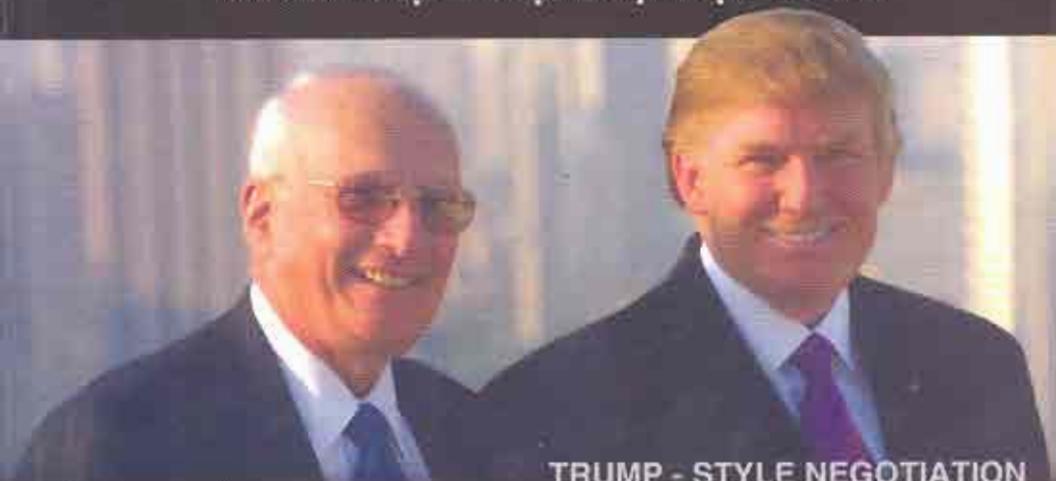


GEORGE H. ROSS

Tác giả của cuốn sách *Những chiến lược bất động sản của Trump*
Tham gia trong bộ phim truyền hình nổi tiếng mang tên *Người học việc*

Đàm phán theo phong cách **TRUMP**

**NHỮNG CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT HIỆU QUẢ
NHẰM ĐOẠT ĐƯỢC MỌI HỢP ĐỒNG**



TRUMP - STYLE NEGOTIATION

Powerful Strategies and Tactics for Mastering Every Deal



NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN

GEORCE H. ROSS

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

*Những chiến lược
và chiến thuật hiệu quả nhằm đoạt
được mọi hợp đồng*

Người dịch: PHẠM QUANG VINH

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN
HÀ NỘI - 2007

Copyright © 2006 by George H. Ross
All Rights Reserved. This translation published under license
Published by John Wiley & Son, Inc., Hoboken, New Jersey
Vietnamese edition copyright © 2007 by Vietnam Culture and
Information Publishing House
through Innovative Publishing and Media Vietnam
(IPM Vietnam)

Bản quyền tiếng Việt thuộc về
Nhà xuất bản Văn hóa - Thông tin
Tất cả các quyền được bảo hộ trên toàn cầu,
bao gồm quyền sao chép, tái bản toàn bộ hay từng phần
dưới bất cứ hình thức nào
Mọi thông tin xin liên hệ: 04. 9719531

Dành cho Billie, người vợ tuyệt vời của tôi, người vẫn
luôn ở bên cạnh và sẽ mãi mãi là làn gió nâng đỡ cánh
giúp tôi bay cao

MỤC LỤC

Lời nói đầu	ix
Lời giới thiệu	xiii
Chương 1. Bán chất của thương lượng là gì	1
PHẦN I. Những bí quyết đàm phán như Donald Trump	23
Chương 2. Rèn luyện bản tính	25
Chương 3. Tìm hiểu đối phương muốn gì, khám phá ra điểm yếu và những thông tin quan trọng	49
Chương 4. Hãy là người bán hàng giỏi	71
Chương 5. Kiểm soát tiến độ đàm phán	91
Chương 6. Khai thác bản chất con người	115
Chương 7. Sức mạnh của thông tin	139
Chương 8. Tinh trước nhiều giải pháp	157
Chương 9. Chiến thắng bằng tinh kỹ luật	175
PHẦN II. Các tình huống đặc biệt	203

MỤC LỤC

Chương 10.	Dùng chiến thuật trong đàm phán và biện pháp phản kháng	205
Chương 11.	Đàm phán với những người khó làm việc	227
Chương 12.	Kiên quyết... khi nào cần	249
Chương 13.	Những điều thường và không thường lãm của những người đàm phán giỏi	265
Chương 14.	Những bí quyết thương lượng qua điện thoại và Email	285
Chương 15.	Sử dụng ý định thư hoặc biên bản ghi nhớ không bắt buộc	309
Chương 16.	Một cuộc thương lượng phức tạp nhất	321
Chương 17.	Sáu chiến thuật để tăng ưu thế trong thương lượng	347

LỜI NÓI ĐẦU

LẦN ĐẦU TIỀN tôi gặp George Ross là vào những năm 1970. Khi ấy tôi 27 tuổi và tiến hành dự án đầu dòi của mình trong lĩnh vực bất động sản. Đó là một cuộc mạo hiểm vào Manhattan (một quận lớn nằm trên một hòn đảo ở thành phố New York, bang New York, đông Bắc Mỹ).

Lúc ấy, George là một đối tác cao cấp làm việc tại một công ty luật tầm cỡ ở New York, chuyên về lĩnh vực bất động sản. Việc anh hiểu ngay tính chất phức tạp của giao dịch tôi đang thương lượng làm tôi có ấn tượng bởi chưa có ai thực hiện loại giao dịch như thế trước đây. Tôi phải thương lượng để có được những nhượng bộ lớn từ nhiều phía khác nhau thì giao dịch mới thực hiện được.

Đó là một dự án xây khách sạn khá phức tạp - thuộc quyền sở hữu của ngành đường sắt đang phá sản, nằm bên nhà ga Trung tâm (Grand Central Terminal) ở New York mà sau này tôi chuyển thành khách sạn Grand Hyatt. Tôi phải làm việc với ngành đường sắt, thành phố

LỜI NÓI DÀU

New York, chính quyền bang, các ngân hàng và rất nhiều các bên khác nữa nhưng không có bên nào cho rằng dự án khả thi. Ở một vài khía cạnh trong giao dịch này, George chưa trực tiếp kinh qua nhưng dường như anh vẫn biết chính xác phải thu xếp thế nào để khớp với tầm nhìn của tôi. Tôi muốn hợp đồng xác định rõ tôi sẽ không trả tiền thuế hay tiền thuê nhà (ngoại trừ việc trích ra một phần lợi nhuận). Tuy nhiên, vào thời điểm những năm 1970, thành phố đang đi đến chỗ pha sản – tình trạng phát mãi tài sản diễn ra phổ biến vì vậy việc xây dựng và quản lý một khách sạn ngoại hạng từ một toà nhà đã xuống cấp hoàn toàn là một thách thức. Thực ra, tất cả phải mất hai năm đàm phán liên tục mới thu xếp ổn thỏa. Không có kinh nghiệm đàm phán của George thì giao dịch này có lẽ đã thất bại nhiều lần. Thay vào đó, giao dịch lại rất thành công và làm bàn đạp cho sự nghiệp của tôi.

Tôi thiết nghĩ mình là một kẻ khác người, muốn làm những cái mà không có ai khác chịu làm. Nhưng trong hai năm đó tôi đã học được một điều, đó là có tầm nhìn không thôi chưa đủ, anh còn cần phải có một quân sư giỏi - người nắm bắt rõ ý tưởng để thực hiện nhưng phải có năng lực để thay mặt anh đàm phán. George là một luật sư hàng đầu về lĩnh vực bất động sản, nhưng quan trọng hơn (mà hiếm có đối với một luật sư), anh cũng là một thương gia và chuyên gia đàm phán cao siêu. Sự kết hợp đó chính là chìa khoá thành công.

Tôi thích vạch ra những nét cơ bản, một bức tranh toàn cảnh, không phải chi tiết. Về chi tiết, tôi gần như trông

LỜI NỘI DÀU

vào George. Anh có khả năng cu thể hoà ý tưởng của tôi, nhưng anh cũng là một người có khả năng suy xét đàm phán cẩn diễn biến tiếp theo hướng nào; bên kia muốn và cần gì; và làm thế nào để có kết quả. Các bạn rất may khi có được cuốn sách này cùng với những trí tuệ trong đàm phán mà để có nó, tôi đã phải trả cho George rất hậu!

DONALD J. TRUMP

LỜI GIỚI THIỆU

*Tôi đã trở thành chuyên gia đàm phán
của Donald Trump như thế nào?*

Hơn 30 năm làm việc cùng Donald Trump, tôi đã tìm hiểu được một nhân tố quan trọng trong cách làm việc của anh: Anh là thiên tài trong quan hệ. Anh hiểu người. Vai trò của tôi là thương lượng giao dịch; đó là thế mạnh của tôi. Trump đưa ra tầm nhìn, còn tôi xử lý chi tiết. Cách làm việc như vậy phát huy được lợi thế của cả hai chúng tôi.

Mặc dù việc tham gia cùng Donald trong bộ phim *Người học việc* đã đem lại sự nổi tiếng hiện nay cho tôi, nhưng những gì thể hiện ra trong phim là sự tích lũy của nhiều năm làm việc cùng Donald với tư cách là cố vấn, chuyên gia đàm phán và luật sư. Tôi đã theo dõi anh làm việc từ lúc bắt đầu đến khi hoàn thành giao dịch và tôi

LỜI GIỚI THIỆU

dã giúp anh thương lượng nhiều hợp đồng bất động sản lớn chưa từng thấy, trong đó có toà tháp Trump, toà nhà GM, khách sạn Grand Hyatt và số 40 phố Wall. Như bạn có thể hình dung, tôi dã thu được rất nhiều kinh nghiệm đàm phán trong thời gian này để bổ sung cho 30 năm kinh nghiệm trước đây của tôi khi tôi thương lượng nhiều giao dịch bất động sản lớn, trong đó có toà nhà Chrysler và khách sạn Thánh Regis cho các công ty phát triển nhà đất khác.

Donald và tôi nghĩ ra một cách tiến hành công việc khá đơn giản. Kể từ lần cộng tác đầu tiên trong lĩnh vực bất động sản, anh ấy dã thấy là tôi người luôn hoàn thành phần việc của mình trong hợp đồng với anh nên anh để tôi thực hiện luôn phần kia. Cách làm việc của chúng tôi khi triển khai các dự án là nếu khi tôi cần anh can thiệp (thường là khi có thể sử dụng đến quan hệ cá nhân của anh để thuyết phục đối tác theo điều chúng tôi muốn), thì anh sẽ can thiệp. Nếu không, Donald cho tôi quyền tự do xử lý công việc theo cách mà tôi cho là phù hợp, nhờ vậy tôi có một vị thế đặc biệt. Tôi có thể thực hiện công việc liên quan đến luật và thương lượng giao dịch cùng lúc. Điều này rất hiếm có ở các luật sư trừ phi người đó cũng có khá nhiều kinh nghiệm kinh doanh thực tế, mà hầu hết các luật sư thì không. Chúng tôi áp dụng cách làm việc hiệu quả này nhất quán ngay cả khi có sự trợ giúp của các luật sư bên ngoài mà việc này cũng thường xuyên.

THƯƠNG LƯỢNG THEO PHONG CÁCH TRUMP LÀ GÌ?

Trong cuốn sách này, tôi sẽ chia sẻ với các bạn những chiến thuật và phương pháp đàm phán của tôi trong hơn 50 năm làm công việc thương lượng. Tôi gọi đó là *phong cách đàm phán Trump* vì trong đó có nhiều chiến lược của Trump. Nhưng tôi cũng đưa vào nhiều bài học lớn mà tôi tiếp thu được từ các nhà tài phiệt bất động sản khác của New York mà tôi đã từng đại diện - trong các cuộc thương lượng. Những chiến lược này áp dụng cho nhiều kiểu thương lượng - mua xe, đòi sếp tăng lương, mua hoặc bán một tài sản với vốn đầu tư nhỏ, hoặc tài trợ xây một tòa tháp cao tầng.

Một phần lớn trong phong cách Trump liên quan tới phát huy thế mạnh và hạn chế nhược điểm của bạn. Anh có tư duy hết sức lô-gic và giải quyết vấn đề, dù là phức tạp bằng những giải pháp cực kỳ sáng tạo mà người khác không thể nghĩ ra. Anh biết cách xác định đối phương cần và muốn gì để đảm bảo cách làm của mình đi đến kết quả cuối cùng. Vì thế tầm nhìn và cách tổ chức của anh là chìa khoá đem lại thành công. Đồng thời, anh không phải là người tập trung vào chi tiết. Anh sẽ không dành nhiều thời gian để đọc từng đoạn trong một hợp đồng thuê dài. Đây là lúc tôi vào cuộc. Đàm phán theo phong cách Trump có nhiều chiến lược cụ thể mà tôi sẽ chia sẻ với các bạn. Nhưng các bạn cũng phải biết khi nào cần

LỜI GIỚI THIỆU

giao phó cho người khác và khi nào để các chuyên gia tham gia hỗ trợ mình.

QUÁ TRÌNH HỌC HỎI NGHỆ THUẬT THƯƠNG LƯỢNG CỦA TÔI

Trong 3 năm đầu tiên làm nghề luật, tôi gần như trở thành chuyên viên và chuyên gia luật nhà đất. Tôi trở nên thành thạo trong việc soạn thảo hợp đồng và các loại văn kiện khác. Một trong những điều mà tôi sẽ kể đến trong cuốn sách này là lợi thế lớn của việc có tất cả các loại mẫu và văn bản pháp luật trong tay trước khi bước vào đàm phán, thậm chí cả khi bạn phải tự soạn thảo chúng. Việc tồn tại một mẫu văn bản hay một hợp đồng khiến cho thứ giấy tờ đó trở nên "chính thức" - cho dù thực tế không có một thứ nào như vậy. Chuẩn bị văn bản cho một cuộc đàm phán đem lại nhiều lợi thế tâm lý vì đối phương sẽ khó đưa ra thay đổi hơn khi có văn bản mẫu.

Trước khi gia nhập Trump, tôi là luật sư về lĩnh vực nhà đất có nhiều thành công. Cuối cùng tôi gặp giám đốc và nói muốn được trở thành công sự của công ty. Ông ấy bảo: "Chúng tôi không đào tạo công sự". Thế là tôi ra đi (nhưng được vui lòng chấp thuận). Từ 1956 đến 1966, tôi làm việc cho Sol Goldman và Alex DiLorenzo Jr., khi ấy là những nhà đầu tư bất động sản lớn nhất thành phố New York và tôi đã thu xếp để mua 702 món bất động sản cho những khách hàng này, tức là hơn một món bất động sản

mỗi tuần, và liên tục trong hơn 10 năm. Khi bạn đã thực hiện từng ấy giao dịch, đơn giản là bạn học được gần như mọi ngôn ngữ đàm phán trên đời và bạn học cách phán đoán rằng người ta sẽ phản ứng thế nào trong tất cả các tình huống thương lượng có thể xảy ra.

Tôi được quyền quyết định trong việc thay đổi các điều khoản của mọi hợp đồng. Khi mới vào nghề, tôi còn rất trẻ và sớm nhận ra mình đã để lại nhiều tiền của sếp trên bàn đàm phán. Vì vậy, tôi bắt đầu cẩn thận nghiên cứu các chiến thuật của đối phương trong các giao dịch đó và tôi trở nên thành thạo khi đàm phán.

Nhiều năm trước khi gặp Donald Trump, tôi đã học được một điều khác cũng rất quan trọng trong đàm phán: Không phải ai cũng nói thật. Chắc bạn sẽ ngạc nhiên nhưng thực sự là người ta sẽ không thành thật 100% trong khi thương lượng nếu điều đó có lợi cho họ. Quan điểm này trở thành kim chỉ nam trong tất cả các cuộc đàm phán của tôi: Lúc nào cũng nhã nhặn nhưng nghi ngờ. Quên những gì họ nói với mình. Quên những gì họ viết cho mình. Cái họ đang làm là có được con số họ muốn trong một giao dịch.

Có người nói những gì họ nghĩ sẽ thuyết phục được mình. Để trở thành một người giỏi đàm phán, các bạn phải tìm hiểu kỹ giao dịch, chăm chú lắng nghe bên kia, và để ý xem liệu những lời bạn nghe được có khớp với nội dung thương lượng thực tế mà bạn höi không. Tiến hành thương lượng từ đó và đưa ra những câu hỏi thăm dò gián tiếp cũng như trực tiếp để xác định bên kia thực sự muốn gì.

LỜI GIỚI THIỆU

Tôi học được rất nhiều từ thực tế cuộc sống đơn giản mà quan trọng này. Tôi đã đối diện với những đại gia hàng đầu về bất động sản - những người có rất nhiều danh tiếng và tôi tự hỏi: "Nếu gã này tráo trở như thế, thì những người còn lại không biết thế nào?"

Ví dụ, có lần tôi đàm phán với một quản lý doanh nghiệp nhà đất và anh ta sai thư ký soạn thảo hợp đồng. Tôi có một vài yêu cầu sửa chữa và anh ta đồng ý. Nhưng khi văn bản đưa lại, tôi thấy nhiều chỗ không giống với những gì chúng tôi yêu cầu thư ký sửa. Tôi lại phải quay lại và hỏi anh ta: "Anh có muốn ký kết hợp đồng không đây?"

Anh ta nói "có" xong là tôi phản ứng lại: "Thế thì đưa thư ký vào đây cùng ngồi để cô ta đánh máy trước mặt tôi sau khi chúng ta thảo luận xong nội dung. Nếu anh không làm vậy tôi sẽ không ký hợp đồng".

Sự thách đố kiểu này là cần thiết và tôi cũng nhận thấy rằng một người có nhiều danh tiếng cũng có thể sửa chữa văn bản. Tôi thấy mình không thể tin tưởng gã đó. Đây là bài học đắt giá khi tôi mới vào nghề, và điều này khiến tôi phải suy nghĩ đến toàn bộ quá trình khi các bên thương lượng. Người ta sẽ sẵn sàng sửa đổi tài liệu, hứa hẹn và chơi xô. Anh phải để phòng thời vì đó chính là tất cả những gì thuộc về quá trình thương lượng.

Tôi đã học được nhiều cách thương lượng trước khi gặp Donald Trump. Mặc dù đã được rèn luyện qua kinh nghiệm bản thân, nhưng phong cách và sự sáng tạo của Donald - cách tiếp cận các giao dịch làm ăn của anh - dẫn

tôi theo một hướng hoàn toàn khác. Lần đầu tiên tôi gặp Donald Trump là vào năm 1974, lúc đó anh còn chưa có kinh nghiệm gì trong lĩnh vực bất động sản. Anh mới chỉ 27 tuổi còn tôi là một cộng sự cao cấp ở công ty Dreyer và Traub. Donald gặp tôi theo sự giới thiệu của bố, Fred Trump và nói thật, tôi gặp Donald chỉ vì nể bố anh. Donald rất phản khích với ý tưởng mua và cải tạo khách sạn Commodore trên phố 42 ở New York. Anh đã có phương án với cái toà nhà xuống cấp nằm bên Nhà ga Trung tâm này, nhưng có vẻ không khả thi. Để thực hiện được cần phải đam mê với lãnh đạo đường sắt, thành phố New York và nhiều cơ quan, quan chức bang và tìm một đối tác sẵn sàng cho vay - tất cả đều trông vào một người trẻ tuổi không có kinh nghiệm. Tôi không thể tưởng tượng dù tôi có dự án đầu tiên nào khó khăn hơn thế, nhưng anh rất kiên trì. Anh biết là anh có thể làm được. Sư tự tin, lòng đam mê, tinh kiền nhẫn, tăm nhã và khả năng đưa các bên ngồi lại bên bàn đàm phán của anh đã tạo nên một phong cách thương lượng Trump mà ngày nay tôi đang áp dụng.

Sau khi mua khách sạn Commodore, thi thoảng tôi vẫn giúp Donald trong nhiều năm. Sau cùng, anh mời tôi sang làm hàn cho anh, hứa hẹn với tôi sẽ còn nhiều dự án thu vị và hấp dẫn. Ngay cả khi đã có nhiều năm kinh nghiệm nhưng tôi biết sẽ vẫn còn nhiều điều để học, nên làm sao tôi có thể từ chối một đề nghị như thế? Donald Trump cho tôi được nhiều quyền tự do để làm việc theo cách của tôi. Anh không bao giờ chất vấn tôi, do tại sao tôi quyết định

LỜI GIỚI THIỆU

hay bàn ngược những gì tôi đã làm cho anh bởi anh tin tưởng tôi tuyệt đối. Có lẽ quá trình làm việc cùng nhau là lý do để tạo nên sự tin tưởng này.

Ví dụ, khi tôi sang làm hẳn cho tổ chức Trump thì số 40 phố Wall là một tòa nhà có diện tích một triệu foot vuông nhưng gần như không ai thuê, chỉ có giá trị khoảng 1 triệu đô la. Trump muốn mua nó nhưng giao dịch này có nhiều vấn đề dường như không giải quyết nổi. Một điều mà Trump không chịu được là bế tắc: anh không muốn giao dịch kéo dài vô thời hạn. (Tất nhiên, đây là một hạn chế dễ bị khai thác nếu đổi phương biêt, họ có thể sẽ được lợi hơn từ hợp đồng khi bên tôi phải nhận nhượng để thúc đẩy tiến độ). Nhưng Trump khôn ngoan lắm. Anh ấy xác định cách duy nhất để thúc đẩy tiến độ dự án số 40 phố Wall là tìm kiếm sự hỗ trợ của chuyên gia. Anh thuê tôi để giải toả trở ngại và hoàn tất giao dịch. Sau khi anh tiến hành một số cuộc thương lượng với chủ sở hữu, tôi đã tư vấn cho anh làm thế nào để Số 40 phố Wall trở thành một dự án thành công về tài chính và anh giao cho tôi trách nhiệm chính trong việc quản lý và cho thuê tòa nhà đó. Ngày nay, đó là cao ốc văn phòng hoạt động thành công, có trị giá hơn 350 triệu đô la.

Một điều tôi học được từ Donald là đàm phán không phải bao giờ cũng rõ ràng và đơn giản. Đôi khi, người ta nói muốn cái này nhưng điều họ nói ra lại phục vụ cho mục đích khác. Thực ra, chính cái ý tưởng - *thương lượng cho cái này nhưng để phục vụ cho cái khác* - là một trong những cơ sở hình thành nên phong cách đàm phán của

LỜI GIỚI THIỆU

Trump. Dỗi khi, uy tín quan trọng hơn lợi ích trước mắt, vì chính sự nổi tiếng mở ra rất nhiều cơ hội lâu dài. Đây là tầm nhìn của Trump, "một viễn cảnh rộng hơn" tạo ra sự khác biệt giữa sự thành công thông thường và sự thành công ngoạn mục.

Nếu không có gì khác, khi thương lượng với bất kỳ ai, các bạn cần suy nghĩ có chiến lược. Cái bạn nói bạn muốn là gì và cái bạn thực sự muốn là gì? Hãy tự hỏi tương tự với bên kia - khi đã biết câu trả lời nghĩa là bạn đã đi trước những người khác, đặc biệt là những người đang đối diện.

SỰ RA ĐỜI CỦA CUỐN SÁCH

Trong hơn 20 năm qua, tôi là giáo sư tại trường Tai chức và Chuyên ngành thuộc Đại học New York. Ban đầu, tôi chỉ bò hép bài giảng của mình ở các môn bất động sản dựa vào kinh nghiệm phong phú của mình. Mặc dù có kinh nghiệm về đàm phán, nhưng tôi chưa bao giờ tính đến chuyện lập một khoá học ở cấp đại học về môn đó. Tuy nhiên, một vài năm trước, vào buổi cuối cùng của khoá học bất động sản, tôi đã giành 15 phút để chia sẻ một số những suy nghĩ về đàm phán với những em sinh viên quan tâm. Khi viết đánh giá về khoá học của tôi, các em nói rằng 15 phút nói chuyện về đàm phán của thầy còn giá trị hơn 16 giờ ngồi giải những bài toán bất động sản phức tạp.

LỜI GIỚI THIỆU

Theo phản hồi của các em, tôi đã bổ sung 45 phút giảng dạy về đàm phán vào cuối khóa tiếp theo. Mặc dù việc ngồi nghe là không bắt buộc, nhưng không có em nào rời khỏi phòng trước khi buổi học kết thúc. Phản hồi lần này lại còn nhiều tâm huyết hơn và nhiều em hỏi: "Tại sao Đại học New York không có khóa học về đàm phán?" Dưới sự đồng viên của các chủ nhiệm bộ môn, tôi đã xây dựng và giảng dạy khóa học về đàm phán trong khoảng 15 năm qua. Năm 1995, tôi nhận được bằng khen của trường về thành tích giảng dạy, ghi nhận việc tôi đã mạnh dạn đưa vào giảng dạy một môn rất phức tạp và thường bị láng tránh.

Vì không có nguyên tắc xác định trong đàm phán và toàn bộ môn chỉ là sử dụng các bài tập tình thần và chiến thuật thông tin. Bất người ta động não về những tình huống căng thẳng trong đàm phán là một việc làm khó khăn. Tuy nhiên, đó là kỹ năng bạn sẽ sử dụng trong cả đời mình và kỹ năng đàm phán của Donald Trump khiến anh trở thành tỷ phú. Mục đích của tôi đối với cuốn sách này là giúp bạn hình dung về những phức tạp trong đàm phán và quan trọng hơn, giúp bạn trở thành một người đàm phán giỏi hơn.

Chương 1

BẢN CHẤT CỦA
THƯƠNG LƯỢNG LÀ GÌ?

TÔI MUỐN BẮT ĐẦU bằng việc kể một câu chuyện giúp bạn có được tư duy của một người đàm phán chuyên nghiệp.

Một triệu phú có hai con trai sinh đôi đã lên 10 tuổi, một đứa rất lạc quan, nhưng đứa kia lại rất bi quan. Ông nghĩ: "Nếu mình có thể làm cho đứa con lạc quan hơi bi quan một chút và đứa con bi quan lạc quan lên một chút thì mình sẽ có hai thằng con tuyệt vời". Vào ngày sinh nhật của chúng, người bố bố trí để người ta đưa quà của mỗi đứa đến nhà. Ông mua cho thằng con bi quan một chiếc xe dap đua của Nhật Bản có mươi tốc độ giá 5.000 đô la. Nhìn chiếc xe màu đỏ bạc sáng choang, ông nghĩ: "Một đứa trẻ 10 tuổi có thể chê món quà này được sao? Nó chắc chắn sẽ thích". Đối với đứa con lạc quan, ông cho đồ hai đồng phân ngựa ở giữa buồng chơi của nó.

Buổi sáng ngày sinh nhật, ông đến chỗ đứa con bi quan trước và hỏi: "Con thích món quà của bố không?"

"Thích gì à?" đứa bé nói - "Con không thích. Đó là thứ chán nhất từ xưa đến nay bố đã cho con. Nếu mang chiếc xe đó ra ngoài, biết đâu con sẽ bị xe buýt đâm rồi nằm viện với hai cái chân gãy. Nếu may mắn hơn và đem nó ra sân chơi thì một thằng nào đó to gấp đôi con sẽ đánh con như tú và lấy chiếc xe đó. Sao bố chẳng nghĩ gì mà tặng con món quà đó chứ?".

"Thôi được, đúng là mình đã thất bại với đứa con này", ông bỗng nghĩ và đi tiếp đến hỏi đứa con khác. Ông lẩm bẩm: "Với thằng kia chắc chắn là mình thành công". Ông mở cửa vào phòng và thấy thằng bé lạc quan đang ngồi ở giữa đống phân và ném phân tử tung ra quanh phòng. Nó lại còn hát nữa chứ!

"Con làm gì thế?", ông hỏi.

Nó trả lời: "Có nhiều phân thế này thì thế nào cũng có một con ngựa con ở đâu đó quanh đây!".

Câu nói này gói gọn tư duy của một người đàm phán sành sỏi vì một người đàm phán giỏi biết phải tìm trong đống phân ra con ngựa non - tức là có được thoả thuận. Nếu muốn giỏi đàm phán, bạn phải bỏ nhiều thời gian thăm dò và tìm hiểu xem thực chất đối phương muốn gì - chứ không phải họ nói họ muốn gì, phải đưa ra nhiều câu hỏi để tìm hiểu điều gì họ có thể chấp nhận và không chấp nhận, phải hết sức kiên nhẫn để liên tục tìm ra điểm mạnh và điểm yếu của họ.

NGUYỄN TẮC ĐÀM PHÁN

Trước khi chúng ta đi tiếp, các bạn hãy trả lời hai câu hỏi sau:

1. Có nguyên tắc trong đàm phán không? Câu trả lời đúng là: "Không có nguyên tắc nào hết".

2. Có cho phép gián dõi, lừa đảo? Câu trả lời đúng là "Có, gì cũng có".

DÀM PHÂN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Nói vậy không có nghĩa là phải vỗ đùi đực hay phạm pháp. Khi Donald Trump ký hợp đồng, anh luôn giữ lời và tôi cũng vậy. Điều tôi muốn nhấn mạnh nhiều lần trong cuốn sách này cần phải xây dựng lòng tin với bên kia. Tuy nhiên, một cuộc đàm phán không giống như một hợp đồng đã được ký xong. Theo kinh nghiệm của tôi, chứng nào hợp đồng chưa được ký thì tất cả những người tham gia vào đàm phán được tự do hành động theo ý mình mà không bị hạn chế.

Ví dụ, nếu bên kia hỏi bạn: "Hợp đồng này có quan trọng lắm với anh không?". Ta không thể thành thật trả lời là "có", vì như vậy thì ta sẽ rơi vào thế yếu. Bạn nên nói: "Không. Tôi muốn ký hợp đồng này nhưng nếu không được thi tôi cũng còn có nhiều cái khác để ký".

Tôi chưa thấy một môn thể thao hay một môn thi đấu nào mà người tham dự có nhiều tự do đến thế. Chẳng hạn, bóng chày, một môn thể thao được ưa thích ở Mỹ, có nhiều luật lệ hay quy định rất nghiêm ngặt. Mỗi đội chỉ có thể xuất 9 quân mỗi lần, mỗi hiệp có chín séc, trọng tài là người quyết định quả ném nào được, quả nào hỏng và có các vạch trắng để đưa vào đó ông ta xác định quả nào chơi đúng luật, quả nào sai luật. Đàm phán thì phải gọi là một "trò đùi", không có nguyên tắc hay quy định cho việc chơi thế nào và thế nào là chơi đẹp hay chơi xấu, nó chỉ là một loạt những lần tiếp xúc mà kết quả cuối cùng là đưa đến một kết luận nào đó. Chỉ có những bên tham gia mới có thể xác định được ho thắng, thua hay hoà.

THƯƠNG LƯƠNG LÀ MỘT PHẦN CUỘC SỐNG

Hầu như ai cũng sở phái thương lượng, nhưng thực tế thương lượng là điều chúng ta thường phái thực hiện trong cuộc đời mình, thậm chí cả khi ta không nhận ra. Tôi biết thương lượng kể từ khi tôi sinh ra. Lần đầu tiên tôi đòi, tôi thương lượng với mẹ bằng cách khóc ré lên cho tới khi nào mẹ giải quyết vấn đề cho tôi ăn. Tôi không làm việc đó một cách có ý thức mà nó diễn ra tự nhiên.

Các bạn thương lượng với tất cả những người mình gặp, cho dù đó là giám đốc hay là một người bạn. Các chàng trai thương lượng với các cô gái và ngược lại. Chồng và vợ lúc nào chẳng thương lượng với nhau. Thương lượng xuất hiện khi bạn mua xe hoặc nhà hoặc thao luận với bạn bè đi xem bộ phim nào đó. Thương lượng không chỉ là đi đến một thoả thuận mà còn là sự tham gia hàng ngày vào một trò chơi.

Nhiều người nghĩ mục đích duy nhất của đàm phán là để có được một thoả thuận tốt nhất cho mình. Cách làm của Donald Trump ngược lại là tạo ra một hướng đi để các đối tác cũng có được sự hài lòng cá nhân như là một sản phẩm phụ của quá trình đàm phán. Tao lập quan hệ thân thiết quan trọng hơn là đạt được thoả thuận, hơn là thắng hay có được cái mà người kia không muốn cho.

Trump nổi tiếng là người đàm phán giỏi vì anh hiểu người. Anh hiểu người ta nghĩ gì và làm thế nào để thúc đẩy họ làm theo ý tưởng của mình. Anh đưa ra những chiến thuật làm cho người ta suy nghĩ vượt ra ngoài

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

những hạn định, có tầm nhìn vượt ra khói những giới hạn tự minh áp đặt cho mình, không chịu níp sau những giới hạn đó.

Chúng ta thường nghĩ rằng thương tiễn mới là sự khích lệ lớn nhất không gì sánh được, tuy nhiên con người ta lại hay được khích lệ bởi cái tôi, danh dự, việc muốn được công nhận hoặc sự thoả mãn của cá nhân. Chính vì vậy, rất hiếm khi Trump dùng đồng tiền trong đàm phán. Anh là người năng động và rất khéo léo sử dụng khả năng của mình để thuyết phục người khác. Trump hiểu rằng những lời nói thích hợp được đưa ra đúng lúc có thể biến kẻ thù thành đối tác và biến sự bất đồng thành sự thoả thuận thoả mãn được cả hai bên.

ĐỊNH NGHĨA ĐÀM PHÁN

Để trở thành một người đàm phán giỏi, bạn phải nhận thức được rằng đàm phán tinh tế hơn nhiều chứ không phải chỉ là hai bên mặc cả giá với nhau. Đàm phán là hình thức tiếp xúc đầu tiên của chúng ta với người khác. *Đàm phán là sự tổng hợp các phương thức mà chúng ta sử dụng để truyền đạt thông tin về điều mình mong muốn, ước nguyện và trông đợi từ người khác - cũng như là cách để chúng ta nhận thông tin về những mong muốn, ước nguyện và trông đợi từ người khác.* Ngôn ngữ là công cụ số một trong giao tiếp, nhưng đàm phán giỏi cần nhiều yếu tố khác nữa chứ không chỉ là việc sử dụng ngôn từ

phù hợp để truyền đạt mong muốn của mình.

Chúng ta thường nghĩ đàm phán chỉ giới hạn ở nói, nghe và mặc cả với người khác nhằm đạt được kết quả mong muốn, nhưng đàm phán có nhiều hình thức biểu hiện không lời khác. Ví dụ, có người tới cuộc hẹn muốn mà không có lý do hoặc không hề có mặt thì cũng là một nhân tố cấu thành thương lượng. Đôi khi cái mà người ta không làm hoặc không nói lại là cái biết nói nhiều nhất. Không nhận điện thoại, cắt ngắn cuộc họp hay sắp xếp lịch họp trùng - đây đều là chiến lược trong đàm phán. Tất cả những gì tác động tới cái ta muốn từ người khác hoặc cái mà người ấy muốn từ ta (tích cực hay tiêu cực) đều là thương lượng/dàm phán.

Dàm phán có nghĩa là thoả hiệp và sáng tạo

Một thực tế căn bản của cuộc sống là chúng ta không bao giờ đạt được tất cả những gì mình muốn. Vì thế trong khoa học mà tôi dạy ở Đại học New York, tôi nói với các em sinh viên rằng đàm phán là một quá trình mà trong đó người ta học cách chấp nhận thoả hiệp mình có như là một sự thay thế thoả mãn cho cái mà mình nghĩ mình thực sự muốn.

Ai bước vào thương lượng cũng đều nghĩ rằng họ biết chính xác cái mình muốn nhưng thường không có được cái đó nên họ phải học cách thoả hiệp trong quá trình đàm phán.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Ví dụ, khi tôi ra đại lý mua xe và nói rằng: "Tôi đang tìm một chiếc xe thể thao hai cầu có mai che". Sau đó tôi lại thấy một dòng xe mới và nói: "Tôi thực sự thích cái đó, tôi muốn có cái đó".

Đại lý bán xe bảo tôi: "Chiếc xe dù có đủ mọi tiện ích mà anh muốn và chỉ có 36.000 đô la thôi". Tôi không có ý định bỏ ra 36.000 đô la để mua một chiếc xe nên tôi nói với người bán hàng là số tiền do vượt qua số tiền tôi có. Người bán hàng nói: "Tôi có thể chỉ cho bắc hai dòng xe khác trong khung giá 25.000 đô la, nhưng cả hai đều không có tiện ích mà bắc muốn. Nhưng cái đà quan trọng với bắc lắm không?"

Tôi dành phải từ bỏ vai chi tiết tườm ra mà mình muốn... Cuối cùng chiếc xe tôi mua không hoàn toàn là cái mà ban đầu tôi dự tính, nhưng đó là sự thoả hiệp cho cái mà tôi nghĩ là tôi thực sự muốn. Tất cả mọi cuộc đàm phán và mọi cái bàn làm trang trước sống đều có điều đó và bất lợi - bạn phải cân nhắc giữ cái lợi với cái bất lợi và quyết định được đưa ra khi cái lợi nhiều hơn cái bất lợi. Đơn giản như vậy thôi nhưng để đạt được điều đó thường phải day dứt, khó chịu và tranh cãi nhiều.

Điều khiến đàm phán trở nên thú vị chính là tất cả những thông tin khám phá ra trong quá trình đàm phán, cả thông tin về chính mình và về đối phương. Nó giống như chơi trò ghép hình mà không cho sẵn bức tranh trên nắp hộp để gợi ý nên bạn không biết số lượng các miếng ghép và không có hình hay màu để chỉ ra chỗ đặt từng miếng ghép. Không thể làm được? Vẫn có thể. Nhưng

thật khó? Đúng. Đàm phán cần sử dụng trí óc và lô-gic chứ không phải một giác quan nào trong ngũ quan. Bắt đầu một cuộc đàm phán cũng giống như bắt đầu một chuyến đi tới một cái đích mà không có lộ trình và mọi sự chỉ dẫn đều là giả dối. Người ta sẽ không thật thà như đêm nếu họ biết làm vậy sẽ ảnh hưởng đến kết quả mà họ mong muốn.

Ví dụ, Donald Trump hiếm khi bắt đầu cuộc đàm phán bằng việc nói cho đối phương biết chính xác anh đang nghĩ gì. Trong ví dụ điển hình, chúng ta sẽ phân tích một cuộc thương lượng cụ thể diễn ra giữa Donald Trump và Leonard Kandell liên quan đến việc xây tòa tháp Trump, tòa nhà biểu tượng của Trump trên Đại lộ số 5, thành phố New York. Kandell sở hữu một tòa nhà ở phía Đông phố 57 tiếp giáp với công ty Tiffany & Co. và mảnh đất mà tòa tháp Trump sẽ được xây. Trump cần phải chiếm được tòa nhà của Kandell vì nó có mặt tiền giá trị trên phố 57 và quyền sử dụng khoảng không chưa dùng tới mà anh sẽ sử dụng để nâng độ cao của tòa tháp Trump. Qua nghiên cứu nguồn gốc của Kandell, Trump biết Kandell là một chủ thầu xây dựng kỳ cựu, đồng thời cũng là một người đàm phán rất sành sỏi và rắn mặt. Ông ta thích sử dụng lâu dài bằng việc cho thuê những mảnh đất có vị trí chiến lược chứ không bán. Donald muốn có hợp đồng thuê dài hạn nhưng hiểu rằng nếu nói thẳng ý định này, sẽ không tránh khỏi đàm phán kéo dài và một kết quả chưa lấy làm chắc chắn. Trump cần phải điều đơn bầy để thúc Kandell dành cho anh hợp đồng thuê nhanh. Trong khi đàm phán với

DÂM PHẦN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Tiffany để mua quyền sử dụng khoảng không chưa dùng đến của công ty này. Trump được biết Tiffany có cổ phần của Kandell được quyền bán theo giá tương đương với giá thị trường phổ biến. Coi đó là một phần của thoả thuận mua quyền sử dụng khoảng không với Tiffany luôn, Donald thuyết phục để Tiffany chuyển đặc quyền mua toà nhà của Kandell cho mình.

Có được đặc quyền mua lại toà nhà của Kandell rồi, Trump mới nói với Kandell rằng anh sẽ mua toà nhà của Kandell và hỏi xem Kandell định bán nó với giá bao nhiêu. Hai bên có nhiều sự bất đồng và tranh cãi gay gắt về định nghĩa thế nào là giá thị trường chung và để thống nhất được giá thị trường chung cũng như chuyển đổi quyền sở hữu có thể sẽ phải cần tới nhiều thủ tục tốn kém. Kandell mời Donald ăn trưa ở quán Câu lạc bộ Đại học với hy vọng hai bên sẽ đạt được thoả thuận nào đó. Donald biết chắc Kandell sẽ đề nghị anh ký hợp đồng dài hạn, vốn là điều mà anh thực sự muốn, và anh bảo tôi cũng dự bữa vì tôi quen với những thủ tục rắc rối liên quan đến giao dịch cho thuê. Sau một hồi rào đón như Trump đã dự kiến, Kandell đưa ra khả năng ký kết hợp đồng thuê mặt bằng dài hạn. Trump nói anh muốn mua hẳn vì anh muốn sử dụng quyền sử dụng khoảng không. Kandell nói là nếu giá thuê cao thì ông ấy có thể đưa quyền sử dụng khoảng không vào hợp đồng thuê mặt bằng. Trump hỏi: "Sao ông lại muốn hợp đồng thuê dài hạn chứ không muốn vài triệu đô la tiền mặt?". Kandell thành thật trả lời rằng ông không muốn nghĩ đến việc

phải trả thuế bán đất và ông muốn giữ nó làm tài sản biết dè ra tiền một cách bền vững và lâu dài cho con cháu hơn là bán đi để được nhiều tiền. Trump tôn trọng sự thành thật của Kandell và nắm ngay cơ hội để biến cuộc đàm phán có nguy cơ đổi đầu thành một cuộc thương lượng thân thiện và tin tưởng lẫn nhau. Trump nói: "Bác Len (tên của Kandell, khi thân mật người Mỹ gọi tên), đó quả thật không phải là điều tôi dự tính, nhưng nếu đó là điều bác muốn và làm bác vui thì em sẽ làm". Họ mau chóng thoả thuận về việc cho thuê và những điều khoản quan trọng khác trong hợp đồng cho thuê. Trước khi rời bàn tiệc, Donald nói với tôi trước mặt Kandell: "Anh bàn chi tiết với bác Len nhé. Tôi muốn anh soạn văn bản cho thuê đảm bảo quyền lợi cho bác Len về mọi mặt nhưng vẫn phải cho tôi những gì mà tôi thực sự cần để dự án Toà tháp Trump thành công". Hành động và thái độ của Trump từ lúc bắt tay đến khi rời khỏi bàn tiệc đã tạo ra một không khí tin tưởng mà tôi đã phát huy và sử dụng để tránh những tranh cãi nhỏ không cần thiết thường hay đi liền với việc soạn thảo những văn bản luật pháp quan trọng. Rõ ràng, việc Trump giao phó cho tôi hoàn chỉnh hợp đồng đã chạm đến dây thần kinh cảm ứng của Kandell. Trong một động thái khác thường, ông ấy đề nghị tôi, luật sư của Donald, soạn thảo hợp đồng cho thuê. Nhận thấy đây là biểu hiện của sự tin tưởng, tôi nói với ông ấy là tôi sẽ bảo vệ quyền lợi của ông ấy coi như ông ấy là khách hàng của tôi. Trong hai tuần, hợp đồng cho thuê được soạn xong, thảo luận và ký kết. Cả Trump và

ĐÀM PHẦN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Kandell cuối cùng đều có cái họ thực sự muốn trong hợp đồng này nhưng chúng tôi được nhiều hơn.

Kết quả trực tiếp của cuộc đàm phán kết thúc trong không khí thân thiện, đó là Trump và Kandell đã xây dựng được mối quan hệ bằng hữu kéo dài cho tới khi Kandell qua đời. Sau này Kandell mời tôi làm luật sư cho ông ấy chính là vì cảm giác tin tưởng đó. Một mối quan hệ tương tự cũng hình thành giữa những người thừa kế ông ấy và tôi. Đại ý rút ra từ câu chuyện đó là: "Đôi khi nói thẳng những cái gì mình muốn lại không phải là cách tốt nhất để có được kết quả như mong muốn".

Qua câu chuyện này cho thấy, đàm phán giỏi là một quá trình khám phá liên tục trong vô số những khả năng. Có nhiều trường hợp, thành công phụ thuộc vào khả năng lật ngược vấn đề, đây là thủ pháp mà Trump rất giỏi. Lật ngược vấn đề có tác dụng khi bạn đưa ra một đề xuất mà đề xuất đó thái quá và bạn biết là không có cơ hội được chấp nhận nếu để nguyên như vậy và sau đó bạn đảo hướng và chấp nhận thay đổi đề xuất của mình để cho nó được chấp nhận hơn đối với bên kia. Trong quá trình đưa ra những giải pháp phù hợp đối với cả hai bên, bạn phải suy tính nhiều khả năng. Càng thả nhiều mối xuống nước, càng có nhiều khả năng bắt được cá.

Một ví dụ khác là khi tôi dự tính cần mua một chiếc máy tính xách tay thông thường. Người bán hàng có thể nói thế này: "Đây là một chiếc bình thường chỉ có giá 599 đô la nhưng lại không phải cái mà anh cần". Vì sao không? Anh ta đang giúp tôi đưa ra quyết định đúng đắn

BẢN CHẤT CỦA THƯƠNG LƯƠNG LÀ GÌ?

hơn hay là đang hướng tôi bỏ thêm tiền để mua loại khác để có chênh lệch lợi nhuận nhiều nhất? Từ đây tôi bắt đầu một chuyến hành trình của mình tới một cái đích tưởng tượng. Một chiếc với công suất 50 megabyte và một ổ CD-ROM 4X lắp trong thi sao? Tôi biết tôi cần một cái máy tính, nhưng những chi tiết đó làm cho tôi thấy choáng váng vì thực ra tôi chẳng biết megabyte thì khác gì so với một vết muỗi cắn (tác giả chơi chữ một cách hài hước: vết muỗi cắn là mosquito bite để nhại lại từ megabyte). Tôi cần phải thương lượng để thu thập những thông tin tin cậy chứ không để mình bị câu kéo bởi những lời nói ngọt của người bán hàng, biết đâu đó một loại cao giá hơn sẽ đáp ứng được nhu cầu của tôi, cần phải thảo luận kỹ trước khi mua mới được. Sự chủ động, hổ nghi, thu nhận thông tin và xem xét các giải pháp là những nhân tố quan trọng cần phải có nếu như muốn trở thành một người đàm phán giỏi.

NHỮNG GÌ KHÔNG PHẢI LÀ ĐÀM PHÁN?

Có ba điều bạn cần biết khi tìm hiểu về đàm phán. Thứ nhất, đó không phải là một môn khoa học. Thứ hai, đó không phải là một tình huống mà chiến thắng là tất cả. Thứ ba, đó không phải là một sự việc diễn ra liên tục - các bên tham gia đàm phán có động cơ và mục đích khác nhau có thể có sự thay đổi bất kỳ trong quá trình diễn ra đàm phán.

DÀM PHÂN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Đó không phải là một môn khoa học: Sự hài lòng có vai trò quan trọng

Một khía cạnh mà chắc chắn tất cả mọi người đều muốn từ một cuộc đàm phán là cảm giác hài lòng với kết quả cuối cùng. Để thành công trong đàm phán, bạn phải thuyết phục và dẫn dắt đối phương đi tới chỗ cùng chia sẻ sự hài lòng với mình vì bạn không thể áp đặt cảm giác cho người khác. Thoả mãn là một trạng thái tinh thần hoàn toàn chủ quan liên quan trực tiếp đến cá tính của mỗi người. Rất hiếm khi các bạn đạt được điều gì đó trong đàm phán mà rõ như ban ngày hay có thể minh chứng được hoặc thậm chí do đêm hiệu quả được. Nhưng khoa học lại khác, nó cần chính xác, nó cho ta biết mình đạt được cái gì và cái đó có thể đo đếm được một cách rõ ràng. Một cuộc đàm phán không thể đáp ứng tiêu chí đó. Vì thế nếu ai đó hỏi: "Anh đã thắng hay thua trong cuộc đàm phán?", bạn sẽ không thể đưa ra được câu trả lời rõ ràng. Có thể bạn đạt được một số điểm nhưng lại mất những điểm khác, còn quan niệm thắng hoặc thua lại quá chính xác và được giới hạn để giải thích những cuộc thương lượng trong cuộc sống thực kết thúc thế nào. Không có câu trả lời hoàn toàn đúng hoặc hoàn toàn sai trong một cuộc đàm phán.

Đôi khi một giai đoạn đàm phán kết thúc với một kết quả hoàn toàn khác với sự mong đợi, nhưng bạn lại thấy hài lòng và thoái mái về tinh thần và điều đó quan

trong hơn cái giá bạn trả. Sự hài lòng có thể có ý nghĩa đối với bạn hơn là cái giá ưng ý nhất. Hài lòng là mục đích thực sự của bạn, chứ không phải là cái giá ưng ý nhất hoặc đó là một quá trình rất nhân văn với vô số những điều khó chịu, phức tạp và không thể hoàn tất bằng cách đơn giản là đạt được thỏa thuận về giá cả và kết quả đàm phán.

Đó không phải là một tình huống mà trong đó chiến thắng là tất cả

Có nhiều khái niệm khác liên quan tới đàm phán chứ không chỉ có khái niệm thắng hay thua. Thắng thua chỉ là một cách nghĩ hai chiều với khái niệm là bạn tham gia đàm phán với một điều gì đó cụ thể trong đầu và kết thúc khi có được kết quả đó hoặc là không được gì. Quan điểm phải có người thắng kẻ thua chỉ là thiển cận và thế nào cũng thất bại. Trong một cuộc đàm phán thành công, bạn phải tạo dựng được sự tin cậy và quan hệ hữu hảo, coi đó như là một phần của quá trình đàm phán và là một nhân tố quan trọng tao nên kết quả đàm phán. Nếu bạn tin tưởng người thợ sửa điện nước, để cho anh ta làm theo dự toán của anh ta và sửa chữa hỏng hóc cho mình thì bạn sẽ vui vẻ mời anh ta đến sửa hết lần này qua lần khác và sẵn lòng trả tiền cho mức giá mà anh ta đưa ra. Nếu bạn không tin tưởng, thì bạn sẽ khôn khéo tìm đến người khác. Điều này cũng tương tự như đối với người bán xe, tư vấn

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Đó không phải là một môn khoa học: Sự hài lòng có vai trò quan trọng

Một khía cạnh mà chắc chắn tất cả mọi người đều muốn từ một cuộc đàm phán là cảm giác hài lòng với kết quả cuối cùng. Để thành công trong đàm phán, bạn phải thuyết phục và dẫn dắt đối phương đi tới chỗ cùng chia sẻ sự hài lòng với mình vì bạn không thể áp đặt cảm giác cho người khác. Thoả mãn là một trạng thái tinh thần hoàn toàn chủ quan liên quan trực tiếp đến cá tính của mỗi người. Rất hiếm khi các bạn đạt được điều gì đó trong đàm phán mà rõ như ban ngày hay có thể minh chứng được hoặc thậm chí do đêm hiệu quả được. Nhưng khoa học lại khác, nó cần chính xác, nó cho ta biết mình đạt được cái gì và cái đó có thể đo đếm được một cách rõ ràng. Một cuộc đàm phán không thể đáp ứng tiêu chí đó. Vì thế nếu ai đó hỏi: "Anh đã thắng hay thua trong cuộc đàm phán?", bạn sẽ không thể đưa ra được câu trả lời rõ ràng. Có thể bạn đạt được một số điểm nhưng lại mất những điểm khác, còn quan niệm thắng hoặc thua lại quá chính xác và được giới hạn để giải thích những cuộc thương lượng trong cuộc sống thực kết thúc thế nào. Không có câu trả lời hoàn toàn đúng hoặc hoàn toàn sai trong một cuộc đàm phán.

Đôi khi một giai đoạn đàm phán kết thúc với một kết quả hoàn toàn khác với sự mong đợi, nhưng bạn lại thấy hài lòng và thoái mái về tinh thần và điều đó quan

trong hơn cái giá bạn trả. Sự hài lòng có thể có ý nghĩa đối với bạn hơn là cái giá ưng ý nhất. Hài lòng là mục đích thực sự của bạn, chứ không phải là cái giá ưng ý nhất hoặc đó là một quá trình rất nhân văn với vô số những điều khó chịu, phức tạp và không thể hoàn tất bằng cách đơn giản là đạt được thoả thuận về giá cả và kết quả đàm phán.

Đó không phải là một tình huống mà trong đó chiến thắng là tất cả

Có nhiều khái niệm khác liên quan tới đàm phán chứ không chỉ có khái niệm thắng hay thua. Thắng thua chỉ là một cách nghĩ hai chiều với khái niệm là bạn tham gia đàm phán với một điều gì đó cụ thể trong đầu và kết thúc khi có được kết quả đó hoặc là không được gì. Quan điểm phải có người thắng kẻ thua chỉ là thiển cận và thế nào cũng thất bại. Trong một cuộc đàm phán thành công, bạn phải tạo dựng được sự tin cậy và quan hệ hữu hảo, coi đó như là một phần của quá trình đàm phán và là một nhân tố quan trọng tạo nên kết quả đàm phán. Nếu bạn tin tưởng người thợ sửa điện nước, để cho anh ta làm theo dự toán của anh ta và sửa chữa hỏng hóc cho mình thì bạn sẽ vui vẻ mời anh ta đến sửa hết lần này qua lần khác và sẵn lòng trả tiền cho mức giá mà anh ta đưa ra. Nếu bạn không tin tưởng, thì bạn sẽ khôn khéo tìm đến người khác. Điều này cũng tương tự như đối với người bán xe, tư vấn

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

xây dựng kế hoạch tài chính, tư vấn nhà đất hay bất kỳ bên nào bạn đang dự tính quan hệ.

Đó không phải là một sự việc diễn ra liên tục

Hầu hết các cuộc đàm phán bao gồm một loạt những buổi thảo luận riêng rẽ với đủ mọi quy mô và hình thái khác nhau. Hiếm khi chỉ có một cuộc thảo luận hoặc cuộc họp có đầu có cuối rõ ràng. Vì thế thường xảy ra tình huống trong quá trình đàm phán nào đó có sự thay đổi về hoàn cảnh hoặc có những yếu tố mới này sinh khiến người ta thay đổi quan điểm của mình. Bạn không thể khẳng định rằng điều bạn nói hôm qua thì hôm nay còn đúng như vậy.

Ví dụ, giả định bạn có chiếc xe cần bán và tôi muốn mua. Tôi nghĩ chúng ta đã thoả thuận với nhau nên ngày mai tôi sẽ nói chuyện với bạn. Tình hình lại thay đổi khi bạn nhận được một cú điện thoại của ai đó trả giá cao hơn. Vì có người khác cũng muốn mua chiếc xe đó, và lại chúng ta đã nghỉ không bàn bạc trong một ngày nên không còn tính liên tục nữa. Cú điện thoại bạn nhận được là một nhân tố mới đã tô màu cho cuộc đàm phán của chúng ta vì vậy quan điểm của bạn đã khác. Điều này luôn luôn xảy ra trong những cuộc đàm phán còn đang diễn ra và bạn có thể sử dụng nó sao cho có lợi cho mình. Điều này bạn sẽ thấy rõ hơn trong những chương sau khi tôi nói về việc giảm hay tăng tốc độ đàm phán.

BÁY MỤC TIÊU GIÚP BẠN THÀNH CÔNG TRONG MỌI CUỘC ĐÀM PHÁN

Mặc dù không thể biết chắc mình sẽ đi đến đâu, nhưng ta vẫn cần phải đặt ra mục tiêu khi bắt đầu bất kỳ một cuộc đàm phán nào. Tôi sẽ đưa ra cho bạn 7 mục tiêu để giúp bạn trở thành một người đàm phán thành công.

Mục tiêu 1: Tôi muốn được lợi từ cuộc đàm phán. Tuy nhiên định nghĩa về lợi trong bối cảnh này lại không nhất thiết là tiền bạc. Được lợi từ một cuộc đàm phán là ám chỉ việc khám phá ra một lợi ích nào đó mà thậm chí lúc đầu bạn không hề nghĩ đến. Bước vào đàm phán với một sự cởi mở là việc nên làm vì bạn sẽ tìm hiểu được nhiều điều khi sẵn sàng đón nhận một kết quả không trông đợi, còn hơn là chỉ hạn hẹp tập trung ở một suy nghĩ duy nhất định sẵn trong đầu.

Mục tiêu 2: Tôi muốn tìm hiểu được càng nhiều càng tốt về đối phương. Ai cũng có lý do liên quan để tham gia đàm phán và đàm phán như thế nào, đó là điều mà ít khi bạn đoán trước được. Nếu bạn có thể tìm hiểu được lý do tham dự đàm phán của người đó - chẳng hạn hỏi - thì thế nào bạn cũng sẽ tìm ra được điều gì đó có giá trị giúp bạn trong những buổi đàm phán sau. Sử dụng chiến thuật đáp ứng đòi hỏi của đối phương sẽ giúp bạn xây dựng lòng tin và thiết lập

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

mối quan hệ, là những yếu tố quan trọng trong bất kỳ cuộc đàm phán nào. Ví dụ, trong văn phòng, tôi có vài tờ đô la để trong khung treo trên tường. Mọi người hỏi tôi vì sao tôi treo những tờ bạc trên đó. Vậy là tôi có cơ hội để kể cho họ nghe đó là những tờ đô la mà tôi thắng cuộc khi người ta cá với tôi là tôi không thể làm được điều gì đó. Đó là một phần lý do khi tôi tham gia đàm phán và nó cũng cho bạn thấy ít nhiều về tính cách của tôi và cách thức ứng xử mà người ta có thể nghĩ là tôi sẽ biểu hiện trong đàm phán.

Mục tiêu 3: Tôi muốn tìm hiểu xem mục tiêu chính của họ là gì. Cái gì họ nói là cái tối thiểu mà họ phải có nếu không sẽ không có thoả thuận gì hết và cái gì là cái tối đa mà ta sẽ cho hoặc là không đàm phán nữa? Tất cả những điều nằm giữa hai thái cực đó đều có thể thương lượng được - tôi gọi đó là vùng chưa chắc chắn. Cần phải tìm ra mục tiêu chính của bên kia và xác định vùng chưa chắc chắn nếu bạn muốn đàm phán có kết quả. Khi xác định vùng chưa chắc chắn, bạn nên nghĩ bên kia cũng đang định làm như vậy.

Bạn cần nhớ người ta sẽ không thành thật nói cho bạn biết mục tiêu chính của họ là gì, mà nhiều người thực sự cũng chẳng biết nó là gì và nếu họ bảo rằng họ biết thì cũng chưa chắc đã đúng. Cho nên xác định được mục tiêu chính của đối phương

BẢN CHẤT CỦA THƯƠNG LƯỢNG LÀ GÌ?

là điều mà bạn cần làm trong quá trình thảo luận và quan sát, chứ không phải chỉ nghe người ta nói nó là cái gì.

Mục tiêu 4: Tôi muốn hiểu những khía cạnh xung quanh giao dịch đang đàm phán. Có một số người phải hoàn tất giao dịch trong một khoảng thời gian nào đó, ví dụ như cuối năm chẳng hạn. Có thể anh ta không có được quyền quyết định cần thiết để ký kết hợp đồng mà phải cần xin sự chấp thuận của người khác. Những khía cạnh này sẽ cho bạn thấy cách họ đàm phán với bạn.

Mục tiêu 5: Tôi muốn tìm hiểu đối phương. Để đàm phán có hiệu quả, bạn phải có những thông tin quan trọng cần phải biết. Bạn có thể làm việc này thông qua thảo luận trực tiếp và nói chuyện với đối phương, cần tìm hiểu được càng nhiều càng tốt về những nhân vật tham gia đàm phán, kiến thức của họ về một vấn đề nào đó, trình độ học vấn và khả năng đàm phán của họ. Tập hợp tất cả những thông tin này (tới một mức độ nào đó) sẽ giúp ta tìm ra được cách ứng phó tốt nhất. Nếu người đó hay sử dụng những lời lẽ thô tục hoặc hay kể những chuyện đùa tục tĩu, bạn sẽ thân hơn với anh ta nếu như đối thoại theo cách tương tự. Nếu người đó lại rất nghiêm túc, chỉ biết có công việc, không tếu táo thì có thể anh ta sẽ cảm thấy thoải mái nếu như bạn có phong cách tương tự. Bạn cần tìm hiểu người kia là người nổi tiếng đứng đắn hay có tiếng là chơi xấu,

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

người đó có giữ lời không hay trốn tránh những gì họ đã nói trước đây? Đây là thông tin quan trọng cần có để biết cách hành động, ứng phó và giao tiếp có hiệu quả với đối phương.

Mục tiêu 6: Tôi muốn đánh giá những người bên phe tôi trong khi đàm phán. Khi nói “phe tôi” là tôi muốn chỉ tất cả những ai sẽ giúp tôi tham gia vào hợp đồng này. Đó là những người mà bạn phải báo cáo, những người tài trợ tiền, luật sư hoặc thậm chí nếu cuộc đàm phán có tính chất cá nhân thì là vợ, chồng hoặc cha mẹ. Ai đã từng mua nhà thì đều hiểu tôi nói gì. Vợ hoặc chồng bạn có thể thích một đặc điểm nào đó của ngôi nhà, trong khi bạn lại nghĩ giá quá đắt, vậy bạn sẽ giải quyết sự khác biệt về quan điểm này như thế nào? Bạn cần phải tìm cách thu hẹp khoảng cách để di tới một thoả hiệp chấp nhận được. Khi nêu quan điểm với bên kia, bạn cần hiểu sự khác biệt giữa biểu hiện bên ngoài và thực tế. Biểu hiện bề ngoài - tức là vẻ mặt thể hiện trong đàm phán - không nhất thiết phải phản ánh chính xác thực tế. Ví dụ, bạn và vợ/chồng bạn có thể không bằng lòng về việc trả giá ngôi nhà. Vợ/chồng bạn muốn mua nhưng bạn lại thấy giá quá cao nên có thể bạn nói với đại lý nhà đất rằng: “Cái bếp cần phải cải tạo nhiều, vì vậy giá tôi trả thấp hơn giá anh đưa ra”.

Đó là một thí dụ về một cách biểu hiện ra ngoài,

BẢN CHẤT CỦA THƯƠNG LƯỢNG LÀ GÌ?

chứ bạn đừng nói với đại lý nhà đất là: "Vợ tôi thích ngôi nhà lăm và nghĩ rằng chúng tôi nên trả theo giá đưa ra, nhưng tôi thì nghĩ nó hơi đắt". Cho dù điều đó có thật thì cũng thấy có sự bất đồng trong hàng ngũ của ta và làm suy yếu cái thế thương lượng của bạn.

Mục tiêu 7: Tôi cần tìm hiểu xem cái gì là công bằng và hợp lý. Trong đàm phán người ta thường nói: "Tôi chỉ muốn cái gì là công bằng và hợp lý thôi". Chỉ có điều mỗi bên lại có quan điểm khác nhau về "công bằng và hợp lý" khi áp dụng để giải quyết một vấn đề cụ thể nào đó. Cần thăm dò nhiều để tìm hiểu xem cái mà đối phương gọi là công bằng và hợp lý là gì và khác với quan điểm của bạn như thế nào.

KẾT LUẬN

Tôi luôn cho rằng những người đàm phán giỏi nhất là những đứa trẻ hai tuổi. Nếu chúng không có được ngay cái chúng muốn thì chúng nambi ra sàn nhà khóc và nín thở cho tới khi chúng có được cái chúng muốn. Bố mẹ có thể phải cầu xin, van nài và cho chúng tất cả những gì chúng muốn để chúng đừng khóc nữa và đứa trẻ đã thắng trong cuộc thương lượng đó, ngay lập tức chúng hiểu rằng tật xấu đó có tác dụng. Nếu bố mẹ rất kiên quyết nên phớt lờ cái thói xấu đó và để mặc đứa trẻ gào khóc, vung vẩy chân tay v.v. là bố mẹ đã quyết định áp dụng một chiến thuật thương lượng khác. Cuối cùng đứa

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

trẻ hiểu rằng tật xấu đó không đạt được kết quả mong đợi thế là chiến thuật bị bỏ để tìm một chiến thuật khác có hiệu quả, ví dụ như nó sẽ vòng tay ôm mẹ và nói rằng: "Mẹ ơi, con yêu mẹ". Trong trường hợp nào thì cả hai bên cũng đều tìm ra được điều gì đó trong cuộc thương lượng và điều đó sẽ giúp ích cho đứa trẻ và mẹ nó ở các cuộc thương lượng trong tương lai. Nếu bạn để ý, bạn sẽ học được một điều gì đó từ mỗi cuộc đàm phán mà bạn tham gia và cái đó sẽ nâng cao kỹ năng đàm phán của bạn. Hy vọng của tôi là cuốn sách này sẽ mang đến cho các bạn những điều mà Donald Trump và tôi đã rút ra được từ nhiều năm làm việc của chúng tôi cùng hàng ngàn những cuộc đàm phán thương mại cao cấp khác. Trong chương tới, tôi sẽ nói cho các bạn cách đàm phán thế nào để giống Donald Trump. Trong những chương tiếp theo, tôi sẽ lần lượt điểm hết các giai đoạn và chiến thuật đàm phán để giúp bạn hiểu về nghệ thuật đàm phán.

Vì sao bạn lại quan tâm nghiên cứu nghệ thuật đàm phán? Vì sao bạn lại phải đọc cuốn sách này? Vì một người đàm phán giỏi và tinh tường sẽ luôn giành được kết quả tốt hơn những người không hiểu về những kỹ thuật này trong các tình huống thật. Nhiều khi đây là sự khác biệt giữa sự thành công tuyệt đối và sự thất bại thảm hại.

Bây giờ chúng ta cùng bắt đầu....

Phần I

NHỮNG BÍ QUYẾT
ĐÀM PHÁN NHƯ
DONALD TRUMP

Chương 2

RÈN LUYỆN BẢN TÍNH

*Tạo dựng lòng tin, tình bạn
và sự hài lòng cho đối phương*

NHIỀU NGƯỜI NGHĨ rằng đàm phán là chuyện liết kê ra những yêu cầu của mình, làm thế nào để đối phương đồng ý với mình, nhận một tờ séc rồi ra về cho sớm. Không. Nếu điều đó xảy ra thì đúng là bạn đã có một cuộc đàm phán rất không hay. Đàm phán có chất lượng tốt khá nhiều thời gian, đòi hỏi bạn phải vươn về phía bên kia, cùng cảm thông và tạo ra sự quan tâm thực sự hai chiều. Một cuộc đàm phán có ý nghĩa không bao giờ chỉ là sự giao tiếp một chiều.

Thông thường, chuyện tiền bạc và những yếu tố có vẻ quan trọng khác không quan trọng nhiều bằng việc xây dựng các mối quan hệ có lợi với những người có thế lực. Trump có năng khiếu làm việc này. Ví dụ, khi anh quyết định mở một sòng bạc ở thành phố Atlantic, đó là một dự án đầu tư hoàn toàn mới mà anh không hề có kinh nghiệm. Nhưng vì sao anh lại nghĩ anh có thể thành công khi mở sòng bạc? Làm sao anh có thể đáp ứng được những tiêu chí mà các nhà quản lý (Cục Quản lý Các trò cá cược New Jersey, trực thuộc Bộ Tư pháp bang New Jersey) đặt ra?. Thoạt nhìn, mở sòng bạc không phải là việc làm khôn ngoan đối với Donald Trump, nhưng bạn nên biết một nguyên tắc trong kinh doanh: Không phải tính chất của giao dịch quan trọng mà thân thế, danh tiếng và kinh nghiệm của anh mới là quan trọng.

RÈN LUYỆN BẢN TÍNH

Hài hước thay, chính chuyện thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực sòng bạc lại là lợi thế cho Trump trong trường hợp này. Vì ngành cờ bạc có nhiều tai tiếng quá nên các nhà quản lý không muốn những người có kinh nghiệm trong nghề. Họ tìm người có kinh nghiệm điều hành doanh nghiệp có lãi, có khả năng huy động được vốn để mở một sòng bạc, và người biết cách điều hành hoạt động thành công là đủ. Trong quá trình phê duyệt dự án sòng bạc, Trump phải trả lời rất nhiều câu hỏi hóc búa nhưng vì có lý lịch hoàn hảo, có danh tiếng tốt và quá trình làm ăn có nhiều thành công đã giúp anh vượt qua cửa ải này. Ngoài ra, vì biết nuôi các mối quan hệ chính trị nên anh có nhiều người có thể lực sẵn sàng xác nhận thân thế cho mình và tác động tới những người cấp phép hoạt động.

Nếu tham gia một cuộc đàm phán, nếu làm cho đối phương tâm phục khẩu phục về những khả năng của mình thì bạn sẽ có uy thế. Trước hết, hãy thuyết phục những người cấp phép là bạn có năng lực làm được cái mà mình nêu ra, cần thiết thì đưa ra chứng cứ để minh chứng cho khẳng định của mình. Trong việc này, Trump đã có lời mở đầu hết sức ấn tượng về khả năng của anh trước các thành viên của Ban Kiểm soát sòng bạc New Jersey (là cơ quan nhà nước cấp phép hoạt động cho các sòng bạc, với 5 thành viên do Thủ tướng bang chỉ định và được Thượng viện bang thông qua). Lời mở đầu của anh đã cho họ thấy họ là người có lợi nhuận nhất nếu cấp phép cho anh. Tất cả những thông tin thêm mà họ yêu cầu đều

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

được chuẩn bị kỹ càng và cung cấp kịp thời nhằm khẳng định thêm anh là người rất đáng tin cậy để làm ăn. Khi có thể chứng minh mình là người nghĩ thế nào nói thế ấy thì từ lúc đó trở đi bạn sẽ được tin tưởng.

MỤC TIÊU CỦA TẤT CẢ CÁC CUỘC ĐÀM PHÁN: TIN CẬY, THÂN THIỆN VÀ THOẢ MÃN

Tiếp sau tôi xin trình bày 8 bí quyết để tiến hành cái mà tôi gọi là đàm phán trí tuệ. Natürlich bạn có thể chơi xấu, hăm doạ bên kia, và cũng có thể giành được một hợp đồng tốt hơn là mình tưởng, bạn cũng có thể làm giàu bằng cách cướp nhà băng nếu như không bị bắt, nhưng bạn có muốn sống như thế không khi lấy những cái của người khác và tạo ra tiếng xấu để chẳng ai muốn làm ăn với bạn nữa? Khi chơi xỏ, bạn sẽ mất nhiều hơn là được. Tôi có tiếng là người đàm phán cứng rắn nhưng công bằng, là người thành công nhiều trong ký kết làm ăn và có thể tin lời được.

Tôi tin rằng thành công trong đàm phán phải tạo ra được ba yếu tố: tin cậy, thân thiện và thoả mãn.

Sự tin cậy là chất keo gắn kết các cuộc làm ăn giữa những con người chân chính với nhau. Xin bạn đừng bao giờ tính chuyện làm ăn với ai mà mình không thể tin cậy. Cuộc đời này quá ngắn để cho ta đi rước tai vạ rồi tự giải quyết cho dù là giao dịch đó có vẻ ngon ăn đến cỡ nào. Một môi trường tin cậy lẫn nhau có lợi cho cả hai vì cuộc

RÈN LUYÊN BẢN TÍNH

giao dịch không còn sự phân vân và hoài nghi, và các cuộc thảo luận sẽ tiếp diễn mà không bị ám ảnh là đối phương đang lợi dụng ta.

Tin cậy không chỉ có nghĩa đơn giản là chấp nhận yêu cầu của đối phương. Ngoại trừ những chiến thuật vô đạo đức hoặc phi pháp ra, bạn có thể sử dụng bất kể loại hành vi nào bạn muốn để giành ưu thế hơn trong đàm phán. Đàm phán theo phong cách Trump là một cuộc chơi khó khăn. Anh phải chơi rất cố gắng và chơi là để chiến thắng. Tôi khuyên bạn hãy sử dụng bất kỳ các kỹ thuật tâm lý nào giúp bạn có để giành và giữ lợi thế, cứ thoái mái phát ngôn những lời mà bạn biết là chỉ ngoài môi chứ không để lộ ra mục tiêu thực sự. Nhưng tất cả phải nằm trong khuôn khổ của sự tin cậy - không phải ở những gì bạn nói mà ở những gì mà cuối cùng bạn sẽ chấp nhận thực hiện. Quan điểm của tôi dựa trên 50 năm kinh nghiệm là nếu không biết tạo ra một bầu không khí tin cậy thì bạn sẽ không bao giờ trở thành một người đàm phán thực sự thành công.

Tính chất tiếp theo, sự thân thiện, mới đầu nghe có vẻ không liên quan. Tôi đưa khái niệm này vào vì kinh nghiệm của tôi đã minh chứng nhiều lần rằng tôi không thể đàm phán thành công ta chừng nào mà giữa tôi và họ chưa đạt được sự thân thiện nhất định. Điều này không có nghĩa là bạn phải mời người đó cuối tuần đi ăn liên hoan thịt nướng ngoài trời hay đi bơi thuyền, nhưng ý tưởng đó cũng không phải là ngu ngốc nếu như nó có ích. Bởi vì với địa vị là một tỷ phú, Donald Trump có vô số những

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

thứ anh có thể đưa ra để thuyết phục đối phương rằng hợp tác với anh thì không có điều gì đáng ngại. Với chiếc Boeing 727 được thiết kế riêng rất hoành tráng dành riêng cho mình, anh có thể bay cùng với những người anh muốn gây ấn tượng đến câu lạc bộ 5 sao ở tỉnh Palm Beach (bang Florida, phía Nam bờ Đông nước Mỹ, nơi nổi tiếng về du lịch) để nghỉ cuối tuần khi Elton John (ca sĩ người Anh được nữ hoàng phong Hiệp sĩ) đang biểu diễn phục vụ. Hay như chiếc trực thăng riêng của anh có thể chở họ tới Thành phố Atlantic (thuộc tỉnh Atlantic, bang New Jersey thuộc đông bắc nước Mỹ, nổi tiếng với các sòng bạc và những con đường lát ván gỗ bên bờ biển), tại đó họ có thể nghỉ tại phòng Alexander trên tầng mái rộng 4.000 foot vuông (1 foot bằng 0,3048m) của khách sạn Taj Mahal. Hoặc có thể một trận golf tại một trong bốn câu lạc bộ golf tầm cỡ quốc tế của anh sẽ giúp xoá tan cảm giác lâng ban đầu.

Tôi chắc rằng rất ít độc giả có cơ hội tiếp cận được với những nơi hoành tráng như thế. Tuy nhiên, bạn có thể làm những việc khác cũng có tác dụng. Một hôm, Donald Trump và tôi đang đi qua một trong những tòa nhà mà ở đó có một người thợ đang ghép nền đá hoa mới trong sảnh lớn, Donald nói to với tôi: "George, anh có thấy bác đây không? Bác ấy là người thợ đá hoa giỏi nhất thành phố đấy". Anh vỗ vai người thợ đó và nói: "Bác cứ tiếp tục phát huy tốt nhé". Trump đang thương lượng điều gì với người thợ này? Dĩ nhiên. Từ giây phút đó trở đi bạn có thể tin chắc một điều là sản phẩm của người đó sẽ có

chất lượng tốt nhất bởi vì lời khen mà Trump tặng cho ông ấy. Đó là bài học quý giá mà tôi học được từ anh. Hãy đối xử với tất cả những ai bạn gặp với lòng kính trọng cho dù là địa vị của người ta trong cuộc sống như thế nào và bạn sẽ nhận được những phần thưởng không gì có thể mua được.

Sau đây là một thí dụ khác về cách sáng tạo của một người trong việc tạo dựng sự tin cậy và mối thân thiện với tôi trong bối cảnh đang diễn ra một cuộc thương lượng. Một trong những nhiệm vụ của tôi ở Tổ chức Trump là bán Trump Ice - nước suối khoáng chất lượng cao đóng chai. Công việc của tôi là lựa chọn các nhà phân phối độc quyền ở nhiều vùng khác nhau trên nước Mỹ để họ bán Trump Ice. Chúng tôi dự kiến chọn một nhà phân phối ở Minneapolis (thủ phủ của tỉnh Hennepin, bang Minnesota, Bắc Mỹ, giáp Canada, nằm ngay cạnh thành phố Thánh Paul, hai thành phố tạo thành một vùng đô thị gọi là Thành phố Sinh đôi). Nhà phân phối này rất muốn làm đại lý cho sản phẩm này và khi biết rằng tôi sẽ tham dự vào buổi ký tặng sách ở Đại khu thương mại Mỹ (khu thương mại lớn thứ nhì của Mỹ nằm ở ngoại ô Thành phố Sinh đôi, một khu thương mại có nhiều người tới nhất trên thế giới với khoảng 40 triệu người/năm). Anh ấy xin phép của tôi một giờ đồng hồ để làm một việc khác thường mà anh ấy nghĩ là tôi sẽ thích. Tôi nói ok và anh ấy hỏi; "Con số mà anh thích là con số nào?". Tôi bảo: "16, vì đó là ngày cưới của tôi và tôi đã hạnh phúc chung sống với bà xã trên 50 năm rồi". Khi tôi đến Minneapolis thì anh ấy đón tôi ở

DÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

sân bay rồi chở tôi về khách sạn và lúc đó tôi mới biết là anh ấy đã thu xếp để tôi tới sân bóng của đội bóng chày Minnesota Sinh đôi (Minnesota Twins, lấy tên theo vùng đô thị Thành phố Sinh đôi Minneapolis/Saint Paul) để tôi ném trái bóng đầu tiên. Anh ấy trao cho tôi bộ đồng phục của đội Twins với chữ *Ross* và số 16 ở lưng để thay rồi anh ta chở tôi tới sân, ở đó đã có một cảnh sát hộ tống tôi thẳng ra sân. Có người đưa cho tôi trái bóng và trên loa tuyên bố tôi sẽ ném quả bóng đầu tiên. Các bạn thấy đấy, tôi, một luật sư 76 tuổi, làm việc cho Donald Trump, trong đồng phục đội Twins, ném trái bóng khai mạc trước một sân vận động đông chật các cổ động viên bóng chày đang vui sướng hân hoan. Ôn trời, không hiểu thế nào mà tôi cũng ném được cho cầu thủ bắt được ở điểm đánh bóng và trọng tài đã hô cho tôi được quả ấy (vì cầu thủ đánh bóng không đánh trúng quả ném của tôi). Trong lúc đi ra tôi nghĩ nếu anh chàng này sáng tạo và nhiệt tình thế này thì tôi cũng nên cho anh ta cái quyền phân phối Trump Ice ở Minnesota. Chúng tôi đã đàm phán nhanh chóng trước khi tôi rời Minneapolis và đó là một thoả thuận đẹp lòng cho cả hai bên.

Tất nhiên với sự nổi tiếng của tôi khi tham gia vào chương trình truyền hình *Người học việc* cũng giúp anh ấy có được sự cộng tác cần thiết để làm được việc này, nhưng cách làm không kém và sáng tạo đó đã hình thành nên trong tôi cảm giác thân thiện. Thân thiện là một thành tố quan trọng dẫn tới thành công, bởi đơn giản nó làm cho toàn bộ quá trình thảo luận tiến triển tốt hơn,

biến kẻ thù thành một đồng minh và xem nhau như là bạn bè. Khi đã gạt bỏ được chướng ngại vật phía sau mình, tôi có thể kêu gọi được đối phương hợp tác với mình để xây dựng một thoả thuận, đáp ứng được nhu cầu của tất cả mọi người trong tổ chức của tôi và của họ. Có thể bạn vẫn có được thoả thuận mà không cần phải tạo ra cảm giác thân thiện nhưng như vậy sẽ vất vả và khó khăn hơn.

Sự thân thiện có khi còn hơn cả tin cậy. Cũng giống như không thể thoả thuận với người mà mình không thể tin cậy, bạn cũng sẽ không thể đi tới một kết quả mà cả hai bên đều hài lòng nếu như hai bên không “bắt sóng” được nhau. Sự thân thiện trong bối cảnh một giao dịch làm ăn có nghĩa là sự tôn trọng nhau, một cảm giác thực sự quý mến nhau, và sẵn sàng sửa đổi hợp đồng trong quá trình đàm phán cho đến khi nào hai bên có thể đi tới một giải pháp cùng được chấp thuận đối với từng vấn đề.

Điều này dẫn tới tính chất thứ ba là sự thoả mãn. Thật là sai lầm khi bạn tham gia đàm phán với một mục tiêu duy nhất không khoan nhượng trong đầu là: chiến thắng. Nếu đó là điều bạn nghĩ, thì bạn có thể sẽ không tiến xa được. Mục đích cuối cùng phải là cả hai bên đều có được cái mà mình có thể chấp nhận và để lại một cảm giác thoả mãn, muốn được ký kết hợp đồng ở những lần tiếp theo. Nếu bạn kết thúc đàm phán với đối phương mà cảm thấy bị lừa dối hoặc bị lợi dụng một cách bất công, thì tất cả những gì mà bạn thực sự làm được là sinh ra một

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

kẻ thù để sau này họ có thể quay trở lại ám ảnh bạn.

Có lần tôi đã từng đàm phán với một người và người đó đã biến tôi thành kẻ thù một cách rất không cần thiết. Khi đó tôi là luật sư đại diện cho một công ty phát triển nhà đất lớn vừa mới vay được một số tiền lớn của một công ty bảo hiểm nhân thọ. Theo như hợp đồng vay, khách hàng của tôi phải trả phí dịch vụ cho luật sư của bên cho vay. Khi hoá đơn đưa ra, mặc dù bản thân tôi là một luật sư cao giá nhưng tôi cũng phải cho rằng khoản phí kia thật kinh khủng. Tôi gọi điện để phàn nàn về mức phí quá cao đó thì luật sư của bên cho vay bảo tôi: "Chẳng có gì phải bàn cãi, đó là cái giá mà khách hàng của anh phải trả nếu như muốn có được khoản vay đó". Cuối cùng khách hàng của tôi cũng phải trả mức phí vô lý đó nhưng trong những hợp đồng sau thì tôi khuyên bên cho vay kia đừng mời công ty luật đó nếu như còn muốn cho vay tiền. Với một thái độ cố chấp vô lý, công ty luật kia đã coi tôi là kẻ thù truyền kiếp và họ để mất nhiều hợp đồng khác mà lẽ ra đã có thể kiếm được hàng triệu đô tiền lê phí rồi.

Có người nghĩ sự thoả mãn tối đa là phải thắng tuyệt đối và làm cho đối phương thất bại hoàn toàn. Nhưng điều đó chỉ dẫn đến ý nghĩ là lẽ ra mình đã có thể đòi thêm được quyền lợi và giành được kết quả lớn hơn rồi. Vậy là bạn lại không được thoả mãn nữa. Theo định nghĩa, đàm phán là thoả hiệp, cho và nhận để tạo ra sự thoả thuận được chấp nhận đối với cả hai bên. Nếu một người đàm phán chỉ là để đè bẹp mọi sự chống đối anh

ta thì anh ta không phải là người đi đàm phán. Anh ta chỉ là kẻ đi bắt nạt người khác và sử dụng uy lực của mình để đạt kết quả mong muốn. Làm như vậy là anh ta tự bắn vào chân mình vì cái tiếng đó sẽ mãi theo anh ta đi khắp nơi.

Có nhiều khả năng người ta sẽ đàm phán với anh hơn khi anh có tiếng là người công bằng, bất kể là anh có lợi thế nào trong đàm phán. Cái tiếng tăm đó có được là vì anh đã để lại cho đối phương sự hài lòng nhất có được trong tình huống đó.

Ba đặc tính - tin cậy, thân thiện và thoả mãn - rất quan trọng nên tôi luôn nhớ trong đầu như là những mục tiêu đầu tiên khi tham gia đàm phán. Đương nhiên, để một cuộc đàm phán thành công thì phải dựa vào ba đặc tính này nếu không thì mất công.

TÁM BÍ QUYẾT ĐỂ XÂY DỰNG SỰ TIN CẬY, THÂN THIỆN VÀ THOẢ MÃN

Sự tin cậy, thân thiện và thoả mãn là những mục tiêu trong bức tranh lớn khi đàm phán theo phong cách Trump. Nhưng làm thế nào để đạt được những mục tiêu đó? Sau đây là các cách thực hiện:

1. Tìm ra điểm chung với đối phương.
2. Thiết lập mối quan hệ hữu hảo.
3. Thể hiện mình là con người dễ làm việc.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

4. Xác định mức độ giao tiếp thích hợp.
5. Hiểu đối phương và nhu cầu của họ.
6. Củng cố sự tin cậy lẫn nhau.
7. Biết cách linh hoạt.
8. Hãy cho người ta biết mình là người sẵn sàng ký hợp đồng chứ không muốn phá hợp đồng.

Xuất phát điểm tốt nhất - và luôn luôn như vậy - là *tìm ra điểm chung với đối phương*. Bất kể là có ít điểm chung đến đâu hay bản chất của nó là gì đi chăng nữa, thì bạn cũng cần phải tìm ra và sử dụng chúng làm cơ sở để tiếp tục cuộc đàm phán. Điều này không chỉ có nghĩa là khám phá ra bạn và đối phương đều thích golf, câu cá hay có con cái bằng tuổi nhau, hay có cùng quan điểm về chính trị hay cùng thấy bật cười vì một câu chuyện cười nào đó. Có vô vàn những điều thú vị mà bạn có thể tìm hiểu được từ đối phương mà chỉ cần thông qua nói chuyện với người đó. Nếu bạn nói ngay vào chuyện tiền bạc mà không xây dựng cơ sở này trước bạn sẽ cảm thấy không thoái mái và thường thì sẽ không có được kết quả mỹ mãn.

Khi tôi tiến hành thảo luận với đối phương bao giờ cũng giống như một cuộc nói chuyện tếu táo, nhưng thực ra tôi đang tìm ra cơ sở kết nối. Trong bối cảnh mình không có thông tin thì tôi phải nghĩ cách thâm nhập được vào con người đối phương. Nếu bạn khen người ta về bức ảnh của con họ rất đẹp, có thể bạn sẽ khám phá ra rằng con cái là tâm điểm trong cuộc sống của họ. Hoặc có thể

bạn sẽ tìm hiểu ra một điều những đứa trẻ đó là nỗi đau vì chúng thường đem tới cho bố mẹ chúng sự phiền muộn. Đây là những thông tin có ích ở nhiều cấp độ vì nó giúp bạn hiểu thêm đối phương sống thế nào.

Văn phòng của Trump là một ví dụ. Bạn thấy gì khi nhìn quanh? Anh có hàng chục bức ảnh chụp trên các bìa tạp chí cùng với Bill Clinton, Shaquille O'neil (sinh năm 1972, là cầu thủ bóng chày nổi tiếng nhất hiện nay ở Mỹ) cùng nhiều ngôi sao và phụ nữ hấp dẫn khác, trong đó có nhiều nhân vật thể thao và điều đó mách bảo bạn rằng Donald là một người rất hâm mộ thể thao. Bạn cũng có thể nói ngay là anh thích phụ nữ đẹp. Nếu bạn chưa từng nghe nói về Donald Trump trước khi tới văn phòng anh ấy, thì bạn cũng có thể thu thập được rất nhiều thông tin về anh qua việc quan sát xung quanh. Bạn sẽ đoán được anh ấy sẽ thích nói về thể thao hơn là về nhạc cổ điển - chưa chắc chắn nhưng cũng có thể đoán đúng. Với những thông tin tìm hiểu được về đối phương, bạn sẽ có nhiều cơ hội để thuyết phục được con người đó hơn đối với những vấn đề quan trọng. Một cách tốt để tìm ra điểm chung là nói về những người đã từng làm ăn hoặc chơi thân với họ. Thông thường, bạn cũng có thể tìm thấy những thông tin hữu ích bằng việc tìm trên Internet. Hãy thăm dò tất cả các kênh để giúp bạn có được thông tin hậu trường về người đó.

Thứ hai, hãy tạo dựng mối quan hệ tốt thông qua việc nói và nghe, nhớ trong đầu tại sao mình lại phải thực hiện công đoạn này. Tôi nhận thấy một điều là khi đã có quan

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

hệ tốt rồi thì tôi có được nhiều câu trả lời trung thực hơn từ người đó. Cảm giác thoải mái ban đầu xuất phát từ sự chân thực, và là một biểu hiện cho thấy bạn thực sự quan tâm đến người kia. Nó không liên quan đến vấn đề bạn đang đàm phán, nhưng nếu muốn đàm phán tốt thì bạn cần phải bắt đầu bằng một mối quan hệ tốt. Bạn không chỉ là người hiểu đối phương mà bạn còn phải quảng cáo về mình, thuyết phục họ rằng bạn sẽ thực hiện tốt hơn tất cả những người khác và giao dịch này sẽ không có vấn đề gì và hãy cứ tin lời bạn “mọi thứ sẽ ok hết”.

Thứ ba, bạn nên thể hiện mình là một người dễ làm việc. Theo quan điểm của tôi việc này chẳng cần phải động não. Làm việc với một người dễ chịu giống như chúng ta ăn một món ăn ngon và bạn hãy tỏ ra mình muốn được tạo ra thật nhiều điều kiện thuận lợi hơn để bên kia được hài lòng khi làm việc với bạn. Còn để hung hăng, máu mê tranh cãi và chăm chăm tấn công thì sẽ tốn nhiều công sức hơn - đấy là chưa nói tới bạn sẽ còn rất mệt mỏi. Mặc dù vậy, điều quan trọng cần phải nhớ là những người dễ làm việc thường là những người giỏi đàm phán hơn và tỷ lệ đạt kết quả cũng cao hơn.

Thứ tư, hãy tìm ra mức độ và phong cách giao tiếp thích hợp với đối phương. Không nên chỉ có đúng một cách hay một phong cách đàm phán và sử dụng ở khắp nơi. Hôm nay có thể tôi đang đàm phán với một người hướng ngoại, thích nói chuyện trong quán bar, vừa nói tục và uống rượu martini New York. Ngày mai tôi sẽ gặp một người chỉ biết công việc, không biết đùa và không uống

rượu. Rõ ràng, tôi sẽ không còn may mắn nữa nếu tôi áp dụng kinh nghiệm của ngày hôm nay đối với con người mà tôi sẽ gặp ngày mai. Không nên tỏ ra giả dối nhưng phong cách giao tiếp phải phù hợp với hoàn cảnh cụ thể và đối với con người cụ thể.

Thứ năm, hiểu đối phương và nhu cầu của họ. (Tôi sẽ nói chi tiết điều này ở chương sau). Còn bây giờ, chỉ cần nhớ rằng việc tạo ra sự tin cậy, thân thiện và hài lòng phải xuất phát từ việc hiểu đối phương muốn cái gì. Có người muốn được người khác thừa nhận hoặc tôn trọng, còn người khác lại cần cảm thấy họ là người điều khiển cuộc đàm phán. Một trong những mục tiêu đầu tiên trong bất kỳ cuộc đàm phán nào là phải tìm hiểu xem họ cần gì trong đàm phán. Và nói cụ thể ra là bạn phải xử trí trước những nhu cầu đó như thế nào?

Ví dụ, cứ cho là bạn đã tìm hiểu được trước là đối phương thích cảm thấy “thắng” trong đàm phán. Cách khôn ngoan để làm cho họ tin tưởng tôi, xây dựng quan hệ tốt với tôi và có cảm giác thỏa mãn là tôi sẽ chấp nhận những nhượng bộ nhỏ. Để cho họ được tất cả những gì không quan trọng nhưng không phải là những cái quan trọng đối với mình. Trong mỗi cuộc đàm phán, bạn phải liệt kê ra những điểm mà bạn phải giành được, nhưng chỉ một số vấn đề lớn, còn những vấn đề nhỏ thì thôi. Chịu hy sinh những cái nhỏ nhưng chỉ khi nào đã đàm phán chán chê. Sử dụng mọi chiến thuật đàm phán để không phải hy sinh những cái lớn. Với cách này, bạn có hai cái lợi. Thứ nhất, bạn thỏa mãn được ước muốn tự nhiên của

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

con người từ phía đối phương là cảm giác được cái gì đó. Thứ hai, bạn cộng điểm để sau này bạn sẽ bắt họ nhượng bộ lại những vấn đề khác trong danh sách mình đã liệt kê. Vì đã có những nhượng bộ nhỏ trước rồi nên bạn rất có khả năng giành được những điểm lớn hơn, thực sự quan trọng đối với mình.

Thứ sáu, củng cố sự tin cậy trong quá trình đàm phán. Tạo dựng sự tin cậy ban đầu tương đối dễ vì chỉ cần chân thành và tỏ ra thân mật đối với đối phương là đủ. Nhưng khi đã bắt đầu bàn đến chi tiết của hợp đồng thì bạn cần liên tục củng cố cảm giác đó để nó không mất hoặc giảm đi. Tạo nên tiếng tăm là người tin cậy bằng việc chăm lo giữ lời hứa, luôn chân thành và thân thiện, luôn luôn nhớ rằng đối phương cần có sự thỏa mãn. Tất cả những điều này giúp củng cố cho sự tin cậy rất quan trọng mà bạn đã khôn khéo tạo ra.

Có hai điều mà tất cả những người đàm phán nên biết về sự tin cậy. Trước hết, bao giờ cũng xuất hiện “yếu tố trừ hao” khi không có sự tin cậy. Bạn sẽ không bao giờ biết yếu tố trừ hao là thế nào bởi vì nó vô hạn. Nó ảnh hưởng tới kết quả nhưng lại không thể đo đếm. Nếu đối phương không tin tưởng bạn, họ sẽ tính cho bạn giá cao hơn hoặc họ sẽ không sẵn lòng nhượng bộ hoặc cũng vì vấn đề đó mà thậm chí họ sẽ có một chút không trung thực. Nếu trong cuộc đàm phán mà người ta nói với bạn rằng: “Về điều này xin hãy tin tôi”, thì hồi còi cảnh báo đã vang lên trong đầu bạn. Nếu anh ta là người đáng tin cậy, hành động của anh ta tất sẽ cho thấy thực tế ấy. Nếu

RÈN LUYỆN BẢN TÍNH

anh ta nói với bạn như vậy thì có thể anh ta đang tìm cách giảm bớt sự cảnh giác của bạn để áp dụng một thủ thuật không trung thực nào đó.

Khi đã xuất hiện “yếu tố trừ hao do không tin tưởng” thì mọi uy tín đều bị bác bỏ. Cuộc đàm phán không thể tiếp diễn theo hướng thẳng thắn và sự trừ hao đó sẽ phủ bóng đen lên mọi cuộc thảo luận. Điều thứ hai cần lưu ý về sự tin cậy là người ta sẵn sàng thưởng cho bạn để có được sự thoả mãn về tinh thần. Nếu bạn giành được sự tin cậy của đối phương thì bạn sẽ có được lợi thế hơn bất cứ những người nào phải mang nặng yếu tố trừ hao bởi họ không được tin cậy.

KHÔNG AI XIN TÌNH BẠN HAY SỰ CHÍNH TRỰC NHƯNG NGƯỜI TA SẴN SÀNG BỎ TIỀN MUA NẾU BẠN ĐEM TỚI

Hãy luôn nhớ nguyên tắc trừ hao hay được thưởng trong suốt quá trình đàm phán. Đối phương sẽ thưởng cho bạn vì bạn đem lại cho người ta sự thoả mái về tinh thần và làm cho họ tin tưởng vào sự trung thực của bạn. Điều này làm “tăng uy tín của bạn” và gỡ bỏ đi một trong những trở ngại thường thấy nhất trong các cuộc đàm phán - cho dù là bạn đang đàm phán với một chủ sở hữu bất động sản, vợ/chồng, hay người bán xe, nghĩa là áp dụng cho tất cả.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Thứ bảy, học cách linh hoạt trong đàm phán. Tôi đã để ý nhiều lần và thấy rằng những cuộc đàm phán cứng nhắc thường hay thất bại. Cần phải có khả năng “theo mạch đàm phán”, và điều chỉnh phong cách của mình đối với đối phương, đối với từng vấn đề và từng điểm một trong những điểm quan trọng mà bạn phát hiện ra trong quá trình đàm phán. Hãy luôn nhớ câu nói: “Nếu công cụ duy nhất của bạn là chiếc búa thì hãy thấy mọi vấn đề là cái định”. Đánh vào mọi vấn đề bằng một cách thì không có hiệu quả. Có những vấn đề cần phải được sửa đổi, chau chuốt hay định hình lại rồi hãy giải quyết.

Vì vậy giả sử nếu tôi đang đàm phán với ai đó về một giao dịch nhà đất, thì với phong cách Trump, tôi sẽ hành động thế nào? Liệu tôi có bước vào đàm phán và tìm cách ép buộc đối phương chấp nhận tối hậu thư của tôi không? Tôi có thể nói: “Chúng tôi luôn hoàn tất các giao dịch trong 60 ngày, hoặc là ký kết hoặc là thôi”. Thế là sai lầm. Thay vào đó tôi sẽ bắt đầu bằng cách nói rằng: “Các anh biết đấy, tôi vẫn cho rằng hợp đồng này có thể ký kết được trong 60 ngày nếu như hai bên sẵn lòng cùng nhau hợp tác để làm điều đó”. Bên kia có thể đáp lại rằng: “Tôi cần ít nhất 90 ngày”.

Ở đây tôi có thể sử dụng tính linh hoạt như một công cụ hữu ích. Tôi không biết có phải đối phương chỉ nói vậy thôi hay là họ nói thật. Tôi hỏi: “Vì sao lại thế?”. Câu trả lời có thể cho tôi những thông tin quý giá để tìm hiểu xem họ nghĩ gì. Sự thật là tôi không cần phải ký kết trong 60 ngày, nhưng đối phương không biết được điều đó. Và nếu

tôi tiết lộ điều đó ra thì tôi muốn mình phải được lại cái gì đó. Vì vậy cái mà tôi gọi là “sự linh hoạt” cũng có nghĩa là phải khôn khéo lựa chọn thời điểm để nói ra quan điểm của mình với những nội dung gì. Giống như tất cả những người chơi bài giỏi, họ luôn giữ kín quân bài của mình và không để cho những người chơi khác thấy nhiều hơn mức cho phép.

Điều thứ tám và là điều cuối cùng, bạn phải cố gắng thể hiện mình là một người sẵn sàng ký kết hợp đồng chứ không phải là phá hợp đồng. Những người phá hợp đồng không bao giờ thắng được đàm phán mà họ chỉ chấm dứt đàm phán thôi. Nếu anh đã mang tiếng là chuyên phá hợp đồng thì anh sẽ không bao giờ giành được những hợp đồng ngon ăn nhất. Những hợp đồng ăn ý nhất chỉ đến với những người có ý muốn ký hợp đồng. Nhiều người bỏ lỡ những hợp đồng rất ngon ăn vì cái tôi của họ không để cho họ chấp nhận những nhượng bộ nhỏ cuối cùng cần thiết để hoàn tất một cuộc đàm phán thành công. Trong trường hợp bạn còn nghi ngờ về “cái tôi” có thực sự có trong đàm phán hay không thì sau đây là một câu chuyện thực để minh họa cho điều này.

Vợ tôi và tôi đi nghỉ ở Acapulco (một thành phố nghỉ dưỡng và cảng biển bên bờ Thái Bình Dương thuộc bang Guerrero, nam Mêhicô). Khi đang nằm trên bãi biển, chúng tôi thấy một người bán rong đang bán chǎn Mêhicô cho khách du lịch. Thấy anh ta mở một chiếc chǎn rất sặc sỡ ra thì vợ tôi bảo: “Em thích cái kia. Không biết bao tiền anh nhỉ?”. “Để anh đi xem”, tôi nói và rời bóng râm dưới

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

chiếc ô đi tìm hiểu. Nhiệt độ của cát trên bãi biển có lẽ phải đến 200 độ (độ Fahrenheit) và tôi nghĩ cảnh một du khách Mỹ nhảy lò cò về phía anh ta chắc làm ấm lòng anh ta lắm, chắc anh ta nghĩ, “Có con cá tươi đây rồi”. Tôi hỏi giá chiếc chăn. “40 đô la Mỹ,” anh ta đáp. Tôi nói: “Anh tên là Pancho Villa à? (Một tên cướp có tiếng của Mêhicô), vì giá đó quá cao!”. Anh ta cười đáp: “Thế ông trả bao nhiêu?”. Tôi nói là: “10 đô la Mỹ”. Anh ta chế giễu cái giá mà tôi trả và bảo: “Thế chẳng đủ tiền len”. Tôi nói: “Len gì? Tôi nhìn giống như sợi thừng vậy”. Anh ta gấp chăn vào và xách đồ bỏ đi, còn tôi quay lại chỗ chiếc ô để chịu của mình.

Vợ tôi hỏi: “Bao nhiêu?”. Tôi nói: “Anh chưa biết. Anh và hắn đang mặc cả giá”. Một giờ trôi qua, người bán chăn quay trở lại và giơ cái chăn lên. Anh ta ra hiệu bằng ngón tay “35 đô”. Tôi ra hiệu lại “11 đô”. Ba tiếng nữa, cuộc thương lượng vẫn tiếp tục cho tới khi anh ta nói sẽ bán với giá 15.50 đô la. Nhưng tôi giữ giá 15 đô. Lúc này là lúc mà “cái tôi” xâm chiếm và giết chết cái thoả thuận đó. Vì hành diện mà cả hai đều không nhúc nhích được thêm. Kết quả là cuộc mua bán không bao giờ được thực hiện - chỉ vì 50 cent! Sự thiếu kinh nghiệm của tôi để cái tôi của mình ảnh hưởng tới quyết định và cái tôi của người bán rong đã giết chết thoả thuận đó. Cảnh báo: Trong đàm phán, đừng để cái tôi của mình kiểm soát trí não và buộc bạn phải làm những điều không có lợi cho mình. Đôi khi bạn phải nuốt cái hanh diện vào trong để đàm phán thành công.

Như tôi đã nói ở phần trước, thành công trong đàm phán không có nghĩa là chiến thắng, đàm phán chỉ có nghĩa là sáng tạo để tránh hoặc vượt qua những trở ngại, để hoá giải sự đối đầu không phân thắng bại và hợp tác với đối phương để đi đến những giải pháp chấp nhận được đối với cả hai mà có lẽ đến lúc đó cuộc đàm phán không còn hoặc không còn giống nhiều với lúc ban đầu. Một người biết ký hợp đồng sẽ chịu nhượng bộ một vài điểm mà ban đầu anh ta nói rằng đó là những điều “phải có”, tuy nhiên cần phải giữ lại những điểm quan trọng tới sự sống còn của thoả thuận. Những người biết ký hợp đồng là những người biết thuyết phục đối phương rằng họ có thể hợp tác với đối phương, giải quyết những vấn đề sẽ nảy sinh và tìm cách để di đến thoả thuận.

HÃY LÀ MỘT CON TẮC KÈ HOA - BIẾT THAY ĐỔI PHONG CÁCH ĐÀM PHÁN CỦA MÌNH THEO MÔI TRƯỜNG ĐÀM PHÁN

Tâm bí quyết và ba mục tiêu trên đúng là quan trọng nhưng không có nghĩa là bạn phải nhất nhất hành động theo một cách trong mọi cuộc đàm phán. Hãy nhớ câu nói này: “Di với Bụt mặc áo cà sa, di với ma phải mặc áo giấy”. Hãy học cách để trở thành như một con tắc kè hoa, tức là biết thay đổi diện mạo của mình để hòa nhập có hiệu quả với môi trường đàm phán. Nếu đối phương hét lên, thì mình hét lại. Nếu các cuộc thảo luận diễn ra nhẹ

DÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

nhàng trong sự kìm chế - thì mình cũng nhẹ nhàng và kìm chế bản thân. Vũ khí lợi hại nhất của một con tắc kè hoa chính là khả năng biến đổi theo ý muốn của nó. Bạn cũng phải học cách thay đổi phong cách đàm phán của mình ngay nếu như cái cách bạn đang làm không phát huy tác dụng. Cao giọng lên khi đối phương nhẹ nhàng hay nói nhẹ nhàng khi đối phương đang hét lên cũng có thể đem lại sự chú ý mà bạn muốn.

Điều này không giống như sự linh hoạt. Khi tôi nói bạn phải linh hoạt, nghĩa là bạn nên tìm những giải pháp sáng tạo chấp nhận được đối với cả hai bên. Là một con tắc kè hoa tức là áp dụng một phong cách đàm phán cụ thể tại một thời điểm cụ thể. Một con tắc kè hoa luôn hoà quyện với môi trường xung quanh. Một người đàm phán giỏi phải có khả năng hoà quyện hài hoà với bầu không khí đàm phán, với tâm trạng và với những người trong phòng nếu như điều đó có lợi cho anh ta, nhưng cần thay đổi nhanh chiến thuật khi cần thiết để đạt hiệu quả mong muốn.

Ví dụ, Donald Trump có những khả năng cá nhân rất ấn tượng và anh biết cách đánh giá nhanh đối phương, nắm lấy và nhận ra tâm trạng của họ, để hoà vào tâm trạng đó nếu như điều đó phục vụ cho mục đích của anh. Khi nói tôi là một con tắc kè hoa là ý nói tôi luôn sẵn sàng giáng đòn khi cần thiết, nhưng có thể nhanh chóng sửa đổi phong cách riêng của mình để lái cuộc đàm phán đi theo hướng mà tôi mong muốn. Xin bạn hãy tin tôi khi tôi nói rằng nắm được đặc điểm này chính là điều cốt lõi để

trở thành một người đàm phán giỏi.

Làm sao để biết phải sử dụng phong cách hay thái độ nào đây? Chính những thông tin vụn vặt mà bạn thu thập được về đối phương trong quá trình đàm phán có thể sẽ giúp bạn tìm ra được chiến thuật tốt nhất. Ví dụ, bạn thấy một cái bàn làm việc bừa bộn, bạn sẽ ngờ rằng thằng cha này hoặc là vô tổ chức hoặc là tính tình đại khái. Có thể chiến thuật có hiệu quả là cam kết với anh ta rằng bạn sẽ đảm nhiệm phần chi tiết, lấy mẫu và điền vào để bớt gánh nặng thủ tục hành chính cho anh ta. Nhưng nếu bạn tiến hành theo cách ấy và anh ta không đồng ý thì bạn phải thay đổi chiến thuật ngay. Hãy nhớ mình là con tắc kè hoa. Bạn có thể nói: "À, tôi rất vui vì anh đã đảm bảo mọi chi tiết sẽ được xử lý chu đáo, vì như vậy công việc của tôi sẽ đỡ hơn nhiều".

Trong chương tiếp theo, tôi sẽ giúp các bạn tiến hành các bước tiếp theo để trở thành một nhà đàm phán giỏi. Khi đã xây dựng được sự tin cậy và quan hệ tốt (thường thì điều này xảy ra đồng thời), bước tiếp theo trong đàm phán là bắt đầu tìm hiểu về những điều mong muốn của đối phương và xác định điểm mạnh và điểm yếu của họ. Trong quá trình này, bạn sẽ gần như liên tục khám phá ra những thông tin hữu ích và quan trọng giúp bạn có được ưu thế trong đàm phán.

Chương 3

TÌM HIỂU ĐỐI PHƯƠNG
MUỐN GÌ, KHÁM PHÁ
RA ĐIỂM YẾU VÀ
NHỮNG THÔNG TIN
QUAN TRỌNG

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

KHI ĐÀM PHÁN, tôi thường bắt đầu tìm hiểu điều gì sẽ kích động được người ngồi đối diện tôi kia. Người đó có thể là một người lạc quan nghĩ rằng đàm phán chắc chắn sẽ có kết quả thành công hoặc là một người bi quan nghĩ rằng tôi sẽ lừa họ và thế nào họ cũng có một thoả thuận chẳng ra gì. Nếu vậy, tôi phải chiếm được cảm tình của người bi quan và làm quen với họ trước đã rồi tôi mới có quyền trông đợi cuộc đàm phán của chúng tôi kết thúc tốt đẹp.

Một câu chuyện đùa như chuyện con ngựa ở đầu Chương 1 là một cách để xoá tan đi sự lạ lẫm ban đầu, vì nó tạo ra không khí thoải mái, đồng thời bày tỏ quan điểm đàm phán phải kiên nhẫn. Sử dụng hình thức hài hước vô thưởng vô phạt (giống như câu chuyện đùa về con ngựa) là một cách tốt để khởi động đàm phán - thiết lập quan hệ với đối phương và làm cho quá trình thảo luận diễn ra gần gũi và nhân văn hơn. Nếu sử dụng phong cách đàm phán truyền thống tức là không để ý gì đến cá tính, cả hai bên cố thủ trong quan điểm riêng và chiến đấu kiên cường đến khi giành được càng nhiều thắng lợi càng tốt thì bạn sẽ không có được kết quả và thành công như khi đàm phán theo phong cách Trump, tức là luôn cố gắng để rộng cửa cho những cơ hội đàm phán trong tương lai nếu như có nhu cầu.

NGUYÊN TẮC CĂN BẢN: KHÔNG CHẤP NHẬN NGAY BẤT CỨ NHỮNG GÌ ĐƯỢC ĐƯA RA

Là một người đàm phán khôn ngoan, bạn cần xác định mọi khía cạnh của vấn đề, đưa ra được nhiều nhận định và xử lý mọi tình huống thực tế trong các quá trình đàm phán. Tuy nhiên, nếu chưa được kiểm chứng độ chính xác, thì đừng tin vào bất kỳ điều gì. Bạn phải liên tục kiểm tra từng nhận định của mình để xem đúng, sai tới mức độ nào. Đây là một nguyên tắc đàm phán theo phong cách Trump. Một số thông tin nhận được sẽ không như nó thể hiện ra mà sẽ chỉ có phần đúng và có phần sai. Bí quyết là hãy cứ đàm phán và tin rằng mọi nhận định và ước đoán của ta về đối phương đều sai. Sau đó bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy một số nhận định của mình hóa ra lại đúng.

Nói vậy có nghĩa là không tin tưởng đối phương hay không tin những gì họ nói? Hoàn toàn không phải vậy. Bạn tạo dựng sự tin cậy và đánh giá sự tin cậy trong cả quá trình thảo luận và đàm phán, nhưng đừng bao giờ tin ngay đối phương. Ví dụ, nếu tôi chuẩn bị thương lượng về lĩnh vực nhà đất, thì nhận định ban đầu của tôi sẽ là đối phương có thể muốn bán căn nhà với cái giá mà họ nghĩ trong đầu và tôi chính là người mua phù hợp. Nhưng tôi cần phải kiểm tra lại ngay nhận định này của mình có đúng như vậy không.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Câu hỏi tiếp theo nên đặt ra là: Cái nhà này được sở hữu trong bao lâu rồi? Ai là chủ sở hữu thực sự? Có bao nhiêu khoản vay để mua ngôi nhà này và ai là người vay? Những câu trả lời và hình thức trả lời chắc chắn sẽ tác động tới chiến thuật đàm phán của tôi.

Sau đây là một ví dụ về cách kiểm tra nhận định và phân tích các “thực tế” do đối phương cung cấp trong đàm phán. Giả định một ngôi nhà được rao bán với giá 3 triệu đô không bớt. Vì ghi là “không bớt”, nên nhiều người nghĩ đó là giá phải trả cho ngôi nhà - chấm hết. Nhưng kinh nghiệm của tôi lại mách bảo rằng giá đó chỉ là một cách để người bán thử thị trường. Khi tôi làm tư vấn bất động sản ở Công ty Edward S. Gordon, có một người môi giới làm việc ở đó nói rằng anh ta thấy một căn hộ mà anh rất thích được rao với giá 3 triệu đô “không bớt”. Anh hỏi tôi nên trả giá bao nhiêu. Tôi hỏi anh ấy: “Anh định trả bao nhiêu?”. Anh ta trả lời: “Tôi muốn trả 2,6 triệu đô và chấp nhận ở mức 2,8 triệu đô. Bác nghĩ sao?”. Anh ta vô cùng ngạc nhiên khi tôi nói rằng: “Tôi sẽ trả 1,2 triệu đô”.

“Diên à!”, anh ta nói: “Họ sẽ chửi cho vì giá đó thấp quá!”

Tôi giải thích: “Cùng lăm thì họ sẽ từ chối thẳng thừng và thậm chí sẽ chẳng thèm bàn thêm. Nhưng có thể họ sẽ thương lượng để đi đến mức giá chấp nhận được cho cả hai. Anh hãy thử đi xem thế nào”. Anh ta làm theo lời khuyên của tôi và cuối cùng mua được căn hộ với giá 2,4

triệu đô la - ít hơn 400.000 đô la so với mức mà anh ấy định trả và thấp hơn 600.000 đô so với cái giá "không bớt" là 3 triệu đô!

**ĐIỀU QUAN TRỌNG CẦN NHỚ:
ĐỪNG TIN VÀO NHỮNG GÌ MÀ NGƯỜI TA
VIẾT HAY NÓI VỚI MÌNH.**

Có một câu nói nổi tiếng trong *H.M.S Pinafore* của Gilbert và Sullivan là: "Mọi thứ ít khi như nó thể hiện ra/Sữa không kem lại giả làm kem". Mọi nhận định của bạn dựa trên những gì bạn nghe thấy, nhìn thấy, suy luận ra hoặc được nói cho biết đều có thể hoàn toàn sai.

Tôi nhớ nhiều năm trước, khi tiến hành đàm phán với một nhà tài phiệt bất động sản ở đây, chính tại New York này, khi tôi được dẫn vào trong căn phòng lớn của ông ấy, thì ông ấy đang nằm trên chiếc di-văng và đội cái mũ rơm cũ. Ông ta thậm chí còn không đứng dậy chào tôi nữa. Điều đầu tiên mà ông ta bảo tôi là: "Hãy tin tôi đi, tôi luôn thoả thuận công bằng". Nghe xong câu nói đó thì tôi biết ngay là ông ta nói dối. Người ta không cần phải nói với tôi là hãy tin họ sẽ xử sự công bằng, họ phải thuyết phục tôi bằng cách ứng xử trong đàm phán chứ. Đây chính là sữa không kem mà lại giả kem đấy.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

NHỮNG ĐIỀU LO SỢ VÀ MONG NGÓNG SẼ TÁC ĐỘNG TỚI QUAN ĐIỂM CỦA HAI BÊN

Nếu người nào luôn lo lắng cuộc thương lượng sẽ không diễn ra như ý muốn thì người đó là một người nhút nhát và do dự. Sự lo sợ đó sẽ thể hiện ra trong suốt cuộc đàm phán, làm họ không tự tin và luôn mong ngóng ký được hợp đồng, và vì vậy họ phải chịu thế yếu trong đàm phán. Thái độ và những đoán định trước của các bên sẽ tác động đến toàn bộ quá trình đàm phán.

Giả sử bạn bước vào đàm phán với ý nghĩ lo sợ mình sẽ không thể hoàn tất được hợp đồng đúng hạn. Giám đốc chỉ cho bạn thời hạn một tháng, vì thế bạn đang ở thế bất lợi do phải đàm phán dưới áp lực nặng nề. Nếu không có gì xảy ra trong một tuần, bạn sẽ phải giải thích sao dây với giám đốc và rất có thể ông ấy sẽ không hài lòng với kết quả đàm phán của bạn. Thời hạn ép buộc đã kiềm chế khả năng đàm phán, nhưng vẫn có một giải pháp là hãy hỏi giám đốc: "Tại sao một tuần lại quan trọng thế?". Nếu ông ấy vẫn muốn giữ thời hạn đó thì hãy nói rằng bạn sẽ cố hết sức nhưng chưa chắc sẽ có được một hợp đồng ưng ý nhất. Có thể bạn sẽ thuyết phục được ông ấy rằng nếu đi chậm lại và đàm phán cẩn thận hơn thì sẽ được lợi nhiều hơn. Các bạn hãy nhớ, lo sợ và mong ngóng tác động tới hành vi con người, vì vậy phải tìm cách hạn chế không để chúng xảy ra đến mức tối đa.

ĐỪNG SAI LẦM KHI CHO RẰNG ĐỐI PHƯƠNG ĐÃ BIẾT NHỮNG GÌ TA BIẾT

Bây giờ, chúng ta hãy xem đối phương nhận định thế nào về ta. Trong quá trình đàm phán, ta sẽ dần làm rõ nhận định của ta về đối phương và ta cũng xác định họ đang tìm hiểu về ta. Họ đã biết gì về mục tiêu đàm phán của ta?

Đối phương có thể không hề biết gì nhưng họ sẽ đàm phán theo như nhận định riêng của họ. Có thể mục tiêu của ta là cần phải ký được hợp đồng bán nhà vào cuối tháng, nhưng ta sẽ không để họ biết điều đó vì rất có thể làm như vậy sẽ cản trở rất nhiều khả năng đàm phán của ta. Bạn sẽ sai lầm khi cho rằng họ đã biết ta sẽ đàm phán theo cách ấy. Hãy để họ tự khám phá ra những yếu tố nào chi phối chiến thuật đàm phán của ta. Bạn không cần phải tốt bụng tình nguyện dâng hiến cho đối phương tất cả thông tin để họ sử dụng nó chống lại mình. Ngay cả trong hoàn cảnh khó khăn, bắt buộc phải đưa ra nhiều thông tin thì bạn cũng không nên tiết lộ những điểm yếu của mình. Thể hiện mình là người thân thiện nhưng vẫn hết sức cương quyết, cởi mở và chân thành nhưng vẫn kiểm soát được những gì mà đối phương biết về ta.

Chuyện này đã từng xảy ra trong lần đàm phán sau khi báo chí đưa tin ám chỉ Donald Trump bị liên đới trong một vụ sắp phá sản của một công ty sở hữu nhiều sòng bạc ở thành phố Atlantic. Bên kia rất lo vì không biết

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Trump có khả năng đáp ứng được những yêu cầu tài chính của hợp đồng hay không. Mặc dù không hề phủ nhận chuyện sắp phá sản của doanh nghiệp quản lý sòng bạc đó, nhưng Donald cho họ biết cổ phần của anh ở công ty chiếm chưa tới 3%. Và anh cho biết anh đã đồng ý hạ lãi suất 17,5% của 1 triệu đô la cổ phiếu công ty đã phát hành vì lãi suất quá cao như vậy ảnh hưởng tới hoạt động của công ty. Tuy nhiên, phải có lập trường đàm phán cứng rắn mới giải quyết được vấn đề vì nếu đối phương đã có sự chuẩn bị sẵn, thì mức độ lo ngại của họ đối với tình trạng tài chính của Trump có thể sẽ nhiều hơn hoặc ít hơn. Thực tế thì họ mới chỉ tin vào những gì họ đọc được trên báo chí chứ chưa tìm hiểu sâu thêm, điều này đã mách bảo chúng tôi phải sử dụng chiến thuật nào đó đối với họ trong quá trình đàm phán tiếp theo. Khi kiểm chứng những nhận định của mình để làm rõ điều mình biết về đối phương, bạn cũng nên nhớ rằng đó là con phố hai chiều - tức là họ cũng đang kiểm chứng những nhận định của họ về ta theo cách của họ. Đôi khi như trong trường hợp này, biết được "cách của họ" sẽ rất có ích.

CẢNH GIÁC VỚI VẺ NGOÀI CHÍNH THỐNG

Trong tất cả các loại cạm bẫy trong đàm phán thì cái vẻ ngoài chính thống là kinh khủng nhất. Tôi cho tất cả các loại cạm bẫy khác vào dạng ô gà ô chuột, nhưng tôi coi

cái vẻ ngoài chính thống là Đại Vực (Grand Canyon, vực sâu 1.600m, đẹp nổi tiếng, hình thành bởi sông Colorado trên bình nguyên Colorado, bang miền Nam Mỹ Arizona). Nó không chỉ được những kẻ chuyên dùng miệng lưỡi ngọt ngon lừa đảo, những bọn lang băm, những tay lừa phỉnh bằng cách làm cho người ta tin và những nhân vật xấu xa khác sử dụng mà nó còn được cả những lái buôn và luật sư danh tiếng dùng đến. Nó xuất hiện ở mọi nơi dưới những câu chữ như: "xuất bản có hạn," "sắp bán hết", "hạ giá lần cuối", "giá bán lẻ 500 đô - giá hiện nay chỉ 250 đô," "chỉ còn lại đúng hai chiếc", đây chỉ là một vài ví dụ để các bạn thấy.

Nếu các bạn còn băn khoăn không hiểu sao tôi lại đưa luật sư vào nhóm này, thì tôi phải thừa nhận rằng chính tôi cũng dùng "vẻ ngoài chính thống" trong khi hành nghề ở lĩnh vực bất động sản. Ủy ban Nhà đất New York phát hành một loại mẫu có tựa đề là: "Mẫu tiêu chuẩn Cho thuê Văn phòng của Ban nhà đất New York". Nó có kích cỡ riêng, một kiểu chữ khác biệt và được các luật sư trong lĩnh vực bất động sản sử dụng rộng rãi ở New York. Tôi đã soạn thảo và in ra để sử dụng riêng một loại khác trông tương tự như mẫu trên, nhưng tôi sửa đi nhiều điều khoản để cho các chủ cho thuê, tức là các khách hàng của tôi tiện sử dụng hơn. Mẫu của tôi có đầu đề là: "Mẫu chuẩn Cho thuê Văn phòng". Tôi không tiết lộ mà cũng không che dấu sự thật đó là cái mẫu chuẩn được soạn riêng của tôi. Tôi không thể nhớ được là bao nhiêu luật sư đại diện cho những người thuê nói với khách

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

hàng của họ rằng mẫu của tôi là mẫu chuẩn mà họ đã quá quen rồi và sử dụng nó mà không thay đổi gì nhiều. Thấy quá ổn nên tôi lại nghĩ ra hai loại “mẫu chuẩn” Ross (tên tác giả) khác áp dụng riêng cho những tòa nhà khác nhau. Cái “vẻ ngoài chính thống” rất có hiệu quả vì tất cả những người đàm phán thiếu kinh nghiệm thường nghĩ rằng mọi thứ mà người ta bảo thế nào thì nó là thế ấy. Nếu như được đánh tiêu đề là “mẫu chuẩn” thì họ tin ngay đó là mẫu chuẩn.

Ví dụ, một quảng cáo ghi giá nhà là 400.000 đô. Vì được in ra nên nhìn có vẻ chính thống. Người ta thường cho rằng giá đấy là giá gần với giá mình phải mua. Thực tế thì là giá trong quảng cáo có thể ít hơn hoặc chẳng liên quan gì tới giá thực mà người bán sẽ chấp nhận. Nhưng cái vẻ chính thống không chừa thứ nào. Một tờ báo lớn đăng bài viết nói rằng, giá bất động sản đang giảm và trích dẫn một nguồn tin được cho là cơ sở cho kết luận đó. Những độc giả không ngờ thì tin ngay bài viết là đúng sự thật vì cái danh tiếng của tờ báo. Không biết cuộc điều tra được tiến hành chi tiết thế nào nên họ sẵn sàng chấp nhận nó là sự thật - thực sự thì đó có thể chỉ là kết quả của phương pháp điều tra nào đó không đủ tin cậy.

Hiểu được ý nghĩa dằng sau cái vẻ ngoài chính thống cho phép bạn thực hiện hai việc. Thứ nhất, bạn được tự do đặt câu hỏi về cái mà người khác gửi đến bằng văn bản, bởi vì bạn biết cái vẻ ngoài chính thống chỉ có ý nghĩa thuyết phục bạn chứ không giải toả được sự nghi ngờ của bạn. Thứ hai, bạn có thể sử dụng nó như một

công cụ hiệu quả trong đàm phán. Ví dụ, nếu bạn được kiểm soát việc soạn thảo văn bản và sử dụng văn bản của mình soạn thảo cho quá trình đàm phán thì bạn sẽ có rất nhiều lợi thế. Những mẫu văn bản của bạn trở thành xuất phát điểm cho tất cả các cuộc thảo luận tiếp theo. Bạn biết mình đưa vào những điều khoản gì và không đưa vào điều khoản gì. Đối phương chỉ có thể thấy được những gì bạn đã cho vào. Họ phải tự tìm hiểu xem bạn đã không đưa cái gì vào. Phải tưởng tượng ra những gì mình không thấy quá khó. Nếu bạn dự định trở thành một nhà đàm phán giỏi, bạn phải tạo cho mình khả năng thích ứng với cả hai điều trên. Cái vẻ ngoài chính thống có thể có tác dụng và có lợi nếu bạn hiểu và biết được tính hiệu quả của nó, nếu không nó có thể có hại nếu bạn không nhận ra được điều đó. Vấn đề này rất quan trọng nên tôi sẽ trở lại sau.

XÁC ĐỊNH NHỮNG NHÂN VẬT CHỦ CHỐT TRONG ĐÀM PHÁN

Để đàm phán thành công, bạn phải xác định những nhân vật chủ chốt trong đàm phán cũng như vai trò và động cơ của họ. Không biết được điều đó giống như đi mò trong đêm tối. Những người có quyền ra quyết định có trong phòng họp không? Bạn đã nói chuyện được với họ chưa? Đây là những câu hỏi quan trọng cần được trả lời trước khi tiến hành bất kỳ buổi đàm phán nào. Có

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

những cuộc đàm phán được tiến hành với sự tham gia của những người mà tôi gọi là: "người đưa tin" hay "ké vác giáo" vì vai trò và quyền hạn của họ rất hạn chế. Khi bạn phát hiện ra điều đó, bạn chỉ cần dùng họ cho mục đích truyền đạt lại thông điệp của mình tới cấp trên của họ. Không nên đàm phán nhiều với họ vì họ không có quyền đưa ra quyết định cuối cùng. Đến một lúc nào đó, bạn cần yêu cầu được nói chuyện trực tiếp với người có quyền đưa ra những quyết định quan trọng. Đôi khi, những nhân vật chủ chốt có thể có trong phòng nhưng họ chỉ lắng nghe. Hãy tìm hiểu xem họ là ai và vì sao họ lại có mặt ở đó. Nếu kế toán trưởng của công ty hay cố vấn chung có mặt thì có thể họ không trực tiếp đàm phán nhưng thỏa thuận cuối cùng có thể cần có sự đồng ý của họ.

Khi tham gia một cuộc đàm phán lớn, tức là một cuộc đàm phán có thể liên quan tới nhiều người ở các lĩnh vực khác nhau như: luật sư, kế toán, chuyên viên, tư vấn và bạn cần theo dõi từng nhân vật. Đàm phán theo phong cách Trump là phải có tổ chức trong việc thu thập thông tin về những nhân vật bên kia. Trong lần gặp đầu tiên, hãy chỉ đặt ra mục tiêu tìm hiểu tên và vai trò của những người mà bạn sẽ đàm phán. Sau đó, khi có thêm thông tin bạn hãy ghi chép và quan sát từng người và kinh nghiệm của họ. Có thể bạn đã có một số những đoán định trước về cách họ thể hiện trong đàm phán. Cùng với thời gian, bạn cần xem lại những ghi chép của mình và cập nhật để phản ánh tất cả những thay đổi hay sai sót trong nhận

định của mình. Bạn sẽ tìm hiểu thêm được qua mỗi phiên đàm phán. Sử dụng thông tin thu thập được để xác định những bước chiến thuật đàm phán tiếp theo.

Điều quan trọng là phải tìm ra động cơ và quan điểm của từng người, đừng nên chỉ nghĩ rằng đối phương chỉ có một quan điểm. Mỗi người tham gia vào đàm phán đều nhìn nhận sự việc từ những góc độ khác nhau, tùy thuộc vào vị trí của người đó trong bối cảnh chung. Nếu bạn đang đàm phán với một người môi giới bất động sản, bạn phải nhớ rằng anh ta được tiền hoa hồng nếu bán được nhà. Anh ta không quan tâm người bán có bán được giá mình muốn không hay bạn có mua được ngôi nhà với giá ưng ý hay không. Anh ta cũng không quan tâm tới các điều khoản mà chỉ quan tâm xem thỏa thuận có đạt hay không. Tuy nhiên anh ta sẽ tìm cách ngăn chặn bất kỳ ý định nào của bạn khi đưa ra đòi hỏi gì đó mà người bán rất có thể sẽ bác bỏ. Tuy vậy, khi truyền đạt lại những đòi hỏi của bạn với chủ nhà, anh ta sẽ cố thuyết phục chủ nhà rằng yêu cầu của bạn hoàn toàn hợp lý. Sau trò tung hứng đó, nếu bị bế tắc trong giao dịch với người môi giới, bạn phải bỏ qua anh ta và gặp thẳng chủ nhà. Đôi khi đó là cách để di đến thỏa thuận cuối cùng nếu không các bên sẽ phải ai đường nấy đi. Đây chỉ là một thí dụ, nhưng quan niệm này được áp dụng cho mọi cuộc đàm phán. Càng hiểu nhiều về những người tham gia đàm phán và động cơ của họ, bạn càng có vũ khí sắc bén hơn để đàm phán thành công.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

BA ĐIỀU CẦN BIẾT VỀ ĐỐI PHƯƠNG

Bạn có thể tìm ra lý do và động cơ của từng người tham gia đàm phán bằng cách đặt câu hỏi thăm dò để có được bức tranh rõ nét về động lực kiểm soát phương thức đàm phán của mỗi người. Những động lực đó là:

1. *Giới hạn.* Có nhiều giới hạn như: thời gian, tiền bạc hay tiếng tăm. Nếu chưa biết đối phương sẽ đàm phán theo giới hạn nào, bạn sẽ chưa thể định hình rõ nét về sân chơi, và bạn không thể thắng nếu không biết sân chơi sắp xếp như thế nào, những nguyên tắc của cuộc chơi là gì và đối phương định chơi thế nào.
2. *Động cơ.* Những người bên kia có phải chỉ thực hiện mệnh lệnh từ trên? Hay họ coi cuộc đàm phán này là cách tiến thân? Họ có kiếm được nhiều tiền không nếu hợp đồng được ký? Bạn có thể tìm hiểu được động cơ của họ bằng cách đưa ra những câu hỏi thân thiện như: "Anh đã làm việc cho công ty lâu chưa? Phạm vi công việc của anh là gì? Nếu tôi ký hợp đồng này, anh sẽ được ngồi bên bờ biển Cancun và uống pina coladas chứ? Bạn có thể hiểu thêm về họ bằng cách tỏ ra quan tâm tới họ và điều gì họ sẽ được sau khi hợp đồng được ký kết."
3. *Những điểm yếu của đối phương trong đàm phán.*

Những điểm yếu đó mách bảo bạn rất nhiều điều. Một lần nữa bạn có thể khám phá ra những điểm yếu này bằng cách đặt ra những câu hỏi thân thiện và có vẻ vô tư như: "Anh có thích làm việc trong môi trường công ty anh không? Anh tự nhận thấy vị trí của mình trong công ty thế nào? Anh có quyền đưa ra quyết định thực sự trong hợp đồng này không? Nếu chúng tôi không ký hợp đồng thì sẽ ảnh hưởng tới cá nhân anh thế nào?". Có người sẽ nói thẳng cho bạn biết thời hạn, giá cả, những điều kiện họ mang tới cuộc đàm phán và điều gì sẽ xảy ra nếu họ không ký được hợp đồng. Nếu đàm phán với người nào đó đơn giản tới mức có thể đọc được ý nghĩ của họ, thì tốt hơn hết bạn nên mời anh ta cùng đi chơi bài vào cuối tuần (tôi đứa đấy). Việc khẳng định và đánh giá kỹ năng đàm phán của đối thủ sẽ giúp bạn có lợi thế rõ ràng trong việc xác định kết quả cuối cùng.

TÌM RA NHỮNG ĐIỂM YẾU VÀ THÔNG TIN ĐƯỢC DẤU KÍN

Nếu để tâm quan sát, bạn có thể thu nhận được rất nhiều tín hiệu tinh tế và thậm chí khám phá ra cả những điểm yếu được dấu kín của đối phương. Ví dụ, một người bán hàng giỏi có thể hỏi một câu hỏi có vẻ

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

ngây ngô: “Anh có cần ngay chiếc tivi này không?”. Bạn nói với anh ta bạn mua để chuẩn bị cho giải đấu Siêu Bóng (Super Bowl - giải vô địch bóng bầu dục của Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia Mỹ) và muốn xem giải đấu này trên chiếc tivi mới cùng với bạn bè mình. Như vậy là bạn đã để lộ ra điểm yếu của mình và đối phương sẽ sử dụng nó để làm cho bạn mất lợi thế và bạn đã bị anh ta thao túng. Hơn thế nữa, anh ta có thể còn gạ gẫm bạn bỏ ra nhiều tiền hơn số tiền bạn dự định tiêu hoặc khiến bạn phải mua một cái đã bóc tem hoặc bất kỳ loại nào khác mà đầu óc phong phú của anh ta có thể nghĩ ra. Điều đáng nói là bạn đã để lộ thông tin mà bạn nghĩ rằng không có giá trị gì, nhưng lại cực kỳ có giá trị đối với đối phương.

Một cách khác là hỏi người bán hàng: “Anh có cái tivi với độ nét cao 50 inch nào thực sự đáng tiền không?”. Giờ thì bóng đã trong sân mình. Người bán hàng hỏi: “Bác muốn mua loại bao nhiêu tiền?”. Bạn nói: “Càng ít tiền càng tốt”. Cuộc thương lượng tiếp tục nhưng bạn đã không mách nước cho anh ta và đó là cái cách bạn nên thương lượng: Trao việc đặt giá, đặt ra thời hạn v.v. cho đối phương.

Nếu là người chịu khó quan sát, bạn có thể nhận biết người ta truyền tín hiệu cho nhau trong lúc không cố ý. Một cái liếc nhìn sang vợ/chồng hay đồng nghiệp với ánh mắt tán đồng hoặc phản đối, thói quen hay hồi hộp, sự thay đổi trong cao độ giọng nói, tất cả những dấu hiệu đó đều cho bạn những thông tin quý giá.

Ngôn ngữ của cơ thể cũng thể hiện nhiều điều hơn bạn muốn nói trong đàm phán. Một quý ông mà tôi biết rất thích kiểm soát thời gian trong các cuộc họp mà ông ấy tham gia, khi muốn kết thúc cuộc họp, ông ấy tháo đồng hồ đeo tay và đặt lên bàn ở khoảng giữa ông ta và người đang nói. Không cần phải nói gì, ông ấy đã truyền đi một thông điệp rõ ràng: Kết thúc đi và hãy chấm dứt cuộc họp tại đây.

Thông thường, người ta để lộ điểm yếu của mình một cách không cố ý qua những thông điệp rất tinh vi. Nếu bạn theo dõi và lắng nghe cẩn thận, bạn sẽ tìm ra nhiều điều mà không nhất thiết phải nghe thấy một từ nào hết.

Việc tìm ra những điểm yếu của đối phương sẽ giúp bạn trả lời được những khúc mắc còn chưa rõ. Giả sử khi bị bế tắc trong lúc thảo luận mức giá cuối cùng, bạn có thể hỏi một loạt những câu “nếu...thì sao”:

- “Nếu tôi trả tất cả bằng tiền mặt thì sao?”
- “Nếu tôi mua 5 chiếc máy thay vì 2 thì sao?”
- “Nếu tôi giữ lại chiếc Harley và chỉ bán cho anh chiếc ô tô thì sao?”

Bạn có thể tìm ra nhiều thông tin bí ẩn bằng cách đưa ra những câu hỏi về thời gian chẳng hạn như:

- “Nếu tôi muốn ký hợp đồng này trong sáu tháng thì sao?”
- “Nếu tôi trả 50% bây giờ và số còn lại vào năm sau thì sao?”

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Những câu trả lời cho những câu hỏi này có thể đem lại cho bạn những thông tin mà bạn có thể dùng đến trong một khía cạnh khác của cuộc đàm phán thay vì phải hỏi trực tiếp, vì những câu hỏi trực tiếp đôi khi có thể dẫn tới những câu trả lời không trung thực.

KHAI THÁC ĐIỂM YẾU

Người đàm phán nào cũng muốn có lợi thế. Khi đã tìm ra điểm yếu của đối phương, hãy khai thác nhưng phải bảo vệ mình, không để đối phương tìm ra điểm yếu của mình. Theo tôi biết, Donald Trump không có điểm yếu trong đàm phán nào ngoại trừ anh ấy không thích thảo luận chi tiết. Anh ấy không có kiên nhẫn để tìm hiểu những văn bản nhỏ nhặt, vì anh tập trung vào bức tranh toàn cảnh để sử dụng thời gian của mình có hiệu quả hơn. Đó có thể là điểm yếu để những người khác khai thác, nhưng đó là cung cách làm việc của anh. Anh có những nhân viên đáng tin cậy và có kinh nghiệm để xử lý các chi tiết và họ chỉ thảo luận với anh những vấn đề quan trọng mà thôi. Như vậy cùng lúc anh sẽ làm việc được với nhiều hợp đồng và không bị lún sâu vào giải quyết riêng một hợp đồng nào hết. Là một người đàm phán khôn ngoan, Donald biết cách nhìn toàn bộ khu rừng và để cho cấp dưới xem từng cái cây. Tôi nghĩ đây là một trong những bí quyết dẫn tới thành công của anh. Tất cả những người đàm phán giỏi phải biết khi nào thì giao phó cho người

khác và khi nào thì tự mình làm. Khi nào không chắc thì nên giao cho người khác.

Nhiều người đàm phán không ý thức được việc phải bảo vệ mình để người ta khai thác điểm yếu, đồng thời cũng không biết làm thế nào để ngăn những điểm yếu của đối phương, làm hỏng hợp đồng của hai bên. Giả sử một trong những điểm yếu của bạn là thích nói kỹ về chi tiết hợp đồng, trong khi đó bạn đang đàm phán với một người có suy nghĩ như Donald Trump chẳng hạn - bức tranh lớn, tầm nhìn xa, nghĩ về tương lai. Bạn sẽ biết ngay là người kia không có kiên nhẫn để bàn những điều nhỏ nhặt, vì khi thảo luận những ước tính cụ thể với hàng trang những con số thì anh ta sẽ có ngay phản ứng.

Bạn cần ngăn sự nhiệt tình của mình lại và nói với người đó rằng: "Có nhiều tình tiết nhỏ tôi không muốn anh phải chán tai nghe vì thời gian của anh rất quý giá. Trong cơ quan anh, có ai là người có quyền quyết định nhanh để cùng tôi bàn chi tiết không?".

Rất có thể người kia sẽ thấy nhẹ cả người khi nghe bạn đưa ra đề nghị này. Thực tế, bạn sẽ có quyền kiểm soát được hoàn toàn thỏa thuận liên quan đến giấy tờ và cả những người có quyền đưa ra quyết định và bạn đã khám phá ra người thực sự có quyền ký hợp đồng cho giao dịch đó mà người đó lại không phải là giám đốc.

Tiên đây tôi cũng nói, khi nào cần hoặc nên giao cho ai công việc gì, bạn phải biết tin vào quyết định của người mình uy thác. Quan hệ của tôi với Donald Trump

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

là một thí dụ sáng tỏ cho điều này. Anh ấy tin tưởng tôi. Quan hệ giữa anh và tôi dựa trên nhiều năm làm việc cùng nhau, trong đó anh luôn sẵn sàng giao phó cho tôi xử lý các chi tiết. Mặc dù có thể anh chỉ quan tâm tới một lĩnh vực nào đó trong hợp đồng, nhưng tôi phải có trách nhiệm báo cáo cho anh tất cả những tình tiết quan trọng. Vì thế tôi phải biết rõ điều gì là quan trọng với anh. Có lần chúng tôi đàm phán một hợp đồng cho thuê rất dài và phức tạp. Tôi phải mất nhiều giờ đồng hồ và nhiều ngày để thảo luận chi tiết với đối phương. Trump không hề can dự vào. Khi toàn bộ hợp đồng thuê đã hoàn tất, tôi đưa nó cho Trump và nói: "Anh ký vào đây".

Donald hỏi: "Giá cho thuê bao nhiêu?".

Tôi nói: "35 đô la một foot vuông (1 foot = 0,3048 m), trong thời gian 10 năm, bên thuê khá mạnh về tài chính". Donald nói: "Tốt" và ký vào hợp đồng thuê dài khoảng 100 trang mà không cần đọc. Anh chỉ muốn biết giá cho thuê là bao nhiêu mà thôi. Anh biết - mà không ngờ - rằng nếu trong hợp đồng có gì quan trọng thì tôi đã nói cho anh biết. Anh tin tưởng những người như tôi để bảo vệ lợi ích cho anh và để ký những hợp đồng có thời hạn thích hợp. Tôi biết anh sẽ không bao giờ trách tôi vì những điều khoản nhỏ nhặt đã không được đưa vào hoặc đã được đưa vào trong văn bản. Điều quan trọng là anh biết, nếu có gì quan trọng cần biết thì chắc chắn tôi sẽ thảo luận với anh.

HAI ĐIỂM YẾU THƯỜNG GẶP

Có một số những điểm yếu khác thường gặp mà tôi nghĩ bạn cần biết. Có thể bạn có một hoặc cả hai điểm yếu này, nhưng có thể bạn chưa bao giờ nhận ra đây là điểm yếu của mình. Thứ nhất là không có khả năng tập trung vào chi tiết. Hãy tin tôi khi tôi nói rằng sự ma mãnh nằm ngay trong các chi tiết nhỏ. Rất nhiều người chấp nhận những từ và cụm từ khó hiểu bằng cách cố lý giải nó theo sự hiểu biết của mình mà không hề nhận ra cạm bẫy trong đó. Tôi sẽ giải thích luôn. Những từ ngữ như: "Mọi chi phí thông thường và những chi phí khác do bên mua trả", hay những ngôn từ tương tự có thể tìm thấy trong nhiều văn bản không chính xác là ở chỗ khi xảy ra tranh chấp thì chúng lại được các bên hiểu theo những cách khác nhau. Hay như câu sau đây cũng thường thấy ở rất nhiều hợp đồng: "Theo những điều khoản thông thường ghi ở mặt sau của tờ giấy này". Nếu ai tò mò muốn xem những chữ in nhỏ trang sau là gì thì sẽ thấy một danh sách dài với những điều khoản mà nhìn qua thì chẳng có gì quan trọng. Tuy nhiên, ẩn chứa đằng sau những điều khoản đó có thể lại là sự lừa phỉnh trắng trợn mà mà người ta cố tình che đi, không muốn để bạn thấy rõ. Các bạn nên nhớ: "Những chữ in to ở mặt trước tờ giấy là những cái cho bạn thì những chữ in nhỏ ở mặt sau sẽ lấy đi của bạn!". Nếu muốn trở thành một người đàm phán thành công, bạn hãy cố đọc tất cả những chữ nhỏ li ti đó thật cẩn thận. Việc che dấu những điều quan trọng không để bên kia

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

thấy, đối với mình thì không sai nhưng nếu để lộ ra cho bên kia thấy thì họ sẽ coi điều đó là không chấp nhận được khi phát hiện anh đã cố tình đặt những tình tiết quan trọng như vậy vào một vị trí kín đáo không để ai thấy như vậy. Nếu bị phát hiện và bị bên kia vạch trần, bạn cứ hãy thảo luận bình thường và tuyệt đối không bao giờ thú nhận mình đã sử dụng trò lừa gạt đó.

Điểm yếu thứ hai mà tất cả những người mới bắt đầu đi đàm phán hay mắc phải là không có khả năng đặt ra và tuân thủ theo khung thời gian đàm phán. Các giao dịch bắt đầu vào một thời điểm nhất định và tăng tốc cho tới ngày nó được ký kết hoặc bị huỷ bỏ. Không giống như một trận đấu thể thao, chỉ có 60 phút hay một cuộc chạy marathon chỉ có 26 dặm Anh, trong đàm phán, bạn không có đồng hồ báo giờ hay vạch đích để mình theo, chỉ có kinh nghiệm mới giúp bạn đặt ra được một khung thời gian lô-gíc, còn tốc độ và những khó khăn trong đàm phán thường bắt ta phải thay đổi nó. Bạn phải ước lượng một khoảng thời gian cần thiết cho giao dịch và phải có những bước đi phù hợp để đảm bảo thời gian cho phép không bị vượt quá, trừ phi có tình huống đặc biệt đòi hỏi phải có thêm thời gian. Trong một chương khác, tôi sẽ chỉ ra cho các bạn thấy cách tăng tốc hay giảm tốc đàm phán khi cần.

Chương 4

HÃY LÀ NGƯỜI BÁN HÀNG GIỎI

*Đưa ra những giải pháp mạnh bạo
để giải quyết vấn đề và làm cho
đối phương tin rằng họ đã được lợi
nhiều hơn sự trông đợi ban đầu của họ*

NẾU BƯỚC VÀO DÀM PHÁN với mục tiêu quan trọng nhất là *chào bán* ý tưởng của mình cho bên kia, thì coi như bạn đã hơn họ. Mọi người thường chỉ tập trung vào những con số - giá cả, số tiền thu được, chi phí, tiền dôi ra - mà quên rằng nhiều vấn đề khác không liên quan đến tiền bạc cũng quan trọng không kém.

Nói chào bán hay bày tỏ suy nghĩ của mình cho bên kia thì không chỉ đơn giản là bước vào phòng và nói về những điều mình muốn. Bạn phải có chiến thuật và phải hình dung mình sẽ phải đạt được gì trong mỗi giai đoạn của quá trình đàm phán và khi nào là điểm dừng.

Một thí dụ điển hình cho cách chào bán ý tưởng xuất sắc là cuộc đàm phán cho hợp đồng đầu tiên của Donald, biến khách sạn Commodore, một khách sạn đang xuống cấp, vắng tanh thành một khách sạn như ngày nay, tức là khách sạn Grand Hyatt nằm ở đoạn cắt giữa Phố 42 và Đại lộ Lexington ở trung tâm Manhattan. Nếu như để ý tính phức tạp của hợp đồng này và thực tế lúc đó, Trump mới chỉ 27 tuổi bạn sẽ nhận thấy đó là sự chào bán tuyệt đỉnh, không chỉ cho một người mà cho nhiều cơ quan chính phủ, những đơn vị cho vay vốn và nhiều chính trị gia kiêm các nhà lãnh đạo.

Hiểu được bối cảnh đó, bạn mới cảm nhận hết được thành công của Trump. Vào những năm 1974, New York

dang trên bờ phá sản, không có khả năng thanh toán trái phiếu đến hạn của thành phố. Nhà đất không cho thuê được. Công suất sử dụng phòng khách sạn thấp. Tình trạng phát mãi tài sản diễn ra khắp nơi. Trong khi nhiều người coi những dấu hiệu này là lý do để chờ đợi thời cơ mới, thì Donald Trump lại coi thời kỳ ảm đạm này là cơ hội vàng. Khách sạn Commodore lúc đó xuống cấp, vắng khách là một biểu hiện tàn tạ giữa trung tâm thành phố New York và cái ý tưởng biến nó thành một khách sạn 4 sao với 1.400 phòng của anh - dường như quá lớn và không thực tế đối với nhiều người. Khi gặp Donald lần đầu và nghe anh giải thích về dự án mà anh đang theo đuổi và những phương thức mà anh dự định tiến hành, thì tôi nói ngay với anh ấy rằng tôi rất nghi ngờ khả năng anh thực hiện được dự án này vì có quá nhiều đối thủ, mà đối thủ nào cũng có toan tính riêng. Nhưng Trump không nghĩ như vậy và xin tôi hãy giúp anh, chỉ dẫn cho anh ấy cách nào để thương lượng. Vì tôi cũng là người thích làm được những gì mà người khác không thể, nên tôi đã nói với anh: "Cứ coi như tôi sẽ tham gia vụ này đi".

Để tiến hành giao dịch, Trump phải tập hợp được năm nhóm khác nhau, mỗi nhóm lại có những mối quan tâm và vấn đề của riêng họ. Họ gồm có Công ty đường sắt trung tâm Penn, công ty này đã phá sản và sở hữu mảnh đất phía trên khách sạn Commodore cùng với nhiều bất động sản quý giá khác trên Đại lộ Công viên (Park Avenue). Công ty còn nợ thành phố New York 15 triệu đô la tiền thuế chưa trả. Thành phố New York, thành phố

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

cũng đang bị nguy cơ phá sản rình rập. Bang New York, bang cũng đang gặp khó khăn về tài chính; một đơn vị cho vay tiền nhưng hiện tại họ cũng đang có nhiều khoản cho vay chưa đòi được ở New York; một loạt khách sạn lớn và họ không có ý định mở thêm khách sạn mới vì tình trạng du lịch ảm đạm ở New York. Các bên tham gia đàm phán lại có những vấn đề và mối quan tâm riêng, nên trong tình cảnh hỗn loạn như vậy, làm sao để tất cả họ chấp nhận giao dịch về phía họ trở nên vô cùng khó khăn. Tôi rất bi quan vì nhóm nào cũng có thể phá vỡ giao dịch này nếu họ từ chối đảm nhiệm vai trò được giao.

Donald là một người chào rao rất giỏi, anh bảo vệ lý tưởng của mình dưới khẩu hiệu làm sống lại thành phố New York. Nhưng để thực hiện được dự án này, anh sẽ phải mua khách sạn Commodore với giá thấp hơn giá thị thường, phải thuyết phục công ty đường sắt chuyển nhượng mảnh đất đó cho Công ty Phát triển Đô thị New York với giá 12 triệu đô la, và chuyển số tiền thu được cho thành phố New York để thanh toán một phần tiền nợ thuế, rồi phải thuyết phục lãnh đạo thành phố rằng thành phố sẽ có lợi nếu như chấp thuận để Công ty Phát triển Đô thị sở hữu mảnh đất đó dưới hình thức cho thuê dài hạn, và vì đây là công ty nhà nước nên nó sẽ không phải trả thuế nhà đất. Với hợp đồng cho thuê đó, thành phố sẽ có một khoản tiền cho thuê, dưới hình thức là một phần lợi nhuận của khách sạn. Công ty Phát triển Đô thị sẽ được quyền sở hữu bất động sản trên sau khi đã bỏ ra 12 triệu đô trả cho Công ty đường sắt, rồi lại cho Trump thuê

lại với hợp đồng dài hạn và hợp đồng cho thuê sẽ phải được thành phố chấp thuận. Thành phố sẽ sử dụng quyền trưng thu tài sản nhà nước để lấy lại tòa nhà này từ tất cả các bên đang thuê. Trump cũng phải xin vay vốn mua bất động sản, ít nhất là 60 triệu đô la để trả tiền đất và cải tạo lại khách sạn. Nhưng vào thời điểm này, không có ngân hàng nào muốn cho vay vốn vì họ đã có quá nhiều khoản vay mà khách hàng không trả nổi và đang phải phát mãi tài sản. Phần khó khăn nhất trong đàm phán là thuyết phục thành phố rằng số tiền 12 triệu đô mà thành phố sẽ nhận được từ Công ty đường sắt, cộng với số tiền thuế đánh vào phòng khách sạn, lợi ích từ việc tạo ra công ăn việc làm cho hàng ngàn công nhân, doanh thu từ khách du lịch quay lại với thành phố, cộng với những lợi ích khác của việc đưa khách sạn vào hoạt động đủ để thành phố miễn thuế đất cho khách sạn.

Ban đầu mọi việc tưởng như không thể, nhưng cá tính, tâm huyết và sự kiên trì của Trump đã giúp anh vượt qua những khó khăn tưởng chừng như không thể qua nổi. Có rất nhiều cuộc đàm phán đã diễn ra để rồi cuối cùng hoàn tất sau hai năm vất vả. Ví dụ như tôi đã phải soạn thảo và thương lượng tất cả 23 bản dự thảo hợp đồng thuê để thành phố phê duyệt. Cuối cùng với sự ủng hộ can thiệp của thị trưởng thành phố và toàn quyền bang thì tất cả mọi công đoạn cũng được hoàn tất và giấc mơ đã trở thành hiện thực. Khi khách sạn Grand Hyatt khai trương vào năm 1980, đã mở màn cho sự hồi sinh của khu vực Nhà ga Trung tâm New York (Grand Central Terminal).

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Nó góp phần đưa thành phố New York thoát khỏi tình trạng gần như phá sản và phát triển thịnh vượng trở lại. Những bất động sản khác mà Công ty đường sắt sở hữu trên Đại lộ Công viên cũng tăng giá nhờ có sự hồi sinh của thành phố. Đến năm 1987, khách sạn bắt đầu có lãi thực sự thì thành phố cũng được hưởng một phần trong đó. Năm đó, Trump bán một nửa cổ phần của mình ở cơ ngơi này cho Công ty Hyatt với giá 85 triệu đôla.

Những phẩm chất của Donald Trump thể hiện trong đàm phán hợp đồng phức tạp này có thể được xem như là mẫu mực về mức độ cần phải thể hiện mình và cho các bên thấy lợi ích của hợp đồng.

SỰ NHIỆT TÌNH SẼ CUỐN HÚT NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Nếu nghĩ rằng mình là một người bán hàng khi bước vào đàm phán tức là bạn đã đi bước đầu tiên để trở thành một người đàm phán giỏi. Sự nhiệt tình có sức lan tỏa sang người khác và nếu bạn thể hiện sự nhiệt tình của mình ra, nó sẽ cuốn hút những người khác, thậm chí cả những người vẫn nghĩ họ là kẻ thù của bạn.

Nếu Donald Trump không nhiệt tình với dự án khách sạn Commodore thì có lẽ chẳng bao giờ anh ấy có thể thuyết phục được tôi hợp tác. Chính sự nhiệt tình của anh đã thuyết phục được tất cả các bên liên quan hợp tác. Anh cho rằng các bên đều có lợi nếu cùng hợp tác, đặc biệt là

thành phố New York thân yêu của anh. Chiến thuật Donald Trump đưa ra khi chào rao ý tưởng của mình là trình bày thế nào để các bên liên quan đều hiểu ý tưởng đó sẽ không thể thất bại nếu tất cả đều đồng ý. đảm nhiệm vai trò mà anh vạch ra cho họ. Tất cả những ai đã từng làm việc trong bộ máy nhà nước đều hiểu rằng khó có thể thay đổi được lối tư duy thường gặp của người làm cho nhà nước: "Chúng tôi không quen làm theo cái kiểu đó đâu". Vì thế anh ấy đã phải đưa ra rất nhiều báo cáo khả thi để thuyết phục thành phố về tình trạng tài chính nguy cấp của thành phố hiện nay và rằng dự án của anh sẽ làm xoay chuyển toàn bộ vấn đề này như thế nào một cách có lợi cho thành phố. Trump tỏ ra rất có sức thuyết phục khi nói rằng khu vực heo hắt của trung tâm thành phố New York hoàn toàn có thể biến đổi chỉ cần nhờ vào những dự án mới trong lĩnh vực bất động sản, vào việc cải thiện tình hình bằng cách thu hút du lịch và thương mại quay trở lại khu vực Đại Nhà ga Trung tâm nằm giữa thành phố. Ai đã từng đến Đại Nhà ga Trung tâm và khu vực đó ngày nay sẽ nhận ra tính hiện thực trong tầm nhìn của anh. Phải nói là rất hiệu quả. Nhưng vào giữa những năm 1970, ít người tin rằng thành phố có thể cải thiện được thực trạng. Trump đã đem lại được những thay đổi đó bằng sự nhiệt tình không phai nhạt của mình.

Nếu không có lòng tin vào những ý tưởng của mình thì có lẽ dự án của anh đã thất bại bất cứ lúc nào trong quá trình đàm phán. Có nhiều cuộc đàm phán phức tạp đã bị sa lầy và chết non vì có quá nhiều vấn đề đã nảy

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

sinh, quá nhiều trở ngại và quá nhiều sự phê phán. Yếu tố vắng mặt trong các cuộc đàm phán thất bại thường là sự nhiệt tình của cá nhân và khả năng chào rao ý tưởng của nhân vật chính đối với những người còn lại. Đây là cái mà Donald Trump có khả năng thể hiện tốt nhất, anh biết đưa lợi ích của các bên lên bàn đàm phán.

XÂY DỰNG QUAN HỆ VỚI NGƯỜI KHÁC CÓ LỢI CHO ĐÀM PHÁN

Tôi vẫn thường nói với mọi người rằng: *Tiền* chỉ là một phần trong các cuộc đàm phán. Nhiều người chỉ nghĩ đến lợi ích của mình và cho rằng nếu họ thương lượng giá cả thành công thì tất cả những cái khác cũng sẽ đâu vào đấy. Như vậy là hoàn toàn sai lầm. Giá cả chỉ là một phần trong đàm phán. Một điều cũng quan trọng không kém là thiết lập quan hệ cá nhân như một phần của quá trình đàm phán, bởi bạn cần đối phương để ký kết hợp đồng này cũng như cho tất cả các cuộc đàm phán khác tiếp theo. Khi thiết lập mối quan hệ với người khác tức là bạn đã thể hiện mình với bên kia.

Donald Trump thực hiện thành công dự án khách sạn Commodore cũng là nhờ vào việc anh đã đầu tư thời gian để thiết lập các mối quan hệ. Điều này rất quan trọng, tôi có thể lấy thí dụ là mối quan hệ của anh với người ra quyết định chính ở công ty Đường sắt Trung

tâm Penn tên là Victor Palmieri. Mặc dù chưa bao giờ trực tiếp gặp ông ta nhưng anh vẫn gọi điện thoại và xin gặp ông ta 15 phút. Sau cuộc gặp đó không lâu, anh đã thuyết phục được Palmieri rằng công ty đường sắt và thành phố sẽ cùng có lợi nếu tham gia vào dự án mà anh đã tính. Cả hai người họ xây dựng quan hệ làm việc rất vững chắc và kết quả là Palmieri đã thuyết phục thành phố hợp tác với Trump. Hãy nhớ rằng vào thời điểm họ gặp nhau lần đầu, Trump chưa có kinh nghiệm gì và Palmieri không có cơ sở nào để tin vào khả năng thực hiện dự án này của Trump. Nhưng Trump đã thiết lập được mối quan hệ đó, đã thuyết phục được Palmieri là họ có thể hợp tác cùng nhau và vì vậy anh đã có được một đồng minh quan trọng.

Ngay cả khi bạn chỉ là một nhà đầu tư nhỏ, bạn vẫn có thể sử dụng chiến thuật của Trump để thiết lập quan hệ cá nhân với những người bạn cần cho đàm phán. Ví dụ, nếu cần vay tiền mua một bất động sản để xây nhà cho thuê, bạn hãy tìm người có quyền quyết định khoản vay đó, thiết lập quan hệ với họ, dành thời gian và công sức nuôi mối quan hệ đó. Điều đó sẽ khiến cho quá trình quyết định cho vay trở nên dễ dàng hơn. Thay vì phải làm thủ tục để vay vốn, thì bây giờ bản thân bạn đã trở thành vốn cho vay rồi, và đó là sự khác biệt hoàn toàn.

Ai bước vào đàm phán cũng có phản xạ tự nhiên là không tin vào những gì đối phương nói hoặc làm, nhất là

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

khi vấn đề liên quan đến tiền, người ta sẽ nghi ngờ động cơ của họ. Nếu có người bước vào đàm phán với câu nói: “Tôi sẽ giúp anh có nhiều tiền” thì chỉ làm tăng thêm sự ngờ vực của bạn bởi vì khi mới bước vào đàm phán, mọi người thường có xu hướng không tin những gì đối phương nói.

Nhiều người nghĩ rằng mình phải hứa hẹn khi bắt đầu đàm phán để thuyết phục đối phương, nhưng thực ra đó không phải là cách tốt nhất để bắt đầu. Điều quan trọng hơn là phải xây dựng mối quan hệ, tìm ra điểm chung, và để cho đối phương tin rằng họ đang làm ăn với một người chân chính. Khi đã có điều này rồi thì bạn không cần phải chào rao ý tưởng giúp anh ta kiếm được nhiều tiền. Hãy bắt đầu bằng việc xây dựng mối quan hệ và tin cậy rồi mọi thứ sẽ đâu vào đấy.

Một cách xây dựng quan hệ có hiệu quả là hãy bước vào đàm phán với ý nghĩ dây sẽ là thoả thuận đầu tiên của mình và mình còn có ý định tiến hành nhiều thoả thuận nữa với họ sau này. Nhiều người chỉ muốn tiến hành đàm phán một cách nhanh chóng với ý nghĩ ký được hợp đồng cho nhanh để chuyển sang những vấn đề khác. Nhưng nếu đã có tiếng là người công bằng thì điều đó sẽ tạo cho tất cả những người mà bạn tiếp xúc một cảm giác tích cực về bạn. Nếu bạn tiếp tục làm ăn với họ hoặc với những người mà họ quen biết thì tiếng tăm của bạn sẽ đi trước bạn.

NGHỆ THUẬT CHÀO RAO Ý TƯỞNG

Công việc trong các cuộc đàm phán thường là phải tìm ra cách tốt nhất để chuyển tải ý tưởng của mình cho đối phương; thuyết phục họ rằng ý tưởng của mình rất khả thi và đối phương nên chấp nhận ngay đi. Để làm được điều này, bạn cần phải học những điều căn bản trong nghệ thuật chào rao và phải trải nghiệm để tìm ra cái gì là thuyết phục nhất. Trump được biết đến như một người rất giỏi chào rao. Đó không chỉ là chuyện cho xem những bảng biểu chi tiết hay những bức ảnh bắt mắt hoặc những lời tranh luận lôgic và truyền cảm hay sự hưng phấn được cường điệu lên. Nên nhớ vẫn có khoảng cách giữa sự phô trương và nghệ thuật quảng cáo.

Ví dụ, trong dự án khách sạn Commodore, Trump tự ý thức được rằng mình mới chỉ có 27 tuổi và không có kinh nghiệm gì trong lĩnh vực phát triển nhà đất, đây sẽ là thách thức lớn khi anh phải thuyết phục các bên về năng lực của anh và để vay được hàng triệu đô la cho việc thực hiện dự án này, cho nên anh đã thuê Henry Pearce, một chuyên gia về bất động sản ở New York rất được trọng vọng để làm trung gian. Một trong những lý do đầu tiên khi tuyển dụng Pearce là để tạo hình ảnh về trí tuệ của công ty từ trước tới nay và để khẳng định những giá trị cổ hữu từ xưa của công ty để những người có quyền đưa ra quyết định ở các công ty nhà nước và các bên cho vay thấy được điều đó. Bằng việc để Pearce ngồi cạnh trong bàn đàm phán và cho phép anh ta, một

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

người ăn nói rất nhỏ nhẹ, với tri thức cá nhân thu nhặt từ nhiều năm kinh nghiệm, Trump đã nâng tầm những ý tưởng anh trình bày. Tin vào một chàng trai 27 tuổi không có kinh nghiệm là chuyện khó, nhưng khi có một trong những thành viên đáng kính của giới kinh doanh bất động sản ngồi bên thì giá trị gia tăng đã được chấp thuận, làm cho các bên liên quan khác đều nghĩ rằng việc Pearce ngồi cạnh là chứng tỏ Pearce đã chứng nhận năng lực của Trump. Sử dụng Henry Pearce là một hành động phi thường trong nghệ thuật quảng cáo, chứ không phải là sự phô trương danh thế.

Trump hiểu rằng nghệ thuật quảng cáo cần phải thể hiện ra ngoài nếu như muốn thành công. Để chứng tỏ tác động lớn lao của việc cải tạo khách sạn Commodore lem nhem cầu bẩn trở thành khách sạn Grand Hyatt mới mẻ và hiện đại, anh đã thiết kế mặt tiền tòa nhà mới được kết cấu bằng kính và đồng để sự hoàng khoáng của Đại Nhà ga Trung tâm được in hình lên đó và anh thuê một kiến trúc sư nổi tiếng là Der Scutt để kiến tạo một kiệt tác về hình ảnh. Anh cho làm nhiều bản vẽ kiến trúc chi tiết và tốn kém để gửi tới thị trưởng thành phố New York vì anh biết thuyết phục được ông ấy rằng anh có khả năng biến cái tòa nhà gai mắt sập sệ này trở thành một cơ ngơi xa hoa hiện đại không phải chuyện dễ. Anh yêu cầu Der Scutt phải làm sao để bản vẽ và những sơ đồ thiết kế phải tạo ra được cảm giác là Trump đã đầu tư rất nhiều tiền chỉ riêng vào việc này vì anh hiểu rằng những bản thiết kế có ấn tượng của một kiến trúc sư nổi tiếng sẽ có

HÃY LÀ NGƯỜI BÁN HÀNG GIỎI

tác dụng thuyết phục rất mạnh đối với những người còn hoài nghi. Quả là rất hiệu quả. Nghệ thuật quảng cáo của anh trong trường hợp này đã phát huy tác dụng.

Nhưng cũng không nhất thiết bạn phải thuê một kiến trúc sư và lập các bản vẽ chi tiết cho ý tưởng của mình để tranh thủ nghệ thuật quảng cáo. Nếu bạn định chào bán một sản phẩm hoặc ý tưởng cho ai đó thì sự thể hiện bằng hình ảnh và âm thanh mang tính chuyên nghiệp sẽ góp phần để đưa lại sự ký kết hợp đồng.

Bạn cũng có thể sử dụng nghệ thuật quảng cáo theo một số cách khác, chẳng hạn, bạn hãy ăn mặc đàng hoàng khi đi gặp bên cho vay để tạo ra ấn tượng tốt, bạn cần mặc một bộ veston và thắt cà vạt lụa. Các chủ nhà băng sẽ cho vay thêm tiền nếu như họ nghĩ không có số tiền cho vay thêm đó thì bạn cũng không có vấn đề gì. Nếu dự định gặp ai đó trên sân golf, bạn hãy có trang phục phù hợp tại điểm hẹn đó. Tím hiểu trước những hạn chế trong cách ăn mặc trước khi đi, bạn có thể tránh cho mình không phải cảm thấy lố bịch. Ấn tượng đầu tiên là ấn tượng lâu dài vì vậy bạn phải có kế hoạch cẩn thận cho ấn tượng mà mình muốn tạo ra.

CHUẨN BỊ TỐT CUỐI CÙNG SẼ ĐƯA ĐẾN HỢP ĐỒNG

Chiến thuật khôn ngoan nhất là chuẩn bị kỹ cho cuộc đàm phán để khi tranh luận, bạn phải thể hiện vấn đề bằng

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

những lời lẽ thật đơn giản, cuốn hút và thuyết phục. Đối phương không cần biết bạn đã chuẩn bị bao nhiêu thời gian để có thể làm được như vậy.

Tôi cảm thấy sững sờ khi có nhiều người hổ hởi bước vào đàm phán mà không chuẩn bị gì nhiều hoặc không hề chuẩn bị gì. Họ không chịu tìm hiểu, không xây dựng kế hoạch làm việc, không có ưu tiên cái gì nói trước cái gì nói sau, thậm chí không nghĩ được mục tiêu của mình là gì trước khi tiến hành thảo luận. Nếu ta chuẩn bị tốt mà đối phương không chuẩn bị gì thì xem ai sẽ có kết quả tốt hơn trong cuộc đàm phán?

Donald Trump dành nhiều thời gian để chuẩn bị cho mình và những thành viên trong đoàn trước khi tiến hành tất cả các cuộc đàm phán - chứ không chỉ cho những giao dịch lớn. Anh hiểu rằng chỉ có chuẩn bị chu đáo trong khả năng tốt nhất thì mới ít bị bất ngờ. Anh không muốn bị bất ngờ vì một điều gì đó mà lẽ ra đã có thể lường trước nếu có sự chuẩn bị tốt hơn. Điều quan trọng là anh tỏ ra tự tin và tập trung tâm trí cho toàn bộ quá trình đàm phán để có câu trả lời cho mọi vấn đề nảy sinh.

Nếu đang bán một món hàng gì đó thì bạn hãy sử dụng nghệ thuật quảng cáo và lường trước những câu hỏi khách hàng đưa ra. Có thể bạn phải chuẩn bị để so sánh giá cả, lợi ích hoặc chức năng với những sản phẩm khác ở mức độ nào đó để khách hàng thấy được sản phẩm của mình có ưu điểm hơn.

NGUYÊN LÝ ƯA NHÀN CỦA ZIFF

Một nhà nghiên cứu tên là Ziff đã tiến hành một thí nghiệm rất công phu về đàm phán và đưa ra kết luận rằng, hầu hết mọi người đều muốn kéo dài trạng thái không phải bỏ công nhọc sức trong đàm phán. Hiểu được điều này bạn sẽ biết làm thế nào để tiến hành đàm phán được tốt nhất. Hãy tự hỏi mình: "Nếu mình ở vị trí người ta, mình sẽ làm gì?" hay "Mình sẽ phải hỏi thế nào để có câu trả lời mình muốn?". Hãy tìm những câu trả lời thỏa đáng cho những câu hỏi đó trước khi tiến hành thảo luận và sau đó hãy áp dụng nguyên tắc của Ziff. Khi đã rơi vào cảm giác an toàn giả, bên kia sẽ sẵn sàng tiếp nhận mọi điều mà không cần xác minh sự chính xác của những gì bạn nói.

Khi cần, nhóm đàm phán của Trump sẽ đơn giản hóa vấn đề cho đối phương dễ hiểu trong khi đàm phán. Anh có biệt tài làm cho những người tham gia đàm phán trong nhóm mình đi thẳng vào vấn đề chính bằng việc chuẩn bị kỹ lưỡng nội dung đàm phán. Ví dụ, khi muốn lôi kéo người ta đầu tư với anh trong một dự án nào đó, anh sẽ yêu cầu các cán bộ tài chính nghiên ngẫm kỹ các con số và sử dụng nhiều phương án khác nhau để anh chọn lấy phương án ưng ý nhất và dùng nó để làm cơ sở tóm tắt tổng thể dự án cho các nhà đầu tư, rồi anh viết vào cuối trang giấy những dòng chữ to: "Lãi đầu tư: 20%/năm". Vì đó là chữ viết tay của Donald, nên người đọc sẽ chỉ chú ý vào 20% đó mà không để ý nhiều đến chi tiết của dự

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

án. Bản năng trong Trump cũng mách bảo anh nếu để quá nhiều chi tiết, người ta sẽ chán vì có cảm giác “Hợp đồng này phức tạp quá”. Nhờ có nguyên tắc của Ziff, nên anh hiểu rằng người ta chỉ quan đến những điều mà người ta cho rằng nó có liên quan tới mục tiêu chính của họ. Vậy bạn hãy đưa họ tới ngay chỗ đó càng sớm càng tốt và thế là có được họ. Nếu được chuẩn bị một cách thông minh và được trình bày hợp lý, người nghe sẽ dễ dàng chuyển từ chỗ “có khả năng chấp thuận” sang “chấp thuận”. Cho dù sau đó bên kia muốn quay lại tự kiểm tra số liệu hay chuyển cho bên tư vấn tài chính kiểm tra lại thì cũng không có vấn đề gì vì nhóm đàm phán của Trump đã có sự chuẩn bị ứng phó trước. Dòng chữ Trump viết ở cuối trang rất quan trọng. Nếu anh mời tư vấn tham gia, anh chỉ nói thế này: “Xem hộ tôi kỹ những con số đó đi, còn tôi chỉ quan tâm đến cái hợp đồng thôi”.

Tôi đã áp dụng sự hiểu biết của mình về nguyên lý Ziff và mang lại một hợp đồng cho một khách hàng của mình. Lúc đó khách hàng của tôi đang xây một tòa nhà mới và anh nói với tôi rằng, nếu làm cho khách hàng thuê tòa nhà của anh hàng năm trả tiền thuê ở mức cố định chứ không phải thay đổi theo tiền thuế bất động sản mà anh phải nộp cho nhà nước hàng năm, thì sẽ thuận lợi cho anh hơn nhiều. Anh hỏi tôi có làm được việc ấy không, trong khi điều khoản hợp đồng thuê thường quy định rằng bên thuê phải chịu chung phần thuế tăng trên mức thuế mà chủ cho thuê phải trả cho nhà nước trong năm đầu tiên sau khi hợp đồng thuê có hiệu lực. Tôi nói rằng tôi sẽ soạn thảo

một điều khoản mới và tìm cách thuyết phục luật sư của bên thuê trong khi họ chưa thấy điều khoản này bao giờ. Chủ cho thuê muốn giới hạn mức thuế của anh đóng cho nhà nước đối với tòa nhà này là 6 đô la một foot¹. Biết là các luật sư của bên thuê sẽ thắc mắc về con số đó, nên tôi đã cho điều tra về số tiền thuế/foot vuông mà các chủ cho thuê khác của các tòa nhà trong khu vực thường trả. Cuộc khảo sát của tôi tiến hành đối với 30 tòa nhà cho thấy số tiền thuế/foot vuông thường từ 5-6,5 đô la/foot vuông. Tôi bèn liệt kê danh sách của 15 tòa nhà có mức nộp thuế thấp hơn 5,5 đô la/foot vuông. Khi bị chất vấn về điều này, tôi đã cho các luật sư bên thuê thấy danh sách mà tôi tự tạo đó và nói rằng khách hàng của họ sẽ không phải trả thuế đất (tất nhiên vẫn trả tiền thuê nhà) nếu như mức thuế nhà nước áp thấp hơn 6 đô la/foot vuông, trong khi theo số liệu của tôi thì mức trung bình là ở khoảng 5-5,5 đô/foot vuông. Đây là chỗ để tôi áp dụng nguyên lý của Ziff. Tôi đã dự tính đối thủ của tôi sẽ bỏ thời gian và công sức để điều tra. Và tôi đã đúng. Biết họ sẽ nghi ngờ lời tôi nên tôi đã cẩn thận xác định rõ địa chỉ, diện tích, tuổi đời và tiền thuế/foot vuông của từng tòa nhà trong danh sách của mình. Tất cả những người kiểm tra công trình của tôi sẽ phải khẳng định tính chính xác của nó. Các luật sư của bên thuê đã nói với khách hàng của họ rằng, nếu theo cách tính của tôi họ sẽ không phải trả tiền thuế đất. Sau này, thành phố áp đặt mức thuế ban đầu là 10

1. 1 foot = 0,3048m.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

đô/foot vuông, và các luật sư lại phải giải thích lý do tại sao tiền thuê lại bị tăng lên 4 đô/foot vuông cho khách hàng của mình. Theo tôi, nếu như họ chuẩn bị trước thì có lẽ đã tránh được sự ôi diệu đó rồi.

Trước khi bước vào tất cả các cuộc đàm phán, bạn cần phải chuẩn bị trước cho mình bằng việc tìm hiểu càng nhiều thực tế và thu thập càng nhiều thông tin càng tốt. Ví dụ, nếu bạn dự kiến mua một ngôi nhà thì bạn cần phải biết những ngôi nhà tương tự trong khu vực bạn quan tâm đã bán với giá bao nhiêu trong một tháng hoặc hai tháng trước đó. Nếu bạn định mua một chiếc xe mới, hãy lên Internet để tìm hiểu giá của đại lý. Hãy chuẩn bị trước và điều đó sẽ có tác dụng. Đừng để nguyên lý của Ziff làm hại bạn. Hãy kiểm tra cẩn thận các thông tin mà bạn có.

KIÊN TRÌ ĐỂ THÀNH CÔNG

Bạn sẽ không bao giờ nghe thấy ai phàn nàn rằng họ vừa phải trải qua một cuộc đàm phán với một đối phương “quá ngoan cố”. Đối phương đã kiên trì với phương án và mục đích của họ. Kiên trì không bao giờ bị coi là hạn chế. Nếu thực sự muốn thể hiện mình và ý tưởng của mình cho đối phương thấy, bạn phải kiên trì.

Nếu Donald Trump không kiên trì trong hai năm liền, thì dự án khách sạn Commodore sẽ không bao giờ thực hiện được, vì nó đòi hỏi phải có quyết tâm, điều mà nhiều

người không chịu đầu tư và sự kiên trì, điều mà nhiều người không cho rằng cần thiết phải có. Nếu muốn thực sự thành công, thì kiên trì là yêu cầu đầu tiên. Nếu bạn dễ dàng đầu hàng thì bạn sẽ chẳng bao giờ đến được đích.

Thực ra thành công lớn nhất của Donald Trump lại đến từ những tình huống khó, đòi hỏi anh phải kiên trì mới tạo ra được sự khác biệt. Anh ấy thương lượng được những bất động sản mà nhiều người khác cho rằng chúng có những vấn đề không thể giải quyết được. Sự kiên trì của anh và việc anh biết phải làm gì để giao dịch thành công đã cho phép anh vượt qua được những khó khăn đó.

Trong phần đầu của cuộc đàm phán của dự án khách sạn Commodore, thành phố rất băn khoăn không biết ai sẽ điều hành khách sạn mà Trump đang có ý định xây dựng. Họ băn khoăn là có cơ sở, vì Donald Trump đâu biết cách điều hành để một khách sạn hạng nhất có lãi? Đúng là anh không biết gì về quản lý khách sạn và đó là trở ngại lớn cho Trump. Không có được một người điều hành khách sạn mà thiên hạ thừa nhận là giỏi giang, thì thành phố sẽ không thèm quan tâm đến đề xuất của anh, vì vậy Trump đã sử dụng tất cả kỹ năng đàm phán của mình để thuyết phục Hyatt quản lý khách sạn cho anh. Sau khi Hyatt biết chuyện Trump ký một hợp đồng nhiều tiền như vậy thì họ đòi sở hữu 50%. Hyatt là mắt xích quan trọng cuối cùng trong chuỗi đàm phán này. Có Hyatt làm người điều hành, bên cho vay vốn cũng yên tâm cho dự án vay và thành phố cũng yên tâm là họ sẽ thu được một số tiền đáng kể từ hợp đồng cho thuê.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Để thành công trong đàm phán, bạn phải dành ra thời gian và công sức cần thiết để quảng cáo về mình và ý tưởng của mình. Mặc dù có thể những giao dịch của bạn không phức tạp như dự án Commodore của Trump, nhưng những ý tưởng cẩn bản - nghệ thuật quảng cáo, sự nhiệt tình, công tác chuẩn bị và áp dụng nguyên lý ưa nhàn của Ziff đối với bên kia, cùng với sự kiên trì không thuyên giảm có thể sẽ làm cuộc đàm phán thành công mà bạn là người có lợi.

Chương 5

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

*Sử dụng thời gian, thời hạn, trì hoãn
và trở ngại một cách có lợi*

NẾU BẠN ĐỂ ĐỐI PHƯƠNG KÉO VÀO một cuộc đàm phán nhanh là sai lầm. Cho dù là giao dịch tốt bạn cũng cần phải là người quyết định tốc độ và tiến độ đàm phán dựa trên kế hoạch và chiến lược đàm phán của mình chứ không phải là của đối phương. Trump hiểu nguyên tắc này hơn ai hết. Khi đàm phán mua Số 40 phố Wall, anh luôn gặp rắc rối khi làm việc với đại lý bên Mỹ của chủ sở hữu là người Đức và để ký kết hợp đồng anh phải bay sang Đức để thiết lập mối quan hệ làm việc với chủ sở hữu, người này là trưởng tộc của một dòng họ danh tiếng và giàu có ở Đức. Anh phải thuyết phục chủ sở hữu sửa đổi hợp đồng thuê. Trump ký được một hợp đồng rất linh hoạt, cho phép anh được sửa chữa lớn đối với tòa nhà và được phép chuyển một phần tòa nhà sang mục đích ở nếu như muốn. Nhưng điều cần trở ý tưởng thực hiện của anh chính là lịch sử rắc rối của tòa nhà này, vốn nằm dưới sự quản lý yếu kém trong nhiều năm, đã từng bị phá sản và thua lỗ. Khi tìm hiểu về chủ sở hữu người Đức, một triệu phú với cái tên Walter Hinnerberg, anh nghĩ ông ta sẽ hoan nghênh vì đây là cơ hội để thoát khỏi cơn đau đầu do cách quản lý yếu kém, làm cho 90% tòa nhà không bờ trống ở giữa thành phố New York nên anh muốn thuyết phục ông ta rằng anh sẽ là một khách thuê tốt, sẽ làm cho giá trị của tài sản tăng lên bằng cách

tiến hành cải tạo và khôi phục tòa nhà trở lại cái vẻ hào nhoáng xưa kia. Vì thế Trump đã chuẩn bị rất nhiều bản vẽ và sơ đồ nhằm minh chứng cách làm của mình nhằm biến toà nhà đó thành một nơi mà người chủ của nó sẽ phải tự hào.

Bạn sẽ nghĩ ai mà không hào hức muốn thực hiện một dự án tham vọng như vậy và ký hợp đồng thật nhanh với anh, nhưng phức tạp ở chỗ sau khi đã thương lượng với đại lý bên Mỹ, lại phải thương lượng lại hợp đồng thuê với chủ sở hữu vắng mặt mà người này vốn đã có nhiều rắc rối với những khách hàng thuê trước. Vì vậy trong tình huống này, anh buộc phải tiến hành đàm phán chậm và chắc để xây dựng mối quan hệ tốt và sự tin cậy với ông ta. Hinnerberg cảm thấy rất có ấn tượng trước việc Trump bay thẳng sang Đức để gặp ông ta và ngay từ cuộc gặp đầu tiên, họ đã xây dựng mối quan hệ tốt với nhau. Vì anh vẫn phải đàm phán thông qua đại diện nằm tại New York của Hinnerberg, nên Trump xác định đây là một cuộc chiến kéo dài trước khi anh có được cái mình muốn. Phải mất gần một năm trời anh mới xây dựng được hợp đồng theo cách của mình, trong đó có việc sửa lại điều khoản để thuê mặt bằng với giá thuê giảm trong quá trình nâng cấp và những sự linh hoạt cần thiết khác, trong khi đó vẫn phải đảm bảo đầy đủ lợi ích của chủ đất. Nếu như cố đẩy nhanh tiến độ đàm phán thì có thể hợp đồng đó đã không bao giờ đi đến được kết cục thành công.

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ

Một cuộc đàm phán nhanh thường kết thúc khi một bên cảm thấy không vui. Một điều không thể tránh khỏi là thế nào cũng có bên phải bỏ qua một chi tiết quan trọng nào đó, nhưng bạn đừng để điều đó xảy đến với mình. Hơn nữa, nếu đẩy nhanh tiến độ đàm phán thì rất có thể bạn sẽ không có được hợp đồng ưng ý nhất, bởi bạn không có cơ hội để tìm hiểu hết các khả năng. Một lý do nên tiến hành đàm phán chậm là muốn đàm phán thành công cần phải biết thoả mãn “sự đòi hỏi cái tôi” của cả hai bên và để làm được điều đó thì cần phải tốn thời gian. Nếu vội vàng, bạn có nguy cơ đối mặt với điều ngược lại, tức là bạn không quan tâm gì đến những đòi hỏi cá nhân đó, mà chỉ quan tâm đến hợp đồng. Đầu tư thời gian cho những người khác trong đàm phán làm cho người ta có ấn tượng rằng bạn thật sự là người biết quan tâm lắng nghe ý kiến của người khác và có cố gắng để làm thoả mãn mong muốn của người ta. Hơn nữa, bạn cũng có cơ hội để thu thập những thông tin có ích. Khi đặt câu hỏi, thu thập thông tin liên quan và làm quen với đối phương, bạn sẽ tìm hiểu được động cơ, mối quan tâm và mục đích của họ - cả cái “tôi” nữa của họ. Tất cả những điều này giúp bạn thương lượng với họ có hiệu quả hơn và đi đến một kết quả thoả mãn cho cả hai.

Nói như vậy không có nghĩa là không bao giờ được tăng tốc. Có nhiều ví dụ để chứng tỏ cho bạn thấy bạn

sẽ có được lợi thế như thế nào khi thúc đẩy tiến trình đàm phán, đặc biệt là khi thấy đối phương bị suy yếu bởi sự chậm chạp của tiến trình đàm phán. Khi phát hiện điều này xảy ra, bạn không nên nói “khi nào cảm thấy đồng ý được thì gọi cho tôi nhé”, mà tốt hơn hết bạn nên tăng tốc và nói với họ rằng: “Tôi cần câu trả lời trong hai ngày nếu không thì tôi sẽ phải tìm chỗ khác để có được cái mình muốn”.

Bây giờ chúng ta sẽ xem tình huống ngược lại. Điều gì sẽ xảy ra nếu đối phương tới gặp bạn và yêu cầu có câu trả lời ngay trong hai ngày. Nếu vậy thì bạn nên giảm tốc và có thể hỏi lại: “Vì sao lại hai ngày? Tôi đang bận làm những việc khác nên không thể cho anh câu trả lời trong khoảng một tuần. Thế có được không?”. Bạn đừng từ chối thời hạn hai ngày mà hãy xác định xem họ nói như vậy là dựa trên thực tế hay chỉ là sự tuỳ tiện nói ra. Nếu đó là sự tuỳ tiện thì lâu hơn vẫn có thể chấp nhận được.

Chiến thuật đẩy nhanh tiến độ khi đối phương muốn chậm lại hay chậm lại khi họ muốn đẩy nhanh lên - không đơn giản chỉ là chuyện kiểm soát tiến độ mà không có lý do cụ thể. Khi có lý do cụ thể bạn mới nên làm vậy. Khi ta tăng giảm tiến độ, đó là cơ hội để phân tích phản ứng của đối phương trước việc thay đổi tiến độ. Sự tăng giảm theo ý ta muốn và phản ứng của đối phương sẽ bộc lộ những điểm mạnh và điểm yếu trong kỹ năng đàm phán của họ, đồng thời giữ ưu thế hay phương hướng đàm phán của ta không bị tiết lộ.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Tôi luôn phân tích phản ứng mà mình nhận ra từ phía đối phương khi tôi cố ý tăng hay giảm tốc độ đàm phán. Họ có nhất trí ngay không? Họ không vui không? Họ nói là “được” hay là “không sao” khi chấp thuận đề nghị của tôi? Họ có tỏ ra bức tức không? Những điều tôi tìm hiểu được đem lại thông tin tốt cho tôi về đối thủ. Tăng tốc hay giảm tốc đàm phán cần phải căn cứ vào những điểm có lợi cho bạn ở một thời điểm nhất định nào đó. Nhưng nếu còn chưa chắc thì hãy giữ tốc độ đàm phán chậm thôi.

BA CÁCH ĐƠN GIẢN ĐỂ KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

Tôi sử dụng ba nguyên tắc chỉ đạo trong kiểm soát tiến độ đàm phán. Đó là:

1. *Không chấp nhận một đề nghị nào ngay.* Khoan chấp nhận ngay đề nghị của đối phương. Hãy nhớ sự thoả mãn cần thiết cho cả hai bên. Trớ trêu ở chỗ cái gì người ta dễ dàng có được thì người ta thường không hay thoả mãn, vì họ nghĩ rằng lẽ ra họ đã có thể có được nhiều hơn nếu như cố gắng hơn và ý nghĩ đó làm họ day dứt.

Một trong những nguyên tắc cơ bản của một cuộc đàm phán thành công là bạn phải đem lại sự thoả mãn cho đối thủ. Bạn phải làm sao để người ta kết thúc đàm phán và nói: “Khó thật - rất khó

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

– nhưng mình đã có cái mình muốn và mình đã đàm phán rất tốt để có được nó rồi". Đó là sự thoả mãn. Nhưng để có sự thoả mãn đó, đòi hỏi phải có thời gian và phải có sự trao đổi cho và nhận để có kết quả cuối cùng.

2. *Chưa quyết định ngay*. Nói như thế tức là có nhiều lúc trong đàm phán, mình không nên quyết định ngay và có thể thực hiện điều đó bằng cách sử dụng chiến thuật kiểm soát tiến độ đàm phán. Bạn có thể nói với họ thế này: "Tôi không biết đâu, để tôi suy nghĩ và sẽ trả lời anh sau", tức là bạn đã trì hoãn việc đi đến thoả thuận và bạn có thể tận dụng được tối đa cái mà tôi gọi là "nguyên tắc đầu tư thời gian". Nói đơn giản thì điều này có nghĩa là càng bỏ nhiều thời gian cho đàm phán thì càng ít xảy ra khả năng người ta sẽ bỏ cuộc. Càng đầu tư nhiều thời gian, người ta càng có mong muốn đàm phán kết thúc thành công.

Ai cũng không thích bỏ ra thời gian mà không đi tới được kết cục cuối cùng. Vì vậy, việc kéo dài thời gian là một cách để lấy thêm thông tin và bằng cách đó đối phương sẽ phải đầu tư càng nhiều thời gian hoặc tiền bạc thậm chí cả hai cho đàm phán. Đầu tư thời gian vào đàm phán cũng giống như đầu tư tiền bạc vậy, vì thế bạn sẽ có kết quả cuối cùng. Cố gắng để không phải kết thúc mà trống tay.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

3. *Không đàm phán nhanh.* Tôi không biết phải nhấn mạnh thế nào mới đủ khi nói về tầm quan trọng của việc làm này. Trong bất kỳ cuộc đàm phán nhanh nào cũng có một bên chịu thua thiệt hơn. Nhưng đàm phán theo phong cách Trump thì hai bên phải cùng thoả mãn chứ không nhầm một bên thắng còn bên kia thua.

Nếu không còn cách nào khác ngoài việc phải tiến hành đàm phán nhanh thì bạn phải chuẩn bị tốt hơn và hiểu nhiều hơn về đối phương. Đây là cách duy nhất không để sự hấp tấp gây bất lợi cho mình. Đàm phán nhanh thường không đem lại sự thoả mãn cho cả hai bên, không dẫn tới sự tin cậy và tình bạn lâu dài cho những cuộc đàm phán sau này.

THỜI HẠN

Điều lý tưởng nhất là kiểm soát được tiến độ nhưng có nhiều trường hợp vì thời hạn mà mình không thể thay đổi được. Nếu biết đối phương đang phải đàm phán theo một thời hạn đặt ra để có được hợp đồng, bạn có thể thao túng cuộc đàm phán ấy bằng cách trì hoãn cho tới khi nào bạn thấy họ bị áp lực bởi thời hạn tới gần. Nếu chưa đồng ý đổi với một điểm quan trọng nào đó trong đàm phán, bạn hãy cố đợi cho tới phút cuối cùng rồi hãy giải quyết. Những người không có kinh nghiệm thường hay nhượng

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

bộ vào lúc đó. Cảm giác chung khi thời hạn tới gần là, “Mình phải có được cái gì đó ngay bây giờ”, và thế là người ta đi đến nhượng bộ mà lẽ ra là họ đã không chịu.

Mỗi người đều không muốn có thời hạn vì họ có cảm giác mình bị tấn công. Thời hạn là một dạng áp lực và ít có người nào có quyết định khôn ngoan khi bị áp lực. Nếu đối phương bị áp lực về thời hạn thì họ bị bất lợi. Họ cảm thấy cần phải kịp với thời hạn nhưng bạn thì không. Tất nhiên bạn cũng muốn ký kết hợp đồng nhưng áp đặt thời hạn cho đối phương tức là tạo cho mình lợi thế.

Mấy năm trước, tôi có đọc được thí nghiệm của một nhà nghiên cứu về xu hướng của mọi người trong đàm phán. Ông lập ra một loạt các tình huống đàm phán giả, mời mọi người ở các tầng lớp khác nhau đăng ký tham gia với một mức phí khiêm tốn và một bữa ăn miễn phí. Trước khi bắt đầu đàm phán, ông đã chia những người tham gia thành hai nhóm với những trình độ đàm phán khác nhau. Bên cạnh là một công ty được vừa đưa ra một loại thuốc mới, nhưng có một số tác dụng phụ, như làm mất cân bằng, giảm thị lực và có thể còn làm mù mắt.

Trong tình huống đàm phán giả này, một nửa số người tham gia đàm phán đóng giả làm đại diện cho thân chủ đang kiện công ty vì những thiệt hại gây ra do dùng thuốc. Họ được thông báo số tiền trung bình mà công ty phải bồi thường là 1 triệu đô la. Nhóm còn lại sẽ đại diện cho công ty thuốc và sẽ thuyết phục để người kiện chấp nhận số tiền bồi thường càng thấp càng tốt. Mỗi bên được thông báo họ chỉ có một tiếng đồng hồ để thống

DÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

nhất số tiền thương lượng và cứ 10 phút đồng hồ chuông sẽ reo lên một lần, sau đó là có thông báo về thời gian còn lại. Trong 10 phút cuối, chuông và thông báo sẽ diễn ra từng phút. Nếu hết một tiếng đồng hồ cho phép mà không đạt được thoả thuận thì coi như đàm phán rơi vào bế tắc. Sau khi cuộc đàm phán giả kết thúc, các bên tham gia được yêu cầu điền vào một tờ câu hỏi điều tra chi tiết và câu trả lời sẽ được một nhóm tiến hành thí nghiệm phân tích.

Một trong những kết luận thú vị từ kết quả thí nghiệm này là xấp xỉ 90% thoả thuận đạt được vào 5 phút cuối. Điều này chứng tỏ cho kết luận của tôi trước đây từ kinh nghiệm bản thân: Mọi người có xu hướng đợi cho tới khi nào thời hạn chuẩn bị kết thúc họ mới muốn có thoả thuận. Nếu không đạt được thoả thuận, thì họ cho đó là thất bại, mà đi đến được thoả thuận - mặc dù chưa phải như mong muốn – thì họ vẫn cho là thành công.

Bây giờ thì bạn đã biết rõ thời hạn ảnh hưởng thế nào tới những người đàm phán non nớt rồi đó, dưới đây là những mách bảo cho bạn trong khi đàm phán:

1. *Người ta thường đợi đến khi tới thời hạn mới đi đến thống nhất.* Sở dĩ như vậy là vì họ muốn đạt được thoả thuận và bởi họ không muốn thời gian mà họ đã đầu tư trong đàm phán bị phí hoài.
2. *Bất kể cuộc đàm phán nào cũng có thể kéo dài mãi*

nếu như không bị thúc ép phải kết thúc hoặc huỷ bỏ nó. Không có lý do thôi thúc để đi đến thỏa thuận hoàn toàn, thì các cuộc thảo thuận sẽ kéo dài mãi mà không đưa ra được biện pháp giải quyết. Nhưng vào một thời điểm nào đó, mọi việc cũng sẽ phải được giải quyết. Bạn sẽ phải thúc đẩy tiến trình đàm phán nếu vào thời điểm đó làm như vậy là có lợi cho mình. Đến lúc đó bạn hãy làm tất cả những gì có thể để lôi kéo đối phương bỎ ra thật nhiều thời gian và tiền bạc theo đuổi việc giải quyết, nhưng phải làm sao để chi phí bên mình thấp nhất nếu không thì chính bản thân bạn cũng có thể trở thành nạn nhân trong cái bẫy đầu tư thời gian này.

3. *Thời hạn xấu nhất là thời hạn do đối phương đặt ra cho mình.* Có người nghĩ bằng cách đặt ra thời hạn thì họ sẽ kiểm soát được cuộc đàm phán, nhưng đôi khi lại phản tác dụng bởi bên nào bị thời hạn là bên đó chịu áp lực và bên kia sẽ là bên có lợi.

Bạn hãy luôn nhớ điều đó và cố gắng không để đối phương đặt ra bất kể thời hạn nào cho mình trong đàm phán. Đừng để đối phương biết bạn bị thời hạn chi phối trừ phi sự tiết lộ đó khiến họ mang lại cho bạn kết quả mong muốn. Nếu muốn gây áp lực cho đối phương bằng việc tăng tốc đàm phán, bạn nên áp đặt cho đối phương một thời hạn tương tự và thay đổi thời hạn đó thế nào là tùy bạn.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

4. *Kiểm tra mọi thời hạn đưa ra là thực hay giả.* Nếu đối phương bước vào đàm phán và nói rằng: “Thoả thuận này phải được hoàn tất vào cuối tuần, nếu không thì sẽ không có thoả thuận nào hết”. Trước hết bạn hãy kiểm tra thời hạn đó có giá trị hay không, vì vậy bạn có thể đáp lại như thế này: “Rất không may là tôi phải đi công tác trong 10 ngày tới, vì sao không thể đợi tới khi tôi quay về?”.

Nếu đối phương chần chừ, chứng tỏ thời hạn họ tuyên bố là giả. Nếu họ giải thích hợp lý tại sao cần có thời hạn đó thì coi như bạn đã nắm được một điều gì đó có giá trị. Bạn thử đứng lên và bỏ ra về xem họ có để cho mình đi không. Bạn cần kiểm tra mọi thời hạn mà đối phương đặt ra. Nếu ông giám đốc công ty cử bạn đi đàm phán và dặn: “Tôi cần câu trả lời trong 48 tiếng”, thì bạn có thể hỏi: “Vì sao anh lại muốn thời gian ngắn như vậy?”. Theo lời giải thích của ông ta, bạn sẽ biết mình có nên chấp nhận nhiệm vụ hay không.

CÔNG CỤ ĐÀM PHÁN GIÁ TRỊ LÀ GIAI ĐOẠN ĐÀM PHÁN CHÍNH

Trong tất cả các cuộc đàm phán, bạn cần xác định đâu là giai đoạn đàm phán chính. Giai đoạn đàm phán chính bắt

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

đầu từ ngày đàm phán tiến hành và chấm dứt vào ngày mà chúng ta gọi là “ngày đã ra ngoài đàm phán” tức là ngày mà bạn có cơ sở để cho rằng cuộc đàm phán cần kết thúc thành công nếu không phải bỏ. Khi lập kế hoạch, bạn nên vạch ra những mốc cụ thể và những bước đi cần thiết theo thứ tự hợp lý, chỉ rõ ra thời gian dự kiến cho mỗi bước đi. Khi thời hạn thật sự xuất hiện trong đàm phán thì thời hạn đó có thể được coi là “ngày đã ra ngoài đàm phán”.

Giả dụ, tôi có một chiếc xe và hợp đồng thuê xe hết hạn vào ngày 31 tháng 12. Tôi cần phải kiểm được một chiếc xe khác nếu không đến hạn tôi sẽ phải xin kéo dài thời hạn hợp đồng thuê. Vì vậy ngày 31 tháng 12 sẽ là ngày đã ra ngoài đàm phán. Tiếp đó tôi xem ngày hôm nay là ngày gì. Cứ cho là ngày 1 tháng 1, vậy là tôi còn 12 tháng trước khi tới ngày đã ra ngoài đàm phán. Trước khi bắt đầu đàm phán thật sự, tôi phải biết mình muốn gì ở chiếc xe mới dã. Tôi nghĩ sẽ không cần đến một tháng để làm việc đó. Hàng năm, các hoạt động khuyến mại thường bắt đầu vào tháng 6, nên ngày tôi chọn bắt đầu giai đoạn đàm phán chính là ngày 1 tháng 5 và thời điểm để tôi tập trung vào thương lượng những phần cụ thể của chiếc xe mới sẽ là ngày 1 tháng 6.

Trước đó, sẽ có nhiều việc cần làm. Tôi cần phải tìm hiểu chi phí và so sánh, phải quyết định đến đại lý nào, phải giới hạn dòng xe và hãng xe mình thích, phải quyết định sẽ chi bao nhiêu tiền để mua xe. Nếu việc này kéo

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

dài hơn 30 ngày thì ngày bắt đầu cho giai đoạn đàm phán chính sẽ sớm hơn ngày 1 tháng 5.

Cứ cho là tôi thương lượng thành công thì đàm phán cần phải kết thúc trước ngày đã ra ngoài đàm phán bao lâu để khớp thời gian giải tán chiếc xe đang sử dụng? Nếu dự định trao lại chiếc xe này cho công ty cho thuê cùng thời gian với việc mua hay thuê chiếc xe mới của họ thì tính toán thời gian quá dễ. Nhưng nếu tôi quyết định mua hay thuê chiếc xe mới từ một đại lý khác, thì việc tính toán thời gian lại trở nên phức tạp hơn, vì việc lập kế hoạch cho giai đoạn đàm phán chính cần tính đến nhiều khả năng và vì vậy sẽ có nhiều kịch bản về giai đoạn đàm phán chính. Xác định được giai đoạn đàm phán chính tức là sẽ xây dựng được những bước đi cần thiết, vì vậy bạn phải suy nghĩ nghiêm túc và cẩn thận khi làm công việc này. Nắm được nghệ thuật xây dựng giai đoạn đàm phán chính là một tố chất quan trọng cần có ở mỗi người đàm phán giỏi.

TRÌ HOÃN

Ngoài việc phải xử lý những thời hạn luôn nảy sinh trong đàm phán, bạn cũng cần nhớ rằng những sự trì hoãn không lường trước sẽ xảy ra như là điều không tránh khỏi trong đàm phán. Còn tôi thì sử dụng chiến thuật trì hoãn bất cứ khi nào tôi thấy có lợi cho mình. Nhưng nếu ta đang chăm chú thực hiện kế hoạch giai đoạn đàm phán

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

chính của mình mà đối phương lại tìm cách kìm hoãn tiến độ thì phải làm sao? Thì ta phải mồi “lửa” dưới chân họ để thúc họ di nhanh hơn. Lửa ở đây có thể là giảm giá, chịu thiệt hay thay đổi khung thời gian đàm phán theo ý họ. Còn nếu tôi cố tình trì hoãn thì đó lại là chiến thuật. Ví dụ, nếu tôi biết đối phương đang rất cần tiền, tôi sẽ giảm tốc độ đàm phán. Khi đó bên kia có thể kêu ca và nói với tôi họ cần tiền ngay và đây là cơ hội để tôi thương lượng đổi tiền lấy tốc độ với họ. Nếu đối phương không chịu nổi sự trì hoãn của tiến trình đàm phán, thì họ chỉ còn cách duy nhất là phải nhượng bộ cho tôi thì tôi mới thúc đẩy tiến độ đàm phán cho họ, nếu không thì tôi doạ sẽ không ký kết hợp đồng nữa. Mỗi cuộc đàm phán đều có một tiến độ vô hình, từ lúc bắt đầu, rồi kéo dài trong một khoảng thời gian và cuối cùng thì hoặc là đi đến thoả thuận hoặc là bị huỷ bỏ. Khi đã có nhiều kinh nghiệm qua các cuộc đàm phán, bạn sẽ có cảm giác là đàm phán có đi theo hướng mong muốn và phù hợp tiến độ đã định hay không.

LẬP KẾ HOẠCH ĐÀM PHÁN

Thường trong các cuộc đàm phán có nhiều người tham dự hay bị trì hoãn, có thể là do lịch làm việc của một người quan trọng nào đó kín quá nên họ không thể có mặt trong ngày đàm phán. Nếu không được thông báo trước thì bạn sẽ không tránh khỏi việc phải hoãn đàm phán, vì vậy bạn

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

cần khẳng định lịch làm việc của tất cả những người tham gia để tránh không phải hoãn đàm phán. Bạn cần lập kế hoạch để điều đó không xảy ra. Nếu cần thiết, bạn có thể lùi thời hạn lại hoặc yêu cầu người vắng mặt uỷ quyền cho ai đó khác để có thể vẫn thực hiện được giao dịch.

Khoan hãy nói đến các chiến thuật đàm phán, chỉ riêng việc hoãn đàm phán do lên kế hoạch không kỹ là sự cẩu thả và điều đó sẽ làm cho mọi người khó chịu, có thể làm thiệt hại tài chính, thậm chí còn có thể xoá sổ giao dịch đó. Vì vậy, bất cứ khi nào tham dự vào một cuộc đàm phán có nhiều bên, bạn cũng phải liên tục xác nhận lịch làm việc, vì điều này sẽ tác động tới cách tiến hành đàm phán của hai bên. Và nắm được lịch làm việc của các bên, bạn cũng có cơ hội để áp dụng chiến thuật đẩy nhanh hoặc giảm tốc đàm phán.

SỬ DỤNG CÁC PHƯƠNG ÁN SONG SONG

Ít khi nào chỉ có một câu trả lời đúng hoặc một kết quả đúng cho một bài toán thương lượng. Các giải pháp khả thi chỉ có được khi chúng ta chịu khó tìm kiếm. Xây dựng kế hoạch B song song và bổ sung cho kế hoạch A mà bạn đang tiến hành, sẽ giúp bạn có được kết quả mong muốn. Phương án đàm phán song song có thể là thời hạn khác, giá cả khác hoặc những điều khoản khác. Phương án A có thể là 500.000 đô la trả trong 90 ngày và phương án B có thể là 400.000 đô la thanh toán ngay. Đây là cách đàm

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

phán song song, kết hợp giữa thời hạn thanh toán và giá cả. Bạn có thể thấy nhiều kiểu kết hợp tương tự trong các giao dịch bất động sản. Người mua có thể nói với người bán rằng: "Tôi sẽ trả đúng giá đó nếu ông chịu thanh toán chi phí giao dịch cho tôi", hoặc một người mua đồ nội thất có thể nói với người bán hàng rằng: "Tôi đồng ý trả số tiền ấy nếu ông hứa giao hàng vào ngày mai và miễn cho tôi phí giao hàng như thường lệ".

Lợi thế trong việc đàm phán với phương án song song là bạn có nhiều giải pháp khác nhau thay vì chỉ một giải pháp đơn thuần là "với giá đó, anh có chấp nhận hay không thì tùy". Cách đàm phán này nên sử dụng trong giai đoạn đàm phán chính. Đàm phán theo phương án song song là những biến thiên của giai đoạn đàm phán chính, mà kết quả ra đời dưới nhiều góc độ khác nhau.

NGUYÊN LÝ MURPHY

Bạn nên luôn nhớ rằng, theo nguyên lý Murphy: "Mọi điều không may đều có thể xảy ra và thường vào đúng thời điểm không mong muốn nhất". Nguyên lý này cũng đúng trong đàm phán.

Việc hoãn đàm phán có thể xuất phát từ bên kia vì một số lý do nào đó nhưng cũng có thể là do một yếu tố bên ngoài tác động. Giả sử, bạn đang đàm phán để mua một căn nhà và bạn với người bán nhà đã đi đến thỏa thuận. Bạn chấp nhận thời gian thanh toán và thời gian chuyển

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

vào căn nhà đó. Người bán nhà cũng có vụ đầu tư đang cần số tiền của bạn. Nhưng bỗng nhiên căn nhà bị cháy tan tành. Đây là một thí dụ về một sự việc xảy ra theo nguyên lý Murphy. Việc căn nhà bị cháy có thể phá vỡ thoả thuận hoặc ít nhất là dẫn tới sự thay đổi một số điều kiện hợp đồng. Không có cách nào để bạn có thể dự đoán hết những điều không may có thể xảy ra, nhưng nếu bạn dành thời gian để thiết lập một mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau thì các bên có thể sẽ cùng nhau giải quyết vấn đề, cho dù có những tác động không lường trước nào đó can thiệp vào.

SỬ DỤNG BẾ TẮC MỘT CÁCH CÓ LỢI

Bế tắc là gì? Bế tắc xảy ra khi các bên không nhất trí được với nhau về một điểm nào đó đang được thảo luận và hai bên ngừng đàm phán. Mọi người nói chung và những người đàm phán chưa có kinh nghiệm nói riêng thường sợ bế tắc và bạn sẽ thấy gần như mọi cuộc đàm phán đều có bế tắc. Họ nghĩ rằng bế tắc cũng giống như thất bại và họ sợ thất bại. Tuy nhiên, bế tắc vẫn có thể phá vỡ được và tôi sẽ chỉ cho bạn thấy cách phá vỡ thế nào. Biết cách phá vỡ bế tắc theo ý mình, bạn có thể tranh thủ nỗi sợ hãi bế tắc của đối phương để làm lợi cho mình. Bên nào biết chấp nhận bế tắc vào một thời điểm nào đó trong đàm phán, bên đó sẽ có lợi thế. Khi bạn đã sẵn sàng ngừng đàm phán vì bất đồng giữa hai bên, bạn hãy đặt nhiều áp

lực lên đối phương. Có điều mà nhiều người không nhận ra là bế tắc hoàn toàn có thể bị phá bỏ và vẫn có cách để mở lại các cuộc thảo luận.

Có nhiều lý do để bạn tạo ra bế tắc. Trước hết, bạn phải quyết tâm và tin vào ưu thế của mình trong đàm phán. Thứ hai, khi bạn làm như vậy, bạn sẽ biết được đối phương có quyết tâm và sự tự tin tương tự hay không. Thứ ba, bạn sẽ biết đối phương có chịu nhượng bộ thêm không. Thứ tư, bế tắc tạo ra sẽ làm cho đối phương cảm thấy như đã “đến đường cùng” (người ta sẽ cảm thấy bạn đã đạt được tất cả mọi cái và không còn gì để theo đuổi nữa). Và thứ năm, bế tắc tạo ra sẽ làm thay đổi tiến độ, bạn lại càng có khả năng kiểm soát đàm phán.

Như vậy bế tắc có ích lợi là làm rõ vị thế của đối phương và kìm chân họ vào một thời điểm nhất định. Tôi có thể nói với đối thủ rằng: “Nếu anh không chịu trả 10.000 đô cho tôi thì sẽ không có hợp đồng gì hết và tôi sẽ đi”. Nếu đối phương vẫn cương quyết thì tôi sẽ đi thật, nhưng không nhất định là cuộc đàm phán phải chấm dứt bởi vì bế tắc vẫn còn có thể phá được. Nhưng qua hành động đó tôi đã biết được một điều rằng, đối phương sẵn sàng để tuột khỏi hợp đồng chỉ vì 10.000 đô la, như vậy là đã rõ quan điểm của tôi và của họ.

Nếu đối phương đang phải đàm phán với một hạn chế về thời gian thì với họ, bế tắc chính là một thảm họa. Vì vậy, nếu bạn tạo ra bế tắc thì bạn là bên có lợi thế hơn vì đối phương bắt buộc phải đạt được điều gì đó trong thời gian có hạn của họ. Lúc này họ có thể buộc phải bỏ hợp đồng

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

đó, chịu hy sinh chi phí, đầu tư thời gian hoặc cũng có thể đưa ra thêm nhượng bộ để bạn phải thay đổi quan điểm.

Khi tạo ra bế tắc để làm chiến thuật, bạn hãy luôn mỉm cười vui vẻ và nói với bên kia rằng bạn không thể thực hiện điều họ yêu cầu. Sở dĩ phải làm như vậy để sau này nếu bạn thay đổi quan điểm và quay lại, bạn cũng đã mất mặt. Giả sử khi thấy có khả năng ký kết được một hợp đồng tốt hơn với người khác, bạn tạo ra bế tắc, nhưng sau đó bạn lại thấy rằng giao dịch trước mới tốt hơn nên bạn lại muốn quay lại và mở lại đàm phán với đối tác đầu tiên. Không nên qua cầu rút ván và nói những câu đại loại như: "Tôi sẽ không bao giờ ký hợp đồng với anh ngay cả khi anh là người cuối cùng trên trái đất". Thay vì đó nên nói: "Hãy suy nghĩ đi và nếu anh đổi ý thì gọi cho tôi nhé". Một cử chỉ chia tay như thế sẽ tạo ra cơ hội nếu bạn còn muốn quay lại.

Trong một tình huống khác, bạn cũng nên tạo ra bế tắc nếu như trong nhóm của bạn còn có người chưa nhất trí. Giả sử bạn muốn mua một căn nhà và sau khi thương lượng, người bán đòi giá 400.000 đô la và bạn cho rằng giá đó có thể chấp nhận được, nhưng chẳng may vợ bạn nói thế này thì sao, "Em nghĩ thực ra người bán nhà chỉ định bán với giá 350.000 đô la thôi".

Trong trường hợp này, bạn nên nói với người bán: "350.000 đô la là giá cao nhất tôi có thể trả".

Giả dụ người bán nói: "Tôi đã nói với anh là 400.000 đô la và tôi sẽ không bán thấp hơn. Nếu anh không chấp nhận thì tôi sẽ bán cho người khác".

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

Như vậy với câu hỏi trên, bạn sẽ biết được rằng người bán nhà có kiên quyết với cái giá đó không và bạn cũng đã làm cho vợ mình tin rằng 400.000 đô là giá hợp lý để mua ngôi nhà đó.

Những công ty lớn hay sơ đàm phán bị bế tắc

Bạn sẽ rất có lợi thế khi đàm phán với một công ty lớn vì bế tắc sẽ chỉ có lợi cho mình. Nhiều người cứ nghĩ rằng những công ty lớn có tất cả các ưu thế trong đàm phán nhưng không phải vậy. Trước khi các công ty lớn quyết định đàm phán, họ đã phải có sự chấp thuận của nhiều cấp lãnh đạo trong công ty. Công ty như con tàu vượt đại dương, khi đã ra khơi rồi thì khó mà quay lại. Công ty lớn không muốn gặp bế tắc vì đơn giản họ không muốn trì hoãn công việc mà sếp đã gật đầu và khi gặp bế tắc, công ty sẽ lại phải triệu tập tất cả những người có liên quan để tham gia vào quá trình ra quyết định, điều đó có nghĩa là làm ảnh hưởng tới nhiều người và cản trở một công việc đã được các cấp lãnh đạo chấp thuận. Áp dụng sự hiểu biết này trong đàm phán, bạn có thể sẽ làm cho những đối thủ lớn hơn, nhiều tiền hơn và có nhiều ảnh hưởng hơn phải nhượng bộ, đơn giản vì họ thấy xấu mặt khi phải giải thích với sếp của mình là tại sao cuộc đàm phán lại bị bế tắc.

Ví dụ một công ty phát triển đô thị lớn chuẩn bị đầu tư xây dựng một khu dân sinh, và bạn là người nắm giữ hai mảnh đất ở vị trí then chốt nhất trong khu đó. Công

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

ty đó đã ký được hợp đồng với tất cả các chủ đất khác trong khu với giá khá cao. Cho dù biết rõ là một khi hạ tầng đường giao thông và điện nước đã lắp đặt xong thì đất trong khu đều đã có giá và kể cả khi hợp đồng đã ký tắt thì bạn vẫn có thể gây ra bế tắc để đòi thêm tiền cho miếng đất của mình. Bế tắc mà bạn tạo ra chắc chắn có hiệu quả vì bạn biết công ty phát triển đô thị đang phải thực hiện dự án theo thời hạn thành phố giao, theo cam kết với các nhà thầu phụ, với các bên cung cấp nguyên vật liệu và cả các bên cho vay tiền. Vì mảnh đất của bạn nằm trong phần quan trọng của quy hoạch, nên nếu bạn cương quyết thì chắc chắn bạn sẽ có cơ hội tốt hơn cho mình, nhưng cũng lưu ý - không nên quá tay.

Những cách để phá vỡ bế tắc

Bế tắc có thể tạo ra bất cứ khi nào miễn là có lợi, dù người ta vẫn nghĩ rằng khi gặp bế tắc thì sẽ không đi đến đích. Không hẳn vậy, vì bạn vẫn có thể phá vỡ bế tắc bằng nhiều cách.

Trước tiên hãy trì hoãn việc đưa ra quyết định tại một thời điểm nào đó gây ra bế tắc và hãy bàn vào các vấn đề khác. Bạn có thể nói: "Cứ cho là chúng ta có thể nhất trí với giá đó đi thì còn có gì khác nữa để thương lượng không?". Thông thường đối phương sẽ tránh vấn đề hóc búa và tập trung vào những vấn đề khác dễ giải quyết hơn. Khi thương lượng với nhau về những vấn đề dễ giải

KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ ĐÀM PHÁN

quyết hơn, bạn lại quay về cách đàm phán thân thiện như trước, và sau khi đàm phán xong, bạn có thể nói thế này: “Thế nhé, sau khi đã đạt được thỏa thuận các vấn đề khác rồi, bây giờ chúng ta hãy quay lại thảo luận về giá cả vậy”. Sự hậm hực xung quanh sự bế tắc ban đầu không còn nữa và bây giờ bạn đã có điều kiện để đi đến một thỏa thuận cho vấn đề còn lại. Tóm lại, nếu muốn phá vỡ bế tắc, trước hết hãy biết cách nói về vấn đề khác ngoài vấn đề gãy bế tắc.

Thứ hai, khi gặp bế tắc, bạn có thể cho bên kia một hoặc vài nhượng bộ nhỏ và đòi hỏi họ đáp lại. Bằng cách đó, hai bên có thể thảo luận tiếp.

Thứ ba, giải quyết bế tắc bằng cách đi “ngầm”, tức là giải quyết vấn đề với những người khác bên phía họ hoặc cấp cao hơn họ. Vì đó là những người không có mặt vào thời điểm xảy ra bế tắc nên họ có thể sẽ trở thành người hoà giải.

Phá vỡ bế tắc trước tiên là phải loại bỏ cái tôi, sự bức mình và cách đàm phán ương bướng rất dễ mắc phải trong lúc tranh luận gay gắt. Nếu hiểu người, bạn sẽ không có khó khăn gì để tìm ra cách phá vỡ sự bế tắc. Chương tiếp theo chúng ta sẽ bàn thêm về những tính cách con người và làm thế nào để tận dụng nó, giúp đàm phán có kết quả tốt hơn.

Chương 6

KHAI THÁC BẢN CHẤT CON NGƯỜI

Chiến thuật đàm phán tâm lý

BẢN CHẤT CON NGƯỜI quyết định sự thành bại trong đàm phán. Do đó, hiểu được bản chất con người là yếu tố cần thiết để hiểu về đàm phán. Một khi mọi người đã xây dựng mối quan hệ và trở thành bạn bè - hoặc rơi vào bế tắc và trở thành kẻ thù thì đó là điều gần như không thể thay đổi được.

Trong Chương 1, tôi đã nói về mối quan hệ hữu hảo giữa Donald Trump và Leonard Kandell khi Kandell trao cho Donald hợp đồng thuê để anh xây dựng Toà nhà Trump. Leonard Kandell thích cách làm việc của tôi với dự án này và ông trở thành khách hàng của tôi kể từ ngày ký được hợp đồng đó đến khi ông ấy qua đời. Năm 1987, tôi đã rời hẳn lĩnh vực luật của mình, không còn là đại diện cho Donald nữa. Để hoàn thành Toà tháp Trump, Donald cần có sự ủng hộ của Kandell. Lúc đó tôi có vị trí thật đặc biệt - làm luật sư cho Kandell trong khi tôi là luật sư cũ của Trump. Donald cần có sự cho phép của Kandell để xây cột chống Toà tháp Trump trên một phần đất của ông, nên anh nhờ tôi làm việc với Kandell. Leonard hỏi tôi: "George, nếu tôi cho người ta sử dụng đất của mình như vậy tôi có bị ảnh hưởng gì không?". Tôi trả lời: "Không ảnh hưởng lắm. Nếu ông cho phép, Trump sẽ chôn một cái cột 32 foot nằm dưới phần móng. Cái cột đó sẽ bắt ngang qua đường gianh giới giữa hai mảnh đất".

KHAI THÁC BẢN CHẤT CON NGƯỜI

Kandell nói: "Anh Donald luôn tử tế với tôi nên cho anh ta làm đi, tôi sẽ cho phép anh ấy". Vậy là không mất một khoản phí nào, Kandell đã cho Donald được chiếm dụng đất của ông để dựng cái cột đó.

Không lâu sau đó, Donald gọi cho tôi và nói: "Tôi phải chuyển cái cột đó vào sâu hơn trong đất của Kandell. Anh có thể xin Leonard được không?".

Bản vẽ Donald gửi cho tôi cho thấy thay vì vắt ngang qua đường gianh giới đất, cây cột mới có vị trí nằm hoàn toàn trên đất của Kandell. Đó là sự khác biệt lớn.

Khi tôi nói lại với Kandell ý muốn của Donald Trump thì ông ấy bảo: "George ạ, nếu muốn thì chắc chắn tôi có thể bắt Donald phải trả cho tôi ít nhất một hoặc hai triệu đô la để chôn cây cột đó. Nhưng vì anh ấy rất lịch lâm mà tôi cũng rất hài lòng với thoả thuận đã ký với anh ấy, nên tôi sẽ cho Trump được làm vậy mà không đòi hỏi gì hết".

Kandell tin tưởng vào Trump như vậy cũng đúng thôi, nhưng để thoả mãn tính tò mò của mình, tôi nói với Donald thế này: "Tôi có thể xin cho anh quyền được phép chôn cột đó, nhưng anh sẽ phải trả 2,5 triệu đô la đấy, anh có chịu không?". Rất phong cách, Trump nói: "Này George, tôi không việc gì cứ phải chôn cái cột ở đây với cái giá 2,5 triệu đô la đâu, tôi sẽ đặt nó ở chỗ khác". Tôi nói: "Donald này, anh đang nói chuyện với tôi đấy nhé. Tôi biết thừa là thành phố đang bắt anh phải mở rộng khoảng sân và cây cột mà anh định đặt trên phần đất của người ta có tác dụng đỡ cả một góc của tòa nhà nên tôi và anh đều hiểu tầm quan trọng của nó thế nào rồi". Sau

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

khi đã tranh luận chán chê, Donald miễn cưỡng chấp nhận trả 2,5 triệu đô la. Lúc đó tôi mới nói cho anh biết Kandell đã đồng ý cho anh làm vậy mà không lấy gì cả. Như bạn đã thấy mối quan hệ giữa Kandell và Trump đã vượt qua cả quan hệ hàng xóm, quan hệ giữa những người đầu tư bất động sản và quan hệ của những người đàm phán thương mại thông thường, mối quan hệ đó là quan hệ của tình bạn và sự tin cậy lẫn nhau.

Kandell còn đưa mối quan hệ tin cậy đó thậm chí tiến xa hơn. Ông cũng là chủ sở hữu mảnh đất ở vị trí Số 112 phía Nam Công viên Trung tâm thuộc quận Manhattan. Mảnh đất này cho một người tên là John Coleman thuê dài hạn. Vì trước đây Kandell có nhiều vụ tranh cãi với Coleman và thấy rằng không thể tin ông này nên nói với tôi: "George ạ, tôi muốn sau này Donald là người bảo vệ tài sản cho tôi để nếu có vấn đề gì với Coleman thì anh ấy sẽ là người đứng ra giải quyết và bảo vệ quyền lợi cho tôi cũng như con cháu tôi khi tôi đã qua đời".

Để Donald chấp nhận làm người bảo vệ tài sản cho mình, Leonard Kandell đã cho anh một phần tiền thuê bất động sản đó khi hợp đồng thuê được gia hạn. Trump được hưởng 15% số chênh lệch giữa tiền thuê mới và tiền thuê cũ. Điều đáng nói ở đây là chỉ dựa vào quan hệ giữa ông và Trump thôi mà Kandell đã tin Donald là người chân chính và sẽ là người bảo vệ tài sản cho những người kế thừa ông. Kandell lúc nào cũng muốn dồn đáp lại những gì mình nhận được để ông tìm được sự thanh thản.

Vì bản chất con người có vai trò quan trọng trong mọi

giao dịch nên trước khi bước vào đàm phán, Donald Trump thường nói chuyện thân mật với đối phương để xem với họ cái gì là quan trọng. Khi đã xác định được mong muốn của đối phương, anh sẽ cố gắng đáp ứng những mong mỏi đó, cốt sao hai bên có được cái mình muốn, vậy là đàm phán thành công. Đây cũng là điều cốt lõi trong phong cách đàm phán của Trump.

Điều quan trọng là tất cả mọi người đều phải có được một sự thoả mãn nhất định và bạn phải tìm ra cách nào đó để làm được như vậy. Nếu bạn làm cho đối phương hài lòng, thì bạn cũng sẽ có được sự hài lòng cho chính mình.

TÂM LÝ ĐÀM PHÁN

Trước hết, bạn cần phải hiểu là cái gì đặc biệt cũng dễ hấp dẫn, tức là cần phải tạo ra một vẻ bề ngoài khác lạ, có ấn tượng như tôi đã trình bày ở phần trước, để tạo ra cảm giác khó quên trong đầu người ta. Không quan trọng nó là cái gì, mà quan trọng là bạn đã tạo ra và duy trì nó như thế nào. Bạn sẽ có ưu thế hơn nếu bạn có những gì mà bên kia chưa thấy ở đâu cả.

Điều này có tác dụng đối với mọi loại giao dịch, cho dù là bạn đang tìm việc, bán nhà, hay mua tủ lạnh - tất cả những tình huống này đều có thể đem lại cho bạn lợi thế nếu bạn biết cách tạo ra vẻ riêng biệt cho mình để thuyết phục cho họ thấy bạn có cái họ muốn. Bạn hãy nhớ lấy điều này cùng với nhiều nguyên tắc khác mà chúng ta sẽ thảo luận tiếp theo sau đây.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

*Ai cũng thèm cái mình không có
và cái mà người khác cũng muốn*

Lòng tham và tính đố kỵ hầu như ai cũng có. Tôi nhớ mình có xem một bộ phim kinh điển có tên: "Công dân Kane". Trong phim, một người đàn ông rất giàu có đã huỷ hoại cuộc đời mình chỉ vì một điều nhỏ nhặt mà ông ta không thể có được khi còn nhỏ. Qua đây, bạn có thể học hỏi được nhiều điều.

Nếu muốn thu hút khách hàng, bạn thử trưng cái biển: "vừa mới bán hết" xem sao. Tương tự hiệu quả của buổi bán đấu giá tuỳ thuộc vào số lượng người trả giá. Càng có nhiều người trả giá, thì càng có nhiều người nghĩ rằng: "Nếu có nhiều người muốn như vậy chắc là món hàng này đáng giá lắm đây, mình phải mua thôi". Khi có cơ hội tạo ra một bầu không khí như vậy, bạn hãy tranh thủ nắm lấy.

Đứng trước nhiều quyết định, con người dễ dao động

Để người ta không ra nỗi quyết định, bạn hãy thử cách này xem: Cho anh ta thật nhiều thông tin hoặc thật nhiều vấn đề phải xem xét cùng một lúc. Sự phức tạp của vấn đề thường làm con người ta ngại và phản ứng thông thường khi sợ là đánh bài chuồn. Nếu bị ép phải đưa ra quá nhiều quyết định cùng một lúc thì anh ta có thể chọn phương án là chẳng đưa ra quyết định gì hết. Điều này cũng giống như là bắt ai đó phải nuốt một viên thuốc to

bằng quả bóng golf. Nếu đưa cả một số lượng thuốc to bằng quả bóng golf, đương nhiên người ta sẽ nghẹn. Nhưng nếu bạn chia nó ra làm nhiều miếng nhỏ và đưa từng ít một trong một thời gian dài thì người ta sẽ nuốt cả số thuốc đó mà không nhận ra là mình đã nuốt hết từng ấy thuốc. Khi lập kế hoạch đàm phán, bạn cần xác định thời điểm nào thì đưa ra quyết định cho từng vấn đề và đưa ra quyết định vào thời điểm nào thì thích hợp. Nếu đang đàm phán với một tiến độ thoái mái thì những quyết định khó khăn cũng sẽ đơn giản hơn.

Người ta ngại chất vấn về chính thống bề ngoài

Sau đây chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ những hành vi rất hấp dẫn của hiện tượng này - cái vẻ chính thống bề ngoài - như tôi đã thảo luận ở phần trước. Một điều hoàn toàn sai nhưng nếu được diễn đạt với một sự chứng nhận như thế chính bản thân bạn cũng tin vào điều đó hoặc hơn thế, người ta cho in ấn ra thành văn bản để có vẻ trông rất chính thống, thì mọi người rất dễ tin. Người nói dối có địa vị xã hội cao nữa thì khả năng những lời nói dối đó lại càng được tin. Còn thí dụ nào sinh động hơn là việc chúng ta - những người Mỹ - đã tin mà không nghi ngờ gì khi chính tổng thống Bush và những người khác đã nói rằng Saddam Hussein tàng trữ vũ khí huỷ diệt hàng loạt, là kẻ tài trợ cho khủng bố và vì vậy chúng ta cần phải hành động ngay để bảo vệ nước Mỹ? Quốc hội

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

và nhân dân Mỹ đã mắc lừa như vậy đấy. Ba năm với hàng nghìn nhân mạng và hàng tỷ đô la đã mất mới rõ ra được sự thật. Nhưng mọi cái đều có vẻ rất chính thống. Chúng ta hãy xem những thí dụ khác mà người ta vẫn hay gặp thường ngày.

Giả sử bạn đang ở trong cửa hàng và nhìn thấy một tấm biển ghi: "Giá bán lẻ 500 đô la - nhưng chỉ bán 350 đô la". Bạn nghĩ rằng mình đã tiết kiệm được 150 đô la, vì thế đây là một món hàng đáng đồng tiền bát gạo phải không? Cái giá 500 đô la ở đâu ra vậy? Ai đã đưa ra cái giá ấy? Có vẻ là chính thống lắm vì nó được viết ra cơ mà. Thế là mọi người tin rằng những gì mình đọc được đều là thật chỉ vì được viết có vẻ chính thống hơn.

Tương tự, bạn cũng hay tin vào một bài báo được đăng trên một tờ báo lớn. Đăng trên tờ Times cơ mà, sao lại không tin? Nhưng sự thật thì đó chỉ là cách hiểu hay quan điểm riêng của chủ mục báo hay phóng viên trong bài viết đó thôi. Ngay cả khi nhiều tờ báo đã bị phanh phui sau các vụ việc mà chúng ta vẫn cứ tin, thế mới biết sức mạnh của báo chí ghê ghớm như thế nào.

Tương tự đối với truyền hình. "Vì xuất hiện trên truyền hình nên tôi tin". Vâng, sự thật là bạn đã bị cái vẻ chính thống bên ngoài đó thôi miên rồi. Những gì bạn nghe được ít khi là sự thật hoàn toàn mà có khi còn là sự lừa phỉnh nữa. Nhưng nếu bạn biết cách tạo ra cái vẻ chính thống bề ngoài cho mình trong đàm phán thì điều đó có thể có lợi cho bạn đấy.

Sau đây tôi sẽ kể cho bạn nghe một thí dụ minh họa về

cách sử dụng vẻ chính thống bề ngoài như thế nào của một anh bán hàng trẻ tuổi mà tôi được anh ta kể lại. Anh bạn này được một công ty xây dựng thuê quảng cáo cho một ngôi nhà xây mẫu cho những ngôi nhà khác trên một khu đất có diện tích nhiều acre¹ gần chỗ tôi ở. Hôm đó anh bạn bán hàng này đến căn nhà đó vào buổi sáng sớm để chuẩn bị cho buổi giới thiệu cho khách. Khi đi kiểm tra ngôi nhà, anh ta phát hiện ra có tới một foot nước dưới tầng hầm - trong khi đó thì khách mua đang trên đường đến. "Ôi, thế anh đã làm gì?", tôi hỏi. Anh ta bảo: "Cháu lấy thước nhúng vào nước rồi vạch một vạch phấn lên để đánh dấu mực nước. Sau đó cháu để cái thước ở gần bậc lên xuống tầng hầm". Tôi bị hút cuốn bởi câu chuyện nên vội hỏi: "Anh đã làm gì khi người mua vào trong nhà?". Anh ta cười bảo: "Khi họ nhìn xuống tầng hầm thì họ bị sốc bởi thấy có những một foot nước dưới đó và họ vẫn hỏi. Cháu bảo là bên xây họ muốn chứng minh rằng cái tầng hầm này không thấm nước nên người ta đã đổ nước vào đó. Sau đó cháu đã lấy cái thước nhúng vào trong nước rồi chia cho họ xem mực nước rất khớp với vạch phấn". Cháu bảo họ: "Thấy chưa, không hề rỉ ra một giọt nhé". Việc làm của anh ta làm tất nhiên là không được và tôi không khuyến khích bạn làm điều tương tự, nhưng ai trong chúng ta lại không bị thuyết phục bởi cái vẻ chính thống mà cái đầu óc phong phú của anh bán hàng kia nghĩ ra. Tôi cũng sẽ không nghi ngờ và chẳng có người

1. 1 acre = 0,4 ha.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

mua nào nghi ngờ hết. Trước khi các bạn muốn mắng mỏ anh ta thì tôi cũng phải thông báo với bạn rằng ngay sau "lẽ nhập trach" kết thúc, người bán hàng đó đã nêu vấn đề rò rỉ tầng hầm với công ty xây dựng. Công ty xây dựng này vốn rất có tiếng nên họ rất lo và đã gọi một chuyên gia tới để xem xét vấn đề trên. Chuyên gia đã đào một cái lỗ ở tầng hầm và tìm hiểu ra ngôi nhà đó nằm trên một con suối ngầm mà ngấm là do nước mưa đã dâng lên ở mức không bình thường. Sau đó người ta cho lắp bơm hút trong ngôi nhà xây mẫu này cũng như, tất cả các ngôi nhà khác trên dải đất đó để phòng vấn đề này lại nảy sinh sau này. Như vậy, nhờ anh ta đã thông báo lại cho bên bán nhà nên bên mua đã có được ngôi nhà đảm bảo hơn.

Tôi khuyên bạn sử dụng vẻ chính thống khi nào có thể nhưng ở mức độ chấp nhận được và đừng để bị đối phương dùng cách ấy để gạt mình.

Hướng tới mục đích cao và nhẫn耐 sẽ có kết quả

Bạn hãy học cách kìm chế. Đừng vội đưa ra những đề nghị hợp lý quá sớm và cũng không nên nhân nhượng nhiều quá ngay khi bắt đầu đàm phán. Để có được giao dịch ưng ý nhất, bạn cần nhẫn耐 và tư duy có chiến lược.

Giả sử bạn đang trong một cửa hàng nội thất và bạn đã tìm được một bộ bàn ghế ưng ý nhất cho phòng khách với giá 4.000 đô la, bạn nghĩ là hợp lý và đã sẵn sàng trả giá. Nếu bạn tỏ rõ sự hài lòng ngay với người bán hàng

là sai lầm và bạn sẽ thua trong cuộc thương lượng này. Có thể người ta sẽ chịu cho bạn những nhân nhượng nhỏ nhưng những nhân nhượng lớn là điều không thể.

Thay vì vậy bạn có thể nói với người bán hàng rằng: "Bộ bàn ghế phòng khách giá cao quá. Có thể tôi sẽ cân nhắc nếu như giá phải chăng hơn".

Thông điệp này định ra một hướng đàm phán khác. Người bán hàng có thể sẽ hỏi: "Bác muốn trả bao nhiêu?" Bạn nói: "khoảng 2.000 đô". Người đó nói lại: "Tôi không thể bán với cái giá thấp như thế được, 3.600 đô có được không?". Vậy là chiến thuật của bạn đã có tác dụng. Lúc này bạn quay lại thương lượng: "Cứ cho đó là sự khởi đầu đi, chị còn phải hạ nhiều nữa mới được".

Nhờ có cách đặt vấn đề như vậy mà cuối cùng bạn đã làm cho giá giảm tới mức chấp nhận được và khi bạn chấp nhận, hãy nói với người bán hàng: "Chị rắn quá đấy. Nhiều hơn số tôi định bỏ ra nhưng thôi, tôi vẫn mua cái đó". Câu nói này sẽ khiến người bán hàng hài lòng và đó một yếu tố cần thiết trong mọi cuộc đàm phán.

Cảm giác lép vế khi người khác hơn mình

Bản chất con người hạn chế chúng ta ở nhiều khía cạnh, chẳng hạn nhiều người thường cảm thấy mình bị lép vế khi họ thấy đối phương có nhiều tiền, nhiều quyền lực hay có năng lực chuyên môn cao hơn. Ai cũng nghĩ rằng thế này thì mình sẽ không thể đọ được với một "lão làng"

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

với nhiều kinh nghiệm, nhiều quyền lực hay có tài hùng biện như vậy. Nếu bạn có cảm giác đó, tôi khuyên bạn hãy tự vượt qua cảm giác đó bằng cách nói chuyện trực tiếp bình thường với người ta. Để làm gì, để biến anh ta thành một con người bình thường và để xây dựng một mối quan hệ hữu hảo với anh ta. Nếu đó là một người ăn nói cộc cằn thì ta sẽ tìm ra điểm chung với họ bằng cách sử dụng một thứ ngôn ngữ tương tự. Nếu đó là người tinh tế và có học thì bạn cũng phải theo phong cách đó.

Đối phương cũng sẽ cảm thấy tương tự nếu họ nghĩ rằng mình hơn họ. Mọi người thích làm việc với những người giống mình, nếu không làm vậy có thể còn lâu bạn mới giải quyết được vấn đề.

Im lặng là vàng

Có một điều bạn cần nhớ là mọi việc không phải lúc nào cũng được thể hiện ra bằng lời nói. Có nhiều người giả câm và cả hai đều có thể sử dụng cách đó khi họ bước vào đàm phán.

Thông thường khi nói chuyện với một người nước ngoài, chúng ta thường nghĩ mình phải nói sao cho thật đơn giản để họ hiểu. Nhưng chưa chắc đã đúng là người nước ngoài đó gặp khó khăn trong việc hiểu những gì bạn nói. Có người cố tình sử dụng giọng nói đó để tạo cho mình ưu thế khi đàm phán và đúng là có tác dụng thật. Vì vậy bạn không nên coi thường địch thủ và tất nhiên

đừng để lộ nhiều thông tin hơn mức cần thiết.

Đối phương rất có thể đã cố tình im lặng. Chuyện này chúng tôi rất có kinh nghiệm. Có một lần, chúng tôi gặp phải một người rất khó chịu, bà ta nói liên tục như thể chúng tôi phải hầu chuyện bà ta và điều này khiến chúng tôi muốn phát điên lên. Nhưng thay vì thể hiện sự bức tức, chúng tôi để cho bà ta huyên thuyên. Chúng tôi tỏ ra lúng túng để đối phương nghĩ rằng chúng tôi không hiểu gì và như vậy chúng tôi đã thu nhận được nhiều thông tin mà không cần phải nói gì. Đôi lúc, chỉ cần ngồi và nghe cũng là một cách hay. Càng nói ít, đối phương lại càng được dịp nói nhiều và mình càng tỉnh táo hơn. Sau đây tôi sẽ kể cho bạn nghe một câu chuyện hết sức hấp dẫn làm ví dụ điển hình cho việc sử dụng triệt để phương pháp này của Sol Goldman, một nhà tài phiệt bất động sản ở New York, người có cái vẻ nồng dân thuần chất nhưng ẩn chứa một cái đầu sắc như dao cạo. Ông ta và tôi có mặt trong văn phòng của bên bán để thương thảo việc mua một tòa nhà công sở với giá 15 triệu đô la tiền mặt. Sol cho rằng giá như vậy là hợp lý, tuy vậy ông vẫn hỏi: "Anh đòi giá tòa nhà này bao nhiêu?". Bên bán nói: "15 triệu đô la tiền mặt". Goldman cao giọng: "Giờ cơ?". Ông ta tỏ ra như thể mình không hiểu được tại sao cái giá lại cao như vậy. Người bán hàng ngược mắt nhìn vẻ khó chịu của Sol rồi nói: "Vâng, giá có thể hơi cao, tôi sẽ cân nhắc với giá 14 triệu đô la trả hoàn toàn bằng tiền mặt". Một lần nữa, nhưng bằng một giọng lại còn to hơn Goldman nói: "Giờ cơ?". Bên bán nghĩ rằng chắc mình đã gây ra sự phản

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

kháng của Sol nên nói: "Tôi sẽ xem xét bớt cho ông vài triệu đô la bằng việc cho ông vay mua với lãi suất 6%". Lần thứ ba, Goldman lại nói: "Cái gì?". Bên bán lại xuống nước tiếp: "Nếu ông thực sự muốn mua tòa nhà này, tôi có thể linh hoạt về điều kiện hợp đồng vay". Tôi khâm phục kỹ thuật đàm phán của Goldman. Mặc dù ông sẵn sàng mua tòa nhà với giá 15 triệu đô la hoàn toàn bằng tiền mặt theo yêu cầu ban đầu của người mua, nhưng sau ba câu "Cái gì?", ông ta đã làm giảm được 1 triệu đô la và hơn nữa lại được đề nghị cho hưởng các điều khoản tài chính ưu đãi, mặc dù vẫn cần đàm phán thêm. Đúng là không nói mà khôn.

ĐÀM PHÁN THEO NGUYÊN LÝ ƯA NHÀN CỦA ZIFF

Xin bạn đừng bỏ qua công cụ đàm phán quan trọng này mà tôi đã nêu ở chương trước. Ai cũng muốn mình không phải bỏ ra nhiều công sức mà vẫn đạt được mục đích. Thông thường mọi người không nỗ lực nhiều trong công tác chuẩn bị hoặc tìm hiểu trước. Phát hiện này là từ nghiên cứu của Ziff về hành vi con người. Như vậy có nghĩa là nếu bạn bỏ nhiều thời gian và công sức hơn đối phương, bạn sẽ giành được những phần quan trọng trong đàm phán. Nguyên lý này cũng áp dụng đối với văn bản. Ai kiểm soát được văn bản thì cũng kiểm soát được đàm phán. Khi bạn chuẩn bị văn bản, đối phương sẽ không bao

giờ biết bạn đã thêm hoặc bớt những điều khoản nào vào văn bản. Người đọc chỉ tập trung vào cái họ đọc. Để tìm ra những chỗ thiếu sót và bổ sung đòi hỏi họ suy nghĩ, dành thời gian và công sức. Theo kết quả thí nghiệm của Ziff thì hầu hết mọi người đều không muốn làm vậy.

Ai cũng thích được tặng quà

Những người giỏi bán hàng đều biết cách cho không những gì để họ giao dịch thành công. Nếu bạn xem quảng cáo trên truyền hình, bạn sẽ nghiệm ra điều tôi nói. "Mua hai tặng một" thường là một chiêu thông dụng. Những ai cẩn câu sẽ được tặng những thứ mà họ không bao giờ dùng đến - biết vậy nhưng họ vẫn không bỏ qua được giao dịch này. Một người giỏi đàm phán bao giờ cũng có cái để đưa ra làm mồi như: "Không phải thanh toán trong hai năm", "Bảo hành một năm, không phải 90 ngày", "một thùng xăng miễn phí" và v.v. Một công ty xây dựng nhà gặp khó khăn khi đàm phán để bán một căn nhà 400.000 đô la có thể thuyết phục đối phương rằng: "Nếu bạn mua, tôi sẽ tặng thêm cái lò vi sóng GE hiện đại". Một cái lò vi sóng nhiều lầm thì cũng chỉ 200 đến 300 đô la là cùng, nhưng nhờ đó giao dịch lại được thực hiện. Giả sử công ty giảm giá nhà bằng khoản tiền tương đương thì chưa chắc đã có kết quả như vậy. Có thể chỉ là một thứ nhỏ nhoi, nhưng quan trọng là nó được miễn phí – các bạn

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

cần nhớ điều này. Số tiền mặt trong trường hợp này không có ý nghĩa gì hết. Việc được khuyến mại có sức hấp dẫn đặc biệt, nên nhiều khi cũng vì thế mà người ta sẵn sàng bỏ qua những thứ quan trọng.

Ông rút chân giò, bà thò chai rượu

Quan niệm “ông rút chân giò bà thò chai rượu” đã ăn sâu trong văn hoá của chúng ta và bạn có thể sử dụng nó làm công cụ đàm phán vào những thời điểm thích hợp. Quan niệm này hoàn toàn khác với “quà tặng”, bởi đây là sự trao đổi, “nếu tôi đã làm gì đó cho anh, như nhân nhượng một điểm nào đó trong đàm phán chẵng hạn, thì anh cũng nên làm gì đó cho tôi mới phải”. Để sử dụng phương pháp này có hiệu quả, bạn cần có một danh sách tất cả những vấn đề để ngỏ trước khi nhượng bộ điểm nào trong số đó. Không nên để lộ cho đối phương biết vấn đề nào của mình là quan trọng và vấn đề nào thì không. Sau khi đã liệt kê ra tất cả, bạn có thể hỏi: “Nếu chúng ta nhất trí với nhau tất cả các vấn này thì có đi đến thỏa thuận không?”.

Nếu câu trả lời là “không”, bạn hãy tiếp tục đưa ra các vấn đề cho tới khi nào nhận được câu trả lời “có”. Đối với những vấn đề còn để ngỏ trong thảo thuận, bạn nên có trật tự ưu tiên và bắt đầu với những điều khoản ít quan trọng nhất. Bạn hãy đàm phán quyết liệt đối với từng vấn đề này và cuối cùng miễn cưỡng nhượng bộ những vấn

dề nhỏ. Các vấn đề chính quan trọng nên đặt rải rác trong toàn bộ quá trình đàm phán và cần phải giành được. Điều khác biệt của người đàm phán giỏi là họ biết bỏ con săn sáu để bắt con cá rô. Phương thức “ông rút chân giò, bà thò chai rượu” có thể hấp dẫn với đối phương, nhưng sự trao đổi đó không nhất thiết phải có giá trị tương đương, cũng không nhất định phải là một đổi một. Khi bạn nhượng cho họ 5 điều không quan trọng để có được một điều mình thực sự muốn thì cuộc đàm phán trở nên dễ dàng hơn. Cứ nói thẳng: “Tôi đã nhượng bộ 5 điều cuối cùng rồi, bây giờ để cho công bằng thì anh phải nhượng cho tôi điều này”. Kỹ xảo này chỉ có tác dụng khi bạn chụp cho những điều nhỏ nhặt định nhượng bộ một tấm áo có giá trị tương đương hoặc lớn hơn những điều mà mình muốn giành được từ đối phương. Nếu làm được điều đó thì kết quả sẽ vô cùng ấn tượng.

Sức hấp dẫn của phương án giải quyết đơn giản

Mọi người đều dễ dàng bị cuốn hút bởi những giải pháp đơn giản, nhưng bạn phải cẩn thận khi quyết định thời điểm sử dụng nguyên tắc này. Chỉ đưa ra giải pháp đơn giản khi nào có lợi cho mình. Dưới đây là bốn ví dụ về giải pháp đơn giản:

1. “Cùng chia sẻ khoảng cách biệt”. Bạn chỉ đưa ra giải pháp này khi nào sự chia sẻ đó có lợi cho mình. Ví dụ, khi thương lượng giá, bạn muốn trả 20.000

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

đô la cho một món đồ trong khi đó người bán hàng nói 30.000 đô la. Bạn có ý định trả 25.000 đô la nhưng bạn không tiết lộ điều đó. Sau khi thương lượng, người bán tỏ ra muốn chấp thuận giá 26.000 đô la, bạn có thể nói: "Tôi muốn trả giá 20.000 đô, anh lại đòi 26.000 đô. Vậy chúng ta cùng chia xẻ khoảng cách biệt này nhé". Rất có thể thỏa thuận sẽ dừng ở 23.000 đô la vì như vậy sẽ công bằng hơn cho cả hai.

2. "*Để lại thảo luận sau*". Đôi khi trong đàm phán, sự tranh cãi bốc lửa diễn ra mà cả hai bên đều không ai chịu nhường ai. Điều đó có nghĩa là không thể giải quyết? Không phải. Thế có nghĩa là bây giờ bạn chưa thể giải quyết ngay? Đúng vậy. Bạn nên bình tĩnh đề nghị tạm thời gác lại vấn đề và giải quyết những vấn đề khác ít tranh cãi hơn. Hy vọng, khi "vận hội" đến thì các vấn đề gay cấn đã được giải quyết, lúc đó hai bên sẽ có nhiều thời gian hơn và không khí đàm phán sẽ thuận lợi hơn để tìm ra cách giải quyết ổn thoả.
3. "*Để người khác quyết định*". Đây là một giải pháp đơn giản vì hai bên sẽ thoát khỏi tuyến lửa và vấn đề tạm thời được gỡ rối. Ví dụ, khi có một vấn đề gay go không thể giải quyết được giữa hai bên, bạn có thể nói: "Sao anh không chuyển vấn đề này cho sếp của anh, để ông ấy quyết định?". Với chiến thuật này, đối thủ có cơ hội được bổ sung người khác vào nhóm đàm phán của mình mà

người này vốn không được biết về những gì gay cấn đã diễn ra trong quá trình đàm phán trước. Tôi không nói bạn phải chấp nhận quyết định mà người vừa được bổ sung đưa ra, quyết định đó cũng có thể sẽ bị bác bỏ hoàn toàn hay một phần, nhưng vấn đề là cuộc đàm phán đã có sự khởi đầu mới.

4. “Mở rộng tư duy”. Mở rộng tư duy tức là đưa ra các giải pháp mới cho những vấn đề gai góc và thường nó sẽ được hoan nghênh bởi không ai muốn sự bế tắc trong đàm phán. Nếu bạn đưa ra được giải pháp mới thì rất có thể sẽ nhận được phản ứng tích cực từ phía đối phương.

Không chịu thừa nhận hoặc sửa chữa sai lầm

Đây là điểm hạn chế lớn của con người. Con người có nhiều hạn chế về khả năng. Có người rất kém tính toán. Nếu bạn là một người như vậy thì bạn nên chuẩn bị mang theo chiếc máy tính hay kế toán vào cùng đàm phán, như vậy sẽ bù đắp được khiếm khuyết của mình. Có người lại khó khăn khi đọc hiểu nhanh văn bản. Nếu đây là bạn thì xin đừng chấp nhận việc đọc văn bản phức tạp trong năm phút dưới áp lực. Bạn nên nói ngay: “Tôi phải nhờ luật sư của mình xem xét vấn đề này và sẽ trả lời anh sau”. Cách bảo vệ mình kiểu như thế này thường không có nhiều, vì mọi người không thích tỏ ra mình bị hạn chế để phải chịu

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

thiệt thòi bởi những điều bất cập của mình. Chính vì vậy, họ thường cố che dấu không muốn thừa nhận là mình dốt, không muốn cho đối phương thấy khiếm khuyết của mình. Bạn có thể tranh thủ những điểm hạn chế của đối phương miễn sao có lợi cho mình và tìm cách khai thác triệt để bất kể khi nào có thể. Không có gì là bất hợp pháp hay không tình nghĩa khi làm vậy. Nếu người ta muốn đàm phán theo kiểu giấu dốt thì đấy là do họ quyết định, mình cũng phải chấp nhận thôi.

Trân trọng những người biết nhận lỗi

Có điều mà ai cũng quý khi bạn cứ nói thẳng ra rằng: “Tôi đã sai rồi”. Giả sử, tôi là một chủ thầu xây dựng, đồng ý tiến hành hợp đồng sửa chữa nhà với giá trọn gói là 120.000 đô la. Tuy nhiên, khi tôi gửi cho bạn bản hợp đồng, tôi lại điền vào giá 140.000 đô la. Tất nhiên bạn sẽ không hài lòng khi nhận bản hợp đồng đó và phản ứng đầu tiên là bạn sẽ hỏi ngay: “Chúng ta đã thống nhất giá, bây giờ anh lại tăng lên à?”. Để tránh sự căng thẳng giữa hai bên, tôi nói: “Tôi thực sự nhầm anh ạ. Tôi không ngờ giá đá cẩm thạch và những vật liệu khác bây giờ lên giá cao thế”.

Bạn còn có thể nói gì? Việc tôi thừa nhận đã ngăn chặn mọi sự tranh cãi. Khi người mình tin cậy thừa nhận họ đã sai thì chứng tỏ họ đã dũng cảm nhận lỗi và thông thường mọi người dễ dàng bỏ qua. Không ai muốn hành hạ người đã biết nhận lỗi. Một ví dụ khác trong bối cảnh công ty

chẳng hạn, bạn sẽ nói gì nếu có người ta thay đổi điều cam kết với mình và nói rằng: "Tôi bị nhầm anh ạ. Nếu anh cứ nhất quyết quy trách nhiệm cho tôi thì có thể tôi sẽ bị mất việc làm!". Chính vì vậy, nhiều người dễ dàng chấp nhận thay đổi khi đối phương đã thừa nhận sai sót. Nếu được vận dụng đúng cách, thì đây cũng có thể là một công cụ đàm phán rất hữu dụng.

Hội chứng thời hạn

Tất cả chúng ta đều phải sống theo thời hạn. Có giờ ngủ dậy để đi làm vào thời gian nhất định. Ngày 15 tháng 4 là thời hạn phải nộp tờ khai thuế và có hàng triệu người nộp tờ khai vào ngày này (thông lệ nộp thuế thu nhập ở Mỹ). Có những thời hạn rất quan trọng, nhưng có những thời hạn thì không. Mọi người thường cho rằng đến hạn thì phải quyết định, nếu không sẽ có điều không hay nào đó sẽ xảy ra.

Một người đàm phán giỏi bao giờ cũng biết tầm quan trọng của thời hạn trong đàm phán. Ví dụ, tôi có thể làm cho đối phương cảm thấy giao dịch này có ý nghĩa sống còn bằng cách nói thế này: "Chúng ta phải ký kết thỏa thuận này thế nào chứ, vì tôi có chuyến bay lúc 3h30 và phải đi khỏi đây vào lúc 2h15".

Nghe vậy, có thể bạn sẽ đồng ý ngay với tôi về một số điểm nào đó mà lúc bình thường bạn sẽ không chịu nhượng bộ, vì bạn nghĩ đến thời hạn đã đến và bằng cách đó tôi đã đặt bạn vào thế bất lợi. Thực tế tôi chẳng có

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

chuyến bay nào phải đi cho kịp hết, nhưng tôi tạo ra áp lực cho bạn để bạn thực hiện cho nhanh. Tôi đã thực hiện phương pháp trì hoãn cho tới phút cuối và cuối cùng là ép bạn ký thoả thuận với lý do tôi còn phải đi cho kịp chuyến bay của mình.

Trong ví dụ này, bạn có thể thấy rõ đối phương đã bị thất thế ra sao, đặc biệt là khi đối thủ của anh ta rất hiểu về thời hạn trong đàm phán.

Triết lý “đầu tư thời gian”

Ai đã từng đàm phán một giao dịch trong thời gian kéo dài chắc chắn cũng thầm thía việc đầu tư thời gian và tiền bạc cho nó, vì vậy nếu không đạt được thoả thuận thì có nghĩa là sự đầu tư đó sẽ vĩnh viễn ra đi. Nếu thời gian các bên đầu tư không cân đối thì bên nào đầu tư ít thời gian hơn sẽ là bên có lợi hơn nếu giao dịch không thành. Bạn hãy tìm cách để đối phương phải đầu tư thật nhiều thời gian và tiền bạc, trong khi mình lại hạn chế được tối đa thời gian và tiền bạc. Khi thoả thuận có nguy cơ đổ vỡ, người ta thường sẽ tìm cách đi đến thoả thuận vì họ không muốn lãng phí thời gian và tiền bạc đã bỏ ra.

Bị bó buộc bởi nhiều giới hạn

Ai cũng hiểu giới hạn của mình, mà giới hạn thường

thấy nhất là thời gian. Con người thường tự để ý và đánh giá mình, có khi còn nghiêm khắc hơn cả những người khác đối với mình. Ai cũng nghĩ “thời gian là tiền bạc”, nên đó cũng chính là giới hạn khiến họ không có đủ thời gian để đàm phán có hiệu quả. Một giới hạn khác là tiền bạc. Nếu bạn lo mình không đủ tiền để chi trả, bạn sẽ bị hạn chế khi đàm phán. Nếu sếp uỷ thác cho bạn đi mua một tòa nhà với giá 500.000 đô la, thì khi giá gần tới hoặc vượt quá 500.000 đô, chiến thuật đàm phán của bạn sẽ thay đổi. Bạn nên tìm hiểu những giới hạn giáng buộc đối phương và lấy đó để xây dựng chiến thuật cho mình.

Trước khi chia tay với chủ đề tâm lý đàm phán, tôi muốn bạn biết rằng nhiều chiến thuật có thể sử dụng cùng lúc trong một giai đoạn đàm phán nào đó.

Giả sử tôi là một nhà sản xuất xe, muốn mời công chúng mua xe của tôi. Theo nguyên lý về sự ưa nhàn của Ziff, tôi sẽ cung cấp cho bạn rất nhiều thông tin cần thiết để bạn quyết định có lợi cho mình. Tôi sẽ cung cấp cho bạn giá bán, mức tiêu tốn xăng, công suất và những đặc điểm bất di bất dịch (*về chính thống*) của tất cả các loại xe của các hãng sản xuất khác để bạn so sánh và sẽ thấy sự ưu việt trong các sản phẩm của tôi. Tôi sẽ chỉ sản xuất có giới hạn 5.000 chiếc xe hiệu “Donald Trump” (*tâm lý muốn cái người khác muốn hoặc không thể có*) cho những khách hàng đặt hàng trong 30 ngày (hội chứng thời hạn). Mỗi người sở hữu xe sẽ nhận được một

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

tấm biển đặc biệt (*ai cũng thích được tặng quà*) có chữ ký của Donald Trump để chứng tỏ của lần xuất xưởng này chỉ có giới hạn. Khi kết hợp mọi nguyên lý đàm phán tâm lý này, có thể nhiều người sẽ muốn trả giá cao hơn. Bạn nên tìm cách kết hợp các chiến thuật này cho các cuộc thương lượng sau này của mình.

Chương 7

SỨC MẠNH CỦA THÔNG TIN

Năm vững chủ đề đàm phán

NHÌỀU NĂM trước tôi đã nghiệm ra một điều rằng thông tin có được từ ngoài cuộc đàm phán sẽ mang đến cho mình ưu thế lớn. Nếu bạn biết được điều gì đó mà đối phương không biết, hoặc tốt hơn, bạn có được thông tin mà họ không muốn bạn biết, thì bối cảnh đàm phán sẽ thay đổi.

Vào những năm 1960, tôi là một luật sư đại diện cho hai nhà đầu tư bất động sản lớn nhất New York là Sol Goldman và Alex DiLorenzo Jr. Cuối tháng 9 năm đó, họ mua của William Zeckendorf Sr hợp đồng điều hành tòa nhà Graybar - một tòa nhà công sở 30 tầng đối diện Đại Nhà ga Trung tâm. Bill Zeckendorf là chủ công ty Webb & Knapp - một công ty xây dựng lớn của nhà nước, sở hữu nhiều cổ phần bất động sản. Khách hàng của tôi mua lại hợp đồng điều hành cao ốc này với giá 4 triệu đô la và sẽ trực tiếp quản lý hoạt động của tòa nhà này. Vấn đề là lê ra giao dịch phải được công ty bảo hiểm nhân thọ, chủ sở hữu hợp đồng thuê nhà chấp thuận. Nhưng Zeckendorf nhượng lại cho chúng tôi hợp đồng điều hành cao ốc mà không có sự nhất trí của công ty bảo hiểm mà lại nói rằng: "Đừng lo, tôi sẽ có được sự chấp thuận của họ. Nếu vì lý do gì đó mà tôi không có được sự nhất trí đó vào ngày 31 tháng 12, tôi sẽ trả lại các ông 4 triệu đô la cộng với tiền phạt 400.000 đô la". Tôi đưa luôn điều

kiện này vào hợp đồng. Vì Webb & Knapp là một công ty nhà nước lớn và Zeckendorf có tiếng là làm ăn chân chính, nên chúng tôi mới chấp thuận hợp đồng chuyển nhượng đó và thanh toán cho Zeckendorf 4 triệu đô la. Chúng tôi không nghi ngờ việc ông ấy sẽ có được sự chấp thuận cần thiết của công ty bảo hiểm vì nghĩ rằng tiền phạt rất cao.

Khi đàm phán với Zeckendorf, ông ấy nói với tôi rằng việc có được sự chấp thuận của công ty bảo hiểm chỉ là chuyện hình thức nên không có vấn đề gì phải nghĩ. Tôi liên tục yêu cầu ông ta phải có ngay sự chấp thuận đó và câu trả lời vẫn như mọi khi: "Ôi George, tôi có quan hệ làm việc rất tốt với những người ra quyết định ở công ty bảo hiểm đó, anh phải để cho họ có thời gian hoàn tất thủ tục chứ". Tôi chấp nhận điều này một thời gian và sau đó tự hỏi: "Chỉ là sự chấp thuận đơn giản thì cần gì phải lâu thế này". Ngày 15 tháng 11, chỉ 45 ngày trước thời hạn ngày 31 tháng 12, tôi đã nghĩ ngờ và cảm thấy có gì không ổn, nên mặc dù Zeckendorf đã dặn tôi nhưng tôi vẫn gọi điện thằng cho đại diện công ty bảo hiểm, tự giới thiệu mình là luật sư của Goldman và hỏi về tình hình chấp thuận hợp đồng thế nào. Và tôi được biết là ngày 15 tháng 9, ngân hàng đã gửi cho Zeckendorf một lá thư nói rằng công ty không đồng ý và nếu hợp đồng điều hành cao ốc không được chuyển lại cho Zeckendorf vào ngày 31 tháng 12 thì ngân hàng sẽ tuyên bố vỡ nợ và chấm dứt hợp đồng luôn.

Thông tin đó cho tôi quyền và phương hướng xử lý với Zeckendorf kể từ đó. Giờ tôi đã hiểu nó những điều

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Zeckendorf nói với tôi chỉ là giả tạo và giao dịch đang đứng trước nguy cơ đổ vỡ. Quan trọng hơn là tôi đã lật tẩy được việc ông ta cố ý che dấu sự thực đối với tôi và khách hàng của tôi. Hiển nhiên là tôi không thể tin ông ta được nữa. Tôi lập tức chuyển sang tập trung thanh toán giao dịch và lấy lại 4,4 triệu đô mà Zeckendorf hứa trả. Khi tôi thông báo cho Sol Goldman, ông ấy đề nghị gọi ngay cho Zeckendorf và khẩn trương triệu tập một cuộc họp ở văn phòng Zeckendorf. Trong cuộc họp đó, Goldman yêu cầu trả lại ngay 4 triệu đô ông đưa cho bên kia. Zeckendorf nói: "Sol, tôi thừa nhận mình nợ tiền nhưng tôi không có 4 triệu đô". Zeckendorf tường rằng Goldman sẽ thoả hiệp nhưng ông ta nhầm. Vẫn với giọng nhẹ nhàng, Goldman nói: "Bill, mặc dù không muốn nhưng tôi sẵn sàng mất 4 triệu đô la, nhưng anh biết chương trình truyền hình "Tin trong ngày" chứ? Vâng, tôi nay trên truyền hình sẽ có thông báo Webb & Knapp đang bị cáo buộc gian lận thương mại. Nếu chúng ta không giải quyết chuyện này, tôi sẽ đi thẳng từ đây sang văn phòng công tố viên. Tôi sẽ làm cho ông ty anh chẳng còn gì hết và cổ phiếu của công ty anh sẽ không còn giá trị nữa. Anh sẽ không còn cơ hội để lợi dụng người khác nữa". Bill Zeckendorf liếc nhìn vẻ mặt của Sol Goldman và quay sang nói với tôi: "George, cuối cùng tôi đã gặp được kỳ phùng địch thủ đây rồi, nhưng tôi có đề nghị này. Sol, anh có muốn nhận cổ phần hợp đồng cho thuê của tôi ở Toà nhà Chrysler thay vì ở Graybar không?". Sol trả lời: "Chắc chắn rồi, nếu số tiền đó chấp nhận được". Hôm sau chúng

tôi ký hợp đồng trao đổi này, trong đó có điều khoản nói rằng Zeckendorf không thể nhượng cổ phần của mình trong hợp đồng cho thuê ở Tòa nhà Chrysler nếu không có sự đồng ý của Công ty Lazard Freres. Tôi hỏi Zeckendorf: "Anh sẽ làm gì nếu không có được ngay sự đồng ý của Công ty Lazard Freres?". Zeckendorf trả lời: "Tôi sẽ lại trả thêm cho Sol 250.000 đô la". Nhận thấy cách làm này cũng khả thi, Goldman đồng ý. Bạn có tưởng tượng được không, lại một lần nữa Zeckendorf không có được sự chấp thuận của Công ty Lazard Freres.

Kể từ khi Goldman và DiLorenzo tiếp quản hoạt động của toà nhà Graybar, tôi đã thảo vài hợp đồng cho thuê giá cao để tăng giá trị của toà nhà. Biết thế nên Zeckendorf lại tiếp tục đàm phán để bán hợp đồng điều hành Graybar cho một công ty phát triển đô thị khác với giá cao hơn. Ông ta nói với Goldman là sẽ trả hết nợ vào trưa ngày 31 tháng 12, và ông ta muốn Goldman hoãn cho khoản phạt 250.000 đô la vì thất hứa với giao dịch toà nhà Chrysler. Goldman đồng ý và tôi cũng được thông báo mọi vấn đề sẽ kết thúc vào trưa ngày 31 tháng 12. Tôi tới văn phòng Zeckendorf lúc 10 giờ sáng ngày hôm đó với nhiệm vụ giao lại hợp đồng chuyển nhượng toà nhà Graybar để lấy một tờ séc có trị giá 4,4 triệu đô la cùng với những thỏa thuận khác. Ngày 31 tháng 12 là thứ sáu. Các ngân hàng đóng cửa lúc 3 giờ chiều. Nhưng đến lúc đó vẫn không có gì nhúc nhích nên tôi yêu cầu luật sư của Zeckendorf cho tôi xem tờ séc đã ký. Tôi được thông báo thế này: "Chúng tôi có người của ngân hàng ở đây để xác

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

nhận séc được ký bất kể giờ nào". Sự lo lắng của tôi tăng lên theo từng phút. Tôi gọi cho Sol Goldman và thông báo cho ông biết chuyện gì đang xảy ra. Ông ấy bảo phải lấy được tờ séc ký cho khoản nợ 250.000 đô la trong giao dịch Chrysler ngay lập tức nếu không thì về. Tôi nói lại với Zeckendorf và trong 10 phút tôi có được tờ séc 250.000 đô la trong tay.

Tôi lại gọi điện cho Goldman và ông ấy bảo: "Cho Zeckendorf thời gian đến nửa đêm để trao cho anh tờ séc ký toàn bộ số tiền chúng ta đòi rồi anh trả lại cho anh ta tờ séc 250.000 đô la. Nhưng nếu anh ta không đưa, tôi muốn anh ra khỏi đó". Với bao nhiêu năm công tác nhưng tôi chưa bao giờ phải đối mặt với một tình huống đầy áp lực như vậy. Một điều chắc chắn là tôi sẽ không bao giờ tin Zeckendorf hay bất kỳ cộng sự nào của ông ta nữa.

Vì đó là đêm Giao thừa, nên vào khoảng 6 giờ tối, tôi đã nhờ cộng sự của mình là Ed Spivack thay mặt tôi có mặt tại lúc ký séc. Tôi nói với anh ta là tôi đi dự tiệc, nhưng nếu cần vẫn có thể gọi tôi và dặn hợp đồng chuyển nhượng gốc nằm trong vali của tôi đặt trên bàn. (Anh bạn này không biết là tôi đã bỏ trong túi áo mình để đề phòng bất trắc). Tôi đưa ra ba phương án cho anh ta: 1) Chỉ trao hợp đồng chuyển nhượng sau khi đã nhận được tờ séc 4,4 triệu đô la, cộng với những điều khoản đã thỏa thuận; 2) Không được ăn hay uống bất cứ chất lỏng nào nếu không được rót ra từ chai hộp do mình tự mở; và 3) Nếu không

có tờ séc với đúng giá trị như thế vào lúc nửa đêm thì phải rời khỏi đó ngay.

Phần còn lại của câu chuyện dài này được Ed Spivack kể lại cho tôi nghe. Anh kể rằng vào những thời điểm khác nhau, người ta cho anh xem những tờ séc được ký với nhiều giá trị khác nhau, nhưng không có tờ séc nào có đúng số tiền như đã thỏa thuận. Lúc 11h45 phút, người ta bảo anh đi lên tầng trên để cho anh xem tờ séc với đúng khoản tiền như vậy. Ed lên tầng trên và anh lại được thông báo là chưa có séc và anh hãy cứ tạm xuống dưới nhà, họ sẽ mang séc đến tận nơi cho anh. Khi anh trở lại căn phòng mà anh đã ngồi ở tầng dưới thì phát hiện ra cái cắp đã bị dịch chuyển. Nhìn vào trong cắp anh thấy hợp đồng chuyển nhượng đã không cánh mà bay. Anh sợ hãi gọi điện ngay cho tôi: "Họ lục lọi vali của tôi và lấy hợp đồng chuyển nhượng đi khi tôi ở trên tầng trên!". Tôi bảo anh bình tĩnh và nói rằng vì không tin nên tôi đã mang theo bản gốc rồi, nếu cần tôi sẽ rời khỏi bữa tiệc và mang đến. Nhân viên của Zeckendorf đã nghe trộm câu chuyện và hành động ngay để chạc tiền của Goldman. Họ liên lục đưa ra những tờ séc có vẻ như đã được ký với nhiều khoản tiền khác nhau nhưng vẫn không phải là số tiền đó. Cuối cùng vào lúc 12h01 phút, họ trao cho Ed một tờ séc với đúng số tiền đó và yêu cầu anh giao lại hợp đồng chuyển nhượng. Ed nói với họ rằng anh chỉ được phép nhận séc vào lúc nửa đêm, mà giờ thì đã quá giờ nên anh ra về.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Ed đi về phía thang máy thì một cộng sự của Zeckendorf nói với nhân viên điều hành thang máy: "Nếu để nó xuống, mày sẽ bị đuổi việc!". Vì họ không để anh đi thang máy nên anh phải đi bộ 13 nhịp cầu thang mới ra được khỏi tòa nhà đó. Hôm sau Zeckendorf gọi điện cho tôi và bảo: "George, Sol gấp lôi thôi to rồi". Tôi bảo: "Bill, chúng tôi còn giữ hợp đồng đây, chúng tôi sẽ cố gắng hoà giải với công ty bảo hiểm, sẽ kiện anh và xoá sổ anh luôn". Anh ta bảo: "Gặp tôi tại nhà riêng của tôi ở Connecticut (một bang ở đông bắc Mỹ) tôi sẽ thanh toán mọi việc".

Tôi làm theo lời anh ta và anh ta cũng chịu gặp tôi. Ngày 5 tháng 1, tôi giao lại bản hợp đồng chuyển nhượng và lấy lại toàn bộ số tiền kể trên. Tôi kể cho bạn nghe câu chuyện này là để cho bạn thấy những người được gọi là danh tiếng cũng có thể dùng đến những thủ đoạn như thế đấy khi họ có nguy cơ mất một số tiền lớn. Câu chuyện này cũng cho thấy sức mạnh của thông tin trong đàm phán. Nắm được thông tin quan trọng mà đối phương không muốn bạn có sẽ giúp xác minh những vấn đề thực tế và chỉ ra hướng đi cho mình. Khi đã phát hiện ra đối phương đã lừa mình hoặc đã không tiết lộ sự thật quan trọng, bạn sẽ không còn lòng tin ở người đó nữa và cần sử dụng mọi cách để tự bảo vệ lấy mình.

Có hai cách nắm bắt thông tin mà tôi cho rằng đều có hữu dụng cả tuy có hơi khác nhau, đó là nắm bắt thực tế và nắm bắt tâm lý ngộ nhận.

NẮM BẮT THỰC TẾ

Rõ ràng là càng nắm được nhiều thông tin thì đàm phán càng tốt hơn. Ai bước vào đàm phán mà có sự tìm hiểu kỹ lưỡng và nắm bắt được thực tế để hỗ trợ cho quan điểm của mình sẽ có ưu thế hơn đối phương. Biết nhiều về đối phương sẽ dẫn trước cuộc chơi vì mình hiểu được điểm mạnh và điểm yếu của kẻ địch. Càng hiểu nhiều về địch thủ càng tốt, thậm chí cả thói quen, trình độ học thức và sự nghiệp của người ta. Mọi thông tin liên quan đến đối phương mặc dù có thể là không quan trọng nhưng lại rất có giá trị.

Tuy vậy, thông tin thực tế cũng có thể gây hại nếu thông tin đó không có giá trị hoặc không chính xác. Giả sử bạn đang định bán một ngôi nhà ở Seattle và bạn đã thu thập được một số thông tin về giá cả trung bình ở đó và bạn kết luận: "giá bán nhà ở Seattle đang giảm," nhưng bạn đừng nghĩ rằng giá nhà mình cũng giảm theo mức giảm trong thành phố hay khu mình ở. Số liệu ấy là số liệu trung bình thôi chứ không nhất thiết phải áp dụng riêng cho ngôi nhà mình. Bạn cũng đừng sai lầm khi đàm phán lại nói với bên mua là giá thị trường đang giảm, nên tôi cũng sẽ giảm giá nhà mình. Số liệu gì cũng phải phù hợp với hoàn cảnh riêng của mình. Ngôi nhà bạn muốn bán chỉ nằm trên một khu vực trong thành phố nên giá trung bình trong toàn thành phố, chẳng có ý nghĩa gì mặc dù có thể bạn nghĩ phải làm như vậy mới thực tế.

Số liệu thu thập được chỉ đáng tin và chính xác ở một

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

mức độ nhất định vì còn phải tuỳ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể. Ai mà biết được những ngôi nhà mà người ta chọn để thực hiện cuộc điều tra đó ra sao, có diện tích thế nào, hơn nữa không ai rõ độ khách quan của những số liệu đó thế nào. Bạn phải rất cẩn thận khi sử dụng những thông tin mà bạn cho là thực tế.

Thông tin thực tế có thể tìm kiếm được từ một số nguồn như sau:

- *Kinh nghiệm và kiến thức bản thân.* Bạn hãy nhớ khi đàm phán, người ta thường lấy giá trung bình trên thị trường ra để so sánh, vì vậy bạn càng không nên sử dụng giá trung bình để đàm phán, bởi giá trung bình trên thị trường không thể áp dụng cho một bất động sản cụ thể nào được, bạn phải dựa vào kinh nghiệm và kiến thức của bản thân để đàm phán.

Nếu có kiến thức, bạn chỉ cần dựa vào kiến thức của mình là đủ, khi không có kiến thức hoặc chuyên môn, bạn có thể thu nhận kiến thức từ nhiều nguồn, ví dụ Internet, bàn luận với những người khác để họ tư vấn cho mình. Quan trọng là nắm thêm thông tin thực tế nhưng phải biết cách lựa chọn thông tin có giá trị để bổ sung cho kiến thức của mình.

- *Thảo luận với các chuyên gia bên ngoài.* Không thể tránh khỏi những lúc bạn gặp những vấn đề nằm ngoài chuyên môn của mình, khi ấy bạn cần tham khảo ý kiến của các chuyên gia bên ngoài. Điều này lúc nào cũng có thể xảy ra trong các cuộc đàm

phán. Bạn có thể trao đổi với kế toán, luật sư, cố vấn tài chính hoặc nếu cần thì trao đổi với những người có chuyên môn sâu. Ngay cả luật sư cũng chỉ chuyên về một số lĩnh vực nào đó, vì vậy khi có vấn đề nằm ngoài chuyên môn của mình, họ thường bàn với các luật sư khác. Cho dù tôi vẫn tự xem mình là chuyên gia luật trong lĩnh vực bất động sản, nhưng tôi cũng không ngần ngại khi gọi cho các luật sư khác trong những lĩnh vực mà tôi chưa bao giờ tiếp xúc. Nếu tôi còn chẳng ngại thì các bạn cũng đừng nên ngại. Lúc nào các bạn cũng phải chuẩn bị cho mình tư thế sẵn sàng tìm kiếm các chuyên gia có thể giúp mình trong những lĩnh vực nằm ngoài chuyên môn của bạn.

- *Thảo luận với các thành viên trong nhóm trước khi bước vào đàm phán.* Nhiều khi chúng ta phải đàm phán với những giới hạn nhất định, có thể là vì đàm phán thay cho tổ chức, thay mặt chồng/vợ hoặc với một ngân sách có hạn. Vẫn biết những hạn chế đó nhưng bạn cũng không nên bỏ qua những đóng góp của họ. Bạn cứ thoải mái xin ý kiến chỉ đạo hay tăng ngân sách. Việc đó sẽ nâng cao sự hiểu biết của bạn về tình hình thực tế liên quan đến bối cảnh đàm phán.

Khi đàm phán thất bại, sai lầm thường xuất phát từ bên ta, chứ không phải bên địch. Vì vậy cần thảo luận với các thành viên trong nhóm để tất cả cùng quán triệt trước khi lâm trận, như vậy đàm phán mới có hiệu quả.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

NẮM BẮT TÂM LÝ NGÔ NHẬN

Loại kiến thức thứ hai có lẽ tinh tế hơn nhưng cũng không kém phần quan trọng trong đàm phán là nắm bắt tâm lý ngộ nhận.

Nếu vì tiếng tăm của ta đem lại hoặc do ta đánh hoả mù mà bên kia cho rằng ta đã biết trước họ định nói gì thì rất có thể họ sẽ không dám sử dụng nhiều chiến thuật với ta vì cho rằng như vậy sẽ không có tác dụng.

Việc nắm bắt tâm lý ngộ nhận - cho dù là căn cứ vào thực tế hay chỉ là theo nhận định của họ - cũng sẽ đem lại ưu thế cho ta vì đối phương nghĩ rằng ta đã biết hết cả và họ sẽ tôn trọng ta hơn. Giả sử tôi bước vào cuộc đàm phán có chủ đề cho thuê và nói thế này: "Tôi chưa gặp nhiều hình thức cho thuê lầm, nên tôi sẽ phải nghiên cứu đã". Bên kia sẽ cho rằng họ chiếm ưu thế, đặc biệt nếu họ thực sự có kiến thức về vấn đề đó. Nhưng nếu tôi nói: "Ôi giờ, tôi đã quen với hàng chục loại hình cho thuê rồi, bởi lúc mới vào nghề, tôi làm cho một ông chủ đầu tư bất động sản giỏi, người nghĩ ra đủ mọi hình thức cho thuê" thì bên kia sẽ nhìn bạn khác hẳn.

Điều lý thú là sẽ chẳng có ai vặn hỏi bạn về chuyên môn đâu. Có thể sự thật là tôi chỉ có ít kiến thức trong lĩnh vực này, nhưng hiếm khi người ta hỏi lại tôi: "Thế khách hàng đó là ai?" hay "Chính xác ông đã đàm phán bao nhiêu hình thức cho thuê rồi?". Sở dĩ họ ngộ nhận về chuyên môn của tôi như vậy là vì tôi nói ra cho họ biết

và họ cũng chẳng thắc mắc về vấn đề đó.

Bạn hãy luôn nhớ điều ngộ nhận đó của họ về mình và tự tin bước vào đàm phán, tất cả chỉ có vậy. Hay là ở chỗ đó. Người ta tự dung đem đến cho mình một ưu thế và chỉ khi nào có chứng cứ báu lại nhận định đó thì họ mới thay đổi ngộ nhận ban đầu này. Nếu mình nói mình là chuyên gia, cũng có thể họ sẽ tin ngay. Nhiều khi nắm bắt được tâm lý ngộ nhận còn hiệu quả hơn là nắm bắt được thông tin thực tế, nhưng bạn nên biết nếu đối phương điều tra kỹ về trình độ của bạn, thì rất có thể bạn sẽ đánh mất uy tín của mình.

Có hai điều cần nhớ khi sử dụng phương pháp này làm công cụ đàm phán:

1. *Không cần thiết phải tỏ ra mình là chuyên gia trong lĩnh vực đang đàm phán nếu sự thật là như vậy.* Khi đã quá quen với một thủ thuật đàm phán nào đó mà bên kia đang sử dụng thì anh sẽ thấy nó còn giá trị hơn là ta nắm bắt được thông tin thực tế. Nếu trước đây đã từng đàm phán với Công ty General Motors thì bây giờ, nếu đàm phán với Công ty Ford Motor, anh sẽ đoán được cách đàm phán của họ - sẽ vẫn là cách tư duy đó thôi. Cùng lĩnh vực hoạt động tất sẽ có chung những khả năng cạnh tranh và thị trường nhất định, nên khi đàm phán, bạn có thể sử dụng kinh nghiệm trước đây - thông tin thu nạp lần trước - sao cho có lợi cho mình.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Đôi khi hiểu biết nhiều về thực tế lại chẳng giúp ích gì vào thời điểm đàm phán gay cấn, nếu bạn mải căn cứ vào thực tế và số liệu sẽ chẳng nhận ra âm mưu của kẻ địch, thế là hiểu biết về vấn đề thì có, nhưng kinh nghiệm đàm phán lại không. Một lần nữa chúng ta lại thấy, nắm bắt thông tin thực tế có thể lại không quan trọng bằng nắm được điểm yếu của đối phương.

2. Trong đàm phán, ta rất dễ ỷ vào kinh nghiệm của mình, lấy tình huống nọ so sánh với tình huống kia, nhưng nên nhớ tình huống này vẫn có thể khác tình huống trước rất nhiều. Đúng vậy, không ai giống ai và cũng không phải tất cả mọi người đều phản ứng trước một tình huống giống nhau. Nếu trong năm qua, tôi đã đàm phán 15 hợp đồng với các công ty phát triển bất động sản và anh là người thứ 16 thì rất có thể tôi sẽ cho rằng anh sẽ có hành động và phản ứng gần giống như 15 công ty trước.

Rất có thể tôi sẽ tự nhủ: "Trong các lần trước với những tình huống tương tự thì chiêu này có tác dụng lăm đây, để thử xem lần này có còn tác dụng nữa không". Nhưng nếu tình huống không giống nữa thì sao? Bạn nên nhớ bao giờ cũng có sự biến thiên trong những tình huống tương tự và mỗi sự biến thiên lại sẽ quyết định hành động và phản ứng của họ.

Trong lần đàm phán này, có thể anh là người nắm chắc vấn đề hơn 15 công ty kia và anh có khả

năng đàm phán giỏi hơn tôi. Cứ cho là lượng thông tin tôi biết về anh cũng nhiều như là tôi biết về 15 công ty kia đi, nhưng tôi sẽ phải chuẩn bị tinh thần và quan sát xem cuộc thảo luận sẽ diễn ra như thế nào. Tôi thấy tất cả các công ty khác hầu như chỉ quan tâm đến một mục đích là “kiếm được bao nhiêu tiền?”, nhưng anh lại quan tâm nhiều hơn tới chất lượng mỹ thuật của công trình, anh muốn tạo ra những công trình ngoại hạng cơ, thế thì điều đó mách bảo tôi rằng mình cần phải thay đổi phong cách đàm phán. Trong các cuộc đàm phán trước, các công ty không quan tâm tới mảnh đất nằm ở đâu, mà họ chỉ muốn tìm được đầm đất rẻ nhất, muốn tiến độ đi nhanh nhất, kiếm được nhiều lợi nhuận nhất và khi có tiền rồi thì dứt gánh cho nhanh khỏi cần quay lại. Vì vậy đối với họ, chiến lược đàm phán của tôi là chủ yếu nói về tiền, vì tôi biết họ tập trung vào cái đó và tôi có thể yêu cầu họ nhượng bộ cho mình nhiều cái khác miễn là tôi thuyết phục được họ rằng họ sẽ có nhiều tiền là được.

Nhưng rõ ràng khi đàm phán với anh, tôi sẽ phải thuyết phục anh rằng địa điểm đó phù hợp với ý định của anh đấy, lại khớp với mục đích sử dụng đất xung quanh nữa và những vấn đề khác như chất lượng không khí, tiếng ồn và môi trường đều không có vấn đề gì cả. Nếu tôi không sử dụng những yếu tố này, chưa chắc tôi đã thuyết phục

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

được anh. Sở dĩ tôi phải thay đổi phong cách đàm phán là để phù hợp với nhu cầu của anh và khi biết anh thích gì thì tôi mới có thể thành công trong đàm phán được.

Trong tình huống này, tôi sẽ bắt đầu với những thông tin tổng quát về cách nghĩ của người phát triển đối với dự án của họ. Tôi biết rằng trên thực tế không phải mọi công ty đều có chung một cách tiếp cận dự án. Vì anh không chú trọng nhiều đến tiền nên lúc đầu có thể tôi sẽ tỏ ra hơi bối rối vì nghĩ rằng anh ta giống những người khác. Đến cuối cuộc đàm phán, có thể tôi sẽ hỏi: "Sao anh lại chú trọng đến thiết kế và mỹ thuật mà không phải là lợi nhuận?". Có thể anh sẽ nói: "Tôi thấy đầu tư tiền vào chất lượng công trình hay hơn mà cũng có lợi hơn".

Như vậy, câu trả lời của anh giúp tôi có cách nhìn sâu sắc hơn về những người phát triển dự án. Bây giờ kiến thức chung của tôi về ngành xây dựng lại được tăng thêm và tôi nhận ra rằng thiết kế đôi khi còn là động lực lớn hơn cả lợi nhuận và đó là một phần trong bức tranh toàn cảnh của ngành. Tôi cũng thay đổi được cách nhìn nhận trước đây của mình - tức là tôi tăng được kiến thức của mình. Giờ tôi hiểu rằng anh cũng quan tâm đến lợi nhuận nhưng cách tiếp cận vấn đề của anh là kết hợp lợi nhuận với chất lượng công trình.

Donald Trump là một minh chứng hoàn hảo cho triết lý này. Ai đã thấy Toà tháp Trump trên Đại lộ số 5 cũng đều phải công nhận anh không phải là người làm nhanh lấy được. Cảm giác chung khi quan sát toàn bộ ngôi nhà là chất lượng rất cao. Bản thân Trump cũng tham gia trực tiếp vào thiết kế, vì anh ấy biết giá trị của tòa nhà phụ thuộc vào thiết kế. Những gì mang tên Trump đều phải hào hoa, như Toà tháp Trump chẳng hạn, có thiết kế hoành tráng nhưng đồng thời cũng là một dự án đầu tư có lãi.

Như vậy thông qua câu chuyện trên, bạn đã hiểu thêm thế nào là nắm bắt tâm lý đối thủ. Để là chuyên gia về một lĩnh vực, có nhiều cách làm giàu kiến thức và việc nắm bắt thông tin thực tế cũng như tâm lý của đối thủ sẽ bổ sung cho hiểu biết của mình về đối thủ, ngay cả khi chủ đề đàm phán đó đã lặp đi lặp lại quá nhiều lần. Nếu biết chú ý lắng nghe và chuẩn bị tư thế sẵn sàng thảo luận với bên kia, bạn sẽ càng mở rộng được kiến thức của mình. Ai cũng có thể học được một điều gì đó từ người khác và ta sẽ bổ sung kiến thức đó khi bước vào các cuộc đàm phán kế tiếp.

Chương 8

TÍNH TRƯỚC NHIỀU GIẢI PHÁP

*Linh hoạt và chủ động với những gì cần
và muốn*

NẾU BẠN TỰ ÉP được mình rời khỏi bàn đàm phán cho dù là tạm thời hay mãi mãi thì điều đó chứng tỏ bạn thực sự có *năng lực đàm phán*. Nói thế không có nghĩa rời bỏ bàn đàm phán là sáng kiến hay trừ phi cuộc đàm phán đã đi đến chỗ vô vọng. Nếu đã là vô vọng thì cũng nên bỏ đi mà chuyển sang cái khác, còn bất đồng hay bế tắc thì lại là cơ hội để mình tạo ra một giao dịch có tính chất khác có thể còn tốt hơn cho cả hai bên so với giao dịch trước. Nguyên tắc này có thể áp dụng cho mọi cuộc đàm phán. Càng chủ động bao nhiêu, ta lại càng dễ xử lý những bất đồng xảy ra bấy nhiêu.

Tôi có một thí dụ để minh họa cho nguyên tắc này. Đó là khi Donald Trump đàm phán để nhượng quyền cho Macy's bán bộ sưu tập quần áo nam có chữ ký Donald J. Trump. Macy's là công ty bán lẻ lớn nhất nước Mỹ, nên công ty này nghĩ rằng họ có thể đặt ra điều kiện được hưởng đặc quyền đại lý vô điều kiện.

Theo lẽ thường, ai muốn bán sản phẩm lại chẳng muốn bán được nhiều, không ai muốn sản phẩm của mình chỉ giới hạn ở một công ty bán lẻ. Ban đầu chúng tôi cũng không có ý định cho công ty nào hưởng đặc quyền hết, nhưng khi Macy's kiên quyết đòi có thoả thuận đặc quyền trong khi chúng tôi cũng rất muốn có cái sức mua ở hệ thống bán lẻ của Macy's, nên buộc lòng chúng tôi phải

thay đổi ý định. Tuy vậy, quan điểm của chúng tôi là để độc quyền, Macy's phải đáp ứng một số điều kiện như phải bày bán hàng ở số lượng cửa hàng tối thiểu, phải đảm bảo ngân sách cho quảng cáo sản phẩm và phải dành chỗ trưng bày sản phẩm trong mỗi cửa hàng. Chúng tôi cũng tranh luận rất nhiều về vấn đề chỗ trưng bày phải rộng bao nhiêu, hàng hoá phải đặt ở vị trí nào trong cửa hàng.

Chúng tôi muốn họ phải có sự cam kết tối thiểu về không gian, thời gian trưng bày trong cửa hàng và muốn biết họ sẽ nỗ lực thế nào để khuếch trương sản phẩm của chúng tôi. Macy's rất ngạc nhiên khi thấy chúng tôi đưa ra những điều kiện như vậy, họ nói họ là chuyên gia bán hàng trong lĩnh vực này nên không cần phải ra điều kiện. Việc Macy's cam kết nửa vời là trở ngại lớn cho đàm phán. Cuối cùng, Trump đành quyết định mạo hiểm trong giao dịch này. Sau khi nói chuyện với trưởng phòng bán hàng và Giám đốc điều hành của Macy's, anh ấy có cảm giác tin tưởng hơn và nghĩ rằng họ sẽ tạo cơ hội tối đa cho mình và anh quyết định từ bỏ gần hết quyền kiểm soát hàng hoá của mình.

Hai bên đều cảm thấy hài lòng khi kết thúc đàm phán vì mình đã có cái có thể chấp nhận được, mặc dù ý định ban đầu đã bị thay đổi. Trump rất linh hoạt khi thấy nếu cho họ độc quyền đại lý, mình sẽ có quyền đòi hỏi những cái khác. Lãnh đạo công ty Macy's cũng nhận thấy giá trị của việc độc quyền phân phối Bộ sưu tập mang chữ ký Donald J. Trump và họ cũng đã chịu nhận nhượng.

Trong đàm phán, bao giờ cũng có trở ngại không ở

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

dạng này thì là dạng khác. Chuyện đàm phán có khi cũng giống như người ta vẽ cái vạch trên cát rồi bảo: "Phải thế này này, nếu không thì đừng có nói chuyện hợp đồng". Trong tình huống đó, bạn cần tìm ra điều mà hai bên có thể chấp nhận được để cuộc đàm phán được linh động hơn với nhiều phương hướng khác nhau. Ví dụ, nếu họ bảo rằng thiết bị đó có giá 100.000 đô la, không mặc cả thì anh nói sao? Có thể anh đồng ý luôn nhưng anh đòi phải mở rộng điều khoản thanh toán. Giả sử anh đề nghị thanh toán 20.000 đô la trong vòng 5 năm thì sao? Nếu họ không có ý định đòi hết tiền ngay, bạn sẽ có cơ hội để thương lượng thời hạn thanh toán. Bạn cũng có thể thương lượng lãi suất. Có thể họ sẽ chấp nhận giảm giá, đổi lại bạn sẽ cho họ được hưởng một phần lợi nhuận sau khi đưa thiết bị vào sử dụng, hoặc cũng có thể sẽ có thoả thuận mới khác. Điều kiện 100.000 đô la tiền mặt không phải là không thể thay đổi, nhưng bạn phải đề xuất ra điều kiện đàm phán nếu không có bên nào đòi hỏi thì làm gì có tranh luận.

Vì vậy, một người đàm phán giỏi bao giờ cũng do dự trước khi đưa ra những tuyên bố không thể thay đổi. Ví dụ, nếu họ bảo họ phải có ngay 100.000 đô la tiền mặt mà bạn khăng khăng chỉ trả 80.000 đô la thì hai bên có thể giằng co nhau cả ngày mà vấn đề cũng sẽ không được giải quyết, trừ phi có một bên đề xuất cách giải quyết khác. Bên kia có thể nói: "Tôi muốn 100.000 đô la nhưng anh chưa cần phải thanh toán hết ngay. Tôi muốn số tiền đó được thanh toán trong ba năm".

Bây giờ đã khả quan hơn, bạn đã có cơ sở để đàm phán, bạn có thể hỏi: "Tại sao lại ba năm? Nếu để trong 5 năm thì có phải ~~anh~~ được lãi thêm không mà khoản tiền cho vay đó vẫn được bảo đảm. Tôi sẽ cho anh quyền phát mại tài sản nếu muốn để hạn chế rủi ro cho anh nhiều nhất".

Trong khi đàm phán, nếu đối thủ mất bình tĩnh - chẳng hạn ấp úng, thiếu kiên nhẫn và cao giọng - thì bạn cần làm cho họ bình tĩnh trở lại, mời họ lắng nghe mình nói và biết đâu họ sẽ phản ứng lại tích cực hơn.

Khi bên kia cao giọng có thể ta nên hạ giọng để họ phải chú ý lắng nghe, bạn có thể nói nhẹ nhàng rằng: "Cứ nghe tôi cái đã, tôi nghĩ anh sẽ quan tâm đến ý kiến này của tôi".

Nếu làm cho đối phương chịu lắng nghe mình, thì cả hai đều có lợi vì cuộc đối thoại sẽ vẫn tiếp tục và đây chính là cách để làm cho nhiều cuộc đàm phán căng thẳng trở nên êm dịu hơn.

Nếu hai bên không thể vượt qua được trở ngại, bạn có thể gợi ý đưa bên thứ ba vào làm trung gian hoà giải. Nhiều khi có bên thứ ba trung lập sẽ giúp hai bên vượt qua trở ngại và đôi khi giải pháp của bên thứ ba rõ ràng và đơn giản đến mức hai bên cũng không ngờ rằng tại sao mình lại không nghĩ ra được. Sở dĩ không nghĩ ra được là vì chính ta gây cản trở hoặc có thể là do một trong hai bên quá chăm chú với ý định ban đầu của mình.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Khi linh hoạt để giải quyết vấn đề cũng có nhiều điều cần bàn, nhưng có ba điều cần nhớ là: phải xác định được mục tiêu chính, khi linh hoạt cũng có nhiều cách và mục tiêu phải rõ ràng thực tế. Có thể bạn sẽ nghĩ tôi gợi ý quá nhiều cách đàm phán, nhưng như tôi đã nói ở đầu cuốn sách, điều khó chịu mà cũng hấp dẫn trong đàm phán là không bao giờ có cách nào hoàn toàn đúng hay hoàn toàn sai. Vấn đề trong đàm phán không giống như căn bệnh có thể chữa được bằng thuốc. Cuộc đàm phán phức tạp nào cũng có nhiều thử thách và sai lầm. Nếu cách này không được thì thử cách khác, đến khi nào bạn có được phản ứng tích cực như mong đợi từ bên kia thì thôi. Nếu đọc xong cuốn sách này mà bạn nghĩ rằng mình đã biết mọi câu trả lời cho tất cả các tình huống đàm phán thì bạn thực sự sai lầm. Tuy vậy, nếu làm theo sự chỉ dẫn của tôi, bạn sẽ thấy mỗi cuộc đàm phán là một bài học quý và một ngày nào đó bạn sẽ nhận ra mình đã trở thành một chuyên gia đàm phán.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHÍNH TỪ NHIỀU GÓC ĐỘ

Nhiều người nghĩ mục tiêu chính là vấn đề tài chính. Nhưng bạn phải hiểu mục tiêu chính là chịu nhân nhượng những lợi ích trước mắt để đổi lấy ưu thế lâu dài. Tôi thấy nhiều người chỉ tập trung vào vấn đề tài chính - được bao nhiêu, mất bao nhiêu – và như thế là thiển cận.

Để bắt đầu, tôi xin nói về mục tiêu tài chính vì đây thường là trọng tâm của hầu hết mọi cuộc đàm phán.

Mục tiêu tài chính nhìn từ mọi góc độ

Mục tiêu tài chính có nhiều dạng chứ không chỉ là giá cả, ngoài giá cả ra còn có điều khoản thanh toán, điều kiện áp đặt và mối quan hệ giữa giá mua và hàng mua. Có thể nói đây là phần chính trong đàm phán và là phần khó nhất để đạt được sự thỏa hiệp chấp nhận được đối với cả hai bên.

Cách thể hiện mục đích chính có nhiều kiểu. Ví dụ, những người mua bất động sản thường tranh luận nhiều về giá trong khi lẽ ra nên thảo luận là hợp đồng cần có gì, hay tình trạng mái nhà thế nào, hay đồ dùng trong nhà còn sử dụng tốt không, hay tầng hầm có bị rò rỉ không, hay các thiết bị chiếu sáng, thảm đi trong nhà và đồ đạc có tính cả vào giá bán không? Những câu trả lời đều sẽ giúp ích cho ta khi thương lượng giá.

Lợi ích tiếp thị trong mục đích chính

Các bạn còn nhớ thoả thuận độc quyền phân phối cho Macy's chứ? Mới đầu Trump không muốn cho Macy's độc quyền đó, nhưng sau khi hai bên thương lượng về lợi ích của việc tiếp thị sản phẩm, thì kết quả đã vượt quá dự

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

kiến ban đầu của anh và Macy's cũng được độc quyền đại lý sản phẩm.

Thay vì giảm giá, bạn có thể cho đối phương một số nhượng bộ. Sau đây là một thí dụ. Một tác giả khi đàm phán với nhà xuất bản muốn có một khoản tiền thanh toán trước, nhưng nhà xuất bản chỉ muốn thanh toán một nửa số ấy, vậy có nghĩa là hai bên không đàm phán được? Không hề, hai bên vẫn đàm phán, nhưng tác giả đã thuyết phục được nhà xuất bản chấp nhận lập một quỹ quảng cáo cho cuốn sách để có thêm thu nhập cho cả hai bên. Nhà xuất bản đồng ý nếu tác giả chấp nhận tham gia vào các buổi giới thiệu sách với công chúng. Tác giả ra về và nghĩ rằng những nhượng bộ của nhà xuất bản đã vượt quá những gì ông mong muốn, còn nhà xuất bản cũng thoả mãn vì chỉ phải trả trước một khoản tiền nhỏ để giảm bớt rủi ro nếu cuốn sách xuất bản ra không bán được.

Có thể tiếp thị là một cách để linh hoạt trong đàm phán như trong trường hợp trên. Trong nhiều cuộc đàm phán, sự linh hoạt này còn có ý nghĩa hơn giá cả. Khi đàm phán, bạn cần lưu ý đến khía cạnh tiếp thị, có thể là người ta tiếp thị sản phẩm cho mình hoặc mình tiếp thị cho họ. Bạn thử suy nghĩ xem có giao dịch nào mà không có khâu tiếp thị? Khi chúng ta muốn khẳng định với đối phương rằng hợp tác với chúng ta sẽ có lợi có nghĩa là chúng ta đang tự tiếp thị bản thân, trình độ, sự nhiệt tình của mình? Sự thật là như vậy và bạn đừng bao giờ quên điều đó. Hãy nhớ khi nào cũng cần làm công tác tiếp thị trong toàn bộ quá trình đàm phán.

CÂN NHẮC LỢI ÍCH LÂU DÀI VỚI NHỮNG HẠN CHẾ TRƯỚC MẮT

Nhiều người thường có ý nghĩ thiển cận trong đàm phán dẫn đến cứng nhắc. Giả dụ đàm phán với người nào chỉ quan tâm đến giá cả, có thể bạn sẽ kiếm được lợi ích lâu dài hơn, nếu chịu nhẫn nhượng giảm giá cho họ. Donald Trump là người rất biết hy sinh những lợi ích thứ yếu để giành những hợp đồng bất động sản lớn hơn. Một thí dụ phải kể đến là việc anh mua quyền sử dụng khoảng không chưa dùng đến của những chủ bất động sản liền kề với giá cao hơn mức bình thường để xây dựng tòa nhà chung cư cao nhất thành phố New York. Trump trả cho Tiffany một cái giá rất cao nhưng nhờ có hợp đồng đó, anh lại được quyền mua mảnh đất bên cạnh của Tiffany để xây Toà tháp Trump.

Trump biết cách phải làm việc thế nào với mọi người. Anh chịu khó tìm hiểu người ta muốn gì rồi cho họ nhưng tất nhiên cả hai đều phải thấy ưng ý. Anh là người có tầm nhìn xa nên việc anh có được ưu thế cũng là điều dễ hiểu. Khi Trump gặp người chủ của mảnh đất kế bên Toà tháp Trump World để đề nghị mua quyền sử dụng khoảng không chưa dùng và thanh toán ngay bằng tiền mặt, thì họ đều trả lời là “Đồng ý !” và họ hài lòng vì đã bán được cái mà họ nghĩ sẽ chẳng bao giờ cần hoặc dùng đến. Trump cũng chuẩn bị sẵn tinh thần đối với những người nào còn ngần ngại toan tính: “Sao hắn lại muốn mua

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

quyền sử dụng khoảng không của mình nhỉ? Nếu hắn đang rất cần thì có lẽ mình phải ra giá cao hơn". Để họ khỏi phải phân vân, anh nói thẳng với họ rằng anh sẵn sàng ghi vào hợp đồng mức giá đó. Chỉ bằng một động tác nhỏ đó mà anh đã có được quyền sử dụng khoảng không chưa dùng đến của tất cả các chủ đất trong khu phố mà không cần mặc cả.

Bạn sẽ được nhiều hơn nếu bạn biết đánh đổi những lợi ích trước mắt như tiền mặt hay chấp nhận giá của họ chẳng hạn để lấy lợi ích lâu dài. Đối với những cuộc đàm phán kiểu như vậy, trước mắt có thể bạn chịu khó tốn kém thêm một chút nhưng cũng nên làm.

LINH HOẠT - MỘT CÔNG CỤ CHIẾN LƯỢC

Linh hoạt trong đàm phán thường bị người ta coi là không nên vì nghĩ rằng khi cân nhắc để chuyển sang biện pháp khác là dấu hiệu của sự suy yếu. Suy nghĩ như vậy là sai lầm nhưng cũng rất phổ biến.

Linh hoạt cũng có thể có lợi chứ, chẳng hạn khi gặp xung đột; nếu bạn đề nghị thoả hiệp hoặc đưa ra một cách giải quyết khác thì chứng tỏ bạn là người đàm phán có kinh nghiệm chứ không phải là mình yếu thế. Không chịu nhún nhường trước một quan điểm bảo thủ chỉ là dấu hiệu cho thấy người đàm phán đó kém cỏi vì anh ta đã không chịu tìm kiếm cơ hội để cải thiện đàm phán. Những

người bảo thủ và không chịu thay đổi là những người không biết cách giành được lợi ích tối đa từ đàm phán.

Có nhiều mức độ linh hoạt

Bạn linh hoạt đối với vấn đề nhỏ không có nghĩa là cũng sẽ làm vậy đối với những vấn đề lớn. Bạn phải phân biệt ranh giới giữa những vấn đề nhỏ và lớn. Nên chủ động nhân nhượng những vấn đề nhỏ - nhưng nhớ chỉ là vấn đề nhỏ mà thôi.

Nhưng khi đến vấn đề lớn thì đây mới là lúc bạn cần đòi họ phải đáp trả. Có thể nói thế này: "Tôi đã nhân nhượng cho anh gần như tất cả những gì anh đòi hỏi, bây giờ để cho công bằng, anh cũng nên nhân nhượng cho tôi một chút". Chiến thuật này rất có hiệu quả. Miễn cưỡng nhân nhượng những vấn đề nhỏ để rồi sau đó yêu cầu đối phương nhân nhượng lại những vấn đề lớn. Muốn làm được như vậy, bạn phải có chương trình làm việc, liệt kê tất cả các vấn đề định thảo luận và sắp xếp theo thứ tự, những vấn đề nào có thể nhân nhượng - tất nhiên là nhỏ - đặt lên trước, rồi giải quyết các vấn đề đó thật nhanh và để cho đối phương giành được hầu hết các vấn đề đó. Sự linh hoạt trong trường hợp này đã trở thành ưu thế cho bạn khi yêu cầu đối phương phải nhân nhượng lại những vấn đề quan trọng.

Ở đây tôi cần lưu ý một điểm quan trọng khác là bạn phải theo dõi quá trình nhân nhượng của mình để tính

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

điểm cho mỗi vấn đề nhân nhượng. Một người đàm phán giỏi cũng phải là một người tính điểm giỏi. Tính điểm có hai mục đích. Thứ nhất, ta sẽ căn cứ vào đó để đòi họ phải nhân nhượng lại đối với các vấn đề lớn. Thứ hai, những ghi chép khi nhân nhượng sẽ là căn cứ để ta xây dựng các điều khoản hợp đồng. Theo hướng này, bạn sẽ ghi lại tất cả những gì họ nói, vì đối với những cuộc đàm phán dài, những ghi chép đó có thể còn được dùng để viết thư hoặc thông báo gửi đi cho họ để họ biết tiến trình đàm phán đã đi tới đâu. Khi soạn thảo hợp đồng, bạn sẽ căn cứ vào những ghi chép tỉ mỉ cẩn thận đó để tóm lại thành tất cả điều khoản trong hợp đồng. Tất nhiên bạn nên xung phong nhận soạn thảo hợp đồng vì như tôi nói ở trước, kiểm soát được văn bản sẽ rất có lợi.

Những chiến thuật khi cần linh hoạt trong đàm phán

Bạn hãy nhớ các vấn đề bàn thảo cụ thể chỉ là một phần trong bức tranh toàn cảnh mà thôi. Khi xảy ra bất đồng hoặc gặp những trở ngại trong khi đàm phán là lúc bạn có thể áp dụng các chiến thuật khác nhau để đem lại hiệu quả. Sử dụng các chiến thuật này sẽ tạo ra cảm giác như bạn rất linh động trong đàm phán nhưng thực ra bạn vẫn chỉ đi theo một con đường để tới đích.

Trong những chiến thuật này, có một chiến thuật đã được chúng ta bàn đến ở phần trước - đó là nhân nhượng những vấn đề nhỏ, đây là một tiểu xảo nhằm giúp bạn

thao túng quá trình đàm phán để mang lại kết quả cuối cùng như mong muốn.

*Giả thua (The “Dead Dog on the table” Strategy)**

Một chiến thuật khác là đưa ra một quan điểm mà ta biết chắc là đối phương sẽ không chấp nhận, nhưng ta vẫn cố tình tranh luận để họ phải chấp nhận. Sử dụng chiến thuật này, bạn phải tỏ ra cứng rắn và tranh luận hết sức quyết liệt để sau đó bạn giả như xuống nước và đưa ra phương án khác. Phương án thứ hai mới thực sự là điều bạn muốn nhưng đối phương vẫn không biết. So với phương án đầu thì phương án này dễ chấp nhận hơn nhiều và có thể đối phương sẽ đồng ý ngay. Chiến thuật - đưa ra một đề nghị kinh khủng không thể chấp nhận được để sau đó thay bằng điều mình thực sự muốn - được gọi là kế giả thua. Cũng có thể nói đây là một hình thức áp dụng thuyết tương đối. Bên kia có thể sẽ nói: “Tôi chỉ chấp thuận đề xuất thứ hai thôi, vì đề xuất thứ nhất nghe khủng khiếp quá. Tôi rất mừng là anh đã có phương án thay thế”. Nếu cả hai phương án không được chấp thuận thì bạn hãy hy sinh luôn cả hai chiến thuật đó, nhưng việc huỷ bỏ cũng cần được tính vào danh sách những nhượng bộ của ta cho đối phương, để khi bàn đến vấn đề lớn ta sẽ bắt họ phải nhượng bộ lại.

* Nguyên văn người Mỹ gọi chiến thuật này là “Chiến thuật con chó chết trên bàn”.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHÍNH

Để là một người giỏi đàm phán, trước hết phải biết mở rộng định nghĩa mục tiêu chính, biết cách đặt ra mục tiêu, biết xác định con đường đi đến mục tiêu và biết trân trọng kết quả đạt được. Nhưng kết quả ở đây không chỉ những con số. Donald Trump vẫn thường áp dụng nguyên tắc này trong công việc. Khi nào anh cũng xây dựng cho mình một chiến lược để biến nó thành hiện thực. Ví dụ khi chuyển Khách sạn Commodore tàn tạ xuống cấp thành một khách sạn hạng nhất, chiến lược của anh được xây dựng trên nhiều phương diện khác nhau. Trump biết chắc một khách sạn như Grand Hyatt sẽ mở đường hồi sinh cho khu vực xung quanh Nhà ga Trung tâm và sẽ làm tăng uy tín của anh, mà khi đã có tiếng là người thành công đối với dự án khó khăn này sẽ mở ra nhiều cơ hội cho anh tiếp cận với dự án béo bở và hấp dẫn hơn. Trump không chỉ nghĩ đến tiền khi thực hiện dự án Grand Hyatt, nhưng anh vẫn kiểm được rất nhiều tiền. Tiền chỉ là một phần trong tầm nhìn xa rộng của anh. Anh đã trở thành hiệp sĩ áo trắng (vị cứu tinh) cho thành phố khi thực hiện một dự án, giải quyết được vấn đề của tất cả các bên liên quan tới tòa nhà đó. Các bạn nên nhớ, khi xác định điều gì là quan trọng với mình, cũng nên xác định điều gì là quan trọng với người khác.

KHAI THÁC TƯ DUY THIẾN CẬN - CHỈ NGHĨ ĐẾN TIỀN CỦA NHIỀU NGƯỜI

Như đã nói ở trước, nhiều người chỉ chú ý đến tiền bạc trong khi đàm phán, và tính toán xem mình được bao nhiêu hay mất bao nhiêu? Đây là hạn chế, là sự thiển cận ở nhiều người, nhưng bạn hãy khéo léo khai thác điểm yếu này của họ bằng cách cho họ một số nhượng bộ nhỏ.

Giả sử tôi định trả giá 400.000 đô la cho một tòa nhà mà người ta đòi 500.000 đô la. Tôi cũng biết tòa nhà này có thể có giá gần đến 500.000 đô la nhưng tôi sẽ có một kiểu thương lượng để được giảm giá. Giả dụ tình cờ tôi có một mảnh đất trống vốn vẫn làm tôi phải đau đầu vì không sinh lời được. Không có hệ thống thoát nước, không có đường dây điện kéo đến, nên mảnh đất đó không có giá trị, vì vậy giá hiện giờ rất thấp. Tôi đã mua mảnh đất đó với giá 10.000 đô la và đã có những xác nhận là nếu được phát triển, mảnh đất này của tôi sẽ có giá 60.000 đô.

Tôi rất muốn bán mảnh đất đó sớm chừng nào hay chừng ấy, có thể với giá là 10.000 đô la thôi cũng được. Tôi đưa tình huống này vào trong đàm phán, nhưng nếu tôi đưa ra giá 410.000 đô la, bên kia sẽ không cho đó là đề nghị nghiêm túc, thay vì vậy tôi nói: "Thay đổi thoả thuận một chút nhé, nếu anh chấp nhận giá 400.000 đô la, tôi sẽ cho anh một mảnh đất có thể xây một tòa nhà lớn nằm ở một vị trí rất đẹp, đã được thẩm định có giá trị 60.000 đô la".

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Và bây giờ tôi sẽ thương lượng kiểu này: "Anh thấy đấy, từ cái giá 400.000 đô la ban đầu tôi đã trả lên 460.000 đô la cộng với giá trị gia tăng của mảnh đất sau này, tôi nghĩ như thế là có lợi cho anh rồi".

Trên đây là một thí dụ về cách khai thác suy nghĩ thiển cận, chỉ quan tâm đến tiền bạc của đối thủ. Thực tế mảnh đất đó không có giá trị gì đối với bạn và bạn cũng vui vẻ chấp nhận bán nó với giá 10.000 đô la. Tất nhiên mảnh đất đó cũng có khả năng sẽ lên giá 60.000 đô la trong tương lai, nhưng tương lai là bao giờ, có thể là 1 năm nhưng cũng có thể là 10 năm sau. Với cách đàm phán khôn ngoan này, sự kiên định của người bán đã bị đánh lạc hướng sang sự lâng mạn khi được sở hữu một mảnh đất tiềm năng như vậy. Khi đàm phán, bạn hãy thăm dò nếu thấy có cách nào đánh lạc hướng được đối phương để có lợi cho mình thì hãy tiến hành luôn.

Luôn theo đuổi mục tiêu chính đã đặt ra

Trong khi đàm phán, bạn luôn phải đặt cho mình câu hỏi: "Tại sao mình đàm phán? Mình cần hoặc muốn gì từ cuộc đàm phán này? Tham gia đàm phán để cho vui? Kiếm tiền rồi về hưu sớm? Ký được hợp đồng mình sẽ độc lập tự chủ hơn?". Ai cũng có mục đích chính của riêng mình và bạn đừng nên cho rằng ai cũng giống ai. Đó còn là những mục đích trừu tượng chứ không chỉ là những con số.

TÍNH TRƯỚC NHIỀU GIẢI PHÁP

Nhiều người chỉ có mỗi một mục tiêu chính là tiền vì đối với họ như vậy dễ đếm hơn, nhưng thực tế họ cũng chẳng hiểu mục tiêu chính của mình là gì nữa.

Lại có người muốn được người ta tôn kính và gọi là nhà đầu tư khôn ngoan, vì vậy điều họ thực sự muốn từ cuộc đàm phán này là sự thừa nhận đó. Nếu xác định được đó là mục đích chính của họ thì hãy tranh thủ tận dụng nó ngay. Có thể bạn nên nói thế này: "Tôi quan tâm tới món bất động sản này vì cũng giống như ông, tôi nghĩ mình có một quyết định đầu tư khôn ngoan. Tôi biết giá trị và tiềm năng sau này của nó. Khi ông mua món bất động sản này nhiều năm trước, nó đâu có giá trị như ngày nay. Có thể thấy là ông đã nhìn trước mảnh đất này sẽ tăng giá, nhưng tôi nghĩ là ông đánh giá mức tăng đó hơi quá".

Việc bạn thừa nhận người ta là nhà đầu tư khôn ngoan không có nghĩa là bạn nhân nhượng điều gì cả. Những người muốn được thừa nhận như vậy có nhiều khả năng sẽ phản ứng tích cực, và lúc này cuộc thương lượng chỉ còn là vấn đề người bán chấp nhận bán ở giá nào và ta muốn trả ở giá nào.

Tôi không biết phải nhấn mạnh thế nào để bạn thấy được việc không nên bước vào đàm phán với một mục đích duy nhất, vì như vậy sẽ không tránh khỏi việc bạn sẽ gặp khó khăn khi những vấn đề không lường trước xảy ra. Có thể có những phương án mới mà ban đầu bạn không bao giờ có thể hình dung được. Nhưng mục tiêu

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

của mình vẫn phải là ở kết quả có thể chấp nhận được. Ngược lại, nếu khi đàm phán mà bạn có nhiều cách giải quyết thì đối phương sẽ bị cuốn theo, nhất là khi họ không biết được những phương án đó đều đã được tính trước. Rất nên cho họ thấy là mình đang cố gắng giúp họ đạt được mục tiêu của mình.

Chương 9

CHIẾN THẮNG BẰNG TÍNH KỶ LUẬT

Sử dụng Số Đèm phán, Danh sách Ta - Họ, Danh sách POST, và các công cụ hoạch định hữu dụng khác

NHÌỀU NGƯỜI bước vào đàm phán mà không có kế hoạch hay chiến thuật cụ thể nào hết. Nhưng thực tế, trước khi tiến hành đàm phán, càng chuẩn bị kỹ bao nhiêu, càng có nhiều thông tin hơn về đối phương như: lai lịch, tiếng tăm của họ, các vấn đề thảo luận trong đàm phán và thực hiện nghiên cứu thị trường, bạn sẽ càng có ưu thế.

Một ví dụ, đó là cách Donald Trump đàm phán hợp đồng thực hiện chương trình truyền hình *Người học việc*. Do hiểu được đối tác mà anh đàm phán rất có hiệu quả. Anh biết một điều quan trọng là người phụ trách sản xuất - Mark Burnett cần có anh để thực hiện một ý tưởng xây dựng chương trình. Trước đây, Burnett cũng sản xuất một chương trình truyền hình có bối cảnh là đời sống thật mang tên *Người vượt qua thử thách*, sau đó anh định bán chương trình này cho đài NBC, nhưng NBC từ chối nên anh lại chuyển sang CBS. Khi *Người vượt qua thử thách* được phát sóng thành công và cách làm chương trình truyền hình dựa trên các câu chuyện thật hoàn toàn đã chứng minh thành công của nó. Vì vậy NBC đã tỏ ra tiếc rẻ, mà đúng ra họ nên nhận chương trình đó ngay từ đầu. Sau khi Burnet đưa ra một ý tưởng khác cho một chương trình gọi là *Người học việc*, thì có nhiều khả năng anh sẽ bán chương trình này cho NBC và rất có thể đây sẽ lại là một chương trình truyền hình thành công.

Để bán *Người học việc* cho NBC, Burnett cần một người như Donald Trump xuất hiện trong phim để khán giả có thể nhận ra ngay. Sau khi nắm được nhu cầu của Burnett, Donald nói: “Được thôi, tôi sẽ làm nhưng với điều kiện tôi phải là đối tác được chia một nửa”, Burnett đồng ý.

Tiếp đó, Burnett và Trump gặp lãnh đạo NBC và đàm phán với kênh truyền hình NBC bắt đầu. Ban đầu, NBC muốn được độc quyền sử dụng chương trình. Burnett và Trump từ chối. Cuối cùng họ chấp nhận chỉ cho NBC có độc quyền ở Mỹ và giữ lại quyền phát sóng chương trình ở các nước khác trên thế giới. Vì Burnett và Trump là đối tác của nhau và cả hai đều là những người đàm phán rất có kinh nghiệm, hơn nữa Donald lại có quan hệ rất tốt với lãnh đạo NBC nên họ đã thành công. Burnett biết NBC ghen tị với CBS khi kênh truyền hình này thành công với *Người vượt qua thử thách*, còn Donald thì quen biết những nhân vật cốt cán ở NBC. Họ đã chuẩn bị kỹ lưỡng cho đàm phán. Họ biết NBC đã ân hận vì sai lầm lớn lần trước nên lần này họ sẽ sẵn sàng từ bỏ những cái giá quý để có được *Người học việc*. Và điều quý giá mà họ từ bỏ đó chính là chấp nhận để hai anh bán bản quyền ra nước ngoài.

Bản quyền sử dụng ở nước ngoài không chỉ có quyền sở hữu chương trình, mà còn có cả quyền sở hữu mô thức xây dựng chương trình và quyền phát sóng ngoài nước Mỹ có trị giá hàng triệu đô la. Liên minh Trump-Burnett đã bán bản quyền sử dụng mô thức hay ý tưởng xây dựng

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

chương trình cho các nước khác để họ sản xuất phiên bản *Người học việc* theo bản sắc riêng của mình, đồng thời họ cũng phải mua cả bộ phim *Người học việc* vì phim này được quay ở Mỹ. Bản quyền của bộ phim khi phát sóng ở nước ngoài còn bao gồm cả bản quyền của những hàng hoá được sử dụng trong phim như bút, áo, mũ có dòng chữ “Anh đã bị sa thải” - thêu trên vành mũ v.v. Hợp đồng thực hiện với NBC ở Mỹ là hợp đồng ba bên, 50% cho NBC và 50% cho Trump và Burnett. Còn ở ngoài nước Mỹ, tất cả lợi nhuận đều rơi vào túi Burnett và Trump.

Đây là hợp đồng có giá trị lớn đối với Trump. NBC đã phải trả một khoản tiền lớn cho chương trình này bao gồm cả chi phí dựng chương trình thành phim. Sau lần trình chiếu đầu tiên trên NBC, Burnett và Trump được tự do bán sản phẩm ở những nơi khác trên thế giới mà không phải trả bất cứ khoản tiền nào cho NBC.

Toàn bộ ý tưởng trên dựa vào hai thực tế, một là Donald Trump biết Mark Burnett cần anh và hai là, Burnett biết NBC cần có một chương trình truyền hình như thế. Tôi nghĩ mọi chuyện sẽ hoàn toàn khác nếu *Người vượt qua thử thách* không thành công và như vậy sẽ không có bên nào - phía nhà đài, nhà sản xuất hay Donald Trump - biết họ sẽ được gì từ *Người học việc*.

Thậm chí ngay cả trong trường hợp như thế này, khi cả hai bên đều có động cơ để ký hợp đồng mà đàm phán còn khó khăn hơn nhiều người tưởng, vậy mà có nhiều người bước vào đàm phán mà không hề có sự chuẩn bị. Những người đàm phán giỏi đều phải có kế hoạch làm việc và

chuẩn bị trước mọi tình huống có thể xảy ra. Bạn cần trả lời trước những câu hỏi sau:

- Kế hoạch của mình sẽ nói những gì?
- Mình cần phản ứng thế nào nếu đối phương có thể nói như vậy?
- Mình phải nói gì nếu đàm phán rơi vào bế tắc?
- Mình cần chuẩn bị nhượng bộ những gì?
- Mình trông đợi gì từ đối phương?
- Mình cần đàm phán với ai và động cơ của họ là gì?

Càng biết nhiều, càng tìm hiểu được nhiều trước và trong khi đàm phán, bạn càng dễ kiểm soát đầu ra cuối cùng. Để kiểm soát được đầu ra, bạn cần khám phá mọi ngả đường dẫn đến kết quả mong muốn, giống như là tìm ra được cốt truyện, có thể các tình tiết không diễn ra đúng như ta nghĩ, nhưng nếu đã có cốt truyện (có thể trong quá trình đàm phán cần phải sửa đổi nhiều), ta sẽ tiến hành có bài bản ngay từ đầu. Ưu thế của việc chuẩn bị kỹ càng sẽ được nhân lên tùy theo đối phương cảm thấy bị bất ngờ như thế nào khi họ có sự chuẩn bị tốt.

CHUẨN BỊ THẾ NÀO

Bạn có thể kiểm soát được tiến trình đàm phán nếu có sự chuẩn bị kỹ hơn đối phương. Việc chuẩn bị không khó như ta tưởng, nhưng vẫn nhiều người thiếu sự chuẩn bị khi

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

bước vào đàm phán vì người ta nghĩ vấn đề quá đơn giản, thường chỉ cần tập trung vào giá cả và thời gian đàm phán là đủ chứ không quan tâm đến những vấn đề khác. Nhưng họ đâu có hiểu trong đàm phán có rất nhiều vấn đề. Dưới đây là một số điều cần ghi nhớ khi chuẩn bị và sắp xếp thông tin trước khi đàm phán.

Tìm hiểu về đối phương

Công việc đầu tiên khi bước vào đàm phán là tìm hiểu đối thủ là ai, lai lịch thế nào? Họ có kinh nghiệm không và điều gì chứng tỏ như vậy? Bạn có biết ai đã từng đàm phán với họ không và những người đó nói gì? Những người mà bạn đàm phán cùng có tai tiếng gì không? Những người khác phản nàn gì về họ?

Mọi thông tin giúp ta tìm hiểu về đối phương cho dù bề ngoài có vẻ không quan trọng nhưng vẫn có giá trị. Đàm phán thường phải thảo luận đến nhiều vấn đề như: giá cả, thời hạn, nguồn tài chính, cần và không cần đưa những điều khoản gì vào - nhưng rõ cuộc thực chất của mọi vấn đề chốt lại đều là do những con người tham gia đàm phán. Nếu như ta hiểu về họ và động cơ của họ và cho là ta đã đoán đúng khi nghĩ rằng họ không biết gì nhiều về ta di, thì rõ ràng nếu có sự chuẩn bị tốt hơn họ, ta có thể giành được nhiều lợi thế hơn.

Ta có thể tìm kiếm thông tin liên quan tới đối phương từ nhiều kênh khác nhau, có thể là bạn hỏi những người

khác biết họ hoặc đã từng đàm phán với họ, có thể là bạn gọi điện thoại cho người quen của mình để hỏi, "Cho tôi biết về con người này đi? Có thể tin được không? Khi đàm phán với anh ta cần áp dụng cách gì thì có hiệu quả nhất?"

Đồng thời bạn cũng cần kiểm tra thông tin cả trên Internet, Hội Luật sư (nếu người đó là một luật sư) và Uỷ ban hỗ trợ doanh nghiệp (bên Mỹ có) để kiểm tra xem họ có thông tin gì không, hoặc cụ thể hơn là nói chuyện trực tiếp với họ. Trong một số trường hợp, bạn có thể nói chuyện với những người có trách nhiệm tham gia đàm phán để báo cáo với lãnh đạo của họ - ví dụ kế toán, luật sư hay những lãnh đạo cấp thấp hơn trong doanh nghiệp, hỏi họ về sếp của họ. Sếp thường ra quyết định thế nào? Thường quyết định nhanh hay chậm? Sếp có phải xin sự đồng ý của người nào khác trước khi quyết định không? Nếu biết cách hỏi, bạn vẫn có thể có rất nhiều thông tin mà không hề bị coi là tọc mạch.

Cách trình bày vấn đề trong đàm phán

Khi tham gia đàm phán, trước hết bạn cần tìm hiểu xem cách nào thì gây được ấn tượng nhiều nhất để sử dụng nó thuyết phục họ chấp nhận quan điểm của mình. Đàm phán giống như tiếp thị vậy, bạn cũng cần dành thời gian và công sức để nghiên cứu cách thể hiện nào sẽ có hiệu quả, phải nói sao cho lọt tai và để người ta phải đồng ý

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

với mình. Muốn vậy, bạn phải có sự chuẩn bị để thuyết phục họ rằng lý luận của mình công bằng và có lý. Nếu tôi thuyết phục được họ quan điểm của tôi là công bằng và có lý nghĩa là cách làm của tôi có hiệu quả và tất nhiên mọi người sẽ đều hài lòng với kết quả đàm phán.

Tài liệu là một bí quyết

Tôi luôn cảm thấy kinh ngạc vì nhiều người bước vào đàm phán mà không đem theo gì cả và họ nói năng cũng không có sự chuẩn bị. Đây là sai lầm lớn vì văn bản là thứ cần thiết để giành ưu thế trong đàm phán. Nếu bạn nhớ lại triết lý về vẻ chính thống bề ngoài - tức là cái cảm giác mọi thứ có vẻ như thật - chủ yếu là dựa vào những gì mà người ta thấy hoặc đọc được. Nếu bạn có trong tay một biểu mẫu chưa điền và nói với đối phương rằng: "Cái mẫu này chúng tôi thường dùng đó," thì mẫu của bạn dễ trở thành "mẫu chuẩn". Nếu như bạn lại có một câu tổng kết những điều đã trình bày (có lợi cho ta) ghi trên đó thì người ta dễ chấp nhận và tin ngay, vì họ coi đó là văn bản giấy trắng mực đen, chứ không phải là những lời nói miệng. Khi đưa ra một đề nghị bằng văn bản, bạn sẽ có ưu thế hơn hẳn đối phương vì họ chỉ bước vào phòng với một quyển vở và một cây viết chứ không có gì hơn.

Bạn hãy đưa vào cuộc họp tất cả các loại tài liệu hỗ trợ cho phần trình bày của mình. Ví dụ, với ý định định mua đồ cho một căn phòng, tôi bước vào một cửa hàng nội thất

CHIẾN THẮNG BẰNG TÍNH KÝ LUẬT

mà tôi nghĩ là giá sẽ rất cao, đem theo những tờ quảng cáo từ các cửa hàng khác tương tự nhưng giá rẻ hơn. Với những tài liệu trước mặt, tôi có thể hỏi người bán: "Vì sao giá của anh lại cao thế?" để gây áp lực khiến anh ta phải đưa ra lời giải thích cho mức giá đó. Có thể bạn sẽ có ưu thế hơn bởi vì đối phương chỉ có duy nhất thông tin về sản phẩm của mình chứ không biết nhiều hoặc không biết gì về giá cả của các cửa hàng khác để so sánh. Có thể thông tin đưa ra không có gì khác với thực tế, nhưng khi có tài liệu, bạn dễ dàng bảo vệ quan điểm của mình hơn.

CÔNG CỤ HỮU ÍCH NHẤT LÀ: SỔ ĐÀM PHÁN

Có hai loại sổ đàm phán và mỗi cuốn là một cách để tra ngay được thông tin cần thiết. Loại thứ nhất là Sổ đàm phán mà tôi gọi là "cuốn sổ ghi chép chung" mà Donald Trump sử dụng hàng ngày. Mặc dù trong đầu đã nạp rất nhiều thông tin nhưng anh vẫn cần phải ghi chép. Trong sổ, anh ghi đầy đủ tên những người đã gọi điện cho mình, những người mình đã gọi đi, những gì đã thảo luận v.v. Anh yêu cầu một trong ba thư ký của mình biên soạn lại những thông tin đó và gửi đến các thành viên khác cần biết trong Tổ chức Trump. Tôi cũng sử dụng một cuốn sổ ghi chép chung để ghi chép tất cả các cuộc gọi của mình, tất cả những điều mình đã bàn thảo, số điện thoại và những thông tin cần tìm hiểu thêm. Đó là cuốn sổ có đính gáy (không được để các tờ bung ra). Cuốn sổ của tôi là

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

cuốn kinh thánh trong công việc và không bao giờ rời khỏi nơi đã định của nó trên bàn làm việc của tôi. Nó là cuốn sổ giúp tôi theo dõi những gì mình đã phát ngôn và phản ứng của bên kia thế nào. Với cách làm này, nếu họ quay lại và nói những điều mâu thuẫn với trước đó, tôi có thể tìm lại những ghi chép của mình để phản biện. Cuốn sổ cũng giúp tôi theo dõi xem những gì mình nói ra có hiệu quả hay không. Nó còn kích thích trí não để tôi nhớ lại những gì diễn ra trong đàm phán.

Đơn giản hơn, cuốn sổ ghi chép chung của bạn cũng có thể là một notepad (cuốn sổ tay có ngay xoắn, đục lỗ), index card (một hộp các miếng giấy trắng nhỏ /card không hoặc có màu để ghi lại các mẩu thông tin), máy tính, hoặc PDA (Personal Digital Assistant - thiết bị trợ giúp cá nhân kỹ thuật số - tức là máy tính bỏ túi), nhưng miễn là phải gắn với hệ thống lưu trữ để có thể lấy ra được thông tin quan trọng càng nhanh càng tốt. Để cuốn sổ ghi chép chung trở thành công cụ có hiệu quả, chúng ta phải thường xuyên cập nhật. Mời bạn xem một cuốn Sổ đàm phán dành riêng cho một giao dịch cụ thể.

Sổ đàm phán là danh sách những việc phải làm, là phương tiện sắp xếp công việc

Bí quyết để lập một cuốn sổ đàm phán có hiệu quả thực sự là ghi chép cẩn thận mọi vấn đề, gồm có các phương án đàm phán, số điện thoại, địa chỉ và các thông tin liên

quan. Như vậy mọi vấn đề trong hợp đồng sẽ tập trung một chõ. Lưu ý, sổ đàm phán càng dày đú, bạn sẽ đàm phán càng có hiệu quả. Xin hãy xem một thí dụ về sổ đàm phán trong phần đóng khung ở trang 186, 187.

Ví dụ này là một giao dịch tương đối đơn giản. Nếu cuộc đàm phán liên quan tới nhiều phiên họp, nhiều ngày, nhiều địa điểm và nhiều người thì nhất thiết phải lập ra danh sách. Tất cả các vấn đề để ngỏ trong thảo luận phải ghi chép vào sổ đàm phán cùng với các giải pháp dự kiến. Những thông tin mới và cần thiết có được cần ghi vào cùng với nhận xét của mình về ảnh hưởng của nó tới đàm phán hay như kỹ thuật đàm phán cũng cần ghi vào. Sổ đàm phán nên có một biểu làm việc cho từng phiên họp, đối với các cuộc đàm phán quy mô lớn, cần có chương trình làm việc cho cả quá trình đàm phán, bao gồm nhiều cuộc họp, trong nhiều ngày hoặc nhiều tuần và thậm chí cả nhiều tháng. Đàm phán càng phức tạp càng cần phải có một sổ đàm phán ghi chép có hiệu quả và khoa học.

Lưu giữ một cuốn sổ đàm phán chi tiết mất nhiều thời gian, công sức và chất xám, nhưng bạn nên xem đó là thói quen trong công việc. Dựa vào sổ đàm phán bạn sẽ biết khi nào thì phải ra quyết định ngừng đàm phán hay chuyển sang đàm phán các vấn đề khác. Khi đàm phán trở lại về một chủ đề cụ thể, bạn sẽ nhớ được chính xác lần trước đã dừng lại ở đâu. Nếu vì lý do nào đó phải giao trách nhiệm đàm phán cho người khác, họ cũng có thể tiếp quản được vấn đề mà không lỡ mất nhịp. Trong công việc có rất nhiều cuộc đàm phán có nhiều điểm

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

File: Số 2001 - 102

<i>Khách hàng:</i>	Donald Trump
<i>Vấn đề:</i>	Hợp đồng thuê tầng 29, số 40 Phố Wall
<i>Bên thuê:</i>	Jon Smith LLC
<i>Luật sư bên thuê:</i>	Jon Pappas 462 Đại lộ Lexington. NYC 10144. Điện thoại (212) 234-5678. Fax (212) 356 - 7890
<i>Môi giới:</i>	Neil Jones CBRE. Điện thoại (212) 333-3333. Fax (212) 555 - 5555
<i>Địa chỉ:</i>	100 Đại lộ Công viên (Park), NYC, NY 1008
<i>Điều khoản cho thuê:</i>	Xem thư ngày 26 tháng 4 năm 2006 của bên môi giới gửi kèm
<i>Những việc đã làm:</i>	
Ngày 1 tháng 5:	Chuẩn bị dự thảo hợp đồng cho thuê lần đầu và gửi hai bản cho Pappas.
Ngày 6 tháng 5:	Nhận được nhận xét của Pappas. Cần xem lại.
Ngày 7 tháng 5:	Xem nhận xét của Pappas. Các điểm cần thảo luận:
	<ul style="list-style-type: none">• Muốn thuê 15 năm, chỉ chấp nhận 10 năm.• Muốn miễn tiền thuê trong 6 tháng, chứ không phải 4 tháng (để ngỏ thảo luận)• Nói rằng điều khoản tài chính đối với bên thuê cần bỏ đi yêu cầu đặt cược. (Yêu cầu văn phòng CFO / giám đốc tài chính kiểm tra lại).

CHIẾN THẮNG BẰNG TÍNH KỶ LUẬT

- Ngày 8 tháng 5: Soạn lại hợp đồng thuê và gửi cho Pappas để xem lại với danh sách những điều khoản bị bác bỏ.
- Ngày 9 tháng 5: Pappas gọi điện thoại đến nói rằng còn có một số điều khoản để ngỏ thảo luận. Triệu tập họp lúc 2 giờ chiều tại văn phòng của mình ngày 10 tháng 5.
- Ngày 10 tháng 5: Gặp Pappas, làm việc dễ dàng, kiên quyết giữ thời hạn hợp đồng 15 năm. Mình đã đề xuất thời hạn 10 năm với phương án 5 năm tính theo giá thuê thị trường. Thảo luận về đặt cọc, căn cứ vào báo cáo của giám đốc tài chính, chúng ta nhất trí đặt cọc 3 tháng. Tất cả các vấn đề khác đều được giải quyết.
- Ngày 11 tháng 5: Pappas gọi và nói khách hàng đồng ý với tất cả các điều kiện. Muốn có bản thảo hợp đồng lần cuối.
- Ngày 12 tháng 5: Gửi bản thảo cuối cùng đi, yêu cầu thực hiện và chuyển séc càng sớm càng tốt.
- Ngày 13 tháng 5: Nhận hợp đồng thuê đã ký và séc. Chuẩn bị hồ sơ hợp đồng thuê và trình lên Donald J. Trump để thông qua và ký. Hợp đồng đã ký và gửi bản copy cho Pappas cùng với thư cảm ơn.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

giống nhau nhưng các điều khoản và hình thức lại khác. Cho dù có nhớ giỏi đến đâu thì bạn cũng không tránh khỏi lắn lộn giữa các cuộc đàm phán với nhau bởi vì chúng tương tự nhau và như vậy là nguy hiểm. Khi tôi làm cố vấn cho Goldman & DiLorenzo, bản thân tôi đã đàm phán và ký kết 702 giao dịch bất động sản trong 10 năm. Nếu tôi không có công nghệ lập sổ đàm phán thì có lẽ tôi đã rối tung rối mù và đã không thể làm việc có hiệu quả.

Sổ theo dõi các vấn đề cần đàm phán

Bạn nên sử dụng sổ đàm phán để theo dõi những vấn đề cần đàm phán, bao gồm (1) những gì đã nhất trí (2) những gì cần thảo luận thêm và giải quyết. Căn cứ vào đó, bạn có thể sắp xếp và theo dõi được tiến trình đàm phán. Có thể có hàng chục vấn đề nhỏ cần bàn đến và nếu không có cuốn sổ này bạn sẽ khó theo dõi được.

Như vậy nhờ có cuốn sổ đàm phán, bạn có thể kiểm tra được những lời bên kia đã nói. Ví dụ, người bán nhà có thể nói: "Tôi đã thay cái mái mới," bạn viết ngay vào sổ là ông ta đã thay mái để tiện sau này kiểm tra xem có đúng vậy không. Trong quá trình đàm phán sẽ có nhiều câu tuyên bố hoặc câu nói mình cần kiểm tra. Nếu bạn ghi chép đầy đủ tất cả những câu nói đó theo dạng một danh sách những việc cần làm, thì bạn có thể sẽ kiểm tra được sau.

Danh sách Ta - Họ

Việc lập một danh sách ghi chép những việc đã làm được là rất có ích, vì vậy tôi thường lập một danh sách những vấn đề đang hoặc sẽ được thảo luận để tổng kết xem mỗi bên đạt được những gì. Tôi gọi đó là danh sách “Ta - Họ”. Khi viết ra tôi sẽ xác định được những phần nào là phần đã hoặc vẫn đang tranh luận, rồi tôi ưu tiên những vấn đề nào chưa được giải quyết cần được giải quyết trước, vấn đề nào cần giải quyết ngay, vấn đề nào có nguy cơ làm tan vỡ cuộc đàm phán, vấn đề nào cần thảo luận thêm, và vấn đề nào cần thỏa hiệp?

Ví dụ, tôi muốn ký kết được hợp đồng trong 6 tháng nhưng bên kia muốn ký trong 30 ngày. Đây có thể là vấn đề tranh cãi căng thẳng cần giải quyết trước khi đi đến sự thống nhất cuối cùng, đồng thời đây cũng là ưu tiên cho cả bên tôi và bên họ.

Nếu danh sách của tôi xác định được mọi vấn đề thảo luận thì rất có thể vấn đề sẽ dễ dàng được giải quyết hơn. Bạn có thể lựa chọn những thời điểm khác nhau để thảo luận các vấn đề trong danh sách đó và hãy hỏi bên kia: “Thế đã phải là tất cả những gì anh muốn chưa? Nếu chúng ta giải quyết xong những vấn đề này, thì coi như thỏa thuận xong chứ?”.

Tôi xin đưa ra một tình huống để chúng ta tranh luận. Giả sử đối phương nhất trí với tất cả các vấn đề thảo luận trong đàm phán, nhưng sau đó, họ lại tiếp tục đưa ra vấn đề mới, vì họ muốn thay đổi phạm vi đàm phán. Lúc này

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

danh sách “Ta - Họ” không còn giá trị nữa, nhưng bạn có thể nói: “Đợi chút, tôi nghĩ anh đã nhất trí với tôi mọi vấn đề đã được hai bên đưa ra và tổng hợp trong danh sách này. Vậy thì những vấn đề này ở đâu ra thế?”. Có thể ta không làm gì được họ, nhưng ít nhất họ cũng phải giải thích và tất nhiên, họ có thể sẽ cảm thấy ngại khi làm vậy. Đổi phương có thể đã quên một hai vấn đề nhỏ nhưng vì tất cả mọi vấn đề đã được hai bên đề cập trong danh sách nên họ cũng khó mà đưa thêm vào được những vấn đề mới. Trước khi thảo luận theo danh sách này, hãy đặt câu hỏi: “Nếu chúng ta giải quyết tất cả những vấn đề trong danh sách này rồi thì liệu có ký được hợp đồng không?”. Nếu câu trả lời là: “Không” thì danh sách đó còn thiếu cái gì. Nếu câu trả lời là: “Có” thì bạn hãy đặt ra ưu tiên cho những vấn đề mình muốn thảo luận. Trong cuốn sổ đàm phán cũng cần phải nêu rõ các hình thức sẽ thảo luận các vấn đề này.

Sổ đàm phán còn phải có một danh sách những điều mình muốn đạt được từ cuộc đàm phán này.

Danh sách đó phải nêu tất cả những gì ta mong muốn đạt được, không nhất thiết là đã có hay chưa. Nếu tôi muốn ký hợp đồng trong 6 tháng và họ muốn ký trong 30 ngày, như vậy chúng tôi chưa giải quyết được vấn đề này, vì vậy danh sách những điều mong muốn của tôi phải đưa một điều mới vào là: “Có thể tôi sẽ giảm xuống 4 tháng

cho đối phương nếu như khoản thanh toán trước của họ trả nhiều hơn”.

Cách làm trên chỉ có tác dụng đối với những vấn đề khả thi. Dương nhiên ta sẽ không thể có được tất cả những điều ta muốn mặc dù vậy, bạn cũng nên coi đó là sự nhượng bộ cho bên kia vì vậy danh sách những điều mong muốn có tác dụng ưu tiên những vấn đề cần đàm phán.

Đàm phán theo bốn chữ POST

Trước khi bước vào đàm phán, bản thân bạn và những thành viên khác trong nhóm đàm phán của bạn cần nhớ bốn chữ POST.

POST là viết tắt của bốn từ Persons (con người), Objectives (mục tiêu), Strategies (chiến lược) và Tactics (chiến thuật). Sổ đàm phán của bạn cần đề cập tới tất cả các vấn đề này và hoàn thiện trước khi bắt đầu bước vào bàn đàm phán.

Con người

Trước khi đàm phán, cần phải biết ai sẽ có mặt, họ có vai trò gì và có quyền hạn tới mức độ nào, họ sẽ được gì từ giao dịch này? Những người không xác định được chính là những người có mặt nhưng không đàm phán và ta không biết họ là ai và họ sẽ có vai trò gì. Rất có thể họ là người có quyền đưa quyết định và nếu điều đó là thật thì bạn cần đàm phán thẳng với họ.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Giả sử khi có người mới bước vào phòng, bạn muốn biết họ là ai nhưng không muốn tỏ ra thô lỗ, bạn có thể nói: "Rất mừng được gặp anh, anh làm gì ở công ty thế? Anh có vai trò như thế nào trong cuộc đàm phán này?" Nếu họ nói cho ta biết họ tham dự đàm phán để về tư vấn cho người khác, bạn có thể nói: "Ô, hoá ra anh là cố vấn à, thế lĩnh vực chuyên môn của anh là gì vậy? Anh đã tham gia nhiều cuộc đàm phán như thế này chưa?"

Bạn nên tỏ thái độ quan tâm và thân thiện thì bạn sẽ có được thông tin mình muốn. Ví dụ nếu người đó nói: "Tôi ở đây là để xem người ta có chi vượt ngân sách không", nghĩa là người này là cố vấn tài chính. Bạn hỏi: "Chị dự trù ngân sách hay ai? Chị cân nhắc các điều khoản tài chính theo cách nào?". Lúc này tôi sẽ thảo luận vấn đề tài chính này với người đó, biết đâu tôi sẽ khám phá ra những giới hạn hay hạn chế nào đó mà trước đó mình chưa được biết. Ngoài việc biết được vai trò của những người tham gia đàm phán, tôi còn ghi chép được những điều khác về từng người một, cả những người phía bên tôi và bên họ. Nếu có ai trong nhóm chúng tôi hấp tấp đưa ra câu trả lời, thì tôi sẽ ngăn lại và yêu cầu không đưa ra ý kiến chứng nào tôi yêu cầu. Nếu người đó thích thể hiện mình, tôi sẽ nói cho họ biết họ chỉ là cầu thủ và nên biết tôi là huấn luyện viên nên tôi sẽ là người quyết định cuộc chơi. Tôi cũng sẽ ghi lại những gì quan sát được từ đối phương và tôi sẽ nhận định chắc chắn luật sư của họ sẽ có mặt ở đó để tư vấn về pháp luật và có

CHIẾN THẮNG BẰNG TÍNH KỶ LUẬT

thể cố vấn kinh doanh sẽ không có ở đó (điều này cần phải kiểm tra trong quá trình đàm phán).

Mục tiêu

Trước khi bước vào đàm phán, bạn cần phải xác định được mục đích. Để xác định đúng mục đích cần phải hiểu mục đích của mình là gì, phải đánh giá được nó khó hay dễ, có khả thi hay không. Giả sử tôi đang thương lượng mua nhà. Tôi có định mua ngôi nhà đó ngay trong lần gặp này không? Không. Thăm dò đã. Tôi muốn tìm hiểu ngôi nhà đó có đủ hấp dẫn cho tôi đàm phán tiếp hay không. Tôi chỉ muốn có thông tin ban đầu, vậy thôi. Tôi cần biết người mà tôi đang đàm phán có phải là người làm ăn chân chính không, có thể tin được không và thoái mái hợp tác không. Mục đích đó mới gọi là mục đích đáng giá.

Tất nhiên tôi sẽ không nói cho người bán nhà đó biết tôi sẽ không ký hợp đồng mua nhà vào hôm đó. Tôi sẽ tỏ ra thờ ơ và sẽ không tiết lộ ý định của mình. Nếu tôi tiết lộ ý định mua quá sớm, thì rất có thể tôi sẽ không mua được với cái giá ưng ý nhất. Vì vậy tôi vẫn bước vào đàm phán và thể hiện mình cũng rất quan tâm đến việc mua ngôi nhà này. Mục tiêu của tôi đối với cuộc gặp này không phải là mua mà chỉ để khẳng định lại mình có định mua không và có nên bỏ ra thời gian và tiền bạc để đàm phán tiếp không.

Có thể tôi sẽ phát hiện ra mình sẽ gặp vấn đề khi làm ăn với người này. Như vậy qua cuộc gặp này tôi đã đạt

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

được mục tiêu của mình là bỏ qua người bán nhà đó hoặc ngôi nhà đó để không bị mất tiền.

Bạn hãy hình dung điều gì sẽ xảy ra nếu tôi bước vào đàm phán mà không có mục tiêu rõ ràng (không phải cố ý nhưng nhiều người bước vào đàm phán là như vậy). Trong trường hợp đó, điều gì cũng có thể xảy ra. Anh đã nhìn thấy những người đi siêu thị “chỉ để ngắm” nhưng rồi cuối cùng lại mua một cái tivi màn hình to tướng hay một chiếc xe rồi đó? Nếu họ chỉ định đi khảo giá với ý định là sẽ quyết định trong lần gặp sau, thế thì vì sao họ lại mua? Vì họ bước vào cuộc gặp không có mục tiêu rõ ràng và không thể kiểm soát được đầu ra cuối cùng.

Chiến lược

Bạn nên lập kế hoạch trước để biết rõ phải sử dụng chiến lược đàm phán nào. Chiến lược tức là quyết định mình sẽ xuất hiện như thế nào, với thái độ ra sao, quan điểm thế nào - hào hứng, buồn chán hay nhiệt tình. Với một không khí sôi động, ta không nên tỏ ra thờ ơ mà bắt đầu đàm phán với câu nói: “Tôi sẵn sàng trả giá hơn những người khác”. Có thể là mình không sẵn sàng làm điều đó, nhưng đó là chiến thuật để thuyết phục đối phương nghe mình. Nếu biết có nhiều mức giá đã được đưa ra đối với ngôi nhà đó thì bạn phải thể hiện cho người ta thấy mình là người cay cú mua nhất. Sự thật có thể ta chưa sẵn sàng trả giá cao hơn người khác, nhưng vì vẫn trong đàm phán nên ta muốn họ thấy ta là người có ý định nghiêm túc nhất khi đàm phán.

Một chiến lược khác thường được gọi là “vừa dấm vừa xoa”, tức là một người trong số quân ta tò tháo độ muốn hợp tác, còn người kia lại bất hợp tác. Một dạng biến thái của chiến lược này là đổi vai cho nhau trong các giai đoạn đàm phán khác nhau. Theo kịch bản đó, đối phương sẽ không biết ai là người có quyền quyết định thực sự. Một đặc điểm của người đàm phán giỏi là khó có thể đoán trước suy nghĩ của họ. Điều này khiến đối phương lúng túng khi họ cố gắng xây dựng chiến lược đàm phán hiệu quả.

Một vai diễn nữa mà hai người có thể cùng diễn là một người sẽ nói nhiều và người kia nói rất ít mà chỉ tập trung ghi. Đặc biệt trong các tình huống mua bán, các nhà đàm phán thường mang theo một vài người. Có một trường hợp thế này. Giám đốc một công ty chứng khoán do bất đồng với một công ty liên kết, đã đặt lệnh mua của họ thành lệnh bán, gây ra thua lỗ hàng mấy nghìn đô la và sai sót đó hoàn toàn là của công ty liên kết. Giám đốc công ty môi giới chứng khoán tới hẳn công ty liên kết để thương lượng giải quyết vấn đề. Ông ta mang theo kế toán và dặn: “Anh hãy mặc một bộ veston màu xám, thắt cà vạt cũ, không được cười hay nói gì cả. Khi bắt tay thì lồng tay thôi. Mang theo một cuốn sổ ghi chép luật sư thường dùng và một cây viết, không mang theo gì khác. Quan trọng nhất là khi nào ông ta nói thì mình viết”.

Rất chắc chắn, chiến thuật này đã phát huy tác dụng, khiến lãnh đạo công ty liên kết kia rất lo lắng và cảm thấy như mình sắp dính vào một vụ kiện. Để tránh xảy ra cái

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

mà ông ta tưởng tượng ra là một vụ kiện tụng tốn kém, giám đốc công ty liên kết đã đồng ý bồi thường. Người ngồi ghi chép kia chính là một vũ khí sắc bén, vì sự có mặt của anh ta đã làm cho đối phương phải lo sợ. Lãnh đạo công ty liên kết có lẽ đã đặt câu hỏi: “Anh ta là ai và vì sao anh ta lại ghi chép?”. Nhưng thường người ta không hỏi và nếu có hỏi thì cũng dễ xí xoá với một câu trả lời lấp liếm.

Khi tham gia đàm phán, tôi không bao giờ làm việc trực tiếp với người ghi chép, nhưng tôi vẫn phải biết là có người ghi chép ngồi ở đó và tất cả những điều nói ra đều được ghi lại. Tuy nhiên tôi sẽ vẫn hỏi người đó là ai và tại sao lại cần phải ghi chép chi tiết đến vậy.

Chiến thuật

Chiến thuật là quyết định việc ai sẽ làm gì để thực hiện một chiến lược. Ai sẽ là người nói và ai sẽ là người ghi? Ai sẽ đấm, ai sẽ xoa? Cần phải lập chiến lược cho việc sử dụng chiến thuật. Giả sử chiến lược mà một cặp vợ chồng quyết định sử dụng là “đấm và xoa”. Hãy xem chiến thuật thực hiện chiến lược đó thế nào. Vợ nói: “Anh ơi, em nghĩ đây là ngôi nhà đẹp, em đang tưởng tượng rằng mình sẽ sống trong đó thế nào”, và chồng nói: “Anh không nghĩ lại đẹp đến thế mà quá đắt nữa. Chúng tôi không định bỏ tiền ra mua với cái giá anh thách đâu, tôi nghĩ ngôi nhà này quá đắt”. Vợ thì tỏ ra rất háo hức mua nhưng chồng lại phản bác hoặc im lặng. Người bán nhà hay đại lý của người bán nhà hiểu rằng đó là lúc cần phải thuyết phục

CHIẾN THẮNG BẰNG TÍNH KỲ LUẬT

người chồng. Đại lý sẽ tập trung vào người chồng. Để thuyết phục được người chồng cứng đầu, có thể đại lý sẽ phải đưa ra một số nhượng bộ - có thể là giá, hay chịu thanh toán những chi phí phụ khác cùng với phí thẩm định, hoặc có thể biểu vài vật dụng hoặc nội thất trong nhà. Có vô số những thứ mà đại lý có thể nghĩ ra để làm cho giao dịch hấp dẫn hơn. Trong trường hợp này, người chồng - nay giờ vẫn im lặng - có thể làm thay đổi được giao dịch một cách có lợi cho mình và có thể sẽ nhận được một số nhân nhượng, và làm như vậy sẽ có hiệu quả hơn là yêu cầu thắng họ nhân nhượng cho mình. Hai kẻ quân ta có thể tung hứng cho nhau theo cách đó để giành được ưu thế trong đàm phán. Nhưng phải làm đúng cách, nếu đi quá xa đến độ bỡn cợt bên kia thì đàm phán có thể bị trì hoãn hoặc chấm dứt hẳn.

KIỂM ĐIỂM LẠI TỪNG BUỔI ĐÀM PHÁN NGAY KHI KẾT THÚC

Ngay sau mỗi buổi đàm phán hay một cuộc nói chuyện điện thoại, bạn nên rà soát lại kết quả với những người trong nhóm đàm phán của mình. Phải làm ngay khi vẫn còn nhớ và ghi lại những gì diễn ra vào sổ đàm phán, ghi tất cả và lưu ý những vấn đề quan trọng. Có thông tin gì mới xuất hiện không? Quan điểm đàm phán nào đã bị thay đổi và vì sao thay đổi? Nếu gặp phải áp lực nào đó, thì đầu óc bạn sẽ quên ngay và những gì đã diễn ra trong

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

buổi đàm phán sẽ đi vào cõi xưa luân.

Việc kiểm điểm có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, nhất là khi lần sau ta sẽ lại gặp phải những loại tình huống tương tự. Nếu không ghi lại, bạn sẽ bị nhầm lẫn và nhớ sai. Hãy đặt ra các câu hỏi trong quá trình rà soát lại:

- *Mục tiêu có đạt được không?* Nếu không thì nguyên nhân tại sao? Vì sao ta không đạt được cái ta muốn? Hãy nhớ câu châm ngôn này: “Nếu không biết ta đang đi đâu thì con đường nào cũng sẽ dẫn ta tới đó”. Khi đặt ra trước mục tiêu, bạn sẽ có cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện của mình. Và khi không đạt mục tiêu thì ta sẽ rút kinh nghiệm từ đó để lần sau làm tốt hơn.
- *Cái gì tốt, cái gì không?* Cái gì trực trặc? Cái gì ta làm có hiệu quả, cái gì không? Ta có thể làm gì khác để đạt được kết quả tốt hơn không? Ta nên làm gì trước khi vào buổi đàm phán tới? Tiến độ có được kiểm soát không? Có nhiều điều cần rút ra từ những sai lầm đã mắc phải và có thể sử dụng những bài học đó để khắc phục những sai lầm tương tự trong các buổi đàm phán tới. Điều này rất có ý nghĩa đối với những ai muốn nâng cao bản thân mình, kể cả trong những tình huống đời thường khác. Bàn thảo với những người trong nhóm cùng tham gia đàm phán và tiếp thu quan điểm của họ cho dù là quan điểm đó có thể khác với mình. Nếu bạn đã chót nổi nóng vì một câu nói của đối

phương, thì bạn cần nghe các đồng nghiệp của mình phê bình về thái độ đó để lần sau ta sẽ không phản ứng như vậy nữa.

- *Nên thay đổi những đoán định ban đầu như thế nào?* Trước khi tiến hành đàm phán, bạn hãy đưa ra một số đoán định nào đó, nhưng hãy chủ động thay đổi hoặc loại bỏ sau mỗi buổi đàm phán, tức là bước vào đàm phán với suy nghĩ thế này nhưng bước ra khỏi đàm phán với suy nghĩ khác. Ví dụ, trước khi đàm phán, tôi đoán bên kia sẽ linh hoạt và có thể giảm giá. Nhưng sau khi đàm phán, tôi nhận thấy người bán không muốn mặc cả giá vì những lý do của anh ta đưa ra. Như vậy đoán định ban đầu của tôi phải thay đổi. Nếu tôi tiếp nhận suy nghĩ mới tôi phải đưa ra được một đoán định mới. Hãy nhớ rằng đoán định không phải thực tế, mà chỉ là những điều ta dự định sẽ xảy ra. Nhưng đoán định là xuất phát điểm. Bạn cần đưa ra nhiều đoán định để làm cho quá trình đàm phán diễn ra trôi chảy, nhưng cũng cần đón nhận cơ hội thay đổi những đoán định đó khi có thêm thông tin. Gay go nhất là bạn vẫn tiếp tục đàm phán với những đoán định sai lầm. Mọi sự đoán định đều phải được kiểm chứng thường xuyên. Nếu muốn trở thành một nhà đàm phán thành công theo phong cách Trump, bạn phải linh hoạt và phải có khả năng thay đổi những đoán định ban đầu khi có thêm thông tin.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

- Cần sắp xếp và tính toán thời gian cho buổi đàm phán tiếp theo như thế nào? Nếu người bán nói: "Tôi cần kết thúc giao dịch này trong 3 ngày, nếu không tôi sẽ phải đàm phán với người khác," thì bạn cần xác minh vì sao họ phải đàm phán nhanh như vậy hay là họ chỉ muốn gây áp lực cho mình thôi. Điều gì sẽ xảy ra? Nếu bạn chấp nhận khung thời gian này thì bạn sẽ phải kết thúc giao dịch theo tiến độ đó, nhưng bạn có thể sử dụng điều đó một cách có lợi cho mình, bằng cách trả lời: "Hừ, không có ai có thể đàm phán nhanh như tôi đâu. Tôi có tiền, nhà băng của tôi đang chờ kia. Tôi có tài khoản trong ngân hàng nên có thể thanh toán ngay cho anh tất cả bằng tiền mặt. Tôi sẽ yêu cầu luật sư của tôi gọi cho luật sư của anh ngay hôm nay. Tôi sẽ soạn hợp đồng để anh xem". Dù là thế nào bạn cũng cần phải làm cho tình huống đó trở thành có lợi cho mình. Vì người bán cần kết thúc đàm phán nhanh, nên rất có thể sẽ để bạn tự soạn thảo hợp đồng và thế là bạn lại có cơ hội để soạn thảo một hợp đồng theo cái cách có lợi cho mình nhất. Như vậy bạn đã biến được cái áp lực thời hạn ba ngày thành cơ hội để chuẩn bị mọi văn bản. Đó là một sự hoán đổi có lợi.
- Cần ghi chép như thế nào? Tất cả mọi ghi chép trong bất cứ buổi đàm phán nào cũng phải lưu lại trong file (hoặc sổ đàm phán hoặc máy tính) ngay. Phải luôn cập nhập file này trong suốt quá trình

CHIẾN THẮNG BẰNG TÍNH KỶ LUẬT

đàm phán, vì có thể bạn sẽ quên và mẩy tuẫn sau nhìn lại những ghi chép đó có thể bạn sẽ không nhớ được buổi thảo luận đó bàn về cái gì. Phải đánh dấu ngày tháng lên ghi chép đó và sắp xếp có trật tự, coi đó là một phần của danh sách những việc cần kiểm tra để biết mình đang ở đâu, đã thoả thuận những gì và còn lại những vấn đề gì. Những ghi chép đó rất cần thiết để đàm phán được thành công.

Nhiều cuộc đàm phán diễn ra trong thời gian dài với nhiều buổi đàm phán, diễn ra vào những thời điểm khác nhau và trong những hoàn cảnh khác nhau. Tôi gọi đó là “manh mún hoá giao dịch”, nhưng cho dù là có nhiều buổi đàm phán diễn ra trong các giai đoạn khác nhau về những vấn đề có tầm quan trọng khác nhau, bạn cũng phải đảm bảo tất cả vẫn nằm trong một giao dịch tổng thể.

Sau buổi đàm phán và sau khi đã ghi chép lại, bạn nên viết một lá thư gửi cho đối phương nói rằng: “Tôi rất mừng vì chúng ta đã có thể nhất trí với nhau những điều khoản dưới đây và tôi tin rằng chúng ta sẽ có thể đi đến thoả thuận cuối cùng trong tương lai gần”. Nhưng nếu đối phương không đồng ý với những thoả thuận đó, họ sẽ phải nói là không chấp nhận. Nhưng nếu họ chấp nhận lá thư đó mà không có nhận xét gì thì có nghĩa là họ đã ngầm chấp nhận tất cả những gì anh đã nêu ra trong thư. Đó là đồng ý ngầm. Nhưng nếu bạn sợ có thể họ không đồng ý thì có thể viết thêm một câu vào trong thư: “Nếu không

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

chấp thuận điều khoản nào, xin hãy cho tôi biết ngay”.

Và nếu sau này họ phản bác lại thì ta có thể nói: “Tôi đã gửi thư nói về điều khoản này mấy tuần trước. Nếu anh nghĩ lá thư của tôi không đúng thì sao không báo cho tôi khi nhận được? Tại sao bây giờ mới đưa ra? Tại sao chúng ta phải lãng phí thời gian để cập lại những vấn đề đã giải quyết xong rồi?”.

Vì bạn đã đánh dấu thoả thuận đó theo ngày tháng cụ thể hoặc theo thời điểm trong đàm phán, nên đó là sự thật và bạn hoàn toàn làm đúng, sau này đối phương cũng khó mà phản bác lại thoả thuận đó và bạn sẽ hoàn toàn kiểm soát tình hình. Không phải sau cuộc đàm phán nào tôi cũng viết ngay lá thư như vậy, nhưng trong một cuộc đàm phán kéo dài, tôi sẽ chọn ra những mốc thời gian nào đó để gửi thư đi, cập nhật cho họ những thoả thuận mới hay những thoả thuận nhỏ tạm thời nhất trí với nhau. Sở dĩ phải làm vậy vì tôi không muốn đổi phương nghĩ rằng mình quá sốt sắng nên cứ gửi cho họ dồn dập và khi nhận được những lá thư như vậy, họ sẽ cảm thấy cần phải thận trọng trước khi đồng ý điều gì đó. Sau ba hoặc bốn buổi đàm phán, bạn nên gửi một lá thư để tổng kết lại những điều khoản đã nhất trí và những gì chưa nhất trí để xác nhận tiến độ đàm phán của hai bên. Còn làm khác đi - tức là đợi có tiến triển mới viết thư - thì bạn sẽ không còn kiểm soát được tiến độ đàm phán. Ít người để ý đến chuyện ghi chép lại các cuộc thảo luận, nên nếu bạn làm được thì đó sẽ là công cụ hữu ích và quan trọng đối với bạn vì ai biết ghi chép cẩn thận thường là người chiến thắng.

Phần II

CÁC TÌNH HUỐNG ĐẶC BIỆT

Chương 10

DÙNG CHIẾN THUẬT
TRONG ĐÀM PHÁN
VÀ BIỆN PHÁP
PHẢN KHÁNG

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

CHIẾN THUẬT ĐÀM PHÁN dùng uy lực nói đến trong chương này có thể giúp bạn kiểm soát được bầu không khí và tiến độ đàm phán. Tuy nhiên, bạn phải hết sức lưu ý nếu sử dụng không đúng cách, nó sẽ phản tác dụng. Sau đây là một thí dụ từ kinh nghiệm của bản thân tôi mà tôi không bao giờ quên được.

Khi còn trẻ, tôi thường đàm phán với bản năng của một sát thủ, sử dụng bất kể chiến thuật nào mà mình cảm thấy có hiệu quả. Hồi đó vẫn còn non nớt nên tôi cứ nghĩ rằng nếu như giải quyết được vấn đề chỉ là loại bỏ kẻ nào ngáng đường thì tôi sẽ sử dụng mọi biện pháp hợp pháp trong tay để làm điều đó. Có lần đàm phán một giao dịch cho thuê với một nữ luật sư. Cô này rất thông minh nhưng rất khó làm việc. Mọi cái chúng tôi thảo luận đều phải theo cách của cô ta hoặc là không có cách nào hết. Tôi cảm thấy cô ta là một trở ngại lớn cho mình đi đến thỏa thuận. Có nhiều lần bất đồng quan điểm khiến cô ta bị kích động. Tôi nghĩ có thể lợi dụng sự kích động đó nên đã cao giọng và tỏ ra cău gắt. (Cũng có lúc đây là một chiến thuật có ích. Khi quát to cũng có người sợ và vì họ sợ mình càng dễ thao túng). Sau khi quan sát những cách thể hiện thô tục của mình rất có hiệu quả, nên tôi quyết định nếu mình làm được cho cô này chảy nước mắt thì có thể bên kia sẽ chịu đổi luật sư khác, vì vậy tôi mới ra đòn liên tục mỉa mai và bắt nạt cho tới khi cô ta khóc

thật. Sau đó tôi nói với đối phương: "Sao ông bắt tôi phải đàm phán với một luật sư mà khi xúc động đến nỗi chảy nước mắt như vậy? Trong công ty không còn ai khác nói chuyện có lý trí hơn sao?". Bên kia chấp nhận thay luật sư và người được thay thế là người tôi có thể hợp tác được. Chiến thuật doạ nạt của tôi đã có hiệu quả.

Nhưng đó chỉ là một phần của câu chuyện....

Thấy có hiệu quả, nên khi tham gia vào một cuộc đàm phán khác với một khách hàng cũng có luật sư là một cô gái trẻ rất lạnh lợi và đối với tôi, cô này cũng có vẻ là một trớ ngại trong đàm phán. Nhớ lại chiến tích lần trước, tôi nghĩ: "Ồ, nếu doạ nạt mà có tác dụng với các luật sư nữ thì tại sao không áp dụng?". Vì vậy ngựa quen đường cũ, tôi lại cao giọng và v.v. Nhưng cô gái này nói ngay: "Anh George, chúng ta có thể nói chuyện riêng với nhau ngoài kia được không?". Và tôi nói: "Được thôi" và định ninh là xử lý cô bé này cũng lại dễ thôi. Chúng tôi ra hành lang và cô ấy bảo tôi: "Tôi biết thừa anh định làm gì trong đó, và nếu anh cứ tiếp tục làm vậy, tôi sẽ làm anh bẽ mặt trước mặt khách hàng của tôi".

Không cần phải nói thêm, câu nói đó của cô gái đã làm tôi thực sự chú ý. Chỉ với một câu nói, cô ta đã làm tôi phải "mất điện" luôn và chỉ mặt cho tôi thấy tôi sẽ không thể doạ được cô nàng. Ngay lập tức, tôi từ bỏ chiến thuật và coi cô ấy như người ngang hàng với mình. Tôi nhận thấy cô nàng rất cao thủ đến độ không thèm dồn mặt tôi trước mặt khách khiến tôi phải mất mặt hay tự ái và bằng cách ấy, cũng tránh được một cuộc cãi vã giữa hai người

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

trước mặt người khác. Phải nói chiến lược này của cô ta rất có hiệu quả. Chúng tôi quay lại phòng đàm phán và thảo luận trong bầu không khí thân thiện, tôn trọng lẫn nhau và kết quả đem lại là một hợp đồng cả hai bên đều chấp nhận được.

Sự việc xảy ra lần đầu tiên khiến tôi nghĩ rằng khi đàm phán với các nữ luật sư, nếu dùng cách doạ nạt thì có thể dễ dàng chiến thắng. Suy nghĩ đó quả là nông nổi, nhưng vì là lần đầu nên tôi đã rút ra kết luận như vậy. Lần thứ hai đã dạy cho tôi một bài học là khi nào mới được áp dụng chiến thuật đàm phán sử dụng uy lực và phải áp dụng như thế nào mới có hiệu quả. Đôi khi doạ nạt lại gây ra phản ứng tiêu cực, tác động xấu tới hiệu quả của các buổi đàm phán tiếp theo. Bài học đó tôi sẽ không bao giờ quên được. Thứ nhất, tôi hiểu không có chiến thuật nào có thể áp dụng y nguyên trong mọi tình huống, cho dù các tình huống đó có giống nhau như thế nào. Thứ hai, con người cũng đa dạng như các tình huống nên thử trước khi áp dụng, cũng như ta phải thử nước trước khi quyết định nhảy xuống bể bơi. Thứ ba, có một số chiến thuật sử dụng uy lực có thể có hiệu quả nhưng không có đạo đức, hơn nữa nếu sử dụng thường xuyên có thể sẽ làm ảnh hưởng lớn tới danh tiếng của bạn. Và điều thứ tư, mỗi chiến thuật sử dụng uy lực - kể cả những chiến thuật mà bạn cho rằng rất có hiệu quả - bao giờ cũng có cách phản công với hiệu quả không kém.

Nói như vậy không có nghĩa là không bao giờ được áp dụng những chiến thuật sử dụng uy lực. Như đã nói ở

trước, cao giọng với đối phương có thể có hiệu quả trong một số trường hợp nhưng không phải là tất cả. Sau đây tôi xin trình bày thêm một số chiến thuật đàm phán sử dụng uy lực và các phương pháp phản công mà tôi đã tích luỹ và học hỏi được qua nhiều năm.

CHIỀU “ÉP”

Trong đàm phán, đôi khi hai bên sẽ tồn tại khoảng cách và bạn không biết phải thu hẹp khoảng cách đó như thế nào. Một trong những chiến thuật có hiệu quả có thể sử dụng trong tình huống này tôi gọi là “ép”. Cái hay của chiến thuật này là có thể sử dụng vào những lúc tưởng chừng không thể làm cho đối phương nhượng bộ thêm được nữa, nhưng thực ra vẫn có thể có thêm được nhượng bộ của họ mà không làm ảnh hưởng xấu tới bầu không khí đàm phán. Đây là lúc mà chiến thuật “ép” này phát huy được tác dụng. Chiến thuật này có thể nói gọn lại trong một câu: “Cố nữa đi”.

Giả sử khi đàm phán với một người bán xe, bạn có thể nói: “Tôi muốn trả 20.000 đô la cho chiếc xe đó”. Và người bán xe nói: “Giá của tôi là 28.000 đô la, nhưng tôi sẽ nói với giám đốc xem ông ấy có giảm giá nữa không”. Trong trường hợp này bạn có thể sử dụng nhiều chiêu thức để giảm giá, tuy vậy khoảng cách 8.000 đô la đối với một giao dịch như thế này là quá lớn. Khi trở lại, người bán hàng có thể sẽ nói: “Tôi đã nói với giám đốc rồi anh ạ và

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

ông ấy cho phép tôi bán với giá 25.000 đô la. Anh có chấp nhận không?

Với chiến thuật ép, bạn phải nói thế này: "Giảm nữa đi".

Nói như vậy cũng chẳng mất gì và thường thì vẫn còn khả năng để họ nhân nhượng thêm. Có thể người bán hàng sẽ được phép bán với giá 24.000 đô la. Kể cả đã xuống đến 24.000 đô la, bạn vẫn có thể ép tiếp: "Chúng ta đã tiến lại gần nhau hơn rồi đó, nhưng giảm nữa đi".

Rồi khi đã ép đến chỗ tưởng như không ép được nữa vì người bán đã nói rằng: "Đó là cái giá rẻ nhất rồi đấy" thì cũng chẳng mất gì nếu bạn cứ nói tiếp: "Giảm nữa đi" bởi vì khi đã sử dụng chiến thuật này thì phải tận dụng cho triệt để. Chừng nào đối phương đưa ra được giới hạn tối đa sau khi đã cố hết sức thì đó chính là cái ta cần. Ép có hai mục đích: Một là, sẽ có được giao dịch có lợi hơn. Hai là, có thể tìm ra được giới hạn tối đa tức là họ không thể lùi thêm được nữa. Lúc này ta sẽ phải quyết định một là chấp nhận mua, hai là phải tìm cách khác để thoái thác, ví dụ như tạo ra bế tắc chẳng hạn.

Nói như vậy không có nghĩa là sau khi đã kết thúc ở giá đó, bạn sẽ không thể tiếp tục ép thêm nữa. Đấy mới chỉ là thảo thuận về giá, mà một cuộc đàm phán giống như cuộc đàm phán tôi vừa nói liên quan đến rất nhiều vấn đề như - giá cả, các điều kiện tài chính, thời gian giao nhận, những điều khoản bổ sung như bảo hành, chi phí phát sinh v.v. và đối với từng vấn đề, bạn vẫn có thể ép được. Giả sử người bán chấp nhận cho bạn được sử dụng dịch vụ bảo hành miễn phí trong vòng 5.000 dặm Anh (1

dặm = 1,61 km), bạn lại tiếp tục ép. Ép là cách để thúc đổi phương đưa ra một điều kiện mới ưng ý hơn với bạn.

Vậy là bạn đã biết cách ép, nhưng bạn sẽ làm gì nếu như đổi phương áp dụng chiêu này với mình? Trong trường hợp đó, đã có chiến thuật phản công.

Bạn có thể phản công thế này: "Tôi đã đưa ra cái giá quá hợp lý rồi sao tôi lại phải cố nữa? Cái giá tôi đưa ra cho anh thấp hơn nhiều so với những người khác rồi đó. Không phải tôi phải giảm giá mà anh phải tăng giá cho tôi mới phải".

Và như vậy cuộc đối thoại vẫn được tiếp tục, nhưng bên kia lại có một áp lực mới phải trả lời câu hỏi của bạn.

Giống như chiêu thức khác, ép có thể được cả hai bên sử dụng. Lợi thế là ở chỗ bạn ý thức được mình đang sử dụng chiêu thức ép còn người ta thì không. Bạn có thể ép bên kia phải thay đổi quan điểm nhưng nếu họ ép ta thì ta vẫn có chiến thuật phản công.

"ĐÃ CỐ HẾT SỨC"

Chiến thuật tiếp theo là một cách để chấm dứt đàm phán hoặc cuộc đối thoại nhưng không gây ra sự hằn học. Khi muốn bày tỏ cho đối phương biết mình đã cố gắng hết sức và đã tới giới hạn cho phép, bạn nói: "Tôi đã cố hết sức rồi. Anh phải quyết định chấp nhận đề xuất của tôi hoặc là không vì tôi đã cố hết sức có thể rồi".

Chiến thuật này đưa ra giới hạn nhưng với một cách dễ

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

chịu. Thay vì nói “anh có chấp nhận hay không thì tuỳ” - nghe không được thân thiện và tử tế - bạn hãy tỏ ra mình là một người tử tế mà vẫn khẳng định được với bên kia là sẽ không thể có thêm nhượng bộ nữa và cũng không nhất thiết phải chấm dứt đàm phán. Với cách này, ban đầu có thể sẽ không có thoả thuận nếu như bên kia không chịu xuống nước, nhưng nếu muốn đàm phán thêm, thì với chiến thuật này, vẫn có hy vọng.

Mục đích của chiến thuật này là làm cho đối phương cảm thông với những nỗ lực đàm phán của mình, bạn hãy giải thích rằng: “Tôi đã làm tất cả, đã nhượng bộ tất cả những gì mình có thể nhưng tôi phải dừng lại ở đây thôi”. Thoạt nghe như lời xin lỗi và thường nó khơi dậy ở bên kia cảm giác có lỗi vì đã không thể thoả thuận được với bạn.

Nếu họ nói: “Tôi đã cố gắng hết sức rồi”, thì bạn phải xác định ngay xem thực sự có đúng là như vậy không. Ví dụ bạn có thể hỏi: “Nói vậy nghĩa là anh không muốn thoả thuận với tôi về những vấn đề còn có thể bàn luận trong bất cứ trường hợp nào? Ý anh nói là anh không có quyền quyết định hay anh đã quyết không thay đổi?”

Việc xác minh giới hạn của họ thường dẫn đến sự tan rã đàm phán, vì vậy khi họ đã nói không thể làm gì thêm được nữa, không thể nhượng bộ thêm nữa, thì bạn cứ hỏi thẳng xem có muốn kết thúc hay đàm phán nữa không.

Nếu họ vẫn nhất quyết như vậy, bạn thử nổi nóng lên xem, bảo với họ rằng thật tổn công vô ích, anh phải giải thích cho tôi xem tại sao lại không thể làm được

nữa. Vô tình bằng cách thăm dò đó, có thể bạn sẽ khám phá ra ai là người có quyết định thực sự và hãy đưa họ vào đàm phán.

Trở lại ví dụ về người bán xe, nếu anh ta nói rằng sếp của mình, tức giám đốc bán hàng, nói phải giữ giá ở mức 28.000 đô la là mức thấp nhất có thể chấp nhận được. Vậy lúc này bạn phải thăm dò để xác minh xem có đúng người giám đốc bán hàng đã cố hết sức chưa hay vẫn còn có cơ hội để thương lượng tiếp. Bạn thấy rằng người bán hàng cứ phải chạy đi nói với sếp phụ trách trong khi để bạn đợi ở văn phòng, mà bạn không biết họ thảo luận những gì, do vậy bạn đang ở thế bất lợi. Khi người bán hàng nói: "Anh đợi ở đây nhé, em đi hỏi giám đốc bán hàng đã", thì bạn đáp luôn: "Ồ, tôi muốn nói chuyện trực tiếp với giám đốc bán hàng, sao anh cứ phải làm như người đưa tin thế để làm gì?". Bạn hãy yêu cầu người bán hàng và giám đốc cùng có mặt luôn trong phòng để họ đối chất với nhau, hoặc, thậm chí trước khi làm vậy, bạn có thể hỏi người bán hàng: "Nếu tôi chốt giá là 27.000 đô la, thì anh có xin được sếp chấp thuận không?". Nếu người bán hàng nói không, bạn yêu cầu "Thế thì để tôi tự nói chuyện với giám đốc phụ trách bán hàng đi".

Nhưng nếu người bán hàng nói: "Vâng, em sẽ chuyển đề nghị này tới sếp em để xem ông ấy nói gì", thì có nghĩa là cái giá 28.000 đô la anh ta nói trước đây đã bị loại bỏ. Nếu đã biết rõ 28.000 đô la là giới hạn không đổi thì việc gì anh ta còn chuyển đề nghị của anh đi làm gì? Phản ứng đó của anh ta mách bảo bạn cần phải tìm hiểu thêm và

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

điều đó có nghĩa là cuộc thương lượng chưa hẳn đã chấm dứt mà mới chỉ là bắt đầu, nhưng bằng cách nào đó bạn phải nói chuyện trực tiếp với giám đốc phụ trách bán hàng để có được giao dịch vừa ý nhất.

CHÈO KÉO THÊM

Người ta bảo nếu cứ chịu khó nhăn từng cú lạc thì đến lúc nào đó bạn sẽ có cả một bữa cỗ lạc để ăn. Chèo kéo thêm tức là cách kiểm chắc thêm những cái không nằm trong thoả thuận. Sau khi hợp đồng đã ký kết, có thể người ta sẽ còn chèo kéo nhiều. Ví dụ, sau khi đã mua chiếc xe đó và giao dịch coi như đã xong, bạn vẫn có thể nói với người bán hàng: “Tôi nghe nói bên anh có cái lệ sau khi bán xe thì rửa xe và đổ đầy bình xăng cho khách”.

Trong trường hợp xe đã sử dụng, bạn có thể đòi thêm giấy chứng nhận xe ở tình trạng tốt hoặc yêu cầu bên bán phải thanh toán cho chi phí kiểm tra chất lượng do thợ cơ khí của mình tiến hành kiểm tra. Khi đưa thêm đề xuất, bạn phải làm như điều đó là đương nhiên bạn nói ra như vậy chẳng qua là để xác minh xem có phải bên bán lúc nào cũng thực hiện đúng như vậy không thôi.

Một loại chèo kéo nữa là khi người mua nhà nói: “Tôi biết anh có ý tốt để cho tôi bộ bàn ghế ngoài sân, nhưng tôi lại muốn mấy cái dụng cụ trong ga-ra, vì tôi nghĩ chúng phải đi cùng với ngôi nhà”. Sự đòi hỏi thêm như vậy không bao giờ là có giới hạn.

Xin xỏ thêm cũng không có gì là đáng xấu hổ cả. Ta đâu có đòi họ nhượng bộ đâu, ta chỉ đề nghị thế thôi, mà vì ta hỏi xin cũng rất lịch sự nên không có gì là xấu hổ cả. Sau khi hợp đồng đã ký, bạn không còn có thể nói: "Nếu anh không nhượng bộ cho tôi những cái nhỏ nhặt mà tôi yêu cầu thì tôi sẽ không thực hiện hợp đồng nữa".

Vì hai bên đã ký hợp đồng và giao dịch đã hoàn tất nên người bán không thể trơ trẽn nói: "Tôi muốn anh trả thêm", hay người mua có thể nói: "Tôi sẽ không trả đủ số tiền ấy". Đó không phải là chèo kéo. Một khi đã ký hợp đồng, người ta không thể đơn phương đòi hỏi thay đổi điều kiện đã thoả thuận. Có một đối sách rất có hiệu quả có thể áp dụng đối với những người có ý định chèo kéo thêm là bạn hãy đặt giá cho yêu cầu đó. Nếu bạn mua xe của tôi và đòi tôi rửa xe và đổ đầy bình xăng cho bạn thì tôi sẽ nói: "Được thôi, tôi sẽ làm nhưng phải trả thêm cho tôi 30 đô la tiền rửa xe và thêm 50 đô la tiền xăng. Tôi sẽ làm thôi nhưng với giá 80 đô la". Còn trong trường hợp bộ bàn ghế ngoài trời, phản ứng của tôi là: "Tôi cần nó cho ngôi nhà mới của mình, nhưng nếu bạn thực sự cần tôi sẽ bán cho với giá hợp lý thôi".

Chèo kéo thêm là một thông lệ được chấp nhận ở nhiều nền văn hoá. Theo kinh nghiệm, tôi thấy nhiều người khi đàm phán giỏi thường hay chèo kéo thêm lăm.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

KIỂM SOÁT TỐC ĐỘ

Nếu cuộc đàm phán có nhiều phiên thảo luận diễn ra với tốc độ rất nhanh và có nhiều nhượng bộ qua lại, bạn có thể sử dụng chiến thuật giảm tốc độ bằng việc giữ vững lập trường không thay đổi, để dành một số vấn đề sẽ nhân nhượng cho giai đoạn sau, tức là giảm tốc độ nhưng vẫn phải kiểm soát tốc độ. Khi bạn thay đổi chiến thuật, đối phương sẽ còn nghĩ rằng bạn chỉ biết gật hay chỉ biết lắc, hay không phải lúc nào bạn cũng chậm hay cũng nhanh. Nếu liên tục nhân nhượng cho họ trên nhiều vấn đề, đến lúc bạn cần kiên quyết cứng rắn họ lại không tin. Khi bạn thay đổi tốc độ đàm phán, đối phương sẽ bị mất thăng bằng và đó là cách để thao túng họ. Vì không thể biết cách thức đàm phán của ta nên họ sẽ lúng túng, không thể xây dựng được chiến lược đối phó để giành thắng lợi.

Một cách thay đổi tốc độ nữa là tung vào đàm phán một loạt vấn đề mà trước đây không hề có trong giao dịch. Tốc độ đàm phán sẽ giảm hẳn đi khi bạn tập trung thảo luận vấn đề này và sau đó, nếu có thể, miễn cưỡng giả như thua vì ý định của bạn không phải là thắng trong vấn đề đó mà là kìm hãm tốc độ đàm phán. Đó mới là mục đích thực sự.

Giả sử cuộc thương lượng về việc mua chiếc xe đã bước vào giai đoạn cuối, tôi muốn giảm tốc độ đàm phán nên tôi sẽ nói: "Anh phải bảo hành cho tôi mọi chi tiết của chiếc xe và tiền sửa chữa trong 10 năm". Người bán hàng

sẽ nói rằng anh ta không thể làm được như vậy vì anh ta không được đại lý uỷ quyền xuất phiếu bảo hành với điều kiện như vậy.

Tôi biết chắc là đại lý sẽ không thể bảo hành như vậy nên tôi sẽ giả như thay đổi lại yêu cầu của mình và xin một phiếu bảo hành khác cũng nằm ngoài dịch vụ bảo hành của nhà sản xuất. Tôi cố tình thương lượng chuyện đó mặc dù tôi biết mình không bao giờ có được, nhưng tôi vẫn đưa ra để họ xem xét và khi họ không chịu thì tôi sẽ nói: "Thôi được, nếu không cho tôi hợp đồng bảo hành như thế thì giảm giá cho tôi 1.000 đô la để tôi khỏi bị rủi ro".

Rốt cục có thể tôi cũng được thêm cái gì đó hoặc không được gì cả, nhưng ít ra tôi cũng đã thay đổi được tốc độ đàm phán, làm cho quá trình thương lượng chậm lại để mình có thêm thời gian suy nghĩ kỹ hơn về giao dịch này rồi mới ký kết. Và cho dù thế nào, tốc độ đàm phán vẫn nằm trong sự kiểm soát của tôi.

Nếu người ta thay đổi tốc độ đàm phán với mình thì bạn sẽ làm gì? Hỏi thẳng đối phương xem họ đang diễn trò gì vậy. Tôi sẽ nói: "Sao tự nhiên anh thay đổi cách đàm phán vậy? Chúng ta vẫn hợp tác tốt với nhau sao bây giờ anh gây trở ngại. Cuộc thảo luận của chúng ta đang tiến triển tốt đẹp, đã có những tiến bộ để đi đến thoả thuận cuối cùng. Bây giờ tự nhiên anh lại đòi hoãn lại một tuần. Thế nghĩa là gì?"

Có thể người ta có lý do chính đáng, ví dụ như trong nhà có tang, hay có người bị ốm thì hoãn đàm phán cũng

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

có lý. Nhưng phải tìm ra cho được nguyên nhân gì đã khiến họ thay đổi. Có thể tự nhiên họ thấy không được yên tâm hoặc cũng có thể là có người trả giá cao hơn v.v. Nếu đối phương sử dụng chiến thuật này, cần phải đặt câu hỏi ngay, đừng để họ kiểm soát tốc độ mà không có sự chấp thuận của ta.

CHỈ CÓ MỘT SỰ LỰA CHỌN

Khi bạn đã nói “anh chấp nhận hay không là tuỳ anh” thì điều đó được hiểu như một tối hậu thư gửi cho đối phương. Những lời lẽ đó giống như là hai người đang cãi vã nhau và khi nghe được, phản xạ đầu tiên là bên kia sẽ không lựa chọn gì hết vì đơn giản là họ không muốn bị ép phải ra quyết định trong khi họ không muốn. Vì vậy, bạn cần tìm một cách nói khác và thể hiện êm dịu hơn nếu không rất có khả năng đàm phán sẽ chấm dứt ngay tại thời điểm đó.

Để không gây cho bên kia cảm giác bị tổn thương, bạn cần tỏ ra nghiêm túc hoặc có thể nói: “Tôi đã có những đề nghị khác rồi”, như vậy sẽ giảm bớt tính chất nghiêm trọng của vấn đề. Bạn có thể trình bày: “Nói thật với anh, tôi có hai người khác đã đồng ý trả cái giá mà tôi đưa ra rồi. Tôi cho anh cơ hội để đồng ý với cái giá mà họ đã chấp nhận trả nếu anh còn muốn mua”, cách nói này nghe có vẻ lô-gíc hơn.

Để họ tin rằng mình thật sự nghiêm túc, bạn có thể nói

thêm: "Những đề nghị kia vẫn còn nằm ở văn phòng tôi đấy, bác có muốn xem không?". Nếu họ bắt bạn phải lấy cho xem thì bạn có thể nói không biết mình đã để lẩn chõ nào rồi nhưng sẽ tìm được. Khi đó họ sẽ phải đưa ngay ra quyết định chấp nhận hoặc là không.

Để cơ hội cho lần sau

Khi đàm phán bạn phải rất hạn chế khả năng dồn đối phương vào chân tường, ngoại trừ trường hợp họ đã lừa gạt hoặc không trung thực với mình, khi đó có đóng đinh họ vào tường cũng là đáng, còn nếu không cần phải tính làm sao để sau này còn cơ hội để quay lại. Giả sử nếu tôi nói với người bán nhà rằng, "Tôi sẽ trả căn nhà với giá 300.000 đô la bất kể là thế nào và sẽ không hơn một xu. Đó là cái giá cuối cùng rồi anh có đồng ý hay không là tùy anh". Nếu bạn nói vậy thì đến khi bạn muốn đàm phán lại với người ta bạn sẽ bị mất mặt. Còn nếu bạn nói: "Giá này cao hơn giá tôi định trả. Nếu anh nhất quyết không hạ thì có lẽ chúng ta cần suy nghĩ thêm, có thể một trong hai bên sẽ thay đổi ý định". Trong trường hợp này, bên nào quay lại đàm phán, bên đó sẽ phải nhượng bộ.

Phản công lại chiến thuật "chỉ có một sự lựa chọn"

Nếu trong đàm phán, người ta chỉ cho bạn một sự lựa chọn, thì bạn hãy thử thay đổi tính chất cuộc đàm phán

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

xem. Nếu tôi nói: "Giá nhà tôi là 350.000 đô la, anh có mua không thì tuỳ". Có thể bạn chỉ muốn trả 310.000 đô la nhưng để đàm phán tiếp, bạn cần thay đổi bầu không khí thương lượng và nói rằng: "Nếu tôi trả giá đó của anh thì anh phải cho tôi một số quyền lợi nào đó trị giá 40.000 đô la, chẳng hạn cho tôi vay để mua với những điều khoản hợp lý có được không?".

Như vậy tính chất cuộc đàm phán đã thay đổi và bây giờ khả năng bạn có thể sẽ mua ngôi nhà của tôi nếu như có thay đổi ở một khía cạnh khác ngoài giá cả, lúc này cuộc đàm phán đã chuyển từ một sự lựa chọn duy nhất sang hai bên cùng thảo luận xem vấn đề này sẽ giải quyết như thế nào.

Bạn cũng có thể đề nghị theo cách khác khi quay trở lại cuộc đàm phán vốn đã bị gián đoạn, bởi vì trước đó tôi chỉ cho bạn một sự lựa chọn duy nhất. Bạn có thể gọi lại cho tôi và nói: "Tôi có thể trả 350.000 đô la nhưng tôi cần anh giúp thêm về tài chính. Nếu anh chịu mọi phí tổn làm thủ tục giấy tờ thì chúng ta sẽ ký hợp đồng".

CƯỠNG ĐỔI HỢP ĐỒNG

Một chiến thuật cần tránh sử dụng là cưỡng đổi nội dung thỏa thuận. Điều này xảy ra khi một bên muốn thay đổi điều khoản nào đó mà cả hai bên đã chấp thuận. Việc cưỡng đổi này thường tác động xấu tới lòng tin và sự thân thiết giữa hai bên vốn đã hình thành qua quá trình đàm

phán, làm cho cuộc thương lượng trở thành sự đòi hỏi một chiều. Việc cưỡng đổi thoả thuận có nhiều khía cạnh.

Có được huỷ bỏ thoả thuận đổi với điều khoản nằm trong hợp đồng trước khi ký kết toàn bộ hợp đồng không?

Cần nhớ rằng, một khi hợp đồng đã được ký kết thì việc huỷ bỏ sẽ gây ra xung đột. Nhưng nếu chưa ký thì mọi việc còn trên bàn đàm phán và vẫn có thể huỷ bỏ thoả thuận đổi với bất kỳ vấn đề nào đó trước khi ký hợp đồng. Bạn cần phân biệt sự khác nhau giữa việc thay đổi thoả thuận trước khi ký hợp đồng và việc cưỡng đổi hợp đồng.

Và bạn cũng cần phân biệt đâu là sự cưỡng đổi thực tâm và không thực tâm. Sau đây là một thí dụ về việc cưỡng ép thay đổi nội dung thoả thuận.

Giả dụ tôi đem xe tới sửa hộp truyền động, người thợ sửa xe lấy tôi 350 đô la và tôi đồng ý. Hôm sau anh ta gọi điện và nói: "Tôi đã xem kỹ hộp truyền động của bác tôi không thể sửa với giá 350 đô la được. Nếu bác muốn tôi sửa thì bác phải trả cho tôi 700 đô la".

Tôi nói: "Đợi một chút. Anh nói với tôi là 350 đô la và bây giờ anh đổi sang 700 đô la. Thôi quên đi".

Anh ta nói: "Được thôi, hãy đến mà nhận xe về, nhưng các chi tiết đã bị tháo hết ra và vất trên nền nhà đấy".

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Tôi không thể lái xe về được và tôi cũng không muốn kéo xe tới một nơi khác để sửa vì biết đâu tránh vỏ dưa lại gặp vỏ dưa. Vậy tôi phải làm gì khi không còn sự lựa chọn nào khác. Nếu muốn có xe tôi phải trả 700 đô la. Tôi có quyền cáo tiết nhưng vì bị cưỡng ép nên tôi không còn sự lựa chọn nào khác.

Về phía anh chàng sửa xe, hành động kiểu đó là vô trách nhiệm và có thể bị kiện. Một số bang ở Mỹ đã có quy định thợ sửa xe phải thực hiện cam kết sửa chữa sau khi đã có dự trù chi phí bằng văn bản. Nếu muốn tôi cũng có thể kiện anh ta đã có hành vi ép khách hàng và khỏi phải nói, tôi sẽ không bao giờ nhờ anh ta sửa xe nữa, đồng thời tôi cũng sẽ nhắc nhở bạn bè mình tránh xa thủ đoạn bẩn thỉu của hắn. Nhưng dù sao tôi vẫn mất 350 đô la.

Việc cưỡng đổi thoả thuận có thể xuất hiện trong nhiều tình huống, nhất là khi bên này biết bên kia không còn cách nào khác là phải thực hiện thoả thuận.

Đã có lần tôi cũng đã buộc phải sử dụng đến chiêu này trong một giao dịch bất động sản. Khách hàng của tôi là một công ty xây dựng nhà cho thuê, họ bước vào đàm phán với một hợp đồng cho thuê do một luật sư khác soạn thảo với một trình độ thấp kém. Bên thuê theo hợp đồng này là một công ty bán lẻ rất lớn và theo hợp đồng bên cho thuê sẽ xây cửa hàng ở một địa điểm nằm trong trung tâm thương mại với một thời hạn nhất định. Nhưng sau khi giải phóng mặt bằng và tiến hành xây móng, bên cho vay tiền từ chối không cho bên xây nhà cho thuê vay tiền

vì tiền thuê nhà của công ty bán lẻ thấp quá, hơn nữa một số điều khoản của hợp đồng vay tiền không thể nào chấp nhận được. Hợp đồng cho thuê thì do luật sư khác của khách hàng tôi soạn thảo, tất nhiên cũng người cùng nhà cả, nhưng rắc rối đó tôi lại phải giải quyết. Tôi liên hệ với luật sư của công ty bán lẻ và nói nếu không tăng giá thuê và sửa lại hợp đồng để bên cho vay tiền chấp thuận thì khách hàng của tôi sẽ không xây được cửa hàng đó.

Trước yêu cầu đó, công ty bán lẻ cũng bó tay vì trước đó họ từ chối đàm phán với một bên khác và đã mua hết hàng hoá chuẩn bị cho cửa hàng này rồi. Tôi nói với luật sư của công ty bán lẻ: "Khách hàng của anh có quyền kiện khách hàng của tôi vì vi phạm hợp đồng. Nhưng nếu muốn cửa hàng khai trương đúng kế hoạch thì phải từ bỏ ý định kiện đi và sửa lại hợp đồng sao cho bên cho vay tiền hài lòng". Công ty bán lẻ nọ phát rõ lên, nhưng rồi họ cũng quyết định vẫn phải làm vậy để có được cửa hàng này.

Thời gian cũng không còn nhiều nên tôi gọi cho Kurt Loe, một luật sư có tri thức rất đáng kính nể của bên cho vay tiền để biết điều khoản nào của hợp đồng mà bên cho vay tiền không nhất trí và cần sửa đổi. Kurt và tôi đã làm việc với nhau trong nhiều vụ và chúng tôi rất tôn trọng nhau. Anh ấy bảo: "George, tôi không có thì giờ và ý định nói cho anh biết tôi cần gì và anh cũng đừng nói với tôi là anh đã soạn thảo hợp đồng đó đấy – viết kém quá. Anh mà viết cái hợp đồng đó thì tôi đã biết ngay. Anh tự biết tôi cần gì rồi và nếu anh trao sớm cho tôi thì tôi sẽ nhanh

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

chóng có được sự chấp thuận của bên cho vay”.

Khi tôi nói chuyện với anh luật sư của công ty bán lẻ, người cùng tham gia thảo hợp đồng phát kiếp kia và thông báo là tôi sẽ thảo lại toàn bộ hợp đồng sao cho cả bên cho thuê và bên thuê chấp nhận thì anh ta nổi cáu: “Tôi đã phải vất vả lăm mới soạn thảo được hợp đồng đó cùng một luật sư nữa của bên bác, thế mà bây giờ bác lại nói là bác vứt nó đi sao? Tôi không đồng ý!”. Tôi bảo, “Anh đi mà nói chuyện này với khách hàng của anh đấy và nếu muốn được việc thì phải thế này chứ không thì thôi”. Cuối cùng công ty bán lẻ kia cũng không nhất trí với luật sư đó và để tôi soạn loại hợp đồng theo mẫu đã được Kurt Lore chấp thuận, nhưng vẫn giữ những lợi ích của công ty bán lẻ được nhận từ phía khách hàng của tôi. Như bạn đã thấy trong trường hợp này, khi đàm phán với luật sư của công ty bán lẻ - bên thuê nhà - anh ta đã không cho tôi cơ hội thương lượng và tôi đã nói thẳng với anh ta là anh ta chỉ có một sự lựa chọn. Cuối cùng thì khách hàng của anh ta đã phải chấp nhận yêu cầu của tôi để soạn thảo hợp đồng mới. Nhờ vậy mà bên cho vay tiền mới chịu xuất tiền cho vay để xây dựng. Khỏi cần nói khách hàng của tôi - công ty xây dựng - đã tạo ra một số kẻ thù trong giao dịch này. Sau đó, công ty xây dựng của tôi và công ty bán lẻ chấm dứt làm ăn với nhau trong nhiều năm sau đó.

Nếu có người định cưỡng đối hợp đồng ký kết với ta thì coi như họ đã phạm phải vấn đề đạo đức và pháp lý. Ta phải tính chuyện hoặc là kiện hoặc là chấp thuận để

cho người ta hành động như một kẻ cướp đường vây. Khi không có sự lựa nào nào khác, bạn hãy doạ kiện ra tòa hoặc thông báo lên hiệp hội doanh nghiệp giải quyết các cuộc tranh chấp kinh doanh hoặc lên cơ quan chính phủ. Nhưng một khi đã phải làm việc với một kẻ lật lọng thì đe doạ có lẽ sẽ không có nhiều tác dụng.

Cưỡng ép đổi thoả thuận có tác động gì?

Khi đã xảy ra chuyện cưỡng ép thay đổi thoả thuận thì càng đàm phán, tác động của sự việc này càng lớn, càng gây ra nhiều hậm hực. Kể từ khi họ lật lọng, bạn phải theo dõi sát sao kẻ đã lật lọng để giảm thiểu tối đa tác hại gây ra vì hắn đã không còn đáng tin nữa.

Cần lưu ý ở một số nền văn hoá, người ta cho chuyện cưỡng ép sửa đổi hợp đồng đã ký là chuyện bình thường. Nếu bạn đàm phán với người nào có tai tiếng hay sử dụng chiêu bài này thì không nên tin rằng sẽ có sự giao hảo hay hài lòng với con người đó. Rốt cuộc họ cũng sẽ lừa ta và vấn đề chỉ còn là phải xử lý hậu quả thế nào thôi. Lật lọng không thực hiện thoả thuận rốt cuộc cũng đem lại tiếng xấu cho người đó, nhưng tất nhiên những loại người đó chỉ quan tâm đến tiền tươi thóc thật chứ cũng chẳng cần biết đến tiếng tăm. Thực sự thì hắn nghĩ rằng lừa được quả đó là vinh dự rồi. Nếu quyết định làm ăn với kẻ lật lọng thì hãy tính trước chuyện để cho hắn lừa đi.

Chương 11

ĐÀM PHÁN VỚI
NHỮNG NGƯỜI
KHÓ LÀM VIỆC

THẾ GIỚI NÀY chắc sẽ không có điều gì phải phàn nàn nếu như chúng ta chỉ toàn đàm phán với những người thân thiện, thật thà, không muốn chơi trò chơi trí não. Nhưng rất không may, thế giới thực lại không phải vậy. Tôi liên tục phải đối mặt với những người toàn gây ra những điều khó chịu và khó khăn cho mình, nhưng rồi cùng với thời gian tôi cũng tìm được những biện pháp tốt nhất để làm việc với họ. Những người khó làm việc cũng có điểm yếu của họ. Khi đã có chiến lược để củng cố ưu thế của mình và ghi nhớ điểm yếu của đối phương trong đầu, bạn sẽ có cơ giành được lợi thế đàm phán, thậm chí với cả những địch thủ khó chơi nhất. Tôi chia những tính cách khó làm việc nhất thành ba loại chính để thảo luận trong chương này.

NHỮNG KẺ THÍCH DOẠ

Loại tính cách thứ nhất là kẻ thích doạ nạt, thường thì là đàn ông, những người có vẻ bề ngoài nhìn rất cơ bắp xôi thịt. Nếu hắn thấy doạ nạt sẽ khuất phục được bạn khiến bạn phải nhún nhường thì hắn sẽ làm ngay. Tuy vậy, ta vẫn có cách xử lý đối với loại người này.

Kẻ thích doạ nạt thường là người có thân hình to lớn hoặc có vị thế xã hội cao mà hắn lợi dụng cái đó để uy

hiếp đối phương trong đàm phán. Giống như một đứa học sinh thích bắt nạt những bạn bè khác trong trường, kẻ doạ nạt sẽ kết hợp hình thức, giọng nói, tiếng tăm hoặc vị thế xã hội của nó để khống chế bạn. Từ góc độ mà hắn tưởng là cao hơn đó, hắn đe doạ và khống chế bạn chỉ có mỗi một mục đích duy nhất là thao túng quá trình đàm phán.

Sự thao túng đó có thể chỉ là sử dụng vẻ hầm hố bề ngoài, một kẻ có thân hình vạm vỡ có thể nhận thấy chỉ cần sử dụng vẻ bề ngoài của mình là hắn đã có thể doạ được người khác. Một kẻ cao lớn với giọng nói kinh khủng cũng có thể dễ dàng thao túng người khác chỉ vì hắn cao và lớn tiếng hơn những người xung quanh. Những kẻ doạ nạt ý thức được hình thức hoành tráng của chúng và biết cách dùng nó để ăn hiếp những người khác. Quả thật hiếm có khi nào bạn gặp được người nào cao lớn vạm vỡ, cơ bắp xôi thịt với giọng nói ồm oàng mà lại thuần tính. Nhưng bạn cũng không nên cho rằng tất cả những người có đặc điểm trên là những người thích doạ nạt người khác.

Lần đầu tiên tôi gặp một kẻ thích doạ nạt là khi mới vào nghề. Đó là Bill Zeckendorf trong giao dịch mua lại quyền điều hành Toà nhà Graybar như đã kể ở chương trước. Ông ta là một người buôn bán bất động sản có tiếng nhất ở New York vào thời gian đó. Mọi người đều biết ông ta là ai và ông ta có ảnh hưởng lớn đến thế nào. Với cái tiếng là kẻ lái trâu số một, ông ta lợi dụng điều này để doạ nạt người khác.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Trước khi đàm phán với ông ta, tôi chưa bao giờ gặp ông ấy mặc dù hai bên đã đàm phán nhiều về Toà nhà Graybar và khách hàng của tôi, Sol Goldman, đã đặt cọc trước 400.000 đô la để mua lại quyền điều hành cho thuê toà nhà. Hôm ấy, trong lúc ngồi đợi ở văn phòng của Zeckendorf để lấy tờ danh sách khách hàng thuê, đó là một văn bản cũng không có gì là ghê gớm lắm, chỉ là bên bán cung cấp cho bên mua danh sách tất cả các đơn vị đang thuê toà nhà, khi nào thì hợp đồng của họ hết hạn, tiền thuê hàng tháng là bao nhiêu và những thông tin quan trọng khác. Trước đó, ba luật sư của Zeckendorf đã hứa sẽ trao cho tôi danh sách đó.

Đột nhiên cửa phòng mở và Zeckendorf đi vào. Mặc dù trước đây chưa từng gặp nhau, nhưng ông ta không e dè gì mà nhìn thẳng vào mắt tôi và nói: "Này anh bạn trẻ, khách hàng của cậu sắp mất 400.000 đô la vì cậu cứ đòi cái tờ danh sách thuê đấy". Đó là loạt đạn mở đầu của ông ta. Đứng yên sau lưng ông ta là ba luật sư đó.

Ông ta đã mắc sai lầm lớn khi gọi tôi là anh bạn trẻ. Tôi rất nhạy cảm về vẻ trẻ trung của mình mà những người khác thường đánh đồng với sự non nớt về kinh nghiệm. Đúng là tôi trông có trẻ thật, nhưng tôi đã hành nghề luật được nhiều năm và đã tích góp được khá nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản. Đối với tôi, nói như ông ta chẳng khác nào gọi tôi là loại "tép diu". Như một phản xạ rất tự nhiên, tôi nói với ông ta: "Tôi đoán là những người đi theo ông đã không hề nói gì cho ông biết và họ đang đứng sau ông như thể "không nói, không

nghe, không thấy”, vậy ông chắc là Bill Zeckendorf rồi”.

Ông ta chỉ gật đầu nói: “Nếu cậu cứ nhất định đòi tờ danh sách đó thì coi như giao dịch chấm dứt, tôi sẽ giữ lại 400.000 đô la tiền đặt cọc. Cậu có thể đi luôn được rồi”.

Dựng ngược lên vì cái vẻ kiêu ngạo của ông ta, tôi đáp: “Tôi được luật sư của ông cho biết là họ sẽ trao cho tôi danh sách thuê hôm nay”. Lúc này, ba luật sư kia như những con khỉ - không nghe, không thấy, không nói - nhất tề phản đối: “Tôi không nói với anh thế!”. Zeckendorf lại doạ tiếp: “Hừ, nếu cậu vẫn tiếp tục đòi thì nghe này, hãy ra khỏi đây ngay”.

Sự tức giận của tôi đã lên đến đỉnh điểm và tôi đáp trả một cách căm tức: “Tôi không đại diện cho ông, ông Zeckendorf à. Tôi đại diện cho ông Sol Goldman, ông ấy sẽ là người nói cho tôi biết khi nào tôi phải đi hay tôi có cần ở lại hay không! Tôi sẽ gọi cho ông Sol và hỏi ông ấy muốn tôi làm gì. Và tôi nghĩ, nếu ông thực sự cho rằng mình có thể giữ được 400.000 đô la thì ông cứ giữ đi. Ông không cần phải thông báo cho tôi biết đâu”.

Phản ứng của ông ta là quay đi và sầm sập bước ra khỏi phòng, theo sau là lũ đồng bọn. Tôi gọi điện cho Sol Goldman và ông ấy hoãn lại việc lấy danh sách thuê đó.

Zeckendorf định doạ tôi nhưng không ăn thua. Tôi biết là chúng tôi vẫn có thể có được hợp đồng mà không cần có danh sách thuê đó nhưng tôi không nói cho Zeckendorf biết điều đó. Việc ông ta từ chối trao cho tôi tờ danh sách đó làm tôi hơi ngỡ ngàng, vì nó chỉ là một văn bản nhỏ nhặt tầm thường. Sau này khi đã có thêm kinh nghiệm, tôi

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

mới hiểu ra là ông ta chỉ muốn thử xem tôi phản ứng thế nào trước áp lực lớn mà ông ta tạo ra. Nhưng cũng chẳng bao lâu sau đó tôi cũng biết ông ta đã nghĩ gì về tôi.

Hôm sau, Zeckendorf gọi điện cho tôi, ông ta mở đầu câu chuyện với một giọng rất thân mật: "Anh George có khoẻ không?"

Tôi nghĩ một lát rồi trả lời: "Chào ông Bill, tôi khoẻ, còn ông có khoẻ không?". Chỉ một ngày sau trận giao chiến mở màn, bây giờ chúng tôi lại đang gọi tên nhau đấy. (Khi người Mỹ gọi tên mà không gọi họ là thể hiện sự thân mật.)

Zeckendorf nói: "Tôi đang ngồi với anh Sol trong văn phòng tôi đây. Tôi đang có sẵn một văn bản để anh ấy ký. Anh Sol nói rằng anh ấy sẽ không ký nếu anh chưa xem qua. Thế nếu tôi đọc cho anh nghe rồi sau đó anh tư vấn cho khách hàng của mình nên hay không nên ký có được không?". Giờ thì ông ta cần tôi và mật ngọt đang rỉ ra từ miệng ông ta. Sau khi được nghe nội dung văn bản, tôi biết nó cũng chẳng có hại gì nên tôi nói với ông Sol ký vào đó.

Điều tôi muốn nói ở đây là khi gặp kẻ mạnh, có thể họ sẽ doạ nạt nhưng sau đó lại hoàn toàn ngược lại. Đó là tính cách điển hình của những kẻ thích doạ nạt, họ thay đổi như sáng nắng chiều mưa, tùy theo cái họ cần hoặc tuỳ thuộc vào bầu không khí đàm phán họ muốn tạo ra lúc đó. Trong trường hợp này, Zeckendorf đã nhận ra cái chiêu ăn hiếp không làm gì được tôi nên ông ta đã chuyển sang kế hoạch B, tức là nhã nhặn hơn.

Khi đã nhận ra được âm mưu của họ, bạn sẽ có ưu thế để xử lý. Họ chỉ có một ý định duy nhất là doạ nạt, vì vậy nếu ta không để cho họ đạt được mục đích đó thì họ phải chuyển sang kế hoạch B. Kế hoạch B sẽ cho bạn chiến thắng, bởi lúc này họ muốn làm vừa lòng ta vì họ nghĩ làm như vậy họ sẽ vẫn kiểm soát được tình hình. Họ tự thuyết phục mình rằng nếu tỏ ra nhã nhặn (hay ít nhất là giả vờ như vậy) thì sẽ làm cho ta tuân theo ý họ. Hạn chế lớn nhất của những kẻ thích doạ nạt là họ sẽ không có được sự chân thành. Vì ở những thời điểm khác nhau, họ nhập vai khác nhau nên họ sẽ không biết phải xử sự thế nào như một người bình thường để nhận sự chân thành từ người khác, mà điều đó là có lợi cho họ.

Sau đây tôi cho bạn một số lời khuyên khi đàm phán với những người thích doạ nạt.

Không cần căng thẳng mà vẫn giữ lập trường

Tôi đã không chọn cách gây căng thẳng trong cuộc chạm trán lần đầu với Zeckendorf mà tôi chỉ có ý nhắc ông ta rằng: "Tôi không sợ ông". Tôi để cho ông ta biết không thể doạ được tôi, tôi giữ vững lập trường của mình và ông ta thấy rằng không dễ làm cho tôi sợ hãi.

Làm như vậy cũng không phải dễ vì mọi người rất dễ nổi nóng khi phải đối đầu người có quyền lực và danh thế, trong khi đó những kẻ thích doạ nạt lại rất thích đối đầu với kẻ khác. Ông ta thử thách bạn bằng cách lăn xe

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

lu như vậy chỉ để xem bạn có chịu nằm yên cho ông ta lăn qua hay lăn lại không. Nếu thấy hiệu quả, ông ta sẽ sử dụng chiêu thức này liên tục. Nhưng nếu không thành công, có hai điều sẽ xảy ra ngay. Một là, ông ta sẽ sử dụng những chiêu khác để có được cái ông ta muốn. Hai là, việc kiểm soát tình hình đã chuyển từ ông ta sang bạn.

Xây dựng quan hệ tốt không nhất thiết phải đối đầu

Trong trường hợp này, Zeckendorf đã tạo ra mối quan hệ thân thiện với tôi qua việc gọi điện thoại bằng cái giọng mật ngọt. Nếu ông ta không làm vậy và tôi vẫn phải tiếp tục đàm phán với ông ta thì chắc rằng tôi sẽ phải nghĩ ra một cách giải quyết khác để cho êm xuôi mọi việc. Nhưng ông ta đã chủ động trước khi tạo ra một sân chơi bình đẳng. Một điều quan trọng bạn cần nhớ là khi làm việc với một kẻ thích hăm doạ, bạn đừng cho vị thế của hắn biến mất trong con mắt những kẻ dưới quyền hắn. Nói chuyện riêng hai người với nhau cũng là một cách để làm cho kẻ đó hợp tác với ta.

Thông thường kẻ hăm doạ sẽ thiết lập quan hệ giao hảo với ta khi hắn nhận ra chiến thuật chiếc xe lu vô tác dụng. Có thể hắn sẽ tìm cách trở thành bạn bè của ta, nịnh nọt ta hay nghĩ ra một cách nào đó khác để “giảng hoà”. Nếu sự vắng mặt của kẻ hăm doạ làm cản trở đến cuộc đàm phán, bạn phải có ngay hành động thiết lập quan hệ giao hảo với hắn vì lúc này đã có lợi thế thì bạn phải nắm lấy.

Có thể trong cuộc nói chuyện qua điện thoại, bạn nói rằng: “Tôi biết là chúng ta khởi đầu không được tốt đẹp, nhưng chúng ta đều muốn có hợp đồng, vậy chúng ta hãy cùng nhau giải quyết”.

Trong cuộc nói chuyện điện thoại hôm ấy, tôi đã tiến thêm trong việc thiết lập quan hệ giao hảo với Zeckendorf, tôi nói thế này: “Bill, tôi sẽ không bao giờ yêu cầu điều gì hơn tôi muốn nếu tôi ở phía anh. Nếu anh bảo các luật sư của anh hợp tác thì họ sẽ thấy tôi là người rất dễ hợp tác, chúng ta hãy cùng đàm phán với mục tiêu là hoàn tất giao dịch này càng sớm càng tốt”.

Khi bạn nói với kẻ hăm doạ bằng cái lý đó thì sẽ rất thuyết phục. Ta thuyết phục được tướng thì quân sẽ phải nghe. Kẻ hăm doạ có thể cho rằng họ thắng khi ta chủ động thiết lập quan hệ giao hảo trước. Chẳng quan trọng, cứ để họ thắng. Chỉ cần họ chịu hợp tác để hoàn tất giao dịch là được.

Thận trọng để không mắc sai lầm

Sau khi đã thiết lập quan hệ giao hảo, tôi đã có số điện thoại trực tiếp của Zeckendorf vì ông ta muốn chúng tôi là bạn của nhau, tôi có thể gọi cho ông ta bất cứ khi nào cần, vì vậy tôi có đã rất nhiều lợi thế khi làm việc với các luật sư của ông ta. Nếu họ làm điều gì tôi không ưa là tôi gọi điện đến cho Bill, bảo ông ta giải quyết. Thường thì chỉ cần đe dọa thôi cũng đủ làm cho họ phải thay đổi suy

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

nghĩ rồi. Sau vụ việc này tôi rút ra kết luận là những người thích hù doạ không thích đọc văn bản. Ông ta không thích đọc các chi tiết, mà muốn nhân viên của mình làm việc đó. Ông ta thích bước vào phòng với vẻ hùng dũng và sau đó ra khỏi phòng trong sự hoành tráng cùng với đoàn tuỳ tùng dắt túi theo sau, rồi bạn sẽ chẳng bao giờ nghe thấy hoặc được gặp ông ta trừ khi có vấn đề xảy ra. Cho nên một phương pháp hiệu quả để xử lý với những tính cách kiểu này là tống cho ông ta thật nhiều chi tiết mà ông ta sẽ chẳng bao giờ đọc, nhưng bạn vẫn có thể nói rằng bạn đã thông báo cho ông ta rồi.

Ví dụ, mỗi lần gửi văn bản cho luật sư của Zeckendorf, bao giờ tôi cũng gửi một bản cho ông ta luôn. Trong những giao dịch bất động sản lớn, luôn có hàng trăm văn bản chuyển đi chuyển lại. Giao dịch bất động sản phức tạp ở chỗ có nhiều giấy tờ. Và vì mọi giao dịch bất động sản đều bằng văn bản nên chữ nghĩa là rất quan trọng.

Tôi được gì khi gửi tất cả các văn bản cho Zeckendorf? Trước hết là luật sư của ông ta sợ vì họ biết sếp họ có thể sẽ đánh giá xem họ làm việc thế nào, nếu họ sai lầm thì sự trừng phạt của sếp đối với họ sẽ như cá tẩn gạch ụp xuống đầu. Thứ hai, sau này nếu có gì xảy ra mà các luật sư của ông ta nói rằng: "Chúng tôi chưa bao giờ nhất trí như vậy cả", thì tôi có thể đáp lại rằng: "Tôi đã thông báo với các anh ba tuần trước rồi và ông Zeckendorf cũng không phản đối".

Nếu sau đó Zeckendorf nói rằng ông ta cũng không đồng ý thì tôi sẽ nói: "Bill ạ, tôi đưa vấn đề này ra ba tuần

trước, cả anh và luật sư của anh đều không nói gì cả. Giờ đến phút cuối anh lại muốn lật lại vấn đề này sao?". Có thể ta sẽ không cãi thắng được họ, nhưng bên kia cũng sẽ rời thế phòng ngự. Việc tôi tới tấp gửi giấy tờ đến cho ông ta giúp tôi kiểm soát được tình hình, vì ngay cả những kẻ thích hăm doạ như ông ta cũng sẽ phải sợ hàng tỷ những chi tiết có trong các giao dịch phức tạp.

NHỮNG KẺ HUÊNH HOANG

Có thể bạn vẫn nghe người ta nói: "Không ai thích những người tỏ ra cái gì cũng biết". Vâng, trong đàm phán hay ở đâu cũng thế, còn nhiều những người như thế lắm, nhưng bạn vẫn hoàn toàn có thể chiến thắng được cả những kẻ có nhiều kinh nghiệm đường đời cũng như có chuyên môn giỏi hay có tên tuổi và vị thế cao, tuy rằng khó vì họ tự cho rằng cái gì cũng biết trong lĩnh vực mình đang đàm phán. Những người càng nổi tiếng, càng có nhiều giao dịch thành công thì càng dễ sinh ra kiêu ngạo và đó là chính là cách để ta xử lý đối với loại người này.

Ngay khi ta bắt đầu thảo luận, có thể họ sẽ nói luôn: "Tôi đã đàm phán trong lĩnh vực này hàng trăm lần rồi, thậm chí còn trước khi anh đẻ ra cơ và tôi biết anh định nói gì rồi. Đừng cố bảo tôi là nên hay không nên làm gì. Tôi tự biết mình phải làm gì". Khi hắn tỏ thái độ đó, ngay lập tức bạn đã có được lợi thế. Đừng tin lời hắn nếu không sẽ ảnh hưởng tới bầu không khí đàm phán. Với

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

mỗi người ta nói chuyện cùng và sau mỗi giao dịch, bạn sẽ đều có thể học được một điều gì đó. Đừng bao giờ ngừng học và ngừng thu nhận thông tin. Khi tôi giảng các lớp về đàm phán ở Đại học New York, tôi cho sinh viên địa chỉ nhà, số điện thoại và số fax, tôi khuyến khích các em gọi điện thoại cho tôi khi có vấn đề hóc búa liên quan đến đàm phán. Trong những năm qua, nhiều em sinh viên đã gọi đến để tranh thủ khai thác tri thức của thầy. Tôi cũng khai thác từ những câu chuyện với các em để xem có thông tin gì có thể nhặt nhạnh được từ cuộc nói chuyện với họ không. Tôi hỏi các em có thấy những lời khuyên của thầy có ích không và tôi lưu giữ các câu trả lời của các em trong cơ sở dữ liệu của mình để sau này có thể dùng đến. Điểm hạn chế của người huênh hoang là anh ta nghĩ rằng không có gì để học nữa, anh ta tưởng mình đã biết mọi cái liên quan đến lĩnh vực đó. Ta có thể khai thác sự kiêu ngạo đó một cách có lợi cho mình.

Người kiêu, ta khiêm

Chiến thuật đầu tiên áp dụng trước kẻ kiêu ngạo huênh hoang là hãy tỏ ra khiêm nhường. Nếu hắn nói: "Tôi là chuyên gia trong lĩnh vực này rồi", thì cách trả lời khôn khéo là: "Vâng, em biết chứ ạ, em đã đọc nhiều về anh rồi, em cũng đã nói chuyện với những người từng hợp tác với anh, họ khen anh lắm ạ". Khi tông bốc những kẻ huênh hoang, bạn bơm cho cái tôi của nó căng phồng lên

để nó tưởng là ta coi nó là bè trên và nó sẽ nghĩ cuộc đàm phán chỉ là “chuyện nhỏ như con thỏ”.

Khi kẻ huênh hoang tưởng rằng ta đã bị khuất phục bởi sự tài giỏi của họ và họ sẽ bớt cảnh giác. Chúng ta có thể học hỏi được rất nhiều từ câu chuyện ngụ ngôn “Rùa và Thỏ”. Con thỏ chạy nhanh, nên nó nghĩ rằng nó có thể thắng cuộc, vì vậy nó mới lăn ra ngủ trong khi con rùa thì vẫn cố gắng chạy và rùa đã chiến thắng. Trong trường hợp này, kẻ huênh hoang đã ngủ gật khi tin rằng ta đã biết nó hơn ta như thế nào và khi ta tỏ ra dễ bảo, nó sẽ sung sướng nghĩ rằng nó đã thắng trong cuộc chơi. Cái tôi của nó vốn đã to dùng nay lại được cộng hưởng với sự tán phục của ta thì nó mất cảnh giác ngay và đó là lúc ta sẽ tóm lấy cơ hội để giành ưu thế.

Nhả thông tin như tăm nhả tơ

Huênh hoang có thể coi là loại tính cách kiêu ngạo nhất trong đàm phán. Tuy nhiên, nếu ta chỉ tập trung vào làm việc của mình, không để ý tới tính cách đó mà tranh thủ lợi dụng cái tôi và tự mãn của nó để đạt được cái ta muốn.

Bất đắc dĩ bạn mới cần phải tranh luận và đối đầu với họ. Vì những kẻ huênh hoang nghĩ họ ở đẳng cấp cao hơn ta nên họ sẽ không bao giờ để ta thắng. Việc đối đầu trực tiếp với họ sẽ chỉ làm họ nổi máu điên và thế là hai bên

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

không thể đi đến thoả thuận. Thay vào đó bạn cần vuốt ve cái tôi của hắn để hắn nhượng bộ cho ta.

Khi bàn đến vấn đề của ta và ta muốn lợi thế trong vấn đề này, bạn đừng đi vào chi tiết, đừng để lộ ra ý định của mình, chỉ cần nói: “Đây là những lời lẽ quen thuộc trong vấn đề này, vì bác đã đàm phán hàng ngàn lần rồi. Em chỉ xin gửi bác liếc qua hộ để nhất trí hai bên sẽ cùng sử dụng những ngôn từ đó”.

Khi hắn đồng ý thì hắn sẽ mắc bẫy vì có thể những ngôn từ trong đó không phải là đặc trưng như thế nữa, nhưng hắn sẽ không bao giờ thừa nhận là mình chưa từng thấy những ngôn từ như thế này trước đây, vì hắn sợ bạn đánh giá kiến thức của hắn chưa đầy đủ nên rất có thể hắn sẽ đồng ý. Có thể hắn nghe theo ta mà không để ý đến những sự khác biệt nhỏ trong những ngôn từ được sử dụng và cứ cho rằng mình đang nghe những điều mình đã nghe hàng trăm lần rồi. Cái tôi dương dương tự đắc của hắn khiến hắn thiếu tập trung.

Điều gì sẽ xảy ra nếu kẻ huênh hoang đốp lại: “Anh nói đây là ngôn ngữ đặc trưng hả? Sao tôi chẳng thấy có gì là đặc trưng cả?”, vậy nên làm thế nào?

Cách phản ứng là hỏi lại: “Vâng, anh có nhiều kinh nghiệm và kiến thức hơn tôi, anh nghĩ thế nào mới là đặc trưng? Theo kiến thức chuyên môn phong phú của anh thì anh diễn đạt điều khoản này thế nào?”. Và kẻ huênh hoang sẽ được dịp khoe kiến thức của mình. Rất

có thể hắn sẽ chỉ chui mũi vào vấn đề ngôn ngữ mà quên mất nội dung chi tiết, hắn chỉ muốn mình được công nhận là chuyên gia và cứ để cho hắn nói đi xem thế nào.

Một cách xử trí khôn khéo với loại người này ngay cả khi đã bị họ vặt lại là nói: "Tôi sẽ chấp nhận những gì ông nhân nhượng cho tôi trong giao dịch này. Ông cũng biết tôi cần gì rồi đấy".

Bạn chưa hề nói cho hắn biết bạn muốn gì, bạn muốn thử nghe xem hắn định nhân nhượng cho bạn cái gì. Với cách nói đó, bạn đã thách thức uy lực của hắn. Khi bạn tỏ ra nhún nhường như vậy đối phương sẽ không còn coi bạn là đối thủ đàm phán rắn hay là mối đe doạ nữa, như vậy là bạn đã lợi dụng được cái vẻ oai hùng và huênh hoang tài giỏi của hắn để có lợi cho mình.

Cần đến sự trợ giúp từ phía đối phương

Cần đến sự trợ giúp từ phía đối phương tức là tranh thủ một người nào đó phía bên kia để giúp ta đạt thoả thuận về một vấn đề nào đó. Thường những kẻ huyễn hoang tài giỏi sẽ không thể đi vào chi tiết mà phải dựa vào người khác. Nếu bạn thuyết phục được người đó nghe mình, khi đó bạn sẽ dùng họ để thuyết phục kẻ huyễn hoang kia. Ví dụ, bạn có thể nói với kẻ huyễn hoang rằng: "Sao ông không bảo nhân viên cấp dưới thảo luận vấn đề này với

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

người phụ trách của anh ta? Tôi chắc anh ta biết cách giải quyết vấn đề vì thế nào anh ta cũng lại nói những điều tôi đưa ra chẳng có gì mới vì cũng giống như ông, anh ta đã gặp nhiều lần rồi”.

Nhân viên đó sẽ chuyển thông điệp của ta tới người phụ trách của họ, rồi người phụ trách lại chuyển tới kẻ huênh hoanh và ta sẽ nhận thông tin từ đó. Nếu bạn cần phải gặp người phụ trách thì không nên để kẻ huênh hoang cùng tham dự.

Kẻ thiếu quyết đoán

Đây là loại người gặp khó khăn khi ra quyết định, có thể nói đây là loại người khó đàm phán nhất vì anh ta không biết mình đứng ở đâu, thậm chí anh ta còn nghĩ nếu mình đứng ở đó thì cũng chưa chắc là như vậy. Đối với những loại người này, họ có thể nói “vâng” lúc này nhưng một tiếng đồng hồ sau có thể nói ngược lại.

Họ hay có kiểu nói: “Nghe rất phải đấy ạ, nhưng tôi phải suy nghĩ đã”.

Một người như vậy sẽ không bao giờ muốn đưa ra quyết định cuối cùng về bất cứ vấn đề gì và khi bị ép phải đưa ra quyết định, họ sẽ tìm cách để mình không bị ràng buộc bởi quyết định đó. Nếu có thể nói không thì thế nào họ cũng sẽ nói không. Kẻ thiếu quyết đoán không đủ tự tin để đưa ra quyết định cuối cùng.

Từ từ và nhẫn耐

Với kẻ thiếu quyết đoán, ta phải tiến hành từ từ, đừng để họ đưa ta trở lại chủ đề của ngày hôm trước. Nếu đã thảo luận xong vấn đề nào và vấn đề đó đã được chấp thuận thì bạn cần chuyển tiếp sang vấn đề khác. Bạn cũng cần xác định xem mình đang đứng ở đâu và nên nói như thế này: "Chúng ta bắt đầu với năm vấn đề, bây giờ đã thoả thuận được ba, giờ thì còn hai".

Nếu họ không nhất trí với cách tổng kết đó, bạn hãy tìm hiểu xem họ chần chờ hay còn chưa thống nhất ở điểm nào và giải quyết ngay điểm đó, rồi ta lại đi tiếp. Tuy chậm nhưng đã xong là cuốn chiếu vấn đề đó luôn.

Khi đàm phán với những kẻ thiếu quyết đoán, thỉnh thoảng bạn hãy viết một bức thư ngắn, trong thư liệt kê ra những vấn đề đã được hai bên thảo luận và nhất trí với nhau. Chiến thuật này có thể dẫn đến một trong hai hướng sau. Nếu người đó không đồng ý với điểm nào đó bạn đưa ra, họ sẽ quay lại giải quyết. Nếu chấp nhận hoặc không trả lời thì có nghĩa là bạn có thể tiếp tục chuyển sang vấn đề tiếp theo được rồi.

Thông thường người ta không bận tâm trả lời những kết luận trong thư, nhưng nếu có người nào đó đưa những vấn đề đã thảo luận ra bàn lại thì chắc chắn đó là những người thiếu quyết đoán rồi, nhưng yên tâm bạn đã có bức thư làm chứng và bạn hoàn toàn có lý khi nói rằng: "Hãy đợi chút đã, tôi và anh đã thoả thuận vấn đề này rồi. Tôi đã gửi thư cho anh nhưng anh có nói gì đâu.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Sao bây giờ anh còn nhắc lại vấn đề này nữa?"

Do truyền thống văn hoá, nên ở nhiều nơi người ta vẫn hay có kiểu dông dài chán chường như vậy. Nếu đối thủ phải về xin sự chấp thuận cuối cùng của cấp trên thì thoả thuận có thể sẽ bị lật ngược. Tóm lại, cho dù đó do tính cách hay văn hoá thì khi đàm phán với những người như vậy bạn cần phải kiên nhẫn.

Tăng bốc kẻ địch trước mặt đồng nghiệp của anh ta

Nếu đối phương thường thay đổi liên tục, bạn có thể gặp thẳng sếp họ - là những người thực sự ra quyết định trong trường hợp này - và giả vờ ca ngợi kiểu cách đàm phán của người đó.

Ta tăng bốc người đó trước mặt sếp của họ thì sẽ có lợi cho cả hai và hy vọng ông ta sẽ cho họ có được thêm quyền quyết định vì có thể họ rất sung sướng khi nghe người khác khen ngợi người đại diện cho mình đã cố gắng bảo vệ quyền lợi của mình ra sao. Bạn cũng cần nhớ, những người thiếu quyết đoán hay có cảm giác tự ti nên chiến thuật này có thể sẽ giúp ích cho cuộc đàm phán vì bạn đã tăng thêm sự tự tin cho họ, cái mà họ vốn thiếu, nên rất có thể việc này sẽ có ích cho bầu không khí đàm phán. Khi ta tăng bốc với sếp họ là họ đã đàm phán giỏi như thế nào thì cũng có nghĩa là ta đã xích lại gần hơn với đối thủ, biến đối thủ thành đối tác với mong muốn chung là đi đến ký kết hợp đồng.

Hạn chế nhượng bộ

Nhượng bộ cho những kẻ thiếu quyết đoán càng dễ làm cho họ thiếu tự tin. Càng nhượng bộ thì họ lại càng băn khoăn, cho nên khi có nhiều phương án lựa chọn, bạn không nên đưa ra cùng một lúc nếu không bạn sẽ không bao giờ nhận được câu trả lời, hãy chỉ chọn phương án nào ưng ý nhất và nói: "Đây là phương án tôi đề nghị chúng ta áp dụng", thay cho việc nói: "Anh chọn phương án nào trong bốn phương án trên?". Khi chọn phương án A thì hãy nói rằng: "Đây là phương án tốt nhất cho cả hai chúng ta, vừa đơn giản lại rõ ràng, anh và tôi đều có được cái ta muốn". Đừng nói rõ nội dung chi tiết phương án đó. Nếu bên kia có hỏi thì cứ để họ hỏi, rồi thúc họ đồng ý. Nếu họ thẳng thừng từ chối thì ta chuyển sang kế hoạch B, nhưng chỉ tới khi đó mới được chuyển sang kế hoạch B. Hãy nhớ rằng, càng đưa ra nhiều khả năng lựa chọn cho những người thiếu quyết đoán thì cơ hội để có được câu trả lời đồng ý lại càng hiếm.

Bởi vì tính cách đó nên người thiếu quyết đoán không đưa ra được quyết định, nên tốt hơn hết là bạn hãy đưa ra giải pháp, lý giải cho họ nghe giải pháp ấy và thuyết phục họ chấp nhận.

Ba tính cách kể trên không giới hạn là nam hay nữ, có thể là nam mà cũng có thể là nữ. Có những người cùng lúc hội tụ đủ cả ba tính cách khó làm việc như trên. Ví dụ một người thích hăm doạ cũng có thể lại là người huênh hoang. Và người huênh hoang tài giỏi có khi lại là kẻ

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

thiếu quyết đoán vào lúc phải quyết định. Thế nên ta phải chuẩn bị tư tưởng để chuyển từ chiến thuật này sang chiến thuật khác, tùy thuộc vào tính cách trong những thời điểm đàm phán nhất định.

Phải đàm phán với những người khó làm việc cũng giống như là bắt trẻ con phải ăn rau vậy. Có thể lừa cho nó ăn rau bằng cách giấu rau trong hộp bánh, cũng như khi phải ra sân với những cầu thủ chỉ quan tâm tới cách chơi mà không chú trọng đến kết quả cuối cùng là một điều khó chịu. Những người có tính cách như thế này ở đâu cũng có và khi gặp họ, ta sẽ không bao giờ quên.

Ở khía cạnh khác, trong khi đàm phán, một người đàm phán giỏi cũng có thể lựa ra để sử dụng một hoặc tất cả các tính cách này khi nó có lợi cho mình, vì đơn giản là những người khó làm việc thường hay có được cái họ muốn. Tôi thường hay nói rằng đứa trẻ hai tuổi là những người đàm phán giỏi nhất. Nếu chúng không có cái chúng muốn, chúng sẽ nằm ườn ra nhà vùng vằng chân tay và kêu khóc cho tới khi nào bố mẹ chúng bảo: “Được rồi được rồi nín đi rồi bố/mẹ sẽ cho”. Nhưng nếu bố mẹ chúng cứ để cho chúng gào khóc cho tới khi nào chúng nhận ra rằng quái chiêu đó không có tác dụng thì chúng sẽ thử chiêu khác, đến khi nào chúng thấy có hiệu quả thì thôi. Ngược lại, những người đàm phán còn thiếu kinh nghiệm thường chỉ thích dùng đi dùng lại cái cách mà lần trước họ thấy có hiệu quả, nhưng khi cái cách đó không còn phát huy được nữa thì họ cũng “bó tay” luôn. Để đừng để điều này xảy ra với bạn.

Tôi không nghĩ rằng có nhiều người cố ý nặn được ra những tính cách đó. Nói cách khác thì những người khó làm việc thường không nhận ra được mình lại khó khăn đến vậy. Kẻ hăm doạ chỉ nghĩ mình là người quyết đoán và năng động. Kẻ huênh hoang chỉ coi mình là người thành công và từng trải. Còn kẻ thiếu quyết đoán tự cho mình là người cẩn trọng không muốn mắc sai lầm. Nhưng khi ta đã hiểu rằng đây là những tính cách hình thành trong quá trình sống thì khi làm việc với họ bạn sẽ thấy đơn giản hơn.

Vì những người có tính cách như trên không ý thức được như vậy và họ chỉ coi đó là những nét tích cực của mình, nhưng khi ta biết biến cái mà họ tưởng là tích cực đó thành vũ khí để tấn công họ nghĩa là ta đã kiểm soát được họ. Có thể bạn chỉ thích có mỗi một cách đàm phán mà mình thấy là phù hợp ...nhưng như vậy không thực tế. Cũng giống như cha mẹ thường thấy rằng, không có đứa con nào giống đứa con nào, bạn sẽ trở thành người đàm phán thành công nhất nếu bạn biết thay đổi phong cách của mình trong những lần đàm phán khác nhau để nắm thóp đối phương.

Chương 12

KIÊN QUYẾT...
KHI NÀO CẦN

CÀNG Ở LÂU TRONG NGHỀ đàm phán, bạn càng có cơ hội gặp phải những tình huống mà chỉ có kiên định lập trường mới là phương án giải quyết tốt nhất. Tôi không khuyến khích mọi người sử dụng cách làm này trong mọi tình huống vì không phải khi nào cũng thích hợp, nhưng có thể rất có hiệu quả.

Nhiều năm trước đây, có một tòa nhà chung cư đắt tiền ở New York thuộc quyền sở hữu của Đại quan Astor (Đại quan là tầng lớp quý tộc được phong tước ở Anh). Ông ấy giàu lăm, có thể nói là một thần tượng trong xã hội mà chỉ nghe cái tiếng của ông ta thôi nhiều người phải kính nể. Ông ấy được một công ty luật rất lớn và có uy tín làm đại diện cho mình. Khách hàng của tôi là ông Sol Goldman muốn mua tòa chung cư này của Đại quan Astor.

Tôi và luật sư của Đại quan Astor khi ấy đang rà soát lại hợp đồng, tôi nói: "Không có cái gì bảo đảm là danh sách cho thuê này chính xác cả. Nếu khách hàng của tôi mà bỏ tiền mua tòa nhà này, tôi cần phải biết thu nhập từ tiền thuê nhà là bao nhiêu chứ?".

"Không, chúng tôi sẽ không làm cái việc xác thực danh sách thuê đâu", ông luật sư đáp ngọn lòn lại như thế.

Điều này đúng là tôi chưa nghe thấy bao giờ, chuyện cứ giống như là mua một chiếc xe mà không biết nó đã

chạy được bao nhiêu cây số hay không biết xe thuộc đời nào vậy. Nhưng tôi nghĩ tôi sẽ còn trở lại vấn đề đó sau nên tôi mới đưa ra bàn luận các vấn đề khác trong hợp đồng và đề nghị sửa đổi. Ông luật sư chặn họng tôi ngay: "Không, anh không thể sửa đổi được. Anh phải nói với khách hàng của anh ký hợp đồng y như thế này. Khi ký xong thì anh thanh toán một phần trước. Tôi sẽ gửi hợp đồng đã ký cho Đại quan Astor, giờ thì ngài đang cưỡi thuyền buồm rong chơi ở Địa Trung Hải. Khi cập cảng, ngài sẽ quyết định có ký hợp đồng hoặc bán nhà hay không, tức là lúc đó anh mới biết hợp đồng có được hay không. Khách hàng của anh sẽ phải đợi cho tới khi ngài trả lời. Nếu khách hàng của anh không thích những điều kiện như vậy thì thôi".

Tôi gọi cho Goldman, nói với ông ấy những gì mà luật sư của Đại quan Astor đã nói và những điều ông ấy đòi hỏi. Sol bảo: "Tôi muốn anh quay lại gấp vị luật sư đó và nói cho ông ta biết rằng anh đã thông báo lại cho tôi và tôi đã dặn anh thế này, anh phải trích nguyên lời tôi đấy: "Sol Golman bảo rằng Đại quan Astor cứ giữ cái hợp đồng đi và cất ở đâu đấy để đừng ai trông thấy".

Tôi quay lại và chuyển lời của Goldman y như vậy cho luật sư của Đại quan Astor. Ông này lắng nghe không chớp mắt rồi cuộc đàm phán chấm dứt. Tôi những tưởng là hợp đồng đã thất bại nhưng một tháng qua đi và người môi giới của Astor quay lại để mở lại đàm phán. Kết quả cuối cùng là chúng tôi đã mua được toà chung cư với giá thấp hơn giá ban đầu mà chúng tôi trả cùng với tất cả

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

những sửa đổi trong hợp đồng.

Đó là nhờ việc từ chối thoả hiệp và chơi lại chiến thuật mạnh tay của đối phương mà chúng tôi đã thắng. Cách phản ứng của Goldman là hoàn toàn thích hợp vì đối phương đã đòi hỏi những điều kiện rất vô lý....Đây là một thí dụ điển hình cho thấy khi nào thì cần kiên quyết với kẻ địch và kiên quyết như thế nào. Khi chúng ta nhận thấy sẽ không thể ký hợp đồng vì những điều kiện vô lý mà người bán đưa ra thì đằng nào cũng vậy, khi chẳng còn gì để mất thì bạn hãy kiên quyết lên. Với sự cương quyết không nhượng bộ như vậy có khả năng ta sẽ có được một hợp đồng tốt hơn ngoài sự mong đợi.

BẠN SẼ LÀM GÌ KHI QUYẾT ĐỊNH SỬ DỤNG CHIẾN THUẬT CỨNG RẮN

Tất nhiên mỗi tình huống sẽ có những điểm khác nhau. Khi đàm phán, bạn phải cân nhắc xem nên cương quyết tới mức độ nào thì phù hợp. Tôi gợi ý 10 phương án cùng với những hướng dẫn sau:

1. Thể hiện rõ quan điểm
2. Không giải thích
3. Nhượng bộ phải chăng
4. Đặt mục tiêu cao
5. Càng có nhiều cơ hội đàm phán càng tốt
6. Không để bị cuốn hút bởi cách giải quyết đơn giản

7. Thả con săn bắt con cá rô
8. Sử dụng thời hạn có lợi cho mình
9. Dè xén với nhượng bộ
10. Thay đổi chuẩn mực

Bây giờ tôi sẽ giải thích từng phương án một cách chi tiết hơn:

1. *Thể hiện rõ quan điểm.* Thông điệp Goldman gửi tới luật sư của Astor rất phù hợp trong trường hợp này. Đó là bên kia tỏ thái độ rất khó chơi, mạnh tay và không hề nhân nhượng thì chúng tôi đã phản ứng tương tự, tức là cũng phải cương lại. Thông điệp của chúng tôi là: Chúng tôi không thích kiểu làm việc của các ông, không công bằng tí nào. Vì phía ông đã tỏ thái độ như vậy nên chúng tôi cũng chiều. Nếu đã muốn rắn thì bọn tôi đây cũng sẽ rắn không kém.

Cho dù là với lý do gì, có thể là bên kia không muốn đàm phán với Sol Goldman, nhưng tôi là luật sư của Sol, nên tôi vẫn theo đuổi giao dịch này vì tôi biết thế nào họ cũng sẽ bán cho Goldman bởi một lẽ cái giá mà ông đưa ra là giá cao nhất. Không quan trọng bạn đi đến thỏa thuận cuối cùng như thế nào, miễn là đạt được mục đích. Bạn có thể thể hiện nhiều thái độ khác nhau. Ai cũng muốn đàm phán thân thiện và nghiêm túc, nhưng như tôi đã nói, có nhiều loại người khác nhau và mình phải chuẩn bị tư tưởng để thích nghi. Trong trường hợp cụ thể này, bên Astor có thể đã nhận ra họ đã đòi hỏi quá nhiều, hơn

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

nữa họ cũng không tìm được ai trả hơn được cái giá đó và có thể họ cảm thấy thị trường đã thua đi nên đồng ý. Tôi không biết là lý do gì nhưng không quan trọng, điều quan trọng là bằng thái độ cương quyết, cuối cùng chúng tôi có được một hợp đồng khá hơn.

Điều quan trọng là bạn phải kiểm soát được tình hình bất cứ khi nào có thể và hơn thế nữa là thể hiện thái độ của mình trong trường hợp đó. Nếu như ban đầu bạn là người hoà nhã nhưng đối phương lại khó khăn thì khi đó thái độ thân thiện sê vô tác dụng, bạn cần phải đổi phương án ngay. Nếu bên kia thể hiện thái độ tiêu cực, bạn không nên phản đối mà chơi luôn theo cách của họ chứ không để họ nạt ta.

2. *Không giải thích*. Khi áp dụng chiêu thức cứng rắn, bạn hay những thành viên trong nhóm cần nói càng ít càng tốt. Bên nào nói nhiều là bên đó bất lợi vì để lộ thông tin.

Khi đã quyết định sử dụng chiến thuật cứng rắn, phải thể hiện rõ bạn có giữ được lập trường không chứ đừng giải thích lôi thôi.

Có một lần, Sol Goldman đã dạy cho tôi một bài học về cách thể hiện sự cứng rắn mà tôi không bao giờ quên được. Goldman ký hợp đồng mua một tòa nhà chung cư và đã đặt cọc 250.000 đô la cho người bán. Mặc dù còn có ba tuần nữa là hoàn tất giao dịch, nhưng Sol lại quyết định để mất số tiền đặt cọc đó và huỷ bỏ giao dịch. Anh rao bán hợp đồng này và có một công ty môi giới đưa đến một chủ tập đoàn, ông này muốn mua lại hợp đồng với giá 750.000 đô la và như vậy là anh sẽ lãi 500.000 đô la.

Khi tôi gặp ông chủ tập đoàn trong văn phòng của mình để nhượng lại hợp đồng thì lại phát sinh chi phí phụ 20.000 đô la. Chủ tập đoàn nói sẽ trả một nửa nếu Goldman trả nửa còn lại. Tôi vào văn phòng của Sol và hỏi ông ấy nên làm gì. Ông ấy bảo: "George, anh cũng biết là tôi có thể quẳng 10.000 đô la ra trong năm phút không phải suy nghĩ, nhưng nếu tôi tỏ ra mềm yếu thì chủ tập đoàn kia sẽ đòi thương lượng mãi. Tôi không có thời gian đâu. Tôi muốn anh quay vào trong đó và nói với ông ấy rằng tôi sẽ không bớt một xu nào hết". Tôi bảo: "Sol ạ, anh có thể mất 250.000 đô la tiền đặt cọc cùng với 500.000 đô tiền bán hợp đồng cho ông ấy chỉ vì 10.000 đô la đó đây, anh có nghĩ mình làm như vậy là khôn ngoan không?". Sol bảo: "Hãy cứ làm như tôi bảo và nói với ông ta rằng ông ấy có năm phút để quyết định không thì ra khỏi văn phòng anh ngay". Tôi trở lại văn phòng và nói với ông ta chính xác những gì mà Sol dặn. Ông này diên tiết lên trước phản ứng của Goldman và bảo: "Ý anh định bảo với tôi là khách hàng của anh sẵn sàng từ chối 500.000 đô la chỉ vì 10.000 đô la đó hả?". Tôi đáp lại: "Chính xác là như vậy, và ông có năm phút để đồng ý không thì ra khỏi đây". Tôi rời khỏi văn phòng mình để chờ đợi 5 phút dài nhất trong đời mình. Khi tôi trở lại văn phòng thì ông chủ tập đoàn bảo rằng ông ấy sẽ ký hợp đồng và sẽ chịu toàn bộ 20.000 đô la chi phí phát sinh kia. Sau đó thì cuộc đàm phán trở nên dễ dàng hơn. Lúc đó tôi hiểu ra rằng ông ta rất cần cái hợp đồng đó và tôi có thể nói "không" đối với bất kỳ điều gì mà ông ta đòi hỏi.

DÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Khi bạn đã quyết sử dụng chiến thuật cứng rắn thì không giải thích lý do và để cho đối phương có cơ hội cân nhắc. Hãy cứ kiên định lập trường để cho họ thả cửa nói. Chiến thuật này đòi hỏi bạn cần phải dũng cảm nhưng đó là một chiêu có hiệu quả.

3. *Nhượng bộ phải chẳng*. Khi sử dụng chiêu thức cứng rắn, đừng nhượng bộ trừ phi đó là những nhượng bộ nhỏ. Khi đã kiên định lập trường trong một vấn đề nào đó ta không thể lui nếu không sẽ bị hiểu là mềm yếu. Thực ra, cứng rắn cũng là một kiểu cho họ có sự lựa chọn duy nhất, không khác gì nói “anh chấp nhận được hay không thì tùy anh”. Nếu đã thể hiện là mình cứng rắn mà khi bên kia đòi nhượng bộ bạn lại nhân nhượng thì chẳng hoá ra bạn tự phá hỏng chiến thuật này sao. Nếu đối phương đòi hỏi những nhượng bộ nhỏ, bạn có thể cho nhường kể cả khi cho cũng phải tỏ ra rất miễn cưỡng. Giả sử ta nói với họ ta cần câu trả lời của họ trong hai ngày. Họ nói: “Cho chúng tôi ba ngày có được không?”. Nếu thêm một ngày nữa không quan trọng thì hãy nhượng bộ ở điểm này, nhưng đừng để ảnh hưởng tới toàn bộ giao dịch. Rồi bạn lại phải tỏ ra miễn cưỡng chấp nhận điều đó mặc dù thêm một ngày chẳng có nghĩa lý gì. Bạn có thể đáp lại: “Vâng, tôi sẽ cho các anh ba ngày nhưng thế thôi nhé. Nếu các anh lại hoãn thêm thì thôi quên đi”.

Khi bên kia nhượng bộ cho mình, mình cũng phải tỏ ra e dè chứ đừng hấp tấp sụp vào. Vì mình đã cương quyết nên khi chấp nhận cũng phải từ từ. Có thể bạn thừa nhận việc họ nhượng bộ như thế này: “Ồ, cũng chưa hẳn là cái

tôi muốn đâu, đúng là có tiến thêm chút ít đấy nhưng hai bên vẫn còn xa nhau lắm”.

4. *Đặt mục tiêu cao.* Kết quả đàm phán sẽ mỹ mãn hơn nếu ngay từ đầu bạn đặt ra mục tiêu cao. Điều này cực kỳ chí lý đối với mọi tình huống đàm phán kể cả khi áp dụng chiêu thức cứng rắn. Những đòi hỏi của bạn ngay từ đầu sẽ in trong đầu đối thủ, họ sẽ coi đó là xuất phát điểm. Nếu trong những tình huống hiếm hoi nào đó mà bạn có ngay được cái bạn muốn khi bắt đầu đàm phán thì chứng tỏ xuất phát điểm của bạn quá thấp, bạn phải để cho đối phương tận hưởng cảm giác sung sướng của sự chiến thắng khi họ thấy mình không có được tất cả những gì mình yêu cầu.

Khi đặt mục tiêu thấp để cho họ chấp nhận ngay, bạn sẽ thấy hối tiếc và không thỏa mãn với kết quả đạt được, bạn tất sẽ nghĩ: “Bạn họ chấp nhận ngay cái mình muốn, biết vậy mình đặt mục tiêu cao hơn thì có phải có được kết quả tốt hơn không”. Giả sử tôi muốn bán chiếc xe của mình với giá 25.000 đô la thì tôi sẽ nói thách lên 35.000 đô la. Nếu tôi nói 25.000 đô la là cái giá không bớt thì chắc gì bạn đã tin tôi nói thật và có khi lại chỉ trả 22.000 hoặc 23.000 đô la. Khi nói thách đến 35.000 đô la, tôi đã tạo cho mình có nhiều cơ hội để đàm phán hơn và khi tôi hạ xuống cái giá mình định bán thì bạn sẽ cảm thấy như là bạn vớ được của.

5. *Càng có nhiều cơ hội đàm phán càng tốt.* Một cuộc đàm phán thành công phụ thuộc vào sự linh hoạt của cả hai phía và khả năng bạn có thể làm thay đổi lập trường quan

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

điểm của đối phương. Nếu tôi chỉ có một ít vấn đề để thảo luận thì điều đó có nghĩa là tôi có ít cơ hội để thương lượng. Càng có nhiều vấn đề để thảo luận tôi càng có cơ hội để hạ bớt những yêu cầu của mình để bạn cảm thấy như là bạn đang dần dần chiến thắng tôi. Càng thương lượng nhiều, tôi càng có khả năng đưa bạn tới được cái đích mà tôi đã vạch ra.

Cái xe đó là một minh chứng cho điều này. Nếu bạn trả 20.000 đô la và tôi thách 25.000 đô la thì khoảng cách giữa chúng ta là 5.000 đô la. Khi tôi thách 35.000 đô la, tôi đã tạo cho mình nhiều cơ hội để thương lượng hơn. Với 20.000 và 25.000 đô la, chúng ta chỉ có thể thương lượng trong khoảng 5.000 đô la, và cùng lăm là tôi sẽ bán được 25.000 đô la, nhưng điều này chỉ xảy ra nếu bạn chịu nhận nhượng hoàn toàn nhưng tất nhiên bạn sẽ chẳng vui vẻ gì mà làm vậy. Nhưng khi tôi nói thách 35.000 đô la và hạ 8.000 đô xuống còn 27.000 đô la thì có vẻ như tôi đã bớt nhiều lăm. Lúc đó tôi có thể nói: "Tôi đã bớt hơn nửa cho anh rồi đó. 27.000 đô la là cái giá quá được đổi với một chiếc xe như xe của tôi".

Giả sử bạn cũng là người sành sỏi đi và chỉ chịu trả thêm đến 25.000 đô thì đoán xem tôi sẽ nói gì. Đúng là tôi đã có được cái giá mình muốn, nhưng tôi vẫn cứ càu nhau là lẽ ra tôi phải được hơn cơ. Nếu tôi bắt đầu thương lượng với cái giá 25.000 đô la thì chắc chắn bạn đã chẳng bao giờ chịu chấp nhận rồi vì bạn luôn tin là mình còn có thể mặc cả nữa. Tuy vậy, cái giá ban đầu do người bán đặt ra không nên quá cao nếu không sẽ làm cho những

người có ý định mua thật sự phát hoảng. Cũng vậy, cái giá trả của người mua không nên thấp quá nếu không người bán sẽ nghĩ anh không có ý định mua nghiêm túc.

6. *Không để bị cuốn hút bởi cách giải quyết đơn giản.* Cách giải quyết đơn giản có thể là nghe bùi tai. Ví dụ, hai bên đang đàm phán nhưng còn cách xa nhau về giá, bên bán nói thách 2,8 triệu đô la nhưng bạn chỉ trả 2,4 triệu đô la. Bên bán nói: "Tôi có cách này sao chúng ta không chia sẻ sự chênh lệch này nhỉ, chấp nhận cái giá 2,6 triệu đi?"

Đó là cách giải quyết đơn giản nhưng chưa chắc đã là lời giải đúng cho bài toán đó. Ví dụ bạn điều tra được và thấy rằng tòa nhà đó cùng lăm cũng chỉ có giá 2,5 triệu đô, vậy thì sao phải trả 2,6 triệu đô? Để nhất trí với nhau đâu phải là mục đích duy nhất, mà cái chính là cả hai bên phải thấy hợp lý. Vì vậy giải pháp đơn giản của bên bán - cưa đôi mức chênh lệch - tuy đơn giản và hấp dẫn thật nhưng lại không ăn nhập gì với những điều ta tìm hiểu được...

Có thể bạn sẽ trả lời thế này: "Tôi tìm hiểu và thấy rằng tòa nhà này không thể hơn 2,3 triệu đô, mặc dù vậy tôi vẫn chấp nhận trả 2,4 triệu đô vì tôi đã mất quá nhiều thời giờ vì giao dịch này rồi, đã đến lúc phải kết thúc hoặc không ký nữa. Chúng ta có thể thương lượng giữa mức giá 2,3 triệu và 2,4 triệu đô là hợp lý nhất, tuy vậy tôi vẫn thực hiện lời hứa của mình là trả 2,4 triệu đô".

Đây chính là cách bạn thể hiện sự kiên định trong quan điểm, không chấp nhận phương án thoả hiệp của bên bán và không để bị hấp dẫn bởi giải pháp đơn giản của họ.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Bạn cần tuân thủ theo nguyên tắc “không giải thích”, chỉ biết đó là phương châm thực hiện của mình thôi, cũng không cần phải nói cho họ biết thông tin mà mình tìm hiểu được.

Một cách giải quyết khác cũng đơn giản mà người ta hay đưa ra là: “Hãy giải quyết vấn đề này bằng cách chuyển nó cho một chuyên gia trong lĩnh vực này để giúp xác định giá”. Người bán định chuyển nó cho chuyên gia của họ, vốn là người cùng cánh với họ, nhưng bạn phải kiên định thẳng thừng bác bỏ cách làm đó. Bạn có thể đáp lại như thế này: “Tôi không cần phải có chuyên gia để mách cho tôi biết cái nhà này bao nhiêu tiền, tôi dựa vào chính kinh nghiệm của bản thân thôi”.

7. *Thả con săn bắt con cá rô.* Không nên rơi vào cái bẫy “cân bằng lợi ích”, vì đó đâu phải là cuộc đàm phán để trao đổi, nhất là khi bạn đang sử dụng biện pháp cứng rắn. Vâng, bạn cũng có thể trao đổi nhượng bộ với bên kia nhưng chỉ thả con săn bắt để bắt con cá rô. Tuy nhiên, vì bạn đã cương quyết với đối thủ nên rất khó có sự trao đổi kiểu này.

8. *Sử dụng thời hạn có lợi cho mình.* Những thí nghiệm về đàm phán đã cho thấy thời hạn là một yếu tố quan trọng trong đàm phán, đó là cách tốt nhất để di đến kết quả. Khi thời hạn đến sẽ có nhiều thoả thuận được đưa ra.

Khi áp dụng chiêu thức cứng rắn, bạn phải đặt ra thời hạn cho đối phương, mà tất nhiên thời hạn đó phải không có lợi cho họ. Bạn có thể sử dụng thời hạn đó để tăng thêm ưu thế cho mình trong đàm phán.

Vì như bạn cũng biết, con người thường có mong muốn bản năng là giải quyết bất đồng trước khi thời hạn tới và nhất là khi bạn cương quyết với họ, áp lực đó lại càng tăng.

9. *Dè xén với nhượng bộ.* Đối phương bao giờ cũng muốn được thoả mãn sau khi đàm phán. Họ cũng muốn hai bên thuận mua vừa bán. Vì thế bạn càng cương quyết thì càng có ưu thế hơn. Khi bạn cương quyết có nghĩa là bạn phải giữ quan điểm trong cả thời gian, điều khoản, chi tiết và hết sức dè xén khi nhượng bộ cho đối phương. Càng tỏ ra keo kiệt với nhượng bộ bao nhiêu càng dễ làm cho họ cảm thấy những nhượng bộ của mình rất thơm ngon, cho dù là được tí ti cũng quý lắm rồi.

Khi đã cứng rắn thì phải cứng rắn suốt trong quá trình đàm phán, rồi càng dần về cuối cuộc đàm phán, lúc nào bạn cảm thấy sắp ký kết được rồi thì mềm ra. Muốn làm được vậy bạn phải nhẫn耐 mới được. Nếu bạn đã cứng rắn suốt quá trình đàm phán và đến gần cuối cuộc đàm phán, bạn bắt đầu mềm và đưa ra những nhượng bộ nhỏ thì đối phương sẽ cảm thấy bạn không phải là những người khó đàm phán, họ tưởng là họ đang thắng thế và cho rằng đây sẽ là một giao dịch thành công với họ và đấy là lúc mà bạn cần nhượng bộ tất cả những vấn đề nhỏ để họ nhận nhượng lại cho ta vấn đề lớn hơn. Chiến thuật cứng rắn suốt quá trình đàm phán và dè xén khi nhượng bộ sẽ đem lại kết quả như mong muốn cho bạn.

Đối phương cần, hoặc rất cần có cảm giác được thoả mãn sau khi đàm phán, thậm chí họ còn muốn biết giao

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

dịch có được hoàn tất hay không. Vì mải mê với ước muốn kết thúc giao dịch một cách thành công đã làm lu mờ lý trí của họ, nên nếu bạn tỉnh táo hơn bạn có thể lợi dụng điều đó một cách có lợi cho mình.

10. *Thay đổi chuẩn mực.* Nếu bạn là người đi mua, bạn phải xác định cái gì là "chuẩn" để làm điểm bắt đầu thương lượng. Nếu định yêu cầu người bán thay đổi điểm gì đó trong hợp đồng, trước tiên bạn cần phải biết theo chuẩn mực cơ bản thì nó là gì đã, nếu không sao bạn có thể biết mà thay đổi.

Ví dụ, bạn cần in một cuốn sách chẳng hạn. Bạn đến gặp người thợ in và được biết để in được cần mất ba tuần. Để xác định chuẩn mực về giá, bạn hỏi giá in 1.000 cuốn trong ba tuần là bao nhiêu. Nhưng ý định thực sự của bạn là in trong 10 ngày. Nhưng khi không có giá chuẩn để xác định giá in trong ba tuần thì sao bạn có thể tính được giá làm nhanh trong 10 ngày?

Cho nên việc đầu tiên là bạn hỏi giá làm trong ba tuần và anh ta nói là 1.000 đô và lúc này bạn mới hỏi: "Thế anh có làm được trong 10 ngày không?".

Tất nhiên anh ta sẽ nói: "Có, tôi có thể làm trong 10 ngày nhưng anh phải trả thêm".

Bây giờ, khi đã biết giá làm trong ba tuần và giá làm trong 10 ngày, bạn hãy xác định xem giá trả thêm có tương xứng với thời gian làm gấp hơn không. Nếu như ngay từ đầu bạn nói: "Tôi cần làm cái này trong 10 ngày" trong khi chưa xác định được chi phí thông thường về giá và thời gian, thì bạn sẽ không thể tính được cái giá khi thay đổi thời gian.

KIÊN QUYẾT... KHI NÀO CẦN

Việc xác định được chuẩn mực còn có tác dụng làm xuất phát điểm để thương lượng. Giả dụ như sang năm tới có nhiều công việc phải in và bạn gợi ý là sẽ cho anh ta tất cả các hợp đồng trong năm tới nếu như anh ta cắt giảm thời gian in thông thường xuống còn một nửa và nếu như anh ta hứa giao hàng đúng hẹn và giảm giá cho bạn thì bạn sẽ cho anh ta đặc quyền được hưởng tất cả các hợp đồng đó. Còn nếu anh ta từ chối, bạn có thể áp dụng chiêu thức cứng rắn trong trường hợp này và nói: "Nếu anh không muốn hợp đồng theo những điều kiện đó thì tôi sẽ tìm người khác". Bạn sẽ không thể tiến hành thương lượng theo cách này nếu như chưa biết giá cả và thời gian làm thông thường, và bạn cũng không thể xác định được cửa hàng in bị hạn chế gì về thời gian và bạn cũng thể thấy được việc ban đem lại độc quyền in ấn cho họ năm tới có ý nghĩa thế nào.

Thậm chí chẳng cần hứa với anh ta là bạn sẽ cho anh ta độc quyền in năm sau, bạn vẫn có thể làm cho quá trình in nhanh hơn khi nói rằng mình còn nhiều tài liệu nữa cần phải in ấn, rồi bạn ướm hỏi xem anh ta có chịu giảm giá không. Cửa hàng muốn có việc cho nên có thể họ sẽ có những ưu đãi nhỏ cho mình và như vậy cũng là tốt rồi.

Đối với một số người lại cần phải thúc ép hơn những người khác và đối với những người này thì chiêu thức cứng rắn rất có hiệu quả.

Chương 13

NHỮNG ĐIỀU THƯỜNG
VÀ KHÔNG THƯỜNG
LÀM CỦA NHỮNG
NGƯỜI ĐÀM PHÁN GIỎI

NHỮNG NGƯỜI GIỎI ĐÀM PHÁN có khả năng bẩm sinh là biết mình phải làm hay không nên làm gì trong các tình huống. Donald Trump lại còn rèn thêm cho mình để khả năng này sắc như dao cạo.

Vào những năm 1970, có một biệt thự vườn ở Palm Beach, Florida (bang cực nam của Mỹ nóng ấm quanh năm) được rao bán - đó là biệt thự Mar-a-Largo, được Marjorie Meriwether Post, cô con gái kế nghiệp ông chủ tập đoàn ngũ cốc Post xây dựng năm 1920. Ngôi biệt thự này có 118 phòng ngủ và 67 phòng tắm với tổng diện tích mặt sàn hơn 67.000 foot vuông (1 foot = 0,3048m) nằm trên khu đất trải dài hơn 19 mẫu Anh (1 mẫu Anh = 0,4 ha).

Quỹ quản lý tòa biệt thự này rao bán trên thị trường với giá rất cao. Donald Trump không trả giá cao mà anh đưa ra một lý do không liên quan gì đến tiền bạc nhưng hấp dẫn để có được nó. Donald biết quỹ này đã hiến tài sản trên cho bang Florida để làm bảo tàng, nhưng vì lý do nào đó tòa biệt thự này không thu hút được nhiều người đến xem, vậy là bang Florida trả lại tài sản trên cho quỹ. Quỹ muốn tòa biệt thự sẽ được gìn giữ như một báu vật quốc gia, nên khi biết được mong muốn của quỹ, Donald đã nói: "Nếu các anh bán cho tôi, tôi xin hứa là sẽ giữ y nguyên ngôi biệt thự này và sẽ khôi phục lại nguyên

trạng trước đây". Trong hợp đồng, Trump xin mua lại toàn bộ nội thất trong đó.

Đề nghị của anh quả thật đã cuốn hút những người quản lý quỹ khi họ thấy bên mua sẽ lưu giữ di sản này cho Post. Họ bán tòa biệt thự cùng với tất cả đồ nội thất cho Trump mặc dù anh chưa phải là người trả giá cao nhất. Giữ lời, Trump đã khôi phục tòa biệt thự trở lại với vẻ huy hoàng khi xưa của nó.

Tuy nhiên tiền thuế đất và chi phí bảo tu duy trì lại quá lớn đối với một khu nhà để ở. Trump tự hỏi: "Tại sao không khai thác kiệt tác hoành tráng tinh tế này nhỉ?". Trump định biến tòa biệt thự thành một câu lạc bộ vùng quê xa hoa. Vì rất nhiều đồ nội thất đều là đồ cổ có giá trị như những cổ vật bảo tàng, nên anh quyết định tổ chức bán đấu giá. Số tiền thu về còn nhiều hơn cả số tiền bỏ ra mua cả khu địa ốc này. Nhưng để giữ lời, Trump đã cho làm giả tất cả các đồ đặc cù và để lại nguyên chỗ cũ. Chính quyền địa phương không ưa việc có một người New York bỏ tiền ra đầu tư xây dựng một câu lạc bộ vùng quê ở Palm Beach nên họ từ chối cấp phép cho anh. Nhưng anh doạ sẽ chia nhỏ khu đất 19 mẫu Anh ra để phân lô xây nhà mà điều này là được phép theo quy định. Anh cũng biết các nhà quy hoạch địa phương không muốn có thêm nhiều nhà trong khu vực này và cũng không muốn để mất một báu vật lịch sử, biết vậy anh cứ day vào chổ đau đó cho đến khi họ xuống nước mới thôi.

Với phí gia nhập câu lạc bộ là hơn 200.000 đô la cùng với tiền phòng là 1.000 đô la/dêm, Trump đã biến câu lạc

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

bộ đồng quê thượng hảo hạng này trở thành một cái đích thèm muốn cho những gia đình có tiền ở địa phương. Là thành viên của Mar-a-Lago đồng nghĩa với danh vọng trong xã hội. Đồng thời sự độc đáo trang trọng của câu lạc bộ cũng khiến những người giàu có ở phía Nam bang Florida này cảm thấy vô cùng bị cuốn hút.

Với cuộc thương lượng này, Trump đã thể hiện cho các bạn thấy những điều mà những người đàm phán thành công nên và không nên làm. Trong chương này, tôi sẽ cho bạn 8 chỉ dẫn về những việc nên và không nên làm để trở thành một người đàm phán giỏi.

TIN VÀO SỰ MÁCH BẢO CỦA GIÁC QUAN THỨ SÁU

Giác quan thứ sáu thường dắt và bảo vệ ta không lặp lại những sai lầm trước đây. Chỉ sử dụng mọi thông tin mình có mà bỏ qua sự mách bảo của giác quan thứ sáu là sai lầm. Khi đàm phán với những người quản lý quỹ Post, Trump đã đoán trúng là họ sẽ chấp nhận cái giá của anh mặc dù thấp hơn, vì anh đã hứa sẽ làm cho viên ngọc quý giá của gia tộc Post trở lại vẻ độc đáo khi xưa và duy trì nó như một báu vật quốc gia. Trong trường hợp này, giác quan thứ sáu của anh đã mách bảo đúng.

Nói chung ai cũng có giác quan thứ sáu vì nó chính là sự tích luỹ trong quá trình sống. Có khi giác quan thứ sáu chỉ là tiềm thức nhưng cũng có khi là kinh nghiệm đã trải

qua. Nếu giác quan thứ sáu thường mách bảo đúng thì bạn phải biết dựa vào nó. Nếu giác quan thứ sáu mách bảo sai thì nên thay đổi nó hoặc vứt bỏ nó đi. Nhưng theo tôi thấy thì giác quan thứ sáu thường là chính xác.

Giả sử anh và vợ anh đang đi trên phố, khi đến cuối phố thì thấy một đám thanh niên đang láo nháo ở đó. Giác quan thứ sáu của anh mách bảo anh đây có thể là một tình huống nguy hiểm, vì vậy anh đã băng qua đường để tránh cái mà giác quan thứ sáu đã mách bảo. Nếu không phải là giác quan thứ sáu mách bảo thì bạn cũng sẽ hành động như vậy dựa trên kinh nghiệm trước đây của mình trong những tình huống giống hoặc tương tự như vậy hoặc dựa vào những điều ta đã nghe hoặc đọc được.

Thông thường khi gặp một người, giác quan thứ sáu của bạn - vốn là kinh nghiệm sống - sẽ giúp bạn đánh giá về con người đó. Vì vậy nếu như khi gặp một người, mà giác quan thứ sáu mách bảo bạn rằng không thể tin hắn - mặc dù chẳng có cơ sở nào để khẳng định điều đó - thì rất có nhiều khả năng giác quan thứ sáu của bạn đã mách bảo đúng. Có thể trước đây vào lúc nào đó, bạn đã gặp những người khác có tính cách tương tự, với cách ăn nói tương tự, có cách xử sự tương tự và thường bạn cũng chẳng hiểu tại sao trong lòng mình tự nhiên lại bị thôi thúc suy nghĩ như vậy. Nếu người đó nói: "Anh có thể hợp tác với tôi vì tôi là người trung thực". Từ kinh nghiệm của mình, bạn hiểu rằng những người thực sự trung thực không cần nhắc bạn về sự trung thực của họ mà chỉ những

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

người nào thiếu trung thực mới có cái kiểu không khảo mà xưng như thế. Đó là giác quan thứ sáu đó.

Anh cả tôi là một hình mẫu vĩ đại nhất trong đời tôi nhưng không phải theo cách bạn nghĩ đâu. Trong chiến tranh Thế giới II, anh ấy chiến đấu trong sư đoàn bộ binh và mặc dù không được học hành tử tế, nhưng anh vẫn đi lên trong hàng ngũ từ một binh nhì trở thành trung tá. Những huân huy chương tặng thưởng cho lòng dũng cảm và gan dạ của anh đeo không hết trên ngực. Anh thực sự là một người cầm quân rất đáng kính nể. Khi bố tôi mất đột ngột vì bệnh tim, lúc đó tôi mới 16 tuổi. Sự ra đi không đúng lúc đó của bố đã làm cho những hy vọng trở thành một kỹ sư tốt nghiệp trường MIT (Học viện Công nghệ Massechussets - trường đại học công nghệ hàng đầu của Mỹ và thế giới) của tôi cũng tan biến theo. Tôi còn nhớ rõ anh tôi nói với tôi thế này: "George, đừng lo em a. Anh sẽ nuôi em ăn học đại học nếu em đỗ". Không lâu sau đó, anh tôi đã rời quân ngũ một cách vang và bước vào chinh phục thế giới kinh doanh.

Nhưng rồi bản chất thực của anh đã dần lộ ra. Anh trở thành một siêu sao bán hàng theo nghĩa của từ này. Anh có nhiều ý tưởng vĩ đại nhưng lại không có tiền để biến chúng thành hiện thực. Tôi nghĩ có lẽ anh đã bán linh hồn cho quỷ dữ. Mọi người trong nhà đều lần lượt bị anh lừa và anh bòn mót những đồng tiền cuối cùng của mọi người. Anh lập một công ty với tên gọi là Teleon (tiếng Hy Lạp có nghĩa là hoàn hảo) và tuyên bố anh đã có bản quyền chiếc bàn là hơi nước vĩ đại nhất được phát minh

từ trước tới nay. "Không có nhà nào là không dùng nó hết", anh tuyên bố như vậy. Anh giới thiệu cho mọi người xem mẫu sản phẩm rồi nói rằng ai góp tiền vốn cho anh tiếp thị thì người đó sẽ được tham gia dự án ngay từ đầu. Nhưng anh tôi quên mất một điều là anh không hề có cơ sở sản xuất mà cũng không biết chi phí tiếp thị sản phẩm là bao nhiêu. Anh hứa sẽ trả lãi đầu tư 50% một năm, thế là gia đình bạn bè cắn câu hết. Anh cầm tiền của mọi người rồi từ bỏ luôn ý tưởng kinh doanh bàn là hơi nước, thay vào đó anh quyết định nhập về một khối lượng lớn thép nước ngoài với giá rẻ, nhưng anh lại chẳng đủ tiền để thanh toán giao dịch. Lúc nào anh cũng mặc những bộ veston đắt tiền nhất, đi xe đắt tiền nhất và trao những món quà hoành tráng nhất, nhưng thực ra anh lại chỉ là một kẻ bỉm bợm.

Tôi không bao giờ quên được khả năng cãi đèn thành trắng của anh tôi, một người lúc nào cũng theo đuổi một giấc mơ với niềm tin chứ không phải thực tế. Cuối cùng thì anh cũng bỏ vợ bỏ con và trốn quê ra đi trước khi những tờ séc của anh bị trả về (ký séc khổng lồ mà không có tiền) và những rắc rối ập lên đầu anh. Anh biến mất cùng với toàn bộ số tiền đã vay. Anh đã không trả một xu cho những người đã tin anh. Khỏi phải nói, anh cũng chưa bao giờ bỏ ra một xu để nuôi tôi ăn học đại học.

Điều tôi muốn nói trong câu chuyện này là đã nhiều lần trong cuộc đời làm kinh doanh của mình, tôi gặp nhiều người có cách ăn nói giống như anh tôi và khi nghe họ nói, tôi bao giờ cũng nhắc nhở mình: "Thằng cha này

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

đưa ra rất nhiều lời hứa nhưng chẳng bao giờ thực hiện. Sao nó giống Jerry nhà mình thế". Những lần như vậy, giác quan thứ sáu của tôi bao giờ cũng mách bảo đúng. Điều này có thể áp dụng đối với mọi cuộc giao dịch, chứ không chỉ với con người. Ví dụ, khi xem một mảnh đất, tự nhiên bạn thấy không thích địa điểm hay tòa nhà đó mà không có một lý do lô-gíc nào cả thì đấy là giác quan thứ sáu mách bảo. Tuy nhiên mặc dù giác quan thứ sáu có giá trị như vậy nhưng đó mới chỉ là điểm xuất phát, bạn không nên cho rằng nếu giác quan thứ sáu mách bảo như vậy thì sự thật đúng như vậy, mà ý tôi là bạn cần phải thận trọng hơn rất nhiều khi có sự mách bảo của giác quan thứ sáu.

THƯƠNG LƯỢNG THEO KIỂU CỦA MÌNH

Donald Trump là người biết nhìn xa trông rộng khi tiến hành thương lượng. Anh có cách thương lượng riêng của mình khi giao dịch mua lại Mar-a-Lago. Chẳng những anh đã trả được cái giá rẻ hơn mà còn giải quyết được cả những băn khoăn của anh gia tộc Post và quỹ quản lý biệt thự đó. Theo cách nghĩ của anh, tầm nhìn xa có vai trò quan trọng không kém tiền bạc. Ai cũng có tính cách và phong cách riêng, bạn nên lấy đó làm xuất phát điểm cho cách tiến hành thương lượng của mình, mặc dù cũng cần phải điều chỉnh đôi chút để thích nghi với phong cách của người khác. Nếu cứ cố áp dụng hoặc bắt chước phong

NHỮNG ĐIỀU THƯỜNG VÀ KHÔNG THƯỜNG LÀM...

cách của người khác thì hoá ra lại hỏng. Ví dụ, nếu ai đó ít học mà lại cứ che dấu điều đó bằng cách dùng những từ ngữ dao to búa lớn thì chỉ nghe thôi đã thấy là của giả và mọi người sẽ phát hiện ra ngay. Nên thật với chính mình, với học vấn của mình và với đẳng cấp của mình, sử dụng những gì là của mình để hình thành ra phong cách riêng. Tuy nhiên cũng cần điều chỉnh phong cách đàm phán của mình trong những tình huống cụ thể. Nếu sự hài hước là thích hợp thì nên hài hước. Nếu sử dụng ngôn từ đơn giản là cần thiết để nói chuyện với bên kia thì hãy tránh xa những từ tối nghĩa và rườm rà. Nếu sự thân mật là quan trọng, hãy tỏ ra gần gũi thân quen. Tìm ra sự thăng bằng giữa bản thân và hãy để gió chiều nào ta quay chiều nấy.

KHÔNG BỘC LỘ ĐIỂM YẾU CỦA BẢN THÂN

Nếu đàm phán với một người giỏi đàm phán mà bạn nói quá nhiều, bạn sẽ bị người ta sử dụng chính những điều mình nói ra để tấn công lại mình. Nếu bạn nói giá cả không quan trọng đối với tôi đâu, thì họ sẽ tìm cách làm sao thét được cái giá cao nhất đối với mình. Nếu để họ biết là mình không có kiên nhẫn để thương lượng lâu thì họ sẽ kéo dài mãi cho anh phát mệt thì thôi.

Trump bước với cuộc đàm phán mua lại Mar-a-Lago nhưng không để cho họ biết việc anh chưa có kế hoạch làm gì với toà biệt thự này sau khi mua. Anh cũng không

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

xin lỗi vì mình đã trả giá thấp hơn những người khác. Anh chỉ nhấn mạnh những ưu việt trong đề xuất của mình, tức là cam kết sẽ khôi phục tòa biệt trở lại vẻ huy hoàng xưa của nó. Anh không bao giờ nói ra hay tiết lộ bất cứ điểm yếu nào của mình.

Đối với trình độ cũng vậy. Nếu nói với họ rằng: "Tôi không giỏi toán đâu", họ sẽ sử dụng toán để làm cho mình phải choáng váng với những con số lồng ngoặc. Nếu nói với họ rằng mình nhớ kém lắm và không thể nhớ được chi tiết thì họ sẽ tìm cách làm cho mình bỏ sót những chi tiết mà mình không nhớ.

Không bao giờ được nói về những khiếm khuyết của mình, thay vì đó bạn phải bổ trợ cho nó. Ví dụ bạn không giỏi toán thì hãy mang một cái máy tính bỏ túi. Nếu nhớ kém hãy ghi chép tỉ mỉ. Đừng ngại mời chuyên gia đến xử lý những vấn đề mình kém. Kế toán, luật sư và thư ký ghi chép là những người có thể giúp ta bổ khuyết những hạn chế của mình.

KHÔNG ĐỂ CHO CỐ VẤN NÓI NHIỀU

Khi đưa những người khác vào hỗ trợ mình trong đàm phán, đừng để cho họ nói, đặc biệt không để họ nói thay mình trừ những điều đã thỏa thuận trước hoặc trừ phi ta yêu cầu họ trả lời những câu hỏi cụ thể của mình. Có nhiều giao dịch thất bại cũng chỉ vì những người này. Giả dụ hai bên đang thảo luận về giá cả, phía bán vừa mới nói

NHỮNG ĐIỀU THƯỜNG VÀ KHÔNG THƯỜNG LÀM...

giá ra mà kế toán của mình lại nói thế này thì đúng là chết người: "Giá đó không vấn đề gì. Chúng tôi cứ tưởng các ông đòi hơn cơ". Không ai muốn chiến lược đã được dàn dựng công phu lại đổ vỡ chỉ vì nói năng bất cẩn. Điều này không chừa một ai, kể cả các luật sư, kế toán và các cố vấn đầu tư - bất kỳ ai cũng có thể sơ suất để lộ thông tin cho bên kia. Cô kế toán có thể nghĩ mình đang giúp sức đem lại hợp đồng cho sếp, nhưng có thể chính cô ta cũng không nhận thấy rằng mình đang hại sếp. Bạn cần huấn luyện cho những người mình đưa vào cuộc họp làm sao để họ giúp mình che đi những điểm yếu chứ đừng để họ góp phần làm giảm ưu thế của mình trong đàm phán.

Có người đến thuê nhà của khách hàng tôi đem theo một chuyên gia thiết kế. Tôi hỏi anh thiết kế: "Không gian chỗ chúng tôi có đáp ứng được nhu cầu khách hàng của anh không?". Anh ta trả lời: "Diện tích 12.000 foot của các ông cho tôi một bối cục có hiệu quả nhất từ trước tới nay". Thông tin này rất quan trọng đối với tôi, vì tôi hiểu ra rằng, hoá ra không gian của chỗ mình rất hấp dẫn đối với bên kia. Việc anh ta ngày thơ tiết lộ điều đó đã làm tăng thêm ưu thế của tôi. Tôi nghĩ khách hàng của anh ta đáng lý ra phải huấn luyện cho anh ta trước là không được tiết lộ thông tin gì trừ phi được yêu cầu.

Điều ngược lại cũng có thể xảy ra. Ví dụ, anh thiết kế có thể nói: "Chúng tôi muốn tìm 12.000 foot nhưng chỗ này không được ổn vì yếu tố chiếm dụng chiếm tới 30%". Thông tin mà tôi có lúc này là đối phương đang xoáy vào hạn chế về không gian chỗ tôi, bản thân tôi cũng đã nhận

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

ra hạn chế này và tôi sẽ phải tìm ra một số điểm mạnh để bù lại cho hạn chế đó.

TÌNH TÁO TRƯỚC TÌNH HUỐNG GIẢ

Tình huống giả thường được sử dụng như một chiêu mặc cả. Có người muốn bán nhà nói với tôi thế này: "Nếu đó là cái giá cao nhất mà anh trả thì thôi, tôi còn có hai người nữa trả giá cao hơn anh cơ, vậy nên tôi sẽ làm việc với họ". Nếu điều đó là thật thì tại sao họ phải nói cho bạn biết? Những người bán xe cũng thường hay sử dụng chiêu thức này. Họ thường nói rằng họ chỉ còn đúng một chiếc thuộc dòng xe mà bạn thích và đã có người khác nói rằng ngày mai sẽ đến mua rồi, nên bây giờ anh phải quyết định không thì muộn. Chiêu này đã thu hút được người mua bởi vì họ có cảm giác thiếu hàng và bị áp lực về thời gian.

Nhưng thường thì sự thật không phải vậy. Nếu thực sự có người khác đang đợi mua thì chẳng hơi đâu họ nói cho anh biết. Vì sao họ lại phải tốn thời gian cho anh trong khi đang có người khác xếp hàng đợi? Vì vậy cách xử lý tình huống lúc này là phủ nhận điều đó luôn, nhưng không khép lại cơ hội đàm phán. Bạn có thể nói: "Ôkê, nếu có người khác trả giá cao hơn thì bán cho họ đi. Nhưng nếu không bán được thì gọi cho tôi nhé, tôi vẫn còn muốn mua, biết đâu chúng ta lại phải gặp nhau lần nữa". Khi nói như vậy tức là bạn đã tìm cách trì hoãn để không phải chịu áp lực. Bạn bác bỏ tình huống giả đó nhưng cũng xin

cẩn thận, đừng nên thách thức đối phương hay chất vấn sự trung thực của họ. Ta không khép lại cơ hội thương lượng tiếp với họ trong tương lai. Ta chỉ nói cho họ biết rằng lúc này ta chưa muốn thương lượng thế thôi.

Trong vụ mua bán Mar-a-Lago, khi uỷ ban quy hoạch nói rằng họ sẽ không dễ cho Trump biến tòa biệt thự này trở thành một câu lạc bộ đồng quê vì còn có thể sử dụng tòa nhà đó cho nhiều mục đích khác tốt hơn, anh cảm thấy ngay là họ đang làm khó mình, chắc họ nghĩ anh sẽ phải chấp thuận yêu cầu của họ, nhưng Donald đã nhìn ra ý đồ của họ và anh không chịu chơi theo lối đó. Mặc dù đã hứa với những người quản lý biệt thự của gia tộc họ Post là anh sẽ khôi phục và bảo tồn y nguyên tài sản đó, nhưng anh vẫn doạ thành phố là nếu họ không cấp cho anh giấy phép mở câu lạc bộ đồng quê thì anh sẽ xé nhỏ cấu trúc vô giá đó và chia nhỏ mảnh đất 19 mẫu Anh đó để xây nhà. Trump biết những người quản lý ở Palm Beach không muốn có thêm nhà được xây mới ở khu vực này và họ cũng hiểu, theo quy định anh hoàn toàn có thể làm vậy mặc dù họ cũng đã sửa đổi quy định để ngăn chặn ý định đó của anh. Cuối cùng họ nghĩ thôi thì cho phép Mar-a-Lago trở thành một câu lạc bộ đồng quê hoạt động dưới những điều kiện có thể chấp thuận được còn tốt hơn, vì thế đã cấp phép cho anh. Họ không biết anh đã hứa với những người quản lý ngôi nhà của dòng họ Post là sẽ giữ nguyên tòa biệt thự, do vậy họ không biết lời đe doạ của anh chỉ là trống rỗng.

Cơ sở để ta nhận ra đó là tình huống giả chính là cách

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

họ thể hiện điều đó. Nếu có ai trả giá cao hơn mình, thì không đời nào người bán sẽ nói cho mình biết điều đó, họ sẽ bán thẳng cho người kia. Họ sẽ chỉ cho anh ra thẳng cửa và gọi cho người trả giá cao hơn đến vì giữ anh lại thương lượng chẳng có ích gì nếu họ có thể bán được giá cao hơn cho người khác.

Sở dĩ người ta tạo ra tình huống giả vì nó thường có hiệu quả. Nhiều người nghĩ mình phải đồng ý ngay hôm nay (giả dụ khi mua xe) vì sợ đã là cơ hội cuối cùng rồi. Họ bị ảo tưởng rằng nếu không mua chiếc xe này với cái giá này ngay bây giờ thì họ sẽ mất đi cơ hội này mãi mãi.

Hãy nhớ rằng khi người ta tạo tình huống giả rồi lại gọi cho mình thì điều đó có nghĩa là: Bây giờ ta đã biết ta chính là người trả giá cao nhất và ta có thể bắt họ giảm giá hơn nữa.

KHÔNG CẦN SỬ DỤNG HẾT MỌI KHẢ NĂNG

Quan hệ trong đàm phán thường không phải chỉ là một lần. Có nhiều khả năng bạn phải giữ mối quan hệ làm việc với một người hoặc một công ty hoặc một ngành. Bạn có thể sử dụng nhiều khả năng để có cái mình muốn nhưng không có nghĩa là phải sử dụng hết mọi khả năng khi đàm phán.

Nếu Trump nghĩ rằng anh cần phải trả giá cao trong giao dịch Mar-a-Lago thì anh đã làm rồi, anh lại nhẫn mạnh vào vấn đề dành nhiều chi phí cho cải tạo tòa biệt

thự để nó trở về với vẻ huy hoàng trước kia, như vậy anh đã khôn ngoan tìm cách thoả mãn mong muốn của những người quản lý biệt thự thay vì trả giá cao hơn.

Khi có nhiều cơ hội để thương lượng, bạn sẽ bước vào đàm phán hào hứng hơn. Khi không cần sử dụng hết mọi khả năng, bạn có thể tạo ra tiếng tốt cho mình. Người ta có thể sẽ nói về bạn là: "Anh ấy không dồn tôi đến chân tường, nói chung là làm việc với người này rất dễ chịu".

Tiếng tăm trong đàm phán giống như cổ phiếu có thể tăng và giảm. Bạn cần phải có những lời nhận xét tốt của người đã từng làm việc với mình. Ví dụ như trước đây tôi đã từng tham gia một cuộc đàm phán với một công ty luật, đại diện cho một tổ chức tín dụng liên quan đến một khoản cho vay để xây dựng một tòa cao ốc văn phòng cao cấp trên Đại lộ số 5, thành phố New York. Khi chọn tư vấn đại diện cho mình, hầu hết các tổ chức tín dụng đều có một danh sách dài các công ty luật mà họ sẽ chọn để làm đại diện. Theo thông lệ, chi phí trả cho luật sư của bên cho vay sẽ do bên vay thanh toán. Cho dù mức phí mà công ty luật của bên cho vay tính cao đến đâu thì bên vay tiền vẫn phải trả. Trong ngành đã có bảng quy định chính thức các mức phí, nên các công ty luật thường tính theo khung giá đó. Nhưng công ty luật trên đã gửi đến cho khách hàng của tôi một hoá đơn cao hơn mức bình thường rất nhiều. Tôi nghĩ họ làm vậy là quá đáng nên tôi gọi điện vào bảo: "Khối lượng công việc mà anh thực hiện trong giao dịch này không đáng mức phí cao như vậy. Tôi nghĩ anh nên giảm".

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Họ trả lời: "Đó là mức phí của chúng tôi, không có gì phải mặc cả hết, khách hàng của anh phải trả như vậy". Rồi chi phí đó cũng được trả nhưng tôi không bao giờ tha thứ cho công ty luật đã chơi kiểu bất cần như vậy.

Kết quả là lần sau khi có dịp làm việc cùng với tổ chức tín dụng, họ có ý định thuê công ty luật đó làm đại diện thì tôi nói luôn: "Tôi sẽ không làm việc với công ty luật đó, phải thuê công ty khác".

Bạn có thể đoán được các cơ sở tín dụng đã phản ứng thế nào sau khi họ nghe được điều này từ hai ba người nói. Kết quả công ty luật đó đã bị gạt khỏi danh sách lựa chọn của các tổ chức tín dụng. Khi mà trên danh sách của họ có nhiều công ty luật để lựa chọn như vậy thì việc gì họ phải sử dụng lại những luật sư đã bị những luật sư danh tiếng khác đại diện cho các bên vay tiền phàn nàn. Những nhận xét không có lợi có thể làm cho bạn mất cần cùn cơm luôn mà có khi bạn cũng không hay biết, còn những nhận xét tích cực có thể đem lại cơ hội làm ăn từ những nguồn mà có thể bạn cũng không bao giờ nghĩ đến.

TRẢ ĐƯỢC GIÁ NHƯNG PHẢI ĐÚNG HÀNG

Nếu như giao dịch đó không thoả mãn xét về nhiều khía cạnh, hãy đừng thực hiện, cũng giống như một sản phẩm đã kém chất lượng rồi thì khỏi cần phải lựa chọn. Giả sử bạn định mở cửa hàng và đang đi tìm địa điểm thuê, có

NHỮNG ĐIỀU THƯỜNG VÀ KHÔNG THƯỜNG LÀM...

thể bạn đã thuê được một địa điểm bắt mắt và có nhiều người qua lại với cái giá gấp ba lần giá trả cho một cửa hàng ở chỗ khuất và ít người qua lại, bạn nói khoác với bạn bè mình rằng tôi kiếm được cái chỗ đó đấy, nhưng chỉ với cái giá bằng một phần ba cái giá mà những cửa hàng khác trả, nhưng nếu bạn không kinh doanh được thì thuê được cũng chẳng có ý nghĩa gì.

Giả sử Trump phân tích và thấy rằng biệt thự Mar-a-Lago không thể có lãi thì anh mua phỏng có ích gì? Giả sử nếu cứ cố để mua được toà nhà đó thì thật là ngờ nghênh Nếu không nhìn thấy lợi thì anh đã chẳng bao giờ mua. Nhưng anh có rất nhiều ý tưởng để biến nó thành con ngỗng đẻ trứng vàng và giác quan thứ sáu của anh mách bảo anh rằng, cứ chơi vụ này đi thế nào cũng có lãi.

Hãy nghĩ xem điều gì thường xảy ra khi một người đàn ông đi mua xe. Đó là vợ thường đi cùng chồng, lý do là để cả hai cùng thống nhất. Ông chồng có nhiệm vụ là mua một chiếc SUV trong khoảng 30.000 đến 35.000 đô la để vợ đi làm những việc lặt vặt như: đưa con đi tập thể thao, mua sắm và dùng cho những chuyến đi của cả nhà. Vì lý do nào đó, vợ mới bảo chồng đi mua chiếc SUV một mình, nhưng ông chồng lại trở về với một chiếc thể thao hai chỗ Corvette giá 54.900 đô la sau khi đã mặc cả giá. Bà vợ sẽ có vài lời “tâm sự” với chồng đây nhưng chắc sẽ không phải là câu: “Đẹp lắm anh ơi”.

Đó không phải là chiếc xe cần mua. Tất nhiên, ông chồng sẽ biện bạch rằng ông mua xe đó với giá rất hợp lý

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

nhưng bà vợ có quyền nổi tam bành. Được giá nhưng phải đúng hàng dãy là điều bạn cần nhớ.

ĐẶT MỤC TIÊU CAO NHƯNG PHẢI TRONG TÂM TAY

Bạn phải xác định đâu là khoảng chưa chắc chắn để mặc cả và đâu là những vấn đề quan trọng trong cuộc thương lượng. Làm như vậy tức là xác định mục tiêu ban đầu. Khi đặt mục tiêu ban đầu cao và thực tế, bạn sẽ có đánh giá được cái khoảng chưa chắc là bao nhiêu. Khi Trump trả giá cho ngôi nhà Mar-a-Lago, anh đã chọn một con số đủ thấp để thương lượng nhưng đủ cao để người ta thấy rằng anh ý định nghiêm túc.

Nhưng thay vì tăng giá, anh lại đưa ra ý tưởng phục hồi tòa nhà. Còn sau đây là một thí dụ khác về cách đặt ra khoảng chưa chắc chắn. Nếu bạn định bán ngôi nhà của mình với giá 350.000 đô la, bạn hãy nói thách 410.000 đô la, nhưng bạn phải lý giải được tại sao lại đặt ra cái giá cao đó trên cơ sở lôgích chẳng hạn như tình trạng ngôi nhà, những đặc điểm phụ trội, diện tích đất, địa điểm hay có phong cảnh đẹp. Và trên thị trường bao giờ cũng có một cái giá trần rất thực tế mà không một người mua nào sẽ được vượt qua. Đó là cái giá bạn đưa ra ban đầu, mặc dù bạn biết có thể họ sẽ trả giá lần đầu trong khoảng 300.000 đến 320.000 đô la. Nhưng yên tâm đi, đó mới chỉ là sự bắt đầu. Như vậy khoảng chưa chắc chắn có mức

NHỮNG ĐIỀU THƯỜNG VÀ KHÔNG THƯỜNG LÀM...

trần là 410.000 đô la và sàn là trong khoảng 300.000 đến 320.000 đô la. Giờ bạn đã biết biên giới của khoảng chưa chắc chắn và bạn sẽ thương lượng sao để đạt tới một cái giá mà cả hai bên đều chấp nhận được trong biên giới đó.

Đối với các vấn đề cần thảo luận cũng tương tự. Nếu bạn đang thương lượng về thời hạn. Bạn biết theo thông lệ chung thì sẽ phải mất ba tuần, nhưng bạn có thể xác định khoảng chưa chắc chắn bằng cách nói tụt xuống thành 10 ngày. Nếu bên kia nói rằng: "Tôi không thể thương lượng trong thời gian dưới ba tháng được", và như vậy thước đo lúc này là trong khoảng 3 tháng và 10 ngày và rất có thể bạn sẽ có được thời hạn như ý là 3 tuần.

Khi đưa ra quan điểm, hãy để cho mình có nhiều cơ hội để thương lượng, nhưng hãy nhớ rằng quan điểm đó phải được đổi phương cảm thấy hợp lý. Nếu họ nghĩ rằng bạn đang phí thời gian khi đưa ra những đòi hỏi vô lý, thì cuộc thương lượng sẽ chẳng bao giờ di tới đâu cả.

Tất cả những ai muốn trở thành người thương lượng giỏi đều có thể học những điều nên và không nên làm trong chương này. Hãy nhớ những chỉ dẫn trên của tôi và vận dụng trong các cuộc thương lượng của mình. Bạn sẽ thấy chúng có hiệu quả rất lớn, đặc biệt khi cuộc thương lượng gặp khó khăn hay khi đối phương bắt đầu triển khai các mánh khoé diễn hình trong đàm phán. Những nguyên tắc này sẽ giúp bạn hình dung ra được những gì sẽ và không đem lại, và làm thế nào để mình có ưu thế hơn trong đàm phán.

Chương 14

NHỮNG BÍ QUYẾT
THƯƠNG LƯỢNG
QUA ĐIỆN THOẠI
VÀ EMAIL

DIỆN THOẠI có lẽ là thứ vũ khí lợi hại nhất trên đời, chí ít cũng là đối với thương lượng. Nhưng nó sẽ không phải là con dao hai lưỡi nếu bạn không biết cách dùng nó, tuy nhiên nhiều người vẫn chưa biết sử dụng sao cho có lợi. Dùng điện thoại di động còn tệ hơn, nếu cuộc gọi bị gián đoạn thì coi như là chết. Ngay cả khi đàm phán trực tiếp mà cuộc thảo luận còn dễ bị lệch hướng hổ là nói qua điện thoại, trừ phi bạn muốn đổi hướng thương lượng và chuyển chủ đề.

Nhiều năm trước tôi có một cô thư ký người Ý rất đẹp, nước da màu ô-liu. Mặc dù chưa thử nhưng rõ ràng cô này có lẽ là người gợi cảm nhất mà tôi từng biết, không phải là chiếc váy cô ta mặc hay là son phấn trên mặt, mà là cái cách cô ta đi đứng nói năng. Ở cô ta toả ra một vẻ đẹp quyến rũ. Khi ấy tôi đang đàm phán rất căng thẳng với bốn luật sư khác. Tôi muốn thay đổi tốc độ đàm phán nhưng tôi không biết phải làm thế nào mới phải. Khi ấy tôi cần một bản photo lá thư mà tôi mới nhận được nên tôi bấm máy cho thư ký và bảo cô ta vào mang tài liệu đó vào. Khi cô ta mang nó bước vào phòng thì năm ông luật sư đều ngược nhìn rồi tất cả câm lặng. Thật là kỳ diệu, mà cô ấy chỉ nói mỗi một câu: "Dạ tài liệu đây chú Ross", rồi đi ra. Cả 5 ông luật sư đều ngỡ ngàng rồi nhìn nhau. Một người hỏi: "Chúng ta vừa nói gì thế nhỉ?". Không khí căng thẳng trong phòng dịu hẳn và kể từ đó cuộc thương lượng

NHỮNG BÍ QUYẾT THƯƠNG LƯỢNG QUA ĐIỆN THOẠI VÀ EMAIL

diễn ra hết sức suôn sẻ. Sự việc xảy ra bất ngờ đó rất hiệu quả nên tôi coi đó như một phần trong kế hoạch đàm phán và sử dụng rất nhiều lần mỗi khi điều kiện cho phép, và chưa có lần nào là không đạt được kết quả như mong đợi.

Mọi người vốn rất dễ bị nhăng trí đi chệch khỏi dòng suy nghĩ và bầu không khí đàm phán cũng rất dễ thay đổi, vì vậy bạn cần phải tinh táo để tập trung, đặc biệt là khi có sự việc gây sao nhăng xảy ra. Nói chung ngay cả trong các cuộc thương lượng tay đôi còn khó tập trung chứ nói gì đến thương lượng qua điện thoại. Phải mất nhiều năm lăm nhăm người mới chịu chấp nhận để điện thoại trong nhà vì mới đầu người ta không quen với việc có thiết bị đó trong phòng khách, để rồi ai đó muốn sai bảo gì mình thì chỉ cần a-lô một tiếng bất kể lúc nào muốn cũng được. Tuy nhiên bây giờ nó đã là một phần cuộc sống ngày nay. Hoá ra công nghệ hiện đại lại làm cho môi trường đàm phán còn phức tạp hơn xưa.

SỰ LỢI HẠI CỦA ĐIỆN THOẠI

Điện thoại là thiết bị giúp tăng tốc đàm phán, nó khác nhiều với cách làm việc trực tiếp. Khung thời gian của một cuộc gọi điện thoại so với một cuộc gặp bình thường có thể chứng minh cho lập luận này của tôi. Bạn cứ tự nghĩ mà xem, thế nào mới là một cuộc gọi bàn công việc rất dài? Một tiếng là dài lăm rồi. Tuy nhiên, nếu đàm

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

phản trực tiếp thì một tiếng có thể coi là ngắn để có thể thương lượng được một giao dịch. Ví dụ bạn đi mua nhà, thì những cuộc mặc cả phải mất hàng giờ đồng hồ và diễn ra trong nhiều ngày.

Bản chất của điện thoại đã khiến cho mọi việc diễn ra trong khung thời gian ngắn hơn là các cuộc gặp trực tiếp. Mọi người chỉ có thể nói chuyện điện thoại trong một khoảng thời gian nhất định và thường cho rằng "Thế là đủ rồi, thôi kết thúc ở đây đi", đây là một điều bất lợi bởi vì hai bên kết thúc trong khi có rất ít thông tin tìm hiểu được. Tất nhiên, khi đã biết những hạn chế của thương lượng trên điện thoại, bạn có thể luyện tập để có thể sử dụng điện thoại một cách có lợi cho mình.

Sự tiện lợi

Sự tiện lợi của điện thoại cũng chính là hạn chế lớn nhất của nó. Khi ta nhận điện thoại thì thời điểm nhận là rất quan trọng, có thể không có lợi cho chiến lược thương lượng vì lúc đó có thể bạn chưa có chuẩn bị, không tập trung, hoặc không có tâm trạng để thương lượng, nhưng bạn cũng không kiểm soát được thời điểm của cuộc gọi đến. Người gọi đến còn làm gián đoạn công việc bạn đang tiến hành vào thời điểm đó, làm gián đoạn câu chuyện của bạn với những người khác và làm vỡ kế hoạch của bạn, đặt bạn vào thế bất lợi. Với nguyên tắc vàng: "người ta làm gì mình thì mình làm lại như thế với họ", tức là

nếu bạn làm ngược lại đối với họ thì sẽ có lợi cho mình. Nếu ta là người chủ động gọi thì ta sẽ là người kiểm soát họ và lúc đó đối phương sẽ phải có các biện pháp phòng ngự. Có một điều trớ trêu là giống như một thông lệ, mọi người không thích trì hoãn cuộc gọi dù là cuộc gọi đến vào lúc rất bất tiện. Khi có cuộc gọi đến, bạn có thể nói: "Chúng ta lệch múi giờ (nước Mỹ trải rộng trên nhiều múi giờ), bây giờ tôi còn chưa thức giấc. Một giờ nữa gọi lại có được không?". Tuy nhiên nhiều người vẫn chấp nhận nghe điện ngay cả khi chưa thức giấc. Sở dĩ họ chấp nhận điều bất lợi đó vì họ cho rằng các cuộc gọi đến thường là quan trọng. Trong văn hóa của chúng ta (Mỹ), chúng ta muốn làm việc gì cũng nhanh. Chúng ta không muốn hoãn cuộc gọi với người kia, vậy nên khi một người gọi đến cho một người khác mà người ấy không có sự chuẩn bị tinh thần thương lượng qua điện thoại thì rõ ràng người gọi có ưu thế hơn. Mặc dù ngày nay đã có dịch vụ xác nhận người gọi (khi có chuông, sẽ hiện ra số và tên người gọi đến) và thiết bị trả lời điện thoại tự động, nhưng nhiều người vẫn muốn nhắc điện thoại khi có chuông.

MỘT SỐ BÃY ĐIỆN THOẠI

Các cuộc thương lượng qua điện thoại thường diễn ra khi bạn không có sự chuẩn bị. Trong khi đó, trước mỗi cuộc đối thoại trực tiếp, bạn thường đã chuẩn bị sẵn một đề cương chi tiết các mục tiêu, danh sách các vấn đề thảo

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

luận, cùng với một chồng văn bản nghiên cứu để phân phát cho các bên, cũng như đã tập hợp được tất cả những cán bộ trợ giúp cần thiết để tranh biện có sức thuyết phục. Sử dụng điện thoại, bạn không thể chuẩn bị chu đáo được như vậy. Trong số những thứ kể trên, chỉ có mỗi danh sách các vấn đề thảo luận là có thể sử dụng được trong các cuộc thương lượng qua điện thoại. Khi bạn chủ động gọi điện thoại thì chắc chắn là đối phương không có sự chuẩn bị. Vấn đề thường hay đặt ra nhiều nhất khi thương lượng qua điện thoại là: "Vấn đề mà một hay hai bên đã quên là nó quan trọng tới đâu?"

Dưới đây là một số gợi ý để bạn có được ưu thế trong bất kể cuộc thương lượng qua điện thoại nào. Trước khi gọi điện thoại, hãy chuẩn bị một danh sách các vấn đề thảo luận. Hãy liệt kê theo thứ tự ưu tiên những vấn đề mà ta sẽ nói đến và nhớ không bỏ sót vấn đề nào. Khi có người gọi điện đến cho bạn trước, hãy hỏi xem đích xác là anh ta muốn nói về vấn đề gì, và chỉ lắng nghe thôi, ghi chép lại những điều anh ta nói. Đây sẽ là một cuộc đối thoại một chiều - anh ta nói và bạn nghe. Có thể hỏi thêm để làm rõ một số điều và đôi lúc có thể để thêm những câu như: "Rồi, tôi hiểu rồi", nhưng một cuộc thương lượng thực sự thì vẫn chưa bắt đầu. Cuối cuộc gọi, bạn chỉ cần nói: "Anh gọi tôi không đúng lúc rồi, tôi đang mải làm một số việc, tôi sẽ gọi lại cho anh sau".

Bạn có thể dành ra 10 phút, một tiếng, một ngày hoặc lâu hơn để có thể trả lời một cách rõ ràng đối với từng vấn đề được nêu ra trong cuộc gọi trước. Như vậy, khi gọi lại,

ta là người chủ động ngồi ở ghế lái. Lúc này bạn hiểu rõ mình định nói gì nhưng bên kia thì vẫn chưa có sự chuẩn bị đầy đủ để phản pháo lại.

Lưu ý, nhiều người có thói hay quên những gì được nói ra trong điện thoại. Vậy hãy cứ để cho đối phương nói lan man theo kiểu tùy tiện mà hầu hết những người thương lượng trên điện thoại thường làm và như tôi đã nói trước đó, bạn chỉ lắng nghe thôi. Người quên trong cuộc nói chuyện điện thoại thường là người nhận cuộc gọi và nếu bạn quyết định trả lời mà không hề suy xét cẩn thận trước thì hậu quả sẽ sê khôn lường. Người nhận cuộc gọi là người ít có sự chuẩn bị hơn người gọi, cho dù đó chỉ là một danh sách những vấn đề thảo luận để trong đầu. Cũng như đối với mọi cuộc thương lượng khác, thương lượng trên điện thoại cũng vậy, bên nào chuẩn bị tốt hơn là bên đó chiếm ưu thế. Bạn phải luyện cho mình luôn luôn ở trạng thái sẵn sàng trong bất kỳ cuộc thương lượng nào, đặc biệt là thương lượng qua điện thoại. Bạn phải chuẩn bị sẵn trong tay tất cả các tài liệu bạn cần, một chương trình làm việc gồm các vấn đề sẽ thảo luận, một máy tính bỏ túi, dự trù thời gian gọi. Hãy nhớ câu nói này của Louis Pasteur: "Rủi may chỉ giúp ích cho những ai biết rèn luyện".

Không có cuộc đối thoại mặt đối mặt

Một trong những hạn chế của thương lượng qua điện thoại là bạn không thể phản ứng lại với bất kỳ điều gì khác

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

ngoài giọng nói của người bên kia đầu dây. Bạn không thể nhìn thấy nét mặt, động tác, hay phản ứng và những biểu hiện của họ khi nói chuyện điện thoại để có thể đánh giá về tác động của thông điệp mà chúng ta gửi đến họ - hoặc để đánh giá sự tự tin của đối phương khi họ tranh luận.

Còn nếu không muốn thành công thì bạn hãy cứ chọn điện thoại để làm phương tiện đàm phán. Đó là diễn đàn tồi nhất để người ta tranh luận có sức thuyết phục hay để làm thay đổi quyết định của người khác. Phản ứng của người khác là vô hình đối với ta, nên người ta có thể dễ dàng chơi mình mà mình không thấy. Ví dụ bạn nói chuyện điện thoại với họ thì người ở đầu dây bên kia có thể ra hiệu với một người khác bằng nét mặt hoặc động tác mà ta không thấy được. Nhưng nếu trong một cuộc thảo luận trực tiếp thì họ sẽ không thể làm như vậy. Việc không có được sự quan sát trực tiếp như trong một cuộc thảo luận trực tiếp là một hạn chế lớn, đặc biệt là khi bên này đầu dây chỉ có một mình ta, còn đầu dây bên kia có đến hai hoặc nhiều người.

Không biết ai đang nghe máy

Thương lượng qua điện thoại là một loại thách thức đặc biệt, vì ta không biết được đích xác người bên kia đầu dây là ai và họ có vai trò gì. Thậm chí ngay cả khi ta hỏi bên kia cũng chưa chắc họ đã nói thật. Có thể họ chỉ nói: "Hôm nay chỉ có tôi nghe máy thôi". Có thể bạn lại buột

NHỮNG BÍ QUYẾT THƯƠNG LƯỢNG QUA ĐIỆN THOẠI VÀ EMAIL

mặt nói: "Thôi được. Tôi cũng mừng vì John Smith không nghe máy chứ thực ra tôi không thể nói chuyện được với cái thằng cha đó vì hắn chỉ có gãy rắc rối lôi thôi chứ không bao giờ giải quyết được việc gì".

Và nếu người nghe máy chính là John Smith thì lúc này hắn đã trở thành kẻ thù nguy hiểm hơn trước.

Nếu đối thoại trực tiếp trong phòng, bạn có thể nhìn thấy rõ ai có mặt ở đó, nhưng đằng này thì không. Giả dụ bên kia nói: "Chỉ anh và tôi biết thôi nhé, tôi nói riêng là bên kế toán chỗ tôi họ không thích những số liệu của anh đâu". Có thể bạn sẽ cãi lại để bảo vệ những số liệu của mình và thậm chí còn nói một số những câu nhạo báng người kế toán, nhưng biết đâu đấy kế toán trưởng hoặc một kế toán khác đang nghe máy, họ sẽ ghi chép lại những điều ta nói về người kia, rồi mách nước cho người đó nên nói gì, nên hỏi gì và nên trả lời thế nào. Như vậy là bạn ở vào tình thế rất bất lợi vì bạn không biết được ai có mặt ở đó và ai đang kiểm soát cuộc đối thoại.

Vì vậy khi thương lượng qua điện thoại, bạn phải đặt mình ở thế phòng ngự. Giả sử có người nào khác cũng đang nghe lỏm câu chuyện của bạn thì sao, vậy nên bạn phải cẩn thận với những điều mình nói ra. Nếu như bạn cho rằng mình bị thất thế khi nói chuyện điện thoại thì hãy đòi được gặp mặt trực tiếp.

Điều bất lợi này tất nhiên cũng có thể ngược lại. Khi chuẩn bị thương lượng qua điện thoại với ai đó, bạn có thể khôn khéo gọi thêm kế toán (hoặc luật sư, chủ tịch công ty hay cố vấn) để ghi chép cho mình và mách bảo mình

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

nên phải làm gì. Nếu phải lựa chọn giữa được và thất thế khi thương lượng qua điện thoại thì tốt nhất nên chọn được thế hơn là phải chịu thất thế.

Những sự gián đoạn chết người

Các cuộc thương lượng đến một thời điểm nào đó sẽ vào guồng, và mọi sự gián đoạn lúc này là một hạn chế. Không ai có thể giữ được sự tập trung hay phong độ của mình khi đã bị gián đoạn. Khi đã bị gián đoạn, đầu óc ta lẩn vởn chở khác và dòng suy nghĩ bị cắt đứt. Vì vậy nếu đang nghe máy của một người nào đó mà anh ta cứ liên tục xin lỗi vì phải nói chuyện với người khác hoặc phải gọi vào một máy khác thì phải ngăn lại ngay bằng cách nói rằng: “Gọi lại cho tôi khi anh có thể nói chuyện mà không bị gián đoạn nhé. 3 giờ chiều nay được không? Dành hẳn ra 45 phút và gọi lại cho tôi nhé”.

Nhưng có điều trớ trêu là khi thương lượng qua điện thoại, có thể bạn lại hay có thói quen chấp nhận những kiểu gián đoạn mà đúng ra là không thể chấp nhận được nếu như nói chuyện trực tiếp. Có người trong văn phòng ngại làm gián đoạn cuộc họp của bạn nên không dám bước vào phòng nhưng lại gọi điện và nếu bạn nhắc máy thì cũng coi như là họ bước vào phòng mà thôi. Nhưng cũng có lúc sự gián đoạn xảy ra cần được ưu tiên giải quyết. Ví dụ nếu Donald Trump bước vào phòng khi tôi đang dở điện thoại thì tôi sẽ không thể tập trung cho cuộc

gọi đó trong khi anh ấy đang đợi. Tôi sẽ phải nói ngay với người đang nghe máy là: "Có việc dột xuất xảy ra cần tôi tập trung giải quyết ngay nên tôi sẽ gọi lại cho anh sau". Bạn để ý xem tôi không hề nói khi nào thì tôi gọi lại, như vậy thời điểm gọi là hoàn toàn do tôi quyết định bởi vì còn tuỳ thuộc vào Donald, có thể anh ấy yêu cầu tôi làm một số việc gấp nào đó.

Thương lượng qua điện thoại không thể xem tài liệu

Khi thảo luận trực tiếp, bạn có thể biện bạch: "Tôi có số liệu để chứng minh cho quan điểm của mình đây", rồi đưa bằng chứng cho người kia xem trong khi mình vẫn tiếp tục nói. Nhưng qua điện thoại bạn không thể làm được như vậy.

Bạn đã bao giờ nghe thấy trong điện thoại người kia sột soạt giở giấy tờ chưa? Nếu anh ta đang tìm tài liệu để lý giải quan điểm của mình thì phỏng có ích gì? Bạn chỉ nghe thấy có tiếng giấy sột soạt, chứ có nhìn thấy gì đâu, vì ta không thể đọc được tài liệu của họ mà họ cũng vậy.

Cả hai đều bị bất tiện trong tình huống này. Bên này không thể bác bỏ quan điểm của bên kia vì không nhìn thấy tài liệu của họ. Bạn cũng không biết họ có những bằng chứng thuyết phục nào. Nhưng đây có thể lại là một mánh thương lượng khi trên điện thoại họ cứ nói rằng họ có bằng chứng thuyết phục trong khi biết thừa đối phương không thể yêu cầu cho xem ngay lúc đó. Có

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

thể trong cuộc thương lượng đắt dai, họ nói: "Tôi có hẳn kết quả điều tra của một công ty môi giới danh tiếng cho thấy giá thuê trung bình đối với một tòa nhà như của anh chỉ là 28 đô/foot vuông". Trong khi đó giá bạn nói với họ là 35 đô. Vậy làm thế nào bạn có thể bác bỏ được kết quả điều tra trên khi thương lượng qua điện thoại? Có thể là không có cuộc điều tra đó đâu. Có thể nó đã được tiến hành cách đây 5 năm rồi. Có thể đó chỉ là một cuộc lấy mẫu điều tra được tiến hành rất sơ đẳng. Bạn không thể biết nếu như không được kiểm tra tài liệu đó.

Muốn giải quyết ngay vấn đề trên điện thoại

Đây là một cái bẫy chỉ có ở những cuộc thương lượng qua điện thoại. Không hiểu sao trên điện thoại, người ta cứ muốn việc thảo luận phải có kết quả, điều thường không xảy ra trong các cuộc đối thoại trực tiếp.

Trong đối thoại trực tiếp, ví dụ đến một vấn đề nào đó bạn có thể nói thế này: "Để tôi nghĩ vấn đề này trong vài ngày đã và chúng ta sẽ gặp nhau sau". Khi ta nói điều này với họ thì cũng không có gì là lạ, nhưng trên điện thoại thì cả hai bên đều muốn giải quyết ngay vấn đề bằng cách này hoặc cách khác. Thông thường khi đã bàn về vấn đề nào đó trong 15 hoặc 20 phút, thì cả hai thường có xu hướng nghĩ rằng đã đến lúc phải có câu trả lời đích xác rồi.

HỌC CÁCH LÀM CHỦ ĐIỆN THOẠI

Chúng ta đã suy ngẫm về sự phức tạp của việc thảo luận qua điện thoại, bây giờ tôi sẽ cho bạn biết cách để làm cho những cuộc thương lượng qua điện thoại có lợi cho mình.

Học cách lắng nghe

Mọi người thường không chăm chú lắng khi nghe điện thoại. Đó là điểm chính mà bạn cần phải nhớ. Lý do cơ bản để mọi người nghe rất hời hợt là vì người ta thường không biết điều đó có quan trọng hay không mà chỉ đến khi người ta nói ra bạn mới biết. Đồng thời bạn cũng không biết liệu bên kia có thực sự đang lắng nghe mình hay không, vì vậy đây là vấn đề kép. Không nhận diện rõ ràng được manh mối, bạn chỉ có thể phản ứng lại với những gì mình nghe được, vì vậy bạn cần phải chú tâm hơn nữa để lắng nghe cẩn thận những gì bên kia nói và ghi chép lại một số vấn đề chính.

Nếu bạn muốn làm cho bên kia phải phát điên lên khi nói chuyện điện thoại thì hãy đừng nói gì trong vài phút. Chẳng mấy chốc họ sẽ phát cuồng lên và nói: "Anh vẫn còn ở đó chứ hả? Chúng ta bị mất liên lạc à? Anh có nghe rõ tôi nói không?" hay đại thể là những gì gần giống như vậy. Trong một cuộc đối thoại trực tiếp, có nhiều tình huống mà một hoặc cả bên trở nên im lặng, nhưng có thể

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

chỉ là họ đang nghĩ câu trả lời. Trên điện thoại, sự im lặng cho thấy việc gián đoạn liên lạc cho nên người nói trước buộc phải lấp chổ trống. Khi ta để khoảng trống xảy ra thì bên kia sẽ bị thôi thúc phải nói và bạn sẽ biết được thêm nhiều điều về họ chứ họ không biết được điều gì từ sự im lặng của ta. Trong một số tình huống, có thể bên kia sẽ nhượng bộ cho bạn nhiều hơn là trong tình huống đối thoại trực tiếp.

Hỏi mục đích cuộc gọi

Bất kể lúc nào có cuộc gọi đến, bạn cũng phải hỏi xem mục đích của họ là gì - vì sao lại gọi. Rồi khi đó hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời và chỉ mở miệng nói nếu câu nói của mình có thể kiểm được thêm thông tin. Nếu họ nói: "Tôi nghĩ cái giá anh đòi cao quá". Bạn có thể hỏi lại rằng: "Thế anh nghĩ đúng ra là bao nhiêu?". Bạn sẽ có thêm thông tin trong khi mình vẫn chưa tỏ ý muốn mặc cả. Nhưng nếu họ đưa ra một cái giá khác thì ít nhất bạn cũng đã biết họ đang nghĩ gì. Rõ ràng bạn đã có thêm thông tin trong khi không cần phải tiết lộ điều gì trong câu trả lời của mình.

Sau khi có tất cả những thông tin bạn cần, bạn có thể kiểm soát được cuộc thương lượng. Bạn nên nói thế này: "Hãy để tôi suy nghĩ về những điều anh vừa nói và sẽ trả lời lại sau". Nếu việc thảo luận tiếp là cần thiết để có lợi cho mình thì hãy nói chung chung như vậy. Sau

đó bạn có thể làm bất cứ điều gì thích hợp để đưa ra câu trả lời cho họ. Rồi bạn gọi lại cho người đó khi đã chuẩn bị và có đủ thông tin hỗ trợ cho quan điểm của mình. Và khi đó bạn cũng đã biết mình cần bán với giá bao nhiêu. Nếu khoảng chưa chắc chắn không còn nhiều thì có thể dễ dàng khép lại nó bằng cách nói: "Thôi chúng ta cưa đôi khoảng cách biệt này nhé", đó cũng là một cách hoặc có thể dùng những cách khác phù hợp với từng loại tính cách như chúng ta đã thảo luận trong các chương trước. Nếu khoảng cách còn lớn, bạn cần phải đưa ra những lý do thuyết phục để đổi phương điều chỉnh con số, nếu không thì hãy chuẩn bị tinh thần cho giao dịch đi luôn với quan điểm "anh chấp nhận được hay không thì tùy".

Khi nào cũng cần lập danh sách các vấn đề thương thảo

Bạn nên có thói quen lập và cập nhật danh sách các vấn đề thảo luận qua điện thoại, trong đó các vấn đề cần được liệt kê theo thứ tự ưu tiên và nhớ không để vấn đề nào bị bỏ sót. Khi bên kia gọi đến, bạn sẽ thu nhận thông tin và sau đó khi bạn gọi lại cho họ thì bạn đã sự chuẩn bị. Lập danh sách các vấn đề thảo luận có ưu thế là khi đã thảo luận xong giá cả rồi, bạn có thể biết mà chuyển sang các vấn đề khác bằng cách hỏi tiếp: "Anh muốn thảo luận gì tiếp theo?" Có thể tiếp theo sẽ là những vấn đề như thời

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

điểm giao hàng, uỷ quyền giao nhận hay các vấn đề khác.

Khi bạn gọi lại cho họ với một danh sách các vấn đề cần thảo luận cùng với những lý lẽ và thông tin đã chuẩn bị, chắc chắn bạn sẽ thảo luận với họ một cách thuyết phục nhất.

Không nên ngừng ngay cả khi xảy ra gián đoạn

Để không bị gián đoạn trong khi đang thảo luận qua điện thoại, bạn cần đóng cửa và nhắc nhở lẽ tân hoặc thư ký không được kết nối cuộc gọi cho tới khi nào cho phép. Bạn có thể kiểm soát được việc này về phía bên mình nhưng không thể kiểm soát được những việc tương tự xảy ra đối với bên kia trừ phi bạn đã yêu cầu điều đó như một điều kiện tiến hành thảo luận qua điện thoại, bạn có thể nói thế này: "Chúng ta có nhiều vấn đề phải bàn luận lắm và không nên để xảy ra gián đoạn. Tôi có thể thu xếp trọn vẹn một tiếng đồng hồ vào lúc 9 giờ sáng ngày mai. Còn anh có được không?". Chọn một thời điểm hợp lý cho cả hai bên và bạn sẽ ngạc nhiên với những kết quả sẽ đạt được. Một cách rất tốt để tránh những gián đoạn khi nói chuyện là tạo ra cái mà tôi gọi là "một tiếng yên tĩnh". Bạn dành hẳn ra một tiếng đồng hồ trong thời gian đó, bạn có thể thực hiện mọi cuộc gọi cần thiết nhưng không cho phép sự gián đoạn từ bên ngoài (ví dụ, những người thân đến thăm, người khác mang tài liệu vào, hay những

cuộc gọi đến). Tôi nhận thấy một tiếng đồng hồ này của tôi tương đương ít nhất 80 phút. Bạn hãy tự mình thử xem bạn sẽ ngạc nhiên như thế nào khi thấy trong một tiếng lại có thể làm được từng ấy việc.

Chuẩn bị sẵn mọi tài liệu khi thảo luận

Nếu có nhiều tài liệu liên quan đến cuộc thảo luận thì điện thoại không phải phương tiện thích hợp. Nhưng nếu phải làm vậy, bạn nên có sự sắp xếp chuẩn bị sẵn. Bạn hãy chuẩn bị tất cả tài liệu sao cho dễ tra cứu và sắp xếp có trình tự để làm lý lẽ khi thảo luận.

Khi đàm phán trực tiếp lại càng không thể không chuẩn bị tài liệu. Nhiều người vì quá dễ tính khi nói chuyện điện thoại nên không có sự chuẩn bị để thảo luận cho ra trò. Nếu ý thức được điều này, bạn sẽ là người kiểm soát được đàm phán vì nếu ta sắp xếp và chuẩn bị thì ta sẽ có lợi thế hơn họ.

Không phải chỉ có tài liệu mới cần chuẩn bị, mà bạn cũng cần phải lường trước được mọi vấn đề như chuẩn bị phải tính toán các con số khi cần thiết. Phần lớn các cuộc thương lượng đều liên quan đến tiền bạc và thảo luận về tiền bạc cho nên bạn phải sẵn sàng làm toán ngay tại chỗ. Nếu dính dáng đến các con số thì nên có một cái máy tính bỏ túi và bạn hoặc ai đó trong nhóm đàm phán của ta phải biết cách tính.

Ghi chép tỉ mỉ

Có thể anh giỏi ghi chép trong các cuộc trao đổi trực tiếp nhưng lại không biết cách ghi chép khi thảo luận qua điện thoại. Tôi có nhấn mạnh thế nào cũng không thể nói hết được tầm quan trọng của việc ghi chép. Bạn phải ghi chép rõ ràng tỉ mỉ đối với tất cả những câu nói trong cuộc thảo luận - vấn đề gì đã được quyết, khía cạnh nào còn chưa nhất trí, cách hiểu vấn đề của bên kia và ghi lại các vấn đề mới. Để cho ghi chép của mình có giá trị, tất cả phải được lưu giữ ngay khi cúp máy. Nếu những ghi chép đó sẽ bị thất lạc hoặc để lung tung thì coi như chẳng có sự ghi chép và cũng coi như là chưa có cuộc gọi đó. Nhiều cuộc thương lượng diễn ra với nhiều buổi thảo luận họp hành, vì vậy các ghi chép cần được đánh dấu ngày tháng, ghi tên những người tham dự ở bên kia, và cần phải ghi chép hết sức tỉ mỉ. Lúc nào cũng nghĩ rằng mình sẽ cần phải xem lại chúng và nếu mình bất cẩn thì mình sẽ phải trả giá.

Tôi thấy nhiều người không ghi chép như tôi vừa nói, có thể là anh chị cũng đã thấy nhiều người nói chuyện điện thoại, mặc dù là những cuộc thảo luận hết sức căng thẳng về những vấn đề quan trọng nhưng lại không hề ghi chép gì mà thậm chí còn vẽ nguệch ngoạc ra giấy. Thương lượng qua điện thoại cũng quan trọng không kém gì thương lượng trực tiếp, nhưng nếu không có ghi chép thì khó mà bắt bẻ được đối phương. Nếu đối

phương không nhớ đã thảo luận những gì, thì bạn sẽ tỏ ra hết sức thuyết phục nếu chỉ rõ cho họ thấy ngày giờ của cuộc nói chuyện đó và đọc lại những gì họ đã nói. Nếu họ không ghi chép tỉ mỉ mà bạn lại làm được việc đó có nghĩa là bạn thắng.

Khẳng định lại bằng cách gửi thư

Như tôi đã nói ở phần trước về việc tổng kết lại các cuộc họp bằng một lá thư, trong đó nêu rõ những gì đã quyết, những gì vẫn còn phải bàn tiếp, thời hạn và v.v. Việc làm này lại càng quan trọng hơn sau khi nói chuyện điện thoại, vì mọi người thường dễ dãi khi nói chuyện điện thoại và hay quên những gì người ta đã nói. Họ thường dễ quên những gì mình đã chấp thuận và thường không coi việc nói chuyện điện thoại là nghiêm túc. Việc ghi chép lại nội dung của cuộc thảo luận qua điện thoại còn quan trọng hơn là đối với một cuộc đối thoại trực tiếp.

Rất ít khi người ta phúc đáp lại thư mà nói rằng: "Đó không phải là điều mà chúng ta đã nhất trí" hay "Đó không phải là vấn đề chúng ta thảo luận". Cũng có thể họ sẽ không đọc thư hoặc email của bạn hoặc có thể họ sẽ nghĩ vấn đề đó cũng không quan trọng đến mức phải phản bác lại ngay, vì họ không coi cuộc thảo luận qua điện thoại là quan trọng. Thư hay email mà bạn gửi đi đó sẽ là một tài liệu rất quan trọng để làm chứng nếu sau

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

này khi đối phương phản bác hoặc quên những gì họ đã nhất trí trong cuộc thảo luận qua điện thoại trước đó.

KINH NGHIỆM EMAIL

Không giống như điện thoại, liên lạc bằng email là giấy trắng mực đen. Vì vậy tốt hơn hết mọi người cũng phải nghiêm túc đối với những điều mình viết ra.

Một số những điều quan trọng về email:

- *Ngữ pháp và chấm câu sẽ tạo ấn tượng.* Mọi người thường không kiểm tra lại chính tả trong email nhưng điều này là rất nên. Chính tả và chấm câu đúng không phải là những gì cù kỹ cả, làm đúng sẽ tạo được ấn tượng mình là người có học, thông minh và chú ý đến chi tiết. Ngoài ra còn cho thấy bạn là người quan tâm đến việc tạo ra ấn tượng đối với những người khác.
- *Cách thể hiện có thể bị hiểu nhầm nên cẩn thận.* Vì chỉ có chữ để đọc và không nghe thấy được ngữ điệu của giọng nói, vì vậy nếu tôi viết: “Chúng ta phải thảo luận vấn đề này ngay”, thì bạn không rõ là tôi đang nói với tâm trạng của hai người thân thiết nhau hay tôi đang tức giận. Bạn không rõ tôi đang nói thân tình hay đòi hỏi bạn. Cho nên phải rất cẩn thận khi hành văn.

Ví dụ tôi có thể viết: “Như anh và tôi đã thảo

luận đó, tài liệu này cần phải ký kết trong ngày mai cho kịp với thời hạn mà hai bên đã nhất trí. Cho nên chúng ta cần thảo luận ngay". Như vậy là bằng việc giải thích trước khi đưa ra câu đề nghị thì nghe có vẻ bùi tai hơn, và bạn có thể sẽ có câu trả lời sớm hơn.

Cách đây không lâu, tôi có nhận được email của một cô gái mà chúng tôi đang trong quá trình trao đổi email và thảo luận một số nội dung của một giao dịch. Cả bức thông điệp chỉ vỏn vẹn có đúng một câu: "Không, cảm ơn".

Không có ngữ điệu rất dễ làm người ta hiểu lầm, hoặc thậm chí lại hiểu sang một nghĩa hoàn toàn khác. Câu nói đó của cô ấy làm tôi rất băn khoăn vì mọi việc đang suôn sẻ nên tôi cảm thấy khó hiểu. Thành thực mà nói, tôi cũng không nhớ là mình đã viết gì trong email trước đó, cho nên tôi lật giở lại, hoá ra là trước đó cô ấy có gửi cho tôi những cái mà tôi yêu cầu và tôi đã cũng đáp lại đơn giản là: "Tôi đã nhận được thông tin của chị rồi. Cám ơn".

Bây giờ thì bức email đó đã có nghĩa. Hoá ra cô ta trả lời lại bức thư cảm ơn của tôi bằng cách nói: "Không. Cám ơn" (tức là cảm ơn tôi vì những gì tôi đã làm cho cô ta trước đây), nhưng thông điệp đó lại không toát lên được sắc thái của sự cảm ơn. Việc thiếu đi một sắc thái trong câu văn cộng với cách viết không có ngữ pháp và nhấn mạnh sẽ có thể dẫn tới sự hiểu lầm.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

- *Việc gửi thư là cần thiết và lịch sự*

Việc gửi thư sau khi kết thúc một cuộc thảo luận phức tạp đã là một việc làm có ích và còn biểu hiện sự lịch thiệp. Cho dù cuộc đối thoại của bạn diễn ra trực tiếp, qua điện thoại, hay qua email thì tổng kết lại là việc nên làm. Bạn có thể bắt đầu bằng cách nói thế này: "Xin cảm ơn vì tất cả những sự cố gắng của anh trong việc giải quyết các vấn đề cụ thể. Tôi chắc rằng chúng ta sẽ đi tới một giải pháp cho những vấn đề còn lại". Sau đó bạn tổng kết lại những gì đã nhất trí, những gì còn cần phải bàn luận tiếp và nếu có thể thì đặt ra thời hạn.

Việc làm này có tác dụng làm rõ và khẳng định quan điểm của mình trong quá trình thương lượng, điều này có tác dụng là duy trì liên lạc và tránh sự hiểu lầm. Email là một phương pháp dễ áp dụng vì không chiếm diện tích không gian trong văn phòng như khi phải tổ chức họp. Bên kia có thể chuyển email của bạn sang một thư mục trên mạng mà không tốn bao nhiêu không gian của file chứa và có thể lấy ra dễ dàng sau này.

Chỉ cần bạn ý thức được những vấn đề trong liên lạc bằng điện thoại và email thì bạn có thể kiểm soát được khi có vấn đề nảy sinh và khiến bạn trở thành một người thương lượng giỏi.

Lưu ý, tôi không bao giờ sử dụng cụm từ "đàm thoại qua điện thoại" trong toàn bộ chương này mà

tôi dùng cụm từ “thương lượng qua điện thoại”. Tất cả các cuộc gọi hoặc đàm thoại qua điện thoại, bất kể là không nghiêm trọng nhưng cũng là một cuộc thương lượng và bạn cần để ý nhiều đến vấn đề này, coi nó như một kiểu thương lượng và đừng quên điều đó.

Chương 15

SỬ DỤNG Ý ĐỊNH
THƯ HOẶC BIÊN BẢN
GHI NHỚ KHÔNG
BẮT BUỘC

SỰ CAM KẾT RÀNG BUỘC mà bạn có được từ người khác không chỉ giới hạn ở chữ ký trên hợp đồng. Mọi cuộc thương lượng - đặc biệt là thương lượng theo kiểu Trump - là dựa trên cơ sở xây dựng mối quan hệ cá nhân với những người khác và hưởng lợi từ đó. Những lợi ích đó có những cái vượt ra ngoài giới hạn pháp lý của một hợp đồng. Một cam kết tinh thần của một người đáng tin thường có giá trị và mạnh hơn một cam kết pháp lý. Tôi có thể làm chứng cho bạn thấy sự đáng tin cậy là tư chất của dòng họ Trump.

Khi Donald Trump tiến hành thương lượng để xây Tòa tháp Trump, anh phải tiếp cận với giám đốc điều hành của công ty Tiffany để mua quyền sử dụng khoảng không của Tiffany ở địa điểm của họ trên Đại lộ số 5 và mua lại option - (tức đặc quyền mà một bên bán cho bên kia, cho bên mua có quyền, chứ không phải nghĩa vụ, được mua hoặc bán một cổ phần với giá đã thoả thuận trong một khoảng thời gian nào đó hoặc vào một ngày cụ thể nào đó) của họ nằm ở tòa nhà Kandell bên cạnh Tòa tháp Trump. Bố của Donald và Walter Hoving đã từng làm ăn với nhau và ông ấy gợi ý cho anh ký hợp đồng với Hoving trong một thời gian ngắn. Cuộc gặp được bố trí tại văn phòng Hoving với Hoving - một luật sư trẻ của công ty luật Anh em Coudert làm cố vấn luật cho Tiffany, Fred

Trump và tôi. Đã có những cuộc thảo luận trước đó giữa Fred Trump và Walter Hoving đây là cuộc gặp cuối cùng. Fred và Walter bắt tay nhau với hợp đồng đó và chúng tôi chuẩn bị ra về thì một luật sư của Courdert nói anh ta đã chuẩn bị một tài liệu để Fred Trump ký. Hoving yêu cầu được xem tài liệu đó, nhìn qua rồi xé đi. Nhìn luật sư của mình, Hoving bảo: "Anh bạn, có thể anh là luật sư giỏi nhưng anh phải học hỏi nhiều trong cách làm việc với mọi người. Khi Fred Trump đã ký hợp đồng thì lời nói của ông ấy đã là đủ, không cần phải có văn bản gì nữa".

Nói như vậy không có nghĩa là bạn có thể bỏ đi các văn bản. Trong một cuộc thương lượng phức tạp, các văn bản làm việc mà ta chuẩn bị có tác dụng xác định các vấn đề và bó gọn toàn bộ giao dịch để tạo ra cam kết tinh thần cực kỳ quan trọng, mà Trump có tiếng là người luôn thực hiện tốt những cam kết tinh thần này. Những văn kiện làm việc được chuẩn bị kỹ lưỡng có tác dụng tiết kiệm thời gian đầu tư của cả hai bên, đồng thời giảm bớt những bất đồng có thể xảy ra sau đó, vì chúng có vai trò như là đề cương cho những văn bản pháp lý cuối cùng.

Tòa tháp Thế giới của Trump ở Liên hiệp quốc là một minh chứng hoàn hảo về việc văn bản được chuẩn bị tốt thì có thể giúp ích như thế nào cho những thoả thuận bằng miệng. Việc xây dựng công trình này không chỉ đơn giản là mua đất và xin giấy phép. Trump muốn xây dựng một công trình kiến trúc dân sinh lớn nhất New York và để làm được điều này, anh cần phải xin được quyền sử dụng khoảng không để xây dựng xây một toà

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

nhà cao hơn mức cho phép. Theo luật New York, bạn được phép chuyển nhượng quyền sử dụng khoảng không từ một tòa nhà này sang một tòa nhà khác trong cùng khu phố. Vì vậy để phát triển một tòa nhà rất cao, Trump cần phải mua quyền sử dụng khoảng không của nhiều chủ đất bên cạnh. Công việc này phức tạp vì anh phải thương lượng với nhiều người cùng lúc và cũng phải giữ bí mật với tất cả. Vì khi thông tin về việc anh đang tìm cách thương lượng lộ ra ngoài, giá của quyền sử dụng khoảng không đó sẽ ngay lập tức tăng lên như diều gặp gió. Anh đã tiến hành thương lượng bằng miệng với tất cả các chủ đất, trong đó anh hứa sẽ trả cho họ giá cao nhất. Việc họ tin lời anh đã giúp anh có được thỏa thuận với tất cả mọi người trước khi thông tin về ý định mua của anh được phát tán. Như bạn có thể thấy, tất cả những thỏa thuận, hợp đồng cần đến rất nhiều văn bản giấy tờ quy định, thậm chí trước cả khi các điều khoản pháp lý và bắt buộc trong hợp đồng được thực hiện, nhưng những thỏa thuận miệng thì không có một giấy tờ nào hết nhưng vẫn có giá trị.

GIÁ TRỊ CỦA Ý ĐỊNH THƯ VÀ BIÊN BẢN GHI NHỚ KHÔNG BẮT BUỘC

Để cô đọng một giao dịch, đặc biệt một giao dịch phức tạp trong một văn bản, bạn phải bắt đầu công đoạn đầu tiên là định hình rõ nét và cẩn thận ý kiến của các bên

để cô đọng lại. Đây là lúc có thể dùng đến ý định thư và biên bản ghi nhớ. Một giao dịch có thể ban đầu chỉ được thảo luận chung chung, nhưng để làm rõ các bên đã hiểu nó như thế nào thì ta cần phải soạn một văn bản với toàn bộ giao dịch đã được tóm gọn trong đó. Thực ra trong thực tế cũng chẳng có sự khác biệt là mấy giữa Ý định thư và Biên bản ghi nhớ, cả hai đều không bắt buộc phải có sự tham gia của luật sư. Ý định thư thường được sử dụng để nêu khái quát một giao dịch trước khi có những cuộc thảo luận diễn ra. Biên bản ghi nhớ được dùng sau khi hai bên đã gặp và nhất trí về một số điều khoản. Mục đích của Ý định thư (Letter of Intent - LOI) và Biên bản ghi nhớ (Memorandum of Understanding - MOU) giống nhau cho nên chỉ nên viết ngắn gọn trong một hoặc hai trang với một ngôn ngữ hết sức cô đọng, tóm tắt ý định của hai bên. LOI hoặc MOU nên nêu cụ thể rằng đây không phải là một văn bản pháp lý bắt buộc đối với bên nào. Vì thế, không nên coi nó là một văn bản do luật sư soạn ra, nên sử dụng một ngôn ngữ gần gũi, ngắn gọn và bớt chi tiết hơn những hợp đồng thực sự mà sau này tư vấn luật của bạn sẽ phải soạn thảo, chỉ nên đề cập tới những vấn đề nổi bật của thoả thuận với những điều khoản chung chung và hạn chế tối đa sự đi sâu vào chi tiết. Nó phải giống như bức phác thảo của họa sĩ chỉ vạch ra hình thù của bức tranh sau đó anh ta mới bắt đầu bôi màu lên. Đó chỉ là những nét phác thảo và những gì sẽ hiện ra sau đó sẽ là chi tiết thực sự.

Soạn thảo LOI và MOU cần có tư duy tốt

Trong quá trình soạn thảo LOI và MOU, không chỉ phải tập trung vào những điều mà hai bên đã nhất trí, mà bạn còn phải tập trung cả vào những điều còn chưa được nhất trí, vì chúng còn có vai trò khác là báo cáo về tình trạng thương lượng hiện thời, có tác dụng rất nhiều trong việc đưa hai bên xích lại gần nhau khi tư tưởng chưa hoàn toàn gặp nhau.

Giả sử bạn chỉ viết trong LOI và MOU rằng: "giá nhà là 500.000 đô la", thì còn nhiều khía cạnh của giao dịch vẫn chưa được làm rõ. Khi nào thì thanh toán? Cần thanh toán trước là bao nhiêu? Có tiền dự phòng phát sinh mới không? Giá đó mới chỉ là điểm xuất phát. LOI hay MOU sẽ giúp cho hai bên suy nghĩ thêm về những vấn đề đã thương lượng và cần thương lượng.

LOI, MOU nhấn mạnh những điều khoản chưa thương lượng

Việc nêu ra các điều khoản chưa được bàn luận đến hoặc bàn luận hết nhẽ cũng thường quan trọng không kém, vì có thể hai bên còn chưa rõ hoặc một bên có cách hiểu khác với bên kia. Khi tiến hành soạn thảo LOI hoặc MOU, nội dung chi tiết mới dần hiện ra và lúc này bạn mới nhận ra còn có những vấn đề chưa được thảo luận. Khi đã xác nhận như vậy, bạn cần lập một danh sách những

vấn đề chưa thảo luận và tiến hành một chương trình thảo luận mới.

Đảm bảo tính liên tục

Trong nhiều cuộc thương lượng, sở dĩ nảy sinh ra những bất đồng giữa hai bên là do có sự gián đoạn trong đàm phán. Khi hai bên còn tiếp tục thảo luận thì vẫn có thể giải quyết được những vấn đề bất đồng, nhưng nếu để thời gian giữa các buổi thương lượng kéo dài quá lâu thì rất dễ quên. Vì vậy khi ngừng thảo luận, LOI và MOU sẽ có vai trò như là cầu nối để chỉ ra những gì đã được nhất trí và những gì chưa nhất trí cho đến ngày hôm đó.

Đàm phán thường liên quan đến nhiều buổi thảo luận. Tôi gọi đó là “nguyên lý chia nhỏ giao dịch”. Đàm phán là một loạt những buổi thảo luận riêng lẻ, diễn ra ở những thời điểm khác nhau trong những tình huống khác nhau và với những bên khác nhau. Rốt cuộc, tất cả những buổi thương lượng riêng lẻ đó cũng tựu chung lại là việc ký kết thỏa thuận cuối cùng. Vì từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc, thường có những khoảng thời gian trống giữa các buổi thảo luận, làm cho một hoặc hai bên quên những gì đã được thảo luận và thảo luận khi nào. LOI và MOU có tác dụng tổng kết lại những gì hai bên đã thỏa thuận và chỉ ra tiến độ để đi đến thỏa thuận cuối cùng. Nếu bạn ghi chép tì mỉ hay có một sổ ghi chép thì công việc tổng kết vào bất kỳ thời điểm nào cũng sẽ dễ dàng hơn.

KIỂM SOÁT VĂN BẢN

Khi soạn một LOI hay MOU, bạn cần xác định ưu thế của việc ghi quan điểm ra giấy. Nếu bạn là người lập ra văn bản đó thì coi như bạn đã tuyên bố hai bên đã nhất trí, mặc dù đối phương không có cơ hội để đồng ý hay không, nhưng sự nhất trí ngầm của bạn đối với nội dung của văn bản sẽ làm cho giao dịch chóng thành hơn.

Có hai vấn đề liên quan đến LOI và MOU rất đáng lưu tâm:

1. *Việc kiểm soát được văn bản rất quan trọng.* Bất kể khi nào có cơ hội soạn thảo văn bản bạn hãy chớp lấy. Văn bản ở đây là hợp đồng, những điều khoản sửa đổi, khế ước cho thuê, và tất nhiên là LOI và MOU. Người nào soạn thảo văn bản sẽ là người quyết định sẽ đưa hay không đưa vấn đề nào vào, nhấn mạnh hay không nhấn mạnh vấn đề nào.

Bạn sẽ ý thức được những vấn đề nào gây được sự chú ý của đối phương và sẽ lảng tránh những vấn đề còn gây tranh cãi. Đối phương chỉ đọc được những gì họ thấy trong LOI hoặc MOU, còn những vấn đề không được đưa vào họ sẽ phải tự hình dung ra. Điều đáng nói là không chỉ mọi người lưu giữ giấy tờ ghi chép rất kém mà còn không theo dõi, hồn nữa mọi người cũng thường hay bị loá mắt bởi những ngôn từ được viết ra trên giấy và thường kết luận rằng những gì họ đọc được đã tổng kết một

cách chính xác toàn bộ giao dịch đó.

2. *LOI hoặc MOU có thể tiết lộ những người tham gia thương lượng giấu mặt.* Nếu cảm giác thấy người bạn đang thương lượng cùng đang làm theo mệnh lệnh của người khác và không có quyền quyết định thì khi đưa ra LOI hoặc MOU và yêu cầu ký xác nhận, bạn cần để ý xem ai là người ký hoặc ký tắt văn kiện đó.

Người ký vào LOI hoặc MOU có thể là người có quyền quyết định thực sự. Nếu văn bản đó do luật sư hoặc bộ phận pháp lý của bên kia ký tắt, thì bạn hiểu rằng văn bản này đã được kiểm tra về mặt pháp lý. Nếu kế toán trưởng ký vào đó nghĩa là văn bản đã được xem xét kỹ lưỡng về mặt tài chính. Nếu có ai đó khác bạn chưa từng gặp ký vào LOI hay MOU như tổng giám đốc công ty chẳng hạn, thì đó là người có quyền quyết định thực sự đứng sau cuộc thương lượng này.

Việc lấy chữ ký chấp thuận cho LOI hoặc MOU là một bước quan trọng rất có ý nghĩa. Bạn cần biết ai là người ký LOI hay MOU. Một khi đã ký vào văn bản đó thì rất khó mà đưa ra những vấn đề mới sau này.

ĐỐI VỚI CÁC VĂN BẢN PHÁP LÝ

LOI hay MOU phải được coi là bản thảo ban đầu của thỏa thuận pháp lý cuối cùng. Luật sư không thể tiến hành soạn hợp đồng mà không tuân thủ theo những thỏa thuận

đã nêu trong LOI hay MOU, vì vậy chúng có giá trị ngăn ngừa ai đó có ý định sửa đổi những điều khoản đã thống nhất vào phút cuối. Một hợp đồng pháp lý tất nhiên có thể thêm thắt dựa trên những điều khoản đã nêu ra trong LOI hay MOU, nhưng không thể thay đổi nội dung hay những gì mà hai bên đã thống nhất, dù thoả thuận đó chỉ là ám chỉ chứ không rõ ràng.

CAM KẾT TINH THẦN VÀ ĐẦU TƯ THỜI GIAN CHO LOI/MOU

Có nhiều khía cạnh trong thương lượng là vô hình. LOI hay MOU giúp làm rõ và xác định những vấn đề quan trọng nhưng vô hình đối với hai bên. Khi soạn thảo LOI hay MOU, những vấn đề vô hình sẽ định hình rõ trong đầu bạn như là một phần của quá trình đàm phán. Như vậy vô hình không có nghĩa là không quan trọng.

Đôi khi cam kết tinh thần còn quan trọng hơn cam kết pháp lý

Thông thường, cả LOI hay MOU đều có tính chất không bắt buộc, đó chỉ là cam kết tinh thần mà hai bên đều cảm thấy có trách nhiệm phải tôn trọng, có thể chỉ đơn giản là một cam kết sẽ cùng nhau thương lượng. Thoả thuận thì có thể không cần phải nói ra, nhưng LOI hay MOU thì cù

thể hơn, biến cái vô hình thành cái hữu hình.

Nếu bên kia chấp nhận những gì ta viết trong LOI hay MOU và cảm thấy có nghĩa vụ phải thực hiện thì họ sẽ rất khó khăn trong việc phản bác lại điều họ đã chấp thuận. Việc để cho họ nhìn thấy LOI hay MOU và thừa nhận những gì đã được nhất trí là rất có ý nghĩa. Nếu họ muốn bác bỏ thì họ cũng phải liên hệ với ta để nói về việc không chấp thuận. Còn nếu họ không liên hệ thì coi như bạn đã có được cam kết về tinh thần từ phía đối phương.

Tôi thường nói với mọi người rằng cam kết về tinh thần còn quý giá hơn là cam kết về pháp lý và nó càng có tính bắt buộc hơn nếu được sự chấp thuận từ một lãnh đạo chủ chốt hay ban giám đốc công ty. LOI hay MOU là bước tiến xa hơn giai đoạn khi mà một bên vẫn còn hỏi: "Chúng ta có nên ký hợp đồng không nhỉ?". Khi đã xác định nội dung chủ yếu của giao dịch trong LOI hoặc MOU thì coi như bạn sẽ có được thoả thuận, vì LOI hay MOU có vai trò như là bản đồ chỉ dẫn giao dịch.

Đầu tư thời gian rất quan trọng đối với người đi thương lượng

Đầu tư thời gian rất quan trọng đối với cả hai bên và bản thân công việc thương lượng cũng rất đáng bỏ ra thời gian. LOI hay MOU là một công đoạn cũng cần đầu tư thời gian. Nếu bạn phải chuẩn bị LOI hay MOU thì phải

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

mất thời gian rồi, nhưng sau khi bên kia nhận được, họ cũng phải bỏ thời gian ra đọc và thảo luận. Công đoạn này còn mất nhiều thời gian hơn nữa nếu họ sửa đổi LOI hay MOU và gửi lại cho bạn. Nhưng khi hai bên đã giành thêm thời gian cho giao dịch thì họ càng có cơ hội đi đến ký kết hợp đồng.

Chương 16

MỘT CUỘC
THƯƠNG LƯỢNG
PHỨC TẠP NHẤT

CŨNG CÓ KHI BẠN SẼ gặp phải một tình huống mà bên kia không chịu thương lượng chỉ vì họ tin chắc họ có thể có được kết quả đàm phán bằng cách chơi rắn, hoặc cũng có thể là do một thành viên vắng mặt khiến cho đàm phán không thể ký kết. Tuy nhiên, chỉ cần bạn kiên nhẫn và sáng tạo thì bạn sẽ vẫn thành công. Tôi nhớ có một lần như vậy khi thương lượng với Cơ quan Katz, mặc dù chưa hẳn là một cuộc thương lượng theo phong cách Trump, nhưng cũng có dấu ấn của một cuộc thương lượng kiểu đó. Trong quá trình đưa ra kịch bản này, tôi sẽ chỉ ra các yếu tố, điều kiện và kỹ thuật (được đặt trong ngoặc đơn) mà chúng ta đã thảo luận trong cuốn sách này để các bạn có thể nhận ra những yếu tố này đã thể hiện như thế nào trong một cuộc thương lượng có nhiều rủi ro và phức tạp. Vì giao dịch có nhiều kịch tính, nên tôi đã viết nó dưới dạng như một vở kịch với ba hồi (nhân vật là thật nhưng diện tích và số tiền được hư cấu).

HỒI THÚ NHẤT

Bối cảnh

Bối cảnh diễn ra tại thành phố New York vào năm 1990. Sự suy thoái trầm trọng đang diễn ra, nhiều công ty phải

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHỨC TẠP NHẤT

hoãn kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh. Nhiều công ty xây dựng nổi tiếng vì xây dựng nhiều tòa nhà - mặc dù không có hợp đồng thuê - chỉ vì họ tiên định được thị trường cho thuê bất động sản sẽ hồi phục khi các tòa nhà này hoàn thiện và đi vào sử dụng. Nhưng than ôi, điều đó không xảy ra và kết cục là có quá nhiều diện tích trống không có người thuê. Vào thời gian đó, Cơ quan Katz (bây giờ là Công ty Báo chí Katz) là một người khổng lồ trong lĩnh vực bán thời gian phát sóng truyền hình cho các công ty quảng cáo và lúc ấy họ đang tính chuyện sáp nhập và cần có thêm ít nhất 50.000 foot vuông nữa để mở rộng văn phòng. Katz có trụ sở đặt tại một địa điểm với diện tích 150.000 foot vuông tại Số 1 phố Hammarskjold, Đại lộ số 2, trong một tòa nhà với tổng diện tích là 750.000 foot vuông nằm giữa Phố 47 và 48. Nghe đến đây các bạn nghĩ có vẻ nhiều chi tiết quá, nhưng chỉ chút nữa các bạn sẽ thấy tại sao chúng lại quan trọng như vậy trong câu chuyện này.

Khoảng một nửa diện tích của cơ quan Katz là nằm trong một hợp đồng thuê mà tôi gọi là *Khế ước Tốt*, phần diện tích còn lại được thuê vào những thời điểm khác nhau và nằm trong nhiều hợp đồng khác nhau, tôi đặt tên là *Những khế ước không tốt*. *Khế ước tốt* có diện tích là 75.000 foot vuông với thời hạn cho thuê còn lại là khoảng 3 năm, tiền thuê là 25 đô/foot vuông, theo giá thời ấy là rẻ. Nhiệm vụ của tôi là thương lượng lại *Khế ước tốt* và cả những *Khế ước Không tốt* để Katz có thêm diện tích mặt bằng cần thiết cho quá trình sáp nhập nhưng làm sao vẫn

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

phải tận dụng cơ hội lúc ấy thị trường nhà đất đang úi sùi.

Các vai diễn

GEORGE H.Ross (Ross) - tức là tôi: Cố vấn luật của Công ty Edward S. Gordon (ESG), một công ty môi giới nhà đất danh tiếng ở New York. Ross là một người đàm phán có kinh nghiệm và là một luật sư chuyên về lĩnh vực bất động sản, được thuê làm trưởng nhóm đàm phán cho công ty Katz.

LARRY RUBEN (RUBEN): Là chủ tòa nhà hiện tại mà Katz đang thuê, đây là một người chuyên về lĩnh vực phát triển nhà có uy tín và khôn ngoan, ông sở hữu tòa nhà Số 1 Dag Plaza. Ross và Ruben đã có nhiều vụ làm ăn với nhau trước đây và cũng rất tôn trọng nhau (quan hệ). Ross biết Ruben là một người đàm phán rất rắn, có nhiều chiêu đàm phán lợi hại (đây là sự hiểu biết thực tế đã được chứng minh bằng sự trải nghiệm - chứ không phải là tâm lý ngộ nhận). Ruben biết Ross có hiểu biết về nghề buôn bán bất động sản và cũng đã thành công khi ký kết được nhiều hợp đồng (sự hiểu biết thực tế).

JIM GREENWALD (GREENWALD): Người đứng đầu Cơ quan Katz và là bạn thân của Ross (quan hệ), đồng thời cũng có cổ phần ở Công ty Thông tin Beck-Ross, một công ty của luật sư Ross sở hữu và quản lý nhiều đài phát thanh.

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHÚC TẠP NHẤT

HARRY MACKLOWE (MACKLOWE): Một nhà đầu tư phát triển nhà có uy tín và khôn ngoan. Năm 1988, ông đã xây một tòa nhà công sở lớn tại Số 125 phía Tây phố 55 thành phố New York. Toà nhà này được hoàn tất hơn một năm trước khi diễn ra cuộc đàm phán này nhưng vẫn còn trống nguyên, cho nên Macklowe đang gặp khó khăn. Ross và Macklowe đã từng làm ăn với nhau trước đây và có quan hệ công tác rất thân quen (xây dựng lòng tin) và họ đều hiểu nhau là những người thành công trong ký kết hợp đồng (sự hiểu biết thực sự).

Cảnh 1

Địa điểm: Sau khi đã phân tích Khế ước Tốt và các Khế ước Không tốt (*lấy thông tin quan trọng cần thiết để xây dựng chiến lược*), Ross đã gặp Greenwald và được ông ta mời ăn trưa (tạo không khí thân quen).

Ross: "Jim, đích thị là anh muốn tôi làm gì cho anh nào" (tìm hiểu câu chuyện).

Jim: "George, tôi đang tiến hành đàm phán nghiêm túc để hoàn tất vụ sáp nhập công ty với trị giá 20 triệu đô, mà xong vụ này thì vị trí của Katz trên thị trường sẽ được củng cố hơn nhiều. Tôi có vài khế ước thuê không tốt lắm ở Số 1 Dag liên quan đến thời hạn và giá thuê. Tôi muốn củng cố toàn bộ hoạt động của mình và ký một hợp đồng mới với Ruben để giải

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

quyết vấn đề mở rộng diện tích và có giá thuê chấp nhận được. Anh có thể giúp tôi không?".

Ross: "Chắc chắn rồi Jim. Tôi quen Ruben lắm, nên tôi sẽ sắp xếp một cuộc gặp với ông ấy để thăm dò xem thế nào và tôi sẽ báo cho anh biết chuyện gì đã xảy ra".

Ross quay trở lại văn phòng và chuẩn bị một cuộc gặp với Ruben theo *chiến thuật POST* (nêu trong Chương 9) cho cuộc thương lượng đầu tiên:

Người. (P: Persons). Ruben và Ross sẽ gặp nhau tại văn phòng của Ruben. Ruben có thể sẽ cho con trai mình có mặt ở đó để nghe Ross nói.

Mục đích. (O: Objective). Để xem Ruben có chịu sửa đổi Khế ước Tốt và các Khế ước không Tốt và cho Katz thuê thêm diện tích không.

Chiến lược. (S: Strategy). Để thuyết phục Ruben làm như vậy sẽ loại bỏ được những bất ổn của thị trường cho thuê nhà đất trong ba năm nữa khi Khế ước Tốt hết hạn và đem lại cho ông những lợi ích từ việc cho Katz thuê thêm diện tích.

Các chiến thuật. (T: Tactics). Nói cho Ruben biết về khả năng Katz sẽ có thể rời bỏ hoàn toàn khỏi tòa nhà và sang thuê ở một tòa nhà mới trong khu phía Tây quận Manhattan (tạo tình huống giả).

Ross chuẩn bị một danh sách các vấn đề sẽ thảo luận tại cuộc gặp:

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHÚC TẠP NHẤT

1. Ruben có đủ 50.000 foot vuông nữa để cho Katz thuê không?
2. Ruben có hài lòng cho Katz thuê không?
3. Bao nhiêu phần trăm khả năng Ruben sẽ chịu sửa đổi lại hợp đồng với Katz?

Cảnh 2

Địa điểm: Văn phòng của Ruben một thời gian sau đó. Ross, Larry Ruben và con trai của Ruben có mặt.

Ross: "Larry ạ, tôi được Katz nhờ giải quyết vấn đề thuê nhà của ông. Họ muốn thuê thêm. Hiện nay chỉ có duy nhất một hợp đồng của họ là có giá thuê phù hợp với thị trường hiện nay".

RUBEN: "George ạ, Katz là khách thuê rất tử tế. Họ trả tiền thuê đúng hạn mà tôi cũng rất muốn cho thuê thêm và đàm phán lại Khế ước Tốt, nhưng tôi sẽ không động đến mấy cái Khế ước không Tốt đâu. Tôi muốn có tiền thuê cao hơn và thời hạn thuê không ổn định. Đó là quan điểm của tôi (ra điều là chấp nhận hay không thì tùy). "Anh cũng biết đấy, nếu tôi đã muốn thì giá thuê của tôi chắc chắn sẽ không nơi nào hơn được đâu, nên tốt nhất là hợp tác với tôi".

Ross: "Thế thì để tôi ký hợp đồng với một tòa nhà còn mới mà vẫn trống ở khu bờ tây - nơi chủ nhà đang khát khao có người thuê như là Katz để xem anh có

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

đưa được giá hơn không neh". (Tạo tình huống giả).

RUBEN: "Thôi nào George, chúng ta đều biết là giá thuê ở những tòa nhà mới phải cao thì mới đáp ứng được yêu cầu của những bên cho vay tiền xây nhà chứ. Mà anh cũng biết là khẽ ước của Katz trong những hợp đồng thuê này có trị giá vài triệu đô la. Không có công ty phát triển nhà nào lại đi tiếp quản cái khoản nợ đó. Katz chỉ có mỗi một hy vọng là làm ăn với tôi thôi. Không ai có thể hợp tác tốt hơn tôi được đâu. Hơn nữa thuê tiếp nhà của tôi, Katz còn đỡ phải mất phí di chuyển, lắp đặt mới và vô số những vấn đề khác. Tôi nắm hết quân bài rồi (hăm doạ). Anh nên quay trở lại đây với đề xuất hợp lý hơn tôi sẽ xem xét cho".

Cảnh 3

Địa điểm: Văn phòng của Jim Greenwald. Ross và Greenwald đang có mặt.

Ross: "Jim, tôi đã gặp Ruben rồi. Hợp đồng kiểu gì với ông ta cũng đều khó nhá. Ông ta bảo nếu muốn ông ta sẽ trả giá cao hơn bất kỳ nơi nào khác. Tôi đã xem mấy cái khẽ ước của anh rồi, đúng là có vấn đề thật. Số tiền thuê cao quá mà thời hạn lại dài với diện tích khá lớn".

GREENWALD: "Thế chúng ta phải làm gì?"

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHỨC TẠP NHẤT

Ross: "Tôi có ý này. Harry Macklowe có một tòa nhà mới còn trống trên Phố 55 và có thể muốn ký hợp đồng với anh đấy. Tôi thân với Macklowe. Tôi muốn chúng ta có một thoả thuận khác để thúc Ruben phải nhượng bộ (luôn có phương án B).

GREENWALD: "Được đấy. Để xem anh có thể làm gì".

Cảnh 4

Địa điểm: Văn phòng của Ross, nơi anh đang lập một danh sách các vấn đề sẽ thảo luận cho cuộc gặp tới với Macklowe. Danh sách đó tựa tựa như dưới đây.

Các câu hỏi cần trả lời:

1. Tòa nhà của Macklowe có ít nhất 200.000 foot vuông còn để trống ở Số 125 phía Tây Phố thứ 55? Giả sử có đi, nhưng phải hỏi Macklowe.
2. Macklowe muốn giá cho thuê bao nhiêu? Ông ta có những nhượng bộ gì, giả dụ như miễn giảm tiền thuê hay tài trợ bên thuê sửa chữa lắp đặt mới không? Thời hạn thuê là bao lâu? Còn phương án lựa chọn nào khác không? Hỏi Macklowe nhưng phải kiểm tra cơ sở dữ liệu của mình (giả dụ thông tin đối phương đưa ra là đúng nhưng vẫn phải xác minh).
3. Ai cho vay tiền để xây tòa nhà của Macklowe (có nhân vật nào giấu mặt không)?

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

- Điều kiện tài chính của Macklowe là gì? Cứ cho là tốt đi nhưng phải xác minh.

Kế hoạch POST cho cuộc gặp với Macklowe:

Người. (P = Persons). Ross, Macklowe, và một nhân viên của Macklowe. Lấy tên và chức năng nhiệm vụ của người đó.

Mục đích. (O = Objective). Để xem Macklowe có khả năng đáp ứng nhu cầu của Katz không và nếu có thì ông ta sẽ tiến hành ký theo những điều khoản nào? (xác định khoảng chưa chắc chắn - khoanh vùng quan điểm ban đầu của hai bên).

Chiến lược. (S = Strategy). Báo cho Macklowe biết Katz có khả năng tài chính mạnh và sẽ là một khách hàng thuê tin cậy. Thông báo cho ông ta biết Katz đã uỷ quyền cho mình được ký kết nhanh.

Các chiến thuật (T = Tactics). Kể chuyện về Katz. Khởi nghiệp năm 1886 với tư cách là đại diện quảng cáo. Bây giờ là No1 ở New York. Có chuẩn bị sổ sách tài chính của Katz nếu cần để xác minh tài sản.

Ross gọi cho Macklowe và thu xếp cuộc gặp.

HỎI 2

Cảnh 1

Địa điểm: Văn phòng của Macklowe. Những người có mặt

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHỨC TẠP NHẤT

gồm Macklowe, Ross và kế toán trưởng của Macklowe.

Ross: "Chào Harry. Rất vui khi gặp lại anh (tạo bầu không khí thân mật). Hôm nay tôi đem tới cho anh một khách thuê hạng nhất cho tòa nhà Số 125 phía Tây Phố 55 đây. Anh có diện tích trống 175.000 foot vuông phải không?"

MACKLOWE: "Tôi có 175.000 foot vuông không đấy hả? Trời đất ạ, tôi có đến cả một tòa nhà 550.000 foot vuông còn trống! Thế các anh có ý định gì?".

Ross: "Tôi đại diện cho Cơ quan Katz đang thuê 150.000 foot vuông ở toà 1 Dag. Họ có vài hợp đồng thuê ở đấy nhưng tôi vẫn có thể thuyết phục họ chuyển sang 125 phía Tây Phố 55 nếu tôi ký được với anh một hợp đồng thuê tốt. Anh muốn giá cho thuê là bao nhiêu? Chế độ miễn giảm là thế nào? Tiền tài trợ cho bên thuê sửa sang ban đầu như thế nào?"

MACKLOWE: "Giá khởi điểm của tôi là 34 đô/foot vuông cho những tầng thấp và tăng lên đối với những tầng cao hơn. Và tôi muốn cứ 5 năm lại tăng thêm 5 đô. Tôi muốn hợp đồng thuê ít nhất 10 năm. Tôi sẽ miễn tiền thuê trong 4 tháng và tôi sẽ chỉ tính giá 30 đô trong thời gian sửa chữa. (Ross đã xác định được khoảng chưa chắn chắn). Tôi hy vọng anh đưa tới cho tôi một khách thuê đáng giá để chúng ta cùng ký hợp đồng (tự thừa nhận).

Ross: "Ok, Harry. Tôi nghe anh. Để tôi tính toán mấy con số này đã và sẽ trả lời anh sau".

Ross quay lại văn phòng và đề nghị phòng kế toán (sử

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

dụng chuyên gia) tính toán chi phí cho giao dịch ở tòa nhà Macklowe. Vì đã có kế hoạch B nên anh đang sắp xếp một cuộc gặp mới với Ruben.

Cảnh 2

Địa điểm: Văn phòng của Ruben. Những người có mặt gồm Larry Ruben, con trai của Ruben và Ross.

Ross: "Larry, tôi đã suy nghĩ về những gì anh nói và đồng ý là không có ai có thể ký được hợp đồng tốt hơn anh một khi anh muốn như vậy. Họ cần hợp đồng thuê 10 năm cho diện tích 175.000 foot. Anh muốn ký thế nào?"

RUBEN: "Tôi định thế này. Tôi muốn họ tăng giá thuê đối với diện tích 75.000 foot vuông thuê, giá tăng lên thành 36 đô/foot vuông bắt đầu áp dụng ngay. Đối với diện tích còn lại, tôi muốn giá thuê là 42 đô/foot vuông bắt đầu áp dụng ngay. Cứ 5 năm tôi sẽ tăng giá thêm 4 đô. Tôi sẽ không tài trợ cho những sửa chữa trong diện tích thuê mới và sẽ không miễn giảm giá thuê". (Ross đã xác định được khoảng chưa chắc chắn). Anh hãy quay về và nói với Katz đề nghị của tôi như thế".

Ross: "Tôi sẽ thảo luận vấn đề này với Katz và liên hệ lại với anh sau".

Ross trở về văn phòng để so sánh đề nghị của Ruben và Macklowe.

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHỨC TẠP NHẤT

Cảnh 3

Địa điểm: Văn phòng của Ross. Ross và John Williams, một chuyên gia tính toán của ESG, có mặt.

Ross: "John, tôi đã yêu cầu anh tính toán các con số trong kế hoạch A (đề xuất của Ruben) và kế hoạch B (hợp đồng với Macklowe), anh đã thực hiện chưa?"

JOHN: "Vâng, đây là sự so sánh".

	Hợp đồng	
	Ruben	Macklowe
Diện tích foot vuông	175.000	175.000
Tổng tiền thuê (10 năm)	12.300.000 đô	10.945.000 đô
Tiền sửa chữa	3.750.000 đô (ước)	3.750.000 đô (ước)
Phí chuyển	Không	1.000.000 đô (ước)
Phí môi giới	2.800.000 đô	Không (chủ trả)
Miễn giảm	Không	- 1.700.000 đô
Lỗ do cho thuê lại diện tích thuê hiện có	Không	5.000.000 (ước)
Tổng chi phí (ước đoán)	18.850.000	18.995.000 đô

Ross: "Theo tính toán thì nếu không tính lỗ do cho thuê lại diện tích hiện có thì tổng chi phí của hợp đồng Macklowe là thấp hơn 4.855.000 đô so với đề nghị của Ruben, có phải không?"

JOHN: "Vâng, mà tôi cũng đã giả sử là thuế tăng và các

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

khoản chi phí hoạt động giữa hai tòa nhà là giống nhau rồi đấy”.

Ross: “Cám ơn John. Tôi sẽ truyền đạt thông tin này tới Katz”.

Ross sắp xếp một cuộc gặp với Greenwald.

Cảnh 4

Địa điểm: Văn phòng của Greenwald. Những người có mặt gồm Ross, Greenwald và kế toán trưởng của Katz (Jones).

Ross: Chúng tôi đã tính toán các số liệu ban đầu trên cả hai hợp đồng này, mặc dù cả hai đều có vẻ không hơn kém nhau là mấy nhưng vẫn còn một số điểm khiến tôi lo lắng. Nếu chúng ta đi theo con đường Macklowe, thì chi phí để trống diện tích ở Ruben có thể sẽ là 4 triệu đô. Theo hợp đồng thuê, anh vẫn phải thanh toán từng ấy tiền cho dù có ở trong đó hay không. Đồng thời tôi cũng không chắc là Katz sẽ phải chi phí bao nhiêu để cải tạo tòa nhà Macklowe ngoài số tiền mà Macklowe sẽ tài trợ. Có thể số tiền sẽ còn lớn hơn. Tất nhiên anh sẽ không thuê cả hai bên cùng lúc, nên tôi sẽ phải làm cách gì đó để Macklowe có thể lo cho khoản nợ của anh ở Số 1 Dag Plaza. Điều cuối cùng nữa là hợp đồng sẽ cần phải có sự chấp thuận của bên cho vay tiền xây cao ốc đó, mà tôi

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHÚC TẠP NHẤT

vẫn chưa tiến hành thương lượng với bên cho vay **tiền** nên tôi chưa chắc là họ có chấp thuận hợp đồng chúng ta định ký hay không. Tôi muốn các chuyên gia của anh hãy tự tính toán cho kỹ đối với những dự toán chi phí liên quan mà tôi đưa ra”.

GREENWALD: “Anh Jones hãy đảm nhiệm phần này nhé”.

ROSS NÓI VỚI GREENWALD: “Có một số những lợi ích vô hình khác nếu anh đi theo con đường Macklowe. Những vấn đề đó không tính được bằng tiền, nhưng chúng có vai trò quan trọng trong quyết định của anh. Mỗi một tầng trong tòa nhà Macklowe là 30.000 foot vuông, trong khi các tầng nhà của Ruben chỉ là 17.000 foot vuông. Diện tích sàn lớn thì có nghĩa là bớt phải di chuyển giữa các tầng và như vậy thì chi phí hoạt động sẽ tiết kiệm hơn. Anh sẽ bớt được máy photo, máy fax, các phòng ăn và quầy lễ tân, như vậy sẽ giảm đáng kể chi phí hoạt động. Địa điểm toà nhà Macklowe có lợi thế hơn của Ruben vì nằm ở trung tâm hơn, gần với hệ thống giao thông và ở một khu có danh tiếng. Anh cũng có thể thiết kế ra một không gian mới phù hợp với nhu cầu của mình thay vì nâng cấp không gian cũ đã 15 năm rồi. Khi ký hợp đồng dài hạn, thì giá cả không phải là điều cân nhắc duy nhất (*không có cái giá nào chuẩn khi hàng đã không chuẩn*). Anh hãy suy nghĩ kỹ và cho tôi biết anh sẽ định tiến hành thế nào”.

Vài tháng sau, Ross có các cuộc gặp với Ruben,

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Macklowe và những người khác ở Katz (đầu tư thời gian). Dự toán chi phí đã có, dự trù tài chính cũng đã lập, thiết kế không gian và các kiến trúc sư cũng đã được mời tư vấn (sử dụng các chuyên gia). Ross không thể thuyết phục được Ruben đưa ra những yêu cầu hợp lý hơn. Macklowe thì nóng lòng muốn ký hợp đồng nhưng lại chần chừ khi bên thuê yêu cầu ông ta chi tiền mặt. Ban lãnh đạo Cơ quan Katz (người ra quyết định) họp và quyết định cần phải làm gì. Greewald mời Ross tham gia cuộc họp này.

HỒI CUỐI

Cảnh 1

Địa điểm: Văn phòng của Greenwald sau cuộc họp hết sức nồng bồng của ban giám đốc. Những người có mặt là Ross và Greenwald.

GREENWALD: "George, anh đã nghe ban giám đốc nói rồi đấy, họ không đồng ý chi tiền cho việc thuê trong 3 năm tới, họ đang háo hức chuẩn bị cho việc sáp nhập công ty với trị giá 12 triệu đô mà chúng tôi sẽ phải vay của một ngân hàng. Họ lo là nếu chi nhiều quá, ngân hàng sẽ không cấp vốn mà tôi nghĩ là đúng thôi."

"Nếu anh không làm được điều gì đó phi thường, thì chúng tôi sẽ phải ngồi mà đợi ký hợp đồng với Ruben để thuê thêm diện tích cho công ty sau khi sáp

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHỨC TẠP NHẤT

nhập. Nếu chúng tôi cũng không ký được hợp đồng với ông ta nữa thì công ty sẽ phải hoạt động ở hai địa điểm. Tôi chán nhất là mình không tranh thủ được cơ hội thị trường lúc này, nhưng giả như anh nghĩ ra được cách nào khác khả thi để chúng tôi đỡ phải tốn thời gian mà anh cũng không phí công, nếu được chúng tôi sẽ tiếp tục gọi anh tham gia các vụ làm ăn trong những năm tới”.

Ross: “Tôi đã nghe anh nói rõ cả rồi, nhưng tôi vẫn nghĩ là mình còn có thể chọc được Ruben để ông ta đưa ra được một thoả thuận hợp lý hơn. Tôi muốn sử dụng Macklowe làm đòn bẩy. Chắc chắn là phải hợp đồng với Ruben rồi vì ít có khả năng ban giám đốc sẽ chấp nhận việc tôi thoả thuận với Macklowe - nhưng ngay cả khi ban giám đốc không chấp thuận tôi vẫn có thể sử dụng Macklowe làm đòn bẩy để làm cho Ruben phải chịu chấp nhận. Tôi có được anh cho phép thử cách này không?”

GREENWALD: “Anh cứ thực hiện đi và chúc thành công, anh cần đến sự uỷ nhiệm này của tôi mà”.

Cảnh 2

Địa điểm: Ross trở lại văn phòng để soạn thảo một kế hoạch cố gắng thuyết phục Macklowe ký hợp đồng trong những hạn chế mà ban quản trị Katz đặt ra (sự chuẩn bị cần thiết). Trước khi bố trí gặp Macklowe, Ross chuẩn bị

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

một danh sách những vấn đề quan trọng (chương trình làm việc trước cuộc gặp).

1. Làm sao mình có thể ký hợp đồng với Macklowe để ông ta ứng tiền trước cho Katz chuyển sang tòa nhà Macklowe? Trả lời: Tăng tiền thuê cho ông ta.
2. Làm sao mình có thể làm cho Macklowe tiếp quản những khoản tiền nợ đọng trong hợp đồng thuê với Ruben? Trả lời: Tính toán số tiền nợ và tính vào tiền thuê.
3. Mình phải làm gì để Macklowe cam kết sẽ giải quyết những khế ước nợ đọng? Trả lời: Đòi ứng tiền trước như một điều kiện để ký hợp đồng.
4. Mình có thông tin là một công ty luật cỡ lớn đã thương lượng để thuê một diện tích lớn trong tòa nhà của Macklowe nhưng hợp đồng bị đình lại, vì sao? Trả lời: Hỏi Macklowe hoặc người đứng đầu công ty luật hoặc cả hai.
5. Mình sẽ đòi tiền thuê thấp và những ưu đãi từ Macklowe và làm sao phải có được sự chấp thuận của các đơn vị cho Macklowe vay tiền xây nhà. Mình có thể thuyết phục họ chấp nhận hợp đồng thế nào? Trả lời: Thuyết phục họ rằng một tòa nhà với một hợp đồng thuê chưa được hoàn toàn ưng ý còn hơn là ngồi đấy với một tòa nhà bỏ không vào thời điểm mà khách thuê hiếm hoi thế này.
6. Không biết Macklowe có biết mình đang tìm cách ký hợp đồng với Ruben không nhỉ? Trả lời: Cứ

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHỨC TẠP NHẤT

cho là biết nhưng vẫn phải tìm cách tung hứng cả chứ sao.

7. Kịch bản cho cuộc thương lượng này thế nào đây?
Trả lời: Không thể biết, có quá nhiều biến đổi. Vậy cứ đến đâu thì có phương án đến đấy.
8. Minh sẽ làm gì nếu Ruben biết mình đang thoả thuận với Macklowe? Trả lời: Nói thẳng cho ông ta biết bởi vì giá ông ta đòi cao quá và nếu ông ta đưa ra cái giá hợp lý hơn thì ta sẽ làm ăn với ông ấy.

Sau khi đã thận trọng trả lời các câu hỏi mà Macklowe có thể đưa ra, Ross bố trí gặp Macklowe. Ross thông báo cho ông ta biết Cơ quan Katz đã sẵn sàng ký hợp đồng và mặc dù đó là một thoả thuận rất khác thường nhưng có thể anh sẽ thuyết phục được Macklowe, cho dù ban đầu ông ta có thể sẽ không chấp nhận. (*Đặt mục tiêu cao và kết quả sẽ tốt hơn*).

Cảnh 3

Địa điểm: Văn phòng của Macklowe. Những người có mặt gồm Ross, Macklowe, kế toán trưởng của Macklowe và luật sư của Macklowe.

Ross NÓI VỚI MACKLOWE: "Harry ạ, tôi đã thuyết phục được Katz ký hợp đồng thuê với ông nhưng vẫn cần phía các anh phải ứng trước vài triệu đô".

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

MACKLOWE: "George, nói thật với anh vì tòa nhà này đã để trống lâu rồi, nên tôi chưa thanh toán đồng nào cho bên cho vay tiền xây nhà. Nếu bên cho vay muốn, họ có thể phát mại và lấy lại tòa nhà này ngay. Bên cho vay đã đồng ý cho tôi có cơ hội để cứu vãn khoản đầu tư này nếu như có được một hợp đồng thuê mà họ chấp thuận" (Ross đã phát hiện ra người có quyền quyết định cuối cùng). "Anh muốn bao nhiêu tiền thì cũng phải do bên cho vay quyết định. Tôi có thể thương lượng và đàm phán với họ nhưng tôi cũng chỉ làm được như vậy thôi".

Ross: "Để tôi nói qua về hợp đồng, anh cứ nghe tôi đã, và chúng ta cùng nhau suy nghĩ xem làm sao để thuyết phục được bên cho vay chấp thuận. Dưới đây là những điều kiện của Katz, tôi báo cho anh những tin xấu trước:

1. Khi Katz ký hợp đồng với anh, họ muốn được giải thoát khỏi những khoản nợ đọng trong các hợp đồng với Ruben. Anh sẽ phải gánh lấy tất cả những khế ước nợ đọng đó. Điều này có nghĩa là anh sẽ phải tính toán những khế ước nợ đọng có giá trị bao nhiêu, và anh có thể thu được bao nhiêu từ việc cho thuê lại diện tích đó khi ký lại hợp đồng với Ruben. Anh sẽ trả số tiền ấy khi đến hạn, bù lại anh có thể tính số tiền đó vào giá cho thuê mà chúng tôi phải trả.
2. Các kỹ sư của Katz tính toán việc lắp đặt thiết bị

MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG PHÚC TẠP NHẤT

mới ở toà nhà của anh sẽ vượt quá 8.750.000 đô la so với số tiền các anh thường tài trợ cho bên thuê. Khoản tiền phụ trội này bên các anh sẽ phải thanh toán, nhưng anh cũng có thể thu hồi lại bằng cách tăng giá cho thuê đối với chúng tôi.

3. Để theo giá chung thị trường thì giá cơ bản phải thấp hơn giá anh yêu cầu ít nhất 10 đô/foot vuông.
4. Katz cần 12 triệu đô để hoàn thành công việc sáp nhập công ty của anh ấy và anh ấy muốn vay ở chỗ các anh và sẽ trả cùng với lãi suất trong thời hạn cho thuê.

Bây giờ là tin tốt:

1. Katz là một công ty làm ăn chắc chắn về tài chính, đã hoạt động từ năm 1886 và có tiếng là thanh toán đúng hạn.
2. Katz sẵn sàng ký một hợp đồng thuê 15 năm diện tích những tầng dưới mà các anh khó cho thuê, và như vậy sẽ giúp anh có được hợp đồng với công ty luật muốn thuê các tầng trên của anh. Như vậy, với hai hợp đồng này, toà nhà của anh sẽ được cho thuê 100% trong lúc thị trường đang khó khăn thế này.
3. Nếu được phép, tôi có thể hoàn tất giao dịch này với các anh trong vòng một tuần, như vậy có nghĩa là các anh sẽ đỡ phải mất thời gian.
4. Với quan hệ của tôi với bên cho vay của các anh

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

(quan hệ rất quan trọng), tôi nghĩ chúng ta có thể thuyết phục được họ tăng tiền cho vay theo yêu cầu của anh để tòa nhà được cho thuê 100%, như vậy thì còn tốt hơn là cho vay ít mà tòa nhà lại bỏ không trong suốt thời gian thị trường bất động sản đi xuống mà chưa biết bao giờ thì hồi phục”.

LUẬT SƯ CỦA MACKLOWE: “Ruben sẽ không bao giờ chấp nhận chuyển nhượng và từ bỏ các hợp đồng thuê ở tòa nhà Ruben đâu. Làm sao mà ông Macklowe có thể có lãi từ việc cho thuê lại diện tích đó?”

Ross: “Katz và Macklowe có thể ký một hợp đồng chuyển nhượng, theo đó thì Macklowe sẽ chịu trách nhiệm về khoản khê ước nợ mà Katz có nghĩa vụ phải thanh toán theo hợp đồng thuê với Ruben. Katz nhận sẽ thuê lại diện tích đó từ Macklowe trong hợp đồng giữa Ruben và Macklowe. Hợp đồng chuyển nhượng sẽ được xây dựng theo cách đó để Macklowe và Katz tránh khỏi bị vỡ nợ vì bên này hay bên kia”.

MACKLOWE NÓI VỚI ROSS: “Đó là thứ thoả thuận dị dạng nhất trên đời mà tôi thấy”.

ROSS NÓI VỚI MACKLOWE: “Tôi đồng ý là nó chẳng giống cái gì nhưng tôi không nghĩ nó dị dạng. Vậy ông còn cách nào khác không? Ngồi trên cái tòa nhà trống không và để bên cho vay phát mãi thì tốt hơn à?”

MACKLOWE NÓI VỚI LUẬT SƯ CỦA MÌNH: “George cũng có lý đấy. Anh hãy soạn thảo giấy tờ đi để xem chúng ta có ký được hợp đồng không”.

MACKLOWE NÓI VỚI ROSS: "Còn một điều nữa mà tôi muốn là sau tất cả những công việc khó khăn này, để chấp nhận ký thoả thuận với anh thì tôi muốn anh hứa với tôi rằng anh sẽ không quay lại với Ruben và ký hợp đồng với ông ta".

ROSS: "Một khi đã thương lượng tới mức này thì tôi cảm thấy yên tâm là chúng ta sẽ có hợp đồng. Tôi sẽ không thương lượng với Ruben nữa, tuy nhiên, tới lúc đó tôi vẫn coi mình được quyền tự do thương lượng với Ruben" (khích lệ thúc đẩy quá trình đi nhanh hơn).

Ross cùng đại diện của Katz, đã bỏ ra khoảng 3 tuần làm việc hết sức tập trung để thoả thuận mọi tài liệu, bao gồm các điều khoản mà Ross đưa ra và đã được Macklowe chấp thuận bằng miệng. Khi thoả thuận đi đến giai đoạn đó thì Ross cho rằng việc ký kết sẽ xảy ra. Ross lại hẹn một cuộc gặp nữa với Ruben.

Cảnh 4

Địa điểm: Văn phòng của Ruben. Những người tham gia là Ross, Larry Ruben và con trai của Ruben.

ROSS: "Larry, tới giờ anh vẫn từ chối không chịu thay đổi quan điểm thương lượng trước đây của mình. Để cho phải lẽ (duy trì mối quan hệ), hôm nay tôi có mặt ở đây là để cho anh thêm một cơ hội nữa để thay đổi

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

quan điểm của mình, nếu không thì Katz sẽ không còn là khách hàng thuê của anh nữa đâu”.

Sau đó Ross thông báo cho Ruben về những điều kiện mà Macklowe sẵn sàng chấp nhận ký với Katz.

RUBEN NÓI VỚI ROSS: “Tôi không tin là Macklowe sẽ thực hiện được hợp đồng đó vì ông ấy không có tiền để làm vậy”.

ROSS: “Larry, anh biết tôi lâu rồi đấy, tôi mà nói được thì sẽ làm được. Nếu anh không tin thì cứ giữ quan điểm của mình đi và hãy xem điều gì sẽ xảy ra (đưa ra sự lựa chọn duy nhất).

RUBEN NÓI VỚI ROSS: “Tôi không quan tâm anh nói gì, tôi sẽ không bao giờ ký hợp đồng với Macklowe”.

Ross rời văn phòng của Ruben, gọi điện cho Macklowe và nói: “Harry ạ, nếu anh hoàn tất giao dịch này ngay thì tôi hứa tôi sẽ không thương lượng với Ruben nữa”.

Hợp đồng của Macklowe với Katz được hoàn tất và được bên cho vay của Macklowe thông qua. Ross thông báo cho Greenwald triệu tập một cuộc gặp ban giám đốc để chấp thuận hợp đồng với Macklowe. Greenwald triệu tập cuộc họp và Ross giải thích về những lợi ích của việc ký kết hợp đồng với Macklowe:

1. Katz có được 12 triệu đô la cần thiết để hoàn tất công tác sáp nhập và sẽ trả lại cùng với tiền thuê

theo như hợp đồng thuê với Macklowe.

2. Katz có diện tích thuê mới ở một nơi nằm giữa khu phố văn phòng mới và có tiếng.
3. Katz sẽ không bị mất tiền bởi những khẽ ước thuê còn nợ đọng với Ruben.
4. Diện tích sàn rộng hơn của toà nhà Macklowe đem lại hiệu quả lớn hơn và tiết kiệm được chi phí vận hành ít nhất 1 triệu đô la mỗi năm.

Ban giám đốc Katz chấp thuận hợp đồng với Macklowe. Tuy nhiên, Ruben có nội gián nằm trong ban giám đốc của Katz nên khi biết Katz thông qua thỏa thuận với Macklowe, ông ta đã gọi cho Ross.

RUBEN NÓI VỚI ROSS: "Này George, tôi sẵn sàng trả giá thấp hơn giá của Macklowe, chúng ta gặp nhau và thống nhất nhé".

ROSS NÓI VỚI RUBEN: "Larry, anh đã có cơ hội cuối cùng rồi và anh nói rằng tôi không thể làm được điều tôi đã nói là tôi làm được. Giờ thì tàu chạy rồi mà anh lại không có mặt trên tàu. Xin lỗi anh, tôi đã hứa với Macklowe, nếu ông ấy tôn trọng thực hiện hợp đồng với tôi thì tôi sẽ không thương lượng với anh. (Giữ cam kết). Có thể lần sau anh sẽ không còn nghi ngờ lời tôi nữa.

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

Chương 17

SÁU CHIẾN THUẬT
ĐỂ TĂNG ƯU THẾ
TRONG THƯƠNG LƯỢNG

CHỦ ĐỀ LẮP ĐI LẮP LẠI trong phong cách thương lượng kiểu Trump là làm sao hài lòng cho cả hai bên, làm sao có được một thoả thuận mà tất cả mọi người đều cảm thấy mình là người thắng cuộc. Tôi có một ví dụ về cách thương lượng theo kiểu này khi tôi còn làm việc cho Goldman và Alex DiLorenzo Jr. vào những năm 1960. Một hôm, có một người môi giới già, đầu tóc rũ rượi bước vào văn phòng chúng tôi và đưa cho tôi một danh sách các hộ thuê trong một tòa nhà chung cư ở khu Brooklyn Heights. Tòa nhà này của một gia đình được xây 40 năm trước và sở hữu từ đó đến nay. Giá đưa ra là 860.000 đô la. Không biết là Sol Goldman có quan tâm hay không, nhưng tôi vẫn cho anh xem cái danh sách đó. Sol biết rất rõ về tòa nhà này, vì mấy năm trước anh định mua nó nhưng không thành. Anh nói với tôi rằng anh muốn mua nó nhưng khi tôi nói giá thì anh phát choáng luôn vì không hiểu sao nó lại thấp như vậy. Anh bảo tôi tìm hiểu xem có bao nhiêu người đã được người môi giới đó cho xem tờ danh sách này rồi. Tôi nói lại với người môi giới như thế thì ông ta bảo tôi rằng, chúng tôi là những người đầu tiên mà ông ấy gặp vì chúng tôi nổi tiếng là nhà đầu tư bất động sản số một ở Brooklyn (một quận ở thành phố New York, bang New York).

Khi tôi nói với Golmand như vậy thì anh bảo: "George,

nếu giao dịch này mà ra thị trường thì thể nào cũng có một cuộc chiến tranh trả giá. Chúng ta không nên để nó xảy ra và phải hành động nhanh mới được. Hãy nói với người môi giới bất động sản là tôi sẽ mua tòa nhà đó với giá 1 triệu đô la". Tôi nói: "Sol, họ chỉ lấy 860.000 đô la thôi, thế tôi phải giải thích thế nào cho 1 triệu đô la đây?" Anh bảo: "Hừ, anh là luật sư, anh tự nghĩ đi".

Tôi quay lại gặp người môi giới, vẫn còn ngồi trong văn phòng tôi và nói: "Khách hàng của tôi thích tòa nhà của anh, nhưng có vấn đề thế này, giá thấp quá". Người môi giới không hiểu tôi nói gì và bảo: "Vâng, tôi biết họ thách 860.000 đô la nhưng tôi nghĩ có thể họ chỉ bán 800.000 đô la". "Anh không nghe tôi à", tôi bảo ông ta, "Giá thấp quá, nếu anh tăng giá lên 1 triệu đô la thì anh sẽ có được hợp đồng. Hãy mang hợp đồng cùng với cái giá đó đến đây và tôi sẽ đưa cho anh tờ séc thanh toán trước 100.000 đô la và chúng ta sẽ hoàn tất giao dịch trong vòng 30 ngày". Người môi giới bối rối hỏi tôi: "Sao lại có người trả 1 triệu đô trong khi chỉ cần mua với giá 860.000 đô nhỉ?". Để có được lời giải thích hợp lý, tôi bèn nói: "Khách hàng của tôi là một triệu phú lập dị, ông ấy không mua những gì rẻ hơn 1 triệu đô. Đó là cái kiểu của ông ấy. Như tôi đã nói với anh rồi đó, nếu anh quay lại đây với một hợp đồng trị giá 1 triệu đô thì tôi được uỷ quyền ký và trao cho anh khoản tiền thanh toán trước đó".

Người môi giới rời khỏi văn phòng tôi rất nhanh và trở lại vào ngày hôm sau với một hợp đồng, tôi ký và trao cho anh ta 100.000 đô tiền đặt cọc. Lúc này tôi mới vỡ lẽ

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

ra động cơ của việc làm đó. Hoá ra là trước khi quyền sở hữu ngôi nhà được trao, Goldman đã đăng ký vay vốn xây dựng loại ưu tiên không thể chấp đối với tòa nhà này với số tiền 1,4 triệu đô từ một ngân hàng - ngân hàng cho rằng tòa nhà này ít nhất cũng phải có giá như vậy. Goldman bỏ tiền túi ra mua tòa nhà đó và vài tháng sau thì tôi ký được hợp đồng vay tiền của ngân hàng mà không hề để họ biết số tiền đã bỏ ra mua. Bằng việc trả giá cao hơn như vậy, Goldman muốn mua được tòa nhà đó thật nhanh. Theo giác quan thứ sáu mách bảo, anh tin mình biết giá trị đích thực của bất động sản đó và anh đã đúng, anh đã có được một hợp đồng rất hợp lý.

Nếu bạn bước vào thương lượng với ý nghĩ rằng bên này phải thắng, bên kia phải thua thì không phải bạn đang vận dụng cách thương lượng kiểu Trump. Mục đích của bạn không phải là bắt đối phương ép mọi cái cho mình mà là phải thiết lập được một giao dịch cả hai cùng chấp thuận. Trong giao dịch này, cả hai bên đều có được hơn cái mà họ có thể chấp nhận, và đều cảm thấy mình là người chiến thắng. Khi nào bạn tạo ra được cảm giác đó thì lúc đó bạn mới thực sự là biết cách thương lượng theo kiểu Trump.

Bằng trình độ, sự chủ động và biết cách tự làm nổi mình, bạn có thể biến địch thủ thành đồng minh, cho họ thấy là hai bên hoàn toàn có khả năng đạt được một thoả thuận mà cả hai đều chấp thuận. Kết quả mong muốn chính là sự thoả mãn cho cả hai.

Để giải thích về hiệu quả của cách thương lượng theo kiểu Trump, tôi xin tổng kết lại bằng 6 chiến thuật để đi

SÁU CHIẾN THUẬT ĐỂ TĂNG ƯU THẾ TRONG THƯƠNG LƯỢNG

đến thoả thuận mà bạn có thể áp dụng. Nắm được những điều cẩn bản này, xác suất thành công sẽ lớn hơn.

1. *Ghi chép thật tỉ mỉ.* Bạn hãy nhớ những gì tôi đã nói: Bên nào chuẩn bị kỹ lưỡng hơn trong khi thương lượng thì bên đó có nhiều cơ hội để thắng hơn. Những ghi chép của bạn trong quá trình đàm phán có vai trò như hàng phòng vệ khi đối phương đưa ra những vấn đề mới, hoặc định bắc bỏ lại chính những điều họ đã nói trước đó. Nếu bạn nhắc lại cho họ biết một cuộc thương lượng nào đấy trước đó, cả ngày tháng, cả những gì họ nói nữa thì những lời nói của bạn hoàn toàn có sức thuyết phục.
2. *Khi nào có thể, hãy tự xây dựng các biểu mẫu để văn bản của mình có vẻ chính thống.* Sự thật thì bên nào được chuẩn bị tài liệu, bên đó sẽ quyết định đưa vào hay không đưa vào các điều khoản hợp đồng. Cái vẻ chính thống của văn bản không những sẽ khuyến khích người ta ký vào mà còn như để tuyên bố: "Đây là cái mà tôi thường dùng trong những giao dịch tương tự với các chủ doanh nghiệp, nếu họ đã chấp thuận thì sao anh lại không". Sở dĩ con người phải làm ra hợp đồng, đơn từ, thoả thuận hay những văn bản khác nọ kia có vẻ chính thống chẳng qua cũng chỉ vì mọi người thường tin vào những gì giấy trắng mực đen.
3. *Nếu có thể, hãy lôi chính sách của công ty ra làm công cụ thương lượng.* Nếu bạn đại diện cho công ty trong

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

các cuộc đàm phán, bạn chỉ cần nói rằng: “Đó là chính sách của công ty chúng tôi”, là đã đủ để chấm dứt những cãi cọ lôi thôi. Không hiểu sao chính sách của công ty giống như là thiên mệnh vậy, bên kia có thể nghĩ rằng họ sẽ không thể thay đổi những điều bất di bất dịch như chính sách của công ty chẳng hạn. Ít khi họ đi sâu tìm hiểu liệu có phải công ty có chính sách đó thực hay không, có đúng là chính sách đó không thể thay đổi được không.

4. *Sẵn sàng chấp nhận những rủi ro đã lường trước.* Tất nhiên bạn phải thương lượng sao để mình thắng, nhưng nếu chấp nhận rủi ro mà không tính toán trước thì gọi là liều lĩnh. Còn chấp nhận rủi ro có tính toán trước thì cũng được nhưng bạn phải chuẩn bị tinh thần chấp nhận kết quả dự đoán. Ví dụ, nếu có người muốn trì hoãn giai đoạn cuối của quá trình thương lượng, bạn hãy tính xem nếu bên kia thiệt hại hơn mình thì bạn hãy chịu chấp nhận. Một cách đàm phán liều lĩnh là nói: “Đấy là cái giá cao nhất rồi đó, anh chấp nhận được hay không thì tùy”. Những người giỏi thương lượng đều sẵn sàng chấp nhận rủi ro đã được lường trước. Giả dụ tôi có thể đề nghị với bạn thế này: “Tôi đã tung đồng xu này 49 lần rồi và lần nào cũng lật mặt phải. Tôi sẵn sàng cá với anh với tỉ lệ 100 ăn 1 là lần thứ 50 nó cũng sẽ lật mặt phải”. Böyle giờ bạn đã biết tỉ lệ là 50 - 50 nên bạn sẽ chớp lấy cơ hội này chứ, đúng không? Böyle giờ đổi kịch bản một chút. Giả sử số tiền tiết kiệm cả đời của bạn là 200.000 đô và tôi

SÁU CHIẾN THUẬT ĐỂ TĂNG ƯU THẾ TRONG THƯƠNG LƯỢNG

nói: "Tôi sẽ cược 20 triệu với 200.000 đô la của anh là nó sẽ lại lật mặt phải". Tỉ lệ cá cược thì vẫn không thay đổi, nhưng số tiền thì đã thay đổi và bỗng nhiên khả năng mất tất cả là sự thật. Bạn bắt đầu suy nghĩ: "Với tỉ lệ may rủi như thế, nếu như nó lật mặt phải thì mình coi như là đo ván". Bạn từ chối cá cược cho dù đó là một sự rủi ro đã được lường trước rất kỹ. Những người thương lượng nào dũng cảm và dám liều cũng có ưu thế hơn những người thiếu máu liều.

5. *Sử dụng thời gian làm vũ khí thương lượng.* Tất cả các cuộc thương lượng đều có thành tố thời gian trong các giai đoạn diễn biến khác nhau. Nếu không bị ép buộc phải thương lượng theo một thời hạn nào đó do bên kia định ra, bạn có thể sử dụng thời gian làm vũ khí để kiểm soát cuộc đàm phán. Nếu biết đối thủ phải hoàn tất công việc thảo luận trong một khoảng thời gian nhất định, bạn đừng vội vàng mà hãy đợi đến phút cuối hãy quyết định để đối thủ phải chấp nhận những đề xuất của mình.

Bạn có thể lợi dụng sự trì hoãn nếu như việc làm đó thúc đẩy nhanh hơn chương trình làm việc của bạn, hoặc làm cho đối thủ phải đổi ý khi đã mệt mỏi chờ đợi. Những thời hạn, sự trì hoãn và bế tắc đều là những phương pháp thương lượng có liên quan đến thời gian. Hãy nghĩ cách sử dụng một trong những phương pháp đó vào thời điểm thích hợp để tăng ưu thế của mình trong thương lượng và hãy bằng mọi cách không để cho đối phương sử

ĐÀM PHÁN THEO PHONG CÁCH TRUMP

dụng thời gian làm vũ khí chống lại mình.

6. **Đưa ra và sử dụng những cam kết chung chung để đổi phương nhượng bộ cho mình, cứ hứa với đối phương một cách chung chung để giành ưu thế.** Ví dụ bạn có thể nói: "Tôi hứa là tôi sẽ thực hiện điều này cho tới khi nào chúng ta đạt được thỏa thuận thì thôi". Đây là một sự cam kết về tinh thần chỉ cho họ thấy ta sẽ không bỏ cuộc. Nhưng nếu bạn định đưa ra một cam kết như vậy, bạn nên trông đợi người ta cũng làm điều tương tự đối với mình. Hãy nhớ rằng ta cũng có thể huỷ bỏ cam kết đó nếu như hoàn cảnh bắt buộc, nhưng nếu đổi phương làm vậy thì bạn cần nhắc nhở họ về những gì mà họ đã chấp thuận để họ lại tiếp tục thương lượng.

* * *

Toàn bộ quá trình thương lượng chỉ là việc sử dụng liên tục các phương pháp truyền đạt ý tưởng khác nhau nhằm đạt được kết quả có lợi cho mình. Có người biết khích lệ tinh thần của người khác, nhưng cũng có người không. Có người nắm chặt quân bài và kiểm soát thận trọng những gì họ làm, họ nói, họ sử dụng để gây được ấn tượng đối với những người khác. Người giỏi thương lượng thường thể hiện ra ở cách họ nói, ở cách họ viết và ở hành động của họ. Những người giỏi thương lượng thường dễ làm việc nhưng họ lại hay có được cái họ muốn.

Sự hiểu biết về các kỹ năng và chiến thuật trong thương lượng có ý nghĩa quan trọng đối với tiến trình thảo luận. Tất nhiên bạn không muốn mình rơi vào tình huống bị thất

thế, và nếu bị như vậy, hãy tìm cách để trì hoãn tiến trình cho tới khi nào bạn có cơ hội để đưa ra một phương án làm lật ngược tình hình. Trong cuốn sách này, tôi đã cung cấp cho bạn một loạt những chiến lược, chiến thuật và kỹ năng rất đáng để bạn nắm bắt. Bất cứ ai tìm hiểu triết lý thương lượng theo kiểu Trump cuối cùng rồi cũng sẽ có thể áp dụng chúng vào các cuộc đàm phán của mình. Tôi chưa bao giờ nói là dễ, nhưng cùng với thời gian bạn sẽ tạo cho mình một ngân hàng dữ liệu những chiêu thức nào sẽ mang lại hiệu quả cho bạn, những chiêu thức nào thì không.

Khả năng thương lượng thành công là một tài năng cho dù là bối cảnh nào, ngành nào hay trong tổ chức nào. Bạn sẽ khám phá ra rằng khả năng thương lượng sẽ dần đi vào cuộc sống nghề nghiệp và lan sang cả cuộc sống cá nhân của mình. Bạn sẽ được trang bị tốt hơn để ứng xử với những người bán hàng, với bạn bè, với vợ hoặc chồng và con cái, vì bạn hiểu họ nghĩ gì khi họ thốt ra những điều họ nói. Bạn sẽ được trang bị tốt hơn để trở thành một người bán hàng giỏi, vì một người bán hàng giỏi cũng là một người thương lượng giỏi. Khi bạn đã nhận ra những sai lầm thường gặp hay bản chất chung của con người, bạn sẽ là một người đàm phán giỏi hơn.

Không có lúc nào con người không phải thương lượng. Quá trình này không bao giờ ngừng. Hãy nhớ thành tố quan trọng nhất này làm nền phong cách thương lượng theo kiểu Trump: Bạn chỉ có thể có được sự hài lòng cho cả hai bên và hoàn tất được những giao dịch lớn nhất và có giá trị nhất khi bạn đã thiết lập được mối quan hệ tin cậy và hữu hảo với những người mà bạn đàm phán.

NHỮNG CHIẾN LƯỢC ĐÀM PHÁN ĐỂ GIÀNH THẮNG LỢI TỪ CÁNH TAY PHẢI CỦA DONALD TRUMP

Trong 30 năm qua, Donald Trump đã giao phó cho George Ross, người đồng chung với ông trong bộ phim truyền hình *Người học việc* cùng tham gia thương lượng một số những giao dịch lớn nhất của ông như Toà tháp Trump, Toà nhà GM - Số 40 Phố Wall, và Toà nhà Chrysler. Ross mang đến bàn đàm phán hàng thập kỷ kinh nghiệm, sự kỹ tính trong xử lý chi tiết, và quan trọng nhất là hiểu người. Ông hiểu hơn ai hết Trump muốn thương lượng theo cách nào và ông thương lượng để thắng. Giờ đây, cho dù là bạn đang mua xe hay tài trợ xây một toà nhà cao tầng, bạn có thể học hỏi được từ tinh thần chiến lược và các chiến thuật đã đem về cho Trump hàng triệu đô la.

Trong *Đàm phán theo phong cách Trump*, Ross nêu ra các chiến lược áp dụng cho các cuộc đàm phán phức tạp nhất để Donald Trump và các nhà tài phiệt bất động sản New York khác sử dụng. Với cách viết dễ đọc, theo kiểu kể chuyện, ông mở cuốn sổ ghi của Trump để trao cho bạn 8 bí quyết thương lượng thành công. Bạn sẽ học được cách phát huy uy thế, hạn chế yếu điểm và tự duy trì một cách chiến lược để đạt được kết quả mà hai bên mong muốn. Bạn sẽ nắm được các chiến thuật để sử dụng đối với những người khó thương lượng, kiên định lập trường khi cần thiết, cách thương lượng qua điện thoại và email, sử dụng các giao ước không ràng buộc trong đàm phán. Và hơn hết, bạn sẽ nhận ra quan hệ có vai trò chủ đạo như thế nào trong bất kể giao dịch nào và thường quyết định sự thành bại của giao dịch đó.

Đàm phán theo phong cách Trump có đầy đủ các nguyên lý, nguyên tắc, mẹo và chiến thuật có thể áp dụng vào các cuộc thương lượng của riêng bạn trong công việc và trong đời thường. Vì được viết bởi người trong cuộc nên đây là cuốn sách dành cho tất cả những ai muốn tiến hành đàm phán một cách giống như người đã từng được thực tế chứng minh là thành công.

Copyright © 2006 by George H. Ross
All Rights Reserved. This translation published under license
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
Vietnamese edition copyright © 2007 by Vietnam Culture and
Information Publishing House
through Innovative Publishing and Media Vietnam
(IPM Vietnam)

Bản quyền tiếng Việt thuộc về Nhà xuất bản Văn hóa Thông tin
Tất cả các quyền được bảo hộ trên toàn cầu, bao gồm quyền sao chép.
Tài bản toàn bộ hay từng phần dưới bất cứ hình thức nào

Mọi thông tin xin liên hệ: 04. 9719531

