

NGHỆ THUẬT THƯƠNG THUYẾT

How to Negotiate Effectively

- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



HOW TO NEGOTIATE EFFECTIVELY

By David Oliver

Copyright © David Oliver, 2003, 2006
First Published in 2003 by Kogan Page Limited., UK.

Vietnamese Edition © 2007 by First News – Tri Viet.
Published by arrangement with Kogan Page Limited., UK.
All rights reserved.

HOW TO NEGOTIATE EFFECTIVELY

NGHỆ THUẬT THƯƠNG THUYẾT

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Kogan Page, Anh Quốc.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Kogan Page đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84.8) 822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860
Fax: (84.8) 822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: www.firstnews.com.vn

NGHỆ THUẬT THƯƠNG THUYẾT

How to Negotiate Effectively

Tác giả: DAVID OLIVER

Biên dịch: Việt Hà – Lan Nguyên

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Lời giới thiệu

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

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

Sự thành công trong lĩnh vực kinh doanh ngày nay phải là sự cộng tác giữa khách hàng và nhà cung ứng. Để có được mối quan hệ lâu dài, cả

người mua lẫn người bán đều phải đạt được sự nhất trí đôi bên về thương vụ được giao dịch – không chỉ về giá cả mà còn mọi điều khoản, điều kiện và các yếu tố liên quan khác. Do đó, kỹ năng thương lượng là vô cùng quan trọng, quyết định liệu mối quan hệ sẽ thành công hay thất bại.

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

- **David Oliver**

Định nghĩa

Thương lượng là gì?

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

Thương lượng là một giao dịch mà cả hai bên đều có quyền bác bỏ kết quả cuối cùng. Nó đòi hỏi sự đồng thuận tự nguyện của cả hai bên. Đây là một quy trình cho và nhận, trong đó các mục tiêu hay điều kiện tiên quyết của một giao dịch được nhất trí trên cơ sở hai bên có thể chấp nhận được. Thương lượng hiệu quả đòi hỏi thiện chí hành động hoặc thiện chí trong nhận thức của các bên.

Tại sao chúng ta lại thương lượng? Đơn giản là vì nếu không thương lượng chúng ta sẽ không đạt được những thỏa thuận tốt nhất cho mình. Tôi có thể khẳng định rằng: *nếu không biết cách thương lượng, nguồn thu của bạn sẽ bị mất đi đáng kể.* Trong nền kinh tế thị trường tự do, mọi thỏa thuận nhất trí nào cũng đều xoay quanh hai vấn đề then chốt: giá cả và giá trị. Nhiều người hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đã sai lầm khi cho rằng chỉ cần tập trung vào giá cả là đủ, nhưng như thế thì hiếm khi bạn có được thương vụ tốt nhất.

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

Thương lượng không phải là bán hàng

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

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

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

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

Đôi bên cùng có lợi

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

Lần đầu tiên tôi tiếp cận đến các quan điểm về thương lượng này là khi tôi được một khách hàng đồng ý bỏ tiền đầu tư để tôi thành lập công ty. Khách hàng này không trả lương cho tôi hàng tháng để tôi làm việc theo yêu cầu mà ông ấy đề nghị tôi tự lập bản kế hoạch kinh doanh chi tiết. Ông muốn tôi phát huy triệt để tính tích cực để đem lại lợi nhuận tốt nhất có thể được cho ông với

tư cách là nhà đầu tư. Điều này không chỉ khiến tôi phải suy nghĩ, động não để đề xuất những ý tưởng kinh doanh khả thi nhất mà còn đặt ý thức trách nhiệm cao lên vai tôi. Sau khi xem bản đề xuất của tôi, ông đã gợi ý và đóng góp thêm một vài điểm mà ông tin rằng có thể làm tăng sự tích cực của tôi cũng như bảo đảm phần lợi nhuận của ông ấy.

Thương lượng hiệu quả không phải là đạt được mọi thứ cho riêng bạn, mà là cân bằng lợi ích giữa hai bên. Bạn đừng nương theo đối tác và nhượng bộ tất cả những gì họ muốn, mà phải có nguyện vọng của riêng mình và quyết tâm đạt được điều đó. Thương lượng hiệu quả đòi hỏi *sự chuyển động hai chiều tạo ra tình trạng đôi bên cùng có lợi*. Nó ảnh hưởng tích cực đến mối quan hệ kinh doanh: không chỉ giúp bạn bán được nhiều hàng hóa hơn, mà còn góp phần làm tăng lợi nhuận là điều tất cả mọi người đều nhắm đến.

Trong quá trình thương lượng, ngoài việc quan tâm đến mục tiêu và mục đích riêng của mình, bạn cũng nên quan tâm chân thành và hiểu được mong muốn của đối phương. Càng giúp họ đạt được những gì họ muốn thì bạn càng có khả năng đạt được những nguyện vọng của mình. Có ý kiến cho rằng bạn chỉ nên tập trung vào vị trí của mình vì khả năng hiểu được đối phương là điều hầu như không thể. Điều này có thể đúng với những chuyên gia

thương lượng, nhưng với những người còn non kinh nghiệm thì sự quan tâm chân thành từ cả hai chiều thường cần thiết, trong đa phần các trường hợp.

Càng thể hiện sự quan tâm chân thành đến nguyện vọng của đối phương thì bạn sẽ nhận được nhiều thiện chí từ phía họ. Có thể đối phương sẽ sẵn sàng cung cấp thông tin và gợi ý cho bạn nhiều khả năng đạt được một giải pháp lý tưởng. Nếu bạn có thể hướng đến một cuộc thương lượng *hai bên cùng thắng* hơn là *người thắng kẻ thua* thì bạn sẽ trở nên hiệu quả, ít rơi vào tình trạng căng thẳng và duy trì được mối quan hệ lâu dài.

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

Tính toán chi phí

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

Khi huấn luyện, tôi dùng từ *COST* (*chi phí*) như một từ viết tắt của bốn yếu tố liên quan đến chi phí sau: **Commitment** (sự tận tâm), **Objective** (mục tiêu), **Strategy** (chiến lược), **Tactics** (chiến thuật).

Sự tận tâm

Quy trình thương lượng đòi hỏi phải có sự tận tâm. Điều này không chỉ áp dụng cho toàn bộ quy trình thương lượng mà còn áp dụng riêng cho từng

cuộc thương lượng cụ thể nào đó. Cách tiếp cận thiếu nhiệt tình không bao giờ mang lại hiệu quả trong thương lượng. Phải có sự tận tâm nghiêm túc để đạt được kết quả mà bạn muốn. Khi nghiêm túc, bạn sẽ thương lượng hiệu quả hơn; ngược lại, khi thờ ơ, bạn sẽ trở nên thiếu trách nhiệm.

Mục tiêu

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

Mục tiêu tổng thể

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

Đối với một nhà quản lý kinh doanh, một người chủ doanh nghiệp hoặc một người mua hàng, thì mục tiêu giảm tổng chi phí 15% và tăng giá trị mỗi giao dịch lên 10% trong khi vẫn cải thiện các yếu tố cung cấp cụ thể được xem là mục tiêu chính đáng. Ở đây tôi không chủ định nói rằng bán được nhiều hơn mà là đạt được những giao dịch bán hàng tốt hơn. Bán được nhiều hơn là một mục tiêu chính đáng nhưng không hẳn là mục tiêu liên quan đến thương lượng. Tuy nhiên, hai mục tiêu này có thể bổ sung cho nhau.

Mục tiêu chi tiết

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

Chiến lược

Chiến lược tổng thể

Sau khi đã có được các mục tiêu rõ ràng cho

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

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

Chiến lược cụ thể

Chiến lược cụ thể bao gồm:

- Ai sẽ thực hiện việc thương lượng?
- Chúng ta còn thiếu những thông tin gì về đối phương và làm thế nào để có được những thông tin đó?
- Chúng ta cần những chuyên gia nào?
- Làm thế nào đảm bảo rằng chúng ta đang kiểm soát toàn bộ quy trình?
- Cuộc thương lượng nên được tổ chức ở đâu?

- Những tài liệu gì cần phải chuẩn bị sẵn?
- Điểm mấu chốt của mục tiêu là gì?
- Kết quả lý tưởng để hai bên đều mong muốn là gì?

Chiến thuật

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

Sáu giai đoạn trọng yếu

Chuẩn bị

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

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

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

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

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

- Hiểu được vị thế hay cách thức mở đầu cuộc thương lượng của đối phương;
- Triển khai vấn đề hướng theo nguyện vọng của bạn;
- Nắm rõ những quan tâm, trở ngại, cơ hội, nhu cầu và sự ưu tiên của đối phương;
- Chuẩn bị ý tưởng và mục tiêu thương lượng chủ đạo của bạn;

- Nắm được những nhượng bộ mà đối phương có thể thực hiện và cách bạn vô hiệu hóa những đòi hỏi của đối phương.

Diễn tập

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

Bạn có thể diễn tập bằng cách:

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

Mô tả vị thế

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

Đề xuất

Cả hai bên đều có quyền đưa ra đề xuất khi thấy thời điểm thuận lợi. Nếu đối phương không có đề xuất nào thì đã đến lúc bạn đưa ra đề xuất. Chẳng thiệt hại gì khi cho phép đối phương đề xuất giải pháp của họ trước. Điều đó thường giúp bạn phần nào hiểu được họ đang nghĩ gì. Trong trường hợp này, bạn có hai lựa chọn: hoặc chấp nhận đề xuất của

đối phương và bổ sung thêm những điều kiện liên quan đến mục tiêu của bạn. Hoặc nếu bạn cảm thấy đề xuất của đối phương không phù hợp, hãy đưa ra đề xuất ngược lại của phía bạn.

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

Thỏa thuận

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

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

Nhất trí

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

Cách xác nhận sự nhất trí:

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

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

Các nguyên tắc thương lượng

Tình huống không chắc chắn

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

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

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

Tình huống không khoan nhượng

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

Trong nhiều năm liền, công việc của tôi là chịu trách nhiệm mua xe cho công ty của tôi. Có hai loại

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

Thấu hiểu nguyện vọng

Mục tiêu thương lượng thể hiện nguyện vọng của người tham gia thương lượng. Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, nguyện vọng của bạn và của đối phương không trùng khớp nhau. Những chuyên gia thương lượng dày dặn kinh nghiệm hiểu rất rõ điều này và sẽ dùng chiến thuật thông thường sau đây: Chẳng hạn như khi thỏa thuận đến phần giá cả, họ chẳng bao giờ nói: “Thật tuyệt vời! Giá phía anh đưa ra thật hợp với ngân sách của tôi!” mà họ sẽ nói: “Không thể tin được! Anh mới ra giá là bao nhiêu?” hoặc: “Công ty A đã chào cho chúng tôi một cái giá thấp hơn nhiều so với các

anh". Họ muốn tác động vào tâm lý để đối phương tự động hạ thấp nguyện vọng của mình.

Vì lý do này, việc thương lượng thường là trò chơi dành cho thiếu số những chuyên gia có tinh thần trách nhiệm, nhạy bén, kiên tâm đi kèm với một phương pháp hợp lý. Nhiệm vụ của bạn, là bảo vệ nguyện vọng của mình một cách phù hợp.

Không nhượng bộ ngay lần đầu tiên

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

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

Thẩm quyền trong thương lượng

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

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

Bạn cần phải xây dựng và củng cố thẩm quyền và sức mạnh của bạn trong quá trình thương lượng. Cách bạn nhìn nhận thẩm quyền của mình sẽ quyết định kết quả thương lượng. Câu ngạn ngữ cổ “Thấy là tin” phù hợp ở đây. Thẩm quyền và sự tự

tin bắt nguồn từ nhận thức, từ sự chuẩn bị và suy nghĩ thấu đáo trước đó về lợi thế và điểm yếu của đối phương. Quyền của bạn trong một cuộc thương lượng chủ yếu dựa vào sự tự tin của bạn. Đó không chỉ phản ánh trạng thái tinh thần mà là thực tế không thể phủ nhận và có sức tác động thật sự đến kết quả thương lượng.

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

Chỉ trình bày giải pháp khi đã hiểu nhu cầu

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

Một trong những sai lầm thường gặp của người thương lượng là đặt câu hỏi hấp tấp, tự xác định nhu cầu rồi cho rằng đó là vấn đề thực sự. Trong thương lượng, chúng ta phải đảm bảo mình hiểu được vấn đề trước khi trình bày giải pháp. Ngay cả khi đối phương tuyên bố: “Đây là giải pháp mà tôi muốn”, thì bạn cũng khoan vội chấp nhận ngay kết luận đó mà hãy nói: “Hửn rồi, nhưng tôi có thể hỏi

chính xác là anh muốn đạt được điều gì không?”. Hãy hỏi lại để nắm rõ vấn đề chứ đừng để đối phương đặt bạn vào tình thế *việc đã rồi*.

Xây dựng giá trị trước khi trình bày giải pháp

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

Có lần tôi nói chuyện điện thoại với một công ty tên là Intone Designs. Chúng tôi cung cấp cho họ một dịch vụ 12 tháng, và tôi đang cố thương lượng để gia hạn thêm 12 tháng nữa. Khi nghe đến đây, anh ta liền trả lời thiếu hào hứng: “Tôi không nghĩ là dịch vụ ấy sẽ hiệu quả đối với chúng tôi”. Tôi nhận thấy rằng có lẽ mình đã đặt vấn đề không đúng mối quan tâm của anh, thế nên tôi thử đặt những câu hỏi khác không liên quan gì đến việc gia hạn dịch vụ. Tôi hỏi anh về công ty, về mô hình kinh doanh hiện tại của anh. Kết quả thật ngạc nhiên: anh ta trở nên sôi nổi và bắt đầu mô tả các

dự án lắp đặt nhà bếp thương mại cho các trung tâm mua sắm và khu phức hợp. Bỗng nhiên, anh đồng ý ký thêm hợp đồng gia hạn 12 tháng nữa khi thấy phát sinh nhu cầu sử dụng dịch vụ trong kế hoạch phát triển của mình.

Quyền hạn trong thương lượng

Quyền yêu cầu tài liệu

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

Khi thương lượng, bên nào chuẩn bị nhiều tài liệu bằng văn bản xem như sẽ tước khí giới của bên còn lại. Các bảng chào giá, thư của cấp trên, thư của

khách hàng và nhà cung ứng hiện tại, ngân sách phòng ban, các mẫu chuẩn, các bài báo, tài liệu quảng cáo... của đối thủ cạnh tranh nên được in ra bởi tất cả những thứ này đều hữu ích với bạn. Trong trường hợp bạn không có tài liệu in ra trước thì cũng nên tạo một bản lưu trên máy tính có ghi ngày tháng và số tham chiếu để có căn cứ tham khảo vững chắc sau này.

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

Quyền tìm kiếm thông tin

Bạn phải dành thời gian và công sức để thu thập càng nhiều thông tin càng tốt về đối phương và tổ chức của họ.

Bạn nên áp dụng phương pháp đặt câu hỏi 6W: What (cái gì), Which (điều gì), When (thời điểm), Why (lý do), Who (đối tượng) và How (cách thức)

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

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

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

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

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

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

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

khơi gợi thông tin và cho phép bạn khám phá những gì mà bên kia thực sự *cần và muốn*.

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

Quyền không bị áp lực bởi thời gian

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

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

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

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

Một khách hàng của tôi rất thành thạo trong việc mua bán các doanh nghiệp (M&A). Anh ta nói với tôi rằng chìa khóa nằm ở việc xác định thời gian. Biết được thời điểm đúng là một yếu tố quan trọng trong cả mua và bán. Có nhiều lý do mua bán của các công ty này: có thể là họ gần đến tuổi về hưu mà không có ai để trao quyền kế nghiệp hoặc có thể là doanh nghiệp cần phát triển thêm

nữa mà họ lại không có nguồn lực hay cơ sở hạ tầng để làm điều đó. Nhưng ngay cả khi những nhu cầu này thật rõ ràng, thì bạn vẫn phải kiên nhẫn và chờ đợi đến thời điểm thích hợp nhất.

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

Quyền xây dựng niềm tin

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

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