

## CHƯƠNG 4

# CÁC KỸ THUẬT ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

M.Econ Đặng Thiện Tâm

---

### MỤC LỤC CHƯƠNG

---

#### 4.1. KỸ THUẬT KHAI THÁC THÔNG TIN

##### 4.1.1. Kỹ thuật đặt câu hỏi

###### 4.1.1.1. Sự cần thiết của việc đặt câu hỏi

###### 4.1.1.2. Các loại câu hỏi

###### 4.1.1.3. Lưu ý khi đặt câu hỏi

###### 4.1.1.4. Kỹ thuật trả lời câu hỏi

##### 4.1.2. Kỹ thuật quan sát

##### 4.1.3. Kỹ thuật lắng nghe trong đàm phán

###### 4.1.3.1. Sự cần thiết của lắng nghe

###### 4.1.3.2. Một số lỗi thường gặp khi lắng nghe

###### 4.1.3.3. Kỹ năng lắng nghe hiệu quả

#### 4.2. KỸ THUẬT THUYẾT PHỤC ĐỐI TÁC

##### 4.2.1. Những lưu ý khi thuyết phục đối tác

##### 4.2.2. Các kỹ thuật thuyết phục đối tác

#### 4.3. KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT BẾ TẮC TRONG ĐÀM PHÁN

##### 4.3.1. Nguyên nhân dẫn đến bế tắc

##### 4.3.2. Kỹ thuật giải quyết bế tắc

###### 4.3.2.1. Kỹ thuật tập trung vào lợi ích

###### 4.3.2.2. Kỹ thuật nhu đạo (negotiation jujitsu)

###### 4.3.2.3. Kỹ thuật nâng cao vị thế trong đàm phán

###### 4.3.2.4. Kỹ thuật nhượng bộ và đòi đối tác nhượng bộ

###### 4.3.2.5. Kỹ thuật giảm giá trị lý lẽ của đối tác

###### 4.3.2.6. Kỹ thuật đặt giá và đối phó với phản kháng về giá

4.3.2.7. Kỹ thuật chống sự lấn tới của đối phương

4.3.2.8. Kỹ thuật chống sự hù dọa

TÓM TẮT CHƯƠNG

THUẬT NGỮ THEN CHÓT

CÂU HỎI ÔN TẬP

BÀI THỰC HÀNH

Bài 1. Thực hiện cuộc đàm phán theo kịch bản

Bài 2. Kỹ thuật giải quyết bế tắc — Chương trình khuyến mãi

Bài 3. Đàm phán mua bán — Chuỗi hạt ngọc trai

Bài 4. Phản hồi khi khách hàng phàn nàn về giá

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHẦN ĐỌC THÊM

## CHƯƠNG 4

### CÁC KỸ THUẬT ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

#### ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Nếu Chương 2–3 trang bị tiến trình và chiến lược đàm phán ở tầm tổng thể, thì Chương 4 đi vào cấp độ tác nghiệp: các kỹ thuật cụ thể, có thể luyện tập và áp dụng trực tiếp trong từng tình huống đàm phán kinh doanh.

Chương xoay quanh ba nhóm kỹ năng cốt lõi: kỹ thuật khai thác thông tin (đặt câu hỏi, quan sát, lắng nghe) giúp nắm được nhu cầu và giới hạn của đối tác; kỹ thuật thuyết phục đối tác để dẫn dắt đối tác đến gần phương án mong muốn mà vẫn giữ quan hệ hợp tác; và kỹ thuật giải quyết bế tắc — bộ công cụ xử lý tình huống đàm phán đi vào ngõ cụt, từ tập trung vào lợi ích, nhu đạo, đến chống hù dọa.

Nội dung được củng cố bằng các khung phân tích về nhận thức và chiến lược ảnh hưởng từ Thompson, cùng góc nhìn liên văn hóa từ Salacuse, giúp người học thấy được cách điều chỉnh kỹ thuật khi đàm phán xuyên văn hóa.

Qua chương này, người học chuyển từ việc hiểu "phải làm gì" (Chương 2) sang nắm được "làm như thế nào" ở cấp độ kỹ thuật, sẵn sàng vận dụng vào các bài thực hành và tình huống thực tế.

Trong kinh doanh, không phải lúc nào mọi việc cũng diễn ra theo ý muốn. Trước khi hai bên đi đến thỏa thuận cuối cùng, gần như luôn có quá trình “giằng co” về quyền lợi; thêm vào đó, khác biệt chính kiến và bất đồng quan điểm thường dẫn đến xung đột. Để giải quyết, các bên phải ngồi lại trao đổi nhằm tìm lợi ích cho cả đôi bên — đó là **đàm phán kinh doanh**. Đàm phán là một trong những kỹ năng quan trọng bậc nhất của nhà quản lý, là phương tiện cơ bản để đạt được điều mình mong muốn dựa trên lợi ích đối ứng của đôi phương.

Năm 1716, Francois de Cailere — nhà đàm phán nổi tiếng của Pháp — khẳng định rằng một nhà đàm phán giỏi phải “*mềm dẻo như ngọn cỏ và cứng rắn như một khối đá*”, có phản xạ nhanh nhạy, biết lắng nghe, lịch sự, đem lại cảm giác dễ chịu cho đối tác, đồng thời biết tranh luận và thuyết phục. Vì vậy, để đạt được mục tiêu và chiếm lợi thế trên bàn đàm phán, việc nắm rõ **các kỹ thuật đàm phán** là vô cùng quan trọng. Chương 4 cung cấp hệ thống kỹ thuật để tiến hành một cuộc đàm phán cụ thể (Hình 4.1).

## MỤC TIÊU HỌC TẬP

### Về kiến thức:

- Hiểu được các kỹ thuật khai thác thông tin: đặt câu hỏi, trả lời câu hỏi, quan sát và lắng nghe;
- Hiểu được các kỹ thuật thuyết phục đối tác trong đàm phán kinh doanh;
- Hiểu các kỹ thuật giải quyết bế tắc: tập trung vào lợi ích, nhu đạo, nâng cao vị thế, nhượng bộ, giảm giá trị lý lẽ, đặt giá và đôi phó phản kháng về giá.

### Về kỹ năng:

- Vận dụng linh hoạt các kỹ thuật khai thác thông tin, thuyết phục và phá vỡ bế tắc vào tiến trình đàm phán;

- Thực hiện các nghi thức giao tiếp (chào hỏi, bắt tay, giới thiệu, trao danh thiếp) phù hợp với từng đối tác.

**Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**

- Có thái độ hợp tác, cẩn thận; linh hoạt, mềm dẻo khi giải quyết vấn đề trong học tập và công việc.





Hình 4.1 Bản đồ ba nhóm kỹ thuật đàm phán trong kinh doanh.

### 4.1. KỸ THUẬT KHAİ THẮC THÔNG TIN

Để đàm phán đạt hiệu quả cao, nhà đàm phán cần biết rõ ý đồ, kỳ vọng và những thông tin cần thiết từ phía đối tác. Thông tin là **nguồn lực quyền lực** quan trọng nhất trong đàm phán: ai nắm nhiều thông tin hơn, người đó có lợi thế. Nếu biết cách đặt câu hỏi, quan sát và lắng nghe, nhà đàm phán sẽ khai thác tối đa thông tin để phục vụ chiến lược của mình.

Để khai thác thông tin hiệu quả, cần giải quyết ba vấn đề và tuân thủ một số nguyên tắc:

- **Nội dung** — Hỏi cái gì?
- **Hình thức** — Từ ngữ và câu hỏi được sắp đặt như thế nào?
- **Thời điểm** — Đưa ra câu hỏi vào lúc nào?
- Lập kế hoạch đặt câu hỏi kỹ lưỡng, chi tiết; nghiên cứu kỹ về đối tác;
- Chuyển dần từ câu hỏi mở, chung chung sang câu hỏi cụ thể với phạm vi thu hẹp dần;
- Chọn đúng thời điểm; khéo léo khai thác và phát triển những điều đối tác trình bày; biết xin phép được hỏi.

#### 4.1.1. Kỹ thuật đặt câu hỏi

##### 4.1.1.1. Sự cần thiết của việc đặt câu hỏi

Trong đàm phán, trừ những trường hợp cần thiết, đối tác sẽ không “lật ngửa quân bài” cho ta chọn. Vì vậy phải dùng nhiều cách thu thập thông tin, trong đó **đặt câu hỏi** là lựa chọn tối ưu. Bằng câu hỏi phù hợp với tình huống, nhà đàm phán có thể khiến đối tác vui vẻ cung cấp thông tin hữu ích. Đôi khi, câu hỏi không nhằm thu thập thông tin mà nhằm mục đích khác như tạo tiếp xúc, xây dựng bầu không khí thoải mái và tin tưởng lẫn nhau.

##### 4.1.1.2. Các loại câu hỏi

Có bảy loại câu hỏi thường dùng trong đàm phán (Hình 4.2), mỗi loại phục vụ một mục đích riêng:



**Hình 4.2** Bảy loại câu hỏi và mục đích sử dụng trong đàm phán.

- **Câu hỏi có định hướng (trực tiếp):** mang tính cụ thể, yêu cầu trả lời về điểm cụ thể; dùng khi đối tác chần chừ ra quyết định.
- **Câu hỏi không định hướng:** khái quát, không ràng buộc; để đối tác bộc lộ nhận định, số liệu, đánh giá. Hiệu quả nhất khi đối tác muốn bộc lộ bản thân.
- **Câu hỏi trình bày thông tin:** cung cấp thông tin cho người nghe, thường kèm luận giải của người hỏi.
- **Câu hỏi kích thích suy nghĩ:** khiến đối tác xem lại cách nghĩ và thử suy nghĩ theo hướng khác.
- **Câu hỏi kích thích ra quyết định:** dùng để kết thúc vấn đề, thúc đẩy đối tác quyết định.

- **Câu hỏi dẫn dắt:** chuyển hướng tìm hiểu hoặc dẫn lập luận theo logic của người hỏi; có thể là “bẫy” để kiểm tra tính trung thực.
- **Câu hỏi kết luận:** khép lại cuộc thảo luận tạm thời hoặc vĩnh viễn.

#### 4.1.1.3. Lưu ý khi đặt câu hỏi

Một kỹ thuật quan trọng là chuyển dần từ **câu hỏi mở** (rộng) sang **câu hỏi đóng** (hẹp) theo mô hình phễu (Hình 4.3): bắt đầu rộng để đối tác bộc lộ, rồi thu hẹp đến thông tin then chốt.



**Hình 4.3** Phễu khai thác thông tin: từ câu hỏi mở đến câu hỏi cụ thể.

- Chú ý nội dung, hình thức và thời điểm khi đặt câu hỏi;
- Không nên đặt câu hỏi chỉ trả lời “có/không”, vì câu hỏi đóng thu hẹp giải pháp và dễ gây căng thẳng — chỉ dùng khi cần sự nhất trí của đối tác;
- Đặt câu hỏi yêu cầu trả lời bằng số liệu, không phải bằng giải pháp;
- Giữ ngữ điệu trung tính, thái độ bình tĩnh; công kích to tiếng hay áp đặt không mang lại đáp ứng tích cực;
- Muốn lấy thông tin nhạy cảm, hãy đặt một loạt câu hỏi mềm mỏng trước để gợi mở, sau đó mới hỏi câu chính;
- Theo đuổi đến cùng những cam kết “sẽ trình bày sau” của đối tác, không để họ né tránh.

#### 4.1.1.4. Kỹ thuật trả lời câu hỏi

Với mỗi câu hỏi từ đối tác, nhà đàm phán chịu áp lực phải đưa ra câu trả lời hợp lý mà không bị “hớ”. Muốn trả lời tốt phải chuẩn bị đầy đủ thông tin, rèn cách ứng phó và dự đoán trước các câu hỏi có thể gặp. Năm kỹ thuật trả lời thường dùng:

- **Kéo dài thời gian:** đừng trả lời ngay; có thể lịch sự đề nghị đối tác nhắc lại câu hỏi để có thời gian suy nghĩ.
- **Lảng tránh:** với câu hỏi không thể trả lời, đưa ra câu trả lời lạc đề, không đi thẳng vào câu hỏi.
- **Hỏi lại đối tác:** với vấn đề không tiện trả lời, yêu cầu đối tác làm rõ câu hỏi của chính họ.
- **Mập mờ:** với vấn đề khó, trả lời vòng vo, dẫn sang vấn đề liên quan để thăm dò trước khi trả lời chính.
- **Trả lời một phần:** khi đối tác hỏi nhiều vấn đề, chỉ đáp ứng phần có lợi, không trả lời toàn bộ nếu bất lợi.

**Bản chất của kỹ thuật trả lời:** đứng trước một câu hỏi, xác định tức thì điều gì *nên* nói, điều gì *không nên* nói và dung lượng mỗi thứ là bao nhiêu. Kỹ thuật này không

nằm ở chỗ trả lời đúng hay sai — một câu trả lời đúng chưa hẳn là câu trả lời hay. Quan trọng là có thời gian suy nghĩ và không trả lời nếu chưa hiểu câu hỏi.

#### 4.1.2. Kỹ thuật quan sát

Bên cạnh ngôn từ, **ngôn ngữ cơ thể** (phi ngôn ngữ) cung cấp nhiều tín hiệu quý giá. Việc đọc đúng diện mạo, thái độ và cử chỉ giúp nhà đàm phán hiểu trạng thái thực của đối tác và điều chỉnh chiến thuật. Tuy nhiên, cần dùng cả kinh nghiệm, linh cảm và thông tin thu thập được, vì các tín hiệu chỉ mang tính tham khảo và có thể thay đổi theo diễn biến đàm phán.

- **Diện mạo:** phải quan sát cẩn thận vì dễ nhầm lẫn; chỉ dùng để tham khảo.
- **Thái độ:** kiêu ngạo → không khí đối địch; thân thiện, thẳng thắn → tinh thần hợp tác. Không nên tin ngay vào giả thiết ban đầu vì thái độ biến đổi theo tình hình.
- **Cử chỉ:** là nhóm tín hiệu giàu thông tin nhất, được hệ thống trong Hình 4.4.

#### GIẢI MÃ NGÔN NGỮ CƠ THỂ CỦA ĐỐI TÁC

<p><b>Nghe chăm chú</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mắt mở to, lanh lợi</li> <li>• Hơi đổ về phía trước</li> <li>• Bàn tay mở, tay duỗi</li> </ul>	<p><b>Tin tưởng</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cử chỉ thư giãn, cởi mở</li> <li>• Ngồi thẳng</li> <li>• Giao tiếp mắt ổn định</li> </ul>	<p><b>Thủ thế</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tư thế thẳng đứng</li> <li>• Tay/chân hơi chéo</li> <li>• Nắm chặt tay</li> </ul>
<p><b>Thất vọng</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bàn tay nắm chặt</li> <li>• Xoa gáy</li> <li>• Nhìn ra lối ra ngoài</li> </ul>	<p><b>Chán nản</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ngả về phía sau</li> <li>• Nhìn đồng hồ</li> <li>• Vẽ nguệch ngoạc, gõ tay</li> </ul>	<p><b>Đối trá</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ít tiếp xúc bằng mắt</li> <li>• Đổi cao độ giọng đột ngột</li> <li>• Che miệng khi nói</li> </ul>

**Hình 4.4** Giải mã sáu nhóm tín hiệu ngôn ngữ cơ thể của đối tác.

#### 4.1.3. Kỹ thuật lắng nghe trong đàm phán

### 4.1.3.1. Sự cần thiết của lắng nghe

Học cách “nghe” là một nghệ thuật và là khả năng cơ bản trong đàm phán. Không có kỹ thuật lắng nghe, các kỹ thuật khai thác thông tin và trả lời câu hỏi đều kém hiệu quả. Lắng nghe mang lại nhiều lợi ích:

- **Thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của đối tác, tạo ấn tượng tốt;**
- **Thu thập được nhiều thông tin hơn,** vì người ta chỉ thích nói với người biết lắng nghe;
- **Hạn chế sai lầm,** có thời gian cân nhắc cách đối đáp hợp lý;
- **Tạo không khí tôn trọng, biết lắng nghe nhau;** và giúp giải quyết được nhiều vấn đề nhờ hiểu rõ nguyên nhân mâu thuẫn.

### 4.1.3.2. Một số lỗi thường gặp khi lắng nghe

Nhiều khó khăn trong đàm phán nảy sinh do kỹ năng lắng nghe kém. Ba lỗi phổ biến:

- **Nhầm tưởng đàm phán = thuyết phục = nói:** coi nói là chủ động, nghe là bị động, quên rằng thuyết phục khó khi không nắm được động cơ đối tác.
- **Chỉ chú ý điều mình sắp nói:** dùng lúc nghe để chuẩn bị lời nói tiếp theo, bỏ lỡ thông tin cần thiết.
- **Để cảm xúc che lấp:** bỏ qua giọng điệu và cử chỉ — những yếu tố quyết định ý nghĩa thực của lời nói.

### 4.1.3.3. Kỹ năng lắng nghe hiệu quả

**SÁU KỸ THUẬT THUYẾT PHỤC ĐỐI TÁC TRONG KINH DOANH**

Sơ đồ quy trình tuyển trình phân tích sâu sắc các giải pháp chuyển đổi tâm lý, xóa bỏ rào cản phòng thủ để hướng đối tác tới thỏa thuận cuối cùng

<p><b>01</b> KỸ THUẬT KHỞI ĐẦU <b>TAO RA NHU CẦU</b></p> <p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b> Khai gợi vấn đề đối tác đang gặp phải. Người mua chỉ hành động khi họ nhận thức rõ ràng nỗi đau hoặc tổn thất của hiện tại lớn hơn chi phí thay đổi.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b> • Đợi câu hỏi xoay vào vấn đề cốt lõi của vấn đề. • Chỉ ra các rào cản trong nỗ lực tự giải quyết của họ. • Đa lượng tin tưởng thành công sẽ tài chính cụ thể hàng tháng.</p> <p><b>KỊCH BẢN THỰC CHIẾN</b> "Hàng tháng của anh đang làm thế nào? 7% quyền lực. Vì anh đang hiện tại, anh đang mất trắng 18 triệu mỗi tháng..."</p>	<p><b>02</b> CẢNH BÁO QUẢN LÝ <b>TAO RA CẢNH TRANH</b></p> <p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b> Cho đối tác thấy họ không phải là lựa chọn duy nhất của bạn. Tận dụng tâm lý sợ mất mát (Loss Aversion) và tình độc quyền của giá pháp.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b> • Nhắc nhở họ về các bên thứ ba khác đang cạnh tranh. • Thiết lập tiêu chuẩn chọn lọc để phân phối của bạn. • Nhấn mạnh quyền ưu tiên chỉ áp dụng cho người đi trước.</p> <p><b>KỊCH BẢN THỰC CHIẾN</b> "Có hai đơn vị cũng phân khúc vùng này cũng đang thương thảo giải độc quyền, chúng tôi xin phép liên hệ anh trước để quan hệ lâu năm..."</p>	<p><b>03</b> BẢO NGƯỜC THẾ CỜ <b>BỒ ĐI - GÂY ÁP LỰC</b></p> <p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b> Ai cần thỏa thuận này hơn, người đi ở thế yếu. Sản phẩm từ bỏ thỏa thuận (BATNA) khi đối tác đơn kỳ thời quá giúp gia tăng vị thế thương lượng.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b> • Xác định giới hạn dưới (Walkaway point) cứng của mình. • Thể hiện thái độ lịch thiệp nhưng kiên quyết từ chối thương lượng thêm. • Tập tâm giải pháp hiện thực tế về thời gian áp dụng vào đối.</p> <p><b>KỊCH BẢN THỰC CHIẾN</b> "Đây là mức chiết khấu cuối cùng để bán đơn dịch vụ. Nếu anh cần cần nhắc thêm, chúng tôi xin phép tạm dừng đàm phán tại đây..."</p>	<p><b>04</b> TIÊU THỨC LO NÓI HOÀN HỒI RỦI RO <b>TIN TƯƠNG CHẮC CHẮN</b></p> <p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b> Sự tự tin có sức lây lan mạnh mẽ. Sự dụng ngôn từ khẳng định và cam kết giúp để đáp lại nỗi sợ rủi ro mất tiền của đối tác.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b> • Loại bỏ từ mập mờ ("có thể", "họ mong", "sẽ tốt hơn"). • Đưa ra dấu khoản cam kết bắt buộc hoặc hoàn tiền rõ ràng. • Nhấn mạnh năng lực thực thi đã được chứng minh qua số liệu.</p> <p><b>KỊCH BẢN THỰC CHIẾN</b> "Chúng tôi cam kết hoàn tiền 100% và chịu hoàn bộ chi phí thuê đất nếu họ không giúp tôi ưu 20% như cam kết sau 2 tháng..."</p>	<p><b>05</b> XÓA BỎ THI HOÀN <b>ĐI BƯỚC TRƯỚC</b></p> <p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b> Hành động như đối tác đã đồng ý nhằm giảm tải gánh nặng tâm lý ra quyết định. Dẫn dắt họ trực tiếp vào khâu vận hành/hoàn trả miễn phí.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b> • Đợi câu hỏi "Anh có mua không" chuyển sang "Tôi nào bán". • Cho đồng giới trước lịch trình khảo sát mặt bằng thực tế. • Cho đi thỏa thuận khoản phí hợp lý trước của cả hai bên.</p> <p><b>KỊCH BẢN THỰC CHIẾN</b> "Tôi đã lên sẵn sơ đồ lắp đặt thứ nguyên cho anh. Đợi kỹ sư của tôi sẽ đến đo đạc thực tế tại nhà máy của anh vào thứ Hai tuần tới..."</p>	<p><b>06</b> CHỐT CHẤM ĐỒNG THUAN <b>TÓM LƯỢC LỢI ÍCH</b></p> <p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b> Hệ thống hóa toàn bộ lợi ích cốt lõi để dẫn tới đồng thuận. Nhắc nhở họ về giá trị cụ thể họ nhận được, làm rõ nỗi đau chi phí.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b> • Tóm tắt các điểm đã thảo luận theo mô hình "Tôi nghĩ - Lợi ích". • Tập trung định giờ quá tăng, chính sách hậu mãi kèm theo. • Nhấn mạnh bản thân hiện tại đã sẵn sàng để thống nhất.</p> <p><b>KỊCH BẢN THỰC CHIẾN</b> "Tôi rất vui, chỉ với mức đầu tư này anh sẽ có: Bản quyền vĩnh viễn, bảo trì 3 năm, đào tạo nhân sự và hỗ trợ 20% hao hụt..."</p>
---	---	--	---	---	---

### Hình 4.5 Năm kỹ năng lắng nghe hiệu quả trong đàm phán.

- **Điều chỉnh ngôn ngữ cơ thể:** cúi nhẹ về phía trước, nhìn thẳng vào mắt, mỉm cười và gật đầu để thể hiện sự quan tâm.
- **Tập trung vào đối tác:** không để bề ngoài, thiết bị hay tác nhân xung quanh làm phân tâm.
- **Không ngắt lời:** luôn dừng vài giây trước khi trả lời để đối tác bộc lộ đầy đủ cảm xúc, ý kiến.
- **Đặt câu hỏi và đồng cảm:** dùng câu hỏi mở, yêu cầu làm rõ; lắng nghe bằng “cả đôi mắt và trái tim”, đặt mình vào vị trí đối tác.
- **Nghe và ghi chép:** ghi lại thông tin quan trọng làm bằng chứng và cơ sở ra quyết định.

## 4.2. KỸ THUẬT THUYẾT PHỤC ĐỐI TÁC

Thuyết phục là kỹ thuật quan trọng dẫn đến thành công, đặc biệt trong đàm phán kinh doanh. Đây là phương tiện hữu hiệu để có được điều ta mong muốn từ người khác — đôi khi còn nhiều hơn cả điều mong đợi, và có thể là khác biệt giữa thành công và thất bại. Vì được sử dụng thường xuyên, liên tục suốt cuộc đàm phán, nhà đàm phán cần rèn luyện kỹ thuật này và rút kinh nghiệm sau mỗi lần thực hành.

### 4.2.1. Những lưu ý khi thuyết phục đối tác

- **Dùng câu ngắn, rõ ràng, khúc chiết:** nói điều khó hiểu thành dễ hiểu; tốc độ vừa phải; kết hợp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ để tăng sức hấp dẫn.
- **Thể hiện sự tự tin:** muốn thuyết phục đối tác tin vào ý tưởng của mình, trước hết phải tin vào bản thân; chỉ một chút băn khoăn cũng làm mất điểm.
- **Dẫn chứng có cơ sở và độ tin cậy cao:** nhớ và trình bày số liệu rõ ràng.
- **Nói chuyện với người ra quyết định:** dù ai đặt câu hỏi, hãy hướng câu trả lời về phía người có quyền quyết định — đó mới là người cần thuyết phục.
- **Chỉ cho đối tác cách giải quyết vấn đề của họ:** đặt mình vào vị thế của đối tác để nêu giải pháp sẽ rất thuyết phục.

- **Chọn thời điểm:** tránh tiếp cận khi đối tác căng thẳng, lo âu, bất mãn; phán đoán tâm trạng để chọn lúc họ tự tin, an toàn.

### 4.2.2. Các kỹ thuật thuyết phục đối tác

Ngoài những lưu ý trên, nhà đàm phán có thể vận dụng sáu kỹ thuật sau (Hình 4.6):

**SÁU KỸ THUẬT THUYẾT PHỤC ĐỐI TÁC TRONG KINH DOANH**

Sơ đồ quy trình tuyến tính phân tích sâu sắc các giải pháp chuyển đổi tâm lý, xóa bỏ rào cản phòng thủ để hướng đối tác tới thỏa thuận cuối cùng

01 KỸ THUẬT KHỞI ĐẦU TAO RA NHU CẦU	02 CÂN BẰNG QUYỀN LỰC TAO RA CẠNH TRANH	03 BẢO NGƯỠNG THỂ CỜ BỎ ĐI - GÂY ÁP LỰC	04 TIÊU THỤ LO NGÃI RỦI RO TIN TƯỞNG CHẮC CHẮN	05 XÓA BỎ THỊ HOÀN ĐI BƯỚC TRƯỚC	06 CHỐT CHẤM ĐỒNG THUẬN TÓM LƯỢC LỢI ÍCH
<p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b></p> <p>Khởi gợi vấn đề đối tác đang gặp phải. Người mua chỉ hành động khi họ nhận thức rõ ràng nỗi đau hoặc tổn thất của hiện tại lớn hơn chi phí thay đổi.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Đặt câu hỏi xoay qua vào tổn thất tài chính/nhân lực ẩn.</li> <li>Chỉ ra rủi ro nghiêm trọng nếu tiếp tục giữ hệ thống cũ.</li> <li>Đo lường tổn thất thành con số tài chính cụ thể hàng tháng.</li> </ul> <p><b>KÍCH BÀN THỰC CHIẾN</b></p> <p>"Hệ thống cũ của anh đang làm thất thoát 7% lợi nhuận mỗi năm. Với sản lượng hiện tại, ảnh hưởng mỗi tháng 150 triệu mỗi tháng."</p>	<p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b></p> <p>Cho đối tác thấy họ không phải là lựa chọn duy nhất của bạn. Tận dụng tâm lý sợ mất mát (Loss Aversion) và tính độc quyền của giải pháp.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nhắc khéo léo về các bên thứ ba khác đang đàm phán.</li> <li>Thiết lập tiêu chuẩn chọn lọc để tác phẩm phải của bạn.</li> <li>Nhấn mạnh quyền ưu tiên chỉ áp dụng cho người đi trước.</li> </ul> <p><b>KÍCH BÀN THỰC CHIẾN</b></p> <p>"Chỉ hai đơn vị cùng phân khúc vùng này cũng đang thương thảo giải pháp độc quyền. Chúng tôi xin phép tạm dừng đàm phán tại đây."</p>	<p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b></p> <p>Ai cần thỏa thuận này hơn, người đó ở thế yếu. Sẵn sàng từ bỏ thỏa thuận (BATNA) khi đối tác dần áp dụng giải pháp gia tăng về thể thương lượng.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nắc định giới hạn dứt (Walkaway point) càng gần của mình.</li> <li>Thể hiện thái độ lịch thiệp nhưng kiên quyết từ chối nhượng bộ thêm.</li> <li>Tạo cảm giác khan hiếm thực tế về thời gian áp dụng ưu đãi.</li> </ul> <p><b>KÍCH BÀN THỰC CHIẾN</b></p> <p>"Đây là mức chiết khấu cuối cùng để bảo đảm dịch vụ. Nếu anh cần cần mức thêm, chúng tôi xin phép tạm dừng đàm phán tại đây."</p>	<p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b></p> <p>Sự tự tin có sức lây lan mạnh mẽ. Sử dụng ngôn từ khẳng định và cam kết thép để dập tắt nỗi sợ rủi ro mất tiền của đối tác.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lặp lại từ mệnh từ ("tôi thế", "họ vắng", "kể từ hôm nay").</li> <li>Đưa ra điều khoản cam kết bồi thường hoặc hoàn tiền rõ ràng.</li> <li>Nhấn mạnh năng lực thực thi đã được chứng minh qua số liệu.</li> </ul> <p><b>KÍCH BÀN THỰC CHIẾN</b></p> <p>"Chúng tôi cam kết hoàn tiền 100% và chủ nhân bộ chỉ phí thảo dự nếu hệ thống không giúp tôi ưu 20% như cam kết sau 3 tháng."</p>	<p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b></p> <p>Hành động như đối tác đã đồng ý nhằm giảm tải gánh nặng tâm lý ra quyết định. Dẫn dắt họ trực tiếp vào khâu vận hành/chuẩn bị triển khai.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bỏ qua câu hỏi "Anh có mua không?" chuyển sang "Hôm nào lên?".</li> <li>Chỉ đồng ý giải quyết tình huống sai một bằng thực tế.</li> <li>Gửi dự thảo điều khoản phối hợp kỹ thuật của cả hai bên.</li> </ul> <p><b>KÍCH BÀN THỰC CHIẾN</b></p> <p>"Tôi đã sẵn sàng để đi gặp đối tác thử nghiệm cho anh. Dự kỹ sự của tôi sẽ đến để đi thực tế tại nhà máy của anh vào thứ Hai tuần tới."</p>	<p><b>BẢN CHẤT &amp; TÂM LÝ</b></p> <p>Hệ thống hóa toàn bộ lợi ích cốt lõi để dẫn tới đồng thuận. Nhắc nhở họ về giá trị cụ thể họ nhận được, làm lu mờ nỗi đau chi phí.</p> <p><b>CÁCH THỨC THỰC HÀNH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tóm tắt các điểm đã thảo luận theo mô hình "Tình năng - Lợi ích".</li> <li>Tại khẳng định gói quà tặng, chính sách hậu mãi kèm theo.</li> <li>Nhấn mạnh bảo toàn Văn-Hiến để bên cùng đi thẳng tay.</li> </ul> <p><b>KÍCH BÀN THỰC CHIẾN</b></p> <p>"Tôi sẽ lại, chỉ với một đầu tư này anh sẽ có: Bảo quyền vĩnh viễn, bảo trì 3 năm, đào tạo nhân sự và ưu 20% hao hụt..."</p>

Hình 4.6 Sáu kỹ thuật thuyết phục đối tác trong đàm phán.

- **Tạo ra nhu cầu:** khi đối tác chưa có nhu cầu cấp thiết, người bán khơi gợi để tạo nhu cầu thực sự.
- **Tạo ra cạnh tranh:** cho đối tác biết họ không phải lựa chọn duy nhất, tạo cảm giác phải hành động sớm.
- **“Bỏ đi – gây áp lực”:** buộc đối tác tăng dần đầu tư thời gian, tinh thần; gắn với thời hạn (“thời gian khuyến mãi chỉ còn 2 ngày”).
- **Sự tin tưởng chắc chắn:** dùng ngôn từ khẳng định (“Tôi đảm bảo với anh rằng...”, “Anh yên tâm...”).
- **Đi bước trước:** hành động như đối tác đã đồng ý, ví dụ bắt đầu điền vào đơn đặt hàng.
- **Tóm lược:** hệ thống lại các lợi ích để đối tác lần lượt đồng ý từng điểm, dẫn tới đồng thuận chung.

### VÍ DỤ — Kỹ thuật “Tạo ra nhu cầu” qua đối thoại bán hàng

Người bán: “Anh có bị đau lưng không?” → Người mua: “Ừ, tôi cũng hay bị.”

Người bán: “Anh có muốn hết đau lưng không?” → “Muốn chứ.”

Người bán: “Vậy anh hãy dùng nệm cao su thiên nhiên — vừa êm vừa đỡ cột sống, không làm cong lưng.”

Người mua: “Nhưng nệm mút thì nóng và có mùi cao su.” → Người bán: “Nệm này có nhiều lỗ thông hơi, vừa êm vừa mát, bảo hành 5 năm, bác sĩ khuyên dùng...”

**Phân tích:** người bán khơi gợi vấn đề (đau lưng), biến nó thành nhu cầu, rồi lần lượt hóa giải mọi phản kháng — kết hợp “tạo ra nhu cầu”, “tin tưởng chắc chắn” và dẫn ý kiến chuyên gia (bác sĩ).

### GÓC LÝ THUYẾT — Sáu nguyên lý ảnh hưởng (Cialdini)

Các kỹ thuật thuyết phục trên phản ánh sáu **nguyên lý ảnh hưởng** được Robert Cialdini hệ thống và được Thompson vận dụng trong nghiên cứu đàm phán:

- **Có đi có lại** (reciprocity): nhượng bộ trước để nhận lại nhượng bộ;
- **Cam kết & nhất quán** (commitment): kỹ thuật “đi bước trước” khiến đối tác duy trì sự nhất quán;
- **Bằng chứng xã hội** (social proof): “cách này đã được các bạn hàng trước áp dụng”;
- **Uy tín/thẩm quyền** (authority): dẫn ý kiến chuyên gia, bác sĩ, bên thứ ba;
- **Thiện cảm** (liking): tạo bầu không khí dễ chịu, tin cậy;
- **Khan hiếm** (scarcity): “tạo cạnh tranh”, “bỏ đi – gây áp lực”, thời hạn ưu đãi.

### 4.3. KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT BẾ TẮC TRONG ĐÀM PHÁN

Đàm phán sa vào **thế găng** (bế tắc, impasse) là tình huống khi cả hai bên đều cảm thấy không thể nhượng bộ thêm, đàm phán không có cách tiến hành tiếp. Thế găng nảy sinh

do lập trường và quan điểm của hai bên còn khoảng cách mà không bên nào chịu lui bước. Bế tắc có thể xảy ra ở mọi giai đoạn:

- **Giai đoạn tiếp xúc:** ít xảy ra bế tắc vì đôi bên đang làm quen, xây dựng không khí; nhưng chuẩn bị không chu đáo, gây hiểu lầm có thể khiến đàm phán kết thúc sớm.
- **Giai đoạn thực chất:** thỏa thuận về kỹ thuật, giá cả, điều khoản — khác biệt lợi ích tiềm ẩn dễ sinh thế căng, lặp đi lặp lại; đây là giai đoạn đàm phán dễ tan vỡ nhất.
- **Giai đoạn cuối:** bàn chi tiết thực thi, phân định quyền lợi – trách nhiệm; thế căng không gay gắt như trước nhưng cũng không thể coi thường.

#### 4.3.1. Nguyên nhân dẫn đến bế tắc

Có thể quy về năm nhóm nguyên nhân chính (Hình 4.7):



**Hình 4.7** Sơ đồ xương cá: năm nhóm nguyên nhân dẫn đến bế tắc.

- **Tranh chấp lập trường:** hai bên chỉ cố bảo vệ lập trường, không điều hòa lợi ích; vì thế diện mà ép đối tác thay đổi. Đây là sai lầm thường gặp nhất.
- **Dùng thế mạnh ép buộc:** cậy thế bắt ép đối tác chấp nhận điều khoản vô lý, trái nguyên tắc bình đẳng; càng bị ép, người ta càng không nhượng bộ.

- **Không hiểu nhau:** diễn đạt không rõ, dùng nhiều biệt ngữ, giải mã sai thông tin do khác biệt trình độ, ngôn ngữ, văn hóa, hoặc không chú ý lắng nghe.
- **Năng lực nhà đàm phán yếu:** sợ trách nhiệm, tự ái, nóng nảy, thiếu kiến thức và kinh nghiệm — suy cho cùng nhiều nguyên nhân khác đều bắt nguồn từ đây.
- **Khoảng cách lợi ích quá lớn:** dù có thiện ý, lợi ích mong muốn chênh lệch quá lớn khiến không bên nào tiến thêm được. Đây là loại bế tắc khó giải quyết nhất.

#### 4.3.2. Kỹ thuật giải quyết bế tắc

Khi rơi vào bế tắc, nhà đàm phán có thể vận dụng nhiều kỹ thuật. Trước hết là nhóm **kỹ thuật chung** để xoay chuyển không khí:

- Đặt câu hỏi mở để xoay chuyển tình thế, tạo không khí thoải mái hơn;
- Tích cực lắng nghe để hiểu mục đích đối tác và cho họ thấy ta quan tâm;
- Hiểu thấu: tự hỏi “nếu ở vị trí đối tác, mình có hành động vậy không?”, rồi tìm biện pháp giúp họ đạt mục tiêu mà vẫn bảo vệ quyền lợi của mình;
- Tập trung vào vấn đề, tránh cá nhân hóa để tiến tới kết quả thắng – thắng;
- Tách riêng nhiều vấn đề: bắt đầu từ vấn đề nhỏ dễ thỏa thuận để tạo đà cho vấn đề lớn;
- Đưa ra nhiều giải pháp thay thế; nghỉ giải lao khi căng thẳng; định thời gian quay lại bàn đàm phán;
- Thay thế cán bộ đàm phán (do năng lực yếu hoặc như một sách lược thiện chí); tập trung vào nhân vật chủ chốt;
- Nhờ đến bên trung gian (mediator) khi các bên bế tắc về giải pháp.

#### CẬP NHẬT — Vai trò của bên thứ ba (Lewicki)

Khi đôi bên không tự thoát khỏi bế tắc, **can thiệp của bên thứ ba** là giải pháp hữu hiệu. Hai hình thức phổ biến: **trung gian hòa giải** (mediation) — bên thứ ba trung lập hỗ trợ các bên tự tìm thỏa thuận, không áp đặt; và **trọng tài** (arbitration) — bên thứ ba ra phán quyết ràng buộc. Mediation giữ được quyền tự quyết và quan hệ; arbitration nhanh và dứt điểm nhưng các bên mất quyền kiểm soát kết quả.

#### 4.3.2.1. Kỹ thuật tập trung vào lợi ích

Đây là tinh thần cốt lõi của đàm phán nguyên tắc: thay vì công kích lập trường, hãy tìm và gắn kết **lợi ích** đằng sau lập trường đó.

- **Xác định lợi ích chung:** lợi ích chung luôn tiềm tàng trong mọi cuộc đàm phán. Hãy tự hỏi: ta có lợi ích chung trong việc duy trì quan hệ không? Cơ hội hợp tác nào trước mắt? Cái giá nếu đàm phán tan vỡ? Nguyên tắc chung nào cả hai cùng tôn trọng? Làm rõ lợi ích chung giúp đàm phán trôi chảy và dễ thành công hơn.
- **Gắn các lợi ích khác nhau lại với nhau:** nhiều thỏa thuận sáng tạo đạt được nhờ chính sự khác biệt — điều có giá trị lớn với bên này lại ít giá trị với bên kia (kỹ thuật “đổi chác có lợi” / logrolling).
- **Hỏi xem họ thích phương án nào:** đưa ra vài phương án ta chấp nhận được rồi hỏi đối tác ưa phương án nào, sau đó gia công thêm — hoàn thiện dần đến khi đạt thỏa thuận.

#### 4.3.2.2. Kỹ thuật nhu đạo (negotiation jujitsu)

Khi đối tác công kích, đừng đối đầu trực diện mà hãy “mượn lực” như trong nhu đạo — chuyển hướng năng lượng công kích sang việc giải quyết vấn đề:

- Không công kích lập trường của đối tác, mà tìm kiếm lợi ích đằng sau nó;
- Đừng bảo vệ ý kiến của mình, mà mời đối tác góp ý và hỏi họ sẽ làm gì nếu ở địa vị của bạn;
- Chuyển sự công kích nhằm vào bạn thành cuộc tấn công chung vào vấn đề;
- Đặt câu hỏi và giữ im lặng đúng lúc để đối tác tự suy ngẫm.

#### 4.3.2.3. Kỹ thuật nâng cao vị thế trong đàm phán

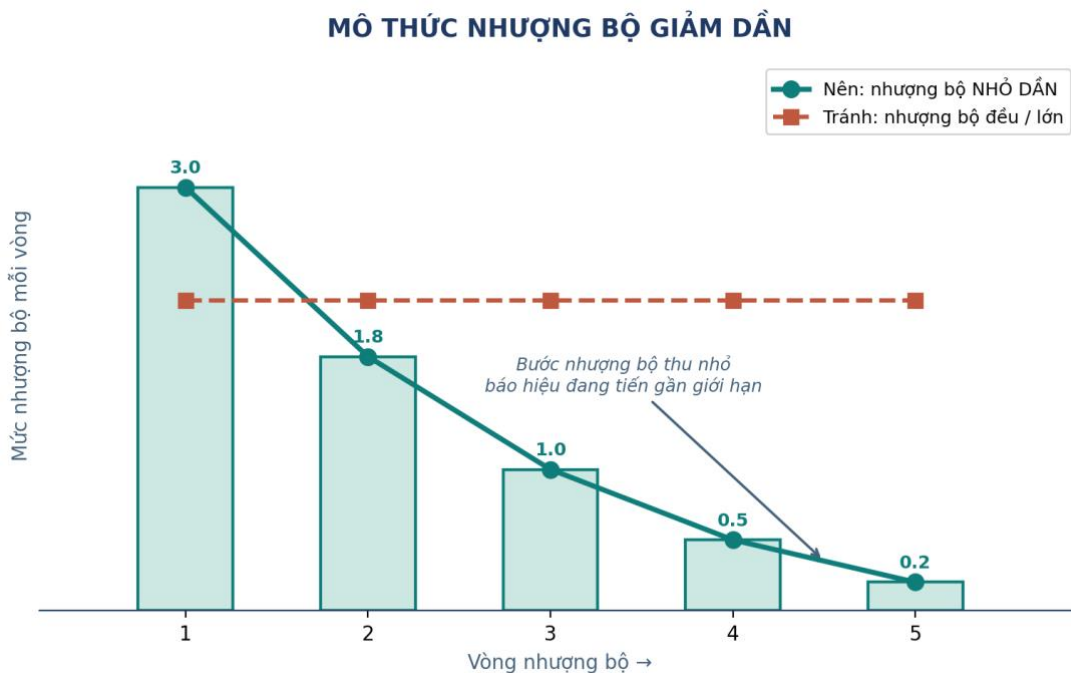
Nâng cao vị thế làm tăng khả năng thuyết phục. Vị thế gắn chặt với **BATNA** (Chương 1): BATNA càng mạnh, vị thế càng cao. Một số cách nâng cao vị thế:

- **Làm nổi bật điểm mạnh:** “chúng tôi buộc phải nói chuyện với các nhà cung cấp tiềm năng khác”.

- **Người đi trước (bằng chứng xã hội):** “cách này đã được các bạn hàng trước của anh áp dụng”.
- Chứng minh bằng dẫn chứng, nhất là từ bên thứ ba; dẫn ý kiến chuyên gia — càng có thẩm quyền càng thuyết phục;
- **Tránh nói hú họa, không cơ sở;** đối tác chỉ chú ý lập luận dựa trên số liệu.
- **Chủ động nêu điểm yếu của mình trước:** kèm thuyết minh về tính tất yếu (“giá cao hơn vì phụ phí đảm bảo chất lượng...”), qua đó tăng độ tin cậy và xử lý vấn đề theo điều khoản của ta.

#### 4.3.2.4. Kỹ thuật nhượng bộ và đòi đối tác nhượng bộ

Nhượng bộ là bước cần thiết để đi đến thỏa thuận, nhưng **nhượng bộ như thế nào** mới là vấn đề. Mô thức quan trọng nhất là **nhượng bộ nhỏ dần** (Hình 4.8): mức nhượng bộ thu nhỏ qua từng vòng sẽ phát tín hiệu rằng ta đang tiến gần giới hạn, khiến đối tác khó ép thêm.



**Hình 4.8** Mô thức nhượng bộ giảm dần và mô thức cần tránh.

- Không nhượng bộ ngay từ đầu; nhượng bộ quá sớm/nhiều làm mất uy tín. Chỉ nhượng bộ ở thời điểm quan trọng, với thái độ và lời nói cương quyết;

- **Nhượng bộ có điều kiện:** dùng cấu trúc “Nếu các ông... thì chúng tôi sẽ...” để đổi lấy nhượng bộ tương ứng, tránh “mất trắng”;
- Biết rõ giới hạn nhượng bộ; giúp đối tác nhượng bộ bằng cách gọi lý do hợp lý, tránh làm họ bất mãn;
- **Nguyên tắc giá trị ngang bằng:** từ bỏ lợi ích ở mặt này để được lợi ích ngang bằng ở mặt khác; nếu đối tác không nhượng bộ gì, ta ngừng nhượng bộ.

#### 4.3.2.5. Kỹ thuật giảm giá trị lý lẽ của đối tác

Khi lý lẽ của đối tác chưa hẳn chính xác hoặc còn mập mờ, nhà đàm phán có thể làm giảm giá trị các lý lẽ đó để tạo thế mạnh:

- **Khoảng cách tín nhiệm:** “Hình như điều này không nhất quán với điều đồng nghiệp anh trình bày hôm trước...?”
- **Đặt câu hỏi về dữ kiện/nguồn tin:** “Thông tin của anh khác với của chúng tôi. Người ta cho tôi hay rằng...”
- **Nghi vấn giả thiết:** “Anh nói rằng... Vậy điều đó dựa vào đâu?”
- **Nghi vấn kết luận:** “Anh rút ra kết luận này như thế nào?”
- **Tập trung phần thiếu sót:** “Tôi đồng ý điều đó quan trọng, nhưng anh chưa đề cập đến...”
- **Nhấn mạnh điểm yếu:** “Vấn đề rất thú vị, nhưng lý lẽ của anh chưa thật thuyết phục.”

#### 4.3.2.6. Kỹ thuật đặt giá và đối phó với phản kháng về giá

Giá cả thường là yếu tố quan trọng bậc nhất. Hiểu kỹ thuật đặt giá (vai người bán) và đối phó với phản kháng về giá (cả hai vai) là then chốt để đi đến thỏa thuận.

##### a) Các cách đặt giá:

- **Cộng chi phí / theo lợi nhuận mục tiêu:** giá bán = chi phí đơn vị + lợi nhuận mục tiêu.
- **Dựa vào cạnh tranh:** đặt cao, bằng hoặc thấp hơn đối thủ tùy tình huống.
- **Đặt giá lẻ:** tâm lý “giá sau số 0” tạo cảm giác giá thấp, chính xác, đáng tin.

- **Đặt giá chẵn:** tâm lý “tiền nào của nấy”, dễ nhớ; tạo cảm giác hàng tốt.
- **Giá trọn gói:** gộp các chi tiết thành tổng thể để tránh tranh cãi từng phần; người bán có thể “phá gói” khi khách mua ít hơn, đôi khi còn tăng lợi nhuận.

#### b) Đối phó với phản kháng về giá:

Phản bác giá từ khách hàng là bình thường (“quá đắt”, “nơi khác rẻ hơn”). Khách càng nhận rõ lợi ích sản phẩm thì càng ít quan tâm giá cao. Khi khách phàn nàn giá, hãy nhấn mạnh lợi ích (trả chậm/trả góp), giải thích thêm chức năng – giá trị dịch vụ, nhấn mạnh sự phục vụ (giao hàng tận nơi, đổi hàng, hướng dẫn sử dụng), và cuối cùng nhắc lại uy tín thương hiệu của sản phẩm và doanh nghiệp.

#### GÓC LÝ THUYẾT — Hiệu ứng mỏ neo (anchoring)

Theo Thompson, **mức giá đầu tiên** được nêu ra (first offer) thường trở thành “mỏ neo” chi phối toàn bộ vùng thương lượng: các đề nghị sau có xu hướng xoay quanh con số neo đó. Vì vậy, nếu đã chuẩn bị kỹ thông tin, việc chủ động đưa ra đề nghị đầu tiên hợp lý có thể tạo lợi thế; ngược lại, khi đối tác “neo” một con số cực đoan, hãy phá neo bằng cách đưa ra con số và tiêu chí khách quan của riêng mình thay vì chỉ phản ứng quanh con số của họ.

#### 4.3.2.7. Kỹ thuật chống sự lấn tới của đối phương

Yếu tố chìa khóa để trụ vững là **tính nhất quán**: “cứ hát mãi một điệp khúc” ở những điểm ta không muốn nhượng bộ. Sự kiên định này khiến đối phương tin rằng ta không dễ lùi bước, qua đó ta chỉ nhượng bộ ở nơi ta muốn và buộc đối phương đưa ra các giải pháp ta có thể chấp nhận.

#### 4.3.2.8. Kỹ thuật chống sự hù dọa

Hù dọa là một thủ thuật có thể thành công hoặc thất bại. Thành công của nó **không nằm ở lúc tung ra lời hù dọa mà ở khả năng xử lý sau khi bị thách đố**. Khi bị hù dọa, đối phương có thể thách thức hoặc phớt lờ; nếu đàm phán vẫn tiếp tục bình thường, lời hù dọa có giá trị bằng không. Để phân biệt thật – giả, hãy đặt ba câu hỏi: (i) phía bên kia

có gặp khó khăn gì nếu thực hiện lời đe dọa? (ii) họ có giải pháp thay thế nếu đàm phán thất bại? (iii) tính cách của họ và điều họ tuyên bố có liên hệ thực tế nào không?

## TÓM TẮT CHƯƠNG

- **Khai thác thông tin** gồm ba kỹ thuật hỗ trợ: đặt/trả lời câu hỏi (bảy loại câu hỏi, mô hình phễu mở→đóng), quan sát phi ngôn ngữ và lắng nghe chủ động (năm kỹ năng).
- **Thuyết phục** dựa trên các lưu ý về cách trình bày và sáu kỹ thuật (tạo nhu cầu, tạo cạnh tranh, bỏ đi–gây áp lực, tin tưởng chắc chắn, đi bước trước, tóm lược) — phản ánh sáu nguyên lý ảnh hưởng của Cialdini.
- **Bế tắc** xuất phát từ năm nguyên nhân: tranh chấp lập trường, ép buộc, không hiểu nhau, năng lực yếu, khoảng cách lợi ích lớn.
- **Giải quyết bế tắc** bằng cách tập trung vào lợi ích, nhu đạo, nâng cao vị thế (gắn với BATNA), nhượng bộ giảm dần có điều kiện, giảm giá trị lý lẽ, kỹ thuật đặt giá – đối phó phản kháng (lưu ý hiệu ứng mỏ neo), và khi cần, nhờ bên thứ ba (hòa giải/trọng tài).

## THUẬT NGỮ THEN CHỐT

**Câu hỏi mở / đóng** (*open / closed question*): Câu hỏi khái quát để đối tác bộc lộ / câu hỏi cụ thể, giới hạn câu trả lời.

**Lắng nghe chủ động** (*active listening*): Lắng nghe có mục tiêu, hiểu cả ý nghĩa ẩn sau lời nói.

**Thế găng / bế tắc** (*impasse / deadlock*): Tình huống các bên không thể nhượng bộ thêm, đàm phán ngưng trệ.

**Nhu đạo trong đàm phán** (*negotiation jujitsu*): Chuyển hướng công kích của đối tác sang việc giải quyết vấn đề.

**Nhượng bộ có điều kiện** (*conditional concession*): Nhượng bộ gắn với điều kiện “Nếu... thì...”.

**Đổi chác có lợi** (*logrolling*): Đánh đổi các vấn đề có giá trị khác nhau giữa hai bên để cùng lợi.

**Hiệu ứng mỏ neo** (*anchoring effect*): Đề nghị đầu tiên chi phối vùng thương lượng và các đề nghị sau.

**Trung gian hòa giải / trọng tài** (*mediation / arbitration*): Bên thứ ba hỗ trợ tìm thỏa thuận / ra phán quyết ràng buộc.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

---

- Trình bày những nội dung chính trong kỹ thuật khai thác thông tin từ đối tác (đặt câu hỏi, quan sát, lắng nghe).
- Trình bày những nội dung chính trong kỹ thuật trả lời câu hỏi của đối tác.
- Nêu các nguyên nhân dẫn đến bế tắc trong đàm phán kinh doanh và trình bày các kỹ thuật để giải quyết bế tắc.
- Trình bày kỹ thuật đặt giá và đối phó với sự phản kháng về giá của đối tác.
- Để đạt hiệu quả cao trong giao tiếp bằng email hay điện thoại, chúng ta cần lưu ý điều gì?

## BÀI THỰC HÀNH

---

### Bài 1. Thực hiện cuộc đàm phán theo kịch bản

**Mục tiêu:** rèn luyện kỹ năng giao tiếp và kỹ năng đàm phán.

**Yêu cầu:** nhóm làm video minh họa một cuộc đàm phán với một trong các chủ thể phổ biến — ông/bà/bố mẹ/người thân, bạn bè, sếp nơi thực tập/làm thêm, chủ nhà trọ, người bán hàng. Trong sản phẩm cần thể hiện rõ kỹ năng giao tiếp phù hợp với đối tượng và các kỹ thuật đàm phán đã học.

## Bài 2. Kỹ thuật giải quyết bế tắc — Chương trình khuyến mãi

### Tình huống

Công ty Bia Sài Gòn thực hiện khuyến mãi tháng 6/2014 (1/6–30/6): “uống 5 chai tặng 1 chai” tại các quán ăn, nhà hàng ở TP.HCM. Công ty đã thông báo cho các nhà phân phối từ 20/5, và các nhà phân phối phải báo cho điểm bán lẻ trước 25/5. Chương trình thực hiện đồng loạt từ 1/6.

Tuy nhiên đến 20/6 nhà hàng Ngọc Anh (Quận Bình Tân) mới nhận được thông tin. Chủ nhà hàng bức xúc, khiếu nại đòi bồi thường vì 3 tuần đầu tháng 6 không được áp dụng khuyến mãi. Công ty đã xin lỗi và đề nghị bồi thường lượng bia chưa được khuyến mãi. Nhưng chủ nhà hàng đòi bồi thường thêm **200 triệu đồng** cho phần doanh số đồ ăn bị giảm do khách bỏ sang quán khác. Công ty không chấp nhận vì cho rằng không có cơ sở. Hai bên rơi vào bế tắc.

**Yêu cầu:** Phân tích nguyên nhân dẫn đến bế tắc (đối chiếu Hình 4.7). Đề xuất phương án giải quyết sao cho cả hai bên hài lòng về lợi ích — vận dụng kỹ thuật tập trung vào lợi ích, tách riêng vấn đề và tiêu chí khách quan.

## Bài 3. Đàm phán mua bán — Chuỗi hạt ngọc trai

### Tình huống

Thắng muốn mua một chuỗi hạt ngọc trai tặng vợ sắp cưới. Chuỗi hạt trị giá **6 triệu đồng**. Thắng trả giá 3 triệu đồng, người bán **lập tức đồng ý**, còn vui vẻ tặng kèm một đôi hoa tai và gói quà xinh xắn. Điều đó khiến Thắng hối hận, cảm thấy mình vừa bị “hớ”.

- Nhận xét khả năng đàm phán của người mua và người bán. (Gợi ý: việc đối tác đồng ý quá nhanh thường là dấu hiệu ta đã trả giá chưa tới — “winner’s curse”.)
- Giả sử là Thắng, khi biết bị hớ và không muốn mua nữa, hãy tìm cách ứng phó để rút lui lời đề nghị một cách lịch sự.

- Vận dụng các kỹ năng khai thác thông tin, nâng cao vị thế và giảm giá trị lý lẽ để thực hiện lại cuộc thương lượng hiệu quả hơn.

#### Bài 4. Phản hồi khi khách hàng phàn nàn về giá

##### Tình huống

Bạn là nhân viên sale của công ty lữ hành ABC, đã báo giá tour Đà Nẵng – Nha Trang 4 ngày 3 đêm giá **4.950.000 đồng** kèm lịch trình và dịch vụ. Khách gọi điện phàn nàn rằng một công ty khác cung cấp tour tương tự chỉ **4.150.000 đồng**. Trong trường hợp này, bạn sẽ thuyết phục khách hàng như thế nào? (Vận dụng kỹ thuật đối phó với phản kháng về giá.)

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Thái Trí Dũng (2012). Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh. NXB Thống kê.
- Hoàng Đức Thân (2006). Giáo trình Giao dịch và đàm phán kinh doanh. NXB Thống kê.
- Nguyễn Xuân Thơm & Nguyễn Văn Hồng (2001). Kỹ thuật đàm phán thương mại quốc tế. ĐH Quốc gia Hà Nội.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (3rd ed.). Penguin Books.
- Lewicki, R. J., Barry, B. & Saunders, D. M. (2020). Negotiation (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Thompson, L. L. (2015). The Mind and Heart of the Negotiator (6th ed.). Pearson.
- Salacuse, J. W. (2003). The Global Negotiator. Palgrave Macmillan.
- Cialdini, R. B. (2021). Influence: The Psychology of Persuasion (New & Expanded). Harper Business.

## PHẦN ĐỌC THÊM

### Kỹ năng giao tiếp thiết yếu trong kinh doanh

Xét về bản chất, đàm phán là một hình thức **giao tiếp** trong đó các bên cùng trao đổi, bàn bạc để đi đến thỏa thuận. Quá trình giao tiếp — bằng ngôn ngữ hoặc phi ngôn ngữ — đều rất quan trọng để đạt mục tiêu và giải quyết xung đột.

#### 1. Những nguyên tắc chung của giao tiếp trong kinh doanh

- **Hợp tác hai bên cùng có lợi** — thuận mua vừa bán, bình đẳng, ngang giá;
- **Tôn trọng đối tác như tôn trọng chính mình** qua thái độ, cử chỉ, ngôn từ, hành động đúng mực;
- **Biết lắng nghe** để nắm bắt tâm tư, lý lẽ, quan điểm của đối tác;
- **Kiên nhẫn và biết chờ đợi** với thái độ thân thiện, thông cảm;
- **Đồng cảm** — đặt mình vào vị trí đối tác để hiểu hoàn cảnh, quyền lợi của họ.

#### 2. Những nghi thức cơ bản trong giao tiếp trực tiếp

Giao tiếp trực tiếp là loại hình hiệu quả nhất vì mọi hiểu lầm có thể được điều chỉnh kịp thời nhờ tín hiệu phi ngôn ngữ đi kèm. Một số nghi thức tạo ấn tượng cần thực hiện nhuần nhuyễn:

- **Trao danh thiếp:** tôn trọng thông lệ của đối tác (Pháp: khách trao trước; Anh: chủ trao cho khách). Tại Việt Nam, người vị trí thấp trao trước cho người vị trí cao; gặp lần đầu thì việc trao thuộc về người chủ. Danh thiếp cũng dùng khi gửi kèm quà tặng hoặc liên hệ công tác.
- **Chào hỏi:** “Lời chào cao hơn mâm cỗ”. Có thể gật đầu, câu chào kèm bắt tay; nguyên tắc cơ bản là gọi tên hoặc chức vụ của đối phương để thể hiện tôn trọng.
- **Bắt tay:** chủ nhà, cấp trên, phụ nữ chủ động đưa tay trước; đón nhận kịp thời thể hiện nhiệt tình; thời gian bắt tay tương đương thời gian chào; hơi nghiêng về trước, nhìn vào mắt, biểu cảm tươi cười.

- **Giới thiệu:** giới thiệu người ít tuổi với người cao tuổi, vị trí thấp với vị trí cao, nam với nữ, nhân viên dưới quyền với khách; dùng từ ngữ trân trọng, lịch sự; khi được giới thiệu, hai bên khẽ cúi chào và bắt tay.

### 3. Giao tiếp gián tiếp qua điện thoại và email

- **Điện thoại — khi trả lời:** trả lời ngay nếu không quá bận, thể hiện sự nồng nhiệt; nếu có khách đến đúng lúc, lịch sự đề nghị người gọi chờ hoặc gọi lại.
- **Điện thoại — khi gọi:** kiểm tra số chính xác; chọn thời gian phù hợp; chuẩn bị kỹ nội dung, đảm bảo lịch sự, tôn trọng, hiệu quả và chính xác.
- **Email — địa chỉ:** tên email thể hiện người dùng hoặc công ty/tổ chức.
- **Email — nội dung:** đi thẳng vào vấn đề, nêu bật nét chính; đảm bảo chính xác và nhất quán giữa các ý, các lần trao đổi; lịch sự, nhã nhặn qua cấu trúc và từ ngữ.



ĐẶNG THIÊN  
TÂM  
GIÁ TRỊ TỪ TÂM