

Thương lượng

GS. Christopher Balding

22/10/2018

Mục tiêu môn học

Môn học này sẽ trang bị cho bạn những kỹ năng và kỹ thuật thương lượng và tạo điều kiện để bạn thực hành kỹ năng thương lượng với người khác hoặc trong một nhóm. Các bài giảng được lấy từ những quyển sách và nghiên cứu xuất sắc cung cấp phương pháp *rèn luyện* kỹ năng thương lượng trong lớp để thành công trong thương lượng.

Thông tin cơ bản

- Văn phòng của tôi nằm ở phòng giảng viên
- Địa chỉ email:

Christopher.balding@fuv.edu.vn

- Giờ trực văn phòng của tôi là sáng thứ hai và thứ tư
- Nếu muốn gặp và trao đổi với tôi, học viên nên đặt lịch hẹn trước

Tài liệu và bài đọc

- Hai quyển sách sử dụng trong môn học này là:
 - *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* by Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton
 - *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business Politics and Everyday Life* by Avinash Dixit and Barry Nalebuff

Bản tiếng Việt

- Để đạt được thỏa thuận: Thương lượng thành công mà không bị thua thiệt. NXB TP.HCM
- Tư duy chiến lược: Lý thuyết trò chơi thực hành. NXB Dân Trí

Tài liệu tham khảo

- Các nghiên cứu tình huống được đặt hàng và tôi sẽ tải lên học liệu mở
- Các mô phỏng tình huống chúng ta sẽ đọc và mô phỏng trong lớp

Trọng tâm môn học

Đây là lớp học yêu cầu học viên phải tích cực tham gia vào buổi học. Chúng ta sẽ học và thực hành kỹ năng thương lượng. Bạn sẽ **KHÔNG** thể nhận điểm cao trong môn này nếu chỉ ngồi yên, ghi chép, viết bài và đi thi. Bạn *phải* tham gia nhiệt tình vào lớp học.

Cấu trúc bài giảng và Tham gia của học viên

- Mỗi buổi học sẽ có phần giảng viên giảng bài trên lớp và nội dung bài giảng nhằm hỗ trợ cho bài tập mô phỏng tình huống mỗi tuần.
- Trọng tâm của bài giảng là các chủ đề và kỹ thuật bạn sẽ có cơ hội được thực hành và sử dụng trong các bài tập mô phỏng tình huống khi thương lượng
- Hàng tuần đều có phần thuyết trình nhóm

Cấu trúc bài giảng và Tham gia của học viên (tt.)

- Bài giảng trên lớp được tổng hợp từ các bài đọc, chủ đề và tài liệu đã cung cấp cho học viên. Học viên *phải* sẵn sàng tham gia, thảo luận về tài liệu và đưa ra nhận định của cá nhân
- Đặc biệt, trong những bài tập mô phỏng tình huống, học viên phải ứng dụng kiến thức đã được học để xử lý tình huống

Bài tập về nhà

- Sẽ không có nhiều bài tập về nhà.
- Môn học này chỉ có một vài bài tập về nhà nhỏ
- Mục đích của bài tập là giúp học viên chuẩn bị thương lượng và suy ngẫm về các khái niệm
- Quan trọng nhất: khi đến lớp, học viên phải chuẩn bị đầy đủ và sẵn sàng tham gia

Ba lý thuyết giảng dạy

- Học viên phải học hỏi từ bạn bè và học từ việc lãnh đạo cũng như học từ giảng viên
- Giảng viên sẽ thêm vào những yếu tố bất ngờ khó lường trước vì bản chất của việc thương lượng và kinh doanh là chúng ta không thể phán đoán trước tình huống sẽ xảy ra
- Không thể cải thiện kỹ năng thương lượng chỉ bằng việc đọc tài liệu. Để trở thành nhà thương lượng thành công, phải tập thương lượng.

Bài tập mô phỏng tình huống

- Trọng tâm của môn học là các bài tập mô phỏng tình huống thương lượng đặt học viên vào những tình huống thương lượng có thật và đa dạng
- Sinh viên phải cố gắng thương lượng để đi đến giải pháp thành công khi đàm phán cá nhân hoặc đàm phán theo nhóm
- Điểm được chấm dựa trên phần tham gia của học viên vào các bài tập tình huống

Cấu trúc buổi học

- Lớp học được chia thành 3 phần với 2 lần nghỉ giải lao 10 phút ở giữa và buổi học kéo dài khoảng 4 tiếng
- Lớp học diễn ra như sau giảng viên giảng bài/sinh viên thuyết trình, nghỉ giải lao, mô phỏng tình huống, nghỉ giải lao, thảo luận cuối giờ
- 10 phút giải lao giữa giờ được thực hiện nghiêm chỉnh, nếu mọi người đã trở về lớp học, bạn vẫn có thể ra ngoài giải lao nhưng phải trở lại lớp đúng giờ

Giới thiệu về giảng viên

- Tôi từng là giáo sư tại Trường Kinh doanh HSBC của Khoa Cao học Đại học Bắc Kinh tại Trung Quốc trong 9 năm trước khi đến Việt Nam
- Lĩnh vực nghiên cứu của tôi rất đa dạng từ tài chính đến kinh tế và luật cho đến y tế
- Tôi đã trả lời phỏng vấn, viết bài, làm việc và được trích dẫn trên các tờ báo và kênh truyền hình như Bloomberg, BCC, CNBC, Financial Times, Foreign Policy, Wall Street Journal, và nhiều phương tiện truyền thông khác
- Tôi có viết blog tại Baldingsworld.com và bạn có thể theo dõi tôi trên Twitter @BaldingsWorld

Câu hỏi mở đầu

Những kỹ năng cần thiết để trở thành
nhà đàm phán thành công?

Câu hỏi mở đầu

Vậy, chính xác, thương lượng là gì?

Câu hỏi mở đầu

Bạn có thay đổi phương pháp thương lượng khi đàm phán với phụ nữ/đàn ông? Bạn có thay đổi phương pháp thương lượng khi đàm phán với người đến từ quốc gia khác? Với người cùng công ty? Với cấp trên hoặc cấp dưới?

Câu hỏi mở đầu

Có cần phải la hét vào mặt người khác để đạt được kết quả như ý? Có cần phải thua/nhượng bộ chiến lược để đạt được kết quả như ý?

Câu hỏi mở đầu

Có cần nói dối trong khi thương lượng?

Câu hỏi mở đầu

Bạn nghĩ mình sẽ học được gì từ môn học này?
Bạn hy vọng sẽ đạt được điều gì từ môn học này?

Cách chúng ta thương lượng và
Thương lượng là gì?

Tình huống: Chiếc máy pha cà phê bị hỏng

Trong tháng đầu tiên của tôi ở Trung Quốc, là một người uống cà phê rất nhiều và *không* uống được trà, tôi mua một chiếc máy pha cà phê tốt và (khá đắt). Máy hoạt động hoàn hảo trong vòng 3 tháng và bị hư. Tôi trả máy lại cửa hàng, cửa hàng sửa máy và trả máy lại một tuần sau đó.

Tình huống: Chiếc máy pha cà phê bị hỏng (tt.)

Tuy nhiên, ba tháng sau, chiếc máy lại hỏng lần nữa. Cửa hàng nói họ sẽ sửa máy trong một tuần. Một tuần sau họ nói máy chưa sửa xong và tôi nên quay lại sau một tuần sau. Một tuần sau họ nói máy vẫn chưa xong và tôi nên quay lại vào tuần sau. Một tuần sau họ nói máy vẫn chưa xong và tôi nên quay lại vào tuần sau. Chuyện này tiếp diễn trong vòng 2 tháng.

Thương lượng chiếc máy pha cà phê

- Mục tiêu hoặc kết quả mà tôi mong muốn khi thương lượng ở đây là gì?
- Với bản chất lòng vòng không rõ ràng khi thương lượng về chiếc máy pha cà phê bị hỏng, tôi nên làm gì để đạt được kết quả như ý?

Thu thập thông tin

- Những thông tin nào giúp tôi đạt được hoặc thương lượng được kết quả có thể chấp nhận được?
 - Khác biệt văn hóa
 - Văn hóa doanh nghiệp
 - Đòn bẩy

Tôi nên bắt đầu thương lượng với
cửa hàng về chiếc máy pha cà phê
như thế nào?

Kết quả

- Theo lời khuyên của một đồng nghiệp từ Trường Kinh doanh HSBC, tôi bước vào cửa hàng vào thời điểm kinh doanh bận rộn trong ngày vào một ngày thứ Bảy.
- Tôi hỏi máy của tôi đã sửa xong chưa.
- Khi họ báo cho tôi biết hãy quay lại sau một tuần, tôi lập tức bắt đầu la hét nhân viên bán hàng càng to càng tốt.
- Họ trả lại tiền cho tôi trong vòng 2 phút.

Vì sao “chiến thuật” thương lượng này
lại hiệu quả?

Hiểu rõ bản thân và đối tượng mình đang thương lượng

- Tôi là một người hướng nội (I**n**troverted), trực giác (i**N**tuitive), tư duy (T**H**inking), óc phán xét tốt (J**J**udging). Tính cách của loại người INTJ là:
 - Mỗi quan hệ cá nhân, đặc biệt là các mối quan hệ tình cảm, sẽ là gót chân Asin của người INTJ... Lý do một phần là vì nhiều người INTJ không dễ dàng ép mình vào các khuôn khổ xã hội; ví dụ, họ thường thiếu kiên nhẫn và thường không hiểu biết mấy về những việc như trò chuyện xã giao và tán tỉnh (những việc mà được mọi người xem là niềm vui khi bắt đầu một mối quan hệ).

Hiểu rõ bản thân và đối tượng mình đang thương lượng (tt.)

- Tôi là một người hướng nội (**I**ntroverted), trực giác (**iN**tuitive), tư duy (**T**hinking), óc phán xét tốt (**J**udging). Tính cách của loại người INTJ là:
 - INTJ là một người cầu toàn, và có thể dồn mọi tâm huyết vào việc cải thiện những việc mà họ có hứng thú...INTJ áp dụng (một cách cứng nhắc) nguyên tắc “*Biện pháp này có **hiệu quả** không?*” vào mọi việc từ những mối quan tâm riêng của bản thân đến các nguyên tắc xã hội thông dụng. Việc này khiến họ trở thành những người có tư duy độc lập, người INTJ có bị trói buộc bởi quyền lực, tục lệ, hoặc tình cảm.

Hiểu rõ bản thân và đối tượng mình đang thương lượng (tt.)

- Tôi là một người hướng nội (**I**ntroverted), trực giác (**iN**tuitive), tư duy (**T**hinking), óc phán xét tốt (**J**udging). Tính cách của loại người INTJ là:
 - Tuy nhiên, vấn đề lớn nhất *INTJ muốn lý giải cả mối quan hệ con người*. Việc này khiến họ có bản tính ngây ngờ khá kỳ cục, tương tự như nhiều người thuộc tính cách INFJ – chỉ khác là thay vì kỳ vọng tình cảm và sự đồng cảm vô tận từ một mối quan hệ tình cảm, người INTJ thường kỳ vọng sự lý trí và trực tiếp vô tận.

Ưu điểm và Khuyết điểm của tôi khi thương lượng

- Toàn tâm tập trung vào việc đạt được kết quả như ý mình, đôi khi tập trung quá đáng. Tôi cần làm gì để đạt được điều đó (làm vậy có hiệu quả không)?
- Tư duy phân tích và lô-gíc và nhanh chóng hiểu được các quy trình, hệ thống và đường lối
- Thiếu khả năng xây dựng mối quan hệ và thấu hiểu đối phương, đặc biệt khi tư duy của đối phương không có hệ thống lô-gíc

Kỹ năng thương lượng của tôi và chiếc máy pha cà phê

- Tôi đạt được kết quả như ý muốn
- Tôi không thể phân tích tình huống một mình nếu không có sự trợ giúp. Tôi phải nhận sự trợ giúp từ bên ngoài để hiểu được cần làm gì để đạt được kết quả như ý.
- Mọi quan hệ cũ hoặc xây dựng mối quan hệ mới là yếu tố không liên quan nhiều ở đây

Những động thái của đối phương khi thương lượng

- Trong thương lượng của tôi, tâm lý cá nhân có phải là một nhân tố trong quyết định của đối phương?
- Có phải đối phương *không* hiểu yêu cầu mà tôi liên tục nhắc đi nhắc lại về chiếc máy cà phê hay chỉ đơn giản là họ *không thêm quan tâm*?
- Vì sao la hét lại khiến họ giải quyết ngay lập tức và chứng minh cho họ thấy tầm quan trọng của vấn đề đối với tôi trong khi trao đổi và nhắc nhở không chứng minh được tầm quan trọng này?

Bạn có thương lượng?

...mọi người thương lượng ngay khi bản thân họ không biết mình đang làm điều đó.

Câu trả lời

Một người thương lượng với vợ về chỗ ăn tối và thương lượng với các con về thời điểm tắt đèn. Thương lượng là phương tiện cơ bản để đạt được điều mình muốn từ người khác. Đây là quá trình giao tiếp qua lại để đạt đến một thỏa thuận khi bạn và đối tượng đều có một số lợi ích chung và một số lợi ích đối lập.

Bạn thuộc loại người nào khi thương lượng?

Mọi người thường thấy mình bị kẹt giữa tình thế tiến thoái lưỡng nan. Họ cho rằng có hai cách để thương lượng: mềm mỏng và cứng rắn. Người thương lượng mềm mỏng luôn muốn tránh xung đột cá nhân và sẵn sàng nhượng bộ để đạt được thỏa thuận. Người này muốn có một giải pháp ôn hòa; tuy vậy cuối cùng họ sẽ cảm thấy bị lợi dụng và có cảm giác cay đắng. Người thương lượng cứng rắn sẽ nhìn nhận mọi tình huống như là cuộc đấu ý chí để xem bên nào có lập trường mạnh mẽ hơn và có thể trụ vững lâu dài hơn.

Một thỏa thuận tốt là thỏa thuận thế nào?

Bất cứ phương pháp đàm phán nào cũng có thể được đánh giá chính xác thông qua ba tiêu chuẩn: đàm phán phải đưa đến một thỏa thuận sáng suốt trong phạm vi có thể. Đàm phán phải hiệu quả. Và đàm phán phải cải thiện hoặc ít nhất không làm phương hại đến mối quan hệ giữa hai bên.

BATNA là gì?

- BATNA là viết tắt của giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận quan thương lượng (*best alternative to a negotiated agreement*)
- Trong thực hành, BATNA nghĩa là gì?

Một ví dụ về BATNA

Đây là một trường hợp điển hình khi quan hệ hợp tác trong kinh doanh không còn êm đẹp. Sau khi cùng nhau xây dựng một công ty xây dựng ăn nên làm ra, Larry Stevenson và Jim Shapiro phát hiện ra giữa họ có nhiều khác biệt không thể hòa giải được. Stevenson muốn mua lại cổ phần của Shapiro, và ông này cũng đồng ý bán lại với mức giá hợp lý. Sau nhiều tháng mặc cả và lèo lái pháp lý, Stevenson đưa ra lời đề nghị cuối cùng: \$8.5 triệu để mua lại cổ phần của Shapiro trong công ty.

Một ví dụ về BATNA (tt.)

Công ty trị giá \$20 triệu, Shapiro tự nhủ. Mình sở hữu 49% cổ phần. Khoan, mình cũng là người gây dựng công ty. Mình sẽ không chấp nhận bất kỳ mức giá nào thấp hơn phần mình đáng được nhận - \$10 triệu. Tôi thà kiện ra tòa còn hơn nhận \$8.5 triệu. Shapiro từ chối lời đề nghị, và hai bên chuẩn bị ra tòa. Lý do của Shapiro khi từ chối lời đề nghị của Stevenson không có cơ sở. Ngoài ra, luật sư của Shapiro trấn an ông rằng, việc ra tòa sẽ nghiêng theo hướng có lợi cho ông.

Một ví dụ về BATNA (tt.)

Tuy nhiên Shapiro đã lựa chọn sai lầm. Ông có thể tìm ra cách giải quyết việc này nếu ông đánh giá BATNA của mình – *giải pháp thay thế tốt nhất cho thỏa thuận thông qua thương lượng*. Trong thương lượng, BATNA của một người là những hành động mà người đó có thể theo đuổi nếu thương lượng hiện tại đi vào ngõ cụt. Đánh giá những giải pháp thay thế trong một giao dịch rất quan trọng nếu bạn muốn đặt ra ranh giới mà bạn sẽ từ chối một lời đề nghị: Những người thương lượng thành công luôn quyết định BATNA của mình trước khi bước vào cuộc thương lượng.

Đề biết được BATNA của bạn

Liệt kê các giải pháp thay thế: Suy nghĩ những giải pháp thay thế nếu thương lượng hiện tại đi vào ngõ cụt. Những phương án nào dành cho bạn nếu thỏa thuận không đi đến kết luận?

Đánh giá các giải pháp thay thế: Xem xét từng phương án và tính toán giá trị khi thực hiện mỗi phương án.

Đề biết được BATNA của bạn (tt.)

Đặt ra BATNA của bạn: Chọn một giải pháp đem lại giá trị cao nhất cho bạn. Đây chính là BATNA của bạn – giải pháp bạn có thể theo đuổi nếu thương lượng hiện tại thất bại.

Tính toán giới hạn cuối cùng của bạn: giờ bạn đã biết BATNA của mình, hãy tính giới hạn cuối cùng - là giá trị thỏa thuận thấp nhất mà bạn sẵn sàng chấp nhận. Nếu giá trị của thỏa thuận mà bạn nhận được thấp hơn giá trị..., bạn nên từ chối lời đề nghị và thực hiện theo BATNA.

BATNA khiến bạn đặt ra câu hỏi: nếu tôi/chúng ta không đạt được thỏa thuận, có những giải pháp thay thế nào và những giải pháp này so với nếu đạt được thỏa thuận?

Shapiro và BATNA của ông ta

Để đánh giá BATNA của mình, đầu tiên Shapiro nên thu thập các thông tin sau từ luật sư của mình: tính toán chi phí tranh tụng, \$500,000; khả năng thắng kiện tại tòa của ông, khoảng 70%; và nếu ông ta thắng, ông có nhận được \$10 triệu cho cổ phần của mình hay không, trong khi nếu thua, ông chỉ nhận được \$3 triệu.

Nguyên tắc đầu tiên trong Tư duy chiến lược: Nhìn về phía trước và suy luận ngược (look ahead and reason back)

Nguyên tắc chung của các trò chơi mà người chơi tuân tự đi từng bước là mỗi người chơi nên dự đoán trước nước đi của đối phương và dựa trên đó đi những bước thông minh nhất. Dự đoán quyết định đầu tiên cuối cùng sẽ dẫn bạn đến đâu, và sử dụng thông tin này để tính toán lựa chọn tốt nhất dành cho bạn.

Nhìn về phía trước và Suy luận ngược lại



Kết quả thường xảy ra



Tư duy chiến lược Ví dụ #1a

Tưởng tượng chỉ có một vòng thương lượng duy nhất. Trên bàn có một chiếc bánh kem; một đứa trẻ (Ali) đề nghị với đứa trẻ khác (Baba) cách chia bánh kem. Nếu Baba đồng ý, chiếc bánh sẽ được chia như thỏa thuận; nếu không, chiếc bánh sẽ bị cháy và cả hai đều không ăn được bánh.

Tư duy chiến lược Ví dụ #1a (tt.)

Lúc này Ali ở tình thế rất mạnh: cô bé có thể đề nghị với Baba lựa chọn hoặc ăn một phần chiếc bánh hoặc không ăn gì. Thậm chí nếu cô bé đề nghị chia 100% chiếc bánh cho riêng mình và chỉ cho Baba liếm dao cắt bánh sau khi xong, điều duy nhất mà Baba có thể làm là chấp nhận liếm dao cắt bánh hoặc không được ăn tí nào. Dĩ nhiên, Baba sẽ từ chối lời đề nghị vì quá giận dữ vì sự bất công. Baba muốn xây dựng hoặc giữ gìn danh tiếng là một người thương lượng cứng rắn, để giúp cậu bé trong những thương lượng trong tương lai, với Ali hoặc với những người khác đã biết về hành động của Baba trong tình huống này. *Trên thực tế Ali sẽ phải suy nghĩ về những điều này, và đề nghị chia cho Baba chỉ vừa đủ (có lẽ chỉ một miếng nhỏ?) để cậu đồng ý với lời đề nghị.*

Bây giờ giả sử Baba chưa được học về thể tích



Tư duy chiến lược Ví dụ #1b

Nếu có vòng thương lượng thứ hai, mọi chuyện sẽ tốt hơn cho Baba. Một lần nữa, trên bàn có một chiếc bánh kem nhưng bây giờ phải qua hai vòng thương lượng trước khi chiếc bánh kem bị cháy. Nếu Baba từ chối lời đề nghị của Ali, cậu có thể lật ngược lại bằng một lời đề nghị khác, nhưng lúc đó chỉ còn lại nửa chiếc bánh kem. Nếu Ali từ chối lời đề nghị của Baba, nửa chiếc bánh kem còn lại cũng sẽ bị cháy và cả hai bên đều không được ăn bánh.

Tư duy chiến lược Ví dụ #1b (tt.)

Bây giờ Ali phải phán đoán những hậu quả từ lời đề nghị đầu tiên của cô bé. Cô biết Baba có thể từ chối lời đề nghị của mình và lật ngược lại tình thế và trở lại với vị trí mạnh hơn khi đưa ra đề nghị mang tính “được ăn cả ngã về không” khi chia nửa chiếc bánh còn lại. Như vậy Baba có thể lấy hết nửa chiếc bánh còn lại. Vì vậy, cậu sẽ không chấp nhận bị thua thiệt trong lần đầu tiên Ali đưa ra đề nghị. Nếu Ali để cho cuộc thương lượng diễn ra đến vòng hai, cô bé sẽ không nhận được gì hết. Biết được điều này, cô sẽ đề nghị chia cho Baba nửa chiếc bánh, vừa đủ để cậu bé đồng ý đồng thời cũng lấy được cho mình nửa chiếc bánh. Hai đứa trẻ ngay lập tức đồng ý và chia chiếc thành theo tỉ lệ 50:50.

Thương lượng lập trường hoặc kết quả

Khi hai bên thương lượng về lập trường, họ có khuynh hướng tự trói mình vào lập trường đó. Bạn càng làm rõ và bảo vệ lập trường của mình, bạn càng gắn chặt vào lập trường đó. Bạn càng cố gắng thuyết phục đối phương rằng mình không thể thay đổi lập trường ban đầu, đối phương càng khó bị thuyết phục.

Kết quả hay Cái tôi?

Cái tôi của bạn trở nên đồng nhất với lập trường. Mục tiêu mới của bạn giờ là “giữ thể diện” – và đồng nhất các hành động trong tương lai với lập trường trong quá khứ - và như vậy thỏa thuận có khả năng thỏa mãn lợi ích của cả hai bên càng khó đạt được hơn.

Lập trường phương hại đến kết quả thương lượng

Khi càng chú ý đến lập trường, hai bên sẽ càng ít chú ý đến việc thỏa mãn những mối quan tâm thực sự của các bên và thỏa thuận các khó đạt được. Bất cứ thỏa thuận nào đạt được cũng sẽ giống như sự phân chia cơ học giữa các lập trường thay vì một giải pháp được thiết kế khéo léo để đáp ứng lợi ích chính đáng của các bên. Kết quả thường là một thỏa thuận mà một bên sẽ không cảm thấy hài lòng.

Tranh cãi về lập trường là không hiệu quả

Tranh cãi về lập trường làm ngưng trệ quá trình đàm phán. Trong khi mặc cả lập trường bạn sẽ cố làm cho bất cứ một thỏa thuận nào đạt được đều có lợi cho bạn bằng cách bắt đầu từ những lập trường cực đoan, ngoan cố bám chặt lấy nó, đánh lừa đối phương không biết mục đích thực của bạn, nhượng bộ một tí chỉ cốt giữ cho cuộc đàm phán không bị bế tắc. Đối thủ của bạn cũng sẽ hành động tương tự như vậy.

Bảo vệ lập trường

Tranh cãi về lập trường trở thành cuộc đấu ý chí. Mỗi bên đều đưa ra những điều mình sẽ làm và không làm. Việc cùng nhau đưa ra giải pháp có lợi cho hai bên trở thành một cuộc chiến. Mỗi bên đều cố gắng dùng sức mạnh ý chí để ép buộc bên kia thay đổi lập trường của mình.

Mặc cả lập trường với nhiều người

Đàm phán sẽ rất thuận tiện khi chỉ có hai người, bạn và “phía bên kia”, song trên thực tế, trong đàm phán thường có rất nhiều người tham gia. Nhiều bên khác nhau có thể cùng ngồi đàm phán. Mỗi bên đều có các thành viên của mình, cấp trên, ban giám đốc hoặc các ủy ban mà những người đi đàm phán phải hỏi ý kiến. Càng có nhiều người thì yếu điểm của phương pháp mặc cả lập trường càng thể hiện rõ.

Đàm phán cứng rắn vs. mềm mỏng

Trong mặc cả lập trường, người cứng rắn luôn chiếm ưu thế trước người mềm mỏng. Nếu bên cứng rắn yêu cầu đối phương phải nhượng bộ và đưa ra những lời đe dọa trong khi người mềm mỏng sẽ lùi bước để tránh xung đột và cố đạt được thỏa thuận, thì hiển nhiên phần lợi sẽ nghiêng về phía người cứng rắn.

Giải trừ trách nhiệm về phương pháp thay thế

Bản thân tôi không tin đây là giải pháp để giải quyết vấn đề của thương lượng. Tôi vẫn cho rằng đây là phương pháp đáng để học và sử dụng nhưng tôi cũng tin rằng chiến lược thương lượng phải linh hoạt theo từng tình huống.

Hai giai đoạn của trò chơi

Trò chơi đàm phán diễn ra ở hai cấp độ. Ở cấp độ đầu tiên, các bên đàm phán về nội dung vấn đề; ở cấp độ còn lại, cuộc đàm phán thường là ngẫm xoay quanh thủ tục giải quyết vấn đề đó. Cuộc đàm phán thứ nhất có thể là thương lượng về lương bổng, điều khoản hợp đồng thuê, giá cả. Cuộc đàm phán thứ hai liên quan đến cách thức đàm phán các vấn đề trên: bằng cách mặc cả mềm mỏng, hoặc cứng rắn hoặc một biện pháp khác. Cuộc đàm phán thứ hai là trò chơi của trò chơi, một trò chơi lớn (“meta” game).

Hai giai đoạn của trò chơi (tt.)

Cuộc đàm phán thứ hai thường ít được đề ý đến vì dường như nó diễn ra không kèm theo các quyết định có ý thức. Chỉ khi đàm phán với người nước ngoài, đặc biệt một người đến từ nền văn hóa khác biệt, bạn mới thấy cần phải xác lập một quy trình đàm phán mà hai bên đều chấp nhận để giải quyết các vấn đề về nội dung. Có ý thức được hay không, với mỗi bước đi của mình bạn đều mặc cả luật chơi, cho dù các bước đó dường như chỉ liên quan đến nội dung đàm phán.

Miêu tả hai giai đoạn

Mục tiêu của trò chơi là gì và nguyên tắc của
trò chơi là gì?

Nguyên tắc thứ hai của tư duy chiến lược: nếu bạn có chiến lược lần át, hãy sử dụng chiến lược đó

- Không cần lo lắng về lựa chọn của đối thủ. Nếu bạn không có chiến lược lần át, nhưng đối thủ có, vậy hãy cho rằng đối phương sẽ sử dụng chiến lược từ đó bạn có thể chọn cách đối phó thích hợp.
- Một trong những trở ngại chính là lo lắng về lợi ích tương đối thay vì lợi ích tuyệt đối

Nguyên tắc thứ hai của tư duy chiến lược: nếu bạn có chiến lược lần át, hãy sử dụng chiến lược đó

Cũng như chiến lược lần át luôn tốt hơn bất kỳ một chiến lược nào khác, chiến lược bị lần át luôn luôn tệ hơn một chiến lược khác. Cũng như khi bạn chọn chiến lược lần át nếu bạn quyết định theo chiến lược này, chắc chắn đối thủ của bạn cũng chọn chiến lược của mình nếu có, bạn nên tránh chọn chiến lược bị lần át, và chắc chắn đối thủ cũng tránh chọn chiến lược này.

Nguyên tắc chiến lược thứ ba: Loại bỏ chiến lược bị lấn áp từng cái một

Nếu như trong quá trình chơi, bất kỳ chiến lược lấn át nào xuất hiện trong trò chơi nhỏ hơn, chúng cần được chọn một cách lần lượt. Nếu cả quy trình này kết thúc trong một kết cục duy nhất, bạn đã tìm thấy các giải pháp hành động cho những người chơi và kết cục trò chơi. Thậm chí ngay cả khi trò chơi không có một kết cục duy nhất thì nó cũng sẽ giúp giảm bớt quy mô và tính phức tạp của trò chơi.

Lý thuyết trò chơi nhìn vào Nguyên tắc #2 và #3: Chiến lược lẫn át/bị lẫn át là gì?

		Chiến lược của bên phòng ngự		
		Chống dẫn bóng	Chống chuyền bóng	Phản công chớp nhoáng
Chiến lược của bên tấn công	Dẫn bóng	3	7	15
	Chuyền bóng	9	8	10