

CHRIS VOSS  
TAHL RAZ

# Đừng bao giờ chia đôi lợi ích trong mọi cuộc đàm phán

Phan Ngọc Lệ Minh *dịch*

*(Tái bản lần thứ 4)*

Better Knowledge, Better Success



alpha NHÀ XUẤT BẢN  
books THẾ GIỚI

## HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

### **Nông Vương Phi**

CEO Công ty Phi&P

**Bùi Kim Thủy** - Đại diện Cấp cao của Hội  
đồng Kinh doanh Hoa Kỳ - ASEAN

### **Đặng Thanh Vân**

Chủ tịch HĐQT Thanks

### **Đoàn Đức Thuận** - Phó TGD về

Chiến lược và Marketing

- Kowil Fashion

### **Lê Quang Vũ**

CEO Blue C

### **Lê Quốc Vinh**

Chủ tịch Lebros

### **Nguyễn Anh Tú**

Giám đốc NXB Đại học Kinh tế Quốc dân

### **Nguyễn Đình Thành**

Đồng sáng lập Elite PR School

### **Nguyễn Minh Tuấn**

CEO AFA Capital

### **Nguyễn T. Quỳnh Trang**

Phó Chủ tịch CSMD

**Võ Trí Thành** - Viện trưởng Viện nghiên  
cứu Quản lý Kinh tế CIEM

### **Nguyễn Cảnh Bình**

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

## ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Phụ trách xuất bản: Đỗ Nguyệt Anh

Điều phối viên: Trung Trịnh

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Diệu Linh

Thư ký xuất bản: Thùy Nguyễn

Bản quyền: Thanh Lam



Chúng tôi không bán sách, chúng tôi bán kiến thức quản trị vượt trội  
của những doanh nhân và tập đoàn hàng đầu!

## LỜI GIỚI THIỆU

“Đừng bao giờ chia đôi lợi ích trong mọi cuộc đàm phán” – có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng đây chính là lời khuyên từ một chuyên gia đàm phán giải cứu con tin dày dạn kinh nghiệm của FBI, khi mà quan điểm của đàm phán hiện nay là đặt nguyên tắc win-win (đôi bên cùng có lợi) lên hàng đầu.

Tuy nhiên,

Cuốn sách này có thể giúp bạn thương lượng thành công mức lương bạn muốn với sếp.

Cuốn sách này có thể giúp bạn mặc cả khi mua hàng, thỏa thuận giảm tiền thuê nhà trong khi chủ nhà vừa thông báo tăng giá thuê.

Cuốn sách này có thể giúp bạn thuyết phục được những khách hàng khó tính nhất ký hợp đồng với công ty bạn.

Cuốn sách này thậm chí có thể giúp bạn đàm phán giải cứu con tin thành công!

Tại sao ư?

Bởi cuốn sách này tập hợp những kỹ năng đúc kết từ kinh nghiệm của một chuyên gia đàm phán giải cứu con tin có thâm niên làm việc hơn 20 năm tại Cục Điều tra Liên bang Mỹ FBI. Ông coi đàm phán là trung tâm của sự hợp tác, là một cuộc giao tiếp hiệu quả, không phải một trận đấu khẩu cạnh tranh gay gắt, cũng không phải một buổi nhượng bộ thỏa hiệp bất công.

Với quan niệm “Cuộc sống là những cuộc đàm phán”, tác giả Chris Voss đã cung cấp 9 cách thức để chiến thắng mọi cuộc đàm phán, từ đó giúp ta thay đổi được cuộc đời của mình và thành công trong cuộc sống – như chính tác giả và các học viên của ông đã trải qua.

Những kỹ năng đó là gì?

Đó là kỹ năng “Lắng nghe chủ động”, lặp lại những gì đối phương đã nói và im lặng để khoảng lặng phát huy tác dụng.

Đó là kỹ năng nói “Không”: từ “Không” là một cách thức uy lực để bắt đầu mọi cuộc đàm phán, chứ không phải từ “Có”, “Vâng” hay “Bạn đúng” – những từ mà mọi người luôn cố gắng đạt được nhưng thực ra lại giết chết thỏa thuận.

Đó là kỹ năng Tìm kiếm Thiên Nga Đen – vũ khí quý hiếm nhất trong một cuộc đàm phán giúp bạn đạt được thành công vang dội.

Không màu mè, phô trương, cuốn sách này cực kỳ dễ dàng áp dụng và hữu ích với tất cả mọi người, bởi các kỹ năng tác giả cung cấp cho chúng ta không phải là mớ lý thuyết về tâm lý học khô khan và khó hiểu, mà chúng đều được hình thành từ thực tiễn và phục vụ cuộc sống.

Bởi vì “cuộc sống là những cuộc đàm phán”, bạn luôn phải tham gia vào các bàn đàm phán lớn nhỏ ở nhà hay tại nơi công sở, nên chúng tôi mong muốn những kỹ năng và bài học trong cuốn sách này sẽ hữu ích với bạn, giúp bạn chiến thắng các cuộc đàm phán và thành công trong cuộc sống.

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

**CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA**



# MỤC LỤC

## LỜI GIỚI THIỆU ▪ 5

## CHƯƠNG 1. QUY TẮC MỚI ▪ 11

Để trở thành người thông minh nhất  
trong bất kỳ căn phòng nào

## CHƯƠNG 2. LÀM GƯƠNG ▪ 49

Để nhanh chóng thiết lập mối quan hệ tin cậy

## CHƯƠNG 3. ĐỪNG CẢM NHẬN NỖ ĐAU CỦA HỌ, HÃY GÁN MẮC CHÚNG ▪ 89

Để tạo sự tin tưởng bằng  
sự cảm thông chiến thuật

## CHƯƠNG 4. CẢN TRỌNG “VÂNG” VÀ KÍCH THÍCH “ĐÚNG VẬY” ▪ 129

Để có được quyền thuyết phục

## CHƯƠNG 5. BẬC THẦY NÓI “KHÔNG” ▪ 156

Để tạo động lực và phơi bày  
vấn đề thực sự an toàn

## CHƯƠNG 6. BỀ CÔNG THỰC TẾ CỦA ĐỐI PHƯƠNG ▪ 191

Để định hình đầu là công bằng

10 ► ĐỪNG BAO GIỜ CHIA ĐÔI LỢI ÍCH...

**CHƯƠNG 7. TẠO RA ẢO TƯỢNG VỀ QUYỀN KIỂM SOÁT**

▪ 237

Để đặt các câu hỏi hiệu chỉnh nhằm biến mâu thuẫn thành hợp tác

**CHƯƠNG 8. ĐẢM BẢO SỰ THỰC THI** ▪ 270

Để phát hiện kẻ dối trá và đảm bảo sự thực thi bám sát những người khác

**CHƯƠNG 9. MẶC CẢ CẬY LỰC** ▪ 311

Để đạt được mức giá tối ưu

**CHƯƠNG 10. TÌM THIÊN NGA ĐEN** ▪ 351

Để tạo đột phá bằng cách phơi bày những gì chúng ta không biết mình không biết

**CHUẨN BỊ BÀI ĐÀM PHÁN MỘT TRANG** ▪ 403

**CHÚ THÍCH** ▪ 415



## Chương 1

---

# QUY TẮC MỚI

Tôi đã bị hăm dọa.

Tôi đã làm việc hơn hai thập kỷ tại Cục Điều tra Liên bang Mỹ (FBI), bao gồm 15 năm đàm phán các tình huống bắt giữ con tin từ New York đến Philippines cho tới Trung Đông, và tôi là người giỏi nhất. Lúc nào cũng có 10.000 đặc vụ FBI làm việc tại Cục, nhưng chỉ có một đàm phán viên chủ trì các vụ bắt cóc con tin quy mô quốc tế. Đó là tôi.

Nhưng tôi chưa từng trải qua một tình huống bắt giữ con tin nào căng thẳng đến vậy, cá nhân đến vậy.

“Chúng tôi đang giữ con trai ông, Voss. Giao nộp 8 triệu đô-la, hoặc nó sẽ chết.”

Lặng người. Chớp mắt. Cố trấn an bản thân để đưa nhịp tim trở lại bình thường.

Chắc chắn tôi đã rơi vào những tình huống kiểu này trước đây. Hàng ngàn lần. Tiền đổi mạng. Nhưng chúng không giống lúc này. Không phải với

tính mạng của con trai tôi. Không phải 8 triệu đô-la. Cũng không phải với những kẻ có trình độ lão luyện và kinh nghiệm lâu năm về kỹ năng đàm phán.

Bạn thấy đó, những người ở đầu kia chiếc bàn – đối thủ đàm phán của tôi – là những giáo sư dạy môn đàm phán của trường Luật Harvard.

\* \* \*

Tôi đến Harvard để tham gia khóa học đàm phán cao cấp ngắn hạn, thử xem mình sẽ học được gì từ cách tiếp cận của thế giới kinh doanh. Tôi tự nhủ là nó sẽ diễn ra trong yên ắng và thẳm lặng, là chút phát triển về chuyên môn của một gã FBI đang cố mở rộng tầm mắt mà thôi.

Nhưng khi Robert Mnookin, Giám đốc Dự án Nghiên cứu Đàm phán Harvard, biết tôi đang học tại trường, ông ta đã mời tôi lên văn phòng uống cà phê và nói rằng chỉ để trò chuyện mà thôi.

Tôi lấy làm vinh dự. Và lo sợ. Mnookin là một người mà tôi rất ấn tượng và đã dõi theo trong nhiều năm: không chỉ là Giáo sư Luật của Đại học Harvard, ông ta còn là một trong những chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực giải quyết xung đột và là tác giả cuốn *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*<sup>1</sup> (tạm dịch: Thương lượng với Quỷ dữ: Khi nào cần Đàm phán, khi nào cần Đấu tranh).

Thành thực mà nói, thật không công bằng khi Mnookin muốn tôi, một cựu cảnh sát tuần tra tầm thường tại thành phố Kansas, đàm phán tranh luận với ông ta. Và rồi tình hình còn tệ hơn. Ngay sau khi Mnookin và tôi ngồi xuống, cửa mở ra và một giáo sư Harvard khác bước vào. Đó là Gabriella Blum, một chuyên gia đàm phán quốc tế về xung đột vũ trang và chống khủng bố, từng có kinh nghiệm tám năm trong vai trò đàm phán viên tại Hội đồng An ninh Quốc gia Israel và Lực lượng Quốc phòng Israel (IDF)\*. Một IDF cứng như thép.

Ngay lúc ấy, thư ký của Mnookin đến và đặt máy ghi âm lên bàn. Mnookin và Blum mỉm cười với tôi.

Tôi đã bị lừa.

“Chúng tôi đang giữ con trai ông, Voss. Giao nộp 8 triệu đô-la, hoặc nó sẽ chết,” Mnookin mỉm cười. “Tôi là tay bắt cóc. Ông sẽ làm gì?”

Tôi hơi hoảng loạn, nhưng cũng không mấy ngạc nhiên. Có một điều sẽ không bao giờ thay đổi: dù bạn từng trải qua hai thập kỷ đàm phán để giành giật lại mạng sống con người thì bạn vẫn luôn thấy sợ hãi. Kể cả đó chỉ là một tình huống nhập vai.

---

\* IDF – Israel Defense Forces: Lực lượng Quốc phòng Israel – chú thích của người dịch (ND).

Tôi lấy lại bình tĩnh. Chắc chắn, tôi chỉ từ một cảnh sát tuần tra chuyển thành một đặc vụ FBI đang chống đỡ những tình huống thực sự nặng ký. Và tôi không phải thiên tài. Nhưng tôi ngồi trong căn phòng này là có lý do. Trong nhiều năm, tôi đã phát triển những kỹ năng, chiến thuật và mọi phương pháp tương tác con người, chúng không chỉ giúp tôi cứu sống mạng người mà còn thay đổi cuộc đời của chính tôi. Những năm tháng đàm phán của tôi đã ngấm vào tất cả mọi thứ, từ cách giao tiếp với nhân viên chăm sóc khách hàng đến việc nuôi dạy con cái.

“Nào! Nộp tiền ra đây, nếu không tôi sẽ cắt cổ con trai ông ngay lập tức,” Mnookin gắt gỏng.

Tôi nhìn chăm chăm vào ông ta một lúc lâu, chậm rãi. Sau đó, tôi mỉm cười:

“Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?”

Mnookin ngừng lại. Biểu cảm của ông ta có chút thương hại thú vị, như một con chó sau khi đuổi bắt con mèo lại bị nó quay đầu đuổi ngược lại. Như thể chúng tôi đang chơi những cuộc chơi khác nhau với quy tắc khác nhau vậy.

Mnookin lấy lại tư thế và nhướn mày nhìn tôi như thể nhắc nhở tôi rằng chúng ta đang còn trong cuộc chơi.

“Vậy ông chấp nhận để tôi giết con trai ông, Voss?”

“Xin lỗi Robert, làm sao tôi biết nó còn sống?” Tôi nói, sử dụng lời xin lỗi và tên của ông ta\*, gieo thêm chút ầm áp vào sự tương tác để làm rắc rối bước khởi đầu gây áp lực của ông ta lên tôi. “Tôi thực sự xin lỗi, nhưng làm sao tôi có thể đưa tiền cho ông ngay lúc này, chưa kể đó là 8 triệu đô-la, trong khi tôi còn chưa biết con mình còn sống hay không?”

Đúng là cảnh tượng đáng nhớ khi thấy một điều dường như rất ngu ngốc giản đơn lại làm bối rối một tài năng. Ngược lại, thực ra, nước cờ của tôi không đại dột chút nào. Tôi đã sử dụng phương cách vốn là một trong những công cụ đàm phán hiệu nghiệm nhất của FBI: câu hỏi có kết thúc mở.

Giờ đây, sau nhiều năm hoàn thiện những chiến thuật đàm phán này cho lĩnh vực tư nhân trong công ty tư vấn của mình, Công ty Black Swan (Thiên Nga Đen), chúng tôi gọi đây là chiến thuật câu hỏi hiệu chỉnh: có thể phản hồi các yêu cầu của đối phương nhưng không có câu trả lời nhất định. Nó sẽ giúp bạn câu giờ. Nó sẽ khiến đối phương bị ảo tưởng về quyền kiểm soát – cuối cùng, họ là những người nắm câu trả lời và quyền lực –

---

\* Ở phương Tây, khi nói chuyện lịch sự, người ta thường gọi nhau bằng họ; khi nói chuyện gần gũi, thân thiết thì gọi tên của đối phương – chú thích của biên tập viên (BT).

nhưng họ không nhận ra rằng mình bị ràng buộc với trách nhiệm phải làm thế nào để giải quyết câu hỏi đó.

Đúng như dự đoán, Mnookin bắt đầu lóng ngóng vì cơ chế của cuộc đối thoại đã chuyển dịch từ chuyện tôi phải phản ứng với sự đe dọa tính mạng của con mình sang việc giáo sư phải xử lý vấn đề hậu cần tiền bạc ra sao. Ông ta phải giải quyết vấn đề *của tôi* như thế nào. Cứ mỗi một lời đe dọa và yêu sách ông ta đưa ra, tôi tiếp tục hỏi làm sao tôi có thể trả tiền cho ông ta và làm sao tôi biết con mình còn sống.

Sau khi chúng tôi liên tục làm vậy trong ba phút, Gabriella Blum xen vào.

“Đừng để ông ta làm vậy với ông,” cô ta nói với Mnookin.

“Được, cô thử xem,” ông ta nói, giơ tay bắt lặc.

Blum nháy vào. Cô ta cứng rắn hơn nhờ những năm tháng ở Trung Đông. Nhưng cô ta vẫn đang ở vị trí hăm dọa, và tất cả những gì cô ta nhận được cũng vẫn là những câu hỏi giống nhau của tôi.

Mnookin tham gia trở lại, nhưng cũng không đi đến đâu. Mặt ông ta bắt đầu đỏ lên vì bực dọc. Tôi có thể thấy sự kích động này đã làm cản trở suy nghĩ của ông ta.

“Được rồi, được rồi, Bob!” Đủ rồi,” tôi nói, giải thoát ông ta khỏi sự khổ sở.

Ông ta gật đầu. Con tôi sẽ vẫn còn sống để được nhìn thấy ngày mai.

“Tốt,” ông ta nói. “Tôi cho rằng FBI có thể dạy chúng ta một điều gì đó.”

\* \* \*

Tôi không chỉ đối mặt với hai chuyên gia xuất sắc của Harvard. Tôi đã chiến đấu với những người đỉnh của đỉnh và giành chiến thắng.

Nhưng phải chăng đó chỉ là may mắn? Trong hơn ba thập kỷ, Harvard luôn là trung tâm của các lý thuyết và đàm phán thực hành. Tất cả những gì tôi biết về những kỹ thuật mà chúng tôi sử dụng tại FBI là chúng hiệu quả. Trong 20 năm làm việc tại Cục, chúng tôi đã thiết kế một hệ thống giải quyết thành công gần như tất cả những vụ bắt cóc mà chúng tôi áp dụng. Nhưng chúng tôi không có các lý thuyết lớn.

Kỹ thuật của chúng tôi đều được đúc kết từ kinh nghiệm; chúng được phát triển bởi các đặc vụ ngoài thực địa, đàm phán các cuộc khủng hoảng, chia sẻ những câu chuyện thành công và những điều thất bại. Đó là một quá trình lặp, không phải

---

\* Cách gọi tên thân mật của Robert là Bob – BT.

quá trình tri thức, vì chúng tôi tinh chỉnh công cụ mình sử dụng một cách liên tục. Và nó mang tính cấp bách. Công cụ của chúng tôi *phải* hiệu quả vì nếu không, sẽ có người chết.

Nhưng vì sao chúng lại hiệu quả? Đó là câu hỏi đã thôi thúc tôi tới Harvard, đến với căn phòng ấy cùng Mnookin và Blum. Tôi thiếu tự tin khi bước ra bên ngoài thế giới chật hẹp của mình. Quan trọng hơn cả, tôi muốn diễn giải được kiến thức của mình và học cách kết hợp chúng với kiến thức của họ để tôi có thể thấu hiểu, hệ thống hóa và mở rộng chúng.

Đúng vậy, kỹ thuật của chúng tôi rõ ràng hiệu quả với những kẻ vụ lợi, các tay buôn thuốc phiện, bọn khủng bố và những tên sát nhân tàn bạo. Nhưng tôi tự hỏi, những điều này có áp dụng được với người bình thường không?

Và tôi đã nhanh chóng khám phá được từ những hội trường danh tiếng của Harvard, các kỹ thuật của chúng tôi có ý nghĩa lớn về mặt trí tuệ và chúng hiệu quả khắp *mọi nơi*.

Do đó, cách tiếp cận trong đàm phán của chúng tôi là chìa khóa để mở ra các tương tác giữa người với người, hữu dụng ở mọi lĩnh vực, mọi tương tác, và mọi mối quan hệ trong cuộc sống.

Cuốn sách này sẽ trình bày những kỹ thuật đàm phán đó.