

So sánh hai tác phẩm Getting To Yes và Never Split The Difference

1. Đánh giá chung về hai tác phẩm trong giới đàm phán chuyên nghiệp

Hai tác phẩm nổi tiếng Getting to Yes của William Ury và Never Split the Difference của Chris Voss đều được xem là những cuốn sách kinh điển trong lĩnh vực đàm phán chuyên nghiệp. Cả hai tác giả đều được xếp vào danh sách 30 chuyên gia hàng đầu thế giới (Top 30 Global Gurus) trong lĩnh vực này, với những đóng góp quan trọng vào việc xây dựng khung lý thuyết và các chiến lược/kỹ năng đàm phán thực tiễn.

Cuốn Getting to Yes, được viết bởi Roger Fisher, William Ury và sau này có thêm Bruce Patton, giới thiệu mô hình đàm phán dựa trên lợi ích (principled negotiation). Phương pháp này được phát triển tại Chương trình Đàm phán Harvard (Harvard Negotiation Project) với mục tiêu tạo ra giải pháp “đôi bên cùng thắng” (win-win) thông qua sự hợp tác và tôn trọng lẫn nhau.

Never Split the Difference được viết từ kinh nghiệm thực chiến & nhiều năm nghiên cứu các chiến lược & tâm lý học đàm phán của chuyên gia giải cứu con tin hàng đầu FBI, Chris Voss.

Điểm mạnh của hai cuốn sách không chỉ nằm ở việc trình bày các phương pháp tiếp cận khác biệt (đàm phán dựa trên lợi ích trong Getting to Yes và đàm phán dựa trên tâm lý hành vi trong Never Split the Difference), mà còn ở tính thực tiễn cao. Các nguyên tắc, kỹ thuật trong sách có thể được áp dụng hiệu quả trong nhiều lĩnh vực, từ kinh doanh, chính trị, ngoại giao đến đời sống cá nhân. Đây chính là lý do chúng vẫn giữ vững vị trí là tài liệu thiết yếu cho bất kỳ ai muốn nâng cao kỹ năng đàm phán trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng và AI đang dần thay thế nguồn tài nguyên con người trong nhiều lĩnh vực kỹ thuật.

Tại sao lại có sự so sánh giữa hai cuốn sách xuất bản cách nhau 35 năm? Có hai lý do:

(1) Vì hiện nay hai cuốn sách vẫn đóng vai trò định hình các chiến lược và phong cách đàm phán trên thế giới

(2) Các luận điểm trong cuốn Never split the difference tấn công trực diện vào Getting to yes.

Đây là một đòn PR dấy sóng tại thời điểm Chris Voss xuất bản tác phẩm của ông trên thị trường toàn cầu.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

2. Điểm tương đồng trong hai cuốn sách

Như hai mặt trắng và đen của một tờ giấy, Never Split The Difference cơ bản bác bỏ hầu hết các điểm chính trong khung lý thuyết và chiến lược của Getting To Yes. Tuy nhiên vẫn tồn tại một số điểm tương đồng hiếm hoi trong hai cuốn sách. Ít nhất, các tác vẫn gặp nhau ở một số khái niệm quan trọng trong đàm phán.

Ra quyết định là quá trình cảm xúc: Dù nhiều người tin rằng mình ra quyết định dựa trên lý trí, thực tế cảm xúc mới là yếu tố chi phối phần lớn quá trình này.

Tâm quan trọng của thấu cảm: Cả hai đều nhấn mạnh việc lắng nghe và hiểu nhu cầu và góc nhìn của đối phương là nền tảng cho đàm phán thành công, dù cách tiếp cận có thể khác nhau (Voss thiên về "thấu cảm chiến thuật", Ury thiên về "thấu cảm tích cực và hợp tác").

Không nhất thiết phải đồng thuận để đạt được thỏa thuận: Tác giả của hai cuốn sách đều cho rằng bạn có thể hiểu và tôn trọng người đối diện mà không cần nhượng bộ hoặc đồng thuận với họ. Điểm này có phần lặp lại ý nghĩa của hoạt động thấu cảm, trong đàm phán thấu cảm không đồng nghĩa với việc chúng ta phải đồng tình hay chia sẻ quan điểm với họ mà chỉ đơn giản là nhìn nhận và hiểu họ. Phương pháp tiếp cận này đặc biệt phù hợp khi bạn đang đàm phán với những người có các hệ giá trị tư tưởng và quan điểm đối lập, như kẻ bắt cóc tin, kẻ phạm tội,...

Quản lý cảm xúc là chìa khóa: Cả hai đều thừa nhận cảm xúc đóng vai trò lớn trong đàm phán và việc kiểm soát cũng như sử dụng cảm xúc một cách chiến lược có thể tạo ra kết quả tốt hơn.

3. Điểm khác biệt/ đối đầu được trình bày trong hai cuốn sách

3.1 Getting to Yes - nguyên tắc đàm phán dựa trên lợi ích (Interest-Based Negotiation)

Các nguyên tắc cốt lõi gồm:

- Tách con người khỏi vấn đề: Người đàm phán nên tách cảm xúc, định kiến hay mối quan hệ cá nhân ra khỏi nội dung đàm phán để tránh bị chi phối cảm xúc.
- Tập trung vào lợi ích, không phải lập trường: Thay vì khẳng khái bảo vệ quan điểm (position), các bên nên tìm hiểu lợi ích thực sự (underlying interests) đứng sau lập trường đó. Đây là bước quan trọng để tìm ra điểm chung cho mô hình đàm phán cùng thắng.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

- Cùng nhau tạo ra các phương án có lợi cho cả hai bên: Thay vì mặc định chỉ có một giải pháp, cuốn sách khuyến khích đưa ra nhiều phương án sáng tạo để đôi bên cùng đạt được mục tiêu.
- Sử dụng các tiêu chí khách quan: Đưa ra quyết định dựa trên tiêu chuẩn công bằng, dữ liệu thực tế, luật pháp hoặc chuẩn mực xã hội, thay vì cảm tính hay sức ép.

=> Mục tiêu: Đàm phán không mang tính đối đầu mà hướng đến giải pháp tối ưu cho cả hai bên, bền vững lâu dài và giữ được mối quan hệ.

3.2 Never Split the Difference - Đàm phán dựa trên tâm lý hành vi (Behavioral & tactical empathy based Negotiation)

Các kỹ thuật then chốt gồm:

- Tạo dựng sự đồng cảm chiến thuật (tactical empathy): Đây là khả năng nhận biết và xác nhận cảm xúc, góc nhìn của đối phương mà không nhất thiết phải đồng thuận với các hệ giá trị của họ, nhưng phải cho họ cảm thấy được lắng nghe và thấu hiểu.
- Phương pháp lặp (mirroring) và dán nhãn cảm xúc (labeling): Nhắc lại những từ khóa cuối trong câu nói của đối phương (mirroring) và hoặc đặt tên cho cảm xúc của họ (labeling) ví dụ: “Nghe có vẻ như bạn đang lo lắng về...”), nhằm khơi mở sự chia sẻ và xoa dịu căng thẳng.
- Kỹ thuật “No” chiến lược: Thay vì ép đối phương nói “Yes”, tác giả chủ động khơi gợi những câu trả lời “No” để khiến đối phương cảm thấy an toàn, kiểm soát và ít phòng thủ hơn, từ đó cởi mở hơn trong đàm phán.
- Câu hỏi hiệu chỉnh (Calibrated Questions): Đặt câu hỏi mở bắt đầu bằng “Làm thế nào” hoặc “Cái gì” để buộc đối phương suy nghĩ và tìm giải pháp. Ví dụ: “Làm thế nào tôi có thể đáp ứng yêu cầu này với ngân sách hiện tại?” Cách này chuyển trách nhiệm giải quyết sang đối phương mà không gây đối đầu.
- Chiến lược “Thiên nga đen” (The Black Swan): Tìm kiếm những thông tin bất ngờ hoặc ẩn giấu có thể thay đổi cục diện đàm phán. Điều này đòi hỏi sự quan sát nhạy bén và lắng nghe chủ động. (Điểm thú vị là chiến lược này được tác giả chọn để đặt tên cho công ty của ông, chuyên về đàm phán)

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

- Chiến lược Đón đầu cáo buộc/ Chủ động hóa giải định kiến/ đón trước nghi vấn (Accusation Audit): Trước khi bắt đầu, hãy chủ động nêu ra những nghi ngại đối phương có thể có về bạn (ví dụ: “Có thể bạn cho rằng chúng tôi không đủ uy tín vì...”), nhằm làm giảm phòng thủ và tăng sự tin tưởng.

=> Mục tiêu: Giành được thỏa thuận có lợi trong những tình huống khó khăn, cấp bách, hoặc khi bên kia tỏ ra không hợp tác. Phương pháp này phản ánh một thế giới thực tế hơn, nơi lý trí và cảm xúc luôn đan xen.

Bảng 1: So sánh các tiêu chí căn bản trong hai cuốn sách

Tiêu chí	Getting to Yes	Never Split the Difference
Cách tiếp cận	Lý trí, hợp tác, dựa trên lợi ích	Cảm xúc, chiến thuật, tâm lý hành vi
Phương pháp chính	Đàm phán dựa trên nguyên tắc (principled negotiation)	Đồng cảm chiến thuật + kỹ thuật FBI
Mục tiêu	Cùng thắng (win-win), bền vững lâu dài	Giành lợi thế, kiểm soát tình huống, thực tế hơn
Mức độ cảm xúc	Giảm thiểu cảm xúc, tập trung lý trí	Sử dụng cảm xúc như một công cụ chiến lược

3.3 So sánh chi tiết các quan điểm xung đột nổi bật trong hai cuốn sách

Để hiểu rõ hơn điểm khác biệt trong cách tiếp cận của hai cuốn sách, chúng ta sẽ cùng phân tích các điểm/chiến lược nổi bật được mô tả trong hai cuốn sách và dễ nhận thấy là Never split the difference, cuốn sách phát hành 35 năm sau Getting to yes đã phản bác trực diện các điểm nổi bật trong cuốn Getting to yes.

Bảng 2: So sánh các điểm/ chiến lược nổi bật được mô tả trong hai cuốn sách

Getting to yes	Never split the difference
1. Quy tắc vàng trong ứng xử khi đàm phán	

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

“Hãy Đối xử với người khác như cách mình muốn được đối xử.” Quy tắc này xuất phát từ một hệ tư tưởng mang tính phổ quát đạo đức, khuyến khích sự đồng cảm và xây dựng các mối quan hệ dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.	“Đối xử với người khác như cách họ muốn được đối xử” chứ không phải như cách mình muốn được đối xử. Quan điểm này bắt nguồn từ tâm lý học hành vi. Tác giả nhấn mạnh rằng người khác không giống bạn, họ có động lực, trải nghiệm và định hình cảm xúc riêng biệt. Muốn đàm phán hiệu quả, chúng phải bước vào thế giới quan của họ và trao cho họ điều họ muốn chứ không phải điều ta muốn.
=> Một bên đặt trọng tâm vào lý tưởng phổ quát, một bên nhấn mạnh thực tế cá nhân hoá.	
2. Vai trò của cảm xúc trong đàm phán	
Tách biệt con người ra khỏi vấn đề khi đàm phán Bởi quan điểm con người là một cỗ máy phản ứng bị tác động bởi cảm xúc. (Humans are reaction machines driven by emotions). Getting to Yes hướng đến sự khách quan hóa vấn đề. Cảm xúc được xem như yếu tố gây nhiễu cần làm mờ đi để tập trung vào lợi ích thực chất.	Không thể (và không nên) tách rời con người/ cảm xúc ra khỏi đàm phán Quyết định là do con người đưa ra, kể cả trong các tình huống quyết định dựa trên dữ liệu thì mục tiêu/ tư duy và cảm xúc của con người vẫn có tác động lớn đến quá trình ra quyết định cuối cùng. Không có môi trường chân không trong đàm phán. Chris Voss thì cho rằng cảm xúc là trung tâm của đàm phán. Hiểu và điều tiết cảm xúc (labeling, tactical empathy) là chìa khóa để ảnh hưởng và dẫn dắt người khác ra quyết định.
=> Một bên theo lý trí hóa quy trình đàm phán, một bên đặt nặng yếu tố tác động đến cảm xúc như công cụ chiến lược trong đàm phán.	
3. Cách tiếp cận giải pháp trong đàm phán	
Win – win solutions Cách tiếp cận này dựa trên nguyên tắc tìm hiểu nhu cầu/ lợi ích sâu xa của đối phương đằng sau những đòi hỏi/ yêu cầu đặt trên bàn đàm phán để tìm ra những giải pháp mang tính sáng tạo, có thể thỏa mãn nhu cầu của các bên tham gia đàm phán. Fisher & Ury tin rằng các bên thường không xung đột lợi ích, mà xung đột về quan điểm/ lập trường. Nếu có thể đặt lập trường sang một bên và đào sâu tìm ra giải pháp sáng tạo thỏa mãn	Never split the differences. Đừng bao giờ chia đôi lợi ích/ đừng tìm kiếm một giải pháp trung gian, với hy vọng thỏa mãn các bên tham gia. Đàm phán không phải là phép toán “chia đôi” lợi ích. Chris Voss phản bác cách tiếp cận “công bằng” vì nó thường lười biếng và nguy hiểm. Nó không phản ánh giá trị thực sự hay sức mạnh tương quan của các bên trong các cuộc đàm phán thực

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyenngheiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

nhu cầu tiềm ẩn của các bên thì đây sẽ là giải pháp tối ưu và bền vững nhất, đảm bảo thỏa thuận đạt được mang lại lợi ích thiết thực, lâu dài cho các bên.	tế, khi thường sẽ có một bên có vị thế/ sức mạnh đàm phán lớn hơn bên/ các bên còn lại.
=> Win-win không đồng nghĩa với chia đôi và “Getting to Yes” tìm kiếm lợi ích chung; “Never Split” tối ưu sức mạnh thương lượng trong môi trường đàm phán thiếu đối trọng thực tế.	
4. Các nhìn nhận với từ “Yes” và “No” – Giá trị của sự đồng thuận và không đồng thuận trên bàn đàm phán	
“Getting to Yes” Mục tiêu đặt ra là đạt được sự đồng thuận trong một thỏa thuận. Yes là mục tiêu – đồng thuận là đích đến. “Getting to Yes” xây dựng tiến trình hướng đến sự chấp thuận (Yes), như biểu hiện của hợp tác và cùng giải quyết vấn đề.	“No is better than Yes” Đôi khi NO tốt hơn YES, bởi nó tạo cảm giác kiểm soát tình thế và như thế tính phòng ngự sẽ giảm xuống, đồng thời họ sẽ sàng lọc sự tham gia cuộc đàm phán hơn. No tạo cảm giác kiểm soát. Yes tạo cảm giác bị kiểm soát. Chris Voss đảo ngược hoàn toàn điều này và lập luận rằng trong thực tế đàm phán, YES dễ trở thành lời đồng ý giả tạo hoặc gượng ép. NO là điểm khởi đầu, tạo cảm giác an toàn và kiểm soát để bắt đầu một cuộc trao đổi thật sự.
=> Một bên theo mô hình xây dựng sự đồng thuận tích cực, một bên dùng chiến lược kiểm soát tâm lý phòng thủ để mở cửa đàm phán.	
5. BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)	
BATNA: Phương án thay thế tốt nhất khi không đạt được một thỏa thuận, mục tiêu: - Đem đến tự do và quyền lựa chọn trong đàm phán - Có quyền rút lui khỏi đàm phán nếu ko đạt được thỏa thuận tốt hơn BATNA. BATNA là nền tảng để đàm phán tự tin, tự do rút lui nếu điều kiện không tốt. Getting to Yes” xem BATNA như bệ đỡ, đảm bảo đàm phán không rơi vào thế yếu.	BATNA, Theo Chris Voss: - Đóng vai trò như phao cứu sinh trong một cuộc đàm phán => khiến người đàm phán ko nỗ lực hết sức để tìm ra giải pháp & có thể dễ dàng rút lui. - Batna dễ trở thành một tiêu chuẩn ngầm trong đàm phán và người tham gia đàm phán sẵn sàng chấp thuận một giải pháp nhượng bộ/ yếu đuối. Never Split the Difference” cảnh báo rằng dựa dẫm quá mức vào BATNA khiến người ta dễ từ bỏ đàm phán hoặc không cố tìm giải pháp đột phá.

=> Một bên xem BATNA là vũ khí phòng thủ, một bên coi đó là mối nguy hiểm ẩn làm suy yếu động lực đàm phán.

6. Tuyên bố về tính phổ quát của phương pháp

Getting to yes tự nhìn nhận mình như một bộ quy chuẩn căn bản và phổ quát trong đàm phán, tuyên bố các nguyên tắc trên phù hợp để áp dụng cho mọi hình thức/ cuộc đàm phán.

Fisher & Ury cố gắng xây dựng một bộ quy tắc có thể tái áp dụng trong mọi trường hợp.

Never split the difference nhẹ miệng hơn, không đưa ra tuyên bố tương tự và không khẳng định tính phổ quát của phương án nào, trái lại đề cao sự linh hoạt, thích nghi theo tình huống.

Chris Voss kết luận đàm phán là nghệ thuật ứng biến, không có công thức quy chuẩn chung. Ngữ cảnh và tâm lý con người là những yếu tố quyết định.

=> Một bên cố gắng tạo khung chiến lược đàm phán căn bản, ổn định, một bên cố vũ tư duy chiến thuật thích nghi.

Kết luận: Mặc dù còn nhiều quan điểm trái ngược khác, nhưng cơ bản có thể thấy:

Never Split the Difference thiên về tính thực tiễn, áp dụng các chiến lược và kỹ thuật tác động trực tiếp đến tâm lý và hiệu chỉnh hành vi của đối tác trong quá trình đàm phán để đạt được mục tiêu. Cuốn sách phù hợp để áp dụng vào các tình huống đàm phán căng thẳng hay trong môi trường kinh doanh khi vị thế đàm phán giữa hai bên không cân bằng.

Getting to Yes mang tính học thuật và khái quát cao hơn, phù hợp với việc xây dựng nền tảng tư duy đàm phán căn bản và áp dụng cho các cuộc đàm phán khi hai bên mong muốn đạt được một thỏa thuận hợp tác lâu dài.

Việc kết hợp cả hai cuốn sách sẽ mang lại góc nhìn toàn diện và khả năng ứng biến linh hoạt tùy theo hoàn cảnh cụ thể. Tuy nhiên, để hiểu sâu và vận dụng hiệu quả, người đọc nên có (hoặc chủ động trang bị thêm) kiến thức nền về tâm lý học hành vi vì cho đến thời điểm hiện nay, đàm phán vẫn là câu chuyện giữa con người với con người, và con người là sinh vật phức tạp và khó đoán định.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

Negotiation.vn

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>