

# Thương lượng

GS. Christopher Balding

5/11/2018

# Những bài học rút ra từ bài tập thương lượng

- Ngay lập tức tập trung vào lập trường
- “Ý của tôi ở đây là...”, “Một trong những điều quan trọng nhất đối với công ty chúng tôi là...”, và “Hai bên có tin tưởng lẫn nhau không?”
- Giảng giải
- Hiếm khi đặt ra câu hỏi
- Động cơ/mục đích đằng sau lập trường của đối phương là gì
- Không có tư duy sáng tạo

# Những bài học rút ra từ bài tập thương lượng

- Hỏi đối phương muốn gì, nhưng không để đối phương giải thích
- “Bạn lúc nào cũng nhầm lẫn”
- Bạn nên coi trọng đối phương để tránh làm cho đối phương rút lui vì họ cảm thấy bị xúc phạm hoặc thấy bất lực
- Các thành viên thường mơ hồ về điều mà họ thực sự muốn
- Họ sẽ rút lui và nói “chúng tôi không chấp nhận điều khoản đó” và sẽ không đưa ra phương án thay thế
- Kết quả thương lượng sẽ tốt hơn nếu hai bên thương lượng để cùng giải quyết vấn đề thay vì đối đầu nhau trong thương lượng

# Những bài học rút ra từ bài tập thương lượng

- Hai bên không hiểu nhau trong quá trình giao tiếp
- Mọi người không lắng nghe và thấu hiểu khi ý tưởng mới được đưa ra
- Ngôn từ được sử dụng không thích hợp với đối phương (trong thực tiễn hai bên muốn hợp tác với nhau và không muốn xúc phạm đối phương)
- Có sự mất cân đối về thời lượng nói giữa hai bên

# Kinh nghiệm từ bài học

- Nhà thương lượng giỏi phải sở hữu nhiều kỹ năng đa dạng
  - Khả năng hợp tác làm việc với mọi người
  - Khả năng tư duy chiến lược hoặc linh hoạt trong tư duy
- Trong bài trắc nghiệm về tính cách, nếu bạn là *Người Hướng Ngoại* hoặc *Người bắt mạch cảm xúc*, bạn giỏi kỹ năng làm việc với con người
- Nếu bạn là *Người Hướng Nội* hoặc *Người giỏi tư duy* bạn có khả năng tư duy chiến lược giỏi

Trong thương lượng, *không* có loại tính cách nào đúng hoặc sai. Bạn cần hiểu rõ ưu điểm và khuyết điểm của mình nhưng quan trọng hơn hết bạn phải hiểu rõ tình huống yêu cầu cách xử lý nào.

# Bí quyết

- Chiến lược của bạn là gì? Bạn nên chơi trò chơi thể nào? **Đừng** suy nghĩ lập trường của mình là gì?
- Mục đích bạn muốn đạt được là gì?
- Hiểu biết của bạn về đối phương? Chiến lược của đối phương?
- Viết lại những điều này và chuẩn bị cách ứng phó

# CloudFlare ở Trung Quốc

- Hợp tác giữa Baidu và CloudFlare dựa trên một nguyên tắc khiến các công ty nước ngoài rất e ngại khi làm ăn tại Trung Quốc: đó là lòng tin. CloudFare chuyển giao những tài sản trí tuệ nhằm quản lý và tăng tốc độ truy cập Internet cho Baidu và làm việc cạnh kề với các kỹ sư của Baidu để triển khai công nghệ mạng lưới Baidu tại Trung Quốc. Hai bên cùng chia sẻ lợi nhuận thu được từ dịch vụ.



# CloudFlare ở Trung Quốc (tt.)

- Matthew Prince, Giám đốc điều hành của CloudFare, cho biết cần phải có lòng tin và mối quan hệ vững chắc trong hợp tác khi chuyển giao tài sản trí tuệ của công ty cho Baidu. Ông cũng nhấn mạnh tài sản trí tuệ không phải là phần quan trọng nhất của công ty. “Chúng tôi không mấy lo ngại về chia sẻ quy tắc chung, vì chúng tôi cho rằng không có một quy tắc nào dù được soạn thảo khôn khéo thế nào cũng có thể đem lại lợi thế cho chúng tôi. Lợi thế phải đến từ quan hệ giữa hai bên.”

# CloudFlare ở Trung Quốc (tt.)

- Tuy vậy, để an toàn, Baidu và CloudFare cùng nhau soạn thảo một hợp đồng thời trao chỗ mỗi công ty quyền kiểm soát những yếu tố quan trọng và quyền đưa ra hình phạt nếu bên kia rút lui. Ví dụ, Baidu kiểm soát thông tin khách hàng ở Trung Quốc, nhưng CloudFare sở hữu địa chỉ trang web của toàn bộ hệ thống vận hành. Joshua Motta, Trưởng phòng Dự án Đặc biệt ở CloudFare cho biết: “Ở một mức độ nào đó, chúng tôi thiết kế hợp đồng sao cho hai bên đều có lợi thế của riêng mình. Nói cách khác, ở mức độ nào đó, chúng tôi đang chĩa súng vào đầu nhau.”

# Tập trung vào lợi ích *chứ không phải* lập trường

- Hãy nghĩ đến câu chuyện của hai người đàn ông cãi nhau trong thư viện. Một người muốn mở cửa sổ và một người muốn đóng cửa sổ. Họ cãi qua cãi lại nên mở cửa sổ hé ra bao nhiêu: mở he hé, mở một nửa, mở ba phần tư. Không có giải pháp nào khiến cả hai hài lòng. Thủ thư bước vào. Bà hỏi vì sao người này muốn mở cửa sổ: “Để hít thở không khí trong lành.” Bà hỏi người kia vì sao muốn đóng cửa sổ: “Để tránh gió”. Sau khi suy nghĩ một chút, bà mở cửa sổ ở một phòng khác, để không khí trong lành thổi vào mà không mang theo hơi lạnh.

# Mục đích và lập trường là gì?

- Câu chuyện này là câu chuyện điển hình trong thương lượng. Vì vấn đề của hai bên có vẻ là mâu thuẫn trong lập trường, vì mục tiêu của họ là thuyết phục bên kia chấp nhận lập trường của mình, họ tự nhiên sẽ suy nghĩ và tranh luận về lập trường và sẽ đi đến ngõ cụt. Thủ thư không thể nào đưa ra giải pháp nếu chỉ tập trung vào lập trường của một bên. Thay vào đó, bà tìm cách hiểu rõ mục đích đằng sau lập trường của họ. Khác biệt giữa lập trường và mục đích rất quan trọng.

# Con đường đi đến thỏa thuận

- **Đằng sau bất đồng về lập trường là những lợi ích chung mà hai bên đều nhắm đến và lợi ích riêng biệt của mỗi bên. Chúng ta thường cho rằng vì lập trường của hai bên đối nghịch với nhau, lợi ích cũng đối nghịch. Nếu chúng ta chỉ chăm chăm vào bảo vệ bản thân, bên kia sẽ cố gắng tấn công chúng ta. Nếu mục đích của chúng ta là giảm bớt chi phí thuê, mục đích của bên kia là tăng giá thuê. Tuy nhiên, trong nhiều đàm phán, xem xét kỹ lưỡng mục đích ẩn đằng sau sẽ tiết lộ nhiều mục đích khác mà hai bên cùng nhắm đến và cùng chia sẻ chứ không chỉ những lợi ích xung đột nhau.**

# Thỏa thuận *đến từ* những lợi ích thống nhất

- Thỏa thuận có thể đi đến thành công là nhờ hai bên có mục đích khác nhau. Bạn và người bán giày đều thích tiền và giày. So với bạn, người bán giày muốn có 30 đô la cao hơn muốn có đôi giày. Còn bạn, tình huống lại ngược lại: bạn thích đôi giày nhiều hơn số tiền 30 đô la. Vì vậy hai bên giao dịch. Lợi ích chung và lợi ích khác nhau nhưng bổ sung cho nhau đều là cơ sở cho một thỏa thuận khôn ngoan.

# Nhận ra mục đích

- Lợi ích của việc tìm hiểu những mục đích đằng sau lập trường rất rõ ràng. Nhưng làm thế nào để nhận ra mục đích đó thường không rõ ràng như vậy. Lập trường thường cứng nhắc và được thể hiện ra ngoài; mục đích thường không được nói ra, không cụ thể và có khi không nhất quán. Làm thế nào hiểu được mục đích trong một cuộc đàm phán, hãy nhớ một điều tìm hiểu *mục đích của đối phương* cũng quan trọng như *tìm hiểu mục đích của bản thân bạn?*

# Đặt mình vào vị trí của đối phương

- Một kỹ thuật cơ bản là đặt mình vào vị trí của đối phương. Tìm hiểu từng lập trường của họ, và tự hỏi mình: “Vì sao?” Ví dụ như, vì sao chủ nhà trọ muốn quy định giá thuê theo năm – khi ký hợp đồng thuê nhà 5 năm? Câu trả lời mà bạn có thể nghĩ ra là mục đích của ông là để bảo vệ bản thân trước việc chi phí tăng. Bạn cũng có thể hỏi trực tiếp chủ nhà vì sao ông lại có lập trường như vậy. Nếu hỏi, phải hiểu rõ câu hỏi của bạn không chỉ nhằm làm rõ lập trường của đối phương mà còn để hiểu rõ nhu cầu, hy vọng, sự e ngại, khát vọng đằng sau lập trường đó.



# Những bất lợi mà đối phương phải đối mặt

- Một trong những cách hiệu quả để tìm hiểu mục đích là đầu tiên tìm ra những yêu cầu mà đối phương đặt ra cho mình, và hỏi bản thân vì sao họ quyết định đặt ra những yêu cầu đó. Mục đích của họ là gì? Nếu bạn cố gắng thay đổi suy nghĩ của họ, nên xuất phát từ việc hiểu được suy nghĩ của họ.

# Vẻ đẹp của lợi ích đa dạng

- Trong hầu hết mọi cuộc đàm phán, mỗi bên đều có nhiều mục đích, không chỉ một mục đích duy nhất. Như khi một người thuê nhà đàm phán hợp đồng, mục đích của họ là ký được hợp đồng thuê nhà có lợi, ký nhanh mà không cần thương lượng nhiều và xây dựng mối quan hệ tốt với chủ nhà. Mục đích của bạn không chỉ là *tác động đến hợp đồng theo hướng có lợi cho mình*, mà còn *khiến hợp đồng có hiệu lực*. Bạn đồng thời phải theo đuổi mục đích riêng và mục đích hai bên.

# Tập trung vào mục đích

- Mục tiêu của thương lượng là đạt được mục đích. Cơ hội làm được việc đó sẽ cao hơn khi bạn nói ra mục đích của mình. Bên kia có khi không nắm được mục đích của bạn là gì, và bạn cũng không nắm được mục đích của họ. Một trong hai bên có khi chỉ tập trung vào than vãn về quá khứ thay vì giải quyết những lo ngại trong tương lai. Hoặc hai bên thậm chí không thèm lắng nghe nhau. Làm thế nào để bàn về mục đích với tinh thần xây dựng mà không bị trói buộc vào một lập trường cứng nhắc?

# Tập trung vào mục đích (tt.)

- Nếu bạn muốn đối phương xem xét mục đích của mình, phải giải thích với họ mục đích của mình là gì. Một thành viên của hội công dân than phiền về một dự án xây dựng trong khu vực nên bàn luận công khai những vấn đề mà họ lo lắng như an toàn của trẻ nhỏ và chất lượng giấc ngủ ban đêm. Một tác giả muốn quyên tặng sách phải thảo luận việc này với nhà xuất bản.

# Cụ thể hóa mục đích

- Một lời khuyên là *phải rõ ràng cụ thể*. *Chi tiết cụ thể không chỉ giúp tăng độ tin cậy cho lời nói của bạn, sự cụ thể còn tăng sức ảnh hưởng*. Ví dụ: “Ba lần trong tuần trước, một đứa bé suýt nữa bị một chiếc xe tải của bên anh tông vào. Khoảng 8:30 sáng thứ ba, một chiếc tải khổng lồ bên anh đi theo hướng bắc với tốc độ 40 dặm một giờ, bẻ lái đột ngột và suýt tông vào thằng bé Loretta Johnson 7 tuổi.” Miễn sao bạn không thể hiện rằng mục đích của đôi phương không quan trọng hoặc không chính đáng, bạn có thể tự tin trình bày về những lo ngại của mình và mức độ nghiêm trọng của những lo ngại này.

# Bạn có thừa nhận mục đích của đối phương?

- Mỗi bên đều lo lắng về mục đích riêng của mình và không chú ý đến mục đích của bên còn lại. Con người sẽ lắng nghe tốt hơn nếu họ cảm thấy bạn thực sự thấu hiểu cho họ. Họ sẽ cho rằng những người hiểu họ là những người thông minh và thông cảm và nên lắng nghe ý kiến của những người đó. Vì vậy nếu muốn đối phương xem trọng *mục đích của bạn*, bắt đầu bằng *cách* chứng minh cho họ thấy bạn thực sự coi trọng *mục đích của họ*.

# Tìm hiểu về vấn đề trước khi cố gắng giải quyết vấn đề

- Nếu muốn một người lắng nghe và thấu hiểu lý lẽ của bạn, hãy nói rõ mục đích và lý luận của mình trước và đề nghị hoặc phương án giải quyết sau. Đầu tiên hãy nói với công ty những nguy hiểm xảy ra đối với trẻ nhỏ và những đêm mất ngủ của bạn. Sau đó họ sẽ lắng nghe cẩn thận hơn, thay vì phải cố gắng hiểu vì sao bạn lại đưa ra yêu cầu đó. Và khi bạn giải thích cho họ những điều trên, họ sẽ hiểu vì sao bạn lại yêu cầu như vậy.

# Nhìn về tương lai, đừng nhìn lại quá khứ

- Một điều đáng ngạc nhiên chúng ta thường hay phản ứng trước những gì người khác nói hoặc làm. Hai người thường trao đổi trong một cuộc đàm thoại bề ngoài nhìn như là đang thương lượng nhưng thực tế không giống vậy. Họ cãi nhau về mọi vấn đề và buổi trò chuyện diễn ra như thể hai bên đang cố gắng đạt được thỏa thuận. Trên thực tế, cuộc tranh luận diễn ra như một thủ tục. Mỗi người đều cố gắng ghi điểm và thu thập chứng cứ để chứng minh những nhận định về người kia (những định kiến đã có từ lâu và không dễ dàng thay đổi). Cả hai bên sẽ không đi đến được thỏa thuận và họ không thêm cố gắng thay đổi hoặc tác động lên đối phương.



# Mạnh mẽ *nhưng* phải linh hoạt

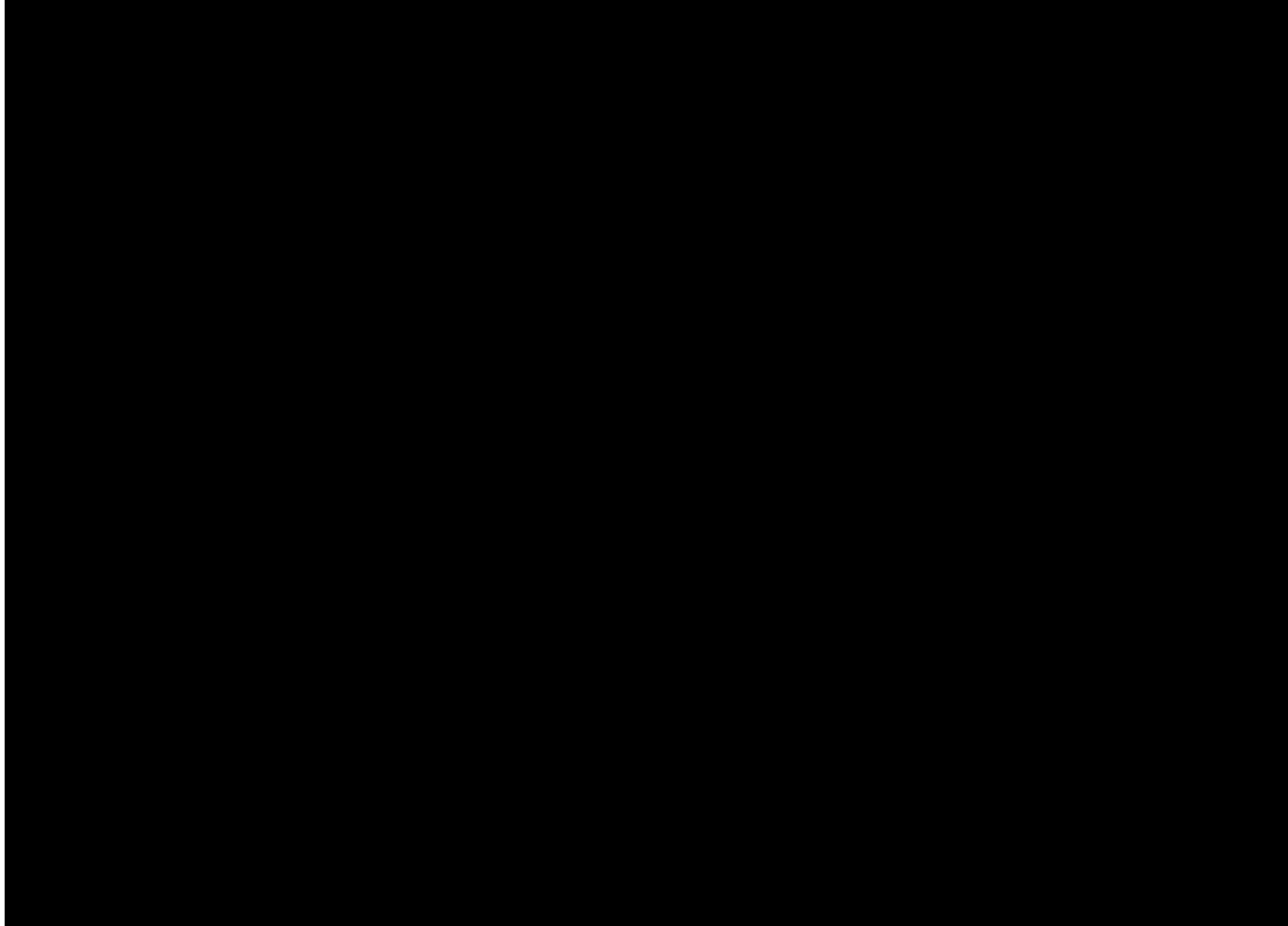
- Trong một cuộc đàm phán, bạn muốn biết mình sẽ đi đến đâu nhưng phải tiếp thu những ý tưởng mới. Để tránh đưa ra những quyết định khó khăn về những điều họ có thể chấp nhận, mọi người thường bước vào cuộc đàm phán mà không có một kế hoạch rõ ràng, họ chỉ ngồi xuống và để xem bên kia đề nghị hoặc đòi hỏi những gì.

# Cứng rắn với vấn đề, mềm mỏng với con người

- Khi nói về mục đích của mình, bạn có thể kiên quyết như khi những người khác nói về lập trường của họ. Gắn bản thân mình vào *lập trường* là việc làm không thông minh, nhưng gắn bản thân mình vào *mục đích* là việc làm sáng suốt. Đây là nơi mà người thương lượng có thể thể hiện sự cứng đầu của mình. Bên kia, khi lo lắng bảo vệ mục đích riêng của họ, sẽ đặt ra những kỳ vọng quá lạc quan về những thỏa thuận khả thi. Thường giải pháp sáng suốt nhất là giải pháp đem lại lợi ích tối đa cho bạn nhưng giảm thiệt hại đến mức tối thiểu cho bên kia, và giải pháp này chỉ có thể đạt được khi bảo vệ *lợi ích* của mình. Hai người thương lượng, mỗi bên đều đấu tranh cho lợi ích của mình thường kích thích sự sáng tạo của nhau để nghĩ ra những giải pháp mà hai bên cùng có lợi.

Khi đàm phán, bạn phải hiểu suy nghĩ của đối phương. Bạn phải hiểu khác biệt giữa mình và đối phương. Bạn phải hiểu cách đối phương giao tiếp.

# Diễn hình của phụ nữ khi thương lượng



# Phụ nữ khi thương lượng

- Trong nhiều nghiên cứu khác nhau, kết quả chung đã chỉ ra: đàn ông thường thực hiện đàm phán nhiều hơn phụ nữ. Trong một nghiên cứu, đàn ông thương lượng nhiều hơn phụ nữ gấp 2 lần; trong một nghiên cứu khác, đàn ông thương lượng *nhiều hơn 9 lần*. *Bỏ qua những khác biệt về tuổi tác, trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc, chúng ta có thể đi đến một kết luận: so với phụ nữ, đàn ông có khuynh hướng sử dụng đàm phán để bảo vệ lợi ích của bản thân.*

Nhà kinh tế học đoạt giải Nobel, Milton Friedman tin rằng quy định pháp luật không thể giải quyết nạn phân biệt chủng tộc. Vì sao lại như vậy?

# Doanh nghiệp tận dụng nhân tài như thế nào?

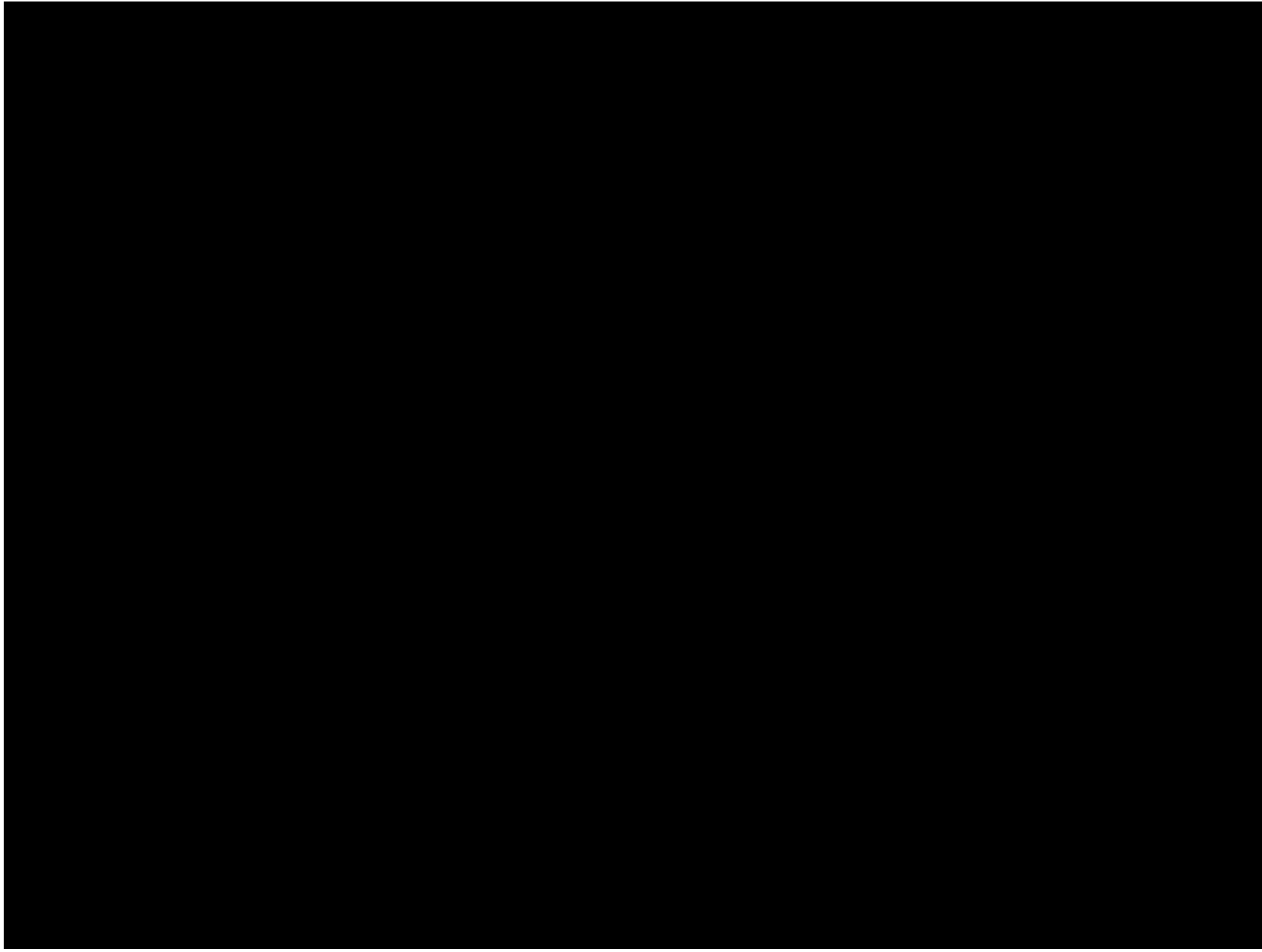
- Đặt qua một bên vấn đề về công bằng, nếu một tổ chức giao những dự án quan trọng, cơ hội thăng tiến dựa trên cơ sở ai đòi thì cho người đó, tổ chức đó sẽ không tránh được lãng phí các nhân tài của những người phụ nữ thực sự có năng lực. Vì đàn ông thường hay đứng lên đòi những cơ hội và khen thưởng hơn phụ nữ, cho nên đàn ông thường thăng tiến nhanh hơn đồng nghiệp nữ - và sẽ chiếm giữ được những vị trí cấp cao trong một tổ chức. Nhưng một số lãnh đạo nam này có năng lực và khả năng không bằng những đồng nghiệp nữ ở phía sau. Để phụ nữ dậm chân tại chỗ trong những vị trí quản lý tầm trung chỉ vì họ không mạnh dạn đòi hỏi thăng chức như đồng nghiệp nam (thường không giỏi bằng) sẽ tạo ra sự bất hiệu quả và hạn chế năng suất của tổ chức.

# Loại bỏ việc cần phải thương lượng

- Đàn ông thường thương lượng nhiều hơn phụ nữ và đôi khi phụ nữ sẽ bị trừng phạt nếu họ thương lượng. Vì vậy trong quy trình tuyển dụng của chúng tôi, chúng tôi không thương lượng với ứng cử viên. Chúng tôi đưa ra đề nghị mà theo chúng tôi là song phẳng. Nếu muốn nhận thêm cổ phiếu công ty, chúng tôi sẽ để bạn đòi một phần lương để nhận lấy cổ phiếu công ty. Chúng tôi sẽ không trả lương một người cao hơn chỉ vì họ thương lượng giỏi hơn. Chúng tôi hỏi mọi người quan điểm của họ về sự đa dạng và chúng tôi sa thải một số người vì quan điểm không thích hợp,



# Diễn hình của phụ nữ khi thương lượng (tt.)



# Meo nhỏ khi thương lượng

- Sử dụng kỹ thuật hợp tác để đạt được điều mình muốn. Khi tìm hiểu mục đích của đối phương, cùng họ giải quyết vấn đề của hai bên, sử dụng chiến lược tác động lên đối phương thay vì cưỡng ép và bắt buộc, bạn sẽ tạo được giá trị cho cả hai bên và tạo ra giá trị lớn hơn cho mình.

# Meo nhỏ khi thương lượng (tt.)

- Tìm ra những áp lực bên trong tổ chức, họ có thể vận động hành lang để giành được nguồn lực và nhận lãnh trách nhiệm. Những “chiến thắng nho nhỏ” sẽ thu hút sự chú ý tích cực. Gắn kết lợi ích cá nhân với lợi ích của tổ chức sẽ giúp những lãnh đạo tránh được việc phải tỏ ra hung hãn và đặt ra công thức cho thành công.

# Meo nhỏ khi thương lượng (tt.)

- Phụ nữ có thể đáp trả các hành động chỉ trích, đe dọa và lăng mạ bằng cách chuyển hướng các trò chuyện sang hướng có lợi hơn. Thay vì nhún nhường và tự vệ, Gwen hỏi cấp trên vì lý do của ông: “Ông có thể giải thích vì sao ông lại cảm nhận như vậy không?” Cô cũng có thể dẫn chứng dữ liệu chứng minh thành quả giúp công ty tiết kiệm chi phí mà mình đã đạt được. Khi bạn nhận định một hành động là một thủ thuật mạnh mẽ bạn sẽ có khả năng đáp trả hiệu quả và có chiến lược.

Làm thế nào để xác định  
điểm yếu nhất của mình và  
tư duy như đối phương?

*Nguyên tắc 4: Sau khi đã  
giảm lược con đường bằng  
cách tìm kiếm các chiến lược  
lấn át hoặc đưa ra các chiến  
lược bị lấn át, bước tiếp theo  
cần làm là tìm điểm cân bằng  
của trò chơi.*

# Tại sao cần phải ra điểm cân bằng

- Cần phải tránh vòng luẩn quẩn trong suy luận, vì vòng luẩn quẩn này không dẫn đến đâu.
- Đối phương không thể chiếm lợi nếu khi lừa bạn thực hiện chiến lược điểm cân bằng. Bạn phải cân nhắc cách đối phó khôn ngoan nhất của đối thủ với những việc bạn đang làm.
- Đó là kết quả dễ dàng nhất, chưa hẳn là *tốt nhất*, cho các bên.

# Xử lý động cơ gian lận

- Một cartel cần phải tìm ra các cách phát hiện gian lận và nếu điều đó xảy ra thì xác định xem ai đã gian lận.
- Mức giá có thể giảm do nhu cầu giảm xuống hoặc do một nhà sản xuất đã gian lận. Trừ khi cartel có khả năng tách riêng các ảnh hưởng và xác định sự thật, cartel có thể cho rằng hành vi gian lận đã xảy ra và đưa ra các biện pháp trừng phạt trong khi không có ai gian lận hoặc sai phạm.\* Điều này sẽ giảm bớt tính chính xác và hiệu lực của các biện pháp trừng phạt.



# Xử lý động cơ gian lận (tt.)

- Một giải pháp thỏa hiệp là đặt ra mức giá tới hạn hay còn gọi là giá “khởi sự” (trigger); nếu mức giá xuống dưới giá trị này thì cartel biết hành vi gian lận đã xảy ra và áp dụng các biện pháp trừng phạt.
- Còn có giải pháp nào khác để *quyết định* hành vi gian lận có xảy ra hay chưa?

# Cách trừng phạt kẻ gian lận

Bên cạnh những kế hoạch khuyến khích các thành viên hợp tác thường có cơ chế để trừng phạt những kẻ gian lận. Người tù thú nhận và khai ra các đồng phạm của mình có thể trở thành mục tiêu trả thù của bạn bè những người bị khai ra. Cơ hội ra tù sớm sẽ không còn hấp dẫn khi biết những gì đang đợi anh ta bên ngoài nhà tù.

# Cách trừng phạt kẻ gian lận (tt.)

Không có giải pháp để đạt được sự hợp tác qua lại lẫn nhau trong trò chơi một lần. Chỉ có trong mối quan hệ tiếp diễn, việc trừng phạt mới có khả năng xảy ra và vì vậy “chiếc gậy” mới có tác dụng tạo động cơ cho hợp tác. Sự đổ vỡ trong hợp tác tự động mang theo nó một chi phí dưới hình thức là đánh mất lợi nhuận trong tương lai. Nếu chi phí này đủ lớn thì kẻ muốn gian lận sẽ nản lòng và sự hợp tác được duy trì.

# Cách trừng phạt kẻ gian lận (tt.)

- Ăn miếng trả miếng là một biến tấu của quy tắc ứng xử “nợ máu trả bằng máu”: hãy trả lại người khác những gì họ làm với ta. Chính xác hơn, chiến lược ở đây là sẽ hợp tác trong giai đoạn đầu và làm theo đúng những gì đối thủ làm với mình trong giai đoạn tiếp theo.
- Chúng tôi cho rằng chiến lược ăn miếng trả miếng cũng có tỳ vết. Khả năng hiệu nhằm dù là nhỏ nhất có thể dẫn đến thất bại hoàn toàn đối với chiến lược này. Thiếu sót này không rõ ràng trong bối cảnh giả tưởng của một trận đấu trên máy tính vì sự hiệu nhằm không thể nảy sinh ở đây. Nhưng khi áp dụng chiến thuật ăn miếng trả miếng để giải quyết các vấn đề trong đời thực, hiệu nhằm là điều không thể tránh khỏi và có thể là nguyên nhân dẫn đến thảm họa.

# Cách trừng phạt kẻ gian lận (tt.)

Bạn có thể xem xét những bước sau đây. (1) Khởi đầu hợp tác. (2) Tiếp tục hợp tác. (3) Đếm xem số lần đối phương gian lận trong khi bạn vẫn hợp tác. (4) Nếu tỉ lệ gian lận nằm ngoài khả năng chấp nhận được, sử dụng chiến lược ăn miếng trả miếng. Lưu ý là không như trước đây, ăn miếng trả miếng không được sử dụng như một phần thưởng cho hành vi tốt; thay vào đó, ăn miếng trả miếng là *sự trừng phạt* nếu bên kia đang tìm cách lợi dụng bạn.

# Làm thế nào để thay thế toàn bộ Hội đồng Quản trị?

Để bảo vệ công ty trước những mâu thuẫn nội bộ gia đình cũng như những cuộc tấn công từ bên ngoài, trước hết ông ta yêu cầu các cuộc bầu chọn thành viên cho hội đồng quản trị được tiến hành theo kiểu zic zac. Điều này có nghĩa là ngay cả khi có ai đó sở hữu 100% cổ phiếu của công ty thì cũng không thể thay thế ngay toàn bộ hội đồng quản trị mà chỉ có những người hết nhiệm kỳ mới có thể ra đi mà thôi. Mỗi người trong số năm thành viên đều có nhiệm kỳ là 5 năm. Người bên ngoài chỉ có thể hy vọng nhiều nhất là một ghế trong một năm... Quy trình bầu chọn thành viên hội đồng quản trị *chỉ có thể được thay đổi bởi chính hội đồng đó. Bất kỳ thành viên nào cũng có thể đưa ra đề xuất thay đổi* mà không cần người ủng hộ. Tuy nhiên có một điểm quan trọng. Người đề xuất sẽ được yêu cầu bỏ phiếu cho chính đề nghị của mình... Bất kỳ người nào đưa ra đề nghị thay đổi thành viên hoặc thay đổi quy tắc xác định thành viên sẽ mất vị trí cũng như cổ phần của mình *nếu đề nghị đó thất bại*. Cổ phần của anh ta sẽ được chia đều cho những thành viên còn lại. Ngay cả thành viên nào bỏ phiếu cho đề xuất bị thất bại cũng sẽ bị mất chỗ trong hội đồng và mất luôn cổ phần của mình.

# Bỏ phiếu chống sẽ không nhận được gì, bỏ phiếu thuận sẽ nhận được phần nào đó

- Nếu đề nghị được nhất trí thông qua, Sea Shells sẽ chọn một hội đồng hoàn toàn mới. Mỗi thành viên hội đồng bị thay thế sẽ nhận được một khoản bù đắp nhỏ
- Nếu đề nghị được thông qua với tỉ lệ 4 trên 1, người bỏ phiếu chống sẽ bị loại khỏi hội đồng và không nhận được khoản đền bù
- Nếu đề nghị được thông qua với tỉ lệ 3 trên 2, Sea Shells chuyển toàn bộ 51% cổ phần trong Peter's Pickled Peppers cho hai thành viên bỏ phiếu thuận theo tỉ lệ bằng nhau. Hai thành viên bỏ phiếu chống sẽ bị loại khỏi hội đồng và không nhận được khoản bồi thường nào.

# Bạn tạo động cơ cho điều gì?

- Khi công ty thiết kế các hình thức khen thưởng để tạo động lực làm việc cho nhân viên, vấn đề chỉ đến từ một phía. Những vấn đề phức tạp và thú vị hơn thường xuất phát trong các hình thức liên doanh khi mỗi bên phải đưa ra những động cơ phù hợp để tạo động lực cho bên còn lại.
- Câu hỏi then chốt ở đây là: rủi ro và lợi ích được hai bên chia sẻ như thế nào?



# Động cơ trong công ty liên doanh

- Những tình huống này liên quan đến những dự án đòi hỏi có sự tham gia đồng thời của hai người hay hai công ty trở lên. Mỗi bên phải chịu một phần đầu tư ban đầu – chính là quyền lợi có thể bị mất nếu quan hệ bị chấm dứt – hay một cái gì khác để nếu một bên bỏ đi thì điều đó cũng không tạo ra mối đe dọa nào đối với bên còn lại.
- Phải có một mức độ không chắc chắn nào đó về những sự kiện xảy ra sau đó có thể sử dụng như một sự biện minh cho việc mở lại bản thỏa thuận, hoặc một điều khoản đơn giản nào đó đưa ra mức phạt thật nặng cho bất kỳ hành vi phá vỡ thỏa thuận nào cũng có thể giúp đạt được mục đích.