

บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา
วิชา 459602 กลยุทธ์การประกอบการ (Entrepreneurial Strategies)
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ รุ่นที่ 3 มหาวิทยาลัยบูรพา
ครั้งที่ 7 วันเสาร์ที่ 4 ตุลาคม 2551 เวลา 9.00 – 16.00 น.

การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ถ้าเราต้องการจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เราจะต้องไม่ยึดข้อมูลเดิม หรือสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อน คนที่ยึดข้อมูลเดิมเวลาฟังอะไรก็จะนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเดิมว่าตรงกันหรือไม่ ถ้าไม่ตรงก็จะไม่เชื่อ ไม่ฟัง เกิดอาการต่อต้าน ทำให้ไม่เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งคนในปัจจุบันก็เป็นอย่างนี้กันมาก

สำหรับคนที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติดกับข้อมูลเดิม ฟังอะไรใหม่ ๆ ก็จะนำมาพิจารณา ซึ่งบางอย่างก็ตรงกับความคิดของเรา บางอย่างก็ไม่ตรง ในส่วนที่ไม่ตรงเราก็นำมาพิจารณา ทำความเข้าใจ ดูว่ามีความรู้ไหน ที่เราสามารถนำมาปรับใช้ได้

ตอนที่ ดร.บุญเกียรติ ไปนั่งวิปัสสนากรรมฐาน ก็ได้สิ่งต่าง ๆ กลับมา เช่น เป็นการแก้กรรม เป็นการฝึกให้เราอดทน มีสติ มีสมาธิ ได้ความคิด ความเข้าใจในการดูแลสติของตัวเอง ในครั้งนั้น ผู้บริหารเครือข่ายพัฒนาท่านหนึ่ง ตั้งข้อสังเกตว่าทำไมจึงไม่มีพระเทศน์สอนเลย ให้นั่ง ให้เดิน ทั้งวัน ซึ่งเป็นการใช้พื้นฐานความคิด ความเชื่อเดิม ๆ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว แต่สุดท้ายก็ยังได้ความคิดที่ว่า พระพุทธเจ้าตรัสรู้ก็ไม่มีใครมาสอน ท่านตรัสรู้ด้วยพระองค์เอง ซึ่งก็เกิดเป็นความเข้าใจ เกิดเป็นความคิดขึ้นมาได้

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เรารู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่เรารู้มาก่อนนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง อย่างครั้งหนึ่ง ดร.บุญเกียรติ ไปบรรยายให้อาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งฟัง เรื่องการคิดบวก พอบรรยายเสร็จท่านก็ถามผู้ฟังว่าเชื่อเรื่องคิดบวกหรือไม่ ก็มีอาจารย์ท่านหนึ่งยกมือบอกว่า ไม่เชื่อเรื่องคิดบวกเพราะพิสูจน์ไม่ได้ ดร.บุญเกียรติ จึงถามย้อนกลับไ้ว่า แล้วเขาเคยไปพิสูจน์มาแล้วหรือไม่ว่าโลกกลม เพราะเรื่องโลกกลมก็เป็นเพียงแค่การที่เราเชื่อข้อมูลที่มีคนบอกมา ไม่ได้ไปพิสูจน์ด้วยตนเอง จึงเป็นการพูดโดยขาดการคิดขาดการพิจารณา

คนเราจึงต้องฝึกพิจารณาให้บ่อย ๆ อย่าเพียงแต่ยึดข้อมูลเดิม ๆ มิเช่นนั้นสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่ตรงกับข้อมูลเดิม เราก็จะเข้ามาไม่ได้

อย่างคนเราทุกคนมีปัญญาญาณ (Intuition) ซึ่งไม่ใช่เรื่องของข้อมูล นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ ในโลกนี้ไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ ดังนั้นเวลาเราฟังอะไรจากใครมา ก็ให้เรานำมาพิจารณา นำสิ่งที่ดี ๆ สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเรามาประยุกต์ใช้ เราต้องรู้จัก “แสวงจตุรรม สวงนจุดต่าง”

เวลาเราฟังหรือรับสิ่งต่าง ๆ มาแล้วจะทำให้เกิดประโยชน์กับเราตลอดไป เราต้องเริ่มด้วยการกำหนดจิตว่าใครพูดอะไรเราจำได้ เรารู้เรื่องเข้าใจได้หมด เป็นการบอกจิตใต้สำนึกให้ช่วยฟัง แล้วเราก็จะฟังอะไรเข้าใจทั้งหมด

ในเรื่องการเชื่อนี้ ดร.บุญเกียรติ จะมี Mindset ว่า อะไรที่เชื่อแล้วตัวเองไม่เดือดร้อน คนอื่นไม่เดือดร้อน ก็จะเชื่อไว้ก่อน Mindset นี้ทำให้สามารถเรียนรู้ได้มากกว่าคนที่ไม่เชื่ออะไรเลย

การนินทา

การนินทา คือ การพูดเรื่องไม่ดีลับหลังผู้อื่น ไม่มีใครที่จะชอบให้คนอื่นนินทา แต่คนเราทุกคนก็ไม่มีใครเลยที่ไม่เคยนินทาคนอื่น ตัวเราเองมี Mindset ที่ไม่ชอบให้ใครมานินทาเรา แต่เรากลับนินทาคนอื่นทั้งวัน เป็นเพราะเราขาดการพิจารณา ขาดการใช้สติปัญญา ดังนั้นเราต้องเข้าใจให้ได้ว่าการนินทาเป็นเรื่องธรรมดา อย่าไปกลัวการนินทา ให้เราคิดเสียว่าแม้แต่พระพุทธเจ้าก็ยังถูกนินทา คิดแล้วเราจะได้เกิดการพิจารณา เกิดการปรับปรุง Mindset ของเราในเรื่องการนินทา ต่อไปเราจะได้คิดว่าตราบใจที่เรายังตำหนิคนอื่นอยู่ หรือนินทาคนอื่นอยู่ เราก็อย่าไปโมโหคนอื่นที่มานินทาเรา

คำถามเพื่อการฝึกคิด

ทำไมคนไทยจึงไม่ชอบแสดงความคิดเห็น ? นิสิตช่วยกันแสดงความคิดเห็น ดังนี้

- ไม่กล้าแสดงออก
- กลัวผิด
- กลัวเป็นจุดสนใจ
- ขาดความมั่นใจในตัวเอง
- เกิดจากการอบรมขัดเกลาของผู้ใหญ่
- สุภาษิต “พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง” ทำให้เกิดเป็น Mindset
- โดนสั่งสอนให้เชื่อฟังผู้ใหญ่ การพูดแสดงความคิดเห็นเป็นเสมือนการก้าวร้าวกับผู้ใหญ่

แล้วเราควรปรับปรุงพฤติกรรมนี้อย่างไร ?

อย่างตอนเด็ก ๆ ดร.บุญเกียรติ กลัวฝรั่งมาก เนื่องจาก

1. ตอนนั้นท่านเป็นคนคิดลบ ไม่มั่นใจในตัวเอง คิดว่าภาษาอังกฤษที่พูดคงจะสู้ฝรั่งไม่ได้ กลัวเขาจะหัวเราะเยาะเอา
2. บิดาของ ดร.บุญเกียรติ ยกย่องฝรั่งมาก เพราะท่านเริ่มทำธุรกิจโดยซื้อของจากฝรั่งมาขาย จึงเรียกฝรั่งทุกคนว่า “นายห้าง”

ทั้ง 2 ข้อนี้เป็นเหตุที่ทำให้ ดร.บุญเกียรติ กลัวฝรั่ง พอพบกับฝรั่งจะพูดไม่ออก พูดติด ๆ ขัด ๆ อากาการนี้ต้องใช้เวลากว่า 10 ปี โดยคิดว่า **ฝรั่งไม่ได้เก่งกว่าเรามากเท่าไร เรารู้ภาษาเขา แต่เขาไม่รู้ภาษาเราเลย นอกจากนั้นประเทศไทยของเราตอนนี้ก็ยิ่งดีกว่าประเทศของฝรั่งอีกหลาย ๆ ประเทศ** แต่ถึงตอนนี้ความกลัวของท่านก็ยังหายไปไม่หมด ยังมีความเกรงฝรั่งอยู่ แต่ท่านก็ไม่ใช้วิธีการที่จะไปก้าวร้าวฝรั่งเหมือนบางคนที่ย่างฝรั่งมาเป็นคนขับรถ หรือมาเป็นคนเปิดประตู ยังสามารถให้เกียรติฝรั่งได้

พอแม่เวลาเลี้ยงลูกก็ต้องสร้าง Mindset ที่ถูกต้อง เหมาะสมให้กับลูกด้วย ดร.บุญเกียรติ แนะนำอยู่เสมอให้พ่อแม่คิดให้ลูก **“ดี เก่ง รวย สุขจริต สุขภาพดี”** พอพ่อแม่คิดอย่างนี้ กำหนดอย่างนี้ ถึงเป็นการคิดเองไม่ได้ไปได้บอกลูก แต่จิตใจสำนึกก็จะเหนียวน่าให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้ และยังส่งผลไปยังจิตใจสำนึกของลูกอีกด้วย

เป้าหมาย “ดี เก่ง รวย สุขจริต สุขภาพดี” ที่ตั้งนี้ เป็นเป้าหมายสุดท้ายเราอยากให้ลูกเป็น บางคนไม่เคยตั้งเป้าหมายให้กับลูกเลย หรือบางคนก็แค่ตั้งเป้าแค่ว่าจะให้ลูกจบปริญญาตรี ปริญญาโท โดยลืมคิดไปว่าจะจบปริญญาแล้วลูกจะเก่ง จะรวยหรือไม่

การตั้งเป้าหมายนี้ จะทำให้เราทำทุก ๆ อย่าง สอดคล้องกับการทำให้ลูกเป็นไปตามเป้าหมายนั้น

สำหรับคนที่กลัวไม่กล้าคุยกับผู้ใหญ่ หรือแม้แต่ในชั้นเรียนก็จะเงียบ ไม่กล้าซักถาม เราจะปรับ Mindset ของเราเองนี้ได้อย่างไร ? นิสิตช่วยกันแสดงความคิดเห็น ดังนี้

- เริ่มตั้งแต่ลูกยังเด็ก ๆ เมื่อถามลูกแล้วลูกตอบ ก็ให้ชื่นชมลูก ลูกก็จะกล้าพูดในโอกาสต่อไป
- ยิ่งกลัวก็ยิ่งทำ ฝึกพูดบ่อย ๆ
- ไม่กลัว เลิกกลัว พูดกับตัวเองบ่อย ๆ

Mindset ที่เรารู้ว่าไม่ดี เราอย่าปล่อยทิ้งไว้ ให้เราหาวิธีการปลดออกไปเสีย ตัวอย่าง Mindset ที่ไม่ดี ที่เราต้องปลดออก เช่น

- ทำดีได้ดีมีที่ไหน ทำชั่วได้ดีมีถมไป: ทำให้เราทำความดีน้อยลง
- จะไม่ Copy ใคร: ทั้ง ๆ ที่เรา Copy กันตลอดเวลา อย่างผู้หญิงที่ใส่กระโปรง ก็เป็นการ Copy กันแล้ว การ Copy จึงไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่หลาย ๆ คนก็มี Mindset นี้ พอถามว่า Copy มาจากไหน ก็ไม่กล้าบอกว่า Copy เขามา

นิสิตถามถึง Lacoste ที่มีสินค้า Copy ออกมาขายจำนวนมาก ?

ดร.บุญเกียรติ ชี้แจงว่า Lacoste มีสินค้า Copy มาก่อนที่บริษัทจะเป็นตัวแทนจำหน่าย ซึ่งการ Copy เครื่องหมายการค้าเช่นนี้ มีกฎหมายที่ระบุนำไม่ให้นำมาใช้แล้ว ถึงแม้จะมีกฎหมายห้ามแต่คนก็ยังทำกันอยู่ เพราะกฎหมายเองก็ไม่สมบูรณ์แบบ ดร.บุญเกียรติ มีวิธีคิดในเรื่องนี้ว่า เขาก็ขาย Copy ไป เราก็ขายของจริงไป และคิดว่าของจริงจะไม่ถูกรบกวนโดยของ Copy ส่วนตำรวจจะจับของ Copy ก็จับกันไป แต่จับอย่างไรก็ไม่สมบูรณ์ เพราะในโลกไม่มีอะไร Perfect และลูกค้าของจริงกับของ Copy ก็เป็นลูกค้าคนละกลุ่ม เราสามารถอยู่ร่วมโลกกันได้ เหล่านี้คือการคิดบวก หากไม่ได้คิดบวกเช่นนี้เราคงไม่ได้ทำ Lacoste มาจนถึงบัดนี้

พอเราคิดว่าเราจะแยกตลาดของ Copy กับของจริง เราก็ต้องพิถีพิถันกับการทำสินค้าของเรา Design สินค้าให้สวย

- รักษาแชมป์ ยากกว่าการเป็นแชมป์: ทำให้วงการกีฬาของไทยไม่ก้าวหน้าไปเท่าไร ถึงเป็นแชมป์ก็เป็นได้ไม่นาน เราควรจะเป็นแชมป์ก็ง่าย รักษาแชมป์ก็ง่าย
- ทำอะไรตามใจคือไทยแท้: ทำให้คนไทยขาดวินัย เราต้องคิดว่าทำอะไรมีวินัยคือไทยแท้ เรื่องวินัยนี้ แต่ละประเทศก็จะมีแตกต่างกัน อย่างคนญี่ปุ่นจะมีวินัยดีกว่าคนไทย ซึ่งก็ไม่ได้เกี่ยวกับทรัพยากร เพราะสหรัฐอเมริกาซึ่งมีทรัพยากรมากกว่าญี่ปุ่นเยอะแยะ แต่ก็มีวินัยไม่เท่าญี่ปุ่น คนอเมริกันขาดวินัยอย่างมาก

เมื่อ 30 กว่าปีที่แล้ว ดร.บุญเกียรติ เรียนอยู่ที่สหรัฐอเมริกา ก็เห็นและพูดกับตัวเองและอีกหลาย ๆ คนว่า สหรัฐอเมริกากำลังแยลง จะต้องตกต่ำ เป็นการวิเคราะห์จากพฤติกรรมของคนอเมริกัน แต่เขาเก่งในการสร้างภาพ ปกปิดได้เก่งมาก

Intuition (ปัญญาญาณ)

Intuition ที่ ดร.บุญเกียรติ เคยพูดถึง ดร.บุญเกียรติ ก็ไม่ได้อ่านจากตำรา มาตอนที่เรียนหนังสือฝรั่งก็พูดคำนี้เป็นประจำ แต่ตอนนั้นก็คิดว่าแปลว่าอะไร แต่เมื่อ 20 ปีที่แล้ว วันหนึ่งอยู่ดี ๆ ท่านก็บอกว่า ท่านรู้จักคำนี้ รู้ว่าแปลว่าอะไร พอไปเปิด Dictionary ก็พบว่าตรง ก็เป็นเพราะความรู้ในอดีตชาติไหลเข้ามา หลังจากที่ท่านมีสมาธิ และมีความคิดบวก

Intuition เป็นความรู้ เป็นประสบการณ์ ที่เราเก็บมาจากหลาย ๆ ชาติภพ บางคนเข้าใจได้ แต่บางคนก็ไม่เข้าใจ พอไม่เข้าใจก็จะไม่มี Intuition เนื่องจากการที่เขาเป็นคนที่เชื่อข้อมูล จะเชื่ออะไรก็ต้องพิสูจน์

สำหรับคนที่จะมี Intuition นี้ เริ่มแรกเขาจะต้องเป็นคนคิดบวก คิดว่าเขามี Intuition อยู่ในตัว หากคิดว่าตนเองไม่มีก็จะไม่มี และปัจจัยต่อมาก็คือ จะต้องไม่เป็นคนที่เชื่อแต่ข้อมูล

การเรียนรู้ของคน

การมาศึกษาระดับมหาบัณฑิต ขอให้นิสิตอย่าคิดว่าพอจบมหาบัณฑิต เราก็เก่งแล้ว เรารู้มากกว่าคนอื่นแล้ว คิดอย่างนี้จะทำให้เรายกตนข่มคนอื่น ในการมาเรียนนี้เราต้องคิดว่าเรามาเรียนรู้อะไร และเราได้อะไรกลับไปบ้าง และต้องคิดว่าเรายังเรียนรู้ได้อีกมาก กระทั่งไม่มีอาจารย์เราก็เรียนรู้ได้ แม้แต่คนที่มีความรู้ต่ำกว่าเรา เราก็เรียนรู้จากเขาได้ ไม่ดูถูกผู้อื่น

ดร.บุญเกียรติ ได้แบ่งระดับของการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ คือ

- รับรู้: รับฟัง รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รอบตัว
- เรียนรู้: นำข้อมูลที่ได้ มาทำความเข้าใจ มาพิจารณา สรุปว่าอันไหนมี-ไม่มีประโยชน์
- รับเรียนรู้: นำสิ่งที่พิจารณาแล้วว่ามีความประโยชน์ มาประยุกต์ใช้ และเก็บไว้ในจิตใจเพื่อเป็นหลักคิดต่อไป

สำหรับการทำให้สิ่งที่เราเรียนรู้อยู่กับเราตลอดไป เราต้องเปลี่ยนให้สิ่งที่เรารับเรียนรู้เป็นหลักคิด ดังเช่นตัวอย่างในหนังสือ "หลักคิดและปรัชญาการทำงาน บุญเกียรติ โชควัฒนา" ก็เป็นหลักคิดที่ ดร.บุญเกียรติ นำมาใช้ในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว

หลักคิดนี้ คล้ายกับ Mindset โดย Mindset จะเป็นประโยคสั้น ๆ มีทั้งที่ดีและไม่ดี ส่วนหลักคิดจะเป็นสิ่งที่ดี เป็นเรื่องบวกเท่านั้น ดังนั้นความรู้ที่ดี ๆ เราต้องปรับเปลี่ยนให้เป็น Mindset ที่ดี หรือก็คือหลักคิดนั่นเอง

กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจ

ตั้งแต่ก่อนวิกฤติการณ์ ดร.บุญเกียรติ ได้ตั้ง Corporate Strategy (กลยุทธ์ขององค์กร) สำหรับโรงงานที่ผลิตในเครือฯ ที่ท่านดูแล้วว่า เราจะไม่ทำ Export เกิน 50% เพราะ Export มีขึ้นมีลง หากเรามุ่งแต่ Export แล้วไม่สนใจ order ภายในประเทศ เมื่อ Export ลง หรือต่างประเทศที่เคยสั่งซื้อจากเราหันไปสั่งซื้อจากที่อื่น เราก็อาจจะต้องปิดกิจการได้ เหมือนกับ บริษัท ไทยซิลิปออคเนย์ อิมพอร์ต เอ็กซ์พอร์ต จำกัด ที่ฝากชีวิตทั้งหมดไว้กับ Nike กับ Adidas พอเขาเลิกสั่งซื้อก็ถึงกับต้องปิดโรงงานเลย

Corporate Strategy นี้ ไม่ได้หมายความว่าถ้า Export เกิน 50% ก็ให้เราไปยกเลิกการสั่งซื้อเพื่อให้เหลือ 50% แต่หมายความว่า ถ้า Export เพิ่มขึ้น เราก็ต้องทำตลาดภายในประเทศเพิ่มขึ้นให้คงอัตราส่วนเป็น 50% : 50% เหมือนเดิม การที่เราต้องไปทำตลาดภายในประเทศเพิ่มขึ้น จะทำให้เราได้ฝึกฝนทั้งในด้านการบริหารคน พนักงานขาย การตลาด สินค้า ร้านค้า ไม่เหมือนกับการ Export ที่ได้รับ order มากก็ผลิตไปตามนั้น บางคนจึงชอบแต่จะทำ Export เพราะง่ายกว่ามาก

ตอนวิกฤติการณ์ค่าเงินบาทอ่อนตัว เดิม 40 บาท/เหรียญ แล้วก็ขึ้นเป็น 55 บาท/เหรียญ ซึ่งก็มีคนออกมาบอกว่าจะขึ้นไปถึง 75 บาท/เหรียญ การทำนายอย่างนี้ใคร ๆ ก็ทำได้ แค่ plot กราฟแล้วลากเส้นเส้นไปตัดที่ค่าไหน ก็เอาค่านั้นมาบอก แค่นี้ก็เรียนมาทำก็ทำได้แล้ว แต่สำหรับคนที่คิดลบ พอฟังก็จะกลัวโดยไม่ได้ใช้ความคิดใด ๆ มาประกอบ และเชื่อไปตามนั้น

มีอยู่ครั้งหนึ่ง ก่อนปี 2540 ก็มีวิกฤติการณ์เกิดขึ้น นักเศรษฐศาสตร์บางคนก็ทำนายว่าเศรษฐกิจจะต้องแย่ แล้วจะซบเซา แต่หลังจากนั้น 6 เดือน เศรษฐกิจกลับพุ่งขึ้น กลับมาดีใหม่ นักเศรษฐศาสตร์ที่วิเคราะห์ว่าจะซบเซาทั้งหลายนี้ วิเคราะห์โดยไม่ได้ใช้ ปัญญาญาณ ใช้เพียงแต่ข้อมูล ใช้สถิติเป็นบรรทัดฐาน

นิสิตถามถึงเรื่องตลาดหุ้นในปัจจุบัน ?

ดร.บุญเกียรติ เห็นว่า มีคนส่วนหนึ่งที่มาเล่นหุ้น เป็นการเล่นเพื่อการพนัน มีการสร้างภาพ มีการปั่นหุ้น แม้แต่การเงิน ดอกเบี้ย การซื้อเงิน ก็เป็นการพนันทั้งนั้น ราคาน้ำมันที่ขึ้นลงก็เกิดจากการพนัน คนที่เก่ง ๆ ปั่นให้ขึ้นเขาก็กำไร ปั่นให้ลงเขาก็กำไร พวกแมลงเม่าก็ขาดทุนไป ส่วนตัวของ ดร.บุญเกียรติ จึงไม่เล่นหุ้น ไม่เก็งกำไรอะไรทั้งสิ้น

ตอนค่าเงินบาทขึ้น ดร.บุญเกียรติ ก็แนะนำผู้บริหาร สมมติให้ฟังว่าตอนนี้ค่าเงินเป็น 40 บาท/เหรียญ แต่เวลาเราขายของ ให้เราคำนวณโดยใช้ค่าเงินที่ 35 บาท/เหรียญ คนที่คิดลบก็จะกลัวว่า ขนาดคิดที่ 40 บาท/เหรียญ เขายังจะไม่เอาเลย คิดที่ 35 บาท/เหรียญ แล้วใครจะเอา แต่ ดร.บุญเกียรติ ก็แนะนำให้คำนวณที่ 35 บาท/เหรียญ และที่สำคัญคือต้องไปคุยกับฝรั่ง หรือญี่ปุ่น แบบยกแม่น้ำทั้ง 5 จนเขาเชื่อว่าเขาต้องซื้อจากเราไปในราคานี้ ซึ่งผู้บริหารที่ได้รับคำแนะนำก็เชื่อฟัง ดร.บุญเกียรติ ไปคุย แล้วก็ขายได้ ถึงตอนนั้นจะมีวิกฤติการณ์แต่เราก็ขายได้และมีกำไร

สมมติอีกบริษัทหนึ่ง คิดลบ ช่วงที่เงินบาท 40 ต่อเหรียญ และได้ฟังมาว่าจะขึ้นไปถึง 75 บาท/เหรียญ จึงคิดว่าแค่ 40 บาท/เหรียญ ฝรั่งยังไม่ซื้อเลย ฝรั่งคงจะต้องต่อรองให้ลดราคาอีก แล้วก็รีบไปประกันเงินไว้ที่ 45 บาท/เหรียญ เพื่อค่าเงินอ่อนไปเกิน 45 บาท/เหรียญ จะได้โชคดี ไม่ต้องใช้อัตราที่เกิน 45 บาท/เหรียญ แต่เงินบาทลงมาเป็น 35 บาท/เหรียญ จึงขาดทุนย่อยยับ เพราะความคิดลบ เพราะความไม่เชื่อว่าตัวเองเจรจาได้

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

คนที่เชื่อข้อมูลจนเกินเหตุ จะเจรจาต่อรองไม่เป็น เช่น สินค้าของเราราคา 120 บาท เขาบอกว่าอยากซื้อในราคา 100 บาท เราก็เชื่อว่าเขาอยากซื้อในราคา 100 บาท คิดแต่ว่าถ้าอยากขายได้ ต้องขายในราคา 100 บาท ซึ่งคนส่วนใหญ่เป็นกันแบบนี้ ถึงเราบอกเขาไปว่าไม่ได้ หากเราขาย 100 บาท เราจะขาดทุน แต่เขาก็คงบอกกลับมาว่าถ้ายังขาย 120 บาท เขาก็จะไม่สั่งเรา เราก็ได้แต่กลับมาบอกหัวหน้าว่า เขาบอกว่าถ้าไม่ขาย 100 บาท เขาจะไม่สั่ง เป็นการบอกข้อมูลกันไปมา แล้วสุดท้ายก็ขอพบกันที่ครึ่งทาง ซึ่งแบบนี้ไม่ใช้การเจรจาต่อรอง

ปรกติเวลาคนเราไปซื้อของก็อยากจะได้ของที่ลดราคา คนที่เรียนมาสูง ๆ จะบอกตรงกันว่า ถ้าอยากได้ของราคาถูกก็ต้องซื้อจำนวนเยอะ ๆ สมมติซื้อ 10,000 ชิ้น ราคาชิ้นละ 10 บาท แต่หากซื้อ 30,000 ชิ้น จะได้ราคาชิ้นละ 9 บาท จริง ๆ คนขายอาจขายชิ้นละ 9 บาทได้ตั้งแต่ 10,000 ชิ้นแล้ว แต่วิธีนี้ทำให้เขาได้ order เพิ่ม คนที่คิดถึงเรื่อง Volume Discount เฉย ๆ แบบนี้ ยังเจรจาต่อรองไม่เป็น แบบนี้แค่เป็นการ offer กันไป offer กันมา

การเจรจาต่อรอง ต้องมีการพิจารณาว่า เราควรจะได้ราคาเท่าไร มันน่าจะได้อะไรเท่าไร คนอื่นซื้อได้ในราคา 10 บาท เราซื้อต่ำกว่านั้นได้หรือไม่ ให้เราคิดแบบ Zero base คือการตั้งคำถามแล้วหาคำตอบ เราคิดว่าเราควรจะได้ที่ 8 บาท เราต้องคิดว่าที่เราควรจะได้ 8 บาทเพราะอะไร หลังจากนั้นเราก็ต้องเริ่มหาข้อมูล ดูว่าคนที่ขายของเราเขาซื้อมาเท่าไร มีต้นทุนการผลิตเท่าไร น่าจะกำไรอยู่เท่าไร ข้อมูลเหล่านี้ขอเขา เขาก็คงไม่ให้ หรือไม่ก็อาจจะให้ข้อมูลลวงหลอกเรา มา วิธีการหาข้อมูลเหล่านี้ เช่น สินค้าเป็นข้าว เราก็ต้องดูว่าตอนนี้ข้าวราคาเท่าไร ในตลาดเขาขายกันราคาเท่าไร คู่แข่งของเขาขายเท่าไร ดูไปถึงคุณภาพของข้าว ฯลฯ แล้วประเมินว่าเขาขายจะกำไรเท่าไร สมมติเราหาข้อมูลจนทราบแล้วว่าที่ 10 บาท เขากำไรถึง 4 บาท ถ้าเราขอเขาที่ 8 บาท เขาก็ยังกำไรอยู่ 2 บาท ขบวนการในการเจรจาต่อรองก็จะตามมา โดยใช้จิตวิทยาทั้งหลายทั้งปวง โดยนิสัยช่วยกันเสนอความคิดเห็น เช่น

- บอกเขาว่าผู้ขายรายอื่นให้ราคาต่ำกว่านี้ (คำพูดนี้สามารถไปกระตุ้นจิตใจของเขาได้ ถึงแม้ว่าจะไม่จริงก็ตาม)
- หากเขามีคู่แข่ง ถึงของของคู่แข่งไม่ได้เหมาะกับเราเลย เช่น เป็นคนละ Spec. เรายังอ้างราคาของคู่แข่งที่ต่ำกว่าเขาได้ โดยอ้างว่าถึงจะเป็นคนละ Spec. แต่เราก็ใช้ได้ (คำพูดอย่างนี้ก็จะไปกระตุ้นจิตใจเขาได้เช่นกัน)
- บอกเขาว่าถึงคนอื่นจะเท่ากันหรือถูกกว่า แต่เราอยากซื้อกับเขาเพราะคุยกันแล้วถูกคอ ฯลฯ เป็นการใช้นุชนัยสัมพันธ์ การเจรจาต่อรองจึงยังต้องใช้วิธี Face to Face อยู่
 - เวลาไปหาเขาก็ต้องอย่าลืมขนม นม เนย
 - ต้องไปเจอหน้าเขาบ่อย ๆ
- ทำให้เขาส่งสารเรา เช่น ถ้าไม่ได้ในราคานี้เราจะอยู่ไม่ได้ เราจะขาดทุน สามารถใช้ความเป็นผู้หญิงช่วยให้เขาส่งสารได้
- ใช้ความเป็นเพื่อน
- แสดงให้เขาเห็นว่าเราไม่สนใจ ใช้เวลาช่วยเรา แต่การทำเช่นนี้ต้องเตรียมแผน การใช้เวลานี้บางที่เราต้องเจรจาไปเรื่อย ๆ เจรจาแบบไม่ยอมสรุปสักที พอใกล้เวลาที่เขามีธุระ เขาก็จะยอมตกลง
- ใช้เงื่อนไขที่เขาปฏิเสธไม่ได้ เช่น ครั้งหนึ่งเราได้ Licence สินค้าจากต่างประเทศ เขาอยากให้เราใช้ชิ้นส่วนจากต่างประเทศ ซึ่งแพงกว่าชิ้นส่วนในประเทศที่เราใช้อยู่มาก โดยเขาให้เหตุผลนานับประการ เพื่อเขาเองจะได้กินหัวคิว สุดท้าย ดร.บุญเกียรติ จึงใช้คำว่า "รู้จัก Global Sourcing หรือไม่" จึงปิดประเด็นลงได้โดยเขายอมให้ใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศของเราต่อไป เพราะนโยบายของเขาเองสนับสนุน Global Sourcing แล้วเขาจะมาปฏิเสธเรื่องนี้ได้อย่างไร ครั้งนั้น ดร.บุญเกียรติ ยังได้บอกเขาอีกด้วยว่า ถ้าที่ต่างประเทศมีราคาแพงสามารถมาสั่งชิ้นส่วนนี้จากเราไปก็ได้ การคิดหาวิธีเจรจาต่อรองเหล่านี้ เป็นการคิดแบบ Strategic Thinking (การคิดเชิงกลยุทธ์)

กลยุทธ์ (Strategy)

คนเราจะมีกลยุทธ์ได้เมื่อ เรามีคู่แข่ง และมีความต้องการที่จะชนะคู่แข่ง และในการเจรจาต่อรอง เราต้องชนะโดยไม่ไปเบียดบังใคร ได้ในสิ่งที่เราพึงได้เท่านั้น

กลยุทธ์ของ ดร.เทียม โชควัฒนา

- อยากให้ลูกน้องเป็นเจ้าของบริษัท
 - เป็นการสร้าง Loyalty
 - แสดงถึงการที่เรารักเขา

หากเราถือหุ้นในบริษัทมากเกินไป จะทำให้มีการบริหารแบบครอบครัว เงินทุกบาทจะเป็นเงินของเรา ไม่ได้บริหารในรูปแบบบริษัทที่แท้จริง การถือหุ้นน้อยจะทำให้บริหารแบบ Professional ซึ่งจะเป็นการดีต่อส่วนรวม เป็นการคิดถึงคนอื่นเป็นหลัก และกลยุทธ์ที่ถือหุ้นไม่มากนัก หากต้องการมีรายได้มาก ก็จะต้องขายสินค้าให้ได้เยอะ ๆ ทำให้มีกำไรเยอะ ๆ ต้องขยายบริษัทให้เจริญเติบโต ซึ่งก็เป็นผลดีต่อคนทั้งองค์กร

บริษัทหนึ่งในเครือสหพัฒน์ ที่ทำตามกลยุทธ์นี้ และเติบโตจนเป็นบริษัทที่ใหญ่โต คือ บริษัท เบทเตอร์เวย์ (ประเทศไทย) จำกัด จัดจำหน่ายสินค้า Mistine คุณอมรเทพ ดีโรจนวงศ์ ได้มาร่วมหุ้นกับเครือสหพัฒน์ โดยท่านถือหุ้นเพียง 35% โดยคุณอมรเทพ เป็นคนที่คิดบวกมาก จนเป็น Icon ของการคิดบวกของ ดร.บุญเกียรติ พอคิดบวกก็เกิดความคิดสร้างสรรค์ มี Idea มากมาย ท่านเป็นคนมุ่งกำไรมาก จึงทำให้บริษัทเจริญเติบโตอย่างมากมาย ถึงแม้ในปัจจุบันท่านจะเสียชีวิตไปแล้วก็ตาม

ในเรื่องการมุ่งกำไรนี้ หากคนที่คิดลบ แต่มุ่งกำไร ก็ยังช่วยได้เยอะทีเดียว ดีกว่าทั้งคิดลบและไม่มุ่งกำไรเลย

- ไม่อยากให้ลูกรวย
 - เพราะรวยแล้วจะทำให้ซี้เกียจทำงาน
- ดร.เทียม จะเน้นให้ลูก ๆ รับผิดชอบต่อพนักงาน ต่อผู้ถือหุ้น ต่อประเทศชาติ โดยใช้หลัก
- ขยันอดทน
 - คบคนดี
 - ไม่สร้างศัตรู
 - รักษาเครดิต
 - ไม่เอาเปรียบผู้อื่น