

**บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา**  
**วิชา MGT 636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ (Management Issues)**  
**หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม (รุ่นโอลิมปิก)**  
**ครั้งที่ 9 วันอาทิตย์ที่ 19 ตุลาคม 2551 เวลา 13.00 – 16.00 น.**

### คำถามเพื่อการฝึกคิด

คนสองคนเรียนมาเท่า ๆ กัน ได้เกรดพอ ๆ กัน แต่กลับมีความสำเร็จที่แตกต่างกัน น่าจะมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายพัฒนา แสดงความเห็น ดังนี้

- มุมมองของการทำงานต่างกัน
- รู้จักคนกว้างขวางไม่เท่ากัน การรู้จักคนกว้างขวางจะพัฒนาได้เร็ว
- ความสามารถเฉพาะส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนต่างกัน
- ความมุ่งมั่นในการทำงาน เสมือนเป็นเจ้าของบริษัท
- ความฝันในชีวิตของเขา
- การเปิดรับความคิดเห็นของคนอื่น
- หลักคิดที่ถ่ายทอดกันมา
- ความขยันอดทน
- มนุษยสัมพันธ์
- วินัย
- ใฝ่รู้ รักความก้าวหน้า
- คิดบวก ไม่กลัวความล้มเหลว
- อุทิศการณื ความเชื่อ
- แรงบันดาลใจ
- การนำความรู้ มาปรับเป็นกลยุทธ์
- กล้าคิด กล้าทำ สิ่งแปลกใหม่
- เป้าหมายชัดเจน
- หลักคิดที่แตกต่าง
- พร้อมอาสา พร้อมทำเพื่อส่วนรวม
- คนหนึ่งคิดบวก อีกคนคิดลบ
- โอกาส และความสามารถในการฉกฉวยโอกาสไม่เท่ากัน

### การตั้งเป้าหมาย

เป็นสิ่งที่สำคัญมาก คนที่ประสบความสำเร็จร่ำรวยในปัจจุบัน ถ้าลองไปสัมภาษณ์เขาดู ดร.บุญเกียรติ เชื่อว่าในอดีตพวกเขาตั้งเป้าชีวิตไว้ทั้งนั้น และเป็นการตั้งเป้าอย่างละเอียดอ่อน โดยคิดบวกว่าจะต้องทำได้ด้วย

คนขับรถของ ดร.บุญเกียรติ ในอดีตคนหนึ่ง ขับรถมานาน 15-16 ปี ได้ลาออกไปทำงานเป็นช่างซ่อมรถยนต์ตามความสามารถที่เขาทำ เขาทำงานเป็นช่างซ่อมรถอยู่พักหนึ่ง ก็ต้องกลับมาทำงานเป็นคนขับรถอีกที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าเพื่อนของเขาเวลาเอารถมาซ่อม ก็จะทำให้เขาไปเชื่ออะไหล่มาซ่อมไปก่อนเสร็จแล้วค่อยจ่ายเงิน แต่พอรถซ่อมเสร็จเอารถไปแล้วแต่เงินไม่จ่าย เขาไม่ได้คิดถึงตรงนี้ เพราะคนไทยทั่วไปคิดว่าเพื่อนสำคัญที่สุด จึงต้องพบกับความล้มเหลว เพราะเขาไม่ได้มุ่งมั่นกับความสำเร็จ แค่คิดอยากจะทำเท่านั้น

ในการตั้งเป้าหมายสำหรับความสำเร็จนี้ เราควรตั้งเป้าหมายว่าความสำเร็จของเราหน้าตาเป็นอย่างไร มีฐานะดีมีเงินมีทองจำนวนเท่าไร ? จะมีทรัพย์สินอะไรบ้าง ? หรือถ้าเป็นผู้บริหารองค์กร ก็ต้องอยากเห็นภาพองค์กรสำเร็จตามนั้นตามนี้ แล้วเราก็จะไปพร้อมกับองค์กร โดยต้องไม่ระบุให้ต่ำเกินไป หรือกว้างเกินไป หรือไม่ชัดเจน เพราะจะไม่เกิดพลัง

ส่วนคนที่ตั้งเป้าอย่างชัดเจน และมากพอ ก็จะเกิดพลัง เกิดความละเอียดอ่อนในการดูแลในสิ่งที่ตนเองต้องทำมากกว่าคนที่ตั้งเป้าไม่ชัดเจน อย่างนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับมหาบัณฑิตอยู่ มีหลาย ๆ คนที่สำเร็จออกไปแล้วไม่ได้ตั้งเป้าหมายอะไรต่อไฉนเลย คนเหล่านี้ตั้งเป้าให้ตัวเองจบมหาบัณฑิตแล้วไม่คิดอะไรต่ออีกเลย ชีวิตก็จะเกิดอาการลุ่ม ๆ ดอน ๆ ดังนั้น นักศึกษาจึงควรตั้งเป้าหมายไว้เลยว่าเมื่อตนเองอายุ 50 ปี จะมีอะไรบ้าง ? จะเป็นอะไร ? ตั้งเป้าให้เห็นภาพอย่างชัดเจน มีความท้าทาย ในทิศทางที่จะทำให้ชีวิตของเราเองดีขึ้น มีจิตใจที่สูงขึ้น และต้องมั่นใจด้วยว่าเราทำได้

อุปสรรคหนึ่งที่ทำให้คนไทยไม่ค่อยจะตั้งเป้าหมายกัน เพราะการตั้งเป้าหมายเป็นการคิดไปในอนาคต ซึ่งเป็นเสมือนกับการฝัน ซึ่งคนไทยก็มีคำพูดที่ว่า "อย่าฝันลมๆ แล้งๆ" ทำให้คนไทยไม่ยอมฝัน ไม่ยอมตั้งเป้าหมาย

สำหรับการตั้งเป้าที่จะต้องตั้งให้สูงกว่าปรกติ หรือตั้งให้ท้าทายนั้น เป็นการตั้งเป้าเพื่อให้จิตใต้สำนึก ซึ่งมีพลังมหาศาลออกมาช่วยเรา ถ้าตั้งเป้าน้อยไปจิตใต้สำนึกก็ไม่ต้องออกมาช่วยเพราะเราทำได้อยู่แล้ว ดังนั้นการตั้งเป้าให้ท้าทาย แล้วเราคิดบ่อย ๆ จิตใต้สำนึกก็จะเห็นว่ามันต่าง ๆ จนทำให้เราได้ตามเป้าหมาย

### **การเจรจาต่อรอง**

คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้คิด ไม่ค่อยเข้าใจว่า การเจรจาต่อรองนี้เราทำกับอะไร อย่างคนที่เรียนมาสูง ๆ คำแรกก็จะพูดเลยว่า Volume Discount ซื้อมะเยอะ ๆ ก็จะได้ราคาถูก เป็นการ Offer กันไปมา เป็นการกำหนดของคนที่ขายของอยู่แล้ว ซื้อมากก็จะขายให้ถูก ซื้อมีน้อยก็จะขายแพง แบบนี้ไม่ใช่การเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองยังไม่เกิดขึ้นเลย

การที่เราอยากได้อะไรเราก็ไปขอเขา อยากได้ราคาถูกก็ไปบอกเขาว่า เราขอราคาถูก พอเขาบอกว่าไม่ให้ เราก็รับทราบว่าเขาบอกว่าไม่ให้ แล้วก็จบ อย่างนี้ก็ยังไม่ใช่การเจรจาต่อรอง เป็นเพียงแค่ไปแสดงเจตนาว่าเราอยากได้ของถูกกว่าราคาที่เขาเสนอมา เขาก็แค่แจ้งความรู้สึกของเขากลับมาว่าเขาไม่ให้เป็นการพูด หรือเสนอกันไปมา

การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของจิตวิทยา เป็นการกระทำต่อจิต ไม่ใช่เรื่องของข้อมูลที่บอกกันไปบอกกันมา

การขายของโดยทั่วไป คือการเอาเงินไป เอาของมา แต่จริง ๆ การทำธุรกิจมีอะไรมากกว่านั้นมาก บางคนไปเรียน Business มากี่ไม่ได้เข้าใจอะไรไปมากกว่านี้ เรียนจบมาก็ยังไม่มีขั้นเชิงทางธุรกิจใด ๆ ธุรกิจเป็นสิ่งที่ลึกซึ้ง บางคนจึงทำธุรกิจอย่างไรก็ไม่ประสบความสำเร็จ

บริษัทแห่งหนึ่ง หัวหน้างานระดับต้นคนหนึ่ง ลุกขึ้นมาแล้วบอกว่าอยากทำธุรกิจค้าเหล็ก ซึ่งก็มีผู้ใหญ่คนหนึ่งสนับสนุนให้คนในเครือสหพัฒน์ ออกไปทำธุรกิจ เป็นการขยายเครือข่าย ซึ่งเป็นความคิดที่ง่าย แต่ต้นเงิน หัวหน้างานคนนั้นก็ขอเงิน 10 ล้านบาทเพื่อไปซื้อเหล็ก หลายเดือนผ่านไป เงินก็ถูกโกงไปหมด เพราะเขาไม่เคยคิดเลยว่า คนที่มาซื้อเหล็กจะจ่ายเงินหรือไม่ เห็นคนอื่นปล่อยบัญชีให้ลูกค้า ตัวเองก็ปล่อยด้วย พอปล่อยบัญชีก็โดนโกง สำหรับคนอื่นที่เขาปล่อยบัญชีแล้วไม่เป็นอะไร เป็นเพราะเขาไม่ได้ปล่อยบัญชีอย่างเดียว เขาอาจให้มีการวางของค้ำประกันไว้ด้วย แต่เวลาคนที่มาขอให้เราปล่อยบัญชีให้เขา เขาคงไม่บอกเราว่าเขาต้องเอาอะไรไปวางกับเจ้าอื่น พอเราฟังข้อมูลจากเขา เราก็ให้ไป คนจำนวนมากก็เป็นเช่นนี้

การเจรจาต่อรองของคนสองคน ทั้งคู่ก็คงอยากจะได้ Deal หรือมีผลของการเจรจาที่ดีทั้งคู่ จึงต้องมีขั้นเชิง มีกลยุทธ์ ในการเจรจาต่อรองด้วย

## **Negotiation (การเจรจาต่อรอง)**

**To successfully get over or pass a difficult part on a path or route**  
ความสามารถที่จะฟันฝ่าอะไรก็ตามที่ไม่ค่อยธรรมดา ที่ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ให้ผ่านไป

### **ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจา**

1. มีความคิดมุ่งมั่นว่าการเจรจานั้นเราต้องชนะหรือคู่เจรจาจะต้องยอมตามเรา
2. ต้องไม่คิดจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม คิดว่าเราเพียงจะได้ในสิ่งที่เราควรจะได้เท่านั้น
3. ต้องกำหนดเป้าหมายของการเจรจาว่าต้องการให้บรรลุผลเรื่องอะไรอย่างชัดเจน
4. สามารถคิดถึงผลพลอยได้จากการเจรจาว่ามีอะไรบ้าง ของทั้งสองฝ่าย
5. คิดหาเรื่องที่จะทำให้เกิด win win situation
6. หาความรู้หรือข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไปเจรจาให้มีพอสมควรไว้ก่อน
7. ศึกษากรณีอื่นในการเจรจาที่มีความคล้ายคลึงกับกรณีที่เราต้องไปเจรจา
8. หาผู้ที่จะอ้างอิงที่น่าจะเป็นบวกต่อเรา
9. มองหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับคู่เจรจาไว้ก่อน
10. ตั้งเป้าหมายการเจรจาให้สูงไว้แต่ความจริงได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็บรรลุผลสำเร็จที่เราต้องการแล้ว
11. ต้องคิดถึงความเป็นเบียดเบียนเบียดล่าง และคิดหาทางเป็นเบียดบน หรือหาแต้มต่อ
12. ใช้ความเวลานานในการเจรจาให้เป็นประโยชน์ ไม่พยายามคิดว่าจะต้องสำเร็จในครั้งเดียว
13. ใช้จังหวะเวลาหรือช่วงเวลาให้เป็นประโยชน์
14. มองหาสาเหตุดี ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราต้องเจรจา
15. ประมวลเหตุการณ์หรือเงื่อนไข หรือสถานการณ์ว่ามีจุดที่เราจะใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร?
16. มองหาจังหวะที่จะรุก และรู้จังหวะที่จะถอย
17. ต้องกล้าเอาตัวเข้าแลก โดยไม่กลัวการเจ็บตัว
18. หาตัวอย่างที่ดีของคู่เจรจาอื่น ๆ และประสบความสำเร็จ
19. ต้องไม่คิดว่าการเจรจานั้นมีสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ทางที่จะเจรจาให้สำเร็จมีหลาย ๆ ทาง
20. มองหาจุดที่คู่เจรจาเริ่มเดินพลาด หรือเข้าทางเรา
21. มองหาจุดที่คู่เจรจาเริ่มโกหก หรือไม่จริง หรือพลาด หรือโผล่
22. ใช้คำถามที่เกิดประโยชน์ต่อตน
23. ใช้คำถามที่คู่เจรจาปฏิเสธไม่ได้
24. อ้างความลำบากของตัวเอง หรือความเป็นผู้น้อย

### **ข้อห้าม**

1. ไม่คิดแทน หรือไม่เห็นใจ ไม่สงสาร คู่เจรจาล่วงหน้า
2. ไม่ใช้การปะทะตรง ๆ อย่างเช่น ปากต่อปาก ฟันต่อฟัน
3. ไม่คิดลบหรือคิดไม่ดีกับคู่เจรจา

### **ความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจา**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. สถานภาพทางสังคม                  | 10. ความฝักใฝ่เป็นพิเศษ                                  |
| 2. สถานภาพทางครอบครัว               | 11. งานอดิเรกหรือสิ่งที่ทำเป็นประจำ                      |
| 3. ตำแหน่ง รายได้ และองค์กรที่ทำงาน | 12. บุคคลที่เขานิยม บุคคลที่ไม่นิยม                      |
| 4. ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน | 13. เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเจรจาที่เขาปฏิเสธไม่ได้  |
| 5. อะไรที่ชอบ อะไรที่ไม่ชอบ         | 14. ความรู้ส่วนตัว                                       |
| 6. อะไรที่กลัว อะไรที่ไม่กลัว       | 15. ความหวังกังวลเรื่องต่าง ๆ                            |
| 7. อะไรที่ care อะไรที่ไม่ care     | 16. อุดมการณ์ ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมที่อยู่ในตัว         |
| 8. ลักษณะงานที่เขาทำ                | 17. ประเมินความสำคัญ หรือจุดเด่นของคู่เจรจาในสายตาของเรา |
| 9. ความคิดเห็นส่วนตัวที่สำคัญ       | 18. สภาพทางจิตใจ (ใจดี ใจอ่อน ชี้โมโห ฯลฯ)               |

ไม่ใช่ว่าจะต้องหาข้อมูลได้ทุกอย่าง แต่บางเรื่องเราสามารถในสามัญสำนึกก็พอจะเดาได้ หรือบางเรื่องสนใจการสังเกตพฤติกรรมของเขา หรือการแต่งตัวของเขาถ้าเคยพบมาก่อน แต่ถ้าไม่เคยพบก็ต้องใช้วิธีสอบถาม ในแต่ละประเทศคนก็มีความเชื่อในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกัน หรือมีอุดมคติที่คล้ายกัน

ดร.บุญเกียรติ ได้อธิบายและยกตัวอย่างเพิ่มเติม สำหรับความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจาแต่ละข้อ ดังนี้

### 1. มีความคิดมุ่งมั่นว่าการเจรจานั้นเราต้องชนะหรือคู่เจรจจะต้องยอมตามเรา

ข้อนี้เป็นการกำหนดจิตใจ บางคนก่อนไปเจรจาต่อรองก็คิดแล้วว่าเป็นไปไม่ได้ เขาคงไม่ยอม ก่อนไปก็คิดอย่างนี้ แล้วคิดว่าจะได้อะไรจากการเจรจาต่อรอง ดังนั้นเวลาเราจะไปเจรจาต่อรอง เราต้องคิดว่าเราต้องชนะ หรือคู่เจรจจะต้องยอมเรา

### 2. ต้องไม่คิดจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม คิดว่าเราเพียงจะได้ในสิ่งที่เราควรจะได้เท่านั้น

บางคนไปเจรจาต่อรองก็เพื่อไปเอาเปรียบเขา เพื่อให้เราได้ในสิ่งที่มากเกินไปกว่าที่ควรจะได้ เพื่อให้เขาเสียมาก ๆ แล้วเราได้เยอะ ๆ ซึ่งก็ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรอง ที่ถูกแล้วเราต้องไม่คิดเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม คิดแต่ว่าเราจะได้ในสิ่งที่เราควรจะได้เท่านั้น เช่น ของชิ้นนี้แพงเราก็เจรจาต่อรอง เพื่อให้ของมีราคาถูกลง แต่ไม่ใช่ของถูกอยู่แล้ว เขาขายจนขาดทุนแล้ว เขาก็ยังอยากได้ราคาที่ถูกลงไปอีก คนเขากำลังจะแย่อยู่แล้วเรายังไปต่อราคาเขไปอีก ในหนังสือหลักคิดและปรัชญาการทำงาน บุญเกียรติ โชควัฒนา ข้อที่ 36 กล่าวไว้ว่า “ทำธุรกิจต้องคุ้มค่า ช่วยคนไม่ต้องคิดเรื่องคุ้ม” เพราะหลาย ๆ คนเวลาจะช่วยคนต้องคิดก่อนว่าช่วยแล้วจะได้อะไร ช่วยแล้วคุ้มหรือไม่คุ้ม เป็นการช่วยแบบจิตไม่มีกุศล พวกนี้ช่วยแล้วก็จะรอให้เขามาขอบคุณ หรือมาตอบแทนคุณ เป็นการช่วยโดยหวังสิ่งตอบแทน แต่หลักคิดนี้สอนให้ช่วยคนโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน นี่เป็นหลักคิดหนึ่งที่เราควรเก็บไว้พิจารณา

### 3. ต้องกำหนดเป้าหมายของการเจรจาว่าต้องการให้บรรลุผลเรื่องอะไรอย่างชัดเจน

การไปเจรจาต่อรองต้องตั้งเป้าหมายเลยว่าเราต้องการให้บรรลุอะไร ต้องตั้งเป้าให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน แต่ต้องคิดด้วยว่าเราไม่ได้มาเอาเปรียบเขา สำหรับข้อนี้ต้องใช้ข้อห้ามข้อที่ 1. ตามไปด้วย คือ ไม่คิดแทน หรือไม่เห็นใจ ไม่สงสาร คู่เจรจาล่วงหน้า ไม่เช่นนั้นบางคนยังไม่ทันไปเจรจาต่อรองเลยก็สงสารเขาก่อนแล้ว เราจึงต้องไม่สงสาร หรือไม่เห็นใจคู่เจรจาล่วงหน้า การไม่คิดแทน เช่น ถ้าเราไปคุยอย่างนี้ เขาก็คงพูดอย่างนี้กลับมา แล้วเราก็คงไม่ได้ตามที่คิด หรือ ถ้าเขาให้เราเขาจะแยะแน่ ๆ หรือคิดว่า เป็นเรา เขาก็คงไม่ให้ แล้วทำไมเขาจึงจะอยากให้เรา เหล่านี้เป็นการคิดลบทั้งนั้น คนเหล่านี้จะเจรจาไม่สำเร็จตั้งแต่ต้นแล้ว

การเจรจาต่อรองนี้เราต้องฝึกฝน ก่อนเจรจาเราก็ต้องมีการเตรียมตัว เตรียมคำพูดเอาไว้ก่อน แต่ถ้าไม่จำเป็นเราก็ไม่ต้องใช้

### 4. สามารถคิดถึงผลประโยชน์ที่ได้จากการเจรจาว่ามีอะไรบ้าง ของทั้งสองฝ่าย

เราต้องคิดถึงผลประโยชน์ที่ได้ว่าเราจะได้อะไร เขาจะได้อะไร ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายพัฒนาเสนอความคิดเห็น ดังนี้

- การเปลี่ยนสูตรผลิตสินค้าเพื่อลดต้นทุนการผลิต และลดราคาจำหน่ายสินค้าแล้ว และหากสูตรใหม่นี้ช่วยเสริมทำให้ลูกค้ามีสิ่งที่ดี ๆ เกิดขึ้นอีก ก็จะถือว่าเป็นผลประโยชน์ได้
- การประนีประนอมหนี้ ทำให้เราเป็นลูกค้าของธนาคารต่อไป และธนาคารก็ได้เราเป็นลูกค้าต่อไป
- เจรจาต่อรองเสร็จแล้ว ได้ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เราก็รู้สึกดีกับเขา เขาก็รู้สึกดีกับเรา ยิ่งสนิทก็ยิ่งคุยกันง่าย
- เจรจาแล้ว เกิดความเป็นเพื่อนที่จะเอื้ออำนวยต่อธุรกิจกันต่อ ๆ ไป
- เจรจาแล้ว ภาพลักษณ์ของบริษัททั้งสองฝ่าย เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดี

## 5. คิดหาเรื่องที่จะทำให้เกิด **win win** situation

ตอนเจรจาต่อรอง จะทำให้เกิด win win ได้อย่างไร ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายฯ สนองความคิดเห็น ดังนี้

- ปรับวัตถุดิบในการผลิต ต้นทุนการผลิตของเราก็ลดลง ลูกค้าก็ได้ซื้อในราคาที่ถูกลง
- เจรจาให้เขาสำรองเงินมาให้เราก่อน แล้วเราก็ลดราคาให้เขา
- Volume Discount ซื้อน้อยราคาแพง ซื้อมากราคาถูกลง
- การทำ Brand ใหม่ให้ลูกค้า ลูกค้าได้สินค้า Brand ใหม่ไปขายมากขึ้น เราก็ได้สร้าง Brand ของเรา
- เราทำ Export ให้สินค้าของเขา เขาได้ Promote Brand ของเขา เราก็ได้ขยายฐาน Export ของเรา
- ช่วงเทศกาล เขาอยากได้ของแปลก ๆ มาขาย เราก็หาของแปลก ๆ ไปให้เขาได้พอดี เราได้ขายของเขาก็ได้ของแปลก
- การผลิตสินค้าใหม่ ลูกค้าได้ของใหม่ เราได้เกิด
- เราไปแนะนำให้เขาขายสินค้าได้ตามเป้า ส่วนเขามาช่วยพัฒนาสินค้าให้คุณภาพดีขึ้นกับเรา
- เราไปช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้กับเขา แล้วเราก็จะได้สินค้าที่ถูกลง
- คิด Promotion ทำให้เขาขายของได้มากขึ้น เราก็ได้ขายของได้มากขึ้นเช่นกัน
- เขาขายของไม่ค่อยเป็น เราเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า เขาก็ได้ขายของ เราก็ได้กินค่าจัดจำหน่าย
- เขาอยากให้เราไปลงโฆษณาให้เขา แทนที่เราจะจ่ายเงินเขา เราจ่ายเป็น Barter แทน เราได้ประชาสัมพันธ์ Brand และได้ Connection ที่ดีต่อกัน
- ที่ Arrow ขายเสื้อข้าง ดร.สุเมธ ก็ได้ไปปล่อยข้าง เราก็ได้ข้างไป Promote ขายสินค้าให้มากขึ้น
- เขาให้เราไปออกบูธ เขาได้เราไปออกบูธเพิ่มสีสัน เราได้ไป Promote สินค้า
- ม.ศรีปทุมให้ทุนแก่บุคคลที่มีความสามารถ คนที่ได้ทุนก็ได้เรียนฟรี ม.ศรีปทุมก็ได้ภาพลักษณ์จากความสามารถของนักเรียนทุน
- ผลิตให้อายุสินค้านานขึ้น เราได้ผลิต Lot ใหญ่ขึ้น เขาก็ได้สินค้าที่ใช้ได้นานขึ้น
- ลูกค้าเดิมสั่ง Package เอง เวลาเราไปส่งสินค้าเราก็รับที่จะขน Package กลับมาให้ลูกค้าเอง เราได้ใช้รถขนส่งกลับให้มีประโยชน์ ลูกค้าได้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการส่ง Package
- การขยาย Office จากตึกแถว 2 ตึก เป็น 4 ตึก เจ้าของจะขึ้นราคา แต่เราได้เจรจาที่จะซ่อมแซม เพราะตึกที่จะเช่าใหม่ยังต้องซ่อมแซมอีกมาก ซึ่งเขาก็ยอม ทำให้เขาได้การปรับปรุงตึก และได้ค่าเช่าเพิ่มอีก 2 ตึก ส่วนเราก็ได้พื้นที่เพิ่ม โดยมีต้นทุนรวมต่ำลง
- ร้านค้าต้องการสินค้าของเราเข้าไปขาย 2 sku แต่เราต้องการเข้าไปทั้งหมด 3 sku จึงเจรจาทันที เราได้สินค้าราคาพิเศษทุกเดือน ส่วนเราได้นำ sku ที่ 3 เข้าไปจำหน่าย

## 6. หาความรู้หรือข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไปเจรจาให้มีพอสสมควรไว้ก่อน

ก่อนไปเราต้องรู้เรื่องรอบข้างของเรื่องที่จะเจรจาทันที เช่นจะไปเจรจาเรื่องราคา Packaging เราก็ต้องรู้ว่า Packaging นี้ใช้พลาสติกอะไร พลาสติกนี้ราคาเท่าไร

สมมติเขาขอปรับราคาขึ้นอีก 10% เราก็ต้องเริ่มเจรจาทันทีว่าราคาพลาสติกก็โลกรั่มละเท่าไร เขาผลิตได้วันละเท่าไร ได้จำนวนมากแค่ไหน ค่อย ๆ ถามเพื่อประเมินว่าสิ่งที่เขาพูดมาน่าจะมีช่องว่างตรงไหนเหลือให้เรา มันควรจะเป็นอย่างไรหรือเปล่า หากเราจะขอราคาเดิมเราจะเอาส่วนไหนต่อรองกับเขา

เหล่านี้คือข้อมูลที่เราต้องหา เป็นข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้อง ที่มีนัย สามารถสนับสนุนให้การเจรจาทันทีของเราสำเร็จได้

สำหรับบางคนที่เขาขึ้นราคา ถ้าไม่ได้ขึ้นราคาเลยสักบาท เขาอาจจะรู้สึกว่ามันแพง ดังนั้นถ้าเขาจะขอขึ้น 10 บาท จากราคาเดิม 100 บาท เราก็อาจเปิดช่องให้เขา ขึ้นให้เขา 1 บาท เท่านั้นเขาก็อาจจะพอใจ สามารถไปพูดกับหัวหน้าได้แล้ว

การที่เราเปิดช่องให้เขาอย่างนี้ ก็สอดคล้องกับข้อที่ 9 ที่บอกว่า "มองหาทางออกที่ดีให้กับคู่เจรจาทันที"

## 7. ศึกษากรณีอื่นในการเจรจาที่มีความคล้ายคลึงกับกรณีที่เราต้องไปเจรจา

ผู้บริหารเครือข่ายพัฒนา ได้เล่าประสบการณ์ให้ฟังว่า วันหนึ่งมีคู่ค้าส่ง Fax มาขอขึ้นราคาค่าขนส่ง แต่ก็มีเจ้าหน้าที่ ดร.บุญเกียรติ เคยแนะนำเรื่องการเจรจาต่อรองโดยให้ไปถามคู่เจรจาที่ว่า “ที่คุณแจ้งมานี้ เป็นนโยบายของบริษัทหรือเปล่า?” ได้ ซึ่งก็มีส่วนคล้ายคลึงกับกรณีนี้ จึงได้ Mail ให้เขา โดยมีข้อความอ้างถึงความประทับใจที่เขามีนโยบาย Together we go และบอกว่า Fax ที่เราได้รับน่าจะมียอะไรที่ผิดพลาด ทำให้หลังจากนั้นเขาก็ Mail กลับมาบอกเราว่า ค่าใช้จ่ายที่จะขอเพิ่มนี้ เขาจะไปขอกับอีกเจ้าหนึ่ง ของเราไม่ได้คิดเพิ่ม

ดร.บุญเกียรติ ได้แนะนำเพิ่มเติมว่า กรณีนี้ดีความได้หลายทาง เขาอาจจะตั้งใจขึ้นราคา โดยคิดว่าเจ้าไหนยอมให้ขึ้นเขาก็จะเอา จึงตีขลุมแจ้งไปทั่ว แต่พอเราพูดถึงนโยบายของเขาเอง และการบอกว่าเราประทับใจนโยบายนี้ แต่สิ่งที่เขาทำอยู่กลับขัดกับนโยบายนี้ เขาจึงยกเลิกไม่คิดเพิ่มกับเรา แต่เราต้องอย่าไปพูดกับเขาตรง ๆ ว่าเขาทำผิดนโยบาย ให้เราพูดแบบส่งสัญญาณให้เขาเข้าใจก็พอ

## ศักดิ์ศรี

คนเราต้องพิจารณาเรื่องศักดิ์ศรี บางคนดูแต่ข้อมูล อย่างกรณีที่ห้างหนึ่งขอเก็บเงินค่าพนักงานขายที่จะไปยืนในร้านเขา ทั้ง ๆ ที่พนักงานขายจะช่วยให้ยอดขายสูงขึ้น เขาก็ไม่มีอะไรที่จะเสียหาย แล้วยังจะมาเก็บเงินเราอีก ต้องคิดว่าสิ่งที่เขาขอมานี้ใช่หรือเปล่า และถ้าเรายอมจ่ายเขาเท่ากับเราเสียศักดิ์ศรีหรือไม่

แต่บางคนกลับไม่ได้มองเรื่องศักดิ์ศรีเลย มองแต่เรื่องยอดขาย ข้อมูล พวกนี้พอเขาลองโยนหินดู ก็ยอมจ่ายแล้ว เพราะมัวแต่คิดลบ กลัวจะไม่ได้ Order

ศักดิ์ศรีของบริษัท คือ ถ้าเขามาทำอะไรที่ไม่ชอบธรรม ผิดกับการดำเนินธุรกิจทั่ว ๆ ไป หากเรายอมเขาในสิ่งที่เขาทำไม่ถูก หรือยอมให้เขามาทำโทษเราทั้ง ๆ ที่เราไม่ผิด ก็เท่ากับเราเสียศักดิ์ศรี ซึ่งบางคนไม่มีความคิดตรงนี้เลย

## 9. มองหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับคู่เจรจาไว้ก่อน

ในตัวอย่างการขอขึ้นราคา แทนที่จะบอกเขาว่า “อย่างไรก็ขึ้นราคาไม่ได้” คนที่มาเจรจากับเราก็คงต้องจัดสิ่งต่าง ๆ ออกมาสู้กับเรา แต่ถ้าเราบอกว่า “ถ้าขึ้น 2 บาทเราก็ยอมรับได้” แล้วคุยกับแบบยกแม่ค้า ทั้งห้า สุดท้ายขึ้น 2 บาท ก็คือจบ แต่เราต้องเปิดประตูให้เขามีทางออก ไม่ให้เขากลับไปมือเปล่า อย่าให้เขารู้สึกจนตรอก ให้เขาได้บางอย่างกลับไป สิ่งเหล่านี้เราต้องคิดล่วงหน้าไว้ก่อน

## 10. ตั้งเป้าหมายการเจรจาให้สูงไว้แต่ความจริงได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็บรรลุผลสำเร็จที่เราต้องการแล้ว

ข้อนี้คล้ายกับข้อ 9. เป็นการตั้งเป้าหมายแบบเผื่อเหนียว ต้องมีการเปิดช่องไว้บ้าง อย่างแม่ค้าขายของเขาก็ต้องบอกผ่าน คือบอกราคาไว้สูงหน่อย เพื่อให้ลูกค้าต่อรอง ซึ่งแม่ค้าก็ยังได้กำไรอยู่

สำหรับ ดร.บุญเกียรติ ถึงจะรู้ว่าแม่ค้าบอกผ่าน แต่ท่านก็ไม่ได้ต่อรองอะไร เพราะท่านคิดว่าแม่ค้ามีฐานะแตกต่างจากท่านมาก ถ้าท่านไม่ต่อราคาแม่ค้าจะได้ดีใจที่จะได้เงินมากขึ้น เป็นการให้เขา เป็นการให้ท่าน

ตรงกันข้ามกับบางคน ตอนวิกฤติการณ์เศรษฐกิจ มีเศรษฐีคนหนึ่งรวยมาก มาเล่าให้ ดร.บุญเกียรติ ฟังว่าเขาดีใจมากที่ได้ซื้อของราคาถูกลง เดิมต้องซื้อราคา 1,000 บาท ตอนนี้ซื้อได้ในราคา 600 บาท เมื่อก่อนต่อเท่าไรก็ไม่ยอมลดราคา ตอนนี้ 600 บาทก็ยังต้องขาย เพราะความจำเป็น ไม่เช่นนั้นจะขายไม่ออก ดร.บุญเกียรติ จึงเตือนสติเขาไปว่า ถ้าเป็นท่าน ถ้าเขาขาย 1,000 บาท ท่านจะให้ราคาเขาเป็น 1,100 บาท ด้วยซ้ำ ไม่ใช่ไปต่อราคาเหลือ 600 บาท เพราะตอนนี้เขากำลังเดือดร้อน เขากำลังต้องการเงินไปหมุน เพื่อให้มีชีวิตต่อไป เราน่าจะคิดช่วยเขามากกว่า เขาจะได้มีชีวิตที่ดีขึ้น เพราะเรายังรวยกว่าเขามาก ไม่ใช่แต่จะคิดเอาเปรียบเขาอย่างเดียว เราต้องทบทวนตัวเราเองบ่อย ๆ เราจึงจะเข้าใจตัวเอง

## 11. ต้องคิดถึงความเป็นเบียบบนเบียดล่าง และคิดหาทางเป็นเบียบบน หรือหาแต้มต่อ

นักศึกษา และผู้บริหารเครือข่าย สอนความคิดเห็น ดังนี้

- เราต้องหาจุด ที่เราจะเป็นที่ที่ต้องการของเขา:

ดร.บุญเกียรติ เสริมว่า การจะไปเจรจาต่อรองกับคู่เจรจาที่ใหญ่กว่าเรา หากเราหาจุดนี้ไม่พบ ก็จะคิดได้แต่ว่าขายให้เขาได้ก็เป็นการดีแล้ว โดยไม่มองจุดเด่นของเราเลยว่ามีอะไรบ้าง มีอะไรก็ยอมเขาหมด ยอมเป็นเบียดล่างเขา เราจึงต้องฝึกคิดหาจุดเด่นของเราบ่อย ๆ ไม่เช่นนั้นก่อนไปเจรจาเราก็ต้องสร้างจุดเด่นของเราขึ้นมา ต้องสร้างจุดเด่นจนเขาอยากได้เรา จนเราเป็นเบียบบน

เวลาเราจะเข้าไปขายสินค้า เขามักจะตั้งเงื่อนไขให้เราลดให้เขามาก ๆ ต้องให้กำไรเขามาก ๆ เราก็ต้องลดให้เขาจนถึงจุดที่เราลดไม่ได้ แต่การพลิกกลับไปเป็นเบียบบนสามารถทำได้โดยเจรจากับเขาว่า หากคุณขายได้ถึงเท่านี้ เราก็จะให้ส่วนลดคุณเป็นตรงนี้ บางเจ้าเขาก็เอาแต่มาบีบเรา เราก็กลัวว่าถ้าไม่ให้ เขาจะไม่ส่งสินค้าจากเรา แค่ว่าส่งสัญญาณมาเราก็กลัวแล้ว แต่หากเราพลิกเป็นว่า ถ้าร้านเขาช่วยเราทำยอดขาย เช่น ถ้าทำได้ 100 ล้านบาทในปีนี้ เราจะเพิ่มให้เขาอีก 1% เป็นการพลิกให้เขาช่วยทำให้เราแล้วเขาก็จะได้ส่วนลดเพิ่ม

- ในกรณีกลับกันถ้าเราเป็นคนซื้อ เราก็ต้องขอราคาพิเศษ

เวลาที่เราจะไปขอเขา เราก็ต้องไปขอก่อน แล้วเขาจะเป็นคน offer กลับมา หากเป็นการเจรจากับ Supplier เราก็ต้องต่อราคาก่อนเลย โดยยังไม่ต้องคุยถึงเรื่อง Volume discount ให้เราต่อก่อนเลยโดยใช้ชั้นเชิงในการต่อรอง ให้เราได้ของที่ถูกแต่เขาก็ยังคงอยู่รอดได้

เวลาเราไปซื้อของ เราก็ต้องการของที่มีราคาถูก ซึ่งเราก็สามารถไปช่วยพัฒนาการผลิตของเขา ทำให้การผลิตของเขาดีขึ้น มีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ลดลง เมื่อต้นทุนของสินค้าลดลง เราก็จะซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลงได้ เป็น win win situation แต่คนส่วนใหญ่ไม่กล้าคิดเช่นนี้ เพราะคิดว่าไม่รู้อะไรจะช่วยเขาพัฒนาได้อย่างไร ซึ่งเป็นการคิดลบกับตัวเอง คนเหล่านี้ควรเปลี่ยนเป็นคิดบวกว่าเขามีศักยภาพที่จะไปช่วยให้เขาทำได้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลที่ดีกับทั้งสองฝ่าย