

บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา
วิชา MGT 636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ (Management Issues)
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม รุ่นที่ 4 (โอลิมปิค)
ครั้งที่ 12 วันอาทิตย์ที่ 9 พฤศจิกายน 2551 เวลา 13.00 – 16.00 น.

คนสมัยนี้ไม่ค่อยคิด จะนึกกันเสียส่วนใหญ่ เป็นเพราะคนสมัยนี้ติดข้อมูล และไม่ค่อยได้ฝึกจับประเด็น ไม่ได้ฝึกประเมิน สิ่งที่เรารู้แล้วผ่าน ๆ ไป ไม่ทำให้เกิดการฝึกฝน การฝึกฝนคือการคิดบ่อย ๆ ทำบ่อย ๆ นี้ให้เกิดการฝึกฝน การเรียนหม้อหรือวิศวะต้องฝึกหลาย ๆ อย่าง แต่ทางด้านสังคมศาสตร์จะไม่ค่อยมีการฝึกฝน ส่วนมากจะไปทำวิทยานิพนธ์ คือไปหาข้อมูล ไปทำวิจัย ซึ่งไม่ได้เป็นการฝึกฝน

เราต้องฝึกฝนวิธีคิด แล้วเอาสิ่งที่คิดไปปฏิบัติ นั่นคือการฝึกฝน แล้วต้องทำบ่อย ๆ คิดบ่อย ๆ จึงจะเกิดความชำนาญ

คำถามเพื่อการฝึกคิด

เมื่อหลายปีก่อน เวลาคนไทยขับรถจะบีบแตรกันเยอะมาก แต่เดี๋ยวนี้เปลี่ยนไป ไม่บีบแตรกันเลย ทำไมคนบีบแตรน้อยลง บางคนไม่กล้าบีบแตรด้วยซ้ำ ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายฯ แสดงความคิดเห็นดังนี้

- เป็นมารยาทในการขับรถ

แล้วมารยาทมีได้อย่างไร ทำไมเมื่อก่อนไม่มี อยู่ดี ๆ มีได้ไง เราต้องถามลึกเข้าไปอีก จนรู้ถึงแก่นว่าเกิดจากอะไร ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายฯ แสดงความคิดเห็นดังนี้

- กลัวมีเรื่อง เพราะเห็นข่าวสารพัดอันลบ ว่าบีบแตรแล้วมีเรื่อง
- เดี่ยวนี้การขับรถมีเลนเฉพาะ การจราจรจึงมีระเบียบมากกว่าเดิม

สรุปคือถนนของเราดีขึ้น เป็นการคิดบวกกับการจราจร กับถนนเมืองไทย ถ้าไม่ถาม เราก็คงคิดแต่ว่าถนนบ้านเราไม่ตายนั่น ไม่ตายนี่ จราจรติดขัด คิดแต่เรื่องลบ ๆ แต่จริง ๆ ส่วนหนึ่งที่ทำให้คนบีบแตรน้อยลง เพราะว่าถนนเราดีขึ้น จราจรดีขึ้น มีทางด่วน ถ้าเช่นนั้นยังมีอะไรอีกที่ทำให้คนบีบแตรน้อยลง

- คนมีวินัยมากขึ้น

วินัย คำพูดพวกนี้ เป็นแคผิว ๆ วินัยอยู่ดี ๆ จะโผล่ออกมาเฉย ๆ ได้อย่างไร ต้องมีเหตุ หรือ วินัยไม่ได้เกิดขึ้นมาโดยตัวของมันเอง อย่างเรื่องถนนดีขึ้นนี้เป็นเหตุเป็นผล แต่วินัยนั้นกว้างมาก ถ้าบอกวินัย ต้องบอกว่าวินัยมาได้อย่างไร

- เคารพกฎจราจรมากขึ้น เพราะมีโรงเรียนสอนขับรถมากขึ้น

ข้อนี้เริ่มมีเหตุผล โรงเรียนสอนขับรถคือเหตุผล ส่วนหนึ่งเกิดจากโรงเรียน

- ชินกับรถติด บีบแตรไปก็เท่านั้น

จริง ๆ คือไม่บีบแตรเฉพาะรถติด คือสมัยก่อนบีบ ตอนนั้นไม่บีบ รถวิ่งกันเร็ว ๆ ซึ่งสมัยก่อนบีบแตรกันเยอะแยะ เดี่ยวนี้เขาไม่บีบ ไม่ใช่เฉพาะรถติด รถไม่ติดก็ไม่บีบ มีครั้งหนึ่ง ดร.บุญเกียรติ นั่งรถมาถึงสะพานบางปะกงตอนกลางคืน รถของคนอื่นถูกรถเทรลเลอร์เบียดเข้ามา คนขับแทนที่จะบีบแตร กลับใช้ไฟสูงทำไมเขาจึงใช้ไฟสูง ทำไมบีบแตร เป็นเพราะมี Mindset ว่ากลางคืนต้องใช้ไฟสูงเตือน บีบแตรไม่ได้ คือไม่ได้คิดแบบ Zero base แค่ถูกสอนมาอย่างนี้ก็ทำไปอย่างนี้

ดร.บุญเกียรติ เองจำได้ว่า ตั้งแต่ตอนที่เรียนอยู่เมืองนอก แล้วกลับมาเที่ยวบ้านเมื่อ 30 กว่าปีก่อน ท่านบีบแตรเยอะมาก พอกลับไปอังกฤษกลับไม่บีบแตรเลย แล้วพอกลับมาเมืองไทยอีกทีก็บีบแตรทันทีเพราะอะไร ?

- ไม่มีกฎระเบียบ ทำอะไรตามใจชอบ

ไม่ใช่เรื่องกฎระเบียบ เมืองไทยมีกฎระเบียบตลอด แต่คนไทยยังไม่มีวินัย ยังไม่ฝึกฝนให้มีวินัย ก็เพราะโรงเรียนยังสอนไม่พอ หรือว่าทางกรยังไม่ได้อสอนพอ

นอกจากนี้ยังมีข่าว ที่มีคนบิบบัตรแล้วโดนคนออกมาไล่ยิงกันมากขึ้น การสอนการขับรถก็จะทำให้มีวินัยมากขึ้น แต่การบอกต่อไปนี้อ่าบิบบัตรไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้อง แต่โรงเรียนที่สอนบอกว่าการบิบบัตรเท่ากับเราไปค่าเขา สำหรับ ดร.บุญเกียรติ จะบิบบัตรเป็นการเตือน เพราะคนไทยพอจะเปลี่ยนเลน ก็เปลี่ยนเลยไม่มองกระจกหลัง ไม่เปิดไฟเลี้ยว เพราะขาดการฝึกฝน แต่เดี๋ยวนี้มีการฝึกฝนว่า เปลี่ยนเลนต้องเปิดไฟเลี้ยวทุกครั้ง หรือเปลี่ยนเลนต้องมองกระจกหลังก่อน

การฝึกฝน การอบรมสั่งสอนเหล่านี้ก็จะเข้าไปในจิตใต้สำนึกของเรา ทราบหรือไม่ว่าเราใช้จิตใต้สำนึกอยู่ตลอดเวลา และการขับรถเราก็เป็นการใช้จิตใต้สำนึก อย่างวันแรกที่เราหัดขับรถเราจะใช้จิตสำนึก จะต้องกำหนดตลอดเวลาที่จะเลี้ยวซ้าย เลี้ยวขวา เหยียบคันเร่ง เหยียบเบรก เหยียบแค่ไหนรถถึงจะหยุด เราใช้จิตสำนึกตลอดเวลา แต่พอเราขับรถเป็นแล้ว เราใช้จิตใต้สำนึกขับรถ เราไม่จำเป็นต้องคิดหรือกำหนดในการเอาขาไปเหยียบเบรก เราขับรถได้โดยอัตโนมัติ เป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึก

ในตอนที่เรายังขับรถไม่เป็น เราต้องฝึกขับรถ นั่นคือการใช้โปรแกรมจิตใต้สำนึก ตลอดเวลาที่เรฝึกขับรถเรากำลังโปรแกรมจิตใต้สำนึกของเราอยู่ พอโปรแกรมได้แล้ว เราจะขับรถได้แบบอัตโนมัติ นี่คือกลไกของจิตใต้สำนึก

สรุปเรื่องของคนไทยเดี๋ยวนี้ทำไมจึงขับรถไม่บิบบัตร

- ประการแรกเกิดจากข่าวสาร พอมีคนโดนยิงโดนต๋อย เพราะไปบิบบัตรค่าเขา โดนเขาเอาปืนมายิงต๋มเดียวตายเลย คนเลยจำกันแม่น แล้วก็เกิดความกลัว ทำให้แม้แต่ตอนที่จำเป็นต้องบิบบัตร ก็ยังไม่บิบบัตรเพราะความกลัว
 - ประการที่ 2 คือถูกสั่งสอนมาว่าบิบบัตรต้องบิบบเฉพาะกลางวันกลางคืนบิบบไม่ได้นี่คือการสั่งสอนแบบไม่ Zero base คือสอนไปโดยไม่ได้อคิด สอนแล้วก็จำ ๆ กันไป
 - ประการที่ 3 คนไทยมีมารยาทดีขึ้น เป็นระเบียบมากขึ้น การจราจรดีขึ้น วินัยในการขับรถดีขึ้น แต่ถ้าเราไปดูที่เวียดนาม ที่จีน ที่อินเดีย ตอนนี้อันตรายกันมากอยู่ แต่เมื่อพัฒนาขึ้น การขับรถบิบบัตรก็จะลดลง ส่วนที่อังกฤษจะมีการบิบบัตรน้อยมาก เพราะทุกคนขับรถกันอย่างมีมารยาท ถูกต้องตามกฎจราจร จะบิบบัตรก็ต่อเมื่ออีกคันทำผิดกฎจราจร ซึ่งเป็นการตา ไม่ใช่การเตือนเหมือนในบ้านเรา
- เหล่านี้คือเรื่องของพฤติกรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน ซึ่งก็จะทำให้พฤติกรรมอย่างอื่น ๆ เปลี่ยนตามไปด้วย

ทำไมบางคนจึงไม่ชอบทำบุญ ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายพัฒนา แสดงความคิดเห็นดังนี้

- ได้รับข้อมูลข่าวสาร เช่น พระภิกษุวางตนไม่เหมาะสม จึงขาดความศรัทธา
- กลัวจะทำบุญแล้วไม่ถึงคนที่เราต้องการ:
เพราะความไม่เชื่อว่าจะทำได้ เพราะเราอยู่ในโลกของวัตถุ จะทำอะไรก็ต้องเห็นผล เห็นของพิสูจน์ได้ ส่วนการทำบุญเป็นเรื่องของจิตวิญญาณ ที่มองไม่เห็น พิสูจน์ไม่ได้ ไม่รู้ว่าจะได้หรือไม่ จึงไม่อยากทำบุญ
- เรื่องเศรษฐกิจ รู้สึกว่าตัวเองยังมีเงินน้อย ต้องการบุญแล้วเห็นผล หากทำแล้วไม่คุ้มจะไม่ทำ
- ไม่ทราบซึ่งในเรื่องของเหตุปัจจัย ศึกษาพระธรรมมาน้อยไป พอไม่ได้ศึกษาก็เข้าไม่ถึง
- รู้จักการให้น้อยลง เห็นแก่ตัวกันมากขึ้น

การฝึกคิด ฝึกพิจารณาเช่นนี้ เราสามารถคิดพิจารณาได้ทุก ๆ เรื่อง ซึ่งจะทำให้ได้ก็ต่อเมื่อเราตั้งคำถามถึงจะเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับเราเลย แต่เราก็สามารถนำมาฝึกคิด ฝึกพิจารณาได้ ซึ่งก็คือ Zero base Thinking หรือการตั้งคำถาม แล้วหาคำตอบ โดยคำตอบที่ได้จะต้องลึกพอที่จะอธิบายสิ่งที่เราต้องการหาคำตอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ได้

การเจรจาต่อรอง (ต่อ)

การเจรจาต่อรองนี้ ไม่ใช่เรื่องที่เราต้องการอะไร เราก็ไปบอกเขา พอเขาตอบกลับมาว่าไม่ให้ แค่นี้ก็จบ เลิกเจรจา การทำแบบนี้เป็นแค่การให้ข้อมูลกันไป ให้ข้อมูลกันมา

ส่วนการเจรจาต่อรองต้องมีขั้นเชิง ต้องมีเทคนิค ต้องมีวิธีการ ต้องมีกลยุทธ์ ต้องรู้เขารู้เรา ต้องฝึกฝน ต้องเตรียมตัว ต้องมีหลักคิดต่าง ๆ

ครั้งที่แล้วได้กล่าวถึงความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองไปบางข้อแล้ว ในครั้งนี้จะเป็นการอธิบายต่อจากครั้งที่แล้ว

ข้อที่ 10 ตั้งเป้าหมายการเจรจาให้สูงไว้แต่ความจริงได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็บรรลุผลสำเร็จที่เราต้องการแล้ว: คือเราต้องตั้งเป้าให้สูงกว่าปรกติ สูงกว่าที่เราคาดหวัง ตั้งเป้าให้สูงไว้แต่พอเจรจาต่อรองได้ 70% – 80% ก็ OK แล้ว อย่าตั้งเป้าให้น้อยเกินไป หรือตั้งไว้พอดี ๆ เพราะหากไม่ได้ตามเป้าเราก็จะรู้สึกที่เราล้มเหลว

ข้อที่ 11 ต้องคิดถึงความเป็นเบียดเบียนเบียดล่าง และคิดหาทางเป็นเบียดเบียน หรือหาแต้มต่อ: สมมติเราเจรจาท่องรถกับบริษัทที่ใหญ่กว่า เขามักจะชอบกำหนดให้เราทำโน่นทำนี่ ถ้าเขาบอกมาแล้วเราก็ก้มตามที่เขาต้องการ ก็เท่ากับเราเป็นเบียดล่างเขา แต่เราต้องพลิกกลับไปเป็นเบียดบน เช่น เราจะให้ตามที่เขาขอได้ แต่คุณต้องทำยอดขายให้เราให้ได้เท่านั้นเท่านี้

บางกรณีเขาบอกมาว่าเขาต้องการซื้อสินค้าของเราราคาเท่านี้ แล้วขู่ว่าถ้าไม่ได้ราคานี้จะไม่สั่งซื้อเรา ในการทำธุรกิจ การขู่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ดี เป็นกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองอย่างหนึ่งเท่านั้นเอง อย่างนี้เราก็ควรจะพลิกเป็นเบียดบน เช่น ให้ราคาที่เขาต้องการก็ได้ แต่ต้องสั่งของเราจำนวนเท่านั้นเท่านั้น

หากเขาต้องการราคาที่ถูกกว่า สมมติเราเคยขาย 13 บาท ขายแบบไม่จำกัดจำนวน เขาอยากซื้อในราคา 10 บาท เราก็อาจเจรจาต่อรองให้เขาซื้อกับเรา 10,000 ชิ้น ในราคาชิ้นละ 11 บาท เป็นการพลิกกลับไปเป็นเบียดบน โดยให้เขาทำตามกติกาของเรา

หากเขาขอส่วนลดเราเพิ่ม เช่น เดิมเราให้ส่วนลดเขา 10% เขามาขอเป็น 11% ถ้าไม่ให้ก็จะขู่ว่าไม่ซื้อแบบนี้ เราพลิกเป็นเบียดบนได้โดยเจรจาต่อรองที่จะให้เขาเพิ่มอีก 1% แต่ต้องทำตัวเลขให้เราอีกเท่านั้น ผู้ใหญ่เราถึงจะยอมรับได้

ข้อที่ 12 ใช้ความเวลานานในการเจรจาให้เป็นประโยชน์ ไม่พยายามคิดว่าจะต้องสำเร็จในครั้งเดียว: คนที่เจรจาต่อรองไม่เป็น มักจะอยากให้การเจรจาต่อรองจบเร็ว ๆ ทำให้กลายเป็นจุดอ่อน เราควรจะรู้จักคำว่าเจรจาต่อรองอย่างเหนียว ๆ เหมือนกับเคี้ยวปลาหมึกเหนียว ๆ ที่ต้องเคี้ยวนาน ๆ ดังนั้นเวลาเขาขออะไรมา เราต้องไม่รีบตกลงหรือปฏิเสธ พอใกล้จะหมดเวลาก็จะสรุปได้อย่างง่ายดาย เราต้องใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ ยิ่งถ้าเขามีเงื่อนไขที่จะต้องสรุปเร็ว ๆ เราก็จะได้อะไรที่ดี

ข้อที่ 13 ใช้จังหวะเวลาหรือช่วงเวลาให้เป็นประโยชน์: เวลาเราต้องเจรจาท่องรถกับคนที่ใหญ่กว่าเรา แล้วเรารู้สึกอึดอัดใจ อย่างมี Brand หนึ่งของเรา ที่เจ้าของ Brand ส่งคนที่ไม่รู้การตลาดมาควบคุมจึงมาคุมไม่ให้ขายสินค้าเยอะ จำกัดสินค้าใน Stock ให้เราปิดร้านค้าไป 10 ร้านค้า ให้เราขึ้นราคาสินค้า ไม่ยอมให้จัด Promotion ลดราคา และยังให้เราตั้งเป้ายอดขายให้ต่ำกว่าเดิมอีกด้วย จน ดร.บุญเกียรติ ต้องพูดว่าท่านจะไม่สนใจ Brand นี้แล้ว เพราะว่าเขารู้มากกว่าเรา เราคงจะไม่สามารถช่วยคิดอะไรให้กับเขาได้แล้ว เป็นการส่งสัญญาณให้เขาได้รู้สึกตัว แล้วก็มีหัวหน้าใหญ่ของเขามาเมืองไทย จึงให้ดูยอดขายของเราก็เอาแต่ตกลง ๆ ทั้ง ๆ ที่ก่อนหน้านี้ยอดขายของเราเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าใหญ่ของเขาจึงถามว่าแล้วทำไมยอดขายระยะหลังถึงได้ตก ซึ่งก็เขาล้อเราทันที รีบบอกเขาวงก็บริษัทของเขาต้องการให้เราหยุดขายตก พูดเท่านั้นที่คอยแต่จะคุมเราก็น่าซัดไปเลย โดยสิ่งที่พูดไปทั้งหมดนี้ก็เป็นความจริง “ความจริงย่อมเป็นความจริง” เราก็แค่พูดในสิ่งที่จริง ไม่ได้ไปด่าเขา และจากการเจรจาต่อรองครั้งนี้ก็ทำให้ทิศทางของเขาที่มีต่อเราเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเยอะมาก การเจรจาต่อรองในลักษณะนี้เราต้องมีความอดทนและมองหาจังหวะ

ข้อที่ 14 มองหาสัญญาณดี ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราต้องเจรจา: ครั้งหนึ่งที่ ดร.บุญเกียรติ ไปต่างประเทศ ก็เคยใช้คำว่า “เส้นผมบังภูเขา” ตอนนั้นคู่เจรจาดูเรื่องที่เป็นฝรั่งพยายามให้เราสูงขึ้นสวนจากเขา ซึ่งเราสามารถทำได้ในเมืองไทย และมีคุณภาพที่ดี ราคาถูก แต่เขาก็พยายามอ้างว่าถ้าไม่สูงขึ้นจากเขาเดี่ยวคุณภาพจะไม่ได้ จะทำให้สินค้าของเขาเสียภาพพจน์ แต่จริง ๆ เขาต้องการกำไรเพิ่มขึ้น โดยมาทำให้เรากำไรลดลง ทั้ง ๆ ที่ของเราดีกว่า ถูกกว่า ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เป็นธรรมกับเรา สุดท้าย ดร.บุญเกียรติ ต้องพูดว่าเขารู้จักคำว่า Global Sourcing (การซื้อจากทุก ๆ แหล่งทั่วโลก) หรือไม่ เขาก็ยอมหยุดไป เพราะสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนยอมรับอยู่แล้ว

ข้อที่ 15 ประมวลเหตุการณ์หรือเงื่อนไข หรือสถานการณ์ว่ามีจุดที่เราจะใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร: ก่อนที่เราจะไปเจรจาดูเรื่อง เราต้องพิจารณาว่าเรื่องที่เราจะไปเจรจาดูเรื่องนี้มีเงื่อนไขที่มีประโยชน์ หรือสามารถอ้างอิงเงื่อนไขที่มีประโยชน์อะไรบ้าง มีกี่เรื่อง ให้เราหามาให้มากที่สุด เวลาเขาพูดถึงจุดเหล่านี้ เราจะได้เสียได้ทันที แสดงให้เขาเห็นด้วยว่าเราเป็นคนที่รู้จริง

ข้อที่ 16 มองหาจังหวะที่จะรุก และรู้จังหวะที่จะถอย: เราต้องรอคอยจังหวะ เมื่อเข้าทางเราเมื่อไร เราก็รุกเลย ส่วนเวลาถอย ถ้าเรารู้ว่าตรงไหนเกิดจุดอ่อน เราก็สามารถถอยไปตั้งหลักก่อนได้ แล้วค่อยมาเจรจาดูเรื่องกันใหม่

ข้อที่ 17 ต้องกล้าเอาตัวเข้าแลก โดยไม่กลัวการเจ็บตัว และรอจังหวะที่เขาโกหก: อย่างเช่นคำพูดที่ว่า “เอาหัวเป็นประกัน” คู่เจรจาดูเรื่องจะอ้างไปทันที หรือ “ฉันทรับรอง” ซึ่งเป็นคำพูดที่แสดงความหนักแน่นของเรา ครั้งหนึ่งเราปรับคู่ค้าของเราที่ทำผิดกติกา เนื่องจากเขารู้จัก ดร.บุญเกียรติ ดีเลยเข้ามาเจรจาไม่ให้เราปรับได้ ดร.บุญเกียรติ พูดคำเดียวว่า “สัญญาต้องเป็นสัญญา” ซึ่งเขาก็ยอมรับ แต่ก็ยังมาบอกว่าไม่มีเงินจ่าย ดร.บุญเกียรติ จึงใช้ตัวเข้าแลก โดยบอกเขาว่า จะให้เขากู้เงินส่วนตัวของท่านมาจ่ายคืนบริษัท โดยจะไม่คิดดอกเบี้ย และจะไม่ทวง ซึ่งคน ๆ นี้ก็มีใจนักเลง ฟังคำนี้แล้วถึงกับอึ้งกลับไป แล้วก็ยอมจ่ายค่าปรับตามสัญญา

ข้อที่ 18 หาตัวอย่างที่ดีของคู่เจรจาอื่น ๆ และประสบความสำเร็จ: เวลาเจรจาดูเรื่องกับใครแล้วยังไม่สำเร็จ เราก็อ้างถึงคนอื่นที่เราเจรจาดูเรื่องสำเร็จแล้ว และประสบความสำเร็จ ให้เห็นตัวอย่างของคนที่ยอมในสิ่งที่เราขอ แล้วเขาเองก็เจริญก้าวหน้า เราจึงควรเลือกที่จะเจรจากับรายง่าย ๆ ก่อน พอเขายอมเราก็ช่วยในด้านต่าง ๆ ให้เขาประสบความสำเร็จ แล้วเราค่อยไปเจรจากับรายที่ยาก ซึ่งจะทำให้เจรจาดูเรื่องได้ง่ายขึ้น

ข้อที่ 19 ต้องไม่คิดว่าการเจรจานั้นมีสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ทางที่จะเจรจาให้สำเร็จมีหลาย ๆ ทาง: ให้เราเตรียมตัวไว้หลาย ๆ ทาง ถ้าทางนี้ไม่ได้ ก็ลองใช้ทางอื่น

ข้อที่ 20 มองหาจุดที่คู่เจรจาเริ่มเดินพลาด หรือเข้าทางเรา: คู่ค้าคนหนึ่งเป็นคนที่พูดจาเพ้อเจ้อ เขามาขอส่วนลดเพิ่ม แต่ก็หลุดปากออกมาว่า “เปอร์เซ็นต์ส่วนลดไม่มีความสำคัญหรอก สำคัญที่เม็ดเงิน” เราก็ได้จังหวะเจรจาดูเรื่องว่า “ถ้าเปอร์เซ็นต์ส่วนลดไม่สำคัญ เราก็หันมาทำยอดขายให้สูงจะดีกว่า” ห้างอีกแห่งก็มาขอส่วนลดเพิ่มเช่นกัน โดยพูดว่า “เขาดกแต่งจนร้านสวยมาก จึงใช้จ่ายสูง ทำให้ต้นทุนสูง จึงอยากขอเปอร์เซ็นต์ให้สูงขึ้น” เราจึงตอบกลับไปว่า “ที่เขาดกแต่งแพง ๆ ก็หวังที่จะให้ยอดขายเพิ่มขึ้นมิใช่หรือ ค่าตกแต่งสูง ก็จะทำให้ยอดขายสูง ก็จะได้เม็ดเงินมากขึ้น จะไปเกี่ยวกับเปอร์เซ็นต์ส่วนลดตรงไหน” แค่นี้ก็ปิดการเจรจาดูเรื่องไปได้

ข้อที่ 21 มองหาจุดที่คู่แข่งเริ่มโกหก หรือไม่จริง หรือพลาด หรือโลก หรือไม่เป็นธรรม: บางคนเวลาเจรจาต่อรองจะโกหกว่าตนเองมีกำไรน้อย แค่ว่าถามว่าจริง ๆ แล้วเขามีกำไรเท่าไร แค่นี้เขาก็ไม่กล้าพูดต่อแล้ว บางคนก็ชอบโกหกว่าถ้าไม่ได้เจ้านายจะไล่ออก เราก็เพียงรับอาสาที่จะไปคุยกับเจ้านาย เขาให้เจ้านายไม่ไล่เขาออก เท่านั้นเขาก็ไม่กล้าโกหกต่อแล้ว

ข้อที่ 22 ใช้คำถามที่เกิดประโยชน์ต่อตน: อย่างบริษัทที่กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เรา พอเขามาเจรจาแล้วเรที่ตั้งคำถาม เช่น เขาจะคิดอย่างไร ถ้าเขาเป็นเรา แล้วได้รับคำสั่งอย่างนี้ เขาเองจะชอบหรือไม่ ส่วนใหญ่ก็จะอิงไปที่

ข้อที่ 23 ใช้คำถามที่คู่แข่งปฏิเสธไม่ได้: อย่างเช่นคำถามที่ว่า "คุณรู้จัก Global Sourcing หรือไม่" ดังที่ยกตัวอย่างไปแล้ว หรือเป็นเรื่องของความดี ความถูกต้อง ความเหมาะสม ที่ไม่มีใครปฏิเสธได้

ข้อที่ 24 อ้างความลำบากของตัวเอง หรือความเป็นผู้น้อย: เช่น อ้างว่าถ้าเราไม่ได้ตามนี้ เราคงจะลำบาก ต้องออกเงินเอง ไม่ได้เงินเดือนขึ้น ฯลฯ ถึงเขาจะรู้ว่าโกหก แต่ในใจเขาก็ยอมไปแล้วครึ่งหนึ่ง เพราะคำพูดเหล่านี้ก็ไปมีผลกับจิตของเขา เพราะเขาอาจจะไม่ใช่ No. 1 ขององค์กร ซึ่งเขาก็คงมีความรู้สึกอย่างเดียวกับเรา เราก็เป็นลูกน้อง เขาก็เป็นลูกน้อง ความเป็นพวกเดียวกันก็จะเกิดขึ้นมา เรื่องยากก็จะกลายเป็นเรื่องง่ายได้

ทั้งหมดนี้จะเกิดได้เมื่อเราคิดบวก คิดว่าสู้แล้วเราต้องชนะ จะต้องได้ในสิ่งที่เราสมควรจะได้ หรือไม่เสียในสิ่งที่เราไม่ควรเสีย ซึ่งเป็นเรื่องของจิตวิทยาทั้งนั้น

ในการทำธุรกิจ คนที่เถรตรงจนเกินไป มักจะทำธุรกิจไม่สำเร็จ ต้องมีชั้นเชิง ต้องมีกลยุทธ์ การเจรจาต่อรองนั้นก็เป็นการกลยุทธ์อย่างหนึ่ง ถ้าจิตของเราไม่คิดกลัว คิดแต่จะทำสำเร็จ ความคิดต่าง ๆ ก็จะมีหลังไหลมา เราต้องสู้อย่างเดียวโดยไม่ต้องคิดถึงจุดอ่อนของเราเลย

ธุรกิจที่อยู่ในเครือสหพัฒน์หลาย ๆ ธุรกิจ ก็มีผู้บริหารที่ไม่เข้าใจในการทำธุรกิจ จึงทำไปแบบซื้อมาขายไป ทำไปแบบง่าย ๆ แต่จริง ๆ แล้วธุรกิจไม่ใช่สิ่งที่ง่าย ๆ ต้องมีการเจรจาต่อรอง ต้องมีลูกล่อลูกชน ต้องมีกลเม็ดเด็ดพลาย เยอะไปหมด ต้องมีความมุ่งมั่น มีความละเอียดอ่อนทางความคิดมากพอ

ส่วนปัญหาที่พบบ่อย ๆ ในธุรกิจ คือการถูกโกง เงินขาดมือ จึงต้องดูแลสภาพคล่องทางการเงินให้ดี คือการไม่ใช้จ่ายเกินตัว ทำยอดขายให้สูงพอและมีกำไร ป้องกันไม่ให้ถูกโกง

อย่างมีคนหนึ่งจะทำธุรกิจขายเหล็ก กู้เงินมา 10 ล้านบาท คน ๆ นี้เคยทำงานอยู่ในโรงงานจึงไม่รู้เรื่อง ภายในไม่กี่เดือนเงิน 10 ล้านบาทถูกโกงไปหมด แสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้ทบทวน ไม่ได้พิจารณา ทำอะไรเลอะเทอะไปหมด

ดร.บุญเกียรติ จึงพยายามมาแนะนำให้นักศึกษารู้จักคิด เพราะทุกอย่างเริ่มจากการคิด บางทีคิดผิดเพียงเรื่องเดียวก็ทำให้ทุกอย่างพังได้หมด แต่ถ้าคิดถูกเพียงเรื่องเดียวก็สามารถทำให้เจริญได้ แต่หลาย ๆ คนไม่เคยพิจารณาเรื่องนี้

ในเรื่องการคิดนี้ บางคนคิดว่าตัวเองคิดถูก แต่ไม่ใช่ ซึ่งหมายถึงไม่ถูกกาลเทศะ ถึงจะมีความชำนาญในการทำธุรกิจ แต่ถ้าทำตอนนี้อาจจะไม่ใช่ มีเงินขนาดนี้ยังไม่ใช่ อายุขนาดนี้ยังไม่ใช่ สถานการณ์เศรษฐกิจอย่างนี้ไม่ใช่ ต้องขึ้นอยู่กับจังหวะของธุรกิจ

สำหรับคนที่มึนงงต่าง ๆ ครบ แต่ขาดความขยันหมั่นเพียร ก็ทำให้ธุรกิจไม่สำเร็จได้ บริษัทหนึ่งที่ใหญ่โต มีผู้บริหารคิดลบอยู่คนหนึ่งในช่วงที่เศรษฐกิจกำลังมีปัญหา เขาบอกว่า "ลูกค้าไม่มีเงิน" เพราะยอดขายของเขาตก แต่ความคิดอย่างนี้ก็จะทำให้เขาตกต่อไป เขาน่าจะพิจารณาว่าเขาทำอะไรไม่ถูกจึงทำให้ยอดขายตกลงไปจะดีกว่าไปโทษว่าลูกค้าไม่มีเงิน คนที่คิดอย่างนี้ทำให้บริษัทมีกำไรไม่มาก ลุ่มๆ ดอนๆ อยู่ตลอด และหลังจากที่ผู้บริหารคนนี้เกษียณไปบริษัทก็มียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยทันที

ผู้บริหารที่คิดลบ จะคิดลบกับคนอื่น คิดลบกับสถานการณ์ คิดลบกับลูกน้อง ส่วนหัวหน้าที่ดีจะต้องพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบ ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้อง นักศึกษาที่จะสำเร็จในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป ก็จะต้องคิดว่าวันหนึ่ง เราจะเป็นผู้นำ ซึ่งสิ่งแรกที่จะต้องทำคือ**ต้องร่วมรับผิดชอบ และร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้อง**ของเราตั้งที่ได้กล่าวมาแล้ว

กลยุทธ์ในการจัดการ เราต้องจัดการตัวเองก่อน ถ้าเราจัดการตัวเองได้เราจะจัดการกับคนอื่นได้หมด คนที่อยากสำเร็จ ก็ต้องตั้งเป้าของความสำเร็จ ส่วนการมาเรียนมหาวิทยาลัย เราก็ควรจะทบทวนว่าเราเรียนอะไรมาบ้าง สรุปว่าได้หลักคิดอะไรมาบ้าง ก็ข้อ แล้วจดออกมาเพื่อเป็นการต่อยอดหลักคิดของเรา

หลักคิดจะเกิดจากการที่เราเอาความคิดดี ๆ ไปพิจารณา สรุป แล้วบอกตัวเองว่าเราจะยึดสิ่งนี้ไว้เป็นหลักคิดในการดำเนินชีวิต ในการทำงานของเราต่อไป

Mindset จะคล้ายกับหลักคิด เกิดมาจากสภาวะจิต ฟังคนอื่นพูดมา ส่วนใหญ่เราจะรับ ๆ เข้ามาโดยไม่ได้พิจารณา เก็บไว้ที่จิตใต้สำนึกของเรา

ดร.เทียม โชควัฒนา บิดาของ ดร.บุญเกียรติ ในการทำงานมาตลอดชีวิตของท่าน ท่านมีหลักอยู่ 5 ข้อ คือ

1. ขยัน อดทน
2. คบคนดี
3. ไม่สร้างศัตรู
4. ไม่เอาเปรียบผู้อื่น
5. รักษาเครดิต

อย่างคำว่าขยันนี่คือขยันคิด และขยันทำ โดยต้องคิดก่อนที่จะทำ ท่านทำงานแบบไม่มีวันหยุด และคิดจะทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าตลอดเวลา ส่วนความอดทนก็มีความสำคัญมาก คนเราจะมีพฤติกรรมที่แปลก ๆ มากมาย เราจึงต้องอดทน มีขันติ ในการทำทุกอย่าง