

**บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา**  
**วิชา MGT 636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ (Management Issues)**  
**หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม รุ่นที่ 4 (โอลิมปิก)**  
**ครั้งที่ 13 วันอาทิตย์ที่ 16 พฤศจิกายน 2551 เวลา 13.00 – 16.00 น.**

**พฤติกรรมต่าง ๆ ของคน**

ผู้บริหารแต่ละคนจะมีพฤติกรรม หรือนิสัยที่แตกต่างกัน บางคนรู้สึกว่าตัวเองเป็นคนใจดี แต่ก็รู้ว่าลูกน้องจะเห็นตรงกันหรือไม่ ดร.บุญเกียรติ เคยพบผู้บริหารคนหนึ่งประเมินพฤติกรรมของตัวเองได้คะแนนที่สูงมาก แต่พอให้ลูกน้องประเมินพฤติกรรมของหัวหน้า กลับมีคะแนนตรงกันข้าม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารคนนี้ไม่รู้จักตัวเอง ไม่เคยทบทวนตัวเอง รู้สึกว่าตัวเองดี โดยไม่สนใจเลยว่าคนอื่นจะดูว่าตนเป็นอย่างไร ซึ่งหลาย ๆ คนก็เป็นอย่างนี้ คือไม่รู้ตัวเอง ไม่ได้ทบทวน ไม่ได้คิดพิจารณาตัวเอง

คนที่กลัวผู้ใหญ่ สมมติเวลาอยู่ในที่ประชุม ผู้ใหญ่ถามอะไรก็จะตกใจ ตอบไม่ถูก ซึ่งเกิดจากตอนเด็กๆ มีความกลัวพ่อหรือแม่ หรือเกิดจากกลัวครูก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดจากตอนเป็นเด็กแล้วกลัวครู ดร.บุญเกียรติ เองก็มี เช่น

- กลัวช่างตัดผม ยิ่งที่เป็นห้องตัดผมที่เป็นห้องเดี่ยวส่วนตัวจะยิ่งกลัวใหญ่ เวลาตัดผมไปทานก็จะต้องกลืนน้ำลายอยู่ตลอด เกิดอาการกลัว ตอนแรกก็คิดว่าคงเกิดจากตอนเด็กไปเจอช่างตัดผมที่ดุ หรือมีครั้งหนึ่งตอนไปตัดผม ช่างตัดผมกำลังกันหูให้อยู่ แล้วก็มีคนมาตีมือช่างตัดผมมีดโกนจึงได้บาดเจ็บ แต่ก็ไม่ใช่อาการกลัวก็ยังไม่หาย จนวันหนึ่งจึงนึกขึ้นได้ว่า ตอนเด็ก ๆ พี่ชายของ ดร.บุญเกียรติ เล่าให้ฟังว่า มาสเซอร์ (ครู) เล่าเรื่องของภาพยนตร์เรื่องหนึ่งให้ฟัง ในเรื่องนั้นมีร้านตัดผมกับร้านขายอาหารตั้งอยู่ติดกัน คนที่มาตัดผมในร้านนี้ก็จะถูกช่างตัดผมหมั่นแก้อีเทให้ตกลงไปข้างล่างแล้วก็ฆ่า แล้วเอาเนื้อมาให้ร้านอาหารข้างๆ ทำเป็นอาหารขาย และร้านอาหารก็ขายดีมาก

การฟังในครั้งนั้นได้บันทึกลงไปในชีวิตใต้สำนึกของ ดร.บุญเกียรติ จนทำให้เกิดอาการกลัวช่างตัดผม แต่พอคิดได้ก็ทำให้หายกลัว เพราะตอนนี้อายุมากขึ้นเข้าใจแล้วว่าเหตุการณ์ดังกล่าวมีโอกาสเป็นไปได้น้อยมาก

บางคนจึงมีอาการแปลก ๆ ที่คนอื่นเขาไม่เป็นกัน อย่างคนที่กลัวผี ก็เกิดจากพ่อแม่เคยเล่าเรื่องผีให้ฟังตั้งแต่วัยเด็ก จึงทำให้กลัวผีโดยไม่รู้ตัวว่ากลัวเพราะอะไร พ่อแม่จึงต้องพิถีพิถัน มิเช่นนั้นลูกอาจจะมีพฤติกรรมแปลก ๆ ได้ บางคนแปลกแบบเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็คงไม่มีปัญหา แต่บางคนถึงขนาดเมาแล้วดื่บตีภรรยาซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดีเลย

คนที่เมาแล้วดื่บตีภรรยา นี้ เกิดจากตอนที่ยังเป็นเด็ก เห็นพ่อแม่ดื่บตีกัน ลูกที่เห็นก็รู้สึกไม่ชอบ แต่ถึงจะไม่ชอบ แต่จิตใต้สำนึกก็บันทึกไว้ทั้งหมด พอตัวเองโตขึ้นมาเวลาเมา หรือเวลาโกรธ ก็จะดื่บตีภรรยาเหมือนที่เห็นพ่อแม่ดื่บตีกันตอนเด็ก ๆ

พฤติกรรมอีกอย่างของ ดร.บุญเกียรติ คือตอนที่ยังเป็นเด็กเวลาเย็นเข้าแถวก่อนเข้าห้องเรียน ครั้งหนึ่งก็ยืนดื่บตีกัน เก้ ๆ กัง ๆ มาสเซอร์ก็เดินเข้ามาดูแล้วดูเพื่อให้อินให้เรียบบร้อย ซึ่งปรากฏว่าหลังจากนั้น ท่านก็รู้สึกว่าเข้าแถวอย่างไรก็รู้สึกว่ามันไม่ตรง เล็งอย่างไรก็รู้สึกว่ามันเบี้ยว ไม่ตรง แต่ตอนนี้ไม่เป็นแล้ว เพราะหาสาเหตุพบแล้ว

เหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากจิตใต้สำนึกรับเข้าไป และยิ่งตอนเป็นเด็กจิตใต้สำนึกก็ยิ่งรับเข้าไปได้ง่ายมาก ๆ อีกด้วย

ตัวเราเองก็สามารถสังเกตตัวเองได้ว่า ตัวเองมีพฤติกรรมแปลก ๆ ไม่เหมือนกับชาวบ้านอะไรบ้าง แล้วลองย้อนอดีตคิดว่าเกิดจากอะไร

McDonald's มีหลาย ๆ คนต่อต้าน McDonald's เพราะ 30 กว่าปีที่ผ่านมา มีคนบอกว่า McDonald's เป็น Junk Food บางคนก็ไม่ได้คิด ไม่ได้พิจารณา ฟังแล้วก็รับเข้าไป แล้วก็เกิดอาการไม่อยากทาน McDonald's ขึ้นมา ทั้ง ๆ ที่ McDonald's ได้คัดวางเกณฑ์เพื่อคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพอย่างดี ไม่แตกต่างจากร้านอาหารอันดับต้น ๆ แล้วก็ตาม การควบคุมอาหารที่ทำเสร็จแล้วก็มีความมาตรฐาน เช่น อาหารที่ทำเสร็จแล้วที่รอจำหน่ายต้องไม่เกินกี่นาที หากเกินต้องทิ้ง แต่คนที่ไม่ได้พิจารณาก็จะเชื่อในสิ่งที่ได้ยินมา

ส่วนจุดอ่อนของ McDonald's ก็คือ เขาไม่คิดจะต่อสู้ เวลามีคนมาพูดว่าเขาเป็น Junk Food เขาก็ควรจะออกมาต่อสู้ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ออกมา Present ว่าเขาเลือกวัตถุดิบอย่างไร สะอาดอย่างไร แต่เขากลับไม่ทำ ที่เขาไม่ออกมาต่อสู้ก็เพราะตอนนี้ McDonald's ใหญ่โตมาก ผู้บริหารทุกคนก็สุขสบายดี จึงมองว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ คงไม่มีผลกระทบกับเขา

McEgg ของ McDonald's ประเทศไทย เมื่อ 10 กว่าปีที่แล้วก็เคยมีขายอยู่พักหนึ่ง ตอนนั้นมีราคา 19 บาท แล้วก็เลิกขายไป โดยมีเหตุผลว่าลูกค้าชอบทาน McEgg จนไม่ค่อยจะทาน Burger อื่น ๆ ที่มีกำไรดีกว่า ซึ่งเป็นการคิดแบบการเงิน แต่ตอนนี้หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร McEgg ได้กลับมาใหม่ อยู่ในกลุ่มอาหารเช้า ซึ่งทำให้ได้ลูกค้ากลุ่มที่ชอบทานไข่ หรือลูกค้ากลุ่มที่เป็นมังสวิรัตเพิ่มขึ้นมา นอกจากนี้ยังเปิดตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งเป็นการคิดแบบการตลาด คำนึงถึงผู้บริโภค ซึ่งคนที่คิดแบบการเงินจะไม่เข้าใจวิธีการอย่างนี้ และสุดท้ายก็จะใช้วิธี ลด ละ เลิก ออกสินค้าใหม่อะไรมา ทดลองได้เดือนสองเดือน แล้วก็เลิกที่เลิกก็เพราะขายได้น้อย โดยไม่ได้พิจารณาเลยว่าที่ขายน้อยเพราะสินค้ายังใหม่อยู่ ของที่ขายมา 3 เดือนจะสู้ของที่ขายมา 3 ปีได้อย่างไร ขาดความเข้าใจพฤติกรรมมวลรวมของผู้บริโภค จะทำอะไรก็ดูแต่ข้อมูล ดูแต่ตัวเลข

หาก McDonald's มีสินค้าใหม่ แล้วไม่ได้โฆษณา ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะรู้จักตอนเข้ามาเจอในร้าน พอเจอถึงจะทดลองดู ถ้าอร่อยจริงจะค่อยไปบอกเพื่อน ๆ ต่อ หรือไม่ก็ต่อรอให้ลูกค้าคนนั้นมาลองหลาย ๆ ครั้ง จนติดใจ บางคนมาครั้งแรกก็ยังไม่ได้ลอง มาครั้งที่สองถึงจะได้ลอง จึงต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรจึงจะสามารถประเมินความนิยมของลูกค้า และทำยอดขายให้สูงขึ้นได้

สำหรับคนที่เรียนหนังสือมาสูง ๆ ชอบแต่ข้อมูล ชอบแต่ตัวเลข จะไม่เข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภค หรือไม่เข้าใจการตลาดนั่นเอง

คำถามจากผู้บริหารเครือข่ายพัฒนา: **บริษัทได้ทำ Diet Cake ทำแล้วไม่ได้ผล ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้ให้สนใจเท่าไร ตอนนี้จึงจะทำเป็นเค้กสุขภาพ เช่น เค้กมะตูม เค้กแครอท จะต้องใช้เวลากี่เดือนเพื่อวัดผล ?**

ดร.บุญเกียรติ แนะนำว่า ไม่สามารถตอบได้ว่าต้องใช้กี่เดือน แต่การที่จะเลิกผลิต Diet Cake ก็คืออาการ ลด ละ เลิก อย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว การที่ยอดขายน้อยกว่าแค่ปกติก็เป็นเรื่องธรรมดา ไม่ใช่ยอดขายจะต้องเท่ากับแค่ปกติจึงจะแปลว่าลูกค้าสนใจ เพราะแค่ปกติ กับ Diet Cake มีกลุ่ม Target เป็นคนละกลุ่มกัน Diet Cake จะเหมาะกับคนที่เป็นเบาหวาน หรือคนที่อยากลดความอ้วน แต่ก็ยังอยากทานเค้กอยู่ ดังนั้นการที่ยอดขายไม่เท่ากับแค่ปกติ การเลิกขายจึงเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง เป็นการขาดการพิจารณาพฤติกรรมของคน

หากวิเคราะห์กันดูว่า คนที่จะมาทาน Diet Cake จะมีความคิดต่างจากคนทั่วไป อยากรู้อย่างไรบ้าง ? คนกลุ่มนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่อายุมากก็ได้ เป็นเด็กก็ได้ โดยคนกลุ่มนี้จะต้องมี Sensitivity เกี่ยวกับความอ้วนสูงมาก อยากทานเค้ก แต่ก็ไม่ใช่อ้วน กลัวหุ่นจะไม่ดี คนกลุ่มนี้คือกลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังต้องทำให้ลูกค้าเชื่อ โดยมีการยืนยัน หรือแสดงให้เห็นด้วยว่าเค้กของเรามีแคลอรีน้อยกว่าเค้กทั่วไปถึง 3 เท่า ความคิดนี้เป็นความคิดเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็จริง แต่กลับเป็นปัจจัยที่จะทำให้คนทำงานสำเร็จ หรือไม่สำเร็จได้

## กรณีศึกษา

● สินค้า Lacoste หลาย ๆ ปีที่ผ่านมายอดขายเพิ่มขึ้นโดยตลอด เพิ่มขึ้นมากเสียด้วย แต่วันหนึ่งเจ้าของ Brand บอกว่าเราต้องขึ้นราคา ร้านค้าที่ไหนที่ดูไม่ดีก็ต้องปิดทิ้ง และกำหนดกติกาการลดราคาสินค้าไว้มากมาย

ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะเขาเข้าใจว่า Lacoste ในเมืองไทยมีราคาถูกเกินไป ถูกกว่าที่อื่นประมาณ 20% ทำให้เพื่อนบ้านในละแวกนี้มาซื้อไปขายในประเทศของเขา ทำให้ผู้แทนจำหน่าย Lacoste ในประเทศเพื่อนบ้านนั้นยอดขายตก และที่เราขายดีกว่าในประเทศอื่นก็เพราะเหตุนี้

คนที่มาบอกเรานี้ เป็นคนที่คิดลบ ไม่ได้พิจารณาอะไรโดยละเอียด ทำให้เราต้องปรับราคาสินค้าเพิ่มขึ้นจนใกล้เคียงกับประเทศอื่น ๆ นอกจากนี้การจัดขายสินค้าลดราคาก็โดนควบคุม เราจึงขายสินค้าลดราคาได้น้อยลง และร้านค้าที่เขาดูแล้วไม่ดีก็โดนปิด แม้แต่ Stock ก็โดนควบคุมไม่ให้เราสั่งของเข้ามามาก กลัวเราจะไปขายไม่หมดแล้วอัดไปต่างประเทศ

สิ่งเหล่านี้ทำให้ยอดขายของ Lacoste ตกลง ตกลง 2 ปีแล้ว วันก่อนเขาก็มาไทย มาบอกเราว่ามีหน้ายอดก็ยังคงตกลงไปอีก ทั้ง ๆ ที่เราวางแผนของเราไว้ว่าปีหน้ายอดขายของเราจะไม่ตกลงไปอีกแล้ว เราจึงต้องปรับแผนของเราให้ตกลง 9% เขายังบอกอีกว่าไม่ได้ ต้องตกลงไป 15% แสดงให้เห็นว่าเขาทำธุรกิจไม่เป็น แต่เนื่องจากเขาได้รับมอบหมายให้มาคุมเรา เราจึงต้องทำไปตามนั้น

ครั้งสุดท้ายที่เขามา พอดีมีหัวหน้าใหญ่ของเขามาด้วย พอเห็นตัวเลขที่เราตั้งเขาก็ถามเราว่าทำไมเราจึงมีโอกาสบอกเขาไปว่า บริษัทของคุณเองที่ไม่อยากให้ตัวเลขขายของเราขึ้น จึงมากำหนดให้เราทำ 4 – 5 เรื่องที่กล่าวมาแล้ว พอหัวหน้าใหญ่ของเขาได้รับทราบ ทำให้อะไรต่อมิอะไรทำได้ง่ายขึ้น

ดร.บุญเกียรติ แนะนำว่า นี่เป็นกรณีที่เราต้องรอจังหวะ ไม่ใช่เขาให้ทำอะไรเราก็ไว้วางใจที่เหมือนเด็ก ๆ ตอนที่ คนที่มากุมเราในเมืองไทย เวลาทานอาหาร ดร.บุญเกียรติ ก็บอกเขาไปว่า เมื่อก่อนท่านดูแล Lacoste ดีมาก จึงทำให้ตัวเลขขายขึ้นมาโดยตลอด แต่เดี๋ยวนี้ท่านไม่สนใจ Lacoste แล้ว เพราะเขาเป็นฝรั่งแล้วมาคุมคนไทย แล้วสั่งให้เราไม่ให้ทำโน่นไม่ให้ทำนี่ ห้ามทำไปเสียทุกอย่าง แปลว่าฝรั่งอย่างเขารู้จักเมืองไทยดีกว่าคนไทยเสียอีก เขาก็ต้องไปทำเองแล้ว เพราะ ดร.บุญเกียรติ ไม่คิดให้เขาแล้ว คนไทยคงไม่ต้องคิดอะไรให้แล้ว ทำให้เขาได้คิดขึ้นมาบ้าง และนี่ก็คือตัวอย่างของวิธีการในการเจรจาต่อรอง เป็นขั้นเชิงเป็นคำพูด และยังคงใช้เวลาคิดเตรียมการล่วงหน้า

ในตอนที่เราต้องขึ้นราคา Lacoste นั้น เราก็ต้องใช้กลยุทธ์ เพราะลูกค้าพอเห็นราคาก็จะบอกว่าแพง เราจึงต้องให้สิทธิพิเศษ เช่น กำหนดให้ลูกค้าซื้อได้ในราคาถูกอีกก็ตัว ฯลฯ

Lacoste ตอนนี้มีอายุ 75 ปีแล้ว แต่ผู้บริหารทำงานมา 30 กว่าปี ผู้บริหารเหล่านี้เขามาในช่วงธุรกิจเข้าที่แล้ว ผู้บริหารพวกนี้ไม่มีประสบการณ์ในการสร้างธุรกิจ จึงทำได้แต่ควบคุมให้ธุรกิจดำเนินต่อไปตามที่เบื้องบนสั่ง โดยไม่ได้สนใจพฤติกรรมของลูกค้า สัมผัสวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ และการที่เขามาควบคุมไปคุมมากลับทำให้ Lacoste ทั้งโลกยอดขายตกลงไปหมด แต่แทนที่จะโทษตัวเองกลับไปโทษว่าเป็นเพราะเศรษฐกิจ

● บริษัทที่มีผลประกอบการดีขึ้นโดยตลอด มีคนหนึ่งซึ่งเป็นคนคิดลบได้ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร วันหนึ่งคนนี้ก็มาทานอาหารกับ ดร.บุญเกียรติ ปีนั้นต้นปีมีปัญหาอย่างหนึ่ง น่าจะเป็นปัญหาภาวะพิษไร้ ผู้บริหารคนนี้ก็พูดออกมาว่า “คนไม่มีเงิน”

คำพูดนี้ ดร.บุญเกียรติ ได้เดาได้เลยว่ายอดขายจะต้องตกลงอย่างแน่นอน ซึ่งต่อมายอดขายก็ตกจริง ๆ กรณีอย่างนี้ เราควรมาพิจารณาว่า เราทำอะไรที่ไม่ถูกไม่ควร ยอดขายจึงตก แต่เขากลับไปหาข้ออ้าง อ้างว่าคนไม่มีเงิน ยอดขายจึงได้ตก ตกลงไป 1 – 2 ปี จนผู้บริหารคนนี้ก็เกษียณออกไป พอเกษียณยอดขายก็พุ่งขึ้นทันที

สำหรับ ดร.บุญเกียรติ จะคิดบวก คิดว่าคนมีเงิน แต่เราจะมึวิธีอะไรที่จะทำให้เงินเขาออกจากกระเป๋าเขาได้อย่างไรมากกว่า และ ดร.บุญเกียรติ พบว่าผู้บริหารที่คิดลบ พอเกษียณก็ทำให้บริษัทมียอดพุ่งขึ้นมาแล้วถึง 3 บริษัท **ความคิดของคนในการทำธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก**

**การเจรจาต่อรอง (ต่อ) มีข้อห้าม 3 ข้อ คือ**

**1. ไม่คิดแทน หรือไม่เห็นใจ ไม่สงสาร คู่เจรจาล่วงหน้า:**

หลายคนจะไปเจรจา แต่คิดว่า “เขาคงไม่ให้หรอก” หรือไปสงสารเขาว่า “ถ้าเขาให้มาอย่างนี้เขาก็แยช้” คิดอย่างนี้โอกาสสำเร็จก็จะมีน้อย ก่อนไปเจรจาเราต้องพิจารณาให้ละเอียดอ่อนก่อนว่าเราควรได้แค่ไหน และเขาสมควรให้เราได้แค่ไหน

**2. ไม่ใช่การปะทะตรง ๆ อย่างเช่น ดาตอตา ฟันต่อฟัน:**

คนส่วนใหญ่เวลาจะไปเจรจา จะถามกันตรง ๆ ว่าจะให้หรือไม่ เขาตอบว่าไม่ให้ก็จบ เลิกเจรจา แต่การเจรจาต่อรอง จะต้องไม่มีคำว่าเลิก ถึงแม้แต่คู่เจรจาพูดประชดประชันเรา หรือพูดให้เราโกรธ เราก็กังต้องควบคุมอารมณ์ ดีหน้าเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น

เมื่อ 30 ปีที่แล้ว ดร.บุญเกียรติ สนใจอยากเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศตัวหนึ่ง ตอนนั้นเขาก็ส่งดอกเตอร์ชาวอเมริกันคนหนึ่งเข้ามาคุยกับเรา ดร.บุญเกียรติ จึงพาเขาไปทานอาหาร ค่าแรกที่เขาพูดคือ “รู้ไหมว่ายอดขายที่ขายอยู่ในเมืองไทย น้อยเสียจนไม่ปรากฏในทศนิยมใน Computer ที่อเมริกาเลย” เป็นคำพูดที่แสดงถึงความไม่เข้าใจเรื่องมารยาท

หลังจากนั้นเขาก็ถามว่า ดร.บุญเกียรติ เป็นใคร มาจากไหน ท่านก็ตอบว่า เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ และเป็นน้องของผู้ำนวยการ เขาจึงเล่าเรื่องตลกให้ฟัง ว่า “มีเจ้าของบริษัทหนึ่ง เป็นประธานบริษัท เขามีลูกชายคนหนึ่ง งานแรกที่ให้ลูกชายของเขาทำคือไปเป็นคนทำความสะอาด ผ่านไปไม่กี่เดือน ประธานก็ชมว่าลูกชายตนเองทำงานดีมาก แล้วก็แต่งตั้งให้เป็น Vice President เลย” ที่เขาเล่าเรื่องนี้เพราะต้องการดูถูก ดร.บุญเกียรติ ว่าที่ท่านได้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นเพราะความเป็นน้อง ไม่ใช่เพราะความสามารถ แต่ถึงเขาจะดูถูกเช่นนี้ ท่านก็ยังต้องทำเหมือนไม่มีอะไร คุยกับเขาต่อไปตามปกติ

และหากวิเคราะห์หัดดอกเตอร์คนนี้ เขาต้องมีพื้นฐานที่เป็นคนจน และมีความหมั่นไส้คนรวย คนที่ใช้เส้นสาย หรืออาจจะเคยโดนลูกของเจ้าของแย่งตำแหน่งมาก่อน จึงมีอาการเช่นนี้

การปะทะตรง ๆ ดาตอตา ฟันต่อฟัน จึงไม่ใช่การเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองต้องเหนียว ๆ ต้องลากยาวได้

**3. ไม่คิดลบหรือคิดไม่ดีกับคู่เจรจา:**

แม้แต่เราเจอคนที่เขาเบียดเรา หากเราคิดว่าเขาแย เขาเลวเหลือเกิน แค่นี้ก็ทำให้เราคิดตามมาว่าอย่างนั้นเขาคงไม่ให้เรา คงไม่ยอมเรา แต่ถ้าคิดว่าเขาก็ยังดี มีคุณธรรมอยู่บ้าง เราพูดดี ๆ เต็มใจเขาก็คงยอม เราจึงจะมีโอกาสเจรจาต่อรองได้สำเร็จ

**ความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจา**

1. สถานภาพทางสังคม
2. สถานภาพทางครอบครัว
3. ตำแหน่ง รายได้ และองค์กรที่ทำงาน

เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ เราต้องรู้ว่าคู่เจรจาของเรามีตำแหน่งอะไร เป็นตำแหน่งที่จะตัดสินใจได้ในระดับไหน หรือเป็นพวกที่รับคำสั่งอย่างเดียว

4. ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน:

ประวัติจะทำให้เรารู้ว่าเขาชอบอะไร ไม่ชอบอะไร อย่างคนที่ชอบทำกิจกรรม เขามักจะเป็นคนที่ชอบช่วยเหลือสังคม หรือชอบเกี่ยวไปทุกเรื่อง

อย่างพฤติกรรมของข้าราชการ โดยรวมจะเป็นคนที่

- ไม่กล้าตัดสินใจ ทุกอย่างต้องถามหัวหน้า กลัวตัวเองจะเดือดร้อน
- ไม่กล้าเสี่ยง จะทำอะไรต้องเห็นได้ชัด ๆ คนที่มาเป็นข้าราชการก็คือคนที่ต้องการความมั่นคง ไม่ชอบความเสี่ยงอยู่แล้ว
- ต้องการให้สังคมยอมรับ ต้องการเป็นเจ้าของคน

คนที่จบดอกเตอร์ และทำงานอยู่บริษัทการเงิน จะมีพฤติกรรมอย่างไร

- ทะเยอทะยาน
- เน้นผลประโยชน์ โดยเน้นผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน
- ไม่สนใจพฤติกรรมของคน
- มั่นใจในตัวเอง หลงตัวเอง
- อิงแต่ข้อมูล

5. อะไรที่ชอบ อะไรที่ไม่ชอบ

6. อะไรที่กลัว อะไรที่ไม่กลัว: กลัวเสียหาย

7. อะไรที่ care อะไรที่ไม่ care

8. ลักษณะงานที่เขาทำ

9. ความคิดเห็นส่วนตัวที่สำคัญ

10. ความฝึกฝนเป็นพิเศษ:

อย่างบางตระกูลก็ฝึกฝนอยากจะมีภรรยาเป็นหม่อม เพราะตระกูลนี้มีร้านขายหนังสือต่างประเทศ จึงเห็นแต่ภาพของหม่อมสวย ๆ อยู่ทุกวันตั้งแต่เด็ก ๆ

11. งานอดิเรกหรือสิ่งที่ทำเป็นประจำ

12. บุคคลที่เขานิยม บุคคลที่ไม่นิยม

13. เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเจรจาที่เขาปฏิเสธไม่ได้:

อย่างเรื่องการทำความดี คงไม่มีใครปฏิเสธได้ และเรื่อง Global Sourcing

14. ความรู้ส่วนตัว:

ต้องรู้ว่าเขาเก่งอะไร เก่งในด้านไหน ถ้าเราไปถามเขาในเรื่องที่เขารู้ เขาเก่ง แค่นี้เขาก็รู้สึกดีกับเราแล้ว

15. ความห่วงกังวลเรื่องต่าง ๆ:

อย่างคนที่ห่วงลูก ถ้าเราดูแลลูกเขาให้ดี ๆ จะทำให้การเจรจาของเราง่ายขึ้นอีกมาก

16. อุดมการณ์ ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมที่อยู่ในตัว:

อุดมการณ์ที่เขายึดมั่น ศาสนาที่เขาเชื่อ ที่เขานับถือ หรือวัฒนธรรมประจำชาติ ประจำถิ่นของเขา หรือที่เขาสนใจ ล้วนมีนัยต่อการเจรจาต่อรองทั้งนั้น

17. ประเมินความสำคัญ หรือจุดเด่นของคุณเจรจาในสายตาของเรา

18. สภาพทางจิตใจ (ใจดี ใจอ่อน ซี้โมโห ฯลฯ):

ต้องรู้ว่าเขาใจดีเรื่องอะไร ใจอ่อนเรื่องอะไร ซี้โมโหในเรื่องอะไร แล้วเราก็ปรับตัวเราที่จะทำให้เขาใจอ่อน ใจดี และต้องไม่ทำให้เขาโมโห

การเจรจาต่อรองนี้เป็นเรื่องของการใช้จิตวิทยา อย่างสมมติเราไปช่วยดูแลลูกเขา เราก็ไม่ต้องไปอ้างว่าเราช่วยลูกเขา ต่อไปนี้เขาต้องตอบแทน แต่สิ่งนี้เป็นเรื่องของจิตวิทยา จึงต้องทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีจังหวะ ต้องมีวิธีพูดให้เขาฉุกคิดขึ้นมา แล้วความรู้สึกที่ดี ๆ ก็จะทำให้เขาอ่อนลงไปเอง โดยเราไม่ต้องไปพูดตรง ๆ

การเจรจาต่อรองนี้ เป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่ตรงไปตรงมา ต้องมีชั้นเชิง ต้องมีวิธีคิด วิธีพูด ที่ละเอียดอ่อน

แต่การคุยกัน หรือการตอบคำถาม ต้องพูดคุยหรือตอบอย่างตรงไปตรงมา ไม่ใช่ถามอย่าง ตอบอย่าง ซึ่งก็มีคนประเภทนี้อยู่มาก สาเหตุที่ถามอย่าง แล้วเขาตอบอีกอย่างก็เป็นเพราะเขาไม่ได้ฟังคำถาม บางทีก็ฟังไม่ครบ หรือจับประเด็นไม่เป็น แล้วก็ตอบด้วยข้อมูลที่มีอยู่ซึ่งก็ไม่ว่าจะตรงหรือไม่ตรงกับคำถาม

ยิ่งคนที่จับประเด็นไม่เป็น ก็จะไม่สามารถเรียบเรียงประเด็นของคำถามที่คนอื่นถามมา จึงไม่สามารถตอบได้ตรงกับคำถาม คนที่ยิ่งเรียนมาสูง ยิ่งเกิดอาการเช่นนี้

แต่บางคนก็คิดลบกับตัวเอง มีความกลัวอยู่มาก กลัวผู้ใหญ่ กลัวตอบไม่ได้ พอเจอคำถามหูกก็อ้อตันที่ ฟังไม่รู้เรื่อง ต้องขอให้ทวนคำถามอีกครั้ง แต่เรื่องเหล่านี้ทุกคนสามารถฝึกฝน พัฒนาขึ้นได้

เรื่องการฝึกฝน พัฒนานี้ ดร.บุญเกียรติ เองแต่ก่อนก็เป็นคนที่ไม่มีความกล้า กลัวที่จะได้ยินคำว่ากลยุทธ์ แต่ก็รู้ว่าเป็นอย่างนี้ แต่ปัจจุบันนี้กลยุทธ์ของท่านในประเทศไทยน่าจะหาคนจับได้ยาก เกิดจากการตั้งคำถาม แล้วก็คิด โดยไม่ต้องไปอ่านตำราอะไรเลย ตัวเราเองสอนตัวเราเองได้ ถ้าเราเชื่อว่าเราสอนตัวเองได้ รู้จักทบทวนแล้วสรุปว่าตนเองสำเร็จหรือล้มเหลวเนื่องจากอะไร

แต่คนเราส่วนใหญ่กลับไม่ได้ทบทวนตัวเอง เพียงแต่รับรู้ว่าจะสำเร็จก็ดีใจ ล้มเหลวก็เสียใจ แล้วก็จบ ขาดการพิจารณา ขาดการทบทวน

การเจรจาต่อรองนี้ เราต้องทำกันอยู่ทุกวัน แม้แต่กับลูก เราก็ยังมีการเจรจาต่อรอง แต่ถึงกระนั้นบางคนก็ยังไม่มีความคิดในการเจรจาต่อรองกับลูก ถือว่าเป็นลูกของตัวเองจึงไม่ได้ใช้เทคนิคในการเจรจาต่อรองเลย จริง ๆ กับลูกก็ยังคงต้องมีวิธีเจรจา

สำหรับการเจรจาต่อรองกับเพื่อนร่วมงาน สมมติเรามีเรื่องที่จะให้เพื่อนร่วมงานร่วมมือด้วย เราก็ต้องใช้การเจรจาต่อรอง

เวลาจะไปเจรจาต่อรองกับใคร เราต้องพยายามหาความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจา ถึงจะไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ทุกครั้ง แต่ก็ดีกว่าไม่หาไว้เลย แล้วพอถึงเวลา ถึงจังหวะความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจาเหล่านี้ก็จะไหลออกมาเอง

สำหรับคนที่เจรจาต่อรองไม่เป็น ก็อาจเพราะไปติดอยู่กับคำว่า "ต่อรอง" เข้าใจว่าเป็นคำที่ไม่ดี จึงไม่ยอมรับ จึงทำให้คนที่คิดอย่างนี้เจรจาต่อรองไม่เป็น นอกจากนี้บางคนยังคิดว่าการเจรจาต่อรอง คือการเจรจาเฉย ๆ เป็นเพียงแค่บอกข้อมูลกันไปมา พอเขาบอกว่าไม่ให้ก็ถือว่าจบแล้ว

### ตัวอย่างการเจรจาต่อรอง

ตอนที่บริษัทออกสินค้า Size ใหม่ ห้างแห่งหนึ่งมีสินค้า Size เดิมของเราจำหน่ายอยู่แล้ว แต่พอเราออก Size ใหม่เขาก็อยากจะได้ค่าแรกเข้าอีก จึงต้องเจรจาต่อรองคุยกับเขาว่า สินค้าของเราที่มีจำหน่ายอยู่ทำยอดขายให้เขาได้มากอยู่แล้ว และเรารู้ว่าเขาพอใจในส่วนนี้ แต่ก็เป็นการธรรมดาที่เขาจะขอโน่นนี่เพิ่มขึ้นอีก

เราจึงได้ยืนยันตามหลักการของเราว่าเขาว่า เราไม่มีนโยบายที่จะจ่ายส่วนนี้ ตอนแรกเขาจึงยังไม่ยอมให้เอาเข้าร้านเขา หลังจากที่เราเจรจากันต่ออีกหลายครั้ง จนการประชุมครั้งหนึ่ง หัวหน้าของเขาก็เขาประชุมด้วย ระหว่างเจรจาหัวหน้าเขาก็หลุดปากพูดออกมาว่า เขายินดีสนับสนุนสินค้าของเรา จึงเข้าทางเรา ตอนนั้นเราก็พูดออกไปทำนองว่า ถ้าอย่างนั้นก็ก็เป็นโอกาสที่ทางเขาจะสนับสนุนโดยนำสินค้า Size ใหม่ของเราเข้าไปจำหน่าย เขาจึงรับสินค้าของเราเข้าไปจำหน่าย ซึ่งก็ตรงกับข้อที่ 21. มองจุดที่คู่เจรจาเริ่มพลาด

พอสินค้า Size ใหม่ของเราเข้าไปได้ เราก็พยายามสร้างยอดขายให้เขาเกิดการเจริญเติบโต ซึ่งเขาก็พอใจ เกิด Win Win Situation ขึ้นทั้งสองฝ่าย

สมมติห้างแห่งหนึ่ง อยากได้สินค้าของเราไปจำหน่ายในราคาพิเศษที่ถูกกว่าห้างอื่น เราสามารถใช้กลยุทธ์โดยไปลดราคาให้กับร้านที่ให้ความร่วมมืออย่างดีกับเรา พอเขารู้แล้วมาถามเรา ก็บอกไปว่าร้านที่เราลดราคาให้นี้ ดีกับเรามาก ดีอย่างโน่น ดีอย่างนี้ แต่ไม่ต้องลดราคาให้เขาไปตลอด เพียงลดราคาให้เขารู้ว่าร้านที่ร่วมมือกับเราดี ๆ เราจะลดราคาเป็นพิเศษให้ก็พอ

นี่คือการวางกลยุทธ์ บางคนฟังแล้วจะบอกว่านี่เป็นการหลอกกันไปหลอกกันมา โโกหกกันไปโกหกกันมา แต่การทำธุรกิจจะไม่ให้เราโกหกเลยสักคำก็เป็นไปไม่ได้

อย่างเวลาเราไปซื้อกล้วยแขก ถ้าเขาขายในราคาที่ผัด อย่างขายให้เราราคาชิ้นละ 1 บาท ซึ่งปกติขายชิ้นละ 2 บาท จะมีคนสักกี่คนที่จะไปบอกแม่ค้าว่า แม่ค้าขายถูกไปแล้ว ส่วนใหญ่พอซื้อได้ถูกก็แอบดีใจแล้ว ซึ่งเป็น Mass Behavior ที่จะดีใจที่ซื้อของได้ถูก

## พฤติกรรมมวลรวม (Mass Behavior) และ พฤติกรรมปัจเจก (Individual Behavior)

กรณีที่สินค้า Arrow ได้ผลิตเสื้อข้างออกจำหน่าย ซึ่งก็เกิดมาจากวันหนึ่ง ดร.บุญเกียรติ คิดว่าเราน่าจะนำสัตว์มาอยู่บนเสื้อของเราบ้าง Arrow ปรกติกจะใช้สัญลักษณ์ที่เป็น ลูกศร แต่การใช้สัตว์ก็น่าจะทำได้ ก็มีคนอื่นเสนอว่าน่าจะเป็นข้าง ซึ่งทุกคนก็เห็นด้วย เพราะจะมีสักกี่คนที่เมื่อเรานำข้างมาอยู่บนเสื้อ แล้วจะไม่ยอมใส่เสื้อ Arrow โดยพฤติกรรมมวลรวมแล้วจะไม่ค่อยมี เพราะข้างเป็นสัตว์คู่บ้านคู่เมืองของไทย คนไทยไม่น่าจะปฏิเสธ และคนไทยน่าจะชื่นชอบอีกด้วย

นอกจากนี้ข้างก็เป็นสัตว์ใหญ่ สวมใส่ก็จะเกิดสง่าราศี เหล่านี้คือความคิด และเวลาจะคิดอะไรเราจะต้องคิดถึงพฤติกรรมมวลรวม

ในปีต่อไปก็มีคนเสนอว่าปีที่แล้วใช้ข้างไปแล้ว ปีนี้อยากได้สัตว์ชนิดอื่นบ้างจะดีไหม และก็มีคนเสนอควายขึ้นมา ดร.บุญเกียรติ จึงต้องถามว่า มีเสื้อ 2 ตัว ตัวหนึ่งติดข้าง อีกตัวหนึ่งติดกระป๋อง แต่ละคนจะเลือกใส่ตัวไหน ซึ่งทุกคนก็เลือกเสื้อข้างเหมือนเดิม

สำหรับคนที่เสนอควายนี้ ยังไม่ได้คิดแบบ Zero base คือไม่ได้ตั้งคำถามแล้วหาคำตอบ จึงจับประเด็นไม่ถูก

อีกกรณีหนึ่ง ดร.บุญเกียรติ เรียกว่าพวกจิ้งจกทัก คือมีเสื้อยี่ห้อหนึ่ง ดร.บุญเกียรติ ได้ให้ใส่รูปหัวใจที่หน้าอกเสื้อทุกตัว โดยไม่ได้อธิบายเรื่องพฤติกรรมมวลรวมให้เขาฟัง

พอติดรูปหัวใจ ก็ไปติดอย่างไม่ค่อยมั่นใจ เพราะไม่เคยทำการตลาดแบบนี้มาก่อน แล้วก็ยังมีหมอคนหนึ่งมาทักว่าทำไมเสื้อต้องมีรูปหัวใจติดอยู่ด้วย จึงนำมาเป็นเหตุผลที่จะเลิกติดหัวใจ จะเปลี่ยนรูปหัวใจไปติดที่ตำแหน่งอื่น

ดร.บุญเกียรติ จึงได้ตั้งคำถามว่า จะมีสักกี่คนที่เห็นรูปหัวใจติดอยู่ที่บริเวณหน้าอกบนเสื้อ แล้วจะไม่ใส่เสื้อยี่ห้อนี้อีกต่อไป ซึ่งก็คงมีไม่กี่คน ซึ่งเป็นพฤติกรรมปัจเจก แสดงถึงความไม่เข้าใจพฤติกรรมมวลรวมของทีมงานนี้

ตัวอย่างที่แนะนำไปเหล่านี้ของให้นักศึกษา และผู้บริหารเครือข่ายพัฒน์นำไปคิดเชื่อมโยง (Lateral Thinking) นำไปประยุกต์ใช้กับเรื่องในทำนองเดียวกัน จะได้เกิดประโยชน์

### การตั้งเป้าหมายชีวิต

คนจำนวนมากไม่ได้ตั้งเป้าหมายชีวิต หรือจะตั้งก็ตั้งแบบคล่าว ๆ เบลอ ๆ การตั้งเป้าหมายชีวิตก็คือการตั้งเป้าว่าเมื่อเราอายุเท่านั้นเท่านั้น เราจะมีอะไรทั้งทรัพย์สิน ตำแหน่ง มีเงินเท่าไร

บางคนสำเร็จระดับบัณฑิต ก็ตั้งเป้าว่าจะเรียนมหาบัณฑิต แต่พอสำเร็จมหาบัณฑิต ก็ล้มตั้งเป้าต่อไปกลายเป็นมหาบัณฑิตเป็นเป้าหมายสุดท้ายของชีวิตเขา

คนที่ไม่ได้ตั้งเป้าหมายชีวิตของตัวเอง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะมีน้อยมาก โอกาสที่จะไม่เจริญก้าวหน้ามีสูงมาก

ดังนั้นจึงขอให้ทุกคน แม้ว่าจะอายุจะมากหรือน้อย ก็ยังตั้งเป้าหมายชีวิตได้ แต่บางคนกลับไม่ยอมตั้งเป้าเพราะกลัวจะไม่ได้ กลัวจะผิดหวัง ซึ่งเป็นความคิดของคนที่คิดลบกับตัวเอง

เมื่อเราตั้งเป้าหมายแล้ว จิตใต้สำนึกของเราก็จะรับเป้าหมายนั้นเข้าไป และเหนียวแน่น ผลักดันให้เราทำตามที่เราตั้งเป้าไว้ ดังนั้นการตั้งเป้าหมาย เราจึงต้องตั้งเป้าหมายที่ดี และชัดเจน เหมาะสมสำหรับจิตใต้สำนึก จึงต้องเป็นประโยคที่สั้น ๆ และชัดเจน เช่น ตอนอายุ 50 ปี จะมีเงิน 100 ล้านบาท โดยสิ่งที่ตั้งนี้จะต้องไม่ตั้งให้เหนื่อยเกินไป และอย่าตั้งเป้าเป็นขั้น ๆ ให้เราตั้งในจุดที่สูงที่สุด หรือจุดสุดท้ายที่เราต้องการเลย แล้วขั้นตอนต่าง ๆ เราค่อยมาไล่เอาทีหลัง

สำหรับเด็ก ๆ ดร.บุญเกียรติ มักจะแนะนำให้ตั้งเป้าให้ลูก "ดี เก่ง รวย สุขจริต แข็งแรง" ซึ่งเป็นจุดสุดท้ายและสำคัญ ที่เราต้องการให้ลูกเราได้ อย่างเช่นคำว่า เก่ง ก็ไม่จำเป็นต้องจบปริญญาเอกก่อนถึงจะเก่ง และในทางกลับกันการที่ลูกสำเร็จปริญญาเอก ก็ประกันไม่ได้ว่าลูกจะเก่ง

การที่พ่อแม่ตั้งเป้าให้ลูก “ดี เก่ง รวย สุขจริต แข็งแรง” นี้ หากเข้าใจในเรื่องจิตใต้สำนึก การคิดเช่นนี้ จิตใต้สำนึกของเราก็จะไปเหนี่ยวนำจิตใต้สำนึกของลูก ทำให้ลูก ดี เก่ง รวย สุขจริต แข็งแรง ได้จริง ๆ

ในส่วนนี้เราควรปล่อยให้ลูกมีอิสระในการคิด อย่าไปชี้นำลูก เพราะการบังคับหรือชี้นำลูก จะทำให้ลูก มีพฤติกรรมที่ผิดปกติบางอย่าง เช่น เวลาใครบอกให้ทำอะไรก็จะไม่ยอมทำ แกล้งทำเป็นลืม เพราะตอน เด็กถูกพ่อแม่บังคับ ถูกชี้นำ จนขาดอิสระที่จะคิด

พ่อแม่จึงควรให้อิสระแก่ลูกในการคิด เพียงแค่บอกเขาด้วยว่า แต่การฟังคนอื่นบ้างก็ดี เขาจะได้รู้จัก คิด รู้จักพิจารณาในทุกสิ่งที่เขาทำ

ถ้าพ่อแม่คิดว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดี และอยากจะให้ลูกเป็นอย่างนั้น ก็ให้พ่อแม่ยกเอาความดีของสิ่งนั้นมา เล่าให้ลูกฟังบ่อย ๆ สร้างบรรยากาศ แต่อย่าเปรียบเทียบกับผู้อื่นหรือชี้นำ แล้วให้เขาตัดสินใจเลือกเอง

ดร.บุญเกียรติ ตั้งเป้าให้ท่านเองไม่ต้องให้ลูกมาดูแล แต่ถ้าลูกจะมาดูแลเองก็แล้วแต่เขา เพราะท่าน มีลูกสาวคนเดียว ถ้าไปบอกให้ลูกดูแลพ่อแม่ตอนแก่ เด็ก 5 ขวบก็คงจะรู้สึกเครียด พ่อแม่ตัวเบ้อเริ่มจะดูแล ได้อย่างไร ท่านจึงตั้งเป้าไว้ว่า ท่านจะเป็นคนที่ลูกไม่ต้องดูแล และท่านเองก็จะ OK

การตั้งเป้าหมายชีวิตของเราเอง เราก็ต้องตั้งให้ชัดเจน ว่าตอนอายุสมมติ 70 ปี จะมีบ้านอย่างไร มี เงินเท่าใด มีลูกมีหลานพร้อมหน้า โดยคิดให้พอเหมาะและพอเพียง

สำหรับเป้าหมายในชีวิตของ ดร.บุญเกียรติ ท่านตั้งไว้ 3 ข้อ คือ

1. มีเงิน เพื่อจะได้ไม่ต้องพึ่งพาใคร ไม่ต้องพึ่งพาลูก
2. ทำให้เรือสหพัฒน์มีอายุเกิน 100 ปี จึงต้องวางพื้นฐานที่ดีให้กับเรือสหพัฒน์
3. ตายดี คือรู้เวลาที่จะตาย เราจะได้เตรียมตัวเตรียมใจได้ดีกว่าคนที่ไม่รู้ และจะได้หมั่นทำความดี