



หนังสือดี เปลี่ยนแปลงชีวิตได้

มอบหนังสือดี เป็นของขวัญสำหรับคนที่รักและห่วงใย

หนังสือขายดี

เจรจาอย่างไร ให้ได้ตามคาด ต่อรองอย่างไร ไม่ให้เสียเปรียบ

YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING

THE WORLD'S BEST NEGOTIATOR TELLS YOU
HOW TO GET WHAT YOU WANT



เขียนโดย : **Herb Cohen** (เฮอร์บ โคเฮน)

แปลและเรียบเรียงโดย : เสรี อุ่ธาราสวัสดิ์

บรรณาธิการโดย : สมชัย เบญจมิตร

BEE MEDIA
Self-Development



มุ่งมั่นทำหนังสือดี... เพื่อคุณ





YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING

2 **เจรจาอย่างไร ให้ได้ตามคาด ต่อย่างไร ไม่ให้เสียเปรียบ** โดย **Herb Cohen**

หนังสือ **เจรจาอย่างไร ให้ได้ตามคาด ต่อย่างไร ไม่ให้เสียเปรียบ**
เรียนรู้กลยุทธ์ วิธีเจรจาต่อรอง กับคนทุกประเภท ทุกสถานการณ์

แปลจาก **You Can Negotiate Anything : How To Get What You Want**

เขียนโดย : **Herb Cohen** (เฮอร์บ โคเฮน)

แปลและเรียบเรียงโดย : **เสรี อุธาราสวัสดิ์** บรรณาธิการโดย : **สมชัย เบญจมิตร**

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2567 โดย **บริษัท บี มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด**
ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการจัดเก็บถ่ายทอด ไม่ว่าด้วยรูปแบบหรือวิธีการใด ๆ
ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใด โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING : HOW TO GET WHAT YOU WANT Copyright © 1980, 1994
BY HERB COHEN Thai copyright © 2024 by **Bee Media Group (Thailand) Co., Ltd.**

พิมพ์ครั้งแรก : สิงหาคม 2567 2408 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN 978-616-444-070-8 ราคา **259** บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

โคเฮน, เฮอร์บ.

เจรจาอย่างไร ให้ได้ตามคาด ต่อย่างไร ไม่ให้เสียเปรียบ. --นนทบุรี

: บี มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย), 2567.

256 หน้า

1. การเจรจาต่อรอง.

I. เสรี อุธาราสวัสดิ์, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

158.5

ISBN 978-616-444-070-8



มุ่งมั่นทำหนังสือดี... เพื่อคุณ

จัดพิมพ์โดย **สำนักพิมพ์ BEE MEDIA**
Self-Development

69 ซ.เวสต์ 12 ถ.ติวานนท์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000

ติดต่อสำนักพิมพ์ได้ที่ มือถือ 089-111-7500, 089-120-7700 โทรศัพท์ 02-034-9474

Line id : @beemedia www.facebook.com/beemedia Email : Info@BeeMedia.co.th

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) | พิมพ์ที่ บริษัท โรงพิมพ์อักษรสัมพันธ์ (1987) จำกัด
1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 | 18 ซอยประชาอุทิศ 33 แขวงบางมด เขตทุ่งครุ
โทรศัพท์ 02-826-8000 โทรสาร 02-826-8356-9 http://www.se-ed.com | กรุงเทพฯ 10140 โทรศัพท์ 02-428-7500 Line ID : @asp1987

กรณีต้องการสั่งซื้อจำนวนมาก เพื่อใช้เป็นของขวัญหรือ ส.ค.ส. ในทุกเทศกาล เช่น ปีใหม่
งานสัมมนา งานอบรม พัฒนาบุคลากรหน่วยงานหรือเป็นของขวัญเพื่อคนที่รักและห่วงใย
ขอรับส่วนลดพิเศษที่ **089-111-7500, Line id : @beemedia, www.BeeMedia.co.th**



พัฒนา
นิตยสารรายสัปดาห์
www.greenroad.com

หนังสือเล่มนี้จัดพิมพ์ด้วยความรับผิดชอบและใช้กระดาษถนอมสายตาอย่างดี ทุกเล่ม
รับประกันความพอใจสูงสุด หากเกิดปัญหาการพิมพ์ สามารถเปลี่ยนเล่มใหม่ได้ทันที





TO _____

FROM _____

- สิ่ง ดี ๆ จ า ก ผู้ ให้ สู่ ผู้ รับ -

ผู้ที่มอบหนังสือเล่มนี้ให้แด่ท่าน คือผู้ที่มีความเอาใจใส่และปรารถนาแต่สิ่งที่ดีที่สุด จึงได้มอบหนังสือเล่มนี้ที่จะช่วยให้ท่านมีแนวทางวิจิตต์ และกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่ได้ผลลัพธ์น่าพึงพอใจ อีกทั้งไม่เสียเปรียบ จะมีชีวิตที่เจริญรุ่งเรือง สามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขและน่าพึงพอใจ

นี่คือสิ่งที่คนพิเศษผู้ที่รักและห่วงใยในตัวท่านได้มอบหนังสือเล่มนี้ให้ เพื่อต้องการให้คนที่รักและห่วงใย มีชีวิตที่ดีขึ้นตลอดไป

เพราะหนังสือดีเล่มนี้ เปลี่ยนแปลงชีวิตคนเราให้ดีขึ้นได้

สมชัย เบญจมิตร

มุ่งมั่นทำหนังสือดี... เพื่อคุณ

การมอบหนังสือดีแก่ผู้ที่ท่านรักและห่วงใย เป็นการเพิ่มสิ่งดีให้กับตนเองและผู้ได้รับ สำหรับผู้รับนั้น เมื่อท่านได้รับหนังสือดีเล่มนี้ ขอให้ตอบแทนสิ่งดี ๆ คืนแก่ผู้ให้ด้วยการอ่านให้จบ 1 ครั้ง และให้ผู้อื่นยืมอ่าน 1 ครั้ง เพราะเท่ากับท่านได้ช่วยให้ตัวท่านเองและคนรอบข้าง มีชีวิตที่ดีขึ้น





- เกี่ยวกับผู้เขียน -



เฮอร์บ์ โคเฮน (Herb Cohen) จบการศึกษาด้านรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์จากมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก เฮอร์บ์เป็นนักเจรจาต่อรองเชิงกลยุทธ์ วิทยากร ที่ปรึกษา ซึ่งทำงานให้กับทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐบาล เขามีประสบการณ์การเจรจาต่อรองหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการต่อรองเชิงธุรกิจและการจัดการภาวะวิกฤติต่าง ๆ โดยเฉพาะช่วงสงครามเย็น นอกจากนี้ยังเป็นวิทยากรและผู้อำนาจหลักสูตรแก่หน่วยงานสำคัญ ๆ เช่น มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เคลล็อก หลักสูตรการเจรจาต่อรองสถานการณ์ตัวประกันให้แก่ FBI และเป็นผู้ที่เสนอแนวคิด “การเจรจาต่อรองแบบ ชนะ-ชนะ (WIN-WIN) ชนะ-แพ้ (WIN-LOSE) และ แพ้-แพ้ (LOSE-LOSE)” ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1963 ในนิตยสารไทมส์ (Times Magazine) เดือนมิถุนายน 1981 ระบุว่า “หากคุณกำลังเข้าสู่การเจรจาต่อรองครั้งสำคัญที่อาจเปลี่ยนชีวิต บุคคลที่ควรนั่งอยู่ข้าง ๆ ก็คือ เฮอร์บ์ โคเฮน”

ทั้งนี้หนังสือ **You Can Negotiate Anything (เจรจาอย่างไร ให้ได้ตามคาด ต่อย่างไร ไม่ให้เสียเปรียบ)** เล่มนี้ยังขึ้นแท่นหนังสือขายดีที่สุดจากนิตยสาร The New York Times นานตลอดทั้งปี ค.ศ. 1980 อีกด้วย

- เกี่ยวกับผู้แปลและเรียบเรียง -



โลรี อู่ธาราสวัสดิ์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยม) จากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโท สาขาการสอนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กรทั้งในอุตสาหกรรมรถยนต์ ธนาคาร พลังงาน อาหารทะเล บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ประกันชีวิต ควบคู่กับการเป็นโค้ช วิทยากรและนักแปล

จากประสบการณ์ทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรและการใช้ชีวิตประจำวัน ทำให้พบวาทะการเจรจาต่อรองถือเป็นเรื่องสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย “ชนะ” ไปด้วยกัน





หมายเหตุ บรรณาธิการ

คำกล่าวที่ว่า “หากจะมุ่งไปให้ถึงดินแดนแห่งความหวัง หรือความสำเร็จ คุณจำเป็นต้องใช้ทักษะการเจรจาต่อรองไปตลอดเส้นทางที่ยากลำบาก” นั้นเป็นจริง เพราะชีวิตจริงเราต้องเจรจาต่อรองมากกว่าที่คิด ดังนั้นจึงควรเรียนรู้เรื่องนี้ให้มาก เพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นทั้งเรื่องงานและส่วนตัว **ประเด็นสำคัญคือ ทุกเรื่องในชีวิต เกี่ยวข้องกับการต่อเจรจาต่อรองทั้งสิ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ 1. ข้อมูล 2. เวลา 3. พลังอำนาจ** เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ต้องมีการเจรจาหรือต่อรอง การที่เราจัดการกับสถานการณ์เหล่านี้ได้ ไม่เพียงชี้ชะตาได้ว่าเราจะมีชีวิตที่เจริญรุ่งเรืองหรือไม่เท่านั้น แต่ยังบ่งบอกได้ว่า จะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขและน่าพึงพอใจหรือไม่อีกด้วย ซึ่งท่านจะได้เรียนรู้องค์ประกอบ กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ ได้จากหนังสือเล่มนี้

หลักการที่สำคัญของการเจรจาต่อรอง คือการใช้ความรู้ความสามารถ และความพยายามเพื่อให้ได้รับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ **“เราต้องการ”** จากอีกฝ่าย ด้วยความยินดีเต็มใจ นี่คือหลักการที่ดีที่สุด เป็นการทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายพอใจ ซึ่งเป็นการเจรจาต่อรองรูปแบบ **ชนะ-ชนะ (WIN-WIN)** หนังสือ **“เจรจาอย่างไร ให้ได้ตามคาด ตอรองอย่างไร ไม่ให้เสียเปรียบ”** เล่มนี้เป็นหนังสือดี ขาดดีกว่าล้านเล่ม แปลจากหนังสือ **“You Can Negotiate Anything”** เขียนโดย **Herb Cohen** ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาต่อรองมืออาชีพ จะช่วยให้ท่านมีวิธีการเจรจาต่อรองให้ได้ผลตามคาด ตอรองกับใครก็ไม่เสียเปรียบ และช่วยทำให้ชีวิตของท่านดีขึ้นได้

สำนักพิมพ์  มีความภูมิใจที่ได้จัดพิมพ์ **หนังสือดี** เล่มนี้ที่จะช่วยให้ท่านมีแนวทางวิธีคิด และกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่ได้ผลลัพธ์น่าพึงพอใจ อีกทั้งไม่เสียเปรียบ และมีชีวิตที่ดีกว่าเดิม

เพราะหนังสือดีเล่มนี้ เปลี่ยนแปลงชีวิตคนเราให้ดีขึ้นได้

สมชัย เบญจมิตร

มุ่งมั่นทำหนังสือดี... เพื่อคุณ





HERB COHEN

YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING

: HOW TO GET WHAT YOU WANT

เฮอร์บ โคเฮน นักเจรจาต่อรองระดับโลก ประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งแต่การเรียกร้องค่าสินไหมประกันจนถึงการปล่อยตัวประกันในวิกฤติครั้งสำคัญ มานานกว่า 5 ทศวรรษ

จากการเป็นผู้คิดค้นแนวคิดการเจรจาต่อรองแบบ **ชนะ-ชนะ (WIN-WIN)** ในปี ค.ศ. 1963 เขาสอนวิธีเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใด ๆ ก็ตาม แก่ผู้คนมากมายทั่วโลก โดยมีเนื้อหาสำคัญ คือ

3 ขั้นตอนสำคัญสู่ความสำเร็จ

- การฝึกฝนเทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อความพอใจร่วมกัน หรือแบบ ชนะ-ชนะ (WIN-WIN) อย่างเชี่ยวชาญ
- การใช้เวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชีวิตของคุณ
- พลังของการทำอย่างต่อเนื่อง การโน้มน้าวใจผู้อื่น และทัศนคติของตัวคุณเอง ไม่ว่าคุณกำลังเจรจาต่อรองกับใครก็ตาม

เฮอร์บ แสดงให้คุณเห็นว่าทุกการเผชิญหน้ากับคู่เจรจาคือการเจรจาต่อรองครั้งสำคัญ ด้วยเครื่องมือและทักษะตลอดจนเทคนิคที่เขาคิดค้นปรับปรุง และพัฒนาตลอดการเจรจาต่อรอง ในสถานการณ์มากมาย นับครั้งไม่ถ้วน จะทำให้คุณเรียนรู้พลังที่จะได้ในสิ่งที่คุณต้องการจากการเจรจาต่อรองอย่างเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ





สารบัญ

เกี่ยวกับผู้เขียน และผู้แปล 4

หมายเหตุ บรรณาธิการ 5

เจรจาอย่างไร ให้ได้ตามคาด ต่อรองอย่างไร ไม่ให้เสียเปรียบ



ส่วนที่ 1 เรียนรู้กลยุทธ์และวิธีเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ตามคาด และไม่ให้เสียเปรียบ ใ้ คุณทำได้! 10

- 1 การเจรจาต่อรองคืออะไร 11
- 2 เราสามารถเจรจาต่อรองได้แทบจะทุกอย่าง 18
- 3 กลยุทธ์วิธีการเจรจาต่อรองที่ใช้กันบ่อย 29
 1. วิธี “สร้างการแข่งขัน”
 2. วิธี “ตอบสนองความต้องการ”
 3. วิธี “มีรอยตำหนิตรงนี้!”
 4. วิธี “พิจารณาข้อเสนออื่น”
 5. วิธี “แล้วถ้า... ละ”
 6. วิธี “ไปใบสุดท้าย”
 7. วิธี “การทะเล่ิม”
 8. วิธี “ช่วยฉันด้วย”
 9. วิธี “ความอ่อนแอคือความแข็งแกร่ง”
 10. วิธี “เราไม่เข้าใจ”
 11. วิธี “การสร้างไม้ตายสุดท้าย”

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสำคัญ 3 ประการของการเจรจาต่อรอง “พลังอำนาจ” “เวลา” และ “ข้อมูล” 44

- 4 พลังอำนาจ 45
 1. พลังอำนาจของ “การแข่งขัน”
 2. พลังอำนาจของ “ความชอบธรรม”
 3. พลังอำนาจของ “การเล่ียง”





4. พลังอำนาจของ “พันธสัญญา”
 5. พลังอำนาจของ “ความเชี่ยวชาญ”
 6. พลังอำนาจของ “ความรู้ที่มีต่อความต้องการ”
 7. พลังอำนาจของ “การลงทุน”
 8. พลังอำนาจของ “การให้รางวัลหรือการลงโทษ”
 9. พลังอำนาจของ “การรู้จักตัวตนคนอื่นหรือสิ่งอื่น”
 10. พลังอำนาจของ “ศีลธรรมจรรยาบรรณ”
 11. พลังอำนาจของ “สิ่งที่มีมาก่อน”
 12. พลังอำนาจของ “ความพยายามอย่างไม่ลดละ”
 13. พลังอำนาจของ “ความสามารถในการโน้มน้าวชักจูง”
 14. พลังอำนาจของ “ทัศนคติ”
- 5 เวลา 89
- 6 ข้อมูล 97

ส่วนที่ 3 เรียนรู้รูปแบบของการเจรจาต่อรอง 111

- 7 ต้องชนะเท่านั้น ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม...
(ต่อรองแบบ ชนะ-แพ้ หรือรูปแบบไซเวียต) 112
- 8 การเจรจาต่อรองเพื่อความพอใจร่วมกัน
หรือแบบ **ชนะ-ชนะ (WIN-WIN)** 143
- 9 เทคนิคเพิ่มเติม สำหรับการเจรจาต่อรอง
แบบ **ชนะ-ชนะ (WIN-WIN)** 157
 1. การสร้างความไว้วางใจ
 2. การได้รับคำมั่นสัญญา
 3. การจัดการฝ่ายตรงข้าม

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์ทุกสถานที่ 206

- 10 วิธีเจรจาต่อรองทางโทรศัพท์ และวิธีบันทึกข้อตกลงร่วมกัน 207
- 11 กลยุทธ์ “ขยับขึ้นไป” 222
- 12 จงทำให้เป็นเรื่องส่วนตัว เฉพาะบุคคล 238





YOU CAN
NEGOTIATE
ANYTHING



“หากจะมุ่งไปให้ถึงดินแดน
แห่งความหวัง หรือความสำเร็จ
คุณจำเป็นต้องใช้ทักษะการเจรจาต่อรอง
ไปตลอดเส้นทางที่ยากลำบาก”

THE WORLD'S BEST NEGOTIATOR TELLS YOU
HOW TO GET WHAT YOU WANT





ส่วนที่ 1

เรียนรู้กลยุทธ์และวิธีเจรจาต่อรอง
เพื่อให้ได้ตามคาดและไม่ให้เสียเปรียบ

ใช่ คุณทำได้!





1

การเจรจาต่อรองคืออะไร

*“หากจะมุ่งไปให้ถึงดินแดนแห่งความหวัง หรือความสำเร็จ
คุณจำเป็นต้องใช้ทักษะการเจรจาต่อรอง ไปตลอดเส้นทางที่ยากลำบาก”*

โลกแห่งความเป็นจริงของในชีวิตคุณนั้น เปรียบเสมือน
โต๊ะนั่งเจรจาตัวใหญ่ที่คุณคือคนที่อยู่ตรงนั้นไม่ว่าคุณจะได้ใจหรือไม่
ก็ตาม โดยที่คุณจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งกับกลุ่มคนหรือคนอื่น ๆ
ไม่ว่าจะเป็น คนในครอบครัว พนักงานขายของ คู่แข่ง หรือกลุ่มอื่น ๆ
ก็ตาม การที่คุณสามารถจัดการกับสถานการณ์เหล่านี้ได้ ไม่เพียงแค่ว่า
ชี้ชะตาได้ว่าคุณจะมีชีวิตที่เจริญรุ่งเรืองหรือไม่เท่านั้น แต่ยังบอกได้ว่า
คุณสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขและน่าพึงพอใจหรือไม่อีกด้วย

การเจรจาต่อรองคือการใช้ความรู้ความสามารถและความพยายาม
เพื่อให้ได้รับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ **“เราต้องการ”** จากอีกฝ่ายด้วยความยินดีเต็มใจ
แล้วอะไรคือสิ่งที่เราต้องการล่ะ

เราต้องการสิ่งต่าง ๆ มากมายเต็มไปหมด ทั้งเกียรติยศ อิสรภาพ
เงิน ความยุติธรรม สถานะ ความรัก ความมั่นคง หรือแม้กระทั่ง
การได้รับการชื่นชม พวกเราบางคนรู้ความต้องการของตัวเองได้ดีกว่า
คนอื่น ๆ อีกมากมาย ว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ และผม
เชื่อมั่นว่าคุณจะกลายเป็นหนึ่งในคนกลุ่มนั้นที่ทราบความต้องการตนเอง

ที่ผ่านมา รางวัลจะมีให้สำหรับคนที่ครอบครองบางสิ่งที่สุดยอด
เช่น พรสวรรค์ ความทุ่มเท และการศึกษา แต่ชีวิตก็ทำให้ผู้ที่ยึดมั่นใน
หลักคุณธรรมนี้และพยายามอย่างหนักเพื่อได้ครอบครองชัยชนะ ได้เห็น





แจ้งว่า “ผู้ชนะ” ไม่เพียงแต่จะต้องมีความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เท่านั้น แต่ยังสามารถในการ **“เจรจาต่อรอง”** ตลอดเส้นทางการดำเนินชีวิตของพวกเขาเพื่อได้ในสิ่งที่ต้องการอีกด้วย

แล้ว **การเจรจาต่อรองคืออะไร** มันก็คือการใช้ **“ข้อมูล”** และ **“พลังอำนาจ”** ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภายใต้ “ภาวะความตึงเครียด” และข้อเท็จจริงในชีวิตก็คือ คุณจะต้องต่อรองอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือชีวิตส่วนตัวก็ตาม

แล้วคุณใช้ **“ข้อมูล”** และ **“พลังอำนาจ”** กับใครบ้างในชีวิตการทำงาน สามีเจรจาต่อรองกับภรรยา และภรรยาก็เจรจาต่อรองกับสามี คุณใช้ข้อมูลและพลังอำนาจกับเพื่อน ๆ และญาติ ๆ การเจรจาต่อรองอาจเกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ตำรวจตอนที่เขากำลังจะออกไปสั่ง กับร้านค้าที่ลังเลไม่ยอมรับเช็คของคุณ กับเจ้าของที่ดินที่ไม่ช่วยอำนวยความสะดวกในบริการบางอย่างกับคุณหรือต้องการจะขึ้นค่าเช่าเป็น 2 เท่า กับเจ้าของโชว์รูมที่พยายามจะพูดโกหกกับคุณ หรือกับเจ้าหน้าที่เคาน์เตอร์โรงแรมที่บอกว่า “ไม่มีห้องพัก” ถึงแม้ว่าคุณจะจองแบบการันตีห้องพักก็ตาม

การเจรจาต่อรองบางอย่างภายในครอบครัวระหว่างผู้ปกครองและเด็ก ๆ มักเกิดขึ้นเป็นประจำและน่าหงุดหงิด ผมขอยกตัวอย่างที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ส่วนตัวนะครับ

ผมและภรรยามีลูกด้วยกัน 3 คน ลูกชายคนเล็กอายุ 9 ขวบหนักประมาณ 50 ปอนด์ ซึ่งน้ำหนักเบามากเมื่อเทียบกับเด็กวัยเดียวกันที่จริงแล้วนี่เป็นเรื่องที่น่าอึดอัดใจของครอบครัวเรา ที่ผมพูดเช่นนี้ก็เพราะทั้งผมและภรรยา และลูก ๆ 2 คนแรกของเรา เป็นคนที่ชอบกินอาหารแต่คนเล็กไม่ชอบกินจึงตัวเล็กมาก

ลูกชายของผมอยู่ในจุดที่ร่างกายผอมมากจนกระทั่งร่างกายเกิดกลไกการหลีกเลี่ยงอาหาร คำที่เขาไม่อยากได้ยินคือคำจำพวก “มื้ออาหาร” “ครัว” “อาหารมื้อเย็น” และ “อาหาร”





Kลายปีก่อน ผมจะเดินทางกลับบ้านในเย็นวันศุกร์หลังจากการเดินทางและบรรยายตามสถานที่ต่าง ๆ เพียงลำพังตลอดทั้งสัปดาห์ ช่วงที่ขับรถกลับบ้าน ผมรู้สึกเหงา ดังนั้นผมคิดว่าอาจต้องเจรจาทอรองกับภรรยาในช่วงหัวค่ำวันนั้น และเมื่อถึงบ้าน ผมรู้สึกตกใจเมื่อเห็นภรรยานอนขดดูซีรีส์อยู่โซฟา ผมรับรู้ทันทีว่าน่าจะต้องมีปัญหาบางอย่างแน่ ๆ เพราะเธอเองก็พิมพ์ออกมาว่า “วันนี้ ฉันรู้สึกเหนื่อยเหลือเกิน”

เพื่อเป็นการดึงเธอออกมาจากภาวะเหงาหงอยเช่นนั้น ผมจึงบอกเธอว่า “ทำไมเราไม่ไปกินข้าวเย็นข้างนอกกันล่ะ”

เธอและลูกคนโตและคนกลางตอบพร้อมกันว่า “เยี่ยมมากเลย”

อย่างไรก็ตาม ลูกชายคนเล็กก็คัดค้านทันทีว่า “ผมไม่ไปกินที่ร้านไหนทั้งนั้น! เพราะร้านพวกนั้นเสิร์ฟอาหารที่ผมไม่อยากกิน!” ณ จุดนี้ ผมอึ้งและหัวตัวเขาไปทั่วทันที นี่เป็นวิธีการเจรจาทอรองวิธีหนึ่งของผม

เมื่อเราไปถึงร้านอาหาร ลูกชายผมก็ยังคงบ่นตลอดทาง ท้ายที่สุดเขาพูดขึ้นมาว่า “พ่อครับ ทำไมผมต้องนั่งอยู่รอบโต๊ะเหมือนทุก ๆ คนด้วย ผมนั่งโต๊ะโต๊ะไม่ได้หรือ”

ผมหันไปพูดกับภรรยาว่า “ดีเหมือนกันนะ เพราะทำแบบนี้ ไม่มีใครสังเกตเห็นหรอก พวกเรานั่งกัน 4 คน ครบทั้ง 4 ด้านของโต๊ะอยู่แล้ว เราอาจจะประหยัดเงินค่าอาหารด้วยนะ!” ตอนแรกเธอไม่เห็นด้วย แต่ผมก็โน้มน้าวเธอว่าวิธีนี้อาจจะส่งผลดีก็ได้

จากนั้น มื้ออาหารเย็นก็เริ่มต้น ในช่วง 10 นาทีแรกผ่านไปได้ดี แต่ก่อนที่คอร์สอาหารครั้งที่ 2 จะมาเสิร์ฟ ลูกคนเล็กของผมก็ทำเรื่องขึ้น ภรรยาผมลุกพรวดขึ้นมาราวกับว่ามีเรื่องตื่นเต้น

ด้วยความโกรธ ผมมุดไปที่โต๊ะและหัวปักลูกชายขึ้นมาและวางเขาไว้ที่นั่นข้าง ๆ ผม และพูดกับเขาว่า “ลูกต้องนั่งอยู่ตรงนี้ ไม่ต้องพูดอะไรกับพ่อ แม่ พี่ชาย และพี่สาวนะ!”





เขาตอบว่า “แน่นอนครับ แต่ผมยืนบนเก้าอี้ได้มัย”

ผมตอบว่า “ได้สิ แค่อู้งไม่ต้องมายุ่งกับพวกเราก็อพอ!”

20 วินาทีต่อมา ลูกชายของผมเอามือป้องปากและตะโกนว่า “ร้านอาหารนี้แย่มากเลย!”

ผมสะดุ้งและรวบรวมสติในการลือกคอตัวลูกชาย และผลักเขาลงใต้โต๊ะอีกครั้งและเรียกพนักงานเก็บเงินทันที

ระหว่างทางกลับบ้าน ภรรยาพูดกับผมว่า “คุณคะ ฉันคิดว่าคืนนี้เราได้บทเรียนบางอย่างแล้ว เราอย่าพาปิศาจตัวน้อยของเราไปที่ร้านอาหารอีกเลยนะคะ”

ผมต้องยอมรับว่า หลังจากนั้น เราก็ไม่พาลูกชายตัวผมไปที่ร้านนั้นอีกเลย สิ่งที่เขาทำลงไปเหตุการณ์ที่ทำให้ทุกคนในครอบครัวรู้สึกอับอาย เป็นการใช้อำนาจและพลังอำนาจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพวกเรา ซึ่งก็คงเป็นเหมือนกับเด็กวัยรุ่นทั่วไป ที่ลูก ๆ จะกลายเป็นนักเจรจาต่อรอง อย่างน้อยก็กับพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง

ทั้งนี้ คุณยังเจรจาต่อรองในเรื่องการทำงานเป็นประจำ ถึงแม้จะไม่ได้ตระหนักในเรื่องนี้ก็ตาม นอกจากนี้ บรรดาลูกน้องหรือพนักงานก็ใช้ข้อมูลและพลังอำนาจในการส่งผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มคนที่อยู่ในตำแหน่งสูงขึ้นจากพวกเขา สมมุติว่าคุณมีแนวคิดหรือข้อเสนอบางอย่างที่ต้องการการยอมรับ สิ่งที่คุณต้องทำก็คือการสรุปแนวคิดไปในแนวทางที่ตอบสนองความต้องการของเจ้านายและสิ่งสำคัญทางธุรกิจอันดับต้น ๆ ขององค์กร มีคนมากมายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทำงาน แต่ขาดทักษะการเจรจาต่อรองที่จำเป็นต่อการขายแนวคิดของพวกเขา ซึ่งสุดท้ายแล้วพวกเขาก็จะผิดหวัง

ในโลกทุกวันนี้ เจ้านายที่ฉลาดมักจะต้องเพื่อให้ได้คำมั่นสัญญาจากพนักงาน แล้วเจ้านายคือใครกัน ก็คือใครบางคนที่มีอำนาจโดยชอบธรรมและพยายามให้คนอื่น ๆ ทำในสิ่งที่ต้องทำด้วยความสมัครใจ





ทั้งคุณและผมต่างรู้วิธีหลอกล่อจากเจ้านาย โดยเจ้านายเป็นผู้ถูกหลอก ในขณะที่คุณและผมเป็นผู้หลอกล่อ นั่นคือการทำในสิ่งที่เขาหรือเธอ บอกให้คุณทำทุกประการ เมื่อเจ้านายสั่งงาน คุณก็เขียนข้อความและถามเจ้านายว่า “นี่ใช้สิ่งที่คุณต้องการหรือเปล่า” จากนั้นคุณก็ปฏิบัติตามอย่างตรงไปตรงมา

2 สัปดาห์ต่อมา เจ้านายของคุณก็วิ่งมาหาและถามว่า “เกิดอะไรขึ้น”

คุณตอบว่า “ฉันไม่รู้ แต่ฉันทำตามสิ่งที่คุณบอกทุกอย่างเลย”

ปัจจุบัน เราใช้ชื่อเรียกปรากฏการณ์นี้ นั่นคือ “การปฏิบัติตามคำสั่งแบบตรงตามตัวอักษร ด้วยเจตนาที่ต้องการแสดงความไร้สาระของคำสั่งให้ทุกคนเห็น” และมีคนจำนวนมากที่ปฏิบัติตามและค่อย ๆ ปรับตามความเหมาะสม ดังนั้น หากคุณเป็นเจ้านาย ก็คงไม่ต้องการให้พนักงานปฏิบัติตามที่คุณสั่งแบบตามตัวอักษรเช่นกัน ในบางครั้งคุณก็คงอยากให้พวกเขาทำในสิ่งที่คุณไม่ได้บอกบ้าง... และบ่อยครั้งก็เป็นสิ่งที่คุณไม่สามารถบอกเขาได้ นั่นเป็นเพราะปัญหาหลายอย่าง เราไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

ไม่เพียงแต่คุณจะเจรจาทอรองกับเจ้านายหรือลูกน้องเท่านั้น แต่ยังต้องเจรจาทอรองกับเพื่อนร่วมงานด้วย ในการที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ คุณจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และการสนับสนุนจากคนมากมายซึ่งอาจไม่ได้อยู่ใต้การบังคับบัญชาของคุณหรืออาจอยู่ฝ่ายหรือสายงานอื่น ๆ หรือพวกเขาอาจอยู่คนละพื้นที่ ต่างเมืองหรือต่างประเทศก็ตาม ดังนั้น คุณต้องการทักษะการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากพวกเขา

นอกจากนี้ คุณอาจต้องเจรจาทอรองกับลูกค้า ธนาคาร ผู้ขายสินค้าหรือบริการ ผู้จัดการสินค้าหรือบริการ หรือแม้แต่หน่วยงานรัฐ ตั้งแต่กรมสรรพากรไปจนถึงสำนักงานบริหารความปลอดภัยและชีวอนามัยแห่งชาติ โดยเจรจาทอรองเพื่อของบประมาณมากขึ้น พื้นที่สำนักงานที่





มากขึ้น อำนาจการตัดสินใจที่มากขึ้น วันเวลาพิเศษ การโยกย้ายสถานที่ หรือสิ่งใดก็ตามที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของคุณได้ ประเด็นที่ผมต้องการจะสื่อก็คือ **ในชีวิตจริง คุณทำการเจรจาต่อรองมากเกินไปที่คุณคิด** ดังนั้น คุณควรเรียนรู้เรื่องนี้ให้มาก เพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว

ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการต่อรอง การต่อรองทุกสิ่งที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ (ตั้งแต่การเจรจาต่อรองระดับประเทศจนถึงการซื้อบ้าน) องค์ประกอบสำคัญของการเจรจาต่อรองมี 3 ประการ นั่นคือ

1. **ข้อมูล** : คู่เจรจาต่อรองดูเหมือนจะรู้เรื่องราวและความต้องการของตัวเองมากกว่าที่คุณจะรู้เรื่องราวและความต้องการของเขา
2. **เวลา** : คู่เจรจาต่อรองไม่จำเป็นต้องเจอกับแรงกดดันจากหน่วยงานองค์กร หรือสังคมใด ๆ ข้อจำกัดเรื่องเวลา และกำหนดเส้นตายเท่า ๆ กับที่คุณกำลังเผชิญอยู่
3. **อำนาจ** : คู่เจรจาต่อรองดูเหมือนจะมีพลังและอำนาจมากกว่าที่คุณคิดว่าตัวเองมีอยู่ในเวลานั้น

“อำนาจ” เป็นสิ่งที่น่าเหลือเชื่อ เพราะเป็นศักยภาพหรือขีดความสามารถที่ทำให้การทำสิ่งใด ๆ ประสบความสำเร็จได้ โดยการควบคุมเหนือผู้คน เหตุการณ์ สถานการณ์ หรือแม้แต่ตัวเราเอง อย่างไรก็ตาม อำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับ การรับรู้ หากคุณคิดว่า คุณได้รับอำนาจ ก็จะได้รับ ในทางตรงข้าม หากคุณคิดว่าไม่มี คุณก็ไม่มี ถึงแม้ว่าที่จริงแล้วคุณจะมีก็ตาม โดยสรุปก็คือ **คุณมีอำนาจมากขึ้นหากเชื่อว่าตัวเองมีและมองว่าสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่นั้นคือการต่อรอง**

ความสามารถในการเจรจาต่อรองจะเป็นตัวกำหนดว่าคุณมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อมรอบตัวหรือไม่ และยังเป็น การให้ความรู้ว่าคุณเป็นนายของชีวิตตัวเองอีกด้วย อย่างไรก็ตาม นี่ไม่ใช่การโกหกตัวเอง แต่





เป็นการวิเคราะห์ **ข้อมูล เวลา และ อำนาจ** ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม เป็นการตอบสนองความต้องการ (ทั้งของคุณและผู้อื่น) เพื่อให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามที่คุณต้องการ

กั้ง นี่ ศิลปะของการต่อรองไม่ใช่สิ่งแปลกใหม่ จากนิยามของผม มี 2 ผู้ยิ่งใหญ่ด้านการเจรจาต่อรองตั้งแต่เมื่อประมาณ 2,000 กว่าปีก่อน อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 คน ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่มีอำนาจในการปกครองสังคมในช่วงเวลาของพวกเขา และไม่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบใด ๆ แต่ทั้ง 2 คน มีพลังอำนาจ

ทั้ง 2 คน แต่งตัวซ่อมรถและเดินไปทั่วพร้อมกับการตั้งคำถามต่าง ๆ (ซึ่งก็คือการรวบรวมข้อมูล) คนหนึ่งตั้งคำถามในลักษณะการอ้างเหตุผล ในขณะที่อีกคนตั้งคำถามจากการเล่าเรื่องนิยายเปรียบเทียบ โดยทั้งคู่มีวัตถุประสงค์และมาตรฐานของตัวเองอีกทั้งเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยความรู้สึกว่าตัวเองเป็นเจ้าของชีวิตในสถานการณ์ที่ตัวเองประสบ นอกจากนี้ ทั้ง 2 คน เลือกลงสถานที่และวิธีการตายด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ในการเสียชีวิตนั้น ทั้งคู่ก็ได้รับคำมั่นสัญญาจากลูกศิษย์และสาวกว่าจะยังคงยึดถือแนวทางตามพวกเขาทั้ง 2 คน ในการเปลี่ยนแปลงคุณค่าต่าง ๆ ในโลก กล่าวคือพวกเราจำนวนมากพยายามใช้ชีวิตตามค่านิยมของทั้ง 2 คนนี้

ผมกำลังกล่าวถึง **พระเยซูคริสต์** และ **โสกราตีส (Socrates)** ซึ่งตามนิยามของผม ทั้ง 2 คน คือนักเจรจาต่อรองที่มีจรรยาบรรณ ซึ่งทำให้การเจรจาเกิดประโยชน์ทั้งพวกเขาและคู่เจรจา พวกเขาคือคนที่มีพลังอำนาจ ทั้งคู่ตั้งใจใช้แนวทางเจรจาต่อรองที่ประสานความร่วมมือกับทุก ๆ ฝ่าย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้ จากหนังสือเล่มนี้





2

เราสามารถเจรจาต่อรอง ได้แทบจะทุกสิ่งทุกอย่าง

“เครื่องปรินต์เตอร์ขนาดใหญ่บนท้องฟ้า
ไม่สามารถทำป้ายบอกเส้นทางสู่ความสำเร็จแก่คุณได้”

สิ่งกีดขวางความแตกต่างระหว่างคำว่า “ความพึงพอใจ”
และ “ความผิดหวัง” คือ “ข้อมูล” “ข้อจำกัดด้านเวลา” และ “อำนาจ
ที่เรารับรู้”

สมมุติว่าคุณตื่นนอนตอนเช้าและเดินไปที่ตู้เย็น ทันทีที่เปิดตู้เย็น
คุณสังเกตเห็นน้ำหยดออกจากตู้เย็น และเมื่อเดินถอยหลังออกไป ก็พบ
ว่าน้ำนองเต็มพื้น คุณจึงเรียกคนรักมาช่วยดูสิ่งที่เกิดขึ้น แล้วเขาหรือเธอ
ก็บอกกับคุณว่า “ตู้เย็นพังแล้ว”

คุณจึงเสนอความเห็นที่ “ถ้าอย่างนั้น เราต้องซื้อตู้เย็นใหม่แล้ว
ลองซื้อที่ห้างสรรพสินค้าที่กำหนดราคาขายราคาเดียวดีกว่า เพราะจะได้
ไม่ต้องทะเลาะกัน” และเพราะว่าลูก ๆ ยังเล็กเกินกว่าจะให้อยู่ตามลำพัง
ที่บ้าน ดังนั้นคุณจึงพาขึ้นรถไปตู้เย็นด้วยกัน โดยระหว่างทางคุณก็พูด
คุยเรื่องปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน เพราะตอนนี้การเงินยังติดขัดอยู่
คุณจึงตัดสินใจว่าจะใช้เงินไม่เกิน 450 ดอลลาร์สหรัฐ กล่าวคือ คุณมี
เป้าหมายในใจที่ชัดเจนมาก

เมื่อถึงที่ห้างสรรพสินค้า คุณรีบเดินไปที่แผนกเครื่องใช้ไฟฟ้า
ขนาดใหญ่โดยที่สมาชิกในครอบครัวเดินตามหลัง และเมื่อเดินดูตู้เย็น
ยี่ห้อต่าง ๆ ก็พบกับเครื่องหนึ่งที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ แต่





เมื่อเข้าไปดูราคาใกล้ ๆ ก็พบว่าที่เครื่องมีป้ายแปะว่า “ราคาเพียง 489.95 ดอลลาร์สหรัฐ เท่านั้น” ซึ่งเกินจากราคาที่คุณกำหนดไว้ ต่างกัน 39.55 ดอลลาร์สหรัฐ ป้ายนั้นไม่ได้เขียนด้วยปากกาลายมือ แต่เป็นป้ายที่พิมพ์จากเครื่องปริ้นเตอร์ และตัวเลขราคานี้จะสามารถแทนที่ได้ด้วยเครื่องปริ้นเตอร์ขนาดใหญ่บนห้องฟ้าที่จะพิมพ์ตัวเลขใด ๆ ที่คุณต้องการได้

คุณตะโกนเรียกพนักงาน “ขอโทษครับ รบกวนทางนี้หน่อย” จากนั้นพนักงานก็เดินท่อน่องเข้ามา

“ครับ... คุณลูกค้ามีอะไรให้ผมช่วยหรือครับ”

คุณตอบว่า “ผมอยากคุยเรื่องตู้เย็นเครื่องนี้”

เขาพูดว่า “คุณลูกค้าชอบเครื่องนี้มั๊ยครับ”

คุณยอมรับทันทีว่า “แน่นอนครับ”

เขากล่าวว่า “ดีครับ... งั้นเดี๋ยวผมจะเขียนบันทึกการขาย เพื่อออกไปเสร็จ”

ทันใดนั้น คุณอุทานว่า “ไม่... เดี่ยวก่อน เราควรพูดคุยกันก่อนนะ”

เขาโค้งตัวและพูดว่า “ถ้าคุณและภรรยาพูดคุยตกลงกันเรียบร้อยแล้ว ก็เดินไปพบผมได้ที่แผนกของใช้ในบ้าน (แผนกฮาร์ดแวร์)” จากนั้นก็เดินท่อน่องออกไป

ถึงตอนนี้ ผมขอถามคุณว่า สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นการต่อรองที่ยากหรือง่ายครับ หลายคนอาจตอบว่าเป็นเรื่องยาก ทำไม่ละ ก็เพราะคู่เจรจาทั้ง 2 ฝ่าย มี “ข้อมูล” ที่ไม่เท่ากันอย่างมาก มีความกดดันด้าน “เวลา” และ “อำนาจ” ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ข้อมูล

คุณรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับความต้องการของพนักงานขาย หรือห้างสรรพสินค้าแห่งนี้ ข้อมูลนี้เกี่ยวข้องกับเงินเดือน ค่าคอมมิชชั่นของพนักงาน หรือทั้ง 2 อย่าง **คุณไม่ทราบเลย** พนักงานคนนี้มีงบประมาณ





โศกนาฏกรรม หรือกำหนดเส้นตายในการขายหรือไม่ **คุณไม่ทราบเลย** ในเดือนนี้ นับจนถึงเวลานี้ เขามียอดขายที่ยอดเยี่ยม หรือโดนหัวหน้าเตือนแล้วว่าต้องขายตู้เย็นให้ได้ในวันนี้ ถ้าขายไม่ได้ก็ต้องลาออกไป **คุณก็ไม่ทราบเลย** หรือจำนวนสินค้าคงคลังของตู้เย็นรุ่นนี้เป็นอย่างไร รุ่นนี้ขายดีที่สุด ๆ จนขาดสต็อก หรือเป็นรุ่นที่ขายไม่ออกจนผู้จัดการแผนขายต้องหั่นราคา **คุณไม่ทราบเลย** ต้นทุนของตู้เย็นรุ่นนี้ละ **คุณก็ไม่ทราบ** แล้วทางนี้ได้กำไรหลักจากตู้เย็นรุ่นนี้หรือไม่ ถ้าใช่ กำไรที่ได้คือเท่าไร **คุณก็ไม่ทราบอีกเช่นกัน**

เห็นได้ชัดเจนว่า **คุณไม่ทราบ** ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานขายและห้างสรรพสินค้าแห่งนี้นัก แต่ในทางกลับกัน พนักงานขายรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับตัวคุณล่ะ เขา **รู้อย่างแน่นอน** เขา知道你กำลังสนใจที่จะซื้อตู้เย็น เพราะหากเป็นแผนกอื่น ๆ เช่น เสื้อผ้า กีฬา คนทั่วไปอาจเดินมองสินค้าไปเรื่อย ๆ โดยไม่ได้มีวัตถุประสงค์หลักว่าจะต้องซื้อให้ได้ ซึ่งแตกต่างจากคนที่เดินมาที่แผนกเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่ ที่จะเดินชมตู้เย็นเพราะต้องการซื้อจริง ๆ

และถึงแม้ว่าพนักงานคนนี้อาจดูเหมือนว่าจะไม่ใส่ใจคุณและภรรยา แต่แท้จริงแล้วเขากำลังตั้งใจฟังการพูดคุยของคุณ เขาได้ยินว่าคุณกำลังพูดถึงตู้เย็นเครื่องเก่า ปัญหาสภาพคล่องของเงินสดและคุณต้องการซื้อตู้เย็นใหม่ สิ่งที่คุณ 2 คนพูดคุยกันเกือบทั้งหมดยิ่งทำให้ข้อมูลมีช่องว่างระหว่างทั้ง 2 ฝ่ายมากขึ้น และยังทำให้พนักงานขายมีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น

นอกจากนี้ ความเห็นเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น “ตู้เย็นสีนี้คือใช่เลย” หรือ “ฉันไม่คิดว่าเราจะซื้อตู้เย็นนี้ในราคาที่ดีกว่านี้ได้ในห้างใกล้เคียง” และ “ช่องแช่แข็งของรุ่นนี้ใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยเห็นมาเลย” สิ่งเหล่านี้ยิ่งทำให้พนักงานขายมั่นใจว่าจะปิดการขายได้อย่างแน่นอน

อย่างไรก็ตาม จะสังเกตว่าพนักงานขายไม่ได้ตอบคำถามเพื่อให้ข้อมูลแก่คุณตรง ๆ เพราะเขาตอบคำถามด้วยการตั้งคำถามกลับมาแทน เช่น ถ้าคุณถามเขาว่า “ฉันยังไม่ได้ตัดสินใจว่าจะซื้อหรือไม่ แต่ถ้าซื้อ





จริง ๆ คุณคิดว่าจะจัดส่งตุ๋นได้เมื่อไหร่” เขาก็จะตอบว่า “แล้วคุณต้องการให้ส่งเมื่อไหร่ครับ” และหากคุณตอบว่า “ถ้าส่งบายนี้อยู่ได้มั๊ย” เขาจะตอบว่า “ทำไมต้องจัดส่งเร็วขนาดนั้น” ซึ่งคุณหรือภรรยาของคุณอาจตอบว่า “เพราะอาหารราคาแพงในตุ๋นที่บ้านอาจจะเสียได้”

พนักงานขายชอบข้อมูลเหล่านี้หรือไม่ **เขาชอบแน่นอน** เพราะคุณกำลังบอกเงื่อนไขสำคัญด้านเวลา ในขณะที่คุณไม่ทราบข้อมูลใด ๆ จากพนักงานเลย

2. เวลา

สิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกับปัญหาเรื่องข้อมูลก็คือ แรงกดดันจากข้อจำกัดด้านเวลาและกลุ่มสังคมที่แวดล้อมคุณ เช่น ครอบครัว สถานที่ทำงาน เป็นต้น พนักงานที่คุยกับคุณ ดูเหมือนว่าจะทำตัวสบาย ๆ โดยคุณไม่ทราบเกี่ยวกับแรงกดดันจากกลุ่ม (กรณีนี้คือ ผู้จัดการ) ของเขา แล้วกลุ่มของคุณล่ะ ชัดเจนแน่นอนแต่ว่าความคิดเห็นอาจไม่ตรงกัน เช่น ภรรยาพูดว่า “เดินไปดูที่ห้างอื่นกันเถอะ” ในขณะที่สามีพูดว่า “อยู่ดูรายละเอียดที่นี่ต่อสักหน่อย” เป็นต้น

แล้วลูก ๆ 2 คนที่ไปกับคุณด้วยล่ะ พวกเขาอยู่ที่ไหน อยู่ใกล้ ๆ ตุ๋น หรือเดินดูสินค้าไปเรื่อยเปื่อย หรือรออย่างเงิบ ๆ จนกว่าการซื้อครั้งนี้จะเสร็จสิ้น คำตอบคือไม่เลย ลูกคนหนึ่งกำลังช้อนอยู่ในตุ๋นเครื่องหนึ่งแถว ๆ นั้น

คุณถามคนรักว่า “เขาช้อนอยู่ไหน”

คนรักตอบว่า “ฉันคิดว่าเขาน่าจะแอบอยู่ในตุ๋นเครื่องสีเหลือง... เครื่องที่ประตูปิดอยู่ ซึ่งถ้าเราหาเขาไม่เจอภายใน 3 นาที เขาอาจจะขาดอากาศหายใจนะ!”

แล้วเด็กอีกคนล่ะ อยู่ที่สุดทางอีกด้านพร้อมกับไม้ตีและลูกชอกกี้ กำลังตีชนเครื่องซักผ้าและเครื่องอบผ้า พร้อมตะโกนทุก ๆ 2-3 นาทีว่า “มาเล่นกันเถอะ! เร็วเข้า! เกมเริ่มแล้ว!”





ขณะที่ครอบครัวของคุณกำลังเรียกร้องความสนใจ พนักงานขายก็เดินเตร็ดเตร่ไปรอบ ๆ ราวกับว่าไม่สนใจที่จะขายตู้เย็นมากนัก เมื่อเวลาผ่านไปสักระยะ ก็พูดกับคุณแบบไม่ใส่ใจว่า “ตัดสินใจได้หรือยังครับ”

3. อำนาจ

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีปัญหาเรื่องอำนาจอีกด้วย ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ

ก. อำนาจของสิ่งที่มีมาตั้งแต่ก่อนหน้า

กรณีนี้คือการที่คนส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าพวกเขาไม่สามารถต่อรองกับห้างสรรพสินค้าที่กำหนดราคาขายราคาเดียวได้ หากผมถามว่าเพราะอะไรพวกเขาจะตอบว่า “ถ้าไม่เช่นนั้น ห้างพวกนี้จะเรียกตัวเองว่าเป็นห้างที่ตั้งขายราคาเดียวได้อย่างไร” สิ่งนี้อาจเกิดจากแนวคิดเรื่องสาเหตุ-ผลลัพธ์ ดังนี้

1. ผู้คนเหล่านี้ถูกโน้มน้าวจนเชื่อว่าพวกเขาไม่สามารถต่อรองกับห้างสรรพสินค้าที่กำหนดราคาขายราคาเดียวได้
2. ดังนั้น ก็จะไม่พยายามที่จะต่อรองกับทางห้างสรรพสินค้า
3. ซึ่งส่งผลให้พวกเขาไม่มีความสามารถที่จะต่อรองกับทางห้างฯ เพราะพิสูจน์แล้วว่าทางห้างฯ เป็นฝ่ายถูกต้องตั้งแต่ต้น

นี่คือตัวอย่างดั้งเดิมของปรากฏการณ์ความคาดหวังสร้างความจริง แนวคิดนี้แท้จริงแล้วได้บ่มเพาะเมล็ดพันธุ์แห่งความล้มเหลวไว้แล้วนั่นเอง

โดยทั่วไปแล้ว ลูกค้าจะเดินไปที่ป้ายบอกราคาและมองอย่างลังเลแน่นอนว่าพนักงานขายเข้าใจความตั้งใจนี้เป็นอย่างดี เพราะต้องเจอกับสถานการณ์เช่นนี้มานับไม่ถ้วน เพียงแต่เขาต้องการให้ลูกค้าเป็นฝ่ายพูดออกมาก่อนเท่านั้น

สุดท้ายแล้ว พนักงานขายจะถามว่า “ปัญหาของคุณคืออะไรครับ”

เพียงลูกค้าแค่ชี้ไปที่ป้ายบอกราคาและพูดว่า “คุณรู้มั๊ยว่า...”

พนักงานพูดต่อ ว่า “ที่ป้ายราคานี้ มีอะไรผิดปกติหรือครับ/คะ”





ลูกค้าจะพูดอย่างตะกุกตะกักว่า “ไม่ ไม่... มันแค่... เรื่องของเรา...”

พนักงานก็จะถามราวกับไม่เข้าใจว่า “อะไรนะครับ/ค่ะ” และในที่สุดลูกค้าก็ต้องพูดออกมาว่า “ราคา!” ถึงจุดนี้ พนักงานขายจะทำท่าทางหงุดหงิดราวกับว่าพวกเขาเป็นฝ่ายถูกต้อง และพูดว่า “คุณลูกค้า ที่นี้ห้างสรรพสินค้าที่กำหนดราคาขายราคาเดียวนะครับ/ค่ะ!”

หากเหตุการณ์เกิดขึ้นกับผม ก็คงกล่าวขอโทษกลับไปว่า “อ้าว... ผมขอโทษ ผมไม่ทันคิดเลยว่าตอนนี้ตัวเองอยู่ที่ไหน!” ซึ่งภรรยาของผมก็คงเดินหันหลังออกจากห้องนี้ไปโดยทันทีพร้อมยกไหล่เพื่อเป็นสัญญาณบอกว่า “ฉันจะไม่มาซื้อปึงกับคุณอีกเลย!” ซึ่ง... อย่างไรก็ตาม ก็ไม่ใช่เรื่องเลวร้ายไปซะทีเดียว เพราะอย่างน้อยในกระบวนการต่อรอง ผมได้บรรลุเป้าหมายด้วยการบอกสิ่งที่เป็นประเด็นแล้ว

เรามีวิธีแก้ไขปัญหานี้ นั่นคืออย่าแสดงท่าทีเหมือนกับว่าสิ่งที่คุณเคยเจอแสดงถึงความจริงทั้งหมดในโลกนี้ เพราะมันไม่ใช่เลย คุณลองบังคับตัวเองให้ออกจากประสบการณ์ที่ตัวเองเคยประสบพบเจอ โดยการทดสอบสมมุติฐานอย่างกล้าหาญ แล้วคุณจะรู้สึกประหลาดใจ และค้นพบว่าสมมุติฐานที่คุณตั้งขึ้นเองนั้นส่วนมากอาจจะผิดพลาด จากนั้นก็ให้ยกระดับความต้องการโดยหลีกเลี่ยงทัศนคติเชิงลบที่คิดว่า “ไม่มีทางเป็นไปได้หรอก”

ในฐานะของนักเจรจาต่อรอง คุณต้องลงเสียง เป็นอิสระจากสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีต กล้าท้าทายสมมุติฐาน ยกระดับความต้องการ และเพิ่มความคาดหวัง

กลับมาสู่สถานการณ์ตัวอย่าง... ขณะที่คุณและคนรักกำลังเผชิญกับป้ายราคา 489.95 ดอลลาร์สหรัฐ ยังคงมีอำนาจในอีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ

ข. อำนาจโดยชอบธรรม

อำนาจโดยชอบธรรม หมายถึง อำนาจที่ได้รับจากสิ่งที่ได้รับการยอมรับหรือจินตนาการไว้แล้ว โดยมากจะแสดงออกในรูปแบบของ





สิ่งไม่มีชีวิต เช่น บ้าย แบบฟอร์ม หรือเอกสารต่าง ๆ อำนาจแบบนี้ เป็นสิ่งที่เชื่อว่าถูกต้อง

ตัวอย่างเช่น หากผมแนะนำให้คุณทำอะไรสักอย่าง คุณจะประเมิน ข้อเรียกร้องของผมบนพื้นฐานของความต้องการของคุณ หากทั้ง 2 สิ่ง ประสานอย่างลงตัว คุณก็อาจจะปฏิบัติตาม แต่ถ้าบ้ายราคากำหนดให้ คุณทำบางสิ่งบางอย่าง คุณก็อาจจะปฏิบัติตามได้โดยทันที ผมขอ ยกตัวอย่างเพิ่มเติมนะครับ

หากคุณเดินทางหรือท่องเที่ยวเป็นประจำ ก็อาจคุ้นเคยกับ บ้ายเล็ก ๆ ของจุดลงทะเบียนของโรงแรมในเครือฮอลิเดย์อินน์ ที่จะเปะ บ้ายเล็กไว้ที่ประตูของห้องพักทั้ง 2 ด้านว่า “เวลาเช็กเอาท์ภายในบ้ายโมง”

คุณคิดว่าแขกที่เข้าพักจำนวนกี่เปอร์เซ็นต์ที่รู้สึกไม่สะดวกสบายใน การจะเช็กเอาท์ภายในบ้ายโมงตรง เคยมีคนตั้งคำถามนี้กับผมเช่นกัน ผมใช้เวลาคิดสักครู่ ก่อนตอบว่า “40 เปอร์เซ็นต์” ซึ่งผมมาทราบภายหลัง จากการพูดคุยกับบรรดาผู้บริหารเครือโรงแรมนี้ว่าตัวเลขอยู่ที่ประมาณ 90-95 เปอร์เซ็นต์ ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ตั้งโรงแรม

ตัวเลขนี้ทำให้ผมรู้สึกประหลาดใจมาก เพราะประชาชนชาวอเมริกัน ไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งแต่ละครั้งประมาณ 55 เปอร์เซ็นต์ แต่จำนวนคนที่ เช็กเอาท์ตามกำหนดเวลาของโรงแรมฮอลิเดย์อินน์ มีถึง 95 เปอร์เซ็นต์ คำถามก็คือ อะไรที่เป็นสาเหตุของปรากฏการณ์ที่ลูกค้าโรงแรมแต่ละคน เดินไปเพื่อเช็กเอาท์ภายในเวลาที่กำหนดได้

เมื่อ 5 ปีที่แล้ว ผมเข้าพักที่โรงแรมแห่งหนึ่งในเครือฮอลิเดย์อินน์ และเนื่องจากต้องขึ้นเครื่องบินในช่วงบ้ายต้น ๆ ผมจึงเดินไปเช็กเอาท์เวลา ประมาณเที่ยงครึ่ง เวลานั้นลือบปีไม่มีคนเลย ตอนนั้นผมรู้สึกท้อว่าง จึงตัดสินใจกินข้าวกลางวันก่อน หลังจากกินเสร็จแล้ว ผมเหลือบดูนาฬิกา ซึ่งเป็นเวลาบ้ายโมงตรง เนื่องจากก่อนหน้านี้ไม่มีเจ้าหน้าที่หรือแขกของ โรงแรมอยู่ที่ลือบปี ผมก็คิดเองว่าอย่างมากตอนนี้ก็จะมีคนไม่ถึง 3 คน





แต่เมื่อไปถึงที่ล๊อบบี้ ก็พบว่ามีคนต่อคิวเช็คเอาท์อยู่ถึง 28 คน ผมแทบไม่เชื่อสายตาตัวเอง เป็นไปได้อย่างไรที่ตัวเลขแขกที่เช็คเอาท์จากที่ไม่มีคนเลยในตอนเที่ยงครึ่ง กลายเป็น 28 คน ได้ภายในครึ่งชั่วโมง ช่วงเวลานั้นผมคิดว่า ‘นี้อาจไม่ใช่แขกที่กำลังเช็คเอาท์ก็ได้ ดูจากภายนอกที่เห็นแล้ว สงสัยคงเป็นคณะทัวร์ที่ประกอบด้วยคนซึ่งอยู่นอกเมืองที่ มาเข้าพักและกำลังเดินชมสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรม’ ด้วยเหตุนี้ ผมจึงไม่ไปต่อแถวที่พวกเขายืนอยู่ แต่กลับเดินพุ่งตรงไปที่เจ้าหน้าที่ เช็คเอาท์เพื่อตั้งแถวใหม่ของการเช็คเอาท์จริง ๆ

จากการที่ผมเดินผ่านไปข้างหน้า “นักท่องเที่ยว” จำนวนมากก็มอง มาที่ผม แต่ไม่ใช่ด้วยสายตาที่เป็นมิตร จากนั้นผมก็สะกิดไหล่ของคนที่อยู่ด้านหน้า และถามว่า “ขอโทษครับ แถวนี้เป็นแถวของอะไรหรือครับ”

เขาผู้นั้นตอบว่า “เช็คเอาท์”

“เอ๊ะ เป็นไปได้ยังไงครับ”

เขาพูดเพิ่มพ่าวว่า “ก็ตอนนี้เป็นเวลาเช็คเอาท์”

ผมถามต่อทันทีว่า “แล้วคุณทราบได้ยังไงครับ”

เขาตอบว่า “ก็อ่านป้ายแขวนที่ประตูห้องไง”

นั่นเป็นความเห็นที่สำคัญที่สุด เพราะเขามองเห็นที่ประตูอย่าง ชัดเจน จึงมาที่นี่ เวลานี้

อีกตัวอย่างหนึ่งของ “อำนาจโดยชอบธรรม” ก็คือ สถานการณ์ที่พนักงานคนหนึ่งของบริษัทเดินพุ่งไปที่ห้องทำงานของหัวหน้า แล้วแจ้งว่า “ขอโทษนะครับ คือผมหรือดิฉันอยากจะขอขึ้นเงินเดือน เพราะคิดว่าสมควรได้รับแล้ว”

คุณคิดว่าหัวหน้าจะตอบว่า “ไม่ คุณจะยังไม่ได้ขึ้นเงินเดือนตอนนี้” หรือเปล่าครับ คำตอบคือไม่เลย เพราะหัวหน้าจะพูดว่า “จริง ๆ แล้ว คุณสมควรที่จะขึ้นเงินเดือนแล้ว” ตามด้วยการเลื่อนเอกสารที่กองอยู่บน โต๊ะออกไป แล้วชี้ไปที่เอกสารแผ่นหนึ่งที่สอดอยู่ใต้กระจกที่โต๊ะ พร้อม





กับพูดเบา ๆ ว่า “อย่างใดก็ตาม น่าเสียดายที่เงินเดือนของคุณตอนนี้อยู่บนสุดของขั้นโครงสร้างเงินเดือนในตำแหน่งปัจจุบันแล้ว”

ทันใดนั้น ลูกน้องก็อุทานออกมาว่า “โอ้... ผมลืมเรื่องโครงสร้างเงินเดือนไปเลย!” จากนั้นก็เดินหันหลังกลับไป แล้วก็ตั้งคำถามกับตัวเองว่า “ฉันจะโต้เถียงกับเอกสารที่อยู่ใต้กระจก้นได้อย่างไร” ซึ่งนั่นอาจจะเป็นสิ่งที่หัวหน้าต้องการให้พนักงานพูดออกมาก็ได้

ตัวอย่างต่อไปก็คือ เมื่อ 20 กว่าปีก่อนผมเข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำสัญญาเช่าอสังหาริมทรัพย์ คนหลายคนเดินเข้ามาลงนามร่วมในสัญญาเช่ากับผม คนจำนวนมากจ่ายเงินประกัน โดยที่ไม่อ่านสัญญาเลยด้วยซ้ำ มีเพียงไม่กี่คนที่พูดว่า “ฉันขออ่านสัญญาเช่านี้ก่อนเซ็นเพราะฉันมีสิทธิ์!”

เมื่อได้ยินคำถามนี้ ผมมักจะตอบเสมอ ว่า “แน่นอน คุณมีสิทธิ์อ่านให้เต็มที่เลยครับ!”

หลังจากที่อ่านเอกสารประมาณครึ่งหนึ่ง พวกเขา ก็จะอุทานออกมาว่า “เดี๋ยวก่อน! รอก่อน! เอกสารนี้เป็นสัญญาทาสชัด ๆ”

ผมตอบว่า “แต่ผมไม่คิดว่าเป็นอย่างนั้น เพราะนี่เป็นเอกสารมาตรฐาน ดูจากเลขเอกสารที่มุมซ้ายด้านล่างสิ”

จากนั้น พวกเขา ก็จะตอบว่า “โอ้... เป็นเอกสารที่ใช้กันทั่วอยู่แล้ว ถ้าอย่างนั้น ก็...” จากนั้นก็เซ็นเอกสาร ราวกับถูกบังคับให้จ่ายตัวเลขค่าเช่าหลายหลัก

อย่างไรก็ตาม บางคนก็ลังเลที่จะเซ็นเอกสาร ซึ่งผมก็จะพูดเสริมว่า “ฝ่ายกฎหมายจะไม่อนุมัติการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อความใด ๆ ทั้งสิ้น” แม้ว่าที่จริงแล้ว ฝ่ายกฎหมายไม่มีทางทราบเลยว่าพวกเขาจะไม่ทำการอนุมัติใด ๆ ถ้อยคำอธิบายนี้กลับมีเสน่ห์มาก เพราะเวลาที่อ้างอิงถึง “ฝ่ายกฎหมาย” ก็แสดงถึงอำนาจอันชอบธรรม โดยปกติก็ไม่มีใครที่ต้องการต่อกรกับฝ่ายกฎหมายอยู่แล้ว





ในขณะเดียวกัน ย้อนกลับมาที่สถานการณ์ที่ห้างสรรพสินค้า คุณกำลังจ้องมองป้ายราคา 489.95 ดอลลาร์สหรัฐ และตกใจกับอำนาจที่ดูเหมือนว่าไม่อาจท้าทายได้ เหมือนกับแขกของโรงแรมฮอลิเดย์อินน์ พนักงานที่ขอขึ้นเงินเดือน หรือแม้แต่คนที่เซ็นเอกสารสัญญาเช่าสินทรัพย์ แต่ไม่มีสถานการณ์ใดเลยที่คุณจะต้องตื่นตระหนก เพราะว่าคุณสามารถเจรจาต่อรองได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใดก็ตาม

ทำไมผมจึงพูดแบบนี้ ก็เพราะว่าเกือบทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการเจรจาต่อรอง จะเป็นสิ่งที่สามารถเจรจาต่อรองได้ รวมไปถึงราคาที่ปรากฏในป้ายตู้เย็นด้วย

ลองพิจารณาดูนะครับ ห้างสรรพสินค้าได้ราคา 489.95 ดอลลาร์สหรัฐ มาได้อย่างไร ทั้งคุณและผมต่างก็รู้ดี เริ่มต้นที่ฝ่ายการตลาด ซึ่งพูดว่า “ตั้งราคาที่ 450 ดอลลาร์สหรัฐ จะได้ขายได้เยอะ ๆ”

ฝ่ายการเงินจะพูดว่า “ถ้าจะให้รอบคอบที่สุด เราควรตั้งราคาที่ 540 ดอลลาร์สหรัฐ เพื่อมั่นใจว่าเราจะได้กำไร”

ฝ่ายโฆษณาจะขัดขึ้นมาว่า “ตามหลักจิตวิทยา ราคาที่ดีที่สุดก็คือ 499.95 ดอลลาร์สหรัฐ”

ใครบางคน ก็พูดแทรกขึ้นมาว่า “เดี๋ยวก่อนนะ เราต้องดำเนินธุรกิจ เราลองหาข้อสรุปกันดีกว่า”

จากนั้น ทุกคนก็เจรจาต่อรองกัน และเห็นพ้องต้องกันกับตัวเลข 489.95 ดอลลาร์สหรัฐ ราคานี้ไม่ได้ถูกกำหนดมาจากเครื่องปริ้นเตอร์ขนาดใหญ่บนห้องฟ้าที่จะพิมพ์ตัวเลขใด ๆ ที่ต้องการ มีแต่เพียงคุณเจรจาเท่านั้นที่จะกำหนดตัวเลขที่พึงพอใจได้

อย่างไรก็ดี บางสิ่งบางอย่างก็ไม่สามารถเจรจาต่อรองได้ เช่น คุณไม่สามารถต่อรองกับบทบัญญัติ 10 ประการในศาสนาคริสต์ หรือกับพระเจ้าได้ ซึ่งไม่เหมือนกับป้ายราคา เวลาในการเช็คอินเอาท์ โครงสร้างเงินเดือน หรือแม้แต่สัญญาเช่ามาตรฐาน





นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าหลายสิ่งหลายอย่างสามารถเจรจาต่อรองได้ แต่ไม่ได้หมายความว่า คุณหรือผมจะเจรจาต่อรองได้ทุกครั้ง หรือเมื่อไรก็ได้ เช่น หากคุณถามผมว่า ผมเคยเจรจาต่อรองกับห้างสรรพสินค้าที่ตั้งราคาขายราคาเดียวหรือเปล่า ผมก็ตอบอย่างจริงจังว่า หนึ่งในกลยุทธ์การดำเนินชีวิตของผม คือจะไม่เข้าไปซื้อสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าที่ตั้งราคาขายราคาเดียวโดยเด็ดขาด

ประเด็นของผม คือ ไม่ว่าคุณจะเจรจาต่อรองสิ่งใดก็ตาม ทั้งหมดขึ้นอยู่กับคุณเอง โดยอิงคำตอบจากคำถาม 3 ข้อ ได้แก่

1. **ฉันรู้สึกสบายใจที่จะเจรจาต่อรองในสถานการณ์นี้หรือไม่**
2. **การเจรจาต่อรองครั้งนี้จะตอบโจทย์ความต้องการของฉันหรือไม่**
3. **พลังงานและเวลาที่ฉันต้องทุ่มเทลงไป คำนวณกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการเจรจาต่อรองครั้งนี้หรือไม่**

หากคุณต้องการจะดำเนินการเจรจาต่อรองต่อไป ก็จะต้องตอบคำถามทั้ง 3 ข้อนี้ให้ได้ โดยตัวเองจะต้องมีอำนาจเหนือสถานการณ์นั้น และเลือกโอกาสต่าง ๆ จากความต้องการของตัวเอง ไม่ปล่อยให้ถูกควบคุมหรือรู้สึกกลัวจากใครก็ตามที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่คุณต้องการ

นอกจากนี้ คุณยังมีอิสระที่จะเลือกให้ตัวเองมีทัศนคติอย่างไรต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความสามารถที่จะกำหนดผลลัพธ์

กล่าวคือ **คุณสามารถแสดงบทบาทที่ยิ่งใหญ่กว่าที่คิด**
ในการกำหนดรูปแบบชีวิตตนเอง
และทำให้การดำเนินชีวิตดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่





3

กลยุทธ์วิธีการเจรจาต่อรองที่ใช้กันบ่อย

“ความลับของการเดินบนน้ำได้
คือการรู้ว่าใต้น้ำนั้นมีก้อนหินอยู่ตรงจุดไหนบ้าง”

| ราคาลงไปที่สถานการณ์ตัวอย่างอีกครั้งนะครับ คุณ คู่รัก และลูก ๆ ทั้ง 2 คน กำลังเผชิญหน้ากับตู้เย็นในห้างสรรพสินค้า ซึ่งมีราคาสูงกว่าที่คุณจะจ่ายได้ แต่คุณก็จำเป็นต้องซื้อให้ได้ แล้วมันคุ้มค่าที่จะเจรจาต่อรองหรือไม่ ถ้าคำตอบสำหรับคำถามทั้ง 3 ข้อ ในบทที่แล้วคือ **ใช่** คุณก็ต้องเดินหน้าเต็มที แต่ประเด็นสำคัญคือ คุณควรพูดหรือทำอะไรต่อไปนี่คือกลยุทธ์วิธีการต่อรองวิธีต่าง ๆ ที่ใช้กันบ่อย

1. วิธี “สร้างการแข่งขัน”

ก่อนอื่น อย่างนิยามตัวเองแคบจนเกินไป เช่น คุณเป็นคนคนหนึ่งที่ต้องการซื้อตู้เย็น แต่ให้มองว่าตัวเองคือคนที่ต้องการ **“ขายเงิน”** ที่คุณมี **“เงิน”** คือผลิตภัณฑ์ที่จะขาย ยังมีคนต้องการเงินของคุณมากเท่าไร เงินของคุณก็จะมีอำนาจซื้อได้มากขึ้น แล้วคุณจะทำให้พวกเขาทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เงินจากคุณได้อย่างไร คำตอบคือ คุณต้อง **“สร้างการแข่งขัน”** ขึ้นมา

กลับมาที่สถานการณ์ห้างสรรพสินค้า วิธีที่ปลอดภัยที่สุดในการ **“สร้างการแข่งขัน”** ก็คือการแจ้งพนักงานขายว่าคุณแข่งอื่น ๆ ตั้งราคาขายที่ต่ำกว่า ความจริงก็คือการที่ห้างอื่น ๆ ยอมรับเงินของคุณจะทำให้คุณมีพลังอำนาจขึ้นมาจากทันที... ซึ่งจริง ๆ แล้วห้างสรรพสินค้าที่คุณกำลังจะเลือกซื้อตู้เย็นก็มักจะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันด้านราคาอยู่เสมอ





แล้วคุณทราบหรือไม่ว่าจริง ๆ แล้วห้านี้ก็ต้องแข่งขันกับตัวเองด้วยเช่นกัน แคล่งเดินดูราคาของตู้เย็นรุ่นต่าง ๆ ที่ตั้งโชว์อยู่ คุณก็จะเห็นตู้เย็นที่ตั้งราคาขายเพียง 440 ดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งมีค่าขนส่งอีก 26 ดอลลาร์สหรัฐ ขอให้คุณโชว์ให้พนักงานขายดู จากนั้นก็เริ่มเจรจาต่อรองได้เลย

2. วิธี “ตอบสนองความต้องการ”

คุณมีทางเลือกอื่น ๆ มากมาย และทางเลือกเหล่านั้นก็จะปรับลำดับตามระดับการตอบสนองความต้องการของคุณ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่เป็นความจริงหรือเป็นจินตนาการก็ตาม ดังนั้น โดยพื้นฐานแล้ว **ทุกการเจรจาต่อรองจะเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการนั่นเอง** กรณีของการซื้อตู้เย็น ก็คือการที่ห้างสรรพสินค้าแห่งนี้เสนอราคา 489.95 ดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นราคาที่ตอบสนองความต้องการของห้างสรรพสินค้า... ว่าแต่ แล้วความต้องการของคุณล่ะ แน่หนอว่า ในกรณีนี้คุณไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของการซื้อขายนี้ เพราะตามหลักการที่ควรเป็น ทั้ง 2 ฝ่ายควรจะชนะ หรือได้ประโยชน์ เมื่อการซื้อขายบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ยังมีหนทางอีกมากมายที่คุณสามารถทำให้พนักงานขายตระหนักได้ถึงความต้องการของคุณ เช่น คุณอาจจะถามว่า “ตู้เย็นรุ่นนี้มีสีอะไรบ้าง” หากเขาตอบว่า “32 สี” คุณก็จะพูดว่า “แล้ว 32 สีนั้นคือสีอะไรบ้าง” และเมื่อเขาบอกรายละเอียดทุกสีแล้ว คุณก็อุทานเลยว่า “‘แค่’นี่เอง’ เหรอ คุณมีสี ‘เพียงแค่’นี่เอง’ เหรอ”

เมื่อเขาตอบว่า “ใช่ แล้วคุณมองหาสีอะไรอยู่ล่ะ” คุณก็อธิบายว่า “เรามีครัวที่ตกแต่งแบบลายตา แต่สีที่คุณมีมันเป็นโทนสีที่ตรงตัวเกินไป จะไม่เข้ากับครัวของผม! ดังนั้นพอจะปรับราคาลงหน่อยได้มั้ย”

หรือคุณอาจจะแสดงความต้องการในอีกวิธีหนึ่ง เช่นการอธิบายเรื่องช่องทำน้ำแข็ง โดยอาจจะแสดงความเห็น ว่า “ผมสังเกตเห็นมีเครื่องทำน้ำแข็งในตัว”





MIRACLE MORNING

ทุกสิ่งในชีวิตจะดีขึ้น เมื่อตื่นเช้า

เคล็ด (ไม่) ลับ ที่เปลี่ยนแปลงชีวิตคุณได้... (ก่อน 8 โมงเช้า)
THE **MIRACLE MORNING** : THE NOT-SO-OBVIOUS SECRET GUARANTEED
TO TRANSFORM YOUR LIFE (BEFORE 8 AM) เขียนโดย : **Hal Elrod**

“ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตนี้ เริ่มต้นมาจากว่า
'คุณตื่นนอน และใช้เวลาในช่วงเช้าอย่างไร'”

เริ่มต้นทุกเช้า ด้วยกิจวัตรเพื่อความสำเร็จของตัวเอง

นั่นแหละคือกุญแจสำคัญที่สุดที่จะนำคุณไปสู่ความสำเร็จ”

- ได้เวลาตื่นขึ้น เพื่อปลดปล่อยศักยภาพขั้นสูงสุดในตัวคุณ
- วิธีเปลี่ยนแปลงตนเอง และตั้งปณิธานทำสิ่งที่แตกต่าง
- The Life S.A.V.E.R.S. 6 ประการ ที่ช่วยให้คุณออกจากชีวิตที่ใช้ศักยภาพไม่เต็มที่
- ออกแบบการตื่นเช้าที่เหมาะสมกับคุณ เพื่อบรรลุเป้าหมายและความฝันอันยิ่งใหญ่



ชีวิตดีอย่างอัศจรรย์ เมื่อตื่นทุกวัน ตอนตี 5



THE 5 A.M. MIRACLE
: Dominate Your Day Before Breakfast

เขียนโดย : **Jeff Sanders**



วิธีปฏิบัติ และวางแผนการใช้เวลา
ทุกวันตั้งแต่เช้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
และชัยชนะในแต่ละวัน **ก่อนมือเช้า**

- โปรแกรม 30 วัน เพื่อเปลี่ยนแปลงตนเอง
- ข้อดี 10 ประการ จากการตื่นเช้า
- วิธีทำให้คุณกลายเป็นคนที่ตื่นเช้า
- เริ่มต้นตามหาความยิ่งใหญ่ให้ตัวคุณ
- สร้างอุปนิสัยที่ดีให้ติดตัวไปตลอด
- 7 ขั้นตอน เพื่อเปลี่ยนคุณเป็นคนใหม่
- วิธีลุกจากที่นอนด้วยความกระตือรือร้น

“คุณพร้อมที่จะมีชัยชนะในแต่ละวันก่อนมือเช้าหรือยัง
การลุกจากที่นอนแต่เช้าตอนตี 5 เป็นไม่ยากถ้าไปสู่
การมีชีวิตที่ได้อย่างอัศจรรย์ได้ เปรียบเสมือนบางพันตัวเล็ก
ที่ช่วยเปิดประตูบานใหญ่ เพราะช่วยให้มีศักยภาพในการ
ทำสิ่งที่ฝันไว้ และทำให้เป้าหมายมีความก้าวหน้าเป็นรูปธรรม
**ให้คุณมีชีวิตดีอย่างอัศจรรย์ เข้าใกล้ความเป็นตัวตน
ที่ยิ่งใหญ่และดีที่สุด ได้อย่างรวดเร็วเหนือสิ่งอื่นใด”**





ราคา 295.- (288 หน้า)

เขียนโดย :
ดร.เบนจามิน อาร์ดี

อนาคตที่ดี คุณกำหนดได้

แค่คิดและเริ่มทำตั้งแต่วันนี้

THE SCIENCE OF INTENTIONAL TRANSFORMATION

หนังสือขายดี แปลไปแล้วกว่า 10 ประเทศทั่วโลก

“อย่ารอให้ฟ้าดินลิขิต เพราะชีวิตอนาคตที่ดีคุณกำหนดเองได้ แค่เปลี่ยนวิธีคิด และเริ่มตั้งแต่วันนี้”

มนุษย์สามารถคิดหาหนทางหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อทำให้อนาคตที่ต้องการเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ได้ ยังมีภาพตัวตนในอนาคตที่แจ่มชัดและมีรายละเอียดมากเท่าไร เราก็จะเข้าใกล้เป้าหมายที่ต้องการได้เร็วขึ้นเท่านั้น”

- “ข้อควรระวัง” 7 ประการ
สำหรับตัวตนในอนาคตของคุณ
- “เรื่องจริง” ที่ควรรู้ 7 ประการ
เกี่ยวกับตัวตนในอนาคตของคุณ
- ตัวตนในอนาคตต่างจากที่คุณคิดไว้

- “7 ขั้นตอน” เป็นตัวตนอนาคตของคุณ
- มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในใจ
- อยากได้อะไร ให้เอ่ยปากขอ
- ตระลุทำงานที่ค้างให้เสร็จ
- กำจัดเป้าหมายขี้บอยทิ้งไปให้หมด



ราคา 320.- (336 หน้า)



เขียนโดย : Rob Moore



LIFE LEVERAGE

จลาจลใช้ชีวิต

ฉลาดใช้ “เครื่องทุ่นแรง”

วิธี “ฉลาดใช้ชีวิตแบบมีเครื่องทุ่นแรง”

เพื่อทำงานให้ได้มากขึ้น โดยใช้เวลาน้อยลง
เอาตัวชอร์สหรือกระจายงานให้คนอื่นช่วยทำ
แล้วใช้ชีวิตอิสระดังฝัน ทำงานที่ไหนก็ได้LIFE LEVERAGE : HOW TO GET MORE
DONE IN LESS TIME, OUTSOURCE EVERYTHING
& CREATE YOUR IDEAL MOBILE LIFESTYLE

- หลักการ NeTime (ทำให้เสร็จโดยไม่ต้องใช้เวลาพิเศษ)
- บันไดสามขั้นของการควบคุมอารมณ์
- ความเชื่อผิด ๆ เรื่องการทำงานหนัก
- วิธีจัดการความรู้สึก สุดเจตนา สับสน และเหนื่อยหน่าย
- กฎการทบต้น (The Law of Compounding)
- กลวิธีการใช้ (ชีวิตแบบมี) เครื่องทุ่นแรง

