วิชาทนาย ที่ไม่มีใครสอน

เล่ม 5 | เจรจาให้เป็น

จากการเถียงว่าใครถูก
สู่การสร้างข้อตกลงที่รับได้



ทนายกรณ์ ศิริย์
ณิญา ศรีเทพย์

วิชาทนายที่ไม่มีใครสอน

เล่ม 5 เจรจาให้เป็น

จากการเถียงว่าใครถูก สู่การสร้างข้อตกลงที่รับได้

ทนายกรณ์ ศิริย์ และ ณิญา ศรีเทพย์

วิชาทนายที่ไม่มีใครสอน เล่ม 5: เจรจาให้เป็น

จากการเถียงว่าใครถูก สู่การสร้างข้อตกลงที่รับได้

ผู้เขียน ทนายกรณ์ ศิริย์ และ ณิญา ศรีเทพย์

ฉบับดิจิทัล เผยแพร่ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2569

ราคา 249 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ห้ามคัดลอก ทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากผู้เขียน เว้นแต่การกระทำที่พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์มิให้ถือว่าเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ เช่น การอ้างอิงบางตอนตามสมควรเพื่อการวิจารณ์ การศึกษา หรือการรายงานข่าว โดยระบุที่มา แบบฟอร์มและตารางในภาคเครื่องมือ ผู้ซื้อหนังสือและบุคลากรในสำนักงานของผู้ซื้อนำไปใช้ในงานของสำนักงานได้ แต่ห้ามนำไปจำหน่ายหรือแจกจ่ายต่อ

จัดทำและจัดจำหน่ายโดยผู้เขียน

หมายเหตุถึงผู้อ่าน

เล่มนี้แบ่งปันแนวคิดและเครื่องมือในการเตรียมและดำเนินการเจรจาข้อพิพาท ไม่ใช่คำปรึกษากฎหมายสำหรับข้อเท็จจริงเรื่องใด และไม่รับประกันผลการเจรจาหรือผลคดี DEAL-6 และเครื่องมืออื่นเป็นเครื่องมือช่วยคิดที่ผู้เขียนแนะนำ ไม่ใช่ข้อบังคับของวิชาชีพ การตัดสินใจรับหรือไม่รับข้อเสนอเป็นของลูกความเสมอ

THE DEAL ข้อพิพาทบริษัท A กับบริษัท B และกล่อง CASE THAILAND ทุกเรื่องเป็นสถานการณ์สมมติ ไม่ได้มาจากคดีของลูกความรายใด ชื่อบุคคลเป็นชื่อสมมติ และไม่ใช่คำวินิจฉัยเรื่องจริงของผู้ใด

ตัวเลขในเล่ม ทั้งจำนวนเงิน จำนวนงวด อัตราคิดลด และน้ำหนักของแต่ละกรณี เป็นตัวเลขสมมติเพื่อสาธิตวิธีคิด อัตราคิดลดในตัวอย่างไม่ใช่อัตราดอกเบี้ยตามกฎหมาย

ข้อกฎหมาย ข้อบังคับวิชาชีพ และคำพิพากษาที่อ้างถึง ตรวจ ณ 7 ตุลาคม 2569 ตรวจซ้ำ 23 ตุลาคม 2569 กับตัวบทฉบับรวมแก้ไขจากแหล่งทางการ (ดูภาคผนวก) ข้อบังคับมรรยาททนายความ พ.ศ. 2529 ต้องอ่านคู่ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2566 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2568 ซึ่งแก้เฉพาะข้อ 20 ที่เล่มนี้ไม่ได้อ้าง ก่อนใช้ให้ตรวจฉบับที่ใช้บังคับ กล่องข้อกฎหมายมีไว้ชี้เส้นเท่านั้น

การเจรจาไม่ได้เริ่มจากพูดเก่ง

มันเริ่มจากอ่านสถานการณ์ให้ถูก

สารบัญ

คำนำผู้เขียน **8**

จากเล่ม 4 สู่เล่ม 5 ..... **12**

ภาค 1 ก่อนเข้าห้องเจรจา **17**

บทที่ 1 อย่าเริ่มเจรจา ถ้ายังไม่รู้ว่าต้องการอะไร 19

บทที่ 2 ตัวเลขที่อยากได้ ไม่ใช่ตัวเลขเดียวที่ต้องรู้ 33

บทที่ 3 ถ้าตกลงไม่ได้ เราทำอะไร 46

ภาค 2 อ่านอีกฝ่าย **61**

บทที่ 4 อย่าฟังแต่สิ่งที่เขาขอ 62

บทที่ 5 คนที่พูด กับคนที่ตัดสินใจ อาจไม่ใช่คนเดียวกัน 74

บทที่ 6 อีกฝ่ายกลัวอะไร 88

ภาค 3 ตัวเลข **102**

บทที่ 7 ใครควรเปิดตัวเลขก่อน 103

บทที่ 8 อย่าต่อรองตัวเลขทีละหมื่น 118

บทที่ 9 ทุกครั้งที่ให้ ต้องรู้ว่าได้อะไรกลับ 131

ภาค 4 บทสนทนาในห้องเจรจา **140**

บทที่ 10 ความเงียบเป็นส่วนหนึ่งของการเจรจา 141

บทที่ 11 ถ้าอีกฝ่ายพูดว่า สุดแล้ว 151

บทที่ 12 เมื่ออีกฝ่ายโกรธ 162

บทที่ 13 เมื่อลูกความของเราเองเป็นคนทำให้เจรจายาก 175

ภาค 5 ข้อตกลงที่เกิดขึ้นจริง **190**

บทที่ 14 ได้ยอดดี แต่จ่ายไม่ได้ 191
บทที่ 15 เงินเท่ากัน แต่ข้อเสนอไม่เท่ากัน 207
บทที่ 16 อย่าตกลงคำที่ไม่มีใครรู้ว่าหมายถึงอะไร 221
บทที่ 17 ก่อนจับมือ ตรวจสิ่งที่ยังไม่ได้ตกลง 234
ภาค 6 เมื่อการเจรจาไม่สำเร็จ 248
บทที่ 18 ลุกจากโต๊ะให้เป็น 249
บทที่ 19 อย่าให้ต้นทุนที่เสียไปแล้ว บังคับให้รับข้อตกลงที่ไม่ควรรับ 262
ภาค 7 ภาษาของนักเจรจา 274
บทที่ 20 50 ประโยคที่ต้องพูดให้เป็นบนโต๊ะเจรจา 275
ภาค 8 หยิบใช้ได้ทุกโต๊ะ 288
DEAL-6 ฉบับเต็ม 289
20 หลุมพรางในการเจรจา 298
ชุดเครื่องมือ 25 ชิ้น 306
แบบประเมินทักษะการเจรจา 344
ฝึกเจรจา 30 วัน 356
ทบทวนการเจรจา 90 วัน 365
หน้าเปิดด่วน 375
บทส่งท้าย 384
กฎหมายและคำพิพากษาที่อ้างถึง 392
เกี่ยวกับผู้เขียน 405

คำนำผู้เขียน

ทำไมอีกฝ่ายถึงหยุดอยู่ตรงตัวเลขนี้



คู่กรณีพูดว่า "ผมให้ได้แค่นี้"

ลูกความหันมามองทนาย รอคำตอบ ตอนนั้นทนายมีทางเลือกง่ายที่สุดสองทาง รับ หรือไม่รับ

แต่คนที่เจรจาเป็นจะยังไม่รีบเลือก เพราะคำถามแรกไม่ใช่ "ตัวเลขนี้ดีไหม" แต่คือ "ทำไมอีกฝ่ายถึงหยุดอยู่ตรงตัวเลขนี้" เขาไม่มีเงินจริง หรือมีแต่ไม่อยากจ่าย กำลังลองเชิง ต้องขออนุมัติใคร กลัวเสียหน้า มีข้อแลกเปลี่ยนอื่น หรือกำลังใช้ตัวเลขเป็นตัวแทนของปัญหาอีกเรื่องหนึ่ง

การเจรจาจึงไม่ได้เริ่มจากพูดเก่ง มันเริ่มจากอ่านสถานการณ์ให้ถูก

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้สอนให้เอาชนะคน

เล่มนี้ไม่สอนกดดัน หลอก สร้างความกลัว เล่นเกมจิตวิทยา หรือทำให้อีกฝ่ายยอมเพราะตามไม่ทัน ไม่มีภาษากายลับ ไม่มีสูตรอ่านใจ เพราะข้อตกลงที่ดูเหมือนชนะในห้องเจรจา อาจกลายเป็นข้อตกลงที่ไม่มีใครทำตามหลังออกจากห้อง

หนังสือเล่มนี้จึงถามเรื่องที่ยากกว่า ทำอย่างไรให้ได้ข้อตกลงที่ตอบเป้าหมาย รับความเสี่ยงได้ และมีโอกาสเกิดขึ้นจริง

ผมจะไม่เขียนว่าทุกโต๊ะต้องจบแบบ "ชนะทั้งคู่" ด้วย เพราะบางสถานการณ์ไม่มีข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายควรรับ สิ่งที่เล่มนี้สอนคือ เตรียม อ่าน แลก ประเมิน และปิด บนข้อมูลจริง

ปัญหาของการเจรจา ไม่ได้อยู่ที่พูดไม่เก่งเสมอไป

บางคนพูดเก่งมาก แต่พูดเร็วเกินไป บางคนเตรียมข้อกฎหมายเต็มโต๊ะ แต่ไม่รู้ว่าอีกฝ่ายต้องการอะไร บางคนต่อรองทุกบาทจนเสียเรื่องที่มีค่ากว่า บางคนยอมเร็วเพราะกลัวการเจรจาล้ม บางคนไม่ยอมอะไรเลยเพราะคิดว่าการถอยเท่ากับแพ้ และบางคนตกลงได้ แต่ข้อตกลงทำจริงไม่ได้

ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นได้ แม้คนเจรจารู้กฎหมายดีมาก

คำว่า "ชนะ" ทำให้การเจรจาหลายครั้งเริ่มผิดทาง

ถ้าเราคิดว่าการเจรจามีผู้ชนะกับผู้แพ้ เราจะเริ่มมองทุกการให้เป็นการเสีย ทุกการถามเป็นการอ่อน และทุกการหยุดเป็นการแพ้

แต่ในชีวิตจริง เป้าหมายของลูกความอาจไม่ใช่ได้เงินมากที่สุดเสมอไป เขาอาจต้องการได้เงินเร็ว หยุดความเสี่ยง รักษาความลับ รักษาความสัมพันธ์ ได้ทรัพย์คืน แบ่งชำระ ออกจากธุรกิจ หรือเพียงจบเรื่อง

ก่อนถามว่าจะต่อรองอย่างไร จึงต้องถามก่อนว่า

เรากำลังเจรจาเพื่ออะไร

DEAL-6 หกขั้นของการเจรจา

กรอบคิดหลักของเล่มนี้ผมเรียกว่า DEAL-6 ชื่อมาจากตัวอักษรสี่ตัวของคำว่า DEAL บวกอีกสองขั้นที่ทำให้ข้อตกลงเกิดขึ้นจริง

- **D — DEFINE** กำหนดว่าเราต้องการอะไร ถ้าไม่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร อีกฝ่ายจะช่วยกำหนดให้
- **E — EXPLORE** หาให้เจอว่าอีกฝ่ายต้องการอะไร ฟังเหตุผล ข้อจำกัด ความกลัว และผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ใช่ฟังเพียงข้อเสนอ
- **A — ALTERNATIVES** รู้ทางเลือกถ้าตกลงไม่ได้ ทางเลือกนอกโต๊ะ กำหนดอำนาจบนโต๊ะ
- **L — LEVERAGE** รู้ว่าอะไรทำให้แต่ละฝ่ายขยับ อำนาจต่อรองไม่ใช่การขู่ มันอาจเป็นเวลา ข้อมูล เงินสด ความแน่นอน หรือทางเลือกอื่น
- **5 — LAND** ทำให้ข้อเสนอแตะพื้น มีจำนวน เวลา เงื่อนไข หลักประกัน และผลถ้าไม่ทำตาม
- **6 — LOCK** ปิดความเข้าใจให้ตรงกัน ตกลงอะไร ยังไม่ตกลงอะไร ใครทำอะไร เมื่อไร

การจับมือไม่ใช่จุดจบ ถ้าสองฝ่ายจำสิ่งที่จับมือกันคนละแบบ

วิธีอ่านเล่มนี้

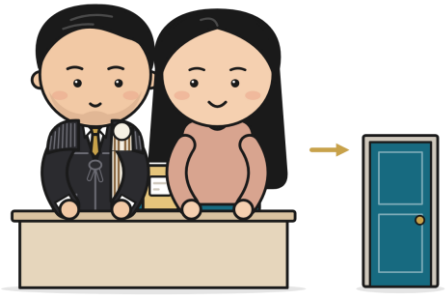
ยี่สิบบทเดินตามจังหวะของโต๊ะเจรจา ก่อนเข้าห้อง อ่านอีกฝ่าย คุยตัวเลข บทสนทนาในห้อง ทำข้อตกลงให้เกิดขึ้นจริง และวันที่ตกลงกันไม่ได้ ทุกบทมีเรื่องเดียวกันเดินไปด้วย คือ THE DEAL ข้อพิพาทสมมติระหว่างบริษัท A กับบริษัท B เพื่อให้เห็น DEAL-6 ถูกใช้ต่อเนื่องในเรื่องเดียว ไม่ใช่เทคนิคคนละบท ส่วนกล่อง CASE THAILAND พาหลักเดียวกันไปลองกับข้อพิพาทที่ทนายไทยเจอบ่อย ตั้งแต่เงินกู้ อุบัติเหตุ ผู้รับเหมา ไปจนถึงมรดกและครอบครัว ทุกเรื่องเป็นเรื่องสมมติ

ถ้ามีโต๊ะเจรจารออยู่พรุ่งนี้ เปิดภาค 8 ท้ายเล่มก่อนได้ ที่นั่นมี DEAL-6 ฉบับเต็ม เครื่องมือ 25 ชิ้น และหน้าเปิดด่วน แล้วค่อยย้อนกลับมาอ่านบทที่เป็นเจ้าของเรื่องนั้น

การเจรจาที่ดีไม่ได้จบด้วยอีกฝ่ายพูดว่า "คุณชนะ" มันจบด้วยสองฝ่ายรู้ว่าตกลงอะไร ยอมอะไร ได้อะไร ต้องทำอะไร และถ้าไม่ตกลง แต่ละฝ่ายพร้อมเดินไปทางไหนต่อ

จากเล่ม 4 สู่เล่ม 5

เมื่อผลประโยชน์ของสองฝ่ายไม่ตรงกัน



เล่ม 4 ถามว่า พูดกับลูกความอย่างไร เล่มนี้ถามว่า เมื่อผลประโยชน์ของคนสองฝ่ายไม่ตรงกัน จะหาพื้นที่ตกลงอย่างไร สองเล่มจึงไม่ซ้ำกัน แต่ต่อกัน เพราะก่อนจะเจรจากับคู่กรณีได้ดี ทนายต้องคุยกับลูกความของตัวเองให้รู้ก่อนว่าเขาต้องการอะไร

เล่ม	คำถามหลัก
1 รับคดีให้เป็น	คดีนี้ต้องทำอย่างไร
2 เปิดสำนักงานให้เป็น	สำนักงานนี้ต้องทำอย่างไร
3 สร้างทีมให้เป็น	จะสร้างคนที่คิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบได้อย่างไร
4 คุยกับลูกความให้เป็น	พูดกับลูกความอย่างไร
5 เจรจาให้เป็น	เมื่อสองฝ่ายต้องการไม่ตรงกัน จะหาพื้นที่ตกลงอย่างไร

เครื่องมือจากเล่ม 4 ที่กลับมาในเล่มนี้มีสี่ชิ้น CLIENT-6 ซึ่งใช้คุยกับลูกความ ถูกอ้างถึงในบทที่ 5 ตอนกำหนดขั้นต่อไประหว่างรอการอนุมัติ CALM-4 วิธีรับมือเมื่ออารมณ์เข้ามาคุมบทสนทนา ซึ่งบทที่ 12 จะใช้อีกครั้งบนโต๊ะเจรจา กับคนที่ไม่ใช่ลูกความของเรา ส่วน STOP-5 และ NO-4 ถูกอ้างถึงในบทที่ 13 เมื่อลูกความสั่งวิธีที่ทนายทำให้ไม่ได้ ผู้อ่านที่ยังไม่ได้อ่านเล่ม 4 อ่านเล่มนี้ได้เลย เพราะทุกเครื่องมือที่ใช้อธิบายไว้ครบในเล่ม

แผนที่ DEAL-6

DEFINE — EXPLORE — ALTERNATIVES — LEVERAGE — LAND — LOCK



ขั้น	คำถามของขั้นนี้	อ่านที่
D — DEFINE กำหนดว่าเราต้องการอะไร	ถ้าโต๊ะนี้สำเร็จ ผลลัพธ์ที่เราต้องการคืออะไร	บทที่ 1–2
E — EXPLORE หาให้เจอว่าอีกฝ่ายต้องการอะไร	สิ่งที่เขาพูดว่าอยากได้ กับสิ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจ เป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่	บทที่ 4–6
A — ALTERNATIVES รู้ทางเลือกถ้าตกลงไม่ได้	ถ้าไม่มีข้อตกลง ทางเลือกที่ดีที่สุดของเราคืออะไร และพร้อมใช้แค่ไหน	บทที่ 3 และ 18–19
L — LEVERAGE รู้ว่าอะไรทำให้แต่ละฝ่ายขยับ	เรามีอะไรที่ต้นทุนต่ำสำหรับเรา แต่มีคุณค่าสูงสำหรับเขา และกลับกัน	บทที่ 6–9
5 — LAND ทำให้ข้อเสนอแตะพื้น	ถ้าพรุ่งนี้ต้องเริ่มทำตามข้อตกลง ทุกคนรู้หรือไม่ว่าใครต้องทำอะไร	บทที่ 14–16
6 — LOCK ปิดความเข้าใจให้ตรงกัน	ทุกฝ่ายกำลังพูดถึงข้อตกลงเดียวกันหรือไม่	บทที่ 16–17

บทที่ 10–13 ว่าด้วยบทสนทนาในห้อง ซึ่งใช้ทุกขั้นพร้อมกัน บทที่ 20 รวมประโยคที่ใช้พูดจริง และ DEAL-6 ฉบับเต็มอยู่ต้นภาค 8

หกขั้นนี้ไม่ใช่เส้นตรง ในโต๊ะจริงเราย้อนกลับไปขั้นก่อนได้เสมอเมื่อพบข้อมูลใหม่

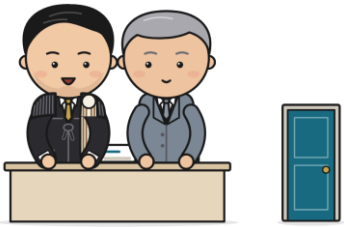
กล่องในเล่มนี้

- THE DEAL ข้อพิพาทสมมติระหว่างบริษัท A กับบริษัท B เดินต่อเนื่องตั้งแต่หน้าภาค 1 ถึงบทที่ 19 ตัวเลขทุกตัวเป็นตัวเลขสมมติ
- CASE THAILAND สถานการณ์สมมติจากข้อพิพาทที่พบบ่อยในไทย แต่ละกล่องมีสี่ส่วน คือ สถานการณ์สมมติ ปัญหาบนโต๊ะ เครื่องมือ และบทเรียน
- **เครื่องมือที่ 1–25** ชุดเครื่องมือของเล่ม ในบทอธิบายวิธีใช้ แบบกรอกรวมอยู่ในภาค 8 ส่วน **แบบเสริม** คือแบบสั้นที่ใช้เฉพาะเรื่อง แสดงเต็มในบท
- **ข้อกฎหมายที่ต้องรู้** และ **เส้นมรรยาท** ชี้เส้นที่คนเจรจาต้องระวัง รายการตัวบทอยู่ในภาคผนวกท้ายเล่ม
- **แนวปฏิบัติที่ผมแนะนำ** เรื่องที่ข้อบังคับวิชาชีพไม่ได้เขียนไว้โดยตรง เป็นคำแนะนำของผู้เขียน ไม่ใช่กฎ
- **ข้อควรระวัง** หมายเหตุสั้นเรื่องขอบเขตของตัวอย่างและตัวเลข

ภาค 1

ก่อนเข้าห้องเจรจา

ถ้าไม่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร อีกฝ่ายจะช่วยกำหนดให้



- บทที่ 1 อย่าเริ่มเจรจา ถ้ายังไม่รู้ว่าต้องการอะไร
- บทที่ 2 ตัวเลขที่อยากได้ ไม่ใช่ตัวเลขเดียวที่ต้องรู้
- บทที่ 3 ถ้าตกลงไม่ได้ เราทำอะไร

THE DEAL 00 — ข้อพิพาท 1.2 ล้านบาท

ตลอดเล่มนี้เราจะติดตามข้อพิพาทสมมติหนึ่งเรื่อง (บริษัท A และบริษัท B ไม่ได้หมายถึงนิติบุคคลใด ตัวเลขทั้งหมดเป็นตัวเลขสมมติ)

สถานการณ์ บริษัท A ว่าจ้างบริษัท B ทำงานมูลค่า 1,800,000 บาท A ชำระแล้ว 1,500,000 บาท แต่เกิดข้อพิพาทว่างานบางส่วนไม่ตรงตามข้อตกลง

- **บริษัท A** ประเมินความเสียหายของตัวเองไว้ 1,200,000 บาท และเรียกร้องจำนวนนี้จาก B
- **บริษัท B** ปฏิเสธ และยังเรียกเงินค่าจ้างที่ค้างอีก 300,000 บาท

ทั้งสองฝ่ายมีเอกสาร ทั้งสองฝ่ายมีเรื่องเล่า และทั้งสองฝ่ายคิดว่าตัวเองเสียเปรียบจากอีกฝ่าย

คำถามต่อไป เรื่องนี้จะเดินไปกับเราจนถึงบทที่ 19 ตั้งแต่ข้อเรียกร้องแรก ตัวเลขที่ห่างกันมาก ข้อมูลใหม่ที่ทำให้ข้อเสนอเปลี่ยน จนถึงวันที่ต้องตัดสินใจว่าจะตกลงหรือไม่ตกลง เราจะมองจากฝั่งบริษัท A เป็นหลัก แล้วดูว่า DEAL-6 แต่ละขั้นเปลี่ยนโต๊ะนี้อย่างไร

บทที่ 1

อย่าเริ่มเจรจา ถ้ายังไม่รู้ว่าต้องการอะไร

เป้าหมายไม่ใช่คำว่า "เอาให้ดีที่สุด"



"เอาให้ได้เยอะที่สุดครับทนาย"

ฟังเหมือนเป้าหมาย แต่ยังไม่ใช่ เยอะที่สุดคือเท่าไร ต้องได้เมื่อไร ถ้าแบ่งจ่ายรับได้ไหม ถ้าได้น้อยลงแต่จบวันนี้เอาหรือไม่ ถ้าได้เต็มแต่ต้องรออีกสองปียังต้องการอยู่ไหม การรักษาความลับมีค่าแค่ไหน ถ้ายังต้องทำธุรกิจกันต่อ เรื่องนั้นมีน้ำหนักหรือเปล่า และถ้าตกลงไม่ได้ พร้อมทำอะไรต่อ

ถ้าคำถามเหล่านี้ยังไม่มีคำตอบ เราอาจยังไม่พร้อมเจรจา

1.1 การเจรจาเริ่มก่อนนั่งตรงข้ามอีกฝ่าย

มันเริ่มก่อนเข้าห้อง ตอนที่เราตอบให้ได้ว่าเรามาที่นี่เพื่ออะไร คนที่ไม่รู้เป้าหมายจะถูกดึงไปตามข้อเสนอของอีกฝ่าย ตัวเลขแรกที่ได้ยินกลายเป็นจุดอ้างอิง อารมณ์กลายเป็นเกณฑ์ และเมื่อคุยนานขึ้น เป้าหมายอาจเปลี่ยนจากแก้ปัญหา เป็นเอาชนะอีกฝ่าย

1.2 "ชนะ" ยังไม่ใช่เป้าหมายที่ดีพอ

ลูกความพูดว่า "ผมต้องชนะครับ" ผมจะถามต่อว่าชนะหมายถึงอะไร ได้เงิน ได้เงินครบ ได้เงินเร็ว ได้คำขอโทษ อีกฝ่ายหยุดทำ ได้ทรัพย์คืน ไม่ต้องขึ้นศาล รักษาชื่อเสียง รักษาความสัมพันธ์ หรือเพียงไม่อยากรู้สึกว่าตัวเองยอม

คำว่าชนะต้องถูกแปลงเป็นผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ ก่อนนำไปเจรจา

1.3 "เอาให้ได้มากที่สุด" อาจทำให้ได้สิ่งที่สำคัญน้อยกว่า

สมมติลูกความเรียก 1,000,000 บาท อีกฝ่ายเสนอ 700,000 บาท จ่ายภายใน 7 วัน ลูกความปฏิเสธเพราะต้องการมากที่สุด หนึ่งปีต่อมาอาจได้ 850,000 บาท แต่เสียเวลา ค่าดำเนินการ โอกาสทางธุรกิจ และต้องอยู่กับความไม่แน่นอนตลอดปี

คำถามจึงไม่ใช่เพียงว่า 850,000 มากกว่า 700,000 หรือไม่ แต่คือข้อเสนอทั้งสองชุดมีมูลค่าต่อลูกความเท่าไรเมื่อคิดให้ครบ ลองคำนวณดูสักครั้ง

1.4 ลองคำนวณ: 700,000 วันนี้ กับ 850,000 อีกหนึ่งปี

มองด้วยตา 850,000 มากกว่า 700,000 อยู่ 150,000 บาท รอหนึ่งปีจึงดูดีกว่าแน่ แต่การเจรจาไม่ควรเทียบเพียงตัวเลขหน้าข้อเสนอ ควรเทียบมูลค่าที่ได้รับ ตัวเลขต่อไปนี้เป็นตัวเลขสมมติทั้งหมด

ข้อเสนอที่หนึ่ง จ่าย 700,000 บาทภายใน 7 วัน ครั้งเดียว ไม่มีค่าใช้จ่ายดำเนินการต่อ ความเสี่ยงในการเก็บเงินต่ำ มูลค่าจึงประมาณ 700,000 บาท ข้อเสนอที่สอง ได้ 850,000 บาทในอีก 12 เดือน ระหว่างนั้นคาดว่ามีค่าทนายและค่าใช้จ่ายเพิ่ม 80,000 บาท และยังมีความเสี่ยงว่าจะได้รับเงินตามนั้นหรือไม่

ขั้นแรก หักต้นทุนที่จะเกิดเพิ่ม 850,000 – 80,000 = 770,000 บาท ส่วนต่างจากข้อเสนอที่หนึ่งเหลือ 70,000 บาท ไม่ใช่ 150,000 บาทแล้ว

ขั้นที่สอง คิดมูลค่าของเวลา เงินที่ได้ช้ามีค่าน้อยกว่าเงินจำนวนเดียวกันที่ได้วันนี้ เพราะเงินวันนี้เอาไปใช้ประโยชน์ได้ก่อน ร้อยละต่อปีที่ใช้ลดค่าของเงินในอนาคตลงมาเทียบกับวันนี้ เรียกว่าอัตราคิดลด และค่าที่ได้เรียกว่ามูลค่าปัจจุบัน สมมติลูกความใช้อัตราคิดลด 8% ต่อปี ซึ่งเป็นสมมติฐานของตัวอย่าง มูลค่าปัจจุบันของเงิน 770,000 บาทที่จะได้ในอีกหนึ่งปี คิดอย่างง่ายคือ 770,000 ÷ 1.08 ได้ประมาณ 712,963 บาท ต่างจาก 700,000 วันนี้เพียงประมาณ 13,000 บาท

ขั้นที่สาม คิดความเสี่ยงของเงินในอนาคต สมมติทีมประเมินเพื่อการตัดสินใจภายในว่ามีโอกาสได้รับเงินตามข้อตกลง 90% ตัวเลขนี้ไม่ใช่

"โอกาสชนะคดี" อย่างเดียว ถ้าเงินก้อนนั้นต้องผ่านคำพิพากษา ต้องคิดรวมผลคดี การอุทธรณ์ และการบังคับคดีด้วย และไม่ควรตั้งขึ้นมาโดยไม่มีฐาน แต่ถ้ามีข้อมูลพอ คำนวณต่อได้ว่า 712,963 × 90% ได้ประมาณ 641,667 บาท ต่ำกว่า 700,000 บาทวันนี้ประมาณ 58,000 บาท

รายการ	**ข้อเสนอที่หนึ่ง**	**ข้อเสนอที่สอง**
ตัวเลขที่เสนอ	700,000	850,000
ได้เงินเมื่อไร	7 วัน	12 เดือน
ต้นทุนเพิ่ม	0	80,000
หลังหักต้นทุน	700,000	770,000
มูลค่าปัจจุบัน	ประมาณ 700,000	ประมาณ 712,963
ถ้าโอกาสได้รับเงิน 90%	ไม่ปรับ	ประมาณ 641,667

850,000 จึงไม่ได้ดีกว่า 700,000 โดยอัตโนมัติ ลำดับที่ใช้มีเท่านี้ เอาเงินที่จะได้รับ ลบต้นทุนเพิ่ม ถ้าต้องรอให้แปลงเป็นมูลค่าปัจจุบัน แล้วปรับด้วยความเสี่ยงที่ประเมินได้ ผลที่ได้คือมูลค่าสุทธิของข้อเสนอ

PV = เงินที่จะได้ในอนาคต ÷ (1 + r) ยกกำลัง t

PV คือมูลค่าปัจจุบัน r คืออัตราคิดลดที่เลือกใช้ตามบริบท t คือระยะเวลาเป็นปี ถ้าผ่อนหลายงวด อย่าเอา 100,000 คูณ 10 งวดแล้วคิดว่ามีมูลค่าเท่ากับ 1,000,000 วันนี้ แต่ละงวดเกิดคนละเวลา จึงคิดมูลค่าปัจจุบันแยกทีละงวดแล้วรวมกัน บทที่ 2 จะใช้หลักนี้กับตัวอย่างที่ใหญ่ขึ้น

ผมไม่ใช้สูตรนี้เป็นเครื่องตัดสินทุกคดี เพราะยังมีสิ่งที่ใส่ตัวเลขยากเวลาของผู้บริหาร ความเครียด ชื่อเสียง โอกาสใช้เงินก้อนวันนี้ ความเสี่ยงที่คู่กรณีจะมีทรัพย์ลดลง ความแน่นอนในการบังคับตามข้อตกลง และคุณค่าของการจบเรื่อง ตัวเลขไม่ได้ตัดสินแทนเรา มันทำให้สิ่งที่เคยซ่อนอยู่มองเห็นได้มากขึ้น

THE DEAL — บริษัท A เริ่มเห็นข้อเสนอคนละแบบ

ในข้อพิพาทที่เล่าไว้หน้าภาค บริษัท A เรียกค่าเสียหาย 1,200,000 บาท ส่วนบริษัท B เรียกเงินค้าง 300,000 บาท

ทนายยกตัวอย่างสมมติข้างบนให้กรรมการของบริษัท A ดู ก่อนคำนวณ กรรมการพูดว่า "850,000 ยังไงก็มากกว่า 700,000" หลังคำนวณ คำถามเปลี่ยนเป็น ได้เมื่อไร ต้องเสียอะไรเพิ่ม มั่นใจแค่ไหนว่าจะได้ และถ้ารอ เราเสียโอกาสอะไร

เมื่อเปลี่ยนจากมองราคาไปมองมูลค่า การเจรจาจะมีทางเลือกมากกว่าคำว่า "เพิ่มอีกเท่าไร"

1.5 เงินเป็นเพียงตัวแปรหนึ่ง

บนโต๊ะเจรจาอาจมีจำนวนเงิน เวลาชำระ จำนวนงวด หลักประกัน การคืนทรัพย์ การส่งมอบ การแก้ไขงาน การรักษาความลับ การถอนข้อเรียกร้อง ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และความแน่นอน สองข้อเสนอที่ตัวเลขเท่ากันจึงอาจมีมูลค่าไม่เท่ากัน

THE DEAL — 1.2 ล้านไม่ใช่ข้อมูลทั้งหมด

กรรมการของบริษัท A พูดว่า "ผมต้องได้ 1.2 ล้านเต็มครับ"

ทนายถามว่า "ถ้าได้ 1 ล้านบาทภายใน 14 วันล่ะครับ" กรรมการเงียบ "ถ้า 900,000 แต่ไม่ต้องฟ้อง" เงียบอีก "ถ้า 1.2 ล้าน แต่แบ่งจ่าย 36 เดือน" กรรมการเริ่มไม่แน่ใจ

ตัวเลขที่ลูกความพูดออกมา ยังบอกไม่ได้ว่าเขาต้องการอะไร

1.6 ถามเป้าหมายให้ครบ 5 ชั้น

ผมแยกเป้าหมายอย่างน้อยห้าชั้น

- ผลลัพธ์ อยากได้อะไร เช่น เงิน 2 ล้าน
- ลำดับความสำคัญ อะไรมาก่อน จำนวน เวลา หรือความแน่นอน
- ความยืดหยุ่น อะไรขยับได้ จำนวน งวด วัน หรือเงื่อนไข
- ข้อจำกัด เช่น กระแสเงินสด เวลา ชื่อเสียง ธุรกิจ หรือคำสั่งผู้บริหาร

- เส้นที่รับไม่ได้ ซึ่งควรมีเหตุผล ไม่ใช่ตั้งเพราะโกรธ

1.7 เรียงลำดับ: ต้องได้ อยากได้ ได้ก็ดี

ลูกความอาจต้องการทุกอย่าง ได้เงินเต็ม ได้เร็ว ไม่เสียค่าทนายเพิ่ม อีกฝ่ายขอโทษ เก็บเรื่องเป็นความลับ และทำธุรกิจต่อได้ แต่ถ้าทุกอย่างสำคัญที่สุดเท่ากัน แปลว่ายังไม่มีลำดับ ลองถามว่า

ถ้าต้องเสียหนึ่งอย่าง อะไรเสียได้ก่อน

จากนั้นแบ่งความต้องการเป็นสามกอง **ต้องได้** คือถ้าไม่มี ข้อตกลงอาจรับไม่ได้ **อยากได้** คือมีน้ำหนักแต่ต่อรองได้ **ได้ก็ดี** คือใช้แลก หรือไม่มีก็ยังรับข้อตกลงได้ วิธีนี้ง่าย แต่ทำให้คำว่า "ต้องได้ทั้งหมด" เริ่มมีลำดับ

THE DEAL — สามกองของบริษัท A

ต้องได้ เงินคืนขั้นต่ำตามเกณฑ์ที่ผ่านการประเมินแล้ว มีวันชำระที่ระบุได้ และข้อตกลงปิดข้อพิพาทหลักได้

อยากได้ เงินก้อน ไม่แบ่งนาน มีหลักประกันหากผ่อน

ได้ก็ดี อีกฝ่ายรับผิดบางส่วนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีถ้อยคำที่กรรมการของบริษัท A พอใจ

ทีมเจรจาเริ่มรู้ว่าอะไรต้องปกป้อง และอะไรใช้แลกได้

1.8 ให้ศักดิ์ศรีมีชื่อ แล้วแยกจากอารมณ์ชั่วขณะ



หลายครั้งเงินไม่ใช่ทั้งหมด คนหนึ่งอาจไม่อยากเสียหน้า อยากให้ผู้บริหารเห็นว่าไม่ได้ยอมง่าย หรืออยากให้คู่กรณียอมรับบางอย่าง ถ้าไม่พูดเรื่องนี้ มันจะยังอยู่ และอาจควบคุมการตัดสินใจโดยไม่มีใครรู้ ผมถามตรง ๆ ว่า

นอกจากผลทางเงิน มีผลลัพธ์ด้านไหนที่มีความหมายกับคุณอีกครับ

อย่าดูถูกความต้องการที่ไม่ใช่เงินเพียงเพราะตีราคายาก แต่ก็ควรแยกมันออกจากอารมณ์ของวันนี้ "ผมไม่ยอมมัน" อาจเป็นอารมณ์ ไม่ใช่เป้าหมายระยะยาว ลองถามว่า ถ้าตัดเรื่องใครยอมใครออกไป ข้อตกลงแบบไหนดีที่สุดต่อคุณหรือบริษัท บางครั้งคำตอบเปลี่ยนตรงนั้นเลย

CASE THAILAND — มรดก: สิ่งที่มีราคาแพงที่สุดอาจไม่ใช่ทรัพย์

สถานการณ์สมมติ พี่น้องโต้แย้งกันเรื่องบ้านของพ่อแม่ มูลค่าหลายล้านบาท คนหนึ่งอยากขาย อีกคนไม่ยอม

ปัญหาบนโต๊ะ ถ้าถามเพียงว่าบ้านราคาเท่าไร อาจไม่พบว่าอีกฝ่ายไม่ได้ยึดบ้านเพราะมูลค่า แต่เพราะความทรงจำ การอยู่อาศัย หรือความรู้สึกว่าพ่อแม่ตั้งใจให้ตน

เครื่องมือ แผนที่เป้าหมายการเจรจา ใช้แยกความต้องการทางทรัพย์สินออกจากความต้องการทางใจ ไม่ใช่เพื่อตีราคาอารมณ์ แต่เพื่อรู้ว่ากำลังคุยเรื่องอะไรอยู่

บทเรียน เงินเพิ่มอย่างเดียวอาจไม่แก้ปัญหา ถ้าสิ่งที่อีกฝ่ายปกป้องไม่ใช่เงิน และเมื่อพี่น้องคุยกันลงตัวแล้ว ข้อตกลงนั้นควรลงกระดาษและลงชื่อ ไม่จบแค่คำพูด

ข้อกฎหมายที่ต้องรู้ — แบ่งมรดกด้วยวาจา และนาฬิกาของคดีมรดก

- พี่น้องตกลงแบ่งมรดกกันด้วยวาจา ฟ้องบังคับกันไม่ได้ เว้นแต่ทายาทเข้าครอบครองทรัพย์เป็นส่วนสัดแล้ว หรือขายแล้วแบ่งเงินกันแล้ว การแบ่งโดยสัญญาต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือลงลายมือชื่อฝ่ายที่ต้องรับผิด โต๊ะมรดกที่จบด้วยการกอดกัน จึงต้องจบด้วยกระดาษหนึ่งแผ่นด้วย
- คดีมรดกมีนาฬิกาสองเรือน หนึ่งปีนับแต่เจ้ามรดกตายหรือนับแต่ทายาทโดยธรรมรู้หรือควรรู้ถึงความตาย (ผู้รับพินัยกรรมนับแต่รู้หรือควรรู้ถึงสิทธิตามพินัยกรรม) และสิบปีนับแต่เจ้ามรดกตาย นาฬิกานี้เดินอยู่ระหว่างที่พี่น้อง "คุยกันก่อน"
- การเจรจาในครอบครัวมักกินเวลาเป็นปีโดยไม่มีใครกล้าพูดเรื่องนี้ ทนายคือคนที่ต้องพูด และต้องตรวจการนับเวลาของเรื่องนั้นเป็นรายกรณีก่อนบอกลูกความว่ายังทันหรือไม่ทัน เพราะเมื่อมีทายาทครอบครองทรัพย์อยู่หรือมีผู้จัดการมรดก ผลอาจต่างจากการนับตามตัวอักษร

ป.พ.พ. ม.1733, 1748, 1750, 1754

1.9 เป้าหมายของลูกความ ไม่ใช่เป้าหมายของทนาย

ทนายอาจอยากปิดเรื่องเร็วเพราะเห็นว่าคุ้ม แต่ลูกความต้องการหลักการ หรือทนายอยากสู้ต่อเพราะประเด็นกฎหมายน่าสนใจ แต่ลูกความอยากจบธุรกิจนี้ ความชอบของผู้แทนไม่ควรกลายเป็นเป้าหมายของเจ้าของเรื่อง

1.10 ถามว่า "อะไรจะทำให้คุณเสียใจทีหลัง"

ถ้ารับข้อเสนอวันนี้ อะไรอาจทำให้เสียใจ ได้เงินน้อยไป ไม่มีหลักประกัน หรือยอมเงื่อนไขกว้างเกิน ถ้าไม่รับ อะไรอาจทำให้เสียใจ เสียโอกาสได้เงินเร็ว ต้นทุนเพิ่ม หรือความเสี่ยงเพิ่ม การมองความเสียดายสองทางช่วยลดการตัดสินใจจากอารมณ์ของวันนี้

1.11 ตัวเลขต้องมีเหตุผล และต้องรู้ว่ามันทำหน้าที่อะไร

"ผมเอา 2 ล้าน" ทำไม เพราะเสียหายเท่านั้น เพราะเคยจ่ายไปเท่านี้ เพราะอยากเปิดสูง เพราะโกรธ หรือเพราะคิดว่าต้องเผื่อต่อ ตัวเลขที่ไม่มีเหตุผลทำให้ทนายไม่รู้ว่าเมื่อไรควรขยับ

ตัวเลขหนึ่งอาจเป็นเป้าหมาย ตัวเลขเปิด ขั้นต่ำ ตัวเลขเพื่อสื่อสาร หรือยอดตามสิทธิที่อ้าง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเท่ากัน ถ้าไม่แยก การเจรจาจะสับสนตั้งแต่ก่อนเริ่ม

1.12 ปรับเป้าหมายเพราะข้อมูลเปลี่ยน ไม่ใช่เพราะอีกฝ่ายเสียงดัง

เป้าหมายทบทวนได้ หลังได้ข้อมูลใหม่ เช่น พบว่าอีกฝ่ายมีปัญหาสภาพคล่อง หรือหลักฐานของเราอ่อนกว่าที่คิด การปรับเป้าหมายไม่ใช่การแพ้ ถ้าปรับเพราะข้อมูลเปลี่ยน

แต่คำว่า "ไม่มีทาง" "สุดแล้ว" "ฟ้องเลย" ไม่ได้ทำให้ข้อมูลของเราเปลี่ยน ผมแยกข้อมูลใหม่ออกจากแรงกดดัน ถ้าไม่มีอะไรใหม่ แผนก็ยังเป็นแผนเดิม แม้บรรยากาศในห้องจะเปลี่ยน

THE DEAL — หลังใช้แผนที่เป้าหมาย

หลังนั่งคุยกันจนครบ บริษัท A พบว่าสิ่งที่มีน้ำหนักที่สุดไม่ใช่ 1.2 ล้านบาทเต็ม แต่คือสี่เรื่อง

- ต้องการเงินก้อนเข้ามาภายในช่วงเวลาที่ธุรกิจใช้ได้
- ไม่ต้องการคดีลากยาว
- ถ้าแบ่งจ่าย ต้องมั่นใจเรื่องการชำระ
- ไม่ต้องการถ้อยคำที่ทำให้ดูเหมือนยอมรับว่าตัวเองเป็นฝ่ายผิด

1.2 ล้านยังมีความหมาย แต่ไม่ใช่ตัวแปรเดียว โต๊ะเจรจามีพื้นที่เพิ่มขึ้น โดยที่บริษัท A ยังไม่ได้ยอมอะไรแม้แต่บาทเดียว

การรู้ว่าอะไรยืดหยุ่นได้ ไม่เท่ากับการยอม มันทำให้รู้ว่าถ้าต้องแลก เรามีอะไรให้แลก

เครื่องมือที่ 2 — แผนที่เป้าหมายการเจรจา

ช่องของแบบ: **ผลลัพธ์** ผลที่ต้องการคืออะไร / **ต้องได้** ถ้าไม่มี รับข้อตกลงไม่ได้ / **อยากได้** มีน้ำหนัก แต่ต่อรองได้ / **ได้ก็ดี** ใช้แลกได้ / **ขยับได้** จำนวน งวด วัน เงื่อนไข / **ข้อจำกัด** เงินสด เวลา คำสั่งภายใน / **รับไม่ได้** อะไร และเพราะอะไร

ลำดับความสำคัญ ใส่เลขเรียงจากสำคัญที่สุด

( ) จำนวนเงิน ( ) เวลา ( ) ความแน่นอน ( ) ความสัมพันธ์ ( ) ความลับ ( ) อื่น ๆ

แบบกรอก: เครื่องมือที่ 2 ในภาค 8

แบบเสริม — ตรวจความเสียดายภายหลัง

- ถ้ารับข้อเสนอเร็วเกินไป อาจเสียใจเรื่อง ( )
- ถ้าไม่รับข้อเสนอ อาจเสียใจเรื่อง ( )
- สิ่งที่ต้องรู้เพิ่มก่อนตัดสินใจ ( )

ก่อนปิดบท

ลูกความที่พูดว่า "เอาให้ได้เยอะที่สุด" ไม่ได้พูดผิด เขาเพียงยังไม่ได้ถูกถามต่อ งานแรกของทนายจึงไม่ใช่การคิดว่าจะพูดกับอีกฝ่ายอย่างไร แต่คือการนั่งกับฝั่งตัวเองจนรู้ว่าอะไรต้องได้ อะไรแลกได้ และเพราะอะไร

คนที่ไม่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร จะเจรจาตามสิ่งที่อีกฝ่ายเสนอ

ถ้าจำได้เพียง 3 เรื่องจากบทนี้

หนึ่ง อย่าเข้าห้องเจรจาด้วยเป้าหมายว่า "เอาให้ดีที่สุด" แปลงให้เป็นผลลัพธ์ ลำดับความสำคัญ ข้อจำกัด และสิ่งที่รับไม่ได้ก่อน

สอง เงินไม่ใช่ตัวแปรเดียว เวลา ความแน่นอน วิธีชำระ ความสัมพันธ์ ความลับ และเงื่อนไขอื่น อาจมีมูลค่าต่างกันสำหรับแต่ละฝ่าย

สาม การรู้ว่าอะไรยืดหยุ่นได้ไม่ได้ทำให้อำนาจต่อรองลดลง ตรงกันข้าม มันทำให้รู้ว่าอะไรควรปกป้อง และอะไรใช้แลกได้

เรารู้แล้วว่าต้องการอะไร แต่ตัวเลขที่ถืออยู่ยังเป็นเลขเดียว ซึ่งคนจำนวนมากเรียกรวมว่า "ราคาที่ต้องได้" พออีกฝ่ายเริ่มต่อ จึงไม่รู้ว่ากำลังขยับออกจากสิ่งที่อยากได้ หรือเข้าใกล้จุดที่ไม่ควรรับ

ตัวเลขที่เราถืออยู่ตอนนี้ เป็นตัวเลขชั้นไหน

บทที่ 2

ตัวเลขที่อยากได้ ไม่ใช่ตัวเลขเดียวที่ต้องรู้

เป้าหมาย ขั้นต่ำ และจุดลุกจากโต๊ะ



"ผมต้องได้หนึ่งล้านครับ"

สมมติคนพูดเป็นลูกความอีกรายหนึ่ง ไม่ใช่บริษัท A ผมถามว่าทำไมหนึ่งล้าน "ก็ความเสียหายผมประมาณนั้น" ถ้าอีกฝ่ายให้ 950,000 รับไหม "ต้องถามก่อน" 880,000 ล่ะ "ไม่แน่" 800,000 วันนี้ ลูกความเริ่มลังเล 1,000,000 แต่ผ่อน 24 เดือน ยิ่งไม่แน่ใจ

นี่คือสัญญาณว่าลูกความมีตัวเลขที่อยากได้ แต่ยังไม่มีเกณฑ์สำหรับตัดสินใจ

2.1 ก่อนเจรจา รู้ตัวเลขอย่างน้อยสามชั้น

เป้าหมาย คือตัวเลขที่ต้องการให้การเจรจาไปถึง เป็นผลลัพธ์ที่มีเหตุผลรองรับ ไม่ใช่ตั้งเพราะอยากได้มากที่สุด

ขั้นต่ำ คือจุดที่ยังพิจารณารับได้ ไม่ได้หมายความว่าต้องเปิดให้อีกฝ่ายรู้ และไม่ได้หมายความว่าถึงเลขนี้แล้วต้องรับเลย เพราะยังต้องดูเงื่อนไขอื่น

จุดลุกจากโต๊ะ คือจุดที่ข้อตกลงเริ่มแย่กว่าทางเลือกนอกโต๊ะ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่เราทำได้เองถ้าไม่มีข้อตกลง ชั้นนี้มีน้ำหนักที่สุด มันไม่ควรแปลว่า "ต่ำกว่านี้ผมเสียหน้า" แต่ควรผูกกับสิ่งที่เราทำได้ถ้าไม่ตกลง

ขั้นต่ำกับจุดลุกจากโต๊ะไม่จำเป็นต้องเท่ากัน สมมติเป้าหมาย 1,000,000 ขั้นต่ำที่ลูกความอยากรับ 800,000 แต่เมื่อวิเคราะห์ทางเลือกหากไม่ตกลง พบว่าข้อเสนอที่มีมูลค่าต่ำกว่า 700,000 ไม่คุ้มกับการยอมปิดข้อพิพาท ตัวเลข 700,000 จึงอยู่ใกล้จุดลุกจากโต๊ะ ส่วน 800,000 เป็นระดับที่ลูกความรู้สึกว่ารับได้ดี สองตัวเลขทำหน้าที่ต่างกัน

2.2 ขั้นต่ำไม่ตั้งจากความรู้สึก จุดลุกจากโต๊ะต้องมีอะไรอยู่ข้างหลัง

ลูกความพูดว่า "ต่ำกว่า 950,000 ไม่เอา" ถามว่าทำไม ถ้าคำตอบคือ เพราะเขาทำผมเจ็บ หรือผมพูดกับครอบครัวไว้แล้ว นี่เป็นข้อมูล แต่ยัง

ไม่ใช่การประเมินมูลค่าข้อตกลง เรายังต้องดูทางเลือก ต้นทุน เวลา ความเสี่ยง และเงื่อนไข

จุดลุกจากโต๊ะก็เช่นกัน ถ้าปฏิเสธข้อเสนอแล้วทำอะไร ฟ้อง สู้คดีต่อ เจรจาภายหลัง หาคู่ค้าใหม่ ขายสิทธิ หรือหยุด ถ้าตอบไม่ได้ จุดลุกจากโต๊ะอาจเป็นเพียงตัวเลขที่ฟังแข็งแรง แต่ไม่มีอะไรอยู่ข้างหลัง เรื่องทางเลือกนอกโต๊ะผมยกไปเต็มบทที่ 3

2.3 เขียนทั้งสามชั้นเป็นชุดข้อเสนอ ไม่ใช่เลขตัวเดียว

จากบทที่ 1 เราเห็นแล้วว่า 700,000 วันนี้อาจมีมูลค่าใกล้หรือสูงกว่า 850,000 ในอนาคต เป้าหมาย ขั้นต่ำ และจุดลุกจากโต๊ะจึงไม่ควรเขียนเป็นจำนวนเงินอย่างเดียว เพราะ 800,000 วันนี้ กับ 800,000 ในอีกสามปี ไม่ใช่ข้อเสนอเดียวกัน

แทนที่จะเขียนว่า "ขั้นต่ำ 800,000" ลองเขียนว่า

800,000 บาท ถ้าชำระภายใน 30 วัน และปิดข้อพิพาทตามเงื่อนไขที่รับได้

หรือ 860,000 บาท แบ่งไม่เกิน 4 งวด มีหลักประกันที่ยอมรับได้ ถ้าอีกฝ่ายบอกว่า 800,000 ผ่อน 60 เดือน นั่นไม่ใช่ขั้นต่ำเดิมแล้ว

จุดลุกจากโต๊ะก็เป็นชุดข้อเสนอ ต่ำกว่า 700,000 เงินก้อนอาจไม่รับ แต่ 650,000 พร้อมทรัพย์บางอย่างหรือเงื่อนไขอื่นที่มีมูลค่า อาจต้องประเมินใหม่ มันจึงไม่ใช่เลขศักดิ์สิทธิ์ที่ห้ามคิด

จุดลุกจากโต๊ะคือเส้นตัดสินใจที่ตั้งจากข้อมูลปัจจุบัน

2.4 ตัวอย่างใหญ่: 800,000 วันนี้ 1,000,000 ผ่อน 24 เดือน หรือไปต่อคดี

สมมติลูกความรายเดิมจากต้นบท ซึ่งไม่ใช่บริษัท A มีสามทางเลือก ตัวเลขทั้งหมดเป็นตัวเลขสมมติเพื่อสอนวิธีคิด

ทางเลือกที่ 1 รับ 800,000 บาทวันนี้ จ่ายครั้งเดียว ยุติข้อพิพาท ไม่มีต้นทุนคดีเพิ่มที่นำมาคิดในตัวอย่างนี้ มูลค่าประมาณ 800,000 บาท

ทางเลือกที่ 2 รับ 1,000,000 บาท ผ่อน 24 เดือน สมมติจ่ายเท่ากันทุกเดือน 1,000,000 ÷ 24 ได้งวดละประมาณ 41,667 บาท ใช้อัตราคิดลด 8% ต่อปีเป็นสมมติฐานของตัวอย่าง แปลงเป็นรายเดือนอย่างง่าย 8% ÷ 12 ได้ประมาณ 0.6667% ต่อเดือน แล้วคิดมูลค่าปัจจุบันของเงินผ่อนทั้งชุดด้วยสูตรเงินงวด

PV = PMT × (1 − (1 + r) ยกกำลัง −n) ÷ r

PV คือมูลค่าปัจจุบัน PMT คือเงินงวด 41,666.67 บาท r คืออัตราคิดลดต่องวด 0.006667 และ n คือจำนวนงวด 24 ผลคือประมาณ 921,273 บาท เงินหนึ่งล้านที่ทยอยได้ 24 เดือน จึงไม่ได้มีมูลค่าปัจจุบันหนึ่งล้านเต็ม ไม่ต้องกดเครื่องคิดเลขเอง โปรแกรมตารางคำนวณทั่วไปมีฟังก์ชันมูลค่าปัจจุบันของเงินงวดให้ใช้

และตัวเลขนี้ยังไม่ใช่คำตอบสุดท้าย เพราะมันคิดเพียงมูลค่าของเวลา ยังต้องถามอีกว่า มีหลักประกันหรือไม่ ถ้าหยุดจ่ายงวดที่ 8 เกิดอะไร มีต้นทุนติดตามไหม และฐานะการเงินของผู้จ่ายเป็นอย่างไร

2.5 คิดเป็นกรณี แทนคำว่า "น่าจะจ่ายครบ"

เพื่อการวิเคราะห์ภายใน ทีมลองวางสามกรณี จ่ายครบ จ่ายบางส่วนแล้วผิดนัด และผิดนัดเร็วจนต้องกลับไปดำเนินการต่อ แล้วใส่มูลค่ากับน้ำหนักตามข้อมูลที่มี สมมติเพื่อสาธิตดังนี้ ยอด 921,273 มาจากข้อ 2.4 ส่วน 500,000 และ 150,000 เป็นยอดสุทธิที่ทีมสมมติว่าจะเก็บได้ในสองกรณีหลัง จากนั้นคูณมูลค่ากับน้ำหนักทีละแถว แล้วรวมผลคูณ

กรณี	มูลค่าสุทธิ	น้ำหนัก	ผลคูณ
จ่ายครบ	921,273	70%	644,891
จ่ายบางส่วน	500,000	20%	100,000
ผิดนัดเร็ว	150,000	10%	15,000
รวม	—	100%	759,891

มูลค่าถัวเฉลี่ยตามกรณีของทางเลือกที่ 2 จึงประมาณ 759,891 บาท ข้อเสนอ "หนึ่งล้าน" เริ่มดูต่างจากตัวเลขบนหัวกระดาษ

ข้อควรระวัง — น้ำหนักของแต่ละกรณีเป็นตัวเลขสมมติ

น้ำหนักในตัวอย่างนี้ตั้งขึ้นเพื่อสอนวิธีคิด ไม่ใช่อัตราความน่าจะเป็นมาตรฐาน และไม่ควรยกไปใช้กับเรื่องใดโดยไม่มีข้อมูลรองรับ จุดประสงค์คือให้คนตัดสินใจคิดถึงสิ่งที่อาจเกิดได้หลายแบบ แทนการคิดว่าอนาคตมีแบบเดียว

2.6 ทางเลือกที่ 3 ไม่ตกลง และไปต่อคดี

สมมติยอดที่ลูกความรายนี้เรียกร้องคือ 1,300,000 บาท ค่าทนายและค่าใช้จ่ายในอนาคต 150,000 บาท ระยะเวลาประมาณ 2 ปี ผมไม่เขียนง่าย ๆ ว่า 1,300,000 − 150,000 = 1,150,000 แล้วสรุปว่าดีกว่า 800,000 เพราะ 1,300,000 ยังไม่ใช่เงินที่ได้รับแล้ว ผลของทางนี้มีหลายกรณีเหมือนกัน

กรณี	มูลค่าสุทธิ	น้ำหนัก	ผลคูณ
ได้ตามที่เรียก หักต้นทุน	1,150,000	50%	575,000
ได้บางส่วน สุทธิ	600,000	30%	180,000
ไม่ได้เงิน เสียต้นทุน	−150,000	20%	−30,000
รวม	—	100%	725,000

มูลค่าถัวเฉลี่ยตามกรณีก่อนคิดเรื่องเวลาคือ 725,000 บาท และถ้าผลเหล่านี้เกิดโดยเฉลี่ยในอีกประมาณ 2 ปี มูลค่าปัจจุบันจะต่ำลงอีก ถ้าคิดลด 8% ต่อปีสองปีด้วยสูตรจากบทที่ 1 คือ 725,000 ÷ 1.08 ÷ 1.08 จะเหลือประมาณ 621,571 บาท ตัวอย่างนี้ยังไม่ได้นับดอกเบี้ยที่อาจได้ตามคำพิพากษา และยังไม่ได้แยกโอกาสบังคับคดีได้จริงออกมา เมื่อใช้กับคดีของตัวเองต้องใส่ทั้งสองอย่าง

2.7 วางสามทางเทียบกัน

ทางเลือก	ตัวเลขหน้าข้อเสนอ	มูลค่าปัจจุบัน	ถัวเฉลี่ยตามกรณี
1 เงินก้อนวันนี้	800,000	800,000	800,000
2 ผ่อน 24 เดือน	1,000,000	ประมาณ 921,273	ประมาณ 759,891
3 ไปต่อคดี	เรียก 1,300,000	—	725,000 ก่อนคิดเวลา ประมาณ 621,571 หลังคิดเวลา 2 ปี

ตารางนี้ไม่ได้บอกว่าทางไหนดีที่สุด

มันหยุดเราไม่ให้เทียบตัวเลขที่อยู่คนละโลก เหมือนเป็นตัวเลขชนิดเดียวกัน

และยังมีสิ่งที่ตัวเลขไม่เห็น ทางเลือกที่ 3 อาจมีคุณค่าเชิงหลักการ ผลต่อชื่อเสียง ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ หรือโอกาสสร้างบรรทัดฐาน ทางเลือกที่ 1 มีคุณค่าจากการจบเร็ว ความแน่นอน และการนำเงินกลับไปใช้ได้เลย ทางเลือกที่ 2 อาจรักษาความสัมพันธ์ และเป็นทางที่อีกฝ่ายชำระไหวมากกว่า ตัวเลขช่วยเรา แต่ไม่ควรแกล้งทำเป็นว่าทุกคุณค่ามีราคาแน่นอน

CASE THAILAND — เช่าซื้อรถ: ยอดส่วนต่างไม่ใช่เรื่องเดียวบนโต๊ะ

สถานการณ์สมมติ หลังรถถูกคืนหรือถูกนำออกขาย ฝั่งเจ้าหนี้เรียกลูกความ 120,000 บาท ลูกความถามว่า "ผมมีแค่ 50,000 จบได้ไหม"

ปัญหาบนโต๊ะ ถ้าทนายเจรจาเพียง 120 กับ 50 สุดท้ายจะเหลือแต่การต่อราคา ก่อนคุยตัวเลขควรตรวจว่ายอดประกอบด้วยอะไร รายการใดโต้แย้งได้ ลูกความจ่ายก้อนได้เท่าไร ถ้าผ่อนรับได้กี่เดือน และเป้าหมายคือลดยอด ลดงวด หรือปิดเรื่องเร็ว

เครื่องมือ แผนที่เป้าหมายการเจรจา ใบคำนวณมูลค่าข้อเสนอ และแบบประกอบชุดข้อเสนอในบทที่ 8

บทเรียน อย่าเจรจาหนี้ ก่อนรู้ว่ากำลังเจรจาหนี้รายการไหน

ข้อกฎหมายที่ต้องรู้ — ยอดส่วนต่าง และคำว่า "ผมมีแค่ 50,000"

- ยอดส่วนต่างหลังขายทอดตลาดไม่ใช่ตัวเลขที่ฝั่งเจ้าหนี้ตั้งได้ตามใจ สัญญาเช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์ที่บุคคลธรรมดาเช่าซื้อไปใช้ส่วนตัว เป็นสัญญาที่ สคบ. ควบคุม (ไม่รวมการเช่าซื้อไปใช้ประกอบธุรกิจหรือรับจ้างขนส่ง) ประกาศฉบับ พ.ศ. 2565 ซึ่งใช้กับสัญญาที่ทำตั้งแต่ 10 มกราคม 2566 มีกติกาเรื่องการคิดส่วนที่ขาดหลังนำรถออกขาย และเรื่องเบี้ยปรับผิดนัด
- ก่อนต่อรองยอด ให้ขอรายการคำนวณ วันทำสัญญา และหลักฐานการขายมาก่อน แล้วเทียบกับประกาศฉบับที่ใช้กับสัญญานั้น
- ฝั่งลูกหนี้ หนังสือรับสภาพหนี้ การจ่ายบางส่วน หรือการจ่ายดอกเบี้ย ทำให้อายุความสะดุดหยุดลงและเริ่มนับใหม่ ก่อนให้ลูกความเซ็นหรือจ่ายอะไรระหว่างเจรจา ให้นับอายุความก่อน ถ้าหนี้ขาดอายุความแล้ว เงินที่จ่ายเรียกคืนไม่ได้ และหนังสือรับสภาพความรับผิดทำให้ถูกฟ้องได้อีกภายในสองปี ดูบทที่ 8
- ส่วนคำพูดด้วยวาจาว่า "ผมมีแค่ 50,000 จบได้ไหม" จะถือเป็นการรับสภาพหนี้หรือไม่ ขึ้นกับข้อเท็จจริงของแต่ละเรื่อง ผมแนะนำให้แยกข้อเสนอออกจากการยอมรับยอด เช่น "เพื่อยุติข้อพิพาทโดยไม่ยอมรับข้อกล่าวอ้าง ลูกความยินดีชำระ 50,000 บาท"