



ทุกเกมธุรกิจ เกมบริหารองค์กร
ทุกเกมมีทับดัก

มองให้ขาดก่อนเดิน



ชนะ ด้วย
สิ่งที่คน

ไม่ทันมอง

ภัทรมาศ พรวรารณ | เขียน
รศ. ดร.สุภาณี เจริญสุข | คำนิยม

ชนะด้วยสิ่งที่คุณไม่ทันมอง

โดย ภักรมาศ พรวรารกรณ์

ราคา 425 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ หนังสือเล่มนี้ตามพระราชบัญญัติ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558
ห้ามคัดลอกเนื้อหา ภาพประกอบ รวมทั้งดัดแปลงเป็นแผ่นบันทึกเสียง ตลับวีดิทัศน์
หรือเผยแพร่ด้วยรูปแบบ และวิธีการอื่นใดก่อนได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ภักรมาศ พรวรารกรณ์.

ชนะด้วยสิ่งที่คุณไม่ทันมอง.--

กรุงเทพฯ : เซเวนตี บুক, 2568. 272 หน้า.

1. การพัฒนาตนเอง. 2. การบริหารจัดการองค์กร. I. ชื่อเรื่อง

158.1

ISBN 978-616-8373-15-6

พิมพ์ครั้งที่ 1.-- กันยายน 2568

ประธานบริหาร

อวิชชัย พิษผล

บรรณาธิการอำนวยการ

ศ.ดร.ตฤณกร เกตุกุลพันธ์

กรรมการผู้จัดการ/บรรณาธิการบริหาร

ปรียาภา พิษผล

ที่ปรึกษาด้านการตลาด

อิสระ โอภาปัญญาโชติ

ผู้จัดการฝ่ายสัมพันธ์ และเว็บไซต์ Creator

จิตาภา อุทธิ์เทพ

กองบรรณาธิการ

ณัฐริกา ทิมไทยงาม

ออกแบบปก/จัดหน้า/วิดิทัศน์

ณัฐนันท์ ไกรรินทร์

ฝ่ายการตลาด

ลิตาพัชร์ วุฒิไมตรีวงษ์

เครดิตภาพประกอบ

Design by Freepik

ภูมิโอสถสร้างสรรค์ และ จัดจำหน่ายโดย

บริษัท เซเวนตี บุก จำกัด

194/10 ถนนลาดพร้าว แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

พิมพ์ที่

บริษัท กู๊ดเฮด ฟรันทั้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุป จำกัด

6/1 ซอยเสรีไทย 58 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร 10510

Tel. 02-136-7042 Fax. 02-136-7043

เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร 0-1055-56139-31-7 สำนักงานใหญ่

ทุกเกมธุรกิจ เกมบริหารองค์กร
ทุกเกมมีกับดัก

มองให้ขาดก่อนเดิน



ชนะ ด้วย

สิ่งที่คน

ไม่ทันมอง

คำนำ

สำนักพิมพ์

“คุณคิดว่าอำนาจที่แท้จริง
อยู่ในมือของใคร...

**คนที่ตะโกนเสียงดังก้อง หรือ
คนที่แอบวางหมากเงียบ ๆ
จนควบคุมได้ทั้งกระดาน”**

ในโลกแห่งการแข่งขันที่ดูเหมือนจะให้รางวัลกับคนที่
พูดเก่งที่สุด เดินหน้าเร็วที่สุด หรือแสดงอำนาจมาก
ที่สุด เราพบปรากฏการณ์น่าสนใจที่เกิดขึ้นซ้ำแล้ว
ซ้ำเล่า คือคนที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและ
แท้จริงมักเป็นคนที่ไม่ได้ทำตัวเด่นที่สุดในห้อง แต่กลับ
สามารถอ่านสถานการณ์ได้อย่างแยบยล แลเคลื่อนไหว
ด้วยกลยุทธ์ที่เฉียบขาด

คุณเคยสังเกตไหมว่าในที่ประชุม บางครั้งคนที่เงียบ
ที่สุดกลับเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากที่สุด
หรือคนที่ดูธรรมดา ๆ กลับได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
ก่อนใคร

นี่ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ หากแต่เป็นผลมาจากการเข้าใจ และใช้ประโยชน์จาก “เกมที่มองไม่เห็น” ซึ่งกำหนด ความสำเร็จในโลกแห่งความเป็นจริง

คุณเคยสังเกตไหมว่าในที่ประชุม บางครั้งคนที่เงียบที่สุดกลับเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากที่สุด หรือคนที่ดูธรรมดา ๆ กลับได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อนใคร นี่ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ หากแต่เป็นผลมาจากการเข้าใจและใช้ประโยชน์จาก “เกมที่มองไม่เห็น” ซึ่งกำหนดความสำเร็จในโลกแห่งความเป็นจริง

“ชนะด้วยสิ่งที่คนไม่ทันมอง” หนังสือที่จะเปิดประตูสู่โลกแห่งการใช้มันสมองอย่างชาญฉลาด เข้าใจว่าพลังที่แท้จริงไม่ได้มาจากการดึงดูดความสนใจ แต่มาจากความสามารถในการสังเกต วิเคราะห์ และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

ในยุคที่ทุกคนพยายามเป็นศูนย์กลางความสนใจ คนที่เข้าใจศิลปะแห่งการเคลื่อนไหวอย่างมีจุดหมาย และการใช้พลังแห่งความเงียบ กลับได้เปรียบอย่างไม่คาดคิด

ผู้เขียนจะเผยให้เห็นถึงกลไกเหล่านี้ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้นำและผู้มีอิทธิพลระดับโลก ตั้งแต่การอ่านภาษากายและจิตวิทยาของคนรอบข้าง ไปจนถึงการสร้างเครือข่ายและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่คนอื่นมองข้าม คุณจะ不仅仅แค่เข้าใจเกมแห่งชีวิต แต่ยังสามารถเล่นเกมนั้นด้วยความชาญฉลาดและมีศักดิ์ศรี เพราะในโลกที่เต็มไปด้วยความวุ่นวาย คนที่เข้าใจจังหวะของความเงียบ และรู้วิธีใช้พลังแห่งการสังเกต คือผู้ที่จะชนะในสิ่งที่คนอื่นไม่ทันมองเห็น

คำนำ

ผู้เขียน

ท่ามกลางความวุ่นวายที่รายล้อม คุณเคยรู้สึกว่าคุณ
ความคิดของตัวเองถูกกลืนหายไป เคยไหมที่
ความพยายามอย่างหนักกลับไร้ซึ่งการมองเห็น
และการต้องรับมือกับแรงผลักดันที่ซ่อนเร้นเบื้องหลัง
ฉากหน้า มันเป็นความท้าทายที่คาดไม่ถึง ประสบการณ์
เหล่านี้คือสิ่งที่ผู้เขียนเองก็เคยเผชิญมาอย่างลึกซึ้งค่ะ

หลายปีก่อน ผู้เขียนเคยอยู่ในที่ประชุมซึ่งเต็มไปด้วย
ด้วยเสียงอึกทึก ทุกคนพยายามพูดแข่งกันเพื่อให้เป็น
ที่สังเกต และผู้เขียนเองก็พยายามทำตาม แต่ลึก ๆ
กลับรู้สึกเหนื่อยและท้อแท้ จนวันหนึ่งตัดสินใจ
เงยบลง และสังเกตสิ่งเล็ก ๆ รอบตัว สีหน้าคนที่
ไม่ได้พูด รายละเอียดในเอกสารที่คนอื่นมองข้าม หรือ
จังหวะที่คนเปลี่ยนเรื่องกะทันหัน จึงได้รู้ว่าพลังที่
แท้จริง ไม่ได้อยู่ที่ใครพูดเสียงดังที่สุด แต่อยู่ที่ใคร
“อ่านเกมได้ขาด” และ “เล่นเกมอย่างฉลาด” จาก
วันนั้น ผู้เขียนจึงเริ่มใช้กลยุทธ์เงียบ ๆ เหล่านี้

“ชนะด้วยสิ่งที่คุณไม่ทันมอง” หนังสือที่กลั่นมาจากประสบการณ์ตรง ซึ่งไม่ได้จะสอนให้คุณต้องเปลี่ยนเป็นคนเสียงดัง หรือพยายามแย่งชิงอะไร แต่มันคือเครื่องมือความคิดที่จะช่วยให้คุณมองเห็นเกมที่ซ่อนอยู่ในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะป็นในที่ทำงาน การพูดคุยทางธุรกิจ หรือแม้แต่ในความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งให้เห็นว่าคุณจะค้นพบและใช้พลังเงียบได้อย่างไร พลังที่จะช่วยให้คุณกำหนดทิศทางเกม สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยไม่ต้องเปล่งเสียงดัง ไม่ต้องโอ้อวด และไม่ต้องแข่งกับใคร

ไม่ขอสัญญาว่าหนังสือเล่มนี้จะเปลี่ยนชีวิตคุณได้ ในทันที แต่ผู้เขียนมั่นใจว่าเมื่อคุณได้อ่านและนำแนวคิดไปลองใช้ **คุณจะตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีชั้นเชิงมากขึ้น**

คุณจะรู้ว่าเมื่อไหร่ควรพูด เมื่อไหร่ควรรอ จนคุณสามารถสร้างผลงานที่คนรอบข้างไม่ได้ทันมอง

ขอให้ผู้อ่านทุกท่านพบกับพลังที่ซ่อนอยู่ในความเงียบ และก้าวขึ้นเป็นผู้กำหนดเกมในแบบของตัวเองอย่างสง่างามและเหนือชั้นนะคะ

ภัทรมาศ พรสวรรค์

คำนิยม

คุณภัทรมาศ พรวรารกรณ์ ได้ขอความช่วยเหลือ เพื่อเขียนคำนิยมให้แก่หนังสือเล่มแรกในชีวิตของเธอหน่อย เรื่อง “ชนะด้วยสิ่งที่คุณไม่ทันมอง” ตอนแรกก็ไม่แน่ใจว่าจะทำได้หรือเปล่า เพราะยังไม่ได้อ่านต้นฉบับ จึงต้องขอเวลาเพื่อจะอ่านต้นฉบับเสียก่อน

เมื่อได้เริ่มอ่านต้นฉบับ
ก็รู้สึกติดใจ IWRาะเนื้อหา
ต้นฉบับมาก

เธอได้เก็บเคล็ดลับรายละเอียดในการทำงาน การซ่อนตัวในห้องประชุม การเก็บตัวเงียบอย่างซ่อนอาวุธ การเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ประหนึ่งว่าจะออกศึกสงครามที่มีความพ่ายแพ้หรือชัยชนะเป็นเดิมพัน ในช่วงที่ได้อ่านต้นฉบับ เป็นช่วงเวลาที่ยุทธกำลังรบพุ่งทะลุมาบอบกับเขมรพอดี

แต่ดูเหมือนว่าสงครามระหว่างไทยกับเขมรไม่มีใครใช้กลยุทธ์ “พลังเงียบ” จากเรื่องราวในหนังสือเล่มนี้เลย เพราะต่างก็โหวกเหวกโวยวายในทุกรูปแบบ โดยไม่มีเนื้อหาสาระใด ๆ ที่จับต้องได้ เป็นสงครามน้ำลาย น้ำท่วมทุ่ง ใสร้าย ป้ายสี ปั่นน้ำเป็นตัว ซึ่งอยู่ตรงกันข้ามกับหนังสือเล่มนี้อย่างสิ้นเชิง

อาการโหวกเหวกโวยวายแบบไทยรบเขมร ก็ไม่มีใครชนะทั้งคู่ เพราะต่างก็ต้องอาศัยบุคคลที่สาม มือที่สาม เข้ามาช่วยเป็นกรรมการและจัดการให้ ทั้งไทยและเขมร ต่างก็สูญเสียอำนาจในการตัดสินใจ สูญเสียดำรงความน่าเชื่อถือ และไม่สามารถตัดสินใจหรืออยู่ในเวทีการต่อรองอะไรได้

ทำให้บุคคลที่สามหรือมือที่สาม มีอำนาจในการตัดสินใจแทน และมีอำนาจเหนือกว่า

ซึ่งทั้งไทย
และเขมร
ควรจะได้อ่านหนังสือ

“ชนะด้วย
สิ่งที่คน
ไม่ทันมอง”

ภาพสะท้อนจากหนังสือ “ชนะด้วยสิ่งที่คน
ไม่ทันมอง” ทำให้เห็นภาพของการบริหารใน
ระบบธุรกิจที่ตัดสินใจด้วยกำไรขาดทุน ซึ่งต่าง
จากระบบราชการที่ใช้วิธีโหวกเหวกโวยวายเพื่อ
กลบเกลื่อนปมด้อยแล้วยึดอำนาจ การมีอำนาจ
แบบราชการนั้น เมื่อได้อำนาจแล้ว การพัฒนา
และความเจริญก็ตายคาที่

ซึ่งเป็นการตัดสินใจ แบบโง่อย่างมีหลักการ

ส่วนระบบธุรกิจที่ใช้กำไรขาดทุนเป็นตัววัดคุณภาพ
ของคนทำงาน ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงาน
เพื่อให้เข้าตาเจ้าของกิจการ กิจการของเอกชน
จึงก้าวไปได้ไกล

คุณภัทรมาศ พรวรารากรณ์ เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีลีลาการเขียนหนังสือแบบใหม่ ใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร เพื่อให้ได้ความหมาย แตกต่างไปจากหนังสือรุ่นเก่าก่อน หนังสือ “ชนะด้วยสิ่งที่คุณไม่ทันมอง” ไม่ได้เป็นหนังสือตำราวิชาการ ไม่ได้เป็นหนังสือวรรณกรรมหรือนวนิยาย และไม่ได้เป็นหนังสือสารคดี แต่เป็นหนังสือในรูปแบบใหม่ที่สามารถสื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจ ให้ปรัชญาและให้แนวคิดในการทำงาน การดำเนินชีวิต การดิ้นรนของชีวิตที่อยู่ท่ามกลางสนามรบ การอยู่อยู่กับคน อยู่อยู่กับงาน การศึกษา จุดอ่อน จุดแข็ง และการต่อสู้เพื่อจะเอาตัวให้รอด

หนังสือ “ชนะด้วยสิ่งที่คุณไม่ทันมอง” เป็นการใช้ภาษาสมัยใหม่โดยไม่ได้สนใจราชบัณฑิตหรือคณะกรรมการด้านภาษาอีกต่อไป การใช้ภาษาอังกฤษแบบทับศัพท์ จนกลายเป็นภาษาใหม่ในชีวิตประจำวัน การใช้ภาษาอังกฤษปนกับภาษาไทย ทั้งภาษาเขียนและภาษาพูด จนกลายเป็นที่ยอมรับในความเป็นไปและความเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารกันเข้าใจ โดยไม่ต้องเกรงใจ “ยามภาษา” อีกต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี เจริญสุข

สารบัญ

16 | บทนำ

ทำไมโลกนี้ต้องมีพลังเจียบ

- เกมอำนาจที่คุณอยู่มันคืออะไร 17
- พลังเจียบคืออะไร และมันเปลี่ยนเกมอย่างไร 18
- วิธีอ่านหนังสือเล่มนี้ให้ได้ผลจริง 20

22 | บทที่ 1

มองเกมให้ขาด

- **แผนที่สนามรบ** : พวกพ้อง อาวุโส หน้า 23
- **สัญญาณลม** : อ่านแรงกระเพื่อมได้พรม 30
- **กั๊กดักความแค้น** ที่ฆ่าคนเจียบ ๆ 36
- **จุดยืนของคุณ** : คุณยืนอยู่ตรงไหนจริง ๆ 41
- **แบบทดสอบ** : ระดับพลังเจียบของคุณ 47

52 | บทที่ 2

เลือกอาวุธให้คม

- อาวุธของคุณคืออะไรกันแน่ 53
- จุดแข็งที่คนอื่นมองไม่เห็น 59
- จุดอ่อนที่คุณซ่อนจากตัวเอง 64
- วิธีลับอาวุธให้คมขึ้นทุกวัน 70
- **เคล็ดลับจริง** : ชนะเพราะเลือกอาวุธถูก 75

80 | บทที่ 3

วางแผนมากให้เหนือ

- เล่นให้เก่งแต่ไม่ทำให้ใครระแวง 81
- ทุกก้าวต้องมีข้อมูล ไม่ใช่เดา 86
- เครือข่ายแบบไม่ดูหิวแสง 91
- คำพูดที่น้อยแต่ชนะใจห้องทั้งห้อง 96
- **เคล็ดลับจริง** : มีอนึ่งที่ขยับหมากชนะ 101

104 | บทที่ 4

อ่านคนให้ทัน

- มองลึกกว่าใบหน้าที่เขาให้คุณเห็น 105
- อารมณ์และแรงจูงใจที่ซ่อนอยู่ 110
- **เกมซ่อนเกม** : เขากำลังอ่านคุณอยู่ไหม 115
- มุมมองของคนอื่นต่อคุณ 121
- **เคล็ดลับจริง** : อ่านผิดครั้งเดียว แพ้ทั้งกระดาน 128

134

บทที่ 5

ชนะโดยไม่รบ

- ชนะด้วยการปล่อยให้เขาล้มเอง 135
- ใช้จังหวะและตำแหน่งให้เป็นแต้มต่อ 139
- ทำให้เขายอมแพ้ตั้งแต่ยังไม่เริ่ม 144
- ความเงียบที่ทำให้ทุกคนฟัง 149
- **เคล็ดลับ** : ไม่สู้แต่ได้ทุกอย่าง 153

156

บทที่ 6

สร้างระบบให้เล่นตัวมันเอง

- สร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนขับเคลื่อนเอง 157
- วินัยที่คมกว่าแรงบันดาลใจ 162
- **เทคโนโลยี** : ตัวเร่งไม่ใช่พระเอก 166
- หมุนล้อ Flywheel ของคุณให้ติด 172
- **เคล็ดลับ** : ผู้นำที่หายไปแต่ระบบเดินต่อ 179

182

บทที่ 7

เขียนกฎให้เป็นของคุณ

- สรุบบทเรียนของคุณเอง 183
- เขียน Playbook ที่ใช้ได้จริง 188
- ทำให้กฎของคุณถูกเล่าต่อ 192
- อนาคตที่คุณเขียนเองได้ 197
- **แบบฝึก** : 7 วันสร้างกฎของคุณ 201

206 | บทที่ 8

รับมือเมื่อเขาเล่นแรง

- เมื่อเขาจ้องเล่นงานคุณตรง ๆ 207
- เมื่อข่าวลือทำลายชื่อเสียง 211
- เมื่อถูกผลักออกจากวงใน 216
- เมื่อเขาใช้มวลชนมาไล่คุณ 220
- ทางรอดแบบไม่ต้องก้มหัว 224

228 | บทที่ 9

รักษาใจกลางให้มัน

- คนแบบไหนที่เหนื่อยแต่ไม่พัง 229
- พลังเงียบเริ่มจากข้างใน 233
- จัดการความกลัวของตัวเอง 238
- อยู่ท่ามกลางความวุ่นวายแบบนี้ ๆ 242
- **เคล็ดลับจริง** : คนที่รอดเพราะใจนิ่งกว่าใคร 248

252 | บทที่ 10

ทิ้งร่องรอยให้สง่างาม

- ร่องรอยที่ใครก็ลบไม่ออก 253
- ร่องรอยที่คนอยากเดินตาม 257
- ร่องรอยที่เงียบแต่ดังในใจเขา 260
- ถอยแบบไม่แพ้ ยืนแบบไม่ข่ม 264
- **เคล็ดลับจริง** : ผู้นำที่จากไปแล้วคนยังพูดถึง 267

บทนำ

ทำไมโลกนี้ต้องมีพลังเจียบ

ในทุกพื้นที่ของชีวิต มี “เกมลับ” กำลังเล่นอยู่ คุณอาจไม่เคยสังเกต แต่ไม่ว่าคุณจะยืนอยู่ในห้องประชุม เดินในโรงงาน พูดคุยกับลูกค้า หรือแม้แต่ นั่งกินข้าวกับเพื่อนร่วมงาน

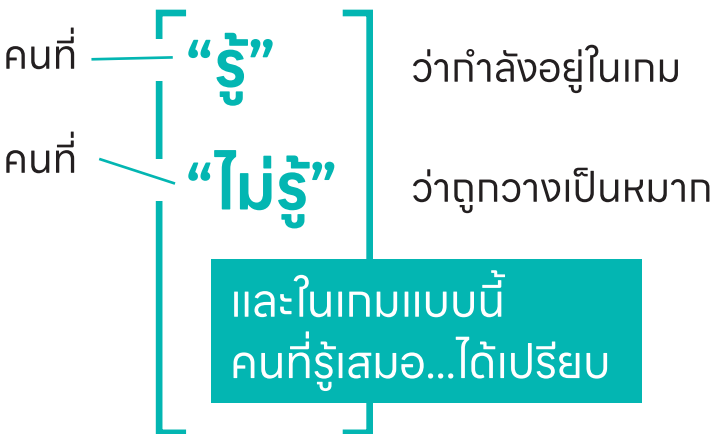
มีเกมบางอย่างกำลังดำเนิน
อยู่เสมอ เกมที่ไม่มีใครแจก
คู่มือ ไม่มีใครประกาศว่า
เริ่มต้นแล้ว แต่เกมนั้น **“มีผล
กับชีวิตคุณทุกวัน”**

เกมเหล่านี้ไม่ใช่เกมของโชคหรือดวง แต่คือ เกมของอำนาจ ความสัมพันธ์ การตัดสินใจ และ ภาพลักษณ์ มันไม่ใช่เกมที่คนส่วนใหญ่รู้ว่ากำลังเล่นอยู่ นั่นแหละคือสาเหตุที่พวกเขาแพ้ ตั้งแต่ยังไม่ทันลงสนาม ผู้แพ้ส่วนใหญ่ แพ้เพราะ “ไม่รู้ว่ามีเกมอยู่” คนจำนวนมากสูญเสียโอกาสดี ๆ ถูกมองข้าม ถูกผลักออกจากวงใน หรือโดนป้ายสี ทั้งที่ไม่เคยทำอะไรผิด

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นมาเพื่อให้คุณ “**ตื่นรู้**” ว่า โลกไม่ได้ให้รางวัลกับคนที่พุดดังที่สุด แต่ให้รางวัลกับคนที่ “**อ่านเกมได้ขาด**” และ “**เดินอย่างรู้จังหวะ**” แม้จะไม่พุดอะไรเลย

“เกมอำนาจ” ที่คุณอยู่...คือเกมอะไร

หลายคนเข้าใจคำว่า “อำนาจ” ในแบบที่แคบเกินไป พวกเขาคิดว่าอำนาจคือยศ ตำแหน่ง หรือเสียงดังที่สุดในห้อง แต่จริงๆ แล้ว อำนาจคือความสามารถในการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้น โดยไม่ต้องเอ่ยเสียงแม้แต่คำเดียว ทุกองค์กรมีเกมของมันเองทุกครอบครัวมีกติกาที่ไม่ได้พุด ทุกการประชุมมีผู้เล่นซ่อนอยู่ และทุกเกมลับ...มีคนสองแบบเท่านั้น



พลังเงียบคืออะไร และมันเปลี่ยนเกมได้อย่างไร

พลังเงียบ ไม่ใช่ความเงียบของคนอ่อนแอ ไม่ใช่การเงียบเพราะกลัว หรือ เพราะหมดแรง แต่คือความเงียบที่ทรงพลัง เพราะมันมาพร้อมกับ “การรู้จักหวั่น” รู้ว่าเมื่อไรควรพูด และเมื่อไรควรนิ่ง รู้ว่าเมื่อไรควรปรากฏตัว และเมื่อไรควรหายไป รู้ว่าเมื่อไรควรขยับหมาก และเมื่อไรควรปล่อยให้คนอื่น

เดินพลาดเอง พลังเงียบคือการสะสมเครดิตแบบไร้เสียง คนที่มีพลังเงียบ ไม่จำเป็นต้องรีบแสดงผลงาน แต่ผลงานของเขาจะพูดแทนตัวเองในวันที่คนอื่นล้า

เสียงดังไม่เคยชนะสงคราม
ในสนามรบจริง ทหารที่วิ่งพล่านมักถูก
ยิงก่อน

ในห้องประชุม **คนที่พูดมากเกินไปมักถูก**
จับตา ในเกมอำนาจ คนที่รีบทุกศึกจะ
หมดแรงก่อนถึงสนามใหญ่

ในทางกลับกัน คนที่ฟังมากกว่าพูด มักมองเห็นแผนที่ คนที่นิ่ง มักสังเกต
ได้ลึก คนที่ปล่อยให้ศัตรู “เปิดไฟ” เอง มักเป็นฝ่ายได้เปรียบ ความเงียบ
จึงไม่ใช่เพียง “เกราะ” ป้องกัน แต่มันคือ “ดาบ” ที่ตัดเกมโดยไม่มีใคร
ทันรู้ตัว

หนังสือเล่มนี้...กล่าวพูดในสิ่งที่คนอื่นไม่กล้า ในโลกที่ทุกคนถูกสอนให้ “พูดให้ดัง” เล่มนี้จะสอนให้คุณ “ฟังให้ขาด” ในยุคที่ความกล้า แสดงออกคือมาตรวัดความมั่นใจ เล่มนี้จะสอนคุณให้ “มั่นใจเงียบ ๆ” และ “ชนะโดยไม่ต้องแสดงตัว”

หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่ตำราสำเร็จรูป แต่มันคือ “เครื่องมือคิด” ที่ทำให้คุณ อ่านสนามรบอย่างนักยุทธศาสตร์ เลือกอาวุธที่เหมาะสมกับคุณวางหมาก อย่างผู้ควบคุมเกม อ่านใจคนได้แม่นยำ ชนะศึก...โดยไม่ต้องสู้ และที่สำคัญที่สุด คือสร้างระบบที่คุมเกมต่อได้ แม้วันที่คุณไม่อยู่ตรงนั้นแล้ว

โลกแห่งความจริงไม่อ่านคู่มือเดียวกับคุณ
คู่แข่งของคุณไม่ได้เรียนกฤษฎีเดียวกัน หัวหน้า
ของคุณไม่ได้ทำตามหลักการที่คุณเรียน และคนที่ได้
เลื่อนตำแหน่ง...บางคนพูดน้อยกว่าคุณครึ่งหนึ่ง

ดังนั้น คุณต้องฝึก “อ่านเกม” ด้วยตาตัวเองไม่ใช่
รอให้ใครมาอธิบาย คุณต้องฝึก “อ่านคน” ให้เป็น ไม่ใช่
แค่ฟังในสิ่งที่เขาพูด

หนังสือเล่มนี้

ไม่สัญญาว่าจะทำให้คุณ “รวย”

แต่มันจะทำให้คุณมี “น้ำหนัก” ในการพูด มี “จังหวะ” ในการปรากฏตัวและมี “ความนิ่ง” ในโลกที่เต็มไปด้วยฝุ่นควัน เพราะในสนามรบที่ซับซ้อน คนที่อยู่รอด ไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด แต่คือคนที่ อ่านเกมได้ดีที่สุด และเล่นเกมอย่าง “มันใจในเงามืด”

ชนะในสิ่งที่คนไม่ทันมอง
**ไม่ได้เขียนมาเพื่อให้คุณ
แค่ “อยู่รอด”** แต่มันเขียน
มาเพื่อให้คุณ เป็นผู้คุมเกม
และเมื่อถึงเวลานั้น คุณจะ
ไม่ต้องตะโกน ไม่ต้องอธิบาย
และไม่ต้องแย่งแสงกับใคร
เพราะทุกคน จะหันมาตาม
กันเองว่า “เขาทำได้ยังไง
ถึงที่แทบไม่ได้พูดอะไรเลย”

1

บทที่

มองคน
ให้ขาด

แผนที่สนามรบ : พวกพ้อง อาวุโส หน้า

“ไม่มีใครชนะในสนามรบ
ที่เขาองไม่เห็น ไม่มีใครรอด
จากดักที่เขาไม่รู้ว่ามียู่”

ในบทนำ เราได้เปิดตาคุณให้เห็นว่าโลกนี้เต็มไปด้วย “เกมลับ” และการอยู่รอดหรือก้าวหน้าของคุณ ไม่ได้วัดจาก เสียงดังหรือแค่ความเก่ง แต่จากความสามารถในการอ่านเกมและมองให้ขาด

บทนี้จึงเป็นขั้นตอนแรกของชัยชนะการมองสนามรบให้ทะลุปรุโปร่ง ก่อนจะก้าวเท้าแรกลงไป ถ้าคุณมองสนามรบไม่ออก ไม่รู้ว่าตัวเองยืนตรงไหน ศัตรูอยู่ตรงไหน และเพื่อนแท้ของคุณคือใคร คุณก็เหมือนนักรบตาบอดที่เดินเข้าไปในกับระเบิด แต่ถ้าคุณเริ่มเห็นแผนที่ของสนามรบ มองออกว่าตำแหน่งสำคัญอยู่ที่ใด ใครเป็นใคร คุณจะรู้วิธีเล่นเกมให้ตัวเองมีแต้มต่อโดยไม่ต้องวิ่งหนี

แผนที่สนามรบคืออะไร

แผนที่สนามรบในที่นี้ไม่ใช่แผนที่กระดาษ แต่คือความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับภูมิประเทศของเกมอำนาจที่คุณอยู่ มันประกอบด้วยสามสิ่งสำคัญที่คนส่วนใหญ่ไม่มอง แต่คนที่คุมเกมจะไม่ละสายตาไปจากมัน

พวกพ้อง

ใครอยู่ข้างคุณจริงๆ

ใครแค่อุ้มแต่ไม่เคยช่วย

ใครเจียบ ๆ แต่พร้อมจะสนับสนุน

อาวุธ

ลำดับชั้นที่มองไม่เห็น

แต่มีอยู่จริงในทุกวงการ ใครมีเสียง

ใครมีสิทธิ์ veto ใครแค่ตัวประกอบ

หน้า

ภาพลักษณ์หรือ “หน้า”

ที่ทุกคนรักษาไว้ต่อกัน ทั้ง ๆ ที่ในใจคิดอีกอย่าง

การมองเกมให้ขาด เริ่มจากเข้าใจทั้งสามอย่างนี้
และจัดเรียงมันในแผนที่ของคุณเอง

พวกพ้อง มองให้ออกว่าใครคือใคร

คนส่วนใหญ่คิดว่าคนที่นั่งใกล้เราในห้องประชุม หรือที่คุยกับเราทุกวันคือพวกพ้อง แต่จริง ๆ แล้วคนที่พูดกับคุณบ่อยที่สุด อาจเป็นศัตรูที่มีมารยาทดี และคนที่ไม่เคยพูด อาจเป็นคนที่พร้อมปกป้องคุณโดยไม่ต้องประกาศ

วิธีมองพวกพ้องให้ออก

1. ดูเวลาที่ลำบาก – ใครเป็นคนแรกที่เสนอมือให้คุณตอนพลาด ใครเจียบหาย
2. ดูเวลาที่คุณสำเร็จ – ใครแสดงความยินดีจริงใจ ใครนิ่งเฉยหรือกั๊กคุณลับหลัง
3. ดูการกระทำมากกว่าคำพูด – คนที่เจียบแต่อำนวยความสะดวกให้คุณโดยไม่ต้องขอ มักเป็นพวกพ้องที่แท้จริง
4. อย่าประมาทเงาของคนเจียบ – ในแผนที่สนามรบ คนเจียบมักถืออาวุธสำคัญ เพราะเขาไม่ต้องพิสูจน์ตัวเองด้วยคำพูด

พวกพ้องคือแหล่งพลังงานลับของคุณ แต่ก็ต้องเข้าใจว่า พวกพ้องไม่จำเป็นต้องอยู่ข้างคุณตลอดไป เขาอาจแค่แค่แชร์เส้นทางกับคุณช่วงหนึ่ง แล้วแยกไปเมื่อเส้นทางไม่ตรงกัน ดังนั้นอย่ายึดติด แต่ให้รักษาความสัมพันธ์แบบไม่บังคับ

อาวุโส มองให้ออกว่าใครคุมเกมจริง

ในทุกสนามรบ มีลำดับชั้นที่ซ่อนอยู่ คนที่มีอำนาจจริงมักไม่ใช่คนที่นั่งหัวโต๊ะ แต่เป็นคนที่ถูกสายตาหันไปมองเมื่อเกิดปัญหา ในวัฒนธรรมเอเชียโดยเฉพาะ ลำดับชั้นยิ่งฝังลึก เพราะมันไม่ได้เขียนอยู่ในตำแหน่งงาน แต่ฝังในประวัติศาสตร์ของแต่ละคน

วิธีมองอาวุโสให้ออก

1. ใครพูดแล้วทุกคนเงียบฟัง
2. ใครไม่พูด แต่คำพูดสุดท้ายของเขาคือคำตัดสิน
3. ใครที่แม้แต่หัวหน้าของคุณก็ต้องเกรงใจ
4. ใครที่มีเครือข่ายกว้างเกินกว่าที่คุณเห็น

เมื่อคุณมองออกว่าใครคือผู้คุมเกมจริง คุณจะไม่ต้องไปทำทนายเขาตรง ๆ และจะเรียนรู้ได้ว่า วิธีเดินหมากคือ “ไปกับกระแสอาวุโส” ไม่ใช่ชนกับมัน ในเกมลับ คนที่เงียบแต่มีอาวุโสมักเป็นคนกำหนดจังหวะทั้งกระดานโดยไม่ต้องขยับตัวแรง

หน้า ภาพลักษณ์ที่ทุกคนต้องรักษา

“หน้า” คือสิ่งที่มีพลังมากกว่าตำแหน่งหรือตัวตนจริง แม้แต่ในองค์กรใหญ่ ๆ หรือสังคมเล็ก ๆ คนส่วนมากเลือกทำตามภาพลักษณ์ที่ถูกคาดหวัง มากกว่าความจริงใจของเขาเอง และนี่คือสิ่งที่คุณต้องอ่านให้ออก เพราะการไปทำลาย “หน้า” ของใครสักคนต่อหน้าคนอื่น มักเป็นสาเหตุของศัตรูเงียบในระยะยาว

วิธีมองหน้าให้ออก

1. ดูว่าใครพยายามปกป้องภาพลักษณ์มากเกินไป
เขาอาจซ่อนจุดอ่อนอะไรไว้
2. ดูว่าใครมีความกล้าพูดสิ่งที่คิดจริง ๆ น้อยที่สุด
นั่นอาจเพราะกลัวเสียหน้า
3. อย่าปล่อยให้ใครเสียหน้าในที่สาธารณะ
เพราะแม้เขาจะยิ้ม แต่ข้างในเขาอาจเกลียดคุณไปตลอดชีวิต

เมื่อคุณมองเห็นว่า “หน้า” เป็นแค่หน้าฉากที่แต่ละคนใส่ในสนามรบ คุณจะเลิกตกใจเมื่อมีใครทำดีกับคุณต่อหน้า แต่กั้ดคุณลับหลัง และคุณจะเรียนรู้ที่จะรักษาหน้าคนอื่นเท่าที่จำเป็น เพื่อให้ตัวเองเล่นเกมได้ง่ายขึ้น

ทำไมต้องมองให้ขาดก่อนเดิน

เพราะทุกเกมลับมีกับดัก ทุกสนามรบมีจุดอ่อน จุดแข็ง และจุดตาย การมองเกมให้ขาดคือการป้องกันไม่ให้คุณเดินผิดที่ หรือลงแรงในจุดที่ไม่คุ้มค่า คนที่มองไม่ออก มักเสียพลังไปกับภารกิจพิสูจน์ตัวเองต่อคนผิด หรือฝากอนาคตไว้กับพวกพ้องปลอม คนที่มองขาดจะเลือกก้าวให้คุ้มค่า พูดให้น้อยแต่หนักแน่น และรู้ว่าเมื่อไรควรเงยบให้คู่ต่อสู้ผลอตัวเอง

วิธีฝึกมองเกมให้ขาดในชีวิตจริง ต่อไปนี้คือแนวทางฝึกง่าย ๆ ที่ใช้ได้ทันที

1. ก่อนเข้าห้องประชุมทุกครั้ง ลองสังเกตทุกคนโดยไม่พูด ใครนั่งที่ไหน ใครสบตาใคร ใครดูไม่สบายใจ จดลงในใจว่าใครดูเป็นพวกพ้อง ใครดูเป็นกลาง ใครดูเป็นคู่แข่ง
2. สร้างแผนที่สนามรบของตัวเอง วาดวงกลมใหญ่เป็นสนามรบกลาง ระบุพวกพ้องในวงกลมใกล้ตัว ระบุอาวุธและเส้นทางอำนาจรอบวง ระบุคนที่ต้องระวังและคนที่ต้องรักษาหน้า
3. ฟังมากกว่าพูด คำพูดของคนอื่นจะบอกตำแหน่งของเขาในเกม คนที่พูดเยอะมักต้องการแสดง คนที่นิ่งมักคิดลึก
4. แยก “ตัวจริง” กับ “ตัวแสดง” พยายามหาสิ่งที่ซ่อนอยู่หลัง “หน้า” ของแต่ละคน ใครทำเพื่อหน้าตา ใครทำเพราะจริงใจ
5. ถามตัวเองเสมอว่า “นี่คือเกมแบบไหน” เกมนี้เป็นเกมแย่งอำนาจ เกมประคองหน้า หรือเกมสร้างพันธมิตร เมื่อรู้ประเภทเกม คุณจะรู้วิธีเดินที่เหมาะสม