



จากประสบการณ์เพิ่มขึ้นกว่า 50 ปี
เริ่มต้นจาก SMEs จนกลายเป็น
บริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลก

闘燃える魂 *A Fighting Spirit*

ถอยก็ตาย วิกฤตยิ่งไงก็ต้องสู้

อิโนะโมริ คาซึโอะ

“เทพแห่งการบริหารที่ยังมีชีวิตอยู่”

ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร Kyocera และ KDDI

กรณีศึกษาระดับโลก

นักบริหารวัย 78 ปี

ไม่มีความรู้ & ประสบการณ์
ในธุรกิจการบิน แต่พลิกฟื้น JAL
ที่ล้มละลาย ให้กลับมาผงาดได้
ราวปาฏิหาริย์ในระยะเวลา
เพียง 3 ปี



สุচারิตน์ เอื้อเปี่ยมมงคล IIPL

บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา คำนิยม



闘燃える魂
A Fighting Spirit

ถอยก็ตาย วิกฤตยิ่งไงก็ต้องสู้

稲盛和夫
Inamori Kazuo

อิनाโมริ คาซึโอะ ฝึยน
สุดาร์ตน์ เอื้อเปี่ยมมงคล แปล
บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา คำนิยม

INAMORI KAZUO

กองกิตตาย วิกฤตยั้งโกก็ตองลู้

อินามอริ คาซึโอะ แต่ง
สุตารัตน์ เอื้อเปี่ยมมงคล แปล

Author: Inamori Kazuo
Translator: Sudarat Urpiemmongkol

MOERU TOUKON by Kazuo Inamori

Copyright © Kazuo Inamori 2013

All rights reserved.

First published in Japan in 2013 by The Mainichi Newspapers, Tokyo

This Thai edition is published by arrangement with

Mainichi Shimbun Publishing, Tokyo c/o Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2559

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์สุภาพใจ
ในเครือบริษัท ตลาคา จำกัด

1st Thai Edition published: March 2016

Published by Sukkhabpai Publishing
Tathata Publication Co. Ltd.

อินามอริ คาซึโอะ.

กองกิตตาย วิกฤตยั้งโกก็ตองลู้-- กรุงเทพฯ : ตลาคา จำกัด, 2559.
208 หน้า.

1. ความสำเร็จทางธุรกิจ. I. สุตารัตน์ เอื้อเปี่ยมมงคล, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.
650.1

ISBN 978-616-14-0226-6

ประธานกรรมการบริหาร: บัญชา เฉลิมชัยกิจ
กรรมการผู้จัดการ: โชนรุงสี เฉลิมชัยกิจ
ที่ปรึกษา: สงวนศรี ตรีเทพประติมา
ผู้จัดการสำนักพิมพ์: อลิ้น เฉลิมชัยกิจ
บรรณาธิการบริหาร: วรุตม์ ทองเชื้อ
บรรณาธิการต้นฉบับแปล: อลิ้น เฉลิมชัยกิจ
บรรณาธิการเล่ม: พชรพรรณ เอื้อรัตน์สกุลชัย
ออกแบบปกฉบับภาษาไทย: ณัฐพงษ์ ภาคิแพทย์
ศิลปกรรม: สุธรรม โชติเสถียรวงษ์
ฝ่ายการตลาด: อัครณัฐ ชูหนูม, กนกพร ถ้าโคนทอง
ฝ่ายขาย: มณัญชยา สิริวงษ์, อุดร ปัญญาชัย,
ฝ่ายโรงพิมพ์: ไทบูลย์ ชาศริยานนท์
พิมพ์ที่ ฝ่ายโรงพิมพ์ บริษัท ตลาคา จำกัด
จัดจำหน่ายโดย สายส่งสุภาพใจ
บริษัท บุ๊ค ไทม์ จำกัด 214 ซ. พระรามที่ 2 ซอย 38
แขวงบางมด เขตจอมทอง กทม. 10150
โทรศัพท์: 0-2415-2621 แฟกซ์: 0-2416-7744

Chief Executive Officer: Bancha Chalermchaikit
Managing Director: Chonrungsee Chalermchaikit
Consultant: Sangansri Tretepratima
Publishing House Manager: Aleen Chalermchaikit
Editor in Chief: Varut Thongchuae
Editor for Thai Translation: Aleen Chalermchaikit
Editor: Patcharaphan Auarattanasakulchai
Thai Version Cover Design: Nutthapong Pakeephaet
Thai Version Book Layout: Sutham Chotsathainwong
Marketing Dept.: Akkanat Chumnun, Kanokporn Thumkotong
Sales Dept.: Manunchaya Siriwong, Udon Phanyachai
Printing Dept.: Bhaibulaya Chakariyanonda
Printed by Tathata Publication., Ltd.
Distributed by Book Time Co. Ltd.
Book Time Co. Ltd. 214 Rama II Rd3 (Soi 38)
Bangmod Chomgthong Bangkok 10150
Tel: 662-415-2621 Fax: 662-416-7744

แนะนำเพิ่มเติม ✉ editor@booktime.co.th

🌐 www.booktime.co.th 📱 SukkhabpaiPUB



ปลุกจิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกฮือ

หากต้องการสั่งซื้อจำนวนมาก
เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน การฝึกอบรม
การส่งเสริมการขาย หรือให้เป็นของขวัญ
กรุณาติดต่อรับส่วนลดพิเศษได้ที่
ฝ่ายขาย โทร. 02-4156797, 02-4152621 ต่อ 102
Email: order@booktime.co.th

คำนิยาม

บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา

ประธานเครือสหพัฒน์

ผมได้ไปทำงานที่ญี่ปุ่นในช่วง พ.ศ. 2497 – 2503 ซึ่งเป็นช่วงที่ญี่ปุ่นฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ก่อนจะพุ่งสูงขึ้นในช่วง พ.ศ. 2513 – 2532 ผมได้สัมผัสการทำงานอย่างทุ่มเทของคนญี่ปุ่น จากบริษัทเล็ก ๆ ด้วยคนไม่กี่คน เต็มไปด้วยก้าวกระโดด เป็นช่วงเวลาที่ผมได้เรียนรู้การทำธุรกิจที่มีค่ามาก ในชีวิตช่วงหนึ่ง เป็นพื้นฐานให้ผมตั้งเป้าหมายเป็นที่หนึ่งในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคของประเทศไทย และผมก็ทำได้ตามความตั้งใจ ผมคิดว่านักธุรกิจไทยหลายท่านก็ได้แรงบันดาลใจจากความเป็นนักสู้ ผู้ไม่ยอมแพ้ของคนญี่ปุ่นในยุคหลังสงครามเช่นกัน คุณอินาโมริ คาซึโอะ (Mr. Inamori Kazuo) เป็นหนึ่งในบุคคลต้นแบบ ที่สร้างเศรษฐกิจญี่ปุ่นขึ้นมาในยุคนี้

ผมได้รู้จักคุณอินาโมริเมื่อ 40 กว่าปีก่อน ด้วยการแนะนำของคุณโยชิทากะ สึคะโมโตะ (Mr. Yoshikata Tsukamoto) ประธานของ Wacoal Holdings ในขณะนั้น คุณอินาโมริมีบริษัทอยู่ที่เกียวโต จึงทำให้สนิทกับคุณโยชิทากะ และได้มาประเทศไทยตอนก่อตั้งบริษัท ไทยวาโก้ ครอบครัวยุคของคุณอินาโมริเดิมทำธุรกิจ

เกี่ยวกับพันปลอม ต่อมาได้นำวัสดุที่ใช้ทำพันปลอม มาผลิตปลอม IC memory Semiconductor ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น ของธุรกิจ Kyocera

การได้พบคุณอิโนโมริมาก่อน ทำให้ผมอ่านหนังสือเล่มนี้ อย่างสนุก เพลิดเพลิน เบียดไปด้วยพลัง ผมเห็นวิญญาณนักสู้ ในหนังสือ “ถอยก็ตาย วิกฤตยั้งไงก็ต้องสู้” เล่มนี้ คุณอิโนโมริ ผู้เขียน ถ่ายทอดประสบการณ์ได้อย่างสนุก มีประวัติและกรณีศึกษาที่น่าติดตาม เขาทำสิ่งที่หลายคนไม่คิดว่าจะเป็นไปได้ เช่น พลิกฟื้นธุรกิจสายการบินแห่งชาติที่ล้มละลาย ให้กลับขึ้นมา ผงาดในวงการอย่างสมศักดิ์ศรี ปรับการบริหารที่ล้มเหลว ให้กลายเป็นการบริหารแบบโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

ในหนังสือเล่มนี้ คุณอิโนโมริแสดงให้เห็นว่า ถ้ามีใจมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ ผู้บริหารรวมใจเป็นหนึ่งเดียวกับพนักงาน องค์กรจะ เจริญก้าวหน้าอย่างแน่นอน ผู้อ่านหนังสือเล่มนี้ จะได้เรียนรู้ การทำงานอย่างนักสู้ในบริษัทญี่ปุ่น เปิดมิติใหม่ของการเปลี่ยน วิธีคิดในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้สร้างความสำเร็จตามที่ ตั้งใจ ทั้งในด้านการทำธุรกิจ และการใช้ชีวิต ในภาวะที่ประเทศไทย ต้องเผชิญปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ผมเชื่อว่า หนังสือเล่มนี้ จะกระตุ้นวิญญาณนักสู้ของคนไทยให้ยืนหยัดเพื่ออนาคตที่ดีต่อไป

稻盛經營12ヶ条



稻盛和夫

หลักการบริหาร 12 ประการ ของ อินาโมริ

- 1 | ทำให้วัตถุประสงค์ของงาน สิ่งที่ตั้งใจจะสื่อสาร มีความชัดเจน
- 2 | ตั้งเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม
- 3 | รักษาเจตจำนงอันแรงกล้า
- 4 | มุ่งมั่นที่จะไม่แพ้ใคร
- 5 | เพิ่มยอดขายอย่างเต็มที่ ลดรายจ่ายให้น้อยที่สุด
- 6 | การตั้งราคาเป็นการบริหารจัดการ
- 7 | การบริหารจัดการขึ้นกับความตั้งใจที่แน่วแน่
- 8 | จิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโชน
- 9 | สู้งานด้วยความกล้าหาญ
- 10 | ทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ
- 11 | คบหากันอย่างซื่อสัตย์ด้วยน้ำใจโมตรี
- 12 | มีฝันและมุ่งหวังด้วยใจใสบริสุทธิ์ ทำงานเชิงรุกอย่าง สดใสอยู่เสมอ

สารบัญ

บทนำ

P.12

ทำไมเศรษฐกิจญี่ปุ่นถึงถดถอย

P.19

มีจิตใจไม่ย่อท้ออยู่เต็มเปี่ยม

01 ความเจริญรุ่งเรือง และเสื่อมถอยของญี่ปุ่น

P.26

ความผันผวนใน “รอบแปดสิบปี”

P.28

เส้นทางสู่ความมั่งคั่ง และกำลัง
ทางทหารเข้มแข็ง

P.31

จากความพ่ายแพ้สู่ความมั่งคั่ง

P.34

สถานการณ์จวนเจียนจะล่มละลาย

P.36

ท่าทีของญี่ปุ่นจากนี้ไป

P.40

การชอนทับกันของ
Japan Airlines และเศรษฐกิจญี่ปุ่น

P.44

คนญี่ปุ่นรู้สึกอย่างไรบ้างถึงวิกฤติ

P.48

ทำให้จิตวิญญาณนักสู้ที่เด็ดดาลลุก
เป็นไฟ

02 การบริหารจัดการด้วย “จิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโซน”

P.56

บรรดาผู้นำการฟื้นฟูหลังสงคราม

P.60

จิตวิญญาณนักสู้ที่จำเป็น
ในการบริหารจัดการ

P.64

เอาชนะตัวเอง

P.68

สู้จนกว่าจะชนะ

P.76

ปกป้องหมู่คณะด้วยชีวิต

P.81

เผชิญหน้ากับภาวะเศรษฐกิจถดถอย

P.85

ตัดสินใจหยุดขึ้นค่าจ้าง

P.89

ภาวะเศรษฐกิจถดถอยเป็นโอกาส
ของการเติบโต

4 มาตรการเพื่อเติบโตช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ

P.91

- ① สร้างสายสัมพันธ์กับพนักงานให้แน่นแฟ้น

P.92

- ② ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการที่ไม่ใช่ค่าวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรงทั้งหมด

P.93

- ③ เป็นพนักงานขายทุกคน

P.95

- ④ มุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และสินค้าใหม่

03

เพื่อโลก เพื่อมนุษยชาติ

P.100

พื้นฐานของ
“จิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโชน”

P.103

จุดประสงค์หลักของการทำธุรกิจ
พลังงานแสงอาทิตย์

P.108

มีส่วนช่วยสนับสนุนความสุขของผู้คน

P.111

จุดกำเนิดของระบบทุนนิยม

P.113

ขีดจำกัดของทุนนิยมที่ไม่รู้จักพอ

P.119

เปลี่ยนแปลงใจ

04

ดำเนินการด้วยคุณธรรม

P.126

คุณธรรมที่ส่งเสริมจิตวิญญาณนักสู้
ที่ลุกโชน

P.130

การบริหารจัดการด้วยจิตวิญญาณ
ญี่ปุ่นร่วมกับการเรียนรู้แบบตะวันตก

P.137

คุณธรรมที่จะเป็นแบบอย่างแก่โลก

P.143

สร้างชาติด้วยการใช้คุณธรรม
เป็นพื้นฐาน

05

ฟื้นฟู Japan Airlines (JAL)

P.152

การฟื้นฟู Japan Airlines (JAL)

P.170

“โลกที่เราอยู่” มีการเปลี่ยนแปลง

06

ฟื้นฟูญี่ปุ่น

P.176

สถานการณ์การฟื้นตัวของเศรษฐกิจญี่ปุ่น

P.179

เปลี่ยนแนวคิด

P.181

ลักษณะที่แท้จริงของจิตวิญญาณชั้นสูงของคนญี่ปุ่น

P.189

ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูง

P.192

เรียนรู้จากกฎการค้าของเกียวโต

P.195

การสร้างแบรนด์ของสินค้าเกษตร

P.198

“จิตวิญญาณนักสู้” เป็นกุญแจสำคัญในการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น

บทนำ

ทำไมเศรษฐกิจญี่ปุ่นถึงถดถอย

“ทำไมถึงกลายเป็นแบบนี้ไปได้” หลังพองสบู่แตกคนญี่ปุ่นต่างเรียกร้องให้เศรษฐกิจฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว แต่เวลาได้ล่วงเลยมาเกือบ 25 ปีแล้ว จนรู้จักกันดีในนามว่า “2 ทศวรรษที่หายไป” เศรษฐกิจชะงักงันมายาวนานเสียจนทำให้คิดว่าความรุ่งเรืองในอดีตเป็นเพียงแค่ความฝัน

GDP (ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ) ของญี่ปุ่นถูกจีนแซงหน้าและตกมาอยู่อันดับ 3 ของโลก Goldman Sachs สถาบันการเงินยักษ์ใหญ่ของอเมริกาคาดการณ์ว่า การเติบโตในระดับต่ำของญี่ปุ่นยังคงต่อเนื่องไปจนถึง พ.ศ. 2593 ซึ่งไม่เพียงจะถูกประเทศในกลุ่ม BRICS¹ อย่างรัสเซีย อินเดียและบราซิลแซงหน้าแล้ว แม้แต่อินโดนีเซียและเม็กซิโกก็จะแซงหน้าญี่ปุ่นด้วย

เรื่องนี้ไม่ได้กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต หากกวาดตามองวงการอุตสาหกรรมในปัจจุบัน จะเห็นว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของญี่ปุ่นที่น่าจะครองตลาดโลกได้กลับต้องคร่ำครวญเพราะติดลบมหาศาล ในทำนองเดียวกันอุตสาหกรรมและกิจการที่ควรเป็นผู้นำโลกด้วยความสามารถทางเทคโนโลยีและ

1 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วประกอบด้วย บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีนและแอฟริกาใต้

ส่วนแบ่งตลาดกลับต้องตกที่นั่งลำบากซึ่งมีตัวอย่างให้เห็นทั่วไป ไม่ใช่ผมคนเดียวที่สงสัยว่า “ทำไม”

อีกด้านหนึ่งในช่วง พ.ศ. 2513 ขณะที่ญี่ปุ่นเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ประเทศใกล้เคียงอย่างจีน ประชากรยังคงแต่งกายในชุดสูทเหมา² เดินทางด้วยจักรยานเป็นหลักและผู้คนในชนบทขาดแคลนอาหาร

ทว่า ใน พ.ศ. 2521 เต็งเสี่ยวผิงได้จุดความหวังให้ประชาชน “อยากมั่งคั่งร่ำรวย” ด้วยนโยบายเปิดประเทศซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานเศรษฐกิจระบอบสังคมนิยม หลังจากนั้นความต้องการที่ไม่หยุดยั้งได้กลายเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างรวดเร็ว ไม่ทันไรก็แซงหน้าญี่ปุ่นและไต้หวันขึ้นสู่ประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอันดับ 2 ของโลก

ปัจจุบันจีนไม่หยุดอยู่แค่ตำแหน่ง “โรงงานของโลก” แต่ยังคงกลายเป็นผู้เล่นสำคัญของเศรษฐกิจโลกเพราะมีตลาดภายในประเทศขนาดใหญ่เป็นฉากหลัง และมีบริษัทระดับโลกที่ออกไปในวงการที่ก้าวสู่ระดับโลกจำนวนมาก อาทิ Huawei บริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์สื่อสารรายใหญ่ของจีน และ Haier บริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ารายใหญ่

ใน พ.ศ. 2540 ญี่ปุ่นประสบปัญหาการรับมือกับสถาบันการเงินที่บริหารจัดการเลวร้ายจากสภาวะฟองสบู่แตก ประเทศเพื่อนบ้านอย่างเกาหลีใต้ต้องเผชิญกับปัญหาที่รุนแรงยิ่งกว่า ประเทศชาติจะอยู่รอดหรือไม่ ค่าเงินเอเชียได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง

2 Mao suit เสื้อปกตั้งมีกระเป๋านอกสองข้าง แบบที่เหมาะสมเจ้าตุ้งสวม

ค่าเงินวอนตกลงอย่างรวดเร็ว เกาหลีใต้เกือบล้มละลาย
จนต้องกู้ยืมเงินจาก IMF³ (กองทุนการเงินระหว่างประเทศ)

ทว่า ประชาชนที่ตกอยู่ในสภาวะลำบากเช่นนั้น ต่างอุทิศตน
เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ ไม่เพียงพยายามอดทนอย่างสุดชีวิตแต่ยัง
ยกทรัพย์สินมีค่าส่วนตัวให้ประเทศ อีกทั้งยังได้รับความร่วมมือ
จากภาครัฐและบริษัทอย่าง Samsung และ Hyundai ที่มุ่งมั่น
จะส่งเสริมเทคโนโลยี หาช่องทางขายสินค้าและผลักดันกลยุทธ์
ตราयीหือในเชิงรุก ยิ่งกว่านั้น ยังขยายธุรกิจอย่างโหมกระหน่ำ
เช่น การลงทุนในเครื่องมือเครื่องจักรที่เป็นหัวใจสำคัญ ทำให้
การพัฒนาประเทศเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

หากเทียบกับความเจริญรุ่งเรืองของประเทศเพื่อนบ้านเหล่านี้
เศรษฐกิจญี่ปุ่นในปัจจุบัน ภาคอุตสาหกรรมยังคงต่ำอย่างเห็น
ได้ชัด สังคมโดยรวมอยู่ในภาวะหยุดชะงัก ทำไมเราถึงตรงข้าม
กับเขาและเกิดช่องว่างขนาดนี้ เรามีอะไรที่ต่างจากเขา

ผมคิดว่าคงเป็นเพราะความรู้สึกภายในจิตใจที่แตกต่างกัน

ลองมองย้อนกลับไป ญี่ปุ่นเองก็เคยตกที่นั่งลำบากเช่นเดียวกับ
จีนและเกาหลีใต้ ไม่สิ รุนแรงกว่าสองประเทศนี้อย่างเทียบ
ไม่ได้เลย

แผ่นดินมอดโหมเป็นเก้าถ่านจากการแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2
โครงสร้างอุตสาหกรรมและสังคมส่วนใหญ่กลายเป็นผงธุลี
ทำให้คนญี่ปุ่นที่ถูกส่งไปประจำการยังต่างประเทศสมัยสงคราม

3 International Monetary Fund

มากกว่า 6 ล้านคนเมื่อถอนตัวกลับมาหลังสงครามยุติต้องตกอยู่ในสภาพขาดแคลนอาหารประทังชีวิต

ถึงแม้ว่าคนญี่ปุ่นจะตกอยู่ในสภาพน่าเวทนาแต่เราก็ไม่ละทิ้งความหวัง ปลุกจิตใจมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ กล้าที่จะเผชิญหน้ากับพื้นที่ว่างเปล่าที่เหลือจากการถูกเผา เราต่างกระเสือกกระสนที่จะมีชีวิตรอด “ต่อให้เกิดอะไรขึ้นก็ต้องฝ่าไปให้ได้” บ้างก็ว่า “พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ มะรืนนี้ต้องดีกว่าพรุ่งนี้” พยายามทุ่มเทสุดความสามารถและหาไอเดียใหม่ๆทุกวัน

“เอวาระ” ประชาชนต่างกัดฟันสู้และหาไอเดียใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง จนญี่ปุ่นก้าวผ่านความทุกข์ทรมานไปได้ เศรษฐกิจฟื้นตัวและเติบโตอย่างรวดเร็วจนถูกเรียกว่า “ปาฏิหาริย์”

เวลาเพียง 20 กว่าปีที่เริ่มต้นจากซากปรักหักพังจนกลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอันดับ 2 ของโลกรองจากอเมริกา แบบจำลองเศรษฐกิจและรูปแบบการบริหารกลายเป็นแบบอย่างระดับโลกจนได้รับการขนานนามว่า “Japan as Number One”

ร่องรอยของเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตหลังสงครามยุติของญี่ปุ่นถึงแม้จะถูกจารึกในประวัติศาสตร์โลกยาวนานแค่ไหนก็เป็นประวัติศาสตร์อันทรงเกียรติไม่ใช่เป็นเรื่องของตัวเลข GDP ที่เพิ่มสูงขึ้นมากในระยะสั้น แต่เป็นเรื่องของความทุ่มเทและหาไอเดียใหม่อย่างไม่มีที่สิ้นสุดของคนในชาติซึ่งช่วยให้วิกฤติของ

ชาติกลับฟื้นคืนขึ้นมาใหม่เหมือนดั่งนกฟีนิกซ์⁴ ที่คนญี่ปุ่นอย่างเราควรภูมิใจต่อสิ่งนั้น

กำลังสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจเติบโตคือ เหล่าผู้ประกอบการที่มี “ความปรารถนา” อันแรงกล้านั่นเอง อาทิ คนที่เริ่มต้นจากศูนย์อย่าง มัตสึชิตะ โคโนสุเกะ, ฮอนดะ โซอิจิโร่ และอิบูกะ มาซารุ บุคคลผู้มีแนวคิดสูงส่งอย่างแรงกล้าสำหรับการประกอบธุรกิจของตนอย่างเต็มที่ พวกเขาตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินตัวและประกอบธุรกิจอย่างขยันขันแข็งเพื่อทำให้มันเป็นจริง

ไม่เพียงผู้บริหารจำนวนหนึ่งที่โดดเด่นเท่านั้น ยังมีผู้ประกอบการที่มีแรงบันดาลใจอันแรงกล้าซึ่งอยู่ในชุมชนอีกหลายคน รวมถึงบรรดาผู้ประกอบการกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมที่ครองสัดส่วนมากกว่าครึ่งของบริษัทญี่ปุ่นด้วย แม้จะมีทรัพยากรการบริหารไม่เพียงพอแต่หากกัดฟันสู้และใช้ปัญญาไตร่ตรองต่อให้เศรษฐกิจผันผวนแค่ไหนก็อดทนจนผ่านพ้นและสร้างธุรกิจให้อยู่รอดเติบโตต่อไปได้

Kyocera ที่ผมก่อตั้งขึ้นก็เป็นหนึ่งในหลายกิจการที่สืบเนื่องจากพื้นฐานดังกล่าว

Kyocera ก่อตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2502 (ค.ศ. 1959) ด้วยเงินทุน 3 ล้านเยน มีพนักงาน 28 คน เข้าห้องทำออฟฟิศ นับว่าเป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่มีอะไรเลย ถึงจะเริ่มธุรกิจจากศูนย์แต่ก็ทุ่มเทเพื่อพัฒนาธุรกิจของบริษัทอย่างเต็มที่

4 คนญี่ปุ่นเชื่อว่านกฟีนิกซ์คือนกที่ไม่มีวันตาย

สิ่งที่ภาคภูมิใจคือ ตั้งแต่เปิดกิจการมาจนถึงวันนี้เป็นระยะเวลา 54 ปี บริษัทไม่เคยขาดทุนเลยสักครั้ง ไม่เพียงสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องแต่ยังรักษารายได้ที่สูงมาตลอดอีกด้วย อัตรากำไรสูงสุดเท่าที่เคยบันทึกไว้เกิน 40% ถึงแม้ว่ายอดขายจะเกิน 1 ล้านล้านเยนแต่ยังรักษาอัตรากำไรสูงเกินสองหลักไว้ได้

สภาพแวดล้อมการบริหารระหว่างนั้นเชื่อว่า “ราบรื่น” เสมอไป เพราะที่ต้องเผชิญหน้ารับคลื่นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมากมาย อาทิ เหตุการณ์นิกสัน ช็อก (Nixon shock) ทำให้อัตราแลกเปลี่ยนเงินเยนลอยตัว ภาวะวิกฤติน้ำมัน (Oil shock) ที่ทำให้การสั่งซื้อสินค้าลดลงฮวบฮาบ ข้อตกลงพลาซ่า แอคคอร์ด (Plaza Accord) ทำให้เงินเยนแข็งขึ้นอย่างรวดเร็ว ผลกระทบจากความขัดแย้งทางการค้าระหว่างญี่ปุ่น-อเมริกาที่ดูเดือดร้อนสารกึ่งตัวนำ (Semiconductor) เศรษฐกิจตกต่ำยาวนาน หลังฟองสบู่แตก ยิ่งกว่านั้น ยังเจอภาวะฟองสบู่ไอที (IT bubble, Dot-Com bubble) กับวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ (Lehman Shock) และการแข็งตัวของค่าเงินเยนที่ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เป็นต้น

โดยเฉพาะ Kyocera ที่มีอัตราการส่งออกสูง หากเงินเยนแข็งตัวกำไรของบริษัทก็จะร่วงลงมาติดลบทันที ทว่า ค่าเงินเยนแข็งตัวอย่างรวดเร็วใน พ.ศ. 2538 คือ 1 ดอลลาร์ = 79 เยน แทนที่เราจะตกอยู่ในภาวะติดลบ คณะผู้บริหารและพนักงานบริษัทกลับฮึดสู้และช่วยกันสร้างรายได้ให้สูงขึ้น

ผมคิดว่าหนทางแห่งความเติบโตของ Kyocera นั้น เกิดจาก “ความปรารถนา” อันแรงกล้าที่เรียกว่า “ไม่ยอมแพ้แม่เศรษฐกิจจะผันผวนแค่ไหน”

การสนับสนุนเศรษฐกิจญี่ปุ่นให้เติบโตอย่างรวดเร็วได้หลังสงครามยุติ เพราะว่ามีผู้บริหารที่มีพลังเต็มเปี่ยมด้วยใจนักสู้และบริษัทที่มีผู้บริหารประเภทนี้เป็นผู้นำ

ทว่า ในปัจจุบันมีผู้บริหารจำนวนมากยอมรับว่า สาเหตุที่ผลประกอบการตกต่ำต่อเนื่องเป็นเพราะสภาพเศรษฐกิจและทิศทางการตลาด ผมยังเห็นผู้บริหารหลายคนไม่รีรอที่จะโยนความผิดให้อีกอย่างอื่นแล้วอ้างสาเหตุที่ผลประกอบการไม่ดีว่าเป็น “อุปสรรคที่ถาโถมเข้ามาครอบงำ”

มันไม่ใช่อย่างนั้นเลย สิ่งที่ขาดแคลนที่สุดสำหรับเศรษฐกิจญี่ปุ่นและสังคมญี่ปุ่นในปัจจุบันคือ จิตใจที่มุ่งมั่นไม่ย่อท้อเมื่อเกิดอะไรขึ้น ต่อให้ปัญหาถาโถมแค่ไหน ความมุ่งมั่นแรงกล้าที่จะฟันฝ่ามันไปให้ได้ ความกล้าและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค คือสิ่งที่ผู้นำของบริษัทญี่ปุ่นขาดไป และเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้สังคมเศรษฐกิจของญี่ปุ่นเกิดการหยุดชะงักในปัจจุบันจนมองไม่เห็นอนาคตมิใช่หรือ

มีจิตใจไม่ย่อท้ออยู่ตีบเปี่ยม

สิ่งจำเป็นต่อญี่ปุ่นในเวลานี้คือ ความปรารถนาแรงกล้าว่า “จะไม่ยอมแพ้” หรือ “จิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโชน” นั่นเอง บรรดาผู้บริหารช่วงหลังสงครามยุคิ ทุกคนจุดไฟนักสู้ “เอวาระ จะไม่ยอมแพ้” ต่างฝ่ายต่างแข่งขันพร้อมกับพัฒนาศักยภาพจนขับเคลื่อนเศรษฐกิจญี่ปุ่นมาได้

เมื่อผ่านช่วงตกต่ำมายาวนาน ในที่สุดก็เริ่มมองเห็นแสงแห่งความหวังในการฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจญี่ปุ่นเสียที ตอนนี้แหละ เป็นโอกาสอันดีที่บริษัทญี่ปุ่นจะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จอีกครั้ง ญี่ปุ่นในขณะนี้มีเงินทุนเพียงพอ มีเทคโนโลยีล้ำเลิศ มีบุคลากรที่จริงใจ แต่สิ่งที่ขาดคือ “จิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโชน” เพียงแค่ความปรารถนาแรงกล้าที่คิดว่า “เอวาระ จะไม่ยอมแพ้” เท่านั้นเอง

ตัวผู้บริหารเองต้องมี “ความปรารถนา” แรงกล้าที่อยากทำเช่นนี้ เพียงมีใจนักสู้ดูดีพร้อมเออาชนะ ไม่ว่าจะเป็นการต่อสู้แบบไหนก็จะนำพากิจการไปสู่ความสำเร็จให้ได้ แล้วบริษัทญี่ปุ่นจะปรากฏตัวอยู่หัวแถวของเศรษฐกิจโลกได้แน่นอน

มีคำพูดที่เป็นคำอุปมาของ “ความปรารถนา” ที่ผู้นำและผู้บริหารของญี่ปุ่นควรจะมีดังนี้

การจะทำแผนการใหม่ให้สำเร็จลุล่วง ขอเพียงมีจิตใจมุ่งมั่น
ไม่ย่อท้อ จงทุ่มเท ประารถนา เอาใจใส่และเอาจริงเอาจัง

หลังจากที่ผมเข้ารับตำแหน่งประธานกรรมการ JAL (JAPAN AIRLINES) ได้ไม่นาน ผมยกคำพูดนี้มาพูดกับพนักงานของ JAL ที่โคกเศร้าคร่ำครวญจากการล้มละลาย

มันไม่ใช่คำพูดของผมแต่เป็นคำพูดของนาคามูระ เท็มปุนักคิดที่อธิบายถึงแนวคิดเชิงรุกว่า “จงพูดให้ตัวเองฟังอยู่เป็นนิจว่า ต้องมีจิตใจเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่น เพื่อให้แผนการและเป้าหมายใหม่สำเร็จบรรลุผล ต้องวาดภาพอุดมคติสูงส่งและวิสัยทัศน์เปี่ยมคุณธรรมให้เกิดขึ้นในจิตใจอย่างแรงกล้า”

คำพูดนี้รวมทุกสิ่งที่ผมใช้ในการฟื้นฟู JAL ผมไม่มีความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินและไม่มีประสบการณ์ ไม่มีโอกาสเอาชนะ แค่แนะนำว่าการฟื้นฟูของ JAL ต้องใช้ “ความปรารถนาอันแรงกล้าเท่านั้น”

กล่าวคือ นำแผนฟื้นฟูธุรกิจที่ทุกคนตัดสินว่าไม่มีทางทำสำเร็จ มาทำให้เป็นจริงและบริหารด้วยใจที่มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ ผมพรีำบอกกับพนักงานว่า “ต่อให้ลำบากแค่ไหน ต้องเผชิญกับความยากลำบากเพียงใด ทุกคนต้องรวมพลังกันฟันฝ่าสิ่งเหล่านี้แล้ว JAL จะฟื้นตัวได้แน่นอน”

สิ่งที่ทำให้เกิด “ความปรารถนาอันแรงกล้า” นั้นมาจากความปรารถนาบริสุทธิ์ใจที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อปกป้องพนักงานและอยากช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจญี่ปุ่นอีกทางหนึ่งผมคิดว่า “ความปรารถนา” อันบริสุทธิ์ใจที่ไม่มีสิ่งใดแอบแฝงได้สื่อถึงพนักงาน

ของ JAL และเพราะพวกเขาเปลี่ยนความคิดจึงทำให้การฟื้นฟูครั้งนี้ถูกเรียกว่า ‘ปาฏิหาริย์’

ปัจจุบัน เศรษฐกิจญี่ปุ่นกำลังตกต่ำ ถ้าหากบรรดาผู้บริหารของกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ มี “ความปรารถนา” มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ ยอมทำทุกวิถีทางเพื่อสร้างบริษัทของตัวเองให้เจริญรุ่งเรือง เพื่อให้พนักงานมีความสุขทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ทุ่มเทศความสามารถและหาไอเดียใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง กิจการจะเติบโตประสบความสำเร็จไปพร้อมกับทำให้เศรษฐกิจญี่ปุ่นกลับมารุ่งเรืองได้อีกครั้งแน่นอน

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 นายอาเบะได้รับชัยชนะในการเลือกตั้งทั่วไป หลังการยุบสภาครั้งนั้น ความคาดหวังจากนโยบายเศรษฐกิจ “อาเบะโนมิกส์”⁵ (Abenomics) ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย 3 ประการคือ นโยบายการคลังแบบขยายตัว (การที่รัฐบาลใช้จ่ายมากกว่ารายได้ภาษีที่จัดเก็บได้หรือที่เรียกว่างบประมาณขาดดุล) มาตรการ QE หรือ Quantitative Easing เรียกอีกอย่างว่า มาตรการผ่อนคลายเชิงปริมาณและกลยุทธ์การเจริญเติบโตของนายกรัฐมนตรีชินโซ อาเบะทำให้ค่าเงินเยนอ่อนตัว หุ้นปรับตัวสูงขึ้นด้วยมุมมองในแง่ดีว่าจะดีต่อสภาพเศรษฐกิจ เพียงแต่การฟื้นฟูเศรษฐกิจญี่ปุ่นนั้น ผมคิดว่า การเปลี่ยน “ความปรารถนา” ของคน จำเป็นกว่านโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลเสียอีก

แม้ว่าบริษัทจะตกที่นั่งลำบากเพียงไร หากพนักงานทุกคนได้ผู้นำที่เปี่ยมด้วยใจนักสู้ ทุ่มเทศและหาไอเดียใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง

5 นโยบายเศรษฐกิจของนายอาเบะ

ด้วยใจอันบริสุทธิ์ที่หนักแน่นแล้ว ต่อให้เศรษฐกิจผันผวน
แค่ไหนก็จะฟื้นตัวและก้าวหน้าไปได้ไกล หากบริษัทดังกล่าว
เพิ่มจำนวนขึ้น จะยิ่งช่วยให้เศรษฐกิจญี่ปุ่นฟื้นตัวได้แน่นอน

ไม่เพียงเฉพาะคนในภาคอุตสาหกรรมเท่านั้น ประชาชนทุกคน
ต้องมี “ความปรารถนา” อันแรงกล้า งดงาม และจริงใจที่จะสู้
ไม่ถอย ไม่ยอมแพ้ใครเป็นอันขาด ถ้าทำได้เช่นนี้ ประเทศญี่ปุ่น
ก็จะแสดงศักยภาพให้โลกได้รับรู้มากกว่าที่เคยทำได้อีกด้วยซ้ำ

ยิ่งสถานการณ์สับสนยุ่งเหยิง ยิ่งต้องตั้งเป้าหมายและยกระดับ
วิสัยทัศน์ให้สูงไม่ควรโทษสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง แต่ควร
มีใจมุ่งมั่นไม่ย่อท้อและทำเป้าหมายให้สำเร็จต่อไป ผมเชื่อ
อย่างยิ่งว่า แม้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไป
หากมีใจนักสู้ที่ไม่ยอมแพ้และมี “จิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโชน”
อนาคตต้องสดใสแน่นอน

หนังสือเล่มนี้สืบเนื่องจากการที่ผมได้ไปบรรยายใน “การประชุม
ไมนิชิแห่งศตวรรษที่ 21” (Mainichi 21 Seiki Forum) เนื่องใน
โอกาสครบรอบ 142 ปี การก่อตั้งสำนักพิมพ์ไมนิชิหัวข้อ
“ฟื้นฟูสังคมเศรษฐกิจญี่ปุ่น และสภาพประเทศที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน”
ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 ซึ่งนายยูทาเกะ อาซาฮินะ
กรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักพิมพ์ไมนิชิได้ฟังการบรรยายและ
เสนอให้ตีพิมพ์เป็นรูปเล่มเพื่อเป็น “แนวทางและความกล้า
ที่จะมีชีวิตอยู่ในยุคที่สับสนวุ่นวาย”

ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2556 ผมหมดหน้าที่กรรมการบริหาร
ของ JAL และพอมีเวลาได้คิดอะไรเรื่อยๆ ในช่วงเวลาสบายใจนั้น
ผมปล่อยอารมณ์คิดถึงอดีตความเป็นมาและอนาคตของประเทศนี้

ด้วยการบอกเล่าความคิดส่วนตัวผ่านประสบการณ์ในการบริหาร และการเป็นผู้บริหาร Kyocera, KDDI รวมถึงการกุมบังเหียน บริหาร JAL ที่ผ่านมารวมกันมากกว่าครึ่งศตวรรษ

หนังสือเล่มนี้เป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัวของมือสมัครเล่นและความเชื่อฟังหัวใจของผู้บริหารคนหนึ่ง ผมจะยินดีมากหากมัน กลายเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยฟื้นฟูญี่ปุ่น



闘燃える魂
A Fighting Spirit

ถอยก็ตาย
วิกฤตียังไงก็ต้องสู้

อิโนโมริ คาซึโอะ เขียน
สุภารัตน์ เอื้อเปี่ยมมงคล แปล

จิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโชน!

- “ทำสิ่งที่ถูกต้องในฐานะมนุษย์”
- หลักการบริหาร 12 ประการของอิโนโมริ
- 4 มาตรการที่เป็นรูปธรรมสำหรับใช้เป็นโอกาสเติบโตช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ
- การทำงานอย่างทุ่มเทจนได้ยื่น “เสียงเครื่องจักรร้องไห้” และ “สร้างสินค้าที่คมจนบาดมือได้”

“การได้พบคุณอิโนโมริมาก่อน ทำให้ผมอ่านหนังสือเล่มนี้ได้อย่างสนุก เพลิดเพลิน เบี่ยมไปด้วยพลัง ผมเห็นวิญญาณนักสู้ในหนังสือ ถอยก็ตาย วิกฤตียังไงก็ต้องสู้ เล่มนี้ คุณอิโนโมริ ผู้เขียน ถ่ายทอดประสบการณ์ได้อย่างสนุก มีประวัติและกรณีศึกษาน่าติดตาม เขาทำสิ่งที่หลายคนไม่คิดว่าจะเป็นไปได้ เช่น พลิกฟื้นธุรกิจสายการบินแห่งชาติที่ล้มละลาย ให้กลับขึ้นมาผงาดในวงการอย่างสมศักดิ์ศรี บริหารบริหารที่ล้มเหลวให้กลายเป็นการบริหารแบบโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

ผู้อ่านหนังสือเล่มนี้ จะได้เรียนรู้การทำงานอย่างนักสู้ในบริษัทญี่ปุ่น เปิดมิติใหม่ของการเปลี่ยนวิธีคิดในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้สร้างความสำเร็จตามที่ตั้งใจ ทั้งในด้านการทำธุรกิจและการใช้ชีวิต ในภาวะที่ประเทศไทยต้องเผชิญปัญหาทางเศรษฐกิจ ผมเชื่อว่า หนังสือเล่มนี้จะกระตุ้นวิญญาณนักสู้ของคนไทยให้ยืนหยัดเพื่ออนาคตที่ดีต่อไป”

บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา
ประธานเครือสหพัฒน์

หนังสือสร้างแรงบันดาลใจ จุดไฟสร้างสรรค์
เพื่อการจัดการความฝัน หรือบริหารธุรกิจให้เติบโต



สุขภาพใจ

SukkhabjaiPUB

KA 0028 จิตวิทยาธุรกิจ

ISBN 978-616-14-0226-6



9 786161 402266

200.-

www.booktime.co.th