

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษา “การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก (Presentation of Leadership Image and CEO Stories in Pocket Books)” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ในด้านวิธีการกำหนดเนื้อหา รูปแบบการจัดสาร วิธีการใช้ภาษา วิธีการเล่าเรื่องในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก โดยนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และตอนที่ 2 วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

ผลการศึกษาตอนที่ 1 ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 ส่วนคือ

- 1.1 การศึกษารูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- 1.2 การศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

1.1 รูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม มาศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง โดยศึกษารูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กใน 2 ประเด็นคือ

- **ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์** โดยการวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงมี 3 ทิศทางคือ

- (1) ทิศทางเป็นบวก เช่น ดำเนินชีวิตด้วยความพอเพียง / มีความอดกลั้น / เป็นครูที่ดี / ตีดิน
- (2) ทิศทางเป็นกลาง เช่น เก็บตัว / กล้าได้กล้าเสีย / รอบคอบไม่กล้าเสี่ยง / เป็นผู้ให้เพื่อไถ่บาป
- (3) ทิศทางเป็นลบ เช่น เป็นนักเลง

- รูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่ผู้รับสารใช้ในการตัดสินใจความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารของ Berlo และคณะ (1966) มาใช้ในการกำหนดรูปแบบภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารในที่นี้ หมายถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงเอง ในฐานะที่เป็นผู้เล่าเรื่องหรือผู้ถ่ายทอดเรื่องราว โดยได้แบ่งการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- (1) ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้วางใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น ความเป็นคนดี มีจริยธรรม อุดม
- (2) ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเน้นการมีความรู้ ความชำนาญในการทำงาน เช่น ประสบการณ์ด้านใดด้านหนึ่ง
- (3) ภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแสดงถึงความกระตือรือร้น ไม่เฉื่อยชา เช่น การทำงานเชิงรุก การเอาใจใส่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แสดงรูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในด้านต่าง ๆ จำแนกตามคุณสมบัติและทิศทาง ดังตารางที่ 4.1, 4.2, 4.3 ตามลำดับ

1.1.1 ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้วางใจของผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 4.1 แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้วางใจได้ ของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่น และไว้วางใจได้	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญย สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	เป็นคนดี ซื่อสัตย์ รับผิดชอบสูง / บุคลิกดี มีความน่าเชื่อถือ		*			*		*
+	มีทัศนคติในแง่บวก	*	*			*		*
+	มีความมั่นใจ / เคารพตัวเอง / มี จุดยืน / เข้าใจตัวเอง	*		*				*
+	อ่อนน้อมถ่อมตน / ถ่อมตัว	*		*	*	*	*	
+	ติดดิน	*	*		*	*		
-	ความเป็นนักเลง							*
0	เก็บตัว				*			
0	เป็นผู้ให้เพื่อไถ่บาป							*
+	อดทนอดกลั้น พร้อมรับฟังคำ ชี้แนะ					*		
+	รับฟังความเห็นเพื่อนำมาแก้ไข	*						

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้
ของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่น และไวใจได้	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญย สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	ยอมรับความผิดพลาดและนำมา เป็นบทเรียน	*	*		*	*		*
+	ประนีประนอม ประสานประโยชน์				*	*		*
+	มีความกตัญญู ตอบแทนบุญคุณ							*
+	ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง				*			*
+	รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี		*					*
+	มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี	*			*	*		*
+	มีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน /เกลียด การดูถูกเหยียดหยาม	*						*
+	แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม	*		*	*			*
+	เปิดเผย / รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	*	*		*			
+	เป็นผู้ให้	*	*	*	*		*	*

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายได้ว่าการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทุกคนใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางบวก ยกเว้น วิกรม กรมดิษฐ์ ที่มีการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางลบและเป็นกลางประกอบ และบุญยสิทธิ์ โชควัฒนาที่มีการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางเป็นกลางประกอบ

เมื่อพิจารณารูปแบบการนำเสนอคุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 7 คน ประกอบกันพบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีการนำเสนอมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ เป็นผู้ให้ จำนวน 6 คน รองลงมา คือ การยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน และอ่อนน้อมถ่อมตน / ถ่อมตัว จำนวน 5 คน และมีทัศนคติในแง่บวก ติดดิน มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี และแสดงออกถึงความ เป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม จำนวน 4 คนเท่ากันตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงรายบุคคล เพื่อหาลักษณะเฉพาะตัวในด้านการสร้างความอบอุ่นและไว้ใจ ที่มีความแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงท่านอื่น ๆ พบว่า

ชิคเว่ เบรกเก้ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ เป็นผู้บริหารที่รับฟังความเห็นเพื่อนำมาแก้ไข (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) และมีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน /เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

ตัน ภาสกรนที มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ ภาพลักษณ์ผู้บริหารที่รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารที่เก็บตัว (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) และดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

ศุภชัย เจียรวนนท์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ เป็นผู้บริหารที่อดทนอดกลั้น พร้อมรับฟังคำชี้แนะ (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน)

วิกรม กรมดิษฐ์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ เป็นผู้บริหารที่มีความกตัญญู รู้จักตอบแทนบุญคุณ (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) ภาพลักษณ์ความเป็นนักเลงที่ต้องการเอาคืนเมื่อถูกทำร้าย (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) ภาพลักษณ์การเป็นผู้ให้เพื่อไถ่บาป (ไม่มีผู้บริหารที่มี

ภาพลักษณ์เดียวกัน) และภาพลักษณ์ผู้บริหารที่รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง(มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) มีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน /เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

1.1.2 ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 4.2 แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	ซิค เว	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	การศึกษาดี/ มีความสามารถในการคิด มีความคิดสร้างสรรค์	*	*	*	*	*	*	*
+	มีจิตใจใฝ่รู้	*	*	*	*			*
+	มีความมุ่งมั่นในการทำงาน /อดทนต่ออุปสรรค	*	*		*	*	*	*
+	ทำเพื่อองค์กร พร้อมทั้งจะทำงานหนัก	*	*		*			*
+	มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และการโน้มน้าวใจ	*	*	*				
+	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ /เปลี่ยนแปลงทัศนคติ/ กระตุ้นการทำงานของพนักงาน	*		*		*	*	
+	เป็นผู้ประสานงาน					*	*	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	สร้างกิจการอย่างเป็นขั้นบันได				*			
+	มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า							*
+	มีระเบียบวินัยในการใช้ชีวิต / มีวินัยในการใช้เงิน							*
+	มีความเข้าใจโลก		*					*
+	มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มองหาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ		*		*			
+	ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง	*	*		*			
+	เป็นผู้นำที่มีความละเอียดรอบคอบ						*	
+	มีวิสัยทัศน์	*	*	*	*	*	*	*
+	คิดนอกกรอบ เน้นการสร้างความแตกต่าง		*			*		
+	สร้างศรัทธาในการเป็นผู้นำ			*	*	*		

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง .

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	มีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ			*				*
+	เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร / เปิดเผยตัวตน			*				*
+	สร้างนวัตกรรมใหม่	*		*		*	*	
+	สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่	*		*		*		
+	สื่อสารภายในองค์กร/ ถ่ายทอด ค่านิยมและวิสัยทัศน์	*		*		*		*
+	สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/ สร้างพันธมิตร			*				*
+	พยายามผลักดันให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร	*	*		*	*	*	
+	พัฒนาระบบงาน /ลดขั้นตอนการ ทำงาน	*	*	*		*	*	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร
ระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	ซิค เว	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	มีการจัดการความรู้			*	*			
+	บริหารความเสี่ยง		*	*	*			
+	บริหารงานแบบกระจายอำนาจ	*	*		*			*
+	วางนโยบายในการบริหารอย่าง โปร่งใส เป็นธรรม						*	*
+	กำหนดเป้าหมายในการทำงาน	*	*					
+	ประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม	*						*
+	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน	*	*	*	*		*	*
+	ให้โอกาสลูกน้องเติบโต		*		*			*
+	รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง	*	*		*	*		*

จากตารางที่ 4.2 สามารถอธิบายได้ว่า ในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทุกคนใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางบวก

เมื่อพิจารณารูปแบบการนำเสนอคุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 7 คน ประกอบกันพบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีการนำเสนอมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การศึกษาดี/ มีความสามารถในการคิด หรือมีความคิดสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ จำนวน 7 คนเท่ากัน รองลงมา คือ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน/อดทนต่ออุปสรรค และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน จำนวน 6 คนเท่ากัน และมีจิตใจใฝ่รู้ พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พัฒนาระบบงาน /ลดขั้นตอนการทำงาน และรู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง จำนวน 5 คนเท่ากัน

เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงรายบุคคล เพื่อหาลักษณะเฉพาะตัวในด้านคุณสมบัติที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงท่านอื่น ๆ พบว่า

ชิตเว เบรคเก้ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

ตัน ภาสกรนที มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจโลก (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มองหาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์ร่วมอีก 1 คน) คิดนอกกรอบ เน้นการสร้างความแตกต่าง (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

โชค บูลกุล มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารมีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร / เปิดเผยตัวตน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/สร้างพันธมิตร (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และมีการจัดการความรู้ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา มีภาพลักษณ์เฉพาะตัว คือเป็นผู้บริหารที่สร้างกิจการอย่างเป็นขั้นตอน (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มองหาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และมีการจัดการความรู้ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)



ศุภชัย เจียรวนนท์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เป็นผู้ประสานงาน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และคิดนอกกรอบ เน้นการสร้าง ความแตกต่าง (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

สันติ ภิรมย์ภักดี มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ เป็นผู้นำที่มีความเฉียบขาด (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) เป็นผู้ประสานงาน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และวางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรม (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

วิกรม กรมดิษฐ์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) มีระเบียบวินัยในการใช้ชีวิต / มีวินัยในการใช้เงิน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) เป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจโลก (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) เป็นผู้บริหารมีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร / เปิดเผยตัวตน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/สร้างพันธมิตร (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) วางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรม (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

1.1.3 ภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 4.3 แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	ชอบความท้าทาย	*	*	*	*	*		*
0	กล้าเสี่ยง / กล้าได้กล้าเสีย							*
0	รอบคอบ ไม่เสี่ยง				*			
+	ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด		*	*			*	*
+	สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	*	*	*		*		
+	เข้าถึงลูกค้าเชิงรุก	*	*					*
+	ให้ความสำคัญและใส่ใจพนักงาน		*		*		*	
+	เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลง บทบาท / ปรับการทำงานตาม สภาพแวดล้อม	*	*		*	*	*	*
+	สามารถพลิกวิกฤติเป็นโอกาส		*	*	*	*	*	
+	ทนทานต่อความโดดเดี่ยว				*			*

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ	*						*
+	แสดงออกซึ่งความกล้าในการยอมรับความผิดพลาด	*	*			*		

จากตารางที่ 4.3 สามารถอธิบายได้ว่า ในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทุกคนใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางบวก ยกเว้น คุณวิกรมและคุณบุญสิทธิ์ ที่มีการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางเป็นกลางประกอบ เมื่อพิจารณารูปแบบการนำเสนอคุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 7 คน ประกอบกัน พบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีการนำเสนอมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ขอบความท้าทาย เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาท /ปรับการทำงานตามสภาพแวดล้อม จำนวน 6 เท่ากัน รองลงมา คือ สามารถพลิกวิกฤติเป็นโอกาส จำนวน 5 คน ยอมรับความเสียอย่างชาญฉลาด สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า จำนวน 4 คนเท่ากันตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงรายบุคคล เพื่อหาลักษณะเฉพาะตัวในด้านคุณสมบัติที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงท่านอื่น ๆ พบว่า

ซิคเว่ เบรคเก้ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์ร่วมอีก 1 คน)

บุญสิทธิ์ โชควัฒนา มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ รอบคอบ ไม่เสี่ยง (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) และทนทานต่อความโดดเดี่ยว (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

วิกรม กรมดิษฐ์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ กล้าเสี่ยง / กล้าได้กล้าเสีย (ไม่มีผู้บริหารที่มี
ภาพลักษณ์เดียวกัน) ทนทานต่อความโดดเดี่ยว (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)
และแสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

1.2 การศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

เนื่องจากภาพลักษณ์ ในที่นี้ คือ กลุ่มของคุณลักษณะและคุณภาพที่แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ความสามารถและลักษณะ หรืออาจเรียกรวมว่า คุณสมบัติ ดังนั้นในการศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แยกคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านตามลำดับดังนี้

- 1.2.1 คุณชิคเว่ เบรกเก้
- 1.2.2 คุณตัน ภาสกรนที
- 1.2.3 คุณโชค บุญกุล
- 1.2.4 คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา
- 1.2.5 คุณศุภชัย เจียรวนนท์
- 1.2.6 คุณสันติ ภิรมย์ภักดี
- 1.2.7 คุณวิกรม กรมดิษฐ์

โดยได้แสดงรายละเอียดคุณสมบัติในการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน แยกเป็นภาพลักษณ์ 3 แบบ ได้แก่ ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้วางใจได้ ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ และภาพลักษณ์ด้านพลวัตร คือ

- 1.2.1 คุณชิคเว่ เบรกเก้ องค์กร บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ TAC ธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม (เป็นที่รู้จักในชื่อแบรนด์ DTAC)

ข้อมูลเบื้องต้น

ชิคเว่เป็น CEO ชาวต่างชาติ ที่มีพื้นฐานการเป็นนักการเมืองมาก่อนจะผันตัวมาเป็นนักบริหารมืออาชีพให้กับองค์กรข้ามชาติคือ Telenor ก่อนจะได้รับมอบหมายจาก Telenor ให้มาเป็น CO-CEO ของ DTAC ร่วมกับคุณวิชัย เบญจรงค์กุล ในช่วงที่บริษัทกำลังประสบภาวะวิกฤตหลายด้าน ทั้งด้านการเงิน ภาพลักษณ์ของแบรนด์ และโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน ไม่เอื้อต่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

ซิคเว่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์ DTAC จากธุรกิจที่เน้นผลิตภัณฑ์ (เทคโนโลยีการสื่อสาร) เป็นธุรกิจที่เน้นการบริการมากขึ้น ทำให้จุดเปลี่ยนของการแข่งขันกลายเป็นเรื่องของการสร้างคนและการบริการ รวมถึงเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงให้มีลักษณะการทำงานอย่างถึงลูกถึงคน ออกไปสัมผัสกับผู้บริหารโดยตรง และก้าวขึ้นเป็น CEO ของ DTAC เนื่องจากการปรับโครงสร้างการถือหุ้นขององค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณสมบัติของซิคเว่ จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก 3 เล่ม ได้แก่ หนังสือ My Life as a Coach ซึ่งเป็นหนังสือรวบรวมมาจากบทความที่ซิคเว่เคยเขียนในคอลัมน์ Qutes of the Day เชิดขันจุดประกาย Life หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เพื่อตั้งคำถามและสร้างกำลังใจแก่ผู้อ่านจากการแสดงทัศนคติของซิคเว่ต่อเรื่องต่าง ๆ หนังสือ Sigve's Way ซึ่งเป็นหนังสือรวบรวมบทสัมภาษณ์ซิคเว่จากนิตยสาร thaicoon เกี่ยวกับการทำงานและแนวคิดส่วนตัว และหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์แบรนด์พลิกคน ซึ่งเป็นหนังสือที่เล่าเรื่องการสร้างแบรนด์ Happy และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ DTAC จากประสบการณ์ตรงของธนา เจียรธัชจริยะ ผู้เขียนซึ่งเป็นผู้บริหารของ DTAC ประกอบกันดังนี้

- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้

อ่อนน้อมถ่อมตน ปรับตัวให้เข้ากับสังคมวัฒนธรรม เนื่องจากซิคเว่มีภาพลักษณ์ความเป็นตะวันตก (Western) สูง แต่ต้องรับหน้าที่บริหารธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย จึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคมไทย และมีเทคนิคในการปรับตัว โดยไม่มองว่าการเป็นชาวต่างชาติเป็นอุปสรรคในการทำงาน เนื่องจากตัวเองมีความต้องการให้องค์กรก้าวหน้าเหมือนพนักงานชาวไทยทุกคน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณซิคเว่เป็นเหมือนเล่าปีที่พนมมือไหว้ทั้งสิบทิศ สุภาพและให้เกียรติทุกคนแม้กระทั่งแม่บ้านที่ตึก ซึ่งทุกคนรักและชื่นชมคุณซิคเว่มาก ความถ่อมเนื้อถ่อมตัวนี้ยังมีเสน่ห์สำหรับฝรั่งต่างชาติในสายตาของคนไทย (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน-ธนา เจียรธัชจริยะ, หน้า 129)

คุณซิคเว่เป็นฝรั่งที่ผมคิดว่าชาติที่แล้วเขาน่าจะเป็นคนไทย ด้วยความคิดอ่าน ความเข้าใจและการบริหารจัดการในแนวที่ไม่เหมือนฝรั่งที่ผมรู้จักทั่วไป ยกเว้นจุดอ่อนอย่างเดียวของเขาก็คือไม่ว่าจะพยายามเรียนมากแค่ไหนก็พูดภาษาไทยได้น้อยมาก ได้แต่ประเภทผู้หญิงสวย จะจัดให้ครับ หรือรออยู่มาก ๆ แค่นั้นเอง...คุณซิคเว่เป็นอีกคนที่ผมเห็นบุคลิกเขาเปลี่ยนอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ สมัยที่รู้จักกัน

ใหม่ ๆ คุณซิคเว่เป็นผู้บริหารใหญ่ของเทเลนอร์ที่ฟอร์มจัดมาก มีบิวารล้อมหน้าล้อมหลัง และพูดจาเป็นหลักเป็นการ แต่ผมคิดว่าพอได้มาบริหารแทคจริง ๆ แล้ว และได้มีประสบการณ์แปลก ๆ ลองทำอะไรใหม่ ๆ ทำให้คุณซิคเว่ค้นพบว่าตัวเองเป็นคนอีกแบบหนึ่ง แบบที่พร้อมจะทำทายชนบเดิม แบบที่จะทำอะไรที่คนชอบบอกว่าเป็นไปไม่ได้ ติดดิน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสังคมไทย (HAPPY คนพลิกแบรนด์แบรนด์พลิกคน-ธนา เขียวจจวิยะ, หน้า 133)

ติดดิน เข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากซิคเว่เห็นว่า การใกล้ชิดพนักงานหรือผู้บริโภค เป็นที่มาของความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานเพื่อให้รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันได้ง่ายขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดว่าภายใต้การแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบัน ผู้บริหารต้องลงมาสัมผัสตลาดหรือผู้บริโภคมากขึ้น ทำตัวติดดินและถึงลูกถึงคนมากขึ้น...นอกเหนือไปจากการไปเยี่ยมตลาดอย่างน้อยอาทิตย์ละหน ผมก็จะอ่านอีเมลทุกฉบับที่มีคนส่งเข้ามาทุกวันและส่วนมากก็จะตอบด้วยตัวเอง...จากประสบการณ์ ผมว่าการทำตัวธรรมดา ๆ ติดดิน จะช่วยเปิดโลกทัศน์ให้เราได้มากที่สุดและทำให้คนกล้าเข้ามาพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเรามากขึ้น ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากทั้งต่อการพัฒนาองค์กรและการทำธุรกิจครับ (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 194 - 195)

มีความมั่นใจและเคารพในตัวเอง ซิคเว่เชื่อมั่นในการสร้างความสำเร็จในแบบของตัวเอง เช่นเดียวกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ก่อนที่จะมีใครลอกเลียนแบบ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดว่าการจะประสบความสำเร็จได้ เราต้องเคารพและเห็นคุณค่าในตัวเองก่อนจะเรียกร้องให้คนอื่นเขาเห็นและยอมรับในตัวเรา หาตัวเองให้เจอ ถามตัวเองว่าชอบทำอะไรอยากเป็นอะไร และที่สำคัญคือพยายามแข่งกับตัวเอง อย่าไปแข่งกับคนอื่น...และไม่ว่าเราตัดสินใจว่าจะเอาดีทางด้านไหน ผมว่าเราควรทำให้มันสุด ๆ ไปเลย ถ้าวันนี้ทำได้ดีแล้วก็อย่ายึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ ทำวันพรุ่งนี้ให้ดีขึ้นไปอีก ถ้าคิดอย่างนี้ได้ เราจะไม่เสียเวลาไปกับการวิ่งก๊อบปี้คนอื่น แต่จะสามารถประสบความสำเร็จในแบบฉบับของตัวเอง (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 43)

ยอมรับความผิดพลาดและนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน ทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะผิดพลาดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยการยกตัวอย่างความผิดพลาดของตัวเองให้พนักงานฟัง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติ

ดังนี้

- คว้า นั่นคือความผิดซึ่งเกิดจากการพลาด ไม่ได้คำนวณอย่างรอบคอบถึงผลกระทบที่จะตามมา ได้แต่คิดว่ามันน่าจะเป็นอะไรที่ดีที่เราจะตอบแทนลูกค้าได้ แต่การที่ผมเป็น CEO ผมอาจทำเป็นลืม ๆ แล้วบอกทุกคนเจียบ ๆ ไปซะก็ได้ แต่ผมเลือกที่จะยอมรับความผิดพลาด...และมาวันนี้ผมก็อยากจะเล่าเรื่องนี้ให้พวกคุณได้รับรู้ เพราะผมเชื่อว่า ความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องน่าอาย ถ้าเราองว่ามันคือประสบการณ์และการเรียนรู้ แต่การทำผิดพลาดจะเป็นเรื่องที่เลวร้ายมาก ๆ หากเราัวแต่โทษว่าเป็นความผิดของคนอื่นและไม่ยอมที่จะปรับปรุงอะไรเลย (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 18-19)

มีทัศนคติในแง่บวก เชื่อว่าไม่มีอะไรเป็นไปไม่ได้ เชื่อมั่นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะการกล้าเผชิญความท้าทาย และได้นำมาใช้เป็นแนวคิดในการบริหารองค์กรด้วยการปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่อว่า ทุกคนสามารถกำหนดวิถีชีวิตของตัวเองได้ จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับใจตัวเอง จริงอยู่ที่คนเราเกิดมามีต้นทุนหลายอย่างที่ไม่เท่าเทียมกัน แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคนต้องสร้างด้วยตัวเอง คือพลังใจ หากเราปิดกั้นตัวเองด้วยคำว่า “เป็นไปไม่ได้ ” ความฝันก็คงเป็นแค่ความฝันอยู่อย่างนั้น ...หากเราถอดใจยอมรับสภาพ เราก็เป็นผู้แพ้ตลอดกาล แต่เพราะเราตั้งใจที่จะสู้ในวันนั้น ทำให้เรามีวันนี้ได้ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 58)

รับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาแก้ไข โดยเฉพาะการฟังสิ่งที่ตัวเองอาจจะไม่สบายใจ เพื่อให้หลุดจากความคุ้นเคยเดิม (Comfort Zone) ชิคเว่จึงเป็นผู้บริหารที่พร้อมรับฟังคำวิจารณ์และข้อชี้แนะจากผู้อื่นเสมอ และนำคำวิจารณ์เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการให้บริการ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเห็นว่าความเห็นที่หลากหลายโดยเฉพาะคำวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์นั้น มีประโยชน์มากกว่าคำชื่นชมที่ปราศความจริงเป็นไหน ๆ ยิ่งคำวิจารณ์ที่ออกมาจากลูกค้าโดยตรงด้วยแล้ว มันบอกอะไรหลายอย่างที่เราเคยรู้มาก่อน และทำให้เราสามารถปรับปรุงบริการต่างๆ ให้ดีขึ้นได้...ความจริงข้อมูลลูกค้ามีอยู่ทั่วไปทุกหนทุกแห่งเพียงแต่เรากลัวพอรีเปลา่ที่จะเปิดใจรับฟัง กล้าพอไหมที่จะยอมรับว่าเรายังมีข้อบกพร่องและกล้าพอรีเปลา่ที่จะปรับปรุงตัวเอง โจทย์วันนี้จึงไม่ใช่ว่าเรากล้าพูด กล้าทำอย่างเดียว แต่เราต้องกล้าฟังและแก้ไขด้วยครับ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 53)

แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม นอกจากซิคவேจะไม่กลัวการแข่งขันแล้ว ยังคิดว่าการแข่งขันเป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้บริโภค รวมถึงสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กรด้วย โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทุกวันนี้ในบางประเทศมีจำนวนผู้ใช้บริการมือถือถึงกว่า 90% ของประชากรทั้ง ประเทศ ซึ่งหากวันใดที่ผู้ให้บริการในประเทศไทยสามารถแข่งขันกันบนพื้นฐานที่เท่าเทียมกัน ผมเชื่อว่าตลาดมือถือบ้านเราก็น่าจะเติบโตได้ไม่น้อยหน้าประเทศอื่น ที่สำคัญการแข่งขันก็น่าสนุกขึ้นด้วย เพราะผู้ให้บริการทุกรายสามารถแข่งกันได้อย่างเต็มที่และแทนที่จะแข่งกันเรื่องราคาอย่างเดียวก็ต้องหันมาแข่งในเรื่องของคุณภาพของบริการมากขึ้นด้วย ท้ายที่สุดแล้วผู้บริโภคจะเป็นผู้ตัดสินเองว่าบริการของใครดีกว่ากัน (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 79)

คนชอบถามผมว่าเรามีวิธีล่อให้ลูกค้าหรือพนักงานอยู่กับเราได้อย่างไร โดยส่วนตัวแล้ว ผมไม่เชื่อว่าใครจะสามารถกักตัวลูกค้าหรือพนักงานไว้ได้ตลอดไปหรอกครับ ผมว่าเราน่าจะตั้งคำถามใหม่กว่า เราจะมียุทธวิธีล่อลูกค้าหรือพนักงานอย่างไรมากกว่า...ผมเชื่อในหลักพื้นฐานอย่างหนึ่งว่าคนเราทุกคนควรมีอิสระในการคิดและตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับตัวเอง เพราะฉะนั้น หนทางในการดึงดูดลูกค้า ก็คือการปล่อยให้เขาได้มีโอกาสเลือกและตัดสินใจนั่นเอง トラバドที่เรายพยายามเป็นตัวเลือกที่ดีอยู่เสมอ โอกาสที่เขาจะใช้เราก็มีสูง แต่จะให้ฟันธงว่าเขาจะอยู่กับเราตลอดไปมั๊ยคงบอกไม่ได้ เพราะเขาย่อมมีสิทธิที่จะย้ายไปใช้เจ้าอื่น หากมีบริการที่ดีกว่าหรือสนองความต้องการของเขาได้มากกว่า สิ่งที่เราทำได้และต้องทำให้ดีที่สุดด้วยก็คือ การไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาบริการของตัวเองทุกวันเพื่อให้ตอบโจทย์ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เช่นเดียวกับการสร้างความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ผมไม่คิดว่าคนทำงานรุ่นใหม่จะพอใจเพียงแค่ได้รับเงินเดือนสูง ๆ หรือโบนัสดี ๆ ...การที่จะทำให้พวกเขาเหล่านั้นสนใจมาทำงานกับเรา คงไม่ใช่แค่การเสนอเงินเดือนหรือตำแหน่งเท่านั้น แต่ต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ทำให้เขามีโอกาสเรียนรู้และใช้ศักยภาพได้มากที่สุดด้วย (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 136-137)

เปิดเผย รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเองที่ต้องแสดงบทบาทตัวแทนบริษัท พร้อมทั้งจะตอบข้อสงสัยของสาธารณชนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมว่า องค์กรของตนนั้นเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ซีอีโอในโลกปัจจุบันไม่สามารถซังตัวเองอยู่ในห้องได้อีกต่อไป หากแต่กลายเป็นบุคคลสาธารณะที่ต้องสามารถตอบคำถามที่มาจากคนหลายกลุ่มได้ ไม่ว่าจะเป็นเอ็นจีโอ นักวิชาการ นักการเมือง กลุ่มผู้บริโภค พันธมิตรทางธุรกิจ ตลอดจนสื่อมวลชน (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 125)

เป็นผู้ให้ ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม เพื่อสร้างสังคมที่ดีขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

• แม้แต่ที่ดีแท้ แนนอนเป้าหมายหลักคือการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น แต่ถ้านั้นเป็นสิ่งเดียวที่คุณคิด คุณจะไม่ประสบความสำเร็จ (ในมุมมองของผม) คุณจะต้องคิดว่า ดีแท้ ในฐานะบริษัทในเมืองไทย จะต้องมีความรับผิดชอบต่อพัฒนาสังคมไทยด้วย ทั้งในแง่การอุทิศให้แก่สังคมและการพัฒนาธุรกิจไทยโดยเฉพาะอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ดังนั้น ทั้งหมดคือการนำพาสังคมไปสู่อนาคตที่ดีกว่า (Sigve's Way – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 56)

มีจิตใจเปิดกว้าง รักผู้คน เนื่องจากชิคเว่เชื่อว่าไม่มีอะไรที่ถูกหรือผิดเพียงด้านเดียว จึงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและประนีประนอมต่อความแตกต่าง โดยไม่มองว่าความแตกต่างเป็นปัญหาหรืออุปสรรค โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คำถามยอดนิยมที่ผมได้รับอยู่เสมอ คือมีปัญหาเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและสไตล์การทำงานแบบไทย ๆ บ้างมั๊ย คำถามนี้จะง่ายก็ง่าย จะว่ายากก็ยาก ถ้าให้ง่ายคือบอกเลยว่าไม่มีหรือไม่มี แต่ที่ยากเพราะผมไม่ได้มองว่าวัฒนธรรมหรือวิธีการทำงานของคนไทยเป็นปัญหานั้นสิครับ...สำหรับผม ความเคารพ ความเข้าใจ และมองเห็นความสวยงามในความต่าง รวมทั้งการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน น่าจะเป็นสูตรผสมที่ลงตัวที่สุดในการปรับตัว ไม่ว่าเราจะอยู่ที่ไหน หรือทำงานอะไรก็ตาม (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 72 -75)

ผมคิดว่าในโลกนี้ไม่มีคำตอบว่า “ถูก” หรือ “ผิด” ...ถ้าคุณคิดว่าคำตอบบางข้อถูก คำตอบบางข้อผิด ...นั่นแสดงว่าคุณทำผิดพลาดแล้ว ทุก ๆ เรื่องราว มีทั้งคำตอบที่ถูกและผิด เช่นเดียวกับธุรกิจของดีแท้ในวันนี้ ไม่มีอะไรที่ถูกหรือผิด ทุกอย่างมีทั้งถูกและผิดในเวลาเดียวกัน... พยายามหาคำตอบที่ประนีประนอมและเอาไปปฏิบัติได้ พยายามเคารพต่อคู่แข่งของคุณ พยายามเข้าใจผู้คนที่ไม่เห็นด้วยกับคุณ พยายามให้แน่ใจว่าคุณได้เห็นภาพรวมทั้งหมดแล้ว มิใช่เพียงภาพขาว-ดำ (Sigve's Way– ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 58-59)

มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี อาศัยความอดทนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แน่นอนว่าเมื่อพูดถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มันหมายถึงโครงการระยะยาวที่ต้องอาศัยเวลาและความอดทนอย่างมาก...และนี่คือกระบวนการที่ผู้นำองค์กรต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ...อย่างไรก็ตาม เราต้องเผื่อใจด้วยว่า ไม่ใช่ทุกคนที่พร้อมจะยอมรับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ โดยเฉพาะในองค์กรที่ก่อตั้งมานานแล้ว ผมถึงบอกว่าผมไม่ได้คาดหวังว่าทุกคนจะยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง แต่คนส่วนใหญ่เข้าใจและยอมรับก็ดีใจแล้ว (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 171 -172)

- ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

มีการศึกษาดี มีประสบการณ์กว้างจากงานหลายด้าน จบการศึกษาระดับปริญญาโท (Master Degree in Public Administration) จาก Harvard University นอกจากนี้ยังเคยมีประสบการณ์การทำงานในหลายสาขาอาชีพ ทำให้สามารถพัฒนาความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้พัฒนาองค์กรได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณชัคเวมีประวัติที่ประหลาดมาก เป็นลูกชาวนาแต่เติบโตสายนักการเมือง เคยเป็นผู้นำกลุ่มการเมือง ปราศรัยต่อหน้าชนชั้นแรงงานทุกวันธรรมดา เคยเป็นแม่กระทั่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหมของนอร์เวย์ และอยู่ดี ๆ ก็เบี่ยงความก้าวหน้าทางการเมืองและเปลี่ยนสายมาเป็นนักธุรกิจ (HAPPY คนพลิกแบรנד แบรนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 133)

มีจิตใจใฝ่รู้ แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ เนื่องจากชัคเวมีพื้นฐานชีวิตครอบครัวที่ไม่ร่ำรวย แต่ไม่เคยคิดว่าเป็นปมด้อยและไม่โทษโชคชะตา แต่รู้จักเรียนรู้โอกาสและอุปสรรค มีความสุขกับสิ่งแวดล้อมที่เติบโตมาก มีความสุขกับการทำงานหนักและการกำหนดชีวิตของตัวเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมว่าชีวิตคือการเรียนรู้ครับ เรียนรู้ที่จะทำทุกวันให้มีค่า เรียนรู้ที่จะไม่มองข้ามโอกาส และเรียนรู้ที่จะมองโลกในแง่บวก ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไรก็ตาม...ถ้าเรามองต่างออกไป และพยายามทำเต็มที่ เราก็จะเห็นโอกาสใหม่ ๆ มากมาย (My Life as a Coach – ชัคเว เบรกเก้, หน้า 88 – 90)

มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความพร้อมที่ปรับปรุงตัวเองโดยใช้ความล้มเหลวมาเป็นแรงผลักดันเพื่อพัฒนาตัวเองไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่เสียกำลังใจ และรู้ว่าจะควบคุมปฏิกิริยาของตัวเองที่มีต่อสิ่งกระทบต่าง ๆ อย่างไร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เวลามีปัญหาก็ให้นึกเอาไว้ว่าใคร ๆ เขาก็มีปัญหาเหมือนกันนั่น มันขึ้นอยู่กับทัศนคติของเราว่าจะจัดการกับปัญหานั้นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความฮึดของตัวเองว่ามีความมุ่งมั่นแค่ไหนที่จะชนะ ผมเชื่อว่าไม่มีความสำเร็จใดจะน่าภูมิใจเท่ากับความสำเร็จที่สามารถไปถึงเส้นชัยได้ ต่อให้ต้องล้มลงสักกี่ครั้งก็ตาม (My Life as a Coach – ชัคเว เบรกเก้, หน้า 203)

มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และการสื่อสารโน้มน้าวใจ สังเกตได้จากการที่คุณ ชิคเว่มักจะนำเรื่องเล่ามาใช้เชื่อมโยงกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างกำลังใจ หรือให้แง่คิดแก่พนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่อมาตลอดว่าการทำผิดพลาดไม่ใช่สิ่งเลวร้าย หากแต่เป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จต่างหาก ตลอดเวลาหลายปีที่ผ่านมา ผมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเองว่าการทำผิดพลาดไม่ใช่เรื่องไม่ดี หากเรารู้จักนำมาเป็นบทเรียน อย่างที่เดวิด เคลลีพูดไว้ ยิ่งล้มเหลวเร็วเท่าไร ก็ยิ่งใกล้ความสำเร็จมากขึ้น เท่านั้น ดังนั้น ผมจึงมักกระตุ้นให้พนักงานตีแตกทุกคนกล้าที่จะเสี่ยงและไม่กลัวที่จะพลาด เพราะทราบได้ ที่เราสามารถลุกขึ้น ได้ใหม่ ย่อมหมายถึงเรารู้จักแก้ไขตัวเองและเรียนรู้บทเรียนจากความผิดพลาดนั้น (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 18)

คุณชิคเว่มีพรสวรรค์เรื่องการพูดปลุกใจเป็นอย่างมาก อาจจะเป็นเพราะเคยเป็นผู้นำขนขึ้น แรงงานและต้องกล่าวสุนทรพจน์บ่อย ๆ เวลาพูดกับพนักงาน คุณชิคเว่จะมีลูกเล่นและจังหวะจะโคนที่ ลอกเลียนแบบได้ยาก คุณชิคเว่สามารถทำให้คนรู้สึกมีพลังและอยากออกรบได้ไม่ยากด้วยวิธีการพูด โน้มน้าวและปลุกกระดม รวมถึงวิธีการทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ไม่เคยเหนื่อยหรือท้อและไปทำกิจกรรมทุกครั้ง ที่มีโอกาส (HAPPY คนพลิกแบรนต์ แบรนต์พลิกคน-ธนา เรียร์อัจฉริยะ, หน้า 133 -136)

ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องเสมอ (Leading by Examples) ชิคเว่ให้ความสำคัญกับการนำโดยผู้นำแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นการแสดงความจริงใจและซื้อใจผู้ตาม โดยมี ตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่ออย่างหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรต้องเริ่มจากผู้นำ ถ้าเราบอกคน ข้างนอกว่าเราเป็นองค์กรที่ทันสมัย สนุกสนาน แอ็กทีฟและติดดิน เราก็ต้องทำให้คนในองค์กรเป็นอย่างนั้น ด้วย ซึ่งการจะทำให้คนกว่า 4,000 คน เป็นอย่างนั้นได้ มันก็ต้องเริ่มจากที่ผู้นำต้องทำให้ดูเป็นแบบอย่าง ก่อน ลองคิดดู ถ้าผมบอกพนักงานว่าพวกเขาควรจะออกไปพบปะลูกค้าในตลาด แต่ตัวเองกลับนั่งอยู่ในออฟฟิศติดแอร์เย็นฉ่ำ ใครจะยอมทำตามที่ผมบอก ดังนั้น ผมจึงไม่เสียเวลาพูดแต่ลงมือทำให้เห็นกันเลย (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 47)

ผู้นำต้องนำโดยทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง (Leading by Examples) หากต้องการชนะสงคราม แม้ทัพไม่สามารถนั่งหลังสนามรบได้ คุณต้องออกไปยืนอยู่แถวหน้า ต้องลงไปอยู่ในสมรภูมิ ใน อุตสาหกรรมโทรคมนาคมก็เช่นกัน คุณต้องออกไปลุย คุณต้องนำให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่าง ...ถ้าคุณ ออกไปลุยเองเป็นคนแรก คุณไม่จำเป็นต้องเอ่ยปากชักคำ ทุกคนจะตามคุณมา...นี่คือการนำโดยทำให้เห็น เป็นตัวอย่าง (Sigve's Way– ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 15)

มิวสัทสน์ มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ สามารถมองอนาคตอย่างโปร่งปรัง ว่าจะมีสิ่งใดเกิดขึ้น
จึงตัดสินใจสร้างจุดขายของแบรนด์ DTAC ใหม่ ให้กลายเป็นแบรนด์ที่เน้นการบริการ เพื่อสร้างความ
แตกต่างจากธุรกิจโทรคมนาคมโดยทั่วไป โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดง
รายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

มีคนถามผมว่า แล้วตลาดมือถือล่ะจะเป็นอย่างไรในอนาคต ผมเชื่อว่าก็คงไม่ต่างจาก
อุตสาหกรรมอื่นที่ต้องผันตัวเป็นธุรกิจที่เน้นโปรดักส์ (สำหรับเราก็คือเทคโนโลยีการสื่อสาร) เป็นธุรกิจที่เน้น
การบริการมากขึ้น...ดังนั้น จุดเปลี่ยนของการแข่งขันจึงเป็นเรื่องของคนและการบริการ เวลาพูดถึงคน ผม
หมายถึงทั้งคนของเราและลูกค้า เวลาพูดถึงบริการ ผมไม่ได้หมายถึงแค่พนักงานหน้าร้านหรือพนักงาน
คอลล์เซ็นเตอร์ แต่หมายถึงทุกจุด ๆ ที่ลูกค้าสัมผัสได้ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า
13-14)

สร้างนวัตกรรมและมองหาลาดใหม่ ๆ โดยเฉพาะธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมที่มีการแข่งขันสูง
ทำให้ผู้ให้บริการต้องสร้างความสามารถทางการแข่งขันใหม่ ๆ ในขณะที่ DTAC เป็นแบรนด์รองทำ
ให้องค์กรต้องทุ่มเทการทำงานมากขึ้นอีก ชิคเว่จึงกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ
เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพร้อมที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือ
พ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทุกอุตสาหกรรมยังมีที่ว่างสำหรับการเติบโต เพียงแต่เราต้องพยายามสร้างตลาดใหม่ขึ้นมา อย่า
มัวแต่แข่งอยู่ในตลาดเดิมเพราะพื้นที่มันน้อยลงเรื่อย ๆ หรือผลล 0 อาจจะเต็มแล้วก็ได้ ผมว่าไอดี
บางอย่างอาจไม่ใช่สิ่งที่ใกล้ตัว เพียงแต่ยังไม่มีใครจับมาทำให้เป็นรูปเป็นร่างก็เป็นได้ครับ (My Life as a
Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 225)

การจะได้มาด้วยผลลัพธ์เดียวกันหรือดีกว่า แต่มีทรัพยากรในทุก ๆ ด้านที่น้อยกว่าก็จะต้องเป็นวิธี
ที่ยากและไม่เป็นวิธีปกติอย่างแน่นอนเพราะถ้าเป็นอะไรที่ง่าย ๆ และเงินซื้อได้ คู่แข่งที่แข็งแกร่งกว่าก็คงทำ
ไปหมดแล้ว การยอมรับว่าตัวเองไม่มี ไม่เก่ง และต้องทำมากกว่า ยากกว่าและไม่อยู่ในกรอบวิธีเดิม ๆ
เป็นคุณสมบัติข้อแรก ๆ ของมวยรอง เมื่อใดที่ก้าวผ่านความอยากมี อยากเป็นเหมือนคู่แข่งรายใหญ่และ
เลิกโทษโชคชะตาแล้วก้าวต่อไปก็แค่ลงมือทำ ทำอะไรก็ได้ที่เหนื่อยกว่ายากกว่าและให้ได้ผลที่สามารถสู้กับ
รายใหญ่ได้ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน-ธนา เรียร์อัจฉริยะ, หน้า 196)

ธุรกิจจะอยู่ได้ ถ้าพยายามหาสิ่งที่เขาเรียกว่า Temporary Monopoly ชั่วแล้วซ้ำอีก เพราะการหา
สิ่งใหม่ ๆ ที่คู่แข่งหลักยังไม่ทำและมีช่องว่างสักพักในการที่เราสามารถเป็นคนเดียวตรงนั้นก็เป็นโอกาสที่เรา
จะตักตวงในระยะเวลานึง แต่ในไม่ช้าคู่แข่งก็จะตามทันและเราก็ต้องหา Temporary Monopoly ใหม่
ต่อไป การหา Temporary Monopoly จึงไม่ใช่หาคำขวัญเดียวจบ แต่ต้องเป็นทัศนคติที่ไม่ยอมแพ้เมื่อถูกตาม

ทันหรือทำเหมือน เมื่อเราทำได้แล้วซ้ำอีกจนกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เราก็จะสามารถมีโอกาสเติบโตได้และเป็นจุดแข็งของบริษัทในที่สุด การหา Temporary Monopoly จึงไม่ใช่แค่การหาสินค้าหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ครั้งเดียว แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติของคนที่ต่อเนื่อง (HAPPY คน

- พลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เอียร์อัจฉริยะ, หน้า 204-205)

พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ชิคเว่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องทำทุกวัน โดยค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สนุกและดีกว่าเดิม โดยเขาเลือกที่จะทำสิ่งเล็ก ๆ ในทันทีเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกไปสำรวจตลาดเองและเป็นผู้แนะนำสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง โดยไม่จำเป็นต้องรอการเปลี่ยนแปลงเมื่อได้รับคำแนะนำจากบริษัทที่ปรึกษาเท่านั้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Constant Process) การเปลี่ยนแปลงมิใช่สิ่งคุณทำให้เสร็จสิ้นได้ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุณควรทำทุกวัน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุณต้องอธิบายให้องค์กรเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติของชีวิตธุรกิจ ยิ่งคุณประสบความสำเร็จมากเท่าไร คุณยิ่งต้องเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น ถ้าคุณรอจนสถานการณ์บังคับให้เปลี่ยน คุณช้าไปแล้ว ดังนั้นองค์กรที่สามารถก้าวไปได้ เปลี่ยนแปลงเพื่อเป้าประสงค์บางอย่าง (ซึ่งไม่จำเป็นต้องเปลี่ยน) องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จ ฉะนั้น พยายามนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่บางสิ่งซึ่งเป็นผลบวกต่อองค์กรไม่ใช่ผลลบ ถ้าคุณรอจนกระทั่งสายได้หมด หรือ Market Perception แย่ลง เมื่อนั้นการเปลี่ยนแปลงจะเป็นลบ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่你必须ทำ เป็นความเจ็บปวดที่ต้องทน ในทางกลับกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่สนุกกว่าไปสู่ทางที่ดีกว่า คุณควรกระตุ้นเร้าให้ผู้คนเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Sigve's Way- ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 61)

เปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน ชิคเว่เชื่อว่าทัศนคติที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการประสบความสำเร็จ จึงพยายามกระตุ้นให้พนักงานมองโลกในแง่ดี พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคต่าง ๆ จึงมักนำเรื่องเล่ามาปลุกเร้าพนักงาน และบริหารงานโดยใช้การสับเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีวิธีคิดใหม่ ๆ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเปลี่ยนทัศนคติของคนนั้นเป็นเรื่องยากถ้าเขาไม่ยอมรับหรือมีความคิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจะย้ายเขาออกจาก Comfort Zone เพื่อไปสู่ความท้าทายใหม่คงเป็นเรื่องลำบาก แต่ถ้าเขามีทัศนคติที่มองโลกในแง่บวก ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เขาก็จะไม่ปิดโอกาสตัวเองที่จะได้เรียนรู้

สิ่งใหม่ ๆ ...สิ่งที่ทำอยู่ในตอนนี้ คือทำให้เขาเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องน่ากลัว มันเป็นแค่สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นในชีวิต (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 37)

มีคนถามมากมายเหลือเกินว่าเรามีวิธีคิดและสร้างนวัตกรรมอย่างไร และมีเคล็ดลับอะไรที่ทำให้มี

- ความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา เดิมผมก็มักจะตอบว่า เราไม่มีขั้นตอนอะไรเป็นทางการ ไม่ได้มีหน่วยงานวิจัย ไม่ได้ซื้อเทคโนโลยี มันมักจะมาจากตัวเอง แต่พอนั่งทบทวนว่า แต่ก่อนทำไมแทบถึงไม่สามารถคิดอะไรได้ เป็นบริษัทล่าหลังและไม่เคยมีจุดเด่น เมื่อเทียบกับสมัยนี้ ทั้ง ๆ ที่เป็นคนกลุ่มเดิม ข้อแตกต่างอยู่ตรงไหน ผมก็พบว่าหัวใจของทั้งหมดอยู่ที่ทัศนคติ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แรนด์พลิกคน-ธนา เอียร์ อัจฉริยะ, หน้า 258)

พัฒนาระบบงาน ลดลำดับชั้นองค์กร เพื่อเตรียมรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเฉพาะการลดลำดับชั้นองค์กรเพื่อให้บริษัทสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันเวลา ตั้งแต่เริ่มแรกที่ชิคเว่เข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยการยุบหน่วยงานต่าง ๆ ที่ซ้ำซ้อน รวมถึงเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบฝ่าย มาเป็นแบบกลุ่มธุรกิจ (Business Unit) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เราเริ่มจากลดความชันของโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวราบมากขึ้น จากเดิมที่มีผู้บริหารไม่มีกี่คนที่รายงานตรงต่อซีโอ เราปรับจนวันนี้มีผู้บริหารกว่า 30 คน สามารถรายงานถึงซีโอได้โดยตรง ในขณะเดียวกันเรามีการปรับสไตล์การทำงานของผู้บริหารให้ใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมากขึ้น เพื่อย่นระยะเวลาในการส่งผ่านข้อมูล...ซึ่งมีผลให้เราสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็วขึ้น (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 73)

เมื่อเร็ว ๆ นี้ผมเพิ่งตัดสินใจปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ หลายคนสงสัยว่าจะเปลี่ยนทำไม ในเมื่อทุกอย่างก็ดูจะเป็นไปด้วยดี แต่จากประสบการณ์ของผมในวงการโทรคมนาคม ซึ่งมีการเติบโตก้าวหน้ารวดเร็วเหลือเกิน ผมกลับไม่รู้สึกรู้ว่าเราไม่ควรจะยึดติดอยู่กับความสำเร็จในปัจจุบัน แต่ควรมองว่าเป้าหมายของเราในอนาคตคืออะไร จากนั้นก็คิดและวางแผนว่าเราต้องทำอะไรเพื่อเป็นการกรุยทางให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ จริงอยู่ที่ว่าวันนี้เราอาจจะประสบความสำเร็จระดับหนึ่ง คนรอบข้างอาจแสดงความชื่นชมที่ธุรกิจของเราดูหน้าโสดคู่แข่ง แต่หากคิดให้ดีก็必将พบว่าความสำเร็จที่มีในวันนี้ มันไม่ใช่เครื่องหมายรับประกันว่าเราจะประสบความสำเร็จต่อไปในวันหน้า หากเราไม่มีการปรับตัวเพื่อเตรียมการใด ๆ ไว้เลย (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 223)



ทำให้องค์กร มีความทุ่มเทในการทำงาน ช่วยลดปัญหาในการทำงานของบริษัท ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและความศรัทธาในการทำงาน เมื่อรู้ว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับผลงานและพร้อมที่จะทำงานหนักไม่แพ้พนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดว่านิสัยและตัวตนในเรื่องนี้ทำให้เกิดผลบวกต่อบริษัทอย่างมหาศาล เพราะพอซีอีโอถ่อมตัวแล้ว คนที่ชอบเบ่ง ใช้อำนาจบาตรใหญ่ก็ไม่กล้า พอซีอีโอรักบริษัท ทำเพื่อบริษัท การเมืองภายในก็น้อยลง เพราะไม่รู้จักเล่นการเมืองแบ่งพรรคแบ่งพวกไปทำไม เพราะซีอีโอไม่เอาด้วยซะอย่าง คนตั้งใจทำงานก็ทำด้วยความสบายใจ ไม่ต้องกังวลคอยเล่นการเมืองและสามารถเข้าหา หรือโทรหาขอคำปรึกษาได้ทุกเวลา (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 131)

การเดิน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่คุ้นเคยชอบทำ ในสองปีที่ผ่านมาคุ้นเคยไปมาแล้ว 60 กว่าจังหวัด และไม่ใช่แค่อำเภอเมืองแต่ละตอนไปตามชนบท...ไปที่ละครั้งก็มักจะอยู่นาน และใช้เวลาในการพูดคุยนานมาก โดยมักจะเป็นคนสุดท้ายที่หยุดเมื่อหมดวัน (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 136)

ช่วงแรก ๆ ของการทำ Mob พนักงานในครั้งแรก ๆ เราชักชวนพนักงานได้แค่สองร้อยคนแต่พอซีอีโอไปด้วย ไปเยี่ยมร้านค้าติดตลกเกอร์พูดคุย ทำให้พนักงานเห็นอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ความเชื่อในตัวผู้นำก็ทำให้กองทัพดีแตกขยายใหญ่ขึ้น จากร้อยต้น ๆ เป็นหลายร้อยและเป็นหลักพันในบางโอกาส กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรของดีที่สุดในที่สุด (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 105)

ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อถ่ายทอดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ชิคเว่พยายามพูดคุยกับพนักงาน เพื่อรับทราบความคิดเห็น ทั้งจากการสื่อสารโดยตรงและการสื่อสารทางอ้อมผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น SMS หรืออีเมล โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ภาวะผู้นำที่แท้จริงคือการเล่าเรื่อง สื่อความหมายและกระตุ้นผู้อื่นให้ค้นพบคำตอบด้วยตัวเอง ผมพบว่าบทบาทของผมใน DTAC ในฐานะผู้เล่าเรื่อง (Chief Storyteller) การเล่าเรื่องนั้นเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการเล่าเรื่องวิธีหนึ่งของผมคือการใช้ข้อความสั้น ๆ (Quotes) และรูปภาพ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, คำนำผู้เขียน)

ผมมีวิธีในการเปลี่ยนทัศนคติของบรรดาผู้บริหารและพนักงานอย่างไร นอกจากการทำให้ดูเป็นแบบอย่าง คำตอบง่าย ๆ เลยก็คือการสื่อสารครับ เพราะการจะโน้มน้าวใครหรือทำให้เขาเข้าใจและยอมรับในสิ่งที่เราเสนอนั้น เราต้องมีการอธิบาย พูดคุยกับเขาอย่างต่อเนื่อง เปรียบเทียบง่าย ๆ ก็เหมือน

นักการเมืองใจกว้าง นักการเมืองที่ประสบความสำเร็จมักจะมีคุณสมบัติเด่นอยู่ 2 อย่าง หนึ่งคือเป็นคนที่ มีวิสัยทัศน์ และสองคือเป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ...เช่นเดียวกับผู้นำองค์กรทั้งหลาย ซึ่งนอกจาก จะต้องมีความวิสัยทัศน์แล้ว ยังต้องมีทักษะด้านการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและพนักงานเพื่อให้ทุกคนเข้าใจ

- และพร้อมจะก้าวไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้นำที่ดีต้องสามารถเป็นทั้งนักพูดที่ดีแล้วก็นักฟังที่ดีด้วย (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 176 -177)

สร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บริษัทมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เชื่อว่า “ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้” รวมถึงวัฒนธรรม “กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะลองทำอะไรใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความผิดพลาด” โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติ ดังนี้

ผมคิดว่าการสร้างแบรนด์อย่างยั่งยืน ต้องทำความเข้าใจกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยครับ เพราะ รูปแบบของสินค้าหรือบริการอาจมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและความต้องการของตลาด แต่ คำมั่นสัญญาที่เราให้ หรือ Brand Promise ต้องไม่เปลี่ยน หากเราอยากให้คนข้างนอกมองว่าแบรนด์ ของเราเป็นอย่างไร เราก็ต้องทำให้คนของเราเป็นกระจกสะท้อนความเป็นตัวตนของแบรนด์นั้นด้วย เช่น ถ้าแบรนด์ของเราคือความสนุกสนานสร้างสรรค์จริงใจและติดดิน เราก็ต้องสะท้อนความเป็นตัวตนของ แบรนด์นั้น ผ่านทุกอย่างที่พวกเราทำ ไม่ใช่แค่ผ่านตัวผู้บริหาร สินค้าหรือการทำการตลาดอย่างเดียว การ จะทำแบบนั้นได้ พนักงานต้องมีความเข้าใจและแชร์วัฒนธรรมเดียวกัน เพราะเขาคือคนที่ต้องคิดค้นและ นำเสนอบริการให้กับลูกค้า (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 171)

ผมนึกไปถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป หลาย ๆ อย่างที่เราค้นพบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการ “เดิน” เนื้อจริงได้เพื่อเข้าถึงลูกค้าความไม่เชื่อถือนในสิ่งที่ “เป็นไปไม่ได้” และความคิดแบบมวยรอง รวมถึง ความสนุกสนานที่มากกว่าบริษัททั่วไป สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นจุดแข็งของเรา ไม่ใช่เทคโนโลยี หรือ บปประมาณ แต่เป็นคน คนต่างหากที่ทำให้เราไม่เหมือนคู่แข่ง และมีจุดยืนของตัวเอง (HAPPY คนพลิก แบรนด์ พลิกคน-ธนา เขียวจจจริยะ, หน้า 140)

สร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติและการกระตุ้นการมองโลกในแง่ดีของ พนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตอนนี้ได้กลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติไปแล้วที่เวลาผมอ่านเจอคำคมดี ๆ ที่ไหน ผมมักจะ SMS ไปให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ หรือหากผมไปอ่านบทความอะไรที่ดี ๆ น่าสนใจและสามารถกระตุ้น กระบวนการคิดการทำงานของพนักงานได้ ผมก็จะแชร์บทความเหล่านั้นกับพนักงานผ่านทางอีเมลบ้าง หรือเว็บไซต์บ้าง (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 177)

ถ้าคุณบอกว่าปีที่ผ่านมาเราประสบความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่เราทำ คือการเปลี่ยนวิธีในการจัดการคน ไม่ใช่เทคโนโลยี ไม่ใช่การตลาด มันเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติต่อพนักงาน คุณสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร คุณสร้างจิตวิญญาณของผู้ชนะอย่างไร คุณทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานหนักขึ้นได้อย่างไร (Sigve's Way- ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 15)

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยเฉพาะการสร้างผู้นำใหม่ โดยไม่กังวลว่าสักวันหนึ่งลูกน้องจะเก่งกว่า เนื่องจากไม่ต้องการให้องค์กรมีแต่ผู้ตามที่พร้อมจะเห็นด้วยกับผู้นำตลอดเวลา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดว่าหน้าที่ของผู้นำก็เหมือนโค้ชฟุตบอล หาผู้เล่นที่เก่งๆ มาร่วมทีม จัดสรรหน้าที่ของแต่ละคนให้เหมาะสมและพยายามทำให้ทีมทำงานด้วยกันได้ไม่สะดุด อีกบทบาทที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ ต้องสร้างผู้นำใหม่ๆ ข้อแรก คุณต้องมองหาคนที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีในการทำงาน ข้อสอง คุณต้องให้โอกาสเขาคนนั้นพิสูจน์ตัวเองให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้เครื่องมือในการทำงาน ทั้งงบประมาณและกำลังคน ข้อสามซึ่งน่าจะยากที่สุด คือคุณจะต้องทำใจยอมรับให้ได้ว่าเมื่อวันนั้นมาถึง คุณต้องพร้อมที่จะก้าวลงจากตำแหน่งและผลักดันให้ผู้นำคนใหม่ก้าวขึ้นแทน ซึ่งเขาอาจจะดีกว่าหรือเก่งกว่าคุณด้วยซ้ำ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 24-25)

รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง โดยเฉพาะการรับพนักงานใหม่ จะคัดเลือกโดยเน้นทัศนคติมากกว่า ทักษะรวมถึงการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมมักจะพูดเสมอว่า เวลาเลือกคนมาทำงานด้วย ผมจะดูที่ทัศนคติมากกว่าทักษะเพราะผมเชื่อว่าทัศนคติที่ดีเป็นตัวกำหนดการกระทำและผลงานที่จะตามมา มีหลายคนถามผมว่า แล้วทัศนคติที่ดีคืออะไร สำหรับผมแล้ว ทัศนคติที่ดี ประกอบด้วย ความรัก ความมุ่งมั่นในงานที่ทำ และที่สำคัญ คือ ความเชื่อมั่น ทุกสิ่งสามารถเกิดขึ้นได้ หากเราพยายาม (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 60)

ในโลกของการทำธุรกิจทุกวันนี้ คนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ดังนั้นซีอีโอควรใช้เวลาไม่น้อยกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของเวลาทั้งหมดในการดึงคนดีที่มีฝีมือมาร่วมงาน พัฒนาเขาเหล่านั้นให้มีศักยภาพมากขึ้น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถรักษากลุ่มคนเหล่านี้ไว้กับองค์กรนาน ๆ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 125)

บริหารงานแบบกระจายอำนาจ เชื่อมั่นและให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้บริหารระดับรองลงมา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

• ต้องเชื่อมั่นในพนักงานของคุณ (Trust Your People) มีบริษัทดั้งเดิมจำนวนมากใช้ระบบสั่งการ (Command) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรซึ่งไม่มีทางใช้ได้กับยุค คุณต้องสามารถเชื่อมั่นพนักงานและกระจายอำนาจบังคับบัญชาออกไป จงมอบอำนาจให้ผู้คน (Empower) อย่างน่าโดยการสั่ง แต่ให้นำโดยทีมเวิร์ค (Lead by Teamwork) แทน (Sigve's Way- ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 16)

วิธีบริหารของคุณชิคเว่เหมือนไม่บริหาร คุณชิคเว่ชอบบอกพวกเราเสมอว่า เขาเป็นโค้ชที่คอยดูแลสารทุกข์สุกดิบของผู้เล่นและหาผู้เล่นที่เก่ง ๆ มาในตำแหน่งที่ต้องการและคอยสร้างพัฒนาการให้เติบโตไปพร้อมองค์กร ซึ่งคุณชิคเว่ก็ทำอย่างนั้นจริง ๆ เป็นโค้ชที่ไวใจลูกน้องมาก ๆ พยายามที่จะเป็นผู้อนุมัติงานให้น้อยที่สุด ไม่เคยดูภาพยนตร์โฆษณาจนขายจริง ไม่เคยสงสัยหรือไม่เคยต้องการรับรู้แผนการตลาดในรายละเอียด แต่ถ้ามีปัญหาที่เดินเข้าไปถามได้ทุกเวลาทุกที่ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน-ธนา เขียวจรัสริยะ, หน้า 133 -136)

กำหนดเป้าหมายในการทำงาน ใช้ความกดดันและการกำหนดกรอบความคิด (Mind Set) เป็นเครื่องมือผลักดันให้ลูกน้องเกิดการปรับตัวในการทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมจะต้องทำหายและกดดันพวกเขาเหล่านั้นตลอดเวลา เพราะมันเป็นทางเดียวที่จะทำให้เขาแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 25)

คนชอบมองผมแปลก ๆ หรือไม่ก็คิดว่าผมพูดเล่น เวลาที่ผมบอกว่า ผมชอบเห็นลูกน้องรู้สึกเหมือนต้องประคองตัวอยู่ตรงปากเหวตลอดเวลา แต่ผมหมายความว่าพูดจริง ๆ นะครับ เคยรู้สึกมั๊ยครับว่า เวลาที่เจ้านายโยนงานใหม่มาให้ทำ โดยเป็นงานที่เราไม่เคยทำมาก่อน เราจะรู้สึกตื่นเต้น กดดัน เครียด แต่ในขณะเดียวกันเราจะพยายามผลักดันตัวเองให้เรียนรู้มากขึ้น ทำการบ้านมากขึ้น คิดมากขึ้น... ถ้าเราไม่ได้รับโอกาสให้ลองทำสิ่งใหม่ ๆ ดูบ้าง เราก็คงไม่รู้ศักยภาพที่แท้จริงของตัวเอง (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 36)

วัฒนธรรมดีแท้ในมุมมองของผมคือ กล้าเสี่ยง มีพลวัตรและปรารถนาที่จะทำงานหนักมาก ๆ ... อีกข้อหนึ่งคือต้องยินดีที่จะทำงานภายใต้ “ความกดดันของเป้าหมายที่วางไว้” (Sigve's Way- ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 25)

คุณชิคเว่เป็นคนชอบตั้งเป้า อาจจะเป็นเพราะตั้งแล้วได้ก็ได้ ตั้งแต่แผนร้อยวันเป็นต้นมา เป้าที่ตั้งก็มักจะเป็นการทำหายในระดับที่ฝ่ายการเงินชอบบอกว่าเป็นไปไม่ได้และยังดูเหมือนเป็นไปไม่ได้ คุณชิคเว่จะยิ่งชอบและคิดว่าเป็นเรื่องของ Mindset พอตั้งใจแล้วทุก ๆ อย่างมันจะมาเองและก็เป็นอย่างนั้นจริง ๆ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน-ธนา เขียวจรัสริยะ, หน้า 136)

ให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม เพื่อรักษาจิตใจของคนที่ตั้งใจทำงาน ขณะเดียวกันก็เปิดกว้างให้พนักงานมีโอกาสพิสูจน์ความสามารถของตัวเอง โดยสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ได้อย่างเปิดอก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

หัวหน้าที่ดีต้องสามารถใจดีกับคนที่ตั้งใจทำงานและเข้มงวดกับคนที่ไม่มีความรับผิดชอบหรือชอบเอาเปรียบคนอื่นได้พอ ๆ กัน แต่ก่อนจะตัดสินใคร ต้องให้โอกาสเขาอธิบายตัวเองด้วยนะครับ บางคนที่ไม่ค่อยมีผลงาน อาจไม่ได้มาจากความขี้เกียจหรือขาดความรับผิดชอบ แต่อาจเป็นเพราะเขาไม่เหมาะกับงานที่ทำอยู่ก็ได้ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 119-120)

- ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาท โดยผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องรับหน้าที่ตั้งแต่การบริหารธุรกิจโดยรวม ไปจนถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การจำกัดบทบาทของซีอีโอให้เป็นแค่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารจึงไม่เพียงพอในการนำธุรกิจให้อยู่รอดในสภาพการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผมมองว่าบทบาทของซีอีโอควรจะครอบคลุมถึงการเป็นประธานเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาคน (Chief People Officer) และประธานเจ้าหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์ (Chief PR Officer) ด้วย...ในขณะเดียวกัน ซีอีโอยังต้องสามารถเข้าถึงได้ พร้อมทั้งจะตอบข้อสงสัยของสาธารณชนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมว่าองค์กรของตนนั้นเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เราต้องยอมรับว่าบทบาทที่เพิ่มขึ้นนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง หากเราไม่สามารถปรับตัวให้ทัน เราก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเรารู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังจะมา และพยายามหาวิธีรับมือกับมัน เราอาจพลิกวิกฤติเป็นโอกาสและต่อยอดธุรกิจของเราได้เช่นกัน (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 125)

เข้าถึงลูกค้าเชิงรุก โดยชิคเว่ มักจะใช้วิธีการเดินสายพบหน้า (Walk the Talk) และการจับมือ (Shake Hand) เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีแก่ลูกค้าและร้านค้า ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ เนื่องจากชิคเว่เชื่อว่า ไม่มีประโยชน์หากจะออกสินค้าหรือบริการมากมายแต่เป็นบริการที่ไม่ถูกใจลูกค้า โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การ “เดิน” ก็เป็นส่วนหนึ่งที่คุ้นชินและชอบทำ ในสองปีที่ผ่านมาคุณซิคเว่ไปมาแล้ว 60 กว่าจังหวัด และไม่ใช่แค่อำเภอเมืองแต่จะลั่นไปตามชนบท ไปทำกิจกรรมกับพนักงานบ้าง เยี่ยมลูกค้าบ้างและเก็บ

• ข้อมูลที่ได้พบได้คุยได้พบได้เห็นกลับมาทุกครั้ง (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน-ธนา เขียร อัจฉริยะ, หน้า 136)

วิธีการเดิน เดินไปสัมผัสลูกค้าไปฟังลูกค้าจริง ๆ เป็นวิธีที่แหกคอกซีอีโอทั่วไป ที่ต้องใส่สูทประชุม แต่ในออฟฟิศ และเจอแต่บุคคลสำคัญ รับฟังรายงานจากผู้บริหารแล้วตัดสินใจ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 102)

ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารความคาดหวัง เนื่องจาก DTAC มีจุดขายที่สำคัญคือการบริการ ดังนั้น การให้บริการจึงต้องสร้างความประทับใจให้ลูกค้าให้มากที่สุด ด้วยการใส่ใจรายละเอียด และให้บริการที่มากกว่าสิ่งที่สัญญาว่าจะทำ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การทำธุรกิจที่มีบริการคือหัวใจสำคัญ เราต้องทุ่มเทและใส่ใจในทุกรายละเอียด เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะได้รับความประทับใจทุกครั้ง ทุกที่ และทุกเวลาที่เข้ามาใช้บริการ ดังนั้น คำขวัญประจำใจของพนักงานบริการ คือ “ไม่มีอะไรเล็กน้อยเกินไปที่จะรู้ และไม่มีอะไรยิ่งใหญ่เกินไปที่จะพยายาม” (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 95)

การทำธุรกิจในปัจจุบันเราต้องทำมากกว่าพูด ไม่ใช่พูดมากกว่าทำ การไม่ตกปากรับคำอะไรที่มากมายเกินไป เป็นการบริหารความคาดหวังของลูกค้าระดับหนึ่ง...ความจริง การ Under Promise, Over Deliver นี้ไม่ได้หมายความว่าเราจะอยู่เฉย ๆ โดยไม่คิดจะทำอะไรเลย แต่หมายถึงการที่เราต้องพยายามให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า โดยไม่ทอดทิ้งสรรพคุณจนเกินงาน หรือรับปากอะไรที่เรา (ยัง) ทำไม่ได้ต่างหาก ... ถามว่าลูกค้าจะรู้สึกอย่างไร เขาย่อมรู้สึกดีและอยากที่จะกลับมาใช้บริการของคุณอีก เพราะคุณมอบบริการที่ดีเกินคาด และที่สำคัญ โดยที่เขาไม่ได้ร้องขอ (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 164 -165)

แสดงออกซึ่งความกล้าในการยอมรับความผิดพลาด เพื่อสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ซึ่งมีลักษณะของความไว้วางใจและการเปิดเผย ซิคเว่จึงแสดงให้เห็นพนักงานดูเป็นตัวอย่างว่า แม้แต่ผู้บริหารก็สามารถผิดพลาดได้ เพียงแต่ต้องกล้ายอมรับและนำมาสรุปบทเรียน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การกล้าแสดงความรับผิดชอบยังเป็นการแสดงออกถึงความเป็นผู้ใหญ่ของคนเราด้วย ผมว่าคนที่ไม่รู้จักโตก็คือคนที่ไม่ยอมรับความจริงและกล้ารับผิดชอบต่อการกระทำของตัวเอง ผมมักจะบอกพนักงานว่า ผมอยากให้เราเป็น *Blame-Free Organization* หรือองค์กรที่ปราศจากการชี้นิ้วกล่าวโทษกัน เมื่อมีปัญหา ก็ไม่ปัดสวะให้คนอื่นแต่กล้ายอมรับความผิดนั้นและพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงตัวเอง...ถ้าเราอยากจะเป็นองค์กรที่ *Friendly, Dynamic* และ *Creative* เราต้องสอนให้คนของเรากล้าที่จะพลาด ยิ่งพลาดเร็วเท่าไร ยิ่งเรียนรู้เร็วเท่านั้น และที่สำคัญคือผู้นำต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วย ผู้บริหารหลายคนหลายคน ล้วนเคยทำพลาดกันมาแล้วทั้งนั้น แต่พวกเขาก็เรียนรู้และเติบโตขึ้น (*My Life as a Coach* – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 188 -190)

แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจทำสิ่งใหม่ ในการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของแบรนด์ ตั้งแต่การใช้สี การเปลี่ยนชื่อแบรนด์ใหม่เพื่อให้สื่อถึงความสนุกและความสดใส ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ใหม่ด้วยตัวผู้บริหารระดับสูงผ่านการเดิน แทนการแถลงข่าวอย่างเป็นทางการทั้งที่เป็นเรื่องเสี่ยงและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคนบอกว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณต้องเล่นกับอารมณ์ (*Play on Emotion*) ... CEO ไม่ได้มีความหมายเฉพาะ Chief Executive Officer แต่ยังเป็น Chief Emotional Officer อีกด้วย ...คุณจำเป็นต้องผ่อนคลายมากกว่าปกติ เพราะเราขายสินค้าสำหรับอุปโภคบริโภค (*Consumer Brand*) ขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ เราต้องสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ดีแท้สุดให้สดใหม่ ดังนั้นเราจะเป็นต้องลุกขึ้นมาเต้นบ้าง เราต้องดูผ่อนคลายขึ้น เราต้องดูมีความสุข (*Sigve's Way*– ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 15-16)

เราล้างภาพผู้หญิงแก่ ๆ ของดีพร้อมท์ออกนักข่าวได้ด้วยการเดินของซีอีโอ เป็นบทเรียนที่ผมได้รับว่าแบรนด์ไม่ใช่เป็นเรื่องของโลโก้หรือโฆษณาใหม่ แต่เป็นเรื่องจริงที่เราต้องทำให้เห็นและอยู่กับมันจริง ๆ คนถึงจะเชื่อ (*HAPPY คนพลิกแบรนด์* แบรนด์พลิกคน-ธนา เอียร์อัจฉริยะ, หน้า 114)

1.2.2 คุณตัน ภาสกรนที องค์กร บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลเบื้องต้น

ตันเป็นผู้ประกอบการที่ปลุกปั้นธุรกิจจากมูลค่าไม่กี่ล้านบาทขึ้นมาเป็นหลักพันล้านบาทได้ในชั่วระยะเวลาไม่กี่ปี โดยมีปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การทำการตลาดแบบนอกกรอบ และการนำความคิดเหล่านั้นมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนคนอื่น

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณสมบัติของตัน จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กเรื่อง **ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”** ซึ่งเล่าเรื่องราวชีวิตของตัน จากจุดเริ่มต้นตั้งแต่ติดลบ จนสามารถสร้างอาณาจักรธุรกิจโออิชิได้สำเร็จ มีเนื้อหาตั้งแต่การเริ่มต้นสะสมประสบการณ์ของตันในฐานะลูกจ้าง ก่อนจะมาประกอบธุรกิจของตัวเอง โดยเริ่มต้นจากการเป็นเจ้าแก้มของกิจการเล็ก ๆ การขยายกิจการไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ จนถึงการนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ และการแสดงวิสัยทัศน์ในอนาคต สอดคล้องกับชื่อของหนังสือ **“ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน”** ซึ่งสะท้อนให้เห็นความคิดความเชื่อของตันว่า ชีวิตมีทางออกเสมอ หากสู้ชีวิต ไม่ยอมแพ้ต่อโชคชะตาและอุปสรรค ดังนี้

- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้วางใจได้

บุคลิกโดยรวมดี มีความน่าเชื่อถือ จนทำให้ผู้ใหญ่อเกิดความเมตตา ให้ความช่วยเหลือและตัดสินใจให้โอกาสในการทำธุรกิจ เนื่องจากตอนเริ่มต้นธุรกิจ คุณตันยังไม่มีเงินลงทุนมากนัก แต่มีบุคลิกของคนสุภาพ มีความรับผิดชอบ ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ใหญ่หลายท่าน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในมุมมองผม คุณตันเป็นคนขยันทำกิน มั่นสมอง ซื่อสัตย์ คำพูดเขาเชื่อถือได้ และเอาตัวรอดได้ คนเราขยัน ซื่อสัตย์นี้เรียกว่าไม่อดตายนะ... ผมไม่กล้าพูดว่าผมมีบุญคุณกับเขา เพราะขึ้นอยู่กับตัวเขาเอง ถ้าเราช่วยเขาแล้วเขาไม่มีมันสมองก็เหมือนเอาเงินไปฉีกทิ้ง (เฮียกวง, หน้า 106)

ผมตัดสินใจให้คุณตันเข้าร้าน เพราะเห็นว่าเป็นคนตั้งใจทำมาหากินเป็นคนทำงาน ตอนที่คุณตันมาพบ ผมอ่านออกว่าเขาเป็นคนสุภาพเหมือนกับที่ผมเคยรู้จักให้โอกาสเขา และผมก็พอดูไหวแฉ่งเป็นบ้าง ผมก็ดูไหวแฉ่งของของคุณตันด้วยว่าอนาคตเขาจะไปไหนหรือไม่ น่าไว้วางใจแค่ไหน...ที่ผ่านมามีไม่ผิดหวังที่ไว้วางใจคนคนนี้ (นริศร์ อัสสานวงศ์, หน้า 117-118)

ติดดิน เข้าถึงได้ง่าย เป็นคนสบาย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง พร้อมทั้งจะลงมือทำงานเคียงข้างพนักงานโดยไม่ถือตัว แม้แต่การขัดห้องน้ำเองหรือช่วยพนักงานล้างจานในวันเปิดร้านวันแรก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แม้ว่ากิจการจะเริ่มขยายใหญ่ขึ้น พนักงานเพิ่มขึ้น ทำงานเป็นออฟฟิศ คุณดันก็ยังนั่งกางเกงขาสั้น คือเป็นคนง่าย ๆ และเป็นคนทำงานจริง ไม่ใช่มานั่งชี้สั่งลูกน้องอย่างเดียว คุณดันไม่ได้มองว่าเธอเป็นลูกน้อง ชั่นเป็นเจ้านาย และเป็นคนไม่ค่อยมีพิธีรีตองอะไรมากมาย ง่าย ๆ สบาย ๆ กินก็กินด้วยกัน ไม่ถือเนื้อถือตัว ตอนนี้อยู่กันเหมือนเดิม” (สมจิตร สุขสามเรือน, หน้า 39)

กล้ายอมรับความผิดพลาดและนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน คุณดันเป็นคนไม่ดันทุรัง หากรู้ว่าตัดสินใจผิด ก็กล้าที่จะยอมรับว่าตัวเองล้มเหลว โดยเก็บความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์เพื่อจะได้ไม่ตัดสินใจผิดพลาดอีก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตอนที่ผมล้มเหลว ผมก็พร้อมยอมรับความล้มเหลวด้วยความเคารพ ยอมรับแต่ไม่ยอมแพ้ และถึงจะไม่ยอมแพ้ แต่ผมก็ไม่ดันทุรัง...ความสำเร็จและความล้มเหลว มีคุณค่าที่เหมือนกันอยู่ข้อหนึ่ง คือให้ประสบการณ์แก่ชีวิต ถ้าเราไม่คิด ไม่ยอมลงมือทำ แม้แต่ประสบการณ์ความล้มเหลวก็ยังไม่มีเลยสำหรับผม ประสบการณ์ในแง่ลบไหนก็ล้วนมีคุณค่า แต่ใครจะได้คุณค่าจากประสบการณ์มาน้อยกว่ากัน ก็อยู่ที่ว่าใครจะสรุปบทเรียนได้ดีกว่ากัน (ตัน ภาสกรนที, หน้า 202)

โอบอ้อมอารี รู้จักให้อภัย โดยเฉพาะตอนเริ่มต้นธุรกิจซึ่งลักษณะการทำกิจการยังเป็นรูปแบบการประกอบการขนาดเล็ก คุณดันจึงใช้หลักการบริหารพนักงานเสมือนเป็นคนในครอบครัว คือให้อภัย หากทำผิดพลาด รวมถึงช่วยเหลือเกื้อกูลพนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เรื่องงานมีปัญหา ทำงานล้มเหลวเขาก็ไม่ว่า ได้แต่บอกว่า คุณทำธุรกิจพันล้านของผมพลาดไปแล้วนะเฮ้ ต่อไปถ้าผมสั่งแล้วต้องทำแบบนี้ละ คุณจะไม่ละเลยไม่ได้ เขาไม่มีตวาดหรือว่าเพราะของมันเสียหายไปแล้วพูดไปมันก็ไม่ได้อะไรขึ้นมา ไม่เคยเห็นแกดู แต่ถ้าทำผิด เราจะซิมไปด้วยตัวเอง (อุษณีย์ เปลียนไมฟี, หน้า 48)

เปิดเผย รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะเมื่อกิจการในเครือ “โออิชิ” เริ่มขยายตัวขึ้น ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก คุณตันจึงนำเป้าหมายในการเข้าตลาดหุ้นมาใช้ในการสร้างระบบบริหารงานและระบบบัญชี โดยมองว่าความโปร่งใสในการทำงานจะทำให้บริษัทได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้นทั้งจากต่างประเทศ สถาบันการเงิน คู่ค้า และพนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ยิ่งโออิชิขยายตัวมากเท่าไร ผมก็เริ่มคิดถึงอนาคตของโออิชิในมุมมองของความรับผิดชอบต่อองค์กรและพนักงานมากขึ้นเรื่อย ๆ ...ผมเริ่มคิดถึงการนำโออิชิเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาตั้งแต่ปี 2545 เพราะองค์กรใหญ่ต้องการระบบและการบริหารจัดการแบบมืออาชีพอย่างแท้จริง องค์กรต้องอยู่ด้วยระบบมิใช่ตัวบุคคล ...กฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่ขั้นตอนพิจารณาจนถึงการควบคุมเมื่อบริษัทอยู่ในตลาดหุ้นแล้ว จะช่วยสร้างระบบที่โปร่งใสให้กับโออิชิ...การนำโออิชิเข้าตลาดหุ้น จะทำให้ระบบบัญชีโปร่งใส มีกรรมการอิสระมาช่วยดูแล มีผู้ถือหุ้นคอยตรวจสอบ บางคนอาจคิดว่านี่คือพันธนาการ แต่สำหรับผมแล้วองค์กรยิ่งใหญ่มากเท่าไร การมีคนมาช่วยดูแลและตรวจสอบเพิ่มขึ้นยิ่งเป็นเรื่องดี (ตัน ภาสกรนที, หน้า 192- 194)

เป็นผู้ให้ โดยเฉพาะการให้ความรู้แก่ผู้อื่น โดยมองว่าที่ตัวเองประสบความสำเร็จมาทุกวันนี้มาจากการเรียนรู้ประสบการณ์จากคนอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่ง ดังนั้นคุณตันจึงยินดีถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเป็นวิทยาทานแก่ผู้ที่สนใจ และให้ความรู้ในการทำกิจการแก่ผู้อื่นเช่นกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คนที่เคยได้รับเท่านั้นจึงรู้คุณค่าของการให้ เมื่อก่อนทำโรงงาน ผมมีโอกาสได้ไปดูโรงงานของคนอื่นกว่า 30 แห่ง เมื่อโรงงานโออิชิกรีนที่เดินเครื่อง ผมก็พร้อมให้ผู้อื่นมาดูและศึกษาโรงงานของเราเช่นกัน นอกจากนั้นผมเคยได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์และแง่คิดจากผู้ใหญ่จำนวนมาก เมื่อถึงวันหนึ่ง ผมจึงพร้อมถ่ายทอดประสบการณ์ของผมให้คนอื่นได้รับรู้ (ตัน ภาสกรนที, หน้า 204)

- ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

ฉลาด มีความสามารถในการคิด เป็นบุคคลที่มีความฉลาด มีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ถึงแม้จะสำเร็จการศึกษาแค่ระดับม.ศ.3 เนื่องจากตัดสินใจออกจากการเรียนเพื่อมาทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ลักษณะนิสัยของคุณต้นจะคล้ายผม อยากรู้ อยากเห็น และสร้างตัวมาจากที่ไม่มีอะไรมาเลย เหมือนผม ... เป็นคนขยัน ฉลาด ใฝ่รู้ ถามโน้นถามนี้ นิสัยดี คล่อง และสำคัญที่สุดคือ ความซื่อสัตย์ (วันชัย จิราธิวัฒน์, หน้า 94)

แม็กไกเวอร์ ต้น เป็นฉายาที่พวกเราเรียกคุณต้น เวลาที่ใครติดปัญหาอะไร ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง โปรโมชัน ธุรกิจ งานต่างๆ ก็จะมาปรึกษาพูดคุยกับคุณต้น เขาจะแก้ไขได้ทุกปัญหา... มีคำพูดที่คุณต้น ชอบพูดคือ ไม่ต้องคิดมากหรอก คิดมากแล้วบัสสวะเหลือง ลึกๆ เขาเป็นคนคิดลึกนะ ไม่มีใครรู้ แต่ไม่คิดมาก เขาคิดลึกทุกอย่างที่จะทำ คิดแบบละเอียด แต่ถ้าคิดมากแล้วไม่ได้ทำ (ฐิตินา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 130)

คุณต้นยังมีจุดเด่นที่สมอง เขาคิดไปได้เรื่อยๆ มีอะไรใหม่ๆ ตลอดเวลา...เขาเป็นคนไม่อยู่เฉย (อุษณีย์ เปลียนโมฬี, หน้า 48)

มีจิตใจใฝ่รู้ เมื่อไม่รู้ก็จะหาความรู้ด้วยการสังเกตและตั้งคำถาม โดยก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจใหม่ทุกครั้ง คุณต้นจะหาข้อมูลอย่างละเอียด หรือแม้แต่ไปศึกษาดูงานจากต่างประเทศ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ชีวิตการทำธุรกิจของผมผ่านมามีทั้งร้านกิฟต์ช็อป ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านเสริมสวย ร้านถ่ายรูป ธุรกิจถ่ายภาพแต่งงาน เรียวเอสเตด ฯลฯ ทุกครั้งที่เริ่มต้นธุรกิจใหม่ที่ผมไม่เคยทำมาก่อน ผมจะหาความรู้ด้วยการตั้งคำถาม (ต้น ภาสกรนที, หน้า 17)

ผมไม่มีความรู้เกี่ยวกับหนังสือเลย แต่การหาความรู้ไม่ใช่เรื่องยาก เพียงแค่รู้จักถาม...ทุกครั้งที่เราถาม เราจะได้ความรู้เพิ่ม (ต้น ภาสกรนที, หน้า 34)

ผมทำธุรกิจร้านอาหารทั้งที่ทำอาหารไม่เป็น แต่ก็สามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะศึกษาหาข้อมูลอย่างจริงจังทั้งจากการถามและการสังเกต (ต้น ภาสกรนที, หน้า 68)

มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด สามารถอธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจสิ่งที่คุณต้นวางแผนจะทำและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

นอกจากนี้เขายังโดดเด่นเรื่องการนำเสนอ เวลาเขาพูดจะเห็นภาพชัดมากเหมือนได้ดูวีซีดี
(ฐิติมา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 128)

มีความเข้าใจโลก เนื่องจากคุณต้นสะสมประสบการณ์ในการทำงานมามาก เวลาทำงานจึงไม่
คาดหวังและไม่คิดกังวลล่วงหน้า เพียงแต่ทำหน้าที่ทุกวันให้ดีที่สุด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่
ออกเกิดบึกในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เขาจะบอกว่าเรือเมื่อถึงท่าหัวก็จะตรงเอง เวลามีอุปสรรคเขาจะพูดประโยคนี้เสมอ
(ฐิติมา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 130)

มีความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ทำให้คุณต้นประสบความสำเร็จ สามารถสร้างเนื้อสร้างตัว
จากลูกจ้างเป็นเจ้าของกิจการ เพราะมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ โดยมี
ตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ออกเกิดบึกในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

วასนานั้นเป็นสิ่งที่คนอื่นให้มา แต่ความมุ่งมั่นและตั้งใจเป็นสิ่งที่เราต้องลงแรงด้วยตัวเอง ตรงที่
เรายังมีความมุ่งมั่น ความตั้งใจและพยายามให้ถึงที่สุด ทุกสิ่งทุกอย่างอาจเป็นจริงได้ตามที่เราใฝ่ฝัน (ต้น
ภาสกรนที, หน้า 17)

ในชีวิตของคนเรา ความมุ่งมั่นเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเราคิดเสมอว่า เราทำได้ พยายามกับทุกเรื่องให้
ถึงที่สุด ไม่ยอมแพ้ต่ออะไรง่าย ๆ แม้แต่เรื่องเล็กๆ โอกาสที่ความสำเร็จจะเป็นของเราก็มีอยู่สูงยิ่ง (ต้น ภาส
กรนที, หน้า 59 -60)

พร้อมที่จะทำงานหนัก เป็นคนขยัน ทำงานหนักและทุ่มเท โดยคุณต้นมักบอกว่าที่ประสบ
ความสำเร็จได้ในทุกวันนี้ เป็นเพราะลงมือทำงานหนักกว่าคนอื่น โดยไม่เกี่ยงงาน แต่วิ่งเข้าหางาน
และมองว่าการทำงานทำให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ออกเกิดบึกใน
การแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณต้นเป็นคนขยันมาก แทบจะทำงานตลอดไม่ค่อยพักนะ ช่วยกันทำงานทุกอย่างและร้านปิดดึก
มาก...ตอนนั้นคุณต้นยังใส่เสื้อผ้าเก่า ๆ วังตึก ๆ แบกหนังสือพิมพ์ขึ้นรถทัวร์ที่จอดอยู่หน้าบ้าน ทำแบบนี้
ทั้งวัน ตอนแรก ๆ ที่เห็นก็ยังคุณต้นเป็นขนาดนี้เลยหรือ ไม่เคยเจอ (สมจิตร สุขสามเรือน, หน้า 38)

มีไหวพริบในการเลือกทำธุรกิจ คิดนอกกรอบริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากคนอื่น ในการเริ่มต้นกิจการใหม่ คุณต้นจะไม่ทำในสิ่งที่มีคนทำอยู่แล้ว แต่จะทำการเลือกสิ่งใหม่หรือสร้างจุดขายที่แตกต่าง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ความสำเร็จทางธุรกิจของผมส่วนหนึ่งมาจากการริเริ่มสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นที่ขายบุ๊คที่เมืองชลบุรี ธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน หรือโออิชิ ภัตตาคารบุฟเฟ่ต์อาหารญี่ปุ่นแห่งแรกในเมืองไทยที่ทำให้คนรู้จักผมมากที่สุด ทั้งหมดล้วนเกิดจากริเริ่มสิ่งใหม่และทำความแตกต่างให้เด่นชัด การทำธุรกิจที่ดี หากมีจุดขายเรื่องความแตกต่าง ก็จะได้เปรียบคู่แข่ง (ต้น ภาสกรนที, หน้า 42)

ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องเสมอ เนื่องจากคุณต้นเคยเป็นลูกจ้างมาก่อน จึงเข้าใจความรู้สึกของพนักงานเป็นอย่างดีว่า พนักงานอาจจะละเลยคำสั่งของเจ้าของกิจการ โดยคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ ดังนั้น หากคุณต้นให้ความสำคัญกับเรื่องใด ก็จะไม่ใช้คำพูดสั่งการอย่างเดียว แต่ลงมือทำให้พนักงานเห็นเป็นแบบอย่าง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การที่จะสอนลูกน้องให้เชื่อถือและยอมรับ จะต้องทำเป็นตัวอย่างก่อน เพราะถ้าเพียง แค่ว่าพูด เขาอาจจะฟัง แต่ถ้าคุณลงมือทำ เขาจะเชื่อ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 56)

มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ สามารถมองอนาคตอย่างปรุโปร่ง ว่าจะมีสิ่งใดเกิดขึ้น เช่น ก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนทำโรงงานผลิตชาเขียวโออิชิอย่างเต็มตัว คุณต้นจะใช้วิธีจ้างคนอื่นผลิตและทดลองวางตลาดก่อน เมื่อมองเห็นอนาคตของธุรกิจคร่าว ๆ จึงตัดสินใจลงทุนเต็มที่ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เวลาที่เราลงแรงไปพักหนึ่ง เราจะเริ่มมองเห็นว่าธุรกิจไหนไปรอดหรือไม่รอด ไม่ชัดเจนชนิดมั่นใจ 100 % แต่พอมองเห็นปลายทางแห่งความสำเร็จ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 41)

บริหารความเสี่ยง คุณต้นมักกระจายความเสี่ยงของธุรกิจด้วยการริเริ่มธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจเดิม เช่น เมื่อทำธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานจนประสบความสำเร็จ ก็ขยายธุรกิจไปทำภัตตาคารบุฟเฟ่ต์อาหารญี่ปุ่น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในยามที่ธุรกิจดี ผมมักจะคิดถึงการกระจายความเสี่ยง เพราะเข้าใจสัจธรรมว่าไม่มีอะไรที่จะดีอย่างต่อเนื่องตลอดไป ไม่มีวันตก แม้จะรู้ว่าธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานเป็นธุรกิจที่มีอนาคตยาวไกล ไม่ใช่ธุรกิจแฟชั่น แต่ผมก็ยังเลือกกระจายความเสี่ยง (ตัน ภาสกรนที, หน้า 111)

เป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยไม่รอให้ถึงจุดที่สถานการณ์บีบบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การคิดโปรโมชันใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจถ่ายภาพแต่งงานเพื่อขยายฐานลูกค้าจากลูกค้าระดับบนไปสู่กลุ่มลูกค้าระดับกลาง หรือการขยายกิจการโดยพัฒนารูปแบบร้านถ่ายภาพแต่งงานใหม่ เพื่อให้เกิดความหลากหลายและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จุดเด่นของคุณตัน คือเป็นคนตัดสินใจเร็วมาก มองอะไรที่ไม่เหมือนใคร มองกว้าง และเน้นกิจกรรมโปรโมชันมาก แม้ว่าการแข่งขันของธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานในยุคแรกๆ จะยังไม่รุนแรง เขาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ (ฐิติมา ศรี อุทัยศรีวงศ์, หน้า 128)

พัฒนาระบบงาน ให้ความสำคัญกับการจัดการต้นทุนเรื่องเวลา ให้ความสำคัญเร็วในการทำงาน โดยมองว่าความล่าช้าในการทำงานหรือการตัดสินใจจะทำให้สูญเสียโอกาสสร้างรายได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณตันทำงานเร็วมาก ถ้าเซ็นสัญญาวันนี้ พรุ่งนี้เข้าแบบแปลนมาแล้ว...เพียงแค่นี้ที่ดินแปลงนี้ ยังไม่ทันทำสัญญาเลย คุณตันก็ให้คนร่างแบบมาแล้ว (ฐิติมา ศรีอุทัยศรีวงศ์, หน้า 128)

ในการทำธุรกิจ ความเร็วและข้อมูลที่แม่นยำเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าตัดสินใจเร็ว ผมเชื่อว่าจะสามารถแทรกตัวขึ้นเป็นผู้นำตลาดได้ การเป็นแบรนด์ผู้นำในตลาดเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะสินค้าทุกประเภทแบรนด์ผู้นำ 2-3 แบรนด์แรกจะมียอดขาย 60-70 % ส่วนอีก 30-40 % จะเป็นแบรนด์เล็ก ๆ ที่เป็นผู้ตาม (ตัน ภาสกรนที, หน้า 162-163)

กำหนดเป้าหมายในการทำงาน ใช้วิธีสร้างแรงกดดันจากสถานการณ์สมมุติ เพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดการระดมความคิด และกล้าคิดนอกกรอบ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แรงกดดันนั้นมีค่า เพราะทำให้เราเกิดความพยายามมากกว่าปกติ ผมประสบความสำเร็จเกือบทุกครั้งเมื่อแปรแรงกดดันเป็นแรงขับเคลื่อนความคิด...แรงกดดันที่รุนแรงที่สุดจะทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนทางความคิดที่มีพลังมหาศาล บทเรียนครั้งนี้เองที่ผมนำมาใช้ในการบริหารงาน “ถ้าสมมุติว่าคุณตายก่อน

ตายจริง คุณคิดว่ามีอะไรที่คุณลืมหรือยังไม่ได้ทำกับโออิชิ กรีนที่บ้าง" ...ผมสร้างสถานการณ์สมมุติขึ้นมา เพื่อเรียกร้องพลังความคิดจากผู้จัดการสาขาทุกคน...(ต้น ภาสกรนที, หน้า 173- 175)

บริหารงานแบบกระจายอำนาจ ให้โอกาสลูกน้องตัดสินใจทำงานด้วยตัวเอง ผู้บริหารเพียงแต่เป็นผู้วางนโยบายและติดตามผลการทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จากที่ร่วมงานมา คุณต้นให้อิสระในการทำงานเต็มที่ ไม่เคยถามว่าทำไมต้องทำอย่างนั้น ซึ่งคุณต้นจะให้นโยบายในตอนแรก เราก็ทำให้เป็นไปตามนโยบายเท่านั้น ถ้าไม่มีปัญหา คุณต้นก็ไม่ได้เข้ามาอะไรมากมาย (พิชชา ประกายเลิศลักษณ์ , หน้า 77)

รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง โดยเฉพาะการดึงตัวพนักงานที่มีฝีมือ ด้วยการเสนอให้เป็นหุ้นส่วนร้าน ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจและชักนำบุคคลอื่นเกิดวิสัยทัศน์ โดยนำความต้องการของผู้ตามมาใช้เป็นแรงจูงใจ ทำให้คนที่มีความสามารถยินดียร่วมทำธุรกิจด้วย โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณต้นเป็นนักบริหาร เขาไม่เคยทำธุรกิจประเภทนี้มาก่อน จึงจำเป็นต้องดึงคนที่ฝีมือมาเป็นหุ้นส่วน เหมือนเขาเป็นแบ็กหลัง เป็นนายทุน ...การเป็นหุ้นส่วนก็เหมือนเป็นเจ้าของคนหนึ่ง...เป็นหุ้นส่วนมันก็ดีกว่า มีรายได้คนละ 50 % (ฐิติมา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 126)

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยมองว่าเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณต้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ... มีความคิดที่จะฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร...โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกมาบรรยาย...คุณต้นเต็มความรู้ให้กับเราตลอด...คุณต้นเขาจะสอน จูงเราให้ก้าวตามไปกับเขา เขาจะเป็นผู้นำ จะจูงให้พัฒนาตามไปกับเขา...เขาให้ตัดสินใจเต็มที่แต่ไม่ใช่ทิ้งนะ มีปัญหาตัดสินใจอะไรไม่ได้ให้ถามเขา" (อุษณีย์ เปลียนโมฬี , หน้า 48-49)

เข้าใจลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องเติบโต คุณต้นรู้วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากเคยเป็นพนักงานมาก่อน ทำให้สามารถเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของคนทำงานได้เป็นอย่างดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ระหว่างสิ้นปีแบ่งครั้งเดียวกับแบ่งกันทุกสิ้นเดือน เงินเท่ากัน แต่ความรู้สึกต่างกัน คิดแทนใจ
คนทำงาน... (ต้น ภาสกรนที, หน้า 72)

- กลยุทธ์หลักของผมคือ การแตกสาขาด้วยการให้พนักงานเก่าที่ชำนาญงานไปดูแลสาขาใหม่
และให้สิทธิถือหุ้นในสาขาใหม่ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้วยการแบ่งกำไรให้กับผู้ถือหุ้นทุกเดือน ลงแรงมาก
ได้มาก และได้ทุกเดือน (ต้น ภาสกรนที, หน้า 80-81)

- ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

มีความกล้า กล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่แตกต่าง กล้าเสี่ยงและกล้าลงมือทดลองถูก โดยเริ่มต้นจากเรียนรู้
และลงมือปฏิบัติโดยมีความเชื่อมั่นว่าสามารถรับมือกับอุปสรรคได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือ
พ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

มีบางคนบอกว่า คนทำอาหารไม่เป็นเปิดร้านอาหารไม่ได้ แต่ผมพิสูจน์แล้วว่าผมทำอาหารไม่เป็น
แต่ก็สามารถทำธุรกิจอาหารได้ ... เพราะในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเกินเรียนรู้ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 51)

ผมเริ่มต้นโออิชิ โดยยึดมั่นในหลักการที่ว่าทำในสิ่งที่แตกต่าง ทำในสิ่งที่ไม่มีคนคิดว่าทำได้
แต่ความแตกต่างและการเริ่มต้นใหม่ ทำให้ผมไม่มีต้นแบบในการเดินตาม ผมต้องเรียนรู้ด้วยภาคปฏิบัติ
แบบของจริงตลอดเวลา ปัญหาไม่ใช่คนแปลกหน้าของผม มันมาเยือนผมอยู่เรื่อย ๆ ให้อึดฝึกลมองในการ
แก้ปัญหา (ต้น ภาสกรนที, หน้า 142)

มีคนส่วนมากคิดถึงปัญหา จนมองไม่เห็นโอกาส คิดถึงปัญหามากจนไม่ยอมลงมือทำ สำหรับผม
ผมเชื่อว่าคนเรานั้นหากมีแต่คิดไม่ลงมือทำ แม้แต่ประสบการณ์ความล้มเหลวก็ยังไม่มียเลย ถึงวินาทีนี้ผม
พร้อมแล้วสำหรับการเดินเข้าสู่สมรภูมิชาเขียว เป็นไงเป็นกัน (ต้น ภาสกรนที, หน้า 163)

ชอบความท้าทาย ไม่กลัวปัญหา คุณดันเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาแก้ไขได้ เช่นเดียวกับชื่อหนังสือ “ชีวิต
ที่ไม่มีทางตัน” แต่ทุกครั้งที่เผชิญกับปัญหา จะเป็นการฝึกฝนความแข็งแกร่ง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของ
หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ปัญหาไม่ใช่คนแปลกหน้าของผม มันมาเยือนผมอยู่เรื่อย ๆ ให้อึดฝึกลมองในการแก้ปัญหา
(ต้น ภาสกรนที, หน้า 142)

ชีวิตคนเราก็เหมือนกับการเดินทาง ปัญหาเปรียบเสมือนภูเขา ผ่านภูเขาเทือกนี้ไป ก็ต้องเจอภูเขาเทือกใหม่ที่ใหญ่กว่าเดิม แต่ทุกครั้งที่เดินขึ้นและลงภูเขาหรือทุกครั้งที่เผชิญกับปัญหา ชีวิตของเราจะแข็งแกร่งขึ้นมีประสบการณ์มากขึ้น ผมเป็นคนไม่กลัวปัญหาและเชื่อเสมอว่าชีวิตนี้ไม่มีทางตัน ถ้าเรามีความหวังและไม่กลัวปัญหา ปัญหาแก้ไขได้ ทุกอย่างเรียนรู้ได้ เพียงเราไม่กลัวและศึกษาสิ่งที่เราไม่รู้อย่างละเอียด ในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเกินกว่าสมองของเราจะเรียนรู้ได้ (ตัน ภาสกรนที, หน้า 203-204)

พลิกวิกฤติเป็นโอกาส โดยผู้นำจำเป็นต้องมีทัศนคติในแง่บวก มีสติมั่นคงเพื่อแสวงหาโอกาสนั้นให้เจอ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในปี 2542 เป็นช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำอย่างหนัก แต่ในวิกฤติก็มีโอกาสซ่อนอยู่ ช่วงเศรษฐกิจแย่ ค่าเช่าที่ดินหรืออาคารพาณิชย์จะต่ำมาก ผมเคยเช่าอาคารพาณิชย์บางแห่งในซอยทองหล่อ เพียงเดือนละ 10,000 บาท นอกจากนั้นคนงานก็หาง่าย ค่าแรงไม่สูงเหมือนตอนเศรษฐกิจบูม นี่คือปัจจัยบวกของวิกฤติ (ตัน ภาสกรนที, หน้า 112-113)

รักษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง และปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ์ และเหมาะสม เป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความเชื่อมั่นตัวเองในด้านความคิดและการกระทำ เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจในระยะแรก คุณต้นเป็นเจ้าของและผู้สร้างกิจการของตัวเอง จึงจำเป็นต้องตัดสินใจ รวมถึงรับผิดชอบต่อการตัดสินใจเองทั้งหมดหากเกิดข้อผิดพลาด แต่การทำงานในรูปแบบนี้ก็มีข้อดีในเรื่องความคล่องตัวในการทำงานและความเป็นอิสระในการตัดสินใจ คุณต้นจึงสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานให้ทันการณ์ได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในช่วงแรกของการทำธุรกิจ ผมใช้โอกาสที่ได้จากระบบเครดิต ขยายธุรกิจ แต่เมื่อวันหนึ่งแทนที่ผมจะเลือกใช้ระบบเครดิต ผมกลับเลือกการซื้อด้วยเงินสดแทน ... การทำธุรกิจนั้นเราต้องรู้จักเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ จังหวะไหนควรหาทำไรจากระบบเครดิต จังหวะไหนควรใช้เงินสด (ตัน ภาสกรนที, หน้า 141)

- แนวคิดเรื่อง อย่าดันทุรัง อาจขัดแย้งกับหลักคิดเรื่อง อย่ายอมแพ้อะไรง่าย ๆ ของผม จริงๆ แล้วทั้ง 2 แนวคิดเป็นเรื่องเดียวกัน เพียงแต่ต้องเลือกใช้ในสถานการณ์แตกต่างกัน ... ตลอดชีวิตของผม
- ผมจะเริ่มต้นทุกเรื่องด้วยการไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ แต่เมื่อพยายามอย่างที่สุดแล้ว เมื่อรู้ว่าไม่ใช่ก็อย่าดันทุรัง ไม่เช่นนั้นจะเปลืองแรงเปล่า สู้ตัดให้ขาด และเริ่มต้นใหม่จะดีกว่า (ต้น ภาสกรนที, หน้า 101)

เข้าถึงลูกค้าเชิงรุก ในการดำเนินธุรกิจ คุณต้นมักจะไมรอให้ลูกค้าเดินมาหา แต่จะพยายามเอาใจใส่ความต้องการของลูกค้าและออกไปหาลูกค้า โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมจะสังเกตตั้งแต่ตอนซื้อตัวว่าใครยังไม่ได้ซื้อหนังสือพิมพ์บ้าง จากนั้นก็จะเดินขึ้นไปขาย และจะเน้นคนที่ไม่ได้ซื้อเป็นพิเศษ ผมถือหลักว่าถ้าคุณไม่ลงมาหา ผมก็จะขึ้นไปหาคุณเอง หนังสือก็เหมือนสินค้าทั่วไป มันขายได้ด้วยตัวมันเอง แต่ถ้าอยากขายให้ได้มากขึ้น คุณต้องช่วยผลักดันการขายด้วย (ต้น ภาสกรนที, หน้า 37- 38)

ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารความคาดหวัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรก ๆ ที่ต้องพยายามซื้อใจลูกค้า คุณต้นยินดีที่จะขาดทุน หากการขาดทุนนั้นทำให้ลูกค้ารู้จักสินค้าและบริการ และเกิดความประทับใจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จนวันหนึ่งฝนตก มั้ยเดินเข้ามาในร้านเหมือนเคย ผมเห็นถุงกระดาษที่เขาถืออยู่เจอฝนจนเปียกขาด ผมก็เลยหยิบถุงใบหนึ่งส่งให้เขา เป็นถุงอย่างดีที่ขายคนทั่วไปในราคา 2 บาท เท่ากับราคาโอเลี้ยง 1 แก้วในยุคนั้น แต่ผมให้เขาฟรี ๆ ให้แม้ว่าเขาจะไม่เคยซื้อของในร้านผมเลยก็ตาม ...แต่สิ่งที่มั้ยรู้สึกจากการให้ของผม มันไม่ใช่ถุง แต่เป็นใจ เมื่อเขาได้นำใจจากผม เขาก็ให้น้ำใจกลับคืนมา...หลักการทำธุรกิจนั้น ถ้าสามารถเอาชนะใจลูกค้าได้ บางที ราคาก็ไม่ใช่ว่าจะสำคัญ” (ต้น ภาสกรนที, หน้า 43-45)

ให้ความสำคัญกับพนักงาน คุณต้นใส่ใจทุกขสขุของพนักงานเสมือนคนในครอบครัว และเอาชนะใจของพนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เวลาที่เรามีปัญหาเดือดร้อนอะไร คุณต้นจะเข้ามาถามก่อน เขาดีมาก ๆ อย่างตอนที่แม่เอ๋ไม่สบาย เขาก็ถามว่าแม่เป็นไง ...พอวันหนึ่งแม่เอ๋เข้าโรงพยาบาล เป็นมะเร็ง ต้องรักษาอยู่หลายวันแล้วไม่มีเงินสำรอง เขาก็โทรบอกเราว่าเราอยู่โรงพยาบาล ช่วยมาหน่อยนะ ช่วยมารูดบัตรเครดิตให้เอ๋ที ทั้ง ๆ ที่ช่วงนั้นยุ่งมาก เขาก็รีบมา และช่วยรูดบัตรเปล่าไว้ให้ ค่ารักษาเท่าไรก็ออกให้ (อุษณีย์ เปลี่ยนโมฬี , หน้า 49-50)



- ตลอดชีวิตของผมไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างหรือเป็นเจ้าของกิจการ สำหรับลูกน้องแล้ว ผมเต็มที่เสมอ ผมทำงานดึกเท่าไรก็ไม่เคยเบิกโอที แต่สำหรับลูกน้องผมเบิกให้เต็มที่ และเลี้ยงลูกน้องเป็นประจำ จน
- เงินเดือนบวกคอมมิชชั่นของผมทุกเดือนแทบไม่มีเหลือ แต่เมื่อให้ใจเขา เขาก็ให้ใจตอบ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 27)

ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด ก่อนการตัดสินใจลงทุนแต่ละครั้ง คุณต้นมักจะหาข้อมูลอย่างละเอียดก่อนการตัดสินใจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทุกครั้งที่คิดจะทำธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจที่ไม่คุ้นเคยหรือเชี่ยวชาญ ผมจะยังหาข้อมูลอย่างละเอียดทั้งจากการถามและการสังเกต...เมื่อรู้ละเอียดและมั่นใจ ผมจึงลงมือทำ (ต้น ภาสกรนที , หน้า 68-69)

ถ้าถามว่าทำไมผมจึงตัดสินใจลงทุนครั้งใหญ่ที่สุดในชีวิตกับโออิชิกรีนที่ ประการแรก ยอดขายที่โออิชิราเมน ชัดเจนว่าลูกค้านิยมดื่มโออิชิกรีนที่มากกว่าน้ำอัดลมทั้งที่ราคาสูงกว่า ประการที่สอง กรีนที่เป็นธุรกิจอนาคต ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาแล้ว และมีอายุความสำเร็จยาวนาน ประการที่สาม โออิชิมีหน้าร้านจำนวนมาก ทำให้มีลูกค้าที่เคยทดลองชิมรสชาติของโออิชิ กรีนที่ ตลอดเวลา 4 ปี เป็นล้านคน...ประการที่ 4 ผมเชื่อว่าแบรนด์โออิชิแข็งแกร่งมาก...ด้วยเหตุผลทั้ง 4 ประการ ผมจึงตัดสินใจลงทุนตั้งโรงงานโออิชิกรีนที่ ด้วยเงินลงทุนข้างต้น 200-300 ล้านบาท ผมไม่มีความรู้เรื่องเครื่องจักรหรือการบริหารโรงงานเลย...แต่ผมไม่กลัวที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจ ทั้งที่ต้องใช้เงินลงทุนมากที่สุดในชีวิต...ผมไม่กลัวเพราะเชื่อมั่นว่าเรียนรู้ได้ และมั่นใจในประสบการณ์ แก้ปัญหาได้ (ต้น ภาสกรนที , หน้า 161-162)

1.2.3 คุณโชค บุญกุล องค์กร กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย (Chokechai Ranch Group)

ข้อมูลเบื้องต้น

• คุณโชคเป็นทายาทรุ่นที่ 2 ของธุรกิจฟาร์มโชคชัย มีภาพลักษณ์เป็นผู้บริหารหนุ่มไฟแรงที่รับภาระสถานต่อธุรกิจครอบครัวซึ่งกำลังประสบปัญหาทางธุรกิจขั้นรุนแรง มีหนี้สินกว่า 500 ล้านบาท ขณะโชคอายุ 25 ปีและยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ แต่ได้บริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์กล้าทำสิ่งใหม่โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือกรอบความคิดเดิมๆ จนปัจจุบันฟาร์มโชคชัยเป็นฟาร์มโคนมที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นผู้นำด้านธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร (Agro-tour) ที่มีการบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์และการทำการตลาดเป็นที่ยอมรับของสังคม และขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ เช่น อาหารสัตว์ ผลิตภัณฑ์แปรรูปนมและไอศกรีม ร้านอาหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณสมบัติของคุณโชค จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก 2 เล่ม ได้แก่ หนังสือเดิม 'โชค' ให้การตลาด ซึ่งเป็นการแสดงวิสัยทัศน์ของโชคในด้านการจัดการและการตลาด ประกอบกันดังนี้ และหนังสือ โชคช่วยด้วยประสบการณ์ ซึ่งเป็นการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์โชค ในรายการชั่วโมงเศรษฐกิจ สถานีวิทยุจุฬา มาเรียบเรียง ดังนี้

- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้

มีจุดยืนที่ชัดเจน รู้จักประเมินศักยภาพของตัวเอง และเลือกทำในสิ่งที่เชี่ยวชาญและเป็นสิ่งที่ตัวเองมีความถนัดมากที่สุด โดยไม่เปรียบเทียบสิ่งที่ตัวเองขาดกับสิ่งที่คนอื่นมีหรือสิ่งที่คนอื่นเป็น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เคล็ดลับอย่างหนึ่งที่ผมจะบอกกับทุกท่าน ซึ่งเป็นวิธีที่ผมใช้ก็คือ ถามตัวเองอยู่เสมอว่า "ผมเป็นใคร?" การที่คอยถามตัวเองอยู่ตลอดนั้นทำให้ตัวเองไม่ต้องการที่จะเปรียบเทียบกับคนอื่นซึ่งจะทำให้เรามีสมารถกับตัวเองว่าต้องทำอะไร ไม่เปรียบเทียบสิ่งที่ขาดกับสิ่งที่คนอื่นเขามี เหล่านี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผมว่า ตัวเองได้ทำในสิ่งที่รัก ได้ทำในสิ่งที่ถนัดแล้ว (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 34 -35)

เรามองว่าผลกำไรทางธุรกิจ น่าจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลักจากเราทำทุกอย่างถูกต้องตามขั้นตอนแล้ว ถ้าจริงไม่ใช่สิ่งแรกที่ต้องคิดถึง...นั่นคือฟาร์มโชคชัยจะตั้งคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี อะไรที่เราทำแล้วมีความมั่นใจที่จะทำ อะไรที่เราทำแล้วมีแต้มต่อ มีความชำนาญและคำตอบก็คือ ทำฟาร์มให้ดี เมื่อเราทำฟาร์มให้ดีแล้ว อื่นๆ ก็จะเริ่มตามมาเอง (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 18-19)

ถ่อมตัว แม้ว่าคุณโชคจะเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ แต่ก็เตือนสติตัวเองอยู่เสมอว่ายังต้องเรียนรู้จากผู้คนรอบข้าง โดยมองว่าประสบการณ์ทุกประสบการณ์ล้วนมีคุณค่าแตกต่างกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

15 ปีในโลกธุรกิจ กับ 15 ปีกับการปลูกบ้านฟาร์มโชคชัย เป็นประสบการณ์ที่มีค่ายิ่งสำหรับผม แต่ผมระลึกอยู่เสมอว่าผมไม่ใช่ผู้รู้ ผมเป็นเพียงนักธุรกิจคนหนึ่งที่ผ่านมางานมานาน 15 ปี ผมได้เรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างจากการทำงาน และได้ความรู้ใหม่หลายเรื่องจากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการ นักธุรกิจด้วยกัน หรือแม้แต่พนักงานในฟาร์มโชคชัย ประสบการณ์ของทุกคนล้วนมีคุณค่า เพียงแต่เป็นคุณค่าที่แตกต่างกันเท่านั้นเอง (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, คำนำเจ้าของประสบการณ์)

แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม ใช้อรรถยาบรรณในการทำงาน และไม่ใช้งบประมาณการตลาดเพื่อกระตุ้นหรือเอาเปรียบผู้บริโภค โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การทำธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณไม่ใช่เรื่องยาก ถ้าผู้ประกอบการไม่ได้มีความตั้งใจตั้งแต่ต้นที่จะมุ่งหาประโยชน์ใส่ตัวเพียงอย่างเดียว เพราะโดยพื้นฐานแล้วคนทุกคนมีจิตสำนึกในการใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของผู้อื่นอยู่แล้ว ซึ่งเราสามารถนำพื้นฐานความคิดนี้มาปรับใช้กับนโยบายการตลาดอย่างมีจรรยาบรรณได้ไม่ยาก ผมขอยกตัวอย่างฟาร์มโชคชัยที่ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงและจรรยาบรรณในการทำงาน ทำการกอบกู้กิจการจนผ่านพ้นวิกฤติมาได้ ไม่ใช่เพราะทุ่มทุนทำการตลาดอย่างต่อเนื่องหรืออะไรทำนองนี้เลย งบการตลาดของฟาร์มโชคชัยมีน้อยมาก แต่ถือว่าประสบความสำเร็จเพราะเราพยายามทำในสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง เอาใจใส่ลูกค้าทุกคนที่มาใช้บริการ ให้เขาเกิดความประทับใจ เมื่อกลับไปเขาก็จะบอกต่อ ๆ กัน เป็นการช่วยประชาสัมพันธ์อย่างดี...ถ้าทำการตลาดกันอย่างตรงไปตรงมา ไม่ใช่การตลาดเป็นเครื่องมือเอาเปรียบผู้บริโภค ในที่สุดแล้วเขาก็จะเกิดความ ไว้วางใจเรา (เดิม โชค' ให้การตลาด-โชค บุญกุล, หน้า 138-139)

เป็นผู้ให้ ในรูปแบบการประกอบการเพื่อสังคม คือ เป้าหมายของการทำกิจการไม่ได้ยึดผลกำไรสูงสุด แต่เน้นการสร้างคุณค่าแก่สังคม โดยเฉพาะการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เนื่องจากฟาร์มโชคชัยเป็นธุรกิจเชิงเกษตร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แม้ว่าธุรกิจจะเริ่มมีความหลากหลาย เราก็กังคนยืนอยู่บนพื้นฐานความแข็งแกร่งของภาคการเกษตร เพราะเราตระหนักอยู่เสมอว่าเราเป็นธุรกิจที่มาจากดิน และไม่เคยลืมนั่นที่เราทำ ที่ซึ่งทำให้เรายืนอยู่ได้อย่างสง่างามเช่นทุกวันนี้ ธุรกิจทุกตัวของฟาร์มโชคชัยจึงถูกริเริ่มขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการไม่ได้ยึดผลกำไรเป็นที่ตั้ง แต่ยึดหลักการสร้างสรรค์และจรรโลงสังคมให้ดีขึ้นเป็นลำดับ...ยกตัวอย่างเช่น

ธุรกิจที่พักและสัมมนา (ฟาร์มโซคชัยบูติกแคมป์) ธุรกิจที่สร้างมิติใหม่ให้กับที่พักผ่อนและสัมมนา โดยในขณะที่ผู้คนจากหลากหลายหน่วยงานได้เข้ามาจัดสัมมนา ฝึกอบรมหรือระดมความคิด พวกเขาก็จะได้รับความรู้สึกที่ผ่อนคลายไปพร้อม ๆ กับการได้ไอเดียใหม่ ๆ ด้วย ไม่เพียงเท่านั้นตลอดเวลาที่พักอยู่ที่นี่ พวกเขาจะได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกในการรักษาป่าและความรู้สึกหวงแหนธรรมชาติไปด้วยอย่างไม่รู้ตัว... ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าฟาร์มโซคชัยคงมิได้เป็นเพียงเจ้าแก้งก์บูติก แต่เรายังน่าจะเป็น Social Entrepreneur หรือผู้ประกอบการเพื่อสังคมอีกด้วย (เดิม 'โซค' ให้การตลาด- โซค บูลกุล, หน้า 127-128)

- ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

มีการศึกษาดี และมีจิตใจใฝ่รู้ในการทำธุรกิจ (ซึ่งโซคใช้ศัพท์แทนว่า "สัญชาตญาณ") เนื่องจากฟาร์มโซคชัยเป็นธุรกิจของครอบครัว คุณโซคชัยจึงเลือกศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในฟาร์ม ส่วนในด้านการทำธุรกิจ เขาเลือกใช้สัญชาตญาณส่วนตัวในการตัดสินใจ ซึ่งเขาเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ในห้องเรียน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

โซค บูลกุล เกิดเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2510 มีดีกรีระดับปริญญาตรี 3 ใบ ซึ่งล้วนแต่เป็นสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของเขาทั้งสิ้น คือ ปริญญาตรีทางด้านการจัดการฝูงโคนม ปริญญาตรีทางด้านการทำธุรกิจการเกษตรอุตสาหกรรมและปริญญาตรีทางด้านวิทยาศาสตร์ สาขาสัตวศาสตร์ จาก University of Vermont ประเทศสหรัฐอเมริกา คนภายนอกอาจเข้าใจไปว่าการที่เขาจบในสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตัวเองเหล่านี้ ทำให้เขามีทักษะในธุรกิจที่ดี จากความรู้ที่ได้ขำน้ำขำทะเลไปเล่าเรียนมา แต่สำหรับ "โซค" เขากลับมองว่า สิ่งที่เรียนมาจากห้องเรียนเป็นเพียงการเรียนรู้ทฤษฎีเท่านั้น เขาเชื่อว่าคนทำธุรกิจส่วนใหญ่ จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเริ่มมาจากความอดทน ไหวพริบส่วนบุคคล การเดินหน้า การลองผิดลองถูกโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ หรือที่โซคบัญญัติศัพท์คำนิยามของสิ่งเหล่านี้ว่า "สัญชาตญาณของคนที่เป็นเจ้าแก้ง" (โซคช่วยด้วยประสบการณ์-สุขวัญ บูลกุล ผู้เรียบเรียง , หน้า 23-24)

ตอนเป็นเด็ก ผมค่อนข้างจะขวนขวาย ถ้าเราเริ่มต้นจากการขวนขวายแล้วก็มีสติปัญญาในการคิด การปะติดปะต่อโจทย์ ผมคิดว่าจะทำให้เราพัฒนาความคิดแล้วก็ทักษะของตัวเองไปได้...ผมเป็นคนชอบคิด ไม่ค่อยหยุดคิด เป็นคนที่มีอะไรเป็นโจทย์ไปหมด มองเห็นภาพอะไรก็จะคิดตามว่าทำไม แล้วคนอื่นทำไมทำไมไม่ได้ อะไรคือจุดอ่อน จุดแข็ง ผมคิดว่าวิธีคิดแบบนี้เป็นจุดเริ่มต้นของสัญชาตญาณของคนที่จะทำธุรกิจ (โซคช่วยด้วยประสบการณ์- โซค บูลกุล, หน้า 37)

มีความคิดสร้างสรรค์ และนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการทำธุรกิจ โดยคุณโชคมักกระตุ้นให้ผู้อื่นพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยบอกให้ “คิดแบบเด็ก” และให้นำเอาความคิดสร้างสรรค์นั้นมาวางแผนจัดการ “ทำแบบผู้ใหญ่” ด้วยการวางแผนบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดย้อนไปถึงเมื่อสมัยตอนผมยังเด็ก จำได้ว่าตอนเด็ก ๆ ผมชอบคิดอะไรที่ผู้ใหญ่บอกว่าทำไม่ได้หรอก แต่หลาย ๆ อย่างที่ผมคิดในตอนเด็ก ผมก็สามารถทำให้มันเป็นจริงขึ้นมาได้เมื่อโตขึ้น (เดิม ‘โชค’ ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 20)

ผมขอยกตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์ของฟาร์มโชคชัย อันแรกสุดเลย คือการที่เราเข้าใจว่าภาพของฟาร์มโชคชัยว่าเป็นธุรกิจเกษตรขนาดใหญ่และผู้คนก็ให้ความเชื่อถือ เราก็เอาความน่าเชื่อถือของฟาร์มเรามาแปลงให้เป็นภาพลักษณ์ (Image) ทำให้สินค้าของเราเกิดความน่าเชื่อถือ ซึ่งความน่าเชื่อถือนั้นก็มาจากการบริหารจัดการฟาร์มที่ดี ทำฟาร์มให้มีคุณภาพ แม้แต่การที่เราส่งออกวัวไปขายต่างประเทศ ลูกค้าต่างประเทศก็ให้ความเชื่อถือวัวที่มาจากฟาร์มโชคชัย เปรียบเสมือนว่าเป็นวัวที่ติดแบรนด์ฟาร์มโชคชัย คนก็ยอมซื้อวัวตัวนี้และซื้อในราคาที่แพงกว่าด้วย นี่คือการคิดสร้างสรรค์ที่ได้กลายไปเป็นนวัตกรรมของเราในที่สุด (เดิม ‘โชค’ ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 39)

มีวิสัยทัศน์มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ สามารถพัฒนาธุรกิจใหม่จากธุรกิจเดิม พัฒนาธุรกิจการเกษตรมาเป็นธุรกิจท่องเที่ยว เป็นผู้ริเริ่มนำความรู้เกี่ยวกับการทำฟาร์มที่มีอยู่มาพัฒนาเป็นสินค้าและบริการ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ธุรกิจเกษตรอาจมีค่าในเรื่องของการรู้จักใช้ภาพลักษณ์ของตัวเอง ให้เป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่นกับผู้บริโภคได้ แต่ธุรกิจเกษตรก็ถูกนำเสนอออกมาในรูปแบบที่เป็นนวัตกรรมของการทำธุรกิจ โดยใช้ทุนเดิมของภาคการเกษตรได้เช่นเดียวกัน ดังเช่น ผลลัพธ์ที่แปรเปลี่ยนออกมาเป็นธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตร (เดิม ‘โชค’ ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 22)

เราพยายามสร้างแบรนด์โชคชัยให้เป็นแบรนด์ที่คนอยากจะเข้ามาสัมผัสและจับต้องได้ ก็เลยเป็นที่มาของการเปิดฟาร์มให้คนเข้ามาเที่ยว ...เราตอบโจทย์ที่เราได้คิดตั้งแต่แรกว่า อยากจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสังคม โดยเอาธุรกิจเกษตรมานำเสนอให้คนที่มาเที่ยวได้สาระ ได้ความรู้ ได้ประสบการณ์ใหม่ และในท้ายที่สุด ถ้าเขาประทับใจ นั่นก็คือเขาประทับใจในแบรนด์การค้าของฟาร์มโชคชัย (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 50)

ให้ความสำคัญกับการสร้างความศรัทธา เนื่องจากโชคได้รับการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารโดยความเป็นทายาท จึงมีภาระในการสร้างความศรัทธาทั้งจากครอบครัวที่ให้โอกาส และสร้างความศรัทธาต่อพนักงานว่าเขาเป็นผู้นำที่สามารถพองค์กรก้าวผ่านวิกฤติได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เมื่อวันหนึ่งที่ธุรกิจต้องส่งต่อไปยังทายาท ผู้เป็นพ่อเป็นแม่ย่อมหวังให้บุตรหลานนำพาธุรกิจที่ตนสร้างขึ้นมารับช่วงต่อมาจากคนรุ่นก่อน ทะยานไปได้ไกลที่สุด...ผมเองก็เป็นคนหนึ่งที่เคยพบกับเหตุการณ์ดังกล่าว และผมก็เริ่มต้นจากการสร้างศรัทธาและความเชื่อใจจากผู้ใหญ่ให้ได้ก่อน เมื่อพวกเขาศรัทธาเราแล้ว เขาก็จะปล่อยให้เราได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่...นี่คือความภาคภูมิใจของเรา ถ้าวันหนึ่งเราจะมาเป็นเจ้าของ ก็เป็นการได้มาอย่างสมเกียรติ ไม่ใช่ได้มาเพราะเป็นลูกเจ้าของที่มาทำตัวเป็นนักธุรกิจ เพราะเกิดมาจากความตั้งใจจริง คิด ตกลงลึก ถาม คิด ตกลงลึกและก็ลงมือด้วย (เดิม 'โชค' ให้การตลาด-โชค บุญกุล, หน้า 45-47)

ผมเริ่มต้นด้วยการสร้างศรัทธา ช่วงธุรกิจตกต่ำ เราขายนมสดตราฟาร์มโชคชัยออกไป พนักงานส่วนใหญ่ก็มีความรู้สึกว่าจะออกด้วยเหมือนกัน เพราะไม่รู้ว่าจะธุรกิจจะเป็นยังไง ผมใช้ความจริงใจเป็นอาวุธ การสร้างศรัทธากับพนักงานในช่วงวิกฤติ บางทีถ้าเราจะไปใช้คำพูดที่สวยงาม ที่เป็นความฝันอย่างเดียว ไม่มีใครฟังหรอก ดังนั้น สิ่งแรกที่เราต้องทำคือเพิ่มสวัสดิการ เพราะถ้าองค์กรใดเพิ่มสวัสดิการ แสดงว่าองค์กรนั้นไม่ปิดตัวแน่นอน...มันเป็นเรื่องของ Vision ในอนาคต...ผมมองว่าการจะรักษาคนในช่วงวิกฤติได้ ก็คือต้องทำให้เขามีความมั่นใจก่อน สิ่งที่เขาจำเป็นต้องได้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด...การดูแลเรื่องสวัสดิการจึงสร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้เขาเกิดความมั่นใจในองค์กร (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-โชค บุญกุล, หน้า 17- 19)

ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจ โชคใช้การปลุกฝังความคิดและการถ่ายทอดแนวคิดอุดมการณ์นิยมแก่พนักงาน โดยเน้นการสร้างคุณค่างาน เพื่อให้พนักงานรักและศรัทธาในอาชีพเกษตรกร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในการพัฒนาดน การสร้างแรงบันดาลใจ หรือ Inspiration สำคัญมาก ในองค์กรของผมมีสิ่งหนึ่งที่เรายพยายามทำ คือการสร้างแรงบันดาลใจให้คน ไม่ว่าจะด้วยคำพูดหรือการแสดงออกให้เห็นเป็นตัวอย่าง เมื่อเราสร้างแรงบันดาลใจให้เขาได้ เขาจะพยายามถีบตัวเขาขึ้นมาเอง (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-โชค บุญกุล, หน้า 86)

เราทำงานบนอุดมการณ์ เราไม่เคยเอาธุรกิจของเราไปเปรียบเทียบกับคนอื่น นี่คือนิสัยที่เรารักและภูมิใจจะทำ พนักงานของเราพันกว่าคนที่นี้ 90% ผมเชื่อว่าอยู่ด้วยความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วย Support เรา เพราะธุรกิจเรามันอิงภาคเกษตร เราไม่สามารถให้ผลตอบแทนสูง...

สิ่งเดียวที่จะยึดเหนี่ยวพนักงานให้อยู่กับเราได้ คือเรื่องของความจริงใจ เรื่องของความศรัทธา (โชคช่วย ด้วยประสบการณ์ - โชค นุลกุล, หน้า 45)

พัฒนาระบบงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ พัฒนจากการทำธุรกิจเชิงเกษตรอย่างเดียว มาเป็น ธุรกิจบริการและให้ความรู้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียด คุณสมบัติดังนี้

อย่าคิดว่าการทำธุรกิจเกษตรอย่างฟาร์มโชคชัยวันนี้เราอยู่บนรากฐานของความเป็นเกษตรกร ไม่ใช่ซะครับ เพราะปีนี้ฟาร์มโชคชัยครบรอบ 50 ปี 5 ปีนับจากนี้ เรามองกับพนักงานว่าเราจะเป็น People แห่ง HR Base Organization หมายความว่า จะเป็นองค์กรของการให้ความรู้กับมนุษย์ กับ ลูกค้าของเรา กับคนของเราซึ่งเป็นเรื่องใหญ่มาก (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค นุลกุล, หน้า 40)

การท่องเที่ยวของฟาร์มโชคชัย (Farm Chokchai Agro Tour) จึงเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญที่แสดงให้เห็นว่าเราได้ปรับธุรกิจของเราให้เข้าสู่ยุค Knowledge Based โดยการใช้ธุรกิจเกษตรของฟาร์มโชคชัยเองมานำเสนอ และสิ่งที่เราขายให้กับนักท่องเที่ยว คือ Knowledge ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ ความเพลิดเพลินเหล่านี้เป็น Knowledge ทั้งสิ้น...และนี่เป็นสิ่งที่ เป็น นวัตกรรมที่เราสามารถปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจของโลกในยุคที่ 3 ได้ นั่นก็คือ ยุคของ Knowledge Based Economy (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค นุลกุล, หน้า 21-22)

ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งการตัดสินใจจำหน่ายกิจการนมสดตราฟาร์มโชคชัย ออกไปในปี 2537 เพื่อระดมทุนมาลดภาระหนี้สินขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เดิมคือฟาร์มโชคชัย มาพัฒนาเป็นธุรกิจเกษตรผสมผสานและพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว โดยมี ตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เราได้เปรียบเทียบที่ว่า ช่วงที่เราเข้ามามันเป็นช่วงวิกฤติ เราถูกผลักดันให้มองให้ออกว่า อะไรคือสิ่ง ที่ควรเก็บ อะไรคือสิ่งที่ควรตัดออก อะไรคือสิ่งที่ควรปฏิรูป คือเราต้องแยกให้ออกว่าอะไรคืออนาคต ใน 5 ปีแรกนี่คือเราไม่มีการลงทุนเลย เราปฏิรูปการจัดการทั้งนั้น ภาษาอังกฤษคือ Re-engineer องค์กร (โชค ช่วยด้วยประสบการณ์- โชค นุลกุล, หน้า 42)

ธุรกิจต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำหรือบริษัทไหนที่เกาะติดกระแสและเปลี่ยนแปลงก่อนจะ ได้เปรียบ...เราต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของตัวเองก่อนที่จะถูกบังคับจากแรงกดดันทางธุรกิจ...คนที่ จะเป็น Trend Setter ได้ก็คือคนที่เปลี่ยนก่อนคนอื่น เมื่อคุณเปลี่ยนแล้วธุรกิจของคุณมีมูลค่า คนก็จะเข้า

มาให้ความสนใจ คุณจะได้อีกโอกาสในการสร้างผลกำไรก่อนคนอื่น อันนี้เป็นสิ่งที่ฟาร์มโชคชัยถือปฏิบัติมาตลอด (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 69-70)

สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ด้วยการปลูกฝังความศรัทธาในองค์กร ให้แก่พนักงาน เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คำว่าศรัทธา ผมคิดว่ามันยิ่งใหญ่กว่านโยบายในองค์กร แม้จะเป็นนโยบายที่เขียนขาด แต่ถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้มีความศรัทธาต่อนโยบาย เหนือนโยบายไปปฏิบัติเพราะแค่ถูกสั่งให้ทำ ไม่ได้ทำเพราะตัวเอง เชื่อว่าเป็นคือทิศทางที่ถูกต้อง ก็ไม่มีประโยชน์อะไร คราวนี้เมื่อศรัทธามันเกิดในองค์กรทั้งพนักงานต่อพนักงาน ฝ่ายต่อฝ่าย พนักงานต่อผู้บังคับบัญชา ความกลมกลืนและเหตุผล ทุกอย่างมันจะเกิดขึ้น จะไม่มีการตั้งหน้ามาลบล้างกันเพราะว่าจะเอาชนะซึ่งกันและกัน มันจะเกิดสังคมเอื้ออาทรกัน อันนี้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงานให้เกิดความแข็งแกร่ง ถ้าพนักงานมีความศรัทธาต่อองค์กรจริง ๆ ทุกอย่างปรากฏออกมาในตัว Product ว่ามันเป็นสินค้าที่ดี มีความน่าเชื่อถือ คราวนี้เมื่อลูกค้าได้ใช้หรือสัมผัสกับสินค้าของเราก็จะเกิดความพึงพอใจ แล้วเขาจะเกิดความศรัทธาในสินค้าแล้วก็แบรนด์ตัวนั้น ผมถือว่ามันเป็นเรื่องของปรัชญา (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 67)

การจัดการความรู้ คุณโชคพยายามพัฒนาฟาร์มโชคชัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่มีความรู้ในภาคทฤษฎีไปสู่ผู้มีประสบการณ์ และถ่ายทอดความรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างภูมิปัญญาว่าเป็นการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจและสร้างคุณค่าของการประกอบการให้แก่สังคม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ฟาร์มโชคชัยค่อนข้างที่จะได้เปรียบกว่าอีกหลาย ๆ องค์กร ตรงที่เราค่อนข้างมีความหลากหลายของธุรกิจ เพราะฉะนั้นเราจึงมีองค์ความรู้ที่หลากหลายจากบุคลากรที่มาจากต่างวิชาชีพ ต่างความรู้ ต่างประสบการณ์...แสดงให้เห็นความกว้างของธุรกิจเรา และด้วยความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จึงทำให้ธุรกิจเราไม่เคยบกพร่องในรายละเอียดเลย มีหน้าขายยังสามารถถล่มได้ในทุกปัญหาและเข้าใจเนื้องานนั้นได้อย่างทะลุปรุโปร่งอีกด้วย และนั่นเองคือความลึกของธุรกิจ ดังนั้นเมื่อ

ธุรกิจมีทั้งความกว้างและความลึกเช่นนี้ จึงทำให้ถึงความรู้ของเรามีความจุค่อนข้างมากและไม่เพียงเท่านั้น เรายังมีการเติมความรู้ใหม่ ๆ ลงไปในดังใบนี้ของเราอยู่เสมอ..ซึ่งก็เสมือนเป็นส่วนผสมใหม่ที่ถูกเติมลงไป ในดังใบนี้ และทำให้ส่วนผสมทั้งหมดมีความเข้มข้นมากกว่าเดิม สุดท้ายส่วนผสมทั้งหมดจะถูกกวนจนเข้า เป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งนั่นก็คือ ความรู้ทั้งหมดภายในองค์กรจะถูกถ่ายทอดและไหลเวียนจากคนหนึ่งสู่อีก คนหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง และท้ายที่สุดจากธุรกิจหนึ่งสู่อีกธุรกิจหนึ่ง เมื่อความเข้มข้น ของส่วนผสมนั้นเพิ่มมากขึ้นจากการเติมส่วนผสมใหม่ลงไป พร้อม ๆ กับการถูกกวนอย่างสม่ำเสมอ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการอิมตัวและตกผลึกของส่วนผสมนี้ก็คือองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่นั้นเอง ซึ่ง นอกจากองค์ความรู้นี้จะพื่อนำไปใช้งาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรแล้วยังสร้างคุณค่าให้แก่สังคม ต่อไปอีกด้วย (เติม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 119-120)

การสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำ และเป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร คุณโชคให้ความสำคัญเป็นอย่าง ยิ่ง กับการสร้างภาพลักษณ์ในฐานะที่ผู้บริหารระดับสูงต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนองค์กรและผู้ ประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการ โดยมองว่าเป็นวิธีการที่ไม่ต้องใช้งบประมาณทางการตลาดสูง แต่ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การสร้างภาพลักษณ์จากตัวผู้นำ เรื่องของการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร ถ้าปราศจาก ความจริงใจของผู้นำคงต้องใช้งบประมาณมากในการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดกับผู้บริโภค วิธีการที่จะ สร้างความน่าเชื่อถือหรือความศรัทธาในสินค้าของเราให้เกิดกับผู้บริโภคโดยใช้งบประมาณต่ำที่สุด ก็คือ การแสดงออกด้วยความจริงใจของผู้นำ อย่างฟาร์มโชคชัย แม้จะเป็นธุรกิจการเกษตร แต่คนมองเห็น คุณค่าของเราในด้านอื่นมากกว่าแค่เรื่องของการเกษตร นั่นก็คือคุณค่าในเชิงความรู้ หรือแม้แต่เรื่องราว ของฟาร์มก็กลายเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนจำนวนหนึ่งได้ด้วยประสบการณ์ที่ผ่านมา หรือเรื่องเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจเวลามีสื่อมาขอสัมภาษณ์ หรือผมมีโอกาสได้ไปพูดในเวทีไหน ผมจะไม่ พูดถึง Product หรือตัวธุรกิจเพียงอย่างเดียว ผมจะไม่พูดแค่ฟาร์มโชคชัย เราเลี้ยงวัว เราขายวัว เรา ขายอาหารสัตว์ เราทำการท่องเที่ยว เพราะผมว่าเป็นเรื่องที่คนเห็นแล้วเข้าใจ แต่ผมว่ามันสำคัญกว่าถ้า CEO สามารถสะท้อนออกมาให้เห็นถึงคุณสมบัติต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดการ หรือเรื่องราวที่ทำให้ ธุรกิจสามารถมายืนอยู่ในจุด ๆ นี้ ผมว่าตรงนั้นมันจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของ CEO ให้ไปอยู่ในใจ ของผู้บริโภคครับ มันจะมีผลในมุมกว้างกว่า จริง ๆ แล้วผู้บริโภคเขาจะมองสองด้าน ด้านหนึ่งคือตัวสินค้า

ว่าสินค้าที่เราต้องจ่ายเงินแลกมามันคุ้มค่าหรือไม่ อีกด้านหนึ่งคือความรู้สึกประทับใจแล้วอยากเอาไปเล่าต่อหรืออยากไปช่วยประชาสัมพันธ์ต่อ มันจะต้องออกมาจากสิ่งที่เราสัมผัสได้ทางความรู้สึกที่เราได้จากผู้นำองค์กรนั้น (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 153-154)

ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการสื่อสารภายในองค์กร คุณโชคให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานภายในองค์กร รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เวลาผมมีเวลาสำคัญ ๆ ที่ต้องไปบรรยาย หรือไปเสวนากับองค์กรที่มีชื่อเสียงที่เราคิดว่า เราภูมิใจที่ได้รับเชิญ แล้วเราก็ได้ประโยชน์จากการที่เราออกไปเวทีนั้น ผมจะให้เลขาฯ ของผมเรียบเรียงประเด็นทั้งหมด แล้วในแต่ละอาทิตย์อาจจะครั้งหรือสองครั้ง เราก็จะจัดวิทยุเสียงตามสายภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานได้ฟัง มันก็เป็นกิจกรรมที่ทำให้พนักงานได้รับทราบข้อมูล หรือบางทีก็ใช้อีเมลหรืออะไรที่มันสามารถ Log on เข้ามาสู่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นเรื่องประชาสัมพันธ์ในองค์กรได้ (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 103)

ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างแรงบันดาลใจสามารถกระตุ้นให้พนักงานที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา เกิดวัฒนธรรมของการชวนขาย ดึงตัวในการเรียนรู้เรื่องราวข่าวสารรอบตัว ..ไม่จำเป็นจะต้องเป็นเรื่องที่มาจากภายนอกอย่างเดียว การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร การไหลผ่านของข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายหนึ่งไปสู่อีกฝ่ายหนึ่งคือสร้างให้เกิด Knowledge Flows ในองค์กรให้มากขึ้น (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 104)

มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวใจ คุณโชคมีความสามารถในการโน้มน้าวใจและสามารถถ่ายทอดความคิดให้แก่ผู้อื่น ซึ่งได้นำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เวลาผมจะแต่งตั้งใครให้มาเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ผมจะบอกว่า ผมเชื่อว่าคุณทำได้ คำพูดแค่นี้ มันทำให้เขารู้สึกว่า ขนาดนายยังเชื่อมั่นในตัวเรา แล้วทำไมเราถึงไม่เชื่อมั่นในตัวเอง ความมั่นใจ แรงฮึดสู้ มันมีมากขึ้นทันที (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 96)

บริหารความเสี่ยง คุณโชคให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจมาก โดยกำหนดเป็นหลักสำคัญในการบริหารที่จะต้องรักษาความสมดุลของทุนและกำหนดค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการอย่างเหมาะสม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

Vision ของผมคือการรักษาความสมดุลของทุน และความมั่นคงให้ธุรกิจแค่นั้นเอง ทำอะไรก็ได้ที่ไม่ทำให้ธุรกิจเกิดความเสี่ยงมากเกินไป ธุรกิจของผมมีความเสี่ยงสูงอยู่แล้ว ผมจะคิดทุกอย่างในเชิงป้องกันไว้ก่อน (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 139)

หลักสำคัญในการบริหารของโชคมีเพียง 4 องค์ประกอบหลัก คือการบริหารต้นทุนที่เน้นการบริหารเงินสด และไม่กู้แบงก์โดยไม่จำเป็นจะไม่ทำโครงการที่ใหญ่เกินศักยภาพหรือลงทุนผิดประเภท และรักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง ประการต่อมาคือการวาง Positioning และกลยุทธ์การตลาด (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- สุขวัญ บุญกุล ผู้เรียบเรียง, หน้า 26)

ให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรในการทำงาน ซึ่งคุณโชคมองว่าทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นลูกค้า นักวิชาการ เพื่อนเกษตรกรหรือคู่ค้า ล้วนแต่เป็นพันธมิตรในการทำงานของฟาร์มโชคชัย จึงทำให้องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสังคมภายนอก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การที่ธุรกิจจะยืนยงอยู่ได้ปัจจัยสำคัญคือการมีพันธมิตร...ขอยกตัวอย่างกรณีฟาร์มโชคชัย เมื่อมองย้อนไป 20 ปีก่อน เราเป็นธุรกิจฟาร์มโคนมขนาดใหญ่...พันธมิตรของเรา ณ ตอนนั้นมีเพียงเพื่อนเกษตรกรด้วยกัน โรงงานผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์นมที่รับซื้อน้ำนมดิบของเรา บริษัทขายยาหรือเวชภัณฑ์สำหรับฝูงสัตว์ และคู่ค้าที่อยู่ในแวดวงของวงจรธุรกิจโคนมของเราเท่านั้น แต่ในยุคสมัยต่อมา เมื่อเราผันตัวเองเข้าสู่ธุรกิจบริการ มีกิจกรรมการท่องเที่ยวฟาร์มโชคชัยเกิดขึ้นเพื่อต่อยอดธุรกิจหลัก เราก็เริ่มมีพันธมิตรมากขึ้น นั่นคือ "นักท่องเที่ยว" ผู้คนที่มามากหน้าหลายตา แต่ละคนมีสถานภาพและพื้นฐานอาชีพที่

แตกต่างกัน นั่นเองเป็นสิ่งชักนำพันธมิตรหน้าใหม่ให้เข้ามาหาองค์กรของเรา...ยิ่งไปกว่านั้นการที่อาจารย์หรือนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้เข้ามาทัศนศึกษาหรือเยี่ยมชมฟาร์ม นอกจากพวกเขาจะเป็นพันธมิตรใหม่แล้ว ยังเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิด Knowledge Sharing ขึ้นกับองค์กรของเราได้อีก หรือแม้กระทั่งนักธุรกิจต่างชาติที่ผ่านประสบการณ์การท่องเที่ยวฟาร์มมาก่อน เกิดความสนใจที่จะติดต่อซื้อขายพันธุ์โคนม นั่นก็จะเป็นอีกหนึ่งโอกาสของเราในการที่จะทำธุรกิจกับพันธมิตรใหม่ ๆ ทั้งหมดจึงเสมือนเป็นช่องทางที่เปิดโอกาสเราได้คู่ค้าใหม่มา ได้ขายผลผลิต ได้ขายผลิตภัณฑ์ ไปจนกระทั่งได้ขายปัญญา (เติม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 126-127)

- ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

ชอบความท้าทาย อาสาทำเรื่องยากเพื่อแสดงความสามารถตัวเอง ในการรักษาธุรกิจที่ครอบครัวสร้างไว้ เนื่องจากคุณโชคชอบความท้าทายและเชื่อว่า “หากทำงานยากสำเร็จ ก็จะเป็นที่จดจำ” โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

โชคเริ่มงานในฐานะผู้บริหารฟาร์มโชคชัยอย่างจริงจังเมื่อปี 2535 ในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานธุรกิจการเกษตร ซึ่งรับผิดชอบดูแลฟาร์มเป็นหลัก เขาเลือกที่จะรับผิดชอบและดูแลงานในส่วนที่มีปัญหามากที่สุด เนื่องจากถ้าไปทำในส่วนที่ไม่มีปัญหา ก็ไม่รู้ว่าจะได้แก้ปัญหาอะไรไปบ้าง ผลงานที่ปรากฏก็จะไม่ชัดเจนเท่ากับการทำงานในส่วนที่มีปัญหา (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-สุขวัญ บุญกุล ผู้เรียบเรียง , หน้า 24)

ผมบอกแล้วว่า ผมเป็นคนที่ฝันไกลแต่หวังน้อย วันนั้นผมไม่ได้หวังอะไรมากไปกว่าคิดว่าถ้าเราเริ่มต้นในช่วงเวลาที่ธุรกิจกำลังจะปิด จะเป็นบทพิสูจน์อย่างชัดเจนที่สุดว่าเรามีกันหรือไม่มีกัน อดทนหรือไม่อดทน หนักแน่นหรือไม่หนักแน่น (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-โชค บุญกุล, หน้า 41)

พลิกวิกฤติเป็นโอกาส ไม่มองว่าอุปสรรคเป็นปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ แต่พยายามสร้างโอกาสอื่น ๆ ทดแทน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตอนเริ่มต้นผมมองว่าฟาร์มโชคชัยมีวัวตั้ง 5,000 ตัว ถ้ามองให้เป็นปัญหา จะเอาอย่างไรกับมันดี ไหนจะอาหารวัวที่ต้องให้อยู่ทุกวัน นมก็ต้องรีดทุกวัน แต่ผมมองอย่างนี้ คือคนเราเมื่อมีวิกฤติ เราจะแก้ตัวหรือเราจะแก้ปัญหาก็เพราะอะไร ๆ มันก็ไม่ดี ไม่ถูกต้องไปซะหมด เพราะฉะนั้น อะไร ๆ ก็เลยทำไม่ได้ เพื่อหวังว่าโลกทั้งโลกจะเห็นใจ และจะเข้าใจว่าทำไมปัญหาถึงไม่ถูกแก้ ถ้าคุณคิดอย่างนี้ คุณก็ย่ออยู่ที่เดิม และจมไปในปัญหานั้นเรื่อย ๆ แต่สำหรับเรา ผมก็มองว่า เรามีฐานข้อมูลที่สามารถ

นำไปใช้พัฒนาตัวรุ่นต่อ ๆ ไป ให้เป็นวัที่มีความเหมาะสมในการเลี้ยงดูและเจริญเติบโตในสภาวะแวดล้อมอย่างในเมืองไทยและสามารถให้ผลผลิตมากเหมือนวัจากเมืองหนาว...นี่ละคือหลักการสร้างวัของฟาร์มโชคชัย เมื่อเราทำตรงนี้สำเร็จก็เป็นการตอบโจทย์ความต้องการของฟาร์มวัวส่วนใหญ่ในภูมิภาค

• นี่ ดีมานด์จากประเทศต่าง ๆ ที่มีลักษณะภูมิอากาศ คล้าย ๆ กับเราก็อิงมาหาเราอย่างมาเลเซีย และพม่า ก็ต้องซื้อวัจากเราและนี่ก็เป็นจุดทำเงินแรก ๆ ของผม พอผมส่งออกไปได้ก็เริ่มมีเงินอยู่ในมือเราก็เอาเงินมาพัฒนาธุรกิจต่อไป (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 138-139)

ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด แม้ว่าการตัดสินใจทุกครั้งย่อมมีความเสี่ยงตามมา แต่คุณโชคจะต้องศึกษาความเสี่ยงนั้นจนแน่ใจว่าสามารถยอมรับได้ ไม่กระทบต่อกิจการโดยรวม และที่สำคัญคือคุ้มค่าต่อการเสี่ยง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การที่ผมหรือ SMEs จะกล้าตัดสินใจอะไรได้นั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานจากการที่จะต้องรู้จักในธุรกิจที่ตัวเองทำอยู่ คำว่ารู้จักนั้นก็ควรทำให้ครบปัจจัยว่า การตัดสินใจในบางครั้งถึงแม้ว่าจะเสี่ยง แต่เสี่ยงกับปริมาณเงินเท่าไร เสี่ยงกับทุนเท่าไร และยอมรับได้หรือไม่ ธุรกิจใหม่หลาย ๆ ธุรกิจที่ผมเปิดขึ้นมานั้น ก็ต้องเสียเงินเสียทรัพยากรทั้งนั้น แต่การตัดสินใจแต่ละครั้งอยู่ในสัดส่วนของเงินหรือทุน ที่ไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อกิจการโดยรวม นั่นก็คือคุ้มค่าที่จะเสี่ยง เช่น กิจกรรมไฮดรามาเวิร์กช็อปของเรา ก็ลงทุนไปเป็นสิบ ๆ ล้านแต่อยู่ในงบประมาณที่เราคิดว่ารับความเสี่ยงได้ และไม่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจของเรา (เติม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 41-42)

ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการบริหารความคาดหวัง เพื่อสร้างการประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากและความไว้วางใจของลูกค้าโดยไม่ต้องใช้งบประมาณมาก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เราจะต้องรู้ว่า เขามาแต่ละครั้งเขาชอบอะไรเป็นพิเศษ ตรงนั้นจะมายายผลให้เราวางแผนการตลาดในอนาคตได้ เช่น หลาย ๆ คนมาแล้วชอบตอนรีดนมวัวเป็นพิเศษ อาจจะเพราะเป็นประสบการณ์แปลกใหม่ หรือได้สาระความรู้เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราจะละเลยไม่ได้ คือต้องทำให้โรงรีดของเราสะอาดอยู่ตลอดเวลา...ผมจะมองแบบ Outside -In ผมจะมองว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร ไม่ใช่ที่ผมชอบอะไร วันนี้โจทย์ของฟาร์มมองแบบ Outside -In หมด ต้องคิดว่าถ้าคนที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับ

ฟาร์มมาก่อน เมื่อเขามาแล้วเขาน่าจะชอบอะไร...ถ้าคุณบริหารความรู้สึกของลูกค้าได้ดี ปรากฏการณ์ปากต่อปากจะเกิดขึ้น และต้นทุนการตลาดของคุณก็จะลดลง (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค นุลกุล, หน้า 114-116)

ถึงแม้ว่าฟาร์มโชคชัยจะเป็นธุรกิจด้านการเกษตร แต่ผู้บริโภคก็ไม่ได้รู้จักเราในฐานะคนเลี้ยงวัว ขยายวัว ขายอาหารสัตว์ หรือทำกิจการท่องเที่ยวเท่านั้น เพราะข่าวสารสาระที่ออกมาจากฟาร์มโชคชัยจากการที่มีผมเป็น Spokeperson นั้นไม่ได้มีแต่เรื่องสินค้าอย่างเดียว ด้วยสินค้าเราเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคจับต้องได้อยู่แล้ว ผมจึงพยายามนำเสนอสาระอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านการจัดการธุรกิจหรือประสบการณ์ต่างๆ ที่ผมได้รับ มาสอดแทรกทุกครั้งที่ผมสื่อสารกับผู้บริโภคหรือสื่อมวลชนตามเวทีต่าง ๆ ทำให้ผู้บริโภคได้รับเนื้อหาสาระอื่น ๆ จากผมด้วย ไม่ใช่ได้เฉพาะข้อมูลค่าสินค้าของเราอย่างเดียวเท่านั้น ผู้บริโภคจึงรู้จักฟาร์มโชคชัยมากกว่าการเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจด้านเกษตรแต่รู้ที่เราบริหารงานอย่างไร รู้ว่าผมเป็นคนแบบไหน นี่จึงเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่า เขาได้อะไรมากกว่าเงินที่เขาเสียไป เป็นการได้มากกว่าที่เขาคาดหวัง ลูกค้าสามารถวางใจได้ว่า เรามีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราทำอยู่ (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค นุลกุล, หน้า 86-87)

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เชื่อกันว่าคนคือทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้นผู้นำที่ดีควรจะสามารถในการสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเป็นคนที่นิยมในการสร้างคนมากกว่าการซื้อคนและเชื่อในการสร้างมืออาชีพให้กับองค์กร มากกว่าการจ้างมือปืนรับจ้างมาบริหารองค์กร ...การสร้างและพัฒนาคนจึงเป็นสิ่งที่ผมมุ่งมั่นมาตลอดระยะเวลา 15 ปีที่เข้ามาบริหารกิจการของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ถึงวันนี้ผมพูดได้อย่างเต็มปากเต็มคำเลยว่า คนของเราคือโครงสร้างสำคัญขององค์กร และเป็นแรงขับเคลื่อนให้ธุรกิจของเราเดินหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค นุลกุล, หน้า 115)

ในกรณีของฟาร์มโชคชัย ผมใช้คำว่าต้องปรับองค์กรให้เข้าหาทรัพยากรมนุษย์ วันนี้เราขยายธุรกิจไปในด้านการท่องเที่ยว ที่พัก ผลิตภัณฑ์นม รวมไปถึงบริษัทให้คำปรึกษา ทุกอย่างตั้งอยู่บนพื้นฐานของทรัพยากรมนุษย์ และอยู่บนพื้นฐานของการเกษตร นี่คือการสร้างธุรกิจของเรา (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค นุลกุล, หน้า 86)

ต่อไปนี้จะบอกเลยว่า ตำแหน่ง CEO จะเขียนเฉพาะ CEO เฉย ๆ ไม่ได้ บริษัทใน
อนาคต ผมเชื่อว่าจะต้องเขียน CEO ซิด HRD ต้องมีตำแหน่ง HRD พ่วงท้ายมาด้วย ทุกอย่างต้องเริ่ม
จากคน เมื่อคนดี คนเข้าใจ คนศรัทธาในตัว CEO แนวทางต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการ
จัดการ การตลาด การบริหารบุคลากร การปกครอง ทุกอย่างมันทำได้ (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค
บุญกุล, หน้า 98)

1.2.4 คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา องค์กร เครือสหพัฒน์

ข้อมูลเบื้องต้น

บุญยสิทธิ์เป็นนักสร้างธุรกิจผู้ประสบความสำเร็จ โดยเริ่มต้นสร้างธุรกิจของตัวเองขึ้นจากธุรกิจเล็ก ๆ นอกจากนี้ในฐานะทายาทตระกูลโชควัฒนา ยังก้าวขึ้นเป็นผู้นำรุ่นที่สองเพื่อสานต่ออาณาจักรเครือสหพัฒน์ ต่อจากที่นายห้างเทียม โชควัฒนา ผู้เป็นบิดาทำไว้ ให้ยิ่งใหญ่กว่าเดิม

บุญยสิทธิ์มีภาพลักษณ์ผู้บริหารรุ่นอาวุโสที่มีความสามารถในการสร้างธุรกิจโดยใช้หลักปรัชญาตะวันออก มีวิสัยทัศน์ลุ่มลึก แต่ค่อนข้างเก็บตัว ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของบุญยสิทธิ์ จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก **บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง** ซึ่งเป็นหนังสือที่เล่าเรื่องราวรายละเอียดชีวิตของบุญยสิทธิ์ รวมถึงวิธีการทำงาน การสร้างและการสืบทอดธุรกิจ รวมถึงการแสดงวิสัยทัศน์ในอนาคต สอดคล้องกับชื่อของหนังสือ **“ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง”** ซึ่งสะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นในการทำงานของบุญยสิทธิ์ ทั้งในด้านการแข่งขันเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำ การรักษาตำแหน่งผู้นำและการมีส่วนทำให้เครือสหพัฒน์ประสบความสำเร็จเช่นที่เห็นในปัจจุบัน ดังนี้

- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้

เก็บตัว คุณบุญยสิทธิ์มักไม่ค่อยเปิดเผยเรื่องราวเกี่ยวกับตัวเองต่อสาธารณชน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

นักธุรกิจหลายคนเลือกสร้างชื่อเหมือนสร้างแบรนด์สินค้า สร้างมูลค่าเพิ่มให้ตัวเองด้วยการออกสื่อ แต่สำหรับบุญยสิทธิ์ เขาเลือกที่จะเร้นกาย ปิดใจ ซ่อนคมดุจพญามังกรที่ซ่อนตัวอยู่ในถ้ำใต้บาดาล บุญยสิทธิ์ไม่ใช่คนพูด หากแต่เป็นนักปฏิบัติที่ใช้การกระทำแทนคำพูด เขาพูดหลังสิ่งที่เขากระทำเห็นผลแล้วเท่านั้น (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 375)

ตัวฉันเองใครจะรู้จักมากรู้จักน้อย ฉันไม่สนใจเลย ฉันไม่อยากให้ใครรู้จักฉันด้วยซ้ำไป ยิ่งคนที่อายุน้อยชื่อดังเกินไป งานก็จะเฮโลเข้ามาเยอะ เพราะคนคิดว่าเราเก่งก็จะวิ่งเข้ามาหาเรา อายุก็จะสั้น คนที่บอกว่าตัวเองเก่งตอนนี้ คนนั้นยังไม่เก่ง (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 302)

ดำเนินชีวิตด้วยความเรียบง่ายและพอเพียง บุญยสิทธิ์ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายและมีความพอใจในตัวเอง ทั้งที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่เป็นอาณาจักรธุรกิจแสนล้าน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ฉันพอใจแค่นี้ ฉันเห็นคนอื่นบ้านสวย ๆ กว่าฉันเยอะ ฉันก็รู้สึกเฉย ๆ เขาซื้อรถสวย ๆ ฉันซื้อรถเก่า ๆ ฉันก็ไม่มีปัญหา ฉันภูมิใจในตัวเอง ฉันสามารถเอารถเก่ามาขี่ได้ เรียกว่าเก่งแล้ว ชีวิตขอให้ไม่ขัดสนก็พอแล้ว แต่จะคิดว่าต้องรวยกว่าคนอื่น ๆ ไม่เคยคิด ฉันทำงานหนักก็เพื่อพนักงาน เพื่อให้ธุรกิจมันมั่นคง นี่เป็นหน้าที่แต่ไม่ใช่เพื่อฉันนะ เครื่องบินส่วนตัวของฉันก็มี แต่ฉันใช้เพื่อทำงานนะ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 377)

ติดดิน คุณบุญยสิทธิ์เลือกใช้ชีวิตเพื่อการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการแสวงหาความสุขจากการกินอยู่น้อยมาก ไม่มีพิธีรีตองในการใช้ชีวิต โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

อาหารการกินง่ายๆ ๆ ให้แม่บ้านจัดเตรียม เสียเข้าภัตตาคารร้านอาหารน้อยมาก นี่คือกิจวัตรปกติประจำวันของเสีย ดูทีวีก็เพื่องาน อ่านหนังสือพิมพ์ก็เพื่องาน (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 325)

ประนีประนอมประสานประโยชน์ ในการทำธุรกิจ บุญยสิทธิ์จะไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวฝ่ายเดียว แต่ยินดีเป็นฝ่ายเสียเปรียบหากทำให้เกิดความร่วมมือของทั้ง 2 ฝ่าย โดยมองไปไกลกว่า การได้รับคุณประโยชน์ที่เป็นตัวเงินอย่างเดียว โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในการเจรจาธุรกิจต่างฝ่ายต่างจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม ส่วนมากมักสรุปไม่ได้ ถ้าฝ่ายหนึ่งยอมเสียเปรียบให้อีกฝ่ายหนึ่งสักเล็กน้อย ธุรกิจก็จะเริ่มหรือสรุปได้ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 382)

หลักการร่วมทุนของบุญยสิทธิ์เป็นหลักการที่ไม่ได้ยึดกำไรที่จะเกิดจากการร่วมทุนเป็นตัวตั้ง เนื่องจากการร่วมทุนของเครือสหพัฒน์หลายครั้ง แม้รู้ล่วงหน้าว่าเข้าร่วมแล้วจะขาดทุน แต่ก็ยังเต็มใจที่จะเข้าร่วม โดยมองประโยชน์ที่ได้รับมิติต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ตัวเงิน เป็นหลักการที่แฝงปรัชญาการค้าไว้อย่างลึกซึ้งทีเดียว บุญยสิทธิ์เรียกวิธีการร่วมทุนลักษณะนี้ว่า “ตามไปดู” (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 209)

อ่อนน้อมถ่อมตน บุญยสิทธิ์เป็นผู้นำที่จะไม่พูดก่อนงานสำเร็จ แต่จะทำให้สำเร็จ แล้วจึงค่อยพูด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บุคลิกลักษณะอย่างหนึ่งที่ดูจะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบุญยสิทธิ์ คือหากโปรเจกต์ไหนยังไม่สำเร็จ เขาจะไม่พูดโฆษณาให้ใครฟัง ด้านหนึ่งเขาเป็นผู้นำที่ถ่อมตัวอย่างมาก พลิกอีกด้าน นี่อาจเป็นการตกผลึกจากปรัชญาที่ได้จากการเล่นหมากล้อม (โกะ) ผู้ที่เคยผ่านการเล่นหมากล้อม ย่อมรู้ว่าทุกเม็ดหมากของคู่ต่อสู้ที่วางลงทุกตำแหน่งบนกระดาน ย่อมพลิกแพลงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ตลอดเวลา ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงยากจะหยั่งถึง หากด่วนพูดไปเสียก่อน ครั้นไม่เป็นไปตามที่พูดก็ย่อมเกิดความเสียหายมากกว่า (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 300)

มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี คุณบุญยสิทธิ์เป็นผู้มีความอดทนอดกลั้นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและพร้อมที่จะสอนงานให้แก่พนักงานที่ยังไม่เป็นงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สอน สอนตลอด จนถึงบอกว่า คนที่เก่งก็ได้ ไม่เก่งก็ได้ ฉันร่วมได้หมด เพราะรับเข้ามาแล้วฉันสามารถสอนให้เขาเป็นได้ คนที่ทำบัญชีไม่เป็นฉันยังสอนเขาทำบัญชี ลูกคิดคิดไม่เป็น ฉันยังสอนเขาคิด เราจริงใจ เราไม่มีอะไรแอบแฝง เราไม่ดูถูกเขา มาอยู่ด้วยกัน เราก็พยายามสอนเขา เราอยากให้บริการให้ดีขึ้น เราต้องมีคนที่พุ่งขึ้นมา เราก็ไม่ได้ดูถูก (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 379)

แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม บุญยสิทธิ์มีความมั่นใจในความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และเชื่อว่า การแข่งขันจะช่วยเพิ่มพูนความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สไตล์ของบุญยสิทธิ์จึงเป็นส่วนผสมระหว่างอุปนิสัยส่วนตัว คือความอดทน ทำงานหนัก ถ่อมตน ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อันเป็นแนวทางการทำธุรกิจที่ได้รับการปลูกฝังจากนายห้างเทียมซึ่งถือคติความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีหลักจริยธรรมในการเกื้อกูลสังคม บุญยสิทธิ์นำมาผสมผสานกับแนวทางการทำงานของนักธุรกิจที่เขาคุ้นเคย ผลพวงที่ออกมาจึงเป็นสไตล์ที่ค่อนข้างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว อาทิ การเน้นความสำคัญของการแข่งขันทั้งภายนอกและภายในกิจการ ด้วยความเชื่อที่ว่า การแข่งขันทำให้เกิดการเติบโตและขยายตัวของตลาด อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนความแข็งแกร่งและประสิทธิภาพของกิจการ...เราทำธุรกิจ เรามุ่งเน้นการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเศรษฐกิจแก่ลูกค้า ธุรกิจจึงอยู่ที่การผลิตและส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า ไม่ใช่อยู่ที่หุ้นของเราจะขึ้นหรือลง...ยิ่งแข่งขันมาก ตลาดยิ่งขยาย ยิ่งต่อสู้มาก ยิ่งทำให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ (ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ หน้า 251-253)



เปิดเผย รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเครือข่ายพัฒนาเป็นกิจการขนาดใหญ่ จึงทำให้มีผู้เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินการเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การบริหารจัดการจึงต้องตั้งอยู่บนความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิดปัญหาในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ส่วนการบริหารจัดการบริษัทลูกหลานที่แตกออกไปนับร้อยบริษัท สำหรับบุญยสิทธิ์ก็ได้สืบสน เพราะเมื่อวางรากฐานให้ทุกบริษัทดำเนินไปบนกรอบการไม่เอาเปรียบผู้ร่วมทุน ไม่เอาเปรียบผู้ถือหุ้น ไม่เอาเปรียบพนักงานและไม่เอาเปรียบลูกค้า มันก็คือหลักธรรมาภิบาลที่เมืองไทยเพิ่งจะฮือฮาได้ไม่นานแต่เครือข่ายพัฒนาทำมานานแล้ว 50-60 ปี เมื่อไม่คิดเอาเปรียบผู้ร่วมทุน ก็ไม่จำเป็นต้องทำสองบัญชีเพื่อซ่อนตัวเลข ซึ่งมันก็ทำให้บุญยสิทธิ์ง่ายขึ้นในการอ่านตัวเลข และการเข้าไปบริหารจัดการ...

ความโปร่งใสในการทำบัญชีจึงเป็นเรื่องที่บุญยสิทธิ์ให้ความสำคัญ รวมทั้งการทำธุรกิจอย่างถูกกฎหมาย โดยเฉพาะการไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ต้องใช้เงินใต้โต๊ะ นี่คือเครดิตทางการค้าที่เครือข่ายพัฒนาสั่งสมและยังคงยึดถือโดยไม่เปลี่ยนแปลง (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 214-215)

ผู้บริหารที่รับหน้าที่ดูแลบริหารบริษัทต้องสนใจความเป็นอยู่ของพนักงานและต้องซื่อสัตย์ ทำประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นซึ่งเปรียบเสมือนเจ้าของบริษัทและต้องทำธุรกิจของบริษัทให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 382-383)

เป็นผู้ให้ เนื่องจากคุณบุญยสิทธิ์เห็นว่า การเป็นผู้ให้เป็นสิ่งที่มีความค่าและเป็นสิ่งที่สามารถแสดงถึงความสำเร็จอย่างหนึ่ง คือไม่ใช่ทุกคนที่จะสามารถเป็นผู้ให้ได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิดปัญหาในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเป็นผู้ให้หมายถึงเรามีฐานะดี มีความสุขจากการให้และไม่รบกวนหรือเป็นภาระใคร การเป็นผู้สร้างย่อมหมายความว่าเราเป็นคนที่แข็งแกร่งมีความคิดความอ่านที่ดี จึงสามารถสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นได้ ซึ่งน่าจะมีใจสำหรับตนเอง (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 383)

- ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

ฉลาด มีความสามารถในการคิด เป็นบุคคลที่มีความฉลาด ช่างสังเกต มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ถึงแม้ว่าจะไม่ค่อยชอบเรียนหนังสือและสำเร็จการศึกษาเพียงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เนื่องจากนายห้างเทียมต้องการมาช่วยทำงาน และได้ส่งบุญยสิทธิ์ไปเป็นตัวแทนสั่งสินค้าของ

บริษัทที่ประเทศญี่ปุ่น เมื่ออายุเพียง 17 ปี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

- อาเซียงเป็นคนที่ไม่ค่อยสนใจการเรียน ไม่ชอบเรียนหนังสือ ผมเลื่อนชั้นขึ้นไปทุกปี แต่บุญยสิทธิ์ยังอยู่ที่เดิม ตอนนั้นคุณแม่เป็นห่วงเขามาก (บุญปกรณ์ โชควัฒนา, หน้า 60)
- บุญยสิทธิ์ เขาเป็นคนช่างจำ ช่างสังเกต เป็นคนลึก มองคนลึก คนอย่างนี้ไม่ต้องเรียนหรอก ถ้าคุณเรียนมากแต่ไม่ช่างสังเกต เรียนให้ตายก็ไม่รู้เรื่อง (ศิรินา ปวโรฬารวิทยา, หน้า 61)

มีจิตใจใฝ่รู้ เป็นผู้ที่สนใจเรียนรู้ตลอดเวลา เมื่อสนใจอะไรเป็นพิเศษก็จะศึกษาจนทะลุปรุโปร่งด้วยตนเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เสียเป็นคนเรียนรู้ไม่หยุด มองหาสินค้าใหม่ ๆ ตลอดเวลา ตรงนั้นตรงนี้ เวลาไปเยี่ยมแต่ละบริษัท ผมสังเกตดูเวลาเสียไปคุยกับบริษัทต่าง ๆ เสียจะไม่ได้คุยเรื่องไร้สาระ เสียจะถามคุณมีโปรดักส์อะไร แล้วอนาคตจะทำอะไร เป็นการเรียนรู้ทั้งหมด (นพ.มงคล ณ สงขลา, หน้า 291)

บุญยสิทธิ์เขาเป็นคนที่สนใจอะไรแล้วเขาจริงจังมาก เมื่อก่อนตอนเป็นเด็ก นาฬิกาที่เรือนก็เรือนนี้แกะออกมาดูหมด และถ้าต่อกลับไม่ได้ก็ห่อเอาไว้ แล้วพยายามหาวิธีประกอบจนได้ จนเป็นช่างนาฬิกาประจำบ้าน (ศิรินา ปวโรฬารวิทยา, หน้า 62)

มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ชอบความท้าทาย ชอบทำเรื่องยาก คุณบุญยสิทธิ์มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าและมีความต้องการจะเป็นที่หนึ่งในการทำธุรกิจ จึงพร้อมที่จะทำงานที่ท้าทายความสามารถ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมฝันไม่เหมือนเด็กคนอื่น ๆ เด็กคนอื่นฝันอยากเป็นนักธุรกิจ เป็นทหาร แต่ผมฝันเป็นอะไรก็ได้ แต่ต้องเป็นหนึ่ง (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 66)

บุญยสิทธิ์ในวัย 24 ปี เมื่อกลับมาถึงเมืองไทย เขาไม่ได้ถูกมอบหมายหน้าที่หรือตำแหน่งใด ๆ ในสหพัฒน์จากนายห้างเทียมเป็นพิเศษ มีเพียงคำพูดที่ว่า “อยากทำอะไรก็ทำ”...อิสระที่นายห้างเทียมให้เหมือนเป็นการทดสอบวิสัยทัศน์บุญยสิทธิ์ บุญยสิทธิ์ตัดสินใจเลือกเข้าไปช่วยเช็ดออฟโรงงานรีแพกแซมพู่ผงไฉ้อ่อน ซึ่งเป็นงานใหม่ที่คนไทยไม่มีความชำนาญ แทนที่จะเลือกเข้าไปช่วยงานด้านการตลาดและการขาย ซึ่งเป็นหัวใจของสหพัฒน์จากธุรกิจซื้อมาขายไป...การเลือกที่จะเข้าไปจับงานด้านการผลิต หลังได้

ศึกษาด้านการตลาดและการทำการค้ามาจากญี่ปุ่น ดูจะเป็นการพิสูจน์วิสัยทัศน์ในตัวบุญยสิทธิ์ได้เป็นอย่างดี ในการวางบทบาทที่จะช่วยให้เครือข่ายพัฒนาขยายเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อทิศทางเศรษฐกิจและการค้าของไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่โลกอุตสาหกรรมเต็มตัว (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 114-115)

การวิ่งเข้าหางานที่ยากและล้นแต่เป็นเรื่องใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่สองของการเติบโตของสหพัฒน์นั้น ทำให้บุญยสิทธิ์ก้าวขึ้นมาโดดเด่นอย่างมาก การอดทนทำงานอย่างหนักไม่ต่างจากพนักงานคนหนึ่ง กินนอนในโรงงานมาตลอด 10 ปี ทำให้บุญยสิทธิ์เป็นนักบริหารที่ลงลึกในรายละเอียดได้อย่างลึกซึ้ง (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 123)

การสร้างศรัทธาในความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะการสร้างศรัทธาในการก้าวมาขึ้นรับตำแหน่งผู้นำเครือข่ายระหว่างทายาทตระกูลโชควัฒนา ซึ่งนายห้างเทียมไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าจะให้ใครเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพียงแต่ระบุว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำเครือข่ายได้ต้องเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย มีลูกน้องมากที่สุด และมีกิจการที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ลึก ๆ บุญยสิทธิ์เชื่อมั่นว่าผู้นำต้องมาด้วยการยอมรับ ไม่ใช่การแต่งตั้งเหมือนที่เขาเป็นมาและแสดงให้เห็นแล้ว (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 303)

ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องเสมอ โดยเฉพาะในยุคเริ่มต้นกิจการที่เสียลงมือปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้อง ซึ่งมีข้อดีคือทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้าใจเนื้องานได้ลึกซึ้งขึ้น และทำให้ลูกน้องเกิดความรักความศรัทธา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

“เมื่อก่อนสินค้าส่งมาทางเรือตอนกลางคืน เสียไปช่วยแบก เอาชะแลงไปแงะสินค้าออกมาดู มีครั้งหนึ่งไปส่งของกันที่นครสวรรค์ เสียนี้เดินแยกสองล้งนำหน้าเลย เพราะเสียตัวใหญ่กว่า ส่วนผมตัวเล็กแบกได้ล้งเดียวก็ตามหลังไป” ประจักษ์ซึ่งเริ่มต้นไอ.ซี.ซี มาพร้อมกับบุญยสิทธิ์ พูดถึงนายที่เขาทำงานลุยกับลูกน้องชนิดถึงไหนถึงกัน ซึ่งนั่นทำให้ลูกน้อง ยอมรับนับถือในตัวบุญยสิทธิ์ยิ่งขึ้น....“ที่พี่ชาติตลาดมา ต้องยกย่องเสีย คือท่านจะลงลึกมากตั้งแต่แรก ๆ มีอยู่ครั้งหนึ่ง เราไปออกร้านขายเครื่องสำอางที่งาน

วชิราวุธ ท่านก็จะไปอยู่ด้วยตลอด ไปอยู่ทุกคืน ไปให้กำลังใจน้อง ๆ...บ๊อเพี้ยชรุ่นแรก ๆ เล่าภาพความประทับใจในตัวบุญยสิทธิ์ ซึ่งทำให้พนักงานบ๊อในยุคนั้นรักในตัวเสีย และพร้อมงานหนักเพื่อเสียโดยไม่เกียจงาน” (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 167)

มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ สามารถมองอนาคตอย่างปรุโปร่งและสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณบุญยสิทธิ์ท่านมองอะไรเป็นสามมิติเสมอ ทำให้ท่านมองได้ลึกกว่าคนทั่ว ๆ ไป ทำให้เข้าถึงความจริงได้มากกว่าแบบชนิดไม่เห็นเหมือนเห็น ในส่วนที่ทุกคนมองเห็น ท่านจะมองได้ไกลกว่าและกว้างกว่า ในส่วนที่ใกล้ตัวท่านยังมองได้ละเอียดกว่า ท่านจึงเชื่อมโยงได้อย่างคมกว่า ชัดกว่า และลึกกว่า เวลาไปขอคำปรึกษาหารือจากท่าน ทุกคำถามมีคำตอบ ทุกปัญหามีทางออกให้และยังแนะนำเพิ่มเติมให้ไปสร้างงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอีกด้วย (วัฒน์เกียรติ จิรสิทธิธำรง, หน้า 168)

บริหารความเสี่ยง โดยใช้หลัก “ไม่เสี่ยง” การวางรากฐานเครือข่ายพัฒน์จะมุ่งทำจากเล็กไปหาไปใหญ่ เพื่อป้องกันความเสี่ยง เนื่องจากคุณบุญยสิทธิ์คำนึงถึงความรับผิดชอบที่ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องสร้างความมั่นคงของกิจการและความมั่นคงต่อพนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การไม่เสี่ยงไม่ว่ากรณีใด ๆ ของเครือข่ายพัฒน์ ทำให้นักกลยุทธ์ที่ถือตำราตะวันตกหลายคนวิจารณ์ว่า เครือข่ายพัฒน์จะไปไม่ได้ไกลกว่านี้ถ้ากล้าที่จะลงทุน แต่สำหรับบุญยสิทธิ์เขากลับคิดต่าง บุญยสิทธิ์บอกเสมอว่า ถ้าเสี่ยงและเกิดผิดพลาด ไม่ใช่แค่ “โชคร้าย” ที่เดือดร้อน แต่มันหมายถึงพนักงานทุกชีวิตในเครือ นี่คือการรับผิดชอบต่อฐานะผู้นำ การไม่เสี่ยงคือเจตนาที่ไม่อยากให้ทุกชีวิตในเครือได้ร่วมไม้ใหญ่ เครือข่ายพัฒน์ต้องมาร่วมเสี่ยง มุ่งเติบโตจากเล็กสู่ใหญ่ ค่อย ๆ สร้างรากฐานธุรกิจทีละก้าว ๆ อย่างเป็นระบบย่อมยั่งยืนและปลอดภัยกว่า ต่อให้วิกฤติเศรษฐกิจจะผ่านไปอีกสักกี่ครั้งก็ย่อมสามารถก้าวผ่านมันไปได้ (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 276-277)

ฉันทำธุรกิจจากเล็ก ๆ ขึ้นมา ไม่ใช่ทำจากบริษัทใหญ่ วิธีสำหรับบริษัทเล็กคือทำในสิ่งที่เราถนัด ก่อน ค่อย ๆ ส่งมอบประสบการณ์บริษัทที่ทำให้ผ่านการขาดทุนก่อน ย่อมเป็นภูมิคุ้มกันที่มีอยู่ในตัว ซึ่งเวลาไม่ดี เราก็อดคิดหนึ่งเพื่อให้ผ่านมรสุมไปได้ ยืนอยู่ให้ได้อย่าล้ม เมื่อไม่ล้มเราก็มีโอกาสชนะ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 376)

สร้างกิจการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ตามหลักในการทำงาน คุณบุญยสิทธิ์มีความชำนาญในการสร้างกิจการเป็นพิเศษ และได้สร้างมาตรฐานในการสร้างกิจการใหม่เพื่อให้ทุกบริษัทมีรูปแบบการสร้างกิจการเป็นแบบเดียวกันและมีความสะดวกในการทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือ **พ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้**

ตั้งบริษัทนั้นง่ายกว่าการตั้งร้านกาแฟเสียอีก การตั้งบริษัทนี้ง่ายมาก ฉันเป็นคนทำอะไรแล้วจะสร้างฟอร์แมตให้มันเป็นมาตรฐาน...ฉันรู้ว่าตั้งโรงงานเขาทำอะไร สร้างเป็นแบบมาตรฐานที่ก๊อบปี้เอาไปใช้ได้ทันทีเลย ตอนนี้จะสร้างอีก 10 โรงก็ไม่มีปัญหา บริษัทขายก็เป็นบริษัทขายที่มาตรฐาน คนบริหารก๊อบปี้เอาระบบไปใช้ได้เลย คนอื่นคิดตั้งบริษัทอาจจะคิดมาก แต่ของฉันนี่คิดตั้งห้านาทีก็เสร็จแล้ว (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 114-115)

ทำเพื่อองค์กร มีความตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก คุณบุญยสิทธิ์มีความทุ่มเทในการทำงาน โดยไม่ได้แยกงานอดิเรกออกจากงานหลัก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ฉันเดิน 10 ก้าวจากบ้านถึงที่ทำงาน เดิน 10 ก้าวจากที่ทำงานถึงที่นอน ถ้าเป็นคนอื่นทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ฉันสามารถทำได้ 10-20 ชั่วโมง เพราะคนอื่นขับรถมาทำงานไปกลับเสียเวลา 1-2 ชั่วโมง แต่ฉันแค่ 10 ก้าว ฉันได้เปรียบกว่า ที่ฉันทำได้เยอะเพราะฉันไม่แยกงานกับฮ็อบบี้ออกจากกัน เหมือนคนอื่น ฮ็อบบี้ฉันก็คือคอมพิวเตอร์ ขับเครื่องบิน ก็ทำงานอีก เพราะฮ็อบบี้ ฉันกับงานเป็นอันเดียวกัน (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 323)

บริหารงานแบบกระจายอำนาจ เนื่องจากคุณบุญยสิทธิ์ไม่ชอบให้ใครมาควบคุมการทำงานของตัวเอง จึงปฏิบัติอย่างเดียวกันกับผู้อื่น คือให้อิสระในการทำงานแก่ผู้บริหารระดับรองลงมา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

หลังนายห้างเทียมเสียชีวิต จึงเป็นการรวมกำลังกันบริหารของเจเนอเรชั่นที่สอง นี่คือการสร้างการบริหารของอาณาจักรศรีสพพัฒน์ ภายหลังจากนายห้างเทียมถึงแก่กรรมในปี 2534 แต่ละอาณาจักรก็ยังคงบริหารกันอย่างเป็นอิสระ เช่นดั่งนายห้างเทียมยังอยู่ ขณะที่บุญยสิทธิ์ก็ยังคงบริหารอาณาจักร ไอ.ซี.ซี. ไปตามปกติ หากมองไปให้ลึก ด้วยความเป็นน้องก็คงยากจะสั่งพี่ และบุญยสิทธิ์ก็ย้ำเสมอว่า “ชีวิตผมเกลียดที่สุดคือคนมาคุมผม เพราะฉะนั้นผมจะไม่คุมใคร” (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 226)

การปกครองของบุญยสิทธิ์คือการให้แต่ละอาณาจักรยังคงปกครองตัวเองอย่างเป็นอิสระเช่นเมื่อครั้งนายห้างเทียมยังเป็นหลักอยู่ ยังคงดูรายงานผลประกอบการของบริษัทในเครือที่ส่งมาจากเอสพีไอ หากเป็นบริษัทที่ไม่ใช่พี่น้องก็ใช้กระบวนการปกติ คือตีปล่อยไป ถ้ามีปัญหาที่เรียกมาชี้แจงและมอบนโยบายในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ ผ่านเอสพีไอ ในกรณีเป็นบริษัทพี่น้อง บุญยสิทธิ์จะปล่อยอำนาจการตัดสินใจให้ดูแลกันเองโดยไม่ก้าวก่าย แต่เมื่อบริษัทใดมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ ก็พร้อมใช้กลไกของเครือ ไม่ว่าจะเป็นเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนเข้าช่วยเหลือผ่านเอสพีไอ รวมทั้งการให้คำแนะนำ (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 237)

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง คุณบุญยสิทธิ์ให้ความสำคัญกับการเลือกคนที่เหมาะสมในการทำงาน และการให้ออกาสก้าวหน้าสำหรับคนที่เหมาะสมกับงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณบุญยสิทธิ์ ท่านสอนอยู่ตลอดเวลาว่า การทำธุรกิจถ้าได้คนดี ได้คนที่ใช่ธุรกิจก็เจริญ ถ้าได้คนไม่ดี ไม่ใช่ ธุรกิจก็จะมีปัญหาอยู่เยอะเยอะไปหมด ท่านก็บอกมองคนให้ดี สอนคนให้ดี ให้โอกาสคนก้าวหน้า (วรินทร์ สีสานวัฒน์ , หน้า 197)

สร้างความแตกต่าง ด้วยการมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และมองหาตลาดใหม่ ๆ โดยเฉพาะในระยะแรกที่บุญยสิทธิ์ จำเป็นต้องสร้างอาณาจักรธุรกิจของตัวเอง ซึ่งบุญยสิทธิ์ก็ได้สร้างความแตกต่างให้กับเครื่องสำอาง “เพ็ชช” ตั้งแต่แรกเริ่มที่นำเข้ามา จนกลายเป็นเครื่องสำอางที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงในปัจจุบัน รวมทั้งยังได้สร้างความแตกต่างและความสำเร็จให้แก่แบรนด์ “วาโก้” และ “แอร์โรว์” โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในที่สุด บุญยสิทธิ์ ก็เลือกเครื่องสำอางเป็นสินค้าเพื่ออนาคตสำหรับเขา... วิสัยทัศน์ในการเลือกเครื่องสำอางเป็นสินค้าอนาคต ไม่ใช่เรื่องแปลกในเวลานั้น เพราะหลายรายก็ทำกันอยู่...หากแต่วิสัยทัศน์ของบุญยสิทธิ์อยู่ที่เขาตั้งใจเลือกเครื่องสำอางจากญี่ปุ่น ไม่ใช่จากยุโรปหรือ “อเมริกา” เป็นวิสัยทัศน์ที่ค่อนข้างชาวโลกและไร้เหตุผลอยู่มากในเวลานั้น เนื่องจากคนไทยส่วนใหญ่ในเวลานั้น ยังไม่นิยมสินค้าจากประเทศญี่ปุ่นมากนัก ด้วยค่านิยมว่าเป็นสินค้าถูกและด้อยคุณภาพ ซึ่งตรงกันข้ามกับความรู้สึกที่มีต่อสินค้าจากยุโรปและอเมริกาที่คนไทยมองว่าแพงแต่มีคุณภาพ หากแต่ในความรู้เหตุผลแล้วเขากลับมีเหตุผลรองรับและเตรียมกลยุทธ์ไว้พร้อม “เพ็ชชของญี่ปุ่นนั้น ผมใช้สโลแกนว่าเหมาะกับผิวคนไทย คอนเซ็ปต์คือฝรั่งมีผิวแบบหนึ่ง ขณะที่เอเชียมีผิวอีกอย่างหนึ่ง กล่าวคือฝรั่งส่วนใหญ่ผิวหยาบ ไม่เนียนละเอียดเหมือนผิวของเรา ซึ่งเขาต้องใช้ตัวยาแรงกว่า เน้นให้เขาเห็นความแตกต่าง เพราะในตลาดขณะนั้นเครื่องสำอางมาจากค่ายตะวันตกทั้งสิ้น”...ด้วยวิสัยทัศน์ของบุญยสิทธิ์ต่อสินค้าเครื่องสำอาง เขากลับสร้างขอบเขตทางตลาดขึ้นมาใหม่เพื่อจะได้หนีห่างจากการแข่งขัน และสร้างน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) ขึ้นมาใหม่จากตลาดเดิม ๆ จากการแข่งขัน และสร้างน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) ขึ้นมาใหม่จากตลาดเดิม ๆ ...การเปิดตลาดเครื่องสำอางในเมืองไทยของบุญยสิทธิ์ ไม่ได้มองกลุ่มลูกค้าระดับบนที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน แต่เขามองกลุ่มตลาดระดับกลางที่ไม่เคยมีใครมองมาก่อน...เครื่องสำอางเพ็ชชของบุญยสิทธิ์ จึงมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดเป็นหลักใหญ่เพราะไร้คู่แข่ง ที่สำคัญหากลูกค้ากลุ่มนี้ยอมรับ นั่นหมายถึงตลาดมหาศาล (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 154 -156)

การมองหาสินค้าหรือโอกาสธุรกิจใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงยังคงเป็นกลยุทธ์หลักที่บุญยสิทธิ์นำมาใช้เพื่อกระจายความเสี่ยงและมันยังคงได้ผลชะงัด แม้เครื่องสพท์มันจะผ่านวิกฤติเศรษฐกิจหนัก ๆ มาหลายต่อหลายครั้งก็ตาม “ถ้าเราปลูกไม้ใหญ่ต้นเดียว เจอลมแรง ๆ ก็พัง แต่ของฉันปลูกไม้เล็ก ๆ จำนวนมาก ๆ เป็นป่า พอลมมาแรง ๆ เราก็วิ่งไปตามลม นี่คือการสพท์มัน เราสร้างจากเอสเอ็มอี” (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 297)

การจัดการความรู้ บุญยสิทธิ์วางแผนจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บริษัทในเครือสหพัฒน์ทั้งหมด มีความเชื่อมโยงความรู้และสามารถนำความรู้มาปรับใช้ด้วยกันได้ โดยริเริ่มให้มีการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ในเครือสหพัฒน์ขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติ ดังนี้

การขยายอาณาจักรออกไปมากมาย ความหลากหลายของธุรกิจ และโครงสร้างการบริหารที่แต่ละบริษัทบริหารกันเองอย่างเป็นเอกเทศ บุญยสิทธิ์ จึงคิดให้มีการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ขึ้นในสหพัฒน์ เช่น ชมรมบริหารบัญชี ชมรมบริหารบุคคล ชมรมบริหารคอมพิวเตอร์ ชมรมบริหารเลขา โดยบุญยสิทธิ์จะคอยเป็นที่ปรึกษาให้แก่แต่ละชมรม แผนกต่างๆ ของแต่ละบริษัทในเครือก็จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในชมรมและจัดให้มีการเลือกประธานชมรมและกรรมการเพื่อทำหน้าที่บริหาร โดยวัตถุประสงค์หลักของแต่ละชมรม ก็คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และรวมกำหนดทิศทางให้พนักงานทุกบริษัทในเครือมีแนวทางการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน...เมื่อทุกอย่างเป็นแบบแผนเดียวกันก็จะง่ายต่อการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบายผ่านชมรมจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่บุญยสิทธิ์นำมาใช้ เพื่อให้คำว่า “เครือสหพัฒน์” ถูกกำหนดขึ้นมาจากความรู้สึกของพนักงานทุกคนในเครือ มิใช่เพียงแค่การถือหุ้น (สมใจ วิริยะ บัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 258-259)

ให้โอกาสลูกน้องเติบโต คุณบุญยสิทธิ์พร้อมที่จะให้โอกาสพนักงานเติบโตและมีโอกาสเป็นผู้บริหาร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถ้าคนเราคิดจะขยายกิจการให้ใหญ่โตขึ้นต้องไม่หวงวิชา ต้องหมั่นสอนลูกน้องให้เป็นงาน เริ่มมองหาลูกน้องที่แววดี มีความขยันหมั่นเพียรแล้วสอนงานให้พวกเขาอย่างเต็มที่ อย่างลัวว่าสอนใครไปแล้วเขาจะไม่อยู่กับเราตลอดไป ต้องคิดว่าลูกน้องที่เรียนรู้จากเราจะเก่งจากเรา หากอยู่กับเราห้าหกปีก็เพียงพอแล้ว แต่ถ้าเราเป็นนายที่ดี ลูกน้องก็อาจจะอยู่กับเราไปตลอดก็ได้ นอกจากการสอนงานให้เขาแล้ว ต้องพยายามขยายธุรกิจของเราแล้วให้โอกาสลูกน้องที่เก่ง ๆ และดี ๆ ได้ร่วมหุ้นในธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นให้พวกเขาออกไปเป็นผู้บริหาร รับผิดชอบการตัดสินใจเอง ลูกน้องก็รักเรา รักดีกับเรา ทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย...บุญยสิทธิ์ก็เป็นผลพวงจากหลักคิดในข้อนี้ ขณะเดียวกันเขาก็เป็นผู้สานต่อหลักคิดข้อนี้จากบิดาด้วยเหมือนกัน (สมใจ วิริยะ บัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 186)

พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการทำให้ลูกน้องศรัทธาในความคิด โดยเฉพาะการริเริ่มสิ่งใหม่ที่คนอื่นคิดว่าไม่น่าเป็นไปได้นั้น คุณบุญยสิทธิ์ในฐานะผู้นำจำเป็นต้องใช้ทั้งสมองและความขยันอดทนอย่างมาก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

- บุญยสิทธิ์ เริ่มศึกษาเรื่องนี้ด้วยตัวเองตั้งแต่คอมพิวเตอร์เครื่องแรก ๆ เข้ามาเมืองไทยเป็น การศึกษาด้วยตนเองแบบลงลึก กระทั่งเกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถสื่อสารกับโปรแกรมเมอร์ได้อย่าง
- เข้าใจ และสามารถออกแบบโครงสร้างโปรแกรมที่จะสามารถใช้งานได้เอง ที่ต้องพยายามศึกษาด้วยตนเอง เพราะตระหนักดีว่า การเป็นผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง หากตัวผู้นำไม่รู้และไม่เข้าใจ การจะไป บงการให้คนอื่นตามนั้นเป็นสิ่งที่ยาก...การจัดหาคอมพิวเตอร์และสร้างซอฟต์แวร์โปรแกรมมาใช้งานนั้น ไม่ใช่เรื่องยาก วันนี้ใครมีเงินก็สามารถทำได้ หากการจะทำให้คนในองค์กรนำคอมพิวเตอร์ ไอที และ โปรแกรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นยากยิ่งกว่า หัวใจความสำเร็จส่วนหนึ่งจึงอยู่ที่คน บุญยสิทธิ์ค่อย ๆ ปูพื้นฐานคน ให้คนสหพัฒน์คุ้นชินกับเทคโนโลยีเหล่านี้ ด้วยการบังคับ เพื่อละลายความกลัวเทคโนโลยีให้ หือดหายไป...นั่นหมายถึงบุญยสิทธิ์ค่อย ๆ ผู้พื้นฐานให้คนจนพร้อมเสียก่อนจึงค่อย ๆ วางระบบเข้าไป ซึ่ง ไม่ได้เปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน แต่ใช้ระยะเวลาหลายสิบปี (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 268-270)

- ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

รอบคอบ ไม่เสี่ยง บุญยสิทธิ์เป็นผู้บริหารที่มีความระมัดระวังในการตัดสินใจอย่างยิ่ง เนื่องจากใน การตัดสินใจลงทุนแต่ละครั้ง เขาจะต้องมั่นใจก่อนว่าการลงทุนนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อพนักงานและการ เติบโตของธุรกิจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บุญยสิทธิ์เป็นนักธุรกิจประเภทไม่ชอบเสี่ยง เขาพร้อมจะลงทุน หากการลงทุนนั้นไม่เสี่ยง จนเกินไป และช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคง แต่หากการลงทุนนั้นมีความเสี่ยงและอาจหมายถึงผลกระทบ ที่จะเกิดกับพนักงาน เขาก็เลือกที่จะหยุดไว้ก่อน เพื่อรอดูจนกว่าจะมั่นใจแล้วเท่านั้นจะลงทุน (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 197)

ทนทานต่อความโดดเดี่ยว เนื่องจากบุญยสิทธิ์ เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรซึ่งเป็นธุรกิจของเครือข่าย ครอบครัวย จึงไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ เนื่องจากความสัมพันธ์ อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจสั่งการหรือการกำหนดตัวทายาทผู้สืบทอดความเป็นผู้นำในรุ่นต่อไป โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บางครั้งก็จะเปิดคอมพิวเตอร์ ดูภาพถ่ายเก่า ๆ ที่สแกนเก็บเอาไว้ ไม่มีลูกหลานอยู่ข้าง ๆ ลูกหลานจะแวะมาหาเสียก็แค่วันเสาร์ วันอาทิตย์ เพื่อมากินข้าวกับเสียแล้วก็กลับ หรือไม่ก็แวะมาหาเพื่อ คุยงานในฐานะพนักงานคนหนึ่งไม่ใช่ฐานะลูก (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 325-326)

พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ด้วยวิสัยทัศน์มองโลกในแง่บวก บุญยสิทธิ์สามารถมองเห็นโอกาสในการลงทุนท่ามกลางภาวะวิกฤติ และตัดสินใจลงทุนบนพื้นฐานความเชื่อมั่นว่าทุกอย่างจะต้องดีขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ขณะที่ภาวะเศรษฐกิจถูกกระหน่ำซ้ำเติมด้วยวิกฤติน้ำมันครั้งที่ 1 เมื่อกลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมันเป็นสินค้าออก (โอเปก) ประกาศขึ้นราคาน้ำมันดิบหลายเท่าตัว ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งไทยเกิดปัญหาเงินเฟ้ออย่างรุนแรง ดอลลาร์ค่าและดอลลาร์ชำระเงินขาดดุลขนาดใหญ่ ภาวะเศรษฐกิจไทยซบเซา... กลุ่มสหพัฒน์ภายใต้การนำของนายห้างเทียมและกลุ่มไอ.ซี.ซี. ภายใต้การดูแลของบุญยสิทธิ์กลับเร่งขยายการลงทุนขนาดใหญ่ การลงทุนสร้างสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ในปี พ.ศ. 2517 เป็นการกระทำที่สวนกระแสอย่างมาก ระยะเวลาได้พิสูจน์แล้วว่าเครือสหพัฒน์คิดถูก การซื้อที่ดินในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและสถานการณ์บ้านเมืองวุ่นวายทำให้ได้ราคาที่ถูก ขณะที่การสร้างสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในสวนอุตสาหกรรม ก็เป็นการลดกระแสการต่อต้านกลุ่มนายทุนจากชนชั้นแรงงานในยุคนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดกระแสต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นของคนไทย เนื่องจากเครือสหพัฒน์เวลานั้นได้ร่วมทุนกับกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นหลายบริษัท...ทุกอย่างดำเนินไปอย่างมีกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ยังคงเชื่อมั่นประเทศไทย เชื้อมันตลาดในประเทศจะสามารถเติบโตต่อไปได้อีกมาก (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 272)

ยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน บุญยสิทธิ์ไม่กลัวคนที่ทำผิด แต่กลัวคนที่ทำผิดแล้วไม่รู้ว่าผิด นอกจากนี้ยังเสนอแนะว่า ถ้าทำอะไรผิดพลาดไป จะต้องเล่าให้คนฟังหลาย ๆ คนเพื่อลดต้นทุนของความผิด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คนทุกคนถ้าทำงานแล้วย่อมต้องมีผิดพลาดบ้าง ถ้ารู้ว่าผิดแล้วก็จะมีการแก้ไขปรับปรุงความผิดก็จะลดลงในโอกาสต่อ ๆ ไป แต่ถ้าคนที่ผิดแล้วไม่รู้ว่าผิด หรือไม่ยอมรับว่าผิด ก็ไม่มีโอกาสที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น...คนที่ทำผิดแล้วต้องพยายามเล่าให้คนอื่นฟังมาก ๆ เพื่อเป็นบทเรียนให้คนอื่นด้วยและผลเสียหายเท่าเดิมจากความผิดก็เสมือนเฉลี่ยเป็นต้นทุนความผิดที่ถูกลง (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 382)

ให้ความสำคัญกับพนักงาน บุญยสิทธิ์เอาใจใส่พนักงานอย่างมากและเชื่อว่าบุคลากรเป็นกำลังสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจ เขาบอกกับผู้บริหารบริษัทในเครือทุกคนเสมอว่าให้ดูแลพนักงานอย่างดี ทั้งในกรณีที่บริษัทไม่ได้ประสบปัญหาทางธุรกิจหรือเมื่อบริษัทกำลังประสบปัญหา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิดนุ้คในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บุญยสิทธิ์เป็นคนที่ใส่ใจพัฒนาพนักงานในทุกระดับชั้น กฎข้อหนึ่งที่เขามอบให้ผู้บริหารที่ก้าวขึ้นเป็นกรรมการบริหารบริษัททุกคน คือพนักงานต้องได้เงินเดือนตรงเวลาโดยไม่มีข้อแม้ และเมื่อบริษัทมีกำไรก็ต้องปันส่วนให้พนักงานทุกคนตามความเหมาะสม ที่สำคัญผู้บริหารต้องมีหน้าที่ในการทำให้บริษัทมียอดขายที่เติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี เพื่อเพิ่มรายได้แก่พนักงานพร้อมทั้งสร้างความมั่นคงในชีวิตแก่พนักงานทุกคน โรงงานอุตสาหกรรมในเครือสหพัฒน์ทุกบริษัท ไม่เคยมีนโยบายปลดพนักงานเมื่อประสบภาวะวิกฤติ แม้แต่ครั้งเดียวตลอดระยะเวลาที่ดำเนินกิจการมา (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 192)

เปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารเอง เพื่อให้สามารถแสดงบทบาทการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับบริบทเรื่องเวลาและสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิดนุ้คในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

"อายุ 70 เนี่ยก็ต้องให้คนรับช่วงไป เราต้องถอยมาอยู่ข้างหลัง พยายามอยู่ข้างหลังออกข้างหน้าไม่ได้แล้ว ช่วงนี้ถ้าฉันยังออกข้างหน้าธุรกิจเราจะสู้เขาไม่ได้ คือตอนที่ฉันอายุ 40 ปี ฉันเห็นธุรกิจของคนแก่ ๆ ที่เขาอายุมากกว่าฉันเนี่ยะ ฉัน - โอโฮ! สบายเลย ถ้าทำฉันต้องชนะเขาแน่นอนแต่เดี๋ยวนี้อกลับกันแล้ว เราอายุมากเวลาเราไม่มีแล้ว การสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ให้สำเร็จ มันต้องใช้เวลาตอนที่ฉันหนุ่ม ๆ ฉันลุยเองได้เพราะฉันมีเวลา แต่เดี๋ยวนี้อไม่ได้แล้ว ต้องปล่อยให้มันเป็นหน้าที่ของคนรุ่นต่อไป" บุญยสิทธิ์พูดถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมของการก้าวถอย

บุญยสิทธิ์บอกว่า เขาแบ่งช่วงชีวิตของเขาออกเป็นห้าช่วง ช่วงที่ 1 อายุ 1-20 ปี เป็นช่วงวัยเด็กที่ออกจะเกเร ไม่ตั้งใจเรียน กว่าจะรู้เป้าหมายของชีวิตและเห็นทิศทางเดิน อายุก็ปาเข้าไปเกือบ 20 ปี เพราะได้แรงบันดาลใจจากการเติบโตของบริษัทญี่ปุ่นที่ก่อร่างสร้างกิจการจากบริษัทเล็ก ๆ สู่กิจการขนาดใหญ่ เมื่อครั้งถูกส่งตัวไปทำงานในบริษัทเคียวโกะที่ญี่ปุ่น ช่วงที่ 2 อายุ 20 - 30 ปี นี่คือนี้อช่วงเวลาแห่งการเรียนรู้ เรียนรู้จากความสำเร็จของบริษัทในญี่ปุ่น เรียนรู้จากนายห้างเทียมผู้เป็นบิดาในขณะที่ยังมีชีวิตอยู่ เรียนรู้จากการได้เข้าไปทำงานในสหพัฒน์และเริ่มต้นธุรกิจใหม่ ช่วงที่ 3 อายุ 30 - 55 ปี เป็น

ช่วงเวลาแห่งการสร้างและพัฒนางาน เป็นช่วงแห่งการพิสูจน์ความคิดและความสามารถด้วยการลงหลักปักฐานธุรกิจใหม่และขยายธุรกิจทั้งแนวราบและแนวดิ่งอย่างไม่หยุดยั้ง ตามวิถีคิดและแนวทางของตนเอง ช่วงที่ 4 อายุ 55 -70 ปี เป็นช่วงแห่งการรักษาเอกภาพและต่อยอดขยายอาณาจักรเป็นยุคที่เขาก้าวขึ้นเป็นผู้นำต่อจากนายห้างเทียม เป็นยุคที่เขาต้องสร้างความเป็นปึกแผ่นกลมเกลียว ขณะเดียวกันก็ต้องขยายกิจการให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคงต่อไปในอนาคต ช่วงที่ 5 หลังอายุ 70 ปี เป็นช่วงเวลาที่บุญยสิทธิ์บอกว่า ถึงเวลาแล้วที่เขาต้องเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถเข้ามารับช่วงส่วนงานสำคัญ เหล่านี้ไปสานต่อ ส่วนตัวเขาก็สมควรถอยไปอยู่เบื้องหลังในฐานะ “ห้องสมุด” ที่พนักงานทุกคนสามารถเข้ามาขอคำปรึกษาแนะนำจากเขาได้ คอยมองดูทางธุรกิจอนาคตและพูดให้ทุกคนในเครือฟัง (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 295-296)

รักษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ์ และเหมาะสม บุญยสิทธิ์ใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน บางทีก็อาศัยการลองผิดลองถูก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิด بُคื ในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สไตล์ของบุญยสิทธิ์จึงเป็นการหาส่วนผสมที่ลงตัวพอดีในทุกเรื่อง จะลงทุนกับใคร จะบริหารอะไร จะใช้ใคร จะทำอะไร ก็พยายามหาจุดให้มันลงตัว หากพูดด้วยภาษาสมัยใหม่ก็เรียกว่าหาธรรมชาติ ลองผิดลองถูกเพื่อหาเนเจอร์ หากลงตัวก็เดินหน้าไปด้วยดี ส่วนการจะยกแบรนด์ไหนให้แผนกไหนหรือใครดูแล ก็จะวิเคราะห์สถานการณ์ตอนนั้น ๆ เป็นสำคัญ ว่าใครสามารถจะทำอะไรได้มากน้อยขนาดไหน ในจังหวะไหน คนกับส่วนผสมของธุรกิจนั้น ๆ ลงตัวหรือไม่ ขณะเดียวกันธุรกิจใหม่ๆ โปรดักต์ใหม่ต้องการอะไร หากต้องการคนใหม่ ก็ต้องวางคนใหม่เข้าไป ซึ่งทุกอย่างล้วนแต่ไม่มีสูตรตายตัว (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 201)

ภาพเรือสโนว์พัฒนา 100 ปีไม่มีปัญหา แต่สไตล์การบริหารต้องเปลี่ยนตามยุค สไตล์ของนายห้างคือช่วงหนึ่ง อย่างของฉันทน์ สไตล์ของฉันทน์ก็ช่วงหนึ่ง อย่างมากก็ใช้ได้ถึง 20 ปี มันจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือต้องสร้างตัวองค์กรให้สามารถเปลี่ยนตามยุคสมัยได้ จะเอาตายตัวไม่ได้ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา , หน้า 378)

1.2.5 คุณศุภชัย เจียรนวนนท์ องค์กร บริษัทเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม (ปัจจุบันคือบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน))

ข้อมูลเบื้องต้น

คุณศุภชัยเป็นทายาทรุ่นที่ 3 ของตระกูลเจียรนวนนท์ซึ่งมีธุรกิจเครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซีพี) เป็นธุรกิจหลัก มีภาพลักษณ์เป็นผู้บริหารหนุ่มที่ต้องรับภาระหนักตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน เมื่อเข้ามาดูแลบริษัทเทเลคอมเอเชีย ธุรกิจใหม่ของครอบครัว ซึ่งขณะนั้นกำลังประสบปัญหาหลายด้าน ขณะที่ศุภชัยยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจด้านโทรคมนาคมมาก่อน แต่ด้วยวิสัยทัศน์และความสามารถในการจัดการปัญหา จึงรับหน้าที่เป็นผู้นำของบริษัทในการปรับโครงสร้างหนี้ เป็นผู้กำหนดทิศทางและสร้างวิสัยทัศน์องค์กร ภายใต้แบรนด์ใหม่ คือ TRUE

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณสมบัติของศุภชัย จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก **เรียลตี้ CEO ลำผืน...บ้าน TRUE** ซึ่งเป็นหนังสือที่เล่าเรื่องราวการบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ และการทำการตลาดในรูปแบบใหม่ เช่น ใช้รายการโทรทัศน์ AF - อะคาเดมี่ แฟนเทเชีย เป็นจุดขาย สอดคล้องกับชื่อของหนังสือ **เรียลตี้ CEO ลำผืน...บ้าน TRUE** ซึ่งเปรียบ CEO เป็นนักลำผืน ที่ต้องการบ้านแบรนด์ TRUE ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง ดังนี้

- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้

อดทนอดกลั้น นอบน้อม พร้อมจะรับฟังคำชี้แนะ เนื่องจากคุณศุภชัยต้องรับหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กรในการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้ในช่วงบริษัทเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ประสบการณ์ในการเจรจาทำให้ผมพบว่าในบรรดาเจ้าหนี้ทั้งหลายที่ห็นที่สุดคงเป็นเจ้าหนี้ญี่ปุ่น เพราะเจรจายากที่สุด ผมยังจำได้ว่าในการเจรจารั้งแรก ๆ ถึงขนาดว่าเดินเข้าห้องประชุมมาก็ดำ ๆ เสร็จปั๊บก็เดินออกไปเลย เราต้องอดทนและใจเย็น ยอมให้เขาตำหนิพอใจแล้วรอคุยกับทีมงานของเขาต่ออีกหลาย ๆ รายต่อมาไม่ดำก็เหมือนดำ เพราะจะใช้วิธีบีบเพื่อสร้างแรงกดดันตลอดเวลาในการเจรจา ประมาณว่าเจอน้ำก็จะพูดตลอดว่าเราเป็นคนผิด และเขาถูก ซึ่งผมก็ต้องรับฟัง ช่างเป็นประสบการณ์ที่น่าจดจำจริง ๆ ตั้งแต่เกิดมาก็มีช่วงนี้แหละที่ผมไม่เพียงต้องใช้ความอดทนอดกลั้นอย่างถึงที่สุด แต่ยังต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อสื่อสารให้เจ้าหนี้รับรู้ว่าคุณสมบัติที่เราไม่เบี้ยวหนี้แน่นอน ทำให้ยอมรับว่าไม่เบี้ยวหนี้ยังไม่พอแต่ต้องทำให้เขาเชื่อด้วยว่า เรามีทางกู้กิจการคืนกลับมาได้ (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 46)

ถ่อมตัว แม้ว่าคุณศุภชัยจะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป็นเจ้าของแนวความคิดในการพัฒนาแบรนด์ทรู แต่ก็ไม่เคยโอ้อวดตัวเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สาเหตุที่ผมมีไอเดียดีมาก เพราะมองแบบ Bird Eye View ถ้าเป็นคนอื่นอยู่ในจุดเดียวกันก็จะเห็นเหมือนกัน ไอเดียเป็นสิ่งสำคัญก็จริง แต่ผู้ลงมือทำสำคัญกว่า (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 147)

ติดดิน ทั้งที่คุณศุภชัยเป็นทายาทเจ้าของบริษัทแต่ก็ยินดีลงมือทำงานเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จะเชื่อหรือไม่ว่า บางครั้งการมีนามสกุลเจียรวนนท์ต่อท้ายไม่ได้เป็นคุณสมบัติไป บางครั้งเป็นโทษด้วยซ้ำ พอมีนามสกุลนี้ต่อท้ายเราเรียกใครมา เขาก็เกร็งกัน เหมือนมีกำแพงอะไรมาขวางกัน มีอยู่ครั้งหนึ่งผมเคยเรียกประชุม ปรากฏว่ามีคนมาเข้าร่วมสองคนเท่านั้น ไม่เห็นจะเป็นฮองเติ่นน้อยอย่างที่เขาว่ากัน ผมบอกกับตัวเองว่าไม่เป็นไร ถ้าไม่มาผมจะเดินไปหาที่ละคนเอง ออกไปดูไซต์งานติดตั้ง ได้ไปรู้ไปเห็น ทำให้พอจะรู้ว่าปัญหาอยู่ตรงไหน (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 31)

มีทัศนคติในแง่บวก โดยเริ่มต้นจากแนวคิดที่ไม่มีอะไรจะเสียอีกแล้ว เพื่อสร้างแรงผลักดันให้ก้าวไปข้างหน้า แทนการคิดว่าไม่มีอะไรเหลือในช่วงที่เทเลคอมเอเชียฯ เผชิญกับวิกฤติ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถ้าคิดว่าไม่เหลืออะไร ก็จะไม่เหลืออะไรจริง ๆ แต่ถ้าคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียอีกแล้ว สำหรับวันพรุ่งนี้จะมีแต่ได้ ถือเป็นหลักคิดสำคัญผลักดันให้ผมก้าวเดินไปข้างหน้า แม้หนทางข้างหน้าจะเป็นเพียงช่องทางแคบ ๆ ที่เต็มไปด้วยอุปสรรคนานัปการก็ตามที (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 42)

มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบสูง คุณศุภชัยได้รับการยอมรับจากครอบครัวให้ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จุดตัดสินใจครั้งสำคัญของตระกูลเจียรวนนท์ หลังวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจว่าจะยอมตัดใจขาย “เทเลคอมเอเชียฯ” ทิ้งไปหรือกัดฟันเก็บธุรกิจซึ่งมีหนี้พอกพูนกว่าเจ็ดหมื่นล้านเอาไว้...พูดตรง ๆ สภาพของเราในเวลานั้น เรียกได้ว่าล้มละลายแล้วไม่ใช่เหลือแค่ศูนย์ แต่ถึงขั้นติดลบ...ผมเองในเวลานั้น รับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโปรเจกต์ใหม่ ๆ ไม่ได้เข้ามายุ่งเรื่องการเงินตั้งแต่แรก จึงเปรียบได้กับฟันเฟืองตัวเล็ก ๆ ที่ขับเคลื่อนธุรกิจของบริษัทกับงานในหน้าที่ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นกับเราทำ

ให้ผมไม่อาจเพิกเฉย หรือคิดแต่เพียงรับผิดชอบงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น..จริงอยู่แม้หาก “ทีเอ” จะล้มลงไป ก็ไม่ถึงกับจุดให้เครือ ซี.พี. (เครือเจริญโภคภัณฑ์) ล้มลงไปด้วย แต่เราจะปล่อยไว้อย่างนี้ได้ อยางไรกัน...ไม่มีใครมองเห็นทางออกทำให้เรารอดไปได้...สำหรับผมเอง คงต้องสารภาพว่าแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจยกมือรับอาสาแก้ปัญหาขององค์กรอีกครั้งมาจากสองเหตุผลด้วยกัน เหตุผลแรก ผมอยากช่วยแบ่งเบาภาระของคุณพ่อ จึงคิดว่าทำได้แค่นี้ก็ต้องทำ สอง เรามีส่วนต้องรับผิดชอบ เพราะเราเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการกอบกู้บริษัท ต้องรับผิดชอบในสิ่งที่เราทำและธุรกิจนี้เป็นของเจียร์วนนท์ อยู่ด้วยเป็นหนี้ต้องใช้ เอาเงินเขามา ก็ต้องคืนเขา ในเมื่อไม่ใช่เงินของเรา ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่ครอบครัวของเรายึดถือมาโดยตลอด ผมจะปล่อยให้เครดิตต่างๆ ที่คุณลุงและคุณพ่อ สังสม มาถูกทำลายลงไปได้อย่างไร (ศุภชัย เจียร์วนนท์, หน้า 35-42)

การรับหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ให้กับกลุ่มทีเอ คือภารกิจที่ผมออกตัวรับอาสา ซึ่งต้องยอมรับว่านักหนาสาหัสมากทีเดียว...การปรับโครงสร้างหนี้มูลค่ามหาศาลขนาดนี้ไม่มีตัวอย่างอยู่ในตำราหรือ Text Book เล่มไหน ผมเปิดดูก็เล่มๆ ก็มีกรอบและแนวทางในการปฏิบัติเหมือนกัน ผมจึงยึดมั่นในหลักการที่คิดขึ้นมาว่าจะต้องซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา (ศุภชัย เจียร์วนนท์, หน้า 43)

มีความสามารถในการประนีประนอม และการประสานประโยชน์ ทำให้ทั้งสองฝ่ายเห็นภาพเดียวกัน เช่นในกรณีเมื่อ ออเรนจ์ เอสเอ ผู้ถือหุ้นร่วม ต้องการถอนการลงทุน คุณศุภชัยได้รับหน้าที่เป็นผู้นำในการเจรจาเพื่อให้เทเลคอมเอเชียได้รับผลกระทบน้อยที่สุด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เดือนพฤศจิกายน 2546 ออเรนจ์ เอสเอส่งจดหมายยืนยันอย่างเป็นทางการกลับมาว่า ยินดีขายหุ้นที่ถืออยู่ทั้งหมดให้กับเรา (ออเรนจ์ เอสเอ ถือหุ้นในทีเอ ออเรนจ์ 49 % และทีเอ 51%) เมื่อแนบชัดถึงขนาดนี้แล้ว เราจึงต้องเตรียมตัวรับมือกับการเจรจาที่จะเกิดขึ้นในเร็ววัน...ในขณะที่ผมรับหน้าที่เป็นผู้เจรจาด้วยตัวเอง ในครั้งแรกของการเจรจาออเรนจ์ เอสเอ ยืนยันข้อเสนอว่า จะขายหุ้นทั้งหมดที่ถืออยู่ให้ทีเอในราคา 1 หมื่นล้านบาท พร้อมด้วยเงื่อนไขอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เราตอบกลับไปทันทีว่าไม่ซื้อ แม้ในใจจริง ๗ แล้วจะรู้ดีว่าคงไม่มีทางปล่อยมือออกจากธุรกิจนี้เป็นแน่ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการเจรจา คือต้องทำให้คู่เจรจาไม่รู้ว่าความต้องการที่แท้จริงของเรา เพราะถ้ารู้เมื่อไร เราจะตกอยู่ในสถานการณ์ที่เสียเปรียบทันที ตรงกันข้ามถ้าเราอยากได้ ต้องทำให้เขารู้สึกว่า เราไม่ต้องการซื้อหุ้นจากเขาเลย เขาต่างหากที่เป็นฝ่ายต้องการขายเพราะนโยบายการลงทุนเปลี่ยนแปลง ทีเอ จึงยืนยันข้อเสนอกลับไปที่ว่า ถ้าออเรนจ์ เอสเอไม่ต้องการให้ทีเอทำธุรกิจต่อ ก็ต้องเป็นฝ่ายจ่ายเงินชดเชยค่าเสียหายให้เรา เพราะเราเองก็ลงทุนไปกับทีเอ ออเรนจ์ไปเป็นเงินไม่น้อยเบื้องหลังของการยืนยันข้อเสนอเรียกร้องเงินชดเชยความเสียหายจากออเรนจ์ เอสเอ ไม่ใช่เพราะต้องการเงินจากเขาจริง ๗ แต่เพราะต้องการทำให้เขาเห็นภาพชัดเจนตรงกันกับเราว่า แท้ที่จริงแล้ว ใครเป็นฝ่ายที่ได้รับความเสียหายจากกรณีนี้ เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นตรงกันก็ต้องมาคิดต่อว่าจะหาข้อสรุป

ที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างไร ที่สุดของอภิมาตลีนี้ ที่เอ คว้ากระเป๋าจ่ายเงินเป็นค่าหุ้น 39 % เบ็ดเสร็จเป็นเงิน 1 บาท 1 บาทถ้วนแลกกับหุ้น 39 % (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 73)

มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี โดยเฉพาะเมื่อริเริ่มเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์องค์กรใหม่ คุณศุภชัยต้องใช้ความพยายามและความอดทนอย่างมากในการสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารทุกฝ่ายเข้าใจแนวคิดคอนเวอร์เจนซ์ถูกต้องตรงกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การปรับ Mind Set ดังกล่าวจำเป็นต้องเกิดขึ้นทุกระดับไม่มีข้อยกเว้นว่าจะเป็นพนักงานระดับใด ๆ ผมจำได้ว่าครั้งแรก ๆ ที่ขายความคิด “ชีวิตคอนเวอร์เจนซ์” ซึ่งตอนแรกเราเรียกว่า “Total Telecom Solution” ออกไปในหมู่ผู้บริหาร ปรากฏว่าปฏิกิริยาตอบรับกับ “สิ่งใหม่” ที่ผมนำเสนอออกไปต่ำมาก ต่ำอย่างไม่น่าเชื่อ...บางคนต้องเรียกมาอธิบายตัวต่อตัว บางคนอธิบายเสร็จต้องส่งไปดูงานต่างประเทศ เพื่อให้เห็นภาพเดียวกันให้ได้ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 131-133)

ยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน คุณศุภชัยยอมรับว่าความสำเร็จและความผิดพลาดเป็นของคู่กัน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงต้องยอมรับหากตัดสินใจผิดพลาด เพื่อเก็บความผิดพลาดไว้เป็นบทเรียน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

โลกนี้มีสองด้านเสมอ ถึงแม้คุณสมบัติสำคัญของคนที่กุมบังเหียนธุรกิจไม่จำเป็นต้องเฉลียวฉลาดที่สุด แต่ต้องมีมุมมองกว้างไกล ต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ แต่ไม่มีใครเก่งกาจไปเสียทุกเรื่อง เมื่อประสบความสำเร็จก็ต้องผิดพลาดได้ โลกแห่งความเป็นจริงมีสองสิ่งนี้ควบคู่กันเสมอ ตั้งแต่ก้าวเข้ามามีบทบาทเป็นพนักงานคนหนึ่งของทรู (เทเลคอมเอเชีย ฯ) เมื่อปี 2536 หลาย ๆ ครั้งที่ผมไม่สามารถโยนความผิดให้ใครได้เลย นอกจากยอมรับความผิดพลาด เก็บสิ่งนั้นไว้เป็นบทเรียน ถามว่าอะไรคือบทเรียนสำคัญที่สุด คงต้องบอกว่าไม่มีเรื่องอะไรล้ำค่าไปกว่าช่วงก่อนวิกฤติปี 2540 เมื่อไม่สามารถผลักดันให้ผู้บริหารยอมเพิ่มทุนเพื่อนำเงินมาชำระหนี้ได้สำเร็จ เพราะมองว่าราคาหุ้นในขณะนั้นยังต่ำเกินไป ถ้าวันนั้นเราตัดสินใจเพิ่มทุนและนำเงินมาใช้หนี้ซึ่งเป็นเงินสกุลต่างประเทศ เราคงไม่มีหนี้สินเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวจริงอยู่ขณะนั้นผมไม่ได้เป็นผู้บริหารที่มีสิทธิขาดทุกเรื่อง แต่ผมคงไม่สามารถปฏิเสธความรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเห็นเค้าลางความอ่อนแอทางเศรษฐกิจปรากฏขึ้น แต่กลับไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 151-152)

- ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

มีการศึกษาดี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ (การเงิน) จาก Boston University นอกจากนี้ยังได้รับความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจจากบิดา (คุณธนินท์ เจียรวนนท์) โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ท่านไม่ได้สอนแบบโค้ชที่คอยแนะนำสอนสั่งเราตลอดเวลา แต่สอนให้เราเรียนรู้ด้วยตนเอง วิธีการของท่านไม่ต่างอะไรจากการโยนเราลงไปในทะเลและดูห่าง ๆ ระวังไม่ให้เราจมน้ำ บางครั้งผมเกือบจมน้ำลงไปเหมือนกัน สำลักน้ำก็หลายครั้งแต่ตะเกียกตะกายขึ้นมาจนได้ กลายเป็นความแข็งแกร่งขึ้นมา (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 24)

มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ชอบความท้าทาย ชอบทำเรื่องยาก คุณศุภชัยเริ่มต้นงานแรกที่ เทเลคอมเอเชีย ฯ ด้วยการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ติดขัด จนบริษัทสามารถส่งมอบเลขหมายโทรศัพท์พื้นฐานงวดแรกให้องค์การโทรศัพท์ทันเวลา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

และนั่นเป็นครั้งแรกที่ผมลุกขึ้นมารับอาสารับผิดชอบงานในส่วนนี้เอง นี่เป็นโอกาสครั้งแรก ๆ ที่ผมเดินเข้าไปหามันเอง ในจังหวะที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเป็นไปได้ ในที่สุดเราก็สามารถส่งมอบเลขหมายลอตแรกให้ทีโอที หรือองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) ในขณะนั้นได้ทันตามสัญญา (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 39-41)

โลกของคอนเวอร์เจนซ์ อันเป็นวิสัยทัศน์ทางธุรกิจของเราไม่ใช่เรื่องใหม่ในเมืองไทยเท่านั้น แต่ยังใหม่มากสำหรับทั่วโลกอีกด้วย จึงไม่มีความสำเร็จให้ดูเป็นแบบอย่าง สำหรับผม ยิ่งยากยิ่งท้าทายและเป็นแรงผลักดันที่ทำให้สิ่งที่คิดและเชื่อให้สำเร็จให้ได้ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 91)

มีวิสัยทัศน์มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ คุณศุภชัยเป็นผู้บริหารที่สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้นมาใหม่ เนื่องจากต้องการให้องค์กรไม่หยุดอยู่กับการทำธุรกิจในรูปแบบเดิม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่อว่าทุกคนมีความฝันทั้งสิ้นเพียงแต่ฝันของแต่ละคนจะแตกต่างกันไป...ถามว่าฝันของผมคืออะไร ผมฝันเห็นกลุ่มธุรกิจก้าวไปสู่อีกจุดหนึ่งที่สามารถสร้างคุณค่าได้อย่างไม่มีขอบเขต จากที่เคยมีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคม (Infrastructure Provider) ผมฝันจะเห็นกลุ่มธุรกิจก้าวไปอีกขั้นหนึ่งโดยมีจุดหมายปลายทางในการสร้างสรรค์คุณค่า เติบโตการใช้ชีวิตของผู้คนในประเทศไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง พวกเราเรียกสิ่งนี้ว่า...ชีวิตคอนเวอร์เจนซ์ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 15)

ถ้าที่เอียงทำแต่โทรศัพท์บ้าน ซึ่งตามสัญญาสัมปทานที่ได้รับมายังจำกัดอยู่แต่เฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โอกาสจะสร้างรายได้มากพอสำหรับใช้หนี้ที่มีอยู่เฉียดแสนล้านบาทและส่งคืนผลกำไรกลับคืนผู้ถือหุ้นคงริบหรี่เต็มทน ในฐานะผู้นำองค์กรจึงต้องคิดให้ไกลสำหรับอนาคตของพวกเขา และธุรกิจมือถือคือคำตอบ เราอยู่ในหมวดธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งไม่ควรจำกัดเรื่องเทคโนโลยี ดังนั้น อะไรที่เติบโตก็ต้องเข้าไปทำ และต้องเดินหน้าต่อไป (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 54)

นอกจากมือถือแล้ว...ผมเชื่อดูว่าธุรกิจอินเทอร์เน็ตจะเป็นธุรกิจที่โตไวมากในอนาคตจึงลงทุนด้านนี้เพิ่ม ซึ่งก็โชคดีที่เป็นไปอย่างที่เราคิดไว้...เหนือสิ่งอื่นใด วัน นั้นผมนั่งคิดถึงเรื่องการรีแบรนด์องค์กรด้วย ถ้าเราจะก้าวไปสู่สิ่งใหม่ ๆ เพื่อทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน เราต้องเปลี่ยนแปลงตนเองตั้งแต่หัวจดเท้า แม้กระทั่งชื่อของทีเอ เทเลคอมเอเชียฯ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 55)

ให้ความสำคัญกับการสร้างความศรัทธา และความไว้วางใจ ทั้งกับคนในองค์กรในด้าน

ความสามารถในการบริหารงานและกับเจ้านั้น ในด้านความรับผิดชอบในการชำระหนี้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การมีชุมกำลังเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทำให้มีการกำหนดกติกาว่า รุ่นลูกรุ่นหลานที่เรียนจบออกมาจะถูกส่งไปอยู่ในกลุ่มธุรกิจใหม่ ๆ ที่กลุ่มซีพีเพิ่งกระโดดเข้าไปเท่านั้น..ในความเห็นผมนี่คือกฎกติกาที่เป็นธรรมด้วยกันทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารมืออาชีพ และลูกหลานในตระกูล เมื่อเรายังเป็นเด็กยังไม่มีประสบการณ์ด้านการงานที่ไหนดมาก่อน การไปบุกเบิกธุรกิจใหม่ทำให้คนเก่าไม่เกิดความรู้สึกว่าเรากำลังเข้าไปแย่งงานที่เขาเคยปลูกปั้นกันมา ที่สำคัญคนเก่าๆ ทำหน้าที่กันได้ดี ทำงานกับซี.พี.ด้วยความซื่อสัตย์อยู่แล้ว (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 27)

ประสบการณ์ครั้งนั้นบอกผมมาตลอดว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการทำงาน คือต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น การที่ “เจียร์นนท์” จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น เราต้องทำงานหนักกว่าคนอื่นเป็น 2 เท่า นี่คือการยากลำบาก เพราะหากเราทำไม่สำเร็จ จะมีคนพร้อมตราหน้าเราตลอดเวลาว่าเป็นพวกที่เหยียบขี่ไก่ไม่ปล่อย (ศุภชัย เจียร์นนท์, หน้า 29-31)

พัฒนาระบบงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ คุณศุภชัยเป็นผู้ตัดสินใจสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจเสมือนเป็นผู้ต่อจิ๊กซอว์ทางธุรกิจ ด้วยการหลอมรวมการให้บริการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าด้วยกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมครุ่นคิดถึงอนาคตของเรา โดยรู้้อยู่ลึก ๆ ว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องมองหาวิสัยทัศน์ธุรกิจใหม่ในการที่จะสร้างการเติบโตให้กลุ่มที่เอ วางเป้าหมายให้พนักงานก้าวไปพร้อมกันบนยุทธศาสตร์ธุรกิจใหม่... ในเวลานั้นมีความเชื่อกันว่าธุรกิจที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ต้องเป็นธุรกิจที่สามารถนำเสนอคุณค่าให้ผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง ...การนำจุดแข็งด้านเทคโนโลยีและเครือข่ายที่มีอยู่เดิมมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า คือวิสัยทัศน์ใหม่ของกลุ่มที่เอ เราต้องการเป็นผู้ให้บริการครบวงจร หรือที่เรียกว่า Solution Provider โดยพัฒนาตนเองจากการเสนอขายเลขหมายไปสู่การขายบริการครบวงจร นำไปสู่การเปลี่ยนชื่อองค์กร จากทีเอ- เทเลคอมเอเชียฯ เป็นทรู ในเวลาต่อมา (ศุภชัย เจียร์นนท์, หน้า 80-81)

พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เมื่อมองเห็นว่าชื่อเดิมของแบรนด์คือ เทเลคอมเอเชียฯ ไม่สามารถสะท้อนแนวคิดในเรื่องการหลอมรวมคุณค่าได้ คุณศุภชัยในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องผลักดันให้เกิดการรีแบรนด์ดิ้ง ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องเผชิญกับเสียงคัดค้าน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การทำให้บอร์ดบริหารยอมรับไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ตอนนั้นทีเออยู่มาถึงสิบปีแล้ว ลงทุนและทำอะไรหลายอย่างเพื่อให้แบรนด์ทีเอ เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคไปแล้วไม่น้อย ๆ ...แต่สำหรับผม มากไปกว่าเงินที่ต้องลงทุนไปกับการสร้างการยอมรับในแบรนด์ใหม่ที่เรายังไม่สามารถใช้ชื่อเดิมต่อไปได้ เพราะไม่สะท้อนความเชื่อและวิสัยทัศน์ใหม่ของเรา (ศุภชัย เจียร์นนท์, หน้า 82)

สร้างวัฒนธรรมองค์กร ค้นพบและสื่อสารความเกี่ยวกับค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมที่มีร่วมกัน ซึ่งในที่นี้คือการผสมผสานสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อเติมเต็มไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคยุคใหม่บนพื้นฐานความเชื่อ “คุณค่าที่แท้จริงของชีวิตคือการมีและกัน” หรือคำว่า True Together นั่นเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไม่ใช่แค่ชื่อ แต่คือการปรับกระบวนการทัศนและยุทธศาสตร์ธุรกิจใหม่ การจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริงจัง จึงต้องเกิดขึ้นจากภายในองค์กรก่อน จึงเป็นเรื่องยากมาก การประกาศต่อสาธารณะเพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความเชื่อภายใต้แบรนด์ใหม่จึงเป็นไปได้เพื่อให้ปลูกเร้าและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรปรับเปลี่ยนตนเองให้ได้ตามที่ผู้บริโภคคาดหวัง ในวันเปิดตัววิสัยทัศน์และแบรนด์ใหม่ของเราเป็นการภายในกับพนักงานในองค์กร ผมบอกกับเพื่อนพนักงานของเราในวันนั้นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ดี คนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา คือ คนที่จะอยู่รอด (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 84)

เปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน เนื่องจากคุณศุภชัยตระหนักดีว่า การที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรออกไปสู่ภายนอกได้สำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจแนวคิดใหม่นี้ดีเสียก่อน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของความเข้าใจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จะว่าไปแล้วการจุดกระแส “ชีวิตคอนเวอร์เจนซ์” ไม่มีทางแจ้งเกิดสำเร็จ หากไม่มีกระบวนการปรับเปลี่ยน “ความคิด” หรือ Mind Set ของคนทำงานเกิดขึ้น เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนต้องเห็นภาพเดียวกันเสียก่อน จริงอยู่การเปลี่ยน Mind Set เป็นเรื่องยาก เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงกับวิถีคิดของคน การทำให้คนเปลี่ยนแปลงความคิดต้องใช้เวลาและความตั้งใจจริง ๆ การปรับ Mind Set ดังกล่าว จำเป็นต้องเกิดขึ้นทุกระดับไม่มีข้อยกเว้นว่าจะเป็นพนักงานระดับใด ๆ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 131)

เป็นผู้ประสานงาน เนื่องจากบริษัทเทเลคอมเอเชียฯ เป็นบริษัทลูกในเครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซี.พี.) จึงทำให้การตัดสินใจภายในบริษัทจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากบริษัทแม่ก่อน ทำให้คุณศุภชัยใน

ฐานะผู้นำองค์กร ต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่าง 2 ฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

• หน้าที่ของผมนอกจากจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย อีกหน้าที่หนึ่งผมยังต้องทำหน้าที่ประสานเชื่อมต่อการบริหารจัดการสมัยใหม่กับรูปแบบในอดีต ทุก ๆ สิ่งภายใต้การดำเนินการของกลุ่มทรู ต้องได้รับความเห็นดีเห็นงามจากบอร์ดใหญ่ที่มาจากซี.พี. (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 156)

คิดนอกกรอบ เน้นการสร้างแตกต่าง คุณศุภชัยพยายามสร้างและเน้นย้ำความแตกต่างในการให้บริการของกลุ่มทรู ฯ จากผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายอื่น ๆ อย่างเด่นชัด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จะว่าไปตลอดชีวิตการทำงานของผมในฐานะ “ซีอีโอ” กลุ่มทรูมีเรื่องที่ทำให้คนเซอร์ไพรส์และตั้งคำถามตลอดเวลา ผมคงคิดไม่เหมือนคนอื่นจริง ๆ นั่นเอง ไม่เหมือนแต่มีเหตุผล และมีความเชื่ออย่างแรงกล้าเป็นแรงผลักดันให้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นใจ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 102)

ถ้าให้ย้อนกลับไป คงเริ่มขึ้นในตอนที่กำหนดให้การโหวตเพื่อเชียร์นักล่าฝันในเรียลิตีโชว์ชื่อดัง เอ เอฟ อะคาเดมี่ แฟนเทเชีย ที่แพร่ภาพทางยูบีซี เคเบิลทีวีได้เฉพาะกับลูกค้าที่ใช้บริการโทรศัพท์มือถือของทรู มูฟเท่านั้น การโหวตเฉพาะเครือข่ายทรูมูฟ ในเวลานั้น หลายคนไม่เข้าใจและไม่เห็นด้วย เพราะคิดว่าทำแบบนั้น มีแต่เสียกับเสีย มีแต่ผมเท่านั้นที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรทำ ... เพราะคิดว่าจะนอกจากจะทำให้ลูกค้า ทรู มูฟ รู้สึกว่าได้รับสิทธิพิเศษมากขึ้น ซึ่งเป็นความแตกต่างไปจากผู้ให้บริการรายอื่น ๆ แล้วผมยังคิดว่าทำให้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ของเราชัดเจนขึ้นด้วย เพราะอะไร เรียลิตีโชว์ เอเอฟ อะคาเดมี่ แฟนเทเชียเป็นโปรแกรมรายการของทรู วิชั่นส์ ซึ่งเราลงแรงและลงเงินไปเป็นจำนวนไม่น้อย การนำมาสร้างความแตกต่างของตนเอง กับสิ่งที่เราเป็นเจ้าของ ย่อมเป็นสิ่งที่ถูกต้องและควรทำ ผมมองเรื่องการสร้างความแตกต่าง มากกว่ารายได้ค่าโหวต การสร้างความแตกต่างบางครั้ง ติมูลค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 104-105)

รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง คุณศุภชัยให้ความสำคัญกับการเลือกผู้ร่วมงานกับองค์กร โดยนอกจากคุณสมบัติทั่วไปแล้ว คุณศุภชัยยังให้ความสำคัญกับทัศนคติของผู้ร่วมงาน ที่ต้องสามารถเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเลือกทีมผู้บริหารส่วนใหญ่ผมเป็นผู้เลือกเองทั้งสิ้น...จุดตัดสินใจที่ผมให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ บุคคลผู้นั้นเปิดใจรับอะไรใหม่ ๆ หรือไม่ ถ้าเห็นว่าปิดประตูไปแล้ว คงป่วยการจะไปสนใจ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 144)

- ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ด้วยวิสัยทัศน์มองโลกในแง่บวก โดยหากผู้นำกล้ายอมรับความจริงว่า บริษัทกำลังอยู่ในสถานการณ์ที่เลวร้ายและตั้งใจแก้ไขปัญหาย่างจริงจัง ปัญหา ก็จะสามารถคลี่คลายไปในทางที่ดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิดบุคลิกในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถ้ามองย้อนกลับไปในช่วงวิกฤติ ผมแทบเป็นคนเดียวที่ตั้งใจไม่ให้ขายธุรกิจเพราะเชื่อว่าธุรกิจนี้ยังมีอนาคตและไปต่อได้อีกไกล ถ้าเราก้าวผ่านความยากลำบากนี้ไปได้ ต่อมาเราสามารถทำให้เจ้าหน้าที่เชื่อและให้โอกาสเราจนได้ ให้โอกาสที่เอ และให้โอกาสผมด้วยในคราวเดียวกัน เป็นโอกาสที่มาพร้อมกับภารกิจที่ยิ่งใหญ่และยากลำบากอีกครั้ง เพราะในสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ระบุว่า ผมต้องเป็นเพรซิเดนต์ หรือเป็นผู้มีบทบาทในการบริหารที่เอต่อไป เงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาดังกล่าวคงไม่มีอะไรมากไปกว่า เพราะผมเป็นคนไปพูดให้เขาเชื่อและรับปากเอาไว้หลายเรื่อง ดังนั้นผมนั่นแหละต้องเป็นคนสานต่อทุกสิ่งทุกอย่าง เหนือสิ่งอื่นใด ผมเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่า วิกฤติมาพร้อมโอกาสเสมอ ๆ และสำหรับผม โอกาสที่ว่าไม่ใช่จู่ ๆ เกิดขึ้นได้เอง หากแต่ต้องไขว่คว้าความหมายอย่างมุ่งมั่นตั้งใจอีกด้วย (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 48)

ผมเป็นคนที่มีอะไรแตกต่างไปจากคนอื่นเสมอ ตอนที่ใคร ๆ พากันบอกว่าให้ขายธุรกิจทิ้งไปดีกว่า ผมกลับคิดว่าเราไม่ควรขาย แม้วิกฤติเต็มย่ำกึ่งจะทำให้กลุ่มที่เอล้มละลายแบบที่เรียกได้ว่า 'ไม่ใช่เหลือแค่ศูนย์' แต่ถึงขั้นติดลบเลยด้วยซ้ำ สำหรับผมกลับมองว่าเรา ตกอยู่ในสถานะที่ไม่มีอะไรจะเสียอีกแล้วต่างหาก และถ้าเราตัดสินใจขายธุรกิจในตอนที่กำลังลำบาก เราก็ต้องเป็นฝ่ายยอมทุกอย่าง ไม่ต่างอะไรกับขายเศษเหล็ก เพราะกลุ่มที่เอมีภาระหนี้สินล้นพ้นตัว แต่ถ้าลองสู้ดูสักตั้ง ไม่นานก็ยังสามารถอยู่ดี ถ้าสู้แล้วสามารถไปต่อได้ละ ผมคิดของผมอย่างนี้ว่าจากนี้ไปมีแต่ได้ กำลังใจก็จะกลับมา (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 51)



รักษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ์ และเหมาะสม คุณศุภชัยใช้พยายามอย่างเต็มที่ในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยอาศัยการปรับยุทธวิธีการทำงานและการลองผิดลองถูก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิดปัญหาในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ที่เอ ออเรนจ์เข้าสู่ตลาดเป็นรายที่ 3 จึงเสียเปรียบคู่แข่งอยู่มาก โดยเฉพาะพื้นที่การให้บริการ แต่เราก็คงไม่ได้คิดว่าเรื่องนั้นเป็นข้อจำกัดในการทำงานของเราแต่อย่างใด หากเป็นแรงผลักดันให้เรารับแรงอย่างตั้งอกตั้งใจ การมาที่หลังทำให้เราไม่มีเวลาเหลือเพื่อเหมือนคู่แข่งอีก 2 รายเดิม เราจึงต้องเร่งมืออย่างอย่งยืงยวดภายใต้ข้อจำกัดทั้งเรื่องเวลาและเงินลงทุน...และถึงจะใช้ราคาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเข้าถึงลูกค้า แต่เราก็คงไม่ได้ละเลยการเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีมาตรฐานและทันสมัยที่สุดในขณะนั้นเพื่อวางรากฐานเครือข่ายการให้บริการที่มีคุณภาพไปด้วยพร้อมกัน (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 63-66)

เมื่อเป็นเรื่องใหม่มา 7 หลาย ๆ อย่าง เราต้องคิดซอฟต์แวร์ขึ้นมาเอง คิดแพลตฟอร์มการทำงานต่าง ๆ ขึ้นมาเอง ไม่มีใครเป็นตัวอย่างให้เรา แม้จะไม่ถึงกับจับแพะชนแกะ แต่ผมไม่ปฏิเสธว่าบางครั้งเราต้องมีความกล้าเรียนผิดเรียนถูกอยู่บ้างเหมือนกัน เหมือนการทำอาหาร บางครั้ง เราหาส่วนผสมมาสร้างเป็นเมนูใหม่ ๆ จากนั้นลองยำลองชิมดูว่าเป็นอย่างไร ส่วนจะอร่อยถูกปากหรือไม่ขึ้นอยู่กับการสนิมของลูกค้า ทุกอย่างต้องเริ่มจากการเรียนผิดเรียนถูกเสมอ (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 121-122)

ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการบริหารความคาดหวัง แนวคิดหลักของคุณศุภชัยในการสร้างแบรนด์ฐานันั้น เน้นการให้ความสำคัญกับการเอาชนะใจลูกค้าหรือการสร้างความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างมาก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิดปัญหาในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถ้ากล่าวกันว่า ผู้ชนะคือผู้ที่กำหนดเกม เป็นความจริง วันข้างหน้าสำหรับเราจึงน่าจะมีแต่ดีขึ้นจะถึงกับเป็น “ผู้ชนะ” ในเกมธุรกิจหรือไม่ สำหรับผมไม่สำคัญและน่าภาคภูมิใจเท่ากับการที่จะเป็นผู้ที่ชนะใจผู้บริโภค (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 94)

จากประสบการณ์ส่วนตัว การปรับเปลี่ยน Mind Set ที่ได้ผลคืออย่างไม่น่าเชื่อ ต้องอาศัยเสียงเรียกร้องของผู้บริโภคที่เป็น Out Side In เข้ามา (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 134)

ผมเคยให้สัมภาษณ์นิตยสารฉบับหนึ่งว่า สิ่งที่ผมได้รับการสอนสั่งจากคุณณินท์ เจียรวนนท์ ญาติผู้ใหญ่ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ ในซี.พี. คือหลักในการบริหาร หลักในการดำเนินธุรกิจ ผมไม่เคยถูกสอนสั่งว่าการทำธุรกิจต้องมองแต่กำไร แต่สิ่งที่เราต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือการไม่เอาเปรียบลูกค้าของเรา การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สุดในโลก (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 159)

1.2.6 คุณสันติ ภิรมย์ภักดี ตัวแทนผู้บริหารระดับสูงตระกูลภิรมย์ภักดี องค์กร บริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลเบื้องต้น

คุณสันติเป็นทายาทตระกูลภิรมย์ภักดี รุ่นที่ 3 ต่อจากรุ่นพ่อคือ ประจวบ ภิรมย์ภักดี และรุ่นปู่คือ พระยาภิรมย์ภักดี ผู้ก่อตั้งบริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเบียร์เจ้าแรกของไทย เมื่อ พ.ศ. 2476 ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวที่สืบทอดมายาวนานกว่า 78 ปี คุณสันติมีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการตลาด โดยแบ่งงานกับคุณปิยะ ภิรมย์ภักดี พี่ชาย ที่ดูแลด้านการผลิต

คุณสันติมีภาพลักษณ์เป็นผู้นำอาวุโส ที่เคร่งขรึม น่าเกรงขาม รับหน้าที่เป็นผู้นำในการชิงตำแหน่งผู้นำตลาดของเบียร์สิงห์คืนจากเบียร์ช้าง โดยออกเบียร์ลิโธ ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่เพื่อมาปะทะกับเบียร์ช้างโดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ดำเนินการขยายธุรกิจไปสู่เครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของคุณสันติ จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ ซึ่งเล่าเรื่องราวความเป็นมาของบริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด ที่ดำเนินงานมากกว่า 75 ปี รวมถึงการต่อสู้ของผู้บริหารรุ่นที่ 1 และ 2 กว่าจะมาเป็นแบรนด์ที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่ง และการต่อสู้ของผู้บริหารรุ่นที่ 3 ในปัจจุบันซึ่งต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อกลับมาครองความเป็นที่หนึ่งในตลาดเบียร์

- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้

ถ่อมตัว แม้คุณสันติเป็นผู้บริหารที่มากด้วยความสามารถ แต่เมื่อกล่าวถึงความสำเร็จในการกลับมาเป็นที่หนึ่งของแบรนด์สิงห์ คุณสันติมักจะให้ที่มาของความสำเร็จว่ามาจากการร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม โดยที่คุณสันติเป็นผู้เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานเท่านั้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บังเอิญผมโชคดีที่มีคนเก่งมาร่วมงานด้วยมากมาย ทั้งที่เป็นคนนอกและลูกหลาน ผมเพียงแต่ใช้งานให้ถูกคน ใช้คนให้ถูกกับงานและสถานการณ์ โดยต้องพยายามกระตุ้นหรือดึงศักยภาพหรือความเก่งของแต่ละคนออกมา (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 80)

เป็นผู้ให้ แม้ว่าบุญรอดฯ จะมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในหลายรูปแบบ แต่ผู้บริหารและทีมงานก็ยังยินดีส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของสิงห์ ทำให้บางงานสิงห์ถึงช่วยทั้ง ๆ ที่ไม่น่าช่วย แต่ด้วยใจที่อยากให้สังคม ด้วยน้ำใจที่อยากให้ผู้คน จึงไม่จำเป็นว่าทุกงานคือการต้องทำเงิน แต่โดยรวมคือยอดขายที่ขายดีเกินคาด ถือเป็นการทำงานที่ win-win solution ที่ทุกฝ่ายรวมถึงสังคมก็ได้ประโยชน์ ผู้เขียนถือว่าเป็นตัวอย่างการทำงานที่ดี (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 65)

- ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

การศึกษาตี มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับธุรกิจอย่างลึกซึ้งจากการได้เห็นมาตั้งแต่เด็ก

โดยคุณสันติจบปริญญาตรีทางจิตวิทยาสังคมศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเดวิด แอน เออร์คีน

สหรัฐอเมริกา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ลูกหลานของภริมย์ภักดีล้วนได้เห็นการทำธุรกิจล้วนได้เห็นการทำธุรกิจ ตลอดจนการผลิตสินค้าที่ต่อไปจะต้องบริหารตั้งแต่หัวเท้ากำปั้น นี่คือการถูกปลูกฝังและซึมซับโดยไม่รู้ตัว จนชำนาญในธุรกิจของครอบครัวแบบอยู่ในสายเลือด หรือ Born to be เมื่อมีการ Trained to be ด้วยน่าจะได้เปรียบผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพแบบทั่ว ๆ ไป (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 90)

มีวิสัยทัศน์มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ มองอนาคตได้อย่างทะลุปรุโปร่งหรือมองภาพรวมขาด ทั้ง

การมองตลาด โดยการตัดสินใจสร้างแบรนด์สินค้าเพื่อสร้างตัวเลือกใหม่ให้แก่ผู้บริโภค และการมองคนว่า คนไหนเหมาะสมกับการทำงานอะไร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แบรนด์ต่าง ๆ ที่คุณสันตินำออกมา...เมื่อดีเป็นที่ชอบของผู้บริโภค เห็นศักยภาพของการจะเป็นสินค้าหลักได้ คุณสันติก็เป็นพ่อذنทันที่ ทุกวันนี้จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ลิโอจะเป็นผู้นำตลาดด้วยส่วนแบ่งสูงถึง 40 % ...และในช่วงที่บุญรอดฯ จะยอดขายตกมาก ๆ แต่คุณสันติก็ไม่เคยลดงบประมาณเลยแม้แต่บาทเดียว...จากการที่คุณสันติมองออกว่าสินค้าใดที่ตกไปจากใจสังคมและผู้บริโภค การจะกลับมาผลักดันใหม่ให้กลับมาเป็นที่ 1 ในใจให้ได้เหมือนเดิม เป็นเรื่องยากมาก สมกับที่เรียนจบจิตวิทยามาและมีประสบการณ์การตลาดมานาน อีกประการหนึ่งที่เป็นการมองขาดของคุณสันติ คือเป็นการมองคนอย่างค่อนข้างเป็นเอกฉันท์จากผู้คนทั้งหลายที่สนิทสนมร่วมงานกับคุณสันติ จะล้วนพูดเหมือนกันหมดว่า คุณสันติเป็นคนที่ใช้คนเก่งมาก รู้เลยว่างานไหนควรจะใช้ใคร และมีจิตวิทยาในการพูดหรือปฏิบัติ

ต่อใครจึงจะได้งานที่สำเร็จออกมา (จิตรา ก่อฉันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 104 -105)

- ปัจจุบันบุญรอดฯ ที่มีการแตกโครงสร้างเป็นบริษัทบุญรอดเทรดดิ้งอินเตอร์เนชั่นแนล เพื่อนำพาเบียร์ตราสิงห์ให้ไปกระจายในตลาดโลก ด้วยหลักคิดของคุณสันติ ภิรมย์ภักดีที่ว่า ในวันหนึ่งข้างหน้า ไม่ว่าใครจะเป็นที่หนึ่งหรือที่สองของวงการ คุณสันติมองว่า ถึงตรงนั้นไม่สำคัญอีกแล้ว แต่วิสัยทัศน์ของคุณสันติคือต้องการเป็นบริษัทระดับโลกที่มีสินค้าหลากหลาย มีการทำการตลาดทั้งในลักษณะที่เป็น Customer Oriented คือเน้นตอบสนองลูกค้าควบคู่กับการเป็น Product Oriented คือเน้นคุณภาพของสินค้าเป็นสำคัญ (จิตรา ก่อฉันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 126)

SINGHA จะเป็น Global Brand และ SINGHA CORP จะเป็น Global Company ดังนั้น นับแต่นี้ไป ใครจะเป็นที่ 1 หรือที่ 2 ในตลาดเบียร์เมืองไทย ก็ไม่ใช่เรื่องสำคัญ (จิตรา ก่อฉันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 131)

มีความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ เมื่อสิ่งทั้งหลายพล้ำและกลายเป็นแบรนด์รองในตลาด คุณสันติได้แสดงความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ และใช้หลักจิตวิทยาและหลักการจัดการในการบริหารงาน เพื่อที่จะกลับมาชนะอีกครั้ง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

วันนี้ไม่ได้ ไม่เป็นไร พรุ่งนี้ยังไม่ได้ก็ไม่เป็นไร มะรืนนี้ต้องได้ (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 80)

มันไม่ใช่ที่เราดีแค่ไหน แต่เราจะดีได้มากจนไปถึงจุดไหนต่างหาก (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 107)

ผมยอมรับว่า...เราแพ้ แต่ผมไม่ยอมแพ้ แล้วพวกคุณจะยอมแพ้ไหม? (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 37)

แล้วกระบวนการของการต้องแก้มือแข่งก็เริ่มขึ้น เป็นกระบวนการที่ทั้งใหญ่และยากเพราะมันคือการรื้ออะไรต่อมิอะไรมากมายคือ 1. การต้องรื้อระบบองค์กร 2. การต้องรื้อระบบวิธีคิดแบบเดิมของผู้บริหารทั้งหมด 3. การต้องรื้อและจัดกองทัพลูกค้าใหม่ตลอดจนกลยุทธ์โฆษณา นี่คือการเขียนเพื่อให้อ่านเข้าใจง่าย แต่ในทางปฏิบัติกลับมีรายละเอียดที่มากมายไม่ใช่ทำกันง่าย ๆ และยอมไม่เสร็จในชั่วข้ามคืน ยอดขายของบุญรอดฯ จึงยังตกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้าเป็นคนไม่จริงก็ใจไม่สู้แต่รับถอย แล้วรับขายกิจการเอาเงินมาแบ่งกันดีกว่า (จิตรา ก่อฉันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 38)

เป็นผู้นำที่มีความเจียมตน กล้าลงโทษคนที่ไม่ทำตามข้อตกลง เพื่อให้การทำงานของทีมงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เพื่อให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไ้ตรงตรง และระดมสมองอย่างดีจากทุกฝ่าย ก่อนปิดประชุมท่านจะถามย้ำเสมอถึง 3 ครั้งว่า ใครมีอะไรจะพูดอีกไหม ถ้าไม่มีใครจะนำเสนอข้อมูลหรือความคิดเห็นอะไร ก็จะเป็นการโหวตในความคิดที่หากคิดต่างกัน ความคิดของใครแพ้โหวตก็ต้องยอมรับมติของที่ประชุม...มีครั้งหนึ่งที่มีผู้บริหารท่านหนึ่งแอบไปทำตามความคิดของตนที่ถูกโหวตแพ้ ปรากฏว่าเกิดทำได้ดีกว่าความคิดที่ชนะโหวตด้วย สาเหตุมาจากการให้ข้อมูลในที่ประชุมไม่ครบถ้วน ผลคือ คุณสันติ

ต้องแสดงความเจียมขนาดในเรื่องการต้องยอมรับมติของที่ประชุมเท่านั้น ผู้บริหารท่านนั้นถูกสั่งลดบทบาททันที แล้วนับแต่นั้นมาทั้งขบวนของทีมงานก็ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 115)

ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นผู้นำในการรื้อโครงสร้างเพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในการเข้ามาเป็นแม่ทัพหรือบริหารงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบุญรอดฯ ภารกิจหนึ่งที่คุณสันติมองออกว่าต้องทำทันทีคือการรื้อโครงสร้างขององค์กรทั้งระบบ หรือ re-engineering แบบโมฬารงานสร้าง และต้องเป็นการทำทันทีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและทันสมัยต่อการบริหารจัดการ นำข้อดีของการเป็นธุรกิจครอบครัวมาผนวกเข้ากับทีมงานมืออาชีพที่รับเข้ามาเพิ่มเช่นกัน (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 40)

สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตใจทีมงาน โดยเฉพาะการใช้หลักจิตวิทยาในการสร้างกำลังใจ รวมถึงการแต่งเพลง “คนหัวใจสิงห์” เพื่อปลุกใจพนักงานให้ร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้แบรนด์สิงห์กลับมาเป็นผู้นำตลาดอีกครั้ง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ช่วงต้นของการต้องนำทัพสู้ศึกเพื่อนำความเป็นหนึ่งกลับมาสู่บุญรอดฯ อีกครั้งของคุณสันติ ภิรมย์ภักดี กรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบัน น่าจะเป็นภาวะของการต้องคิด คิด และคิด โดยปัญหาใหญ่ที่สุดน่าจะเป็นความเชื่อมโยงกันระหว่างกฎกติกาที่ไม่เป็นธรรมต่อสิงห์ ทำให้ทีมงานรู้สึกท้อ คุณสันติจึงต้องคิดมุมของจิตวิทยาเพื่อให้ทีมงานมีกำลังใจ ซึ่งมีสองประเด็นที่คุณสันติทำ แล้วผู้เขียนคิดว่ามันใช่เลย หนึ่งคือ การพูดให้ทีมงานต้องเลิกคิดว่าเราแพ้เพราะเสียเปรียบคู่แข่ง แต่ต้องยอมรับที่จะอยู่กับการเสียเปรียบนี้ แล้วปรับความคิดที่ต้องยอมเหนียวกว่า คิดมากกว่า ทำงานหนักกว่า สองคือ การคิดทำเพลงปลุกใจ ที่หากทำดี ๆ ไม่ใช่มีประโยชน์แค่ปลุกใจเฉพาะคนบุญรอดฯ แต่เป็นเพลงที่ได้รับใช้สังคมด้วย ใครที่กำลังท้อแท้ ถ้าได้ฟังเพลง “คนหัวใจสิงห์” ก็จะมีกำลังใจลุกขึ้นมาสู้ชีวิต (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 48)

ในการบริหารธุรกิจที่องค์กรมีขนาดใหญ่และการแข่งขันสูง การบริหารให้ก้าวไปข้างหน้าจะเหมือนคนขี่ม้า หรือขับรถขับเรือให้เร็ว ตัวคนขับต้องมีความสามารถที่ดี พร้อม ๆ กับที่มีม้า หรือมีรถ มีเรือ ที่สมรรถนะดี สามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้ แต่ในความเป็นจริง ทีมงานเป็นคนที่มีความคิดจิตใจเป็นของตัวเองเช่นกัน ทีมงานกับผู้นำองค์กรจึงต้องมีความคิดที่จะเดินไปในทิศทางเดียวกัน แม้จะเป็นต่างคนหรือ

ต่างมาฝึกและต่างความสามารถ บางเวลาคือการกระตุ้นความเก่งของแต่ละคน แต่หลาย ๆ เวลาคือการกระตุ้นทั้งทีมให้นำออกมาใช้ได้เต็มที่ (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 105-106)

ผู้ประสานงานระหว่างคนในครอบครัวและผู้บริหารมืออาชีพ เนื่องจากบุญรอดฯ เป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีผู้บริหารงานมืออาชีพจำนวนมาก ดังนั้น คุณสันติจึงจำเป็นต้องสร้างความเจียมขนาดในการบริหารงานและสร้างความสมดุลในการทำงานระหว่างทายาทในตระกูลกับผู้บริหารมืออาชีพ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณสันติ ภิรมย์ภักดี ในฐานะที่เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบันของบุญรอดฯ มองจุดยืนหรือหลักคิดในการบริหารงานของครอบครัวว่า ซีอีโอของบุญรอดฯ จะไม่ใช่แค่การบริหารกิจการ แต่ต้องเป็นทั้งผู้ประสานและผู้จัดการ เพราะต้องบริหารคนในครอบครัวที่เข้ามาทำงาน ให้สามารถทำงานและนำความรู้ความสามารถมาช่วยองค์กรทำงานได้เต็มที่ ไม่แพ้ผู้บริหารมืออาชีพอื่นที่เข้ามาทำงานด้วยกันและทุกอย่างต้องเป็นธรรม เพราะมืออาชีพ ๆ ยังไงก็ต้องมีและต้องใช้ ลูกหลานภิรมย์ภักดีที่ทำงานอยู่ทุกคนล้วนต้องปรับตัว ต้องไม่ยึดความชอบส่วนตัวจนไม่ฟังใคร และในเส้นทางแห่งความก้าวหน้านั้น ในการทำงานอย่างเดียวกัน ถ้าเทียบระหว่างมืออาชีพและคนในครอบครัวแล้ว หากความสามารถเท่า ๆ กัน ในกรณีนี้ ครอบครัวต้องมาก่อนแต่ถ้าความสามารถห่างกันมาก มืออาชีพย่อมต้องได้ตำแหน่งไป โดยมีสิ่งหนึ่งที่ทุกคนต้องยอมรับคือทุกคนมีความเก่งแต่ไม่ทุกด้าน ซีอีโอต้องดูให้ออกและดึงความเก่งนั้นออกมาทั้งของลูกหลานและมืออาชีพ เพราะคุณสันติมองว่า ทุกวันนี้ การทำงานแบบ One Man Show ไม่มีอีกแล้ว มีแต่ว่าต้องทำงานเป็นทีม ในการทำงานย่อมต้องมีการคุยกัน เถียงกัน และเมื่อมีการสรุปหรือตัดสินใจแล้ว ต้องทำตาม ต้องยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นในที่ประชุม ซึ่งผลที่ออกมาอาจไม่ถูกใจเรา ก็ต้องยอมรับแล้วการแตกแยกจะไม่เกิด (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 119-120)

คุณสันติเคยมีคำกล่าวหนึ่งว่า การบริหารงานของท่านคือศิลปะของการต้องประสานให้ลงตัวระหว่างความสามารถหรือความเก่งของคนในครอบครัวกับความเก่งของมืออาชีพที่อยู่ในองค์กร โชคดีที่บุญรอดฯ มีทุนพลมากมาย ซีอีโอต้องเลือกใช้ให้ถูกว่า...ทุนพลใดเหมาะสมอย่างยิ่งกับงานใด (รังสฤษฏ์ ลักษิตานนท์, หน้า 62-63)

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน คุณสันติให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยให้โอกาสในการรับผิดชอบงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทุกคนย่อมมีดีไม่เหมือนกัน ไม่ได้ในจุดนี้อาจจะดีในจุดอื่น การบริหารงานแบบคุณสันติจึงเป็นการสร้างคนและให้โอกาสคน การทำงานต้องให้โอกาสคนและทีมงานรับผิดชอบงาน เพื่อจะได้เรียนรู้และรับผิดชอบงานได้ดีขึ้น ที่สำคัญคืออย่าจับผิดเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ของคนอื่น แล้วเอามาว่ากล่าวติเตียนเป็นเรื่องใหญ่ ทำให้คนทำงานที่ตั้งใจทำดีนั้นเสียกำลังใจ (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 106)

วางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรม โดยหากลูกหลานของตระกูลต้องการทำงานที่บริษัท จะต้องมีความประพฤติตรงตามที่กำหนด และไม่มีสิทธิประโยชน์มากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

มีการวางแผนทางให้ลูกหลานเพื่อให้บริษัทได้มีมืออาชีพมาร่วมงานอย่างมั่นใจว่าจะไม่ถูกปิดเส้นทางความก้าวหน้าจากลูกหลานตระกูล นั่นคือรุ่นต่อ ๆ ไป ของลูกหลานที่จะมาทำงานที่บุญรอดฯ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ผ่านการฝึกงานและเคยทำงานที่อื่นมาด้วยยิ่งดี ไม่มีสิทธิประโยชน์มากกว่าพนักงานคนอื่นในบริษัท ต้องมีผลงานที่ชัดเจน จึงจะได้รับการพิจารณาในการได้ก้าวหน้าและถ้าลูกหลานคนใดจะสามารถทำงานที่อื่นได้ ทางครอบครัวจะสนับสนุนเต็มที่ นี่คือการชัดเจนเพื่อให้ลูกหลานช่วยกันทำงานเป็นทีมอย่างมืออาชีพ ร่วมกับมืออาชีพที่เสริมกำลังจนเป็นทัพหลังที่แข็งแกร่งและคู่ความที่เป็นที่หนึ่งกลับมาจนได้ และพร้อมจะขยายตัวขยายงานให้สมกับที่บุญรอดฯ เป็นมรดกที่ปู่สร้าง พ่อสาน ลูกเสริม หลานสืบต่อ ต่อ ๆ ไป (จิตรา ก่อมนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 122-123)

พัฒนาระบบงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงปรับปรุงระบบจัดจำหน่าย โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สิงห์คอร์ปจึงให้ความสำคัญมากกับงานวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ มีบุคลากรมารองรับการศึกษาค้นคว้าสินค้าใหม่ ๆ มีหน่วยงานใหม่ที่ชื่อ Business Innovation Center หรือ BIC ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อขยายฐานการเกิดของสินค้าใหม่ที่จะเติบโตอย่างมีศักยภาพและทำกำไรให้องค์กร มีการตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมารองรับการขายสินค้าที่เป็นไลฟ์สไตล์แบบใหม่คือ หน่วย Trade Marketing สำหรับการนำสินค้าเข้าขายในระบบโมเดิร์นเทรด เพราะในอนาคตของตลาดมหาชนโดยรวมจะมีแต่สินค้าใหม่ ๆ ตามกระแสโลกยุคใหม่และคนรุ่นใหม่ ๆ (จิตรา ก่อมนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 129)

- ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

ยอมรับความจริง พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ด้วยวิสัยทัศน์มองโลกในแง่บวก คุณสันติยอมรับความพ่ายแพ้ ในขณะเดียวกันก็ยอมรับว่าจะต้องพยายามอย่างหนักเพื่อที่จะกลับมาชนะอีกครั้ง แต่ก็พร้อมที่จะสู้ พร้อมกับปลุกใจพนักงานให้ตั้งใจทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

และตรงนี้มีอีกเกร็ดความคิดหนึ่งที่ผู้บริหารและคนทำงานน่าจะได้อะไร นั่นคือการที่คุณสันติต้องมีจิตวิทยายกกับทีมงานทุกคนว่า “ให้เลิกคิดว่าเราแพ้ เพราะเสียเปรียบคู่แข่ง แต่มันคือการต้องยอมรับความจริงว่า การที่เราจะชนะให้ได้มัน เราต้องปรับตัวปรับใจที่จะยอมเหนื่อยมากกว่า หรือต้องคิดให้มากกว่า” (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 40-41)

ในขณะที่คุณสันติ ภริมย์ภักดี จะบอกหลาย ๆ คนว่า “ผมรู้สึกขอบคุณคู่แข่งเสมอที่ทำให้ผมมีวันนี้” นี่กระมัง อีกตัวอย่างของการต้องอย่ากลัววิกฤตหรือปัญหาแต่จงเผชิญหน้าและสู้ ด้วยหัวใจอย่างสิงห์ (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 51)

รักษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ์ และเหมาะสม อาศัยการลองผิดลองถูกในการออกสินค้าใหม่ แต่เมื่อรู้ว่าอะไรไม่เหมาะสมก็หยุด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าที่คิดไว้นั้น อะไรใช่ อะไรไม่ใช่ หลายกลยุทธ์จึงต้องลองทำดู เช่น ในการวางตลาดเบียร์ลิโอ กลยุทธ์ของเบียร์ลิโอเมื่อจุดเริ่มต้นคือการเป็น Choice Brand หมายถึงการให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสเลือกสินค้าที่มีราคาเท่ากับคู่แข่งแต่รสชาติถูกปากกว่า ถ้าใช่ก็เดินหน้าต่อไป แล้วกาลเวลาก็เป็นผู้บอกความจริงว่า...ใช่ (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 84)

ให้ความสำคัญและใส่ใจลูกค้าและพนักงาน เสมือนได้ร่วมทุกข์ร่วมสุขและใช้ความพยายามอย่างหนักเพื่อจะกลับมาครองความเป็นที่หนึ่งในตลาดด้วยกันมาตลอด จนกลายเป็น “ครอบครัวสิงห์” โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การกลับมาเป็นที่หนึ่งของบุญรอดฯ ได้นั้น อย่าคิดสรุปว่าทีมงานเก่งอย่างเดียว แต่ต้องขอขอบคุณบรรพบุรุษที่วางรากฐานและเป็นที่พึ่งทางจิตใจด้วย อีกสิ่งสำคัญคือคู่ค้าหรือเอเยนต์ เพราะคุณสันติให้เครดิตเสมอว่า บรรดาคู่ค้า-เอเยนต์คือผู้ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา มีบทบาทมหาศาลต่อการขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มยอดขายบุญรอดฯ ได้กลับมาเป็นผู้นำอีกครั้ง (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 52)

ในส่วนของทีมงานนั้นต้องยกย่องว่า โดยรวมแล้วบุญรอดฯ ดูแลพนักงานค่อนข้างดีมาก...ที่นี้ให้โอกาสคนทำผิดได้แก้ไขตัวเองเสมอ เพราะในการทำงานย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ เพียงแต่ไม่ควรพลาดซ้ำความผิดเดิม บุญรอดฯ จึงไม่เคยมีประวัติไล่คนออก กระทั่งคนที่ทำทุจริตให้ถูกจับได้คาตา ก็ยังให้โอกาสลาออกไปเองเพื่อไม่ให้เสียประวัติการทำงาน เมื่อบริษัทต้องทุ่มเทสู้ศึกเต็มที่ พนักงานจึงช่วยกันเต็มแรงจากทุกหน่วยงาน (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 68-69)

1.2.7 คุณวิกรม กรมดิษฐ์ องค์การ บริษัทอมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประเภทธุรกิจ พัฒนา นิคมอุตสาหกรรม

ข้อมูลเบื้องต้น

คุณวิกรม เริ่มต้นการทำธุรกิจแบบล้มลุกคลุกคลานด้วยการทำธุรกิจนายหน้าส่งออกสินค้า เนื่องจากไม่มีเงินทองลงทุนมากนักในระยะแรก โดยเริ่มต้นติดต่อค้าขายกับบริษัทต่างชาติ เนื่องจากมุ่งหวังความมั่นคงทางการเงินและช่องทางการค้าที่ดีในอนาคต และประสบความสำเร็จอย่างมากในการพัฒนาที่ดินเพื่อขายให้แก่ผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม นอกจากนี้ วิกรมยังเป็นซีอีโอมีจุดเด่นในการนำการตลาดมาใช้สร้างชื่อเสียงของตัวเอง ด้วยการให้เรื่องราวที่กระตุ้นความรู้สึกทางอารมณ์ และการบอกเล่าชีวิตในด้านมืดเพื่อเป็นประสบการณ์ให้คนอื่นเรียนรู้ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การจัดรายการวิทยุ การเขียนหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และอนุญาตให้ผู้จัดละคร นำเรื่องราวชีวิตไปผลิตละครโทรทัศน์เรื่อง “ไฟอมตะ”

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของคุณวิกรม จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก **ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์** ซึ่งเล่าเรื่องราวชีวิตของวิกรม จากจุดเริ่มต้นที่ไม่มีเงินทุน จนสามารถสร้างอาณาจักรนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ซึ่งมีมูลค่าธุรกิจกว่าหมื่นล้านได้สำเร็จ โดยหนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการสร้างธุรกิจ การหาหุ้นส่วน การเจรจาต่อรองธุรกิจกับลูกค้าชาวต่างประเทศ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการแก้ปัญหาทางธุรกิจที่ต้องประสบอยู่เป็นประจำ ตลอดจนความคิดความเชื่อของวิกรม ที่เชื่อมั่นในการเป็นคนดีและการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง สอดคล้องกับชื่อของหนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้วางใจได้

เป็นคนดี เชื่อมั่นในการทำความดี มีความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบสูง เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน และอดทนทำความดีโดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากและความล้มเหลวในการทำธุรกิจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมอดที่จะนึกธาตุทรหดที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในตัวผมไม่ได้ ขอขอบคุณที่ทำให้ผมอดทนรอคอยมาจนถึงวันนี้ โดยไม่ย่อท้อหรือเลิกราลงกลางคันเสียก่อน เพราะแม้จะลำบากยากแค้นเพียงไร ผมก็เชื่อมั่นว่าสักวันท้องฟ้าที่มีดวงตะวันจะต้องแจ่มใส และโชคดีย่อมจะเอื้ออาทรแก่คนที่สามารถรอคอยเวลานั้นได้เสมอ ที่สำคัญคือ ตลอดเวลาที่ผ่านมามีจะพบเจอกับเรื่องเลวร้ายขนาดไหน ผมก็ยังยึดมั่นในความ

ถูกต้อง ความมีคุณธรรม ไม่ยอมคดโกง เอาวัดเอาเปรียบ หรือทำสิ่งที่ไม่ดีต่อผู้อื่นโดยเด็ดขาด และผมเชื่อว่า หากคนเราคิดดี ทำดีและตั้งใจดีแล้ว ย่อมได้รับผลแห่งความดีตอบแทนเสมอ เพียงแต่จะช้าหรือเร็วเท่านั้น (vikram กรมดิษฐ์, หน้า 77-78)

เมื่อกาลเวลาผ่านไปย่อมพิสูจน์ความเป็น “คนจริง” ของผมได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นสิ่งใด ๆ ก็ตาม ผมก็จะยืนอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ยุติธรรม ความมีน้ำใจ ทุกคนมักจะให้ความร่วมมือด้วยดีเสมอ สิ่งใดที่ผมเคยรับปาก ผมจะต้องยึดมั่นคำสัญญานั้น ไม่ว่าจะกับใครที่ไหนก็ตาม ลูกค้า เพื่อนฝูงญาติ พนักงาณเจ้าหน้าที่ ฯลฯ แม้ว่าบางครั้ง ผมอาจลืมไปบ้าง หากผมได้รับการบอกเตือนแล้ว ผมเห็นว่ามี...ถูกต้องแล้ว ผมไม่รีรอที่จะปฏิบัติตามคำพูดของผมเลยสักครั้งเดียว “คำพูดเป็นนายเรา” นี่คือเหตุผลที่ว่า ทำไมเราถึงต้องใช้สติอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนพูดทุกครั้ง การพูดถูกกลั่นกรองมาจากความคิด และสุดท้ายกลายมาเป็นการกระทำ “คิดดี พูดดี ทำดี” ที่จะช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น กับชีวิตในอนาคตได้ และค่อย ๆ กลายเป็นความน่าเชื่อถือหรือเครดิตในวงการธุรกิจหรือในชีวิตของเรา (vikram กรมดิษฐ์, หน้า 155-156)

พอมีหุ้นส่วนคนอื่นเข้ามาแล้ว เราก็ต้องเปลี่ยนระบบการจ่ายเงินให้เป็นระเบียบ อะไรที่เป็นของบริษัท อย่าเอามาใช้ประโยชน์ในส่วนตัวเราและบัญชีนั้นต้องขาวสะอาดและถูกต้องจริง ๆ อย่างเคร่งครัด ผมเริ่มฝึกเช่นนี้มาตั้งแต่ต้นในวันแรกที่เกิดอมตะ ทำให้ผู้ถือหุ้นของผมทุกคนมีความสบายใจและไม่ต้องคอยมากังวลว่าผมจะมีอะไรซ่อนอยู่เบื้องหลัง เครดิตนั้นเราเริ่มต้นเป็นผู้สร้างและเมื่อใช้ให้ดีให้ถูกต้องแล้ว มีเท่าไรก็ใช้ไม่รู้จักหมด ไม่ว่าชีวิตเราจะหาไม่ไปแล้วหรือไม่ก็ตาม (vikram กรมดิษฐ์, หน้า 488)

จะว่าไปแล้วในช่วงเกิดเหตุ บริษัทขาดทุนอย่างหนักจนแทบรับไม่ไหว นั่น มีหลายคนแนะนำให้ผมปิดบริษัทย้ายสำนักงานแล้วไปเปิดบริษัทใหม่ในชื่ออื่น เพราะหนี้ที่เกิดขึ้นไม่ใช่ความรับผิดชอบส่วนตัวทุกอย่างทำในนามบริษัท...ผมปฏิเสธไปทุกครั้ง เพราะเห็นว่าการทำอย่างนั้นจะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เมื่อมีปัญหาแล้วคนเราต้องหันหน้าเข้าหาปัญหา ต้องมีความรับผิดชอบต่อกล้ารับผิดชอบ มีความเป็นสุภาพบุรุษ เป็นลูกผู้ชาย มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่เราได้กระทำลงไป ไม่ว่าจะหรือแล้ว ทุกอย่างมากจากการกระทำของเราทั้งสิ้น... (vikram กรมดิษฐ์, หน้า 186-187)

ผมเชื่อและยึดกรรมดีของความถูกต้องและความยุติธรรมในความมีเหตุผลของความเป็นจริงเท่านั้นในการดำเนินชีวิตของผม เพราะสิ่งเหล่านี้จะยืนยงอยู่ตลอดไป แม้กระทั่งเมื่อเราหมดลมหายใจไปแล้ว แต่ความจริงย่อมเป็นความจริงย่อมเป็นจริงอยู่วันยันคำคินยันรุ่งและตัวเราเองก็ย่อมรู้ตัวดีที่สุดในทุกสิ่งทุกอย่างที่เราทำลงไป ถึงอย่างไรก็ไม่มีทางที่จะหนีความจริงและตัวเองพ้น ดังนั้นผมจึงตั้งหน้าตั้งตาทำงานเพื่อขอใช้นั้นสิน และแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสิ่งที่เราทำไป เพราะการจะทำให้คนอื่นเคารพเราได้นั้น เราจะต้องเคารพตัวเราเองก่อน และเราจะเคารพตัวเองอย่างเต็มภาคภูมิได้ ก็ต่อเมื่อเราเป็นคนดีอย่างแท้จริง (vikram กรมดิษฐ์, หน้า 187-188)

- ผมบอกกับเจ้าหน้าที่เป็นธนาคารทุกรายว่าไม่ต้องห่วง ไม่ต้องโทรศัพท์มาหาผม ผมจะค่อย ๆ จ่ายดอกเบี้ยและเงินต้นให้ทุกคนเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น ผมไม่หนีไปไหนแน่นอน อมตะคือบ้านของผม ผมสร้างที่นี่มา ผมมีความซื่อสัตย์ต่อตัวผม ต่อองค์กรและต่อลูกค้าหรือผู้ที่ผมเกี่ยวข้องกับทุกคน ยกเว้นผมเกิดตายไปเท่านั้น...พอพูดไปอย่างนี้ก็ไม่มีนายแบงก์คนไหนมาโทรศัพท์หาหรือทวงหนี้ผมอีกเลย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 323)

นับเป็นเรื่องที่น่ายินดีที่ว่า หลังจากผ่านการพิสูจน์ว่าผมเป็นสุภาพบุรุษลูกผู้ชายเป็นผู้มีความรับผิดชอบที่ดีแล้ว ธนาคารทุกแห่งเห็นพ้องต้องกันว่า อมตะเป็นลูกหนี้ชั้นดี พร้อมให้การสนับสนุนการกู้เงินด้วยดอกเบี้ยต่ำที่สุด และไม่จำเป็นต้องมีอะไรค้ำประกันอีกต่อไป เพราะมั่นใจในความรับผิดชอบของผู้บริหาร...คงไม่เกินเลยไปถ้าผมจะสรุปว่า นี่คือผลของความจริงที่ว่า "ซื่อกินไม่หมด คดกินไม่นาน" รวมถึงอานิสงส์ของการทำความดี ยึดมั่นในซื่อสัตย์ จริใจ ถูกต้องและเป็นธรรม ที่ผมยึดถือมาตลอดชีวิต จึงทำให้ผมรอดตายมาหนึ่งเปลาะ แต่อมตะก็กำลังเดินหน้าเข้าหาวิกฤตภัยอีกครั้ง (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 326)

ความเป็นนักเลง ต้องการแก้แค้น เมื่อถูกคู่ค้าเอารัดเอาเปรียบ แต่สุดท้ายก็ไม่ได้ทำลงไป โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมได้เจอกับเขาทั้งสองคนไปแล้วว่า ผมยินดีจะปรับลดค่าคอมมิชชั่นและทำงานให้สำเร็จในระยะยาว แต่เขากลับปฏิเสธผมอย่างไม่มีเยื่อใย ตอนนั้นผมโกรธมาก ๆ คิดว่าถ้าหากผมมีปืนอยู่ในกระเป๋า ผมคงยิงคุณพอลดว่าคามือไปแล้ว ผมโกรธมากชนิดว่าอยู่ในขั้นที่ฆ่าคนได้ เพราะถือว่า เขาเป็นคนเลว เป็นคนไม่มีคุณธรรม ...สิ่งแรกที่ผมคิดคือ การวางแผนการเดินทางใส่เกียร์ห้าทำงานต่อไป...เรื่องที่สองคือการจัดการกับคุณพอลดตัวดีที่ทำให้ผมเสียสมดุลในชีวิต แค้นนี้ก็ปีคงไม่สาย ผมเก็บความแค้นนี้เอาไว้ในอกหมายมันปั้นมือว่า หากเขามาเมืองไทยคราวต่อไปผมจะจัดการแน่ อย่างน้อย ๆ คงส่งคนเอามิดไปเสียให้ได้ผลสัก 2-3 ผลเป็นการสังฆอน แต่ก็ได้แต่วางแผนเท่านั้นแหละครับ อย่างไรก็ตามผมไม่วันลืมเรื่องนี้และเฝ้าติดตามข่าวคราวชีวิตของคุณพอลดตลอดมา (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 128-129)

แน่นอนครับ ผมตามเช็คข่าวอย่างใกล้ชิดว่าคู่รักคู่แค้นของผมจะมาเมืองไทยเมื่อไหร่ กะว่าจะหาโอกาสสังฆอนอย่างเบาะ ๆ ให้รู้จักฤทธิ์ของลูกผู้ชายเมืองกาญจน์ ที่ "ฆ่าได้หยาบไม่ได้" เสียบ้าง โอกาสนั้นก็มาถึง...ผมส่งนักเลงมือดีถึง 3 คนไปคอยดักคุณพอลที่หน้าโรงแรม แต่เหมือนนกรู้ คุณพอลไม่เคยที่จะออกมาเดินเล่นหรือช้อปปิ้งนอกโรงแรมคนเดียวเลย...และไม่ใช่ว่าแค่ครั้งเดียว แต่คุณพอลมาเมืองไทยตั้ง 3-4 ครั้ง แต่ทุกคราวก็เป็นเช่นนี้ จนในที่สุด ผมเป็นฝ่ายล้มเลิกความคิดที่หยอกเย้าคุณพอลเพื่อฝากเป็นความจำลึก 2-3 ผลไว้เป็นที่ระลึก (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 134)

อันที่จริงผมเคยส่งมือปืนแถวเมืองกาญจน์มาจัดการกับคนเลว ๆ แต่แค่ขึ้นวางแผนไปดูตัวคน และลาดเลาเท่านั้น แต่ไม่ถึงขั้นลงไม้ลงมือ คนเลว ๆ กลุ่มนี้มีทั้งพวกมือสมัครเล่นและมีอาชีพ เช่น ข้าราชการเกษียณอายุ คนในเครื่องแบบ ทหารเรือ ตำรวจ เจ้าหน้าที่ที่ดิน เมื่อเห็นช่องทางที่หาผลประโยชน์ก็ทำสารพัดวิธี (วิกิรรม กรมนิติรัฐ, หน้า 238)

มีความสามารถในการประนีประนอม ประสานประโยชน์ เนื่องจากบริบทในการทำงานของคุณ วิกิรรม คือ การทำงานในธุรกิจนายหน้าและการพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างนิคมอุตสาหกรรม จึงต้องพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เท่าที่จะสามารถทำได้โดยไม่ขาดทุน โดยมีตัวอย่าง เนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เรื่องที่สำคัญที่สุดในตอนนี้คือราคา ต้องจำไว้อย่างหนึ่งว่า ทำงานกับบริษัทอินเตอร์ใหญ่ ๆ ทั้งหลาย เขาไม่ชอบมาต่อรองราคากันเหมือนตลาดสด ต้องมีความเป็นมืออาชีพในการกำหนดราคา เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ซื้อด้วย มาตรฐานเป็นสิ่งที่ต้องมีไว้ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ ผมยึดต้นทุนไว้ก่อนว่าอยู่ระดับไหน ในสถานการณ์แบบนี้เราต้องหาทางขายให้ได้ก่อน กำไรมากหรือกำไรน้อยเป็นประเด็นรอง แต่จะต้องไม่ขาดทุน ทำให้เรามีภาพของการต่อรองราคาได้ชัดเจนขึ้น ทำให้การที่จะพูดคุยกับลูกค้ามันคงขึ้น (วิกิรรม กรมนิติรัฐ, หน้า 269)

มีความมั่นใจ โดยเฉพาะความมั่นใจในความเป็นคนดี และความมั่นใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในแวดวงสังคม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมมีแต่ความจริงใจ ไม่เคยโกหกหลอกลวงใคร ทำให้ผมเกิดความภูมิใจและมั่นใจอยู่ที่ไหนก็ได้ ทุกที่ เพราะไม่ได้ทำเรื่องที่เสียหายหรือนำอับอายอะไร สิ่งเดียวที่ผมอาจจะมีความมากกว่าคนทั่วไปหน่อยหนึ่ง คือ ความเป็นตัวของตัวเอง ไม่เคยกลัวที่จะพูดคุยกับใครหรือผู้ใหญ่ หรือผู้นำระดับใด ๆ ผมถือว่า ผมเป็นเด็กที่อยากก้าวหน้า อยากประสบความสำเร็จของชีวิตอย่างสง่างามด้วยความสามารถของตัวเองโดยตัวเอง เมื่อผมอยู่ในวงสังคมแล้ว ผมไม่เคยไม่มั่นใจที่จะรู้จักหรือพูดคุยกับใครเลย เพราะนั่นคือเส้นทางที่ผมจะสามารถเดินไปสู่ความสำเร็จได้ ไม่ว่าผมจะยากจนเพียงใด และผมก็ไม่อายที่จะก้าวไปพูดคุยกับทุกคนไม่ว่าเขาจะเป็นใครมาจากไหนก็ตาม (วิกิรรม กรมนิติรัฐ, หน้า 60-61)

ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง ไม่ใช่สิ่งของฟุ่มเฟือยโดยไม่มี ความจำเป็น นอกจากการใช้รถยนต์ราคาแพง เนื่องจากเป็นความชอบส่วนตัว โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตลอดระยะเวลากว่า 30 ปีของชีวิตการทำงานด้านธุรกิจของผม ถือได้ว่าประสบความสำเร็จ ณ จุดที่สูงที่สุดในโลกแห่งวัดฤ เมื่อในปี 2549-2551 นิตยสารฟอร์บส์ได้จัดให้ผมติดอันดับ 40 อันดับ มหาเศรษฐีของเมืองไทย นิตยสารการเงินการธนาคารจัดให้ผมมีหุ้นมูลค่าอันดับ 10 ของตลาด หุ้นเมืองไทย และนิตยสารฟอร์บส์ปี 2551 จัดให้ผมเป็น 1 ใน 48 เศรษฐีใจบุญแห่งเอเชีย และนิตยสารในเครือของไฟแนนเชียลไทมส์ของอังกฤษจัดให้ผมเป็น Man of Asia โดยส่วนตัวเรียกได้ว่า ผมมีทุกสิ่งทุกอย่างที่ต้องการครบถ้วนแล้ว และโดยลักษณะนิสัยผมก็ไม่ใช่นักโลกแบบไร้เหตุผล ผมไม่ใช้สิ่งของฟุ่มเฟือยต่าง ๆ โดยไม่จำเป็น เช่น เครื่องแต่งตัวยี่ห้อหรู ๆ ที่แพงเกินความเป็นจริง หรือการอวดมั่งอวดมี หรือจะสร้างภาพให้ผู้คนเห็นว่าผมเป็นคนไฮโซ...เว้นอยู่อย่างเดียวเท่านั้นที่ทำให้ผมรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองฟุ่มเฟือยมาก ๆ คือเรื่องของพาหนะขับขี่ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 449-450)

กตัญญูรู้คุณต่อคนกลางที่มีส่วนช่วยประสานงานในการทำธุรกิจ หรือต่อคู่ค้า โดยมีตัวอย่างเนื้อหา
ของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ลักษณะของธุรกิจเทรดดิ้งที่ผมทำนี้ บางครั้งก็จะมีลูกค้าติดต่อผมเข้ามาโดยตรง หรือบางครั้งอาจผ่านมาทางคุณแหม่ หรือคุณจอร์จ ลิน แต่สิ่งหนึ่งที่ผมปฏิบัติเหมือนกันเสมอ คือ ผมไม่เคยข้ามขั้นตอนหรือตัดนายหน้าออกจากกระบวนการเพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการที่จะทำให้งานเดินไปสู่ความสำเร็จ ผมเข้าใจดีสาเหตุหนึ่งเป็นเพราะนั่นคือจรรยาบรรณของสุภาพบุรุษที่ต้องรับผิดชอบต่อคู่ค้าทุก ๆ คน แต่สิ่งที่สำคัญมากกว่านั้น คือผมระลึกอยู่เสมอว่า “กินน้ำแล้วนึกถึงคนขุดบ่อ” ความกตัญญูรู้คุณคนเป็นคุณสมบัติที่จะนำมาประยุกต์ใช้สู่ความสำเร็จและสันติสุขอย่างไม่ต้องสงสัย ผมไม่เคยเอาเปรียบหรือหักหลังใครเลย ตลอดชีวิตที่ผ่านมา ไม่ว่างานนั้นจะกำไรมากหรือน้อย หรือไม่กำไรอะไรเลยก็ตาม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 155)

โอบอ้อมอารี รู้จักให้อภัยต่อความแค้นเคืองในอดีต โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถึงแม้ว่าผมส่วนตัวนั้นขาดโอกาสของค่านายหน้าที่จะต้องได้ในมูลค่าของธุรกิจเป็นพันล้านบาทต่อปีในเวลาหลายปีต่อมา แต่เมื่อผมเห็นความสำเร็จของผู้นำกระป๋องในเมืองไทยที่โตวันโตคืนจากศูนย์จนสุดท้าย ในระยะเวลาเพียงสิบปี ประเทศไทยได้ก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งออกเข้าไปตลาดอเมริกาที่ใหญ่ที่สุดโดยมีสัดส่วนกว่า 80 % ของการนำเข้าทั้งหมด...ถือได้ว่าผมได้สร้างคุณประโยชน์ต่อวงการปลากระป๋องในระยะยาวได้แล้ว ผมคงไม่เสียใจอะไรมากมายอะไรอีกแล้ว เพราะคนไทยอื่น ๆ ต่างก็ได้ผลดีจากจุดที่ผมได้เริ่มจากการตัดสินใจเดินทางไปซานดิเอโกในวันนั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 131-132)

เมื่ออารมณ์ค่อยเย็นลงและเมื่อเวลาผ่านไปนานขึ้น ความเคียดแค้นขุ่นเคืองก็พลอยคลายลง...อันที่จริงแล้วหากจะคิดว่าเป็นโชคดีของคุณพอล แครมปี คงจะได้ และต้องถือว่าเป็นบุญของผมด้วยเช่นกันที่



ไม่ไปทำอะไรโง่ ๆ และแย ๆ ลงไป เพราะมีเช่นนั้น อนาคตอันสดใสเรื่องรองคงดับวูบไปแล้ว (vikram กรมศิษฐ์, หน้า 134)

มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี อดทนต่อการพัฒนาลูกน้อง โดยคุณvikramเป็นผู้ดูแลในภาพรวม และให้คำปรึกษา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

“ถ้าผมไม่ไว้ใจลูกน้องแล้วผมจะไว้ใจใคร” “Put the Right Man on the Right Job” “ถ้าเขาทำได้ดีอยู่แล้ว ผมจะไปแย่งเขาทำงานเพื่ออะไร หรือ “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มีคนมากมายที่ขยันทำงาน เฉพาะเวลาอยู่ต่อหน้าชาวบ้าน แต่ถึงเวลาจริง ๆ แล้ว กลับไม่มีผลงานอะไรเลยปรากฏขึ้นเลย ดีแต่เก่งด้านโชว์ออฟหรือทำเป็นฟอร์มดีเท่านั้น คำกล่าวพวกนี้หรือประโยคนี้ เป็นประโยคทองที่ผมชอบยกมาใช้ในการนิเทศถึงการจัดการระหว่างตัวเองกับลูกน้อง ผมเพียงแต่เป็นผู้ตั้งเป้าหมายและวางนโยบาย ช่วยคิด ช่วยวางแผนและช่วยเหลือ ในยามที่ต้องแก้ไขปัญหาลูกน้องในสิ่งที่พวกเขาทำไม่ได้ คอยให้คำปรึกษา คอยสนับสนุน และคอยให้กำลังใจพวกเขาอยู่ข้างหลัง ซึ่งผมปฏิบัติเช่นนี้มากกว่า 8 ปีแล้ว นับตั้งแต่อายุครบ 48 ปี (vikram กรมศิษฐ์, หน้า 381-382)

ผมพยายามกระจายอำนาจการตัดสินใจให้หัวหน้าแต่ละส่วนไปจัดการกันเอง อย่างที่บอกแล้ว โดยที่ผมจะดูแลเฉพาะภาพรวม ว่ามีหนี้เท่าไรในไตรมาสนี้ และมีกำไรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และผมจะเป็นผู้วางแผนการเดินทางและกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตให้กับอมตะในระยะยาวและทุก 5 ปี (vikram กรมศิษฐ์, หน้า 468-469)

ยอมรับความผิดพลาด โดยยึดเจตนาของผู้ทำความผิดพลาดเป็นหลัก หากไม่ได้มีเจตนาทำให้บริษัทเกิดความเสียหาย ก็พร้อมจะยอมรับความผิดพลาดนั้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมบอกทุกคนว่าอย่ากลัวผิด คนที่ไม่เคยผิด คือคนที่ไม่เคยทำงาน การทำงาน ถ้าเราทำด้วยความตั้งใจจริงแล้ว เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นมาต้องแอ่นอกรับหรือกล้ารับผิดชอบด้วยตนเอง เพราะไม่มีเรื่องใดที่แก้ไขไม่ได้ ถ้าเราตั้งใจจะทำให้ดีที่สุด ไม่ต้องไปกลัวอะไร การแก้ไขปัญหาลูกน้องต่าง ๆ ต้องใช้หลักเหตุและผล ตลอดจนความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย เมื่อทำได้เช่นนี้องค์กรย่อมก้าวหน้าไปข้างหน้าได้ ทุกคนมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ จึงทำให้องค์กรย่อมก้าวหน้าไปข้างหน้าได้ ทุกคนมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ จึงทำให้องค์กรเติบโตอย่างมีระบบ ผมเชื่อความดีในความจริง หากเราเชื่อมั่นแล้วก็ไม่ต้องกลัวทำผิด หลายครั้งที่ผู้บริหารบางคนเคยทำให้บริษัทเสียหายเป็นสิบล้าน แต่เมื่อพิจารณาด้วยเหตุและผลพบว่า ทุกคนไม่ได้เจตนาที่จะทำให้บริษัทเสียหาย ผมจึงไม่ได้ถือโทษโกรธเคือง เพราะนี่คือกฎกติกา

ในการทำงานร่วมกัน ต้องดูที่เจตนาเป็นหลัก เพราะแม้แต่ตัวผมก็เคยผิดพลาดมาก่อน เราจึง
ต้องทำงานและดำเนินชีวิตอยู่กันด้วยความเข้าใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา คนร่วมงานด้วยจึงจะ
มีความสุข (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 382)

**เกลียดการถูกเหยียดหยามชนชั้นหรือเชื้อชาติ และที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะ ก็ประกอบด้วยคน
หลายเชื้อชาติอยู่ร่วมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการ
แสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้**

โดยส่วนตัวแล้ว ผมอยากให้คนไทยรู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้ ความชำนาญ ระบบการบริหาร
เงินทุน การตลาด การฝึกอบรมจากต่างชาติที่เขามีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในด้านดังกล่าว มา
ผสมผสานกับสิ่งดี ๆ ของเรา เช่น ที่ดิน แรงงาน และวัตถุดิบมาผลิตสินค้าเพื่อใช้ภายในประเทศหรือ
ส่งออก อันก่อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย คนไทยเองก็มีของดีราคาถูกใช้ในชีวิตประจำวันแล้วยังส่งออกไปขาย
ต่างประเทศทำให้ดุลการค้าดีขึ้นอีกด้วย การแบ่งแยกชนชาติหรือเชื้อชาตินั้น ผมเห็นว่าเป็นความคิดที่คับ
แคบและตื้นเขิน จนทำให้ไทยพัฒนาไม่ทันประเทศต่างๆ ในภูมิภาคไปแล้ว (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 351)

ผมมองว่าประเทศไทยโชคดีที่มีชาวต่างประเทศสนใจจะมาเที่ยว มาอยู่ มาลงทุน และคนเหล่านี้
บางคนก็รักเมืองไทยไม่น้อยไปกว่าคนไทยด้วยซ้ำไป ดังนั้นเราไม่ควรกีดกันคนดี คนมีความรู้แต่ควรเปิด
โอกาสให้เขาเข้ามาช่วยกันพัฒนาประเทศเรา ที่นิคมอมตะในเมืองไทยเองมีคนมากกว่า 30 เชื้อชาติ
มาใช้ชีวิตร่วมกัน ช่วยกันสร้างงาน (วิกรม กรมดิษฐ์ หน้า 351)

**แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม คุณวิกรมมองว่าการแข่งขันเป็น
เรื่องปกติ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้**

การทำธุรกิจนิคมอุตสาหกรรมในวันนี้ มีคู่แข่งอยู่บ้างแต่ไม่มาก แต่ในจำนวนน้อยนี้เป็นการ
แข่งขันกันอย่างเข้มข้นเพื่อผลกำไรทางธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติของโลกเสรีนิยม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า
363)

**เป็นผู้ให้ ทั้งการให้ในสิ่งที่ประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อการได้บาปที่เคยคิดไม่ดีกับบุพการี โดยมี
ตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้**

ผมเคยรวมกลุ่มผู้ประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเพื่อหารือกันตั้งเป็นสมาคมผู้ประกอบการนิคม
อุตสาหกรรมเป็นครั้งแรก เมื่อประมาณเดือนกุมภาพันธ์ รับประทานอาหารกลางวันร่วมกันที่โรงแรม
แอมบาสเดอร์ ถนนสุขุมวิท เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทั้งทางด้านการขาย ลูกค้า ฯลฯ ระหว่าง

ผู้ประกอบการเข้าด้วยกัน ผมถือว่า หากมีสิ่งใดที่ผมจะเป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ๆ ได้ ผมยินดีให้ข้อมูลโดยไม่ได้กังวลว่าการแบ่งปันจะทำให้ตัวเองได้อะไรน้อยลงเลย ในทางตรงกันข้าม การเป็นผู้ให้ ย่อมมีความสุขเสมอ ขณะนั้นในปีแรกของการจัดตั้งสมาคม ผมรับหน้าที่เป็นเลขาธิการสมาคม โดยมีดร.ประภา วริยประไพกิจ เป็นประธาน ฯ การประชุมได้กระชับความสัมพันธ์ให้กับทุกคนได้ดี (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 363)

การสร้างอมตะคาสเซลล์เริ่มก่อสร้างเมื่อวันที่ 5 ธันวาคมสำหรับเหล่าศิลปินในภูมิภาคสุวรรณภูมิ ในการนำศิลปินที่น่าเชื่อถือของโลกแต่ยังมีชีวิตอยู่ มาทำพินิจภัณฑ์ของแต่ละบุคคลมารวมอยู่ในที่เดียวกัน และจะเป็นแหล่งเก็บรักษารวบรวมผลงานที่ศิลปินทั้งหลายในยุคนี้ได้รังสรรค์ขึ้น เพื่อให้คนรุ่นหลังได้สัมผัสและภาคภูมิใจในศิลปะแห่งสุวรรณภูมิ แรงแบบดาลใจอีกสิ่งหนึ่งที่ผมต้องการสร้างอมตะ คาสเซลล์ในวันที่ 5 ธันวาคมก็เพื่อเป็นการขอขมาต่อความผิดพลาดในอดีตจนถึงปัจจุบันที่ผมได้ล่วงเกินและคิดร้ายต่อพ่อซึ่งเป็นผู้ให้ชีวิตและเลี้ยงดูผมมา จึงถือเอาวันที่ 5 ธันวาคมซึ่งเป็นวันพ่อ และในปีที่ครบ 60 ปีแห่งการครองราชย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของปวงชนชาวไทย เป็นฤกษ์ดีในการก่อสร้าง การสร้างอมตะ คาสเซลล์นี้ เป็นอีกโครงการหนึ่งที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก โดยผมตั้งงบประมาณในการสร้างไว้ 2 พันล้านบาท เพราะผมมีภาระที่จะต้องเตรียมงบประมาณในการให้เป็นรางวัลต่าง ๆ อีกเกือบ 100 ล้านบาท นอกเหนือไปจากการตั้งงบประมาณเพื่อการเขียนหนังสือส่วนตัว และจะมีวงเงินที่จะไว้ใช้ซื้อที่ดินสร้างบ้านเขาใหญ่และหากทุกอย่างดำเนินไปสู่เป้าหมาย ผมก็อยากจะให้ภาพยนตร์ชื่อ “ผมจะเป็นคนดี” ถูกสร้างในฮอลลีวูดเป็นโครงการสุดท้าย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 456-457)

ส่วนหนึ่งของความตั้งใจในการก่อตั้งมูลนิธิอมตะขึ้นเมื่อกว่า 14 ปีที่แล้วก็เพื่อเป็นสะพานที่สองเชื่อมต่อจากการทำงานนิคมอุตสาหกรรมเพื่อทำในสิ่งที่ผมสนใจและภูมิใจว่าจะทำสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อตัวผมเองหรือต่อสังคมและโลก โดยใช้เงินของผมและครอบครัวทั้งหมด จะเป็นโอกาสที่ผมจะทำแต่ความดีให้กับชีวิตของผมบ้าง หลังจากที่ผมทำความผิดพลาดของชีวิตมากมายหลายครั้งในอดีต ผมรักและอยากให้การสนับสนุนกับศิลปิน นักเขียน ผมอยากให้มีเวทีอมตะเป็นเวทีสำหรับคนดี คนเก่งและมีคุณธรรม โดยที่ไม่ต้องรอให้ผมแก่หรือใกล้จะลาโลกเสียก่อน ถึงจะมาตระหนักว่าเราเกิดมาเพื่ออะไร และสมควรทำอะไรให้แก่โลกบ้าง ซึ่งเมื่อถึงตอนนั้นก็คงได้แต่เพียงคิดอย่างเดียวแต่ทำอะไรไม่ได้อีกแล้ว (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 481-483)

- ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

การศึกษา ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขาเครื่องกล มหาวิทยาลัยแห่งชาติไต้หวัน ทำให้สามารถใช้ภาษาจีนได้อย่างคล่องแคล่ว และสามารถสื่อสารสัมพันธ์กับนักเรียนไทยในไต้หวันและชาวไต้หวันให้เป็นประโยชน์ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่อว่าความรู้คืออาวุธ และโลกนั้นกว้างใหญ่ไพศาลกว่าที่ผมได้เคยรู้เคยเห็น ผมจะต้องเปิดหูเปิดตาให้ตัวเองมากขึ้นเพื่อเป็นช่องทางที่จะนำผมสู่ดวงดาวได้ หลังจากนั้นผมจึงเดินทางเข้าสู่สังคมใหม่ๆ อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ไปทำงานหออกรค้าต่าง ๆ งานชุมนุมศิษย์เก่ากับเพื่อนนักเรียนที่เคยเรียนที่ไต้หวันด้วยกัน...ผมตระหนักดีว่า การสร้างสายสัมพันธ์นั้น จำเป็นต่อการทำธุรกิจและการเติบโตขององค์กรมาก สังคมไทยยังเป็นสังคมที่เอื้อเพื่อเกื้อหนุนกัน เมื่อรู้จักกันทำอะไรก็ง่ายขึ้น มีความราบรื่น สะดวกมากขึ้น หลังจากเข้าไปคลุกคลีติดไม้ติดมือกับกลุ่มคนหลากหลาย ทำให้ผมพอมองเห็นช่องทางในการขาย การทำธุรกิจขึ้นมาบ้างแล้ว (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 197-198)

มีจิตใจใฝ่รู้ คุณวิกรมมองว่าคนเราจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างไม่จบสิ้นตลอดชีวิต โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ข้อดีในตัวของผมเองคือต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานการดำเนินชีวิตไม่ปิดกั้น ไม่ทำตัวเหมือนชาลันด้วย การเปิดใจรับสิ่งใหม่ย่อมทำให้เราเรียนรู้ได้อย่างไม่จบสิ้น ยิ่งเราไม่รู้ยิ่งต้องฟังความเห็นของคนอื่นมากขึ้นด้วย ทุกอย่างเริ่มต้นจากศูนย์และค่อย ๆ นับหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 222)

ตลอดทุกท่วงท่าแห่งการดำเนินชีวิต คือการเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบสิ้น เปรียบได้ดังลมหายใจที่ติดตัวเราไปจนตาย เมื่อเราพบเห็นสิ่งที่ดี ๆ เราควรวิเคราะห์หามองให้เห็นถึงแก่นแท้ของสิ่งนั้น ๆ แล้วนำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการทั้งในด้านส่วนตัวและองค์กร แม้ว่าผมจะประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้วนั้น แต่ผมก็ยังไม่หยุดยั้งการเรียนรู้และยังคงแสวงหามุมมองใหม่ๆ ให้กับชีวิตเสมอ ผมจะมองไปรอบ ๆ ตัว ทั้งระยะใกล้และระยะไกลเพื่อพิจารณาดูว่า มีสิ่งใดและเรื่องใดที่ผมสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานได้บ้าง เรื่องที่ใกล้ตัวเช่นการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เพราะมีให้เห็นอยู่มากมายที่นักลงทุนญี่ปุ่นประสบความสำเร็จจากการเข้ามาตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 330)

มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากคุณวิกรมประกอบธุรกิจนายหน้าและการพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างนิคมอุตสาหกรรม จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งคุณวิกรมจะพยายามแก้ไขปัญหามาให้เสร็จสิ้นทันที โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ชีวิตประจำวันของผมส่วนใหญ่ในขณะนั้น หมดไปกับการแก้...แก้...แก้ ปัญหาเรื่องที่ดินซื้อไม่ได้ ราคาแพงเกินราคาที่จะทำธุรกิจได้ เรื่องการเงิน เรื่องลูกค้าสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาอย่างไม่หยุดหย่อน ทำงานนี้มาเป็นสิบปี จนผมกลายเป็นนัก “แก้” ไปโดยอัตโนมัติ ส่วนใหญ่แล้วคิดหาทางออกได้เลยภายใน 10 นาที แต่ถ้าคิดไม่ออกในคราวนั้น ก็ขอเวลาทีมงานไปนอนคิดแล้วกลับมาบอก ไม่มีเรื่องใดที่คิดไม่ออกหรือแก้ไม่ได้ ที่จะทิ้งให้กลายเป็นดินพอกหางหมูเลย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 319)

มีความมุ่งมั่น เนื่องจากถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็กให้เรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองและต้องทำงานที่สั่งให้สำเร็จ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ความขี้เกรงใจคนนับเป็นนิสัยส่วนตัวอย่างหนึ่งของผม และทำให้ผมไม่กล้าเอ่ยปากขออะไรจากใครเลย ส่วนหนึ่งน่าจะติดมาจากการทำงานกับพ่อตั้งแต่ตอนเล็ก ๆ เมื่อพ่อสั่งให้ทำอะไรแล้ว หน้าที่ของผมน้อยอย่างเดียวคือต้องทำให้สำเร็จ โดยไม่ต้องกลับไปขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจากพ่ออีก หากมองในแง่ดีคือผมถูกสอนให้เป็นคนที่จะหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และไม่เลิกราอะไรกลางคัน จนกลายเป็นคนประเภทที่กัดไม่ปล่อย ชนิดที่เมื่อลงมือทำอะไรแล้ว แทบจะไม่มีทางที่ผมจะยุติความตั้งใจลงง่าย ๆ เลย ไม่ว่างานนั้นจะยากเย็นเฉียวขนาดไหนก็ตาม ทุกงานจะต้องพยายามให้สำเร็จ ไม่ว่าจะต้องใช้เวลานานเท่าไรก็ตาม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 23)

ความเพียรพยายามมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละ ในเป้าหมายระยะยาวที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ทำให้ผมมายืนอยู่จุดนี้ได้ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 408)

มีระเบียบวินัยในการใช้ชีวิต และมีวินัยในการใช้เงิน เนื่องจากเป็นพี่ชายคนโตจึงถูกปลูกฝังมาให้ดูแลน้อง ๆ และคนในครอบครัว รวมถึงมีอุปนิสัยประหยัด ใช้จ่ายอย่างมีวินัยมาตั้งแต่เด็ก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเคยวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อตอบคำถามที่ผมมักถามตัวเองเสมอว่า อะไรที่เป็นปัจจัยทำให้ผมเดินมาได้ขึ้นมาถึงจุดนี้ในวันนี้ และคำตอบหนึ่งที่ได้รับเสมอมาก็คือความวินัย ตั้งแต่วัยเยาว์มาแล้วที่ผมได้รับการสั่งสอนและสั่งสมความมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบหน้าที่การงาน ทั้งในบ้านที่ได้รับมอบหมายจากพ่อแม่ การเป็นลูกชายคนโตที่ต้องดูแลน้อง ๆ ดูแลคนในครอบครัว ดูแลคนงานในไร่ ตั้งแต่เข้าซื้อกับข้าว หุงหาอาหารให้คนในบ้านกินแบบอัตโนมัติ นั่นคือความเป็นตัวตนที่ฝังอยู่ในกระดูกผม

จนถึงทุกวันนี้ นอกจากนั้น คงเป็นความทะเยอทะยานอยากส่วนตัวและความกระตือรือร้นที่ชอบการสะสม “เงินทอง” ด้วยการหยอดกระปุกทีละเล็กละน้อยตั้งแต่จำความได้ รวมไปถึงการไปใช้ชีวิตวัยรุ่นวัยหนุ่ม ต้องดูแลตัวเอง จัดสรรการเงินอย่างมีระเบียบวินัย ไม่สุรุ่ยสุร่ายหรือทำตัวเรื่อยเปื่อยต้องใช้จ่ายเงินอย่างมีเหตุผล (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 484-485)

การใช้เงินคนอื่นในที่นี้หมายถึง ไม่ว่าจะเป็นของธนาคารหรือเงินของตัวเอง สำหรับผมแล้วไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก นั่นคือเมื่อผมใช้ไปแล้ว หลังจากนั้นผมก็ต้องเอาเงินมาใช้คืนเขาอยู่ดี...ยิ่งเมื่อทำงานหาเงินเอง ก็ยิ่งทำให้ผมรู้จักคุณค่าของเงินทุกบาททุกสตางค์ยิ่งขึ้น แม้ว่าเมื่อตอนเป็นเด็กผมจะสามารถเก็บออมเงินได้เป็นหมื่นบาทแต่ผมก็ยังขี้เหนียว ไม่ใช้เงินซื้อของฟุ่มเฟือยสุรุ่ยสุร่าย ดังนั้นเมื่อต้องมาบริหารเงินที่ตัวเองกู้มา จึงไม่ใช่เรื่องยากในการคอยเตือนตัวเองให้รู้จักคุณค่าของเงินเป็นทวีคูณ ทำให้ผมไม่เคยใช้เงินล้าเส้นไปสู่การเป็นหนี้เป็นสินอย่างไร้เหตุผลเลยตลอดชีวิต (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 81)

การแยกกระเป๋าและการพิจารณาการใช้เงินเรื่องส่วนตัวกับบริษัท อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องฝึกตัวเอง ซึ่งในส่วนนี้ผมไม่เคยมีปัญหา เพราะตระหนักดีว่า ควรแยกแยะเรื่องใดออกจากกัน มีหลายคนที่น่าเรื่องการใช้นี้เงินเหล่านี้ผสมปนเปกันจนไม่รู้ว่าจะอะไรคือของครอบครัวหรือส่วนตัว หรือของบริษัท เหมือนตอนผมเปิดบริษัทวี. แอนด์. เค. ครั้งแรกเมื่อกว่า 30 ปีที่แล้วนั้น ผมเป็นเจ้าของ 100 % ความเป็นเจ้าแก็บไรด์ใช้เงินส่วนตัวผสมกับบริษัท เพราะมองว่าเป็นของเราเอง จะทำอย่างไรก็เป็นของเราทั้งสิ้น แต่พอมีหุ้นส่วนคนอื่นเข้ามาแล้ว เราก็ต้องเปลี่ยนระบบการใช้เงินให้เป็นระเบียบ อะไรที่เป็นของบริษัท อย่าเอามาใช้ประโยชน์ในส่วนตัวเราและบัญชีนั้นต้องขาวสะอาดและถูกต้องจริง ๆ อย่างเคร่งครัด (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 487-488)

มีความเข้าใจโลก และความเข้าใจตัวเอง ทำให้รู้จักธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ที่ต้องอาศัยการฝึกฝนจิต เพื่อหลีกเลี่ยงความทุกข์ หรือการทำอะไรไม่ดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊คในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเห็นด้วยกับคำกล่าวของมหาตมะ คานธี มหาบุรุษที่โลกยกย่องว่า “ที่ใดมีรักที่นั่นมีชีวิต” การที่มนุษย์เราจะประสบความสำเร็จได้ ย่อมมีปัจจัยหนุนนำหลายประการ ด้วยหลักเหตุและผลซึ่งกันและสิ่งที่เราสมควรกระทำอย่างยิ่งคือ การช่วยเหลือเผื่อแผ่และแบ่งปันให้ผู้อื่นที่ดีต่อกว่าเราและเมื่อเรารู้จัก “ตัวตน” ของตัวเองแล้ว การกระทำใด ๆ ย่อมมีความชัดเจน รู้ว่าสิ่งใดเมื่อทำแล้วก่อให้เกิดความสุข ก็สมควรกระทำยิ่ง ๆ ขึ้นไป แต่สิ่งใดที่ทำให้เกิดทุกข์นำความเดือดเนื้อร้อนใจมาให้แก่ตน สมควรที่จะรู้ว่าควรจะทำ “เลี่ยงทุกข์” ได้อย่างไร (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 329-330)

จิตมนุษย์นั้นต้องหมั่นฝึกฝน เพราะหากขาดการควบคุมหรือไม่ฝึกให้คิดดี- ทำดี ความชั่วจะเข้ามาครอบงำได้ง่าย จิตมนุษย์เหมือนน้ำที่มักไหลลงสู่ที่ต่ำเสมอ ตัวผมเองเติบโตขึ้นมาในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความรุนแรงและการฆ่าฟัน เพราะจังหวัดกาญจนบุรีเมื่อห้าสิบกว่าปีก่อน ยังอยู่ในสภาพบ้าน

ป่าเมืองเถื่อน นิยมตัดสินปัญหาด้วยกำลังหรืออาวุธ สามารถฆ่ากันได้ง่ายดายเพียงเพราะมีอารมณ์ชั่ววูบ หรือคำพูดที่ผิดหูแค่คำสองคำ (วิกิรรม กรมคิษฐ์, หน้า 361-362)

สิ่งที่อยู่คู่โลกมาทุกยุคทุกสมัย คือความชั่ว – ความดี เป็นเรื่องของกิเลสและกมลสันดานซึ่งขาดการกล่อมเกล้า กับการมีปัญญาระลึกรู้สิ่งอันพึงประพฤติและหิริโอตตปละ หรือการละอายต่อบาป มนุษย์ต่างกับสัตว์เดรัจฉานตรงที่สามารถฝึกหัดตนเองได้ ดังนั้น ความชั่ว – ความดี จึงเป็นสิ่งที่มนุษย์สามารถเป็นฝ่ายเลือกเองว่าต้องการจะดำเนินไปในหนทางใด ทั้งความชั่วและความดีล้วนเป็นความจริงแท้ ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ขาวเป็นดำหรือดำเป็นขาวได้และเป็นสิ่งซึ่งพิสูจน์ได้ด้วยกาลเวลา ไม่เสื่อมสูญไปไหน แม้ว่าเขาคอนนั้นจะลาโลกไปนานเพียงไรก็ตาม ดังนั้น ข้อสำคัญคือ เราจะเลือกเป็นที่จดจำ หรือสาปแช่ง จากคนรุ่นหลัง ตรงนี้คำตอบนี้ย่อมเป็นที่รู้กันอยู่แก่ใจ (วิกิรรม กรมคิษฐ์, หน้า 493)

ผมเคยตั้งคำถามกับตัวเองเมื่อผมอายุครบ 48 ปี ว่าผมคือใคร เกิดมาทำไม เพื่ออะไร แท้จริงแล้วในชีวิตผมต้องการอะไร และจะเดินไปสู่ไหน รวมทั้งคำถามอื่นๆ อีกมากมาย ที่ผุดขึ้นมาในสมองของผม ทุกปีเมื่อครบรอบวันเกิดผมมักจะถือเป็นวันที่ผมต้องทบทวนแผนการดำเนินชีวิตด้วยตนเอง โดยไม่ต้องหาพระหาเจ้าที่ไหน หรือหมอดูคนใดมาช่วยกำหนดชะตาชีวิตให้ วิธีการนี้ทำให้ผมมองภาพตัวเองในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างชัดเจนอย่างมีเหตุมีผล(วิกิรรม กรมคิษฐ์, หน้า 477)

มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ พยายามสร้างความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ช่วงนี้ผมคิดว่าผมต้องมองอนาคตธุรกิจในระยะยาวของอมตะ ผมจะยืนอยู่จุดเดิมตรงที่ผมเห็นว่าประสบความสำเร็จทางธุรกิจเท่าที่เห็นในวันนี้ไม่ได้ ผมต้องถามตัวเองก่อนว่า ในอนาคต อมตะจะต้องเติบโตถึงขนาดไหน จึงจะเรียกว่ามั่นคงและเป็นอมตะอย่างแท้จริง แม้ปี 2552 เราจะมีโรงงานแล้วกว่า 800 โรงทั้งที่เมืองไทยและเวียดนามและที่ดินที่ยังไม่ได้พัฒนาอีกกว่า 10,000 ไร่ในไทยและอีกกว่า 10,000 ไร่ในเวียดนาม ประกอบกับราคาราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งมีราคาสูงกว่าผู้พัฒนาที่ดินรายอื่น ๆ มองแล้วอาจคิดว่าเรามีอนาคตที่แข็งแกร่งและดีที่สุด แต่ผมกลับมองว่าพຽ່ງนี้ต้องดีกว่าวันนี้ (วิกิรรม กรมคิษฐ์, หน้า 453)

สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน ทั้งกับนักธุรกิจหรือเพื่อนนักศึกษาในไต้หวัน และการทำความรู้จักกับนักธุรกิจชั้นนำในประเทศไทยเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกิจการและพัฒนาความสัมพันธ์มาเป็นการลงทุนร่วมกันต่อไป โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

นอกจากนี้ผมยังหาช่องทางในการเข้าร่วมกิจกรรม พบปะสังสรรค์ เข้าก๊วน สมาคม สมาพันธ์ หรือหาโอกาสที่จะทำให้ผมสามารถทำความรู้จักกับผู้คนในแวดวงสังคมให้ได้มากที่สุด เพื่อขยายสายสัมพันธ์ไปสู่ธุรกิจการค้า โดยไม่สนใจว่าใครจะมองผมว่าเป็นคนบ้านนอกคอกนา หรือคนไม่มีหัวนอนปลายเท้า เพราะผมไม่ใช่ผู้ร่ำรวยมากดีมาจากไหน ไม่มีอะไรที่จะต้องกังวลต่อภาพลักษณ์มากนัก(วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 60)

ผมไม่มีขบวนบินขึ้นสู่ท้องฟ้าไม่ได้ฉันใด คนที่ไม่มีเพื่อนก็ไม่อาจจะก้าวไกลได้ฉันนั้น เพราะฉะนั้นผมจึงให้ความสำคัญต่อการรู้จักคบหาผู้คนเสมอมา ยิ่งการทำธุรกิจยิ่งต้องอาศัยเพื่อนฝูง คนรู้จักและเครือข่าย ช่วยส่งเสริมสนับสนุน แต่ผมจะเลือกคบเพื่อนที่เป็นคนดี มีน้ำใจเป็นนักกีฬาเท่านั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 62)

ผมเริ่มวางแผนการสร้างองค์กรให้แน่นหนาและมีแบ็คอัพ ด้วยการเชิญผู้หลักผู้ใหญ่ในวงการต่าง ๆ มาเป็นกรรมการ หรือที่ปรึกษาและทำงานด้วยเริ่มจาก ท่านชวลิต ยอธมน...ซึ่งท่านชวลิตช่วยเบาแรงผมไปได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการต้อนรับแขกเครื่องทั้งไทยและต่างชาติ ท่านสละเวลามาร่วมวงต้อนรับด้วยเสมอ เพราะผมยังดูเด็ก (หน้าอ่อน) แถมอายุน้อยอีกต่างหาก อาจทำให้ดูไปว่าหน้าตาในเชิงธุรกิจไม่ค่อยน่าเชื่อถือเท่าใดนักก็ได้ ดังนั้น การมีผู้ใหญ่มาร่วมทุนจึงเป็นเรื่องดี เพราะลูกค้าก็จะมีความเชื่อมั่นมากขึ้น และบางครั้งก็ช่วยเหลือเรื่องติดต่อกับราชการ ซึ่งผมไม่รู้จักใครเลย ทำให้งานด้านสื่อสารภายนอกราบรื่นขึ้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 410-411)

ในความเป็นจริงแล้วสังคมยังต้องอาศัยความรู้จักมักคุ้น โดยความสัมพันธ์ส่วนตัวของมนุษย์เป็นตัวเชื่อมโยงเสมอ โดยเฉพาะในสังคมธุรกิจถ้ามีพื้นฐานที่รู้จักคุ้นเคยกันแล้ว ก็จะทำให้เรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่ายหรือราบรื่นขึ้น ผมสัมผัสได้จากสังคมญี่ปุ่นที่เคยจะเข้าไป เมื่อเริ่มแรกของธุรกิจนั้นถือว่ายากที่สุดเพราะพวกเขาไม่รู้จักผมเลยสักนิดเดียว แต่ทุกวันนี้ทุกอย่างที่มตะทำนั้นราบรื่นจนไม่ต้องมีการสอบถามอะไรเลยจากลูกค้าหน้าใหม่ทั้งหลายที่ต้องการจะลงทุนในนิคมอมตะ สำหรับคนที่เริ่มจากศูนย์เช่นผม ทุกอย่างมันว่างเปล่า ไม่มีอะไรเลยในสังคม การเพิ่มเติมในสิ่งที่ผมขาดอย่างถูกต้องเหมาะสมต่อความจำเป็นขององค์กร ในด้านความน่าเชื่อถือและไม่เป็นการฟุ่มเฟือย จึงเป็นศิลปะในการจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 417-418)

การสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำ สร้างแบบอย่างให้ลูกน้อง คุณวิกรมเชื่อว่า ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำสามารถนำมาใช้ช่วยในงานขายได้ รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้เป็นต้นแบบให้แก่พนักงานในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

“My life is service”, “Nothing is impossible” คงเป็นคำแสดง “ตัวตน” ของผมในด้านทำธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มต้นได้คืออย่างหนึ่ง เพราะปัจจัยที่ทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแต่การมีตัวสินค้าที่ดี มีการตลาดที่รองรับหรือแม้แต่การมีราคาที่ดีเท่านั้น สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือบุคคลที่

บริหารองค์กร จนกลายมาเป็นภาพลักษณ์หรือสัญลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ ที่จะต้องมีหัวใจแห่งการบริการ และความมุ่งมั่นความอดทนไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค ความเด็ดเดี่ยว มีความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสำคัญที่จะทำให้งานขายประสบความสำเร็จ เพราะจะสามารถนำทีมและสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างดี (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 262-263)

เคล็ดลับในการมีลูกน้องดีนั้นไม่ได้อยู่ที่ไหนหรอกครับ แต่อยู่ที่ “ตัวตน” ของเรานี่เอง ว่าเรามีความต้องการอะไรในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร จะบอกว่าเราเป็นเจ้าแกแล้วจะปฏิบัติตัวอย่างไรก็ได้ นั้นคงไม่ถูก ทุกกลุ่มคนทุกองค์กรนั้น จะต้องมีการเกณฑ์ที่ถูกต้องและเป็นธรรม คนที่จะต้องเริ่มแสดงให้เป็นตัวอย่างก่อนเป็นคนแรก คือ “เจ้าแก” หรือ “ผู้นำองค์กร” หากเราคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่เรานั้นควรจะต้องปฏิบัติอย่างไร เราต้องทำตนให้เป็น “ผู้นำ” และ “ต้นแบบ” ที่ดีมีคุณธรรม มีเหตุและผล เพราะลูกน้องต้องเดินตามแม้วันยังค่ำดังนั้น คนที่เป็นผู้นำจึงต้องทำตนและวางตนทุกอย่างให้ถูกต้องในชีวิตการทำงาน รวมถึงวินัยด้านการใช้เงิน เวลาทำงาน ความซื่อสัตย์และความจริงจังต่อหน้าที่ แล้วลูกน้องหรือผู้ตามจึงจะสามารถยึดถือตามแบบอย่างได้อย่างถูกต้อง อย่างเป็นขั้นตอน(วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 385)

เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร เปิดเผยตัวตนเพื่อให้ออกคิดแก่สังคมผ่านเรื่องราวความเป็นมา
ในชีวิตที่เคยทำผิดพลาดและความเป็นมามากกว่าที่จะประสบความสำเร็จ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

มีผู้เคยวิเคราะห์ว่า มีสื่อใดเพียงไม่กี่คนที่สามารถใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เกียรติกล่าวถึงผมว่าเป็นหนึ่งในจำนวนนั้น ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ผมทำ ไม่ถือว่า ‘Sexy’ เพราะไม่ได้อยู่ในสินค้าประเภท Consumer Product ที่สื่อจะติดตามความเคลื่อนไหว นักวิเคราะห์ท่านนั้น สรุปว่า “นิคมอมตะไม่ Sexy หรือก แต่ตัววิกรมนี้สีสันใจ เพราะเขาเป็นคนเล่นกับสื่อเป็น ดังนั้นจึงรู้ว่าสื่อต้องการอะไร และไม่ต้องทำอะไร” ครับ การทำธุรกิจให้เป็นที่รู้จักของสังคม ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนเข้ากับคนได้ง่าย ผมจัดว่าเป็นคนหนึ่งที่ได้รับความคิดเห็นจากสื่อมากจนข้างมากคงอาจเป็นเพราะความที่ผมเป็นคนอหังการดีและไม่ถือตัว ทำให้ผมกลายเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปโดยที่ไม่ต้องไปลงทุนโฆษณามากมาย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 419-420)

ตัวละครต่าง ๆ ก็ใช้ชื่อเหมือนหนังสือซึ่งจะเป็นละครที่เน้นเรื่องความเป็นจริงไม่เป็นละครน้ำเน่าทุกอย่างจะสะท้อนชีวิตและอดีตครอบครัวกรมดิษฐ์ว่า ได้ผ่านร้อนผ่านหนาวมาจนวันนี้ได้อย่างไร ผมเคยทำความเข้าใจความผิดพลาดอะไรมาบ้าง อาจจะทำเป็นข้อคิดให้คนดูไม่ไปทำผิดซ้ำอีก (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 436)

ทำเพื่อองค์กร มีความทุ่มเทในการทำงาน นำเวลาส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน
ด้วย โดยเฉพาะช่วงแรกของการเริ่มต้นธุรกิจนายหน้า ที่คุณวิกรมเป็นเจ้าของบริษัทเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทั้งนี้เป็นเพราะว่าบ้านกับที่ทำงานผมอยู่ที่เดียวกันนั่นเอง จึงทำให้ผมสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวตลอดเวลา แบบพ่อค้าคนจีนสมัยก่อน ที่เฝ้าแก้มักจะเป็นคนดำเนินงานเองเกือบหมด เรียกว่าอะไรก็ตามที่ผมทำได้และมีประโยชน์ ผมก็จะเหมาทำเองทั้งหมดเลยเหมือนกัน (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า

• 93)

บริหารงานแบบกระจายอำนาจ วางแผนส่งมอบการทำงานให้แก่ผู้บริหารระดับรอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ออกเกิดปัญหาในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เมื่อการงานมากขึ้น ก็ต้องเรียนรู้ที่จะไว้ใจคนอื่น ๆ มากขึ้นเป็นลำดับ เพราะมีอะไรมากแล้ว คงเป็นไปได้ไม่ได้ที่จะสามารถขยายงานได้ งานบางอย่างต้องทำเองก็ต้องจัดให้ถูกและดี บางอย่างให้คนอื่นทำได้ก็จัดการแบ่งกันไป และอะไรที่คนอื่นเขาทำได้ดีแล้วก็ไม่ต้องไปแย่งเขาทำ องค์กรก็จะมีความมั่นคงแข็งแรง ก้าวหน้ามากขึ้น ตรงนี้เป็นเรื่องที่ผมจะต้องใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้คน (สิ่งเหล่านี้จะค่อย ๆ สัมผัสจากประสบการณ์) การหลอกตัวเองแบบเก่าแก่โบราณไม่ส่งผลดีต่อผมด้วยประการทั้งปวง เหนื่อยกายเหนื่อยใจ งานไม่ขยาย โอกาสประสบความสำเร็จอาจมีแค่ระดับหนึ่งแต่ไม่สูงมาก เปรียบไปแล้วไม่ผิดอะไรกับการที่ถ้าผมเปิดร้านขายก๋วยเตี๋ยว ก็จะได้เป็นแค่เจ้าร้านก๋วยเตี๋ยวเท่านั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 101)

ผมจะทำหน้าที่เป็นเพียงแต่เป็น “กองหลังเหมือนเงาหนุนความคิด” และชี้แนวทางที่เห็นว่าจำเป็นบ้างเท่านั้นเอง เพราะตามปกติพวกเขาก็สามารถขับเคลื่อนไปได้โดยไม่มีผมได้อยู่แล้ว ส่วนเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นลูกหม้อ มีความเข้าใจในปรัชญาการทำงานแบบอมตะเป็นอย่างดี เพราะอย่างที่ยก ถ้าเขาทำได้ดีแล้วผมจะไปแย่งเขาทำงานทำไม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 372-373)

ผมเคยถามตัวเองเหมือนกันว่า พนักงานของผมทำงานให้ผมมาตั้งแต่เริ่มบริษัทและเขาทำงานได้ดีมาก ถ้าผมไม่เชื่อเขาและคอยแต่จะแย่งเขาทำงาน ผมคงไม่ฉลาดเท่าไรนัก คนเก่งคนดีก็ไม่ได้ผิดได้เกิดได้โชว์ความสามารถกันสักที ผลที่เห็นได้ชัดคือที่ผ่านมามทุกปี ผลงานนั้นเพิ่มขึ้นปีละ 10- 30 % มากกว่าตอนที่ผมบริหารงานเองเสียอีก บางครั้งคนเรามากหลอกตัวเองเสมอว่าเก่งหรือชำนาญกว่าเจ้าหน้าที่ทุกคน เพราะเราคือผู้ที่สร้างบริษัทนี้มากับมือ การเป็นเจ้าแก้ม การเป็นเจ้าของบริษัทเหมือนว่าเราจะเก่งกว่าพวกเขาตลอดไป และยิ่งทุกครั้งทุกคนเหมือนจะต้องมารอรับคำสั่งแล้วค่อยไปทำงาน ก็ยิ่งดูเหมือนว่าตัวเรานั้นยิ่งเก่งมีความสามารถกว่าทุกคนอยู่ตลอดเวลาเปรียบเหมือนกับมีเงาตัวที่คอยหลอกให้ตัวเราหลงหรือเข้าใจผิดตลอดไป ซึ่งความคิดอย่างนี้คงใช้ได้กับร้านขายก๋วยเตี๋ยวเท่านั้นที่คิดแต่ว่าเจ้าแก้มปรุงอาหารเก่งกว่าคนงานตลอดกาล (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 478-479)

และเมื่อปีที่ผมอายุครบ 4 รอบ ผมวางแผนเริ่มนับหนึ่งค่อย ๆ ถอยจากทีละเล็กละน้อยออกมาจากองค์กร “อมตะ” ที่ผมเป็นผู้ก่อร่างสร้างขึ้นมา พร้อมกับค่อย ๆ ผ่องถ่ายงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องผู้ถือหุ้น พนักงาน รวมทั้งส่วนของครอบครัวและน้อง ๆ ก็เช่นกัน โดยวางเป้าหมายในการทำงานอย่าง

เด่นชัดว่าผมจะทำหน้าที่เป็น “Think Tank” กำหนดนโยบายและเป้าหมายให้กับองค์กรเท่านั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 477-478)

รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง โดยเฉพาะคนดี มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบและความอดทนในการทำงาน โดยคุณวิกรมจะเป็นผู้สัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากรในขั้นตอนสุดท้ายเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมมักมองว่าโต๊ะที่มั่นคงแข็งแรงสามารถที่จะรับภาระหนัก ๆ ในอนาคตได้นั้น จะต้องมีความแข็งแรงที่แข็งแกร่งและมีคุณภาพหลาย ๆ ขามาหนุน คือการที่มีพนักงานดี ๆ นั้นเอง (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 385)

ผมเป็นคนพิถีพิถันและให้ความสำคัญกับการเลือกพนักงานเข้าทำงานในบริษัทมาก เพราะพวกเขาทุกคนคือผู้ถือหุ้นที่ลงแรง มีความสำคัญควบคู่ไปกันกับผู้ถือหุ้นที่ลงเงินทุกประการดังนั้นทุกวันนี้ทุกตำแหน่ง ทุกแผนก หลังจากที่เราจัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องสัมภาษณ์แล้วเห็นว่าเหมาะสมแล้ว จะส่งมาให้ผมตรวจสอบพูดคุยเป็นการส่วนตัวเป็นขั้นตอนสุดท้าย ไม่เคยมีใครในบริษัทที่ไม่ผ่านสายตาและการสัมภาษณ์จากผม เรียกว่าตั้งแต่ผู้จัดการธนาคารโรง ผมเป็นคนที่ยึดมั่นใจเลือกเองเป็นด้านสุดท้ายเสมอ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 383)

ผมยินดีที่จะให้เวลากับการได้รู้จักพนักงานก่อนที่จะตัดสินใจให้เข้ามาทำงาน และยิ่งรักจะทำหน้าที่นี้ต่อไปเรื่อย ๆ เพราะถือว่า คนคือตัวจักรสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ผมให้อีกาสทุกคนทุกแผนกสามารถเสนอแนะและช่วยกันหาคนที่มีความสามารถมาให้เสมอ ทำให้เกิดงานใหม่มากขึ้นพร้อมกันไป กองทัพจะแข็งแกร่งต้องมีทหารดีและมีสนามรบให้เขาแสดงฝีมืออย่างต่อเนื่อง หน้าที่ของผมคือการหาคนดีที่มีฝีมือมาเสริมทัพตลอดเวลาเพื่อสักวันหนึ่งเราจะเป็นกองทัพอมตะ ในโลกแห่งธุรกิจอุตสาหกรรมที่จะเดินไปข้างหน้าอย่างไม่รู้จบ ไม่ว่าจะเป็นเวลาอีกนานเท่าไรก็ตาม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 382-383)

ผมอยากได้คนดี คนเก่ง คนมีความทะเยอทะยาน มีความซื่อสัตย์อยู่กับเราเป็นเหมือนพี่เหมือนน้องในบ้านเดียวกันอยู่ด้วยกันตลอดไป อย่างไรก็ตามในระยะหลังมานี้ ผมไม่ค่อยเห็นพนักงานของอมตะลาออกสักเท่าใดเลย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 384)

การวางแผนงานในการมองคนให้เด่นชัด รวมทั้งการวางระบบองค์กรว่าต้องการให้องค์กรไปในทิศทางใด ด้วยคนแบบใด ด้วยคนแบบใดที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่หมุนเร็วขึ้น และต่างกับกฎเกณฑ์หลักการเดิม ๆ ในอดีตมาก สำหรับตัวผมแล้ว นิยมชมชอบคนซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความสามัคคี มีความคิดสร้างสรรค์ มองโลกในแง่บวก มีความมุ่งมั่นและอดทน รักตัวเองควบคู่ไปกับองค์กรและสังคม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 385-386)

วางระบบประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อให้การทำงานขององค์กรไม่ยึดติดกับตัวบุคคล หรือใช้ระบบการทำงานแบบธุรกิจครอบครัว โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมตระหนักดีว่า การวางรากฐาน-ตอกเสาเข็มต้องใช้เวลา การเร่งรัดเกินไปทั้ง ๆ ที่บุคลากรพื้นฐานยังไม่มีความพร้อมนั้น ไม่เกิดประโยชน์แล้วรังแต่จะสร้างปัญหาและภาระให้กับองค์กร เราต้องเข้าใจธรรมชาติของการเติบโตองค์กรเราด้วย เมื่อเราเข้าใจจะสามารถวางแผนดำเนินการได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างให้เป็นองค์กรที่คนทำงานแล้วมีความสุข ไม่ต้องมากังวลว่าถ้าแก่จะไม่ชอบชู้หน้าเป็นการส่วนตัวหรือเปล่า แต่วัดกันที่ผลงานมากกว่า ว่าคุณเป็นคนของใคร (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 375-376)

อีกไม่เกิน 5 ปีนับจากนี้ ทุกอย่างที่ผมกำลังเร่งมือคิด ทำและถ่ายทอดนี้ คงออกดอกออกผล ตกลึกเป็นรูปเป็นร่าง เมื่อถึงเวลานั้นทุกคนคงเข้าใจว่าสิ่งที่ผมทำในวันนี้คืออะไร เพื่อการเดินไปสู่ความเป็นองค์กรอย่างถูกต้องและแท้จริงแบบการบริหารสากล ซึ่งไม่ใช่ระบบครอบครัวหรือตามใจฉันแต่เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการวางรากแก้ว ให้มันคงเจริญอย่างถาวร ผมให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าด้วยการกินดีอยู่ดี มีความสุขกายสุขใจเป็นพื้นฐาน ความสุขของเขาก็คือความสุขของผมเช่นกัน (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 379-380)

การวางนโยบายในการบริหารองค์กรอย่างโปร่งใส เป็นระบบ โดยเฉพาะการสืบทอดการบริหารงาน ซึ่งจะมีคนในตระกูลเข้ามาบริหารงานในแต่ละรุ่นไม่เกิน 2 คน และบุคคลที่เป็นตัวแทนของตระกูลจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมตั้งหลักเกณฑ์ไว้ว่า ในองค์กรมตะจะต้องมีคนในตระกูลกรมดิษฐ์เข้ามาบริหารงานในรุ่นหนึ่ง ๆ ไม่เกิน 2 คน (ไม่นับตัวผม) แต่ทางเทคนิค ผมไม่ได้รับเงินเดือนมาตั้งแต่ปีที่ผมอายุครบ 50 ปีบริบูรณ์แล้ว ตอนนั้นผมไม่ได้เข้าไปบริหารในรายละเอียดเลย และคนจากกรมดิษฐ์ที่จะเข้ามาบริหารงานก็ต้องเป็นคนที่มีความสามารถสูงด้วยตัวเองอย่างเห็นได้ชัด มีความโดดเด่นและจะต้องได้รับการยอมรับโดยบริสุทธิ์ใจด้วยความสามารถของเขาเอง ไม่ใช่เพราะเขาเป็น “คนของใคร” (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 371-372)

ผมไม่อยากให้คนในองค์กรคิดแต่เพียงว่าผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูง จะต้องมาจากคนตระกูลผมเท่านั้น ความคิดอย่างนี้ค่อนข้างเป็นเรื่องคับแคบ แม้ว่าผมจะบริหารงานและปฏิบัติตนแบบเผ้าแก่ มานานก็ตามที่...การบริหารงานแบบใช้ตัวเองเป็นศูนย์กลางหรือในรูปปริามิตนั้นดูมันคงแต่ก็ไม่ค่อยดีนัก เพราะจุดสูงสุดของสามเหลี่ยมนั้นมีจุดเดียว ใคร ๆ ต่างอยากวิ่งมาหาเพื่อให้เผ้าแก่ช่วยตัดสินใจ เพราะกลัวไม่ถูกใจเผ้าแก่ สุดท้ายเลยกลายเป็นการทำงานแบบตามใจฉัน หรือตามใจเผ้าแก่กันไป เป็นการทำงานที่ไม่พึงพาระบบ แต่ไปพึ่งพาที่ตัวบุคคล อาจอยู่ได้หรือทำได้ดีในระดับและระยะเวลาหนึ่งที่เผ้าแก่อยู่ แต่ใน

ระยะยาวแล้วองค์กรจะสั่นคลอน เพราะพนักงานทำงานนาน ๆ เข้า ก็ารู้สึกไม่กระตือรือร้นหรือมีอำนาจเกินไป มีโชหนทางแห่งการเติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างมั่นคงและถาวรที่แท้จริง (วิกิรรม กรมดิษฐ์, หน้า 375)

การบริหารงานต้องมีระบบสากลรองรับ ไม่ใช่ระบบตามใจฉัน วันหนึ่งเปลี่ยนไปอย่างอีกวันหนึ่งเปลี่ยนอย่าง ตามอารมณ์ของเจ้าแก็แต่เพียงอย่างเดียว (วิกิรรม กรมดิษฐ์, หน้า 378)

แต่สำหรับองค์กรแล้ว คนรุ่นใหม่ย่อมมีความสามารถสูงกว่าคนรุ่นก่อนเสมอ ถ้าเรารู้จักถ่ายทอดความคิดและประสบการณ์ถูกต้องและมีประโยชน์ที่เราเคยมีให้เขาและกำหนด เป้าหมายนโยบายให้ดีพร้อม ตัวเราวางตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดีและคอยติดตามงานให้เหมาะสม ก็จะทำให้งานนั้นมีสองวัยในตัวคือ คนหนุ่มเป็นคนลงมือทำงาน ส่วนเจ้าแก็เป็นเหมือนกลองสองทางไกลและคอยช่วยบอกทิศทางอยู่ข้างหลัง ดังนั้น อมตะจึงโตขึ้นตามลำดับอย่างมั่นคง (วิกิรรม กรมดิษฐ์, หน้า 479)

เข้าใจลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องเติบโต ให้โอกาสพนักงานที่มีความสามารถและทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลานาน มีโอกาสเป็นผู้นำของบริษัทในเครือ โดยบริษัทแม่พร้อมจะลงทุนทุกอย่างให้ก่อน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในส่วนของพนักงาน ผมมีแนวความคิดว่าหากพนักงานที่ทำงานกันมานานเกินกว่า 10 ปี หรืออายุมากกว่า 50 ปี และมีผลงานดี โดดเด่น ชื่อสัตย์ สุจริต ขยันรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่เคยโดนลูกคำหรือผู้ติดต่องานต่อว่า ไม่มีจุดด่างพร้อย ได้ทำงานจนเข้าขั้นระดับบริหารของบริษัทแม่แล้ว ควรจะต้องปรับตัวเองออกมาเป็นผู้นำองค์กรใหม่ที่เป็นบริษัทลูก ผมจึงสร้างนโยบาย Young Forever ให้กับบริษัทแม่ ซึ่งเน้นความต้องการให้ทุกคนที่จริงจังและชื่อสัตย์ในหน้าที่มีโอกาสก้าวหน้า หรือเรียกว่าเป็นการสร้างโอกาส ให้เจ้าหน้าที่เหล่านี้สามารถออกมาแสดงฝีมือของตนเองอย่างแท้จริงในองค์กรใหม่ เพราะบางคนอาจจะมีความกลัวที่เก็บไว้ในตัวเอง จะได้นำออกมาใช้อย่างธรรมชาติ เวทีใหม่นี้ล้วนแต่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการหรือการต่อยอดธุรกิจให้กับลูกค้าและธุรกิจใหม่ของอมตะในนิคมต่าง ๆ (วิกิรรม กรมดิษฐ์, หน้า 376-377)

ตอนนี้มีการขยายงานเกือบ 20 บริษัท โดยที่บริษัทแม่จะลงทุนทำทุกอย่างให้ก่อน และหลังจากบริหารไปได้สัก 2-3 ปีแล้ว ถ้าเห็นว่าบริษัทใหม่นี้แข็งแรงมีกำไร บริษัทจะพิจารณาผลประโยชน์ให้ตามความสามารถและผลงานของคนนั้น ๆ ซึ่งสามารถทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นกลายเป็นเจ้าแก็เองได้โดยไม่ต้องเสี่ยง แต่ทุกอย่างย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถที่แท้จริงของแต่ละคนเป็นหลักกว่าจะเป็นผู้นำได้หรือไม่ (วิกิรรม กรมดิษฐ์, หน้า 377-378)

ไม่รู้สิครับ ผมเชื่อว่าทุกคนลึก ๆ แล้วอยากเป็นผู้นำ CEO หรือเจ้าของบริษัทกันทั้งนั้น แต่ต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า “ถ้าเขามีความสามารถพอ” หรือไม่ การให้พวกเขาทุกคนขึ้นมาเป็นเจ้าของกิจการด้วยน้ำพักน้ำแรงและความมุ่งมั่นของเขาเอง โดยผมยังจะหาบริษัทหรือองค์กรสากลระดับโลกสักบริษัทใดไม่เกี่ยง มาร่วมลงทุนกับบริษัทลูก ๆ เพียงขอให้บริษัทนั้นเป็นองค์กรที่ดีคุยกันรู้เรื่อง มีความสามารถดี มี

ผลงาน มีอุดมการณ์ในแนวทางเดียวกัน โปร่งใส มีความเป็น “ธรรมาภิบาล” เพื่อเป็นการเสริมความแข็งแกร่งให้มากขึ้นอีกทางหนึ่ง ด้วย และด้วยวิธีการคิด – การวางแผนเช่นนี้ จะทำให้เราเห็นการเติบโตของพนักงานอมตะได้ขับเคลื่อนแบบองค์กรทุกส่วน เรียกว่าไปพร้อม ๆ กันในการทำงานและสร้างอนาคตให้เติบโตอย่างมั่นคงแข็งแรง (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 378)

- ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจลงทุนแบบหมดหน้าตัก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

อันที่จริงผมเป็นคนชอบคิดและสร้างภาพหลอกตัวเองเพื่อให้ตัวเองเดินไปข้างหน้าขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการสร้างความฝัน เป็นวิธีการในการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ผมมีกำลังใจที่จะมองหาสิ่งใหม่ ๆ สร้างสรรค์และโอกาสของการทำธุรกิจให้กับตนเองเสมอ วันนั้นในอดีตที่ผมมีเงิน 30 ล้านบาท ผมเองไม่เคยคาดคิดในชีวิตมาก่อนเช่นกันว่า ผมจะใจกล้าและใจถึงขนาดนั้น ใจถึงขนาดที่กล้าพอที่จะเอาเงินที่อุตสาหะสร้างสมมาจากศูนย์มาลงทุนจนหมดหน้าตัก โดยยังไม่รู้ว่าจะสามารถเดินต่อจากนั้นไปได้ไกลอีกสักเท่าไรกัน (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 223)

ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด และแสดงความกล้าในการตัดสินใจ เนื่องจากคุณวิกรมเป็นผู้นำองค์กร จึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจคนสุดท้ายในการลงทุนขยายกิจการในระยะยาว เมื่อปี 2549 เพื่อพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอมตะให้กลายเป็นเมืองอย่างแท้จริงในอนาคต ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมหาศาล โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

วันนี้อมตะเป็นบริษัทมหาชน การกระทำหรือการตัดสินใจของผมในฐานะผู้ที่เป็นหัวหน้า การกำหนดนโยบายครั้งนี้จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างจริงจัง ผมผ่านปัญหาต่าง ๆ ของการขาดที่ดินมาเสนอลูกค้ามาหลายครั้ง การต้องเผชิญหน้ากับความเสียดต่อบริษัท จึงเป็นสิ่งที่ผมต้องรับผิดชอบในฐานะซีโอของ บริษัท ผมจึงต้องเดินหน้าโครงการดังกล่าวเพื่อนำอมตะไปสู่อนาคต ... ผมคิดว่า การตัดสินใจในครั้งนี้คุ้มค่ากับการเสี่ยง ผมได้เดินทางมาถึงครึ่งทางบนถนนชีวิตเส้นนี้แล้ว ฉะนั้นต้องไปต่อเพื่อให้ถึงจุดหมาย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 454-455)

รักษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ และเหมาะสม คุณวิกรมพร้อมจะปรับการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ศิลปะแห่งการดำเนินชีวิตข้อหนึ่งที่ผมใช้มาโดยตลอดคือ การปรับตัวให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกที่เหมาะสมอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือหลบหนีไปไหนได้ แต่เราสามารถที่จะเลือกวิถีทางของตนเองได้ด้วยความเข้าใจในปัญหา และวิธีการแก้ไขที่ถูกต้องอย่างมีเหตุมีผลและไม่มั่งงาย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 190-191)

การบริหารจัดการแบบเก่าแก่นั้น จะไม่ได้ช่วยสร้างความเข้มแข็งคงเติบโตให้กับองค์กรในระยะยาวเลย ตรงนี้เราต้องมองกันให้ออก ผมคิดอย่างนี้มานานแล้วว่า ถ้าผมต้องการให้ออมตะเติบโต ผมจะต้องปฏิบัติอย่างไร เพราะมีคำกล่าวที่ว่า ธุรกิจจะอยู่ไม่ถึงสามชั่วอายุคน ซึ่งผมไม่ต้องการให้เกิดกับองค์กรใด ๆ ที่ผมบริหารเลยสิ่งที่สำคัญคือ ผมมองว่าการบริหารจะเป็นระบบใดก็ได้ แต่เราทำแล้วต้องเกิดความสบาย ความสุข ทำอะไรด้วยการพิจารณาจากฐานานุรูปของตนเอง เมื่อไม่ทำอะไรเกินตัว เราจะไม่ทุกข์ ไม่ว่าผมจะรวยมากกว่านี้อีกสักเท่าไร ผมยังคงเป็น “วิกรม กรมดิษฐ์” คนเดิมที่ยังคงยึดติดกับกรอบความคิดเดิม ๆ อยู่ (ในบางเรื่อง) แต่เรื่องไหนที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมทันต่อยุคสมัย หรือต้องคิดวางแผนไปสู่อนาคตในระยะยาว ก็ควรจะต้องให้ความสำคัญเช่นกัน เรียกว่าต้องทำไปควบคู่กัน (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 406)

ทนทานต่อความโดดเดี่ยว คุณวิกรมเชื่อว่าผู้นำจะต้องแสดงความเข้มแข็ง ไม่แสดงความอ่อนแอให้ผู้อื่นเห็น ไม่เรียกร้องความเห็นใจ เพื่อสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้อง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ถ้าผู้นำไม่เข้มแข็ง ไม่เข้มแข็ง ไม่กล้าตัดสินใจ หรือยถงขวางง่าย ๆ แล้ว ลูกน้องจะเอากำลังใจมาจากไหน ผู้นำที่ดีแม้ว่าจะเจ็บปางตายหรือแบกรับปัญหาหนักหนาขนาดไหน หน้าตาก็ต้องยิ้มแย้มเข้าไว้ ไม่แสดงความอ่อนแอให้ผู้ใดเห็น ไม่ใช่อารมณ์และไม่เอาเรื่องไร้สาระมาพูดมาบ่นให้ผู้อื่นฟังเพื่อขอความเห็นใจใด ๆ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 263)

ชอบความท้าทาย มีทัศนคติในแง่บวก ไม่กลัวปัญหา แต่กลับมองว่าปัญหาคือบททดสอบอย่างหนึ่งซึ่งไม่เกินความสามารถในการแก้ไข และหากแก้ไขได้สำเร็จก็จะเป็นภูมิคุ้มกันและสีสันให้กับชีวิต โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ผมทำตัวเหมือนหมูไม่กลัวน้ำร้อนอยู่พักใหญ่ สาเหตุหลักคงเป็นเพราะอ่อนหัดกับอายุอานามเพิ่งแค่ 30 หน่อย ๆ เท่านั้น เฝิงจะสลดคราบเก่าแก่ยุคโบราณออกมาเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพในรูปองค์กรมากขึ้น ความคิดในด้านบวกอย่างนี้นับว่ามีส่วนช่วยให้ผมฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ เพราะจะคอยคิดเข้าข้างตัวเองอยู่เสมอว่า ไม่มีอะไรที่ทำได้ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 222-223)

เส้นทางสายธุรกิจของผมไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบเลยแม้แต่น้อย แม้ว่าผมจะประสบความสำเร็จสามารถเขียนฐานะจากไม่มีอะไรเลยกลายเป็นบริษัทเทรดดิ้งด้านอาหารกระป๋องที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยภายในเวลาไม่ถึงสิบปี แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าผมไม่มีอุปสรรคหรือปัญหาให้แก่นะครับ ปัญหาต่าง ๆ ยังมีอยู่เหมือนเดิม เพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาท้าทายและทดสอบปฏิภาณไหวพริบของผมเสมอ ๆ ผมไม่เคยทอดทิ้งคิดอยู่แต่ว่าจะหาวิธีจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไรเท่านั้น บางเรื่องก็ทำได้อย่างรวดเร็ว บางเรื่องกว่าจะลุล่วงได้ก็ต้องใช้ทั้งเวลาและหัวสมองอย่างหนัก แต่เท่าที่ผ่านมามีผมยังไม่เคยพบมีอะไรที่แก้ไขไม่ได้เลยสักอย่าง ขึ้นอยู่กับจะใช้เวลามากหรือน้อยและวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการอย่างไรเท่านั้น ที่พูดอย่างนี้ไม่ใช่ว่าผมเป็นคนมองโลกในแง่ดีเกินไป แต่ทั้งหมดเกิดจากประสบการณ์ที่ผมได้รับมาโดยตรงจากการทำงานที่เริ่มต้นจากศูนย์ผ่านการฝึกปรือวิทยายุทธต่าง ๆ ด้วยตนเองจนค่อย ๆ ข้างของขึ้นโดยลำดับ ทำให้ชีวิตผมตั้งแต่เกิดมาจนถึงทุกวันนี้ มีต้นทุนการเดินทางของชีวิตที่สูงมาก ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในครอบครัว ชีวิตในวัยเรียน หรือแม้แต่ชีวิตในวัยทำงาน ทุกขั้นตอนล้วนแต่มีสารพัดปัญหาและเต็มไปด้วยความยากลำบากมาเพิ่มเติมรสชาติสีสนให้ผม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 172-173)

ผมมีหลักการมองปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นข้างหน้าว่า จะท้าทายความสามารถผมว่าจะเอาชนะมันได้หรือไม่ จึงทำให้ผมสนุกกับการเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน ถือว่าเป็นตัวฝึกให้ผมมีภูมิคุ้มกันกับเรื่องยุ่ง ๆ ทุกอย่างที่เกิดขึ้นเข้ามาหาแบบไม่ขาดสายเลยทีเดียว (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 319)

หากเจอปัญหาหรือภาระใหญ่ ๆ แล้วเราไม่รู้ว่าจะแก้ไขปัญหายังไง ก็ยังจะต้องหัดนั่งให้เป็น เพื่อใช้สติปัญญา ตรีศตรองหาทางออกสู่การแก้ไขปัญหา เพราะผมเชื่อว่า ไม่มีปัญหาใดที่เราแก้ไขไม่ได้ เพราะปัญหานั้นเกิดจากมนุษย์ และมนุษย์ก็คือผู้ที่แก้ปัญหานั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 408-409)

เข้าถึงลูกค้าเชิงรุก คุณวิกรมมักทำการตลาดในเชิงรุก เช่น เดินทางไปต่างประเทศเพื่อไปเยี่ยมชมโรงงานของลูกค้าและนำเสนอสินค้าด้วยตัวเอง เนื่องจากมองว่าเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองในการทำงาน รวมทั้งยังช่วยให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมชอบการทำการตลาดเชิงรุก เพื่อปรับปรุงให้ผมทำงานได้ถูกต้องกับตลาดมากขึ้น...การเดินทางไปพบปะดูกิจการของลูกค้าในอนาคตในวันนั้น ช่วยตอกย้ำความคิดของผมว่าผมคิดถูกที่ยอมเสียเงินเสีย

ทอง เสียเวลามาเคาะประตูหาลูกค้าในเชิงรุกแบบนี้...Seeing is Believing การเห็นทำให้เกิดความเชื่อ
 ดังนั้นการได้ออกไปพบปะในสนามจริงกับลูกค้าในธุรกิจที่เราทำอยู่ ทำให้เราได้พบ พูดคุยแลกเปลี่ยน
 ข้อคิดเห็น พร้อมทั้งคุยกันถึงแนวทางในการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันเพื่อโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ
 (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 141-144)

ให้ความสำคัญกับพนักงาน ไม่ปลดพนักงานออกแม้ว่าบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤติการเงินอย่างหนัก
 และทำทุกวิถีทางเพื่อให้สามารถจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อก
 เก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

องค์กรต้องเป็นที่พึ่งและดูแลพนักงานในระยะยาวทั้งชีวิต... ผมไม่เคยให้ของขวัญกับพนักงานเพื่อ
 ตัดทอนภาระขององค์กรในยามที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ที่ผ่านมา แม้ว่าในขณะนั้นบริษัทอมตะแทบ
 ไม่มีเงินพอจะจ่ายเงินเดือนพนักงานแม้เพียงคนเดียวด้วยซ้ำไป (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 387)

ผลการศึกษาดอนที่ 2 วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

แบ่งการนำเสนอผลการศึกษากเป็น 2 ส่วนคือ

2.1 การศึกษารูปแบบการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

2.2 การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

2.1 การศึกษารูปแบบการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม มาศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง โดยวิเคราะห์วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กใน 5 ประเด็น ได้แก่

2.1.1 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง ใช้กรอบแนวคิดเรื่องวัตถุประสงค์ของการนำเรื่องเล่ามาใช้ในการสื่อสารองค์กรของ Stephen Denning (2006) และแนวคิดในการเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องเล่า (The Success Model) ของ Chip Heath และ Dan Heath (2007)

2.1.2 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามที่มาของเรื่องเล่า ใช้กรอบแนวคิดเรื่องที่มาของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กรของ Klaus Fog และคณะ (2005)

2.1.3 วิธีการเรียบเรียงสาร ใช้กรอบแนวคิดเรื่องวิธีการจัดเรียงเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจของ Bettinghaus (1980)

2.1.4 วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ ใช้กรอบแนวคิดเรื่องการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ของอุบลวรรณ ปิติพัฒนะโมสิต (2545)

2.1.5 วิธีการเล่าเรื่อง ใช้กรอบแนวคิดเรื่องการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

2.1.6 การใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า ใช้กรอบแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร Klaus Fog และคณะ (2005) และแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของเรื่องเล่าแบบ Backstory Arc ของ Rohit Bhargava (2008)

2.1.1 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง

เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดความน่าสนใจและความน่าเชื่อถือ จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องในการสื่อสารองค์กรของ Stephen Denning (2006) และแนวคิดในการเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องเล่า (The Success Model) เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจ สามารถจดจำได้ มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม ของ Chip Heath และ Dan Heath (2007) มาใช้ในการแบ่งวัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กรออกเป็น

1) วัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Component) มีวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องเพื่อให้ความรู้ หรือเพื่อยุติข้อสงสัย เช่น การอธิบายที่มาของการตัดสินใจลงทุนทำไออิชิ กรีนที่ โดยคุณตัน ภาสกรนที

ถ้าถามว่าทำไมผมจึงตัดสินใจลงทุนครั้งใหญ่ที่สุดในชีวิตกับไออิชิกรีนที่ ประการแรก ยอดขายที่ไออิชิราเมน ชัดเจนว่าลูกค้านิยมดื่มไออิชิกรีนที่มากกว่าน้ำอัดลมทั้งที่ราคาสูงกว่า ประการที่สอง กรีนที่เป็นธุรกิจอนาคต ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาแล้ว และมีอายุความสำเร็จยาวนาน ประการที่สาม ไออิชิมีหน้าร้านจำนวนมาก ทำให้มีลูกค้าที่เคยทดลองชิมรสชาติของไออิชิ กรีนที่ ตลอดเวลา 4 ปี เป็นล้านคน...ประการที่ 4 ผมเชื่อว่าแบรนด์ไออิชิแข็งแกร่งมาก...ด้วยเหตุผลทั้ง 4 ประการ ผมจึงตัดสินใจลงทุนตั้งโรงงานไออิชิกรีนที่ ด้วยเงินลงทุนข้างต้น 200-300 ล้านบาท (ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน "ตัน ไออิชิ", หน้า 161-162)

2) วัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้สึก หรืออารมณ์ (Affective Component) มีวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องเพื่อถ่ายทอดค่านิยม เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับตนเอง เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า เช่น เรื่องเล่าของซิคเว้ที่นำเสนอแนวคิดในการทำงานของ DTAC ในการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์องค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับตราสินค้าและถ่ายทอดค่านิยมในการทำงานของ DTAC ว่าเป็นแบรนด์ที่มีความกล้าในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ มีความเชื่อในการทำงานว่าทุกสิ่งเป็นไปได้

ถ้ามีคำใดในโลกที่ผมอยากลบออกไปจากสารบบการทำงาน ผมขอเลือกคำว่า "เป็นไปไม่ได้" ครับ เพราะผมเชื่อว่าองค์กรจะพัฒนาขึ้นมาก หากพนักงานทุกคนพร้อมจะเปิดรับหรือลองทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ต้องทำให้คำนี้เป็นข้ออ้างในการปฏิเสธอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างที่ใกล้ตัวก็คือ ตอนที่เราเปิดตัว "แสบปี้" เมื่อสี่ปีก่อน ตอนนั้นเราจำเป็นต้องมีการปรับปรุงบริการและภาพลักษณ์ของบริการฟรีเฟด (บริการแบบเต็มเงิน) ขนานใหญ่ เพราะจากผลสำรวจ คนส่วนใหญ่มองว่าแบรนด์ "ดีพร้อมท์" (ชื่อในขณะนั้น) เป็น

อะไรที่น่าเบื่อเอามาก ๆ เราเลยเห็นพ้องต้องกันว่าต้องทำอะไรสักอย่างเพื่อให้แบรนด์ของเราดูดีขึ้น
ทีมงานก็ไปคิดกันว่าจะทำอย่างไร และในที่สุดก็เสนอไอเดียว่าจะเรียกบริการแบบเดิมเงินของเราว่า
“แอปปี” แทน “ดีฟร้อมท์” และจะมีโลโก้ใหม่เป็นรูปยิ้มแฉ่งสีของแบรนด์ก็ยังเป็นสีแดงสด ซึ่งตรงข้ามกับสี
หลักของเราซึ่งเป็นสีฟ้า ผมมานั่งย้อนคิดดูว่าหากวันนั้นเราเชื่อผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ เราคงไม่กล้าผลักดันให้
โปรเจกต์นี้เกิดขึ้นตั้งแต่แรก เพราะ “แอปปี” ไม่ว่าจะเปลี่ยนชื่อหรือสี ไม่ได้มีอะไรเกี่ยวข้องกับแบรนด์หลักของ
เราเลย หลายคนบอกเราว่า “มันเป็นไปได้” ที่เราจะออกแบรนด์ใหม่ที่แตกต่างกับแบรนด์หลักขนาดนั้น
แต่ตอนนี้ “แอปปี” กลายเป็นแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับอย่างดีจากตลาดและไม่ได้ส่งผลกระทบในทางลบ
ต่อแบรนด์หลักขององค์กรแต่อย่างใดเลย (My Life as a Coach, หน้า 182-183)

3) **วัตถุประสงค์ในการทำให้เกิดพฤติกรรม (Behavioral Component)** โดยการเกิด
พฤติกรรมในที่นี้ ไม่ได้หมายถึง การมีพฤติกรรมซื้อสินค้าหรือบริการ แต่หมายถึงการเกิดพฤติกรรมซึ่ง
เป็นองค์ประกอบเชิงการกระทำหรือการโน้มน้าวเชิงปฏิบัติ เช่น การเกิดแรงบันดาลใจในการทำสิ่งที่ดี
หรือต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

มีวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องเพื่อกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
เพื่อจูงใจให้เกิดการทำในอนาคต เช่น การเล่าเรื่องของต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้ทำในอนาคต
โดยต้องการให้อ่านมีความหวัง มีความตั้งใจใช้ชีวิต

ผมอยากให้ทุกคนมีความหวัง เพราะความหวังจะทำให้ชีวิตของเราเดินหน้าอย่างมีพลัง
การถ่ายทอดประสบการณ์ชีวิตของผมครั้งนี้ นอกจากต้องการถ่ายทอดกรณีศึกษาทางธุรกิจให้กับคนที่
เริ่มต้นหรืออยู่ระหว่างการทำธุรกิจแล้ว ผมอยากให้ผู้อ่านทุกท่านมีกำลังใจในการใช้ชีวิต ผมอยากให้ทุกคน
มีความหวัง และเชื่อมั่นว่าวันพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ อย่าเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของชีวิตจะเป็นคำตอบว่าปลายทาง
ของชีวิตจะเป็นเช่นไร เรากำหนดจุดเริ่มต้นไม่ได้ แต่เส้นทางชีวิตนับจากจุดเริ่มต้นเป็นต้นไป คนกำหนดคือ
ตัวเรา จากคนที่เริ่มต้นติดลบ เมื่อเทียบกับมาตรฐานคนทั่วไป อย่างผมสามารถมีวันนี้ได้ ทุกคนก็มีได้...
ผมตั้งใจที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ชีวิตของผมให้คนอื่นได้รับรู้บ้าง หากวันหนึ่งไม่ว่าใครก็ตามที่อ่าน
เรื่องราวของผมแล้วสามารถนำไปใช้ประโยชน์จนประสบความสำเร็จในชีวิต ผมก็หวังว่าเขาจะหวน
กลับมาเป็นผู้ให้เหมือนที่เขาเคยได้รับ ประสบการณ์ชีวิตของเขาจะเป็นบทเรียนที่มีค่าแก่คน
อื่นต่อไป และไม่ว่า บางทีวันหนึ่งคนที่มาถ่ายทอดประสบการณ์ชีวิต ณ ตรงนี้ อาจเป็น...
คุณ (ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”, หน้า 200-206)

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำธุรกิจ เพื่อให้ผู้อ่านรับรู้และเข้าใจการปฏิบัติงาน และกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้สึกรู้สึก หรืออารมณ์ เพื่อให้ผู้อ่านเกิดการยอมรับและคล้อยตาม ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีวัตถุประสงค์ในการทำให้เกิดพฤติกรรมด้วย ได้แก่

- หนังสือเรื่อง My Life as a Coach ที่มีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ทำในอนาคต และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน กล่าวคือต้องการกระตุ้นให้ผู้อ่านมีแรงบันดาลใจใหม่ ๆ มีทัศนคติในด้านบวก กล้าคิดกล้าทำ โดยเลิกคิดว่า “เป็นไปไม่ได้” แต่ให้พยายามทำให้ได้ โดยยกตัวอย่างข้อความอ้างอิง (Quotes) และเรื่องเล่าต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์การทำงานของคุณซิคเว่ และเป็นการรวมเล่มข้อความ หรือบทความที่คุณซิคเว่ เคยใช้เสริมสร้างทัศนคติในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์กร ผ่านทางช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นอีเมลล์ หรือ SMS เช่น

หากวันนั้นเราเชื่อเขา เราก็จะไม่เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในวันนี้ที่ไม่ว่าใครต่างก็พยายามสร้างสีสันให้ตลาดผ่านการจัด Press Show กันทั้งนั้น รวมทั้งยังเห็นผู้บริหารหลายบริษัทออกมาเป็นพรินเตอร์ให้กับบริการและสินค้าของตัวเองอีกด้วย ดังนั้น ผมมักบอกเพื่อนร่วมงานเสมอว่าให้ช่วยลบคำว่า “เป็นไปไม่ได้” ออกไปจากพจนานุกรมการทำงานที่นี่ อย่าให้คำคำเดียวมาเป็นตัวจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองและของคนอื่น ถ้ามีใครเสนอไอเดียใหม่ ๆ เข้ามา แทนที่จะถามว่ามันเป็นไปได้มั๊ย ให้ถามก่อนว่า มันเป็นความคิดที่ดีหรือเปล่า ควรจะทำมั๊ย เมื่อตกลงกันแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดีและควรทำ ก็ล้มคำว่า “ทำไม่ได้” ไปเลยครับ เพราะเราควรช่วยกันหาวิธีทำให้ไอเดียดี ๆ เหล่านี้เป็นจริงขึ้นมาต่างหาก (My Life as a Coach, หน้า 183-184)

- หนังสือเรื่องชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ และหนังสือโซคช่วยด้วยประสบการณ์” ที่มีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและจูงใจให้ทำในอนาคต โดยกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อ่านต้องการจะประสบความสำเร็จในชีวิต และนำความคิดสร้างสรรค์มาลงมือทำ โดยยกตัวอย่างเรื่องเล่าจากประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงในการสร้างกิจการ เช่น

- ถ้าถามว่าผมหวังอะไรจากหนังสือเล่มนี้ สิ่งที่ผมหวังไม่ใช่เพียงแค่คุณได้รู้อะไรมากขึ้นจากประสบการณ์ 15 ปีในโลกธุรกิจของผม แต่ผมหวังว่าคุณจะได้รับแรงบันดาลใจใหม่ ๆ หลังจากที่คุณอ่านหนังสือเล่มนี้จบลง เพราะความรู้นั้นแค่ทำให้เกิดความคิด แต่แรงบันดาลใจนั้นทำให้เกิดการลงมือทำ ผมอยากเห็นสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมเกิดขึ้นมาก ๆ ในโลกใบนี้ และผมจะดีใจมากหากสิ่งนั้นเกิดขึ้นจากมือของคุณ (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 227-228)

- หนังสือเรื่อง HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนดพลิกคน ที่มีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของผู้อ่าน คล้ายกับการเปลี่ยนแปลงแบรนด์ Happy ซึ่งเป็นแบรนด์รอง ทำให้ต้องหิวกระหายความสำเร็จและเรียนรู้อยู่เสมอ (Stay Hungry, Stay Foolish)

จากผลการศึกษาและตัวอย่าง สามารถสรุปว่าวิธีการกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมี 2 รูปแบบ คือ

- (1) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกรหรืออารมณ์
 - (2) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความรู้สึกรหรืออารมณ์ และทำให้เกิดพฤติกรรม
- ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกวิธีการกำหนดเนื้อหา ตาม
วัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง

หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการ สร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้าง ความรู้สึก หรืออารมณ์	หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการ สร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความรู้สึก หรืออารมณ์ และทำให้เกิดพฤติกรรม
Sigve's way	My Life as a Coach
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลลิตี้ CEO ลำผืน...บ้าน TRUE	ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน "ตัน โออิชิ"
เติม 'โชค' ให้การตลาด	โชคช่วยด้วยประสบการณ์
บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ ต้องเป็นหนึ่ง	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน
ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับ สมบูรณ์	
แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้ จากสิงห์	

2.1.2 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามที่มาของเรื่องเล่า

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องที่มาของเรื่องเล่าองค์การของ Klaus Fog และคณะ (2005) ที่ได้แบ่งประเภทของเรื่องเล่าองค์การตามที่มา ออกเป็น (1) พนักงาน (2) เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูง (3) ผู้ก่อตั้งบริษัท (4) จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ (5) ผู้นำทางความคิด (6) คู่ค้าร่วม (7) ลูกค้า (8) ผลิตภัณฑ์ มาใช้ในการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงที่มาของเรื่องเล่าที่พบในกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา ของ เรื่อง	My Life as a Coach	Sive's Way	ชีวิต นี้ ไม่มี ทาง ตัน	เรียลตี้ CEO	โชค ช่วย ด้วย ประสบ การณ์	เดิม 'โชค' ให้การ ตลาด	ชีวิตนี้ เป็น อะไร ก็ได้	ผม จะ เป็น คนดี	แพ้ แล้ว กลับ มา ชนะ	HAPPY คนพลิก แบรนด์
พนักงาน			*				*		*	*
ผู้บริหาร ระดับสูง	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ผู้ก่อตั้งบริษัท			*					*	*	*
จุดเปลี่ยน ความสำเร็จ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ผู้นำความคิด	*	*	*				*			



ตารางที่ 4.5 (ต่อ) แสดงที่มาของเรื่องเล่าที่พบในกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา ของ เรื่อง	My Life as a Coach	Sive' s Way	ชีวิต นี้ ไม่มี ทาง ตัน	เรียลตี้ CEO	โชค ช่วย ด้วย ประสบ การณ์	เดิม 'โชค' ให้การ ตลาด	ชีวิตนี้ เป็น อะไร ก็ได้	ผม จะ เป็น คนดี	แพ้ แล้ว กลับ มา ชนะ	HAPPY คนพลิก แบรนด์
คู่ค้าร่วม			*				*		*	
ลูกค้า									*	
ผลิตภัณฑ์			*	*	*		*	*	*	*

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีรูปแบบการใช้ที่มาของเรื่องเล่าจากหลายแหล่งประกอบกัน กลุ่มตัวอย่างทุกเล่มมีการใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงและจุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ โดยใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงเป็นการดำเนินเรื่องหลักหรือเป็นตัวละครหลัก ยกเว้นหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคน ที่ใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากพนักงานเป็นการดำเนินเรื่องหลักหรือใช้พนักงานเป็นตัวละครหลัก เนื่องจากเป็นเรื่องเล่าที่ถ่ายทอดมาจากมุมมองของผู้เขียนซึ่งเป็นพนักงานของ TAC

ที่มาของเรื่องเล่าที่พบมากในลำดับรองลงมาคือเรื่องเล่าจากผลิตภัณฑ์ และที่มาของเรื่องเล่าที่พบน้อยที่สุดคือ ลูกค้า นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตามรายชื่อหนังสือพบว่า หนังสือที่มีที่มาของเรื่องเล่ามากที่สุด คือ หนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ และหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ ส่วนหนังสือที่มีที่มาของเรื่องเล่าพบน้อยที่สุด คือ โชคช่วยด้วยประสบการณ์

2.1.3 รูปแบบการเรียบเรียงสาร

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องแนวคิดเรื่องวิธีการจัดเรียบเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจของ Bettinghaus (1980) มาใช้ในการศึกษาวิธีการจัดเนื้อหาสารในภาพรวมของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก โดยศึกษาวิธีการจัดเนื้อหาสารในภาพรวมหรือการจัดแบ่งเนื้อหาออกเป็นบท ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการเล่าเรื่องตามลำดับก่อนหลัง ทำให้มีปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์ของหัวข้อมาเกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีรูปแบบการเรียบเรียงสาร ใน 2 ลักษณะคือ

(1) การจัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ (Topic Organization) โดยหยิบยกประเด็นหลักของสารขึ้นมาเขียนในรูปแบบของวลีหรือประโยคคำถาม

(2) การจัดเรียบเรียงตามลำดับเวลา (Chronological Organization)

ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามรูปแบบการเรียบเรียงสาร

หนังสือที่มีการเรียบเรียงสาร โดยแบ่งเป็นหัวข้อ	หนังสือที่มีการเรียบเรียงสาร ตามลำดับเวลา
My Life as a Coach	ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”
Sigve's way	บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ ต้องเป็นหนึ่ง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามรูปแบบการเรียบเรียงสาร

หนังสือที่มีการเรียบเรียงสาร โดยแบ่งเป็นหัวข้อ	หนังสือที่มีการเรียบเรียงสาร ตามลำดับเวลา
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ลำผืน...บ้าน TRUE	ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์
โชคช่วยด้วยประสบการณ์	แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จาก สิงห์
เติม 'โชค' ให้การตลาด	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน

นอกจากนี้จากการศึกษารูปแบบการเรียบเรียงสาร สามารถอธิบายได้ว่า สำหรับหนังสือ
พ็อกเก็ตบุ๊กที่มีการจัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อนั้น เนื้อหาระหว่างหัวข้อแต่ละหัวข้อไม่มี
ความสัมพันธ์กัน ส่วนหนังสือที่มีการจัดเรียบเรียงตามลำดับเวลา จะเล่าเรื่องตั้งแต่อดีตมาจนถึง
ปัจจุบัน ในกรณีที่เป็นหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับบุคคล ก็เรียงลำดับการเล่าตั้งแต่สมัยเด็กจนเข้าสู่วัย
ทำงาน หรือตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจแรกมาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมาก จากนั้นจึงพัฒนามาเป็นธุรกิจ
ปัจจุบัน และในกรณีที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแบรนด์และความเป็นมาจะเรียงลำดับการเล่าจากจุดที่ประสบ
ปัญหาและอุปสรรคมาจนถึงจุดที่ประสบความสำเร็จ หรือได้รับชัยชนะ

2.1.4 วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องแนวคิดเรื่องการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ ของอุบลวรรณ ปิติพัฒนาโมษิต (2545) มาใช้ในการศึกษาวิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการใช้ข้อความในการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1) การเขียนแบบบรรยาย เป็นรูปแบบการเขียนที่พบมากที่สุด คือพบในกลุ่มตัวอย่างทุกเล่ม โดยจะให้เป็นข้อความหลักในการเล่าเรื่อง เช่น

อำนาจของผู้บริหารในบริษัทโทรคมนาคมสามารถใช้เบอร์ส่วยเลขเรียงกันห้าหลักตัวได้อย่างสบาย แต่เบอร์โทรศัพท์ของคุณบุญชัย คุณวิชัย คุณชัชวาล์ ก็ไม่ได้เป็นเบอร์ส่วยเป็นเบอร์แค่ประเภท xxyy ที่หาได้ตามท้องตลาดทั่วไปนั่นเอง อันนี้เป็นตัวอย่างที่ผมสังเกตเห็น (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แรนด์พลิกคน, หน้า 253)

2) การเขียนแบบพรรณนา เป็นรูปแบบการเขียนที่เล่าเรื่องให้ผู้อ่านเห็นภาพ อาจใช้อุปมาโวหาร เช่น

ต้นไม้ชื่อ “ทีเอ” กำลังอยู่ในช่วงที่กำลังฟื้นตัวหลังมรสุมร้ายพัดผ่านไป ผมในฐานะหัวหน้า “คนสวน” ที่เจ้าของสวนมอบหมายให้เข้ามาพลิกฟื้นผืนดินที่เคยอุดมสมบูรณ์เพื่อให้ต้นไม้ที่ปลูกไว้เจริญงอกงามผลิดอกออกผลขึ้นมาอีกครั้ง (เรียลตี้ CEO ลำผืน...บ้าน TRUE, หน้า 53)

3) การเขียนแบบจูงใจ เป็นรูปแบบการเขียนเพื่อโน้มน้าวใจให้คล้อยตาม โดยการแสดงเหตุผล เช่น

ถ้าถามว่าทำไมสิ่งจึงประสบความสำเร็จ ทำไมแพ้มแล้วกลับมาชนะได้ ก็ย่อมเป็นหลายปัจจัยประกอบกัน แต่สิ่งแรกในใจของผู้เขียนคือ เพราะผู้บริหารและทีมงานตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันล้วนแต่เป็นคนดี แม้สินค้าที่ขายจะได้ชื่อว่าเป็นสินค้าบาป แต่เพราะนี่คือมรดกที่บรรพบุรุษสร้างมาอย่างลำบากพากเพียร และไม่ใช่อสร้างด้วยวัตถุประสงค์ว่าอยากเห็นคนไทยเมามาย แต่เพื่อให้คนที่ไม่อาจตัดกิเลสได้ ได้บริโภคของดีมีคุณภาพ (แพ้มแล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์, หน้า 66)

4) การเขียนแบบอธิบาย เป็นการเขียนเพื่อชี้แจงความรู้ เพื่ออธิบายเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย โดยเน้นการนำเสนอข้อมูลรายละเอียดให้เข้าใจง่าย เช่น การอธิบายกลยุทธ์ในการทำการค้าของเครือสหพัฒน์ ดังนี้

เมื่อ “เล็ก” แล้วก็ต้องลง “ลึก” และ “กว้าง”

เล็ก คือความไม่เสี่ยง เริ่มเล็กก็เสี่ยงน้อย เสี่ยงน้อยก็ปลอดภัยและมั่นคง

ลึก คือการเข้าถึงถึงแก่นแท้ของธุรกิจนั้น ๆ ทั้งด้านการผลิต การขายและการตลาด เนื่องจากเครือข่ายพัฒนาไม่ใช่เพียงแค่ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแต่เป็นองค์กรที่มีรูปแบบในตัวเองอย่างครบวงจร กล่าวคือ

- 1. เป็นผู้ลงทุน ทั้งด้านการผลิตที่ครบวงจร ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ นับแต่บริษัทผลิตวัตถุดิบจนออกมาเป็นสินค้า
 - 2. การเป็นไลเซนซี ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าแบรนด์เนมจากต่างประเทศที่มีชื่อเสียงมากมาย
 - 3. การทำการตลาดและการขาย ผ่านบริษัทสหพัฒนพิบูล ไอ.ซี.ซี. และอีกหลายบริษัทในเครือที่ส่งสมโนว์ ฮาวในด้านช่องทางจำหน่าย โดยเฉพาะตลาดในประเทศอย่างเข้มแข็ง
 - 4. ขยายสู่ธุรกิจบริการรูปแบบต่าง ๆ ที่มีโอกาส เช่น ร้านตัดผม แต่งหน้า คาราโอเกะ โรงเรียน
 - 5. สร้างช่องทางจำหน่ายของตัวเอง เช่น ร้าน 108 ซุป ทีวีไดเร็กจำกัด
- กว้าง คือจุดพลิกที่จะทำให้เล็กได้เปรียบยกย

เครือข่ายพัฒนา คือกลุ่มผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภค ที่มีชนิดและสินค้ามาก ที่สุดในเมืองไทย (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง, หน้า 31-32)

5) การเขียนแบบอภิปราย เป็นการเขียนแสดงความคิดที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจประกอบด้วยข้อแนะนำ โดยแสดงเหตุผลที่น่าเชื่อมาสนับสนุนข้อดีข้อเสียของประเด็นสำคัญอย่างชัดเจน เช่น

วันนี้ผมมีคำถามง่าย ๆ มาให้ลองตอบดูนะครับ สมมุติว่าคุณเป็นผู้จัดการร้านอาหารแห่งหนึ่ง ระหว่างเดินตรวจตราดูความเรียบร้อย จู่ ๆ ก็มีเสียงแก้วแตกดังพลั้ง! สายตาทุกคู่หันมาที่ต้นเสียงซึ่งกำลังร้องไห้จ้า เด็กน้อยผู้น่าสงสารผลอเอามือไปปิดแก้วน้ำส้มตกพื้น คุณแม่พยายามปลอบลูกให้หยุดร้องด้วยใบหน้าที่แดงก่ำไม่แพ้กัน เพราะอายสายตาทที่จับต้องมาที่เธอกับลูกเป็นตาเดียว ในฐานะที่เป็นผู้จัดการร้าน คุณจะรับมือกับสถานการณ์นี้อย่างไรครับ

ก) รับสั่งพนักงานให้ไปเอาไม้ถูมาทำความสะอาดพื้นโดยด่วน

ข) รับเดินเข้าไปดูแลคุณแม่พร้อมน้ำส้มแก้วใหม่

ค) ทั้ง 2 ข้อ

ถ้าคุณเลือกข้อใดข้อหนึ่งที่กล่าวข้างต้น ถือว่าเป็นการให้บริการขั้นพื้นฐานเท่านั้นครับ แค่นั้นก็ดูว่ามันจะดีกว่ามั๊ย ถ้าคุณเดินตรงไปที่เด็กน้อยคนนั้นด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม พร้อมกับหยิบผ้าเช็ดหน้าสีขาวสะอาดออกจากกระเป๋าเสื้อของคุณเพื่อเช็ดน้ำส้มที่กระเด็นเปื้อนเสื้อผ้าของลูกค้าตัวจิ๋วของคุณอย่างบรรจง จากนั้นค่อยส่งลูกน้องให้จัดการทำความสะอาดพื้นให้เรียบร้อย ขณะเดียวกันก็จัดน้ำส้มแก้วใหม่ให้คุณแม่ซึ่งก็คงตกใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่แพ้กัน พร้อมจัดการเสิร์ฟอาหารที่สั่งไว้ให้ลูกค้าด้วยตนเอง ... เมื่อเธอจ่ายเงินเสร็จ คุณรีบไปยืนที่ประตูมอบคุปองส่วนลดให้...ก่อนที่จะกล่าวขอบคุณเธอและลูกอีกครั้ง

จากผลการศึกษาและตัวอย่างพบว่า วิธีการนำเสนอเรื่องราวตามวิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมี 2 รูปแบบ คือ

- (1) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ใช้วิธีการใช้ภาษารูปแบบเดียว ในที่นี้คือ การเขียนแบบบรรยาย
- (2) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ใช้วิธีการใช้ภาษาหลายรูปแบบร่วมกัน ซึ่งประเภทของข้อความที่พบมากที่สุดในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คือ การเขียนแบบบรรยาย รองลงมา คือ การพรรณนา และการอธิบาย ตามลำดับ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตามรายชื่อหนังสือพบว่า หนังสือที่มีวิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์หลากหลายประเภทมากที่สุด คือ หนังสือแพรวแล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ และหนังสือ My Life as a Coach ส่วนหนังสือที่มีวิธีการใช้ภาษาน้อยที่สุด โดยใช้การเขียนในรูปแบบการบรรยายเพียงอย่างเดียว คือ หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน และ Sive's Way

2.1.5 วิธีการเล่าเรื่อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมวิธีการเล่าเรื่องที่พบในกลุ่มตัวอย่างและนำมาจัดประเภทออกเป็นวิธีการเล่าเรื่องในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ

- 1) การเล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก เช่น การเริ่มต้นจากก้าวแรกที่มีเหงื่อออกอยู่เสมอ การเริ่มต้นจากติดลบ

บางทีผมก็นึกแปลกใจเหมือนกันว่าวันแรกของการเริ่มต้นงานใหม่ทำไมผมต้องเหงื่อออกอยู่เสมอ ตั้งแต่เป็นลูกจ้างที่ไม่มีทางเลือก จนเป็นเจ้าของกิจการที่สามารถเลือกตัวหน่งยืนได้ ผมก็ยังเลือกยืนในจุดที่มีเหงื่อเป็นเพื่อนเช่นเดิม อาจเป็นเพราะผมเชื่อว่าก้าวแรกเป็นก้าวที่สำคัญยิ่ง และเหงื่อคือน้ำมนต์ที่ดีที่สุดของคนทำงาน (ตัน ภาสกรนที, หน้า 16)

ผมไม่เคยจินตนาการที่เริ่มต้นการทำธุรกิจในฐานะ “ทายาทที่สืบทอดอาณาจักรธุรกิจของบิดา-มารดา” หรือมีเงินทุนมหาศาลจากครอบครัว ทุกคนมีวาสนาแตกต่างกัน บางคนเริ่มต้นจาก 0 บางคนเริ่มจาก +5 แต่ผมอาจเรียกได้ว่าเริ่มต้นชีวิตการทำงานแบบ “ติดลบ” เมื่อเทียบกับคนทั่วไปในวันนี้...ถึงแม้จะเริ่มต้นอย่าง “ติดลบ” แต่ผมก็สามารถมี

- วันนี้ได้ นั่นคือเหตุผลสำคัญที่ผมอยากถ่ายทอดเรื่องราวของผมและไออิชิ ไม่ใช่เพื่อคุณไม่ให้อวดถึงความสำเร็จ แต่ต้องการให้เป็นกำลังใจแก่คนส่วนใหญ่ในเมืองไทย (ต้น ภาสกรนที, หน้า 16-17)

2) เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง เช่น ผมโชคดีที่เกิดมาไม่หล่อและพ่อไม่รวย ยิ่งกดดันยังมีแรงฮึด

ผมโชคดีที่เกิดมาไม่หล่อและพ่อไม่รวย เพราะถ้าผมหล่อหรือพ่อผมรวย ผมก็คงไม่มีวันนี้ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 21)

แม้ไม่มีใครดูถูกดูหมิ่น แต่ผมก็อดรู้สึกเช่นนั้นไม่ได้ แต่ยิ่งรู้สึกกดดันมากเท่าไร ผมก็ยิ่งเกิดแรงฮึดมากเท่านั้น (ต้น ภาสกรนที, หน้า 22)

3) เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ โดยการใช้คำพูดผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่ 3 มาใช้เพิ่มความน่าเชื่อถือของผู้เล่า หรือเรื่องเล่า

ก่อนหน้านี้นักคุณโชค บุญกุล ไม่ได้เป็นบุคคลที่ผมสนใจจะศึกษาเรื่องราวของเขาเป็นพิเศษเท่าใดนัก อาจจะเป็นเพราะเขายัง “เด็ก” เกินไปเมื่อเทียบกับบุคคลสำคัญคนอื่น ๆ ในสังคมไทย และดูเหมือนไม่ได้มีบทบาทในวงกว้างมากนัก แต่เมื่อวันหนึ่งผมได้รับการติดต่อจากคนใกล้ชิดของคุณโชคว่าคุณโชคมีความสนใจที่จะมาร่วมสะท้อนความคิดและเผยแพร่ความรู้จากประสบการณ์...ทำให้ผมต้องเริ่มศึกษาเรื่องของเขาให้ละเอียดกว่าที่เคยทำมา ผมยอมรับว่าก่อนหน้านี้นี้ ผมคิดว่าคุณโชคก็เป็นเหมือนนักธุรกิจรุ่นใหม่อีกหลายคน ที่เติบโตมาจากพื้นฐานที่ได้เปรียบคนอื่นในสังคม และมีภาพลักษณ์ที่ดีเกินกว่าความเป็นจริง โดยเราได้รับรู้ผ่านสื่อต่างๆ ช่างมักจะเป็นคนมีคำพูดในหลักการที่สวยหรู เกินกว่าความเป็นจริงที่เขาปฏิบัติอยู่เสียเป็นส่วนใหญ่ แต่ 6 เดือนที่ได้มีโอกาสคุยกับเขาในรายการวิทยุเป็นประจำทุกสัปดาห์ ผมได้เห็นบุคลิกลักษณะความเป็นคนมีความมั่นใจในตัวเอง เอาจริงเอาจัง มีระเบียบ ตรงต่อเวลา มีแนวความคิดที่กลั่นออกมาจากประสบการณ์จริงของตัวเอง มากกว่าตำราสวยหรู เป็นคนที่มีจุดยืนที่หนักแน่น เป็นตัวของตัวเองในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็น ไม่หลงกระแส ทำให้ผมต้องคอย ๆ ทบทวนความคิดใหม่ และในที่สุด ก็ยอมรับว่า เขาเป็น “ของจริง” ในฐานะนักธุรกิจรุ่นใหม่ที่จะเป็นความหวังของสังคมไทยได้ในยุคต่อไป ในฐานะของ Social Entrepreneur ซึ่งคุณผู้อ่านน่าจะเห็นด้วยกับผม เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้จบ (จิระ ห้องสำเร็จ-โชคช่วยด้วยประสบการณ์ , คำนำคน On Air)

4) เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการใช้เรื่องเล่าประกอบใน 4 ลักษณะคือ

- 4.1 นิทาน
- 4.2 กรณีตัวอย่าง
- 4.3 เกร็ดประวัติ คำพูดสนับสนุน
- 4.4 เรื่องเล่าส่วนตัว ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ การครอบรอบ กิจกรรมยามว่าง

4.1 การเล่าเรื่องโดยใช้นิทาน เช่น

เคยได้อ่านนิทานเรื่องเดวิดกับโกไลแอธมั้ยครับ...ตอนเด็ก ๆ ผมฟังเรื่องนี้ไปเพลิน ๆ ไม่ได้คิดอะไรมาก นอกจากเป็นนิทานที่สนุกดี พอโตขึ้นและได้เข้ามาทำงานบริหาร ผมเริ่มคิดว่าความจริงโลกธุรกิจก็ไม่ต่างกับนิทานเรื่องนี้สักเท่าไร ถ้าให้แบ่งง่าย ๆ บริษัทที่เห็นกันอยู่ทุกวันนี้มีอยู่สองประเภท ประเภทแรก คือบริษัทยักษ์ใหญ่เหมือนโกไลแอธที่ประสบความสำเร็จมาตลอดมีพลังอำนาจที่ล้นเหลือทั้งในด้านการตลาดและเงินทุน ขยับตัวแต่ละทีก็สะเทือนไปทั้งวงการ ในขณะที่บริษัทประเภทที่สองนั้นเหมือนเดวิด คือเป็นบริษัทเล็ก ๆ ไม่มีทุนรอนอะไรมาก นอกจากกำลังใจและความมุ่งมั่นที่จะชนะ เหมือนนักมวยตัวเล็กที่ขยันต่อยวิ่งวนไปรอบ ๆ หาทางแยบตลอดไม่เหน็ดไม่เหนื่อย ผมไม่ได้บอกว่าอะไรดีหรือไม่ดี หรือแบบไหนดีกว่ากันนะครับ การเป็นพี่เบิ้มหรือยักษ์ใหญ่นั้นเป็นสิ่งดีแน่นอน เพราะหมายถึงความได้เปรียบหลายด้าน รวมทั้งเป็นเครื่องหมายแสดงความสำเร็จที่ทีมงานได้บุกบันฝ่าฟันกันมาหลายปี แต่ปัญหาคือพอประสบความสำเร็จมาก ๆ เข้า บางบริษัทก็เริ่มจะอู้อย่าย ดัดสินใจทำอะไรก็ต้องผ่านการอนุมัติหลายขั้นตอน แถมผู้บริหารก็อาจจะเข้าใจว่าคงไม่มีคู่แข่งที่ไหนไล่ทันเพราะทั้งช่วงห่างกันกลายชุม ดังนั้นจากที่เคยเป็นขุนศึกที่คล่องแคล่วในสนามรบก็กลายเป็นแม่ทัพที่เชื่องช้าและใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการรักษาฐานอำนาจภายใน มีหลายครั้งที่พวกเขาเหล่านี้ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงใหม่ เพียงเพราะกลัวการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของตน ในขณะที่บริษัทเล็ก ๆ นั้นเสียเปรียบเกือบทุกด้าน ทั้งกำลังเงิน กำลังคน แต่สิ่งที่บรรดามวยรองเหล่านี้มีคือสปิริตของนักสู้ที่กล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเนื่องจากเป็นบริษัทเล็ก การขยับแต่ละก้าวมักจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว คิดปุ๊บลงมือปั๊บ เหมือนหน่วยรบที่พร้อมลงสนามทำศึกตลอดเวลา จะว่าไปองค์กรเล็กที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งก็นำเอาข้อเสียเปรียบของตัวเองมาเป็นแรงผลักดันให้ตัวเองก้าวไปข้างหน้าได้อย่างน่าแปลกใจ นอกจากนี้ บริษัทเล็ก ๆ เหล่านี้มักจะทำงานประสานกันได้ค่อนข้างลื่นไหล เพราะไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน อีกทั้งผู้นำหลายคนขององค์กรขนาดเล็กก็มักจะใช้วิธีการบริหารแบบถึงลูกถึงคนมากกว่า ดังนั้นเรามักไม่ค่อยเห็นช่องว่างระหว่าง

ผู้บริหารกับพนักงานมากนัก ในขณะที่ด้วยกันบริษัทเหล่านี้มักจะไม่น่าจะหลงไปกับการความสำเร็จ เพราะรู้ว่าหนทางยังอีกไกลกว่าจะใหญ่โตกับเขาบ้าง (ซิคเว่ เบรกเก้ – *My Life as a Coach*, หน้า 153-155)

4.2 การเล่าเรื่องโดยใช้กรณีตัวอย่าง เช่น

เรื่องของคุณพิทักษ์ ปลื้มพิทักษ์กุลที่ผมอ่านเจอในบางกอกโพสต์ น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงครับ คุณพิทักษ์เป็นเจ้าของอิเล็กทรอนิกส์ พลาซาสยามทีวี บริษัทค้าปลีกเครื่องใช้ไฟฟ้าในเชียงใหม่ ยามที่การแข่งขันร้อนระอุด้วยกลยุทธ์ด้านราคาของผู้ค้าปลีกรายใหญ่ แทนที่จะรอตั้งรับ เขาตัดสินใจเป็นฝ่ายรุกก่อนด้วยกลยุทธ์หลายอย่างที่คาดไม่ถึง ไม่ว่าจะเป็นเจ้าแรกที่กล้าการันตีราคา ถ้าเจอที่อื่นขายถูกกว่า ยินดีคืนเงินให้ ทุก ๆ 10 วัน เขาจะส่งทีมงานออกไปสำรวจห้างร้านต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าที่ร้านมีราคาถูกที่สุดในตลาด หรือการสร้างความประทับใจด้วยบริการ “สายฟ้าแลบ” ที่ส่งของถึงบ้านลูกค้าด้วยความรวดเร็ว เท่าที่อ่านในข่าวของจะมารออยู่ที่หน้าประตูก่อนที่ตัวลูกค้าจะกลับถึงบ้านด้วยซ้ำ ผมชอบที่คุณพิทักษ์บอกว่า ก่อนที่จะขอให้คนอื่นช่วย เราต้องช่วยเหลือตัวเองก่อนโดยการทำงานให้หนักขึ้น สร้างทีมที่ดีและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เขาปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนไปได้ทันเวลา และสามารถนำธุรกิจฝ่าวิกฤติครั้งใหญ่มาได้ที่น่าประทับใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำวันนี้จำเป็นต้องมี หากอยากอยู่รอดและประสบความสำเร็จ (ซิคเว่ เบรกเก้ – *My Life as a Coach*, หน้า 125-126)

4.3 การเล่าเรื่องโดยใช้เกร็ดประวัติ คำพูดสนับสนุน เช่น

ผมว่าหลายคนคงเคยประสบเหตุการณ์ลักษณะคล้าย ๆ กันนี้มาบ้างเหมือนกันในชีวิตจริง ตราบใดที่เราไม่ได้อยู่คนเดียวในโลกใบนี้ เราก็ต้องเรียนรู้ที่จะอยู่และทำงานร่วมกับคนอื่นให้ได้ ผมว่าเคล็ดลับที่จริงซักหน่อย อีโก้ที่มีเยอะ ๆ เก็บไว้ที่บ้านบ้างก็ได้ เราก็น่าจะสามารถทำงานได้ราบรื่นและสบายใจขึ้นนะครับ อย่าลืมนะครับว่า “There is no ‘I’ in team but there is in win” (ซิคเว่ เบรกเก้ – *My Life as a Coach*, หน้า 125-126 : อ้างอิงคำพูดของ Michael Jordan)

4.4 เรื่องเล่าส่วนตัว ในที่นี้ขอยกตัวอย่างเรื่องเล่าเกี่ยวกับกิจกรรมยามว่างของคุณบุญยสิทธิ์ คือ การขับเครื่องบิน

บุญยสิทธิ์บอกว่า การขับเครื่องบินก็เหมือนการทำธุรกิจ ถ้าพิจารณาให้ดีมันมีปรัชญาธุรกิจแฝงอยู่ การขับเครื่องบินต้องมีสติและให้ความสำคัญกับรายละเอียดในทุกจุด มิใช่แค่ระหว่างอยู่บนท้องฟ้าก่อนบิน – เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับนักบินนั่นคือการเตรียมความพร้อมไม่ว่าจะเป็นสภาพเครื่องยนต์ ตัวถัง ใบพัด ต้องสมบูรณ์พร้อมสำหรับการบิน น้ำมันเชื้อเพลิงต้องถูกเติมเต็ม เช่นเดียวกับสภาพภูมิอากาศต้องมั่นใจว่าปลอดภัย รวมถึงเส้นทางที่จะไปก็ต้องศึกษาอย่างละเอียดก่อนขึ้นบินเหมือนการทำธุรกิจที่ก่อนตัดสินใจว่าจะลงทุนธุรกิจใดก็ต้องศึกษาสินค้า สภาพตลาดและวิเคราะห์ทิศทางอนาคตธุรกิจให้ดีกว่า เพราะเมื่อตัดสินใจลงทุนแล้วก็เหมือนเครื่องบินที่เริ่มเทกออฟ ย่อมไม่สามารถย้อนกลับไปได้ ในสิ่งที่ผ่านมาได้ มันอาจหมายถึงการขาดทุนจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด

ระหว่างบิน - สิ่งที่ต้องควบคุมคือเครื่องบินซึ่งจำเป็นต้องรู้สมรรถนะของเครื่อง รู้ว่าเครื่องที่ควบคุมนั้นมีสมรรถนะเท่าใด มีความเร็วเท่าไร ศักยภาพที่เครื่องทำได้มีอยู่เท่าใดกันแน่ เมื่ออยู่บนท้องฟ้าไม่มีถนนให้ดูต้องอาศัยการคำนวณเวลาและทิศทาง ต้องวิเคราะห์สภาพอากาศข้างนอกอย่างแม่นยำ เมฆก้อนไหนผ่าได้ ก้อนไหนผ่าไม่ได้ อย่างที่กล่าวแล้ว

เปรียบเทียบธุรกิจที่ต้อง “รู้เขา – รู้เรา” ต้องรู้กำลังตนเอง และประมาณกำลังอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา ว่าศักยภาพของนักบินว่าจะสามารถบินฝ่าไปได้หรือไม่ ฝ่าไม่ได้ก็อ้อมหลบหลีก เพื่อไปให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยมากที่สุด การมีสติเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า คือสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับนักบินและนักธุรกิจที่ชอบการบิน...ขณะที่อยู่บนท้องฟ้าก็จะมองได้มากกว่าคนอื่น ต่างจากคนที่อยู่เบื้องล่างที่มองเห็นมิติด้านเดียว

นำเครื่องลงจอด – เมื่อบินขึ้นไปแล้วก็ต้องหาทางลงให้ได้ ผิดพลาดไม่ได้เหมือนการทำธุรกิจ เป้าหมายที่จะไปเป็นสิ่งสำคัญ การบินต้องมีจุดหมายที่จะร่อนลงเช่นเดียวกับการทำธุรกิจ เป้าหมายที่จะไปเป็นสิ่งสำคัญ การบินต้องมีจุดหมายที่จะร่อนลงเช่นเดียวกับการทำธุรกิจ ขึ้นได้ก็ต้องลงได้อย่างปลอดภัยและสำเร็จ...สำหรับบุญยสิทธิ์ การเตรียมพร้อมก่อนบินและสติที่ไม่พาตัวเองไปในความเสี่ยง มันทำให้เขารู้สึกว่าการบินนั้นปลอดภัย การทำธุรกิจก็เช่นเดียวกัน เมื่อ “ไม่เสี่ยง” ก็ยอมปลอดภัย

นี่คือกีฬาโปรดของบุญยสิทธิ์ เสี่ยงและท้าทาย คล้ายการทำธุรกิจที่เขายังคลุกคลีอยู่ในวันนี้ (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล : ผู้เรียบเรียง - บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง, หน้า 336-338)

5) เล่าเรื่องโดยใช้จุดมุ่งใจทางอารมณ์

15 ปีแล้วที่ผมลงมาลุยงานที่ฟาร์มโชคชัยอย่างจริงจัง และสร้างโมเดลใหม่ของธุรกิจการเกษตรขึ้นมาในเมืองไทย ผมนึกถึงใบหน้าและแววตาของคุณธีระ พนักงานรีดนมวัวของฟาร์มโชคชัย ในวันแรกที่เขาแสดงการรีดนมวัวให้กับเด็ก ๆ และนักท่องเที่ยวได้ชม จากคนที่รีดนมวัวอยู่ในฟาร์ม ทำงานตามหน้าที่ไปวันๆ ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม วันนี้เขากลายเป็นนักแสดง ที่มีผู้คนปรบมือให้ทุกครั้งที่เขารีดนมวัวเสร็จ

เมื่อคุณค่าและความภาคภูมิใจในงานของเขาเปลี่ยนไป ไม่ใช่เรื่องแปลก ที่ใบหน้าและแววตาของเขาจะเปลี่ยนแปลง ชีวิตของคุณธีระในวันนี้เปลี่ยนไปมาก นับจากวันแรกที่เขทำงาน...ผมก็เช่นกัน (โชค บุญกุล-โชคช่วยด้วยประสบการณ์, คำนำเจ้าของประสบการณ์)

2.1.6 การใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า

การศึกษาส่วนนี้มีที่มาจากการศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร ซึ่งเป็น การวิเคราะห์เนื้อหาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่าในการเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 เล่ม โดยตัดกลุ่มตัวอย่างที่มีรูปแบบการเขียนแบบบทสัมภาษณ์ออก 2 เล่ม คือหนังสือ Sigve's Way และโชคช่วยด้วยประสบการณ์ ผลการศึกษาพบว่า สารในการเล่า เรื่องของกลุ่มตัวอย่าง จะมีการออกแบบโครงเรื่องมาให้มีทิศทางในการนำเสนอเป็นบวกหรือการมุ่ง ไปสู่ความสำเร็จ ความดีงาม กล่าวคือ ตัวละครสามารถเอาชนะความขัดแย้งและก้าวไปข้างหน้าได้ โดยใช้ความพยายามและความกล้าหาญ รวมถึงการสั่งสมคุณงามความดี (แสดงผลการศึกษาใน ตารางที่ 4.20 และ 4.21 หน้า 258 และหน้า 261 ตามลำดับ)

และพบว่า ในการเล่าเรื่องส่วนใหญ่จะใช้ตัวละครหลักเพียงตัวเดียว คือผู้บริหารระดับสูง นอกจากหนังสือเรื่อง HAPPY คนพลิกแบรนด์ แรอนด์พลิกคน ที่เล่าเรื่องผ่านตัวละคร 2 ตัว คือ คุณธนา เขียวอัจฉริยะ พนักงาน ซึ่งมีบทบาทในเรื่องเป็นตัวละครหลัก และตัวละครตัวที่ 2 เป็นตัว ละครรอง คือ คุณชิตเว ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เนื่องจากการเล่าเรื่องผ่านมุมมองของคุณธนา ในการสร้างแบรนด์ Happy ภายใต้วิสัยทัศน์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรหลักของคุณชิตเว

2.2 การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

วิธีการนำเสนอเรื่องราวในที่นี้ หมายถึงวิธีการบรรยายหรือเล่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กร ในการนำเสนอวิธีการนำเสนอเรื่องราวของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.2.1 การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก นำเสนอผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม ใน 6 ประเด็นได้แก่ (1) ภาพรวม (2) วัตถุประสงค์การเล่า (3) ที่มาของเรื่อง (4) รูปแบบการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ (6) วิธีการเล่าเรื่อง

2.2.2 การศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร นำเสนอผลการศึกษาเปรียบเทียบการใช้องค์ประกอบในการเล่าเรื่องของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการเขียนแบบเล่าเรื่องทั้งหมด

ข้อมูลเบื้องต้น

1. ในการศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์วิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือแต่ละเล่มได้ชัดเจนขึ้น

ผู้วิจัยจึงได้แบ่งหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กทั้ง 10 เล่ม ตามรูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ 3 รูปแบบ คือ บทความ บทสัมภาษณ์ สารคดี ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามรูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

บทความ	บทสัมภาษณ์	สารคดี
My Life as a Coach	Sigve's way	บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง
ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน "ตัน โออิชิ"	โชคช่วยด้วยประสบการณ์	ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบุญ
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ลำผืน... ปั่น TRUE		แพ้วแล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์
เติม 'โชค' ให้การตลาด		
HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน		

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณารูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ ร่วมกับแนวคิดเรื่องการเล่าเรื่องแล้ว ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการใช้องค์ประกอบในการเล่าเรื่อง คือหนังสือที่มีรูปแบบบทความ และสารคดีเท่านั้น

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการเขียนในรูปแบบการสัมภาษณ์ 2 เล่มคือ หนังสือ Sigve's way และหนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์ นั้น มีที่มาของเนื้อหาจากการตอบคำถามในการสัมภาษณ์เป็นหลัก โดยไม่ได้ใช้ตัวละคร หรือโครงเรื่องในการสื่อสารเนื้อหาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กรเลย

2. ในการศึกษาวิธีการเล่าเรื่องนั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์วิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ แต่เล่มได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของกลุ่มตัวอย่างตามเนื้อหาของเรื่องเล่า ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามเนื้อหาของเรื่องเล่า

หนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับบุคคล หรือเรื่องเล่าทั่วไป	หนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแบรนด์ และความเป็นมา
My Life as a Coach	แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์
Sigve's way	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน
ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”	
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียบลิตี CEO ลำผืน...ปิ่น TRUE	
โชคช่วยด้วยประสบการณ์	
เติม ‘โชค’ ให้การตลาด	
บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง	
ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์	

2.2.1 การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม ได้แก่

(1) หนังสือ My Life as a Coach (2) หนังสือ Sigve's way (3) หนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน "ตัน โออิชิ" (4) หนังสือศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE (5) หนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์ (6) หนังสือเติม 'โชค' ให้การตลาด (7) หนังสือบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง (8) หนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์ (9) หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ และ (10) หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน เป็นรายละเอียดตามลำดับ โดยศึกษาวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างแต่ละเล่มใน 6 ประเด็น ได้แก่ ภาพรวมของวิธีการนำเสนอเรื่องราว วิธีการนำเสนอเรื่องราวจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการเล่า วิธีการนำเสนอเรื่องราวจำแนกตามที่มาของเรื่องเล่า รูปแบบการเรียบเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจ วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ และวิธีการเล่าเรื่อง แสดงผลการศึกษาในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ My Life as a Coach

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	My Life as a Coach
(1) ภาพรวม	- เล่าเรื่องราวประสบการณ์ของชีวิตในการบริหารจัดการ DTAC โดยเฉพาะบทบาทในการสร้างทัศนคติ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการทำหน้าที่ผู้นำองค์กร เปรียบกับโค้ชกีฬาที่สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ทีมลงมือปฏิบัติ - เป็นการรวมข้อเขียนของชีวิตที่เคยเขียนลงในคอลัมน์ Qutes of the Day เชิดชูจุดประกาย Life หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ แบ่งเนื้อหาเป็น 38 บท - มีการสอดแทรกเรื่องราวของแบรนด์ต่าง ๆ ในธุรกิจสาขาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ ร่วมกับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการสร้างแบรนด์ DTAC - ข้อมูลมาจากการถ่ายทอดความคิดของชีวิต โดยมีทีมงานช่วยแปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทย
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง - จูงใจให้ทำในอนาคต - ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน - สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - ถ่ายทอดค่านิยม - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ My Life as a Coach

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	My Life as a Coach
(3) ที่มาของเรื่อง	- ผู้บริหารระดับสูง - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ - ผู้นำทางความคิดนอกธุรกิจ (ในรูปแบบการอ้างอิงคำพูด)
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ แต่ละหัวข้อไม่สัมพันธ์กัน
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย การเขียนแบบพรรณนา การเขียนแบบอธิบาย และการเขียนแบบอภิปราย โดยใช้ระดับภาษาทั้งแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ ทั้งเรื่องเล่าส่วนตัว เกร็ดประวัติ คำพูด สนับสนุน กรณีตัวอย่าง นิทาน - เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ - ใช้อุปมาประกอบของเรื่องเล่า

ตารางที่ 4.11 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือ Sigve's way

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	Sigve's way
(1) ภาพรวม	- นำเสนอสาระความรู้และประสบการณ์การทำงานของซิคเว่ - เป็นการรวบรวมบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับซิคเว่ โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 3 ส่วน คือ 2 ส่วนแรก มาจากการรวมเล่มบทสัมภาษณ์ซิคเว่ ในคอลัมน์ Interview with CEO นิตยสาร thaicoon ในวาระต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารองค์กร ส่วนแรกเป็นการให้สัมภาษณ์ร่วมกับวิชัย เบญจรงค์กุลในฐานะ Co-CEO ของดีแทค และส่วนที่ 2 เป็นการให้สัมภาษณ์วิธีการทำงาน มุมมองความคิดของซิคเว่ และส่วนที่ 3 (หน้า 79-115) เป็นบทสัมภาษณ์ของคุณ Jonas Ridderstrale (Guru ด้านการจัดการที่ซิคเว่ชื่นชม) เกี่ยวกับแนวคิดในการเขียนหนังสือ Funky Business แนวคิดเรื่อง CEO และแนวคิดในการเป็นผู้ประกอบการ - ข้อมูลมาจากการถอดเทปสัมภาษณ์
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - ถ่ายทอดค่านิยม - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้
(3) ที่มาของเรื่อง	- ผู้บริหารระดับสูง - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ - ผู้นำทางความคิดในธุรกิจ

ตารางที่ 4.11 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือ Sigve's way

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	Sigve's way
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียบเรียงโดยแบ่งหัวข้อ ตามวาระของการให้สัมภาษณ์
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	การเขียนแบบบรรยาย โดยใช้ระดับภาษาถึงแบบแผน และภาษาปาก
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ประเภทประสบการณ์และความสำเร็จ

ตารางที่ 4.12 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”
(1) ภาพรวม	- เล่าเรื่องราวประสบการณ์ในการทำธุรกิจต่าง ๆ ของคุณตัน ทั้งที่ประสบความสำเร็จ และล้มเหลว แบ่งเนื้อหาเป็น 21 บท - เป็นการรวมเล่มบทความถ่ายทอดซึ่งเคยตีพิมพ์เป็นตอน ๆ ในประชาชาติธุรกิจ ตั้งแต่พฤษภาคม 2547 โดยเมื่อนำมารวมเล่มก็มีการเพิ่มเติมให้เนื้อหาสมบูรณ์ขึ้น และมีการนำมาเรียบเรียงเป็นตอนๆ ให้อ่านง่าย น่าติดตามขึ้น - ข้อมูลมาจากการถอดเทปสัมภาษณ์คุณตัน โออิชิ และการให้ข้อมูลของทีมงานโออิชิ นอกจากนี้เนื้อหาส่วนหนึ่งเป็นการให้ข้อมูล จากการสัมภาษณ์หุ้นส่วนทางธุรกิจของคุณตัน พนักงาน และคนรู้จัก
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- จูงใจให้ทำในอนาคต - กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง - สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - ถ่ายทอดค่านิยม - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้

ตารางที่ 4.12 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”
(1) ที่มาของเรื่อง	- ผู้บริหารระดับสูง ในฐานะผู้ก่อตั้งบริษัท - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ - พนักงาน - คู่ค้าร่วม - ผู้นำทางความคิดนอกธุรกิจ - ผลิตภัณฑ์
(2) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(3) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย และการเขียนแบบพรรณนา - โดยใช้ระดับภาษาที่แบบแผน
(4) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก - เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง - เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัว เกร็ดประวัติ - เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ - ใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า

ตารางที่ 4.13 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ลำผืน...บ้าน TRUE

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ลำผืน...บ้าน TRUE
(1) ภาพรวม	- เล่าเรื่องราวของคุณศุภชัยในการบริหารงานบริษัททูลุ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ตั้งแต่ยังเป็นเทเลคอมเอเชียฯ จนกลายเป็นทีเอ ออเรนจ์และกลายเป็นทูลุในปัจจุบัน รวมถึงแนวคิดในการใช้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ และการทำการตลาดผ่านรายการโทรทัศน์ AF - อะคาเดมี่ แฟนเทเชีย แบ่งเนื้อหาเป็น 4 ส่วน - เนื้อหาส่วนใหญ่มาจากการเรียบเรียงของผู้เขียน แต่ใช้การเล่าเรื่องจากมุมมองของตัวคุณศุภชัย ยกเว้นเนื้อหาส่วนสุดท้าย(หน้า 195-203) เป็นข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารกลุ่มทูลุ 3 คน คือ ศุภชัย เจียรวนนท์-องอาจ ประภาภมม และกิตติกร เพ็ญโรจน์ ในรูปแบบการตอบคำถามของผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจเกี่ยวกับรายการ AF - แทรกภาพประกอบ
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - ถ่ายทอดค่านิยม - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ลำผืน...
 ปัน TRUE

วิธีการนำเสนอ เรื่องราว	ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ลำผืน...ปัน TRUE
(3) ที่มาของเรื่อง	-ผู้บริหารระดับสูง -จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ -ผลิตภัณฑ์
(4) รูปแบบการเรียบเรียง สาร	จัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อ การประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย การเขียนแบบอธิบาย และการเขียนแบบ พรรณนา โดยใช้ระดับภาษาแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหาร ระดับสูง ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ - ใช้อุปมาประกอบของเรื่องเล่า

ตารางที่ 4.14 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือช่วยด้วยประสบการณ์

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ข้อช่วยด้วยประสบการณ์
(1) ภาพรวม	- นำเสนอสาระความรู้และประสบการณ์การทำงานของโชค บุญกุลในด้านการบริหารธุรกิจฟาร์มโชคชัย - แบ่งเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (ไม่รวมบทนำ บทที่ 1 และบทส่งท้าย) ออกเป็น 4 ส่วน คือ แนวคิดในการทำงาน การสร้างผู้นำองค์กร การตลาด และมุมมองประเทศเพื่อนบ้านในด้านที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- จูงใจให้ทำในอนาคต - กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง - สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - ถ่ายทอดค่านิยม - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้
(3) ที่มาของเรื่อง	- ผู้บริหารระดับสูง - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ

ตารางที่ 4.14(ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือโซคช่วยด้วยประสบการณ์

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	โซคช่วยด้วยประสบการณ์
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการ ประชาสัมพันธ์	การเขียนแบบบรรยาย โดยใช้ระดับภาษาถึงแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องโดยใช้จุดมุ่งใจทางอารมณ์ - เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ - เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ



ตารางที่ 4.15 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือเต็ม 'โชค' ให้การตลาด

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	เต็ม 'โชค' ให้การตลาด
(1) ภาพรวม	เล่าเรื่องราว มุมมอง แง่คิด และการทำงาน ของคุณโชคในด้านการจัดการและการตลาด เช่น การสร้างแบรนด์ การทำธุรกิจอย่างพอเพียง และมีจรรยาบรรณ แบ่งเนื้อหาเป็น 9 บท
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - ถ่ายทอดค่านิยม - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้
(3) ที่มาของเรื่อง	- ผู้บริหารระดับสูง - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ - ผลกระทบ
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	การเขียนแบบบรรยาย โดยใช้ภาษาถึงแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ - ใช้อุปมาประกอบของเรื่องเล่า

ตารางที่ 4.16 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือบุญสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	บุญสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง
(1) ภาพรวม	- เล่าเรื่องราวมุมมอง แง่คิด และการทำงานของบุญสิทธิ์ โชควัฒนา ประธานเครือสหพัฒน์ โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ และเล่าเรื่องโดยใช้มุมมองของตัวผู้เขียนเอง แบ่งเนื้อหาเป็น 7 บท (ไม่รวมภาคผนวก) - มีการให้ข้อมูลกรณีศึกษาที่น่าสนใจจากการทำธุรกิจภาคผนวก - เนื้อหาส่วนหนึ่งเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุญสิทธิ์จากการหุ้นส่วนทางธุรกิจ คนใกล้ชิด - มีเนื้อหาเกี่ยวกับไลฟ์สไตล์ของบุญสิทธิ์
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้
(3) ที่มาของเรื่อง	- พนักงาน - ผู้บริหารระดับสูง - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ - ผู้นำทางความคิดทั้งในและนอกธุรกิจ - คู่ค้าร่วม - ผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้ แต่ต้องเป็นหนึ่ง

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย และการเขียนแบบอธิบาย โดยใช้ระดับภาษาแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ ให้เรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง (ประสบการณ์ ความสำเร็จ กิจกรรมยามว่าง) และกรณีตัวอย่าง - เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ - ให้องค์ประกอบของเรื่องเล่า

ตารางที่ 4.17 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์
(1) ภาพรวม	-เล่าเรื่องราว มุมมอง แง่คิด และการทำงานของคุณวิกรมในการทำธุรกิจจนประสบความสำเร็จ เช่น เทคนิคในการเจรจาต่อรอง การใช้ไหวพริบ ผ่านมุมมองของตัวเอง แบ่งเนื้อหาเป็น 33 บท แทรกภาพประกอบ
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	-สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง -สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า -ให้ความรู้
(3) ที่มาของเรื่อง	- ผู้บริหารระดับสูง ในฐานะผู้ก่อตั้งบริษัท - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ - ผลิตภัณฑ์
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย และการเขียนแบบพรรณนา โดยใช้ระดับภาษา กึ่งแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก - เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง - เล่าเรื่องโดยใช้จุดจูงใจทางอารมณ์ - เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ - ใช้อุปมาประกอบของเรื่องเล่า

ตารางที่ 4.18 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิ่ง

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิ่ง
(1) ภาพรวม	- เล่าเรื่องความเป็นมาของบริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด ที่ดำเนินงานมากกว่า 75 ปี - แบ่งเนื้อหาเป็นภาคปัจจุบันเกี่ยวกับความล้มเหลวทางธุรกิจและการต่อสู้ที่จะมาเป็นแบรนด์ที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่ง และภาคอดีตก่อนที่จะเป็นสิ่งนี้ รวมถึงการต่อสู้ของผู้บริหารรุ่นที่ 1 และ 2 - เนื้อหาส่วนใหญ่มาจากการเรียบเรียงของผู้เขียน โดยใช้มุมมองของตัวเอง ผู้เขียนเอง ใช้รูปแบบการเขียนแบบสารคดี มีการแทรกรูปภาพประกอบ
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - ถ่ายทอดค่านิยม - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้
(3) ที่มาของเรื่อง	- พนักงาน - ผู้บริหารระดับสูง - ผู้ก่อตั้งกิจการ (พระยาภิรมย์ภักดี) - จุดเปลี่ยนของความล้มเหลวและวิกฤติ - คู่ค้าร่วม - ลูกค้า - ผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.18(ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิ่ง

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิ่ง
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียบเรียงตามลำดับเวลา
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย - การเขียนแบบอธิบาย - การเขียนแบบพรรณนา - การเขียนแบบจูงใจ โดยใช้ระดับภาษาทั้งแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ (ประสบการณ์ ความสำเร็จ การครบรอบ กิจกรรมยามว่าง) และเล่าเกร็ดประวัติเกี่ยวกับแบรนด์ - เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ - ใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า

ตารางที่ 4.19 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน
(1) ภาพรวม	- เล่าเรื่องการสร้างแบรนด์ Happy ในด้านวิธีการของแบรนด์รอง ผ่านมุมมองของธนา เขียวอัชฌริยะ ผู้เขียน ซึ่งเป็นผู้บริหารคนหนึ่งของบริษัท โดยเริ่มต้นจากการเล่าประวัติของผู้เขียน จนถึงการเข้ามาร่วมงานกับบริษัท ประสบการณ์การทำงานร่วมกับ CEO เพื่อสร้างแบรนด์ Happy และกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างแบรนด์ แบ่งเนื้อหาเป็น 4 ส่วน - แทรกบทความที่เขียนโดยคุณชัคเว เบรกเก้ CEO ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่เล่าไว้ในเล่ม (หน้า 180-182) - แทรกภาพประกอบ เช่น การทำกิจกรรมพิเศษ
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	- กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง - สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง - ถ่ายทอดค่านิยม - สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า - ให้ความรู้
(3) ที่มาของเรื่อง	- พนักงาน ในที่นี้คือคุณธนา เขียวอัชฌริยะ ผู้เขียน - ผู้บริหารระดับสูง - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ - ผลลัพธ์

ตารางที่ 4.19 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แรนด์พลิกคน

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แรนด์พลิกคน
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	การเขียนแบบบรรยาย โดยใช้ระดับภาษาที่แบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของคุณ ธนาและเล่าเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง (ประสบการณ์ ความสำเร็จ) - ใช้อุปมาประกอบของเรื่องเล่า

2.2.2 การศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร

โดยการศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร แบ่งเป็นการศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย สาร ความขัดแย้ง ตัวละครและโครงเรื่อง จากกลุ่มตัวอย่างหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับบุคคลหรือเรื่องเล่าทั่วไป ซึ่งไม่ได้ใช้รูปแบบการเขียนแบบการสัมภาษณ์ (แสดงในตารางที่ 4.20) และการศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ซึ่งประกอบด้วย ตัวละคร ความท้าทาย วิสัยทัศน์ ความขัดแย้ง และชัยชนะ จากกลุ่มตัวอย่างหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแบรนด์หรือความเป็นมา (แสดงในตารางที่ 4.21) ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 4.20 แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไปในการสื่อสารองค์กร

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไป			
	สาร	ความขัดแย้ง	ตัวละคร	โครงเรื่อง
My Life as a Coach	ทัศนคติในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ	ทัศนคติในการทำงานแบบเดิม	“ซิคเว่”	ผู้นำมีหน้าที่ในการปฏิรูปความคิด ใช้การเล่าเรื่องเพื่อกระตุ้นการคิด
			ลักษณะตัวเอกแบบ ผู้สร้าง	
ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”	ไม่มีอะไรที่ยากเกินกว่าจะเรียนรู้ และไม่มีอะไรทำไม่ได้ใคร ๆ ก็สามารถสร้างกิจการได้	- ปัญหาในการทำงาน - การสร้างโอกาสใหม่ๆ	“ตัน”	ชีวิตไม่มีทางตันขอแค่มีความมุ่งมั่น ขยันอดทนไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่
			ลักษณะตัวเอกแบบ ผู้สร้าง + นักมายากล	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ) แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไปในการสื่อสารองค์กร

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไป			
	สาร	ความขัดแย้ง	ตัวละคร	โครงเรื่อง
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ลำผืน...ปั้น TRUE	ผู้นำมีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร นำองค์กรก้าวไปข้างหน้า	-ปัญหาในการทำงาน -การก้าวไปข้างหน้า	“ศุภชัย”	ผู้นำจะต้องสร้าง ความฝันให้เป็น ความจริง
			ลักษณะตัวเอก แบบ ผู้กล้า + คนทั่วไป	
บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง	การทุ่มเทเพื่อสร้างและสืบทอดความเป็นที่หนึ่งของอาณาจักรธุรกิจ	ไม่ได้จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย	“เสีย”	การแข่งขันเพื่อเป็นที่หนึ่ง ทั้งในด้านธุรกิจ และก้าวขึ้นสืบทอดกิจการในครอบครัว
			ลักษณะตัวเอก แบบ ผู้บริสุทธิ์ + ผู้เคร่งครัดต่อกฎ	
เดิม ‘โชค’ ให้การตลาด	การสร้างคุณค่าใหม่ ๆ		“โชค”	ผู้นำเป็นผู้ต่อยอด ยอดธุรกิจจากเดิม
			ลักษณะตัวเอก แบบ ผู้กล้า + กบฏ	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ) แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไปในการสื่อสารองค์กร

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไป			
	สาร	ความขัดแย้ง	ตัวละคร	โครงเรื่อง
ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้าง ธุรกิจ ฉบับ สมบูรณ์	การทำความคิด และการมีชีวิตอยู่ อย่างพอเพียง	จิตมนุษย์มักมุ่ง ไปในทางที่ไม่ดี	“วิกรม”	ผู้นำต้องเป็น แบบอย่างในการ ทำความดี จึงต้อง ฝึกฝนจิต
			ลักษณะตัวเอง แบบผู้กล้า	

หมายเหตุ ผู้วิจัยไม่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบในการเล่าเรื่องจากหนังสือ Sigve's way และใช้ช่วยด้วย
ประสบการณ์ เนื่องจากเป็นหนังสือที่มีลักษณะการเขียนในรูปแบบการสัมภาษณ์

ตารางที่ 4.21 แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา				
	ตัวละคร	ความท้าทาย	วิสัยทัศน์	ความขัดแย้ง	ชัยชนะ
HAPPY คนพลิก แบรนด์ แบรนด์พลิกคน ลักษณะบุคคลที่ อยู่เบื้องหลังแบบ บริษัทรองที่ต่อสู้ กับบริษัทใหญ่	ผู้นำ ซิคเว่	แบรนด์รอง (แบรนด์ที่เป็น รู้จักของตลาด น้อยกว่า และ มีส่วนแบ่ง ตลาดน้อย กว่าแบรนด์ ผู้นำตลาด)	ชักนำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรม องค์กร สร้าง วิสัยทัศน์ใหม่ คือ ให้ความสำคัญกับ การบริการ และ แสดงความจริงใจ ในการให้บริการ	- วัฒนธรรม องค์กร - กรอบคิด ของคนทำงาน	เกิดการ เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กร
	ผู้ตาม ธนา	การทำงาน ภายใต้ ข้อจำกัด อาทิ เงินทุนน้อย กว่าคู่แข่ง ภายใต้ พื้นฐาน วิสัยทัศน์ใหม่ ของ CEO	กล้าเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนแปลงวิธี คิดของตัวเอง	-เป้าหมาย ยาก -มีข้อจำกัดใน การทำงาน	ประสบ ความสำเร็จ ในการ ทำงานท้าย ทั้งที่มี ทรัพยากร เท่าเดิม

ตารางที่ 4.21 แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา (ต่อ)

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา				
	ตัวละคร	ความท้าทาย	วิสัยทัศน์	ความขัดแย้ง	ชัยชนะ
แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ ลักษณะบุคคลที่อยู่เบื้องหลังแบบผู้มีความมุ่งมั่นสร้างธุรกิจจนสำเร็จ (ในที่นี้หมายความว่าถึงความพยายามในการสร้างธุรกิจของครอบครัวจากรุ่นต่อรุ่น)	ผู้บริหารรุ่นปัจจุบัน สันติ	แบรนด้นำเพลิงพลั่ว (เคยเป็นแบรนดผู้นำตลาด แต่ประสบปัญหายอดขายลดลงมาก)	-ตัดสินใจออกสินค้าใหม่ เพื่อลดข้อเสียเปรียบ -กระตุ้นจิตใจพนักงานและคู่ค้า	ความพ่ายแพ้	กลับมาชนะได้ด้วยจิตวิญญาณของการร่วมแรงร่วมใจของทุกฝ่าย
	ผู้ก่อตั้งกิจการและผู้บริหารรุ่นก่อน พระยาภิรมย์ภักดี และผู้บริหารรุ่นที่ 2	ความยากลำบากในการเริ่มต้นกิจการ	การเป็นคนดี มีความมานะพยายาม จะทำให้ได้รับผลดี และความสำเร็จ	-อุปสรรคในการขออนุญาตตั้งโรงงาน - การแข่งขันที่รุนแรง	สามารถสร้างโรงงานได้และกลายเป็นเบียร์ที่มียอดเยี่ยมเป็นอันดับหนึ่งมาโดยตลอด (ก่อนจะเพลิงพลั่ว)