



สตีฟ จ๊อบส์ กอบกู้ แอปเปิล จนดัง
กระหึ่มโลก หลังขาดทุนต่อเนื่อง



คืนสยองขวัญวันฮาโลวีน ปลุกชีพ USJ
ให้กลับมามีชีวิตชีวา



กาลป์ จับมือเกษตรกรเพื่อลด
ปัญหาต้นทุน หลังขายดีจนเกือบเจ๊ง

20社のV字回復でわかる

「危機の 乗り越え方」

図鑑

ธุรกิจต้องรอด

ฟื้นฝ่า 20 วิกฤต
พลิกจากพังกลับมาปังได้

Yutaka Sugiura เขียน
จิตาพร มงคลศรี แปล

スマイル O円!! ☺



กลยุทธ์รอยยิ้ม 0 เยน เรียกคืนศรัทธา
ลูกค้า แมคโดนัลด์ ญี่ปุ่น

20社のV字回復でわかる

「危機の 乗り越え方」

図鑑

ธุรกิจต้องรอด

ธุรกิจต้องรอด

20社のV字回復でわかる「危機の乗り越え方」図鑑

ผู้เขียน: Yutaka Sugiura (ยูทากะ สึจิอุระ)

ผู้แปล: ฐิตาพร มงคลศรี

บรรณาธิการ: ณัฐดนัย เลิศชัยฤทธิ์

พิสูจน์อักษร: ธัญญาเรศ เวชสันตพรพงษ์

ที่ปรึกษา: จักรพงษ์ เมษพันธุ์, พงษ์พันธ์ วงศ์หนองเตย

ศิลปกรรม: อภิชาติ งามเลิศ

ออกแบบหน้าปก: Manatsawe Pinkaew

20 SHA NO V-JI KAIFUKU DE WAKARU “KIKI NO NORIKOEKATA” ZUKAN written by Yutaka Sugiura.

Copyright © 2020 by Yutaka Sugiura.

Illustration copyright © 2020 Eiko Kuriu. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Thai translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through Bridge Communications Co., Ltd.

Thai translation © 2025 by Live Rich Forever Co., Ltd.

ข้อมูลบรรณานุกรมของสำนักงานหอสมุดแห่งชาติ

สึจิอุระ, ยูทากะ.

ธุรกิจต้องรอด.-- กรุงเทพฯ : ลิฟ ริช ฟอร์เอฟเวอร์, 2568. 440 หน้า.

1. การบริหารธุรกิจ. I. ฐิตาพร มงคลศรี, ผู้แปล. II. คูริอุ, เอโกะ, ผู้วาดภาพประกอบ. III. ชื่อเรื่อง. 658

ISBN 978-616-8187-75-3

ราคา 395 บาท

พิมพ์ครั้งแรก : กุมภาพันธ์ 2568

จัดพิมพ์โดย : บริษัท ลิฟ ริช ฟอร์เอฟเวอร์ จำกัด

เลขที่ 17 ซอยรามอินทรา 23 แยก 8 แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กทม. 10220

โทรศัพท์ : 063-219-3994

E-mail : cs@liverich.co.th

www.facebook.com/LiveRichSociety

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

1858/87-90 ถนนเพชรตัด แขวงบางนาใต้

เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0-2826-8000

พิมพ์ที่ : บริษัท บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์

แพคเกจจิง กรุป จำกัด

6/1 นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ซอยเสรีไทย 58

แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510

โทรศัพท์ 0-2136-7042

กรณีต้องการสั่งซื้อหนังสือจำนวนมากเพื่อการฝึกอบรม พัฒนาองค์กร ขาย หรือเป็นของขวัญ

กรุณาติดต่อขอรับส่วนลดพิเศษได้ที่ บริษัท ลิฟ ริช ฟอร์เอฟเวอร์ จำกัด

โทร 063-219-3994 หรืออีเมล cs@liverich.co.th



20社のV字回復でわかる

「危機の 乗り越え方」

図鑑

ธุรกิจต้องรอด

Sugiura Yutaka เขียน

ฐิตาพร มงคลศรี แปล

คำนำสำนักพิมพ์

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าชนชาติญี่ปุ่นเป็นนักสู้ แม้เข้าตาจน ก็ไม่ยอมพ่ายแพ้ง่าย ๆ จิตวิญญาณเช่นนี้ปรากฏให้เห็นทุกยุคสมัย เมื่อครั้งอดีตก็คงหนีไม่พ้นเรื่องสงคราม พอเวลาผ่านไปก็กลายมาเป็นการต่อสู้ทางธุรกิจไปแทน

เมื่อพูดถึงการทำธุรกิจ ทุกบริษัทย่อมต้องมีสักวันที่เผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ แต่ในเมื่อขึ้นชื่อว่าเป็นสายเลือดซามูไรแล้ว มีหรือที่พวกเขาจะไม่หาทางฝ่าฟันจนทำให้บริษัทกลับมาผงาดอย่างยิ่งใหญ่ได้อีกครั้ง

หนังสือเล่มนี้ได้ยกกรณีศึกษาจากหลายบริษัทของญี่ปุ่น (รวมถึงบริษัทต่างชาติที่ถูกเอ่ยถึงอยู่ 2-3 บท) เพื่อให้เราได้เรียนรู้ว่าบางครั้งเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ย่ำแย่ ก็ไม่ได้หมายความว่าบริษัทกำลังจนตรอก ยังคงมีหนทางพลิกวิกฤตกลับมาเป็นโอกาสอยู่เสมอ ขอเพียงมีความตั้งใจที่จะสู้เท่านั้น

การจะก้าวผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากเหล่านั้น ทุกบริษัทที่ปรากฏในหนังสือต่างก็ต้องค้นส่องเพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมมาปรับใช้ตามสถานการณ์ ก่อนค้นพบหนทางพาตัวเองกลับมาয়จุดสูงสุด ซึ่งความสำเร็จเหล่านั้นก็ได้กลายมาเป็นบทเรียนอันล้ำค่าให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาต่อไป

ความสนุกของเล่มนี้ก็คือ ตัวอย่างบริษัทต่าง ๆ ที่ยกมานั้น ส่วนใหญ่เป็นที่คุ้นเคยกันดีในบ้านเรา เช่น คาลบี้, ยูนิเวอร์แซล สตูดิโอ เจแปน, ยูนิโคล่ ฯลฯ ดังนั้นเมื่อเปิดอ่านก็จะเกิดความรู้สึกอินไปกับ

เนื้อหาได้ไม่ยาก มองเห็นภาพตามได้อย่างชัดเจน

โปรดอ่านหนังสือเล่มนี้ด้วยความรู้สึกขอบคุณการต่อสู้ของคนรุ่นก่อน เพราะบทเรียนเหล่านี้เป็นประโยชน์มากสำหรับคนทำธุรกิจในปัจจุบัน เมื่อใดก็ตามที่ต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ฉุกเฉิน จะได้เตรียมพร้อมรับมือด้วยองค์ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น

ไม่ว่าวันหนึ่งในอนาคต เราอาจฝ่าฟันวิกฤตการณ์อย่างน่าเหลือเชื่อ จนกลายเป็นอีกหนึ่งบทเรียนสำคัญให้กับคนรุ่นต่อ ๆ ไป ด้วยก็เป็นได้

สำนักพิมพ์ลีฟริช

ร่วมสร้างสรรค์สังคมนักอ่านผู้มีคั้ง รวยทรัพย์ และรวยสุข

คำนำผู้แปล

“ทุกปัญหามีทางออก” เป็นประโยคที่ทุกคนคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี แต่วิธีการหา “ทางออก” นั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายเสมอไป ในบางครั้งก็ต้องผ่านการลองถูกลองผิด ในบางครั้งก็ต้องผ่านการเรียนรู้ ในบางครั้งก็ต้องผ่านขั้นตอนอันมากมายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และเป็นที่ทราบกันดีว่า “ปัญหา” กับ “ธุรกิจ” นั้นมาควบคู่กันเสมอ อาจกล่าวได้ว่าการสร้างกิจการขนาดใหญ่ เป็นไปไม่ได้เลยที่จะไม่พบเจอกับปัญหา ซึ่งหนึ่งในวิธีลัดที่ช่วยคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ แบบคนเฉลียวฉลาด ก็คือการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตและนำมาปรับแก้ไข เพื่อพัฒนาตนเองพร้อมทั้งกิจการให้ดีขึ้น

หนังสือเล่มนี้ได้รวมกรณีศึกษา ปัญหาต่าง ๆ ที่บริษัทยักษ์ใหญ่ ล้มเหลวได้พบ มาร้อยเรียงและแจกแจงตั้งแต่สาเหตุ วิธีคลี่คลาย จนถึงผลลัพธ์ที่ทำให้ตัวบริษัทประสบความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน โดยผู้เขียนได้ย่อเนื้อหาในแวดวงธุรกิจที่ซับซ้อนออกมาได้อย่างเข้าใจง่าย พ่วงด้วยรูปภาพประกอบและแผนภูมิต่าง ๆ ที่ทำให้เห็นภาพได้ชัดเจน และทำให้ทราบว่า ไม่ว่าจะพบเจอกับปัญหาใหญ่ขนาดไหน ทุกปัญหาก็มีทางออกอยู่เสมอ ขอเพียงแค่เราจับต้นทางให้ถูกและไม่ยอมแพ้ ไม่ว่าจะเป็นใครหรือกิจการขนาดเล็กขนาดใหญ่ เมื่อล้มแล้วก็สามารถผงาดขึ้นมาอย่างสง่างามกว่าเดิมได้ รวมถึงยังเป็นกรณีศึกษาให้เราได้เรียนรู้จากความผิดพลาดต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำสองเช่นกัน

ตัวผู้แปลเองก็หวังว่าจะสามารถถ่ายทอดสาระและปณิธานของ

ผู้เขียนออกไปสู่ท่านผู้อ่านได้อย่างครบถ้วน พร้อมทั้งสร้างความ
เพลิดเพลินให้กับท่านผู้อ่านได้ และหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะสามารถเป็น
กำลังใจให้กับทุกท่านที่กำลังประสบพบเจอกับปัญหา พบหนทางในการ
แก้ไขได้เหมือนดังบริษัทยักษ์ใหญ่ต่าง ๆ ตามกรณีศึกษาในเล่มใน
เร็ววัน

ไม่ว่าปัญหาที่พบเจอจะมีดมนแต่เพียงใด ขอให้ทุกท่านจงเชื่อว่า
ถ้าเราต่อสู้อย่างไม่ยอมแพ้ ทางออกอันสดใสก็จะคอยโอบรับเราอยู่
เบื้องหน้าเสมอ

จิตาพร มงคลศรี

บทนำ

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือรวบรวมกรณีศึกษาเกี่ยวกับวิธีการ “ฝ่าฟันวิกฤตการณ์” ของบริษัทญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา 20 บริษัท ตัวหนังสือตั้งเป้าว่าจะอธิบายถึงรูปแบบต่าง ๆ และปัญหาหลักของ วิกฤตการณ์ที่แต่ละบริษัทประสบ รวมไปถึงวิธีการตอบโต้และป้องกันที่ แต่ละบริษัทนำมาใช้จนสามารถกลับมาประสบความสำเร็จใหม่อีกครั้ง ได้ โดยจะใช้วิธีการอธิบายอย่างเรียบง่าย เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย

สาเหตุที่ตัวหนังสือหยิบยกเรื่อง “วิกฤตการณ์ของบริษัท” เป็น หัวข้อหลักนั้น มีเหตุผล 3 ข้อ ได้แก่

ข้อแรก การเรียนรู้ถึงต้นตอปัญหาของวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่คน รุ่นก่อนเคยเผชิญและวิธีการแก้ไขนั้น เปรียบเสมือนการค้นหาคำใบ้ อันยิ่งใหญ่ ที่สามารถช่วยให้เราฝ่าฟันวิกฤตการณ์ที่พบเจอได้

มีข้อความอันโด่งดังกล่าวไว้ว่า “ผู้ที่เรียนรู้จากประวัติศาสตร์คือ นักปราชญ์ ผู้ที่เรียนรู้จากประสบการณ์คือคนเขลา” จากข้อความนี้ “ประวัติศาสตร์” ที่กล่าวถึงคือ “ประสบการณ์ของผู้อื่น” ดังนั้น การเรียนรู้ จากประสบการณ์ของคนรุ่นก่อนว่าทำอะไรถึงจะสามารถฝ่าฟัน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ไปได้ จึงเปรียบเสมือนทางลัดอันชาญฉลาด ที่สามารถ นำมาประยุกต์ใช้เพื่อผจญกับวิกฤตการณ์ที่ตนพบเจอได้เช่นกัน

นอกจากนี้ เมื่อมองในส่วนเนื้อหาของหนังสือ จะพบว่าเหล่า บริษัทที่ยกตัวอย่างมาประสบกับปัญหาประเภท “กว่าจะรู้ตัวก็สายไปเสีย แล้ว” เป็นจำนวนมาก ถึงกระนั้น บริษัทเหล่านี้ก็ไม่เคยยอมแพ้ พวกเขา

เผชิญหน้าต่อสู้กับปัญหาที่พบเจออย่างเข้มข้น จนสุดท้ายสามารถสร้าง
คุณงามความดีใหม่ ๆ ของตนเองออกมาให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ได้ และ
เนื่องจากในอนาคตภายหน้า ไม่มีใครสามารถคาดเดาอะไรได้อย่าง
ชัดเจน ดังนั้นการเรียนรู้ปัญหาจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่คนรุ่นก่อน
ผ่านมา จึงเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อตัวเราเช่นกัน

ข้อสอง คำกล่าวว่า “เพราะพบเจอกับวิกฤตจึงทำให้เราได้มีวันนี้
ได้” เป็นสิ่งที่บริษัทส่วนใหญ่ล้วนประสบ ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่เป็นความ
จริง ในส่วนเนื้อหาของหนังสือได้กล่าวว่า สิ่งที่เราเรียกว่าธุรกิจนั้นเปรียบ
เสมือนประวัติศาสตร์การแข่งขันกันของบริษัทหลากหลายสถานะ ด้วย
ความดีเลิศของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมที่คิดค้นออกมา สิ่งเหล่านี้
สามารถสร้างอิทธิพลให้บริษัทของตนเองขึ้นมาได้ และจากการแข่งขันที่มี
อยู่ตลอดเวลาทำให้ไม่มีบริษัทใดบริษัทหนึ่งสามารถคงอิทธิพลอยู่เป็น
เวลานาน หรือเป็นหมายเลขหนึ่งในวงการไปตลอด

ทว่า เมื่อมองประวัติการแข่งขันกันของบริษัทหลากหลายบริษัท
เหล่านี้อย่างละเอียด จะพบว่าจุดแข็งของบริษัทส่วนมาก เช่น กำลังหลัก
ในการทำกิจการ ความดีเลิศของตัวองค์กรและการจัดการระบบต่าง ๆ
นั้น มีจุดกำเนิดจากตอนที่บริษัทเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์เกือบทั้งหมด
ในทางกลับกัน ถ้าบริษัทไม่เคยเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ใหญ่ ๆ ใดมา
ก่อน เป็นบริษัทที่ดำเนินการบริหารและขยายธุรกิจได้อย่างราบรื่น ก็อาจ
มีแนวโน้มที่จะแบกรับความมั่นใจอันมากเกินไป จนทำให้มีโอกาสเกิด
ปัญหาที่ยากลำบากต่าง ๆ ขึ้นได้ง่าย ซึ่งเป็นต้นตอที่อาจทำให้เกิด
วิกฤตการณ์ขนาดใหญ่ขึ้นตามมาในภายหลังด้วย เมื่อเผชิญหน้า
วิกฤตการณ์ต่าง ๆ บริษัทจะสามารถแข็งแกร่งขึ้นได้จากการตั้งเป้าหมาย

ว่าจะอดทนและพยายามฝ่าฟันปัญหาที่พบเจอในแต่ละวัน ในขณะที่เดียวกัน การทำงานอย่างราบรื่นไม่มีอะไรไปวันๆ เป็นหนึ่งในปัจจัยสร้างความกดดันและส่งผลให้บริษัทประสบความลำบากได้เช่นกัน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าประวัติอันน่ายำเกรงของบริษัทนั้น เกิดขึ้นมาจากความยากลำบากที่บริษัทพบเจอมา มิใช่ความราบรื่นในการในการทำงานอย่างไรอุปสรรคแต่อย่างใด

“ไม่ว่าจะบริษัทไหนก็ตาม ที่คุณมีวันนี้เพราะสามารถก้าวข้ามวิกฤตที่เจอได้” เมื่อทราบข้อเท็จจริงข้อนี้ พวกเราเชื่อว่าคุณคงมีความกล้าที่จะก้าวข้ามผ่านปัญหาวิกฤตการณ์ที่พบเจอ และสามารถสร้างกำแพงป้องกันวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาในอนาคตได้

ข้อสาม “ไม่มีกิจการใดที่เป็นเลิศในทุกสสารทิศ” ในหนังสือเล่มนี้จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า หนังสือได้อธิบายถึงกรณีศึกษาของบริษัทจำนวน 20 บริษัทที่ถูกเลือกมาว่า “ตัวบริษัทนั้นสามารถก้าวข้ามวิกฤตการณ์ที่พบเจอได้หรือไม่ และใช้วิธีการใดในการฝ่าฟัน” ทว่าแผนการต่าง ๆ ของแต่ละบริษัทที่หนังสือได้ยกมานั้น มิใช่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดไป หรือแค่ทำตามนี้ก็สามารเปลี่ยนแปลงให้กิจการของตนกลายเป็นบริษัทที่ดีเลิศได้

ในโลกนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าบริษัทจะสามารถฝ่าฟันวิกฤตที่เกิดขึ้นใน “ช่วงเวลาจำเพาะ” ช่วงหนึ่งจนกลับมาบริหารงานอย่างราบรื่นได้ แต่ก็ไม่มีสิ่งใดเป็นหลักประกันว่าจะสามารถจัดการกับวิกฤตการณ์ที่อาจกลับมาเยือนในครั้งหน้า เมื่อลองอ่านข่าวในอินเทอร์เน็ตหรือหนังสือเกี่ยวกับวงการธุรกิจ มักเจอคำโปรยประเภท “บริษัทที่ดีที่สุดคือบริษัท A ละ!”, “บริษัท B บริษัทที่เป็นเลิศที่สุดใน

ศตวรรษที่ 21”, “หลังจากนี้ ชัยชนะในการสร้างโมเดลธุรกิจจะเป็นของบริษัท C” อยู่บนหัวเรื่องมากมาย ทว่า จากความเห็นส่วนตัวของผู้เขียน คำพูดพวกนี้ต้องกล่าวย้อนกลับมาก่อนหนึ่งขั้น จึงสามารถดึงดูดผู้ฟังให้เกิดแนวโน้มสนใจได้ เนื่องจากในโลกนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่เราไม่สามารถต้านทานได้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น “การเป็นสิ่งที่ดีเลิศที่สุดในระยะเวลาหนึ่ง” และ “การเป็นสิ่งที่ดีเลิศต่อไปจนถึงอนาคต” เมื่อลองพิจารณา ดูจะทราบว่าเป็นคนละเรื่องกัน และในปัจจุบัน บางครั้งก็ไม่สามารถใช้เพียงแค่ “ความราบรื่น” เป็นตัวเบิกเส้นทางต่อไปยังอนาคตได้ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนจำเป็นต้องคอยคาดการณ์และคำนึงถึง “ลำดับเวลาที่จะเกิดขึ้น” และ “การเปลี่ยนแปลง” อยู่เสมอ

ดังนั้น สรุปโดยง่ายก็คือ บนโลกนี้ไม่มีกิจการใดประสบความสำเร็จเป็นเลิศทุกสารทิศตลอดกาล ไม่ว่าจะเป็นบริษัทไหนก็ล้วนแต่พบเจอกับวิกฤตการณ์อยู่เสมอ และเมื่อสามารถก้าวข้ามผ่านอุปสรรคนั้นได้ บริษัทนั้นก็จะถูกยกย่องอยู่ระยะหนึ่งว่าเป็น “บริษัทชั้นเลิศ” หรือ “บริษัทชั้นนำ” ดังนั้น การโฟกัสไปที่ “วิกฤตการณ์” ที่แต่ละบริษัทพบเจอมา และเรียนรู้ว่าด้วยเหตุใดจึงทำให้บริษัทเหล่านี้ได้รับการขนานนามว่า “ชั้นเลิศ” หรือ “ชั้นนำ” ได้นั้น ก็เป็นการเรียนรู้ที่ทรงคุณค่าเช่นกัน

จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมา จะพบว่าการศึกษาหนังสือได้หยิบยก “วิกฤตการณ์ที่บริษัทต่าง ๆ ได้ประสบ และวิธีแก้ปัญหา” ขึ้นมาพูดนั้นมิได้มีเจตจำนงกล่าวว่าการนี้ตัวอย่างเหล่านี้เป็นเพียงแค่ “เรื่องของคนอื่น” แต่เพียงอย่างไร เป้าหมายหลักของหนังสือเล่มนี้ก็คือต้องการกล่าวสรรเสริญบริษัทต่าง ๆ ที่สามารถก้าวข้ามผ่านวิกฤตที่ตนพบเจอมาได้ มิใช่การถากถางตัวบริษัทว่าเกิดอุปสรรคในการบริหาร จึงเรียนให้ผู้อ่าน

ทราบโดยทั่วกัน

ด้านคณะผู้เขียนก็ได้พบเจอกับอุปสรรคมากมายในชีวิตมาเหมือนกัน แต่เพราะความกล้า และการต่อสู้อย่างสุดความสามารถ ก็ทำให้สามารถหลุดพ้นจากอุปสรรคเหล่านั้นไปได้ และผู้เขียนก็หวังว่าหนังสือเล่มนี้อาจเป็นหนึ่งในตัวช่วยสำหรับผู้ที่ประสบอุปสรรคอยู่เช่นกัน

สุดท้ายนี้ในช่วงบทนำ ผู้เขียนจะขอพูดถึงเกณฑ์การเลือกบริษัท 20 บริษัท และเรื่องราวเกี่ยวกับชีวิตของตนโดยสังเขป โดยเริ่มแรก 20 บริษัทตัวอย่างในหนังสือเล่มนี้ถูกเลือกจากการที่เป็น “บริษัทที่ยังดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน”, “บริษัทที่อยู่ใกล้ตัว ผู้คนส่วนมากรู้จัก” และรวมไปถึง “ประเภทของวิกฤตที่บริษัทพบเจอ นั้น เป็นประเภทเดียวกับที่บริษัทในวงการธุรกิจ หรือตัวบุคคลในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามสามารถประสบได้” เมื่อบริษัทใดตรงตามข้อคุณสมบัติทั้งหมด บริษัทนั้นก็จะถูกยกมาเป็นกรณีตัวอย่างในหนังสือ และตัวบริษัทที่ยกมาเป็นตัวอย่งนั้น ไม่ใช่เพียงแค่บริษัทขนาดใหญ่ ทางเรายังได้เลือกบริษัทขนาดเล็กมานำเสนอด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ก่อนที่จะประสบความสำเร็จมาเป็นบริษัทขนาดใหญ่ในปัจจุบัน ในหนังสือก็ยังพูดถึงยุคสมัยที่บริษัทเหล่านั้นยังคงเป็นเพียงแค่บริษัทสตาร์ทอัปเริ่มต้น หรือยังเป็นบริษัทขนาดเล็กอยู่ด้วย ไม่เพียงแค่นั้น ผู้เขียนยังได้เขียนวิเคราะห์จากมุมมองของตนต่อสถานการณ์ของบริษัทในเรื่อง “ก่อนประสบวิกฤต สถานการณ์ของบริษัทเป็นอย่างไร”, “วิกฤตการณ์ที่พบเป็นรูปแบบไหน”, “ทำอย่างไรเพื่อปกป้องตัวบริษัทจากวิกฤตการณ์” และ “โจมตีด้วยวิธีการใด ถึงสามารถพลิกสถานการณ์ได้” ในหนังสือเช่นกัน และยังเพิ่มส่วนของ “สรุป” ที่กล่าวถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากวิธีการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ของเหล่า

บริษัทต่าง ๆ กับจุดที่ควรกลับไปทบทวนซ้ำว่าทำไมบริษัทเหล่านั้นถึงจมลงสู่สภาวะวิกฤตอีกด้วย เนื่องจากทางพวกเราไม่ต้องการให้ท่านต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์เหล่านี้ ทางเราจึงได้ทำช่องตารางเช็คลิสต์ของจุดที่ควรจับตามองในการทำธุรกิจเพิ่มขึ้นมา เพื่อให้ผู้อ่านนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปด้วย

ข้อมูลทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้ อ้างอิงจากข้อมูลที่ได้รับการเปิดเผยอย่างเป็นทางการของบริษัท อาทิ เอกสาร บทความจากสื่อต่าง ๆ ที่ถูกบันทึกไว้จนถึงเดือนกรกฎาคม ปี 2020 ผู้อ่านท่านใดที่สนใจข้อมูลเพิ่มเติม สามารถสืบหาเพิ่มจากตัวต้นฉบับที่ทางเรานำมาอ้างอิงได้นอกจากนี้ ขณะจัดทำหนังสืออยู่ได้มีบริษัทบางบริษัทที่ทำการเปลี่ยนชื่อบริษัทไป แต่ตัวหนังสือจะขอเลือกใช้ชื่อที่คิดว่าผู้คนส่วนใหญ่รู้จักและคุ้นเคยกันในการตีพิมพ์แทน

สุดท้ายนี้ขอพูดถึงตัวผู้เขียนสักเล็กน้อย ในปี 2013 ผมได้ค้นพบถึงความสนุกสนาน และเริ่มศึกษาประวัติของบริษัทต่าง ๆ ทั้งในด้านความสำคัญของวิสัยทัศน์ระยะยาวของบริษัท และด้านคำสอนตกทอดที่ยังหลบไหลอยู่ในประวัติศาสตร์ สิ่งเหล่านี้ได้ทำให้ผมฉุกคิดได้ว่า “ทำไมถึงไม่นำมาประยุกต์ใช้กับการทำธุรกิจในยุคปัจจุบันด้วยล่ะ?” ถ้ากล่าวถึงประวัติของบริษัทต่าง ๆ หลายท่านคงคิดว่าเป็นเรื่องที่จืดชืด น่าเบื่อ และเนื้อหาหนัก ทว่า หากลองย้อนกลับไปพิจารณาประวัติของแต่ละบริษัทอย่างพิถีพิถันนั้น จะพบเจอเรื่องเหนือความคาดหมายอยู่เสมอ ความรู้จำนวนมากที่ตกทอดมากจากอดีตที่ยังหลบไหลอยู่นั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ตัวประวัติของบริษัทต่าง ๆ ก็มีบันทึกของคนรุ่นก่อนที่เป็นผู้บุกเบิกหนทางทำธุรกิจ

หลงเหลืออยู่ จึงถือเป็นแหล่งประวัติศาสตร์และแหล่งความรู้ของผู้คนในแวดวงธุรกิจชั้นเลิศ เปรียบเสมือนเป็นชุมสมบัติที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนธุรกิจอันลุล่วงได้ต่อไป

บริษัทที่เหมาะสมที่ถูกเลือกมาเขียนเป็นกรณีตัวอย่างการก้าวข้ามอุปสรรคในหนังสือเล่มนี้ ถูกเลือกมาจากบริษัทญี่ปุ่นต่าง ๆ ในหัวของผมหingga 500 บริษัท และบริษัทของสหรัฐอเมริกาที่ถูกเพิ่มเข้ามาด้วย โดยผมได้นำสิ่งที่เรียนรู้จากบริษัทต่าง ๆ มิใช่เพียงแค่ความสำเร็จด้านตัวเลข (เช่น ยอดขาย) แต่รวมไปถึงเหล่าประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการสร้าง “วิสัยทัศน์ระยะยาว” ที่เป็นแกนกลางให้กับบริษัทจนทำให้สามารถฝ่าฟันวิกฤตการณ์ที่พบเจอมาได้ มาเรียบเรียงเป็นเนื้อหาให้ผู้อ่านได้รับชม ทว่า บริษัทที่นำมาเป็นตัวอย่างในหนังสือเล่มนี้ เรียกว่าได้ว่าเป็นเพียงแค่จำนวนหยิบมือเดียว หากผู้อ่านท่านใดสนใจเรื่องเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่บริษัทอื่นพบเจอ หรือกรณีตัวอย่างเพิ่มเติมก็สามารถรับชมต่อได้ในเว็บไซต์ “The Shashi” ที่ผมดูแลเป็นการส่วนตัวอยู่ นอกจากบริษัทที่แนะนำในหนังสือเล่มนี้แล้ว ก็ยังมีตัวอย่างของบริษัทอื่น ๆ เขียนไว้ ซึ่งอาจจะพบเจอคำใบ้ในการทำธุรกิจของท่านเพิ่มขึ้นมาก็เป็นไปได้

ถ้าอย่างนั้น ก็ไปรับชมเรื่องราวของวิกฤตการณ์ที่บริษัท 20 บริษัทได้ประสบ และวิธีแก้ปัญหาของบริษัทเหล่านั้นกันเลยครับ

הרשמה

สารบัญ

บทนำ 8

ส่วนที่
1

วิธีก้าวผ่านวิกฤตการณ์ด้าน “กลยุทธ์ที่ผิดพลาด”
“โครงสร้างการทำงานที่ไม่มั่นคง” และ “รูปแบบดำเนินงานที่บกพร่อง”

ไฟล์ 01

IBM

เปลี่ยนจากบริษัทเน้นขายผลิตภัณฑ์มาเป็นผู้ให้บริการเพื่อพลิกวิกฤต 22

สรุป

ความฝันและวิสัยทัศน์ไม่สามารถทำให้ทองอ้อมได้ 38

ไฟล์ 02

ไซเบอร์เอเจนต์

ฝ่าฟันวิกฤตการณ์ด้าน “ความย้อนแย้ง” จากการเติบโตของบริษัทอย่างรวดเร็ว และ “ปัญหาการไหลออกของบุคลากร” 40

สรุป

บริษัทสตาร์ทอัพ • “ใช้ความรู้ในอดีต” เพื่อท้าทายกับสิ่งใหม่ ๆ 60

ไฟล์ 03

เรียวอิน เคย์กาคุ

การถูกประสพการณ์ความสำเร็จผูกมัดไว้ จนต้องปฏิวัติวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมดใหม่เพื่อฝ่าฟันวิกฤต 64

สรุป

สิ่งที่เคยเหมาะสมที่สุดใน “อดีต” นั้นนำมาใช้เป็นคำตอบของ “อนาคต” ไม่ได้ 88

ไฟล์ 04

กาลป์

ทุ่มสุดตัวในการแก้ไขตัวเลขผลลัพธ์จากการบริหารเพื่อฝ่าฟันวิกฤตการณ์ 90

สรุป

การสร้างบริษัทที่ครอบครองส่วนแบ่งในตลาดจำนวนมาก แต่ไม่สามารถดำเนินกิจการอย่างสะดวกสบายได้นั้นเป็นเรื่องถูกต้องหรือไม่ 110

ไฟล์ 05

ออมรอน

ฝ่าฟันวิกฤตการณ์เกี่ยวกับบริษัทคลิ่นลูกใหม่ที่กำลังคืบคลานเข้ามา ในขณะที่ยอดผลประกอบการกำลังดำเนินไปได้ด้วยดี 114

สรุป

ขณะได้รับการยกย่องสรรเสริญจากคนรอบข้าง จะยังสามารถดำเนินความพยายามเช่นเดิมอย่างไม่ลดละต่อไปได้หรือไม่ 136

ส่วนที่
2

วิธีก้าวผ่านวิกฤตการณ์ด้าน “ภัยพิบัติ”, “ปัญหาที่พบ” และ “เหตุสุดวิสัย”

ไฟล์ 06

ยูนิเวอร์แซล สตูดิโอ เจแปน

ฝ่าฟันวิกฤตการณ์ด้านภัยพิบัติครั้งใหญ่กับการบริหารแบบไม่ใส่ใจในความ ต้องการของลูกค้า โดยการมุ่งมั่นจัดการด้านการเงิน 142

สรุป

มี “ความมุ่งมั่น” ที่แน่นอน ไม่แพ้ผู้ใดหรือเปล่า 159

ไฟล์ 07

แมคโดนัลด์สาขาญี่ปุ่น

ฝ่าฟันวิกฤตการณ์ฟื้นฟูความเชื่อมั่นที่ตกต่ำลง โดย “กลับมาเริ่มใหม่” ที่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง 162

สรุป

“กลับไปแก้ไขปัญหากจากจุดเริ่มต้น” เพื่อรองรับอนาคตที่มีประสิทธิภาพในวันข้างหน้า 180

ไฟล์ 08

เวเธอร์นิวส์

นำความคิดของผู้ประสพภัยโดยตรงมายึดเป็นหลัก เพื่อใช้ฝ่าฟันวิกฤตการณ์สุดวิสัย 184

สรุป

ภายใต้อุปสรรคต่าง ๆ ก็ยังคงมีโอกาสเสมอ แล้วเราได้คำนึงถึงจิตใจของผู้ประสพภัยไว้ขนาดไหนกัน 198

ไฟล์ 09

ไอเซตัน

ปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานและค่านิยมใหม่ให้เหมาะสม พร้อมทั้งเดินหน้าฝ่าฟัน วิกฤตโดยกล้าเผชิญหน้ากับความเสี่ยง 200

สรุป

กล้าที่จะเสี่ยงดวงกับบริษัท โดยย้ายไปยังทำเลที่ดีกว่า 216

ไฟล์ 10

โมริ บิลดิ้ง

มุ่งหน้าเข้าหาผู้คนอย่างไม่สนใจเสียงทักท้วงใด ๆ จนสามารถฝ่าฟัน วิกฤตการณ์ได้ 218

สรุป

ในวัฏจักรการดำเนินธุรกิจ ช่วงเวลาที่ควรฟังเสียงและแผนการอันมีประสิทธิภาพ สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ 234

ส่วนที่
3

วิธีก้าวผ่านวิกฤตการณ์ด้าน “การพังทลายของตลาด”, “ผู้บริโภคที่หายไป” และ “ข้อผิดพลาดในยุคสมัย

ไฟล์ 11

ฟาสต์ รีเทลลิ่ง

เพราะมีวิกฤตจึงมีวันนี้ได้? กับวิธีฝ่าฟันวิกฤตการณ์ของชายหนุ่มบ้านนอก ผู้รับสืบทอดกิจการต่อจากครอบครัว 240

สรุป

ในตอนที่ “ฐานที่มั่นประจำ” ของตนถูกทำลายไป จงอย่าเอาแต่ยึดติดกับการรักษาสถานการณ์ปัจจุบันไว้เพียงอย่างเดียว 258

ไฟล์ 12

เจเนรัล อิเล็กทริก

แสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้แก้ไขวิกฤตการณ์ แตกต่าง... 260

สรุป

นวัตกรรมก็มี “ช่วงเวลาที่เหมาะสม” เช่นกัน 276

ไฟล์ 13

โนริสึ โคชิ

ฝ่าฟันวิกฤตการณ์ด้วยการปรับเปลี่ยนกิจการทั้งหมด เนื่องจากได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงในตลาด 280

สรุป

สามารถรับมือกับความจริงอันโหดร้ายที่เข้ามาปะทะซึ่งหน้า โดยมองโลกตามความเป็นจริงได้แค่ไหนกัน 296

ไฟล์ 14

พาร์โก

ฝ่าฟันวิกฤตการณ์ด้วยการคิดหาทางออกว่า “จะขายอะไรให้กับใคร” 298

สรุป

ไอเดียอันแปลกใหม่สามารถเกิดได้จากสติปัญญาของคนนอกวงการ 316

ไฟล์ 15

โตโฮ

นำกิจการหลักก่อนหน้าที่ประสบกับวิกฤตมาหลอมรวมเข้ากับกิจการรองที่มีความมั่นคงเพื่อฝ่าฟันวิกฤตการณ์ 318

สรุป

เลิกทำการต่อต้านอย่างไร้ประโยชน์ ถ้ายังมองไม่เห็นถึงแก่นแท้ของปัญหา 334

ส่วนที่
4

วิธีก้าวผ่านวิกฤตการณ์ด้าน “คู่แข่ง”, “การต่อสู้กับบริษัทอื่น” และ “กฎระเบียบของวงการ”

ไฟล์ 16

แอปเปิล

ฝ่าฟันวิกฤตการณ์การถูกประเมินค่าอย่างเข้มงวดจากผู้คนรอบข้าง โดยการหยิบยืมความช่วยเหลือจากบริษัทคู่แข่งที่ผูกพันกันมาอย่างยาวนาน 340

สรุป

งานที่ดัดเล็คนั้น จำต้องได้รับคำชมและคำตำหนิไปควบคู่กัน 356

ไฟล์ 17

อะโดบี

ถูกจับตามองจากบริษัทแอปเปิลถึง 2 ครั้ง แต่ก็ยังสามารถใช้ความแข็งแกร่งที่ซ่อนไว้พัฒนาบริษัทจนสามารถฝ่าฟันวิกฤตการณ์ได้สำเร็จ 358

สรุป

แม้ว่าจะเกิดการต่อสู้กันอย่างดุเดือดระหว่างสองฝ่าย โปรดจงอย่าทำลายตนเองและจุดชนวนเชื้อเพลิงขึ้นถัดไปขึ้นมา 371

ไฟล์ 18

ซิสแม็กซ์

ฝ่าวิกฤตการณ์ด้านความทุกข์ยากจากแรงกดดันทางราคา โดยการพิจารณา นิยามของคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าเสียใหม่ 374

สรุป

วิธีการต่อการกับการแข่งขันทางราคาและการถูกกดดันให้ลดราคาอย่างรุนแรง ก็คือการคิดอย่างหนักเพื่อหา “คุณค่าสำคัญที่แท้จริง” 390

ไฟล์ 19

ไอริส โอยามะ

ประสบกับวิกฤตการณ์การถูกกดดันทางราคาอย่างหนักและเศรษฐกิจตกต่ำ จึงได้ลงมือเปลี่ยนแปลง “สามัญสำนึกในวงการ” เสียใหม่เพื่อฝ่าฟันวิกฤต 392

สรุป

เคล็ดลับของความแข็งแกร่งนั้น คือการ “สามารถตั้งคำถามอย่างตรงจุดกับเรื่องปกติที่พบเจอโดยทั่วไป” ได้ 407

ไฟล์ 20

P&G

ฝ่าฟันวิกฤตการณ์จนสามารถกู้คืนตัวเลขยอดขายกลับมาได้ในระยะเวลา 15 ปี 410

สรุป

การแบ่งแยกความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจไม่ได้ขึ้นอยู่กับ “ความสามารถ” แต่เป็น “ความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละ” ต่างหาก 432

ส่วนที่ 1

1

วิธีก้าวผ่าน วิกฤตการณ์ด้าน

กลยุทธ์ที่ผิดพลาด

โครงสร้างการทำงานที่ไม่มั่นคง

รูปแบบดำเนินงานที่บกพร่อง

บริษัท

ไฟล์ 1 IBM | ไฟล์ 2 ไชเบอร์เฮาเซนต์ | ไฟล์ 3 เรียวอิน เคย์คาคุ
ไฟล์ 4 คาลบี้ | ไฟล์ 5 ออมรอน

“ถ้าวิกฤตพลิกฟื้นกับบริษัท
ขึ้นมาได้อย่างไร”

สินค้าที่ตรงกับ
ความต้องการของบริษัท
ของท่าน คือสินค้าจาก
บริษัท E ครับ



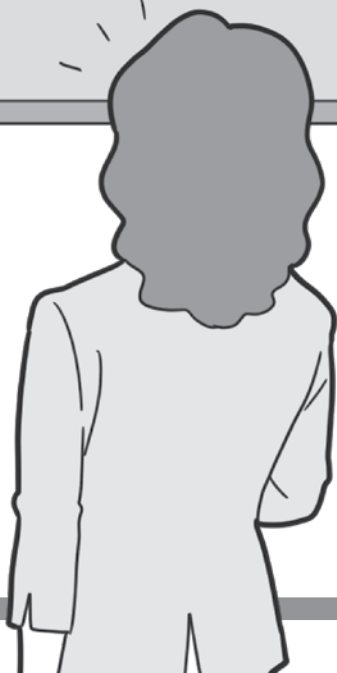
บริษัท
A

บริษัท
B

บริษัท
C

บริษัท
D

บริษัท
F



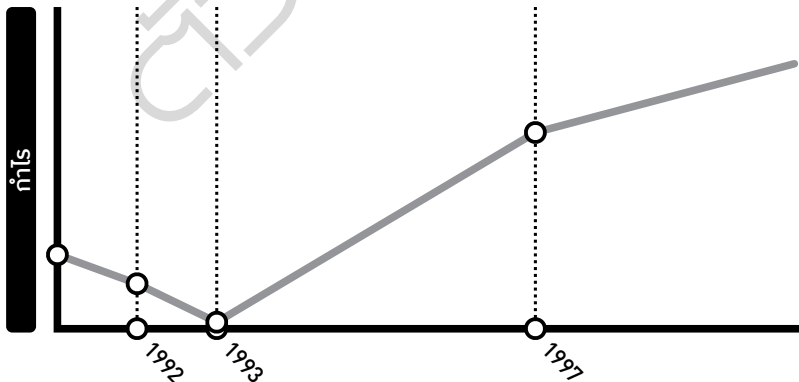
01

เปลี่ยนจากบริษัท “เน้นขายผลิตภัณฑ์”
มาเป็น “ผู้ให้บริการ” เพื่อพลิกวิกฤต

IBM

International Business Machines Corporation

“ฝ่าวิกฤตพลิกฟื้นคืนบริษัท
ขึ้นมาได้อย่างไร”



1911 ก่อตั้งบริษัท IBM

1964 พัฒนา System/360

1992 ขาดทุนจำนวนมหาศาลอย่าง
ไม่เคยพบเจอมาก่อน

1993 หลุยส์ เกสต์เนอร์ขึ้นรับตำแหน่ง CEO

1997 ฟื้นคืนบริษัทขึ้นมาได้อีกครั้ง

2002 หลุยส์ เกสต์เนอร์ขึ้นรับตำแหน่ง CEO

IBM นั้นเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่แห่งแวดวงไอทีในยุค 1960-1980 ปัจจุบัน IBM ก็ยังคงมีชื่อเป็นหนึ่งในบริษัทไอทีชั้นนำอยู่ ทว่าย้อนไปในยุคก่อนหน้านั้น IBM เคยเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ผูกขาดเพียงหนึ่งเดียวชนิดที่เรียกว่าถ้าพูดถึงอุตสาหกรรมไอทีก็จะนึกถึงแต่ IBM อันเนื่องมาจากความแข็งแกร่งของบริษัทในตอนนั้น ช่วงทศวรรษที่ 1980 IBM ได้รับการยกย่องว่าเป็น “บริษัทชั้นเลิศ” (Excellent Company)¹

ในปี 1992 บริษัท IBM ตัดหนี้จำนวนมหาศาลเป็นเงินถึง 4.9 พันล้านดอลลาร์ จึงทำให้การบริหารตกอยู่ในช่วงสภาวะคับขัน ในตอนนั้นตลาดวงการไอทีได้ขยายขึ้นอย่างรวดเร็ว และเกิดการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น โครงสร้างที่เคยเป็นบริษัทผูกขาดของ IBM จึงทลายลง รอบด้านของ IBM ได้มีบริษัทไอทียุคใหม่เกิดขึ้น อาทิ ไมโครซอฟท์ อินเทล ที่ค่อย ๆ วางรากฐานการเติบโตจนประสบความสำเร็จ จากการแข่งขันอันดุเดือดของวงการนี้ ทำให้บริษัทชั้นเลิศอย่าง IBM ถูกโจมตีเข้าเต็ม ๆ จนสถานะพลิกเปลี่ยนไป

ในบทนี้จะพิจารณาว่าบริษัท IBM ที่เคยเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วในวงการไอทีใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหาวิกฤตการบริหารของบริษัทภายในวงล้อมของบริษัทคู่แข่ง คีย์เวิร์ดที่ใช้ในการพลิกวิกฤตการณ์ครั้งนี้คือ “หยุดพักวิสัยทัศน์ในการบริหารไว้เสียก่อน”

¹ จากหนังสือธุรกิจขายดีระดับโลก “In Search of Excellence (ค้นหาความเป็นเลิศ)” โดย ทอม ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน ที่มอบคำนิยาม “บริษัทชั้นเลิศ” ให้แก่บริษัทต่าง ๆ อาทิ Sony, General Electronic (GE)



“บริษัทชั้นเลิศ” IBM

ช่วงทศวรรษที่ 1980 หนังสือธุรกิจ “In Search of Excellence (ค้นหาความเป็นเลิศ)”² ขึ้นแท่นเป็นหนังสือขายดีอันดับหนึ่งของสหรัฐอเมริกา หนังสือเล่มนี้เกิดจากที่ปรึกษา 2 คน ของบริษัท แมคคินซีแอนด์ คอมพานี (McKinsey & Company) ณ เวลานั้น ได้ทำการสำรวจและรวบรวมข้อมูลทางทัศนคติเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับ “เงื่อนไขของบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ” จากผลลัพธ์อย่างละเอียดในการสำรวจครั้งนั้น ได้กล่าวยกย่องบริษัท IBM ว่าเป็นบริษัทชั้นเลิศระดับโลก

มุมมองที่ทำให้บริษัท IBM ได้รับการพิจารณาให้เป็นบริษัทชั้นเลิศกันละ คำตอบก็คือช่วงทศวรรษที่ 1960 ถึง 1970 IBM ได้นำกระแสนิยมใช้คอมพิวเตอร์ของบริษัทขนาดใหญ่ในยุคนั้นมาพัฒนา และยกระดับบริษัทของตนขึ้นจนประสบความสำเร็จนั่นเอง

ย้อนกลับไปเมื่อปี 1911 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มกิจการบริษัท IBM กิจการหลักของบริษัทในยุคนั้นคือการผลิตเครื่องจักรสำหรับใช้ในการธุรกิจ

² จากหมวดหมู่หนังสือเศรษฐศาสตร์และการบริหารยุคหลังสงคราม หนังสือที่สร้างความตราตรึงใจกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมากที่สุด คือ “Excellent Company” ซึ่งเป็นหนังสือที่มีอิทธิพลต่อนักธุรกิจในยุคนั้นเป็นอย่างมาก อ้างอิงจากนิตยสาร Nikkei Business ฉบับวันที่ 25 กันยายน 1989

สอดคล้องกับชื่อเต็มของบริษัท International Business Machines (IBM) ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ณ ตอนนั้น คอมพิวเตอร์ยังไม่ถูกคิดค้นขึ้นมา ดังนั้นเมื่อพูดถึงเครื่องจักรที่ใช้ในวงการธุรกิจในเวลานั้นจึงนึกถึงเครื่องคิดเงินและเครื่องบันทึกเวลา IBM ได้ผลิตเครื่องจักรเหล่านี้ส่งขายให้กับสำนักงานบริษัทต่าง ๆ โดยมีภาพลักษณ์เป็นบริษัทที่น่าเสนอบริการ “พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” แก่ลูกค้า แต่แม้กระนั้น IBM ก็ไม่ได้เป็นอะไรมากไปกว่าบริษัทสตาร์ทอัพเล็ก ๆ บริษัทหนึ่งในยุคดังกล่าว³

สาเหตุที่ทำให้ IBM ถูกยกย่องว่าเป็นบริษัทชั้นนำเริ่มมาจากช่วงทศวรรษที่ 1960 IBM ได้ลงทุนเงินจำนวนมหาศาลไปกับการสร้างเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ และในปี 1964 ก็ได้เผย “System/360” เมนเฟรมคอมพิวเตอร์เครื่องแรกพัฒนาโดยบริษัทออกมา

ช่วงทศวรรษที่ 1960 นั้น เป็นยุคเริ่มต้นของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีการใช้ IC (แผงวงจรรวม) เซมิคอนดักเตอร์ที่นิยมใช้ในยุคนั้นได้แพร่หลายขึ้น ทำให้ราคาเครื่องคอมพิวเตอร์ค่อย ๆ ลดลง IBM จึงจับกระแสนิยมใช้ IC นี้มาลงมือสร้างเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูงของบริษัทตนขึ้น ทำให้ IBM สามารถครองตลาดวงการไอทีทั้งหมดเอาไว้ได้ในพริบตาเดียว System/360 ถูกวางจำหน่ายให้กับเหล่าบริษัทสถาบันทางการเงินโดยตัวเครื่องนั้นมีส่วนช่วยเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานต่าง ๆ ให้ง่ายดายขึ้นเป็นอย่างมาก อาทิ

³ ช่วงศตวรรษที่ 1950 บริษัท NCR เป็นบริษัทใหญ่ที่เป็นกำลังสำคัญในการผลิตเครื่องจักรในวงการธุรกิจ ไม่ใช่ IBM แต่อย่างใด

ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานธนาคาร การคำนวณเงินเดือน ฯลฯ

จากความสำเร็จในครั้งนี้นำให้ IBM ถูกขนานนามว่าเป็นตัวแทนบริษัทไอทีชื่อดังของโลก ถูกเรียกว่าเป็นหนึ่งใน “บริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งสอง”⁴ ของวงการสื่อสารโทรคมนาคมในสหรัฐอเมริกาควบคู่กับบริษัท AT&T และทำให้บริษัท IBM เป็นที่น่ายำเกรงของธุรกิจวงการไอทีทั่วโลก

เมื่ออ่านนิตยสาร Nikkei Business ในยุคนั้น จะพบว่ามีความอาทิ “แผนการของบริษัท IBM” “เป้าหมายคือการครอบครองการสื่อสารโทรคมนาคมข้อมูลขั้นสูงอย่างสมบูรณ์แบบ”⁵ ลงตีพิมพ์อยู่ ทำให้รู้ว่าในสมัยนั้น IBM เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ครอบครองวงการไอทีด้วยอิทธิพลเหล่านี้ ช่วงทศวรรษที่ 1980 IBM จึงถูกยกย่องจากเหล่าที่ปรึกษาของบริษัทและนักธุรกิจว่าเป็นบริษัทชั้นนำ และกลายเป็นคู่แข่งที่น่าหวาดกลัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับแวดวงไอที

⁴ ในปี 1982 กระทรวงยุติธรรมสหรัฐอเมริกาได้ประนีประนอมกับ IBM ในด้านกฎหมายการแข่งขันทางการค้า จึงทำให้บริษัทแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

⁵ จากนิตยสาร Nikkei Business ฉบับวันที่ 18 เมษายน 1983



กำลังเผชิญหน้า
กับวิกฤตการณ์
แบบไหนอยู่

วิกฤตที่ำบริษัทลดขนาดองค์กร

หลังช่วงทศวรรษที่ 1980 บริษัท IBM ที่ได้รับคำสรรเสริญและความยำเกรงจากภายในและภายนอกของวงการธุรกิจนั้น ได้ถูกวิกฤตการณ์ 2 ชั้นเข้าโจมตี

วิกฤตการณ์แรก คือ เกิดการแข่งขันที่ดุเดือดยิ่งขึ้นในตลาดเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ (คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่) สินค้าซึ่งเป็นตัวสร้างกำไรหลักของทางบริษัทกับบริษัทญี่ปุ่น

ช่วงทศวรรษที่ 1960 ผู้ที่ได้รับผลกระทบและร้อนใจจากการที่ IBM ผลิต System/360 ออกมานั้น คือบริษัทไอทีของประเทศญี่ปุ่น บริษัทฮิตาชิ ฟุจิตสึ และ NEC บริษัทเหล่านี้ได้คาดการณ์ว่าถ้าคอมพิวเตอร์ของ IBM ถูกใช้อย่างแพร่หลายในญี่ปุ่น อาจสิ้นคลอนความเป็นอยู่ของบริษัทตนได้⁶ ดังนั้นกลยุทธ์การต่อสู้ที่บริษัทไอทีร่วมชาติเหล่านี้ใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ IBM บุกตลาดไอทีญี่ปุ่น คือ ลงมือประดิษฐ์คอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้แทนคอมพิวเตอร์ของบริษัท IBM ได้ และเพิ่มกำลังการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ในประเทศให้มากขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้จาก

⁶ โดยนายใหญ่ผู้บริหารบริษัทฟุจิตสึ ณ เวลานั้น ได้กล่าวไว้ว่า “ถึงขนาดของบริษัทเราจะเล็กกว่า แต่ทว่าไม่ได้ที่ต้องเห็นตัวเองพ่ายแพ้ ดังนั้นจึงเสี่ยงดวงลงไปกับ IBM อย่างเต็มที่” อ้างอิงจากนิตยสาร Nikkei Business ฉบับวันที่ 30 กันยายน 1976

การร่วมมือกันครั้งนี้ คือ ช่วงทศวรรษที่ 1980 บริษัทฮิตาชิ ฟุจิตสึ และ NEC กลายเป็นบริษัทที่สามารถต่อกรกับธุรกิจเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ของ IBM ได้ นอกจากนี้ ครึ่งหลังทศวรรษที่ 1980 ความสามารถทางด้านฮาร์ดแวร์ตัวเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ของบริษัทญี่ปุ่นกับ IBM นั้นก็มีจุดต่างกันเพียงแค่เล็กน้อย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คำกล่าวที่ว่า “ถ้าพูดถึงเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ ก็จะไม่ถึง IBM” เริ่มสั่นคลอน ถ้าความสามารถด้านฮาร์ดแวร์แทบไร้ความแตกต่าง สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างแน่นอนก็คือการแข่งขันด้านราคา ซึ่งส่งผลให้อัตรากำไรที่เข้าสู่บริษัทลดลง เนื่องจากรายได้และกำไรส่วนใหญ่ของบริษัท IBM มาจากการจำหน่ายฮาร์ดแวร์เมนเฟรมคอมพิวเตอร์ ดังนั้น การแข่งขันทางตลาดในช่วงครึ่งหลังทศวรรษที่ 1980 จึงเป็นสาเหตุทำให้อัตรากำไรของบริษัท IBM ลดลง⁷

วิกฤตการณ์ข้อที่สองคือ คอมพิวเตอร์เริ่มมีขนาดเล็กลง ทำให้ตลาดคอมพิวเตอร์เครื่องใหญ่อย่างเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ มีความต้องการลดน้อยลงตามไปด้วย

แรกเริ่มในช่วงปี 1960 ถึง 1970 คอมพิวเตอร์เป็นสินค้าราคาสูง จึงทำให้ IBM ผู้ผลิตและประสบความสำเร็จในเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ กลายเป็นผู้ครอบครองตลาดวงการไอที ณ ตอนนั้น และเซมิคอนดักเตอร์ในยุคนั้นซึ่งมีคุณภาพต่ำเทียบเท่ายุคปัจจุบันไม่ได้ก็มีราคาสูงเช่นกัน จึง

⁷ IBM เคยลองหาทางป้องกันด้านสิทธิบัตร และจดลิขสิทธิ์สินค้าเพื่อต่อกรกับบริษัทญี่ปุ่น แต่ก็ไม่สามารถหยุดยั้งเหล่าบริษัทยุคใหม่เหล่านี้ได้

ทำให้ IBM บริษัทยักษ์ใหญ่ที่ไม่ว่าใครต่อใครก็รู้จักในวงการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นที่หมายปองในการทำงานของทุกคน นอกจากนี้ IBM ในยุคนั้นยังสร้างค่านิยม “บริษัทใหญ่โตที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง” ขึ้นมา พนักงาน IBM ในยุคนั้นจึงมีภาพลักษณ์สวมสูทสีเข้ม ใส่เสื้อเชิ้ตขาว และมีบริษัทขนาดใหญ่เป็นลูกค้าเกินกว่าครึ่ง

ทว่า ช่วงทศวรรษที่ 1970 คอมพิวเตอร์ขนาดเล็กอย่างไมโครโปรเซสเซอร์เริ่มแพร่หลาย ทำให้ความนิยมในการลดขนาดคอมพิวเตอร์นั้นเดินทางขึ้นมารวดเร็ว คอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก อาทิ มินิคอม (มินิคอมพิวเตอร์) เวอร์คสเตชัน ซึ่งมีความสามารถเทียบเคียงเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่เดิม และยังมีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล) ได้ถือกำเนิดขึ้น และเริ่มแทรกซึมไปยังวัฒนธรรมการใช้คอมพิวเตอร์ด้วย จากการลดขนาดและลดราคาคอมพิวเตอร์นั้น ทำให้ฐานลูกค้าแพร่หลายมากขึ้นสำหรับบริษัทขนาดกลางไปจนถึงเล็ก และซื้อใช้เป็นการส่วนตัว ไม่ใช่เพียงแค่อำนาจในบริษัทขนาดใหญ่เหมือนสมัยก่อนอีกต่อไป จึงไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจที่ตลาดคอมพิวเตอร์ในยุคนั้นพุ่งขึ้นแพร่หลายเป็นที่นิยมอย่างรวดเร็ว และด้วยเหตุนี้จึงทำให้ภาพลักษณ์ที่ฝังหัวว่า IBM คือยักษ์ใหญ่ในวงการไอทีได้พังทลายลง^๘

นอกจากนี้ กลางช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นยุคที่ฐานที่มั่นของบริษัท IBM ถูกทำลาย วงการคอมพิวเตอร์ในยุคนั้นเปรียบดั่งข่ายลือม ด้าน

^๘ ในปี 1981 IBM ได้ลงไปบุกวงการคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และครอบครองตลาดบางส่วนมาได้ ถึงกระนั้นผลกำไรจำนวนมากก็ยังไหลไปสู่ไมโครซอฟต์ และอินเทล บริษัทที่อยู่ในวงการมาตลอดอยู่ดี

บริษัทไอบีเอ็ม (อีตาซี ฟุจิตสึ NEC) สามารถผลิตเมนเฟรมคอมพิวเตอร์เองได้ ด้าน OS ก็มีไมโครซอฟต์ ด้านไมโครโปรเซสเซอร์ก็มีอินเทล ด้าน DEC ก็มีมินิคอมพิวเตอร์ที่ IBM เคยครอบครองจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ณ ขณะนี้ได้ขยายใหญ่ขึ้น และแตกตลาดย่อยเพิ่มไปอีก

จากวิกฤตการณ์ทั้งสอง ทำให้จุดยืนของบริษัท IBM แปรเปลี่ยนเนื่องจากเกิดสภาวะขาดทุนจำนวนมหาศาล หลังปิดงบประมาณบัญชีในปี 1992 IBM ถูกลงบัญชีว่าขาดทุนสุทธิไปกว่า 4.9 พันล้านดอลลาร์ (ประมาณ 1.5 แสนล้านบาท) ตกอยู่ในสภาวะวิกฤตถึงขั้นถูกสับประมาทว่า “ไดโนเสาร์ที่กำลังจะสูญพันธุ์” “บริษัทอเมริกาที่มีสัดส่วนขาดทุนมากที่สุด ในประวัติศาสตร์” IBM ที่เคยถูกยกย่องว่าเป็นบริษัทชั้นนำในช่วงระยะเวลา 10 ปีหลังจากนั้นก็พบอุปสรรคด้านการบริหารมาตลอด

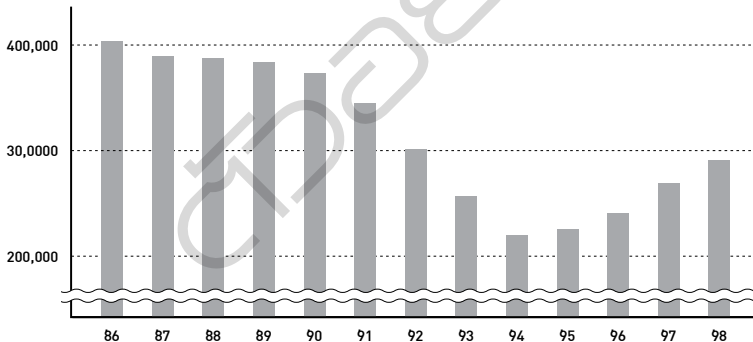
หลังจากนี้ IBM ควรทำอย่างไรกันล่ะ เพื่อปกป้องสถานะบริษัทของตนจากวิกฤต และฝ่าฟันอุปสรรคด้านการบริหารไปได้



**ก่อนวางวิสัยทัศน์หรือแผนการนั้น
ต้องแก้ปัญหาเร่งด่วนอย่างสุดกำลัง
เสียก่อน**

เพื่อกอบกู้บริษัท IBM ที่จมลงไปกับอุปสรรคด้านการบริหารขึ้นมาใหม่อีกครั้ง ในปี 1993 หลุยส์ เกสต์เนอร์⁹ จึงขึ้นรับตำแหน่ง CEO บริษัท หลังจากเป็นที่ปรึกษาของบริษัทแมคคินซี เกสต์เนอร์ได้เข้ารับ

ตำแหน่ง CEO ของบริษัทนาสโก้ บริษัทผลิตขนมขนาดใหญ่ และสามารถฟื้นฟูบริษัทกลับขึ้นมาอีกครั้งได้ จึงถูกเรียกว่าเป็นผู้บริหารที่มีชื่อเสียงด้านการกอบกู้บริษัท ถึงเขาจะไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับวงการไอที แต่ก็มียุทธศาสตร์ในการกอบกู้บริษัทอื่น ๆ ขึ้นมาจนประสบความสำเร็จให้ประจักษ์ IBM ต้องการยืมความสามารถของเขามาใช้ เลยลงมติให้เขาเป็น CEO ของบริษัท IBM ที่มีธรรมเนียมสืบทอดตำแหน่ง CEO จากพนักงานเก่าในอดีตนั่น ตอนนี้ได้นายเกสต์เนอร์ ผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาดูแล จึงทำให้ตัวบริษัทเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก



▶ [กราฟแสดงการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานประจำที่ทำงานเต็มเวลา /คน]¹⁰

⁹ หลุยส์ เกสต์เนอร์ เกิดเมื่อปี 1942 ที่นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา หลังจบปริญญาโทด้านบริหารจากโรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด ในปี 1965 เขาได้เข้าทำงานในบริษัทแมคคินซีแอนด์คอมพานี ในปี 1978 ได้ทำงานให้กับบริษัทอเมริกัน เอ็กซ์เพรส ในปี 1989 ได้ดำรงตำแหน่ง CEO ให้กับบริษัท RJR นาสโก้ และในปี 1993 ได้เข้ารับตำแหน่ง CEO ของบริษัท IBM

สิ่งแรกที่นายเกสต์เนอร์ลงมือทำเพื่อหยุดขาดแคลนและกอบกู้สถานะล้มเหลวในการบริหารของ IBM ขึ้นมาใหม่อีกครั้ง คือ การทบทวนโครงสร้างองค์กรใหม่ ปัญหาใหญ่ของ IBM ในตอนนั้นคือการสูญเสียเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ สิ่งประดิษฐ์ที่เปรียบเสมือนตัวทำเงินของบริษัทไปทั่ว ตัวพนักงานและองค์กรก็ยังปักธงผลิตตัวเมนเฟรมคอมพิวเตอร์เป็นสินค้าหลักอยู่ นอกจากนี้ นโยบายการจ้างงานตลอดชีพของบริษัท IBM¹¹ ที่ใช้มาตั้งแต่ในอดีตยันปัจจุบันนั้นเอื้อให้กับพนักงานเสริมภายนอกมากเกินไป ทำให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจำนวนมากตามมาด้วย ด้วยเหตุนี้ นายเกสต์เนอร์จึงต้องยกเลิกธรรมเนียมจ้างงานตลอดชีพ และตัดสินใจลดจำนวนพนักงานบริษัทลง ปี 1991 IBM มีพนักงานบริษัทเป็นจำนวน 3.34 ล้านคน ทว่า ใน ปี 1995 หรือสี่ปีให้หลังนั้น พนักงานจำนวนมากถูกให้ออกจากบริษัท เหลือเพียง 2.19 ล้านคน ผลจากการลดพนักงานช่วยบรรเทาความเสียหายของบริษัทลงได้ ทำให้ในปี 1994 ผลประกอบการของ IBM พลิกกลับมาดีกว่าอีกครั้ง

หลังจากที่นายเกสต์เนอร์ขึ้นรับตำแหน่ง CEO ของบริษัท เขาได้ถูกสื่อมวลชนตั้งคำถามหลายครั้งว่า “วิสัยทัศน์ในการบริหารของคุณคืออะไร” ทว่าเขาก็ตอบปฏิเสธเสมอมาว่า “ไม่มีของแบบนี้อยู่หรอก” ณ ตอนนั้นมีธรรมเนียมที่ว่า เวลาผู้บริหารขึ้นรับตำแหน่ง CEO จะมีการนำเสนอนโยบายวิสัยทัศน์ในการบริหารของตนออกมา ทว่าในกรณีของนาย

¹⁰ จาก IBM: The Rise and Fall and Reinvention of Global Icon (IBM 10K)

¹¹ ช่วงทศวรรษที่ 1980 นโยบายจ้างงานตลอดชีพของบริษัท IBM เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ยากในบริษัทธุรกิจของอเมริกา

เกสต์เนอร์นั้น เขาได้ให้ความสำคัญกับการหยุดวิกฤตการณ์และเยียวยาบริษัทมากกว่าสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ขึ้น และขณะวางกลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้กับบริษัท เขาจะไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนในทันที เนื่องจากเขากล่าวว่า เขาไม่ต้องการให้พนักงานเข้าใจผิดว่าบริษัทฟื้นฟูกำลังมาได้เพราะกลยุทธ์ใหม่พวกนี้

ในระยะเวลา 2 ปีที่นายเกสต์เนอร์อยู่ในตำแหน่งประธานบริหารบริษัท เขาไม่เคยกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการบริหารหรือกลยุทธ์ใด ๆ เลย สิ่งเดียวที่เขาทำก็คือการพยายามหยุดยั้งวิกฤตและเยียวยาบริษัทอย่างสุดความสามารถ



เปลี่ยนการให้บริการเป็นแกนหลัก แกนการผลิตสินค้า

หลังฟื้นฟูบริษัทสำเร็จ นายเกสต์เนอร์ตัดสินใจเปลี่ยนธุรกิจหลักของบริษัท IBM ไปเป็นการให้บริการและดูแลด้านฮาร์ดแวร์แทน ในปี 1990 ยอดขายสูงสุดด้านการดูแลและบริการของ IBM มีไม่เกิน 6% ส่วนยอดทำเงินมากกว่าครึ่งนั้นมาจากการจำหน่ายฮาร์ดแวร์ ทว่า สาเหตุหลักที่ทำให้ IBM เผชิญกับวิกฤตการณ์บริหารบริษัทนั้นก็คือการทำอะไรกับฮาร์ดแวร์ไม่ได้ ถึงแม้ว่าการลดการผลิตฮาร์ดแวร์จะเป็นการเปลี่ยนเส้นทางบริหารครั้งใหญ่ของบริษัท แต่จากการปรับเปลี่ยนนโยบายนี้ ทำให้บริษัท IBM เริ่มก้าวตามกระแสของโลกทัน

ช่วงทศวรรษที่ 1990 เน็ตเวิร์คอย่างอินเทอร์เน็ตเริ่มมีการใช้แพร่หลายขึ้น ทำให้ตัวซอฟต์แวร์ต่าง ๆ มีการใช้งานเพิ่มขึ้นกัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดความต้องการในอาชีพ ผู้ชำนาญการวางแผนระบบซิสเต็ม ขึ้นมาอย่างรวดเร็ว ในอดีต ระบบซิสเต็มของบริษัทใหญ่ใช้งานอยู่นั้นเป็นระบบที่แผนกข้อมูลและซิสเต็มของบริษัทจัดทำขึ้นมาเอง ทว่า ในยุคที่อินเทอร์เน็ตเริ่มแพร่หลาย การวางจำหน่ายซอฟต์แวร์เริ่มบุกตลาดมากขึ้น ทำให้บริษัทต่าง ๆ หันมาพัฒนาระบบซิสเต็มของตนเอง และเริ่มหยิบยืมซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่มีอยู่มาใช้ IBM จึงจับกระแสนี้มาสร้างเป็นบริการขึ้นโดยเปลี่ยนตนเองเป็นบริษัทผู้ให้คำปรึกษากับบริษัทต่าง ๆ ตอบคำถามเรื่องซอฟต์แวร์ว่าควรนำตัวไหนมาใช้งานดี

จากการที่ IBM เริ่มเปลี่ยนตนเองมาเป็นบริษัทให้บริการ เป็นผู้เชี่ยวชาญและให้ความรู้คำปรึกษาทางด้านซอฟต์แวร์ทำให้การดำเนินงานภายในบริษัทเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง สิ่งที่เปลี่ยนไปมากที่สุดคือ IBM ในตอนนั้นไม่ได้แนะนำและเสนอขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทตนให้กับลูกค้าเพียงอย่างเดียว แต่แนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น ๆ ในวงการเดียวกันให้กับลูกค้าด้วย ค่านิยมในอดีตที่ถูกฝังหัวไว้ในบริษัทว่า “ผลิตภัณฑ์ของตนคือสิ่งที่ดีเลิศที่สุด” ขณะนี้ได้เปลี่ยนเป็น “ผลิตภัณฑ์ที่ดีนั้น ถึงจะเป็นของบริษัทอื่นก็จะนำเสนออย่างเต็มที่” การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ถูกมองว่าเป็นการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรยกใหญ่เช่นกัน ถึงกระนั้น นายเกิสต์เนอร์ยังกล่าวว่า “บริษัทที่สามารถรวมทุกอย่างเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวได้ มีเพียงแค่ IBM เท่านั้น”¹² และให้การสนับสนุน

¹² จากนิตยสาร Nikkei Business ฉบับวันที่ 19 พฤษภาคม 1997

ในการเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจนี้อย่างเต็มที่

จากบริการ “ไม่ได้นำเสนอเพียงแค่สินค้าของตน แต่นำเสนอสินค้าของบริษัทอื่นที่มีฟังก์ชันตรงกับที่ลูกค้าต้องการด้วย” ของบริษัท ทำให้ทุกที่ให้การต้อนรับการกลับมาของ IBM และมีลูกค้าจำนวนมากยอมจ่ายเงินเพื่อใช้บริการนี้ ดังนั้นเพื่อให้ IBM ได้รับฟังปัญหาของลูกค้าอย่างเต็มที่ นายเกิสต์เนอร์จึงแบ่งเวลาทำงานถึง 40% เป็นเวลาให้คำปรึกษาลูกค้า¹³ ถึงจะลำบากในช่วงแรกที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ทั้งหมด แต่การปฏิรูปบริษัท IBM ครั้งนี้นับเป็นการเบิกเส้นทางใหม่ให้บริษัทกลับไปในระดับบนอีกครั้ง และค่อย ๆ เปลี่ยนภาพรวมตัวบริษัทและวัฒนธรรมภายในไปทีละน้อย กลายเป็นบริษัทที่คำนึงถึงความสำคัญของลูกค้าเป็นอย่างแรก

ด้วยเหตุนี้ในปี 1996 ยอดขายของบริษัท IBM จึงพุ่งขึ้นไปถึง 75.9 พันล้านดอลลาร์ มีกำไรก่อนหักภาษีถึง 8.5 พันล้านดอลลาร์ ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและฟื้นคืนกลับมาได้ ทางยอดขายที่ได้จากฝ่ายให้บริการในปี 1992 นั้นมีเพียงแค่ 7.3 พันล้านดอลลาร์ แต่ในปี 1996 นั้นทะยานขึ้นมาถึง 15.8 พันล้านดอลลาร์ จากยอดผลประโยชน์การเห็นได้ชัดเลยว่า IBM ได้ผันตัวไปเป็นบริษัทด้านการให้บริการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ จากการประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้นบริษัทในวันที่ 29 เมษายน 1997 ผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหลายได้ปรบมือให้กับนายเกิสต์เนอร์ที่ทำงานหนักหน่วงเป็นระยะเวลาหลายปี จนสามารถฟื้นฟูบริษัทขึ้นมา

¹³ จากนิตยสาร Nikkei Business ฉบับวันที่ 19 พฤษภาคม 1997

ใหม่และประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

ภายใต้การดูแลของนายเกสต์เนอร์ที่ตัดสินใจเปลี่ยนอดีตบริษัท
ผลิตฮาร์ดแวร์อย่าง IBM มาเป็นบริษัทเน้นให้บริการ ได้ทำให้ IBM
สามารถฝ่าฟันวิกฤตจนกลับมาประสบความสำเร็จอีกครั้ง และลบข้อครหา
ที่ว่าเป็นบริษัท “ไดโนเสาร์ที่กำลังจะสูญพันธุ์” ที่ไปได้ในที่สุด

(บทความอ้างอิง)

- หนังสือ: In Search of Excellence โดยทอม ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน
- บทความ: “หลุยส์ เกสต์เนอร์ ผู้รับเหมาสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ผ่านสมรภูมิรบมากกว่า 100 สมรภูมิ ตำนานเทพอันร้อนแรงในยุคใหม่” จากนิตยสาร Nikkei Business ฉบับวันที่ 6 กันยายน 1993
- บทความ: “หลุยส์ เกสต์เนอร์ ผู้สะท้านทฤษฎีจากตัวเองเป็นจุดศูนย์กลาง เป็นเสียงจากลูกค้า คือความสำคัญอันดับหนึ่ง สูดหายใจแล้วพวกเขาก็ชนะได้ด้วยวิธีนี้” จากนิตยสาร Nikkei Business ฉบับวันที่ 1 เมษายน 1996
- รายงานประจำปีของ IBM (1994-2000)

สรุป

ความฝันและวิสัยทัศน์ ไม่สามารถทำให้ท้องอืดได้

เพื่อให้วิสัยทัศน์ในการบริหารหรือกลยุทธ์ในการวางแผนของตัวบริษัท และนโยบายอาชีพส่วนบุคคล สามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ในภายหน้าอย่างไม่พังทลายนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญไว้ด้วย เช่น การวางแผนเส้นทางอาชีพและสร้างวิสัยทัศน์ หนึ่งในสิ่งที่คุณต้องรู้ว่าคุณค่าสำคัญ นอกจากนั้น การตัดสินใจว่าจะลงมือทำอะไร และทำด้วยวิธีใดก็เป็นอีกสิ่งที่คุณไม่ได้เห็นกัน ถ้าอย่างนั้น แผนการสำคัญเหล่านี้ควรนำออกมาใช้ในช่วงเวลาใดกันล่ะ

อย่างแรก การนำวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของบริษัทออกมาใช้ในช่วงเวลาปกติ หรือช่วงที่บริษัทกำลังเจริญเติบโตนั้น เป็นการกระทำที่ถูกลงนามว่ามีประสิทธิภาพ ถ้านำเสนอแผนนโยบายขนาดใหญ่ในช่วงที่ตัวงานและแผนงานอยู่ในสภาพราบรื่นนั้น ยิ่งเป็นการเสริมสร้างพลังกำลัง และเป็นช่วงเหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ในแง่ของบริษัท การมีวิสัยทัศน์ช่วยให้สามารถรวบรวมพลังกำลังขององค์กรขึ้นมาได้ และยังช่วยในแง่การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายอาชีพส่วนบุคคลที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ถ้าอย่างนั้นในสถานการณ์ที่บริษัทมีปัญหาแย่ด้านการเงินล่ะ ควรจะอย่างไร วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์คงไม่ใช่เรื่องที่สามารถพูดออก

มาได้ จากจุดยืนของผู้บริหารขณะที่บริษัทจมลงไปในช่วงเวลาวิกฤต เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์บริษัท คงเรียกได้ว่าไม่มีอะไรไว้ประโยชน์ไปกว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์อีกแล้ว เช่นในกรณีของ IBM ที่สามารถยับยั้งวิกฤตการณ์ขาดทุนจำนวนมหาศาลของบริษัทลงได้ สิ่งสำคัญที่สุดของบริษัทในตอนนั้นไม่ใช่อะไรอย่างอื่นนอกจาก “เงินสด” ถ้าไม่มีเงินชะตากรรมของบริษัทที่จะต้องปิดกิจการนั้นก็ขึ้นอยู่กับระยะเวลา ในสถานการณ์ที่ประสบวิกฤตการณ์ทางการเงินนี้ คงไม่มีเวลาวางมาพูดถึงเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทอย่างสบาย ๆ ได้

ดังนั้นเพื่อที่จะฝ่าฟันวิกฤตการณ์ต่างๆ จึงควรจัดเรียงความสำคัญของสิ่งที่จะทำ โดยมีผู้บริหารหรือนักธุรกิจรับรองว่าสิ่งไหนคือสิ่งที่ถูกต้องเสียก่อน สิ่งสำคัญสุดในการแก้ปัญหาด้านการเงินนั้น ไม่ใช่การวางวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์แต่อย่างใด สองสิ่งนี้ควรเกิดตามมาหลังจากแก้ปัญหาเบื้องต้น ยับยั้งความเสียหายของบริษัทให้สงบลงได้เสียก่อน

เช็คลิสต์

- ☐ ตอนนี้เป็นเวลาที่เหมาะสมหรือยังกับประกาศวิสัยทัศน์ในการบริหารของคุณ
- ☐ เพราะให้ความสำคัญกับธุรกิจที่มีอยู่มากเกินไปภายใต้การแข่งขันที่ไร้หนทางชนะ จึงทำให้ไม่สามารถตะเกียกตะกายขึ้นมาवादได้หรือเปล่า
- ☐ รู้สึกพึงพอใจกับวัฒนธรรมองค์กรที่สืบทอดมาอย่างยาวนานโดยไม่คิดว่ามันหลวมไปหรือไม่