

บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา

วิชา 806510 หลักการคิดและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 2 มหาวิทยาลัยนเรศวร
ครั้งที่ 4 วันอาทิตย์ที่ 1 พฤศจิกายน 2551 เวลา 9.00 – 16.00 น.

ดร.บุญเกียรติ ย้ำกับนิสิตว่าที่มาแนะนำนิสิตนี้ต้องการให้นิสิตได้ฝึกคิด เพราะคนในปัจจุบันไม่ค่อยจะคิดกัน จึงมักใช้คำถาม ฝึกให้คิดแล้วตอบ รวมถึงพยายามแนะนำหลักคิดต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถพัฒนาการคิดได้

การคิด VS การนึก

คำสองคำนี้คนทั่วไปก็คงไม่ได้แยกแยะว่าต่างกันอย่างไร ก็เหมือนกับคำว่า ทำบุญ กับ ทำทาน ซึ่งได้ชี้แจงความหมายไว้แล้วว่า ทำบุญ คือการทำด้วยใจ ส่วนทำทาน คือการทำด้วยกาย ดังนั้นการคิดบวกกับคนอื่นก็เท่ากับเป็นการทำบุญเช่นกัน

สำหรับการนึก กับ การคิด นั้น อ.ปริญญา ต้นสกุล เคยอธิบายไว้ว่า การนึก คือ การนึกถึงอดีต นึกถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา ดังนั้น สิ่งที่เราเรียนมา คำสั่งสอน หนังสือที่เคยอ่าน การดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ หรือแม้แต่ข้อมูลที่ได้อ่าน หากเรานำสิ่งเหล่านี้ออกมาใช้ก็เท่ากับเป็นการนึกทั้งนั้น

ส่วนการคิด สิ่งที่เรา อ.ปริญญา แนะนำ ก็ตรงกันกับ Zero base Thinking ที่ ดร.บุญเกียรติ แนะนำอยู่เสมอ คือ การคิดโดยการตั้งคำถาม (ตั้งเป้าหมาย) แล้วหาคำตอบ การที่ ดร.บุญเกียรติ ถามนิสิต ก็เพื่อให้ นิสิตได้ใช้ความคิดนั่นเอง แต่ถ้าถามแล้ว ตอบว่า เรื่องนี้เคยได้ยินมาว่า... อย่างนี้ยังไม่ได้ใช้ความคิด คนที่นำสิ่งที่เคยเห็น เคยฟังมาเป็นคำตอบ ยังเป็นการใช้การนึกอยู่

การคิดนี้ ไม่ได้หมายความว่า ห้ามเราใช้ประสบการณ์ที่เราเคยมีมาใช้ แต่สามารถนำประสบการณ์ที่มีมาประมวล พิจารณา ทบทวน วิจัย วิเคราะห์ ฯลฯ จนได้เป็นคำตอบ

การตั้งเป้าหมาย มีความสำคัญในการคิดมาก คนเราจะเริ่มคิดเมื่อมีการตั้งเป้าหมาย เราต้องตั้งเป้าหมาย เราต้องการอะไร อยากจะบรรลุอะไร เมื่อตั้งเป้าหมายแล้ว เราก็จะมาเริ่มคิดว่าจะทำให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นได้อย่างไร

สาเหตุที่ทำให้คนในปัจจุบันไม่ค่อยคิด เพราะตอนนี้เราอยากจะทำอะไรเราสามารถหาได้ง่ายมาก แค่ Click เข้าไปใน Internet เราก็จะพบข้อมูลต่าง ๆ มากมายแล้ว พอ Click แล้วได้คำตอบ เราจึงเลิกคิด

สำหรับ ดร.บุญเกียรติ เองไม่ค่อยได้เข้าไปหาข้อมูลใน Internet เพราะท่านคิดว่า จะเข้าไปเพื่อให้อ่านรู้ดี ไม่รู้ว่าจะรู้ไปทำไม ยิ่งใช้ก็ยิ่งไม่คิด สิ่งต่าง ๆ ที่เราอยากรู้ เราได้จากตัวเราเองจะดีกว่า แม้แต่ข่าวสารต่าง ๆ ท่านก็จะไม่ดูโดยละเอียด อย่างตอนนี้ข่าวการเมืองมีอะไรที่ยุ่งวุ่นวาย และเปลี่ยนแปลงทุกวัน ถ้าเราไปจดจ่อกับเรื่องวุ่นวาย และเปลี่ยนแปลงทุกวัน ก็จะทำให้จิตของเราเป็นลบมากขึ้นเรื่อย ๆ จิตของเราเองจะตก ซึ่งก็ไม่ใช่ผลดีกับเราเลย สุดท้ายก็จะรู้สึกว่าการที่เราอยู่ที่นี่ดี โดยที่เราไม่ต้องอยู่ในประเทศนี้ต่อไป

ตอนวิกฤติการณ์ปี 40 มีบางคนบอกว่า ขอสละสิทธิ์ความเป็นคนไทย ที่แะไปกว่านั้นมีคนพูดว่าอยากให้เราไทยเป็นเมืองขึ้นของเวียดนาม เพราะไปได้ยินมาว่าเวียดนามเก่ง ไทยจะได้พัฒนามากกว่านี้ บางคนคิดลบได้ถึงขนาดนี้ มองประเทศตัวเองไม่ดี มองประเทศอื่นดีไปหมด แต่จริง ๆ ทุกประเทศก็มีทั้งสิ่งที่ดี และไม่ดี ไม่มีอะไรที่จะสมบูรณ์แบบอย่างที่ ดร.บุญเกียรติ ได้เคยแนะนำไว้แล้ว

ในช่วงวิกฤติมีคนมาถาม ดร.บุญเกียรติ ว่า ทำอย่างไรเศรษฐกิจของเราจึงจะดีขึ้นได้อย่างยั่งยืน รัฐบาลมีเสถียรภาพ ท่านตอบว่า เรื่องเหล่านี้เดี๋ยวมันก็ดี เดี๋ยวมันก็ไม่ดี ไม่มีทางที่จะทำให้ได้อย่างยั่งยืน เพราะทุกเรื่องล้วนอนิจจัง เราจึงต้องไม่ไปคาดหวังถึงความยั่งยืน หรือความสมบูรณ์แบบ ซึ่งบางคนลืมนึกถึงจุดนี้

ในหนังสือหลักคิดและปรัชญาการทำงาน บุญเกียรติ โชควัฒนา ข้อที่ 40 กล่าวไว้ว่า “ถ้าหวังมาก ก็ผิดหวังมาก ถ้าหวังน้อย ก็ผิดหวังน้อย ถ้าไม่หวัง ก็ไม่ผิดหวัง” คนที่หวังมาก หวังให้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบ จึงทำให้เกิดความผิดหวัง พอผิดหวังเราก็จะเริ่มคิดลบ เราจึงควรตั้งความหวังให้น้อยลงมา ไม่ต้องถึงขนาดสมบูรณ์แบบ นอกจากนี้ทุกคนคงจะเคยได้ยินคำว่า เหนือฟ้า ยังมีฟ้า ซึ่งก็หมายถึงทุกอย่างก็ยังมีสิ่งที่ดีกว่า ไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ

ในเรื่องการเปรียบเทียบนี้ ประกติกคนส่วนใหญ่จะมองตัวเองว่าดีไว้ก่อน แต่คนไทยในปัจจุบันกลับมองประเทศไทยของเราในแง่ที่ไม่ดี แต่มองประเทศอื่น ๆ ดีกว่า เพราะเรารับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ในแง่ที่ไม่ดีของไทยเราเองมากมาย ส่วนประเทศอื่น ๆ คงไม่มีประเทศใดที่จะไปบอกคนอื่นว่าตัวเขาเองแย่อย่างไร เราจึงได้รับแต่ข่าวสารที่ดี ๆ ของเขา ซึ่งจริง ๆ แล้วประเทศอื่น ๆ ก็มีสิ่งที่ไม่ดี ไม่แตกต่างจากไทยเรามากเท่าใด แต่เป็นการที่เรารับรู้ข้อมูลเพียงด้านเดียว คือด้านลบของเราเอง กับด้านบวกของคนอื่น

ยิ่งเรารับข้อมูลเหล่านี้ทุกวัน ก็กลายเป็นการตอกย้ำจิตใจได้สำนึกของเราเอง ว่าเราไม่ดี คนอื่นดีกว่าเรา เพราะจิตใจได้สำนึกจะรับอะไรก็ตามที่ซ้ำ ๆ อย่างไม่มีเหตุผล เราจึงถูกล้างสมองด้วยข่าวสารที่เรารับเข้ามาเองทุกวัน ข้อมูลข่าวสารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้คนไทยเราคิดลบต่อประเทศชาติมากขึ้น เมื่อเทียบกับสมัยก่อนที่ยังมีข้อมูลข่าวสารน้อย คนไทยจึงคิดบวกกับประเทศชาติมากกว่าในปัจจุบัน

บางประเทศที่เข้าใจในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์เหล่านี้ ก็จะสร้าง ปลุกฝังทัศนคติที่ดี ๆ ต่อประเทศเขาอย่างมากมาย เพื่อจะได้สามารถด้านข่าวที่ไม่ดี อย่างในประเทศสวีเดนหรือแลนด์ คนในประเทศจะคิดบวกกับประเทศของเขาสูงมาก คนในประเทศจะพูดแต่สิ่งที่ดี ๆ ของประเทศเขา อีกประเทศคือญี่ปุ่น เขาจะปลุกฝังให้คนของเขามีความเป็นชาตินิยมสูง แต่เมืองไทยในปัจจุบันไม่มีการปลุกฝังสิ่งเหล่านี้เลย

แล้วทำไมคนไทยเราจึงเห็นฝรั่งสวย/หล่อ ? เพราะเราโดนปลุกฝังลงไปจิตใจได้สำนึก จากภาพในสื่อต่าง ๆ ที่มักใช้ฝรั่งที่สวย/หล่อ เป็น Presenter นอกจากนี้คนไทยเรายังถูกปลุกฝังมาตั้งแต่ในอดีต ตอนที่ฝรั่งเริ่มเข้ามาในเมืองไทย ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ตอนนั้นฝรั่งที่เข้ามาก็มีของแปลก ของดีนำเข้ามาด้วย ทำให้คนไทยเกิดความชื่นชมในตัวฝรั่ง นาน ๆ เข้าก็ปลุกฝังถ่ายทอดกันมาถึงลูกหลาน

สิ่งที่ปลุกฝังกันต่อ ๆ มาเช่นนี้ อย่างเช่นผู้หญิงจีนเกิดมาจะโดนมัดเท้า เพราะปลุกฝังกันมาว่าผู้หญิงเท้าใหญ่ไม่สวย

สิ่งเหล่านี้เราต้องฝึกถามตัวเอง แล้วตอบตัวเองตลอดเวลา ดร.บุญเกียรติ จะเรียกว่า “สอนตัวเอง” เรื่องทุก ๆ เรื่อง แม้จะเป็นเรื่องที่จะเสียด้อยกว่าตัวอย่างที่ยกขึ้นมาในวันนี้ เราก็สอนตัวเองได้ แต่คนจำนวนมากที่ไม่เชื่อในการสอนตัวเอง คนพวกนี้อยากจะรู้อะไรต้องไปเรียน ไปอบรม

สมมุติภาษาอังกฤษเราไม่เก่ง เราก็ต้องคิดว่าภาษาอังกฤษของเราจะเก่งขึ้น บางคนแม้แต่คิดก็ยังไม่กล้าคิดแล้วภาษาอังกฤษจะเก่งขึ้นได้อย่างไร เพราะการคิดเป็นการปลุกจิตใจได้สำนึก จึงให้เราคิดไปเลยว่าเราจะเก่งภาษาอังกฤษ แล้ววิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้เราเก่งภาษาอังกฤษก็จะตามมา นอกจากวิธีคิดข้างต้นนี้ ดร.บุญเกียรติ ยังคิดว่าปลุกใจตนเองอีกว่า ภาษาอังกฤษไม่ใช่ภาษาของพ่อแม่ของเรา การที่เราพูดผิดบ้างหรือพูดไม่คล่องแคล่วเท่าเจ้าของภาษา จึงเป็นเรื่องธรรมดา ซึ่งก็เป็นการปลุกใจตนเองเช่นกัน

อย่างคนที่เจอปัญหา ถ้าเราคิดว่าแย่แล้วก็จะแก้ปัญหานั้นไม่ได้ แต่ถ้าบอกว่าดีแล้วเราก็แก้ได้ โอกาสที่จะแก้ปัญหานั้นให้ลุล่วงไปก็จะมีสูงกว่า

การเรียนหนังสือ ไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดี แต่เป็นการทำให้เราสามารถนึกได้เท่านั้น ดร.บุญเกียรติ จึงเน้นให้นิสิตได้ฝึกคิด การสอนตัวเอง ก็เป็นการฝึกให้เราคิด เพราะเป็นการตั้งคำถาม แล้วให้เรตอบตัวเอง ซึ่งก็คือ Zero base Thinking ที่ได้เคยแนะนำไปแล้ว การตอบตัวเองนี้ ให้เราคิดหาคำตอบ ไม่ใช่ให้เราไปหาข้อมูลแล้วนำข้อมูลนั้นมาตอบ ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ส่วนใหญ่ก็เป็นเพียงการหาข้อมูลแล้วนำมาตอบทั้งนั้น ยังไม่ได้ผ่านกระบวนการในการคิดเลย

การที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสรู้ ก็เกิดจากการสอนตัวเอง และในคำสอนของพระพุทธองค์ก็จะมีคำว่า สอนตัวเอง อยู่มากมาย แต่เดี๋ยวนี้มีคนจำนวนไม่มากที่รู้จักการสอนตัวเอง และเชื่อว่าเราสอนตัวเองได้

การพิจารณาตัวเอง

การพิจารณาตัวเองเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เราสามารถพิจารณาว่าตัวเองทำอะไรที่ดี อะไรที่ไม่ดี อะไร ที่ทำถูก อะไรที่ทำผิด ดร.เทียม โชควัฒนา ได้แนะนำ ดร.บุญเกียรติ ตั้งแต่เด็กให้พิจารณาตัวเองก่อนนอน ทุกคืน และหากฝึกฝนจนชำนาญ เราก็จะคิดทบทวนตัวเองตลอดเวลาได้โดยอัตโนมัติ หากสิ่งใดที่เรา พิจารณาแล้วรู้ว่าไม่ดี ก็ต้องปรับปรุงแก้ไข ไม่ใช่รู้ว่าไม่ดี แต่ก็ปล่อยให้มันเป็นเช่นนั้นต่อไป เราต้องตอบคำถาม ให้ได้ว่า ตั้งแต่เราเกิดมา เราเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นแล้วหรือเรื่อง ที่เกิดจากการที่เราพิจารณาตัวเอง

อย่างเรื่องการนินทา การนินทาก็คือการที่เราพูดลับหลังคนอื่นในแง่ที่ไม่ดี จะเป็นเรื่องจริงหรือไม่จริง ก็ล้วนเป็นการนินทาทั้งสิ้น การนินทานี้ไม่มีใครที่จะชอบให้ผู้อื่นนินทา แต่เราเองกลับนินทาคนอื่นบ่อย ๆ แต่เราก็ไม่ได้พิจารณาว่า เรานินทาคนอื่นทั้งวัน ทั้ง ๆ ที่เราก็ไม่ชอบให้คนอื่นนินทาเรา ดังนั้นหากเราได้ พิจารณาตัวเอง เราไม่ชอบให้คนอื่นนินทา เราก็อย่าไปนินทาคนอื่น หรือถ้ายังจะนินทาคนอื่น เราก็ต้องไม่ โกรธเมื่อถูกนินทา

เรื่องนี้เหมือนกับหลักคิดและปรัชญาการทำงาน บุญเกียรติ โชควัฒนา ที่ว่า “เราห้ามคนคิดไม่ดีกับเรา ไม่ได้ แต่เราทำให้เขาคิดกับเราดีขึ้นได้” สมมุติเรารู้ว่ามีคนมานินทาเรา เราต้องไม่ใช่ความโกรธ อดอย่าไป เจ็บใจ แต่กำหนดจิตว่าจะทำให้เราพัฒนาในสิ่งที่เขาว่าเรา ให้เขาเห็นว่าเราทำแต่ในสิ่งที่ดี ๆ จนเขาว่าเราไม่ ได้อีก หรือไม่ว่าเราอีกต่อไป

สมมุติเขานินทาว่าเราเห็นแก่ตัว เราก็ไม่ต้องไปโมโห แต่ให้เราทำดีให้มากขึ้น และทำดีให้เขาเห็น บ่อย ๆ อย่างสม่ำเสมอ

คำว่า “จริงใจ” บางคนจะยึดคำนี้ ทำให้ขาดการเป็นนักบริหาร ไม่กล้าที่จะทำในสิ่งที่ไม่ตรงกับใจตัวเอง คิดกับใครไม่ดีก็จะพูดเพราะกับเขาไม่ได้ เดียวจะไม่จริงใจ คำนี้เป็นคำที่คนไทยชอบพูดกัน ทำให้บางคนไม่ยอมทำในสิ่งที่ดีขึ้นไปเพราะไม่ตรงกับใจเรา บางกรณีเราต้องทำไปก่อนแล้วใจของเราจะตามไปก็ได้ อย่างถ้าเราคิดว่าคน ๆ หนึ่งไม่ดี แต่ถ้าเรายังมีทักทายเขาก่อน จิตของเราต่อเขาก็จะค่อย ๆ ดีขึ้นเอง

คำว่าจริงใจนี้เป็นคำพูดของคนคิดลบกับคนอื่น คิดอะไรไม่ออกก็บอกว่าเขาไม่จริงใจไว้ก่อน อีกคำที่ คล้ายกันก็คือคำว่า “ใส่หน้ากาก” ถ้าเราจะพิจารณาดู การที่เราใส่เสื้อผ้าให้ดูดี การที่เราพูดจาไพเราะ ก็ เป็นการใส่หน้ากากทั้งสิ้น เพราะไม่ใช่ตัวจริงของเรา ดังนั้นจริง ๆ แล้วเราก็ใส่หน้ากากกันอยู่ทุกคน เพียงแต่ หน้ากากที่คนอื่นใส่อยู่ เรารู้สึกไม่ชอบเท่านั้นเอง

พวกศิลปินมักจะมีความคิดที่ว่า “ฉันจะไม่ตามใคร” บางครั้ง ดร.บุญเกียรติ ถามช่างศิลป์ว่า Design ที่ ออกแบบมานี้สวยมาก Design นี้เอาความคิดมาจากที่ไหน ศิลปินส่วนใหญ่จะอึ้งไม่ตอบ เพราะเขามี Mindset ว่าจะไม่ทำตามคนอื่น ถึงขั้นงานจะไปลอกเลียนแบบใครมาจริง ๆ แต่ก็ไม่กล้าพูดเพราะมี Mindset แบบนี้ แต่หากเรามาพิจารณาอย่างละเอียดแล้ว การที่เราใส่เสื้อผาก็เป็นการเลียนแบบกันมาทั้งนั้น ศิลปินเอง ก็ชอบทำผมแบบผูกหางม้า ซึ่งก็เป็นการเลียนแบบกันมาเหมือนกัน แต่เขาไม่ได้พิจารณา ติดอยู่กับ Mindset ที่จะไม่ตามใคร

ดร.บุญเกียรติ เองไม่เคยต่อต้านการลอกเลียนแบบเลย จะรู้สึกชื่นชมด้วยซ้ำ แต่การลอกเลียนแบบนี้ ต้องไม่ทำให้ใครเดือดร้อน เช่น การลอกเลียนแบบสินค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แต่หากเป็นการเลียนแบบ ทางความคิดที่ถูกต้อง ความคิดที่ดี ๆ ให้เราเลียนแบบเลย ส่วนคนที่เห็นใครทำอะไรเราต้องทำตรงกันข้าม คนเหล่านี้คิดลบทั้งนั้น ไม่ยอมลอกเลียนแบบ ขวางโลกอยู่ตลอด ส่วนคนที่คิดบวกจะรู้จักการพิจารณา เห็น คนอื่นเขาทำความดี ก็อยากทำตามเขา

การทำธุรกิจก็ต้องมีจริยธรรม ในเครือสหพัฒน์จะไม่ทำธุรกิจที่เป็นอบายมุข ทำที่ไรทำไมขึ้นสักที นอกจากนี้เรายังไม่ค่อยอยากจะทำธุรกิจกับทางราชการ เพราะทำธุรกิจกับราชการจะต้องมีเรื่องได้โตะเป็นประจำ ซึ่งในเครือสหพัฒน์ไม่ชอบเรื่องนี้ เพราะคิดว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แต่เราก็สามารถนำเรื่องมาให้ได้โตะมาเป็นจุดเด่นของเราได้ ทำให้เราได้สัมปทานที่ดี ๆ ครั้งนั้นเราส่งสัญญาณออกไปว่าเราจะไม่จ่ายได้โตะ ดังนั้นหากเขาให้สัมปทานเราเขาก็จะได้ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นว่าเขาไม่รับได้โตะ แบบนี้ก็คือกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจ

ดร.บุญเกียรติ เองเป็นคนหนึ่งที่ไม่เคยจ่ายได้โตะให้ตำรวจเลย เวลาตำรวจจรรยาจับที่ไร ทั้ง ๆ ที่ในกระเป๋าก็มีนามบัตรของนายพลตำรวจแต่ก็ไม่เคยนำออกมาใช้ ให้เขียนใบสั่งทุกที หรือไม่ก็ขอตำรวจจรรยาตี ๆ คนไทยเป็นคนที่น่ารักมาก ถ้าขอกันดี ๆ ส่วนใหญ่ก็จะยินดีให้ ทำให้คนบางคนไม่เคยถูกตำรวจจับเลยก็มี เพราะเวลาถูกจับก็จะใช้จิตวิทยา พูดจาออดอ้อน อ่อนหวาน "คุณตำรวจขา...." แค่นี้ตำรวจก็ใจอ่อนยอมปล่อยแล้ว ซึ่งการใช้จิตวิทยาแบบนี้ก็นำมาประยุกต์ใช้ในงานได้ ไม่ใช่เอาแต่จะใช้หลักการ ข้อเท็จจริง ความถูกต้อง ซึ่งมักจะทำให้เรื่องต่าง ๆ ล้มเหลวไปหมด

สติ กับ สัมปชัญญะ

สติ คือรู้ตัว แต่เราคงจะเห็นกันอยู่ว่าบางคนถึงแม้จะรู้ตัวแต่ก็ยังทำอะไรที่ผิด ๆ ได้ ส่วนสติสัมปชัญญะ เป็นสติที่รู้ตัวที่จะไม่ทำอะไรที่ผิด ๆ สามารถยับยั้งเวลาจะทำอะไรที่ผิดได้ ซึ่งก็ไม่เหมือนกับคำว่า สติปัญญา ซึ่งน่าจะหมายถึงรู้ตัวและใช้ปัญญาด้วย

นิสิตถามว่า บริษัทในเครือสหพัฒน์ซึ่งมี 200 กว่าบริษัท ดร.บุญเกียรติ บริหารอย่างไร ?

เนื่องจากบริษัทในเครือสหพัฒน์ไม่ได้เกิดขึ้นมาพร้อมกัน 200 กว่าบริษัท เป็นการทยอยเปิดขึ้นมา ดร.บุญเกียรติ เองก็ไม่ได้ไปดูแลทั้ง 200 บริษัท สำหรับบริษัทที่ท่านดูแลใกล้ชิดหน่อยก็จะมีประมาณ 25 บริษัท ซึ่งก็จัดการได้ และยังมีผู้บริหารอีกหลายคนช่วยดูแลอยู่ด้วย แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือการให้ความคิดสำหรับการบริหารคนจำนวนมาก ก็ต้องใช้ "ใจ" ในการบริหาร

ครั้งหนึ่งมีนักข่าวมาถามว่า ดร.บุญเกียรติ คุณได้อย่างไร มีตั้งหลายร้อยบริษัท ซึ่งท่านก็ตอบไปว่า "คุณโดยไม่คุณ" เป็นการบ่งบอกว่าท่านไว้ใจแต่ละบริษัท ว่าเขาสามารถคุมตัวเองได้ และคนส่วนใหญ่พอรู้สึกว่าจะได้รับความไว้วางใจ ก็จะทำให้ดีขึ้นไปใหญ่

หลักคิดนี้ ก็สอดคล้องกับหลักคิดของ ดร.เทียม โชควัฒนา ที่ใช้ในการบริหารบริษัทในเครือสหพัฒน์ มาโดยตลอด เพราะถ้าไม่บริหารด้วยวิธีนี้ก็คงจะดูแลไม่ไหว เพราะมีเรื่องต่าง ๆ เยอะมาก

การไว้ใจคนอื่นนี้ เท่ากับการให้ เป็นการที่เราให้เขา ซึ่งสวนทางกับบางคนที่คิดจะเอาจากเขาอย่างเดียว เวลาจ้างพนักงานมาก็คิดจะเอาจากเขาให้เยอะ ๆ สำหรับ ดร.บุญเกียรติ จ้างพนักงานมาทำงาน นอกจากให้เงินเดือนเขาแล้ว ยังคิดจะให้อนาคตกับเขาด้วย เพราะคนทุกคนก็หวังที่จะมีอนาคตที่ดี มีรายได้ที่สูงขึ้น มีบ้าน มีรถ ฯลฯ ดังนั้นถ้าเราคิดจะให้ เขาอยู่กับเราได้นาน ๆ ทำงานให้กับเราได้ดี ๆ เราจึงต้องให้อนาคตเขาด้วย และสิ่งนี้จะไปกระตุ้นให้เขาทำดี แต่ถึงคิดจะให้ขนาดนี้แต่ก็ไม่มีอะไรสมบูรณแบบ ก็ยังคงมีพนักงานที่คิดโกงบริษัทอยู่ดี

แต่อย่างไรก็ตามเราก็ต้องคิดว่าทุกคนเป็นคนดี เพราะคนส่วนใหญ่ไม่ได้คิดที่จะโกงบริษัท จะมีก็ส่วนน้อยเท่านั้น เราจึงต้องไม่เอาคนส่วนน้อยมาเป็นบรรทัดฐาน จนไม่ไว้ใจคนทั้งบริษัท ซึ่งถ้าคิดอย่างนี้บริษัทก็คงจะเล็กลง ๆ จะทำอะไรต้องทำเองทั้งหมด เพราะไม่ไว้ใจคนอื่น

นิสิตถามต่อว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดกำไร คือปัจจัยใด ?

สำหรับ ดร.บุญเกียรติ มีวิธีที่โดดเด่น แตกต่างจากคนอื่น คือ เราต้องเผชิญร่วมกับเขา โดยเราต้องตั้งเป้าให้เขา โดยหวังว่าเขาจะทำได้ถึงเป้า และเชื่อว่าตัวเราเองมีส่วนช่วยเขา ทำให้มุ่งมั่นจนทำถึงเป้าได้ และเมื่อเขาถึงเป้าเขาก็จะมีความสุข มีความเจริญ ทั้งหมดนี้ก็คือการคิดบวก

แต่ก็มีบริษัทหนึ่ง ผู้บริหารคิดลบมาก ดร.บุญเกียรติ สอนเรื่องคิดบวกอย่างไรก็ไม่เข้าใจ จนสุดท้ายต้องให้ลูกน้องของผู้บริหารคนนี้เข้ามาประชุมพร้อมกันกับเขา แล้วสอนวิธีการให้กับทั้งผู้บริหารคนนี้และกับลูกน้องของเขาพร้อม ๆ กัน จนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารคนนี้นิยมทำตาม เพราะถ้าไม่ทำ ลูกน้องก็จะแย่งไปทำเอง บริษัทที่จะเจริญรุ่งเรือง ก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารนั่นเอง

ช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี 40 ก็มีบริษัทหนึ่งมีผลประกอบการที่ขาดทุน บริษัทนี้มองพนักงานของตัวเองไม่ขึ้น พูดถึงพนักงานที่ไรก็จะพูดว่า พนักงานยังอ่อน พนักงานยังขาดความรู้ ต้องพัฒนาพนักงาน จนกระทั่ง ดร.บุญเกียรติ แนะนำให้เขาคิดใหม่ คิดว่าพนักงานของเขาเก่ง ดี รักบริษัท อยากจะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ ซึ่งล้วนแต่เป็นการคิดบวก และเมื่อเริ่มคิดบวกอีกเพียง 2 ปี บริษัทนี้ก็กลับมีกำไร ซึ่งตอนนั้นมียอดขายถึง 700 ล้านบาทแล้ว เพียงเพราะคิดดีกับพนักงาน คิดบวกกับพนักงาน จึงเกิดพลังจนเกิดการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือ

การที่ ดร.บุญเกียรติ ไปช่วยเขา ซึ่งเป็นการไปช่วยด้วยสติปัญญา ทำให้เขาเกิดความสำนึก เกิดความสุข มีกำไร พอมีกำไรแล้ว ดร.บุญเกียรติ ก็จะแนะนำให้เขาไปทำบุญ ซึ่งก็เป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่ง ทำให้เขาคิดว่าเขาทำกำไรให้กับบริษัท บริษัทก็นำกำไรส่วนหนึ่งไปทำบุญ ก็เท่ากับเขาได้ทำบุญไปด้วย นอกจากนี้สิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายก็ต้องการให้คนเราทำบุญอยู่แล้ว ถ้าเราตั้งปณิธานว่า ถ้าเรากำไรมาก เราก็จะทำบุญมาก สิ่งศักดิ์สิทธิ์ก็จะช่วยสนับสนุนให้เราทำกำไรเยอะ ๆ และหากสังเกตดูก็จะพบว่าบริษัทที่ทำบุญทั้งหลายก็จะเจริญขึ้นทั้งนั้น ส่วนบริษัทที่ยึดยึดไม่ยอมทำบุญก็จะมีผลประกอบการที่ลุ่ม ๆ ดอน ๆ ตลอด ไม่ค่อยเจริญ

นิสิตถามว่า บริษัทส่วนใหญ่จะทำงานตลอด 24 ชั่วโมง จริงหรือไม่ ?

โดยทั่วไปจะทำกัน 2 – 3 ชั่วโมงด้วยซ้ำ แต่สำหรับเครือข่าย ดร.เทียม โชควัฒนา ประกาศไว้เมื่อ 35 ปีที่แล้ว ว่าเราจะมีชั่วโมงเดียว การทำหลายชั่วโมงเมื่อบริษัทใหญ่ขึ้นต้องใช้คนมาช่วยทำชั่วโมงเพิ่มขึ้น คนเหล่านี้ก็อาจจะเป็นคนไปฟ้องสรรพากรเองเลยก็ได้ เราจึงทำชั่วโมงเดียว เพื่อให้เกิดความโปร่งใส คนทำงานก็ทำได้ง่าย ไม่ต้องขออนโนนขออนนี้ ไม่ต้องไปหาบิลมาลงชั่วโมง ส่วนไหนที่ไม่ให้เราหักภาษี เราก็ไม่หัก ทุกอย่างเป็นไปตามระบบ

บางคนจะบอกว่าคนที่ทำชั่วโมงเดียว จะสู้คนที่ทำชั่วโมงหลายเล่มไม่ได้ ซึ่งเราก็ต้องคิดว่าเราเก่ง เราสู้เขาได้ ซึ่งเราต้องสู้เขาด้วย 3 ปัจจัยคือ

- ◆ ใช้สติปัญญาของเราที่มีเหนือกว่าเขา
- ◆ ใช้ความขยัน
- ◆ ใช้ระบบ

บริษัทรถเช่าในเครือข่าย ดร.บุญเกียรติ ก็ประสบกับปัญหานี้ คือราคาสู้คู่แข่งไม่ได้ คู่แข่งที่มีราคาดีกว่าเพราะเขาไม่มีระบบ ประเภทซื้อรถยนต์มา 10 คัน แล้วก็ปล่อยให้คนอื่นเช่า บริษัทของเราจึงขอปรับราคาจนขาดทุนเพื่อสู้กับเขา ดร.บุญเกียรติ จึงแนะนำให้บริษัทนี้ไปหาจุดอ่อนของคู่แข่ง ซึ่งก็พบว่าจุดอ่อนของเขาคือเขาไม่ใส่ใจในลูกค้า และให้เรานำจุดอ่อนของคู่แข่งมาเป็นจุดเด่นของเรา คือพนักงานของเราต้องพูดเพราะ ที่ทำงานของเราจะต้องสวย รถยนต์จะต้องสะอาด ฯลฯ รวมถึงต้องมีจิตวิทยา เช่น ต้องรู้ว่าคนจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่สนใจแต่เรื่องราคา ส่วนคนกลุ่มใหญ่ต้องการที่จะได้รับบริการที่ดี เมื่อผู้บริหารของบริษัทรถเช่าแห่งนี้เปลี่ยนความคิด ก็ทำให้ธุรกิจมีกำไร จนถึงปีนี้ก็กำไรมีกำไรถึง 10% จากยอดขายแล้ว

ตอนที่ไทยเรานำ VAT มาใช้ ตอนนั้นบางบริษัทมีกำไรโผล่ขึ้นมาเยอะมาก ทำให้เขาต้องรีบชิงบ โฆษณา โดยจัดทำอย่างยิ่งใหญ่ เพื่อทำให้กำไรลดลง จะได้ดูแล้วไม่เป็นพิรุณเมื่อเทียบกับเมื่อก่อน

และให้เราคิดไว้ด้วยว่า การโกงเงินภาษี ก็เป็นการทำบาปอย่างหนึ่ง แต่การที่เราทำความดี สิ่งที่ดี ๆ ก็จะตามมาเอง

กลยุทธ์ในการธุรกิจ

สินค้าของบริษัทยี่ห้อหนึ่ง จำหน่ายอยู่ใน Discount Store ปลายปีที่แล้วเขาก็มาเจรจาให้เราเข้าไปจำหน่ายให้ครบทุกสาขาของเขา แต่ผ่านมาครึ่งปีกว่าเขากลับมาบอกให้เรายกเลิกสินค้าออกจากร้านของเขาทั้งหมด เราควรจะแก้ปัญหานี้อย่างไร? นิสิตช่วยกันแสดงความคิดเห็น ดังนี้

- เจรจาดูเรื่องเพื่อประวิงเวลา
- ถามเขาถึงเหตุผลที่ให้เรายกสินค้าออก
- เจรจาวาเราจะทำยอดขายให้ดีขึ้น
- เพิ่มเปอร์เซ็นต์ให้เขา

ตอนนั้น ดร.บุญเกียรติ เขียนจดหมายไปถึง CEO ของเขาซึ่งเป็นชาวต่างชาติ และได้ CC ให้กับประธานใหญ่ของเขาซึ่งเป็นคนไทย รวมถึงสถานทูตของเขา ว่าการดำเนินงานนี้ไม่ยุติธรรม กลยุทธ์ที่แฝงอยู่ในเรื่องนี้คือ ที่นี้คือเมืองไทย เขาเป็นคนเข้ามา แล้วมาแสดงความเป็นธรรมกับคนไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ประธานที่เป็นคนไทยก็เข้าใจ ส่วน CEO ที่เป็นชาวต่างชาติก็มาอธิบายว่าทำไมเขาจึงจะยกสินค้าของเราออก แต่เขาก็บอกว่าเขาจะดูแลให้เป็นพิเศษ แต่ขอให้เรายกสินค้าออกไปก่อน เราจึงยกออกจนเหลือเพียง 2 สาขา แต่นอกจากนั้นเราก็ทำสินค้ายี่ห้อนี้ให้ขายดีในที่อื่น ทำจนโดดเด่น ทำแบบไม่ต้องคิดถึงกำไร ทำให้เขาเห็นว่าเราทำได้

หลังจากนั้น 3 เดือน เขาก็ให้เราเข้าไปจำหน่ายใหม่ โดยให้เข้าครบทุกสาขาของเขาคือ 31 แห่ง แต่ ดร.บุญเกียรติ ก็แนะนำว่าอย่าเพิ่งเข้าไปครบทุกสาขา เพราะหากเราไม่พิจารณาให้ดี เกิดไปได้ในทำเลที่ไม่ดี ยอดขายไม่ดี เดียวเขาจะให้เรายกออกอีก การกลับไปในครั้งนี้เราต้องมั่นใจที่จะสามารถทำตัวเลขที่ดีและเหมาะสมได้ จนเขาพอใจ ดังนั้นให้เราเลือกเข้าไปในสาขาที่ให้ทำเลดีก่อน ที่เรามั่นใจว่าจะได้ตัวเลขส่วนในสาขาที่ให้ทำเลไม่ดีกับเรา เราก็บอกเขาว่า ถ้าเราเข้าไปขายในทำเลนั้น เราไม่มั่นใจว่าจะทำตัวเลขที่ดีให้เขาได้ อาจจะไม่ถึงตามที่เขาดังเป้าให้เราไว้ เพื่อที่จะให้เขาพิจารณาหาทำเลที่ดีให้กับเรา เพื่อเราจะทำได้ทำตัวเลขที่ดี ๆ ให้กับเขา และหากสุดท้ายเราต้องไปขายในทำเลที่ไม่ดี เขาก็จะได้ไม่มาต่อแยะเรา หากเราทำตัวเลขได้ไม่ถึงเป้า เหล่านี้ก็เป็นเรื่องของจิตวิทยา และเป็นตัวอย่างของศิลปะในการเจรจาดูเรื่อง

ตัวอย่างในเรื่องของจิตวิทยา ยังมีอีกมา เช่น

เมื่อ 40 – 50 ปีที่แล้ว มีคนพูดว่า สหพัฒน์จะแจ้ง (ตอนนั้นยังไม่ได้ใช้ชื่อสหพัฒน์พิบูล ยังเป็นชื่อภาษาจีนอยู่) ดร.เทียม จึงได้ตั้งโต๊ะอยู่ส่วนหน้าของร้านเลย ให้ทุกคนได้เห็น ใครจะมาเอาเงินคืนก็มาได้เลย แต่ปรากฏว่าไม่มีใครมาทวงเงิน เพราะเดินผ่านเมื่อใด ก็เห็นทุกที แต่คนที่ไม่เข้าใจ เอาแต่หลบหน้าหลบตา เรื่องก็จะยิ่งไปกันใหญ่

วิกฤติของธนาคารตอนนี้ ก็ต้องมีการอัดฉีดเงินเข้าไปให้พอ หากคนที่กลัวมาถอนเงินแล้วธนาคารมีเงินให้ถอน เท่านั้นเรื่องก็จบ แต่ถ้าหากถอนแล้วไม่มีเงิน ที่นี้ก็จะกลายเป็นเรื่องใหญ่

ยุค IMF เมื่อ 10 ปีที่แล้ว รัฐบาลได้สั่งปิดสถาบันการเงิน 56 แห่ง ซึ่งถ้าเทียบไปแล้ว เงินก็คือเลือด ตอนที่เศรษฐกิจป่วยอยู่กลับไปตัดเลือดทิ้ง ถึงจะเป็นเลือดดีหรือเลือดไม่ดีก็ตัดทิ้งไม่ได้ เลือดที่ไม่ดีก็ต้องนำมาฟอกไม่ใช้ตัดทิ้ง รัฐบาลเราแม้แต่เชื่อข้อมูล เชื่อคำแนะนำของ IMF เศรษฐกิจของเราจึงเข้าขั้นวิกฤติ

สำหรับบริษัท ICC ก่อนวิกฤติการณ์ปี 40 นี้ มียอดขายเป็นหมื่นล้านบาทแล้ว ตอนวิกฤติการตกลงมาเหลือ 6 พันกว่าล้านบาท แต่พอสิ้นปี 40 เราก้ยังมีกำไร 1 ร้อยล้านบาท ช่วงนั้นทำให้ความคิดทางธุรกิจเปลี่ยนไปหมดเลย เพราะตอนนั้นการแข่งขันสูงชันมาก เปรียบเสมือนขนมเค้กที่มีขนาดหดลง ก่อนวิกฤติขนมเค้กชิ้นนี้ใหญ่ขึ้นทุกวัน เพราะเงินที่กุมมาจากเมืองนอกเยอะขึ้น จึงไม่ต้องแข่งขันมากเท่าไร ใครจะเอาเค้กส่วนไหนก็เอาไป ซึ่งยังมีเหลือพอให้คนอื่น แต่ช่วงวิกฤติขนมเค้กหดเล็กลง เงินไม่สะพัด จึงต้องแข่งขันกันสูง