

บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา
วิชา 459602 กลยุทธ์การประกอบการ (Entrepreneurial Strategies)
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ รุ่นที่ 3 มหาวิทยาลัยบูรพา
ครั้งที่ 1 วันอาทิตย์ที่ 3 สิงหาคม 2551 เวลา 9.00 – 16.00 น.

ครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่ ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา ได้มาพูดคุยแนะนำนิสิต และครั้งนี้มี ดร.สุรัตน์ วงศ์รัตนภัสสร และคุณณัฐพัฒน์ เพ็ชรรัตนภรณ์ มาร่วมแนะนำด้วย ซึ่งทั้งหมดก็เป็นผู้บริหารของบริษัทในเครือสหพัฒน์

กลยุทธ์การประกอบการ (Strategic Business Management) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

Hardware

- People
- Product – Service
- Money

Software

- Intelligence (สติปัญญา, ความเฉลียวฉลาด)
- Abilities (ความสามารถ)
- Diligence (ความมานะ, ความขยันหมั่นเพียร) ทั้งการคิด ทำ ติดตาม และสรุปผล
- Endurance (ความทนทาน)
- Tolerance (ยอมรับคนอื่นได้)
- Stamina (แรงฮึด)
- Flexibility (ความยืดหยุ่น)
- **Determination** (ความมุ่งมั่น)
- Mindset – Mental Models (จิตยึด - หลักคิด)
- **Thinking** (ความคิด)
 - **Positive Thinking** (คิดบวก)
 - **Systematic Thinking** (คิดเป็นระบบ)
 - **Strategic Thinking** (คิดเชิงกลยุทธ์)
 - **Disciplinary Thinking** (วินัยในการคิด) แม้แต่การคิดก็ต้องมีวินัย โดยก่อนเราจะทำอะไร เราต้องอย่าลืมนึกถึงวัตถุประสงค์ก่อน ไม่ใช่คิดปุ๊บทำปั๊บ
 - **Conceptual Thinking** (คิดเชิงมโนทัศน์) เป็นทิศทางในการจัดการ
 - **Creative Thinking** (คิดสร้างสรรค์) คนที่จะทำได้ต้องพิจารณาตนเองว่าจะต้องปลด Lock อะไรบ้าง แล้วจะทำให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์
 - **Intuitive Thinking** (คิดโดยใช้ Sense ไม่ใช่ข้อมูล) มาจากคำว่า Intuition คือใช้ Sense โดยไม่เกี่ยวกับข้อมูล จะมีได้ต้องทำความเข้าใจ และสังเกตว่าเรามีต่อนไหน แต่หากเราอิงใช้ข้อมูล ความสามารถของเราในส่วนี้จะหดหายไป
 - **Lateral Thinking** (คิดเชื่อมโยง) สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ว่าเหล่านั้นมีอะไรเหมือนกันบ้าง จะได้จัดกลุ่มบริหารได้ง่ายขึ้น

การคิดบวก (Positive Thinking)

การแนะนำ การร่วมกันแสดงความคิดเห็นในวันนี้ จะเกิดประโยชน์ได้ ก่อนอื่นผู้ฟังต้องคิดว่าจะได้รับประโยชน์ การคิดแบบนี้จะทำให้เกิดความพร้อมที่จะเป็นผู้รับฟัง คิดตาม และร่วมแบ่งปันประสบการณ์กับผู้อื่น แม้แต่ผู้ที่มาบรรยายมาแนะนำก็ต้องคิดด้วยว่าจะมาทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น จะได้เกิดพลังที่จะมานแนะนำนิสิต และยิ่งมาแนะนำมากขึ้นเท่าไรตัวผู้ที่มาบรรยายเองก็ยิ่งเก่งขึ้นทุกที ซึ่งเหล่านี้ก็เป็นการคิดบวกกับตัวเอง

การคิดบวกจะทำให้เกิดพลัง อย่างกรณีข้างต้นคนที่มาฟังก็ได้ประโยชน์ คนที่มาบรรยายเองก็ได้ประโยชน์ด้วย และนิสิตส่วนใหญ่ในวันนี้ก็เป็นผู้ประกอบการ เป็นเจ้าของธุรกิจ เป็นผู้บริหาร ก็ต้องรู้จัก**คิดบวก**ว่าสิ่งดี ๆ ที่เรารับรู้ เรียนรู้ไปนี้ เราสามารถนำไปแนะนำผู้อื่นได้อีกด้วย เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และตัวเราเอง

คิดบวก (Positive Thinking) จึงเป็นความคิดของเรา คิดจากจิตสำนึกของเรา เราสามารถคิดบวกได้กับตัวเอง ผู้อื่น และสถานการณ์

- การคิดบวกกับตัวเอง เช่น เราสามารถสร้างระบบควบคุมไม่ให้คนทำความผิดได้
- การคิดบวกกับผู้อื่น เช่น เราเชื่อว่าเราสามารถทำให้เขาดีขึ้นได้
- การคิดบวกกับสถานการณ์ เช่น เรายังดีกว่าประเทศอื่น ๆ อีกตั้งหลายประเทศ

หากเราคิดแต่เรื่องลบ จิตของเราก็จะเป็นลบ มีความกลัวเกิดขึ้น "กลัว" เป็นคำที่เป็นลบ และทุกคนคงจะเคยได้ยิน "ยิ่งกลัว ยิ่งเจอ" เราจึงต้องไม่กลัว Set จิต Set Mindset ของเราให้ไม่กลัว

อย่างคนที่กลัวตาย ก็ให้ไปทำบุญเยอะๆ เพราะเมื่อทำบุญเยอะๆ เวลาตายก็จะตายดี คนเรากลัวในสิ่งที่เราไม่รู้ กลัวตายก็คือกลัวว่าไม่รู้จะไปไหน แต่ถ้ารู้ว่าจะไปดีแน่ ๆ เราก็จะไม่กลัว บางคนกลัวเจ็บก่อนตาย กลัวทรมานก่อนตาย กลัวกรรมเก่าตามทัน เราก็ต้องทำความดีเยอะ ๆ ความดีสามารถไปลดกรรมได้

คำที่เป็นลบบางคำ คนที่ไม่ได้แยกแยะก็จะไม่รู้ว่าเป็นลบ อย่างเช่นคำว่า "ห่วง" ห่วงว่าจะทำไม่ได้ ห่วงว่าเขาจะเป็นอันตราย ลองพิจารณาจะพบว่าเวลาห่วงจิตจะเป็นลบ จิตจะตก แต่หากคิดบวกจะต้องคิดว่าเราจะทำได้ คิดว่าเขาจะปลอดภัย เวลาที่เราคิดเราจึงต้องทบทวนว่าสิ่งที่เราคิดนั้นเป็น "บวก" หรือ "ลบ"

เวลาเราตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดี กำลังเดือดร้อน ถ้าเราคิดว่าเราต้องแค้นแค้น ๆ วิตกกังวลกับสถานการณ์ แบบนี้คือเราคิดลบ แต่ถ้าเราคิดบวกเราจะคิดว่าเราจะดีขึ้น พอคิดแบบนี้เราก็จะเกิดพลัง เกิดการกระทำที่จะพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้นได้ โดยเราต้องมั่นใจว่าเราทำได้

สำหรับในเรื่องความคิดนี้ การคิดบวกเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เป็นความคิดที่สามารถครอบคลุมไปได้ในทุก ๆ เรื่อง

สำหรับผู้ประกอบการตัวจริง จะไม่ยึดติดกับธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่คนที่สำเร็จระดับมหาบัณฑิต กลับกลายเป็น Specialist เพราะถูกสอนให้ทำอะไรทีละอย่าง ทำอะไรทีละหลาย ๆ อย่างไม่ได้ ทำได้เฉพาะในสิ่งที่เรียนมา ดังนั้นเราต้องคิดบวกว่า "เรียนอะไรมา ก็ทำอย่างอื่นได้ทั้งนั้น" ยิ่งเป็นผู้ประกอบการยิ่งต้องเป็น Generalist ต้องทำได้ทุกอย่างเพื่อให้เราเจริญขึ้นอย่างสุขจริต

สุภาษิตของไทยที่กล่าวไว้ว่า "อย่าจับปลาหลายมือ" ก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้คนไทยทำอะไรทีละอย่าง ทำอะไรทีละหลาย ๆ อย่างไม่ได้ ทั้งที่จริง ๆ แล้วสุภาษิตนี้สอนให้ทำอะไรอย่างหละหลวม ให้ทำอย่างรอบคอบ ผู้ประกอบการจึงต้องคิดบวกเสมอว่า "สามารถทำอะไรได้ที่ละหลาย ๆ อย่าง และทำได้ดีทุกอย่างด้วย"

สำหรับสิ่งที่เราไม่ถนัด ถ้าเรายังคงไม่ทำ ไม่เรียนรู้ เราก็คงไม่เกิดการพัฒนา แต่ถ้าเราวิ่งเข้าหาสิ่งนั้นเราก็จะพัฒนา และเก่งขึ้นได้

แต่สำหรับเรื่อง**การคิด** เราต้องคิดทีละเรื่อง คนที่ชอบคิดหลาย ๆ เรื่องปนเปกันโดยไม่ได้แยกแยะ มักจะสรุปอะไรไม่ได้ อ.ปริญญา ต้นสกุล สอนไว้ว่าให้คิดทีละเรื่อง แต่เวลาทำต้องทำได้ทีละหลาย ๆ อย่าง

จากการสังเกต คนที่ชอบอ่านหนังสือ คนที่ชอบฟังเฉย ๆ หรือคนที่ชอบเล่าเรื่องต่าง ๆ หากคนเหล่านี้ไม่ได้ใช้ความคิด ก็จะเป็นคนที่ไม่ค่อยพัฒนา ดังนั้นการที่เราฟังการบรรยาย หรืออ่านหนังสือแล้ว เราต้องนำกลับไปคิด นำกลับไปพิจารณา ไม่ใช่เล่าทุกอย่างที่ได้เห็น ได้ฟัง เหมือนการ Replay เทปที่บ้านที่กมา โดยไม่ได้คิดอะไรเกี่ยวกับเรื่องนั้น จึงไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ เลย

เวลาเรารับอะไรมา เราต้องนำมาคิดด้วยว่า สิ่งนั้นมีนัย มีประโยชน์ สามารถสร้างฐานความคิดอะไรให้เราได้บ้าง นำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่มีอยู่ว่าเหมือนหรือแตกต่าง เราต้องพิจารณาตลอดเวลา

บางคนคิดว่าอ่านหนังสือมาก ๆ จะเก่งขึ้น ซึ่งไม่ใช่ถ้าเขาอ่านแล้วไม่ได้คิดหรือพิจารณาอะไรเลย ดังนั้นคนเราอายุมากขึ้นจึงไม่ได้หมายความว่าเก่งขึ้น แคร่รู้มากขึ้นเท่านั้น คนเก่งจะต้องสามารถใช้สมอง ใช้สติปัญญาในการคิด ซึ่งต้องเกิดจากการฝึกฝน

นอกจากนี้ผู้ประกอบการบางคนเมื่อก่อนไม่มีข้อมูลก็ตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ ได้ แต่พอสำเร็จมหาบัณฑิต กลับไม่ตัดสินใจอะไรเลยเพราะข้อมูลไม่ครบ จึงกลายเป็นจุดอ่อนของคนสำเร็จมหาบัณฑิต ในการตัดสินใจจึงควรใช้ Sense ประกอบกับข้อมูลที่มีเท่าไรก็ใช้เท่านั้น แล้วค่อยหาเพิ่มทีหลังก็ได้ เพราะไม่มีธุรกิจใดที่จะมีข้อมูลครบ หรือถูกต้องทั้งหมด

การเปลี่ยนความรู้ ให้เป็นหลักคิด ทำได้โดยเราต้องนำความรู้ที่ได้มาคิดพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์หรือไม่ หากดีและมีประโยชน์ก็ให้คิดบ่อย ๆ จนปรับเปลี่ยนไปเป็นหลักคิด

ตัวอย่างการคิดบวก

สมมุติเราอยู่ในที่อากาศร้อน เราก็สามารถคิดบวกได้ โดยนิสิตช่วยกันเสนอความคิด เช่น ใต้ระบาย เหยื่อออกมาทำให้ร่างกายแข็งแรง ไม่ต้องเสียเงินไป Sauna ได้ฝึกความอดทนของเรา

คนที่นั่งรถโดยสารประจำทางไปทำงาน รถก็ติดมาก นิสิตช่วยกันเสนอความคิดที่เป็นบวก เช่น เราไม่ต้องเดินไปทำงานก็บุญแล้ว สามารถนั่งหลับได้ด้วย เป็นการฝึกความอดทน เป็นเวลาที่ทำสมาธิหรือทบทวนสิ่งต่าง ๆ ได้ดีที่สุดใน ทำให้เราเกิดปัญญา เกิดความเจริญก้าวหน้าได้

ตอนเช้าตื่นขึ้นมา ก็ให้คิดบวกว่าเราสวย/หล่อ เราจะสวย/หล่อขึ้นทุกวัน

การคิดบวกไม่ใช่เรื่องของข้อเท็จจริง ไม่ใช่เรื่องของข้อมูล แต่เป็นการกำหนดจิตของเราเองให้ไปในทิศทางที่ดี อย่างฝาแฝด 2 คน คนหนึ่งคิดว่าฉันสวย/หล่อ อีกคนคิดว่าฉันไม่สวย/ไม่หล่อ หรือ คนหนึ่งคิดจะรวย อีกคนหนึ่งคิดจะจน เวลาผ่านไปเขาเหล่านั้นก็คงจะเป็นไปตามที่เขาคิด เหล่านี้คงไม่ต้องไปพิสูจน์ แต่คิดเรารู้แล้วว่าคิดอย่างไรจึงจะดี

คงเคยได้ยินกันมาว่า เมื่อเราอายุมากขึ้น ร่างกายของเราก็จะเสื่อมถอยลง ซี่ลึ้ม ไม่แข็งแรง สายตาจะแยลง หูจะตึง ฯลฯ ถ้าเราฟังแล้วค่อยๆตามไป พออายุมากขึ้นเราก็จะแยลงไปตามนั้น การคิดในทิศทางที่ตัวเองแยลงเช่นนี้เป็นการคิดลบ แต่ถ้าเราคิดบวก เราจะคิดว่ายิ่งอายุมากเราจะดูสาว/ดูหนุ่มขึ้น สุขภาพจะดีขึ้น แข็งแรงขึ้นทุกวัน แล้วเราก็จะดีขึ้นจริง ๆ แต่ก็ยังมีบางอย่างที่แยลง โดยเราต้องไม่ไปคิดย่ำถึงในสิ่งที่แยลง และเราก็ต้องเข้าใจด้วยว่าเราจะไปกระโดดโลดเต้นแบบตอนสาว/หนุ่มไม่ได้แล้ว

Product Life Cycle คนที่เรียนทางด้านการตลาดจะรู้จักคำนี้ ซึ่งบอกว่าผลิตภัณฑ์จะมีวงจรชีวิตที่เหมือน ๆ กัน คือมีการเริ่มต้น เจริญเติบโตขึ้น และเมื่อเติบโตสูงสุดก็จะเริ่มถดถอย และสูญสิ้นไปในที่สุด ซึ่งสิ่งนี้เกิดขึ้นจากการที่เราไม่ทำอะไรเลย แต่หากเราจัดกิจกรรมทำโน่นทำนี่ก็จะทำให้เติบโตขึ้นไปอีกได้ แต่เราต้องไหวทัน ไม่ละเลยในการทำอะไรต่าง ๆ ปรับ Product ให้ทันสมัย พัฒนารูปแบบของ Packaging มีความเข้าใจผู้บริโภคเป็นอย่างดี ก็จะไม่มีการแบบ Product Life Cycle

อย่างนิสิตที่มีธุรกิจอาหารเม้นท์ ถ้าไม่ได้ตกแต่งอะไรเลย 20 ปีผ่านไป ก็ต้องเป็นไปตาม Product Life Cycle แน่ ๆ แต่หากมีการตกแต่งใหม่ มีการ PR โฆษณา ก็จะไม่เป็นไปตาม Product Life Cycle

อย่างที่บริษัทเอง เมื่อ 36 ปีที่แล้ว ก็มีผู้บริหารท่านหนึ่งบอกว่า Product ที่เก่าแก่ตัวหนึ่ง เป็นไปไม่ได้แล้ว กำลังจะจบแล้ว คงเป็นไปตาม Product Life Cycle เหมือนแก้วน้ำที่มีน้ำเต็มแก้วแล้ว จะทำอะไรก็ใส่น้ำเต็มลงไปไม่ได้อีก แต่ ดร.บุญเกียรติ และผู้บริหารอีกท่านหนึ่งไม่เชื่อตามนั้น บอกว่าถ้าแก้วนี้เต็มก็ไปหาอีกแก้วหนึ่งมาใส่ก็ได้ คิดแบบนี้จึงเป็นการคิดบวก และจนถึงปัจจุบันนี้ Product นี้ก็ยังอยู่ ตอนนั้นมียอดขาย 25 ล้านบาทต่อปี ปัจจุบันนี้มียอดขายเป็นพันล้านบาทต่อปี แต่ถ้าเมื่อ 30 กว่าปีที่แล้วเชื่อเรื่อง Product Life Cycle หรือเชื่อข้อมูลที่เราได้มา Product นี้คงจะไม่มีเหลืออยู่แล้วในปัจจุบัน กรณีนี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของความคิด ความสำคัญของการพิจารณา โดยใช้สติปัญญาของเราเอง

Zero base Thinking

เวลาเราจะคิดอะไรเราต้องคิดให้ถึงแก่น ถึงราก หรือเรียกว่า Zero base Thinking อย่างเช่น

ถามว่า ทำไมคนญี่ปุ่นจึงขยันกว่าคนไทย ?

ซึ่งก็เป็นเพราะประเทศของเขามีภัยพิบัติมาก ทั้งแผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด ประชาชนจึงมีแต่ความลำบาก จึงต้องขยันเพื่อหาวิธีเอาชนะความลำบาก หรือเอาตัวรอดจากภัยพิบัติ และสิ่งนี้ยังทำให้ชาวญี่ปุ่นวางแผนเก่งกว่าคนไทยอีกด้วย คนไทยเราอยู่ในแผ่นดินที่สบายหนาวร้อนก็ยังอยู่ได้ หน้าหนาวก็ยังอยู่ได้ ไม่ต้องทำอะไรก็ยังอยู่ได้ แต่ถ้าคนญี่ปุ่นไม่ทำอะไรก็คงจะเอาชีวิตไม่รอด

ถามว่า ทำไมเศรษฐกิจของโลกต้องมีขึ้นมีลง ?

ซึ่งก็เป็นเพราะดวงอาทิตย์ การที่วงโคจรของโลกมีระยะห่างจากดวงอาทิตย์ในแต่ละช่วงไม่เท่ากัน ซึ่งก็มีผลกับพืชไร่ ทำให้ในแต่ละช่วงผลผลิตของพืชไร่จึงดีไม่เท่ากันในแต่ละช่วง และผลผลิตของพืชไร่นี้ก็จะมีผลต่อเศรษฐกิจของโลกด้วย

ถามว่า คนเราเกิดมาทำไม ?

แก่นแท้ที่คนเราเกิดมา เพื่อสั่งสมประสบการณ์ สั่งสมความดีเพื่อให้เกิดบารมี พัฒนาจิตของเราสูงขึ้น สุดท้ายเพื่อบรรลุมรรคผลนิพพาน และมนุษย์เป็นชาติภพเดียวที่สามารถทำบุญ-ทำทานได้มากที่สุด พวกเราที่เกิดมาเป็นมนุษย์จึงต้องหมั่นทำบุญ-ทำทาน ทำความดี

การทำบุญ กับการทำทาน ต่างกันอย่างไร ?

การทำบุญ คือ การทำด้วยใจ การทำทาน คือ การทำด้วยกาย การที่ ดร.บุญเกียรติ มาสอนหนังสือก็นับว่าเป็นทั้งการทำบุญและทำทาน เพราะท่านเดินทางมาสอน พร้อมกับจิตใจที่หวังดี หวังให้นิสิตได้ประโยชน์กลับไป เกิดความเจริญก้าวหน้า มีอนาคต

การคิดบวก จึงเท่ากับเป็นการทำบุญ องค์กรสัมมาสัมพุทธเจ้า ก็ได้ตรัสสอนให้ "คิดดี พูดดี ทำดี" คิดดีก็คือ Positive Thinking หรือการคิดบวกนั่นเอง แม้แต่เวลาเราเห็นใครทำบุญ แล้วเราอนุโมทนาบุญ เราก็จะได้บุญนั้นไปด้วยเพราะเราคิดดี ความคิดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

นิสิตมาเรียนมหาบัณฑิต เพราะอะไร ? ส่วนใหญ่มาเรียนก็เพื่อปริญญาบัตร มาเรียนเพื่อเปิด
อะไรบางอย่าง เพราะปริญญาบัตรเป็นสัญลักษณ์ของความเก่ง แต่สิ่งนี้เองกลับมีผลไปทำลายบางสิ่งไป
จึงขอให้ นิสิตคิดว่าจบมหาบัณฑิตไปแล้ว **เราไม่ได้เก่งขึ้นพอเพียง** เราจะได้ยังคงค้นคว้าหาความรู้ต่อไป
และต้องคิดว่า **เราไม่ได้เก่งกว่าคนอื่น หรือเหนือกว่าคนอื่น** เพื่อเราจะได้เรียนรู้จากคนอื่นแม้แต่เป็น
คนที่ต่ำต้อยกว่าเราได้ เพื่อให้เราเป็น Learning Person อยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้การเรียนในระดับมหาบัณฑิตยังสอนให้นิสิตเชื่อข้อมูล จะทำอะไรต้องมีข้อมูล แต่ก็ไม่ใช่ว่าข้อมูลเป็นเรื่องที่ไม่ดี แต่อย่าเชื่อเฉพาะข้อมูล เพราะบางข้อมูลก็ผิด บางข้อมูลก็ไม่ครอบคลุม การที่เรายึดติดอยู่กับข้อมูลทำให้เราไม่เกิดการพิจารณาข้อมูลที่ได้อีก ดร.บุญเกียรติ จึงมักใช้คำว่า "มองให้ทะลุข้อมูล" คือไม่ใช่สรุปตามข้อมูลที่เห็น ต้องพิจารณาด้วยว่าข้อมูลที่ได้อีกใช่หรือไม่ใช่ เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง พิจารณาให้รู้ถึงว่าข้อมูลนั้นมาได้อย่างไร

คนเรามี Sense ที่จะบอกว่าคุณนั้นถูก อันไหนผิด โดยไม่ต้องใช้ข้อมูลเลย ภาษาอังกฤษจะเรียกว่า **Intuition** ภาษาไทยจะใช้คำว่า **ปัญญาญาณ** ซึ่งหมายถึงความเข้าใจ การรับรู้ ที่ไม่ต้องอาศัยข้อมูล การที่เราใช้ดุลยพินิจ ก็เป็นการที่เราเริ่มใช้ Sense นี้แล้ว นักธุรกิจจะต้องใช้ Sense นี้เป็นประจำ ถึงข้อมูลจะไม่พร้อมแต่ก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำ ถ้ามีข้อมูลแต่ข้อมูลก็ยังไม่ทันการณ์แล้ว

หลักคิดต่าง ๆ

เราคงเคยได้ยินคำพูดที่ว่า "ผิดครั้งแรกเป็นครู ผิดครั้งที่สองถือเป็นความโง่เขลา" แต่สำหรับ ดร.บุญเกียรติ แล้ว ท่านจะถือว่า "ผิดครั้งแรกเป็นครู ผิดครั้งที่สองก็เป็นครู ผิดครั้งที่สามก็ยังเป็นครู" เพราะหากพิจารณาตนเอง เราเคยที่จะทำอะไรผิดครั้งแรกและไม่ผิดอีกเลยหรือไม่ ซึ่งตัวเราเองก็ยังผิดซ้ำได้อีก อย่างทุกคนคงเคยกัดปากตัวเอง ซึ่งก็คงไม่มีใครที่จะอยากกัดปากตัวเองอีก แต่ทุกคนก็คงไม่มีใครที่จะกัดปากตัวเองเพียงครั้งเดียวในชีวิต กัดแล้วก็ยังกัดอีกทั้ง ๆ ที่เราไม่อยากจะกัด ดังนั้นเราจึงไม่ควรไปตำหนิคนอื่น ไปหาว่าคนอื่นโง่เขลาเมื่อเขาทำผิดครั้งที่สอง

มีคนสัมภาษณ์ ดร.บุญเกียรติ ว่าถ้ามีลูกน้องคนหนึ่งคอยสร้างปัญหา เราควรจัดการอย่างไร ? ถ้าเป็นปัญหาอะไรที่ไม่ได้ร้ายแรงอะไร เราก็ต้องทำใจ ทำใจว่ามีแค่คนเดียวก็คงไม่มากเกินไป และคิดว่า เป็นการฝึกความอดทนของเรา

ซึ่งผู้สัมภาษณ์ก็ถามต่อว่า แล้วถ้ามีสองคน จะจัดการอย่างไร ? เราก็แค่**ทำบริษัทให้ใหญ่ขึ้น** สองคนก็จะไม่มากเกินไป แบบนี้เป็นตัวอย่างของการคิดบวก

นอกจากนี้ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้า เราต้องหาวิธีที่จะทำให้เขาดีขึ้นด้วย เพราะบางครั้งที่เขาทำได้อาจเกิดจากเราสอนเขาไม่ดีก็ได้ การทำแบบนี้เป็นการพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้น ดีกว่าที่จะไปตำหนิว่าเขาไม่ดีโดยไม่ได้อธิบายเขาเลยว่าแล้วที่ดีเป็นอย่างไร ทำอย่างไร

หัวหน้าบางคนสั่งงานลูกน้อง สอนงานลูกน้อง บางครั้งก็ไม่ได้พิจารณาเลยว่าสิ่งที่สั่งที่สอนไปนั้นใช้ได้หรือไม่ หัวหน้าบางคนยังไม่เคยทำเองเลยด้วยซ้ำ และจะมีลูกน้องก็คนที่กล้ากลับมาบอกว่า วิธีที่หัวหน้าสั่งให้ไปทำไม่ได้ผล ดังนั้นก่อนที่จะแนะนำวิธีการใด ๆ เราควรจะประเมิน ควรจะผ่านการทดสอบก่อน และบอกให้เขาลองพิจารณาใช้วิธีที่เราแนะนำด้วย และหากใช้แล้วดีหรือไม่ดีก็ให้มาอธิบายให้เราฟังอีกที ทำแบบนี้ลูกน้องจะเกิดความสบายใจมากกว่า

ดร.เทียม โชควัฒนา บิดาของ ดร.บุญเกียรติ มีความคิดที่จะใส่ใจพนักงานอย่างมาก จึงได้ขยายกิจการเพื่อให้ทุกคนมีความเจริญก้าวหน้า เวลาทำอะไรที่มีความเสี่ยงก็ต้องคิดอย่างรอบคอบ และไม่ทำอะไรที่เสี่ยงจนเกินไป เพราะหากเกิดปัญหาพนักงานก็ต้องเดือดร้อน แม้แต่ครอบครัวของพนักงานก็จะเดือดร้อนตามไปด้วย ความคิดเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารในเครือฯ ทำอะไรอย่างพิถีพิถัน ไม่ทำอะไรด้วยความโลภ และทำให้เครือสหพัฒน์มั่นคงและเติบโตได้จนถึงทุกวันนี้

นอกจากนี้บริษัทในเครือสหพัฒน์ ยังมีหลักคิดที่ว่า “**มากคน มากวาสนา**” ซึ่งสวนทางกับบางคน ที่คิดว่ามากคน มากปัญหา คนน้อย ปัญหาจะได้น้อย แต่สำหรับเครือสหพัฒน์กลับคิดว่า คนยิ่งมาก ยิ่งนำวาสนามารวมกัน นำสิ่งที่ดี ๆ มารวมกัน ทำให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้าได้ เป็นการคิดบวก

ผู้ประกอบการบางคนมี Partner ร่วมลงทุนด้วยกัน โดยจะแบ่งผลกำไรกัน 50 – 50 แต่พอทำ ๆ ไป รู้สึกว่าเขาทำน้อยกว่าเรา ก็เริ่มคิดว่าจ่ายปันผล 50 – 50 ไม่คุ้มเพราะเขาทำน้อยกว่า ก็เริ่มหาวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ตนเองได้มากขึ้น ให้เขาน้อยลงไป แสดงถึงอาการที่ไม่ดีแล้ว ที่บริษัทก็เคยมีพนักงานที่ลาออกไป สักพักก็กลับมาทำงานอีก เพราะเขาคิดว่า Partner ของเขาทำงานน้อยเกินไป เกิดอาการไม่พอใจ สุดท้ายก็ต้องแยกกัน เลิกทำธุรกิจร่วมกัน คนที่มีความคิดเช่นนี้ต้องทำงานคนเดียว มี Partner ไม่ได้

Safety Factor: บางคนทำธุรกิจแต่ขาดความใส่ใจในสิ่งที่ตนเองทำ ปล่อยให้ธุรกิจของตนเสื่อมลงไปเรื่อย ๆ ถึงจุดนี้จะดึงกลับขึ้นมาต้องใช้แรงเยอะมาก ซ้ำร้ายบางทีอาจจะกู้ไม่กลับ เราจึงต้องพิจารณาให้รู้ว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ดีสำหรับธุรกิจของเราและอะไรที่เราละเลย ที่เรายังไม่ได้ใส่ใจ ที่จะทำให้ธุรกิจของเราเข้มแข็งขึ้น

คำถามต่าง ๆ จากนิสิต

การลงทุนทำธุรกิจ จะคิดถึงอะไรเป็นอันดับแรก ?

ต้องมาถามตัวเองก่อนว่าทำสิ่งนี้แล้วจะเกิดอะไรขึ้น เพราะทำแล้วต้องสำเร็จ ทำแล้วต้องดีทั้งกับตัวเราเองและผู้อื่น ถ้าคิดจะทำแล้วต้องมุ่งมั่น ตั้งใจ ต้องตั้งเกณฑ์ความสำเร็จที่ไม่เกินความจริง เช่น จะมียอดขายเท่าไร กำไรเท่าไร จะเป็นอันดับที่เท่าไรในตลาด เพื่อเป็นแนวทางให้เราย้อนพิจารณาว่าเป็นไปได้แค่ไหน ไม่ใช่ทำไปแบบไปตายเอาดาบหน้า หรือทำด้วยความอยาก จนไม่ได้ประเมินอะไรเลย

การประเมิน ต้องมีการฝึกฝน เวลาประเมินก็ไม่จำเป็นจะต้องหาข้อมูลทั้งหมด หรือหาข้อมูลให้ครบถ้วนก่อน เราสามารถประเมินโดยใช้ Sense ดุลยพินิจ ใช้ประสบการณ์ของเราเอง ประกอบกับข้อมูลบางส่วนเท่าที่เรามีก็เพียงพอแล้ว

แต่คนที่เรียนมามาก กลับยึดติดอยู่กับข้อมูล จะทำอะไรต้องรอให้มีข้อมูลครบก่อน ข้อมูลเป็นเรื่องในอดีต ดังนั้นการที่เราจะทำอะไรไปในอนาคตจึงเป็นเรื่องที่ไม่มีข้อมูล เราจึงต้องประเมิน ต้องคาดคะเน ซึ่งเป็นเรื่องที่เราต้องฝึกฝน

ความคิดที่ว่าธุรกิจแรก ต้องทำธุรกิจที่ทำเงิน ส่วนธุรกิจต่อ ๆ มา ทำเพราะชอบ ทำเป็นงานอดิเรกก็ได้ คิดอย่างนี้ถูกต้องหรือไม่ ?

จะถูกต้องหรือจะผิดขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจอื่น ๆ ที่เราอยากจะทำ ว่ามันใหญ่เกินไป หรือกินเวลามากเกินไปจนเราไม่มีเวลาไปดูแลธุรกิจหลัก (Core Business) ที่ทำเงินของเราหรือไม่ เราต้องประเมินด้วย และหากลดความอยากลงไปแล้วทำธุรกิจมุ่งให้ส่งผลต่ออนาคตของเราได้ก็จะยิ่งดี

ผู้รับเหมาก่อสร้างซึ่งเสนองานมาแต่ไม่สวย จึงได้ลงรายละเอียดในแบบให้เขาเลยว่าจุดไหนต้องทำอะไร แต่พอเสร็จออกมาก็ยังไม่ตรงกับแบบที่เราให้ไว้ โดยในปรัชญาของ ดร.มูญเกียรติ จะมีข้อหนึ่งที่บอกว่า “คนที่คิดว่าคนอื่นโง่คือ คนที่โง่ที่สุด” อย่างกรณีนี้เราควรจะคิดอย่างไร ?

เรื่องแบบนี้ผู้รับเหมาเขาก็มีดุลยพินิจ เราเองก็มีดุลยพินิจ มาตรฐานของแต่ละคนจึงไม่เท่ากัน ผู้รับเหมาอาจจะใช้ดุลยพินิจน้อยในสิ่งที่เขาทำอยู่ สิ่งที่เขาทำจึงถูกในสายตาของเขา แต่อาจจะไม่ถูกในสายตาของเราก็ได้ ในกรณีที่ความคิดไม่ตรงกันเราต้องเปิดรับความคิดของเขาด้วย อย่ายึดติดกับความคิดของเราเพียงฝ่ายเดียว ถ้าฟังแล้วของเขาไม่ค่อยมีเหตุผล เราจึงค่อย ๆ โน้มน้าวเขา และเราต้องพิจารณาด้วยว่าสิ่งที่เราคิดว่าไม่ดีนั้น บางทีก็ไม่ได้ก่อปัญหาอะไร แค่ไม่ถูกใจเราเท่านั้นเอง

การทำงานร่วมกับผู้อื่น เราต้องเปิดใจไว้ด้วยว่าเราอาจจะไม่ได้ในสิ่งที่เราต้องการ ถึงไม่ได้ในสิ่งที่เราต้องการแต่ถ้าสิ่งนั้นทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ เราก็ต้องยอมรับได้ ผู้บริหารบางคนคิดอย่างไร ก็ต้องให้คนอื่น ๆ ทำตามนั้น คนพวกนี้มักจะตำหนิคนอื่นตลอดเวลา ใครทำอะไรให้ก็มักไม่ถูกใจ คนเหล่านี้เป็นคนคิดลบ เป็นพวก Self Center ทำอะไรก็จะเอาแต่ใจตนเอง คนอย่างนี้คงไม่มีใครอยากทำงานด้วย

เราต้องเข้าใจให้ได้ว่า แม้แต่ตัวของเราเองก็ยังทำให้ตัวเราเองถูกใจไปทุกเรื่องไม่ได้ เราจึงอย่าไปคาดหวังอะไรกับคนอื่น คิดอย่างนี้จิตเราจะวางเฉยได้มากขึ้น

Auditor เป็นคนคิดลบหรือไม่ ?

Auditor ที่จะต้องตรวจสอบหาความผิดพลาดของระบบ หรือวิธีการทำงานของคน หรือที่เรียกได้ว่าต้องจับผิดคนอื่น หรือคิดว่าคนอื่นจะมีช่องทางที่จะทุจริตอะไรได้บ้าง ถึงจะต้องคิดเช่นนี้แต่ก็ไม่ใช่ว่าคิดลบ แต่เป็นหน้าที่ของ Auditor การไปมองตรงนั้นไม่ได้แปลว่าเราคิดลบ แต่ถ้าจะเป็นการคิดบวกเราต้องคิดว่า “เราจะหาเจอ” หรือ “คนส่วนใหญ่สุจริต คนส่วนน้อยเท่านั้นที่ทุจริต” หรือ “วิธีที่เราคิดขึ้นมาเพื่อป้องกันการทุจริตจะต้องใช้ได้ผล”

การทำให้บริษัทจ่ายภาษีน้อยลง ถือว่าเป็นการคิดลบหรือไม่ ?

การที่ช่วยให้บริษัทจ่ายภาษีน้อยลงโดยวิธี Cash Management ถ้าเป็นการบริหารเพื่อประหยัดในการจ่ายภาษี ไม่ใช่เพื่อหลีกเลี่ยงไม่จ่ายภาษี หรือโกงภาษี ก็จะไม่ผิดอะไร และต้องคิดบวกว่า “ถึงจะจ่ายภาษีอย่างตรงไปตรงมา เราก็รวยได้” การจ่ายภาษีเป็นหน้าที่ของพลเมืองดี

หากเจอปัญหาในธุรกิจหลัก จะแก้ไขอย่างไร ?

ปัญหาที่แตกต่างกัน ก็มีวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน โดยเราต้องคิดบวกว่าเราจะสามารถแก้ปัญหาได้หมด

“ทุกคำถาม มีคำตอบ ทุกปัญหา มีทางแก้”

Mindset เช่นนี้ทำให้เราไม่เจอกับปัญหา มีปัญหาอะไรแก้ได้หมด บางคนมีปัญหาแต่ก็ไม่ได้แก้ เอาแต่นั่งอมทุกข์ บ่นว่าแก้ไม่ได้ รอแต่จะให้คนอื่นมาแก้ปัญหาให้

แต่ก็มีปัญหาบางอย่างที่เราแก้เท่าไรก็ไม่หมด ที่เรียกว่าปัญหาโลกแตก คือปัญหาที่แก้เท่าไรก็ไม่สำเร็จ แก้จนโลกแตกก็ยังแก้ไม่สำเร็จ เช่น ปัญหาพนักงานทะเลาะกัน ปัญหาการสื่อสาร ปัญหาความสามัคคี ปัญหาการนินทา ปัญหาเหล่านี้ไม่ใช่ที่เราไม่ต้องเข้าไปแก้ไข แต่ต้องยอมรับ เตรียมใจไว้ว่า แก้อย่างไรก็ไม่หมด

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง ความสามารถที่จะฟันฝ่าอะไรก็ตามที่ไม่ค่อยธรรมดา ที่ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ (To Successfully get over or pass a difficult part on a path or route)

ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจา

1. มีความคิดมุ่งมั่นว่าการเจรจานั้นเราต้องชนะหรือคู่เจรจาจะต้องยอมตามเรา
2. ต้องไม่คิดจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม คิดให้เราได้ในสิ่งที่เราควรจะได้เท่านั้น
3. ต้องกำหนดเป้าหมายของการเจรจาว่าต้องการให้บรรลุผลเรื่องอะไรอย่างชัดเจน
4. สามารถคิดถึงผลพลอยได้จากการเจรจาว่ามีอะไรบ้างของทั้งสองฝ่าย
5. คิดหาเรื่องที่จะทำให้เกิด win win situation
6. หาความรู้หรือข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไปเจรจาให้มีพอสมควรไว้ก่อน
7. ศึกษากรณีอื่นในการเจรจาที่มีความคล้ายคลึงกับกรณีที่เราต้องไปเจรจา
8. หาผู้ที่อาจอ้างถึงที่น่าจะเป็นบวกต่อเรา
9. มองหาทางออกที่ดีให้กับคู่เจรจาไว้ก่อน
10. ตั้งเป้าหมายการเจรจาให้สูงไว้แต่ความจริงได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็บรรลุผลสำเร็จที่เราต้องการแล้ว
11. ต้องคิดถึงความเป็นเบียดเบียนเบียดเบียน และคิดหาทางเป็นเบียดเบียน
12. ใช้เวลายาวนานในการเจรจาให้เป็นประโยชน์ และไม่พยายามคิดว่าจะต้องสำเร็จในครั้งเดียว
13. ใช้จังหวะเวลาหรือช่วงเวลาให้เป็นประโยชน์
14. มองหาสุขภาพจิตดี ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราต้องเจรจา
15. ประมวลเหตุการณ์หรือเงื่อนไข หรือสถานการณ์ว่ามีจุดที่เราจะใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร ?
16. ต้องไม่คิดแทน หรือไม่เห็นใจ ไม่ส่งสารคู่เจรจา
17. ไม่ใช้การปะทะตรง ๆ อย่างเช่น ดาต่อตา ฟันต่อฟัน
18. มองหาจังหวะที่จะรุก
19. ต้องกล้าเอาตัวเข้าแลก โดยไม่กลัวการเจ็บตัว
20. หาตัวอย่างที่ดีของคู่เจรจาอื่น ๆ และประสบความสำเร็จ
21. ต้องไม่คิดว่าการเจรจานั้นมีสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ทางที่จะเจรจาให้สำเร็จมีหลาย ๆ ทาง

ความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจา

1. สถานภาพทางสังคม
2. สถานภาพทางครอบครัว
3. ตำแหน่ง รายได้ และองค์กรที่ทำงาน
4. ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน
5. อะไรที่ชอบ อะไรที่ไม่ชอบ

6. อะไรที่กลัว อะไรที่ไม่กลัว
7. อะไรที่ care อะไรที่ไม่ care
8. ลักษณะงานที่เขาทำ
9. ความคิดเห็นส่วนตัวที่สำคัญ
10. ความฝึกลงใจเป็นพิเศษ
11. งานอดิเรกหรือสิ่งที่ทำเป็นประจำ
12. บุคคลที่เขานิยม บุคคลที่ไม่นิยม
13. เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเจรจาที่เขาปฏิเสธไม่ได้
14. ความรู้ส่วนตัว
15. ความหวังกังวลเรื่องต่าง ๆ
16. อุดมการณ์ ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมที่อยู่ในตัว
17. ประเมินความสำคัญ หรือจุดเด่นของตัวเราในสายตาของเรา

ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจา และความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจาข้างต้นนี้ หากอ่านแต่ไม่ได้ใช้ความคิดไม่ได้นำไปพิจารณา ก็จรรู้แล้วก็ลืมไปในที่สุด ดังนั้นอ่านแล้วต้องทำความเข้าใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเจรจากับคู่ค้า คู่แข่ง เพื่อร่วมงาน บุคคลภายในครอบครัว ฯลฯ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่เราเองพึงได้ โดยไม่คิดจะเอาเปรียบใคร ให้เกิด Win – Win Situation คือเขาก็ได้ เราก็ได้ เป็นการใช้กลยุทธ์บายเพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้อย่างปรกติสุข

กลยุทธ์บาย (กุศล + อุบาย) คือการใช้อุบายในทางที่ชอบ ในทางที่ควร เพื่อชนะใจ หรือผูกใจผู้อื่น (หลวงวิจิตรวาทการ) พระพุทธเจ้าก็ใช้กลยุทธ์บายในการสอน แม้กระทั่งตอนที่สอนองค์ศิษย์

เวลาเศรษฐกิจของประเทศมีปัญหา สามารถอดขยายของมามา ได้หรือไม่ ?

สิ่งนี้เกิดจากคำถามที่ว่าเวลาเศรษฐกิจไม่ดี มามา เป็นอย่างไร ซึ่งบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมามาขยาย ยอดขายก็จะดีขึ้น เพราะคนลดการออกไปทานอาหารที่ร้านอาหาร ทานบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมามาถูกกว่า ยอดขายของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมามาจึงสูงขึ้น แต่เมื่อใดเศรษฐกิจดี คนออกไปทานอาหารที่ร้านอาหารนอกบ้านมากขึ้น บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมามาก็จะขายลดลง ดังนั้นเศรษฐกิจกับยอดขายของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมามาจะผกผันกัน จึงเกิดคำว่า Mama Index ขึ้น แต่ก็ไม่สามารถวัดผลได้ 100% เพราะบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมามาไม่ได้อยู่เฉย ๆ หากทำกิจกรรมในจังหวะที่เศรษฐกิจดี ยอดขายก็ขึ้นได้เหมือนกัน ขณะเดียวกันหากเศรษฐกิจไม่ดี แต่บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมามาละเลยไม่ได้ทำกิจกรรมทางการตลาดอะไรเลย ยอดขายของคู่แข่งอาจจะมากกว่า ยอดขายของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมามาอาจจะไม่ดีก็ได้

หลักคิดและปรัชญาการทำงาน บุญเกียรติ โชควัฒนา ข้อ 62. กลัวสิ่งไหน ให้ทำสิ่งนั้น (ดร.อมรเทพ ติโรจนวงศ์) ธรรมชาติของคนสิ่งไหนที่เรากลัว เราไม่ชอบ ไม่ถนัด เราจะหนี ไม่อยากจะทำยุ่งเกี่ยวกับ แต่ถ้าเราคิดบวกวิ่งเข้าไปหาสิ่งที่เรากลัว ทำบ่อย ๆ เราก็จะถนัดขึ้น จะเก่งขึ้น หายกลัว

ดร.บุญเกียรติ เองเมื่อก่อนเห็นฝรั่ง (ชาวต่างประเทศ) จะเริ่มพูดไม่ออก สิ่งนี้เกิดจากจิตใจดีสำนึก เพราะ ดร.เทียม โชควัฒนา บิดาของ ดร.บุญเกียรติ เริ่มต้นธุรกิจด้วยการไปซื้อของจากฝรั่งมาขาย ท่านจึงชื่นชมฝรั่งมาก เรียกฝรั่งว่านายห้างทุกคำ ถือว่าฝรั่งเป็นผู้มีบุญคุณ พอ ดร.บุญเกียรติ พบฝรั่งจึงอึ้งตันทีด้วยความรู้สึกว่าเขามีบุญคุณ และเราต่ำต้อยกว่าเขา เกิดความเกรงกลัวเขา เมื่อทบทวนจนทราบถึงรากของปัญหาแล้ว จึงจะสามารถแก้ไขได้ โดยเริ่มคิดว่ามีฝรั่งที่จนกว่าเราตั้งเยอะ เราดีกว่าเขาตั้งเยอะ คิดบวกกับตัวเองเช่นนี้อยู่จนในปัจจุบัน ดร.บุญเกียรติ ไม่เหลือความเกรงกลัวฝรั่งอีกต่อไปแล้ว