

# สารบัญ

บทนำ 9

## ส่วนที่หนึ่ง

### เรื่องของธุรกิจ

#### บทที่ 1

ทำให้ธุรกิจเป็นเรื่องไม่น่าเบื่อ 19

- สร้างความสอดคล้องอยู่เสมอ
- ใช้ประโยชน์จากความสอดคล้อง
- สร้างความสอดคล้องด้วยผลที่ตามมา
  - เริ่มใช้กลยุทธ์ตั้งแต่วันนี้

#### บทที่ 2

ความเจ็บปวดที่นำไปสู่เรื่องดี ๆ 43

- เจียดตาย

### บทที่ 3

#### คุณต้องเติบโต 63

- เปิดมุมมองใหม่ • อย่างว่านางบประมาณ
- นิยามคำว่านวัตกรรมเสียใหม่
- มอบหมายโครงการด้านการเติบโตให้คนที่เก่งที่สุด
- ให้ผลตอบแทนพนักงานด้วยเกณฑ์ที่เหมาะสม
- หัวหน้าล่อมผู้ต่อต้านการเติบโต

### บทที่ 4

#### โลกาภิวัตน์เป็นเรื่องซับซ้อน 83

1. โครงการด้านโลกาภิวัตน์ของเรา ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์หรือไม่
2. คนที่เราส่งไปมีความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติเดียวที่จำเป็นที่สุดหรือเปล่า
3. เรามองความเสี่ยงตามความเป็นจริงหรือไม่
4. เราใช้ประโยชน์จากการดำเนินงาน ในต่างประเทศอย่างเต็มที่หรือไม่

### บทที่ 5

#### ไม่ต้องกลัวเรื่องการเงินอีกต่อไป 99

- เราแข็งแกร่งแค่ไหน
- ทุกอย่างเป็นเรื่องของความสมดุล
- ขอด้อนรับสู่โรงงานผลิตเรื่องราว
- ทุกอย่างเป็นเรื่องของการบินเปรียบเทียบ
- รุกคืบและตรวจสอบ

## บทที่ 6

### ใช้ประโยชน์จากการตลาด 115

- มีคนลองใช้จำนวนมาก...และก็ยังคงใช้ได้ผล
- ที่ตั้ง ที่ตั้ง และที่ตั้ง • เงินและการทดสอบ • ถึงเวลาเล่าเรื่องราว
- ไม่มีนักการตลาดคนไหนแยกตัวจากโลกภายนอก
  - หลักการทำการตลาดแบบธุรกิจสู่ธุรกิจ

## บทที่ 7

### การจัดการกับวิกฤติ : ยินดีต้อนรับสู่โคลิเซียม 137

- วิถีเตรียมตัวรับมือกับมรสุม

## ส่วนที่สอง

# เรื่องของทีมงาน

## บทที่ 8

### ความเป็นผู้นำ 2.0 149

- มีเพียงความจริงเท่านั้นที่สำคัญ
- ประโยชน์ของความเชื่อใจ • การสร้างความเชื่อใจในพริบตา

## บทที่ 9

### การสร้างทีมที่น่าทึ่ง 169

- หลักสูตรเบื้องต้นเกี่ยวกับการจ้างคน • สถานที่อันแสนน่าอยู่
- สิ่ง (ที่ไม่ค่อย) เลวร้ายสองอย่าง • โครงสร้างใหม่สำหรับฝ่ายบุคคล

## บทที่ 10

อัจฉริยะ: คนเร่ร่อน และห้วงโมโย 187

- เปิดกล่องดำ • ติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลา
- การขโมยครั้งใหญ่ • บ่อเกิดของภาวะชะงักงัน

## ส่วนที่สาม

# เรื่องของคุณ

## บทที่ 11

ฉันควรทำอะไรกับชีวิตดี 209

- ออกเดทกับสิ่งที่ถูกลิขิตไว้แล้ว
- การเป็นผู้ประกอบการ • คุณเป็นคนเลือก

## บทที่ 12

ออกจากภาวะชะงักงัน 227

- ทำไมอาชีพการงานถึงเกิดภาวะชะงักงัน

## บทที่ 13

ทุกอย่างยังไม่สิ้นสุดจนกว่าจะถึงจุดสิ้นสุด 247

- กลับจากนรก • เปลี่ยนแปลงตัวเองเสียใหม่
- หลังจากงานเลี้ยงรำลดา

ประวัติผู้เขียน 259

# บทนำ

ที่อื่นเราต้องขอกล่าวัวตัวดีและแสดงความยินดีกับคุณด้วย ไม่ใช่เพราะคุณซื้อหนังสือเล่มนี้ ถึงแม้เราจะรู้สึกปลื้มมากแค่ไหนก็ตาม

แต่เรายินดีที่คุณตระหนักว่าไม่ควรมีใครทำธุรกิจตามลำพัง ธุรกิจคือกีฬาที่ต้องอาศัยการเล่นเป็นทีม ไม่ว่าจะบริษัทของคุณจะมีพนักงาน 5 คน 5,000 คน หรือ 150,000 คน ไม่ว่าจะธุรกิจนั้นจะเป็นการผลิตเหล็กกล้าในเมืองแกรี รัฐอินเดียนา หรือการเขียนโปรแกรมในเมืองพาโล อัลโต ไม่ว่าคุณเพิ่งเริ่มทำงานแรกได้เพียง 3 วันและต้องนั่งอยู่ในคอกทำงานมืด ๆ ที่อยู่ห่างไกลจากเรื่องน่าตื่นเต้นราว 10,000 ปีแสง หรือเป็นผู้บริหารที่คอยจัดการดูแลทุกอย่างของบริษัทจากห้องทำงานตรงหัวมุมชั้น 45 ของตึกสำนักงานใหญ่

จำไว้ว่าธุรกิจไม่ใช่เรื่องของ “ฉัน” แต่เป็นเรื่องของ “เรา”

ธุรกิจคือการ “อ่านแผนรับคำแนะนำ แนวคิด และความช่วยเหลือทั้งหมดที่ได้รับมา”

นี่คือเหตุผลที่เราแสดงความยินดีกับคุณ ถ้าคุณกำลังอ่านหนังสือเล่มนี้ เราคิดว่าคุณน่าจะเห็นด้วยกับแนวคิดข้างต้น เมื่อเป็นเรื่องของธุรกิจคุณไม่สามารถหยุดเรียนรู้ได้เลย เพราะธุรกิจเป็นเรื่องที่กว้าง มีหลายแง่มุม และคาดเดาได้ยาก บางครั้งก็ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี บางครั้งก็ขับเคลื่อนด้วยมนุษย์ บางครั้งแพร่ขยายไปทั่วโลก บางครั้งก็จำกัดอยู่แค่ในระดับท้องถิ่น เรียกได้ว่าธุรกิจนั้นซับซ้อนมากจนไม่สามารถพูดได้ว่า “ฉันเคยทำหรือเคยผ่านมามากแล้ว” และจนถึงตอนนี้เราสองคนก็ยังคงเรียนรู้อยู่ ถึงเราสองคนจะอยู่ในแวดวงธุรกิจเป็นเวลารวมกันถึง 81 ปี แต่ช่วง 10 ปีที่ผ่านมาถือว่าช่วยเปิดโลกทัศน์ให้กับเราได้มากที่สุด

ใช่แล้ว เราเรียนรู้ได้อย่างมหาศาลในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เหตุผลก็คือหลังจากหนังสือเรื่อง *Winning* ตีพิมพ์ไปเมื่อปี 2005 เราก็ใช้เวลาตลอด 10 ปีหลังจากนั้นเดินทางไปตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อบรรยาย สอน และให้คำปรึกษา นั่นทำให้เรามีโอกาสไปเยือนบริษัทจำนวนมากที่กำลังเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านการตลาดและการบริหารจัดการ เราได้ช่วยผู้ประกอบการในจีนสร้างบริษัทที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างบริษัทต่างชาติและผู้ผลิตในท้องถิ่น ช่วยให้โรงงานในจีนเปลี่ยนจากระบบบริหารจัดการแบบครอบครัวไปใช้ระบบที่ใหญ่ขึ้น และช่วยให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจด้านอวกาศในเมืองฟีนิกซ์ ธุรกิจนี้เพิ่งก่อตั้งได้ไม่นานและกำลังพิจารณาว่าจะจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เมื่อไหร่และอย่างไร ประสบการณ์เหล่านี้และอื่น ๆ อีกมากมายเปิดทางให้เราได้ทำการทดลองและคว้าโอกาสสำคัญ ๆ ในโลกธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันงานบรรยายต่าง ๆ ที่เราจัดขึ้นก็มีผู้เข้าร่วมรวมกันถึง 1 ล้านคน เมื่อถึงช่วงตอบคำถามเราก็จะได้รับฟังสิ่งที่บรรดานักธุรกิจกำลังคิดและกังวลกันอยู่ นอกจากนี้แจ๊คยังลงทุนในหุ้นนอกตลาดหลักทรัพย์และให้คำแนะนำบรรดาซีอีโอมาดังแต่ปี 2002 รวมถึงช่วยประเมิน ชี้แนะแนวทาง และสร้างความเติบโตให้กับบริษัทหลายสิบแห่งในแวดวงต่าง ๆ ไล่ตั้งแต่การรักษาพยาบาล การบำบัดน้ำ ไปจนถึงการหาผู้ออนไลน์ แคมเรายังเปิด

หลักสูตรเอ็มบีเอออนไลน์ของสถาบันการจัดการแจ๊ค เวย์ลท์ ที่มหาวิทยาลัย  
สเตรเยอร์ ซึ่งตอนนี้มีคนสมัครเรียน 900 คน เนื่องจากคนเหล่านี้ทำงาน  
ในหลากหลายสาขาอาชีพทั่วโลก ประสบการณ์ที่พวกเขาสั่งสมมาจึงช่วย  
ให้เราทำความเข้าใจโลกธุรกิจในปัจจุบันได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น  
โดยเป็นไปในทางที่แปลกใหม่และน่าตื่นเต้น

อันที่จริงแล้ว ถ้าเรามีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจในระดับหนึ่งตอนเขียน  
หนังสือเรื่อง *Winning* ก็พูดได้ว่าตอนนี้เรามีความรู้อีกมากกว่าเดิม เรา  
ตระหนักว่าโลกธุรกิจได้เปลี่ยนไปแล้ว และเราก็โชคดีพอที่จะสามารถ  
ไล่ตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นทัน นี่ไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่เราเรียนรู้  
ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาได้หักล้างหลักการและแนวทางในหนังสือเรื่อง  
*Winning* ไปจนหมดสิ้น เพราะมันไม่เป็นเช่นนั้นเลย แต่มันได้ช่วยขยาย  
ขอบเขต ปรับปรุง และเพิ่มข้อมูลให้กับเนื้อหาในหนังสือเล่มนั้นมากน้อย  
แตกต่างกันไปตามแต่ละหัวข้อ

นี่คือช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง มันคือช่วงเวลา  
อันน่าตื่นเต้น แน่หนอนว่าหากมองในบางแง่มุม การทำธุรกิจในช่วงเวลานี้  
ถือว่าท้าทายกว่าที่เคยเป็นมา นี่คือความจริงที่ปฏิเสธไม่ได้ ถ้าจะพูดให้  
ฟังดูดีหน่อยก็คงต้องบอกว่าเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่ได้เติบโตรวดเร็วเหมือน  
เมื่อก่อน รัฐบาลของประเทศเข้ามาก้าวร้าวกับแวดวงธุรกิจมากขึ้น  
การแข่งขันระดับโลกดุเดือดขึ้นทุกไตรมาส แคมเทคโนโลยีก็ยังขับเคลื่อน  
สิ่งต่าง ๆ ให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความเร็วขึ้น เร็วขึ้น และเร็วขึ้นเรื่อย ๆ

ในขณะที่เดียวกัน เราก็อยู่ในยุคที่เต็มไปด้วยนวัตกรรมอันน่าตื่นตา  
ตื่นใจ ไม่ใช่แค่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางวิศวกรรมใหม่ ๆ ซึ่งดูจะ  
พัฒนาขึ้นทุกครั้งที่คุณกะพริบตา แต่ยังรวมถึงวิธีที่บริษัทและผู้คนใช้  
ในการทำงานให้สำเร็จ ย้อนกลับไปในปี 1925 ประธานาธิบดีคาลวิน คูลิดจ์  
ได้กล่าวคำพูดอันโด่งดังที่ว่า “The chief business of the America people  
is business. (ธุระสำคัญของชาวอเมริกันคือธุรกิจ)” ปัจจุบันเวลาผ่านมา  
เกือบ 100 ปีแล้ว เราอาจต้องปรับเปลี่ยนคำพูดนั้นเป็น “The chief

business of the world is business. (ธุรกิจสำคัญของโลกคือธุรกิจ)” พุด  
ง่าย ๆ ก็คือ เกือบทุกคนในแทบทุกที่กำลังผลิต ขาย ประดิษฐ์ และ  
สร้างอะไรบางอย่างขึ้นมา นี่คือนักธุรกิจผู้คนกลายเป็นผู้ประกอบการอย่าง  
ต่อเนื่องทั้งในชีวิตส่วนตัวและอาชีพการงาน ทั้งในองค์กรขนาดเล็กและ  
ขนาดใหญ่ รวมถึงทั้งในเศรษฐกิจแบบเก่าและแบบใหม่

ดังนั้น ถ้าคุณอยากพบเจอกับหายนะ ก็จงอยู่เฉย ๆ ต่อไป หรือ  
ถ้าจะพูดให้ชัดเจนนยิ่งขึ้นก็คือ จงหยุดเรียนรู้ซะ

แต่ถ้าคุณอยากพบเจอกับสิ่งดี ๆ ก็จงอ่านรับการเรียนรู้ จากนั้น  
ก็จับตาดูสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรของคุณ ที่มงานของคุณ และอาชีพการงาน  
ของคุณ แน่แน่นอนว่าสิ่งที่เกิดขึ้นย่อมเป็นความตื่นเต้น การเติบโต และ  
ความสำเร็จ

เราหวังและตั้งใจไว้ว่าคุณจะเปิดใจรับหนังสือเล่มนี้ อันที่จริงเรา  
หวังว่ามันจะเต็มไปด้วยข้อมูลที่น่าสนใจ มีประโยชน์ และนำไปใช้ได้ทันที

คุณอาจมองว่าหนังสือเล่มนี้คือเอกสารอ่านเพิ่มเติมนอกเหนือจาก  
หลักสูตรเอ็มบีเอที่คุณกำลังเรียนอยู่ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือทางออนไลน์  
แต่ความจริงแล้วมันเขียนขึ้นเพื่อใครก็ตามที่มองหาหนังสือเกี่ยวกับแนวคิด  
อันยิ่งใหญ่ที่เข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้จริง รวมถึงเทคนิคเกี่ยวกับการ  
บริหารธุรกิจที่สามารถเรียนจบภายในหนึ่งวันแล้วนำไปใช้ได้ทันที ตัวอย่าง  
เช่น คุณอาจเรียนจบจากโรงเรียนธุรกิจ แต่กลับทิ้งความรู้ไว้เฉย ๆ จน  
ฝุ่นจับ หรือรู้ ๆ คุณจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ไม่ว่าจะในตอน  
เริ่มทำงานครั้งแรกหลังจากเรียนจบมหาวิทยาลัย ได้เลื่อนตำแหน่งเป็น  
หัวหน้าครั้งแรก รับผิดชอบผู้บริหารในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเป็น  
ครั้งแรก ดำรงตำแหน่งซีอีโอเป็นวันแรก หรือเป็นพนักงานคนแรกใน  
บริษัทตั้งใหม่ของคุณเอง (คุณทำได้แน่!)

พูดง่าย ๆ ก็คือ หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นเพื่อใครก็ตามที่ไม่อยากทำ  
ธุรกิจตามลำพัง



คุณคงสงสัยว่าหนังสือเล่มนี้มีข้อมูลทุกอย่างที่คุณต้องรู้เกี่ยวกับธุรกิจหรือเปล่า ย่อมไม่ใช่อย่างนั้นอยู่แล้ว เราแนะนำให้คุณเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจจากทุกแหล่งเท่าที่หาได้ ทั้งเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย โทรทัศน์ เว็บไซต์ หนังสือพิมพ์ งานสัมมนา รายการวิทยุออนไลน์ และแน่นอนว่ารวมถึงหนังสือเล่มอื่นด้วย เราอยากให้คุณเสาะหาผู้เชี่ยวชาญในแวดวงของคุณที่คุณเคารพนับถือแล้วทำตามพวกเขา แต่อย่าลืมเสาะหาผู้เชี่ยวชาญที่มีแนวคิดตรงข้ามกับคุณด้วย แล้วพิจารณาแนวคิดเหล่านั้นให้ดี

เป้าหมายของเราไม่ใช่การทำให้คุณเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นการถอดรหัสธุรกิจในปัจจุบัน เราต้องการมอบกรอบในการทำความเข้าใจว่าธุรกิจหมายถึงอะไรในปัจจุบัน และเกมธุรกิจนั้นมีวิธีเล่นอย่างไรไม่ว่าตอนนี้คุณจะอยู่ในแวดวงใดหรืออยากจะทำอะไรเข้าไปในแวดวงใดในอนาคตก็ตาม

ดังนั้น ส่วนแรกของหนังสือจึงมีชื่อว่า “เรื่องของธุรกิจ” โดยจะสำรวจแนวทางที่บริษัททุกขนาดและทุกประเภทควรนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้กลายเป็นผู้ชนะในตลาด ตัวอย่างเช่น วิธีที่บริษัทต่าง ๆ ทำให้พนักงานทุกคนยึดมั่นในพันธกิจเดียวกันและมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน สร้างกลยุทธ์ที่ไม่มีวันล้าสมัย พลิกกลับมาเอาชนะคู่แข่ง เด็บโตในสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย รวมถึงกระตุ้นให้พนักงานทุกคนคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ใช่โยนให้เป็นหน้าที่ของทักษะที่ในฝ่ายวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ เนื้อหาในส่วนแรกยังพูดถึงแนวคิดด้านการตลาดและการเงิน ซึ่งเป็นหัวข้อที่ก่อให้เกิดเสียงบ่น ความโกรธเคือง และความกังวลขนานใหญ่โดยไม่จำเป็น ประเด็นสุดท้ายที่คุณจะพบเจอในเนื้อหาส่วนนี้ก็คือ วิธีรับมือกับหนึ่งในเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในโลกธุรกิจ นั่นคือ วิกฤติ เพราะถึงอย่างไรก็แทบไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงวิพากษ์วิจารณ์ของผู้คนได้