







WHAT the

BEST CEOs

KNOW

7 สุดยอดซีอีโอ

ศึกษาวิธีการของสุดยอดผู้นำ เพื่อเปลี่ยนธุรกิจคุณ

ให้กลายเป็นบริษัทชั้นนำ

เจฟฟรีย์ เอ. เครมส์

๙

ไมเคิล เดลล์... บิล เกตส์... ลู เกร็ดสเนอร์... แอนดี โกรฟ...

เอิร์ล เคลลีเซอร์... แซม วอลตัน... แจ็ค เวลช์..





แต่พอกับแม่ ผู้เปลี่ยนนอพาร์ทเมนต์ดับแคบในย่านบรองซ์
ให้กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ของเราเอง

และแต่ภรรยาผู้นำที่งของผม สำหรับความอดทนที่ไม่มีวันหมดสิ้น
และกำลังใจที่ได้รับจากเธอ
นักเขียนและสามีคนนี้ ไม่เคยมีคูชีวิตที่ดีขนาดนี้เลย







คำนิยม

ผู้นำสูงสุดในองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่เรียกกันว่า CEO เป็นบุคคลสำคัญที่เป็นหัวใจของการทำงานในองค์กร เพราะมีพันธกิจการดำเนินงานที่ผูกพันต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต CEO ที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงมักมีคุณลักษณะโดดเด่น และเพียบพร้อมด้วยการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ รู้จักเลือกสรรบุคลากร ตลอดจนการแสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

หนังสือ "๗ เซียนซีอีโอ : บทเรียนและกลยุทธ์ชั้นเยี่ยมจากสุดยอด CEO ของโลก" ที่คัดเลือกสุดยอด CEO ของโลกไว้ถึง ๗ คน จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่จะได้นำแนวคิด กลยุทธ์ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของ CEO เหล่านี้ไปศึกษาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และอาจนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งและเติบโต สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในกระแสของโลกแห่งการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันอย่างสง่างาม และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อไป

พันตำรวจโท
(ทักษิณ ชินวัตร)
นายกรัฐมนตรี





Original edition copyright @ 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All Rights Reserved.. Thai edition copyright @ 2004 by A.R. Business Press
Co., Ltd. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form
or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or
by any information storage and retrieval system, without permission in writing
from the publisher. All rights reserved. ลิขสิทธิ์ภาษาไทยของหนังสือเล่มนี้
เป็นของบริษัท เอ. อาร์. บีซิเนส เพรส จำกัด แต่เพียงผู้เดียว.

7 เขียนซีอีโอ

โดย เจฟฟรีย์ เอ. เครมส์

แปลและเรียบเรียงโดย นาถกมล บุญรอดพานิช

ISBN : 974-9672-01-1

กรรมการผู้จัดการ : พัชรา เกียรตินันท์วิมล

ผู้จัดการทั่วไป / การตลาด : ปฐม อินทโรดม

บรรณาธิการบริหาร : ประภาศิต ชาติบุรุษ

กองบรรณาธิการ : พรลภัส ฐิติธรรม

การตลาด/ประชาสัมพันธ์ : จันทิมา สุ์สุข

ปกและศิลปกรรม : เสาวคนธ์ สว่างเนตร

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2547

จำนวน : 5,000 เล่ม

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด (AR 4 U)

257 ถนนเจริญนคร แขวงต้นไทร เขตคลองสาน กทม. 10600

โทร.0-2861-1191-5 แฟกซ์. 0-2861-0379

ผลิตและสร้างสรรค์ โดย บริษัท เอ.อาร์.บีซิเนส เพรส จำกัด

900/4 เอสวีไอเอ ทาวเวอร์ ชั้น 7 ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง

เขตยานนาวา กทม. 10120

โทร.0-2682-7333 โทรสาร.0-2682-7488

ส่งความคิดเห็นและติชมมาที่ arbp@ar.co.th

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เจฟฟรีย์ เอ. เครมส์

7 เขียนซีอีโอ. _ กรุงเทพฯ : เอ.อาร์.บีซิเนส เพรส, 2547.

288 หน้า

1.นักธุรกิจ. 2.การจัดการธุรกิจ. 3.ธุรกิจ_การบริหาร. I.นาถกมล บุญรอดพานิช,ผู้แปล
II.ชื่อเรื่อง.

658.8

ISBN 974-9672-01-1





สารบัญ

ยุคของซีอีโอ?

ส่วนที่ 1 ความแตกต่างที่สร้างให้เขาเป็นสุดยอดซีอีโอ

บทที่ 1 ซีอีโอที่เจ็ดกับคุณสมบัติที่ทำให้เขาโดดเด่น 1

ส่วนที่สอง กลยุทธ์ของสุดยอดซีอีโอ

บทที่ 2 สร้างโมเดลธุรกิจโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 47

บทที่ 3 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง 79

บทที่ 4 โป๊กล์ที่คำตอบ 113

บทที่ 5 เตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง
ครั้งยิ่งใหญ่ 145

บทที่ 6 นำความรู้ความสามารถของพนักงานทุกคน
มาใช้ให้เกิดประโยชน์ 173

บทที่ 7 สรรค์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลงาน 199

บทที่ 8 เรียนรู้จากคู่แข่งแต่ยังมั่นคงต่อวิสัยทัศน์ดั้งเดิม 227

คำขอบคุณ





ยุคของซีอีโอ?





WHAT THE BEST CEOs KNOW

ปลายทศวรรษที่ 1990 และต้นทศวรรษที่ 2000 เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ขึ้นในตลาดการเงินและภาคธุรกิจ ในสหรัฐอเมริกา การเปลี่ยนแปลงที่เขย่าความเชื่อมั่นในสถาบันสำคัญๆ หลายสถาบัน

เนื่องจากเหตุการณ์หลายอย่างที่เขียนถึงในหนังสือเล่มนี้ เกิดขึ้นในช่วงเวลาแห่งความวุ่นวาย เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงนั้น (ระหว่างปี 1998 จนถึงกลางปี 2002) มีผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาของเล่มนี้พอสมควร สิ่งที่ในตอนแรกเป็นงานง่าย ๆ ในการบันทึกกลยุทธ์ทางธุรกิจและวิธีการที่ซีอีโอประสบความสำเร็จกลุ่มเล็ก ๆ กลายเป็นความท้าทายที่ซับซ้อนกว่าเดิมมาก ในตอนที่ผมเริ่มเขียนหนังสือเล่มนี้สภาพแวดล้อมในแวดวงธุรกิจไม่เคยดูดีเท่าตอนนั้นเลย ปลายทศวรรษที่ 1990 ตลาดหุ้นพุ่งกระฉูด อัตราการเจริญเติบโตสูงสุดในประวัติศาสตร์และไม่มีการสะดุดมากกว่าสองทศวรรษแล้ว ดัชนีดาวโจนส์ที่ตอนเริ่มต้นตลาดหุ้นขาขึ้นอยู่ที่ราว 800 จุด พุ่งทะลุเพดาน 10,000 และ 11,000 จุด (ในตอนนั้นนักวิชาการพากันคาดคะเนว่าดัชนีดาวโจนส์อาจพุ่งสูงเกิน 30,000 จุดในอนาคตอันใกล้) ขณะเดียวกันดัชนีแนสแดคซึ่งหุ้นส่วนใหญ่เป็นหุ้นเทคโนโลยีพุ่งทะยานขึ้นสูงทะลุ 5,000 จุด แนสแดคเริ่มเรียกตัวเองว่าดัชนีหุ้นของศตวรรษหน้าด้วยความอหังการ



ราคาหุ้นในตลาดที่เพิ่มขึ้นมีผลต่อภาคประชาชนที่ลงทุน
ในตลาดหุ้นอย่างลึกซึ้ง - กำลังเงินของประชาชนเพิ่มมาก
ขึ้นจากกองทุนบำนาญและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพต่าง ๆ (เมื่อ
หลายทศวรรษที่ผ่านมา ชาวอเมริกันเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์
เท่านั้นถือหุ้นหรือหุ้นในกองทุนรวม ในปัจจุบัน 60 เปอร์เซ็นต์
ของครอบครัวอเมริกันถือหุ้นหรือหุ้นในกองทุนรวม) พูด
ง่ายๆ ว่า พวกเราหลายคนมีทรัพย์สินในตลาดหุ้นเพิ่มขึ้น
และการลงทุนของเราก็ไปได้ดี เหตุการณ์ที่ อัลัน กรีนสแปน
ประธานธนาคารกลางฯ เรียกว่า “ผลจากความร่ำรวย” ก็เกิด
ขึ้น เราารู้สึกว่าเรารวยขึ้น เราจึงใช้จ่ายมากขึ้น ส่งผลให้
เศรษฐกิจเติบโตขึ้นอีกระดับหนึ่ง เศรษฐกิจที่ดีกว่าเดิมส่ง
สัญญาณว่าอะไรๆ จะดียิ่งขึ้นอีกในอนาคต

เฟรดเดอริก ลิวอิส นักประวัติศาสตร์ชื่อดังเคยเรียกช่วง
ทศวรรษที่ 1920 ว่า “ยุคความวุ่นวายของผู้ประกอบการ” ช่วง
ปลายทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 ก็เหมือนกัน
ธุรกิจเป็นใหญ่และผู้นำธุรกิจอย่างบิล เกตส์แห่งไมโครซอฟท์
และแจ็ค เวลช์แห่งจีอีกลายเป็นบุคคลในอุดมคติและเป็นที่
ชื่นชมบูชาของใครหลายๆ คน กลางฤดูร้อนปี 2000 สำนัก
พิมพ์ยอมจ่ายเงินล่วงหน้ากว่า 7 ล้านเหรียญเพื่อซื้อลิขสิทธิ์
ตีพิมพ์บันทึกความทรงจำของแจ็ค เวลช์ เป็นคำลิขสิทธิ์ล่วงหน้า
สำหรับหนังสือธุรกิจที่สูงที่สุดและเกือบสูงที่สุดสำหรับ
วรรณกรรมที่ไม่ใช่นิยาย (ลิขสิทธิ์หนังสือเกี่ยวกับพระสันตะ



WHAT THE BEST CEOs KNOW

ปาปาลองค์เดียวเท่านั้นที่เคยได้เงินมากกว่า ก่อนที่คลินตันสองสามี ภรรยาจะลอบสละสิทธิของพระสันตะปาปาหลงราบคาบ)

มันเป็นช่วงเวลาที่เกิดธุรกิจใอเมริกาไม่ค่อยมีสติคนอื่น ๆ ก็ครองสติไม่อยู่กันแทบจะถ้วนหน้า นิตยสารธุรกิจและการเงินเล่มใหม่ๆ วางแผงขาย เราก็รีบซื้อมันโดยไม่ทันไตร่ตรองให้ดี รายการข่าวการเงินในเคเบิลทีวีถือกำเนิดขึ้นบางช่องมีแต่เรื่องการเงินล้วน ๆ แกรมเรทติ้งก็ดีเสียด้วย ผู้จัดการกองทุนที่ประสบความสำเร็จซึ่งในสมัยก่อนคงไม่ค่อยมีใครรู้จักกลายเป็นป๊อบสตาร์แห่งวงการการเงิน (ยุคก่อนปีเตอร์ ลินช์มีใครตั้งเท่าปีเตอร์ ลินช์บ้างล่ะ?) แต่ดาวดวงเด่นที่สุดในภาคธุรกิจก็คือบรรดาสุดยอดซีอีโอทั้งหลาย ภาพของพวกเขาเด่นหราอยู่ตามปกหนังสือและนิตยสาร และคำพูดของพวกเขากลายเป็นข่าวสำคัญ

ผมต้องยอมรับว่าถึงแม้ว่าผมจะมีหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ตั้งข้อสงสัยที่ทำงานอยู่ในธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือด (ธุรกิจสิ่งพิมพ์) ผมเองก็ด้านความรู้สึกเปี่ยมสุขไร้ความทุกข์ หรืออดที่จะสรรเสริญวีรบุรุษซีอีโอกับเขาไม่ได้เหมือนกัน

เมื่อครั้งที่เจ้าพ่อหนังสือพิมพ์ด้านการเงินขอให้ผมเขียนบทความเกี่ยวกับ แจ็ค เวลช์ ผมตั้งชื่อบทความนั้นว่า “วีรบุรุษเหนือวีรบุรุษ” และเขียนคำว่า “บุคคลที่น่าสรรเสริญของ



คนอเมริกัน” ไว้ในหัวข้อย่อย ตอนที่นิวส์วีคขอให้ผมเขียน
วิจารณ์การซื้อลิขสิทธิ์หนังสือของเวลซ์ (ซึ่งผมควรจะบอก
ด้วยว่าไม่ใช่ลิขสิทธิ์ของบริษัทผม) ผมตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับ
ค่าลิขสิทธิ์ที่สูงกว่า 5 ล้านเหรียญไว้ว่า “ราคานั้นเคยเป็น
เอกสิทธิ์เฉพาะสำหรับเจ้าของโอวัลออฟฟิศ (ออฟฟิศรูปไข่
หมายถึง ออฟฟิศของประธานาธิบดีสหรัฐฯ: ผู้แปล) แต่เดี๋ยว
นี้เจ้าของออฟฟิศมดติกก็ได้เหมือนกัน”

ในปี 1997 และอีกครั้งหนึ่งในปี 1999 ไทมส์เลือกซีอีโอ
เป็นบุคคลแห่งปี (แอนดี โกรฟแห่งอินเทลและเจฟฟ์ บีซอส
แห่งอเมซอนตามลำดับ) เกียรติยศพิเศษนี้เคยเป็นของผู้มี
อำนาจและคนดังสุดๆ เท่านั้น ตอนนี้เริ่มมอบให้กับผู้
ประกอบการและซีอีโอแล้ว

แต่ไม่มีงานเลี้ยงใดไม่เลิกรา หลายคนที่เรายกย่องชมเชย
เช่น แอนดี โกรฟคนนิ่งละ ที่เป็นคนมีวิสัยทัศน์และมีอิทธิพล
สมกับที่เรายกย่องนับถือ แต่อีกหลายคนกลับไม่ได้มีวิสัย
ทัศน์หรืออิทธิพลสักเท่าไร บริษัทเจ๋งในยุคนั้นบางบริษัทส่วน
ใหญ่ฟูบไปแล้ว แน่ที่เดียวว่าไมโครซอฟท์ต้องเป็นหนึ่งใน
จำนวนที่อยู่ยั่งยืนงและสามารถสร้างมูลค่าให้กับบริษัทได้
ในระยะยาว และอเมซอนก็อาจจะเป็นอีกหนึ่งในจำนวนนั้น
ปลายปี 2001 บริษัทดอทคอมที่ประสบความสำเร็จอย่าง
ล้นหลามในช่วงก่อนเตี้ยงไปเกือบหมดสร้างความหายนะ



WHAT THE BEST CEOs KNOW

ครั้งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ให้กับตลาดการเงิน ดัชนี
แนสแดคที่เคยโตมาตลอดระยะเวลา 3 ปีตกจาก 5000 จุด
ในเดือนมีนาคม 2000 ลงต่ำกว่า 1200 จุดในฤดูใบไม้ผลิปี
2002

มองย้อนกลับไปดูก็จะเห็นภาพชัด จากปัจจุบันต้นปี 2003
เป็นการง่ายที่จะมองเห็นบทเรียนจากช่วงเวลาแปลก
ประหลาดในประวัติศาสตร์ธุรกิจอเมริกา บทเรียนที่ได้รับ
นั้นมีแค่ไม่กี่บทที่เป็นเรื่องใหม่หรือชวนให้ประหลาดใจ เช่น
“แค่ราคาหุ้นพุ่งสูงขึ้นเพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้ธุรกิจ
ประสบความสำเร็จ” ธุรกิจจะอยู่รอดได้ต้องมีโมเดลธุรกิจที่
ใช้การได้ที่สามารถสร้างกระแสรายได้ปริมาณไม่น้อย บทเรียน
นี้เป็นจริงในยุคของคาร์นีเก แอนด์ มอร์แกน และยังคงใช้ได้
จนถึงทุกวันนี้

เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีรากฐานไม่แข็งแรงพังครืนลงมา แรง
สั่นสะเทือนสร้างความเสียหายรุนแรงและแผ่ขยายเป็นวงกว้าง
เช่นการที่ดัชนีแนสแดคตกลงอย่างรวดเร็วเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้
ธุรกิจหลายพันรายต้องปิดกิจการ นอกจากนั้นยังทำให้
ผู้ถือหุ้นสูญเงินเป็นล้านล้านเหรียญ ผลาญเงินรอรังของ
นักลงทุนหลายล้านคน (ปรากฏการณ์นี้ไม่ได้เกิดขึ้นใน
อเมริกาเพียงอย่างเดียว ยุโรปและเอเชียยังโดนหนัก) และ
สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเพียงตอนต้นของฝันร้ายสำหรับนักลงทุน
เท่านั้น



ซีอีโอถูกหมายหัว

พูดกันหนาหูว่าองค์กรเป็นศัตรูของปัจเจกชนและแม้ว่าองค์กร
ทุกประเภทจะเป็นศัตรูของปัจเจกชน แต่ศัตรูตัวฉกาจคือ
องค์กร ทางธุรกิจนั่นเอง

ข้อความนี้ฟังดูเหมือนเพิ่งเขียนขึ้นเมื่อวาน อันที่จริงมันถูก
ตีพิมพ์ในนิตยสารฟอร์จูนกว่า 40 ปีที่แล้ว ผมหยิบยก
ข้อความนี้ขึ้นมาเพื่อเน้นความจริงที่ว่าเราไม่ค่อยไว้วางใจ
บริษัทและผู้บริหารองค์กรธุรกิจสักเท่าไร

ขณะที่เขียนหนังสือเล่มนี้ เรื่องอื้อฉาวหลายๆ เรื่องทั่ว
อเมริกากำลังถูกตีแผ่อย่างต่อเนื่อง ทำลายภาพพจน์ของ
บริษัทและผู้บริหาร บริษัทอย่างเอ็นรอน โกลบอล ครอสซิง
ไทโค อะเดลเฟีย และเวสต์คอมกลายเป็นสัญลักษณ์แห่ง
ความชั่วร้ายและความเสื่อมเกียรติทำให้ชื่อเสียงของซีอีโอที่
ได้รับการยกย่องใหญ่ต้องมัวหมอง มิถุนายนปี 2002 นิตยสาร
ไทมส์ประกาศต่อสาธารณชนลงหน้าหนึ่งว่า “ซีอีโอผู้ยิ่งใหญ่
กลายเป็นคนถูกหมายหัว” ธันวาคมปี 2002 ยูเอส นิวส์ แอนด์
เวิลด์ รีพอร์ต มอบตำแหน่ง “บุคคลอื้อฉาวประจำปี” ให้
กับเดนนิส คอชโลว์สกี อดีตซีอีโอของไทโค ในฐานะที่
เป็นต้นแบบ “จอมโกง” แห่งวงการธุรกิจ คอชโลว์สกี ผู้ซื่อ
ม่านกันอาบน้ำราคา 6,000 เหรียญอันอื้อฉาว ถูกตั้งข้อหา



WHAT THE BEST CEOs KNOW

ยกยอกเงิน 600 ล้านเหรียญจากกองทุนของโทโค แม้กระทั่งราชินีแห่งการกินดีอยู่ดีอย่างมาร์ธา สจวร์ต ยังถูกตั้งข้อหาซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทโดยใช้ข้อมูลวงในเลย

นักการเมืองตอบสนองต่อเรื่องอื้อฉาวด้วยปฏิบัติการที่คาดเดาได้ตั้งแต่โกรธเกรี้ยวรุนแรงไปจนถึงมึนตึ๊งซาเย็น ประธานาธิบดีบุชสาบานว่าจะ “หาตัวผู้รับผิดชอบให้ได้” แต่คณะรัฐมนตรีของเขา (รวมทั้งตัวเขาเองด้วย) ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่ได้ใช้เล่ห์กระเท่ห์อย่างที่เอามาตีแผ่กันทางหนังสือพิมพ์หน้าหนึ่งเสียเมื่อไหร่ ส่วนในโลกธุรกิจ แอนดี โกรฟเป็นคนที่สรุปความรู้สึกของใครหลายๆ คนออกมาได้ดีที่สุด “ผมทำธุรกิจมา 40 ปีแล้ว” เขาวิจารณ์ “(แต่เมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง) ผมพบว่าตัวผมเองรู้สึกอับอายและละอายใจ” ที่เป็นนักธุรกิจ

แน่ทีเดียว ซีอีโอส่วนใหญ่เคยเป็นและยังเป็นพลเมืองที่เคารพกฎหมาย ผู้ทำงานหนักเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป้าหมายขององค์กรก็มีเรื่องการจ่ายค่าจ้างในอัตรายุติธรรมอยู่ด้วย และหนังสือพิมพ์จำนวนน้อยนิดลงเรื่องราวของซีอีโอที่ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น วันที่ 11 กันยายน เดลล์คอมพิวเตอร์เรียกประชุมพนักงานในหลายเมือง บริจาคคอมพิวเตอร์หลายร้อยเครื่องให้กับออฟฟิศของนายกเทศมนตรีนครนิวยอร์กและจตุภูมิฯ นอกจากนี้ยังบริจาคเงินหลายล้านเหรียญให้สภากาชาด (ซึ่ง



มาจากที่ไกลๆ อย่างเดลล์ เยอรมนีก็มี) เดลล์ยังทำงานสำคัญให้กับเพนตากอน และได้รับรางวัลจากนายพลแห่งกองทัพสหรัฐในออสเตรเลีย ไมเคิล เดลล์ให้สัมภาษณ์ว่าการทำเช่นนั้นเป็น “สิ่งที่ทรงพลังมากสำหรับผู้คนในแง่ที่มันทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้ทำสิ่งที่มีความหมาย”

แต่การทำความดีประเภทนี้ไม่ได้ช่วยให้ชาวอเมริกัน ผู้ซึ่งเฝ้ามองกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและพอร์ตโฟลิโอหุ้นดิ่งลงเหวสบายใจได้สักเท่าไร มูลค่าหุ้นตกฮวบ ชาวอเมริกันกว่าหนึ่งล้านคน ซึ่งเกษียณแล้วหรือกำลังวางแผนจะเกษียณในเร็ววันจำเป็นต้องกลับเข้าไปทำงานอีก (หรือต้องทำงานต่อ) ในปี 2001 และ 2002 หลังจากที่เงินสำรองหลังเกษียณของพวกเขาหายวับไปกับตา

ไม่ใช่เรื่องแปลกเลยที่ยุคเซ็นชัมซีโอจะสิ้นสุดลงดื้อๆ เรารักวีรบุรุษแต่เราก็ชอบเวลาที่เขาเผยความผิดให้ได้เห็น จุดจบของยุคเซ็นชัมซีโอถูกเร่งให้เร็วขึ้นและตอกตะปูปิดฝาโลงด้วยภาพแรกของซีโอที่ถูกจับใส่กุญแจมือ - รูปนี้ปรากฏหราบนหน้าหนังสือพิมพ์แทบทุกฉบับในอเมริกา การจับกุมครั้งแรกๆ (รวมทั้งการลงโทษและชดใช้ความเสียหายที่ตามมาภายหลัง) ได้รับเสียงเชียร์จากชาวบ้านร้านตลาด และชาววอลล์สตรีท สาธารณชนเรียกร้องหาตัวผู้รับผิดชอบ แล้วก็ต้องมีคนรับผิดชอบจนได้



WHAT THE BEST CEOs KNOW

ไม่มีซีอีโอคนไหนรอดพ้นจากคลื่นความโหดที่ปะทุขึ้นในตอนนั้นได้ ไม่เว้นแม้แต่ชายผู้ที่นิยตสารฟอร์จูนมอบตำแหน่งผู้จัดการแห่งศตวรรษให้ ปลายกันยายนปี 2002 แจ็คเวลช์พบว่าตัวเองตกอยู่ท่ามกลางปัญหาหลายประการที่อาจทำให้ภาพพจน์ของเขาต้องต่างพร้อยไปตลอดกาล หลายเดือนก่อนหน้านั้นเดอะวอลล์สตรีทเจอร์นัลเปิดโปงการนอกใจของเวลช์ และการเปิดโปงครั้งนั้นผลักดันให้เกิดการฟ้องหย่าที่น่าขมขื่นตามมา

เมื่อคดีถูกเปิดเผยต่อสาธารณชน เราได้รู้ว่าแพ็คเกจเกษียณที่เวลช์ได้จากจีอีรวมอพาร์ตเมนต์มูลค่า 15 ล้านเหรียญ บริการซักรีดเสื้อผ้า ตัวตุ๊กกึ่งหุ่นหนึ่ง ใช้เครื่องบินบริษัทและสิ่งตอบแทนอีกมากมาย ในคอลัมน์ของเดอะวอลล์สตรีทเจอร์นัล เวลช์กล่าวอย่างเคร่งครัดว่าคำฟ้องนั้น “ดีความ” สัญญาว่าจ้างของเขา “ผิดไปมาก” ในหลายแง่มุม ในคอลัมน์เดียวกัน เวลช์ประกาศว่าเขาจะชดใช้ค่าสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับตั้งแต่เกษียณคืนให้บริษัทและจะจ่ายเงินเป็นค่าสิ่งที่จะได้รับในอนาคต (ต่อมาไม่นานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เผยว่า คณะกรรมการทำการตรวจสอบแพ็คเกจค่าตอบแทนของเวลช์อย่างไม่เป็นทางการ)

เรื่องยังคงไม่ซ่าง่ายๆ เพราะความผิดพลาดของวีรบุรุษปรากฏให้เห็นจะๆ กลยุทธ์ของเวลช์กับรายได้ของจีอีถูกตั้ง



ข้อสงสัยเป็นครั้งแรกในรอบหลายปี ราคาหุ้นของจีอีตกลงเร็วกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดหนึ่งปีหลังจากที่เวลช์ออกจากตำแหน่ง หนังสือพิมพ์และนิตยสารตีพิมพ์เรื่องราวความพินาศของเขาและบรรยายถึงวีรกรรมที่ค่อยๆ หมดยุคสำคัญของเขา

จากคำพูดในที่สาธารณะของเขา เห็นได้ชัดเจนว่าเวลช์ได้เข้าใจแล้วว่า เช่นเดียวกับที่เขาเคยเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากตลาดหุ้นขาขึ้น บัดนี้เขาได้กลายเป็นเหยื่อความพินาศ “หลังยุคเอ็นรอน” ของบริษัทสมัยใหม่ กฎได้เปลี่ยนไป ช่วงตลาดหุ้นขาขึ้น สื่อมวลชน (และผู้ถือหุ้น) ไม่ค่อยสนใจแพ็คเกจคำตอบแทนหลังเกษียณมูลค่าหลายล้านเหรียญสักเท่าไร แต่ในปัจจุบัน การตกลงที่ต่างกันเจียบๆ ในห้องประชุมอาจทำให้เกิดการโต้เถียงกันเสียงแหบเสียงแห้งในที่สาธารณะ และแม้แต่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดยังต้องเตรียมรับเสียงวิจารณ์เลย

แพ็คเกจคำตอบแทนผู้บริหารกลายเป็นเป้าเนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่าระดับเงินเดือนของซีอีโอบริษัทใหญ่พุ่งทะยานขึ้นสูงเสียดฟ้า ส่งเสริมความไม่เท่าเทียมกันระหว่างออฟฟิศหัวมุมกับโต๊ะทำงานหลบมุม นิตยสารฟอร์จูนระบุว่าตั้งแต่ปี 1970 ถึง 1999 ค่าเฉลี่ยผลตอบแทนจริงๆ ที่ซีอีโอชั้นนำร้อยคนแรกได้รับพุ่งทะยานขึ้นจาก 39 เท่าของพนักงานทั่วไปได้รับ กลายเป็นกว่า 1,000 เท่าของพนักงานธรรมดาๆ



WHAT THE BEST CEOs KNOW

และแม้ว่าจะเป็นการเร็วเกินไปที่จะตัดสิน แจ็ค เวลช์ กับพรรคพวกของเขา เห็นได้ชัดเจนว่าชื่อเสียงของพวกเขา กำลังตกอยู่ในความเสี่ยงที่จะมลายหายวับไปกับกระแสสื่อมวลชนที่เคยช่วยสร้างให้โด่งดังขึ้นมา

นั่นคงเลวร้ายนำดู คุณอาจโต้แย้งได้อย่างมีเหตุผลว่าสิ่งตอบแทนที่เวลช์ได้รับมันมากเกินไป และแผนพัฒนาธุรกิจกับความประพฤตินั้นตัวของเขาก็ไม่ค่อยเกี่ยวกับกัน แต่ผลงานของเขาในฐานะผู้นำธุรกิจนั้นไม่มีใครกล้าแย้ง ภายใต้การนำของเขา จีอีถูกเปลี่ยนจากบริษัทผลิตสินค้าอุตสาหกรรมมูลค่า 25 ล้านเหรียญหลุดโลกกลายเป็นกองทัพที่พร้อมให้บริการแบบถวายชีวิตมูลค่า 130 ล้านเหรียญ แจ็คตระหนักถึงขีดจำกัดของสายการบินคับขันและควบคุมตามลำดับขั้น เขาเปลี่ยนบริษัทที่เคยมีโครงสร้างเหมือนระบอบราชการที่ใหญ่ที่สุดในโลกบริษัทหนึ่งให้กลายเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และแนวคิดใหม่ๆ อย่างแท้จริง

เรื่องของเวลช์เป็นเพียงกรณี ๆ หนึ่ง ผมขอเถียงว่าทันทีที่เราตราหน้าว่าซีอีโอหรือผู้นำธุรกิจทุกคนไม่สัตย์ซื่อหรือโลภ เราก็กำลังเริ่มหลงผิด เราทำให้ตัวเองตกอยู่ในความเสี่ยงที่จะโยนสิ่งดี ๆ ที่ควรเอาเป็นตัวอย่างทิ้งไปพร้อมกับเรื่องอื้อฉาวสกปรก ยังมีบทเรียนสำคัญ ๆ ที่เราสามารถเรียนรู้ได้จากผู้นำธุรกิจบางคนแม้ในขณะที่วงการธุรกิจกำลังเหินห่าง



ผู้นำทั้งเจ็ดในหนังสือเล่มนี้เป็นบุคคลที่คุณไม่สามารถแย้งได้ว่าเขาไม่มีอะไรจะสอนคุณ ไม่ครับ พวกเขาไม่ได้ตีไปเสียทุกอย่าง ทุกคนทำผิดมาแล้วทั้งนั้น และแทบทุกคนถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนักมาแล้วในหลาย ๆ เรื่อง ตั้งแต่ความผิดพลาดด้านกลยุทธ์ไปจนถึงกลยุทธ์การทำธุรกิจแบบผูกขาด และใช้แล้วครับ แพ็คเกจคำตอบแทนสูงเกินควร

แต่ถ้าไม่มองความผิดพลาด คนพวกนี้คือผู้สร้าง พวกเขาสร้างมรดกตกทอดหลายอย่าง รวมทั้งแนวคิดด้านธุรกิจที่สร้างสรรค์ที่สุดหลายแนวและแนวคิดเกี่ยวกับศตวรรษที่ 20 ในสายตาของเขาในช่วง 10 ปีที่แล้ว การไม่ใส่ใจกับความสำเร็จของเขาและมองข้ามบทเรียนทางธุรกิจที่แฝงอยู่ในความสำเร็จเป็นความผิดมหันต์

เขาเหล่านั้นคือใคร? นี่คือรายชื่อผู้เข้ารอบสุดท้าย

- ไมเคิล เดลล์ (ผู้ก่อตั้งและซีอีโอ, บริษัทเดลล์)
- แจ็ค เวลช์ (อดีตซีอีโอ, จีอี)
- ลู เกิร์ตสเนอร์ (อดีตซีอีโอ, ไอบีเอ็ม)
- แอนดี โกรฟ (ผู้ร่วมก่อตั้งและอดีตซีอีโอ, อินเทล)



WHAT THE BEST CEOs KNOW

- บิล เกตส์ (ผู้ร่วมก่อตั้งและอดีตซีอีโอ, ไมโครซอฟท์)
- เอิร์บ เคลลีเฮอร์ (ผู้ก่อตั้งและอดีตซีอีโอ, เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ส)
- แชม วอลตัน (ผู้ก่อตั้งและอดีตซีอีโอ, วอล-มาร์ท)

หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่หนังสือสวดมนต์บุคคลดังกล่าวคนใดคนหนึ่ง
หนึ่งในเจ็ดคนนี้อาจกลายเป็นคนมีมลทิน (สิ่งนี้มักเกิดขึ้น
บ่อยๆ เมื่อกติกาเปลี่ยน) แต่หนังสือเล่มนี้ตั้งใจจะเน้นไปที่
วิสัยทัศน์ แนวคิดและความเปลี่ยนแปลงของเขา อีกทั้งเพื่อ
แสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร
อื่นๆ ได้แทบทุกองค์กร

ขณะที่ผมเขียนหนังสือเล่มนี้อยู่ ซีอีโอที่ผมเขียนอยู่เพียง
คนเดียวเท่านั้น (คือไมเคิล เดลล์) ที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่ ทำ
คนที่เหลือเกษียณหรือกลับเข้ารับตำแหน่งอื่นส่วนอีกหนึ่งคน
(แชม วอลตัน) เสียชีวิต แต่ผมเชื่อว่าความคิดของพวกเขา
ยังใช้ได้ในปัจจุบันเหมือนกับที่มันเคยใช้ได้ໃนสมัยที่เขาบุกเบิก
ธุรกิจเมื่อหลายปีก่อน บริษัทของพวกเขาดำเนินกิจการอย่าง
มั่นคง ที่สำคัญยิ่งกว่านั้น แนวคิดเบื้องหลังบริษัทเหล่านั้น
จะถูกศึกษาและลอกเลียนแบบโดยผู้จัดการที่จะก้าวขึ้นมา
ดำรงตำแหน่งในอีกหลายสิบปีให้หลัง



คู่มือในการอ่าน

7 สูดยอดผู้นำธุรกิจยุคใหม่

แม้ว่าหนังสือเล่มนี้จะให้ข้อมูลประวัติของแต่ละบริษัทและซีอีโอแต่ละคนที่น่ามาเขียนถึง ผมไม่ได้เขียนหนังสือประวัติธุรกิจ แต่ผมพยายามจะเขียนคู่มือที่นำไปปฏิบัติตามได้ง่ายที่ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้จัดการและผู้ที่ไม่ฝึฝืนอยากเป็นผู้จัดการเข้าใจลักษณะและกลยุทธ์ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งเจ็ด แต่ยังบอกวิธีนำลักษณะและกลยุทธ์เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของเขา

ในส่วนแรกของหนังสือเล่มนี้ “สิ่งที่ทำให้พวกเขายิ่งใหญ่” มีอยู่บทเดียวซึ่งตั้งใจเขียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสองประการ (1) เพื่ออธิบายบรรทัดฐานที่ผมใช้ในการเลือกซีอีโอที่น่ามาเขียนถึงในหนังสือเล่มนี้ และ (2) เพื่อจำแนกและพูดถึงลักษณะพิเศษและ/หรือความสำเร็จที่ซีอีโอส่วนใหญ่ใน 7 คนนี้มีร่วมกัน

ตัวอย่างเช่น ลักษณะที่โดดเด่นในตัวสุดยอดซีอีโอคือความตั้งใจที่จะนำแนวคิดที่ดีที่สุดที่มีอยู่มาใช้ในองค์กรไม่ว่าแนวคิดนั้นจะเป็นของใคร ตัวอย่างเช่น แซม วอลตัน ผู้ล่วงลับ สร้างวอล-มาร์ทโดยเรียนรู้จากคู่แข่งและทำในสิ่งที่คู่แข่งทำ เพียงแต่ทำให้ดีกว่า ต่อมา นิสัยนี้ได้กลายเป็นกุญแจ



WHAT THE BEST CEOs KNOW

สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ช่วงทศวรรษที่ 1990 แจ็ค เวลช์ พัฒนาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปสู่ระดับใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน โดยสรรค์สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ใหญ่ที่สุดในโลกแห่งหนึ่งให้เกิดขึ้นในธุรกิจของจีอีหลากหลายประเภททั่วโลกจำนวนมหาศาล

ส่วนที่สองของหนังสือ “กลยุทธ์พิเศษของสุดยอดซีอีโอ” รวมทั้งสิ้น 7 บทอุทิศไว้สำหรับซีอีโอและกลยุทธ์เฉพาะตัวของเขา จุดสำคัญของแต่ละบทคือการแนะนำกลยุทธ์เด็ดของผู้นำ อธิบายกลยุทธ์ และจุดกำเนิดอย่างละเอียดลึกและบอกวิธีนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรหรือสถานการณ์อื่น เพื่อบรรลุความมุ่งหมายในข้อนี้และเพื่อช่วยให้ผู้อ่าน “คิดอย่างผู้นำ” ในหนังสือแต่ละบทจะมี

- (ซีอีโอ) จะทำอะไร? แต่ละบทจะเริ่มด้วยสถานการณ์จำลองคร่าว ๆ ให้ผู้อ่านนั่งในตำแหน่งซีอีโอ สถานการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งจะถูกบรรยายอย่างคร่าว ๆ ยาวประมาณสองหน้า ผู้อ่านจะมีโอกาสทดสอบปฏิกิริยาทางธุรกิจเปรียบเทียบกับซีอีโอแต่ละคน

เมื่อจบกรณีตัวอย่างแต่ละกรณี ผมขอสนับสนุนให้ผู้อ่านตัดสินใจว่าควรทำอะไร แต่ละกรณีจะจบด้วยคำถาม



ว่า “ไม่เคลจจะทำอย่างไร?” (หรือแจ็ค เวลช์ เอิร์บ เคลลีเฮอร์ ฯลฯ) สถานการณ์ทางธุรกิจที่ให้ไว้ในตอนต้นแต่ละบทเพื่อสร้างความท้าทายกระตุ้นความคิดและปรับทัศนคติของผู้่านคล้ายๆ กับข้อสอบแต่ไม่ได้สอบเพื่อจะคัดออก โดยเหตุที่เลื่อนในการ “ไข” ข้อสอบแต่ละข้อมีให้ไว้ในแต่ละบท ผมหวังว่าข้อสอบทุกข้อจะน่าสนใจและสนุก นอกจากนั้นผมหวังว่าในตอนจบของแต่ละบท ผู้อ่านจะเห็นภาพการกระทำที่เหมาะสมที่สุด หรืออย่างน้อยการกระทำที่เหมาะสมได้ชัดเจนขึ้น

ออกตัวไว้ก่อน เพื่อให้ประเด็นที่ต้องการนำเสนอชัดเจน ผมอาจต้องบรรยายสถานการณ์ที่เกินความจริง (ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่จะเกินจริงไปเพียงเล็กน้อย) ดังนั้นโปรดอย่าตั้งข้อสงสัยและอนุญาตให้ผมเขียนไปตามเพลง เป้าหมายของผมไม่ใช่การให้ข้อมูลความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจทั้ง 7 ประเภทอย่างละเอียดยิบ ถูกต้อง 100 เปอร์เซ็นต์ แต่ผมต้องการสร้างสถานการณ์ทางธุรกิจอย่างคร่าวๆ เพื่อกระตุ้นความคิดและการตอบสนองจากคุณ

ยิ่งไปกว่านั้น แม้ว่าจะไม่มีใคร (แม้แต่ตัวผู้นำคนนั้นเองก็อาจจะไม่รู้) รู้ว่าผู้นำคนนั้นจะตอบสนองต่อความท้าทายที่สมมุติว่าเกิดขึ้นกับเขาอย่างไรถ้าหากมันเกิดขึ้นจริง ผมได้นำเสนอคำเฉลยในตอนจบของแต่ละบทเอาไว้ คำเฉลยที่



WHAT THE BEST CEOs KNOW

เสนอไปคือทางเลือกที่เป็นไปได้และสมเหตุสมผล (ในความคิดของผม) และสะท้อนความเข้าใจของผมเกี่ยวกับวิธีการที่ซีอีโอแต่ละคนเคยใช้จัดการกับปัญหาคล้ายคลึงกันที่เกิดขึ้นในอดีต คุณอาจมีคำตอบที่ดีกว่าก็ได้

- **ทุกบทมีบทเรียนให้เรียนรู้ตลอด** นอกจากบทเรียนที่ได้รับจากกรณีตัวอย่างและคำเฉลยแล้วแต่ละบทยังมีบทเรียนอื่นๆ แทรกไว้เป็นระยะ บทเรียนส่วนใหญ่จะนำมาสรุปไว้ในตอนท้ายส่วนเพื่อเน้นย้ำให้เห็นวิสัยทัศน์หรือการกระทำที่แสดงความเป็นผู้นำ นอกจากนี้เหตุผลที่นำมาสรุปก็อย่างที่ว่าคุณคงพอเดาได้ เพื่อช่วยปรับแนวคิดจากอุตสาหกรรมประเภทใดประเภทหนึ่งให้นำไปใช้ในวงกว้างขึ้น และเพื่อแนะนำวิธีนำความรู้ที่นำเสนอไปในบทนั้นๆ ไปประยุกต์ใช้โดยผู้จัดการในองค์กรอื่น

- **แต่ละบทจะมีคำถาม “ประเมินความสามารถในการเป็นซีอีโอของคุณ” “คำเฉลย”** ในแต่ละกรณีหรือสถานการณ์จำลอง (“ไมเคิล เดลล์จะอย่างไร”) ในตอนท้ายบทแล้วต่ด้วยแบบฝึกหัดประเมินคร่าวๆ ที่ไม่มีหลักเกณฑ์ แบบประเมินนั้นนอกจากจะช่วยให้ผู้อ่านเปรียบเทียบความสามารถในการเป็นผู้นำกับผู้นำธุรกิจแต่ละคนในหนังสือเล่มนี้แล้วยังเป็นการประเมินองค์กรของผู้อ่านเพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่าองค์กรนั้นใช้แนวทางปฏิบัติของซีอีโอแต่ละคนอยู่หรือเปล่า



7 เขียนซีอีโอ

- บทเรียนเพิ่มเติมหลังจากแบบประเมิน ทุกบทมีสรุปแนวคิดในการนำกลยุทธ์ที่พูดถึงในบทนั้น ๆ ไปใช้
- บางบทมีความคิดจากนักทฤษฎีธุรกิจ เช่น ปีเตอร์ ดรักเกอร์ และ ฟิลลิป คอตเลอร์ เหตุผลก็คือเพื่อศึกษากลยุทธ์หรือยุทธวิธีของซีอีโอจากมุมมองอื่นและเพื่อเพิ่มความเข้าใจในกลยุทธ์หรือแนวคิดนั้น ๆ ให้มากขึ้น



