



THE UNDERLYING LOGIC

ชนะตั้งแต่คิด พิชิตทุกความสำเร็จ



การันตี
คุณภาพ
ยอดขาย
ล้านเล่ม !

How to See The Essence of Things :
ผู้นำที่มองเห็นแก่นแท้ ด้วยตรรกะพื้นฐาน
ย่อมปรับตัวได้อย่างมั่นคง...เหมือนปลาได้น้ำ

คิดใหม่ ทำใหม่ บนพื้นฐานที่มั่นคง

หลิว รุ่ง

ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ธุรกิจ

The Underlying Logic ชนะตั้งแต่คิด พิชิตทุกความสำเร็จ

How to see the **Essence** of Things

กลยุทธ์ที่ช่วยให้คุณเห็นแก่นแท้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง
และปรับตัวได้อย่างมั่นคง...เหมือนปลาได้น้ำ

CONTENTS

1	PART ONE	คิดให้แหลมคม ก่อนชี้ขาดว่าใครทำอะไรผิด	12
		ในใจคนเราควรมีมุมมองเรื่องความถูก-ผิด 3 แบบ	14
		ธรรมชาติของมนุษย์ คือธรรม และกฎหมาย	19
		ปัญญา 3 ชั้นของชีวิต : เกมกลยุทธ์ จิตใจที่มั่นคง กล้าที่จะเลือก	24
		ระบบสัจพจน์ VS การคิดเชิงตีความ	34

2	PART TWO	แค่เปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ผลการตัดสินใจก็ดีขึ้นชัดเจน	48
		ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น จุดยืน และความเชื่อ	50
		วิธีป้องกันตัวเองจาก “การล้างสมองแบบจัดเข้าเส้น” ได้อย่างไร	55
		วิธีเอาชนะในการโต้แย้ง	62
		เพราะคนเก่ง “คิดต่าง” จึงชนะทุกปัญหา	68
		มองปัญหาให้ทะลุ จับใจ สไตส์ที่ปรึกษา	75
		ผู้บริหารชั้นเลิศ วางหมากเหนือชั้น	
		เพราะรู้ว่าต้องเปลี่ยน Process, Rule หรือ System	90
		การคิดเชิงตรรกะและการเชื่อมโยงเหตุผลอย่างครบถ้วน	97
		การคิดแบบดอกเบี้ยทบต้น	114
		การคิดเชิงความน่าจะเป็น	124
		การคิดเชิงคณิตศาสตร์	136
		การคิดเชิงระบบ	155

CONTENTS

3

PART
THREE

เปลี่ยนตนเองและธุรกิจ ไปสู่เวอร์ชันใหม่ที่แข็งแกร่ง

162

โมเดลชีวิต = ความสามารถ × ประสิทธิภาพ × เครื่องทุนแรง	164
สนุกกับงาน : เปลี่ยนภาระให้กลายเป็นการเล่น	181
คนสำเร็จไม่ได้มีเวลาเยอะกว่าเรา แค่ใช้เวลาต่างกัน	188
การเติบโตแบบก้าวกระโดด	
การกระจายตัวแบบปกติและแบบกฎกำลัง	199
มุ่งทำสิ่งที่ใช่ สร้างคุณค่าให้โต 10 เท่า	209
แก่นแท้ของเครือข่ายความสัมพันธ์ :	
การมอบคุณค่าและการแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียม	215
ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	223
จิตใจสูงกว่าก่อนเมฆ วางตัวต่ำติดดิน	229
บริหารชีวิตตนเองแบบ CEO	233
ศิลปิน...ผู้มอบอิสรภาพให้กับมนุษย์	240

4

PART
FOUR

เข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งด้วย 3 คำถามทองคำ

244

What-Why-How : เข้าใจให้ครบและทำในทิศทางเดียวกัน	246
พูดกันคนละภาษาเหมือนเปิดกับไก่เพราะสับสน What-Why-How	249
“รู้-รู้จริง-ทำในทิศทางเดียวกัน” ต้องทำอย่างไร?	250
เมื่อเข้าใจ Why แล้ว จึงจะเห็นความหมายที่แท้จริง ของ What และ How	253
ปฏิภาณไหวพริบที่หล่อเพื่อกลายเป็นอารมณ์ขัน	255
การเข้าใจแก่นแท้ของเรื่องต่างๆ ผ่านศิลปะแห่งการเปรียบเทียบ	262
แก่นแท้ของ “อาณาเขต” คือความเข้าใจเรื่องความเป็นเจ้าของ	272
เบื้องหลังของผู้ประกอบการทุกคน คือพลังขับเคลื่อนจาก ‘โดพามีน’	279

CONTENTS

5

PART
FIVE

เข้าใจแก่นแท้ของการอยู่ร่วมกัน และฝ่าฟันสู่ความสำเร็จ

290

กฎหลัก 3 ข้อของโลกใบนี้ : กฎธรรมชาติ กฎฝ่าพันธุ์ กฎสากล	292
แสวงหาและใช้ประโยชน์จากพลังงานแห่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	298
ราคาสินค้าควรถูกกำหนดจากอะไร?	306
ถ้าไร้จากการไม่มีคู่แข่ง	313
ไม่มี KPI บริษัทก็ยิ่งบริหารได้ดี	321
เปลี่ยนพนักงานที่เก่งให้กลายเป็นหุ่นส่วนทางธุรกิจ	331
ถ้าแค่นั่นแล้วสร้างความมั่งคั่งได้จริง คนขยันจะได้ครอบครองมันเสมอไปจริงหรือ?	343
เข้าใจการแบ่งผลตอบแทนตามหลักลำดับก่อนหลัง : ใครควรได้ก่อน ใครควรได้ที่หลัง	355
สมบัติอันล้ำค่าที่สุดของมนุษย์ ไม่ใช่เงิน แต่คือ ‘ความน่าเชื่อถือ’	368
ความเท่าเทียม ความเป็นธรรม และความโปร่งใส	376
ประสิทธิภาพกับความเป็นธรรม	383
รู้ไหม... แก่นแท้ของการชนแก้วคืออะไร?	391

The Underlying Logic ชนะตั้งแต่คิด พิชิตทุกความสำเร็จ

How to see the **Essence** of Things

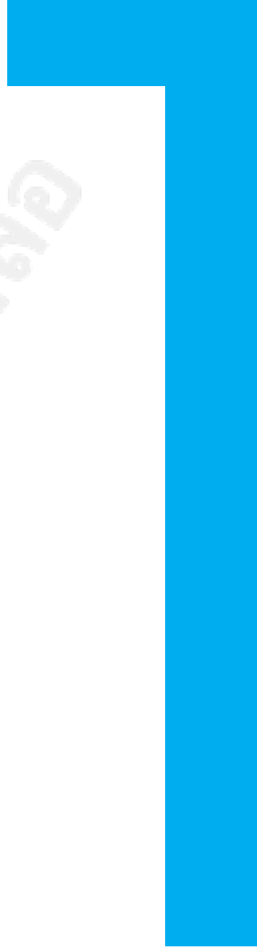
กลยุทธ์ที่ช่วยให้คุณเห็นแก่นแท้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง
และปรับตัวได้อย่างมั่นคง...เหมือนปลาได้น้ำ

PART ONE

คิดให้แหลมคมลุ่มลึก
ก่อนชี้ขาดว่า
ใครทำอะไรผิด

ตรรกะพื้นฐาน
เพื่อการตัดสินใจความถูกผิด

ตัวอย่างหนังสือ



ในใจคนเราควรมีมุมมองเรื่องความถูก-ผิด 3 แบบ

โจรคนหนึ่งวางแผนอย่างรัดกุมเพื่อลักพาตัวลูกชายของเศรษฐี ในที่สุดเศรษฐีคนนั้นก็ทุ่มเงินหลายร้อยล้านหยวนเพื่อไถ่ตัวลูกชายคืนมา ท่ามกลางสถานการณ์น่าตื่นเต้นที่พลิกไปมาไม่แพ้หนังแอคชั่นแนวตำรวจจับผู้ร้าย ระหว่างนั้น มีบทสนทนาหนึ่งที่เศรษฐีได้เจรจากับโจรเรียกค่าไถ่ที่ทำให้พวกเราต้องฉงนคิด

โจรถามมหาเศรษฐีว่า “ทำไมคุณถึงใจเย็นขนาดนี้?”

เศรษฐีตอบว่า “เพราะเหตุการณ์นี้ผมผิดเอง ผมเป็นคนดังในพื้นที่ แต่กลับไม่เคยคิดจะป้องกันเลยแม้แต่หน่อย อย่างตอนไปเล่นเทนนิส หรือเล่นกีฬา ก็มักจะขับรถออกไปเองราวตี 5 แคร่รถไม่กี่คันก็สามารถปิดล้อมผมได้แล้ว ผมน่าจะต้องทบทวนตัวเองอย่างจริงจัง”

อะไรนะ? เศรษฐีบอกว่าตัวเองนั้นละผิด! เพราะอะไร? เห็นอยู่ชัด ๆ ว่าโจรต่างหากที่เป็นฝ่ายทำผิดกฎหมายที่ลักพาตัวลูกชายของเขาไป

ในแง่กฎหมาย แน่นอนว่าโจรผิด ดังนั้นโจรต้องรับโทษตามกฎหมาย

แต่ถ้ามองจากมุมมองของเศรษฐี บางทีเหตุการณ์แบบนี้อาจป้องกันได้ด้วยการเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัย ทว่าเขากลับละเลย ทำให้ลูกชายถูกจับเรียกค่าไถ่สุดท้ายต้องเสียเงินหลายร้อยล้านหยวนเพื่อไถ่ตัวลูกชาย โชคดีที่เรื่องจบลงด้วยการเสียเงินเท่านั้น แต่หากลูกชายถูกฆ่า ความสูญเสียคงจะใหญ่หลวงเกินกว่าจะประเมินได้ ถึงตอนนั้น ต่อให้ใช้กฎหมายลงโทษโจรได้สำเร็จ มันจะมีประโยชน์อะไร? ในเมื่อความสูญเสียได้เกิดขึ้นแล้ว และไม่ว่าจะเรียกคืนได้ ดังนั้นเมื่อเศรษฐีเอ่ยว่าเขารู้สึกผิด เขาไม่ได้แค่พูดไปตามมารยาท แต่เขารู้สึกเช่นนั้นจริง ๆ

วิธีจัดการกับสถานการณ์ของเศรษฐกิจ สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดทางจิตวิทยาที่สำคัญอย่าง “การแยกแยะภาระหน้าที่” (Separation of Tasks) แนวคิดนี้เสนอโดยนักจิตวิทยาชาวออสเตรีย อัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler) ซึ่งเป็นหลักการที่ใช้แยกแยะความรับผิดชอบ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งและการสื่อสารระหว่างบุคคล เราต้องทำความเข้าใจว่าอะไรคือหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อื่น และอะไรคือหน้าที่ความรับผิดชอบของเราเอง ในกรณีนี้ การลักพาตัวเพื่อเรียกค่าไถ่เป็นความรับผิดชอบของโจร ส่วนความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการลักพาตัวนั้น ย่อมเป็นความรับผิดชอบของมหาเศรษฐี

ตัวอย่างเช่น หากมีคนเหยียบเท้าเราในรถไฟใต้ดิน ใครผิด? เราผิด

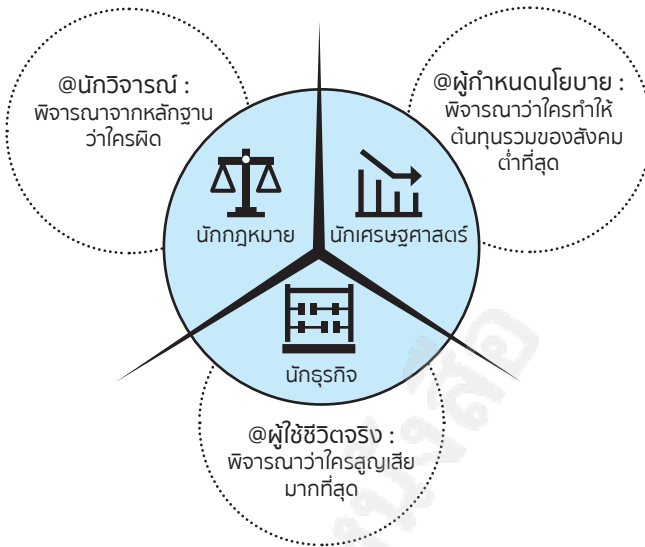
เห็นอยู่ชัด ๆ ว่า เขาเหยียบเรา แล้วทำไมถึงเป็นความผิดของเราล่ะ? เราไม่ควรขอให้เขาขอโทษหรือ? เราสามารถขอให้เขาขอโทษได้นะ แต่การขอโทษจะมีประโยชน์อะไร? และการที่เราขอให้เขาขอโทษมันไม่เสียเวลาหรอกหรือ? แล้วถ้าเขาไม่ยอมรับและชวนทะเลาะจะยิ่งเสียเวลามากขึ้นไหม? เวลาของเราไม่มีค่าหรือ? อีกฝ่ายอาจจะย้อนกลับมาว่า “ทำไมคุณถึงวางเท้าสะเปะสะแบบนี้?”

ถ้าเป็นแบบนี้จะทำอย่างไร? ทางที่ดีเราควรพูดว่า “เราผิดเอง” แล้วรอให้ใจเย็นลงแล้วเดินจากไป นั่นเป็นเพราะเวลาของเรามีค่ามากกว่าเขา การเสียเวลาเท่ากัน เราอาจเสียหายมากกว่า “ใครเสียหายมากกว่า คนนั้นผิด”

ในใจของคนเรา ควรมีมุมมองเรื่องถูก-ผิดอย่างน้อย 3 แบบ ได้แก่

1. มุมมองแบบนักกฎหมาย
2. มุมมองแบบนักเศรษฐศาสตร์
3. มุมมองแบบนักธุรกิจ

(ดังรูปที่ 1-1)



รูปที่ 1-1 ในใจคนเราควรมีมุมมองเรื่องความถูก-ผิด 3 แบบ

ยกตัวอย่าง คนร้าย A ล่อลวงคนดี B ให้เข้าไปในไซต์งานก่อสร้างของ C ที่ไม่ได้ล็อกประตู B พลัดตกลงมาจนเสียชีวิต ถามว่าใครผิด?

มุมมองแบบนักกฎหมาย

สำหรับกรณีข้างต้น นักกฎหมายอาจจะบอกว่า “แน่นอนว่า A เป็นฝ่ายผิด คือการฆาตกรรมโดยเจตนา จะมีอะไรให้ถกเถียงอีก!”

ใช่ ถ้าหลักฐานชัดเจน สำหรับนักกฎหมาย เรื่องนี้ถือว่า A ผิดแน่นอน แต่การตัดสินถูกผิดแบบ “สะใจคนดู” เช่นนี้ อาจไม่สามารถป้องกันไม่ให้เหตุการณ์ซ้ำรอยแบบนี้ขึ้นอีกได้ บางทีสิ่งที่นักกฎหมายทำไม่ได้ นักเศรษฐศาสตร์อาจทำได้

ข้อคิด

หากต้องการตัดสินใจว่าเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นแล้วควรโทษใคร ให้พิจารณาว่าใครคือผู้ที่ได้รับความเสียหายหรือสูญเสียมากที่สุด

เมื่อเกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดีขึ้น การตำหนิ การบ่น หรือการเสียใจ ล้วนเปล่าประโยชน์ เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไปแล้วได้เลย

หากคุณเป็นผู้ที่ได้รับความเสียหาย ทางเดียวที่ทำได้คือโทษตัวเอง และลุกขึ้นมาเปลี่ยนชะตาชีวิตด้วยมือของคุณเอง เพราะสุดท้ายแล้ว คนที่พึ่งพาตัวเองได้เท่านั้น คือคนที่แข็งแกร่งที่สุด

ธรรมชาติของมนุษย์ ศีลธรรม และกฎหมาย

ในคอร์ส “30 บทเรียนความคิดเชิงกฎหมาย โดยอาจารย์หลิวหาน” บนแพลตฟอร์ม dedao อาจารย์หลิวหานได้ยกตัวอย่างคำพูดจากภาพยนตร์จีนเรื่อง 《烈日灼心》 (The Dead End) ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกฎหมายกับธรรมชาติของมนุษย์ :

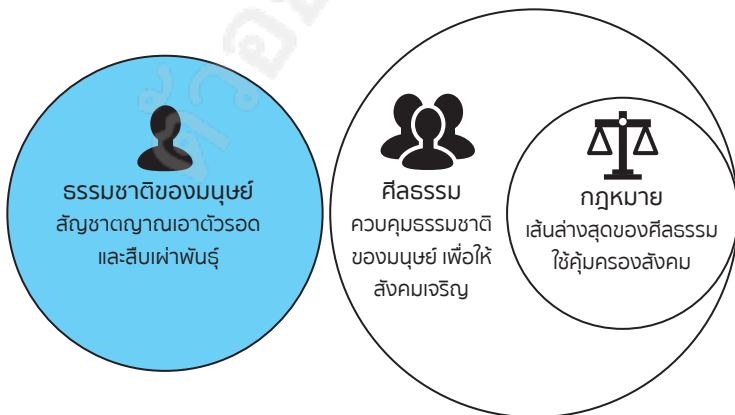
ในภาพยนตร์เรื่องนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่รับบทโดย ตัวฉันเอง ได้พูดว่า “กฎหมายมีแง่มุมทั้งงดงามในแบบของมัน มันไม่สนหรอกว่าคุณจะดีได้แค่ไหน แต่มันจะคุมไม่ให้คุณเลวเกินไป มันรู้ดีว่าทุกคนต่างก็มีเรื่องสกปรกซ่อนอยู่ในใจจะคิดก็ได้...แต่ห้ามทำ กฎหมายก็เหมือนหลักประกันขั้นต่ำของความเป็นคน เป็นไฟดับบังคับให้ต้องขัดเกลาตัวเอง ไม่เหมือนหลักศีลธรรมที่ตั้งมาตรฐานสูงลิบแต่ทำจริงยาก มันบอกเราตรง ๆ ว่า อย่างน้อยที่สุด...คุณควรเป็นคนแบบไหน”

ครั้งแรกที่ได้ยินประโยคนี้ ผมรู้สึกสะเทือนใจอย่างมาก และคิดว่าตำรวจคนนี้ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์พื้นฐานระหว่างกฎหมายกับธรรมชาติของมนุษย์ได้อย่างชัดเจน

แต่ผมอยากเสริมอีกเล็กน้อยว่าไม่ใช่ว่ากฎหมายไม่ได้กำหนดเพดานแห่งความดีงามเอาไว้เลย บทบัญญัติเชิงปฏิญาณอย่าง “ทุกคนเท่าเทียมกัน” นั่นคือความปรารถนาร่วมกันของมวลมนุษยชาติ เป็นเหมือน “เพดานสูงสุด” ที่เราทุกคนอยากไปถึง เพียงแต่กฎหมายไม่ได้ผูกมัดความรับผิดชอบทางกฎหมายกับถ้อยคำเหล่านี้โดยตรง จนกลายเป็นภาคบังคับ เช่นเดียวกับที่คุณไม่สามารถบังคับให้ทุกคนเป็นคนดีเลิศได้ มิฉะนั้น กฎหมายก็จะดูเข้มงวดเกินไปจนสังคมอยู่ไม่ได้

ดังนั้น ในกฎเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น นักกฎหมายจึงไม่เน้นการผลักดันไปสู่ “เพดานสูงสุด” แต่กลับให้ความสำคัญกับ “เส้นล่างสุด” มากกว่า เพื่อป้องกันไม่ให้อกฎหมายซึ่งควรเป็นกลไกค้ำจุนระเบียบสังคม กลับกลายเป็นหายนะแห่งสังคมเสียเอง ด้วยแนวคิดนี้เอง ผู้คนจึงสามารถมุ่งไล่ตามเป้าหมายที่สูงขึ้นได้บนพื้นฐานของ “ขีดจำกัดล่างสุด” ที่มั่นคงและปลอดภัย

ผมเห็นด้วยอย่างยิ่งกับบทพูดในภาพยนตร์นี้ ต่อไป เราจะมาเจาะลึกถึงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่าง ธรรมชาติของมนุษย์ ศีลธรรม และกฎหมาย (ดังรูปที่1-2)



รูปที่ 1-2 ธรรมชาติของมนุษย์ ศีลธรรม และกฎหมาย

ข้อคิด

ธรรมชาติของมนุษย์มีรากจาก “ยีนที่เห็นแก่ตัว”

ส่วนศีลธรรม คือ “สัญญาทางสังคม” ที่เราร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อความมั่นคง ซึ่งท้ายที่สุดก็ยังมีไว้เพื่อการดำรงชีวิตและสืบเผ่าพันธุ์ของมนุษย์แต่ละคน แต่ศีลธรรมก็มักจะสวนทางกับธรรมชาติของมนุษย์อยู่เสมอ

ขณะที่กฎหมาย ก็คือส่วนหนึ่งของศีลธรรม เป็นเส้นพื้นฐานที่ช่วยคำจุนการอยู่ร่วมกันในสังคม

ปัญญา 3 ชั้นของชีวิต : เกมกลยุทธ์ จิตใจที่มั่นคง กล้าที่จะเลือก

เราจะมีชีวิตที่เราเป็นผู้กำหนดทิศทางเองได้อย่างไร?

คำตอบคือ การเรียนรู้และการมีปัญญา ในยุคนี้ หากต้องการมีชีวิตที่ดีเราไม่เพียงต้องมีความรู้ แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ ต้องมี “ความฉลาดรู้” ด้วย

เราจะประสบความสำเร็จและมีความสุขในชีวิตได้อย่างไร?

คำตอบคือ การใช้ปัญญา โลกยุคนี้ซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนสูง เราจึงต้องมีปัญญาไว้เป็นเข็มทิศนำทาง

การมีหรือไม่มีปัญญา รวมถึงชั้นของปัญญาที่เรามี เป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างระหว่างคน

ในชีวิตของคนเรา เกมกลยุทธ์คือปัญญาชั้นที่ 3 จิตใจที่มั่นคงคือปัญญาชั้นที่ 2 กล้าที่จะเลือกคือปัญญาชั้นที่ 1 (ดังรูปที่ 1-3)



รูปที่ 1-3 ปัญหาในชีวิต 3 ชั้น : กลยุทธ์ชีวิต จิตใจที่มั่นคง กล่าที่จะเลือก

ปัญหาชั้นที่ 3 : กลยุทธ์ชีวิต

มีคำกล่าวว่า “ในสนามธุรกิจไม่ต่างจากสนามรบ” “ในที่ทำงานก็ไม่ต่างจากสนามรบ” และแท้จริงแล้ว ชีวิตทั้งชีวิตของเราก็เปรียบได้กับสนามรบเช่นกัน (เกมชีวิตจึงเปรียบได้กับเกมกลยุทธ์)

เมื่อเป็นสนามรบ ก็ย่อมหลีกเลี่ยง “ผู้คน” ไม่ได้

เมื่อมีผู้คน ก็ย่อมมี “การแข่งขัน”

เมื่อมีการแข่งขัน ก็ย่อมต้องมี “การวางกลยุทธ์”

หลายครั้ง เราพร้อมเสียสละเพื่อเพื่อน แต่บางครั้ง เราก็เป็นฝ่ายที่ถูกหักหลังเสียเอง การหยั่งเชิง การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย - วิธีที่จะได้ในสิ่งที่ต้องการโดยไม่ทำให้ตนเองบาดเจ็บ กลายเป็นทักษะทางเทคนิคอย่างแท้จริง เพราะแม้เราจะอ่านเกมออกทั้งหมด แต่เราก็ไม่อาจคาดเดาความซับซ้อนของจิตใจมนุษย์ได้ทั้งหมด

ข้อคิด

ความแตกต่างระหว่างคนเราอยู่ที่ไหน? ความแตกต่างระหว่างคนเราอยู่ที่ “ปัญญา” และชั้นของปัญญาที่แต่ละคนมี

ในเส้นทางชีวิต

กลยุทธ์ชีวิต คือ ปัญญาชั้นที่ 3

จิตใจที่มั่นคง คือ ปัญญาชั้นที่ 2

และกล้าที่จะเลือก คือ ปัญญาชั้นที่ 1

เราทุกคนควรฝึกฝนให้ปัญญาทั้ง 3 ชั้นนี้ให้แหลมคมยิ่งขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนกำหนดทิศทางชีวิต เมื่อเรารู้จักเลือกสิ่งที่ใช้ ยึดมั่นคุณค่าในระยะยาว และอ่านเกมของโลกได้ทะลุปรุโปร่ง เราจะรับมือกับโลกที่ยุ่งเหยิงใบนี้ได้อย่างมีศักดิ์ศรีและปัญญา

ผมหวังว่าในยุคที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงเร็วและคาดเดายากอย่างทุกวันนี้ ทุกคนจะผ่านพ้นไปได้อย่างปลอดภัย ประสบความสำเร็จในแบบที่ทุกฝ่ายชนะ ปฏิเสธสิ่งล่อตาล่อใจ รักษาจิตใจให้มั่นคง และกล้าที่จะเลือกโดยไม่เสียใจที่ต้องสละบางสิ่งไป ใช้ชีวิตตามใจปรารถนาโดยไม่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ และบรรลุเป้าหมายชีวิตอย่างเต็มภาคภูมิ

ระบบสัจพจน์ VS การคิดเชิงตีความ

ผมเรียนคณิตศาสตร์มาในระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นโลกของระบบสัจพจน์ (Axiomatic System) – โลกที่มีหลักการพื้นฐานชัดเจน และในโลกนี้ นักคณิตศาสตร์แทบไม่เคยทะเลาะกันเลยทำไมล่ะ? เป็นเพราะพวกเขาหมกมุ่นอยู่กับการวิจัยจนไม่สนใจเรื่องโลกภายนอก จึงมีอารมณ์ดีหรือไม่ใช่เลย แต่เพราะพวกเขาไม่จำเป็นต้องทะเลาะกัน แต่เลือกที่จะ “ต่อสู้” หรือ “ดวล” กันด้วยตรรกะล้วน ๆ แทน

คณิตศาสตร์คือศิลปะการต่อสู้ – คุณเสนอแนวคิดใหม่หรือไม่? งั้นพิสูจน์ให้ดูสิ ถ้าพิสูจน์ได้ ทุกคนก็ยอมรับว่าคุณถูก (พิสูจน์ได้ = จริง) แต่ถ้าพิสูจน์ไม่ได้ คุณก็แพ้ไป จึงหาข้อสรุปได้ง่าย ไม่มีอะไรให้ต้องถกเถียงกัน การต่อสู้กันตรง ๆ มันชัดเจนกว่าการโต้แย้งกันไปมานั่นเป็น “วิธีวิจัย” ของสายมนุษยศาสตร์ต่างหาก ที่มักมีข้อโต้แย้งกันไม่จบไม่สิ้น

ในระบบสัจพจน์ ทุกอย่างมีแค่สองแบบเท่านั้นคือ “พิสูจน์ได้” กับ “พิสูจน์ไม่ได้” ความแตกต่างระหว่างนักคณิตศาสตร์ระดับปรมาจารย์ไม่ได้อยู่ที่วาทศิลป์ แต่อยู่ที่ระดับสติปัญญา

แต่ความจริงแล้ว สาขาวิชาส่วนใหญ่ในโลกไม่ใช่ระบบสัจพจน์ เช่น มนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์

ผมไม่ได้หมายความว่านักวิจัยในสาขาเหล่านี้มีไอคิวต่ำกว่านักคณิตศาสตร์นะ แต่หมายถึงในสาขาเหล่านี้ต้องใช้การตีความและอนุมานเพื่อหาข้อสรุป ซึ่งย่อมเกิดข้อโต้แย้งและการถกเถียงตามมา ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยในสาขาเหล่านี้จึงน่าเคารพอย่างยิ่ง

ความท้าทายที่นักวิจัย เผชิญไม่ได้ง่ายเหมือนคณิตศาสตร์ พวกเขาต้องเสนอแนวคิดและโมเดลใหม่ๆ อยู่เสมอ แต่ต่อให้มีการศึกษานับแสนนับล้านก็ยังมีคนยกกรณีศึกษาโต้แย้งขึ้นมาทันที จากนั้นการถกเถียงก็เริ่มต้น ต่างฝ่ายต่างบอกว่าอีกฝ่ายเป็นเพียงข้อยกเว้น

จีนมีสำนวนสี่คำที่ใช้อธิบายวิธีวิจัยแบบนี้ว่า “文人相轻” หรือ “บัณฑิตมักดูแคลนกันด้วยวาจา” แต่นักคณิตศาสตร์กลับพูดว่า “พวกเราไม่ดูแคลนกันหรอก แต่เราจะดวลกันให้ตายไปข้างนึง!” ใครไม่พอใจก็เข้ามา ไม่เคยกลัว!

ความแตกต่างระหว่าง “วิธีวิจัย” สองแบบนี้ สรุปได้ด้วยสำนวนจีนแปดคำ “文无第一，武无第二” ซึ่งหมายความว่า “ในวรรณกรรมไม่มีที่หนึ่ง (ระบบที่ไม่ใช่สัจพจน์), ในการต่อสู้ไม่มีที่สอง (ระบบสัจพจน์)”

TN : คำอธิบายความหมายในบริบทนี้

ในที่นี้ “วรรณกรรม” (文) หมายถึง “สาขาที่อาศัยการถกเถียงและเหตุผล” ส่วน “ศิลปะการต่อสู้” (武) หมายถึง “สาขาที่อาศัยการพิสูจน์ด้วยหลักฐาน”

ในศาสตร์ที่อาศัยการถกเถียงทางวาจา (文) ไม่อาจสรุปได้ว่าฝ่ายใดเป็น “ที่หนึ่ง” แน่แน่นอน เพราะต่างฝ่ายต่างมีเหตุผลและกรณีศึกษาโต้แย้งกันได้เสมอ แต่ในศาสตร์ที่อาศัยการพิสูจน์ด้วยหลักฐาน (武) เมื่อมีการนำเสนอทฤษฎีใหม่หรือสมมติฐานใหม่ ก็สามารถ “ดวล” กันด้วยการพิสูจน์ได้เลย ถ้าพิสูจน์ชนะก็ถือเป็นที่สุด ไม่จำเป็นต้องมี “อันดับสอง” อีกต่อไป

สรุปง่าย ๆ ว่า “โลกของคณิตศาสตร์ที่มีกฎชัดเจนตายตัว - พิสูจน์ได้ว่าถูกหรือผิด ส่วนโลกของศาสตร์อื่นที่ต้องตีความ - ไม่มีคำตอบชัดเจนตายตัว ทำให้เกิดการถกเถียงไม่จบสิ้น”

ฟิตซ์เจอราร์ด ผู้เขียน The Great Gatsby เคยพูดประโยคหนึ่งว่า “ผมจะเป็นผู้ไกลเกลี่ยเอง” ที่เหมือนจะมาเป็นคนกลางให้ทั้งสองฝ่าย โดยได้นำ 4 คำนี้ “文无第一” หรือ “ในวรรณกรรมไม่มีที่หนึ่ง” มาตีความเป็นประโยคภาษาอังกฤษที่มีใจความว่า “The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposed ideas in the mind at the same time, and still retain the ability to function.”

PART TWO

แค่เปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ผลการตัดสินใจ ก็ดีขึ้นชัดเจน

ตรรกะพื้นฐาน
เพื่อการวิเคราะห์และแก้ปัญหา

ตัวอย่างหนังสือ

2

วิธีป้องกันตัวเองจาก “การลางสมองแบบฉัดเข้าเส้น” ได้อย่างไร

ผมมักถูกถามอยู่เสมอว่า “คุณรุ่น ผลิตภัณ์ที่ของพมดีที่สุดในอุตสาหกรรมแล้ว แต่ทำไมลูกค้าถึงไม่ซื้อ?”

ยังมีคำถามคล้าย ๆ กัน เช่น “คุณรุ่น ทำไมได้ยวันี่หาพนักงานเก่ง ๆ ยากจัง?” หรือ “คุณรุ่น ทำไมมีแต่บริษัทที่หลอกลวงถึงจะทำกำไรได้ ส่วนบริษัทที่ทำงานอย่างซื่อสัตย์กลับลำบากเหลือเกิน?”

ถ้าเป็นคุณ คุณจะตอบคำถามเหล่านี้อย่างไร?

คุณอาจตอบว่า...

“กลยุทธ์การตลาดของคุณอาจจะมีปัญหา”

“คนเก่งหายาก เพราะคนรุ่นใหม่ไม่มีความหิวกระหายในความสำเร็จ”

“บริษัทที่โกงแม้จะทำเงินได้แต่ขาดจริยธรรม และที่สำคัญคือทำแล้วต้องไม่รู้สึกผิดกับตัวเอง”

แต่อย่าเพิ่งรีบตอบครับ เพราะในความเป็นจริง พวกเขาไม่ได้อยากได้คำตอบจริง ๆ หรือก เบื้องหลังของคำถามเหล่านี้...ซ่อน “เขมฉิดยา” เอาไว้ พวกเขาแค่ต้องการเอาความคิดที่เพิ่งถูก “ฉิด” เข้าสมองตัวเองไปแล้ว ฉิดต่อเข้าไปในสมองของคุณอีกทอดหนึ่งเท่านั้น

เบื้องหลังคำว่า “ทำไม” คือเขมฉิดมุ่มมอง ความเห็น หรือความเชื่อ เข้าไปในความคิดของเรา

คำว่า “ทำไม” เป็นหนึ่งในคำถามที่ทรงพลังที่สุดใน “สามคำถามทองคำ” (Why, What, How) เพราะมันสามารถเข้าถึงแก่นของจิตใจมนุษย์ได้ลึกที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน มันก็เป็นคำถามที่อันตรายที่สุดเช่นกัน

ยกตัวอย่าง ถ้าผมถามคุณว่า “ทำไมโลกถึงกลม?” คุณจะตอบอย่างไร?

- (1) เพราะแรงโน้มถ่วงดึงดูดทุกสรรพสิ่งให้อยู่ใกล้กันที่สุด
- (2) เพื่อให้คนที่พลัดหลงกันได้กลับมาเจอกันอีก
- (3) เพราะกาลเวลาที่ยาวนานได้ขจัดเหลี่ยมคมต่าง ๆ จนเรียบสนิท

จากสามคำตอบนี้ คุณจะเลือกข้อไหน? คุณอาจเลือกข้อ (1) แต่ก็ชื่นชมความมีอารมณ์ขันและสติเฟื่องในข้อ (2) และ (3)

แต่ถ้าผมเปลี่ยนคำถามเป็น “ทำไมโลกถึงมีรูปทรงสี่เหลี่ยมคางหมู?” คุณจะตอบอย่างไร? ปฏิกริยาแรกของคุณอาจเป็น “อะไรนะ? คุณล้อเล่นใช่ไหม? โลกจะเป็นทรงคางหมูได้อย่างไร? นี่เป็นเกมปัญหาเขาว์หรือเปล่า?”

เห็นไหมครับ ความต่างอยู่ตรงนี้ กับคำถามแรกที่ว่า “ทำไมโลกถึงกลม” - สมมติว่าคุณจะพุ่งไปที่การหาคำอธิบายให้กับมัน แต่พอเป็นคำถามที่สอง “ทำไมโลกถึงมีรูปทรงสี่เหลี่ยมคางหมู” - สมมติว่าคุณจะพุ่งไปที่การตั้งคำถามกับตัวประโยค

ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น? ก็เพราะว่า “โลกไม่ได้มีรูปทรงคางหมู” มันชัดเจนในใจคุณอยู่แล้ว

แต่ในสถานการณ์ส่วนใหญ่ คำถามที่ขึ้นต้นด้วย “ทำไม” มักไม่ได้ตามมาด้วยมุมมองหรือความคิดเห็นที่ชัดเจนขนาดนั้น

ยกตัวอย่างเช่น

ทำไมคนอ้วนมักขี้เกียจ?

ทำไมสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ถูกลงเรื่อย ๆ แต่เสื้อผ้าวางเท้ากลับแพงขึ้นเรื่อย ๆ ?

ทำไมวิธีสร้างแรงจูงใจในหนังสือถึงใช้ไม่ได้จริง?

ทำไมเรารู้ดีทุกอย่างแต่ก็ยังใช้ชีวิตไม่ได้เรื่อง?

ทำไมไอศไต้นถึงหันมาเชื่อพระเจ้าในบั้นปลายชีวิต?

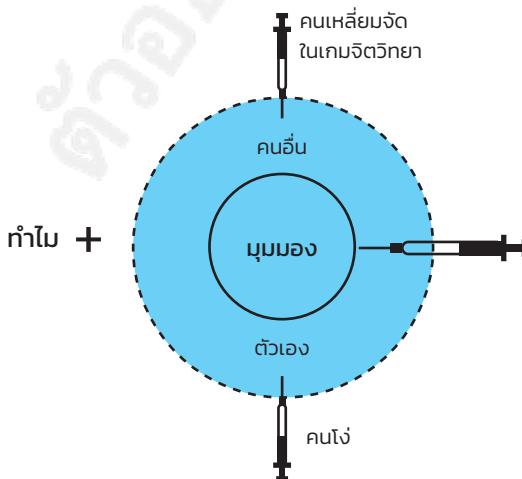
คำถามพวกนี้ ดูเผินๆ เหมือนกำลังหาคำตอบหรือคำอธิบาย แต่จริงๆ แล้ว มันแอบฝัง “มุมมองหรือความคิดเห็น” บางอย่างไว้ในตัวเองแล้ว

ลองคิดดูสิครับว่า “คนอ้วนจริงๆ แล้ว ชี้เกียจหรือ?” และ “ไอน์สไตน์จริงๆ แล้วหันมาเชื่อพระเจ้าหรือ?”

คุณเองก็ไม่แน่ใจใช่ไหม? แคมีคำว่า “ทำไม” อยู่ข้างหน้า มันมีพลังดึงคุณให้เข้าไปหาเหตุผลให้กับ “มุมมองที่ยังไม่ได้พิสูจน์” ก็ถูกฉีดยาเข้าหัวคุณโดยไม่รู้ตัว และทันทีที่คุณเริ่มหาคำอธิบาย มุมมองนั้นก็ถูก “ฉีดยา” เข้าไปในหัวคุณเรียบร้อยแล้ว

คุณจะเผโล่คิดว่า “จริงสิ ทำไมนะ? เพราะว่าคนอ้วนเผาผลาญพลังงานเยอะเวลาเคลื่อนไหวหรือเปล่า?” หรือ “เพราะว่าไอน์สไตน์เจอข้อจำกัดของวิทยาศาสตร์?” แต่คุณจะไม่ทันคิดถามกลับว่า “ใครกันที่บอกว่าคนอ้วนต้องชี้เกียจ?” “ใครกันที่บอกว่าไอน์สไตน์เชื่อในพระเจ้า?”

รูปประโยค “ทำไม + มุมมอง” นี้แหละคือ “การฉีดยามุมมอง” เข้าไปในความคิดของเรา (ดังรูปที่ 2-2)



รูปที่ 2-2 การล้างสมองแบบฉีดยา

แล้วเขาก็ฉีดยาซาเข็มที่สองข้างลงไปอีก “ทำไม + มีแต่บริษัทที่โกงกินเท่านั้นที่จะทำเงินได้”

พอนิดเข็มที่สองเสร็จ กลยุทธ์ของเขาในอนาคตก็เริ่มชัดแล้ว นั่นคือ “ถ้าอยากรวยก็ต้องโกงเหมือนคนอื่น!” เพราะเขาปักใจเชื่อว่า นี่คือนิยามเดียวที่จะอยู่รอดในโลกธุรกิจ แต่ในความเป็นจริง สาเหตุที่เขาเหนื่อยมากแต่ไม่ได้เงิน อาจเป็นแค่เพราะสิ่งที่เขาทำอยู่ไม่ได้มีคุณค่ามากพอในสายตาของผู้บริโภคที่เท่านั้นเอง

ข้อคิด

รูปประโยค “ทำไม + มุมมอง” เปรียบเสมือนเข็มฉีดยาซาที่อันตราย

ผมลังเลอยู่นานว่าจะเขียนเรื่องนี้ดีไหม เพราะผมรู้ว่า บางคนอาจเข้าใจวิธีใช้มัน แล้วใช้มันฉีดยามุมมองเพื่อควบคุมหรือชี้นำคนอื่น แต่สุดท้าย ผมก็ตัดสินใจเขียน เพราะผมก็เชื่อว่า บางคนจะเข้าใจมัน แล้วรู้จักป้องกันตนเองจากการถูกฉีดยามุมมอง ไม่ว่าจะเข็มนั้นจะมาจากตนเองหรือคนอื่น

“เข็มฉีดยามุมมองที่ใหญ่ที่สุดในโลก” ก็คือฉากที่ปรากฏชัดแล้วซ้ำเล่าในละครทีวี - คินที่พายุฝนกระหน่ำ พระเอกทรุดเข่าลงท่ามกลางพายุ แล้วแหงนหน้าตะโกนสุดเสียงว่า “ทำไมฟ้าถึงต้องกลั่นแกล้งผมแบบนี้?”

เดี๋ยวก่อน... บางที ฟ้าอาจไม่ได้กลั่นแกล้งคุณเลยก็ได้ คุณ... แค่นี้

ทุกวันนี้ หลายคนกำลังจืดจางอยู่หน้าคอมฯ พิมพ์ทุกถ้อยคำด้วยความมุ่งมั่น พร้อมกับตั้งคำถามที่แฝงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าไว้ข้างในว่า “ทำไม ทั้ง ๆ ที่ฉันทำทุกอย่างถูกต้องหมดแล้ว แต่สุดท้ายก็ยังแพ้?”

เดี๋ยวก่อน... บางที คุณอาจเข้าใจผิดเกี่ยวกับคำว่า “ทำทุกอย่างถูกต้อง” เพราะจริง ๆ แล้ว สิ่งที่คุณทำผิดนั้นอาจมีเยอะกว่าที่คุณคิด

ถ้าเรารับมุมมองจากคนอื่นโดยไม่ตั้งคำถามว่า “ทำไม” เราอาจถูกล้างสมองโดยคนเหลี่ยมจัด หรือแม้แต่คนโง่ที่ไม่รู้ตัวเองว่ากำลังทำอะไรอยู่

ข้อคิด

คนธรรมดา มองเห็นแค่

คนเก่ง มองเห็นถึง

หน้าปัดนาฬิกา	→	พื้นเพองั้นร้อยที่ซ่อนอยู่ใน
การร่วมมือ ครั้งเดียว	→	การแบ่งผลประโยชน์ และความเสี่ยงที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง
ทีม	→	สายสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหน้าที่ อำนาจ และผลประโยชน์ในทีม
เปลือกนอก	→	ระบบเบื้องหลัง

ระบบหนึ่ง ๆ ล้วนประกอบขึ้นจาก 5 โมดูลพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแปร, ห่วงโซ่เหตุและผล, วงจรเสริมแรง, วงจรปรับสมดุล และผลกระทบจากความล่าช้า เปรียบเหมือนกับ “การต่อเลโก้” แม้ว่าระบบจะซับซ้อนแค่ไหน มันก็ประกอบขึ้นจาก “บล็อกพื้นฐาน” เหล่านี้เท่านั้น

เวลาเจอปัญหา ผมจะย้อนกลับมาดูว่า ปัญหาเกี่ยวข้องกับชิ้นไหนในห้าชิ้นนี้?

วิธีวิเคราะห์ปัญหาในระบบที่ซับซ้อนใน 5 ขั้นตอน

1. หารากของปัญหาให้เจอ
2. ตามหาห่วงโซ่เหตุและผลสำคัญ
3. มองหาวงจรเสริมแรงที่กำลังทำงาน
4. มองหาวงจรปรับสมดุลที่อาจต้านการเปลี่ยนแปลง
5. อย่าลืมเพื่อผลกระทบจากความล่าช้า

จากนั้น ดูว่าปัญหาเกิดที่ขั้นตอนไหน? จะแก้ไขอย่างไรได้บ้าง? เราควรตัดหรือเชื่อมสายสัมพันธ์ตรงไหนของระบบ?

หากทำได้เช่นนี้ คุณก็จะมีสายตาที่เฉียบคม เข้าใจอะไรอย่างทะลุปรุโปร่งแน่นอนว่าไม่ง่าย ต้องอาศัยการคิดและฝึกฝนวันแล้ววันเล่า

ข้อคิด

หลายบทความภาษาจีนมักอ้างว่ามีประโยคหนึ่งจาก The Godfather ว่า “คนที่มองเห็นแก่นแท้ของสิ่งต่าง ๆ ได้ในครั้งวินาที กับคนที่มองไม่เห็นทั้งชีวิตย่อมมีชะตาชีวิตที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง”⁴

ผู้บริหารทั่วไป มักพยายามเปลี่ยนแค่ ผลลัพธ์

ผู้บริหารที่เก่ง จะรู้ว่าต้องเปลี่ยนที่ สาเหตุ

ผู้บริหารชั้นเลิศ จะลงมือเปลี่ยนโมเดล เปลี่ยนระบบ

การแก้ปัญหาเป็นพันเป็นหมื่นวิธี แต่วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือการใช้สายตาที่มองทะลุถึงแก่นแท้ (เข้าใจเชิงลึก) แล้วเปลี่ยนโมเดล เปลี่ยนระบบ

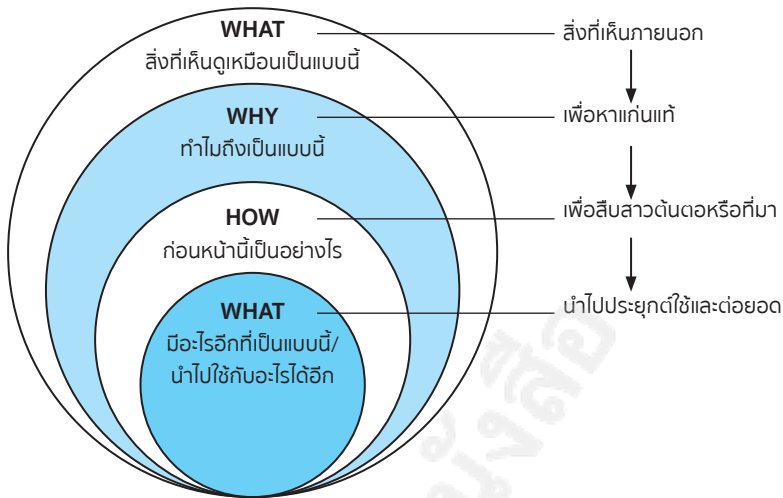
ผมขออวยพรให้คุณมีสายตาที่มองเห็นถึงแก่นแท้ มีความสามารถในการเปลี่ยนโมเดลและระบบ ใช้การบริหารที่เป็นระบบและรอบด้านในการจัดการองค์กร และก้าวขึ้นเป็น “ผู้บริหารชั้นเลิศ”

การคิดเชิงตรรกะและ การเชื่อมโยงเหตุผลอย่างครบถ้วน

บางคนเวลาแสดงความคิดเห็นบนโลกออนไลน์ ก็มักจะพูดจาไม่ตรงประเด็น นั่นเป็นเพราะเขาขาดทักษะพื้นฐานการคิดเชิงตรรกะนั้นเอง

ถ้าคนเรามีพื้นฐานการคิดเชิงตรรกะ ก็จะมีลักษณะนิสัย “ช่างสงสัย” เลิกเชื่อโดยไม่คิดเลืกพอใจกับคำอธิบายผิวเผินแต่จะตั้งคำถามสืบค้นลงลึกเรื่อย ๆ เพื่อค้นหาคำตอบที่แท้จริง จึงต้องคิดให้ลึกกว่าที่เห็น (ดังรูปที่ 2-11)

4 [ผู้เรียบเรียง] แม้ไม่ใช่บทพูดจริงจากภาพยนตร์และนิยายต้นฉบับ แต่เตือนใจเราเรื่องการมองให้ลึกถึงต้นเหตุ



รูปที่ 2-11 การคิดเชิงตรรกะและการเชื่อมโยงเหตุผลอย่างครบถ้วน

การคิดเชิงตรรกะชนิด “ खुดให้ลิกถึงราก ลุยให้ถึงต้นตอ ” นี้พบเห็นได้ทั่วไปในชีวิตประจำวัน ผมจะยกตัวอย่างจากประสบการณ์ของผมให้ฟัง

สร้างนิสัย “ खुดให้ลิกถึงราก ลุยให้ถึงต้นตอ ”

วันหนึ่งมีเพื่อนในกลุ่มวีแชทส่งคลิปวิดีโอที่ถ่ายระหว่างท่องเที่ยวบริเวณเส้นศูนย์สูตร ในคลิปมีการทดลองที่ดูน่าสนใจมาก — คนต้องถื่นวางอ่างน้ำที่มีน้ำอยู่ข้างในไว้ทางตอนเหนือของเส้นศูนย์สูตร มีดอกไม้เล็ก ๆ ลอยอยู่บนผิวน้ำ เมื่อดอกไม้หนึ่งแล้ว เขาดึงจุกที่กั้นอ่างออก น้ำก็ไหลออกและเกิดน้ำวน ดอกไม้หมุนวนเข้มนาฬิกา

จากนั้น เขายกอ่างเดินไปทางใต้ของเส้นศูนย์สูตรแค่ราว ๆ 1-2 เมตร แล้วทำการทดลองซ้ำ คราวนี้ดอกไม้กลับหมุนตามเข้มนาฬิกา ในตอนนั้น ไกด์เริ่มอธิบายว่า “ โลกหมุนจากตะวันตกไปตะวันออก ”

ข้อคิด

บนโลกใบนี้ ทุกสิ่งล้วนดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ และดำรงอยู่ภายใต้สิ่งที่เรียกว่า “ระบบ”

ในระบบหนึ่ง ๆ “องค์ประกอบ” คือสิ่งที่เรามองเห็นได้ ส่วน “ความสัมพันธ์” คือกฎระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น ซึ่งเราอาจไม่สามารถมองเห็นได้ตรง ๆ หากต้องการเข้าใจระบบอย่างแท้จริง เราจำเป็นต้องเห็นทั้งองค์ประกอบ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ และที่สำคัญที่สุด เข้าใจ “กฎเกณฑ์” ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังความสัมพันธ์เหล่านั้น

นักธุรกิจส่วนใหญ่ต่างรู้ว่า “ทำเลดี” มีผลต่อยอดขาย แต่เคยสงสัยไหมว่า เพราะอะไร ทำเลดีจึงสำคัญ? ตัวอย่างเช่น ร้านค้าที่ตั้งอยู่ในทำเลดีอาจขายดี เพราะ “มีคนเดินผ่านเยอะ” — นี่คือ “ความสัมพันธ์” ระหว่าง “ทำเล” กับ “ยอดขาย” และกฎเกณฑ์เบื้องหลังก็คือ ยังมีคนเดินผ่านมาก โอกาสขายก็ยิ่งสูง

เมื่อเข้าใจจุดนี้ เราสามารถขยายกฎนั้นไปสู่ระบบอื่น ๆ และเห็นภาพรวมว่า “ที่ใดมีกระแสคน ที่นั่นก็เจริญรุ่งเรือง” ด้วยแนวคิดเดียวกันนี้ เราจะเข้าใจได้ตั้งแต่อีคอมเมิร์ซบนพีซี อีคอมเมิร์ซบนมือถือ โซเชียลคอมเมิร์ซ ไลฟ์สด อินฟลูเอนเซอร์ ไปจนถึงเทคโนโลยีใหม่อย่าง VR ในคราวเดียว

เมื่อคุณมองเห็นทั้งความสัมพันธ์ และกฎเกณฑ์ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง คุณจะไม่เพียงเข้าใจปัจจุบันในระบบที่ซับซ้อน แต่ยังสามารถคาดการณ์อนาคตได้ในระดับหนึ่งด้วย

เพราะฉะนั้น กลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ “การมองเห็นด้วยสายตาของวันพรุ่งนี้”

PART THREE

เปลี่ยนตนเองและธุรกิจ ไปสู่เวอร์ชันใหม่ที่แข็งแกร่งกว่า

ตระกะพื้นฐานเพื่อการเปลี่ยนแปลง
ตนเองให้เก่งยิ่งกว่า

ตัวอย่างหนังสือ

3

โมเดลชีวิต = ความสามารถ × ประสิทธิภาพ × เครื่องทุนแรง

ลีโอนาร์โด ดา วินชี¹ ถูกยกย่องว่าเป็น “จิตรกรเอก” ผู้วาดภาพโมนาลิซ่า ซึ่งคุณก็น่าจะรู้จักกันดี แต่คุณอาจไม่รู้ว่า นอกจากเป็นจิตรกรแล้ว เขายังเป็น ประติมากร สถาปนิก นักดนตรี นักคณิตศาสตร์ วิศวกร นักประดิษฐ์ นักกายวิภาคศาสตร์ นักธรณีวิทยา นักทำแผนที่ นักพฤกษศาสตร์ และนักเขียนอีกด้วย ชีวิตของ ดา วินชี เหมือนคนที่มีพลังพิเศษ

เฮอร์เบิร์ต ซิมอน² ถูกยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ” การตัดสินใจ ได้รับรางวัลโนเบลสาขาเศรษฐศาสตร์ปี 1978 เขาจบปริญญาเอก ด้านรัฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยชิคาโก และยังได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตจาก มหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลกหลายแห่ง เช่น สาขาวิทยาศาสตร์และกฎหมายจาก มหาวิทยาลัยเยล, สาขากฎหมายจากมหาวิทยาลัยแมคกิลล์, สาขาปรัชญาจาก มหาวิทยาลัยลอนด์ ประเทศสวีเดน, สาขาเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยเอิร์สมุส รอตเทอร์ดาม, สาขากฎหมายจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน และสาขากฎหมายจาก มหาวิทยาลัยเพิตต์สเบิร์ก - แค่หนึ่งในความสำเร็จของเขาก็ยิ่งใหญ่เกินเอื้อมสำหรับคนทั่วไปแล้ว

บ็อบ ดีแลน³ เป็นศิลปินเพลงระดับตำนานที่คว้ารางวัลที่มีชื่อเสียงที่สุดในวงการดนตรีอย่างรางวัลแกรมมี่อวอร์ด และได้รับรางวัลลูกโลกทองคำ และรางวัลออสการ์จากวงการภาพยนตร์ รางวัลพูลิตเซอร์ในวงการสื่อสารมวลชน และรางวัลโนเบลสาขาวรรณกรรม - เขาก็เป็นหนึ่งในอัจฉริยะบุคคลที่ประสบความสำเร็จในหลากหลายวงการเช่นกัน

[ผู้เรียบเรียง]

1 Leonardo di ser Piero da Vinci

2 Herbert A. Simon

3 Bob Dylan

โลกนี้มีคนบางกลุ่มที่มีบางอย่างที่เหมือนกัน นั่นคือ พวกเขาไม่ได้หยุดอยู่กับความสำเร็จแค่เพียงด้านเดียว แต่สามารถขยับตัวเองขึ้นสู่เวอร์ชันที่ “เหนือกว่าเดิม” ได้ครั้งแล้วครั้งเล่า

มันไม่ใช่เรื่องบังเอิญใช่ไหม? เบื้องหลังทั้งหมดคือ การเปลี่ยนแปลงตนเองสู่เวอร์ชันใหม่ที่ดีกว่า

ชีวิตของคนเราก็เหมือนโมเดลธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ที่สามารถสรุปออกมาเป็นสูตรได้ว่า

$$\text{โมเดลชีวิต} = \text{ความสามารถ} \times \text{ประสิทธิภาพ} \times \text{เครื่องกุ่นแรง}$$

บางคนใช้สูตรนี้เพื่อสร้างโลกของตัวเอง ในขณะที่บางคนกลับไม่ได้อะไรเลย แล้วก็ติดอยู่กับเวอร์ชันเดิมของตัวเองตลอดชีวิต

ต่อไป มาดูกันว่าแต่ละตัวแปรในสูตรนี้หมายถึงอะไร และคุณจะใช้มันเปลี่ยนตัวเองได้ยังไงบ้าง (ดังรูปที่ 3-1)



รูปที่ 3-1 โมเดลชีวิต = ความสามารถ × ประสิทธิภาพ × เครื่องกุ่นแรง

ข้อคิด

ชีวิตก็เหมือนโมเดลธุรกิจ ความสำเร็จของคุณขึ้นอยู่กับว่า
คุณมี “ความสามารถ” มากแค่ไหน
ทำงานได้มี “ประสิทธิภาพ” เพียงใด
และเลือกใช้ “เครื่องทุ่นแรง” แบบไหน

บางคนใช้สามสิ่งนี้แลกกับโลกทั้งใบ แต่บางคนกลับไม่ได้อะไรเลย
ผมคิดว่า คนที่ไม่ได้อะไรเลย อาจเป็นเพราะพวกเขาไม่เคย “หาจุดคานงัด”
แต่กลับพยายามงัดโลกด้วยมือเปล่า - โดยไม่มีเครื่องทุ่นแรงใดๆ

ความสามารถที่น่ายกย่องที่สุด คือ “ความสามารถในการพัฒนาความสามารถ”
ประสิทธิภาพที่น่ายกย่องที่สุด คือ “การยืดเวลาทำงานให้คุ้มที่สุด”
เครื่องทุ่นแรงที่น่ายกย่องที่สุด คือ “การใช้อิทธิพลเหนือจิตใจคน”

ผมขอให้คุณได้ครอบครองทั้งสามสิ่งนี้ เพื่อแลกกับ “โลกทั้งใบ” ที่เป็นของ
คุณโดยแท้จริง

สนุกกับงาน : เปลี่ยนภาระให้กลายเป็นการเล่น

วันหนึ่งในวันเกิดของผม มีเพื่อนที่เคยไปเที่ยวมาซูบิกชู¹¹ และป้าอะเมซอนด้วยกันมาร่วมฉลอง หลังจากกล่าวคำว่า “สุขสันต์วันเกิด” เสร็จ ก็เตือนผมต่อด้วยน้ำเสียงจริงจังว่า “หลิ่วรูน นายอย่าทำงานหนักเกินไปนัก พักผ่อนบ้าง”

ผมตอบว่า “ผมไม่ได้ทำงานหนักเลยสักนิด ทุกวันผมสนุกกับงาน ขนาดแนวผมยังเป๊ะเลย”

เพื่อนผมดูประหลาดใจมาก “นี่นายจะรอดไปถึงไหน! ทำทั้งงานที่ปรึกษา สอนอบรม เขียนคอลัมน์ จัดวงหรือผู้บริหาร... ทำหลายอย่างพร้อมกันขนาดนี้แล้วยังบอกว่าไม่เหนื่อย ทั้งหมดนี้มันต้องใช้พลังงานมหาศาลมากเลยนะ”

แต่ผมพูดจากใจจริง ผมไม่เหนื่อยเลย ผมรู้สึกสนุกกับมันมากกว่า

งานคือพลังสร้างสรรค์ ไม่ใช่เครื่องดูดวิญญาณ

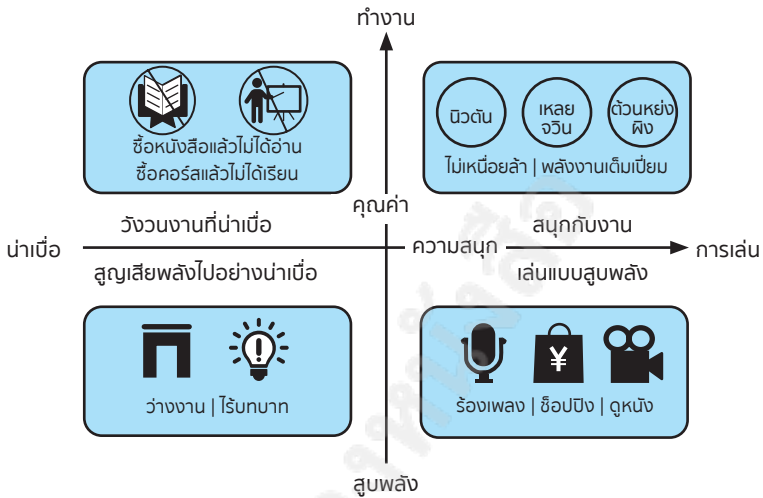
ผมเคยเล่าไว้ในบทความก่อนว่าวันหนึ่งของผมผ่านไปอย่างไร: ตื่น 7 โมงเช้า ออกกำลังกายอ่านหนังสือเข้าร่วมกิจกรรมบรรยายพบลูกค้าเกี่ยวกับความคืบหน้าของโครงการ ประชุมออนไลน์ คุยกับเพื่อนเก่าที่ไม่เจอกันนานจนถึงสี่ทุ่มครึ่ง แล้วฟังเสียงฝนตกที่หน้าต่าง 15 นาที แล้วก็เข้านอน

มีคนถามผมว่า “ชีวิตที่ดูเหมือนเครื่องจักรแบบนี้ มันสร้างกันยังไง?”

จริง ๆ แล้ว ชีวิตแบบนี้แม้จะดูน่าเบื่อและเหมือนเป็นกลไก แม้นภายนอกจะดูเหมือนยากที่จะยอมรับ แต่ก็มี ความงามในแบบของมัน - ความมีระเบียบแบบนาฬิกาสวิส ไม่ใช่ความอดทนเฟื่องฟู แต่เป็นวิถีชีวิตที่ผมชอบอย่างมาก

11 [ผู้เรียบเรียง] มาซูบิกชู (Machu Picchu) 1 ใน 7 สิ่งมหัศจรรย์ของโลก เป็นซากอารยธรรมโบราณของชาวอินคา ตั้งอยู่บนเทือกเขาสูงในประเทศเปรู ทวีปอเมริกาใต้

เมื่อเอาสองแกนนี้มาตัดกัน คุณจะได้ 4 ช่อง การเล่น VS ทำงาน : ชีวิตของคุณอยู่ส่วนไหน? ตำแหน่งที่คุณอยู่บนสี่ส่วนนี้ จะกำหนดจุดพิงัดชีวิตของคุณ



รูปที่ 3-2 สัมผัสของ 'การเล่น' และ 'งาน'

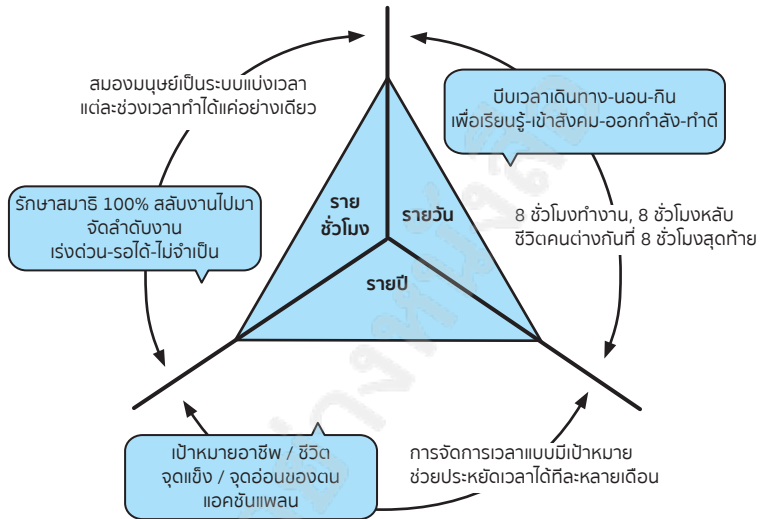
“เวลา” เป็นพลังที่มีสองด้านต่างกันสุดขั้ว : ด้านหนึ่งพาเราก้าวสู่ความสำเร็จ อีกด้านค่อย ๆ บั่นทอนชีวิต ด้านแรกเติมความหมายให้ชีวิต ส่วนอีกด้านค่อย ๆ พรากชีวิตไปอย่างเงียบ ๆ

ช่องที่ 3 : สะท้อน “ไร้ค่าและน่าเบื่อ”

ทั้งแกนแนวนอนและแนวตั้งเป็นค่าลบ กิจกรรมอย่าง เดินเล่นไปเรื่อย คิดฟุ้งซ่าน กินอัมแล้วกินนอน... ทั้งหมดนี้ไม่ให้ความสุข ไม่สร้างคุณค่า เสียเวลาเปล่า ดวงอาทิตย์ขึ้นทุกวัน แต่คุณกลับใช้เวลาหมดไปอย่างเศร้าใจ อย่าลืมว่าชีวิตและเวลา คือ สิ่งล้ำค่าที่สุด

การคิดแบบผู้บริหารยุคใหม่ : การบริหารเวลา 3 ระดับ

ถ้าคุณอยากบริหารเวลาให้ดียิ่งขึ้น สิ่งหนึ่งที่สามารถทำได้คือ การแบ่งระดับของเวลาให้ชัดเจน ผมเคยเสนอแนวคิดเรื่องการบริหารเวลา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปี ระดับวัน และระดับชั่วโมง (ดังรูปที่ 3-3)



รูปที่ 3-3 การบริหารเวลา 3 ระดับ

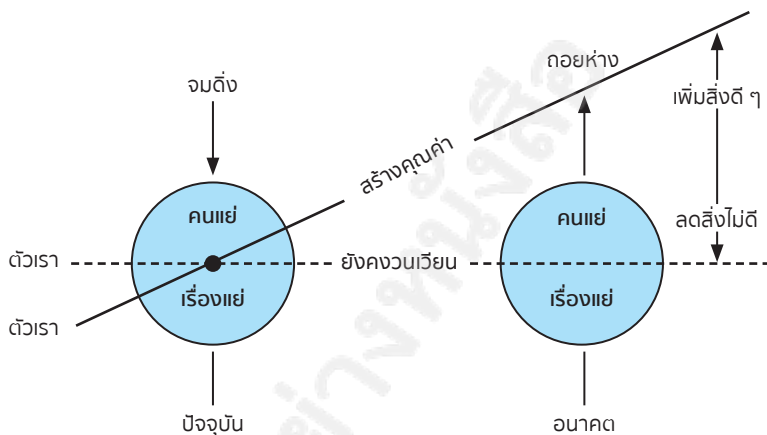
ระดับที่ 1 : การบริหารเวลาแบบรายปี

ทุกเดือนมกราคม ผมจะจัดทำ “แผนปฏิบัติการประจำปี” และทบทวนสิ่งที่ทำได้-ทำไม่ได้จากปีที่ผ่านมา แผนประจำปีของผมประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ

- (1) เป้าหมายอาชีพ / เป้าหมายชีวิต
- (2) จุดแข็ง / จุดอ่อนของตน
- (3) แอคชั่นแพลน

ทำไมถึงเป็นแบบนั้น? เพราะเมื่อเราเปลี่ยนตัวเองให้ดีขึ้น โดยการสร้างคุณค่าที่ทำให้เราหลุดพ้นจากวงจรแย่ๆ และดึงดูดสิ่งดี ๆ เข้ามา และลดสิ่งที่ไม่ดีที่มีอยู่ลงไป

ในอนาคต สิ่งที่คุณต้องถอยห่างไม่ใช่คนแย่ ๆ และเรื่องแย่ ๆ แต่คือตัวคุณเองในเวอร์ชันที่ดึงดูดแต่คนแย่ ๆ และเรื่องแย่ ๆ นั้นเอง (ดังรูปที่ 3-5)



รูปที่ 3-5 เริ่มจากเปลี่ยนตัวเอง แล้วคุณ sẽ เห็นว่ารอบตัวมีแต่คนดี

เวลา จะตอบแทนคนที่ตั้งใจสร้างคุณค่าเสมอ

ครั้งหนึ่ง ผมได้รับการเชิญจากอาจารย์หวั่ง เจียเฟิน อดีตประธานกลุ่มบริษัทผลิตภัณฑืนม “กวางหมิง” ให้ไปแบ่งปันเรื่อง “โอกาสการเปลี่ยนผ่านในยุคดิจิทัล” ให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่ในโครงการของเธอในหลักสูตร Leading Edge Forum

แก่นแท้ของความสัมพันธ์ทางสังคม : การมอบคุณค่าและการแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียม

หลายคนถามผมว่า “คุณรู้จักคนเก่งในวงการตั้งมากมาย คุณบริหารเครือข่ายความสัมพันธ์ยังไง?” ผมตอบว่า “สร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณค่า” คุณมอบคุณค่าแบบไหน ก็จะได้รู้จักกับคนแบบนั้น

พูดตามตรง ผมแทบไม่เคยใช้เวลาไปบริหารความสัมพันธ์เลยด้วยซ้ำ

ผมคิดว่า “มิตรภาพของสุภาพบุรุษนั้นจิตคิดเหมือนน้ำเปล่า” ความสัมพันธ์ที่ดี ไม่จำเป็นต้องกินข้าวด้วยกันทุกวัน หรือส่งของขวัญให้กันในทุกเทศกาลต่าง ๆ หลายคนพยายามเอาใจคนอื่น หรือชวนขายสร้างเครือข่าย เพื่อหวังว่าอีกฝ่ายจะช่วยตัวเองในสักวันหนึ่ง แต่นั่นเป็นท่าทีที่ผิด

การทุ่มเทความพยายามเพื่อให้ได้ถ่ายรูปกับคนเก่ง แอด WeChat แล้วอีกฝ่ายจะกลายเป็นเครือข่ายของคุณได้จริงหรือ? คำตอบคือ “ไม่ได้” ถ้าคุณไม่มีคุณค่ามาแลกเปลี่ยนกับเขา แล้วเขาจะช่วยคุณไปทำไม? คุณจะได้รับความช่วยเหลือก็ต่อเมื่อคุณช่วยเขาได้ นั่นคือหลัก Win-Win การแลกเปลี่ยนคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่เท่าเทียม

ดังนั้น ทักษะคิดพื้นฐานในการบริหารเครือข่ายความสัมพันธ์ คือการมอบคุณค่าให้ผู้อื่นอย่างเปิดเผย ไม่กั๊กไว้เลย และพร้อมยื่นมือช่วยเหลือด้วยความจริงใจ โดยไม่มีเป้าหมายแอบแฝง

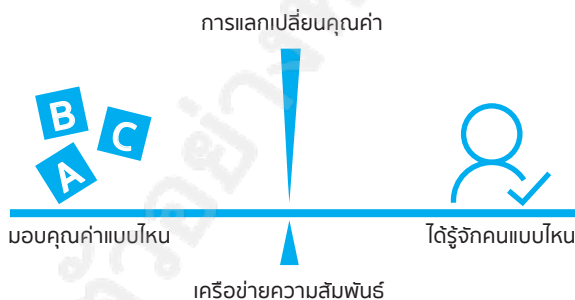
เมื่อคุณสั่งสมประสบการณ์มาอย่างยาวนาน จนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน มีผลงานเป็นที่ยอมรับ เครือข่ายที่มีความหมายก็จะหลั่งไหลเข้ามาเอง คนที่เก่งและมีคุณค่า ย่อมดึงดูดการยอมรับและความช่วยเหลือจากคนเก่งและมีคุณค่าคนอื่น ๆ ได้โดยธรรมชาติ

คุณต้อง “เก่งขึ้น” ให้ได้ก่อน อย่าอยากได้รับการยอมรับมากขึ้น ก่อนอื่นต้องทำให้ตัวเองเก่งก่อน เครือข่ายที่มีคุณค่าไม่ใช่เรื่องของปริมาณ แต่คือคุณภาพ

เมื่อคุณไม่มีเงิน ไม่มีทรัพยากร และไม่มีเส้นสาย สิ่งเดียวที่คุณมี คือความสามารถ ผลงาน และชิ้นงานของคุณ ที่จะเป็นอาวุธที่ทำให้คุณโดดเด่นท่ามกลางวิกฤต หากไม่มีความสามารถที่แท้จริงก็จะช่วยใครไม่ได้เลย ต่อให้คุณรู้จักคนมากแค่ไหน พวกเขาก็จะไม่ใช้เครือข่ายของคุณ

แก่นแท้ของเครือข่ายความสัมพันธ์ที่แท้จริง คือการแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียม (ดังรูปที่ 3-6)

เมื่อคุณพัฒนาตัวเองให้เก่งพอ ค่าใช้จ่ายสรรเสริญ การยอมรับ เครือข่ายความสัมพันธ์ ทุก ๆ สิ่งที่คุณต้องการก็จะหลั่งไหลมาหาคุณเอง

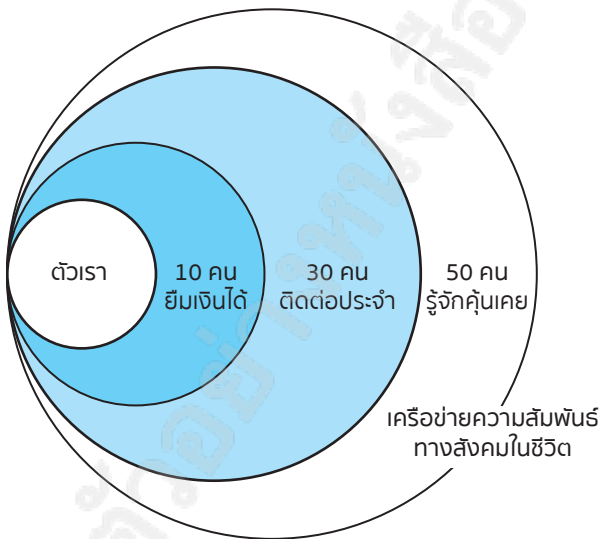


รูปที่ 3-6 แก่นแท้ของเครือข่ายความสัมพันธ์ คือการแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียม

มีเพียงคนเก่งเท่านั้นที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระดับสูงสุด คือคนที่คุณกล้าขอยืมเงินในช่วงที่เกิดวิกฤตในชีวิต ซึ่งมีไม่เกิน 10 คน ลองนึกดูสิว่า 10 คนนั้นคือใครบ้าง? แม้จะรวมพ่อแม่ ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูงแล้วก็ไม่เกินนั้น

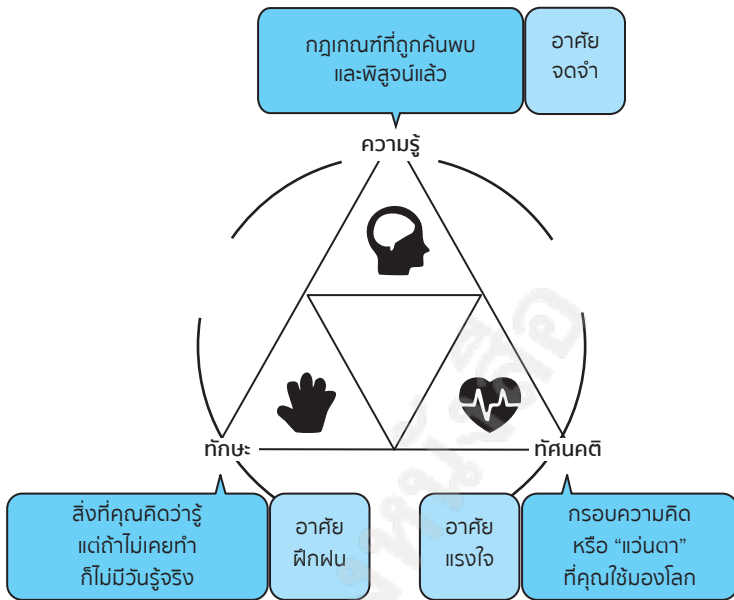
ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระดับกลาง คือเพื่อนสนิท คนที่ติดต่อกันเป็นประจำ คนวงนี้รวมแล้วไม่เกิน 30 คน ซึ่งก็รวม 10 คนแรกด้วย ถึงรายชื่อในโทรศัพท์จะมีเป็นร้อย แต่คุณจำได้กี่คน?



รูปที่ 3-8 ความสัมพันธ์ในชีวิตแบบ “10-30-60”

ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระดับต่ำสุด คือคนคุ้นเคย หรือคนที่คุณจำได้เมื่อโทรหาคุณ คุณรู้ว่าเขาชื่อใคร แต่ไม่ได้ติดต่อกันนานแล้ว คนวงนี้รวมแล้วไม่เกิน 60 คน ซึ่ง 60 คนนี้ก็รวมถึง 30 คนที่กล่าวไปแล้วด้วย

ดังนั้น ในชีวิตคนเรา จริง ๆ แล้วไม่จำเป็นต้องมีเครือข่ายความสัมพันธ์มากมายก็สามารถดำเนินชีวิตได้ คุณแค่รู้จัก 60 คนอย่างลึกซึ้ง และรักษาความสัมพันธ์คนเหล่านี้ไว้ให้ดี ก็เพียงพอแล้วสำหรับชีวิต



รูปที่ 3-9 ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

ความรู้ (Knowledge)

ความรู้คืออะไร? คือกฎเกณฑ์ที่ถูกค้นพบและพิสูจน์แล้วว่าเป็นจริง

มันเป็นสิ่งที่แน่นอน ไม่จำเป็นต้องผ่านประสบการณ์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยตัวเองถึงจะเข้าใจ

เช่น “ $1 + 1 = 2$ ” เป็นสิ่งที่เป็นจริง จะไม่มีทางเท่ากับ 3 หรือ 0.5 อย่างเด็ดขาด ไม่ใช่คำถามเขาวงกตที่ต้องตีความหรือคิดพลิกแพลง

“ทัศนคติ” คือสิ่งที่ไม่มีการสอนคุณได้ มันเป็นสิ่งที่ใจคุณต้องเลือกเอง

ในประวัติศาสตร์ มีคนที่มีทั้ง “ความรู้” และ “ทักษะ” อย่างเต็มเปี่ยมมากมาย เช่น เซอร์ชิลล์และอิตเลอร์²⁹ แต่การที่พวกเขาเลือก “ทัศนคติ” ที่ต่างกัน โดยสิ้นเชิง และผลลัพธ์ก็ต่างกันโดยสิ้นเชิงเช่นกัน

เพราะทัศนคติเกิดจากแรงใจไม่แปลกเลยที่ใครหลายคนบอกว่า “ทัศนคติคือทุกสิ่ง”

ข้อคิด

สรุปแล้ว สิ่งที่มีประโยชน์ต่อตัวผมในวันนี้คือ **ทัศนคติ** มากกว่า 50% **ทักษะ** ประมาณ 30% และความรู้ไม่ถึง 20% ซึ่งความรู้ที่มาจากห้องเรียนมหาวิทยาลัยนั้นไม่ถึงครึ่งหนึ่งของทั้งหมด นั่นจึงเป็นเหตุผลที่ผมตบนักศึกษาแบบนั้น

เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ผมมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อแรก อย่าเรียนรู้ “ความรู้” แบบ “ทักษะ” : นักปฏิบัติบางคนที่เชื่อมั่นในชีวิตจริงของตนเองเท่านั้น พวกนี้มักพูดว่า “ฟังเหตุผลมาก็เยอะ แต่ชีวิตจริงมันไม่ง่ายแบบนั้น” แต่แทนที่จะเรียนรู้จากบทเรียนของคนรุ่นก่อนที่คิดและสรุปไว้ให้แล้ว กลับเลือกจะออกไปล้มลุกคลุกคลานเอง หวังจะได้ข้อสรุปจากชีวิตจริง พวกเขาเรียนรู้ “ความรู้” เหมือน “ทักษะ” กลายเป็นการ “ประดิษฐ์ล้อขึ้นใหม่” การที่คุณฟังเข้าใจอะไรสักอย่าง อาจเป็นแค่พื้นฐานของคนอื่นๆ มนุษย์เราเติบโตได้ ก็เพราะเรายืนอยู่บนไหล่ของคนรุ่นก่อน

29 [ผู้เรียบเรียง] วินสตัน เชอร์ชิลล์ ยึดมั่นในคุณค่าของประชาธิปไตย เสรีภาพ และศักดิ์ศรีของมนุษย์ ส่วน ออดอล์ฟ ฮิตเลอร์ เชื่อในอำนาจนิยมและการแบ่งแยกเชื้อชาติ

PART FOUR

เข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง
ด้วย 3 คำถามทองคำ

ตระกะพื้นฐานที่ใช้เผยได้
คำตอบที่ปลอมตัวเป็นคำถาม

4

การเข้าใจแก่นแท้ของเรื่องต่าง ๆ ผ่านศิลปะแห่งการเปรียบเทียบ

ในฐานะที่ผมเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ ผมมีโอกาสดูแลกับยอดฝีมือในวงการธุรกิจอยู่เสมอ บ่อยครั้งที่พวกเขาสามารถใช้การเปรียบเทียบอย่างเรียบง่ายและแม่นยำเพื่ออธิบายทฤษฎีทางธุรกิจที่เข้าใจยากให้ชัดเจนขึ้นจนคนฟังถึงกับตบเข้าชื่นชม

“คนที่มองเห็นแก่นแท้ของสรรพสิ่ง มักเป็นคนที่เปรียบเทียบเก่ง”

หนึ่งในต้นแบบที่ใช้การเปรียบเทียบได้อย่างแหลมคมคือ คุณจินจื้อกั๋ว อดีตประธานของเบียร์จีนชื่อดัง “Tsingtao” หรือที่คนไทยคุ้นในชื่อ “ชิงเต่า”

ครั้งหนึ่งผมเคยพาคณะผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ “ค้นหาหนทางแห่งจีน” ไปศึกษาดูงานที่บริษัทเบียร์ชิงเต่า และในโอกาสนั้น เราได้รับเกียรติจาก คุณจิน มาร่วมแบ่งปันประสบการณ์ด้วย

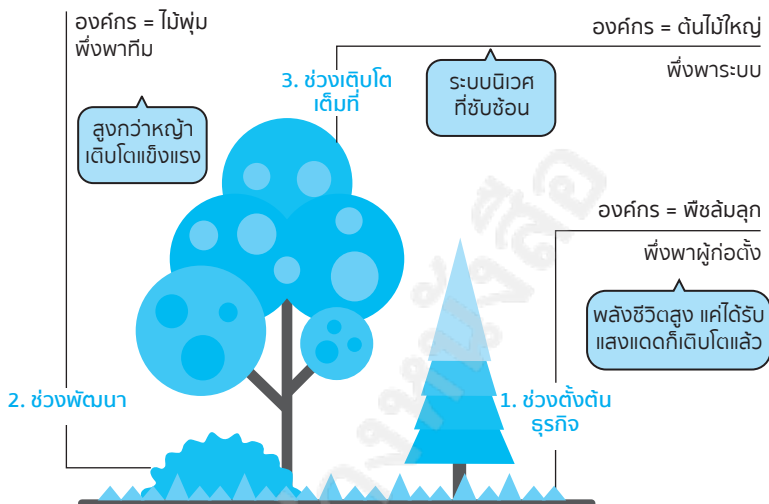
หลายคนบอกว่าคำพูดของคุณจินทำให้พวกเขา “ตาสว่าง” บางคนถึงขั้นบอกว่ารู้สึกโดนใจอย่างแรง อย่างเช่น มีผู้ประกอบการคนหนึ่งถามคุณจินว่า ควรจะรับคนเข้าทำงานอย่างไร และควรใช้คนอย่างไร?

หากเรียนคณะบริหารธุรกิจ คำถามนี้จะอยู่ในรายวิชา “การบริหารทรัพยากรบุคคล: การสรรหา พัฒนา จัดการ และรักษานักวิชาการที่มีความสามารถ” ซึ่งมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายประเด็น

หากมองจากมุมของ HR ก็แบ่งออกเป็นระบบวางแผน ระบบสรรหา ระบบบริหารจัดการคน ระบบค่าตอบแทน ระบบการจูงใจ ระบบฝึกอบรม และระบบรักษานักวิชาการ เป็นต้น

แต่คุณจินตอบว่า “หากคุณจะทำกล่องก็ต้องหาไม้การบูร หากจะทำโลงศพก็ต้องหาไม้จีนชื่อนาน หากจะทำประตูหน้าต่าง ไม่สนก็เพียงพอแล้ว”

และมีองค์กรอยู่ในช่วงเติบโตเต็มที่ เปรียบเสมือน “ไม้ยืนต้น” หรือ “ต้นไม้ใหญ่” - มีระบบนิเวศที่ซับซ้อน พอถึงจุดนี้องค์กรจะพึ่งพาแค่ผู้ก่อตั้งและทีมไม่ได้อีกต่อไป แต่ต้องอาศัย “ระบบ” ในการขับเคลื่อน (ดังรูปที่ 4-3)



รูปที่ 4-3 วงจรชีวิตขององค์กร

คุณจินใช้ “วงจรของชีวิตพืชพรรณ” มาเปรียบเปรยกับ “วงจรชีวิตขององค์กร” ทำให้เราเข้าใจแต่ละขั้นตอนขององค์กรได้อย่างแจ่มแจ้ง พร้อมเข้าใจว่าบริษัทควรพึ่งพาอะไรและทำอะไรในแต่ละช่วง

PART FIVE

เข้าใจแก่นแท้ ของการอยู่ร่วมกัน และฝ่าฟันสู่ความสำเร็จ

ตระกะพื้นฐานของการสร้าง
องค์กรให้ยิ่งใหญ่และยั่งยืน

ตัวอย่างหนังสือ

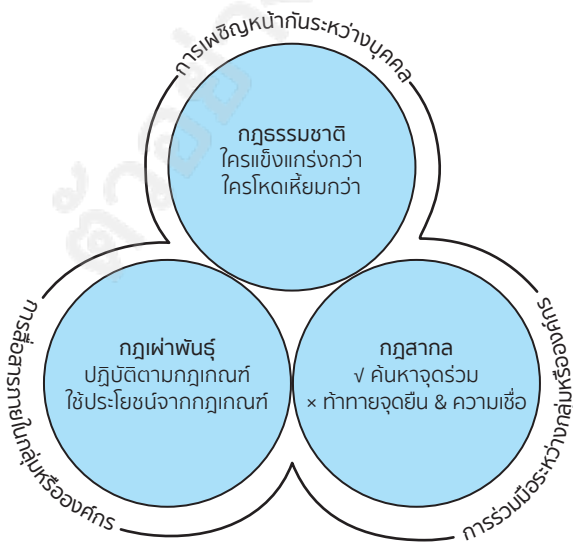
5

กฎหลัก 3 ข้อของโลกใบนี้ : กฎธรรมชาติ กฎแห่งพันธุ์ กฎสากล

มีเพื่อนร่วมชั้นคนหนึ่งถามผมว่า “จะอยู่กับโลกนี้ยังไงให้เป็นผู้ใหญ่หน่อย?” เพราะเขามักจะเจอกับ “คนที่โตแต่ตัว” กับ “คนที่เถียงหัวชนฝา” ซึ่งยากที่จะเข้าใจพวกเขาทำงานร่วมกันก็ลำบาก บางครั้งถึงขั้นทะเลาะกันใหญ่โต สรุปว่าคนกลุ่มนี้ยังไม่เป็นผู้ใหญ่และไม่เป็นมืออาชีพเอาซะเลย

ผมอดไม่ได้ที่จะตอบกลับไปว่า “เหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้นเพราะเรากำลังสื่อสารกับพวกเขาด้วยกฎที่แตกต่างกัน”

ในโลกนี้มีกฎหลักอยู่ 3 ข้อ ได้แก่ กฎธรรมชาติ กฎแห่งพันธุ์ และกฎสากล (ดังรูปที่ 5-1) คนที่เป็นผู้ใหญ่จะเข้าใจวิธีใช้กฎเหล่านี้เพื่อการร่วมมือกับผู้อื่นและปกป้องตัวเอง



รูปที่ 5-1 กฎหลัก 3 ข้อของโลกใบนี้

ข้อคิด

ในโลกใบนี้ มีกฎหลัก 3 ข้อ ได้แก่ กฎธรรมชาติ กฎเผ่าพันธุ์ และกฎสากล การที่เราก้าวจากกฎธรรมชาติไปสู่กฎเผ่าพันธุ์ และพัฒนาไปสู่กฎสากล ถือเป็นความก้าวหน้า และพัฒนาการของอารยธรรมมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

เมื่อคุณมองโลกผ่านมุมมองของกฎหลักสามข้อนี้ คุณจะเข้าใจเลยว่า เบื้องหลังของการเติบโตของแต่ละบุคคล การแข่งขันในองค์กร หรือแม้กระทั่งการเมืองระหว่างประเทศ ล้วนมีเหตุผลรองรับ

แต่เมื่อย้อนกลับมามองที่ตัวเราเอง ผมอยากให้คุณเข้าใจว่า

“กฎธรรมชาติ” คือกฎที่แข็งแกร่งและเก่าแก่ที่สุด มันไม่ต้องการการยอมรับจากใคร นอกจากตัวเราเอง

“กฎสากล” เป็นกฎที่ทรงพลังที่สุด ใช้ได้ผลที่สุด เพราะมันถูกยอมรับในวงกว้าง สามารถสร้างความร่วมมือได้มากกว่า

คนประเภท “โตแต่ตัว” หรือ “เถียงหัวชนฝา” คือคนที่เลือกใช้กฎผิดประเภทในการอยู่ร่วมกับโลกใบนี้

ลองถามตัวเองดูสิครับว่า วันนี้คุณกำลังใช้กฎแบบไหนในการแลกเปลี่ยนคุณค่ากับโลกใบนี้อยู่?

ยิ่งคุณใช้กฎที่ก้าวหน้ามากเท่าไร คุณก็จะยิ่งได้รับสิ่งที่มีค่ามากขึ้นเท่านั้น แต่ในขณะเดียวกัน คุณก็จะเปราะบางมากขึ้นด้วยเช่นกัน

ดังนั้น เราต้องรู้จักเลือกใช้กฎให้ถูกสถานการณ์ ทั้งกฎเผ่าพันธุ์และกฎสากล เพื่อแลกเปลี่ยนคุณค่ากับโลกได้อย่างชาญฉลาดและที่สำคัญต้องไม่ลืมพกพา กฎธรรมชาติไว้ปกป้องตัวเองในยามจำเป็นด้วย

แสวงหาและใช้ประโยชน์จากพลังงาน แห่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ผมเคยเขียนบทความหนึ่งชื่อ “หวั่นเหว : ไม่ใช่เกมสงครามเทคโนโลยี แต่คือสงครามแย่งชิงอำนาจจัดสรรความมั่งคั่ง” ซึ่งพูดถึงแนวคิดที่ว่า “ใครก็ตามที่ควบคุมทรัพยากรที่หายาก ผู้นั้นย่อมมีอำนาจในการจัดสรรความมั่งคั่ง”

ในบทความนั้น ผมได้กล่าวถึงการที่หวั่นเหวให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในแต่ละปีพวกเขาทุ่มเงินไม่ต่ำกว่า 10% ของรายได้รวมให้กับ R&D ตัวอย่างเช่น ในปี 2019 หวั่นเหวลงทุนใน R&D ไปถึง 131.7 พันล้านหยวน คิดเป็น 15.3% ของรายได้ทั้งปี

ทำไมหวั่นเหวถึงลงทุนกับ R&D ขนาดนั้น? คำตอบคือ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เปรียบเหมือนในสนามรบ ฝ่ายไหนมี “พลังงาน” หรือ “พลังรบ” สูงกว่าย่อมได้เปรียบโดยไม่ต้องยิงกระสุนสักนัด

แต่ก่อนที่เราจะเข้าใจเรื่องนี้อย่างลึกซึ้ง เราควรมาทำความเข้าใจ “แก่นแท้ของสงคราม” ลองดูตัวอย่างในสนามรบที่จะช่วยให้เข้าใจว่าทำไมหวั่นเหวจึงมุ่งเน้น R&D อย่างจริงจัง และมันเกี่ยวข้องกับ “พลังงาน”...

เรากำลังพูดถึง “พลังงาน” แบบไหน?

ในคอร์สเรียน “เจาะลึก ‘จ๊อจ๊อทางเจียน’ กับหมี่อี้ – เรียนรู้ศาสตร์การนำทัพจากแม่ทัพโบราณ” บนแพลตฟอร์มจีน Dedao มีบทเรียนหนึ่งที่พูดถึงยุทธวิธีการโจมตีด้วยน้ำ³ (การใช้พลังน้ำบุกโจมตีศัตรูหรือคู่แข่ง) ซึ่งทำให้ผมประทับใจมาก

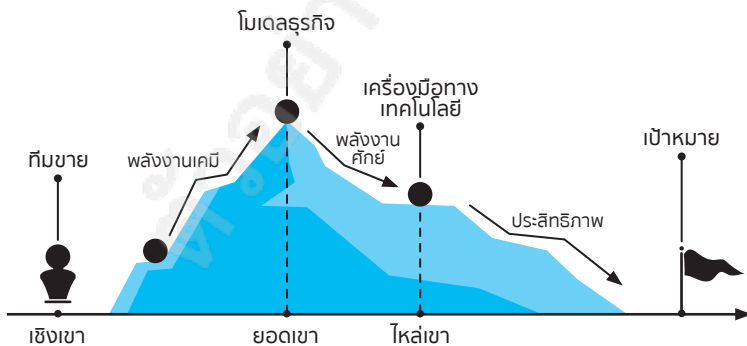
3 [ผู้เรียบเรียง] ยุทธวิธีระดับปฏิบัติการ (Tactics) ขั้นตอนเฉพาะที่ใช้ในการต่อสู้ที่มีอาณาภาพสูง

ถ้ามีพนักงานขายที่แกร่งและชำนาญ ก็เหมือนมียักษ์ในทีมที่ผลัดกันหันได้ไกล เพราะยักษ์กินเยอะ แปลงอาหารเป็นพลังงานได้มาก จึงใช้แรงได้มากกว่าคนทั่วไป

แต่องค์กรที่ยอดเยียมจริงๆ จะไม่หยุดอยู่แค่การใช้แรงคน แต่มองหาพลังจากภายนอกที่องค์กรไม่มี เพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ — เหมือนการใช้น้ำใจดีเมือง เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เวลาคนพูดถึงโมเดลธุรกิจ คำถามคือ โมเดลธุรกิจสร้างพลังงานอะไร? คำตอบคือ โมเดลธุรกิจมีบทบาทในการสร้างพลังงานศักยภาพให้กับองค์กร

เมื่อองค์กรใช้โมเดลธุรกิจที่ดี เปรียบเหมือนการยืนอยู่บนยอดเขา ซึ่งทำให้เกิดพลังงานศักยภาพ ต่อให้คู่แข่งมีทีมขายเก่งแค่ไหน พวกเขาก็เหมือนกำลังปีนเขาขึ้นมาหาคุณ ขณะที่คุณแค่ผลัดกันหันเบาๆ จากยอดเขา ก็สามารถสร้างผลกระทบได้มากกว่าการผลักจากพื้นราบ (ดังรูปที่ 5-2)



รูปที่ 5-2 โมเดลธุรกิจสร้างพลังงานศักยภาพ

ข้อคิด

เรามักพูดกันว่า “เหล่าที่คุณดื่มกับลูกค้า คือเหงื่อที่คุณไม่ได้เสียในตอนสร้างผลิตภัณฑ์” คำพูดนี้มีความหมายลึกซึ้ง

เพราะการสร้างผลิตภัณฑ์ เปรียบได้กับการผลักดันก้อนหินขึ้นไปบนยอดเขาสูง และเมื่อไปถึงจุดสูงสุดของพลังงานศักยภาพก็เพียงแค่นปล่อยให้หินกลิ้งลงมา เพื่อปลดปล่อยพลังงานที่สะสมไว้ พร้อมกับใช้การตลาดและช่องทางจัดจำหน่ายช่วยลดแรงต้าน แล้วแปลงพลังงานศักยนั้นให้กลายเป็นพลังงานจลน์ ก่อนจะส่งต่อแรงกระเพื่อมนี้ออกสู่ลูกค้าให้ได้มากที่สุด นี่คือวิธีที่เราหวังจะคว้าความสำเร็จทางธุรกิจ

เรายังเคยพูดอีกว่า “จงพึงพากระแส อย่าไปโทษคน”

“จงพึงพากระแส” หมายถึง การมองหาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นความได้เปรียบทางเทคโนโลยี และ/หรือ โมเดลธุรกิจที่ดีกว่า หรือมีระบบที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งทั้งหมดนี้เปรียบได้กับพลังงานภายนอกที่เราสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

ส่วน “อย่าไปโทษคน” หมายถึง การวางคนที่ใช่ไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสม พร้อมให้อำนาจหน้าที่และผลตอบแทนที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถปลดล็อกศักยภาพได้เต็มที่

เพราะแก่นแท้ของสงคราม คือการควบคุมพลังงาน ขอสงวนกำลังใจให้หัวเว่ยครับ

ราคาสินค้าควรถูกกำหนดจากอะไร?

งานของผมคือที่ปรึกษาทางธุรกิจ จึงมีโอกาสดำเนินการกับผู้ประกอบการหลายคน บางคนพอแนะนำผลิตภัณฑ์ของตัวเองเสร็จ ก็มักจะถามความเห็นจากผม

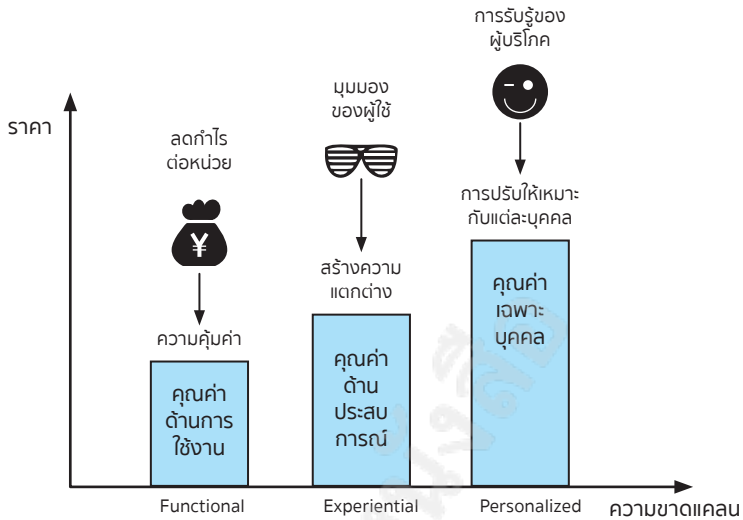
ครั้งหนึ่ง หลังจากดูสินค้าชิ้นหนึ่ง ผมให้ความเห็นว่า “ของดีเลยครับ แต่ดูแล้วรู้สึกว่าราคาแรงไปหน่อย” ผู้ประกอบการตอบกลับว่า “ผลิตภัณฑ์ของเราวางตำแหน่งเป็นสินค้าระดับกลางถึงสูง กลุ่มเป้าหมายคือชนชั้นกลางครับ”

พอเขาพูดจบ ผมก็อดคิดไม่ได้ว่า “ชนชั้นกลางไปทำอะไรให้คุณไม่พอใจถึงได้อยากเอาของแพงมาขายให้พวกเขา?”

และคำถามถัดมาที่พวกเขามักจะถามก็คือ “แล้วควรตั้งราคาอย่างไรดีครับ?”

ในมุมมองของผม จากประสบการณ์ด้านการวิเคราะห์ธุรกิจ ราคาสินค้าไม่ควรถูกกำหนดจากต้นทุนหรือความตั้งใจของผู้ขาย แต่ควรถูกกำหนดจาก “คุณค่าที่ผู้บริโภคสัมผัสได้”

แล้วผู้บริโภครับรู้คุณค่าแบบไหนได้บ้าง? โดยทั่วไปแล้ว คุณค่าของสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคสัมผัสได้มีอยู่ 3 ระดับหลัก ๆ คือ คุณค่าด้านการใช้งาน คุณค่าด้านประสบการณ์ และคุณค่าเฉพาะบุคคล (ดังรูปที่ 5-3)



รูปที่ 5-3 ราคาสินค้าควรถูกกำหนดจากอะไร

คุณค่าด้านการใช้งาน

คุณค่าด้านการใช้งานคืออะไร? ลองนึกภาพพ่อค้าหาบเร่ขายแตงโม เขาขายแตงโมทั้งลูก และเพื่อดึงดูดลูกค้า เขาก็เขียนป้ายโฆษณาว่า “หวานจนไม่อยากจะขาย” เพื่อบอกให้คนรู้ว่าแตงโมของเขา “หวาน” มาก นี่คือ “คุณค่าด้านการใช้งาน” ที่ผู้บริโภคสัมผัสได้ครับ

หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง ผมเคยไปบินเขา บินจนเหนื่อยมาก พอกลับลงมาก็รู้สึกหิวสุด ๆ เลยแวะร้านอาหาร แล้วสั่งหมั่นโถวสามลูกมากินแบบรวดเร็วจบ ความรู้สึกอึดนั้น นี่ก็คือ “คุณค่าการใช้งาน” ของหมั่นโถวที่ช่วยให้ผมอึดท้อง

ข้อคิด

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์คือ “ผู้บริโภค” เพราะราคาที่เหมาะสมไม่ใช่สิ่งที่เราตั้งขึ้นเอง แต่ขึ้นอยู่กับ “คุณค่าที่ผู้บริโภคสัมผัสได้”

คุณค่าที่ผู้บริโภคสามารถสัมผัสได้ คือ คุณค่าด้านการใช้งาน คุณค่าด้านประสบการณ์ และคุณค่าเฉพาะบุคคล ยกตัวอย่างเช่น

- ผู้บริโภคอยากกินแตงโมที่หวานชื่นใจ พ่อค้าก็เขียนป้ายว่า “หวานจนไม่อยากขาย” แบบนี้เรียกว่า การตอบสนอง “คุณค่าด้านการใช้งาน”
- ผู้บริโภคอยากกินแตงโมได้ทุกเมื่อพ่อค้าจึงผ่าแตงโมเป็นสองซีกแล้วแถมช้อนให้ด้วย แบบนี้เรียกว่า การตอบสนอง “คุณค่าด้านประสบการณ์”
- ผู้บริโภคอยากซื้อแตงโมในวันวาเลนไทน์ของจีนไปให้แฟน พ่อค้าก็ผ่าแตงโมและประกบเป็นรูปหัวใจแบบนี้เรียกว่า การตอบสนอง “คุณค่าเฉพาะบุคคล”

สิ่งที่หายากกว่าการใช้งาน คือประสบการณ์

สิ่งที่หายากกว่าประสบการณ์ คือความเฉพาะตัวบุคคล

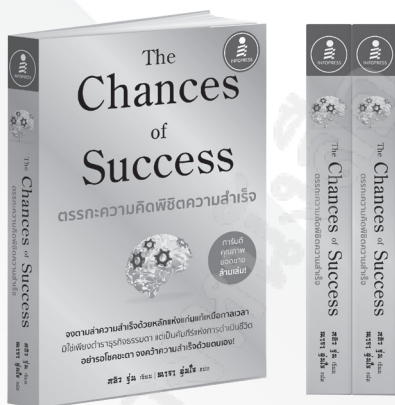
ดังนั้น การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์จึงขึ้นอยู่กับว่า “คุณมอบคุณค่าแบบไหนกับผู้บริโภค” ยิ่งคุณค่านั้นหายากเท่าไร ราคาที่ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

กำไรจากการไม่มีคู่แข่ง

ผู้ประกอบการที่เรียนกับผมคนหนึ่งกำลังเริ่มต้นธุรกิจถามผมว่า “ตอนที่เพิ่งเข้ามาในวงการใหม่ๆ ผมสามารถทำเงินได้มากเลยครับ แต่หลายปีมานี้ พอการแข่งขันเพิ่มขึ้น รายได้ก็น้อยลงเรื่อย ๆ จนตอนนี้แทบจะพอแค่จ่ายต้นทุนบริษัท แทบจะไม่มีกำไรเลย ผมควรทำอย่างไรดีครับ?”

นี่เป็นคำถามที่ผู้ประกอบการหลายคนต้องเจอ แล้วจะอย่างไรดีล่ะครับ?

หนังสือห้ามพลาด



ชีวิต...คือการแก้ปัญหาที่ไม่รู้จบ

การแก้ปัญหาเพียงครั้ง...ไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะหมดไป
เพราะชีวิตจะส่งโจทย์ใหม่มาให้เราอยู่เสมอ

ความสมบูรณ์แบบเพียงครั้ง... ไม่ใช่ความสำเร็จที่แท้จริง

ความสำเร็จอยู่ที่การแก้ปัญหาได้ตลอดเส้นทาง

และนี่แหละ...**ทางสู่ชีวิตที่สมบูรณ์**

— ศศิธร รุ่ง

สูตรลับแห่งความสำเร็จ 6 ขั้น



Framework for Success :

Decision → Method → Direction → Mindset → Leadership → Business Logic

แก่นแท้ของ “โชค” คือ “ความน่าจะเป็น”



ทุกคนควรมี
“กรอบคิดเชิง
ความน่าจะเป็น”

5%

95%

การตัดสินใจที่ถูก
สามารถยกระดับ
“อัตราความสำเร็จของชีวิต”
จาก 5% → 95%

อยากเพิ่มโอกาสสำเร็จในทุกการตัดสินใจทั้งชีวิตและธุรกิจ?
ในยุคข้อมูลถาโถม “การคิดแบบความน่าจะเป็น” เป็นทักษะสำคัญ

