



Matsushita Konosuke

มัตสึชิตะ โคโนซุเกะ

ผู้ก่อตั้งบริษัทไฟฟ้ามัตสึชิตะ

พศ.ประยูร เชื้อววัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

prayoon2554@gmail.com

เราคงพอจะสามารถสั่งให้คนสักร้อยคนทำงานให้เราได้
แต่หากเป็นถึงพันคนแล้ว เราคงต้อง “ขอร้อง”
ยิ่งมากขึ้นเป็นถึงหมื่นคนเมื่อไร เราคงต้อง “อ้อนวอน”
Matsushita Konosuke

มัตสึชิตะ โคโนซุเกะ นับเป็น “บิดา” ของวงการบริหารญี่ปุ่น ชื่อเสียงของเขาเป็นที่รู้จักกว้างไกล ยิ่งกว่านั้นยังเป็นที่รู้จักโด่งดังไปทั่วโลก ประเด็นสำคัญหนึ่งที่มัตสึชิตะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ก็คือ **เรื่องทรัพยากรบุคคล** เขาเคยกล่าวในการอบรมบุคลากรของบริษัทไว้ว่า...“หากมีใครถามว่า บริษัทไฟฟ้ามัตสึชิตะผลิตอะไร เราก็ให้ตอบเขาไปเลยว่า **บริษัททำหน้าที่ผลิตบุคลากร (ที่ดี) พร้อมกันนั้น เราก็ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าออกมาด้วย...**”

ในช่วงปลายชีวิตของเขา มัตสึชิตะมักเล่าให้ผู้คนรอบข้างฟังว่า “ผมเอง เป็นคนขี้โรค ความเป็นคนอ่อนแอเช่นนี้เอง ทำให้ผมต้องมอบหมายการงานให้ผู้อื่นทำแทน มันเลยช่วยให้บรรลุผลที่ดีออกมา”

บุคลิกเด่นประการหนึ่ง ของมัตสึชิตะ ก็คือ การพร้อมที่จะเข้าใจ “จุดยืนของอีกฝ่าย” โดยไม่ยื่นกระต่ายขาเดียว กับ “จุดยืนของตนเอง” ด้วยบุคลิกนี้เองทำให้มัตสึชิตะ สามารถผูกใจคนรอบข้างและสร้างความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ลองมาพิจารณา ทำที่เช่นนี้ ของ มัตสึชิตะ จากเรื่องจริงกันดู

ในปีค.ศ.1961 เกิดความโกลาหลขึ้น ในที่ประชุมผู้บริหารของบริษัทมัตสึชิตะ เมื่อบริษัทผลิตรถยนต์โตโยต้า ได้ขอให้มัตสึชิตะซึ่งผลิตรถยนต์รถยนต์ป้อนให้กับโตโยต้า ลดต้นทุนลงร้อยละ 20 ภายในเวลาหกเดือน

นี่มันเหมือนการเรียกร้องให้บริษัทมัตสึชิตะตายไปเสีย เป็นการเรียกร้องที่ทำได้

ไม่มีทาง

ทั้งหมดเหล่านี้ เป็นความเห็นของผู้บริหารที่ประชุมกันอยู่

อีกครู่หนึ่ง มัตสึชิตะ โคโนซุเกะก็เข้ามาในห้องประชุม คำถาม

แรกจากปากของเขาก็คือ

“อืม..ทำไมโตโยต้าถึงขอให้เราทำเช่นนี้ล่ะ?”

เบื้องหลังข้อเรียกร้องดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะ มีการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับญี่ปุ่น ผลจากมาตรการของรัฐบาล



วิทยุติดรถยนต์แบบใช้หลอดสุญญากาศ เป็นรุ่นแรกของบริษัท

ดังกล่าว ทำให้การแข่งขันด้านราคากับผู้ผลิตยักษ์ใหญ่ เช่น GM และ Ford ทวีความรุนแรงขึ้น หากปล่อยสถานการณ์ให้ดำเนินไปเช่นที่เป็นอยู่ ภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่นก็อาจจะพบกับจุดจบ นั่นจึงเป็นที่มาของข้อเรียกร้องดังกล่าวของโตโยต้า

มัตสึชิตะ พยายามเข้าใจข้อเรียกร้องดังกล่าว จากความจำเป็นของโตโยต้า

“อืมมม...เรื่องเป็นเช่นนี้เองหรือ แต่พวกเราลองคิดดูให้คิดนะ หากบริษัทของเราต้องอยู่ในฐานะเช่นโตโยต้าแล้ว เราจะมีความคิดเช่นไร? เราอาจจะเรียกร้องอะไรที่คล้ายๆ กันก็ได้..”

พวกเราในที่นี้ต่างมองว่า โตโยต้าเรียกร้องอย่างไรเหตุผล แต่หากเรามาอยู่ในฐานะของโตโยต้าแล้ว จะเป็นเช่นไรละ??

โตโยต้า คงมีความกังวลอย่างใหญ่หลวงและมุ่งมั่นที่จะหาหนทางเพื่อลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้อุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่น สามารถพัฒนาก้าวหน้าต่อไปได้ ว่าเป็นแล้วโตโยต้าก็มีจุดยืนที่จะพิทักษ์อุตสาหกรรมรถยนต์โดยรวม กับทั้ง เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติด้วย

ดังนั้น นี่ไม่ใช่ปัญหาเฉพาะของบริษัทมัตสึชิตะเสียแล้ว เราจึงไม่ควรปฏิเสธว่าทำไม่ได้เสียแต่ต้น หากแต่เราต้องหาทุกหนทางที่จะลดต้นทุนลงให้ได้” ผู้บริหารคนหนึ่ง ลูกขึ้น กล่าวว่า *“แต่ที่โตโยต้าเรียกร้องเรานั้น เขาขอให้เราลดราคาทันที 5% แล้วภายในหกเดือนลดลงอีก 15% รวมแล้วเป็น 20% มันเป็นไปได้มั๊ยครับ”*

มัตสึชิตะจึงกล่าวตอบและชี้แจงไปว่า *“การลดต้นทุนนั้น หากกำหนดเป้าหมายกันเพียงแค่ 5% หรือ 10% บางครั้งอาจจะไม่เกิดประโยชน์ แต่เมื่อกำหนดเป้าหมายไว้ที่ 20% เราก็ไม่สามารถใช้เทคนิคหุยมหิมเล็กๆ น้อยๆ ได้อีก หากเราต้องการบรรลุเป้าหมายเราต้องเริ่มเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ขั้นแนวคิดกันทีเดียว เป็นต้นว่า อาจจะต้อง*



Matsushita Konosuke



คิดว่าทำอย่างไรขนาดถึงจะลดลงไปเป็นครึ่งหนึ่ง ไม่เช่นนั้นเป้าหมายระดับนี้ก็บรรลุไม่ได้”

ดังนั้น นี่ไม่ใช่แค่เพียงการต่อรองเพื่อลดราคากับโตโยต้าเท่านั้น แต่เราต้องเข้าใจว่านี่คือเสียงเรียกร้องที่ต้องการเห็นอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นพัฒนาต่อไปได้

ลองคิดดูสิ หากเราสามารถผลิตสินค้า ซึ่งมีราคาลดลงได้ถึง 20% แล้วจะเกิดอะไรขึ้น?? สินค้าเช่นนี้ไม่เพียงขายให้กับโตโยต้าได้เท่านั้น หากแต่ยังขายไปที่ใดๆ ในโลกก็ยิ่งได้”

หลังจากนั้น บรรยากาศของการประชุมก็เปลี่ยนไป ผู้บริหารอีกคนหนึ่ง ลูกขึ้นกล่าวว่า *“หากเราทำสำเร็จ บริษัทต่างๆ ทั่วโลกจะวิ่งมาหาเราและขอให้เราขายสินค้าให้เขาอย่างแน่นนอน หากคิดได้เช่นนี้แล้ว ข้อเรียกร้องเช่นนี้ ไม่ใช่วิกฤติหรอก มันกลับเป็นลิขิตของฟ้าที่จะให้บริษัทสามารถโตแบบก้าวกระโดดต่างหาก มันเป็นโอกาสมากกว่านะ”*

ผลหรือครับ

บริษัทมัตสึชิตะ สามารถลดต้นทุนลงได้ 20% ตามเป้าหมาย และประตูก็เปิดให้บริษัทนี้ ก้าวไปเป็นบริษัทชั้นนำของโลกด้านวิทยุติดรถยนต์

ก่อนจะจากกันไปฉบับนี้ ผมคิดว่าบทเรียนสำคัญประการหนึ่งที่มัตสึชิตะให้กับเราก็คือ ทุกครั้งที่เราพบอุปสรรค พบความยากลำบาก เรามักจะพบบุคคลสองประเภท

ประเภทแรก ก็คือ ผู้ที่พร้อมจะปฏิเสธว่าทำไม่ได้ เป็นไปไม่ได้ บุคคลกลุ่มนี้จะมองเห็นสิ่งที่อยู่ข้างหน้าตน เป็นอุปสรรค เป็นวิกฤติ และพร้อมที่จะหยุด หรือเลิกกันไป

ในขณะที่เดียวกัน ก็มีบุคคลอีกประเภทหนึ่ง ที่พร้อมจะหันหน้าเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น พินิจพิจารณา ปรับวิธีคิด หามุมมองใหม่ๆ เพราะเขามองว่าเป็น “โอกาส”

ผู้ที่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นผู้ที่พร้อมจะหันหน้าสู้ปัญหา และใช้ปัญญาเพื่อแก้ไข 