



## มัตสึชิตะ โคะโนะซุเกะ

### ผู้ก่อตั้งบริษัทไฟฟ้ามัตสึชิตะ กับการพลิกวิกฤติ ให้เป็นโอกาส

พ.ศ. ๒๕๖๖ เชี่ยววัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

**เรา**คงพอจะสามารถตั้งให้ผู้คนสักร้อยคนทำงานให้เราได้ แต่หากเป็นถึงพันคนแล้ว เราคงต้อง “ขอรับรอง” ยิ่งมากขึ้นเป็นถึงหมื่นคนเมื่อไร เราคงต้อง “อ้วนวอน” Matsushita Konosuke

มัตสึชิตะ โคะโนะซุเกะ นับเป็น “บิดา” ของวงการบริหารยุคใหม่ในญี่ปุ่น ชื่อเสียงของเขาเป็นที่รู้จัก กว้างไกลข้ามพรมแดนประเทศ โด่งดังไปทั่วโลก

ประเด็นที่มัตสึชิตะ ให้ความสำคัญเป็นพิเศษประการหนึ่ง ก็คือ เรื่องทรัพยากรบุคคล เขาเคยกล่าว ในการอบรมบุคลากรของบริษัทไว้ว่า.. “หากมีใครถามว่า บริษัทไฟฟ้ามัตสึชิตะผลิตอะไรละก็ให้ตอบเขาไปเลยว่า บริษัททำหน้าที่ผลิตบุคลากร (ที่ดี) พร้อมกันนั้นก็ผลิตเครื่องไฟฟ้าออกมาด้วย..”

ในช่วงปลายชีวิตของเขา มัตสึชิตะมักเล่าให้ผู้คนรอบข้างฟังว่า “ผมเอง เป็นคนขี้โรค ความเป็นคนอ่อนแอเช่นนี้ ทำให้ผมต้องมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทน มันเลยช่วยให้เกิดผลที่ดีออกมา..”

บุคลิกเด่นประการหนึ่งของมัตสึชิตะ ก็คือ การมีแนวคิดที่จะเข้าใจ “จุดยืนของอีกฝ่าย” โดยไม่ยื่นกระดาษตายตัวกับ “จุดยืนของตนเอง” บุคลิกนี้เอง ทำให้มัตสึชิตะ สามารถผูกใจผู้คนรอบข้างและสร้างความจงรักภักดี จากผู้ได้บังคับบัญชาได้

ลองมาพิจารณาทำที่เช่นนี้ ของมัตสึชิตะ จากเรื่องจริงกันดูนะครับ

ในปี ค.ศ. 1961 เกิดความโกลาหลขึ้น ในที่ประชุมผู้บริหารของบริษัทมัตสึชิตะ เมื่อบริษัทผลิตรถยนต์โดยด้า ได้ขอให้มัตสึชิตะ ซึ่งผลิตรถยนต์รถยนต์ป้อนให้กับโตโยต้า ลดต้นทุนลงร้อยละ 20 ภายในเวลาหกเดือน

นี่มันเปรียบเสมือนการเรียกร้องให้บริษัทมัตสึชิตะตายไปเสีย..เป็นการเรียกร้องที่อีกฝ่ายทำไม่ได้ ไม่มีทางทั้งหมดดังกล่าวนี้นี้ เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารที่ประชุมกันอยู่..

อีกครู่หนึ่ง มัตสึชิตะ โคะโนะซุเกะ ก็เข้ามาในห้องประชุม คำถามแรกจากปากของเขาก็คือ..

“อืม...แล้วทำไมโดยด้าถึงขอให้เราทำเช่นนี้ละ..?”

เบื้องหลังข้อเรียกร้องดังกล่าว เกิดขึ้นเพราะมีการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับญี่ปุ่น ผลจากมาตรการของรัฐบาลดังกล่าว ทำให้การแข่งขันด้านราคาของรถยนต์ ซึ่งผลิตภายในประเทศ



กับผู้ผลิตยักษ์ใหญ่เช่น GM และ Ford ที่มีความรุนแรงขึ้น หากปล่อยให้สถานการณ์ให้เป็นเช่นที่เป็นอยู่ ภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่นก็อาจจะพบกับจุดจบ นั่นจึงเป็นที่มาของการเรียกร้องดังกล่าวจากโตโยต้า

มัตสึชิตะ พยายามเข้าใจข้อเรียกร้องดังกล่าว จากความจำเป็นของโตโยต้า “อืมมม...เรื่องเป็นเช่นนี้เองหรือ..แต่พวกเราลองคิดดูให้ดีๆ หากบริษัทของเราต้องอยู่ในฐานะ เช่น โตโยต้าแล้ว เราจะมีความคิดเช่นไร?

เราอาจจะเรียกร้องอะไร ที่คล้ายๆ กันก็ได้

พวกเราในที่นี้ ต่างมองว่า โตโยต้าเรียกร้องอย่างไรเหตุผล แต่หากเรามายืนในฐานะของโตโยต้าแล้ว จะเป็นเช่นไรละ ??

โตโยต้า คงมีความกังวลอย่างใหญ่หลวงและมุ่งมั่นที่จะหาหนทางเพื่อลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้อุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่นสามารถพัฒนาก้าวหน้าต่อไปได้

ว่าไปแล้ว โตโยต้า ก็มีจุดยืนที่จะพิทักษ์อุตสาหกรรมรถยนต์โดยรวม กับทั้งเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติด้วย

ดังนั้น นี่ไม่ใช่ปัญหาเฉพาะของบริษัทมัตสึชิตะเสียแล้ว เราจึงไม่ควรปฏิเสธว่าทำไม่ได้เสียแต่ต้น หากแต่เราต้องหาทุกหนทางที่จะลดต้นทุนลงให้ได้..”

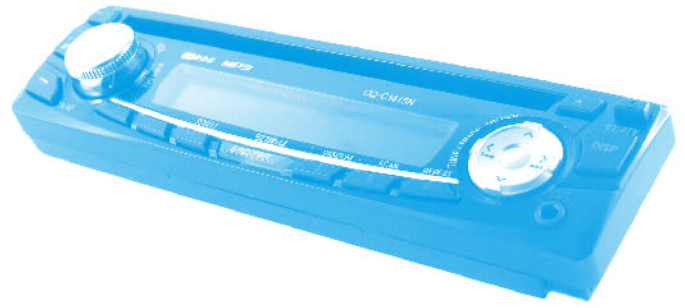
ผู้บริหารคนหนึ่ง ลูกขึ้นแย้งว่า “แต่ที่โตโยต้าเรียกร้องเอานั้น เขาขอให้เราลดราคาทันที 5% แล้วภายใน 6 เดือนลดลงอีก 15% รวมแล้วเป็น 20% มันเป็นไปได้ไหมครับ”

มัตสึชิตะจึงกล่าวตอบและชี้แจงไปว่า “การลดต้นทุนนั้น หากกำหนดเป้าหมายกันเพียงแค่ 5% หรือ 10% บางครั้งอาจจะไม่เกิดประโยชน์ แต่เมื่อกำหนดเป้าหมายไว้ที่ 20% เราก็ยอมไม่สามารถใช้เทคนิคหุยมหุยมเล็กๆ ได้อีก

หากเราต้องการบรรลุเป้าหมาย เราต้องเริ่มเปลี่ยนตั้งแต่ขั้นแนวคิดกันทีเดียว เป็นต้นว่า อาจจะต้องคิดว่า ทำอย่างไร ขนาดถึงจะลดลงไปเป็นครึ่งหนึ่ง ไม่เช่นนั้นเป้าหมายระดับนี้ก็บรรลุไม่ได้

ดังนั้น นี่ไม่ใช่แค่เพียงการต่อรองเพื่อลดราคากับโตโยต้าเท่านั้น แต่เราต้องเข้าใจว่า นี่คือการเรียกร้อง ที่ต้องการเห็นอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นพัฒนาต่อไปได้

ลองคิดดูสิ หากเราสามารถผลิตสินค้า ซึ่งมีราคาลดลงได้ถึง



20% แล้วจะเกิดอะไรขึ้น..?? สินค้าเช่นนี้ไม่เพียงขายให้กับโตโยต้าได้เท่านั้น หากแต่ยังขายไปที่ใดๆ ในโลกก็ยิ่งได้”

หลังจากนั้น บรรยากาศของการประชุมก็เปลี่ยนไป ผู้บริหารอีกคนหนึ่ง ลูกขึ้นกล่าวว่า “หากเราทำสำเร็จ บริษัทต่างๆ ทั่วโลกจะวิ่งมาหาเราและขอให้เราขายสินค้าผ่านเขาอย่างแน่นอน หากคิดได้เช่นนี้แล้ว ข้อเรียกร้องเช่นนี้ ไม่ใช่วิกฤติหรอก มันกลับเป็นลิขิตของฟ้า ที่จะให้บริษัทสามารถโตแบบก้าวกระโดดต่างหาก มันเป็นโอกาสมากกว่านะ”

ผลหรือครับ...

บริษัทมัตสึชิตะ สามารถลดต้นทุนลงได้ 20% ตามเป้าหมาย และประตูก็เปิดให้บริษัทนี้ก้าวไปเป็น บริษัทชั้นนำของโลก ด้านวิทยุติดรถยนต์

ก่อนจะจบ

ผมคิดว่า บทเรียนสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีมัตสึชิตะให้กับเราก็คือ ทุกครั้งที่เราพบอุปสรรค พบความยากลำบาก เรายังคงพบบุคคลสองประเภท

ประเภทแรก ก็คือ ผู้ที่พร้อมจะปฏิเสธ ว่าทำไม่ได้ เป็นไปไม่ได้ บุคคลกลุ่มนี้ จะมองเห็นสิ่งที่อยู่ข้างหน้าตน เป็นอุปสรรค เป็นวิกฤติและพร้อมที่จะหยุด หรือเลิกราไป

ในขณะที่เดียวกันก็มีบุคคลอีกประเภทหนึ่ง ที่พร้อมจะหันหน้าเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น พินิจพิจารณา ปรับวิธีคิด หามุมมองใหม่ๆ เพราะเขามองว่าเป็น “โอกาส” ผู้ที่ประสบความสำเร็จจึงเป็นบุคคลผู้ที่พร้อมจะหันหน้าสู้ปัญหาและใช้ปัญญาเพื่อแก้ไข

