



ความยิ่งใหญ่

ของ

อุตสาหกรรมรถยนต์ข้ามชาติ

บริษัท ฮอนด้า คาร์ส มอเตอร์ จำกัด

แปลและเรียบเรียงจาก

Okubo Satochi "Management Philosophy and Practice at Honda Motor Co., Ltd." AOTS Quarterly. 107:Spring 1988.



* โสเมสกาว่า สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

ในปัจจุบันเมื่อเอ่ยถึงชื่อ 68.6%
รถยนต์ฮอนด้า แทบ
จะไม่มีใครเลยที่ไม่รู้จัก
รถยนต์ยี่ห้อนี้ดีใน 2 รุ่นชื่อดัง คือ แอคคอร์ด
และซีวิค จะเห็นได้ว่ารถยนต์ฮอนด้าได้รับ
การต้อนรับจากผู้บริโภคในต่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก
โดยเฉพาะผู้ซื้อในอเมริกา ซึ่งจากแหล่งข่าวได้
กล่าวว่า ภายในปี ค.ศ. 1988 ปริมาณการผลิต
รวมของรถยนต์ฮอนด้าในอเมริกา เป็นจำนวน
ถึง 3.6 แสนคัน หรือผู้ซื้อในแถบประเทศทาง
เอเชีย นับตัวเลขยอดขายรวมจากเดือนมีนาคม
1986 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 1987 ตกถึง
2,869,300,000,000 เยน ซึ่งสรุปได้ว่า เป็น
รายได้จากยอดขายในต่างประเทศทั่วโลกถึง

บริษัท ฮอนด้า มอเตอร์ เป็นบริษัท
อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ข้ามชาติที่มีฐานใน
การผลิตกระจายอยู่ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก
หรือในจำนวน 35 ประเทศของโลกจะมีโรงงาน
ผลิตรถยนต์ ฮอนด้า มอเตอร์ไปตั้งอยู่ถึง 65
โรงงาน และตลาดที่ทำเงินรายได้ให้แก่ฮอนด้า
มอเตอร์มากที่สุดก็คือ ประเทศต่าง ๆ ในแถบ
ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
คราวนี้ลองหันมาดูในประเทศไทยเรา
บ้าง จากข้อมูลที่ได้มาคือปี ค.ศ. 2527 บริษัท
ฮอนด้า คาร์ส (ประเทศไทย) จำกัดนี้ได้
ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือน สิงหาคม 2526 โดยมีทุน
จดทะเบียน 40 ล้านบาท บริษัทนี้ตั้งขึ้นได้ 1

ปีจึงนำเอารถยนต์นั่งส่วนบุคคล "ฮอนด้า
แอคคอร์ด" ออกสู่ตลาดในเดือนพฤษภาคม
2527 และต่อมาในเดือน กรกฎาคม 2527 จึง
นำเอา "ฮอนด้า ซีวิค" ออกสู่ตลาด ในปีแรก
ที่ฮอนด้าเข้าสู่ตลาดวงการรถยนต์เมืองไทยนั้น
ขายได้ 786 คัน คิดเป็น 2.5% ของส่วนแบ่ง
ตลาดรถยนต์ทั้งหมด และยอดขายเป็นอันดับ 8
พอมันปี 2528 ฮอนด้า สามารถขยับขึ้นมายู่
ในอันดับที่ 7 มีสัดส่วนการตลาดเพิ่มขึ้นเป็น
4.3% โดยขายได้ 952 คัน ปี 2529 ยังอยู่ใน
อันดับ 7 เช่นเดิมแต่สัดส่วนทางการตลาด
ลดลงเหลือ 3.9% จำนวนที่ขายได้ คือ 875 คัน
ในปี 2530 ความนิยมของลูกค้าต่อรถยนต์
ฮอนด้า เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยฮอนด้า

* หัวหน้าภาควิชาการบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

: M.B.A. (General Management) United States International University, U.S.A.

สามารถได้อันดับขึ้นมาว่าส่วนแบ่งตลาดในอันดับ 3 คิดเป็น 12.7% ของรถยนต์ที่ขายในตลาดทั้งหมด และคิดเป็นจำนวน 3,405 คัน และครองส่วนแบ่งตลาดในอันดับ 2 ด้วยอัตรา 17.4% ในปี 2531 โดยขายได้ 6,735 คัน ส่วนในปีพ.ศ. 2532 ถึงเดือนมีนาคมสามารถขายได้จำนวน 2,474 คันและคิดเป็น 22.7% และยังคงครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับ 2 อยู่

จากข้อมูลข้างต้นของ**บริษัท ฮอนด้า คาร์ส** ทั้งในต่างประเทศ และประเทศไทย จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ข้ามชาติ ฮอนด้า ประสบความสำเร็จอย่างงดงามในความสามารถเบียดเข้าสู่ตลาด และการยึดครองส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ๆ

ปรัชญาการบริหารเชิงปฏิบัติการของฮอนด้า มอเตอร์.....

ฮอนด้า เป็นบริษัทที่มีจุดเน้นอยู่ที่การปฏิบัติการที่ต้องลงมือทำกันจริง ๆ จัง ๆ มากกว่าจะมานั่งหรือพูดกันถึงแต่ทฤษฎีต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ ถ้าจะกล่าวกันไปแล้ว การลงทุนของบริษัทข้ามชาติในประเทศต่าง ๆ อาจจะพบกับอุปสรรค หรือข้อจำกัดบางอย่างก็ได้เช่น ความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพของคนประจำชาติ โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม, ประวัติศาสตร์, ภูมิหลังความเป็นมาแต่ก่อน, และวัฒนธรรมประจำชาติ...ต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นปัจจัยหลัก ๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างกันของทั้ง 2 ฝ่ายที่เข้ามาดำเนินธุรกิจร่วมกัน โดยเฉพาะเป็นปัจจัยหลัก ๆ ที่อาจก่อให้เกิดแนวความคิดที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงก็ได้

แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากจุดกำเนิดของฮอนด้าได้เริ่มต้นที่ประเทศญี่ปุ่น ฉะนั้นเรา

คงต้องเริ่มศึกษาถึงบุคลิกลักษณะของประเทศต่าง ๆ ร่วมกันในองค์การ อันเป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดการสร้างสรรคองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายได้และเกิดสัมฤทธิ์ผลขึ้นได้

ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของบริษัทที่ปรึกษาทางการบริหารของบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อ McKinsey & Company ว่าการที่บริษัทต่าง ๆ ที่เป็นบริษัทดีเด่นขึ้นมาได้นั้นก็สืบเนื่องมาจากการที่บริษัทต่าง ๆ เหล่านี้ให้ความสำคัญกับ**ปรัชญาทางการบริหาร (Corporate Philosophy)** ว่าเป็นสิ่งที่ต้องถูกเสริมสร้างลงไปในทุกองก์พื้นที่ขององค์การ

พื้นฐานของปรัชญาทางการบริหาร (The Foundation of Management Philosophy หลักการของ บริษัท)

ดังจะเห็นได้จากนโยบายการบริหารตาม **"หลักการของ บริษัท"** ที่ว่า การบริหารงานของ บริษัทที่ดำเนิน ต้องขึ้นอยู่กับความไว้วางใจระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายลูกจ้าง ได้แก่การเปิดโอกาสให้ฝ่ายพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบรรลุซึ่งเป้าหมายร่วมกัน และแนวความคิดนี้ต้องเป็นที่เข้าใจและได้รับการสนับสนุนโดยบรรดาลูกจ้างของ บริษัท เพื่อที่จะเป็นหนทางเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย

ทรัพยากรอันล้ำค่ามากที่สุดก็คือ...คน

เมื่อกล่าวถึงทรัพยากรทางการบริหารเรามักจะทราบกันดีว่าเป็นที่รวมของ**คน, วัสดุ, อุปกรณ์, เงิน, ข้อมูลข่าวสารทางการบริหาร, กรธมวิธีการผลิต และจังหวะเวลา** แต่ทรัพยากรตัวที่สำคัญมากที่สุดก็คือ**คน** หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า พื้นฐานของการบริหารก็คือ การสร้างระบบที่จะช่วยส่งเสริมอุปนิสัยใจคอ และความถนัดของพนักงานแต่ละคน, สร้างเสริมทักษะการทำงาน

ให้เกิดการสร้างสรรคองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายได้และเกิดสัมฤทธิ์ผลขึ้นได้

ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของบริษัทที่ปรึกษาทางการบริหารของบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อ McKinsey & Company ว่าการที่บริษัทต่าง ๆ ที่เป็นบริษัทดีเด่นขึ้นมาได้นั้นก็สืบเนื่องมาจากการที่บริษัทต่าง ๆ เหล่านี้ให้ความสำคัญกับ**ปรัชญาทางการบริหาร (Corporate Philosophy)** ว่าเป็นสิ่งที่ต้องถูกเสริมสร้างลงไปในทุกองก์พื้นที่ขององค์การ

พื้นฐานของปรัชญาทางการบริหาร (The Foundation of Management Philosophy หลักการของ บริษัท)

จุดเริ่มต้นของปรัชญาทางการบริหารของ บริษัท ฮอนด้า คาร์ส ได้แก่ หลักการของ บริษัทที่ได้กล่าวนั้นว่า **"จะต้องดำรงรักษาไว้ซึ่งนโยบายการดำเนินงานในระหว่างประเทศ"** กล่าวคือ ฮอนด้าได้มีนโยบายตั้งมั่นใน **"การจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพเยี่ยมที่สุด...ในราคายุติธรรมโดยเข้าใจถึงความต้องการ และสามารถสนองตอบต่อความพอใจของลูกค้าทั่วทุกมุมโลกได้"**

ลูกค้าของฮอนด้ามีอยู่ทั่วทุกมุมโลก...

เนื่องจากลูกค้าของฮอนด้าเป็นลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะ ฉะนั้นการที่ฮอนด้าจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้าได้ก็โดยต้องทำการคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ความคาดหวังที่จะใช้รถที่มีคุณภาพดีที่สุดของลูกค้า จึงทำให้ฮอนด้าต้องเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งประสิทธิภาพของสินค้าก็หมายรวมไปถึงขบวนการผลิตรถยนต์ที่ดีที่สุด ก้าวล้ำนำหน้ารถยนต์ยี่ห้ออื่น ๆ หรือการเน้นภาพพจน์ของรถว่ามี

ความปลอดภัยในการขับขี และรวมทั้งการเน้น การไปตั้งกิจการผลิตและจำหน่ายสินค้าไป ได้หลาย ๆ ทาง ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับ ความสำคัญโดยมุ่งไปที่ความพอใจของลูกค้า ด้วยที่ตลาดต่าง ๆ เหล่านี้ นโยบายการ ลักษณะสภาวะแวดล้อมของชาตินั้น ๆ ที่สอดคล้อง ในการตัดสินใจว่าผลิตภัณฑ์ของฮอนด่านั้น ดำเนินงานตามหลักการของบริษัทจึงมีการเน้น เข้าไปดำเนินการอยู่ ต้องเปี่ยมไปด้วยคุณภาพ ซึ่งเมื่อลูกค้าตัดสินใจ ในหลักการดำเนินงานให้สินค้าที่ผลิตออกมา แนวทาง หรือนโยบายการดำ- ชื่อก็จะได้รับสินค้าที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง การดำเนินงาน เน้นการของอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ บวกกับการได้รับการที่ดีเยี่ยมจากบริษัท ให้ชุมชนในท้องถิ่นที่ฮอนด้าดำเนินการอยู่ ในต่างประเทศของบริษัท ฮอนด้า คาร์ส ฮอนด้าอีกด้วย นั่นคือราคาที่ยึดธรรมนั่นเอง นั่นเกิดการยอมรับว่า ฮอนด้าเป็นสมาชิกที่ดี จากัด....

เมื่อฮอนด้ามีการขยายกิจการ, ฐาน ในชุมชนแห่งนั้นด้วย นอกจากนั้นการดำเนิน กล่าวได้ว่ากลยุทธ์การดำเนินงานของ การผลิตไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะเลือก นโยบายของบริษัท ฮอนด้า อุตสาหกรรม บริษัท ฮอนด้า คาร์ส จากัด นั้นมีทิศทาง เอาแหล่งผลิตต่าง ๆ ในหลายประเทศที่มีความ รอยนัยข้ามชาติก็ยิ่งเน้นให้มีลักษณะที่ยืดหยุ่น หลัก ๆ อยู่ 3 ด้านด้วยกัน (พิจารณาจาก ต้องการในตัวสินค้าของเขาอยู่ ฮอนด้าก็จะทำ เปลี่ยนแปลง และปรับแนวทางการดำเนินการ ตารางที่ 1 หมายเหตุ: ข้อมูลนี้ประกอบด้วย)...

กลยุทธ์หลักในการดำเนินงานของฮอนด้าคาร์สข้ามชาติ

พหุบริษัทของฮอนด้า

การบริการ

การบริการ

การบริการ

การบริการ

การบริการ

	วิศวกรรม	การตลาด	การบริหาร
ความคิดริเริ่ม	- ความเป็นเอกลักษณ์ (ไม่ลอกเลียนแบบเทคโนโลยีของผู้อื่น) - การยอมรับและเคารพในเทคโนโลยีของกันและกัน	- การให้ความสำคัญกับแรงผลักดันต่าง ๆ - ความมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก	- การบริหารแบบแยกเป็นเอกเทศ - ความอิสระในการบริหาร - เน้นความชำนาญ
ธุรกิจในระดับโลก	- เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันสมัย - นโยบายการดำเนินการผลิตในระดับท้องถิ่น	- การลงทุนโดยตรง - ความสมดุลกันของการส่งสินค้าเข้าและการส่งสินค้าออก	- การแข่งขันแบบเสรีภายใต้ความเหมาะสมและยุติธรรม - ปราศจากอคติหรือความลำเอียง
ความเป็นที่ยอมรับ	- คุณภาพสูง - เน้นการให้บริการหลังการขายดีเยี่ยม - การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนองความต้องการที่ตรงจุด	- แนวทางการเอาใจใส่ลูกค้าอย่างใกล้ชิด - ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าว่ามีอยู่อย่างหลากหลาย	- บริหารให้ถูกทาง, มอง, วิเคราะห์ให้ตรงจุดและหันหน้าเข้าหาความเป็นจริง - ทุกคนต่างก็มีเป้าหมายอย่างเดียวกันคือความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร

ข้อมูลนี้ได้รับจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ของฮอนด้าและบริษัทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลนี้ไม่ได้เป็นข้อมูลลับหรือข้อมูลภายในของฮอนด้าหรือบริษัทอื่น ๆ และข้อมูลนี้ไม่ได้เป็นข้อมูลลับหรือข้อมูลภายในของฮอนด้าหรือบริษัทอื่น ๆ และข้อมูลนี้ไม่ได้เป็นข้อมูลลับหรือข้อมูลภายในของฮอนด้าหรือบริษัทอื่น ๆ

1. **ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน (Creativity)** ซึ่งปรากฏอยู่ในข้อ Engineering นั้น มีการเน้นถึง “Uniqueness” หรือความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะตัวซึ่งก็หมายถึง ฮอนด้าจะไม่ลอกเลียนแบบเทคโนโลยีของผู้อื่น แต่จะพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยจะเห็นได้จากหน่วยงานวิจัยและพัฒนาของฮอนด้าคาร์ลส์ ที่ดำเนินการค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่อย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ในทางกลับกัน ฮอนด้าก็ยังใช้หลักการเคารพและยอมรับในแนวความคิด และการสร้างสรรค์ทางเทคโนโลยี กล่าวคือถ้าฮอนด้าประสบกับการที่จะต้องตัดสินใจยอมแพ้ความคิดของผู้อื่นมาใช้ ก็จะต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้อย่างเหมาะสม

การบริหารงานสไตล์สร้างสรรค์ (Creativity in Management)

ตามหลักการพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของหมู่คณะนั้น เราย่อมตระหนักกันดีอยู่แล้วว่าพนักงาน ในบริษัทนั้นย่อมมีความแตกต่างกันในปัจเจกบุคคลอยู่แล้ว เช่น ต่างกันในด้านทัศนคติ, ความคิด, ทักษะ, อุนิสัยใจคอ เป็นต้น แต่ทุกคนที่อยู่ภายในบริษัทต่างก็ทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีความรู้สึกมีคุณค่าความผูกพันร่วมกันว่า ต่างก็ทำงานอย่างทุ่มเทกายใจเพื่อองค์กรโดยส่วนรวมทั้งสิ้น ซึ่งบริษัท ฮอนด้า คาร์ลส์จะตระหนักดีในประเด็นนี้ ฉะนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญกับหลักการมีส่วนร่วมแก่พนักงานในการบรรลุซึ่งเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางที่จะใช้เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ และความชำนาญของแต่ละบุคคล ฮอนด้าจึงมีหลักการว่ายอมรับในความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนมีอิสระในการเสนอความคิดเห็น แนวทาง ข้อเสนอแนะ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ พัฒนาเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ สำหรับ

อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

บริษัท

นโยบายการดำเนินงานในระดับท้องถิ่น

2. นโยบายการดำเนินงานเพื่อเป็น (Localization)

ผู้นำในตลาดโลก (Globalism)

นโยบายระดับนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับ

ตามทฤษฎีของฝ่ายผลิตในโรงงาน การกระจายอำนาจทางการบริหาร (Decentralization) บริษัท ฮอนด้า คาร์ลส์ จะใช้ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี” นโยบายการบริหารงานแบบกระจายอำนาจใน (The most advanced technology) มากที่สุด ส่วนที่เป็นบริษัทของตนที่ตั้งอยู่ในประเทศญี่ปุ่นในโลก ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ฮอนด้าได้ทุ่มเท และบริษัทข้ามชาติที่ไม่ดำเนินการผลิตในเงินลงทุนเป็นจำนวนสูงมากในการค้นคว้าและ ประเทศอื่น ๆ เช่น การกระจายอำนาจทาง

“การบริหารงานของบริษัทที่ตัดสินใจขึ้นอยู่กับความไว้วางใจระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายลูกจ้าง ได้เปิดโอกาสให้ฝ่ายพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบรรลุซึ่งเป้าหมายร่วมกัน...”

ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของบริษัท ฮอนด้า คาร์ลส์



ในช่วงก่อนขายสินค้าจะมุ่งเน้นที่การสร้าง
ความพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพของสินค้า
เทคโนโลยีการผลิตที่มีจุดเด่นเหนือคู่แข่งแล้ว
ก็ตาม แต่สินค้าก็ยังให้บริการหลังการขาย
เพื่อเป็นการรับประกันคุณภาพของสินค้าตาม
เข้าไปอีกด้วย (After-Sales Service is of
course a further way of guaranteeing
the quality of product) ดังนั้นเป้าหมายที่แน่
ชัดอย่างหนึ่งของสินค้าคาร์ลซึ่งเป็นบริษัทข้าม
ชาติทุก ๆ บริษัทจะมีจุดยืนอย่างเดียวกันก็คือ

การบริหารสู่ทั้งกระบวนการผลิต และการ
พัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งนโยบายดังกล่าว สินค้า
จะดำเนินการทั้งในบริษัทแม่ และกับบริษัท
ข้ามชาติ โดยเน้นนโยบายดังกล่าวเป็นแนวทาง
ที่ดีที่สุดในการปรับใช้ในการบริหารงานกับ
ประเทศที่อยู่ในภูมิภาคส่วนต่าง ๆ ของโลก
ซึ่งมีความแตกต่างกันในวัฒนธรรม ขนบธรรม-
เนียม ประเพณี และอื่น ๆ

สำหรับการดำเนินนโยบายทางด้าน
การบริหารงานทั่ว ๆ ไปของบริษัท สินค้า
ข้ามชาติในระดับโลก (Globalism) นั้นจะตั้ง
อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติตนต่อมนุษยชาติ
ทุกคนในโลกเหมือนกันทุกอย่าง จะถือว่ามนุษย์
ทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่ว่า
มนุษย์จะต่างกันเชื้อชาติ เพศ การศึกษา
และอื่น ๆ เหล่านี้ก็ตาม ฉะนั้นนโยบายการ
บริหารเชิงปฏิบัติการต่อลูกค้าจะเป็นแบบระบบ
คุณธรรม และเน้นการปฏิบัติต่อคนทุกคน หรือ
กลุ่มลูกค้าด้วยความเป็นธรรมและเหมาะสม
ปราศจากอคติและความลำเอียง

3. ในประเด็นสุดท้ายของการดำเนิน
นโยบายการบริหารระดับโลก จะเป็นเรื่องของ
การยึดถือหลักการของความเป็นที่ยอมรับ
(Acceptability) กล่าวคือ สินค้าจะเริ่มจาก

“ตอบสนองลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
เป็นเลิศที่สุด” “(The aim of providing
customers with high-quality products)”

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ก็เป็น
การชี้ให้เห็นถึงแนวทางการดำเนิน
กลยุทธ์ หรือปรัชญาทางการบริหาร
งานของบริษัท ที่กลายเป็นสูตรสำเร็จ
เป็นหนทางของการก้าวอย่างสู่ความยิ่งใหญ่
ในการเป็นผู้นำในตลาดรถยนต์
ของสินค้า มอเตอร์ อย่างที่เห็นกันอยู่
ในปัจจุบันนี้นั่นเอง ■

