

เศรษฐศาสตร์เพื่อผู้ประกอบการ :

ข้อคิดจากนาย William E. Heinecke

*รองศาสตราจารย์ ดร.สรยุทธ มินะพันธ์

1. ความนำ

บทบาทของผู้ประกอบการ (entrepreneur) ในระบบเศรษฐกิจเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ผู้ประกอบการมีความสำคัญไม่เพียงแต่ทำหน้าที่จัดสรร เคลื่อนย้ายทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังทำหน้าที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอีกด้วย von Mises นักเศรษฐศาสตร์ทางสังคมที่มีชื่อเสียง ถึงกับกล่าวว่า ผู้ประกอบการ คือบุคคลที่กระทำ (acting man) หรือ Alfred Marshall กล่าวว่า เป็นบุคคลทำการ (undertaker) ที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ทำหน้าที่คล้ายกับ “คนกลาง” ก่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นทั้งสองฝ่ายของผู้แลกเปลี่ยน¹ บทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบการได้ถูกขยายและให้ความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดย Joseph Schumpeter ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการในฐานะผู้ค้นคิดนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และนำมาปฏิบัติใช้เพื่อการแลกเปลี่ยน หรือปรับปรุงสิ่งผลิตและบริการ หรือเทคโนโลยี ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการ

ทำความเจริญให้แก่ระบบเศรษฐกิจ พัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป และเป็นส่วนสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน²

ผู้ประกอบการจึงเป็นบุคคลที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจ ประเทศใดที่มีผู้ประกอบการน้อยย่อมจะมีความเจริญก้าวหน้าต่ำกว่าประเทศที่มีผู้ประกอบการจำนวนมากการพัฒนาผู้ประกอบการให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ผู้ประกอบการเป็นฐานเบื้องต้นในการสร้างธุรกิจให้เกิดขึ้น กว้างขวางและหลากหลาย การศึกษาความคิดของผู้ประกอบการ ที่พร้อมด้วยประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จผลมาแล้วและ ล้มเหลวไปบ้างแล้ว จึงมีประโยชน์ไม่เพียงสำหรับผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มต้นหรือที่เป็นอยู่แล้วในการทำความเข้าใจถึงปัญหาการตัดสินใจต่างๆ ทางธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญหน้าในโลกธุรกิจปัจจุบัน แต่ยังเป็นบทเรียนแรกที่สำคัญสำหรับผู้ที่จะเริ่มดำเนินชีวิตเป็นผู้ประกอบการได้นำไปศึกษาเรียนรู้ และเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้ประกอบการที่ดีต่อไป

* คณบดี คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Ph.D.(Economics) Rice University, U.S.A.

¹Casson (1982) ได้ระบุชัดเจนว่าผู้ประกอบการคือบุคคลที่มีทักษะในการตัดสินใจในการเชื่อมประสานการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างผู้มีและผู้ที่ต้องการมี

²Schumpeter (1950,p.83) ได้กล่าวสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ระบบนายทุนก้าวไปข้างหน้า เกิดจากสินค้าบริโภคใหม่ๆ วิธีการผลิตแบบใหม่ การขนส่งรูปแบบใหม่ ตลาดสินค้าหรือบริการใหม่ รูปแบบองค์กรธุรกิจใหม่ สิ่งเหล่านี้ทำให้โครงสร้างเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดมา ทำลายสิ่งเก่าๆ และสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและก้าวหน้าแก่ระบบเศรษฐกิจแบบนายทุน กระบวนการเช่นนี้เรียกว่ากระบวนการทำลายล้างอย่างสร้างสรรค์ (creative destruction)

2. เศรษฐศาสตร์เพื่อผู้ประกอบการ

คำจำกัดความของผู้ประกอบการในทางเศรษฐศาสตร์ คือบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ (vision) เล็งเห็นความเปลี่ยนแปลง แนวโน้มของเหตุการณ์ต่างๆ และศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆ จนเป็นบุคคลที่รอบรู้ในเรื่องราวที่เป็นไปในโลกเป็นอย่างดี วิสัยทัศน์และข้อมูลนี้เป็นฐานสำหรับบุคคลที่จะเป็นผู้ประกอบการนำไปใช้เพื่อสร้างธุรกิจ ตามความเชื่อมั่น และวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ Schumpeter ได้ยกตัวอย่างว่าผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์ จะนำมาคิดสิ่งใหม่ๆ เช่น สินค้าใหม่ เทคโนโลยีการผลิตใหม่ นำสินค้าไปจำหน่ายในตลาดใหม่ บุกเบิกแหล่งวัตถุดิบใหม่ ปรับปรุงการบริหารงานใหม่ หรือแม้กระทั่งคิดค้นระบบการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำโดยผู้ประกอบการ หรือนิยมเรียกว่า “ความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship)”³

อีกลักษณะหนึ่งของผู้ประกอบการก็คือ การพิจารณาตัดสินใจ (decision making) การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ประกอบการอาจไม่ใช่ผู้ตัดสินใจคนเดียว แต่ผู้ประกอบการเป็นผู้ตัดสินใจคนสุดท้าย เพราะผู้ประกอบการเป็นผู้ที่รับผิดชอบทั้งหมดในสิ่งที่กระทำ ไม่เหมือนกับองค์กรธุรกิจที่ผู้จัดการ หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ตัดสินใจแทน⁴ การตัดสินใจของผู้ประกอบการจึงเป็นเรื่องที่ลำบาก เพราะต้องกระทำ

ภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่จำกัดประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการเป็นสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น (ex ante) มีความไม่แน่นอนอยู่เป็นอย่างมาก การตัดสินใจอาจให้ผลที่พึงปรารถนาหรือได้ผลไม่เป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ex post) ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนมาก ย่อมทำให้ผู้ประกอบการได้รับรางวัลตอบแทนสูง (returns) หากถ้าการตัดสินใจถูกต้องตามที่คาดไว้ และต้องเสียหายถ้าผลไม่เป็นไปตามที่คาดไว้⁵

ดังนั้น เมื่อพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว บทบาทและหน้าที่ของผู้ประกอบการอาจจะสรุปว่าเป็นบุคคลที่กล้าตัดสินใจเพื่อ “เก็งกำไร (speculative)” ในสิ่งใหม่ๆ หรือโอกาสทางธุรกิจซึ่งยังไม่ปรากฏในตลาด การตัดสินใจของผู้ประกอบการจึงไม่เหมือนกับการตัดสินใจของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจซึ่งทำโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดังกล่าว การตัดสินใจนี้จึงมีขอบเขตที่จำกัดเฉพาะกิจกรรมที่บริษัทหรือหน่วยธุรกิจดำเนินการอยู่เท่านั้น (innovative activity) มิใช่การตัดสินใจบุกเบิกในสิ่งใหม่ ๆ (innovative entry) ซึ่งบริษัทหรือหน่วยธุรกิจไม่นิยมตัดสินใจแต่ปล่อยให้ทำหน้าที่ของผู้ประกอบการ เพราะมีความเสี่ยงที่สูงมากกว่าการตัดสินใจเฉพาะกิจกรรมปกติที่บริษัทหรือหน่วยธุรกิจดำเนินการอยู่ แต่เมื่อ

³Schumpeter ได้ใช้ “ความเป็นผู้ประกอบการ” ในการอธิบายหลักสิทธิทุนนิยมและประชาธิปไตย ซึ่งผลงานคลาสสิกใน Schumpeter (1950) ที่อ้างไว้แล้ว ความเป็นผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องมีจำกัดอยู่ที่ผู้ประกอบการเท่านั้น บริษัทหรือหน่วยธุรกิจอาจมีความเป็นผู้ประกอบการได้โดยทำหน้าที่บุกเบิกธุรกิจใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ แต่เราจะพบว่าบริษัทหรือหน่วยธุรกิจนั้นมักจะไม่ได้ให้ความสนใจหรือรับความเสี่ยงในการบุกเบิกหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มากนัก (entrepreneurial regime) ปล่อยให้ทำหน้าที่ของผู้ประกอบการโดยตรงเสียมากกว่า แต่ให้ความสนใจในการดำเนินธุรกิจที่เป็นกิจวัตรปกติมากกว่า (routinized regime)

⁴ผู้จัดการคือลูกจ้างอาชีพที่ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจ ซึ่งรวมทั้งบุคลากรต่างๆ ในหน่วยงานธุรกิจด้วย บุคคลเหล่านี้มิใช่ผู้ประกอบการเป็นเพียง “ลูกจ้าง” ที่ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าของธุรกิจ เปรียบเสมือนเป็นตัวแทน (agents) ของเจ้าของธุรกิจนั่นเอง

⁵Schumpeter (1934), p. 132 ได้ยกตัวอย่างผู้ประกอบการที่บุกเบิกนำเอาเครื่องปั่นด้ายไฟฟ้าเข้ามาแทนที่เครื่องปั่นด้วยมือในยุคต้นๆ ของเศรษฐกิจอเมริกัน เป็นบุคคลที่ไม่เพียงได้รับผลกำไรมหาศาล แต่ยังทำหน้าที่ให้เศรษฐกิจเจริญก้าวหน้าด้วยความมุ่งมั่นและการกระทำที่แบกรับความเสี่ยงในสิ่งที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน

ผู้ประกอบการสำเร็จแล้ว บริษัทหรือหน่วยธุรกิจอาจเข้าไปซื้อหรือเข้าไปร่วมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจของบริษัทต่อไป และเป็นไปได้เมื่อผู้ประกอบการบุกเบิกโอกาสทางธุรกิจใหม่สำเร็จก็จะมี การจัดตั้งบริษัทหรือหน่วยธุรกิจขึ้นมาดำเนินกิจกรรมต่อไป เราจะพบว่าบริษัทใหญ่ ๆ ในปัจจุบันนี้ก่อตั้งขึ้นมาจากผู้ประกอบการทั้งสิ้น⁶ นอกจากนี้เราจะพบว่าผู้ประกอบการส่วนหนึ่งจะเป็นอดีตลูกจ้างหรือผู้จัดการที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในบริษัทหรือหน่วยธุรกิจมาก่อน แต่ได้ตัดสินใจลาออกเพื่อออกไปประกอบอาชีพส่วนตัวและประสบความสำเร็จเป็นบริษัทที่ใหญ่โตต่อมาภายหลัง โดยเฉพาะธุรกิจ Semi-conductor ที่มีผู้ประกอบการใหม่ๆ มาจากบริษัทใหญ่ ๆ ตลอดเวลา⁷ ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นลาออกก็คือความไม่พึงพอใจต่อบริษัทที่ไม่กล้าตัดสินใจหรือไม่ยอมรับกับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เขาเหล่านั้นค้นพบหรือคิดว่าบริษัทควรจะต้องดำเนินการ⁸

แม้ว่าประเทศไทยจะมีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก แต่ผู้ประกอบการเหล่านั้นส่วนใหญ่เมื่อประสบความสำเร็จแล้ว มักจะตั้งหลักประกอบกิจการนั้นๆ เป็นกิจลักษณะอย่างถาวร จัดตั้งเป็นบริษัทหรือหน่วยธุรกิจขึ้นมา มีทั้งที่ดำเนินการเองในรูปแบบของธุรกิจครอบครัว และดำเนินธุรกิจแบบสมัยใหม่ เป็นผู้ถือหุ้น และว่าจ้างนักบริหารอาชีพเป็นตัวแทนในการบริหาร

จัดการบริษัทจนเป็นบริษัทที่ใหญ่โตหรือเป็นบริษัทสาธารณะ (public company) มีเพียงน้อยรายที่ยังคงความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial spirits) อย่างต่อเนื่อง บุกเบิกหรือสร้างธุรกิจใหม่ๆ นำความคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ส่งเสริมการเจริญเติบโตเศรษฐกิจของประเทศภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา มีผลทำให้บริษัทที่จัดตั้งโดยผู้ประกอบการรุ่นเก่าต้องประสบปัญหา ล้มละลายไปเป็นจำนวนมาก

ในยุคเศรษฐกิจใหม่ (new economy) ที่เปิดโอกาสการทำธุรกิจอย่างไร้ขอบเขต จากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ ที่มีศักยภาพการพัฒนาให้เป็นไปได้เชิงพาณิชย์ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารแบบดิจิทัลและเครือข่าย Internet ได้มีผู้ประกอบการใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย เป็นเครือข่ายธุรกิจครอบคลุมกว้างขวาง ประกอบด้วยธุรกิจขนาดเล็กและกลาง (Small and Medium Enterprises) เป็นแกนหลัก จากการศึกษาของ Acs and Gerlowski (1996) ได้พบว่าจำนวนธุรกิจขนาดเล็กที่มีลูกจ้างน้อยกว่า 500 คน ได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศตะวันตก ระหว่างปี ค.ศ. 1976-1986 สัดส่วนของธุรกิจขนาดเล็กนี้

⁶ยกตัวอย่างเช่น William (Bill) G.Gates ตั้งบริษัท Microsoft, David Packard ผู้ก่อตั้งบริษัท Hewlett-Packard, An Wang ก่อตั้งบริษัท Hewlett-Packard, An Wang ก่อตั้งบริษัท Wang Laboratories, Steven P.Jobs ตั้งบริษัท Apple Computer, และ Robert M.Noyce ก่อตั้งบริษัท Intel เป็นต้น

⁷มีข้อมูลที่น่าสนใจว่า ในปี ค.ศ. 1970 ยุคที่อุตสาหกรรม semiconductor เจริญรุ่งเรืองในย่าน Silicon Valley พบว่าธุรกิจ 23 บริษัทที่จัดตั้งใหม่ในปีนั้น จำนวน 21 บริษัทก่อตั้งโดยอดีตลูกจ้างของบริษัท Fairchild ซึ่งเป็นบริษัท semiconductor ขึ้นมาในยุคนั้น

⁸มีกรณีศึกษาหนึ่งเกี่ยวกับลูกจ้างบริษัทบริการโทรศัพท์แห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ได้เสนอความคิดให้บริษัทเปลี่ยนรูปแบบสมุดรายชื่อผู้ใช้โทรศัพท์ซึ่งแต่เดิมจะพิมพ์เป็นเล่มโตๆ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายและไม่สะดวกในการใช้ มาเป็นดิสก์คอมพิวเตอร์แทน ซึ่งบริษัทสามารถดำเนินการได้ทันทีเพราะมีฐานข้อมูลอยู่ในคอมพิวเตอร์เรียบร้อยแล้ว แต่ผู้บริหารไม่เห็นด้วยจึงได้ตัดสินใจลาออกมาทำแผ่นดิสก์รายชื่อผู้ใช้โทรศัพท์เอง โดยจัดหาและนำสมุดรายชื่อผู้ใช้โทรศัพท์ทั้งหมดในเมืองใหญ่ๆ ในอเมริกา ไปประเทศจีนและจ้างให้พนักงานจีนจำนวนมากด้วยค่าจ้างที่ถูก พิมพ์ลงคอมพิวเตอร์ทั้งหมดเพื่อบรรจุลงบนแผ่นดิสก์ส่งกลับมาจำหน่ายในสหรัฐอเมริกา จนเป็นที่นิยมทั่วไปเพราะค้นหา

เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9 ในสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 10.9 ในอิตาลี และ ร้อยละ 9.8 ในสหราชอาณาจักร⁹

ในจำนวนผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นร่วมสมัยนี้ William Heinecke มีลักษณะที่เด่นที่สุด เพราะเขาเริ่มต้นมุ่งมั่นจะยึดอาชีพผู้ประกอบการเป็นหลัก ทำให้เขาไม่ยึดติดกับธุรกิจหนึ่งใดเมื่อประสบผลสำเร็จ เขาได้เคลื่อนย้ายไปสู่ธุรกิจอื่นๆ อีก เมื่อสบโอกาส และเห็นช่องทางการทำกำไร Heinecke จึงมีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) อย่างสมบูรณ์ แม้ว่ากิจการที่ Heinecke ได้ตัดสินใจเสี่ยงดำเนินการ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่นำเข้ามา หรือบุกเบิกกับตลาดในประเทศไทย เช่น การเปิดร้านอาหารเร่งด่วน หรือการให้บริการโทรศัพท์สั่งอาหาร แม้กระทั่งการบุกเบิกสร้างโรงแรมหรูบนท้องนาปลูกข้าวที่เชียงใหม่ มิใช่เป็นเรื่องของนวัตกรรมใหม่ หรือกระบวนการผลิตใหม่ๆ แต่การที่ Heinecke ได้เขียนประสบการณ์ของเขาขึ้นมาในการประกอบอาชีพผู้ประกอบการในตลาดที่กำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทย ย่อมจะเป็นประโยชน์สำหรับนักวิชาการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการตัดสินใจของผู้ประกอบการในเหตุการณ์จริง มีความสอดคล้องกับสิ่งที่ทฤษฎีอ้างไว้หรือไม่ นอกจากนี้หลักการตัดสินใจที่เขียนขึ้นมาจากประสบการณ์จริงจะเอื้อประโยชน์แก่ผู้ประกอบการใหม่ที่คิดอยากจะมีธุรกิจของตนเองเพื่อนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจก่อนที่จะเริ่มต้นโครงการ และที่สำคัญที่สุดหลักความคิดของ Heinecke ที่ให้ไว้ในหนังสือเล่มนี้จึงแสดงออกถึง “ความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship)” ว่าจะต้องคิด

และตัดสินใจอย่างไร ก่อนที่จะได้มาซึ่งผลตอบแทนมหาศาล ดังเช่นที่เขาประสบผลสำเร็จในปัจจุบันนี้

3. นาย William E. Heinecke ในฐานะผู้ประกอบการ¹⁰

3.1 ประวัติโดยสังเขป

William (Bill) E. Heinecke เกิดที่โรงพยาบาลทหารเรือสหรัฐในรัฐเวอร์จิเนีย สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1949 บิดาชื่อ Roy มารดาชื่อ Connie และมีพี่ชายชื่อ Skip หลังจากที่ Heinecke เกิดได้ปีเดียว ครอบครัว Heinecke ได้ย้ายครอบครัวไปอยู่ที่รัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดสงครามเกาหลีระหว่างสหรัฐอเมริกา เกาหลีเหนือ และประเทศจีน บิดารับราชการทหารเป็นผู้สื่อข่าวประจำหน่วยทหารนาวิกโยธิน จึงได้ถูกส่งตัวไปประจำที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ประจำกองบรรณาธิการวารสาร *Leatherneck* ซึ่งเป็นวารสารของทหารนาวิกโยธิน สหรัฐอเมริกา โดยทั้งครอบครัวไว้ที่แคลิฟอร์เนีย แต่ไม่นานนัก มารดาของ Bill ซึ่งไม่ต้องการที่จะถูกทิ้งไว้ให้ดูแลลูกๆ คนเดียว ก็ได้เดินทางตามสามีไปญี่ปุ่นด้วยพร้อมกับลูกๆ โดยที่ไม่ได้แจ้งให้สามีทราบล่วงหน้า โดยการเดินทางไปกับเรือบรรทุกไขปลาฉลาม ของญี่ปุ่น ใช้เวลาเดินทาง 4 อาทิตย์ จึงถึงเมืองท่า Sasebo และต้องเดินทางโดยรถไฟอีกถึง 28 ชั่วโมง จึงถึงกรุงโตเกียว ในขณะที่มีเงินติดตัวเพียง 60 เหรียญสหรัฐเท่านั้น

บิดาของ Heinecke ทำงานประจำกองบรรณาธิการวารสาร *Leatherneck* เป็นเวลา 2 ปี จึงได้เกษียณตัวเองออกจากหน่วยทหารนาวิกโยธิน

ได้สะดวกรวดเร็ว และไม่มีปัญหาการจัดเก็บ ในที่สุดสมุทราจารย์ชื่อโทรศัพท์แบบดั้งเดิมก็ไม่มีใครนิยมใช้อีกต่อไป ภายหลังบริษัทดังกล่าวจึงหันมาผลิตแผ่นดิสก์เองบ้าง แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทใหม่ได้

⁹Acs and Gerlowski (1996, pp.362-4.)

¹⁰สรุปโดยสังเขปจาก Heinecke (2000, pp.1-13.)

และครอบครัวทั้งหมดก็เดินทางกลับสหรัฐอเมริกาอีกครั้ง แต่ก็อยู่ได้ไม่นาน เมื่อบิดาของ Heinecke ได้งานใหม่ที่สำนักข่าวสารอเมริกันประจำตะวันออกไกล (USIS) ในปี ค.ศ. 1956 ประจำสถานกงสุลที่ฮ่องกง นับแต่นั้นเป็นต้นมา ครอบครัว Heinecke ก็อยู่ในเอเชียตลอด ในปี 1960 ครอบครัว Heinecke ย้ายไปอยู่ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ หลังจากนั้นก็ย้ายมาอยู่ที่กรุงเทพฯ ในปี ค.ศ. 1963 และอยู่ถาวรจนถึงปัจจุบันนี้

3.2 ผู้ประกอบการ

เมื่อครอบครัวย้ายเข้ามาอยู่ที่กรุงเทพฯ Heinecke ได้เข้าเรียนหนังสือที่โรงเรียนนานาชาติ กรุงเทพฯ (ISB) และจบมัธยมศึกษาในปี ค.ศ. 1967 เมื่ออายุ 18 ปี แม้ว่าจะมีโอกาสเรียนปริญญาตรีต่อที่สหรัฐอเมริกา Heinecke กลับปฏิเสธและหันมาสนใจทำธุรกิจแทน เขาได้เล่าว่าเมื่อจบการศึกษามาแล้ว เขาก็รวบรวมเงินได้จำนวน 1,200 เหรียญ ซึ่งส่วนหนึ่งก็มาจากคนรู้จัก และจัดตั้งบริษัทขึ้นมา 2 บริษัท บริษัท Inter-Asian Enterprise และ Inter-Asian Publicity แต่เขาต้องเสียเงินค่าทนายเพื่อให้ทำเรื่องการจดทะเบียนบริษัทเป็นเงินถึง 1,000 เหรียญ บริษัทหนึ่งทำธุรกิจทำความสะอาดตึกสำนักงาน และอีกบริษัทหนึ่งเป็นบริษัทที่รับจ้างเขียนข้อความโฆษณาอย่างง่าย ๆ

แม้ว่าอายุน้อย Bill ไม่ใช่บุคคลที่ไม่รู้จักการทำธุรกิจ เขาเป็นผู้ประกอบการตั้งแต่อายุ 10 ขวบ เมื่อเขาไปช่วยครอบครัวหนึ่งที่สนิทกัน ทำกิจการร้านกาแฟ Bill ได้ช่วยออกความเห็นด้านการตลาดและการโฆษณา มารดาของเขาเคยกล่าวถึงความเป็นผู้นำของ Bill ในการทำธุรกิจนั้น มีมาพร้อมกับที่เขาเกิด เมื่อเป็นเด็กตัวน้อยๆ Bill ก็เริ่มขายน้ำมะนาว เมื่อถูกถามว่าจะตั้งราคาขายน้ำมะนาวแก้วละเท่าไร Bill ก็ตอบอย่างจะฉานว่าจะตั้งราคาแก้วละ 25 เซนต์ เพราะถ้าขายแก้วละ 2

เซนต์แล้วก็ต้องยื่นขายเป็นวันกว่าจะคุ้มกับต้นทุน ถ้าแก้วละ 25 เซนต์ก็จะคุ้มเพียงแค่ขาย 3 แก้วเท่านั้น

Bill ไม่เคยอยู่นิ่งกับที่ เขาชอบทุกอย่างที่ท้าทายความสามารถ เมื่อเป็นเด็กชอบชอบแข่งรถโกคาร์ท (go-carts) รถจักรยานยนต์ และรถแข่ง เขาเคยให้บริษัทรถฟอร์ดช่วยเหลือทางการเงินเพื่อพิสูจน์ว่าเขาสามารถขับรถจากกรุงเทพฯ ถึงสิงคโปร์ ระยะทางรวมทั้งหมด 1,450 กิโลเมตร ด้วยเวลาเพียง 30 ชั่วโมง ซึ่งเขาก็ทำได้สำเร็จทั้งที่ในเวลานั้น สภาพถนนไม่ค่อยดีนัก สภาพอากาศจากลมมรสุม และเส้นทางก็ต้องผ่านผู้ก่อการร้ายตามชายแดนไทย-มาเลเซีย ระยะเวลา Bill สนใจขับเครื่องบิน และใช้การเดินทางวิธีนี้เพื่อดูแลธุรกิจโรงแรมร้านอาหาร ตามหัวเมืองใหญ่ ๆ เช่น ภูเก็ต เชียงใหม่ และหัวหิน เป็นต้น ความรู้เรื่องการบิน และการใช้วิทยุสื่อสารในการหาตำแหน่งบินทางดาวเทียม ได้มีส่วนช่วยเหลือทำให้เจ้าหน้าที่สามารถหาจุดตกของเครื่องบิน ที่คุณสุวิทย์ หวังหลี่ ประสบอุบัติเหตุที่แพร่ เมื่อปี ค.ศ. 1994 ปัจจุบันนี้ Bill สนใจฝึกหัดขับฮอวลีคอปเตอร์

ธุรกิจของ Bill มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง นับแต่ ปี ค.ศ. 1980 เมื่อเขาเปิดร้าน Pizza Hut เป็นร้านแรกในเมืองพัทยา หลังจากนั้น ในปี ค.ศ. 1984 ก็เปิดโรงแรมรอยัลการ์เด้นส์ที่หัวหิน ปี 1986 เปิดร้านไอศกรีมสเวนเซ็น ตามมาด้วยการเปิดโรงงานผลิตถุงมือกอล์ฟในปี 1989 ซึ่งกล่าวว่าเป็นโรงงานผลิตถุงมือกอล์ฟที่ใหญ่ที่สุดในโลก ธุรกิจของ Bill ขยายไปด้วยดี เมื่อเขาเปิดโรงแรมใหม่ๆ อีกหลายแห่ง เช่น โรงแรมมาริโอท รอยัลการ์เด้นส์ ริมน้ำเจ้าพระยา เข้าสู่ธุรกิจนำเข้าจำหน่ายสินค้าชั้นนำ เช่น น้ำหอม เครื่องสำอาง Lancome แฟชั่นเสื้อผ้า Esprit ปากกาเซฟเฟอร์ ร้านขายยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพบุทส์ และท้ายสุดเมื่อปี 1995 เขาได้เปิดโรงแรม 6 ดาว โรงแรมรีเจนท์ เชียงใหม่ที่แม่ริม ซึ่งเป็นโรงแรมที่เขามีความภูมิใจมาก

แม้ว่าเขาสามารถบริหารธุรกิจของกลุ่ม Minors ให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤติเศรษฐกิจมาได้ด้วยความราบรื่น แต่ปัจจุบันนี้กำลังเผชิญกับปัญหาที่ยิ่งใหญ่ เมื่อไม่สามารถตกลงต่อสัญญา Pizza Hut จากกลุ่ม Tricon เจ้าของลิขสิทธิ์ Pizza Hut ทั่วโลกได้ เนื่องจากเขาได้ทำสัญญาเป็นตัวแทนร้านอาหารจานด่วน Chicken Treat ทำให้ต้องแข่งขันกับร้านอาหารไก่ KFC ที่กลุ่ม Tricon เป็นเจ้าของอยู่ ทำให้ขาดผลประโยชน์ระหว่างกัน รายได้จาก Pizza Hut มีสัดส่วนรายได้ของกลุ่มทั้งหมดประมาณร้อยละ 70-80 ซึ่งจะได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และสงครามแบ่งพิซซ่า (Pizza War) ระหว่างกลุ่ม Minors หลังจากเปลี่ยนชื่อใหม่ เป็น The Pizza และกลุ่ม Tricon เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด Pizza ปีละ 2,000 ล้านบาท คงเป็นไปอย่างดุเดือด และนักศึกษากลยุทธ์ทุกคนคงให้ความสนใจในเรื่องเป็นอย่างมาก ว่ากลุ่ม Minors และกลุ่ม Tricon จะเดินกลยุทธ์การตลาดอย่างไร

4. ข้อคิดสำหรับผู้ประกอบการ¹¹

กฎข้อที่ 1 หาช่องว่าง (ทางธุรกิจ) และเติมช่องว่างนั้น (Find a vacuum and fill it)

หาโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นเนื่องจากธุรกิจที่มีอยู่ไม่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อได้ หรือหาทางเพิ่มค่าให้แก่ผู้ซื้อเพิ่มขึ้นกว่าผู้ขายเดิม ธุรกิจจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่มีผู้ซื้อที่ต้องการสินค้าหรือบริการนั้นๆ

กฎข้อที่ 2 ทำการบ้าน (Do your homework)

เมื่อคิดได้ว่าจะทำธุรกิจอะไร ผู้ประกอบการจะต้องทำการบ้านด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ ซึ่งก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตลาดว่าจะเริ่มต้นอย่างไร ดังนั้นแทนที่ Bill จะเปิดร้าน Pizza Hut ร้านแรกในกรุงเทพฯ เขากลับเปิดร้านแรกในเมืองพัทลุง เพราะหลีกเลี่ยงคู่แข่งชั้นประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งนั้น นักท่องเที่ยวและทหารเรืออเมริกันที่ใช้เมืองพัทลุงเป็นที่พักผ่อนจากสงครามเวียดนาม จะเป็นฐานลูกค้าที่สำคัญเพราะบุคคลเหล่านี้คุ้นเคยกับอาหาร Pizza ซึ่ง ประกอบด้วยแป้งและเนยแข็งมากกว่าคนไทยในสมัยนั้น

กฎข้อที่ 3 คุณไม่มุ่งมั่นกับงาน ถ้าคุณไม่ทำงานด้วยความสนุก (You won't be committed if you're not having fun)

เลือกทำธุรกิจที่เราสนใจและมุ่งมั่น Henry Ford ขอบรถ และ Bill Gates นิยมชมชอบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตั้งแต่เด็ก การทำธุรกิจที่เราชอบไม่เพียงแต่ทำให้คุ้นเคยและสันทัดกับงาน ยังทำให้เราสนุกและทุ่มเทเวลาให้กับธุรกิจนั้นๆ โดยไม่เบื่อหน่ายอีกด้วย คนที่เลือกทำธุรกิจที่ไม่ชอบ มักจะเบื่อหน่ายและเลิกเมื่อประสบปัญหา

¹¹ ดูรายละเอียดกฎข้อคิดเหล่านี้ใน Heinecke (2000) หนังสือได้ถูกแปลเป็นภาษาไทยในชื่อ “เก้าแก้วมือโปร” โดยสำนักพิมพ์เดียวกัน ในเวลานี้ สำหรับแนวคิดทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่อธิบายกลยุทธ์การจัดการสำหรับผู้ประกอบการในการเข้าตลาด การพัฒนาความคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ การรับความเสี่ยงและการวางตำแหน่งสินค้าเพื่อให้ได้เปรียบการแข่งขัน ดู Besanko, Dranove, and Shanley (2000)

กฎข้อที่ 4 ทำงานหนัก และก็เล่นสนุกด้วย (Work hard, play hard)

Bill กล่าวว่าเมื่อเขาทำงาน เขาจะทำงานอย่างจริงจัง และทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างมากเพื่อให้สำเร็จผล ซึ่งก็จะมีต้นทุนทางสังคมและชีวิตส่วนตัว เขามีเวลาให้ตัวเองน้อย หรือกับครอบครัวและเพื่อน ๆ ดังนั้นเขาจะใช้เวลาเล่นควบคู่ไปกับงานด้วย เช่น เขาเรียนรู้การขับเครื่องบินส่วนตัว และใช้การเดินทางเช่นนี้ให้ประโยชน์ในการบินไปตรวจความก้าวหน้าโครงการลงทุนต่างๆ ในต่างจังหวัด หรือประชุมธุรกิจต่างเมือง เป็นต้น

กฎข้อที่ 5 ทำงานร่วมกับ “มันสมอง” ของผู้อื่น (Work with other people's brains)

ผู้ประกอบการสมัยใหม่จะต้องรู้จักจ้างคนหรือหาผู้ร่วมงานที่มีความรู้สูง เพราะโลกธุรกิจมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นการตัดสินใจทางธุรกิจต้องอาศัยข้อมูล และการวิเคราะห์ที่ดี Bill ให้ข้อสังเกตว่า เวลาที่เขาเรียกคนเข้าร่วมงานด้วย เขาจะไม่ให้ความสนใจประวัติผู้สมัครงานมากนัก แต่จะให้ความสนใจบุคลิกภาพ ความกระตือรือร้นที่จะมาช่วยผลักดันให้ธุรกิจของบริษัทดำเนินไปด้วยดี แต่เมื่อธุรกิจของกลุ่มขยายใหญ่โตมากขึ้น เขาได้มอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์และประเมินผู้สมัครแทน ซึ่งโดยปกติจะต้องผ่านการสัมภาษณ์จากผู้บริหารอย่างน้อย 6 คนด้วยกัน

กฎข้อที่ 6 ตั้งเป้าหมาย อย่ามุ่งแต่ วิสัยทัศน์อย่างเดียว (Set goals but go easy on the “vision” thing)

เป้าหมายทางธุรกิจเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นที่สิ่งเล็กๆ ก่อน ไม่เหมือนกับวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นสิ่งที่ใหญ่ Bill ได้ยกตัวอย่างว่า ถ้าเราจะสร้างกำแพงที่ใหญ่โต เราจะต้องเริ่มต้นที่วางอิฐก้อนแรกเสียก่อน และเติมอิฐไปที่ละก้อนจน

กลายเป็นกำแพงขึ้นมา เปรียบเสมือนกลุ่มธุรกิจของเขาวันนี้ ซึ่งเขาไม่ได้เริ่มต้นเป็นวิสัยทัศน์ไว้ก่อนว่าจะต้องมีรูปแบบธุรกิจแบบนี้ แต่เขาเริ่มต้นที่ธุรกิจแต่ละธุรกิจ ทีละบริษัท จนกลายเป็นกลุ่มธุรกิจที่เข้มแข็ง ถ้าเขาเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ก่อน เขาอาจจะเป็นนักวางแผนมากเกินไป แทนที่จะเป็นพนักงานที่ดี

กฎข้อที่ 7 เชื่อความนึกคิดของตนเอง (Trust your intuition)

ผู้ประกอบการมักจะมีสัญชาตญาณและตัดสินใจไปตามนั้น บางครั้งทำให้ดูเหมือนว่าผู้ประกอบการเป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจต่อคำแนะนำของผู้อื่น Bill กล่าวว่าเขามักจะรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารอื่นๆ และก็ตัวเลขต่างๆ ที่นำเสนอ แต่เมื่อมาถึงวินาทีสุดท้ายของการตัดสินใจแล้วเขาจะเชื่อความรู้สึกของตนเอง เมื่อเขาจะสร้างศูนย์การค้าที่เมืองพญา (Royal Garden Plaza) ผู้บริหารอื่นๆ ไม่เห็นด้วย เพราะคิดว่าธุรกิจคงไปไม่รอดไม่เหมาะสมกับเมืองพญาที่จะมีศูนย์การค้ารองรับครอบครัวที่มาเที่ยวหาความสนุก แต่ความรู้สึกของเขากลับตรงกันข้าม เขาตกลงสร้างศูนย์การค้านี้ขึ้นมา พร้อมกับร้านอาหารและ Ripley's Believe It Or Not! เพราะเชื่อว่าครอบครัวจะเลือกมาเที่ยวพักผ่อนที่พญามากขึ้น และก็เป็นความจริง เพราะเพียงสองเดือนที่ Ripley's เปิดดำเนินการงาน ได้มีผู้เข้าชมถึง 50,000 คนในแต่ละเดือน

กฎข้อที่ 8 ไปให้สุดขอบฟ้าสักครั้งเดียว ในชีวิต (Reach for the sky (at least once))

เมื่อจะทำธุรกิจ ก็ต้องคิดการใหญ่ กล้าพอที่จะเสี่ยง ความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จทางธุรกิจจะเป็นเครื่องชี้นำไปสู่การค้นคว้าหาความดีเลิศทางธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นธุรกิจเล็กหรือธุรกิจใหญ่ก็ได้ Bill Heinecke มีความทะเยอทะยานอยากจะหยิบยื่นความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาที่ร้านอาหารเขาทุก ๆ คน เขาอยากจะสร้างโรงแรมที่สวยงามให้บริการ

แก่ลูกค้าอย่าง มีคุณภาพทำให้ผู้เข้าพักต้องระลึกถึงความทะเยอทะยานเช่นนี้ ทำให้เขากระตือรือร้นแข่งขันธุรกิจกับยักษ์ใหญ่ธุรกิจข้ามชาติได้ เช่น McDonald's Kentucky Fried Chicken และร้านอาหารอื่นๆ และเขาล้ำทำหายในการแข่งขันกับ Goldman Sachs แย่งซื้อหุ้นโรงแรม Regent Bangkok และในเวลา Bill กำลังทำหายกับ Tricon เพื่อแย่งชิงตลาด Pizza

กฎข้อที่ 9 เรียนรู้วิธีการขาย (Learn to sell)

ศิลปการขายเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ เขาต้องพยายามทำให้ลูกค้าเชื่อถือว่าสินค้าหรือบริการที่เขาขายมีคุณค่ามากกว่าของคู่แข่ง ซึ่งผู้ประกอบการบางคน เกิดมาก็มีทักษะและศิลปการขายมาพร้อมกัน แต่บางคนก็ต้องเรียนรู้ซึ่งก็คงไม่ยากนักที่จะเรียนรู้ ถ้าเรามีความกระตือรือร้นอย่างจริงจังกับสินค้าและบริการที่เราขายอยู่ ถ้าเราไม่มีสิ่งนี้เลย เราก็แพ้แต่เริ่มต้นแล้วผู้ประกอบการหรือการดำเนินธุรกิจจะต้องเกี่ยวข้องกับการขายตลอด ไม่เพียงแต่ขายให้แก่ผู้ซื้อ แต่ยังหมายถึงการขายความคิดให้แก่ผู้ร่วมทุน ผู้สนับสนุน ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้สนับสนุนเงินทุน ฯลฯ

กฎข้อที่ 10 จงเป็นผู้นำ (Become a leader)

ผู้ประกอบการต้องเป็นผู้นำในเรื่องการตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจเป็นการตัดสินใจที่ผิดก็ตาม แต่เขาก็ต้องตัดสินใจเพื่อแสดงตนเป็นผู้นำ เขาจะเป็นผู้นำได้อย่างไร เมื่อเขามอบหมายการตัดสินใจหรือความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำหน้าที่แทน ผู้นำต้องกล้ารับความเสี่ยง ต้องยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ การตัดสินใจอย่างน้อยที่สุดก็เป็นสิ่งที่น่ายินดีแม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดก็ตาม เพราะเป็นการตัดสินใจของผู้ประกอบการเอง มิใช่การตัดสินใจจากผู้อื่น

กฎข้อที่ 11 เรียนรู้ความล้มเหลว และก้าวมันผ่านไป (Recognize a failure and move on)

ยอมรับความล้มเหลว แม้ว่าจะทำให้เรา “เสียหน้า” ไปบ้างก็ตาม และผู้ประกอบการที่ดีควรมองเห็นความผิดพลาดและยอมรับเสียแต่ต้นๆ เพราะถ้าเราปกปิดไว้ ความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจจะขยายวงกว้างออกไป เมื่อตัดสินใจผิด หรือคิดผิดพลาดไป ก็ถือว่าเป็นบทเรียนในครั้งต่อไป และให้ความผิดพลาดนั้น ผ่านพ้นไปให้เร็วที่สุดเพื่อเริ่มสิ่งใหม่ หรืองานใหม่ ความล้มเหลว ความผิดพลาดไม่ใช่เป็นเรื่องที่ร้ายแรงที่ผู้ทำผิดมักคิดไปเอง Thomas J. Watson ผู้ก่อตั้งบริษัท IBM ได้เรียกพบผู้บริหารคนหนึ่งที่ทำความผิดพลาดอย่างมากต่อบริษัท ทำให้บริษัทต้องเสียหายเป็นเงินหลายล้านเหรียญ เมื่อเข้าพบผู้บริหาร ผู้ทำผิดได้คิดไว้ก่อนหน้าว่า Watson คงต้องการต่อว่า เขาและเรียกร้องให้เขาลาออกเสีย จึงซึ่งพูดก่อนว่า “เขาจะขอลาออกเพราะความผิดที่ทำขึ้น” แต่ตรงกันข้าม Watson กลับกล่าวตอบด้วยความนิ่งเฉยว่า เขาจะให้ผู้บริหารคนนั้นลาออกไปได้อย่างไร เพราะ “บริษัทได้ใช้เงินไปหลายล้านเหรียญเพื่อทำให้เขาเรียนรู่มากขึ้น”

กฎข้อที่ 12 ใช้โชคที่เกิดขึ้นให้เต็มที่ (Make the most of lucky breaks)

โชคเกิดขึ้นเสมอในธุรกิจ ในรูปแบบต่างๆ กัน จากโอกาสทางธุรกิจ จากผู้ร่วมงานที่รับเข้าทำงาน จากบุคคลในแวดวงธุรกิจที่ติดต่อยู่ด้วย จากสุขภาพที่ดี ฯลฯ เมื่อโชคเช่นนี้ ผู้ประกอบการควรใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นนี้อย่างเต็มที่ เพราะโชคไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยๆ และไม่ได้อยู่นาน เมื่อธุรกิจที่ทำอยู่เจริญงอกงามด้วยดี ก็ต้องขยายหรือกระจายธุรกิจให้เข้มแข็งมากขึ้น

กฎข้อที่ 13 รับการเปลี่ยนแปลง
เปรียบเทียบเป็นวิถีของชีวิต (Embrace change as a way of life)

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักเป็นบุคคลที่คล่องแคล่วและมีความยืดหยุ่นสูงกับสภาพแวดล้อม เขาสามารถปรับตัวเองได้ดี และมักจะเปิดรับความคิดใหม่ๆ ได้ง่ายกว่าธุรกิจที่ใหญ่โต เช่น ปัจจุบันนี้ผู้ประกอบการสมัยใหม่ ต้องทำตนเองให้คุ้นเคยกับเครื่องมือการบริหารงานใหม่ๆ เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ข่าวสารข้อมูล เครื่องมือทางการเงิน ภาวะผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน ฯลฯ Bill ได้เล่าถึงสภาพปัญหาการจราจรในกรุงเทพฯ ทำให้ร้าน Pizza Hut ของเขาที่เปิดตามสถานที่ต่างๆ มีปัญหาที่ลูกค้าไม่สามารถมาที่ร้านได้ ดังนั้นทำให้เขาต้องคิดถึงบริการส่งตามบ้านโดยอาศัยรถจักรยานยนต์เป็นเครื่องมือ ซึ่งลูกค้าก็ให้การต้อนรับเป็นอย่างดี ปัจจุบันนี้ Pizza Hut ต้องใช้พนักงานถึง 1,200 คน ทำหน้าที่ส่ง Pizza ไปยังลูกค้าตามบ้านถึง 1.4 ล้านบ้าน

กฎข้อที่ 14 สร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจ
(Develop your contacts)

ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ไม่ว่าทางด้านลูกค้า หรือ Suppliers เป็นเรื่องสำคัญ และไม่เพียงเท่านั้นผู้ประกอบการยังต้องหาพันธมิตรอื่นๆ อีกด้วย เช่น นายธนาคาร นักกฎหมาย นักหนังสือพิมพ์ นักบัญชี นักวิเคราะห์ นักการเมือง บุคคลเหล่านี้ประกอบเป็นเครือข่ายธุรกิจที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจดำเนินไปด้วยดี การเลือกความสัมพันธ์ของกลุ่มคนเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญ และผู้ประกอบการต้องเลือกด้วยความระมัดระวัง เพราะแทนที่จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจที่ทำอยู่ อาจเป็นต้นทุนสำหรับธุรกิจก็ได้

กฎข้อที่ 15 ใช้เวลาอย่างฉลาด (Use your time wisely)

เวลามีจำกัด และสำหรับผู้ประกอบการแล้ว เวลาเป็นเงินเป็นทอง คนทั่วไปใช้เวลาตามพื้นเพนิสัยของแต่ละคน ไม่ได้เอาใจใส่มากนัก จนเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น จึงทราบว่าได้สูญเสียเวลาไปมากมาย ผู้ประกอบหรือนักธุรกิจที่ดี เริ่มวันทำงานแต่เช้า ด้วยการอ่านหนังสือพิมพ์ทางธุรกิจอย่างน้อย 2-3 ฉบับ เพื่อรับทราบความเป็นไปต่างๆ ในโลก ทั้งทางธุรกิจ สังคม และการเมือง เพื่อเสริมสร้างความรอบรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา และถ้ามีเวลาในช่วงใดช่วงหนึ่งของสัปดาห์ ก็ควรจะอ่านหนังสือข่าวเศรษฐกิจ การเมือง ประจำสัปดาห์ เช่น Far Eastern Economic Review หรือ Time และหนังสืออื่นที่น่าสนใจ งานแรกแต่ละวันก็คือการเตรียมรายชื่อบุคคลต่างๆ ในบริษัท และบุคคลอื่น เพื่อจะพูดคุยติดต่อกับ Bill จะใช้เวลาพูดคุยกับบุคคลต่างๆ ประมาณวันละ 50 คน เป็นอย่างน้อยเพื่อรับฟังปัญหา และรายงานทางธุรกิจต่างๆ นอกเหนือจากตัวเลขรายได้ที่จะต้องรายงานให้ทราบจากร้านอาหาร 200 แห่ง ร้านค้าปลีกอีก 100 แห่ง และโรงแรม 7 แห่ง จากเทคโนโลยีข่าวสารที่ทันสมัยขึ้น การติดต่อเหล่านี้ทำได้ง่ายโดยผ่าน E-mail ซึ่งในแต่ละวันจะมี E-mail ติดต่อเข้ามาถึง 100 ฉบับ Bill ไม่ชอบไปรับประทานอาหารกลางวันนอกที่ทำงาน เพราะต้องเสียเวลาเดินทางทำให้เสียเวลานัดพบบุคคลต่างๆ ที่ทำงานในตอนช่วงบ่าย นอกจากนี้เพื่อไม่ให้เสียเวลาไปการประชุมหรือพบปะพูดคุยมากนัก เขาได้แนะนำให้การประชุมใช้เวลาสั้น และตรงประเด็น พยายามรักษาวาระการประชุมไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้การประชุมยุติลงในเวลาและอย่างมีประสิทธิภาพ

กฎข้อที่ 16 รู้วิธีวัดเพื่อใช้วัดผลงาน (Measure for measure)

การวัดผลการดำเนินธุรกิจเปรียบเทียบกับจุดใช้เปรียบเทียบ (benchmark) เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการนิยมใช้กันมากในสมัยนี้ การหาวิธีวัดและการกำหนดจุดเปรียบเทียบเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย เพราะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับการดำเนินธุรกิจของตนเอง ของผู้นำตลาดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน และคู่แข่งชั้นทางธุรกิจอีกด้วย ถึงกระนั้นก็ตาม การกำหนดจุดเปรียบเทียบสำหรับธุรกิจก็เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเป็นจุดเดียวที่สามารถทำให้ธุรกิจมีการปรับปรุงคุณภาพของธุรกิจให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ธุรกิจให้ความสนใจและพึงเล็งไปถึงการแข่งขันทางธุรกิจได้ดีขึ้น รู้ว่าธุรกิจตนเองทำอะไรได้ดีขึ้น และคู่แข่งชั้นมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง การวัดผลการทำงานนี้สามารถทำได้กับทุกธุรกิจ ทุกแผนก และกับบุคคลทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นโรงแรม ร้านอาหาร คนทำความสะอาด พนักงานขับรถ หรือผู้บริหาร ก็ตาม การทำเช่นนี้ มีผลทำให้ทุกคนกระตือรือร้นมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งมีผลดีต่อการทำธุรกิจโดยรวม ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับผู้นำทางธุรกิจด้านนี้ได้

กฎข้อที่ 17 อย่ายอมรับพนักงาน “ที่ไม่เอาไหน” (Don't put up with mediocrity)

ผู้ประกอบการทุกคนไม่ชอบที่จะไล่พนักงานหรือบุคคลใดออกจากบริษัท เพราะในประการแรกเป็นความผิดของผู้ประกอบการเองที่รับพนักงานนี้เข้ามา เพราะคิดว่าเขาจะสามารถจะทำงานได้ดี ประการที่สองการไล่พนักงานออก ทำให้บรรยากาศการทำงานเสีย และก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีแก่พนักงานอื่นๆ แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ผู้ประกอบการก็ต้องตัดสินใจกำจัดพนักงานที่เลวร้ายนี้ออกไปจากบริษัท เพราะพนักงานที่ “ไม่เอาไหน” นี้จะแพร่พันธุ์ก่อให้เกิดพนักงานประเภทเดียวกันตามมาอีกมาก และท้ายสุดบริษัทก็ต้องล้มเหลว

โดยปริยาย ตรงกันข้าม ถ้าบริษัทมีพนักงานที่ดี ชยันต แข็ง บริษัทก็จะมีแต่พนักงานที่ดีตามมา Somerset Maugham เคยให้ข้อสังเกตว่า “มันเป็นเรื่องที่ดีกลสำหรับชีวิต ถ้าเราไม่ยอมรับสิ่งต่างๆ ที่หยิบนมาให้เว้นแต่สิ่งที่ดีที่สุดแล้วละก็ เรามักจะได้สิ่งที่ดีที่สุดเสมอ” ดังนั้น เมื่อผู้ประกอบการพบเห็นพนักงานทำงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น รีบกำจัดเสียแต่เนิ่นๆ มากเท่าไร ก็จะเป็นผลดีต่อบริษัทมากเท่านั้น

กฎข้อที่ 18 มุ่งหาคุณภาพ ไม่ใช่เงินตรา (Chase quality, not dollars)

ผู้ประกอบการไม่ได้มีวัตถุประสงค์หลักที่สะสมความมั่งคั่ง แต่เขามุ่งเรื่องงาน ซึ่งบังเอิญเป็นกระบวนการสร้างเงินทอง งานของเขาก็คือการแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ การได้ชัยชนะเหนือคู่แข่งไม่ใช่ทำงานเพื่อเงินอย่างเดียวตามที่เข้าใจกันทั่วไป ความแตกต่างนี้เห็นได้ชัด เมื่อ Bill Gates ถูกถามว่าระหว่างงานและความมั่งคั่ง เขาจะเลือกอะไร Bill Gates ตอบทันทีว่าเขาจะเลือกงาน เพราะความสนใจของเขาไม่ได้อยู่ที่มั่งมันหาเงินหาทอง เขาจึงไม่ใส่ใจว่าราคาหุ้นของ Microsofts จะมีราคาเท่าไร? การมั่งมันที่งาน ทำให้ผู้ประกอบการสามารถกำหนดเป้าหมายการทำธุรกิจระยะยาวได้ ไม่ใช่หากำไรในระยะสั้น ธุรกิจบางธุรกิจ ต้องใช้เวลาในการดำเนินงานที่ยาวนานพอสมควร กว่าที่จะเห็นผลกำไร เช่น ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

กฎข้อที่ 19 แก้ไขวิกฤติการณ์ทันที (Act quickly in crisis)

เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ทางธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องสามารถตัดสินใจเปลี่ยนแปลงการทำธุรกิจอย่างทันที และเด็ดขาด Bill ได้เล่าถึงวิกฤติการณ์ เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 1997 เมื่อประเทศไทยประสบปัญหาค่าเงินบาท และต้องปล่อยให้ค่าเงินลอยตัว เขาทราบข่าวขณะที่อยู่ที่ Hong Kong ในงานฉลองการ

คืนเกาะ Hong Kong จากรัฐบาลอังกฤษ ให้แก่รัฐบาลจีน ตลอดทางเขาต้องใช้ความคิดอย่างหนักว่าจะรักษาธุรกิจของเขาไว้ได้อย่างไร ซึ่งขณะนั้นทั้งกลุ่มธุรกิจของเขามีหนี้ต่างประเทศประมาณ 60-70 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เมื่อค่าเงินบาทลดลง 1 บาท เขาจะขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนถึง 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เขาตัดสินใจทันทีที่ขายทอดตลาดการลงทุนทุกอย่างที่อยู่ต่างประเทศออกไปเพื่อรักษาธุรกิจภายในประเทศไว้ ขายรถ Corvette และ Jaguar ที่เขาสะสมไว้จำนวนบ้าน เพื่อนำเงินมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและระดมเรียกประชุมพนักงาน ผู้บริหารเพื่อรับรู้ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาก็จะเกิดตามมา เขายอมขายหุ้นร้อยละ 49 ในบริษัท Boots Thailand และบริษัท Lancome Thailand ให้แก่บริษัทแม่ทั้งสอง และพยายามปลุกกระตมให้พนักงาน ผู้บริหารให้คิดในทางที่ดีเพื่อไม่ให้เสียขวัญและกำลังใจ กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจหลักๆ เพื่อความอยู่รอดเป็นเรื่องใหญ่และให้ความเชื่อมั่นกับพนักงาน ผู้บริหาร ที่ยังคงอยู่ ซึ่งการดำเนินนโยบายเช่นนี้ ก็ได้เห็นผลว่ากลุ่มบริษัทของเขาสามารถฝ่าวิกฤติการณ์มาได้ด้วยความเข้มแข็งซึ่งจะเห็นว่าในปี 1998 กลุ่มธุรกิจของเขาสามารถทำกำไรได้เกือบถึง 500 ล้านบาท

กฎข้อที่ 20 เมื่อล้ม ก็รีบลุกขึ้นทันที (After a fall, get back in the saddle quickly)

วิกฤติการณ์ค่าเงินที่ผ่านมาให้บทเรียนที่ล้ำค่าแก่นักธุรกิจ ธุรกิจที่อ่อนแอต้องล้มหายตายจากไปเหลือแต่ธุรกิจที่เข้มแข็งเท่านั้นที่สามารถฝ่าฟันวิกฤติการณ์มาได้ ธนาคารและบริษัทเงินทุนยังคงมีปัญหาพอๆ

กับบริษัททอสังหาริมทรัพย์ และบริษัทใหญ่ๆ อีกหลายบริษัท ที่ยังคงมีปัญหาหนี้สิน และการดำเนินธุรกิจ บางบริษัทอาจถึงขั้นที่ต้องล้มละลายไปในที่สุด เมื่อกลุ่มธุรกิจ Minors พ้นกลีบคืนมาได้ Bill ก็ไม่ได้อยู่เฉยๆ เขาริบใช้โอกาสทองนี้ทำประโยชน์ ต่อเนื่องทันที เขาเขาต่อสู้กับบริษัท Goldman Sachs ในการประมูลต่อสู้เพื่อครอบครองโรงแรม Regent Bangkok แม้ว่าเขาจะพ่ายแพ้การประมูลดังกล่าว แต่เขาก็ภูมิใจที่ได้ต่อสู้กับยักษ์ใหญ่ทางธุรกิจการเงินอย่าง Goldman Sachs

กฎข้อที่ 21 จงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ (Be content)

กฎข้อสุดท้าย เป็นกฎที่ให้ข้อคิดให้เรามองตนเองด้วยความสุขอย่างแท้จริง แม้ว่าเราจะประสบผลสำเร็จทางธุรกิจมากมายก็ตาม ความสำเร็จทางธุรกิจมีความหมายที่ให้คุณค่าแก่ชีวิตเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ถ้าไม่มีสิ่งอื่นๆ ประกอบตามมา ความสุขไม่ได้หมายถึงการได้ของทุกอย่างทุกอย่างตามที่ต้องการ ความสุขยังหมายถึงการดำเนินชีวิตด้วยความสมดุล พึงพอใจกับสิ่งที่ตนเองมีอยู่ และสรรพสิ่งในโลกนี้แล้วชื่นชมอยู่กับความสัมพันธ์ เช่น เมื่อเริ่มต้นการทำธุรกิจ การขาดทุน 10,000 เหรียญสหรัฐ ย่อมเป็นความเสียหายที่ใหญ่โตมโหฬาร มากกว่าความเสียหาย 10 ล้านดอลลาร์ในเวลาสั้น นอกจากนั้นผู้ประกอบการที่ผ่านชีวิตธุรกิจมานานพอสมควร เขาย่อมจะทนรับสภาพความยากลำบาก และแรงกดดันทางธุรกิจมากกว่าเดิมหลายร้อยเท่า และผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จทางธุรกิจ ไม่ควรลืมที่จะช่วยเหลือสังคมบ้าง นำส่วนแบ่งผลกำไรคืนให้แก่สังคม ♦♦

บรรณานุกรม

- Acs Zoltan J., and Gerlowski, Daniel A. **Managerial Economic and Organization**. New Jersey : Prentice Hall, 1996.
- Besanko, David, Dranove, David, and Shanely, Mark. **Economics of Strategy**. 2nd ed New York : John Wiley & Sons, 2000.
- Casson, M. **The Entrepreneur**. Oxford : Martin Robertron, 1982.
- Heinecke, William E., and Marrh, Jonathan. **The Entrepreneur**. Singapore : John Wiley & Sons (Asia), 2000.
- Schumpeter, Joseph A. **Capitalism, Socialism and Dmocracy**. New York : Harper & Row, 1950.
- . **The Theory of Economic Development**. New York : Oxford University Press, 1974.