

การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO)  
ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก



นางสาวณัชชา เพ็ชรไทย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



PRESENTATION OF LEADERSHIP IMAGE AND CEO STORIES IN POCKET BOOKS



Miss Natcha Petchthai

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) Program in Public Relations  
Department of Public Relations  
Faculty of Communication Arts  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2010  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของ  
ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก

โดย

นางสาวณัชชา เพ็ชรไทย

สาขาวิชา

การประชาสัมพันธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ รุ่งนภา พิตรปรีชา

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขานิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ รุ่งนภา พิตรปรีชา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร. ศรัณย์ธร ศศิธนากรแก้ว)

ศูนย์วิทยุกระจายเสียง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณัชชา เพ็ชรไทย : การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหาร  
ระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก. (PRESENTATION OF LEADERSHIP  
IMAGE AND CEO STORIES IN POCKET BOOKS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :  
รศ.รุ่งนภา พิตรปรีชา, 297 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอใน  
หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก โดยศึกษา  
เนื้อหาจากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กจำนวน 10 เล่ม

ผลการวิจัยพบว่า

1. การนำเสนอภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง สามารถแบ่งออกเป็นภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้  
ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ และภาพลักษณ์ด้านพลวัตร โดยผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนต่างก็มีคุณสมบัติย่อย  
ที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันตามบริบทในการทำงาน
2. คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ของผู้บริหารระดับสูงคือ การเป็นผู้ให้  
การยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน อ่อนน้อมถ่อมตน มีทัศนคติในแง่บวก ตัดสิน มีความอดกลั้น  
ในการเป็นครูที่ดี และยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม
3. คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงคือ มีการศึกษาดีหรือ  
มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน มีจิตใจใฝ่  
พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พัฒนาระบบงาน รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง
4. คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูงทุกคน คือ ชอบความท้าทาย  
เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาท สามารถพลิกวิกฤติเป็นโอกาส ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด  
และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
5. ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมักใช้ทิศทางบวก
6. การเล่าเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง ใช้ที่มาของเรื่องจากหลายแหล่งประกอบกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูง  
จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ และใช้วิธีการเขียนแบบบรรยายเป็นหลัก
7. การใช้อุปกรณ์ประกอบของเรื่องเล่า มักออกแบบโครงเรื่องให้มีทิศทางในการนำเสนอเป็นบวกหรือการมุ่งไปสู่  
ความสำเร็จ ความดีงาม
8. แนวทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง คือการใช้รูปแบบการนำเสนอต่อไปนี้ประกอบกัน ได้แก่  
การแสดงความดีพื้นฐาน การระบุคุณสมบัติเฉพาะตัว และการใช้ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ที่  
สอดคล้อง
9. แนวทางในการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง คือการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจหรือทำให้เกิด  
พฤติกรรม การใช้ที่มาของเรื่องเล่าจากหลายแหล่งประกอบกัน และการใช้คำพูดของบุคคลที่ 3 หรือการทำให้  
เห็นภาพ

ภาควิชา การประชาสัมพันธ์ .....ลายมือชื่อนิสิต.....ณัชชา เพ็ชรไทย  
สาขาวิชา การประชาสัมพันธ์ .....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....รุ่งนภา พิตรปรีชา  
ปีการศึกษา .2553.....

## 5284668728 : MAJOR PUBLIC RELATIONS

KEYWORDS : PRESENTATION / LEADERSHIP IMAGE / CEO STORIES / POCKET BOOKS

NATCHA PETCHTHAI: PRESENTATION OF LEADERSHIP IMAGE AND CEO STORIES  
IN POCKET BOOKS. ADVISOR : ASSOC. PROF.RUNGNAPAR PITPREECHA, 297 pp.

The study of the presentation of leadership image and story in pocket books aims to analyze presentation of leadership image and CEO stories. It is carried out by studying ten pocket books as sources of data.

Results show that

1. Presentation of leadership image in pocket books is divided into three groups : Safety, Qualification and Dynamism. Each CEO shares similar competencies and they also have differences according to the context of their respective profession.
2. Leadership competencies in Safety group are being the giver, learning from mistakes, humble, positive thinking, down-to-earth, demonstrates patience-up to a point, demonstrates a sense of fairness and fair play.
3. Leadership competencies in Qualification group are bright well-educated and well-informed or creative, visionary leadership, hardworking, developing human resources , create transformation in organizations, have inquiring mind, systems development , the ability to spots talent from the available human resources and seeks for.
4. Leadership competencies in Dynamism group are love for challenges, able to changing role, turn crisis into opportunity, take smart risks, managing a company's interactions with customers.
5. The appearance of leadership image is mostly presented positively .
6. CEO stories in pocket books always use many sources of stories (i.e. CEO, milestones successes and crises) and narration is mainly common types of writing CEO story.
7. The plot of the stories often go straight forward to success , victory or resolution.
8. The proven techniques of leadership image presentation are to identify basic competencies at first, then show unique competencies and use the related direction in image presentation.
9. The proven techniques of presentation the CEO stories are to use story to make inspiration or get people to act, use many sources of stories and use the third party or depiction.

Department : Public Relations..... Student's Signature ..... *Natcha Petchthai*  
Field of Study : Public Relations..... Advisor's Signature ..... *Rungnapar Pitprecha*  
Academic Year : .2010.....

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ รุ่งนภา พิตรปรีชา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่คอยให้คำแนะนำสั่งสอนที่ดี ให้ความรักและความห่วงใยอยู่เสมอตลอดเวลาที่ผ่านมา ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร. ศรัณย์ธร ศศิธนากรแก้ว กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่สละเวลาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้แก่ข้าพเจ้าเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ทุกคน สำหรับความช่วยเหลือและความอบอุ่นที่มีให้กันตลอดการศึกษา โดยเฉพาะธีรวัฒน์ โอภาสบุตร ที่ช่วยจุดประกายความคิดและให้คำแนะนำต่าง ๆ ตลอดมา

ขอบคุณข้อความและเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงจากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ช่วยให้ข้าพเจ้ามีกำลังใจทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ ขอขอบคุณแม่ที่อยู่ข้าง ๆ ลูกเสมอ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหานำการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	5
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
<b>2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>7</b>
แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์และการเล่าเรื่อง.....	46
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ.....	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	90

บทที่	หน้า
<b>3</b>	<b>ระเบียบวิธีวิจัย.....</b> 94
	ขอบเขตการวิจัย..... 94
	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา..... 95
	วิธีสุ่มตัวอย่าง..... 95
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 99
	การวิเคราะห์ข้อมูล ..... 100
	การนำเสนอข้อมูล..... 101
<b>4</b>	<b>ผลการวิจัย.....</b> 102
	ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก.... 102
	- การศึกษารูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง.... 102
	- การศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง..... 117
	วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก..... 217
	- การศึกษารูปแบบการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง..... 217
	- การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง..... 236
<b>5</b>	<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....</b> 263
	สรุปผลการวิจัย..... 263
	อภิปรายผลการวิจัย..... 269
	ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย..... 290
	รายการอ้างอิง..... 291
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 297



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงบุคลิกภาพของตัวเอก.....	75
4.1	แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและ ไว้ใจได้ของผู้บริหารระดับสูง.....	104
4.2	แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของ ผู้บริหารระดับสูง.....	108
4.3	แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหาร ระดับสูง .....	114
4.4	แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกวิธีการกำหนดเนื้อหาตาม วัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง.....	222
4.5	แสดงที่มาของเรื่องเล่าที่พบในกลุ่มตัวอย่าง.....	223
4.6	แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามรูปแบบการเรียบเรียงสาร.....	225
4.7	แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามรูปแบบการเขียนเพื่อการ ประชาสัมพันธ์.....	229
4.8	แสดงวิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง.....	237
4.9	แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามเนื้อหาของเรื่องเล่า.....	238
4.10	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ My Life as a Coach.....	240
4.11	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ Sigve's way.....	241
4.12	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”.....	244
4.13	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน ...ปั้น TRUE.....	246
4.14	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์.....	248
4.15	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือเติม ‘โชค’ ให้การตลาด.....	250

ตารางที่		หน้า
4.16	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง.....	251
4.17	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์.....	253
4.18	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิ่ง.....	254
4.19	แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน.....	256
4.20	แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไปในการสื่อสารองค์กร.....	258
4.21	แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา.....	261
5.1	แสดงคุณลักษณะพื้นฐานของการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง.....	270
5.2	แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของซิคเว่ เบรกเก้.....	273
5.3	แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของตัน ภาสกรนที.....	273
5.4	แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของโชค บุญกุล.....	274
5.5	แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา.....	274
5.6	แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของศุภชัย เจียรวนนท์.....	275
5.7	แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของสันติ ภิรมย์ภักดี.....	275
5.8	แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของวิกรม กรมดิษฐ์.....	276
5.9	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนำเสนอภาพลักษณ์และการใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์.....	277

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แสดงองค์ประกอบและขั้นตอนการเกิดภาพลักษณ์ .....	10
2.2	แสดงลักษณะของภาพลักษณ์ .....	11
2.3	แสดงความสามารถของผู้นำ (Leadership Competencies).....	22
2.4	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง CEO และ Image .....	36
2.5	แสดงกระบวนการรับรู้.....	38
2.6	แสดงคุณค่าของภาพลักษณ์.....	41
2.7	แสดงการวิเคราะห์ Story.....	65
2.8	แสดงการวิเคราะห์ Discourse.....	66
2.9	แสดง The SUCCEsS Model.....	71
2.10	แสดงตัวอย่างการกำหนดบทบาทตัวละคร กรณี Apple Computer.....	75
2.11	แสดงผลของการโน้มมน้ำใจภายในและภายนอกที่มีต่อผู้รับสาร.....	79
5	แสดงลำดับการจัดเรียงเรียงสารของหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ พลิกคน.....	283

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูง (CEO) ถือเป็นผู้ส่งสารอย่างเป็นทางการในการช่วยส่งเสริมชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้บริหารระดับสูงนั้นมีความสามารถและศักยภาพสูง มีบุคลิกภาพและเอกลักษณ์ที่โดดเด่นก็จะยิ่งถือเป็นความได้เปรียบ เพราะนักประชาสัมพันธ์สามารถดึงจุดเด่นเหล่านี้มาใช้ในการสร้าง “จุดขาย” โดยใช้ตัวผู้บริหารระดับสูง (CEO) เป็นตัวแทนของภาพลักษณ์ตราสินค้าหรือภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างดี และหากผู้บริหารองค์กรมีภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ด้านความเป็นมืออาชีพมากเท่าไร ย่อมสามารถสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกที่ดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากเท่านั้น ดังเช่นผลการศึกษาของ Lesslie Gainey-Ross (2000) ที่พบว่า การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหารระดับสูง (CEO Reputation) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสำเร็จของบริษัท โดยภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือของผู้บริหารสามารถส่งผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรได้ถึงร้อยละ 45

สาเหตุที่องค์กรหันมาเน้นการสร้างความแตกต่างด้วยภาพลักษณ์ของผู้บริหาร (Exclusive Image) เพราะสามารถมองเห็นได้ง่ายกว่าภาพพจน์ขององค์กร (Corporate Image) นอกจากนี้เทคโนโลยีในการผลิตยังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สินค้าและบริการต่าง ๆ มีคุณภาพใกล้เคียงกัน แม้ว่าผู้บริโภคจะมีข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้นแต่กลับหาจุดที่ความแตกต่างได้ยาก เวลาที่องค์กรพูดถึงภาพพจน์ของบริษัท ผู้บริโภคอาจจะไม่สนใจ หรือสนใจไม่ถึงระดับที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้ ในขณะเดียวกัน ผู้บริโภคยังคงอยากรู้ว่าสินค้าของบริษัทจัดจำหน่ายโดยใคร ดำเนินการโดยใคร ผลิตโดยใครและมีนิสัยส่วนตัวอย่างไร เพราะเวลาที่กล่าวถึงนิสัยใจคอ ความคิดความอ่าน และพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้น เป็นการพูดถึงเรื่องของคน และเรื่องของคนคือสิ่งที่ผู้บริโภคสนใจติดตามอย่างจริงจัง เพราะผู้บริโภครู้สึกว่าสามารถจับต้อง สัมผัสรับรู้และประเมินได้ว่า บางเรื่องที่ได้ประโยชน์จากการให้ผู้บริหารคนนั้นทำนั้นน่าไว้วางใจเพียงใด และข้อมูลตรงนี้จะป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริโภค ดังนั้น คงไม่ผิดนักถ้าจะพูดว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร คือ รากฐานความดีของสินค้าในสายตาผู้บริโภค (เสรี วงษ์มณฑา, 2538)

นอกจากนี้ วิธีการหนึ่งในการทำธุรกิจที่จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวสินค้า โดยใช้งบประมาณการตลาดที่ค่อนข้างต่ำแต่ได้รับความสนใจจากสื่อมวลชนเป็นอย่างดี คือการใช้ผู้บริหารองค์กรเป็น Spokeperson ในการสื่อสาร โดยผู้นำองค์กรหรือผู้ที่จะเป็นตัวแทนองค์กรในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สาธารณชนนั้นจะต้องเป็น Good Story Teller หรือนักเล่าเรื่องที่ดี ที่สามารถนำประสบการณ์หรือข้อมูล ต่าง ๆ มาเรียบเรียง ลำดับเหตุการณ์และถ่ายทอดออกมาให้เข้าใจได้ง่าย ได้ประโยชน์ น่าสนใจ น่าติดตาม ชวนให้คล้อยตาม และถูกนำไปขยายผลต่อ (โชค บุญกุล, 2551)

ดังนั้น หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือการกำหนดประเด็นในการเผยแพร่เรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งเป็นเรื่องราวที่มีคุณค่าและช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อให้เกิดเป็นข่าวเชิงบวกในสื่อมวลชนต่าง ๆ ทำให้ผู้บริโภคเห็นว่าผู้บริหารคนนี้เก่ง มีหัวก้าวหน้า ริเริ่มและสร้างสรรค์ มีผลงานที่น่าพูดถึง น่ากล่าวถึง แล้วทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและเกิดความรู้สึกว่าอะไรที่คิดหรือทำโดยผู้บริหารคนนี้ได้ดีไปเสียหมด และมีข้อมูลนี้เป็นสิ่งสุดท้ายที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการในกรณีที่คุณสมบัติอย่างอื่น ๆ ทัดเทียมกับสินค้าคู่แข่ง

ถือได้ว่าภาพลักษณ์ของผู้บริหารเป็นการสะท้อนให้เห็นภาพที่สร้างภาพประทับใจและช่วยให้บุคคลภายนอกจดจำองค์กรได้อย่างดี ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและการรักษาภาพลักษณ์ให้คงอยู่ได้นานนั้น จำเป็นต้องใช้กระบวนการสื่อสาร ทั้งในด้านการวางแผน การวางกลยุทธ์ การเตรียมการสื่อสารที่เป็นระบบซึ่งจะช่วยให้มองเห็นภาพที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผู้ที่ต้องสัมพันธ์ด้วย และภาพลักษณ์นั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่มีการดึงความโดดเด่นอย่างเป็นรูปธรรมมาใช้ในการสร้างการรับรู้ด้านบวก ทั้งจากประวัติ การศึกษา แนวความคิด การเลือกใช้ชีวิต ความสนใจ รสนิยม ความเป็นอยู่ส่วนตัว ทักษะคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือทัศนคติต่อสถานการณ์บ้านเมือง (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2548 : 23) ซึ่งช่องทางหนึ่งที่สามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้ได้ค่อนข้างละเอียด ทั้งยังสามารถใช้กลวิธีในการร้อยเรียงเรื่องราวให้เข้าใจง่าย น่าติดตามและมีความสามารถในการชักจูงใจมากขึ้น คือ การเขียนอย่างสร้างสรรค์

การสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารด้วยการเขียนอย่างสร้างสรรค์ ถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและผู้บริหารอีกทางหนึ่ง เนื่องจากเป็นการสื่อสารผ่านตัวหนังสือเพื่อแสดงให้เห็นศักยภาพและความคิดของผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้อ่านทราบได้ว่าผู้บริหารคนนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งการเขียนที่ดีนั้นจะต้องสามารถถ่ายทอดอารมณ์ ความรู้สึก และสะท้อนบุคลิกทั้งของผู้บริหารและองค์กร และที่สำคัญจะต้องโน้มน้าวใจผู้อ่านให้เชื่อในทิศทางที่ต้องการได้ ยิ่งไปกว่านั้น ลักษณะการเขียนที่ดียังต้อง

สะท้อนความเป็นตัวตนที่มีเอกลักษณ์ แสดงถึงวิสัยทัศน์ และความรอบรู้ของผู้บริหารได้อย่างเป็นธรรมชาติ สามารถสร้างความประทับใจ ความรู้สึกชื่นชม จนสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นได้ เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและองค์กรแม้ไม่เคยรู้จักหรือเห็นตัว (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2548 : 77)

โดยเฉพาะการเล่าเรื่องราวผ่านหนังสือเล่มที่ผู้เขียนสามารถจัดวางเค้าโครง ตลอดจนองค์ประกอบในการเล่าเรื่องราว สามารถเลือกกำหนดมุมมองเรื่องราวที่จะนำมาถ่ายทอดได้อย่างอิสระและสามารถใช้กลวิธีการเขียนในการโน้มน้าวใจผู้อ่านได้อย่างกลมกลืน โดยลีลาการเขียนอิทธิพลต่อผู้อ่านในการสร้างความคล้อยตามได้มาก (สุพิน ปัญญามาก, 2546: 294) นอกจากนี้หนังสือยังมีคุณสมบัติเป็นสื่อมวลชนประเภทหนึ่งที่มีต้นกำเนิดยาวนาน มีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ช่วยสะท้อนและบันทึกเรื่องราวเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม รวมทั้งให้ความบันเทิงและความเพลิดเพลิน โดยเฉพาะหนังสือที่มีบทบาทและได้รับความนิยมอย่างสูงในปัจจุบัน คือ หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก (Pocket Book) หรือหนังสือขนาดฉบับกระเป๋า หรือหนังสือขนาดพกพา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหนังสือปกอ่อนที่มีรูปเล่มสวยงาม เนื้อหาส่วนมากเป็นเรื่องสั้น สารคดีและเรื่องราวบันเทิง ถึงแม้ว่าต้นทุนในการผลิตหนังสือจะสูงขึ้น มีสื่อใหม่เกิดขึ้นมากมายและได้รับความนิยมสูง โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต แต่หนังสือก็ยังเป็นสื่อที่ได้รับความนิยมอย่างสูงจากผู้อ่านเรื่อยมา

ในปัจจุบันมีหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับการสร้างองค์กร การบริหารงาน รวมถึงแนวคิดและประวัติของผู้บริหารระดับสูงมากมาย ซึ่งอาจถือว่าหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กเป็นเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์องค์กรอีกทางหนึ่ง เพราะเนื้อหาของหนังสือที่เน้นการถ่ายทอดประสบการณ์และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงนั้นได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้อ่านจำนวนมาก เนื่องจากการถ่ายทอดเรื่องราว มุมมองและประสบการณ์จริงของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้อ่านสามารถนำมาใช้สร้างแรงบันดาลใจหรือนำมาเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตได้ โดยหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้บริหารเล่มได้รับความนิยมสูงมาก ดังจะเห็นได้จากหนังสือ “ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน ‘ตัน โออิชิ’ ” มีการตีพิมพ์ซ้ำถึง 20 ครั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2553

นอกจากนี้คุณสมบัติของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กเอง คือรูปเล่มที่มีขนาดกะทัดรัด พกพาไปทุกที่ได้สะดวก มีราคาถูกและหาซื้อได้ตามร้านขายหนังสือทั่วไป ก็มีร้านส่งเสริมให้หนังสือประเภทนี้ได้รับความนิยมเช่นกัน (พีระ จิโรโสภณ, 2546: 80)

ทั้งนี้ ยังเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้เขียนหนังสือประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงอยู่แล้ว เช่น ผลงานที่ผู้บริหารระดับสูงเขียนเอง หรืออาจเป็นผลงานการเรียบเรียงของนักเขียนมืออาชีพ ซึ่งทำให้ได้รับความสนใจจากผู้อ่านจำนวนมากและมีสื่อมวลชนต่าง ๆ สนใจนำไปประชาสัมพันธ์ต่ออีกทางหนึ่ง

ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจในการศึกษาการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และวิธีการกำหนดเนื้อหา รูปแบบการจัดเรียบเรียงสาร วิธีการใช้ภาษา และวิธีการเล่าเรื่องของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ในฐานะสื่อประชาสัมพันธ์ชนิดหนึ่งที่สามารถสะท้อนภาพลักษณ์ของผู้บริหารและองค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางและนำมาใช้พัฒนาการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงและภาพลักษณ์ขององค์กรต่อไป

### ปัญหานำวิจัย

1. ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กเป็นอย่างไร
2. วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก
2. ศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ตีพิมพ์จำหน่ายในปีพ.ศ. 2548- 2552
2. ศึกษาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารในช่วงเวลาที่มีการตีพิมพ์หนังสือครั้งแรก แม้ว่าในปัจจุบันองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารระดับสูงแล้ว
3. ศึกษาเนื้อหาจากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กฉบับที่ตีพิมพ์จำหน่ายครั้งสุดท้าย ในกรณีที่มีการตีพิมพ์จำหน่ายหลายครั้ง

## ข้อตกลงเบื้องต้น

เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาภาพลักษณ์ในลักษณะมืออาชีพของผู้บริหารระดับสูง จึงคัดเลือกหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงในมิติการทำงาน หรือมีเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือตราสินค้าเท่านั้น โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดกรองหนังสือเบื้องต้นคือ (1) ผู้บริหารระดับสูงนั้นต้องมีลักษณะโดดเด่นสามารถเป็นตัวแทนภาพลักษณ์ตราสินค้าได้ หรือมีความโดดเด่น มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในเรื่องการบริหารจัดการภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการสร้างธุรกิจให้เจริญเติบโต (2) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กนั้นต้องเป็นหนังสือที่มีการใช้กลวิธีการเขียนหรือวิธีการเล่าเรื่องที่น่าสนใจ มีการกำหนดเนื้อหา การจัดเรียบเรียงเรียงสาร และวิธีการเรียบเรียงสารให้นำอ่าน เป็นหนังสือที่ผู้บริหารระดับสูงเขียนถ่ายทอดเรื่องราวด้วยตัวเอง หรือเป็นหนังสือที่เรียบเรียงโดยนักเขียนที่มีชื่อเสียงอยู่แล้วก็ได้

## นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. **ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
2. **ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ (Leadership Image)** หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะและคุณภาพของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ความสามารถและลักษณะ
3. **เรื่องราว (Story)** หมายถึง การบรรยายหรือเล่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กร
4. **วิธีการนำเสนอเรื่องราว** หมายถึง วิธีการบรรยายหรือเล่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ศึกษาจากวิธีการกำหนดเนื้อหา รูปแบบการเรียบเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจ วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ และวิธีการเล่าเรื่อง
  - 4.1 **วิธีการกำหนดเนื้อหา** หมายถึง การเลือกใช้ประเภทของข้อเท็จจริงในการเล่าเรื่องซึ่งในการวิจัยนี้แบ่งการกำหนดเนื้อหาใน 2 ลักษณะคือ (1) แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการเล่า (2) แบ่งตามที่มาของเรื่อง
  - 4.2. **รูปแบบการเรียบเรียงสาร** หมายถึง รูปแบบการจัดเรียบเรียงสารในการนำเสนอ



4.3 **วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์** หมายถึง ลักษณะของการเขียน คือ (1) การเขียนแบบบรรยาย (2) การเขียนแบบพรรณนา (3) การเขียนแบบจูงใจ (4) การเขียนแบบอธิบาย (5) การเขียนแบบอภิปราย

4.4. **วิธีการเล่าเรื่อง** หมายถึง กลวิธีในการถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มีความน่าสนใจ และมีความน่าเชื่อถือ

#### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารด้วยการเขียนอย่างสร้างสรรค์
2. เป็นแนวทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงและองค์กรผ่านการเขียนให้แก่นักประชาสัมพันธ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก (Presentation of Leadership Image and CEO Stories in Pocket Books)” มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัย ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์และการเล่าเรื่อง
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์

- 1.1 ความหมายของภาพลักษณ์
- 1.2 องค์ประกอบของภาพลักษณ์
- 1.3 ประเภทของภาพลักษณ์
- 1.4 ภาพลักษณ์องค์กร
- 1.5 ภาพลักษณ์ในวรรณกรรม

## 1.1 ความหมายของภาพลักษณ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 821) ให้ความหมายของคำว่า “ภาพลักษณ์” คือ ภาพที่เกิดจากความนึกคิด หรือที่คิดว่าควรจะเป็นเช่นนั้น

พจนานุกรมฉบับมติชน (2547 : 652) ให้ความหมายว่า “ภาพลักษณ์” คือลักษณะโดยรวมของบุคคล หรือองค์กรที่ปรากฏแก่สาธารณชนหรือสาธารณชนเห็นเป็นเช่นนั้น

และได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

Claude Robinson และ Walter Barlow (1959 : 22) กล่าวว่า ภาพลักษณ์หมายถึงภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล อาจได้จากประสบการณ์ทางตรง (Direct Experience) และประสบการณ์ทางอ้อม (Indirect Experience) ที่บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดต่อองค์กร หรือสถาบัน โดยที่ Philip Lesey (1971) ได้กล่าวว่า ความประทับใจของบุคคลโดยบุคคลหนึ่งที่มีต่อองค์กร สถาบัน บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนั้น มีรากฐานมาจากผลกระทบระหว่างบุคคลกับสิ่งต่างๆ ซึ่ง Frank Jefkins (1982:6) กล่าวด้วยว่า ความประทับใจได้มาจากการมีความรู้และความเข้าใจในข้อเท็จจริง ประกอบเป็นภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องและรับรู้ ถือเป็นความรู้สึกเชิงการตีความหมาย (Interpreted Sensation) หรือความประทับใจต่อสิ่งที่ปรากฏให้เห็น หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า กระบวนการเกิดมโนทัศน์ (Process of Imagery)

อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ถือเป็นกระบวนการของความคิดจิตใจดังที่ Keneth E. Boulding (1975:91) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการดังกล่าวจะหลอมหลอมความรู้สึกของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆอันเนื่องมาจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ถือเป็นความรู้เชิงอัตวิสัย (Subjective Knowledge) ที่บุคคลใช้ตีความหรือให้ความหมายแก่สิ่งรอบๆ ตัว ดังนั้น ภาพลักษณ์จึงไม่ใช่เรื่องของข้อเท็จจริง (Reality) เพียงอย่างเดียว

Daniel J. Boorstin (1973) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาพลักษณ์ไว้ว่า ภาพลักษณ์เป็นภาพที่มนุษย์สร้างขึ้นด้วยเหตุการณ์เทียม (Pseudo-Events) ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อจำลองเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เป็นการสร้างจากองค์ประกอบต่างๆ ที่มองเห็นได้ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย สามารถเข้าใจได้หลายความหมาย และมีความน่าเชื่อถือ โดยภาพลักษณ์ตามแนวคิดของ Boorstin อาจกล่าวได้เป็น 6 ลักษณะ คือ

1. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกจำลองขึ้นมา (An Image is Simulate) ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เกิดจากการวางแผนประกอบกันขึ้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ทางการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น ภาพลักษณ์จึงเกิดจากการวางแผนประชาสัมพันธ์ การกำหนดกระบวนการและกลยุทธ์ต่างๆ เป็นอย่างดี

2. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ (An Image is Believable) ในการสร้างภาพลักษณ์ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ แม้ว่าภาพลักษณ์จะเป็นภาพที่ถูกสร้างขึ้นมา แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือในภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้นมา

3. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่อยู่นิ่ง (An Image is Passive) ภาพลักษณ์ต้องไม่ขัดแย้งกับความเป็นจริง ถึงแม้ว่าภาพลักษณ์จะไม่ใช้ความจริง แต่ภาพลักษณ์จะต้องถูกนำเสนออย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง

4. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด (An Image is Vivid and Concrete) ภาพลักษณ์ถูกสร้างขึ้นเป็นรูปธรรมด้วยการสร้างสรรค์จากนามธรรม ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการสร้างจินตนาการเป็นรูปธรรม เพื่อให้ตอบสนอง ดึงดูดใจ และดึงดูดความรู้สึกทางอารมณ์

5. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกทำให้ดูง่าย (An Image is Simplified) ภาพลักษณ์จะต้องชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ และจดจำ มีความแตกต่าง แต่สื่อความหมายได้ครบถ้วนตรงตามความต้องการ

6. ภาพลักษณ์มีความหมายหลายอย่าง (An Image is Ambiguous) ภาพลักษณ์ในบางครั้ง อาจเป็นสิ่งที่ดูเหมือนกำกวม มีลักษณะที่กำกึ่งระหว่างความคาดหวังกับความเป็นจริง

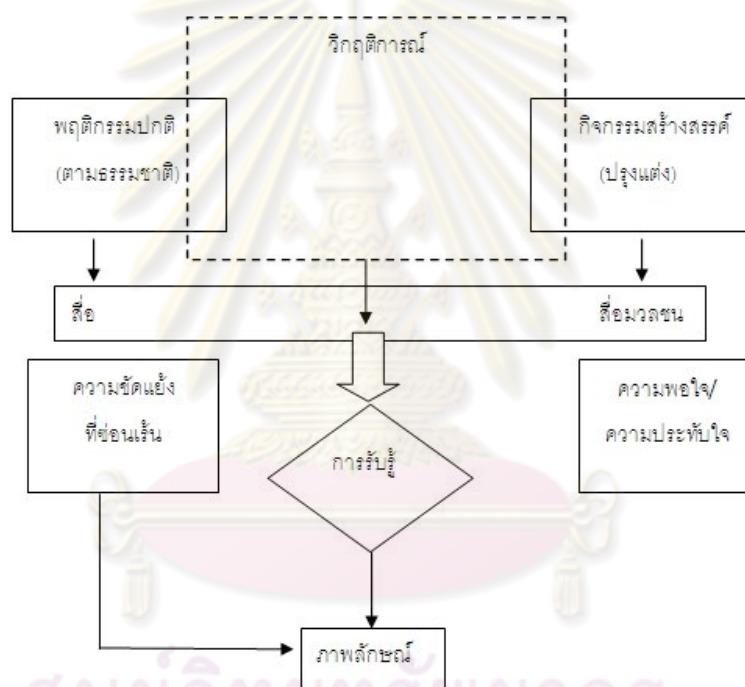
ตรงกันข้ามกับแนวคิดภาพลักษณ์เป็นสิ่งถูกจำลองขึ้น Tim O'Sullivan และคณะ (1994 : 144) ได้ให้ความหมายของภาพลักษณ์ว่า คือ ภาพความเป็นจริงที่ถูกมองเห็น (A Visual Representation of Reality) ทั้งภาพที่สามารถมองเห็นได้ทางกายภาพ เช่น รูปวาด รูปถ่าย หรือภาพในจินตนาการ เช่น วรรณกรรม หรือดนตรี และในปัจจุบัน ยังหมายรวมถึงสิ่งที่ประกอบขึ้น (A Fabrication) หรือ ความประทับใจที่ดึงดูด (Public Impression Created to Appeal to the Audience)

สอดคล้องกับที่ พรทิพย์ วรกิจโกศาทร (2537:37) กล่าวว่า ภาพลักษณ์สามารถเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะคือ เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ และเกิดจากการปรุงแต่ง โดยภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ เป็นสิ่งที่สาธารณชนทั่วไปได้รับรู้เรื่องราวต่างๆ ขององค์กร จากนโยบายการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ตามปกติ โดยที่สาธารณชนเหล่านั้นจะตีความหมายและสรุปจากสิ่งที่ได้ยินได้เห็นและ

รับรู้เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด ดังนั้น ภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ จึงอาจผิดไปจากความเป็นจริงได้ เพราะสิ่งที่สาธารณชนรับรู้อาจแตกต่างจากสิ่งที่ป็นจริงนั่นเอง

ส่วนภาพลักษณ์ที่เกิดจากการปรุงแต่ง จะเป็นภาพลักษณ์ที่เกิดจากการที่องค์กรใช้กระบวนการในการสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้เกิดสิ่งที่ต้องการ

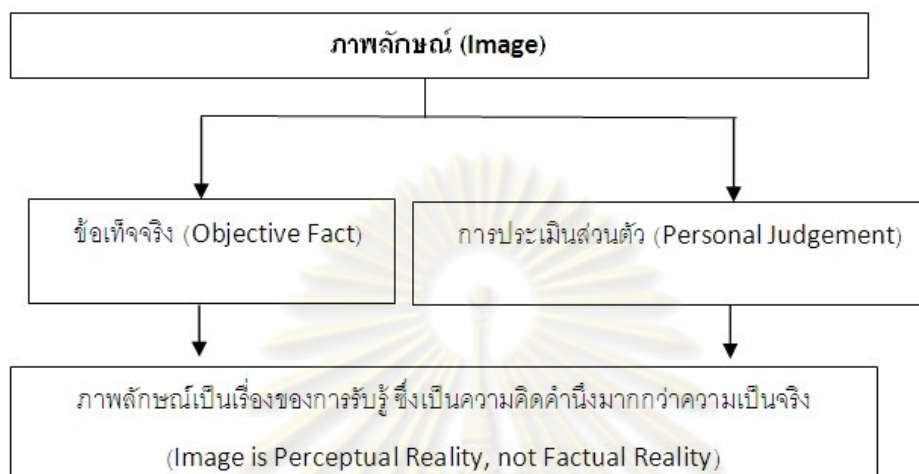
ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบและขั้นตอนการเกิดภาพลักษณ์



ที่มา : พรทิพย์ วรวิจิตร (2537:219)

เสรี วงษ์มณฑา (2541:13) ให้ทัศนะว่า ภาพลักษณ์เป็นข้อเท็จจริง (Objective Facts) บวกกับการประเมินส่วนตัว (Personal Judgement) ภาพลักษณ์จึงเป็นเรื่องของการรับรู้ (Perception) ที่มนุษย์เอาความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปปะปนกับข้อเท็จจริงด้วย จนกลายเป็นภาพที่ฝังใจอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ยากที่จะเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 2.2 แสดงลักษณะของภาพลักษณ์



ที่มา : เสรี วงษ์มณฑา (2542:88)

ภาพลักษณ์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากลักษณะของภาพลักษณ์ คือ องค์ประกอบระหว่างข้อเท็จจริงกับการประเมินส่วนตัวของบุคคล จนกลายเป็นความจริงแห่งการรับรู้ และส่งผลกระทบต่ออย่างต่อเนื่อง (Snow Ball Effect) ตามที่เสรี วงษ์มณฑา (2542:84) กล่าวว่า หากเป็นการส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ดีก็จะดียิ่งขึ้น สิ่งที่ไม่ดีก็จะยิ่งไม่ดีขึ้น ตามหลักของการรับรู้ (Perception) ที่มนุษย์จะรับรู้ตามกระบวนการของการเลือกสรร (Selectivity) ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Philip Kotler (2003:568) ที่กล่าวถึงองค์กรที่ต้องการจะสร้างภาพลักษณ์ว่า ต้องใช้ความอดทนอย่างสูง เพราะภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ติดแน่น เมื่อเกิดภาพลักษณ์อย่างหนึ่งแล้ว ก็จะทำให้การรับรู้ถึงความต่อเนื่องของภาพลักษณ์นั้น การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์จึงเป็นเรื่องยาก

และถึงแม้ว่าภาพลักษณ์จะเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นสิ่งที่ฝังใจ แต่เสรี วงษ์มณฑา (2541:16) ได้กล่าวถึงการมีกิจกรรมที่สามารถเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ได้ดังนี้ (1) สามารถเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ (Reinforce) (2) สามารถสร้างภาพลักษณ์ได้ (Build) (3) สามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์ได้ (Change)

กล่าวโดยสรุป ภาพลักษณ์เป็นการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า องค์กรและผู้บริหารระดับสูง โดยเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ หรือความประทับใจ ทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมมา ประกอบกันเป็นภาพที่อยู่ในใจของผู้บริโภค และภาพลักษณ์นั้นจะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

ไม่ได้ เพราะอาจจะไม่เป็นไปตามที่เราต้องการ หรือผิดพลาดจากความเป็นจริง ดังนั้น ภาพลักษณ์ที่ดี จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องสร้างสรรค์ขึ้นด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ แม้จะอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานและต่อเนื่องแต่ให้ผลที่คุ้มค่า

## 1.2 องค์ประกอบของภาพลักษณ์

Kenneth E. Boulding (1975) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาพลักษณ์ไว้ 4 ส่วนด้วยกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้ จะมีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ไม่สามารถจะแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด

- 1) **องค์ประกอบเชิงการรับรู้** (Perceptual Component) ที่บุคคลสังเกตได้โดยตรง อันนำไปสู่การรับรู้ หรือมีสิ่งที่ถูกรับรู้ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สถานที่ เหตุการณ์ หรือความคิดต่างๆ
- 2) **องค์ประกอบเชิงการเรียนรู้** (Cognitive Component) คือภาพลักษณ์ที่เป็นความรู้เกี่ยวกับประเภท คุณสมบัติ หรือความแตกต่างของสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้
- 3) **องค์ประกอบเชิงความรู้สึก** (Affective Component) คือภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคล ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
- 4) **องค์ประกอบเชิงการกระทำ** (Conative Component) คือลักษณะที่เกี่ยวกับความมุ่งหมาย หรือเจตนาที่จะเป็นแนวทางปฏิบัติตอบโต้ต่อสิ่งเร้า อันเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเชิงการเรียนรู้และองค์ประกอบเชิงความรู้สึก

องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนดังกล่าว จะผสมผสานเข้ากับประสบการณ์ของบุคคล ทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงการสื่อสารตามแนวคิดของ Kenneth จะมีสิ่งที่ถูกสังเกตผ่านเข้ามาทางการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 อันเป็นผลจากประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม ผ่านปฏิสัมพันธ์ของการสื่อสารทั้งระดับบุคคลและสื่อมวลชน ซึ่งจะให้ความหมายต่อสิ่งต่างๆ ในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การแยกประเภทลักษณะ และความแตกต่างอันเป็นความรู้สึกของการให้คุณค่าผ่านทางทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมบนพื้นฐานดั้งเดิมของบุคคล และพัฒนามาเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับ

### 1.3 ประเภทของภาพลักษณ์

พงษ์เทพ วรกิจโกศาทร (2537:124-125) จำแนกประเภทของภาพลักษณ์ไว้ดังนี้

- 1) **ภาพลักษณ์ซ้อน (Multiple Image)** คือภาพลักษณ์ที่เกิดจากสมมติฐานว่า บุคคลในสังคมมีความแตกต่างกันทั้งความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และฐานะทางเศรษฐกิจสังคม จึงมีภาพลักษณ์ต่อสิ่งต่างๆ หรือต่อองค์กรแตกต่างกัน
- 2) **ภาพลักษณ์ปัจจุบัน (Current Image)** คือภาพลักษณ์ความจริงในปัจจุบัน ซึ่งอาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ จะเกิดโดยธรรมชาติ หรือเจตนาก็ตาม เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องการภาพลักษณ์ปัจจุบันขององค์กรให้ได้ เพราะเมื่อพบภาพลักษณ์ที่ไม่ดีจะได้ปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น
- 3) **ภาพลักษณ์กระจกเงา (Mirror Image)** คือการเปรียบเทียบเมื่อบุคคลส่องกระจกและเห็นภาพตัวเอง ซึ่งอาจมองว่าตรงกับลักษณะใดก็ได้ตามความคิดของบุคคลนั้น เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารคิดว่าสามารถทำหน้าที่บริหารจัดการได้ดีแล้ว ภาพลักษณ์องค์กรก็น่าจะดีตามไปด้วย แต่ประเด็นนี้อาจแตกต่างจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ขององค์กรมองเห็นก็เป็นได้
- 4) **ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (Wish Image)** คือภาพลักษณ์ที่ผู้บริหาร หรือพนักงาน ต้องการจะให้องค์กรของตนเป็น ถือเป็นกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ
- 5) **ภาพลักษณ์สูงสุดที่ทำได้ (Optimum Image)** คือภาพลักษณ์ที่เกิดจากความตระหนักในความจริง มีความเข้าใจและการรับรู้อุปสรรคต่างๆ ต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา เช่น อุปสรรคของการใช้สื่อมวลชน หรือสภาพแวดล้อมที่ยากจะควบคุม จนทำให้การกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาไว้สูงส่งเกินความเป็นจริง
- 6) **ภาพลักษณ์ที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง (Correct and Incorrect Image)** คือภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ตรงกับความเป็นจริง เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ หรือกระบวนการสื่อสารตลอดจนการรับรู้ของผู้รับสาร ดังนั้น เมื่อเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ถูกต้อง จึงจำเป็นต้องแก้ไข ส่วนภาพลักษณ์ที่ถูกต้องจะคล้ายกับภาพลักษณ์ปัจจุบัน แต่จะต่างกันที่ภาพลักษณ์ที่ถูกต้องได้มีการปรับเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ไม่ถูกต้องมาระยะหนึ่งแล้ว
- 7) **ภาพลักษณ์สินค้าและบริการ (Product & Services Image)** มีความจำเป็นต้องปรุงแต่งให้มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากสังคม ทั้งนี้ เพราะภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการจะเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างมาก



8) **ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image)** คือภาพลักษณ์ของยี่ห้อสินค้า (Logo) หรือสัญลักษณ์ของสินค้าต่างๆ ภาพลักษณ์ตราสินค้าจึงมีลักษณะคล้ายกับภาพลักษณ์สินค้า

9) **ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)** คือภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเน้นในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสินค้า ยี่ห้อสินค้า ระบบการบริหาร ความมั่นคง ความมีคุณภาพ หรือความรับผิดชอบต่อสังคม ฯลฯ

10) **ภาพลักษณ์สถาบัน (Institutional Image)** มีความคล้ายกับภาพลักษณ์องค์กรเพียงแต่มุ่งเน้นเฉพาะตัวของบริษัท หรือสถาบัน ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือความมั่นคง และให้ความสำคัญต่อบทบาทพฤติกรรมของสถาบันอย่างเดียว โดยไม่มุ่งเน้นในเชิงธุรกิจการค้า หรือการตลาด

#### 1.4 ภาพลักษณ์องค์กร

Van Riel (1995:73-74) ได้กล่าวถึงนิยามของภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ว่า หมายถึง การตีความหมายขององค์กรที่ผู้รับสารจะอธิบาย จดจำเกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ อันเป็นผลมาจากความเชื่อ ความคิด ความรู้สึกและความประทับใจเกี่ยวกับองค์กร

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2548 : 26) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ Corporate Image คือสถาบัน รวมถึงผู้บริหาร อันประกอบด้วยปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological) คุณค่าเพิ่ม (Value Added) ตราสินค้า (Brand) เป็นลักษณะการสร้างภาพลักษณ์ที่ตัวบุคคลอย่าง CEO สะท้อนภาพลักษณ์ผ่านความคิด การแสดงออกเมื่อพบกับบุคคลภายนอก Corporate Image ถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพราะความรู้สึกที่เกิดขึ้นมีที่มาจาการยอมรับ ความประทับใจของคนกลุ่มต่าง ๆ แล้วพัฒนาเป็นความจงรักภักดี ความรู้สึกเป็นพรรคพวก ความเป็นชนกลุ่มเดียวกัน ความชื่นชมจุดยืนขององค์กร และการเป็นผู้มีบุคลิกชัดเจน มีความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งจนสามารถสะท้อนออกมาเป็น Image ได้ เช่น ผู้บริหารประเทศที่โปร่งใสและบริหารแบบธรรมาภิบาล ผู้บริหารเอกชนที่มีวิสัยทัศน์ หรือในกรณีองค์กร เช่น องค์กรที่ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม องค์กรที่สนใจด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม โดยหากสามารถแยกแยะความโดดเด่นจากข้อมูลที่ยกตัวอย่างมาข้างต้นได้ว่า ควรจะเป็นภาพลักษณ์ของบุคคลหรือองค์กรใด นั้นแสดงว่าบุคคลหรือองค์กรนั้นมี Corporate Image ที่ชัดเจน

เสรี วงษ์มณฑา (2546:25-28) ได้จัดองค์ประกอบของภาพลักษณ์องค์กรเป็นหมวดหมู่ไว้คือ

1) **ภาพลักษณ์ผู้บริหาร (Executive)** ต้องเป็นที่ยอมรับ เป็นทั้งคนเก่งคนดี มีจริยธรรมในการทำงาน วิถีใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้า นอกจากนั้น เสรี วงษ์มณฑา (2542:91) ยังกล่าวด้วยว่า ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสำคัญต่อภาพลักษณ์ เพราะภาพลักษณ์ที่ดีจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว

2) **ภาพลักษณ์พนักงาน (Employees)** ต้องเป็นที่ประจักษ์ต่อบุคคลว่าเป็นคนเก่ง มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต มีเสน่ห์น่าคบหาสมาคม มีวิถึงานบริการที่ดี

3) **ภาพลักษณ์สินค้าและบริการ (Product & Services)** ต้องเป็นสินค้ามีคุณภาพ เป็นสินค้าเสริมสร้างคุณภาพ

4) **ภาพลักษณ์การดำเนินธุรกิจ (Business Practice)** ต้องเป็นองค์กรที่ตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์สุจริต เคารพกฎหมาย เสริมสร้างเศรษฐกิจของประเทศ

5) **ภาพลักษณ์กิจกรรมสังคม (Social Activities)** ต้องทำกิจกรรมพิเศษนอกจากธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการคืนกำไรให้สังคม เพื่อพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น

6) **ภาพลักษณ์เครื่องมือเครื่องใช้ หรืออุปกรณ์สำนักงาน (Artifacts)** ซึ่งรวมไปถึงการตกแต่งสำนักงาน เครื่องเขียน แก้วน้ำ แก้วกาแฟ จานรอง หรือถ้วยชามต่างๆ ซ้อนส้อม กระดาษชำระ ดอกไม้ประดับแจกัน ที่เขียนห่อหุ้ม ฯลฯ ล้วนเป็นสิ่งที่ใช้ในการประเมินภาพลักษณ์องค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างการประหยัดกับการรักษาภาพลักษณ์

7) **ภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)** หมายถึงวิธีการทำงานของผู้บริหาร และพนักงาน รูปแบบในการดำเนินงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึง แนวทางการทำงานและนโยบายของการประสานงานกับผู้อื่น

8) **ภาพลักษณ์บรรยากาศ (Working Environment)** จะรวมไปถึงการตกแต่งสถานที่ นิสัยในการต้อนรับผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ต้องมีการตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม และมีความเป็นมิตร สร้างความประทับใจตั้งแต่ครั้งแรกจนก่อนที่จะจากไป

ดังนั้น การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร จะต้องครอบคลุมในหลายเรื่องด้วยกัน เพราะภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) เป็นการรวมของการประสมประสานภาพลักษณ์ของหลายสิ่งหลายอย่างเข้าด้วยกัน

**กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กร** จากหนังสือ The Image : Knowledge in the Life Society ของ Kennet E. Boulding (1995 : 156) ได้แบ่งออกเป็นประเด็นหลักๆ ดังนี้

1) **การสร้างภาพลักษณ์ด้วยตัวขององค์กร** (Institution) มีส่วนประกอบของความเป็นองค์กร ได้แก่ ตัวองค์กรเอง อาคารสถานที่ เครื่องหมายการค้า หรือตราสัญลักษณ์ เครื่องแบบ คำขวัญ การจัดระเบียบ การตกแต่งอาคาร สถานที่ เพลงประจำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการทำงานของบุคลากร ล้วนมีบทบาทต่อภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ต้องมีการกำหนดแนวทาง และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

2) **การสร้างภาพลักษณ์ด้วยผู้บริหาร** (Management) เพราะผู้บริหารสูงสุดจะเป็นหน้าตาขององค์กร จะต้องมีการกำหนดภาพลักษณ์ของผู้บริหาร ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลคนเดียวหรือ เป็นคณะทำงานก็ได้ ให้เป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ เป็นคนดีมีความสามารถ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม สิ่งที่เกิดขึ้นต้องมาจากรากฐานของความเป็นจริง เพราะถ้าไม่เป็นจริงอาจเป็นการโฆษณาชวนเชื่อ ทำให้ผู้บริหารหมดความน่าเชื่อถือ

3) **การสร้างภาพลักษณ์ด้วยการประกอบการ** (Action) เกี่ยวข้องกับคุณภาพสินค้าหรือบริการโดยตรง อันถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้มากทางหนึ่ง

4) **การสร้างภาพลักษณ์ด้วยบทบาททางสังคม** (Goodness) องค์กรจะต้องแสดงถึงความห่วงใยและเกื้อกูลสังคมส่วนรวม แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรก็ตาม เพราะเป็นการช่วยเสริมสร้างศรัทธาของประชาชน อาจรวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย และยังถือเป็นการสร้างแนวร่วมสนับสนุน แต่กิจกรรมที่องค์กรเข้าร่วมต้องเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ไม่ใช่แค่สร้างชื่อเสียงเท่านั้น

5) การสร้างภาพลักษณ์ด้วยตัวพนักงาน (Employee) ทั้งนี้ พนักงานมีบทบาทในการสร้างภาพลักษณ์ และชื่อเสียงให้องค์กร เปรียบเสมือนทูตเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชน ดังนั้น องค์กรต้องกำหนดภาพลักษณ์ของบุคลากร และพยายามรักษามาตรฐานนั้นไว้ด้วย

อย่างไรก็ตาม Derek Lee Armstrong และ Kam Wai Yu (1996:16) ได้แนะนำเทคนิคการสร้างภาพลักษณ์ (Image Factoring Technique) ให้ประสบความสำเร็จ 6 ประการ คือ

- (1) ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง
- (2) ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องมีลักษณะเฉพาะตัวและมีความแตกต่าง
- (3) ภาพลักษณ์ต้องสร้างแบบไม่มีวันจบสิ้น
- (4) ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องมีลักษณะเฉพาะที่สนับสนุนความเป็นตัวของตัวเอง
- (5) ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องไม่แสดงถึงความอ่อนแอ
- (6) ภาพลักษณ์ต้องมีการดูแลให้เกิดความสมบูรณ์ ด้วยการประเมินตนเองทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ดังนั้น **หน้าที่ของผู้สร้างภาพลักษณ์**ตามที่ เสรี วงษ์มณฑา (2541:19-21) สรุปไว้ คือ

- 1) ให้ข้อเท็จจริงที่เป็นบวก (Positive Fact) รวมทั้งเสาะแสวงหาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Pieces of Fact) ที่เป็นบวก นำเสนอต่อกลุ่มเป้าหมาย หรือเผยแพร่ต่อสาธารณชนให้มากที่สุด เพื่อจะก่อให้เกิดทัศนคติที่เป็นบวก (Positive Attitude)
- 2) การชักชวนให้กลุ่มเป้าหมายใช้มาตรการในการประเมินที่จะก่อให้เกิดลักษณะเป็นบวก ต่อสินค้า ต่อบุคคล ต่อองค์กร ต่อสิ่งของ ที่องค์กรต้องการสร้างภาพลักษณ์
- 3) ใช้วิธีการที่ทำให้คนได้รับประสบการณ์ตรงที่ประทับใจ หมายถึงการมีสินค้าที่ดีให้แก่ลูกค้า มีบริการที่ดีให้กับผู้มาติดต่อ และมีพนักงานตลอดจนผู้บริหารที่ดีในการติดต่อกับสาธารณชน

สรุปว่า การที่บุคคลหรือสาธารณชนจะมีภาพลักษณ์อย่างไรว่านั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือจากข้อมูลข่าวสารที่บุคคลได้รับ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความรู้เชิงการตีความหมายหรือเรียกว่ากระบวนการเกิดมโนทัศน์ ซึ่งถือเป็นความรู้เชิงอัตวิสัยของบุคคลที่ได้มาจากข้อเท็จจริงและการประเมินส่วนตัว อันเป็นผลมาจากพฤติกรรม หรือการกระทำขององค์กรที่เป็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร พนักงาน สินค้าหรือบริการ การดำเนินธุรกิจ กิจกรรมสังคม ข่าวของเครื่องใช้ในสำนักงาน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน

กระบวนการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างๆ โดยที่กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Organization's Stakeholders) อาจมีภาพลักษณ์ต่อองค์กรแตกต่างกันไป แต่ที่สำคัญที่สุด ภาพลักษณ์ขององค์กรควรเป็นไปในทางที่ดี เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเจริญมั่นคงได้ในระยะยาว นอกจากนี้ องค์กรต้องพยายามสร้างลักษณะเฉพาะเพื่อให้แตกต่างและโดดเด่นจากองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้ เพราะภาพลักษณ์องค์กรเปรียบเสมือนบุคลิก หรือการวางตัวของบุคคล ถ้าบุคคลมีบุคลิกดีวางตัวเหมาะสมน่านับถือ ก็ย่อมเป็นที่นิยมเช่นเดียวกับองค์กร

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี คือการประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและพัฒนาอยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักประชาสัมพันธ์ จะต้องทำการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับบุคคลและองค์กร รวมถึงต้องเลือกใช้กลวิธีการนำเสนอภาพลักษณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ประชาชนเกิดการรับรู้ จดจำและมีความประทับใจที่ดีต่อไป

### 1.5 ภาพลักษณ์ในงานวรรณกรรม

พจนานุกรมศัพท์วรรณกรรม อังกฤษ - ไทย อธิบายคำว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง การสร้างลักษณะหรือท่าทีของบุคคลหรือขององค์กรที่ปรากฏแก่ตาหรือความรู้สึกนึกคิดของสาธารณชน

Stuart Hall (2003 :17) อธิบายคำว่า ภาพลักษณ์ (Representation) ไว้ว่า การสร้างภาพลักษณ์เป็นผลผลิตทางความหมายของระบบคิดของใจมนุษย์ผ่านภาษา โดยการเชื่อมโยงระหว่างความคิดกับภาษา มนุษย์สามารถอ้างอิงโลกแห่งความจริงของวัตถุ ผู้คนและเหตุการณ์ต่างๆ รวมถึงโลกแห่งจินตนาการที่มีแค่วัตถุ ผู้คนและเหตุการณ์ที่ปรุงแต่งขึ้น

กาญจนา แก้วเทพ (2551:687) กล่าวถึงการศึกษาการสร้างภาพลักษณ์ตามทฤษฎีภาพตัวแทนไว้ว่า เริ่มต้นมาจากการศึกษาเรื่อง “ภาพ” ตามหลักภาษาศาสตร์เดิมนั้นเชื่อในทฤษฎีแบบภาพสะท้อน (Reflectionism) ที่ว่า ความจริงเคยมีอยู่/มีอยู่แล้ว และภาพ/การสื่อสาร ก็คือกระจกส่องให้เราเห็นความจริง แต่ทฤษฎีเรื่องภาพตัวแทนนั้นเชื่อว่าความจริงไม่ได้ดำรงอยู่ แต่ขึ้นอยู่กับการประกอบสร้างขึ้นมาจากคนและสังคม

ทำให้เห็นได้ว่า การสร้างภาพลักษณ์ด้วยภาษานั้นเป็นการสร้างภาพตัวแทนที่ปรากฏจากการปรุงแต่ง การนำเสนอ การประกอบสร้างและตีความของคนเขียน ดังนั้น ภาพลักษณ์ (Image) ของผู้บริหารระดับสูงในการวิจัยนี้ จึงใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า การสร้างภาพลักษณ์ (Representation) อันหมายถึง ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่ถูกประกอบสร้างผ่านการนำเสนอเนื้อหาและวิธีการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์นั่นเอง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง

#### 2.1.1 ความหมายของผู้บริหารระดับสูง

Webster's New World College Dictionary (1997, 254) ให้ความหมายไว้ว่า Chief Executive Officer หรือ CEO คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546, 52) กล่าวว่า CEO คือ ประธานหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารสูงสุดของบริษัท ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่จากคณะกรรมการอำนวยการ หรือบอร์ดของบริษัทให้มีอำนาจในการจัดการซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการใช้อำนาจจัดการบริษัทอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด

ก่อกศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ (2545, 17) กล่าวว่า CEO หรือ นักบริหารสูงสุดขององค์กร คือ ผู้ที่รู้จัก รู้จริงในสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจที่ตนดูแล คลุกคลีอยู่กับผู้บริหารและพนักงานภายในบริษัท หยั่งรู้ทุกข์-สุขของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้กำหนดทิศทาง และกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ของบริษัทโดยมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการนำไปปฏิบัติในการบริหารงานประจำวัน มีหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่ว่าเป็นบริษัทที่ทำกำไรสูงสุด แต่เป็นผู้ที่สร้างบริษัทให้กลายเป็นสถาบันที่ทรงคุณค่าในสังคม

## 2.1.2 คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูง

มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็น CEO ไว้หลากหลายดังนี้

พจน์ ใจชาญสุขกิจ(2548) กล่าวว่า CEO ที่ดีในปัจจุบัน จะมีหน้าที่ในการบริหารงานแบบบูรณาการ คือ การบริหาร (ผู้นำ) แบบทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีความรู้ความสามารถ มีการทำงานในแนวราบ รวดเร็ว ฉับไว มุ่งตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร และหมายถึงการบริหารงานร่วมกันกับทุกฝ่ายที่มุ่งความสำเร็จของงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่มีคุณภาพ มีลักษณะเป็นผู้นำสูง และเป็นผู้ดำเนินการประสานประโยชน์ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

สุเทพ เชาวลิต (2546) ได้กำหนดคุณลักษณะของ CEO ในทศวรรษที่ 21 ไว้ 6 ข้อ ได้แก่

- 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในเป้าหมายความสำเร็จ คือ มองไปข้างหน้า “มองกว้าง คิดลึก เห็นไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม”
- 2) สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่า องค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด สามารถสื่อสารได้ทุกทิศทาง
- 3) มีความน่าเชื่อถือ คือ มีบุคลิกภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ไม่โกหกหลอกลวง สร้างความเชื่อถือความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสาธารณชน
- 4) กล้าได้กล้าเสีย คือ กล้าเสี่ยง วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่างกลัวผิด ผิดแล้วต้องรีบแก้ไข และอย่างนั่งทับปัญหา เป็นต้น
- 5) คิดนอกกรอบ (Think Out of Box) คือคิดให้หลุดพ้นจากความเคยชินเดิมๆ และต้องคิดให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ มีมิติใหม่ๆ ของความคิด
- 6) กล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว

สุวิทย์ ยิ่งวรพันธุ์ (2544) ระบุคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรที่มีความสามารถไว้ดังนี้

- 1) ความสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างดีเยี่ยมนักการทูต รวมทั้งการวางตัวสง่างาม เผย เหมาะสมกาลเทศะ

2) ความสามารถในการวางแผนและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้ตามคำสั่ง หรือข้อบังคับของบริษัท

3) ความสามารถในการมอบอำนาจการปฏิบัติงานให้กับลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4) ความสามารถในการควบคุมและประเมินผลงานทุกขั้นตอน และทุกตำแหน่ง

5) ความสามารถในการเผชิญปัญหา และกล้าตัดสินใจด้วยข้อมูลสถิติ เหตุผลที่ตรวจสอบเรียบร้อยแล้วอยู่ในกรอบของอำนาจหน้าที่

6) มีความคิดริเริ่มให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มิใช่นั่งรอ แต่โอกาส หรือรอ งาน

7) ปฏิบัติงานด้วยจิตใจที่มั่นคง เมื่อเผชิญกับปัญหา หรือความกดดันจากฝ่ายตรงข้ามทุกฝ่าย

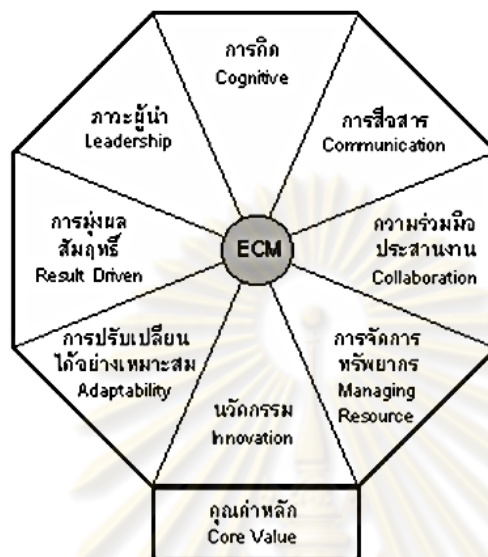
8) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทุกอย่าง ไม่ว่าจะเผชิญกับงานชนิดใด ความรับผิดชอบ หรือประชาชนไม่ว่าจะมาในรูปแบบใด

9) ปฏิบัติงานด้วยความมั่นคงแน่วแน่ต่อแผนที่ได้วางไว้ด้วยความรอบคอบ และไม่โลเลจนกว่าแผนจะบรรลุตามเป้าหมาย หรือปฏิบัติไม่ได้

สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความสามารถของผู้นำ (Leadership Competencies) ซึ่งदनัยเทียนพุดม ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องความสามารถของผู้นำ 8 ประการ คือ (1) การคิด (2) การสื่อสาร (3) ความร่วมมือประสานงาน (4) การจัดการทรัพยากร (5) นวัตกรรม (6) การปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสม (7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ (8) ภาวะผู้นำ สำหรับการจัดทำโมเดลความสามารถของผู้บริหาร (ECM : The Executive Competency Model) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงความสามารถของผู้ผู้นำ (Leadership Competencies)



ที่มา [http://www.siamhrm.com/report/management\\_report.php?max=312](http://www.siamhrm.com/report/management_report.php?max=312)

Leo.J.Hindery นักบริหารชาวอเมริกัน ได้เขียนหนังสือเรื่อง It Takes a CEO: It's Time to Lead with Integrity (อ้างถึงในเอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ หมายเลข 009 เรื่อง “ที่สุดก็ซื่อโอ : ถึงเวลาของการนำองค์การ อย่างมีสุจริตธรรม” ) โดยได้อธิบายว่า ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติโดดเด่นจากบุคคลอื่น ๆ อย่างชัดเจน ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเป็นบุคคลที่มีจุดยืนมั่นคงในการทำงานด้วยจิตสำนึกเห็นคุณธรรมและจริยธรรม ภายใต้หลักการอันถูกต้อง โปร่งใส ตรงไปตรงมา รวมทั้งให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แม้จะมีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่เพียงใดก็ตาม โดยได้รวบรวมจัดทำบัญชีรายการสำหรับตรวจสอบความเป็นผู้นำองค์กร (The CEO Checklist) รวมทั้งสิ้น 19 ประการ คือ

1) เป็นคนฉลาดเฉลียว การศึกษาดี และมีข้อมูลพร้อม ( Bright Well-Educated and Well-Informed ) กล่าวคือ ผู้นำองค์กรในปัจจุบันต้องสามารถมองออกไปภายนอก (Outward Looking) และมองภาพไปข้างหน้า (Forward Looking) ได้มากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต ต้องมี

ความคิดหรือมุมมองที่กว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งสั่งสมความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์การของตนและบริษัทคู่แข่ง

ทั้งนี้ ในการพิจารณาว่าบุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติข้อนี้หรือไม่ อาจดูได้จากสิ่งที่เขาพูดและเขียน อาทิ ความสามารถในการคาดคะเนว่าคู่แข่งกำลังจะทำอะไรและจะสามารถก้าวกระโดดเหนือคู่แข่งได้อย่างไร? เป็นผู้ความฉลาดเฉียบคมแค่ไหน? จบการศึกษาจากที่ใด? และเมื่อครั้งยังศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้นๆ เป็นผู้มีความกระตือรือร้นหรือไม่?

**2) มีจิตใจใฝ่รู้ ( An Inquiring Mind )** ความฉลาดเฉียบคมและพื้นฐานการศึกษาจะไม่มีประโยชน์อะไรเลย หากไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เกณฑ์มาตรฐานในการคัดสรรผู้บริหารระดับสูงนั้นๆ จะต้องมีความกว้าง (Broad) และความลึก (Depth) นั่นคือ เมื่อถึงเวลาที่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ บุคคลนั้นสามารถวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบให้ได้เพียงใด? และมีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไรเมื่อสามารถค้นหาคำตอบได้? ซึ่งหากมีความปิติยินดีก็จะเป็นสัญญาณที่ดี นอกจากนี้ อาจพิจารณาว่าบุคคลนั้นชอบอ่านหนังสืออะไร? มักอ้างอิงถึงใคร? เคยเข้าร่วมประชุม สัมมนา ร่วมวงสนทนา หรือเข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ที่อาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจบ้าง หรือไม่? เคยกล่าวสุนทรพจน์ หรือคำปราศรัยหรือไม่? ต่อใคร? และทำไมถึงทำ?

**3) สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาให้เห็นเป็นภาพพจน์อย่างชัดเจน (Articulate )** ผู้นำจะไม่สามารถนำได้ หากปราศจากความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนให้ผู้อื่น เข้าใจและปฏิบัติตามได้ หมายความว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO) นั้น ต้องมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ (1) ความสามารถในการคิดอย่างตรงประเด็น (2) ความสามารถที่จะแสดงความคิดของตนออกมาให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจนและตรงประเด็น

ทั้งนี้ บุคคลนั้นต้องรู้จักการใช้การเคลื่อนไหวของร่างกาย (Body Language) รู้จักเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม รู้จักวิธีใช้ไมโครโฟนและการใช้น้ำเสียงที่ชวนฟัง และสามารถประสานความคิดกับคำพูดเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้สามารถแสดงออกอย่างเข้าเป้า ตรงประเด็น และทำให้ผู้รับสารเกิดอารมณ์ร่วมได้

4) **ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก** ( Exceptionally Hardworking ) สำหรับผู้นำที่ดีนั้น หากทำงานเฉพาะในเวลาทำการ คงจะไม่สามารถทำงานให้บรรลุผลได้ และไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ที่ยิ่งใหญ่จะได้รับผลตอบแทนอย่างที่ไม่ควรได้รับ เพราะสิ่งที่ทำลงไปนั้นควรค่ากับผลตอบแทนดังกล่าวจริง ๆ พิจารณาได้จากคำกล่าวของ Thomas Edison ซึ่งหลายคนมองว่าเป็นสุดยอดผู้บริหาร ที่กล่าวว่า “ความอัจฉริยะของเขาเกิดจากแรงบันดาลใจเพียง 10% เท่านั้น แต่ที่เหลืออีก 90% เป็นเรื่องของการทำงานแบบมูมานะบากบั่น”

นอกจากนี้ CEO จะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์ และมีบุคลิกที่ดี ซึ่งการออกกำลังกายอย่างเหมาะสม ถูกวิธี จะช่วยเสริมสร้างพลังงานได้มากกว่าที่จะบริโภคเพียงอย่างเดียว

5) **มีจริยธรรม และความซื่อสัตย์** ( Honest and Ethical ) ความซื่อสัตย์สุจริต และจริยธรรมนั้น เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องมี เพราะองค์กรจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ หากผู้นำไม่มีสำนึกสำนึกว่า อะไรเป็นเรื่องที่มีความถูกต้องชอบธรรม ซึ่ง Rich Teerlink แห่ง Harley-Davidson ได้กล่าวไว้ว่า CEO คือผู้พิทักษ์รักษาคุณค่าขององค์กร หรืออย่างน้อยก็ทำให้คุณค่านั้นเป็นจริง และฝังรากลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ก็ตาม และ CEO ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร

นอกจากนี้ ผู้นำควรจัดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกไป รวมทั้งป้องกันพฤติกรรม ที่ไม่เหมาะสมดังกล่าว ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อตนเอง หรือเกิดผลเสียหายต่อองค์กรด้วย อย่างไรก็ตาม การจะพิจารณาว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไม่สุจริต หรือผิดจริยธรรมนั้น อาจไม่มีคำตอบที่ชัดเจน เพราะจะแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ หรืออาจจะไม่เหมือนกันระหว่างภาครัฐ และเอกชนก็ได้

6) **แสดงออกให้เห็นถึงการมีความเป็นธรรมและยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม** ( Demonstrates a Sense of Fairness and Fair Play ) สิ่งสำคัญที่ CEO ต้องมีคือ การมีจิตสำนึกอย่างสูงว่าอะไรคือความถูกต้องยุติธรรม และมีขีดสมรรถนะในเชิงคุณธรรมอย่างเพียงพอต่อการดำเนินการบางสิ่งบางอย่างเมื่อมีการละเมิดกฎกติกาขึ้น

7) **ดำเนินชีวิตด้วยความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัย** ( Lives Life with Grace ) CEO ต้องพอใจในวิถีชีวิตของตนเองและของโลกมนุษย์ รู้จักการให้อภัยผู้อื่นและให้อภัยตนเอง มีความโอบอ้อมอารี ออกดลัน และรู้จักให้อภัย ซึ่งความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัยในที่นี้ หมายถึง ความมีเกียรติภูมิสง่างาม สุภาพอ่อนโยน ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือมีขีดสมรรถนะในการออกดลัน ปรับตนให้เหมาะสม และรู้จักให้อภัย

8) **รักผู้คน** ( Loves People ) เพราะการดำเนินธุรกิจ (หรือแม้แต่การปฏิบัติงานในภาคราชการ) ต้องเกี่ยวข้องกับคน ไม่ว่าจะมีความเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นก็ตาม เช่น สิทธิบัตรหมดอายุ เทคโนโลยีถูกไล่ทัน เป็นต้น ทำให้การปฏิบัติงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคน ดังนั้น CEO ต้องมีความรักให้กับบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง

9) **เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม** ( Hates Bigotry ) เมื่อการดำเนินธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับคน CEO จึงต้องไม่ดูถูกเหยียดหยามคน หรือปฏิเสธ ไม่ยอมรับกลุ่มคนบางกลุ่ม เพราะการขีดเส้นกัน หรือสร้างกำแพงเพื่อแบ่งแยกกลุ่มคนต่าง ๆ ออกไป เช่น การเหยียดสีผิว การกีดกันผู้พิการ รักร่วมเพศ หรือบุคคลที่แตกต่างออกไปจากคนปกติในสังคม มักจะก่อให้เกิดความสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์

10) **แสดงออกซึ่งความกล้า** ( Shows Courage ) CEO ต้องสามารถแสดงความกล้าของตน โดยเฉพาะในกรณีที่จำเป็นต้องออกมาปรากฏตนอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน ทั้งทางหนังสือพิมพ์ หรือรายการโทรทัศน์ เพื่อแสดงจุดยืนของการตัดสินใจบางอย่างที่มีผลต่อองค์การ ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะหากผิดพลาด อาจหมายถึงชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและครอบครัวของพวกเขา

ถึงแม้ในยามคับขันที่ไม่มีทางออกของปัญหา CEO ก็ต้องพยายามกล้าตัดสินใจที่จะแสวงหาทางออกที่ดีที่สุดให้ได้ เพราะเป็นความรับผิดชอบของ CEO ต่อผู้คนในองค์การ ซึ่งทุกคนต่างฝากความหวังไว้ นอกจากนี้ CEO ต้องกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดที่ตนได้ตัดสินใจลงไป และจำเป็นต้องแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

11) **ยอมรับความเสี่ยง (อย่างชาญฉลาด)** ( Take (Smart ) Risks ) การยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด คือ การมีข้อมูลค่อนข้างดี และรู้จักแสวงหาคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งสามารถ

ควบคุมความเสี่ยงที่ค่อนข้างสูงได้ เช่น การแบ่งเบาภาระความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานอื่น การกระจายความเสี่ยงเพื่อให้มีโอกาสที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ซึ่งเป็นผลมาจากการตัดสินใจในขั้นเริ่มต้นได้

**12) สามารถตัดสินใจเรื่องยาก ๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสม ( Makes Tough Decisions in a Timely Way )** ตามที่ Herb Kelleher ผู้บริหารของ Southwest Airline กล่าวไว้ว่า “คุณไม่เคยมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์” ดังนั้น เมื่อไม่มีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วน ก็หมายความว่าจำเป็นต้องเสี่ยง CEO จึงต้องเตรียมการอย่างดีในการเสี่ยงและการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงนั้น รวมทั้งเตรียมการที่จะรุกไปข้างหน้า และเตรียมการแก้ไขความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นประเด็นที่ CEO ควรคิดไตร่ตรอง คือ “ใช่ ฉันผิดไปแล้ว แต่ฉันจะต้องแก้ไขให้ลุล่วงไปอย่างทันที” ตามหลักเหตุผลดังกล่าว ทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะอดทนกับความผิดพลาดได้ หากผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนในทิศทางที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว

**13) กระทำการบางอย่างเพื่อยอมรับความผิดพลาด ( Acts on Conviction )**  
CEO ต้องกล้ายอมรับความผิดพลาด และตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นการชัดเจน ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหา หรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ทุกคนต่างต้องการทราบว่า สุดท้ายแล้วผู้นำของเขาจะมีจุดยืนอย่างไร? จะยึดถือหลักการอะไร? หรือมีสติปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อยืนหยัดต่อสู้ไม่ให้ล้ม ซึ่งทางออกในการแก้ไขปัญหของ CEO จะกลายเป็นทางออกในการแก้ไขปัญหขององค์กร อันจะทำให้เกิดความมั่นคง หรือเป็นทางเสือ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายหนัก หรือการแก้ปัญหาต้องปิดแกลง อย่างไรก็ตาม

**14) มีความอดกลั้น (ในระดับหนึ่ง) ( Demonstrates Patience-Up to a Point )** ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี และครูที่ดีต้องมีความอดกลั้น ไม่พยายามคาดหวังว่าบุคคลอื่น จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ภายในเวลาชั่วข้ามคืน หรือเรียนรู้เข้าใจสิ่งยาก ๆ ได้อย่างครบถ้วน ในระยะแรกเริ่มต้องเข้าใจว่าเวลาใดควรเอาจริงเอาจัง และเวลาใดควรปล่อยวางตามสบาย และครูที่ดีต้องทราบว่าเมื่อไหร่จะต้องเปลี่ยนจากวิธีการให้รางวัล ไปสู่วิธีการลงโทษ และทราบว่าเมื่อไหร่ต้องพักขอเวลานอก และปรับเปลี่ยนเทคนิคการเล่น หรือเปลี่ยนตัวผู้เล่นสุดท้ายแล้ว CEO ต้องทราบว่า เมื่อไหร่ที่ต้องปรับ

ใครออกจากตำแหน่งเมื่อถึงจุดที่มีความจำเป็น และจะต้องทำอย่างไรในเรื่องดังกล่าว? โดยไม่ทำให้บุคคลนั้นและเพื่อร่วมงานเสียความรู้สึก หรือท้อแท้หมดกำลังใจ

**15) รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง ( Spots Talent and Keeps On Looking )** CEO ต้องมีความสามารถในการแสวงหาบุคลากรที่ดีกว่า เข้ามาทดแทนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ต้องยอมเสี่ยงให้โอกาสกับแต่ละบุคคลแล้วคอยติดตามผลว่าสำเร็จหรือไม่ เพียงใด รวมทั้งพยายามเรียนรู้ว่าสิ่งที่ตัดสินใจนั้นถูกหรือผิด หากบุคคลที่รับเข้ามาแล้วไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ ต้องหาคำตอบให้ได้ว่าเกิดขึ้นเพราะเหตุใด? อาจเป็นเพราะการมอบหมายงานยังไม่เหมาะสม? บุคคลดังกล่าวได้รับการอ้างอิงสูงเกินความจริง หรือการคาดการณ์ในตัวเขาผิดพลาด? สภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเปลี่ยนแปลงไป ทำให้คนที่เลือกสรรมาอย่างดีกลับไม่เหมาะสม?

การเลือกสรรคนเก่งนั้น อาจเป็นไปได้ทั้งพรสวรรค์ หรือความสามารถเฉพาะตัว และทักษะที่ค่อนข้างจะไม่สามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้โดยง่าย ดังนั้น คำแนะนำสำหรับ CEO ที่ไม่มีพรสวรรค์ดังกล่าว คือ ให้หาผู้ที่มีพรสวรรค์เข้ามาช่วยในทันที และให้บุคคลนั้นทำหน้าที่ในการสรรหาและพัฒนาคนเก่งในองค์กร

**16) มอบอำนาจโดยปราศจากความกังวลใจ (Delegates With out Second – Guessing)** ในบางครั้ง ผู้บังคับบัญชาบางประเภทอาจมอบอำนาจในแบบจอมปลอม คือทำเหมือนกับยอมปล่อยให้พนักงานทำทุกอย่างได้เอง แต่กลับคอยเฝ้ามองอย่างไม่กระพริบตา หรือมักมีข้อสังเกตเพิ่มเติมแล้วขอทบทวนแก้ไขใหม่การมอบอำนาจในแบบจอมปลอมนี้ จะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจหรือความมั่นใจของพนักงาน และเป็นเสมือนยาพิษร้ายขององค์กร CEO ที่ดีต้องปล่อยให้คนของเขาสามารถทำความเข้าใจโดยสุจริตได้อย่างน้อยหนึ่งครั้ง แต่ต้องไม่ยอมให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีกเป็นครั้งที่สอง โดยเฉพาะความผิดพลาดที่เกิดจากความสะเพร่าหรือประมาทเล็กน้อย

### 17) เปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

( Acknowledges Multiple constituencies and Responsibilities )

Reginald H. Jones CEO ของบริษัท GE (ก่อน Jack Welch) และเป็นผู้นำบริษัทที่มีความโดดเด่นน่านับถือมาก ในปี ค.ศ. 1972 เขาเคยกล่าวปราศรัยในที่ประชุมโต๊ะกลม ของสภาธุรกิจและสมาคมผู้สื่อข่าวแห่งชาติไว้อย่างน่าประทับใจว่า “นับแต่นี้เป็นต้นไป เราจะให้นำหนักความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบต่อบริษัท พนักงาน อุตสาหกรรม และประเทศชาติ อย่างเท่าเทียมกัน” กล่าวได้ว่า ไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้นของบริษัทเท่านั้น ที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ชุมชนและประเทศชาติก็สมควรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเช่นกัน

ในระยะยวานั้น CEO จำเป็นต้องรู้จักการให้นิยามของบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะช่วยให้มีคำตอบในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีขึ้น มีความยุติธรรมมากขึ้น และสามารถหลีกเลี่ยงการปะทะที่ไม่จำเป็น (และไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากับแนวทาง หรือรูปแบบการตอบโต้ของอีกฝ่ายหนึ่งที่ได้เตรียมการไว้อย่างรอบคอบ)

### 18) รู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ ไม่โยนความรับผิดชอบ( Knows Where the Buck Really

Stops ) CEO จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น หากจะเปรียบกับการเล่นไฟโปกเกอร์แล้ว CEO จะต้องไม่ทำตัวเหมือนผู้เล่นไฟโปกเกอร์ที่เมื่อรู้ว่าตนไม่มีแต้มที่จะสู้ก็จะหมอบหรือยอมให้ผู้เล่นคนถัดไปเล่นแทน ซึ่งเป็นการโยนความรับผิดชอบออกไปให้ผู้อื่นตัดสินใจ หรือ บัดสวะให้พ้นตัว (Passed the Buck)

เมื่อ Harry Truman อดีตประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา ซึ่งชอบเล่นไฟโปกเกอร์ เข้ามาดำรงตำแหน่งเมื่อปี ค.ศ. 1945 เขาได้สลักคำและติดไว้ที่โต๊ะทำงานว่า “ทุกอย่างต้องจบลงที่นี่” (The Buck Stops Here) และในการกล่าวสุนทรพจน์อำลาตำแหน่ง เมื่อเดือนมกราคม ค.ศ. 1953 เขากล่าวว่า “ประธานาธิบดี ไม่ว่าจะใครก็ตามจะต้องตัดสินใจ ไม่มีใครจะสามารถตัดสินใจแทนเขาได้อีกแล้ว เพราะนั่นคือภารกิจของประธานาธิบดี” หมายความว่า ใครคนใดคนหนึ่งอาจจะเข้ามาร่วมพิจารณา เรื่องต่าง ๆ ด้วยได้ แต่ไม่มีใครที่จะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจ นอกจาก CEO

### 19) ทนทานต่อความโดดเดี่ยว (Tolerates Loneliness) ผู้นำต้องยอมเสียสละตนเอง :

มีทั้งอำนาจและเงินทอง แต่ไม่มีเพื่อน เนื่องจากความจริงคือ การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง อาจต้องกลายเป็นผู้ที่ต้องอยู่คนเดียวอย่างโดดเดี่ยว CEO ไม่มีเพื่อนร่วมงานมากนักเพราะต้องเติบโตก้าวหน้าขึ้นไป หรือถูกแยกไปจากผู้สอนงาน (Mentor) ทั้งนี้ การอยู่ท่ามกลางบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ซึ่งต่างแข่งขันกันเอาใจหรือทำตัวให้เป็นที่สนใจ ไม่สามารถใกล้ชิดกับใคร หรือเข้าข้างใครเป็นพิเศษได้นอกจากนี้ เขาอาจต้องตัดสินใจในบางเรื่องที่เขาทำให้คนไม่มีความสุข

การถูกโดดเดี่ยวถือได้ว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง เพราะ CEO ต้องรักทุกคน แต่เขาก็มักจะถูกยกไปเชิดชูไว้อย่างสูงและต้องยอมรับในสิ่งที่ทุกฝ่ายได้มอบให้ ซึ่งหมายความว่า CEO ต้องยอมที่จะถูกโดดเดี่ยว

ทั้งนี้ คุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของ CEO ทั้ง 19 ประการอาจได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีข้อจำกัดอย่างน้อย 2 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก ต้องยอมรับว่า ในโลกนี้มีน้อยคนนักที่จะมีคุณสมบัติและขีดความสามารถครบทั้ง 19 ประการ แต่ทุกคนที่ดำรงตำแหน่ง CEO ต้องพยายามเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์เพิ่มเติมจนมีคุณสมบัติ และขีดความสามารถครบทุกประการ ที่สำคัญคือ การพยายามค้นหาว่าตัวเอง ยังขาดคุณสมบัติและขีดความสามารถในข้อใด เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือหาบางอย่างมาทดแทนหากยังไม่สามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้

ประการที่สอง บัญชีรายการคุณสมบัติและขีดความสามารถที่จะเป็นของ CEO นี้ ค่อนข้างเน้นให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำ หรือมีลักษณะในแบบจากบนลงล่าง หรืออาจถูกมองได้ว่า CEO ก็คือเทวดา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านมองว่าผู้ตามที่ดีก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้นำที่ดีเช่นกัน หรือบางครั้งอาจมีความสำคัญมากกว่า

อย่างไรก็ตาม คุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของ CEO ทั้ง 19 ประการนี้ เป็นเสมือนกรอบ หรือแนวทางในการก้าวเดินไปข้างหน้า ซึ่งอาจต้องใช้เวลา และไม่ได้เกิดเพียงชั่วข้ามคืน เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นงานหนัก และยังคงอาศัยแรงสนับสนุนจากทุกฝ่ายเพื่อให้ CEO สามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีคุณสมบัติและขีดความสามารถครบถ้วน



Dave Ulrich และ Norm Smallwood (2007) กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้นำควรมีคุณสมบัติที่เรียกว่า “DNA” หรือ “Leadership Code” ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) **ผู้นำต้องมีความพร้อมและความชำนาญเฉพาะตัว (Personal Proficiency)** ก็คือต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวเองให้พร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ ผู้นำต้องดูแลสุขภาพของตนเองให้มีพละกำลังดีเสมอ มีอารมณ์คงเส้นคงวา มีสัมพันธภาพและมีเครือข่ายทางสังคมที่ดี มีความสนใจ เรียนรู้ข่าวสาร ข้อมูลใหม่ๆ เสมอ และมีศีลธรรมและจริยธรรมประจำใจ

2) **ผู้นำต้องเป็นนักวางกลยุทธ์ (Strategist)** การเป็นนักวางกลยุทธ์ที่ดี เกิดจากการตรวจสอบข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เพื่อมองหาประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และเพื่อกำหนดเป้าหมายธุรกิจได้ชัดเจน จากนั้นก็เริ่มวางกลยุทธ์และแผนการทำงาน (Roadmap) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน

3) **ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ (Executor)** เพื่อให้การปฏิบัติได้รับการยอมรับ และสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้นำต้องสามารถชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานชิ้นใด ๆ คืออะไร เพื่อที่ผู้ร่วมงานจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องมีความสามารถและระบบขั้นตอนในการตัดสินใจที่ดี มีการสร้างทีมงาน และประเมินตรวจสอบความสามารถของทีม มีหลักการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ให้คนตรวจสอบได้ และสร้างความมั่นใจแก่ทุกคนที่ได้รับผลกระทบจากการทำงาน สร้างระบบในการเรียนรู้ที่ดีในองค์กร

4) **ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาต้นทุนมนุษย์ (Human Capital Developer)** คงยากที่ผู้นำจะทำงานได้สำเร็จและได้รับการยอมรับจากพนักงาน หากว่าเขาไม่มีความสามารถในการบริหารคน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการวางแผนกำลังคน สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาทางสายอาชีพให้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาธุรกิจขององค์กร และรู้จักกระจายอำนาจให้พนักงานสามารถคิด ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม

5) **ผู้นำต้องเป็นผู้จัดการพนักงานที่มีความสามารถสูงที่ดี (Talent Manager)** ถึงแม้ผู้นำจะไม่ได้ทำงานด้าน HR โดยตรงแต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่า เขาต้องมีความรู้ความเข้าใจพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent Management) ผู้นำต้องทราบว่าด้านการจัดการองค์กรต้องการพนักงาน

ระดับ Talent ที่มีคุณสมบัติและความสามารถอะไร ต้องสามารถกำหนดนโยบายในการดึงดูดให้พนักงานอยากมาทำงานกับองค์กร ต้องสร้างวัฒนธรรมค่านิยมที่เอื้อให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กร และผู้นำก็ต้องเป็นนักสื่อสารที่สามารถถ่ายทอดนโยบาย และจูงใจพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติ 5 ข้อที่กล่าวมาทั้งหมดคือ DNA ที่ผู้นำองค์กรระดับธรรมดาๆ ทั่วไปพึงมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และสำหรับผู้นำที่โดดเด่นและกลายเป็นตำนานอย่าง Jack Welch, Warren Buffett หรือ Oprah Winfrey ต่างก็มีปัจจัยที่สร้างความแตกต่างในการเป็นผู้นำที่แตกต่าง (Leadership Differentiators) ซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวว่าเป็นคุณสมบัติอะไรบ้าง เพราะ Leadership Differentiators คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำคนหนึ่ง อาทิ Warren Buffet มีความสามารถทางการเงินอย่างยอดเยี่ยม Bill Gates มีความสามารถด้านเทคโนโลยีอย่างยอดเยี่ยม Oprah Winfrey มีความสามารถในการสื่อสารที่ประทับใจคน มหาตมะคานธี มีความเชื่อที่ยิ่งใหญ่ไม่สั่นคลอนแม้ชีวิตจะถูกคุกคาม แม้ซีเทรธาเป็นผู้ที่เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อความสุขส่วนรวมแก่สาธารณชน เป็นต้น

### 2.1.3 บทบาทของผู้บริหารระดับสูง

CEO ควรจะมีบทบาทสำคัญในด้านต่อไปนี้ (กอตศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ 2545, 43-47)

1) เป็นผู้วางกลยุทธ์ให้บริษัทอยู่รอดทางธุรกิจและเจริญรุ่งโรจน์ต่อไป การวางกลยุทธ์ได้ดี ต้องวางอย่างมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าแค่จินตนาการ คิดแล้วสั่งให้ทำทันที แต่ CEO จะต้องลงไปคลุกคลีกับงานจนมีความรู้และเข้าใจกระบวนการทั้งหมด จากนั้นจึงแสดงวิสัยทัศน์ที่นำ และมอบหมายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ โดยสามารถให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากได้ผ่านการทำงานและปัญหาปัญหาทุกขั้นตอนมาด้วยตนเอง และเมื่อฟังรายงานก็ทราบได้ทันทีว่าเป็นความจริงหรือไม่

2) เป็นผู้อาวุโสสร้างวัฒนธรรมภายในเพื่อเป็นพลังขององค์กร CEO จึงควรสวมหัวใจของ Human Resource Manager ด้วย เพราะวิถึญาณขององค์กรอยู่ที่คน ไม่ใช่เครื่องคอมพิวเตอร์หรือโต๊ะทำงาน CEO จึงต้องตระหนักในคุณค่า และให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับ โดยมีหน่วยงาน Human Resource เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผล ประเด็นนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เนื่องจากโดยทั่วไป CEO จะเป็นผู้รับฟังข้อเสนอและความคิดต่าง ๆ จากทาง Human Resource และเลือกดูว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ แล้วก็ปล่อยให้ Human Resource Manager เป็นผู้ดำเนินการ แต่ถ้า CEO เข้าใจว่างานด้าน Human Resource Manager เป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่ง ก็จะใส่ใจคิดหาวิธีการและลงมือผลักดันอย่างจริงจัง โอกาสที่นโยบายจะประสบความสำเร็จจึงมีสูงกว่า ขวัญและกำลังใจพนักงานก็จะได้รับการทะนุบำรุงด้วยระบบคุณธรรม โดยมี CEO เป็นผู้กำกับ

3) เป็นผู้ดูแลด้านงานปกครอง รั้บรู้ทุกขั้สขุ-ปัญหาความขัดแย้ง เป็นผู้คอยไกล่เกลี่ยตัดสิน โดยยึดความถูกต้องยุติธรรมเป็นที่ตั้ง ซึ่งถ้าทำหน้าที่ได้ดีก็จะเป็นที่ยอมรับนับถืออย่างสูงจากสมาชิกในบริษัท

4) CEO ต้องเป็นเบอร์หนึ่งในด้านการประชาสัมพันธ์ เพราะ CEO คือคนที่กำหนดว่าจะให้สาธารณชนรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรในลักษณะใด เพื่อให้สังคมส่วนรวมให้การยอมรับและสนับสนุนกิจการขององค์กรในทุกสถานการณ์

5) CEO เปรียบเสมือน Conductor หรือผู้ควบคุมวงดนตรี CEO ต้องคอยเฝ้าสังเกตดูพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร เพื่อปรับโครงสร้างและตัวบุคคล เช่นเดียวกับ Conductor ที่ต้องคอยปรับแต่งเสียงของเครื่องดนตรีที่แตกต่างกันให้บรรเลงออกมาประสานสอดคล้อง และไพเราะน่าฟังที่สุด

6) CEO ต้องเป็นนักบัญชีการเงิน เพราะภาพรวมทางบัญชี คือ ภาพเอ็กชเรย์ที่สามารถมองเห็นโครงกระดูก ใต้ใ้พุงของบริษัทอย่างชัดเจน วิธีคิดแบบนักบัญชีจะช่วยให้ CEO มองเห็นสถานะสินทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นระบบระเบียบ เหมือนบริษัทเป็นบ้านหลังหนึ่งที่มีห้องเก็บทรัพย์สินและห้องเก็บหนี้สิน ถ้ามีทรัพย์สินแปลกใหม่เข้ามาขึ้นหนึ่ง CEO จะต้องรู้ว่าต้องจัดเก็บไว้ที่ห้องไหนจึงจะปลอดภัย และใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

7) CEO ต้องเป็นครูให้กับคนในองค์กร ไม่ใช่แค่สั่งงานอย่างเดียว แต่ควรจะให้ความรู้ เป็นด้วย เพราะจะทำให้ทุกคนในองค์กรเก่งเหมือน CEO คงเป็นไปได้ CEO ต้องสุ่มเยือกเย็นพอที่จะชี้แนะสั่งสอนให้ลูกน้องเกิดการพัฒนา โดยต้องอดทนชี้แนะ สั่งสอนลูกน้องต่อไปอย่างไม่ย่อท้อ จากบทบาททั้ง 7 ประการนี้ CEO มืออาชีพจะต้องแสดงให้ชนะใจคนดู ซึ่งก็คือ ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมโดยรวม

นอกจากนี้ วิทยุรีย์ สิมะโชคดี ยังได้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารมืออาชีพในฐานะเป็นผู้สร้าง การเปลี่ยนแปลงในบทความเรื่อง “CEO คือ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง” ในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 21 สิงหาคม 2546 โดยกล่าวว่า CEO คือ หัวหน้าคณะผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารสูงสุด ของทุกองค์กร ดังนั้น CEO จึงเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร และได้อ้างอิง แนวคิดเรื่องขั้นตอนของการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดย John Kotter นักวิชาการของ Harvard Business School ว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายในองค์กร จะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ 8 ขั้นตอนตามลำดับ โดยหากเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็จะมีผลต่อความสำเร็จของ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

#### ขั้นตอนการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนนั้น ประกอบด้วย

1) การปลุกเร้าความรู้สึกในความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงใดๆ จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนทุกคนในองค์กรด้วย ถ้าขาดปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมที่จะทำให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันแล้ว ก็ยากที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถพูดอธิบายและสื่อสารปลุกเร้าถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้น หรือที่ใกล้จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเกิดโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจที่จะสร้างความเจริญเติบโตแก่ องค์กร

2) การสร้างทีมงานที่ดี ผู้บริหารเพียงคนเดียวคงไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานที่มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ สมาชิกในทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงที่จะทำงาน

ไม่ใช่ประเภทที่พูดเก่งแต่เพียงอย่างเดียว

3) การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารอยากให้เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง คือผู้บริหารต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กรมองเห็นภาพเหมือนกันว่า องค์กรจะมีสภาพหรือหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตภายหลังการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารและทีมงานร่วมกันกำหนดขึ้นมานี้ จะต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ง่ายและชัดเจนด้วย

4) การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ได้เข้าใจตรงกันว่า องค์กรจะมีลักษณะอย่างไรและทุกคนจะเป็นอย่างไรบ้างภายหลังการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารจะต้องก่อให้เกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้องค์กรและทุกคนดีขึ้น ผู้บริหารยังจะต้องพยายามสื่อสารด้วยการแฝงวิสัยทัศน์ไว้ในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการด้วย พร้อมทั้งการใช้ช่องทางในการสื่อสารทุกช่องทางที่มีภายในองค์กรให้เป็นประโยชน์สูงสุด

5) การกำจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักจะมีอุปสรรคเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม กฎระเบียบในองค์กรที่ล้าสมัย หรือระบบการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอุปสรรคที่สำคัญ คือ ผู้บริหารบางคนหรือบุคคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้านหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยที่ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น ตลอดจนการที่ผู้บริหารและพนักงาน ขาดความมั่นใจในผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารจึงต้องพยายามที่จะลดหรือกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ให้หมดไป เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีอิสระที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่

6) การวางแผนเพื่อให้เห็นผลสำเร็จในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถจะทำให้เห็นผลหรือสำเร็จได้ภายในช่วงระยะเวลาสั้นๆ และก็ต้องระลึกไว้เสมอว่า เรื่องใดก็ตามที่ทำ

ติดต่อกันมาเป็นเวลานานโดยยังไม่เห็นผลลัพธ์ ย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหมดความกระตือรือร้นที่จะทำต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จในระยะสั้นด้วย โดยผลลัพธ์ของความสำเร็จนี้อาจจะเป็นเพียงความสำเร็จเป็นระยะๆ ในเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลงก็ได้ เพื่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังเป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ประเด็นที่สำคัญและต้องระวังก็คือ ในกรณีที่เห็นผลลัพธ์ซ้ำ อาจทำให้ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนใจไปอยู่กับฝ่ายที่ต่อต้านก็ได้

7) การหลีกเลี่ยงการประกาศชัยชนะที่เร็วเกินไป การวางแผนเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (จากขั้นตอนที่ 6) แม้จะเป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้ามากเกินไปหรือหลงยินดีกับความสำเร็จเพียงเล็กน้อย ที่เกิดขึ้น อาจจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจผิดและมัวแต่หลงปลื้มในชัยชนะนั้น จนลืมนึกถึงความสำเร็จใหญ่ที่รออยู่ข้างหน้า ผู้บริหารจึงไม่ควรประกาศชัยชนะของการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป มิฉะนั้นอาจจะทำให้ทุกคนเข้าใจผิดว่าหมดหน้าที่แล้ว ทั้งๆ ที่ความจริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงยังไม่จบสิ้น และมีเรื่องที่จะต้องทำอีกมาก

8) การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงคงอยู่ตลอดไป วิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถดำรงอยู่กับองค์กรตลอดไป คือการทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือกลายเป็นค่านิยมร่วม ซึ่งกลายเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนภายในองค์กรยึดถือและประพฤติปฏิบัติจนเป็นวิธีการทำงาน

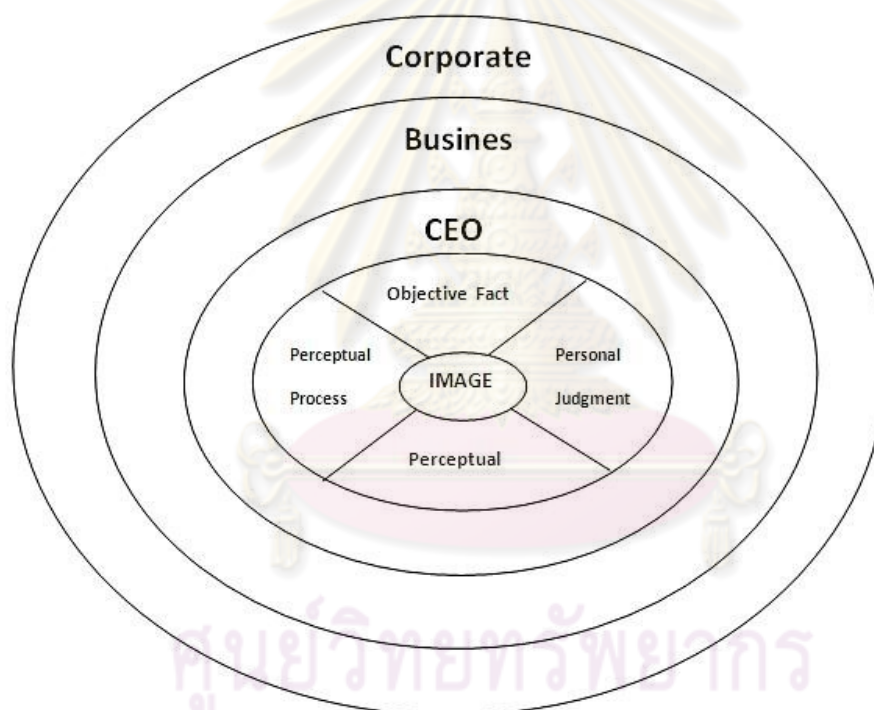
## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง

### 2.2.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2548 :34) ได้สรุปภาพลักษณ์ของผู้บริหารว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารต้องเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนว่าเป็นคนเก่ง คนดี มีจริยธรรมในการบริหาร มีคุณธรรม มีการดำเนินธุรกิจบนรากฐานของความถูกต้องยุติธรรม เคารพกฎหมาย ซื่อสัตย์ เป็นคนทันสมัย ใจกว้าง เป็นประชาธิปไตย ให้โอกาสแก่ลูกน้อง มีหัวก้าวหน้า ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เป็นประชาธิปไตย มีวิจรรณญาณ

ที่ดี มีวิสัยทัศน์ รู้จักการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร และกล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นตัวผู้บริหาร การประชาสัมพันธ์ องค์กร สถาบัน สินค้า และบริการ เหตุการณ์ กิจกรรม และนโยบาย ล้วนมีส่วนในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ให้กับผู้บริหารระดับสูง (CEO) จนอาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่อยู่รอบตัวและส่งผลกับสิ่งใด ก็ย่อมส่งผลในเชิงภาพลักษณ์ให้กับสิ่งนั้นได้ทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูง (CEO) จะต้องให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง CEO และ Image



ที่มา : พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2548 : 24)

1) ภาพลักษณ์ต้องมีองค์ประกอบของข้อเท็จจริง (Objective Fact) การจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ซึ่งจะทำให้ภาพลักษณ์คงอยู่ได้นาน และข้อเท็จจริงเหล่านี้เป็นเครื่องสะท้อนภาพลักษณ์ทั้งสิ้น เช่น การดึงความโดดเด่นที่เป็นรูปธรรมต่าง ๆ ทั้งประวัติการศึกษา แนวความคิด ความสนใจ การเลือกใช้ชีวิต รสนิยม ทัศนคติที่มีต่อเรื่องหนึ่ง

ทั้งด้านส่วนตัว หรือสถานการณ์บ้านเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ (Lifestyle) ของผู้บริหารออกมา เผยแพร่ หรือการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล องค์กรต้องสร้างความโปร่งใส พร้อมให้บุคคลภายนอก เข้ามาตรวจสอบหากเกิดข้อสงสัยหรือข้อบกพร่องประการใด การสร้างภาพลักษณ์จากสิ่งเหล่านี้ สามารถกระทำได้ แต่ต้องมาจากข้อเท็จจริง

#### 2) ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีการประเมินส่วนตัว (Personal Judgement)

ถึงแม้ว่าบุคคลภายนอกมักจะมองว่าผู้บริหารระดับสูง (CEO) ขององค์กรในฐานะที่เป็นผู้ แสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารระดับสูง (CEO) จำเป็นต้องรู้จักตระหนัก หรือรู้จักยอมรับและปรับปรุงตนเอง รู้จักทบทวนตัวเองอยู่บ่อยครั้ง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เปิดกว้างมากขึ้น และการให้บุคลากรอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้วย นั่นคือผู้บริหารระดับสูง (CEO) จำเป็นต้องพร้อมที่จะเปิดรับการ เปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอยู่เสมอ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในสังคมไทยบางส่วนนั้นมักมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดการยอมรับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีระดับด้อยกว่าตน สิ่งเหล่านี้เป็นการเริ่มต้นสร้างหลุมพรางเพื่อฝังตัวเอง

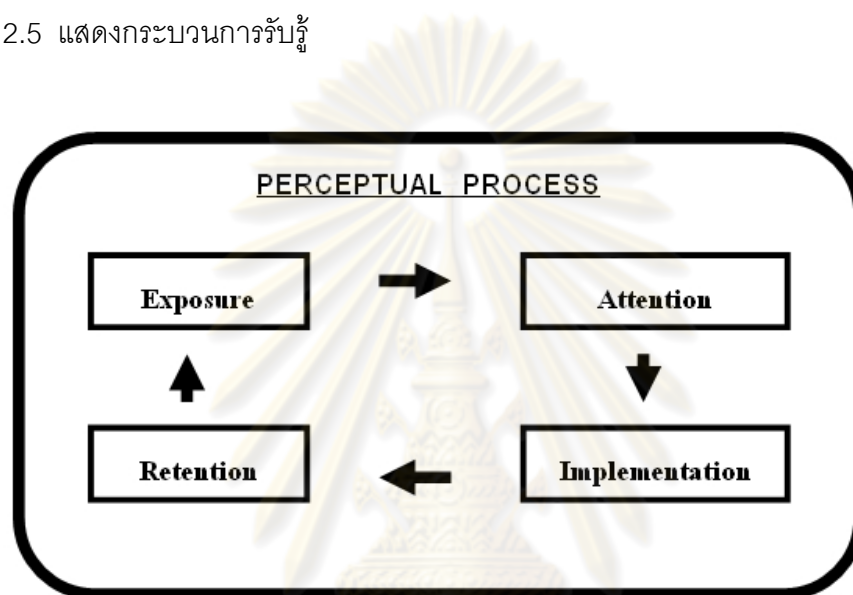
#### 3) ผู้บริหารระดับสูงที่เข้าใจเรื่องภาพลักษณ์ จะต้องสามารถสร้างการรับรู้ของบุคคลภายนอก จากความคิด การแสดงออก (Perceptual) ได้ ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีออกไปนั้น บุคคลภายนอก จะสามารถรับรู้ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้จากความคิด รวมถึง อากัปกริยาที่แสดงออก ดังนั้น CEO จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ ในการถ่ายทอด ภาพลักษณ์ เพื่อให้บุคคลภายนอกเกิดความประทับใจ กลายเป็นภาพแห่งความจดจำและระลึกถึงทั้ง ผู้บริหารระดับสูง (CEO) และองค์กรนั้นอยู่เสมอ เพราะภาพลักษณ์นั้นเสมือนสิ่งมีชีวิต หากไม่รู้จัก ดูแล พัฒนา หรือ ปล่อยวางไม่ใส่ใจ ก็สามารถถดถอยกลายเป็นภาพลักษณ์ที่ลบได้เช่นกัน

#### 4) ผู้บริหารระดับสูงต้องขับเคลื่อนกระบวนการรับรู้ข้อมูล (Perceptual Process) จึง จำเป็นต้องมีการเปิดรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Exposure) มีความสนใจ (Attention) นำสิ่งที่ได้รับรู้มา ดีความ (Implementation) จดจำสิ่งที่ประสบความสำเร็จสำหรับนำไปใช้ใหม่ รวมถึงจดจำบทเรียนที่



ล้มเหลว (Retenion) เพื่อนำไปสู่การสร้างหรือเปิดรับข้อมูลในครั้งต่อไป สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้ผู้บริหารระดับสูง (CEO) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จะนำสู่การประชาสัมพันธ์ดังภาพที่ 2.5 ดังนี้

ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการรับรู้



ที่มา : พจน ใจชาญสุขกิจ (2548 : 25)

ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ที่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ จำเป็นที่ต้องใช้กระบวนการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ทั้งในด้านการวางแผน การวางกลยุทธ์การเตรียมการสื่อสารที่เป็นระบบจะช่วยให้มองเห็นภาพผู้บริหารระดับสูง (CEO) ได้ชัดเจนขึ้น ภาพของบริหารระดับสูง (CEO) ไม่ได้หมายความว่าเพียงผู้ที่นั่งทำงานในฐานะบริหารเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงผู้ที่บริหารระดับสูง (CEO) ต้องสัมพันธ์ด้วยทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารภายในองค์กร พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้นำความคิด NGOs พันธมิตร สื่อมวลชน สาธารณชน ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ต้องตระหนักถึงความนึกคิดของทุกกลุ่มว่าเป็นอย่างไร และได้สื่อสารแบบสองทางกับกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่

สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องภาพลักษณ์มืออาชีพในการทำงาน (Professional Image) ของ Laura Morgan Roberts (อ้างถึงใน Mallory Stark , 2005) ที่ได้ให้ความหมายว่า ภาพลักษณ์มืออาชีพ คือ กลุ่มของคุณลักษณะ (Characteristics) และคุณภาพ (Qualities) ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของความสามารถ (Competence) และลักษณะ (Character) ของบุคคลนั้นที่ถูกตัดสินโดยคนรอบข้าง เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้า ฯลฯ โดยภาพลักษณ์มืออาชีพได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ภาพลักษณ์มืออาชีพที่พึงปรารถนา (Desired Professional Image) อันเป็นภาพลักษณ์ที่ต้องการให้เกิด เช่น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน เป็นผู้ที่ใช้สังคมเก่ง มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ ทำงานเป็นทีม เป็นที่ไว้วางใจ มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มุ่งมั่นต่อความสำเร็จของบริษัท

2) ภาพลักษณ์มืออาชีพที่ถูกรับรู้ (Perceived Professional Image) หรือภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของบุคคลอื่น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วยากที่เราจะทราบ แต่สามารถคาดเดาหรือสันนิษฐานได้จากการสังเกตปฏิสัมพันธ์จากบุคคลอื่น ๆ จากลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือแม้กระทั่งการบอกโดยตรงจากบุคคลรอบข้าง ที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่คนอื่นตั้งสมมติฐาน หรือคิดว่าเราเป็นคนอย่างไร

แต่หากภาพลักษณ์มืออาชีพที่ถูกรับรู้ไม่ได้รับการดูแล ปรับปรุง ก็มีแนวโน้มจะเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ต้องการให้เกิด (Undesired Professional Image) ขึ้น กล่าวคือ หากผู้บริหารไม่กำหนดภาพลักษณ์ตนเองให้ชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร มีความรู้ความสามารถอะไรบ้าง บุคคลอื่นในองค์กรจะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ให้แก่ผู้บริหาร และอาจทำให้ภาพลักษณ์ที่ผู้บริหารต้องการถูกบิดเบือนไปจากความจริง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้คุมการนำเสนอภาพลักษณ์เอง โดยแสดงให้เห็นบุคคลอื่นในองค์กรทราบว่าตนเองเป็นใคร และมีความสามารถที่จะทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เรียกว่า “การสร้างภาพลักษณ์มืออาชีพ” (Professional Image)

การสร้างภาพลักษณ์มืออาชีพ เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องนำเอาวิธีการเชิงรุกและกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาใช้ เพื่อกำหนดภาพลักษณ์ของตนเอง ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการภาพลักษณ์ที่ Laura Morgan Robert (2004) เสนอมีดังนี้

1) ระบุสภาพความดีงามหรือมาตรฐานของตน (Identify Your Ideal State)

- อะไรคือสมรรถนะหรือความสามารถหลัก และคุณลักษณะนิสัยที่ต้องการเปิดเผยต่อบุคคลอื่น
- อะไรคือสถานภาพทางสังคมที่ต้องการจะเน้นหรือต้องการให้เกิดขึ้นในการมีปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงาน และสิ่งใดที่ต้องการให้ลดน้อยลง

2) ประเมินภาพลักษณ์ วัฒนธรรม และกลุ่มผู้รับรู้อาชีพของเราในปัจจุบัน (Assess Your Current Image, Culture, and Audience)

- อะไรคือความคาดหวังของเราต่อการเป็นมืออาชีพ
- ปัจจุบันบุคคลอื่นมองเราอย่างไรบ้าง

3) วิเคราะห์ผลดีผลเสียของการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ (Conduct Cost Benefit Analysis of Image Change)

- มีความกังวลต่อการรับรู้ที่บุคคลอื่นมีต่อตัวเราหรือไม่
- มีความสามารถในการเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเองหรือไม่
- ผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนภาพลักษณ์คุ้มค่าหรือไม่ (ทั้งทางผลทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสติปัญญา)

4) บริหารความพยายามที่ลงแรงไปในกระบวนการจัดการภาพลักษณ์ (Manage the Effort You Invest in the Process)

- หมั่นตรวจดูการรับรู้ของบุคคลอื่นที่มีต่อตัวเรา
- หมั่นตรวจดูพฤติกรรมของตนเอง
- ใช้การเปิดเผยตนเองอย่างมีกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป ทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือแสดงออก ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ล้วนแล้วแต่ถูกรับรู้ภาพลักษณ์โดยคนรอบตัวทั้งสิ้น นอกจากภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัวแล้ว ผู้บริหารยังสามารถบริหารและปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเอง โดยการนำเสนอในสิ่งที่ดีเด่นให้ผู้อื่น

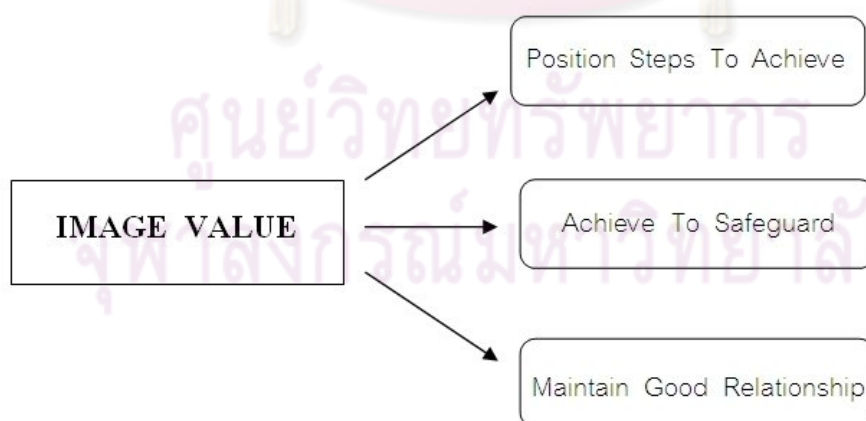
รับรู้ ด้วยคำพูดหรือการแสดงออก โดยเฉพาะการกล่าวถึงหรือนำเสนอในด้านที่ดีของตนเองเพื่อให้บุคคลรอบข้างรับรู้ และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีเหล่านั้นขึ้นมาในใจ ควรต้องมีการนำเสนอคุณสมบัติในด้านดีของตนเพื่อปลูกฝังให้ผู้อื่นรับทราบภาพลักษณ์ด้านที่ดี หรือการแสดงพฤติกรรมในด้านเด่นของตนเองให้ผู้อื่นเห็นเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

## 2.2.2 ผู้บริหารระดับสูงกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์

### - คุณค่าของภาพลักษณ์

คุณค่าของภาพลักษณ์ (Image Value) หากเป็นภาพลักษณ์ที่ดีจะนับเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่ามหาศาลทั้งของบุคคลและองค์กร และในทางตรงข้ามหากเป็นภาพลักษณ์ในเชิงลบ ยิ่งมีมากเท่าใด การแก้ไขและการเรียกกลับคืนมาย่อมทำได้ยากยิ่ง จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูง (CEO) จะต้องบริหารภาพลักษณ์พร้อมกับการบริหารนโยบายและธุรกิจควบคู่ไปด้วยกัน และนำต้นทุนของภาพลักษณ์เดิมมาขยายผล สร้างให้เป็นทรัพย์สินที่มากด้วยคุณค่า มีราคาเพิ่มมากขึ้น และใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์ให้ได้ เพราะภาพลักษณ์มีคุณค่าดังนี้

ภาพที่ 2.6 แสดงคุณค่าของภาพลักษณ์



ที่มา : พจน ใจชาญสุขกิจ (2548 : 28)

1) **สร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน** เพื่อสร้างความประทับใจ การยอมรับการดึงดูดความสนใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงในการประชาสัมพันธ์ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

2) **ปกป้องและรักษาชื่อเสียงสถาบันมิให้เสื่อมเสีย** การรู้จักยอมรับผิด การสื่อสารให้กับองค์กร / สถาบันให้เป็นที่เข้าใจในภาพลักษณ์ทั้งความดีงามและการยอมรับความผิดพลาดเป็นการช่วยรักษาชื่อเสียงขององค์กร / สถาบันได้

3) **รักษาและสร้างเสริมความสัมพันธ์** การตระหนักถึงความสำคัญของภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร/สถาบันจะเป็นปัจจัยเสริมที่จะสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน อยากเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อช่วยเหลือบางอย่างที่สามารถช่วยได้ ไม่ว่าจะสิ่งเหล่านั้นจะมีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ตาม จึงควรพยายามรักษาความสัมพันธ์ต่อกันไว้ เพราะไม่มีใครคาดคิดว่าในอนาคตข้างหน้าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปประการใดบ้าง ภาพลักษณ์สามารถทำให้คนหรือองค์กรมีความสัมพันธ์กับสาธารณชนได้แม้จะไม่เคยรู้จักคบหาหรือติดต่อกันโดยตรงมาก่อน

ตัวอย่างภาพลักษณ์ขององค์กร/สถาบัน หรือบุคคลมากมาย แม้กระทั่งที่ถูกนำเสนอออกมาในรูปของสินค้า / บริการ ที่เป็นประเภทเดียวกันแต่กลับมีกลยุทธ์ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกัน ทั้งยังสามารถสร้างความเป็นเอกลักษณ์และเป็นที่ยึดจำเมื่อเอ่ยถึงคุณสมบัติเพียงสั้น ๆ ก็สามารถระลึกได้ว่าเป็นสินค้าบริการประเภทใด หรือกล่าวถึงใคร เป็นต้น

เมื่อใดก็ตามที่เอ่ยถึงบุคคล องค์กร สินค้าและบริการยี่ห้อหนึ่ง แล้วเกิดภาพของบุคคลตราสินค้า หรือองค์กรที่ชัดเจน เป็นที่รู้จักและสร้างความประทับใจให้กับสาธารณชน สิ่งเหล่านี้คือภาพลักษณ์ที่ดีและมีคุณค่า ซึ่งเกิดจากประชาสัมพันธ์และการสร้างสรรค์เอกลักษณ์อย่างเหมาะสม

### - บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

การประชาสัมพันธ์ หมายถึง สาธารณชน (Public) + ความสัมพันธ์ (Relations) นั่นคือการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กับการตอบสนองลูกค้าหรือประชาชนในฐานะผู้มารับบริการขององค์กร ตลอดจนสาธารณชนทั่วไป เป็นการบริการที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารตลอดกระบวนการ

ในการเป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO) นั้น ไม่ว่าจะเป็องคกรขนาดเล็กหรือใหญ่ สิ่งหนึ่งที่ไม่

อาจปฏิเสธได้ นั่นคือ ภารกิจมากมายของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการงานโดยตรง นับตั้งแต่การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การจัดการตามกระบวนการตลาด การประชุมทั้งภายในและภายนอก กิจกรรมของพนักงาน กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นที่สนใจของบุคคลรอบข้างทั้งสิ้น เพราะมีผู้คนจำนวนมากคอยติดตามความเคลื่อนไหวและการแสดงทัศนคติของ CEO ในวัตถุประสงค์ที่ต่างกันออกไป เช่น พนักงานอาจจะสนใจในนโยบายเพื่อนำมาปรับแนวทางปฏิบัติ คู่แข่งติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อผลทางการตลาด ผู้ถือหุ้นสนใจในด้านผลตอบแทนจากกำไร นักลงทุนเฝ้ามองเพราะกระทบต่อราคาหุ้น สาธารณชนเฝ้ามองทั้งในฐานะของประชาชนผู้บริโภค สื่อมวลชนสนใจหาประเด็นมานำเสนอสู่สังคม จึงทำให้การประชาสัมพันธ์มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตัวผู้บริหารระดับสูง (CEO) เป็นอย่างยิ่ง

การประชาสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ จะสามารถทำหน้าที่เป็นผู้สร้างภาพลักษณ์ (Image Maker) ให้กับทุกสิ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูง (CEO) ได้ และถึงแม้ว่าภาพลักษณ์จะมีคุณค่าในตัวเองที่เกิดจากการตระหนักตัวของบุคคลภายในและภายนอกองค์กร แต่จะต้องอาศัยองค์ประกอบในหลายส่วนประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคคล องค์กร สินค้าและบริการ กิจกรรมทางสังคม นโยบาย เป็นต้น แต่ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้ว่าต้องประชาสัมพันธ์อย่างไรจึงจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้ อะไรคือประเด็นหรือจุดโดนใจที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร จนเกิดการจดจำ เป็นภาพความประทับใจแรก และภาพลักษณ์ที่ดีตลอดไปได้

การเปรียบผู้บริหารระดับสูง (CEO) มีสถานะเท่ากับภาพลักษณ์นั้น เป็นการสะท้อนให้เห็นภาพที่ช่วยจดจำและสร้างความประทับใจให้บุคคลภายนอกรับรู้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการมี CEO ที่โดดเด่น จะทำให้คนส่วนใหญ่ยอมรับว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร คือ ภาพของผู้บริหารระดับสูง (CEO) มากกว่าการมองเห็นภาพรวมทั้งองค์กร หรือองค์ประกอบส่วนอื่น ๆ ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารระดับสูง (CEO) มีความสำคัญมากในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างภาพลักษณ์ด้วยการประชาสัมพันธ์ของ Al Ries and Laura Ries (2002) ที่กล่าวว่า สินค้าและบริการขององค์กร ไม่สามารถทำการประชาสัมพันธ์ตัวเอง

ได้ แต่บุคคลซึ่งเป็นตัวแทนองค์กรสามารถทำได้ การประชาสัมพันธ์จะมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของตัวแทนองค์กร ซึ่งผู้ที่มีความเหมาะสมในการทำหน้าที่นี้มากที่สุดคือผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer - CEO) เพราะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้สื่อสารแทนองค์กร จึงเป็นเสมือนหน้าตา หรือกระบอกเสียงขององค์กร คุณงามความดีและชื่อเสียงของ CEO จึงส่งผลดี โดยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าบริการหรือตัวองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ โดยการประชาสัมพันธ์นั้น สามารถบอกเล่าเรื่องราวของผลิตภัณฑ์ และตราสินค้าได้อย่างตรงไปตรงมาและมีความน่าเชื่อถือ จากการนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านบุคคลที่ 3 หรือสื่อมวลชน และเป็นการสร้างการยอมรับอย่างซื่อ ๆ ทั้งยังมีความแตกต่างกับการสื่อสารเพื่อการโฆษณา คือ การโฆษณานั้นสนุกและน่าสนใจ แต่ไม่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ นอกจากนั้นด้วยความเป็นศิลปะของงานโฆษณา จึงทำให้ความสามารถในการสื่อถึงคุณประโยชน์ลดน้อยลง ในขณะที่งานประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้มากกว่า และทำให้เกิดการรับรู้ที่ดีที่สุดในที่สุด

เสรี วงษ์มณฑา (2541 : 65-63) ได้สรุปทฤษฎีของผู้บริหารว่าด้วยเรื่องการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม ว่าองค์กรได้ทำให้เกิดผลกระทบไม่ดีต่อสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งแวดล้อมบริเวณใกล้เคียงชุมชนหรือไม่ เช่น การตั้งโรงงานอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดมลพิษมากน้อยแค่ไหน นอกจากสิ่งแวดล้อมยังรวมถึงด้านสังคมด้วย
- 2) ผู้บริหารจะต้องทำงานอยู่ในกรอบขององค์กร เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ให้กับองค์กร เนื่องจากองค์กรธุรกิจมักจะประสบกับปัญหาหลายประการ เช่น ถูกต่อต้านจากลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน หรือประชาชนทั่วไป ซึ่งผู้บริหารต้องหาทางแก้ไข โดยพยายามทำงานอยู่ภายในกรอบขององค์กร เพื่อป้องกันปัญหาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

3) ผู้บริหารจะต้องคิดในเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างยุทธศาสตร์เชิงบวกตลอดเวลา คือ มีภาพพจน์ที่ดีในสายตาของประชาชน และบุคคลทั่วไป เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

4) ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะวัดผลการทำงานในด้านการทำประชาสัมพันธ์ ว่าสิ่งที่ทำลงไปถูกต้องหรือไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของประชาชนได้หรือไม่ ใช้งบประมาณอย่างถูกต้อง และคุ้มค่าหรือไม่

5) ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า เขามีหน้าที่สร้างอิทธิพลต่อความคิดเห็นของสาธารณชน

- ยิ่งสาธารณชนรู้จักองค์กรมากเท่าใด เขายิ่งชื่นชอบองค์กรมากขึ้นเท่านั้น เพราะปัจจุบันสาธารณชนไม่ชอบองค์กรที่ปกปิดข้อมูลที่ควรเปิดเผย ถ้ามีความลับจะทำให้เกิดความระแวงสงสัยขึ้นได้

- การปรับองค์กรให้เป็นที่น่าพอใจของสาธารณชน ง่ายกว่าการปรับสาธารณชนให้ยอมรับองค์กร

- ควรใช้การพูดภาษาของการกระทำ (Speak the Language of Action) คือแสดงให้คนเห็นว่าองค์กรเป็นเช่นไรด้วยการกระทำ มากกว่าเอาแต่พูดหรือให้คำมั่นสัญญา โดยปราศจากการกระทำ

- ผู้ที่ทำงานประชาสัมพันธ์ ห้ามเบื่อกการทำงานดี เพื่อเป็นการรักษาภาพพจน์ขององค์กรให้ยาวนาน

- พูดในสิ่งที่เป็นจริง ไม่ควรโกหกสื่อมวลชนหรือสาธารณชน แต่ถ้าไม่ใช่ความจริงไม่ควรพูด หรือหากความจริงยังไม่กระจ่างชัดก็ไม่จำเป็นต้องพูด เพราะหากโกหก จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ไม่ดี ติดตัวไประยะยาว ไม่มีความน่าเชื่อถือ

6) ต้องคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายไม่ใช่ความต้องการขององค์กร คือทำการประชาสัมพันธ์ตามกลุ่มเป้าหมายชอบ หรือต้องการที่จะได้รับ นอกจากนี้ ควรทำการประชาสัมพันธ์ที่



มีความสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร และประชาสัมพันธ์กับตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กร  
จริง ๆ ถ้าไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ได้ช่วยธุรกิจในแง่ใดแง่หนึ่งก็ไม่ควรทำ

7) มนุษย์มักสนใจเรื่องของมนุษย์ด้วยกันมากที่สุด ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ด้วยการใช้  
บุคคลเป็นผู้นำเสนอ (Presenter) เป็นโฆษก (Spokesperson) มักจะได้ผลมากกว่าการนำเสนอได้  
มากกว่าการเล่าเรื่องเฉย ๆ

8) ผู้บริหารต้องมองเห็นและเข้าใจปัญหาที่อาจจะทำให้ภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย

ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทของผู้บริหารระดับสูงตามที่ได้  
กล่าวมาแล้ว เชื่อมโยงกับแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่ามีความ  
สอดคล้องกัน ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูง สามารถแสดงออกมาเป็นภาพลักษณ์ที่  
ผู้อื่นมองเห็น

2) เนื่องจากการบริหารงานของผู้บริหารนั้นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และต้อง  
ได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะ  
การนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเสมือนตัวแทนขององค์กร ทำให้ผู้บริหารต้อง  
เปิดเผยภาพลักษณ์ที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเปิดเผยภาพลักษณ์เพื่อ  
สร้างการรับรู้ที่ดี

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้คุณสมบัติของซีไอทีที่พึงประสงค์ เป็นเครื่องมือในศึกษาภาพลักษณ์  
ผู้บริหารระดับสูง ที่ถูกนำเสนอผ่านหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์และการเล่าเรื่อง

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเล่าเรื่อง

### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

John E. Marston (1978) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารโน้มน้าวใจ โดยมีการวางแผนเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อกลุ่มประชาชน

J.E. Gruning (1992) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ (Public relations) คือ การจัดการการสื่อสารระหว่างองค์กร และสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้เมื่อการประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารลักษณะหนึ่ง จึงจำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องส่งข่าวสาร (Message) ไปยังกลุ่มประชาชนเป้าหมาย ด้วยการถ่ายทอดกำลังความคิดเป็นตัวหนังสือ คำพูด เสียง เป็นต้น ดังนั้น สารประชาสัมพันธ์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ และมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างสถาบันที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ส่งสาร – ผู้รับสาร

สารประชาสัมพันธ์ (Message) คือ เนื้อหาสาระเรื่องราวหรือสัญลักษณ์ ภาษา สัญลักษณ์ ต่างๆ รูปภาพ เครื่องหมาย ฯลฯ ที่สามารถสื่อความหมายหรือนำไปตีความหมาย (Interprets) เป็นที่รู้จักและเข้าใจกันได้ (เสกสรร สีสายสด, 2542)

สาร หมายถึง ผลผลิตของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของตน ที่ปรากฏออกมาในรูปของรหัส (Berlo, 1960) สารจะประกอบด้วย

- 1) **รหัส (Code)** คือ ภาษาหรือสัญลักษณ์หรือสัญญาณที่ใช้แสดงออกแทนความคิดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ
- 2) **เนื้อหา (Content)** คือ สิ่งที่ต้องการจะถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยน
- 3) **การจัดสาร (Treatment)** คือ การเรียบเรียงสารให้มีคุณสมบัติในสื่อสารให้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งสาร

การประชาสัมพันธ์ ใช้การสื่อสาร 2 รูปแบบในการถ่ายทอดเรื่องราวข่าวสารต่าง ๆ จากหน่วยงานไปสู่กลุ่มเป้าหมาย คือ การสื่อสารโดยการพูดและการสื่อสารโดยการเขียน ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะการสื่อสารโดยการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

### 3.1.1 วัตถุประสงค์ของการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีความหมายที่แตกต่างจากการเขียนประเภทอื่น ๆ เนื่องจากมีจุดมุ่งหมายสูงสุด คือ เพื่อให้กลุ่มประชาชนเป้าหมายเกิดความรู้ ความเข้าใจ ไว้วางใจ และมีความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ ในขณะที่การเขียนโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข่าวสาร ความรู้ ความเข้าใจ หรือความเพลิดเพลินอย่างธรรมดา

การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์พื้นฐาน 7 ประการ (รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ ,2538:14-15) คือ

1) การเขียนเพื่อบอกกล่าวให้เข้าใจ เป็นการให้ข้อมูล (Information) ข้อเท็จจริง (Fact) แก่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้รับรู้ว่าองค์กรทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อใด เพื่ออะไร เพราะอะไร ที่ไหน เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบเข้าใจในการปฏิบัติงานและกิจกรรมนั้น การเขียนแบบนี้ต้องการให้คนรับรู้ เกิดความเข้าใจ ดังนั้นถ้อยคำที่ใช้จึงไม่จำเป็นต้องลึกซึ้ง เพียงแต่เป็นคำที่เรียบง่าย สั้นกระชับ ให้ข้อมูลที่ถูกต้องโดยตรงไปตรงมา จัดว่าเป็นวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐาน ซึ่งไม่ต้องการการตอบกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนในทันที เช่น ข่าวประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2) การเขียนเพื่อให้ประชาชนเกิดการยอมรับ เป็นการเขียนโน้มน้าว ชักจูงให้ประชาชนคล้อยตาม โดยยกส่วนดีให้เห็นชัดเจน และใช้ภาษาให้เหมาะกับกลุ่มประชาชนเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธา เช่น บทความ เป็นต้น

3) การเขียนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเข้าใจผิด เป็นการเขียนอธิบาย แคลง ชี้แจงอย่างชัดเจน เพื่อให้ประชาชนเข้าใจรายละเอียดและน่าเชื่อถือ โดยไม่เกิดความเคลือบแคลงใจ บางครั้งอาจต้องมีการอ้างอิงแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น ข่าวบทสัมภาษณ์ บทความประเภทแนะนำ บทความประเภทอธิบาย เป็นต้น

4) การเขียนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเป็นการนำจุดเด่นขององค์กรมากล่าว เพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธา หรือภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ ดังนั้น จึงต้องรู้จักเลือกใช้คำที่เหมาะสม คำที่มีพลัง กระตุ้นให้เกิดภาพคล้อยตาม โดยไม่โอ้อวดหรือโฆษณาชวนเชื่อ เช่น บทความประเภทแนะนำ คำขวัญ เป็นต้น

5) การเขียนเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการอ้างแหล่งข้อมูลที่ น่าเชื่อถือ ต้องอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน มีเหตุผลสอดคล้องกันอย่างมีน้ำหนัก ต้องใช้ถ้อยคำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับสาร พร้อม ๆ กันนั้น อาจมีการชักจูงใจ เช่น ขว บทความ แลกสการณ เป็นต้น

6) การเขียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี เป็นการเขียนที่มีได้มุ่งเน้นการให้สาระเป็นหลัก เพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับการทำให้ผู้รับได้รับรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกแบบ ผูกพันและมีส่วนร่วมระหว่างตนเองกับเพื่อนร่วมงานและระหว่างตนเองกับหน่วยงาน เช่น บท สัมภาษณ์ ชูบชิบ เป็นต้น

7) การเขียนเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางตลาด สำหรับการประชาสัมพันธ์ยุคใหม่ซึ่ง นำมาใช้ในการส่งเสริมการตลาดอย่างจริงจังมากขึ้นนั้น พบว่ามีการนำเสนอเรื่องราวที่สัมพันธ์กับ กิจกรรมทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้สินค้าหรือบริการเป็นที่ยอมรับและ ต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องและ สนับสนุนซึ่งกันและกันโดยมีอาจแยกจากกันได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องรู้หลักการเขียนที่ดี เช่น การ เลือกใช้คำ การผูกประโยค รวมกับการรู้หลักที่จะทำให้การประชาสัมพันธ์บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะ เป็นการอธิบายชี้แจงให้ความเข้าใจในมน้าวใจให้เปลี่ยนแปลง หรือสร้างทัศนคติที่ดีอันจะนำไปสู่ การยอมรับ เลื่อมใส ศรัทธาและเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ที่สำคัญคือ การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ ต้องมีลักษณะพิเศษ คือ จะต้องเป็นข้อเขียนที่น่าอ่าน น่าสนใจติดตามและจะต้องอ่านง่าย เข้าใจได้ รวดเร็ว ผู้เขียนจึงต้องรู้จักเลือกใช้คำที่สื่อความหมายชัดเจนและภาษาที่ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย

### 3.1.2 การใช้ภาษาในการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

เนื่องจากการสื่อสารโดยไม่เห็นตัว ปราศจากน้ำเสียงประกอบคำพูดเพื่อสร้างอารมณ์ มี เพียงตัวอักษรทำหน้าที่สื่อทั้งความหมายและความรู้สึก ดังนั้น ผู้ส่งสารหรือนักประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องเรียบเรียงและกลั่นกรองเป็นอย่างดี เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มประชาชนเป้าหมายรวมทั้ง

เหมาะสมกับรูปแบบของงานเขียนแต่ละประเภท โดยภาษาเขียนที่ดี จะต้องสื่อความหมายได้ชัดเจน และเข้าใจง่ายในทันทีที่อ่าน ด้วยเหตุที่มีข้อจำกัดในแง่ของการสร้างอารมณ์ความรู้สึกร่วมกับผู้อ่าน ดังนั้นการใช้ภาษาเขียนจึงต้องให้ความสำคัญกับการเลือกสรรถ้อยคำ ภาษา การเรียบเรียงประโยค การแบ่งย่อหน้า เพื่อช่วยให้ผู้อ่านเกิดมโนภาพ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยสร้างความประทับใจทำให้สามารถจดจำเรื่องราวได้ง่าย (อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโฆษิต. 2545 :10)

จุดสำคัญที่สุดในการใช้ภาษาเขียนสำหรับงานประชาสัมพันธ์คือ จะเขียนอย่างไรให้ผู้อ่านเกิดความคิดเห็นคล้อยตาม ศรัทธา และประทับใจในความทรงจำ เพราะหากได้อ่านแล้วผ่านไป ไม่มีอะไรเหลือติดอยู่ในใจเลย เท่ากับว่าข้อเขียนนั้นขาดคุณค่าและประโยชน์ในเชิงการประชาสัมพันธ์ (รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ, 2538: 17-19)

### 3.1.3 ประเภทของการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโฆษิต (2545 :11) กล่าวว่า ข้อความที่ใช้เขียนในงานประชาสัมพันธ์ นิยมใช้ข้อความหลาย ๆ ประเภทผสมผสานกันแล้วแต่จะจุดมุ่งหมายของการเขียนเรื่องนั้น ๆ ดังนั้น การเขียนข้อความต่าง ๆ ในงานประชาสัมพันธ์ จึงแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) การเขียนแบบบรรยาย (Narration) เป็นการเขียนเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ เป็นการเล่าเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเรียบเรียงเรื่องราวตามลำดับเหตุการณ์หรือการให้ความรู้

ลักษณะของการเขียนแบบบรรยาย

- เรื่องที่เขียนต้องเป็นเรื่องจริง ข้อเท็จจริงและสาระสำคัญพร้อม
- เขียนอย่างตรงไปตรงมา มีการกำหนดหัวข้อ เขียนเฉพาะสาระสำคัญ
- มีการเรียบเรียงความคิดอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กัน ไม่วกวน
- ใช้ภาษาให้เข้าใจง่าย มีการเปรียบเทียบหรือตัวอย่างชัดเจน

2) การเขียนแบบพรรณนา (Description) เป็นการเขียนบอกลักษณะ หรือบอกเรื่องราวความเป็นจริง โดยถ่ายทอดความรู้สึกจินตนาการเพื่อให้อ่านเกิดภาพพจน์ตามถ้อยคำนั้น เป็นการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่บอกเล่า

การเขียนแบบพรรณนาต้องคำนึงถึงลักษณะดังต่อไปนี้

- บอกลักษณะ หรือเรื่องราวความเป็นจริงให้ผู้อ่านเกิดภาพพจน์ตามถ้อยคำ
- เนื้อความมุ่งให้เกิดความหมายและความลึกซึ้งของใจความนั้น ๆ
- อาจใช้อุปมาโวหาร หรือการเล่นคำ เพื่อเปรียบเทียบความรู้สึกให้เห็นภาพอย่าง

ชัดเจน

- ต้องใช้คำที่สื่อความหมาย ภาพ อารมณ์อย่างถูกต้องและประณีต หรือมีความหมายเป็นสัญลักษณ์แทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- มีความไพเราะด้านเสียง จังหวะและการเล่นคำ

3) การเขียนแบบจูงใจ (Persuasion) เป็นการเขียนเพื่อเชิญชวน ชักจูงโน้มน้าวใจให้คล้อยตาม ลักษณะของการเขียนแบบจูงใจ ต้องมีการยกเหตุผลประกอบ และเป็นเหตุผลที่ดี น่าเชื่อถือ

4) การเขียนแบบอธิบาย (Explanation) เป็นการเขียนแบบบอกวิธีทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อชี้แจงความรู้ เพื่ออธิบาย เรื่องยากให้เข้าใจได้ง่าย จึงมีความลึกซึ้งกว่าการเขียนแบบบรรยาย เช่น อธิบายวิธีการใช้ยา วิธีการผลิตสินค้า เป็นต้น

ลักษณะของการเขียนแบบอธิบาย

- เน้นการนำเสนอข้อมูลรายละเอียด อาจเป็นการใช้นิยามความหมาย อธิบายแสดงกระบวนการขั้นตอนในการทำงานให้เข้าใจได้โดยง่าย
- เรียบเรียงข้อเขียนอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ลำดับความคิด บางครั้งอาจต้องมีการเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจน
- ใช้คำที่รัดกุม ชัดเจน เข้าใจง่าย และหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เฉพาะ
- ควรอธิบายโดยแบ่งเป็นย่อหน้าย่อย ๆ หรือเขียนอธิบายเป็นข้อ ๆ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจและจำง่าย

5) การเขียนแบบอภิปราย (Discussion) เป็นการเขียนแสดงความคิดที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจแสดงความคิดเห็นเพียงอย่างเดียว หรืออาจประกอบด้วยคำแนะนำข้อคิด เช่น บทวิจารณ์

### ลักษณะของการเขียนแบบอภิปราย

- ต้องมีประเด็นสำคัญที่จะให้ข้อเท็จจริงชัดเจน
- ต้องมีเหตุผลที่น่าเชื่อถือมาสนับสนุนมีการเสนอข้อดี – ข้อเสียต่าง ๆ ของประเด็น

สำคัญนั้น ๆ อย่างชัดเจน

- ต้องใช้คำ และสำนวนง่ายที่เข้าใจได้ไม่ยาก

มนวิภา วรจุจระ (2548 :148 ) กล่าวว่า ข้อเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์บางชิ้นสามารถผสมผสานลีลาการเขียนหลายประเภทเข้าด้วยกันในงานชิ้นหนึ่ง ขึ้นกับลีลาเฉพาะตัวของผู้เขียนวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์และการนำงานเขียนนั้นไปใช้ประโยชน์ ดังนั้น งานเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์บางชิ้น อาจมีทั้งการบรรยาย การอธิบายและการจูงใจในเวลาเดียวกัน

### 3.1.4 สิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ อุบลวรรณ ปิติ

พัฒนาโฆษิต (2545 :13)

1) **กลุ่มเป้าหมาย** ในการประชาสัมพันธ์จะต้องมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจง ข้อเขียนที่เขียนขึ้นแต่ละครั้งสำหรับพนักงานภายในหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกหน่วยงาน จะต้องพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่จะต้องเขียนส่งไปให้อ่านด้วยว่ามีคุณลักษณะพิเศษอย่างไร ในด้านอายุ เพศ วัย ความสนใจ รสนิยม ฯลฯ เพื่อเลือกใช้ภาษาในการเขียนให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

2) **วัตถุประสงค์** ในการประชาสัมพันธ์ ต้องเลือกใช้ภาษาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์  
ดังนี้

- เขียนเพื่อบอกกล่าวให้เข้าใจ ต้องเลือกสรรถ้อยคำที่สามารถสื่อความหมายได้อย่าง

ตรงไปตรงมา เรียบง่าย และกระชับความ

- เขียนเพื่อป้องกันมิให้ประชาชนเข้าใจผิด หรือเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น การเขียนจำเป็นต้องให้ข้อมูลและรายละเอียดในเชิงแถลง ต้องเขียนแสดงเหตุผลอย่างมีน้ำหนัก

การเขียนลักษณะนี้นอกจากจะต้องให้ข้อมูลและรายละเอียดในเชิงแถลง ต้องเขียนแสดงเหตุ แสดงผลอย่างมีน้ำหนัก การเขียนลักษณะนี้นอกจากจะต้องให้ข้อมูลชัดเจนแล้วยังต้องนำเชื่อถือด้วย

- เขียนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นการเขียนในลักษณะโน้มน้าวใจให้เห็นดี ต้องบรรยายให้เกิดภาพที่ดีซึ่งนอกจากจะต้องอาศัยลีลาการเขียนที่สร้างความรู้สึกประทับใจแล้ว ยังต้องรู้จักเชื่อมโยงกับจุดเด่น

3) **สื่อที่ใช้เผยแพร่** การเขียนเพื่อถ่ายทอดข้อมูลผ่านสื่อใด ต้องพิจารณาคุณสมบัติของสื่อ นั้นรวมทั้งหลักเกณฑ์การเขียนสำหรับสื่อ นั้น ๆ ด้วย เพื่อให้ข้อมูลที่จะส่งไปมีลักษณะสอดคล้องกับ วิธีการเขียนของสื่อ นั้น เช่น วิทยุกระจายเสียงเป็นสื่อที่ส่งข่าวสารได้ครั้งเดียวไม่สามารถทบทวนได้ การเขียนก็ต้องใช้ภาษาให้เหมาะสมกับการฟัง การเขียนเผยแพร่ในหนังสือพิมพ์สามารถให้ รายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมได้การใช้ภาษาก็ค่านึงว่าผู้อ่านอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย

โดยสรุปแล้วการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ จึงเป็นการเขียนที่ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ควบคู่ไปกับการรู้จักเลือกสรรถ้อยคำที่ดีและมีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์ของการเขียนที่ดีมากกว่าการเขียนเพื่อสร้างอรรถรสหรือมุ่งเน้นความไพเราะของสำนวนโวหาร

### 3.1.5 รูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ของงานประชาสัมพันธ์ ถือได้ว่าการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์เป็นงานสำคัญในอันดับต้น ๆ ของนักประชาสัมพันธ์ และในบรรดางานเขียนเพื่อประชาสัมพันธ์นั้น การเขียนข่าวแจก (Press Release) ที่ปรากฏอยู่ในหนังสือพิมพ์ และนิตยสาร เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำมากที่สุด

สำหรับงานเขียนนอกจากการเขียนข่าวแจคนั้น อมรพรรณ ชุ่มโชคชัย และธีรารักษ์ โภธิสุวรรณ (2548) กล่าวว่า นอกเหนือจากการเสนอในรูปแบบข่าว ยังมีรูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์อีก 3 รูปแบบ คือ รูปแบบบทความ บทสัมภาษณ์ และสารคดี โดยแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะเด่น ดังนี้



1) **บทความ** เป็นความเรียงที่เสนอสาระที่เป็นความจริง และมุ่งเสนอข้อคิดเห็นในเชิงโน้มน้าวหรือตอกย้ำจุดยืน แนวนโยบาย และแนวทางปฏิบัติบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง มุ่งชักชวนหรือจูงใจที่จะสร้าง หรือปรับทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายหรือสาธารณชนเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่สัมพันธ์กับองค์กรทั้งในด้านภาพลักษณ์ขององค์กร สินค้าหรือบริการ

บทความประชาสัมพันธ์ แตกต่างจากบทความโดยทั่วไปตรงที่บทความประชาสัมพันธ์ มักมีลักษณะเป็นการชี้แจง ให้ข้อมูลข้อเท็จจริง อธิบาย ขยายความหรือตีความเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน กิจกรรม สินค้าหรือบริการ มากกว่าเป็นการแสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์วิจารณ์โต้แย้ง หรือตัดสินประเมินคุณค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งดังเช่นบทความทั่วไป

2) **บทสัมภาษณ์** การสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์เป็นการพูดคุยกันระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการกำหนดทิศทางของคำถาม เนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจเป็นการให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ การชี้แจงข้อเท็จจริง การชักจูงใจด้วยตัวตนของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และเสริมสร้างภาพลักษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์มักจะถามแทนใจผู้รับสาร

3) **สารคดี** เป็นเรื่องที่เขียนจากโครงความจริงไม่ใช่จินตนาการ โดยเรื่องราวนี้ประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่เป็นข้อเท็จจริง ที่มีลีลาการเขียนเฉพาะตัว เฉพาะเรื่อง และอรรถรสของภาษาผนวกกับความรื่นรมย์ โดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดที่ชัดเจนของผู้เขียน ถ่ายทอดเรื่องราวให้เห็นเป็นภาพที่ถูกต้องตรงประเด็น

ทั้งนี้เนื่องจากการเขียนทั้ง 3 รูปแบบนี้ เป็นรูปแบบการเขียนที่พบในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ผู้วิจัยจึงขออธิบายแนวทางการเขียนโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

### 3.1.6 แนวทางการเขียนบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์

บทความ คือความเรียงประเภทหนึ่งหรือเรียกว่าข้อเขียนประเภทร้อยแก้วที่ผู้เขียนมุ่งเสนอสาระความเป็นจริงและความคิดเห็นของผู้เขียนอย่างมีเหตุผลประกอบให้สมจริง น่าเชื่อถือศรัทธา รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อคิดอย่างมีหลักการที่ดี ที่นิยมเขียนโดยทั่วไปมี 5 ประเภท คือ

(1) บทความเชิงวิชาการ (2) บทความเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ (3) บทความเชิงแสดงความคิดเห็น (4) บทความเชิงอธิบาย (5) บทความเชิงบอกเล่า (นลินี เสาวภาคย์, 2542 : 145)

### - วัตถุประสงค์ของบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์

บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเขียนในลักษณะอย่างไรหรือเป็นบทความประเภทใดก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ จะมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ (อุบลวรรณ ปิติพัฒนะไผะมิตร, 2545 ) คือ

1) **เพื่อแจ้งให้ทราบ** ให้รายละเอียดและข้อเท็จจริง การเขียนเพื่อวัตถุประสงค์ข้อนี้ ผู้เขียนจะต้องให้รายละเอียดซึ่งเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องที่เขียนอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบข้อมูลที่ต้องการบอกกล่าวหรือชี้แจง เช่น บทความบรรยาย

2) **เพื่อโน้มน้าวใจ** เป็นการเขียนที่ต้องการให้ผู้อ่านเปลี่ยนทัศนคติหรือมีความเห็นคล้อยตามที่ผู้เขียนต้องการหรือเกิดผลในทางปฏิบัติตามที่ผู้เขียนต้องการ การเขียนเพื่อวัตถุประสงค์ข้อนี้ ผู้เขียนไม่เพียงแต่จะให้ข้อมูล รายละเอียดเท่านั้น แต่ต้องหาหลักฐานมาประกอบข้อเขียนให้มากพอสมควร และหาเหตุผลมาสนับสนุน เทคนิคสำหรับการเขียนในวัตถุประสงค์ข้อนี้คือ จะต้องแสดงให้เห็นผู้อ่านทราบอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องการโน้มน้าวใจคืออะไร ถ้าหากปฏิบัติตามจะเกิดผลดีอย่างไร และหากไม่ปฏิบัติตามจะเกิดผลเสียอย่างไรบ้าง นอกจากนี้บทความที่เขียนยังจะต้องเร้าอารมณ์ผู้อ่าน ทั้งด้วยการใช้ภาษาที่เร้าอารมณ์ เหมาะสมกับผู้อ่านและเร้าอารมณ์ด้วยเหตุผล เช่น ความกลัวต่อการปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่โน้มน้าวใจ

ดังนั้น บทความจึงประกอบด้วยเรื่องราวและรายละเอียดของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) ผสมผสานกับข้อคิดเห็นของผู้เขียนอย่างมีเหตุผล รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขและข้อคิดเห็นของผู้เขียนอย่างมีเหตุผล รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขและข้อคิดอย่างมีหลักการ ฉะนั้น ผู้ที่จะเขียนบทความเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้มีคุณภาพ จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงเรื่องที่จะเขียนให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องก่อนแก่เสียก่อน มิฉะนั้นแล้ว บทความที่เขียนออกมาอาจจะเลื่อนลอยและปราศจากสาระ

## - ประเภทของบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์

อุบลวรรณ ปิติพัฒนาโมษิต (2545 :64-65) กล่าวว่า บทความโดยทั่วไปอาจมีการแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการแบ่ง สำหรับบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์นั้นมีไว้เพื่อเป้าหมายในการสร้างสัมฤทธิ์ผลของงานประชาสัมพันธ์ อาจแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) **บทความประเภทบรรยายทั่วไป** คือ บทความที่มุ่งเสนอรายละเอียด อธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อชี้แจงให้ข้อมูลแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านได้รับทราบและเกิดความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เช่น อธิบายความเป็นมาของกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน การเขียนบทความประเภทนี้มุ่งเน้นที่ลำดับขั้นตอนในการเขียนให้ชัดเจน ภาษาที่บรรยายหรืออธิบายต้องง่ายและก่อให้เกิดภาพพจน์ตามไปด้วย

2) **บทความสัมภาษณ์** คือ บทความที่นำเอาคำสัมภาษณ์ของบุคคลมาเขียนเผยแพร่ โดยคำสัมภาษณ์นั้นอาจเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่น่าสนใจหรือเหตุการณ์ใหม่ ๆ โครงการใหม่ รวมทั้งเป็นการให้รายละเอียดเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ บทความสัมภาษณ์ใช้ได้ทั้งกรณีที่ต้องการแนะนำบุคคล เหตุการณ์ สถานที่และใช้ในกรณีที่ชี้แจงรายละเอียดให้ข้อมูลเพิ่มเติม บทความสัมภาษณ์ใช้ได้ทั้งงานประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงาน การเขียนบทความประเภทนี้ผู้เขียนสามารถสอดแทรกความคิดเห็นผนวกกับข้อความสัมภาษณ์ เพื่อให้บทความมีชีวิตชีวามากขึ้น จุดสำคัญในการเขียนบทความประเภทนี้อยู่ที่ความสามารถในการจับประเด็นของข้อมูลสัมภาษณ์ได้ครบถ้วนและเทคนิคในการนำเสนอข้อมูลเหล่านั้นให้น่าสนใจ เช่น มีความสามารถในการเลือกประเด็นที่มีความเด่น แปลกมาดึงดูดความสนใจของผู้อ่าน

3) **บทความเชิงวิจารณ์** คือบทความที่แสดงความคิดเห็นในเชิงติ ชม วิพากษ์วิจารณ์ พร้อมทั้งเสนอเหตุผลสนับสนุนข้อวิจารณ์ โดยหวังผลให้บทวิจารณ์นั้นสร้างความอยากรู้ อยากเห็นในเรื่องราวหรือเหตุการณ์บางอย่างซึ่งจะส่งผลในด้านการประชาสัมพันธ์ เช่น การประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ โดยเขียนบทวิจารณ์ภาพยนตร์ คำติคำชมในการเขียนจะมีส่วนช่วยทำให้ผู้อ่านเกิดความกระตือรือร้นต้องการไปชมภาพยนตร์ การเขียนบทความเชิงวิจารณ์เป็นการแสดงความคิดเห็นของ

ผู้เขียน ไม่ว่าจะเป็นการวิจารณ์บุคคล วิจารณ์เหตุการณ์ วิจารณ์หนังสือ วิจารณ์ภาพยนตร์ ฯลฯ ผู้เขียนบทวิจารณ์ประเภทนี้จะต้องเป็นผู้อ่านมาก ดูมาก รู้มาก มีประสบการณ์มาก และจะต้องรู้ข้อเท็จจริงอย่างกระจ่างชัดเจนในเรื่องที่จะเขียน

4) **สารคดี** คือ บทความประเภทหนึ่งที่มีลักษณะแตกต่างจากบทความทั่วไป กล่าวคือ มีความยาวมากกว่ามีข้อมูลสนับสนุนอ้างอิงมากกว่า และมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ข้อเท็จจริงและความเพลิดเพลินแก่ผู้อ่านพร้อม ๆ กันไป งานเขียนประเภทนี้มีประโยชน์ต่องานประชาสัมพันธ์เพราะสารคดีเสนอเรื่องราว ชักนำความคิดของผู้อ่านจูงใจให้คิดไปในแนวทางที่ผู้เขียนต้องการ และต้องให้ความบันเทิงชวนอ่านและตรงกับวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ เช่น สารคดีเกี่ยวกับเทศกาลต่าง ๆ เหตุการณ์ที่น่าสนใจ เป็นต้น การใช้ภาษานอกจากจะต้องคำนึงถึงการสื่อความหมายที่ชัดเจนแล้ว ยังจะต้องพยายามให้ผู้อ่านเห็นภาพลักษณะคล้อยตามด้วย

#### - ความแตกต่างของบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์กับบทความทั่วไป

บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีลักษณะที่แตกต่างจากบทความทั่วไป ดังนี้

- 1) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข่าวสารหรือข้อมูลของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหรือหน่วยงาน เช่น บริษัทผลิตเครื่องกรองน้ำ เสนอบทความเรื่องการใช้น้ำอย่างถูกวิธี เป็นต้น
  - 2) บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ทำขึ้นเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัทหรือหน่วยงาน และสินค้าหรือบริการ
  - 3) เป็นบทความที่นักประชาสัมพันธ์เสนอให้กับนิตยสารเองก็ได้หรือนักประชาสัมพันธ์จัดให้สื่อมวลชนเข้าชมกิจการ (Press Tour) เพื่อให้สื่อมวลชนนำไปเป็นข้อมูลในการเขียนบทความ
- การเขียนบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ จะเป็นประโยชน์และมีความจำเป็นต่อนักประชาสัมพันธ์ในการชี้แจงเรื่องราวหรือข้อคิดเห็น และทัศนะบางเรื่องให้กลุ่มประชาชนเป้าหมายได้รับทราบ เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอันดีต่อกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยจะมีการตีพิมพ์เผยแพร่ทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร เป็นต้น

การเสนอบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์นี้เป็นเครื่องมือที่มีความสมบูรณ์ทางการประชาสัมพันธ์มากเพราะสามารถให้รายละเอียดได้มากและลึกกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องราวที่ต้องการเจาะลึก ในการเขียนบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ นอกจากข้อมูลข้อเท็จจริงแล้ว ผู้เขียนยังสามารถเสนอความคิดเห็นของผู้เขียนเองหรือนำความคิดเห็นที่ดีของบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านอย่างมากมาย นอกจากนี้ยังสามารถใช้ลีลาในการเขียนได้หลายลีลาตามความต้องการ เพื่อให้ผู้อ่านเกิดอารมณ์ร่วมไปด้วย ที่สำคัญคือ มีอิสระในการเสนอ โดยไม่มีขีดจำกัดหรือกรอบของความตึงเครียดเส้นวงไว้ ไม่ว่าจะ เป็นข้อจำกัดในเรื่องความสดของเนื้อหา ความรวดเร็วในการเสนอ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ เรื่องราวต่างๆ ที่จะนำมาถ่ายทอดสู่ประชาชนนั้น จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้องและความเป็นจริง

พัชนี เชนจรรยา (2534) กล่าวว่า บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์จัดเป็นงานเขียนประเภทหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง ในการเขียนนั้นผู้เขียนต้องเริ่มต้นจากแนวความคิด คือต้องเข้าใจว่าแนวความคิดที่ต้องการจะถ่ายทอดหรือเผยแพร่ไปนั้นคืออะไรบ้าง นอกจากนั้นต้องพิจารณาว่า ข้อมูลซึ่งเป็นเนื้อหาของเรื่องนั้นมีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ มีลักษณะอย่างไรบ้าง มีความทันสมัยหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาเรื่องการใช้ภาษา คือ ต้องรู้จักใช้ภาษาที่มีประสิทธิภาพในการเขียนเรื่อง และนำเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ถ่ายทอดไปยังผู้อ่านด้วย

เนื้อหาของบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีบทบาทอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความเลื่อมใสศรัทธา ชักจูงโน้มน้าวใจและให้รายละเอียด ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างกระชับชัด ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อการประชาสัมพันธ์ของบริษัทหรือหน่วยงาน และสินค้าหรือบริการเป็นอย่างดี

### 3.1.7 แนวทางการเขียนบทสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์

อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโมเชิต (2545 :71-74) กล่าวว่า ในการถ่ายทอดข่าวสารเรื่องราวของหน่วยงานโดยผ่านบทสัมภาษณ์ ซึ่งนับเป็นบทความประเภทหนึ่งนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้บทสัมภาษณ์เป็นสื่อกลางในการบอกกล่าวความเคลื่อนไหวขององค์กรเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ การแนะนำบุคคล และการสร้างความเข้าใจ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น ประโยชน์ของการสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ คือการช่วยสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารของหน่วยงานกับพนักงาน ระหว่างพนักงานด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มประชาชนภายนอก เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หรือในโอกาสเทศกาลสำคัญ

#### -วัตถุประสงค์ของการทำบทสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์

- 1) **เพื่อแนะนำบุคคล** ได้แก่ บทสัมภาษณ์พนักงานใหม่ ผู้บริหารที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ แยกพิเศษพนักงานที่ได้รับรางวัลหรือพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ผู้สนับสนุนหรือผู้อุปถัมภ์องค์กร ตลอดจนบุคคลที่น่าสนใจภายนอกองค์กร
- 2) **เพื่อถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร** เป็นการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานส่วนต่าง ๆ อาจเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง เกี่ยวกับกิจกรรมที่กำลังจะมีหรือมีอยู่ อาทิ นโยบายใหม่ โครงการใหม่ การขยายหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กร ซึ่งคิดว่าประชาชนน่าจะได้รับทราบ และเข้าใจ
- 3) **เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ** การยอมรับ และความรู้สึกที่ดีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร หรืออาจเรียกว่าเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ก็ได้ โดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เรามั่นใจว่าเขามีความคิดในแนวสนับสนุนองค์กรอย่างที่เราต้องการ และสามารถนำมาถ่ายทอดสู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้ เช่น ผู้บริหาร ฯลฯ โดยประเด็นการสัมภาษณ์จะเน้นเรื่องความคิดเห็นอย่างลึกซึ้ง และอาศัยหลักจิตวิทยาการโน้มน้าวใจมาช่วยเสริม
- 4) **เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือทัศนะทั่วไป** เช่น บทสัมภาษณ์แบบนানাทัศนะ จากบุคคลหลายฝ่าย (โดยทั่วไปประมาณ 4-5 คน) ที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องลึกซึ้งหรือ

ละเอียดมาก แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นเวทีความคิดเห็น ช่วยประสานความคิดและความรู้สึกร่วมของคนที่เกี่ยวข้อง

**5) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร** โดยการเสนอบทสัมภาษณ์เรื่องทั่วไป เน้นบรรยากาศ และความรู้สึกส่วนตัว ได้แก่ การเลือกสัมภาษณ์บุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับการใช้ชีวิตนอกเหนือจากงาน เช่น สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวกับเรื่องครอบครัว กีฬาที่ชอบ ฯลฯ หรือสัมภาษณ์ความรู้สึกของหลาย ๆ คนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาทิ ปีใหม่นี้ตั้งใจจะทำอะไรมากที่สุด เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการทำบทสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์แต่ละครั้งอาจสนองจุดมุ่งหมายหลายอย่างได้พร้อม ๆ กัน เช่น บทสัมภาษณ์นันทาทศนะ อาจได้ทั้งความคิดเห็น ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และความสัมพันธ์ที่ดี ฯลฯ บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจได้ทั้งข้อมูลใหม่ ๆ และความน่าเชื่อถือต่อองค์กร ฯลฯ

### **ความแตกต่างระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์กับการสัมภาษณ์โดยทั่วไป**

สืบเนื่องจากวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันจึงมีผลให้แนวทางการนำเสนอบทสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์มีความแตกต่างจากบทสัมภาษณ์เพื่องานสื่อสารมวลชนโดยทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์จะมีลักษณะเฉพาะดังนี้

- ไม่สัมภาษณ์เน้นข้อมูลด้านลบ หากมีการอ้างถึงเรื่องราวที่เป็นลบ จะต้องมิใช่ข้อมูลเกี่ยวกับทางออกหรือการแก้ปัญหาที่ประกอบเสมอเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ
- การเตรียมข้อมูลและประเด็นคำถามไม่ยุ่งยากมาก เนื่องจากปราศจากปัญหาข้อขัดแย้งเชิงจุดมุ่งหมายและผลประโยชน์ระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และให้สัมภาษณ์

#### **3.1.8 แนวทางการเขียนสารคดีเพื่อการประชาสัมพันธ์**

สายทิพย์ นุกุลกิจ (2543 : 241) เห็นว่า สารคดี (Non-Fiction) คือวรรณกรรมร้อยแก้วที่มุ่งให้ผู้อ่านได้สาระข้อเท็จจริง ความรู้และข้อคิดเห็นเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันก็มุ่งให้ผู้อ่านได้รับความเพลิดเพลินจากศิลปะการเขียนของผู้แต่งไปพร้อมกัน

อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโฆษิต (2545 : 82-84) สารคดีมีลักษณะคล้ายบทความ หรืออาจจะต่างกันตรงที่บทความมีความคิดเห็นเป็นแก่น มีความรู้เป็นส่วนประกอบ แต่สารคดีมีความรู้เป็นแก่น มีคิดเห็นเป็นเครื่องปรุงแต่ง สารคดีจึงหมายถึง งานเขียนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้และข้อเท็จจริงแก่ผู้อ่าน ตลอดจนให้ความบันเทิง หรือความเพลิดเพลินด้วย

### - ประเภทของสารคดีเพื่อการประชาสัมพันธ์

นภาพกรณ์ อัจฉริยะกุล ( 2531 : 287-288) แบ่งสารคดีที่เขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์เป็น 3 ประเภท คือ

1) **สารคดีที่เขียนในลักษณะความเรียง** เป็นงานเขียนที่เรียบเรียงในลักษณะของร้อยแก้วที่มุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้อ่านเป็นสำคัญ ซึ่งเขียนได้ 2 ลักษณะ คือ

- **การเขียนแบบบรรยาย** เป็นการเขียนที่เรียบเรียงเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยใช้ภาษาและเทคนิคการเขียนที่ชวนอ่าน เรียบเรียงตามลำดับเวลาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อ่านรับรู้ข้อเท็จจริงและเข้าใจง่าย เช่น เรื่องราวที่เกิดขึ้นในอดีต เรื่องที่เขียนจากประสบการณ์ต่างๆ เป็นต้น

- **การเขียนแบบพรรณนา** เป็นลักษณะการเขียนที่มุ่งเสนอแง่คิด มุ่งให้ผู้อ่านตระหนักถึงข้อเท็จจริงและเห็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเสนอในรูปแบบของปรัชญา จินตนาการ หรือเปรียบเทียบเพื่อมุ่งจูงใจให้คล้อยตามมากกว่ามุ่งเสนอความรู้ ภาษาที่ใช้ต้องเป็นภาษาที่ค่อนข้างจะสละสลวยนุ่มนวลมากกว่าการเขียนแบบบรรยาย

2) **สารคดีที่เขียนในลักษณะเล่าเรื่อง** เป็นสารคดีที่เขียนในเชิงถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้อ่านเกิดภาพพจน์ตาม เช่น สารคดีการท่องเที่ยว ประวัติบุคคลหรือเกร็ดความรู้ เป็นเรื่องจริงที่ผู้เขียนได้ไปพบเห็นมาแล้วนำมาเขียนเล่าเพื่อจูงใจให้ผู้อ่านเกิดความรู้สึกอยากไปสัมผัสด้วยตนเอง เป็นสารคดีที่มุ่งให้ความเพลิดเพลินแก่ผู้อ่านดังนั้นการเขียนจึงต้องใช้ภาษาและข้อความที่กระตุ้นเร้าอารมณ์ให้ผู้อ่านอยากไปพบเห็นบ้าง

3) **สารคดีที่เขียนจากการรวบรวม** เป็นสารคดีที่รวบรวมงานเขียนเกี่ยวกับเรื่องราวเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจจะมาจากประสบการณ์ของผู้รวบรวม หรืออาจจะมาจากการอ่านแล้วนำเสนอผู้อ่าน เพื่อให้ผู้อ่านเชื่อถือและปฏิบัติตาม โดยผู้เขียนจะชี้แจงให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของสิ่งนั้น ๆ



พร้อมทั้งเชื้อเชิญให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือสนับสนุน สารคดีประเภทนี้มักเขียนเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนมีแนวคิดสำคัญในเรื่องเดียวกัน

สำหรับหลักการเขียนสารคดีเพื่อการประชาสัมพันธ์นั้น นลินี เสาวภาคย์ (2542 : 154) ระบุว่าการเขียนสารคดีควรให้ความสำคัญกับการใช้ภาษา เพราะอรรถรสของภาษาจะทำให้ผู้อ่านเกิดความนิยมชมชอบ และสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อ่านเกิดความรู้สึกคล้อยตามในสิ่งที่ผู้เขียนต้องการ ดังนั้นผู้เขียนควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ

- 1) เขียนโดยใช้ภาษาง่าย ๆ ใช้คำธรรมดาที่คนทุกระดับเข้าใจได้โดยทั่วไปไม่ใช่เฉพาะศัพท์เฉพาะทางวิชาการ นอกจากจำเป็นจริง ๆ และต้องเป็นคำที่ใช้กันจนทุกคนเข้าใจความหมาย
- 2) เขียนให้มีแนวความคิดอย่างเดียวไม่ออกนอกเรื่อง และไม่พูดในรายละเอียดปลีกย่อยจนกลายเป็นเริ่มเรื่องใหม่
- 3) เขียนให้สัมพันธ์กันทุกส่วนทุกตอน
- 4) เน้นในส่วนสำคัญที่ควรเน้นและให้ได้ความชัดเจนถูกต้องมีเหตุผลมีผลรับกันอย่างต่อเนื่อง
- 5) เขียนตามลำดับขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ข้าม หรือวกไปวนมาทำให้ผู้อ่านสับสน
- 6) การใช้ภาพประกอบในบางกรณีจะทำให้ผู้อ่านเห็นภาพตรงกับความเป็นจริงได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ยังได้ให้หลักการเขียนสารคดีเกี่ยวกับประวัติบุคคลดังนี้

การเขียนประวัติบุคคล เป็นการเขียนถึงเรื่องราวเกี่ยวกับชีวิตจริงของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นบุคคลที่ควรแก่การยกย่อง ส่วนอัตชีวประวัติเป็นการเขียนถึงประวัติส่วนตัวของผู้เขียนเอง โดยเลือกเขียนในส่วนที่เป็นประโยชน์แก่สังคม

เนื้อหาในการเขียนดังกล่าว เช่น การกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในชีวิตที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นบุคคลที่น่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา การประกอบอาชีพ การต่อสู้ชีวิต กลวิธีในการดำเนินชีวิต ทั้งประสบความสำเร็จและความล้มเหลว อันจะเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น ๆ ได้

#### กลวิธีในการเขียนชีวประวัติ

- 1) เขียนด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่อคติ
- 2) เขียนเฉพาะเรื่องของคนจริง ๆ ไม่ใช่สมมุติขึ้นมา

3) เลือกเขียนประวัติของคนที่น่าสนใจเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตทั้งที่ดีและไม่ดีที่ไม่ควรเอาอย่าง

4) ไม่มุ่งที่จะบอกว่าเขาเป็นใคร แต่มุ่งที่จะเน้นให้เห็นว่าทำไม จึงเป็นเช่นนั้น เพราะอะไร

5) ระดับของภาษาที่ใช้ในการเขียนเป็นภาษากึ่งแบบแผน

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเล่าเรื่องราว

การศึกษาตัวบทในฐานะการเล่าเรื่องนั้นมีมาเป็นเวลานานแล้ว และแนวคิดเรื่องการเล่าเรื่องถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับกรวิเคราะห์เนื้อหาของสื่อ (Content Analysis) เนื่องจากแนวคิดนี้สามารถครอบคลุมประเภทของเนื้อหาสื่อได้อย่างกว้างขวาง เช่น บทสนทนาในชีวิตประจำวัน คำปราศรัยของนักการเมือง บทเพลง นิทาน ตำนาน งานเขียนประเภทต่าง ๆ อาทิ วรรณกรรม เรื่องสั้น นวนิยาย บทกวี บทกลอน งานเขียนทางประวัติศาสตร์

#### 3.2.1 ความหมายของเรื่องเล่า

David M. Boje (1991) ให้นิยามเรื่องเล่า (Story) หมายถึง บทสนทนาหรือข้อเขียนที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอธิบายประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่คาดหวัง โดยมีการสร้างแสดงออกทางอารมณ์ (Stylistic Expression) ในช่วงลำดับเวลา (Chronotopicities) และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์

Martin Gray (1994) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การเล่าเรื่อง (Narrative) ไว้ใน Dictionary of Literary terms ว่า เป็นเรื่องราวหรือการบรรยายข้อเท็จจริง ทั้งนี้การเล่าเรื่องมีความแตกต่างกับเรื่องราวทั่วไป เพราะเรื่องเล่าเป็นเรื่องที่ได้รับคัดเลือกจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีการอธิบายและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เลือกมา ในการเล่าเรื่องต้องมีการบรรยายหรือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุดของลำดับเหตุการณ์นั้นๆ โดยเราสามารถแยกความแตกต่างด้วยโครงเรื่องหรือโครงสร้าง และการจัดระบบความสัมพันธ์ของเหตุการณ์

Bronwyn Fryer (2003) อธิบายว่า เรื่องเล่า (Story) ช่วยเติมเต็มความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับชีวิต ไม่ใช่แค่กิจกรรมด้านสติปัญญาเท่านั้น แต่รวมถึงเรื่องส่วนบุคคล และประสบการณ์ทางอารมณ์

Lucaites & Condit (1999) ให้ความหมายของการเล่าเรื่องว่า การเล่าเรื่องช่วยให้มนุษย์เข้าใจเรื่องราวต่างๆ การเล่าเรื่องถูกนำมาใช้ในการอธิบายโดยไม่จำกัดรูปแบบและไม่จำกัดประเภทสื่อ ไม่ว่าจะเป็นนวนิยาย ละคร การรายงานข่าว รวมทั้งการพูดคุยกันในชีวิตประจำวัน

กาญจนา แก้วเทพ (2544) กล่าวว่า หน้าที่หลักของการเล่าเรื่องคือ ทำหน้าที่ถ่ายทอดจินตนาการ และความสนุกสนาน เพลิดเพลิน ช่วยให้มนุษย์เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างถ่องแท้ยิ่งขึ้น การเล่าเรื่องจึงทำหน้าที่ค้นหา เปิดเผย เสนอเรื่องจริง รวมทั้งการโน้มน้าวใจ ซึ่งทำให้การเล่าเรื่องต้องเรียบเรียงถ้อยคำ มีรูปแบบ และวิธีการเล่าที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ การเล่าเรื่องยังช่วยให้ผู้รับสารสามารถสร้างความหมายด้วยการปะติดปะต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ละส่วนเสี้ยวให้รวมเข้ามาเป็นเรื่องเดียวกันจนเข้าใจได้ คล้ายการต่อจิ๊กซอว์ เมื่อต่อชิ้นส่วนทุกชิ้นเข้าด้วยกันจนสมบูรณ์ ก็จะอ่านความหมายออกว่าเป็นรูปอะไร ดังนั้น ทั้งที่การดูละคร ข่าวหรือโฆษณา นั้น ล้วนแต่เป็นการนำเสนอเหตุการณ์ที่ละเหตุการณ์อย่างเป็นส่วนเสี้ยว แต่โดยอาศัยวิธีการเล่าเรื่องนี้เอง ทำให้ผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจได้

สรุป เรื่องเล่า คือ การบรรยายข้อเท็จจริงที่ได้รับคัดเลือกจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมี การอธิบายและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เลือกมา มีการจัดโครงสร้างและการจัดระบบความสัมพันธ์ของเหตุการณ์

ทั้งนี้ สาเหตุที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับการเล่าเรื่องมาใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กนั้น เพราะการเล่าเรื่องเป็นการนำเสนอเหตุการณ์ชุดหนึ่งของสื่อที่มีการกระทำของบุคคลในสถานที่และเวลา มีทิศทางทางเดินเรื่อง มีกลวิธีการเล่าเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามผู้เล่า อาจละเอียดหรือไม่ละเอียดก็ได้ โดยการใช้มุมมองในการเล่าเรื่องที่ตั้งอยู่บนความจริง ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการเล่าเรื่องราวของ CEO และองค์กรในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก เนื่องจากเนื้อหาสารในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กนั้น ต้องเป็นเรื่องราวที่เป็นความจริงเช่นกัน เพียงแต่มีการคัดเลือกจัดลำดับเหตุการณ์ และเปิดโอกาสผู้เขียนสามารถใช้กลวิธีการเขียน หรือสอดแทรกมุมมองของตนเอง ซึ่งอาจส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้อ่าน และสามารถชักจูงใจให้ผู้อ่านเชื่อหรือไม่เชื่อก็ได้ ขึ้นอยู่กับพรสวรรค์ในการนำเสนอของผู้เล่าหรือผู้เขียนแต่ละคน

### 3.2.2 องค์ประกอบของเรื่องเล่า

Sillar (1991) เสนอว่า การพิจารณาเรื่องเล่า ต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- 1) แก่นเรื่อง (Theme) คือสาระสำคัญที่สุดของเรื่องที่ต้องการนำเสนอ
- 2) โครงสร้างของเรื่อง (Structure) คือ การดำเนินเรื่องเหตุการณ์ตั้งแต่ต้นไปจนจบ
- 3) ตัวละคร (Character) คือ ตัวแทนบุคคลในเรื่องที่จะถ่ายทอดความหมายของเนื้อหา
- 4) จุดพลิกผันของเรื่อง (Peripeteia) คือจุดการเปลี่ยนแปลง

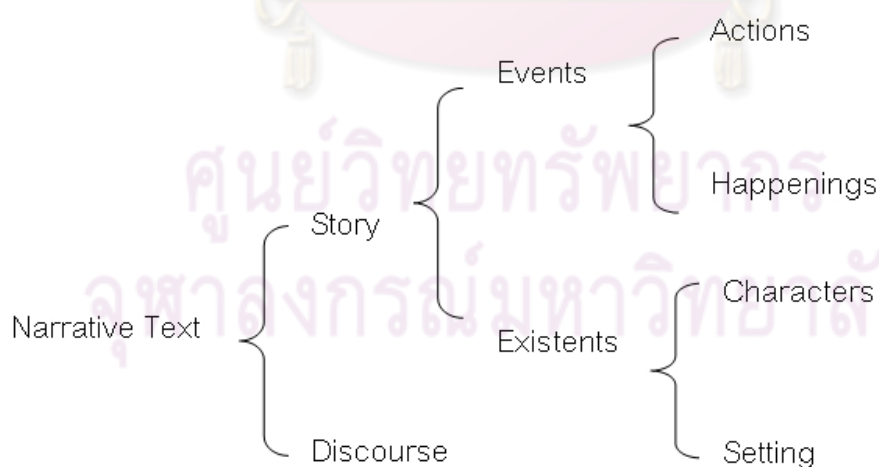
สถานการณ์ของเรื่องหรือตัวละครที่เกิดขึ้น

- 5) น้ำเสียงของผู้เล่า (Narrative voice) หรือมุมมองที่ใช้ในการเล่าเรื่อง
- 6) รูปแบบ (Style) ที่ประกอบกันขึ้นในการเล่าเรื่อง เช่น การใช้คำไวยากรณ์ของเรื่อง ลักษณะ

การใช้ภาพ

Seymour Chatman (1993) อธิบายการศึกษาตามแนว Narrative คือว่าการวิเคราะห์งาน เพื่อให้รู้ว่าการเขียนสร้างขึ้นมาอย่างไร ใช้เทคนิคอะไร มีวิธีการแสดงออกอย่างไร ไม่ได้เน้นการประเมินค่างานเขียน แต่เน้นกลวิธีการสร้างงานมากกว่า ดังที่แสดงในภาพข้างล่าง

ภาพที่ 2.7 แสดงการวิเคราะห์ Story

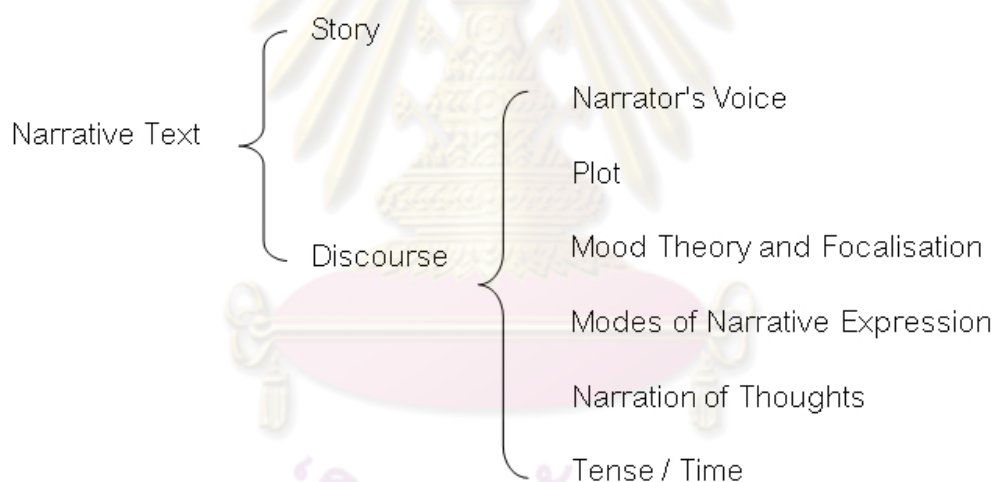


ที่มา : Seymour Chatman (1993:19)

Seymour Chatman (1993 :18) กล่าวว่า เรื่องเล่าประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรก คือเนื้อเรื่อง (Story) ซึ่งเป็นเนื้อหาหรือการร้อยเรียงของเหตุการณ์ทั้งส่วนของการกระทำและสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งสิ่งที่อยู่ในตัวบท อันได้แก่ ตัวละคร และฉาก ส่วนที่ 2 คือการเล่าเนื้อความ (Discourse) ซึ่งได้แก่ การแสดงออกหรือกลวิธีการสื่อสารเนื้อหา อาจกล่าวโดยสรุปว่า Story คือ อะไรที่เล่าและบรรยายในเรื่องเล่า ส่วน Discourse คือ เล่าอย่างไร

Alun Munslow (2007 : 21) กล่าวว่า การวิเคราะห์เรื่องเล่า (Narrative) ประกอบด้วย Story และ Discourse ส่วน Discourse จะประกอบด้วยน้ำเสียงของผู้เล่าเรื่อง ทฤษฎีสภาวะด้านอารมณ์ และมุมมองในการเล่าเรื่อง รูปแบบการแสดงออกของเรื่องเล่า การเล่าความคิดและเวลา ดังภาพ

ภาพที่ 2.8 แสดงการวิเคราะห์ Discourse



ที่มา : Alun Munslow (2007 : 21)

ทั้งนี้ เนื่องจากการเล่าเรื่องมีหน้าที่ค้นหา เปิดเผย เสนอเรื่องจริง รวมทั้งโน้มน้าวใจ จึงทำให้การเล่าเรื่องต้องใช้การเรียบเรียงถ้อยคำ มีรูปแบบและวิธีการเล่า จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษากลวิธีในการเล่าเรื่องราวโดยเฉพาะการเล่าเรื่องราวเพื่อสร้างภาพลักษณ์เกี่ยวกับองค์กร หรือการสื่อสารองค์กร

### 3.2.2 การนำเรื่องเล่ามาใช้ในการสื่อสารองค์กร

Sandra Morgan และ Robert F. Dennehy (1997) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Wilkins-Zemke ซึ่งอธิบายลักษณะของเรื่องเล่าที่ดี (Characteristics of Good Organizational Story) ในการนำมาใช้ ถ่ายทอดความรู้ขององค์กรไว้ดังนี้

- 1) เรื่องเล่าขององค์กรต้องชัดเจนและเล่าเกี่ยวกับบุคคลจริง ๆ อธิบายถึงเหตุการณ์และการกระทำ บอกเวลาและสถานที่เพื่อให้ผู้ฟังสามารถจดจำ ระบุข้อมูล และสามารถเชื่อมโยงกับปรัชญาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรได้
- 2) เรื่องเล่าต้องเป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงาน ในการถ่ายทอดเรื่องเล่าอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ฟังไม่ใช่แค่รู้เรื่องนั้น แต่ยังต้องรู้ว่าคนอื่น ๆ ก็รู้เรื่องเดียวกันและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี
- 3) ผู้ฟังต้องเชื่อเรื่องที่เล่า เพื่อให้เกิดผลอย่างตรงประเด็น ดังนั้นเรื่องเล่าควรจะเป็นเรื่องจริงเกี่ยวกับองค์กร
- 4) เรื่องเล่าขององค์กรที่มีอิทธิพลจะต้องอธิบายความเชื่อมโยงกับสังคม สิ่งที่องค์กรทำหรือไม่ทำ เรื่องเล่าต้องสอนให้ผู้ฟังเกิดการเรียนรู้วิถีปฏิบัติขององค์กร รางวัล การลงโทษ เพื่อไม่ให้ผู้ฟังต้องลองผิดลองถูกเอง

Stephen Denning (2006) กล่าวว่า เรื่องเล่า (Narrative) หรือการเล่าเรื่อง (Storytelling) ถูกนำมาใช้ในการสื่อสารขององค์กร (Business Narrative) หลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องดังนี้

- 1) **กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Sparking Action)** ต้องใช้เรื่องเล่าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอดีตที่เคยดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ โดยอนุญาตให้ผู้รับสารนำไปคิดต่อว่าจะนำไปใช้กับตัวเองอย่างไร ข้อควรระวัง หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลมากเกินไป ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารไม่สนใจการกระตุ้น และเรื่องเล่าที่สามารถกระตุ้นให้ผู้รับสารเกิดการกระทำได้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมาก แต่ต้องเป็นเรื่องเล่าที่ทำให้ผู้รับสารเกิดความคิดเกี่ยวกับตัวเอง เสมือนว่าผู้รับสารรับเรื่องเล่าใหม่เข้าไปในความคิด เพื่อเชื่อมโยงกับบริบทของของตนเองจนเกิดแผนการกระทำคร่าว ๆ ขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากเรื่องเล่าเหล่านี้เกิดขึ้นในความคิดของผู้รับสารเอง จึงมีความน่าเชื่อถือและมีอิทธิพลต่อความคิดมาก

2) **สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง** (Communicating Who You Are) ต้องใช้เรื่องเล่าที่สร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์กับผู้รับสาร เล่าจุดแข็งหรือจุดอ่อนในอดีต โดยการให้ข้อมูลที่มีรายละเอียดเป็นประโยชน์ ข้อควรระวัง ต้องมั่นใจว่าผู้รับสารมีเวลาพอและมีแนวโน้มอยากฟัง

ผู้บริหารองค์กรสามารถใช้เรื่องเล่าของตนเองเพื่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ โดยการเปิดเผยตนเอง (Self-Disclosure) ผ่านเรื่องเล่าเป็นวิธีที่มีผลมากต่อการสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างกำลังใจให้ผู้อื่น สำหรับผู้นำที่เป็นที่ชื่นชมและได้รับความเคารพจากผู้อื่นเป็นอย่างดีในปัจจุบันนั้น หากเปิดเผยเรื่องเล่าเกี่ยวกับความล้มเหลวในอดีตอย่างมีความมั่นใจและมีอารมณ์ขัน จะสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือและความชื่นชมมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นให้ผู้ฟังอยากเปิดเผยตัวตนด้วยการเล่าเรื่องของตัวเองแลกเปลี่ยนบ้าง

3) **ถ่ายทอดค่านิยม** (Transmitting Values) เรื่องเล่าต้องสามารถสร้างความคุ้นเคยกับผู้รับสารและสามารถกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับประเด็นที่สร้างขึ้นมาได้ อาจเล่าเรื่องผ่านตัวละครและเหตุการณ์ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ข้อควรระวัง อย่าลืมว่าเรื่องที่เล่าต้องมีความสอดคล้องกับการกระทำของผู้เล่าเรื่องเองด้วย

4) **สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า** (Communicating Who the Firm Is –Branding) โดยทั่วไปมักเล่าเรื่องผ่านผลิตภัณฑ์หรือการบริการ หรือจากการพูดถึงปากต่อปากของผู้บริโภค หรือเล่าเรื่องผ่านบุคคลที่ 3 ที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible Third Party) เพียงต้องแน่ใจว่าบริษัทสามารถถ่ายทอดสัญญาหลัก (Brand Promise) ให้ผู้บริโภครับรู้ได้

5) **ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน** (Fostering Collaboration) ใช้เรื่องเล่าที่ผู้ฟังสามารถมีประสบการณ์ร่วมได้ และทำให้ผู้ฟังอยากจะทำเรื่องของพวกเขาแลกเปลี่ยนด้วย

6) **ยุดีข่าวลือ** (Taming the Grapevine) เน้นว่าข่าวลือดังกล่าวไม่จริงและไม่สมเหตุผล โดยใช้อารมณ์ขัน แต่ต้องแน่ใจก่อนว่าข่าวลือนั้นไม่เป็นความจริงอย่างแน่นอน

7) **ให้ความรู้** (Sharing Knowledge) เน้นความผิดพลาดในอดีต บางกรณีอาจเล่าวิธีแก้ไข โดยต้องอธิบายว่าเหตุใดวิธีการนั้นถึงสามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ หรือจุดใจให้เห็นทางเลือกใหม่และวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่

8) **จูงใจให้ทำในอนาคต** (Leading People into the Future) ใช้เรื่องเล่าที่ชี้ให้เห็นภาพอนาคตที่ต้องการสร้างขึ้น โดยไม่ให้อารมณ์ร้ายละเอียดมากเกินไป เพราะอาจไม่สามารถเป็นไปตามนั้น

Stephen Denning ยังกล่าวว่าเรื่องเล่าเรื่องราวแบบ Business Narrative ต่างจากการเล่าเรื่องแบบเรื่องแต่ง ( Well-Told Story) หรือเรื่องเล่าที่มีการเริ่มต้น กลางเรื่อง ตอนจบ ตัวเอก (Hero) โครงเรื่อง (Plot ) และจุดเปลี่ยน (Turning Point) ที่มักใช้ถูกอยู่ทั่วไป เพราะสามารถกระตุ้นให้ผู้ฟังตอบสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากกว่า นอกจากนี้ยังสามารถใช้เรื่องเล่ามาใช้ในการสร้างแบรนด์ได้ ตามที่ Douglas Holt ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของ L'Oreal (อ้างถึงใน Stephen Denning , 2006 ) กล่าวว่า ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อที่จะได้มีประสบการณ์กับเรื่องเล่าที่ตราสินค้าบอก เช่น เมื่อผู้บริโภคดื่ม Coke พวกเขาไม่ใช่แค่ดื่มเครื่องดื่ม แต่ดื่มเรื่องเล่าที่ถูกเล่าผ่านเครื่องดื่มด้วย

Stephen Denning ยังได้กล่าวถึง**แนวทางในการสร้างเรื่องเล่าเบื้องต้น** ว่ามีวิธีการแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ โดยหากเป็นเรื่องเล่าที่ทำให้เกิดการกระทำมักจะต้องใช้เรื่องเล่าในทางบวก ที่มีรายละเอียดไม่มาก แต่ถ้าเป็นเรื่องเล่าที่ให้ความรู้ ซึ่งต้องการให้ผู้ฟังมีความเข้าใจร่วมกัน จำเป็นจะต้องหลีกเลี่ยงจุดที่ทำให้ผู้รับสารเบื่อ จึงต้องเล่าเรื่องที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลที่ตามมาอย่างเป็นเหตุผล และมีความต่อเนื่อง หรือหากต้องการให้เรื่องเข้าถึงผู้ฟังในวงกว้าง องค์กรก็จำเป็นต้องใช้การจัดโครงสร้างเรื่องเล่าแบบเรื่องแต่ง (Well-Told Story) เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องเล่า

นอกจากนี้ในการเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องเล่า นั้น Chip Heath และ Dan Heath (2007) ได้แนะนำแนวทางหรือวิธีการสื่อสารเรื่องราวให้ผู้ฟังเกิดการเข้าใจ สามารถจดจำได้ รวมทั้งเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม ไว้ในหนังสือ Made to stick : Why Some Ideas Survive and Others Die ไว้ดังนี้

- 1) **ข้อความที่สื่อสารนั้นต้องสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย (Simplicity)** กะทัดรัด แต่มีใจความหลัก (The core ) ที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2) **ข้อความนั้นจะต้องไม่เป็นที่คาดหวังหรือคาดเดาได้ (Unexpectedness)** ควรจะต้องเป็นสิ่งที่แปลกและไม่คุ้นเคย เพื่อทำให้ผู้ฟังเกิดความสนใจ (Get attention : Surprise) และอยากรู้ อยากติดตาม (Hold attention : Interest) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับ **ตัวบุคคล** ของ David E. Sumner และ Holly G. Miller (2009) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีคุณค่าข่าวหรือมีความน่าสนใจไว้ว่า คนมักจะให้ความสนใจกับเรื่องราวของบุคคลที่มีลักษณะดังนี้
  - (1) **ความเด่น (Prominence)** เช่น คนดัง (Celebrity) นักการเมืองที่เป็นที่รู้จัก นักเขียน หรือผู้บริหารระดับสูง
  - (2) **ความอดทน (Perseverance)** เช่น คนอ่านชอบเรื่องราวเกี่ยวกับคนที่พยายามทำ



ตามความฝัน หรือคนที่ปากบั่นแม้ว่าจะต้องโชคร้าย เช่น นักเรียนตบอดที่สำเร็จการจากวิทยาลัย กฎหมายด้วยคะแนนระดับเกียรตินิยม (3) **ความแปลก** (Oddity) เช่น ผู้หญิงคนแรกที่เล่นในทีม ฟุตบอลของผู้ชาย หรือนักเรียนที่เข้ามหาวิทยาลัยได้ตั้งแต่อายุ 12 ปี (4) **ความสำเร็จ** (Achievement) เรื่องราวเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จ มักถูกเผยแพร่อย่างกว้างขวาง และคนอ่านก็ไม่เคยเบื่อที่จะอ่าน เช่น นักร้องที่ได้ทำสัญญาขายแผ่นเสียง นักธุรกิจที่ดำเนินกิจการ นักกีฬาที่ทำลายสถิติ เป็นต้น (5) **ประสบการณ์** (Experience) ประสบการณ์ที่น่าสนใจแบ่งเป็นประสบการณ์ในการ เข้าร่วมเหตุการณ์ครั้งเดียว หรือประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นช่วงเวลา (6) **กิจกรรมยามว่าง** (Vacation / Avocation) คนที่มีหน้าที่การงานหรืองานอดิเรกแปลกไม่เหมือนใคร เช่น นักสร้าง หนังสือการ์ตูน นักสะสมกล่องดนตรีหายาก (7) **การครบรอบ** (Anniversary) เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการ มองย้อนหลัง หรือเป็นการเล่าถึงเหตุการณ์ในอดีต เช่น ผู้ที่เห็นเหตุการณ์ 9/11 เล่าว่าเหตุการณ์นี้ เปลี่ยนแปลงชีวิตเขาอย่างไร

3) **ข้อความนั้นจะต้องชัดเจน** (Concreteness) ไม่คลุมเครือ ไม่ใช่คำที่ฟังเพื่อยกไป จน ก่อให้เกิดความมึนงงและสับสน เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจ จดจำและต้องการมีส่วนร่วม

4) **การทำให้ข้อความที่จะสื่อสารมีความน่าเชื่อถือ** (Credible) ทำให้ผู้ฟังเกิดการยอมรับ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเรามักจะชอบอ้างบรรดาผู้เชี่ยวชาญภายนอก (External Credibility) แต่วิธีการง่าย ที่สุดในการสร้างความน่าเชื่อถือ คือ ใช้ตัวอย่างจากประสบการณ์จริงๆ ของผู้ฟัง (Internal Credibility) นอกจากนี้หากใช้ข้อมูลตัวเลขสถิติประกอบ ควรนำเสนอในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย

5) **การทำให้ผู้ฟังเกิดอารมณ์ร่วม** (Emotions) โดยออกแบบสารให้มีความเกี่ยวข้อง (Association) ความดึงดูด (Appeal) เพื่อทำให้ผู้ฟังเกิดอารมณ์ร่วมกับข้อความที่สื่อ มีความหวังใ กับประเด็นที่ได้รับฟัง ซึ่งผู้ฟังเมื่อเกิดอารมณ์ร่วมแล้ว ก็มักจะมีทัศนคติที่ดีและไปในทิศทาง เดียวกับสารที่ได้รับฟังด้วย

6) **การใช้เรื่องเล่า** (Stories) ประกอบกับสิ่งที่สื่อออกไป เพื่อให้เกิดการกระทำ เนื่องจาก การเล่าเรื่องจะทำให้ผู้ฟังได้เหมือนกับการเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์จริงๆ โดยใช้เรื่องเล่า เป็นตัวกระตุ้น บอกวิธีการกระทำ รวมถึงให้แรงบันดาลใจในการกระทำ ซึ่งสอดคล้องกับ Christopher Witt, 2009 ได้แนะนำเรื่องเล่า 4 ประเภทที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ในการนำเสนอได้ คือ

(1) **นิทาน** (Fable) เป็นเรื่องเล่าที่สอนบทเรียนหรือจริยธรรม ปัญหาของการใช้เรื่องเล่าแบบนิทานคือ จะใช้ได้ผลดีในการเล่าครั้งแรก แต่หากผู้ฟังเคยฟังมาเรื่องนี้ก่อน ก็จะมีแนวโน้มไม่สนใจเรื่องและไม่

เคารพผู้พูดในฐานะนักคิดที่มีความคิดสร้างสรรค์ (2) **กรณีตัวอย่าง** (Example Story) อาจมาจากประวัติศาสตร์ ฎุรกิจ ภาพยนตร์ งานเขียน และเรื่องจากประสบการณ์ของผู้อื่น แต่เนื่องจากกรณีตัวอย่างไม่ใช่เรื่องส่วนตัว ทำให้ผู้พูดหลายคนเล่ากรณีตัวอย่างซ้ำกัน (3) **เกร็ดประวัติ** (Anecdote) เป็นเรื่องเล่าเหตุการณ์สั้น ๆ หรือคำพูดสั้นสนทนา อธิบายความคิดหรือกระบวนการ เกร็ดประวัติช่วยอธิบายและให้ความบันเทิง แต่ไม่สามารถดึงดูดอารมณ์ของผู้รับสารได้ (4) **เรื่องเล่าส่วนตัว** (Personal Story) เป็นเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้บริหารที่ซับซ้อนมากกว่าเกร็ดประวัติ มีบทบาทและการกระทำเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง หรือแสดงวิสัยทัศน์ คล้ายกับกรณีตัวอย่างแต่มีพลังมากกว่า เนื่องจากเป็นการทำให้ผู้รับสารรับรู้ตัวตนของ CEO ขณะที่สื่อสาร

ภาพที่ 2.9 แสดง The SUCCESs Model



ที่มา Chip & Dan Heath (2007)

Klaus Fog, Christian Budtz, Baris Yakaboylu (2005) ได้แบ่งที่มาของเรื่องเล่าองค์กรนั้น ออกเป็นเรื่องเล่าซึ่งมีที่มาจาก

1) **พนักงาน** (Employees) โดยเฉพาะเรื่องเล่าเกี่ยวกับคุณค่าและวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานยึดถือเป็นหัวใจในการทำงาน เช่น การสัมภาษณ์พนักงานที่สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของบริษัท

เรื่องราวที่สัมผัสภาษณ์ เช่น ประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับบริษัท ซึ่งอาจเป็นการนำไปสู่การเล่าเรื่องราวอื่น ๆ ต่อไป

2) **ผู้บริหารระดับสูง (CEO)** โดยอาจเล่าเรื่องจากมุมมองของพนักงาน หรือเล่าเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่โดดเด่น หรือความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงาน ตลอดจนบทบาทในการช่วยให้บริษัทผ่านพ้นวิกฤต และเรื่องที่สะท้อนให้เห็นรูปแบบการบริหารและค่านิยมของบริษัท ทั้งนี้ หากมีเรื่องเล่าที่เป็นข่าวลือเกี่ยวกับผู้บริหาร ต้องหาให้พบและชี้แจงให้กระจ่าง

3) **ผู้ก่อตั้งบริษัท (Company 's Founder)** เรื่องเล่าเกี่ยวกับการเริ่มต้นก้าวแรกขององค์กร สามารถสื่อสารคุณค่าหลักและกรอบคิดขององค์กรได้ ทั้งยังช่วยสร้างการรับรู้เอกลักษณ์องค์กร

4) **จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ ( Milestones Successes and Crises)** หมายถึง เหตุการณ์ที่เป็นจุดเปลี่ยนหรือส่งผลสำคัญต่อบริษัท เช่น การตกลงทำสัญญา การคว่ำขันซื้อสินค้า สินค้าที่ประสบความสำเร็จ การแก้ไขวิกฤติด้วยสติปัญญาและความร่วมมือของพนักงาน

5) **ผู้นำทางความคิดในธุรกิจ และผู้นำทางความคิดนอกธุรกิจ (Opion Leaders in and Around the Business)** ผู้นำทางความคิด คือ บุคคลหรือองค์กรหรือต้นเหตุของประเด็น วัตถุประสงค์ของการใช้เรื่องเล่าจากผู้นำทางความคิดคือเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ผู้นำทางความคิดอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีชื่อเสียงโด่งดัง แต่อาจเป็นมืออาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะ ที่ไม่มีสัมพันธหรือความเชื่อมโยงทางธุรกิจกับบริษัท

6) **คู่ค้าร่วม (Working Partners)** เรื่องเล่าของคู่ค้าร่วมมีความน่าสนใจเนื่องจากส่วนหนึ่งมีพื้นฐานจากข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท และจากประสบการณ์ส่วนตัวของผู้ที่ทำงานร่วมกัน เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับโครงการที่ทำร่วมกัน ความภาคภูมิใจจากการร่วมมือทำงาน

7) **ลูกค้า (Customers)** โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเล่าจากลูกค้าที่มีความจงรักภักดี และมีความพึงพอใจในบริการ เนื่องจากเป็นถือเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นจริงเกี่ยวกับความแตกต่างและคุณค่าของสินค้า นอกจากนี้วิธีการให้ลูกค้าแสดงความชื่นชมต่อสินค้ายังเป็นวิธีที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่าการที่บริษัทเป็นผู้เล่าเอง

8) **ผลิตภัณฑ์** (The Product) เรื่องเล่าเกี่ยวกับวิธีค้นพบผลิตภัณฑ์ วิธีผลิต วิธีการตั้งชื่อ สามารถนำมาเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสินค้ามีประวัติความเป็นมาอันยาวนาน

ทั้งยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการสร้างเรื่องเล่าดังนี้ (1) ควรยกตัวอย่างให้เห็นชัดเจนให้ผู้ฟังเห็นภาพ เช่น ไม่ใช่แค่เล่าว่า “มันเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุด” หรือ “เรา มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าคู่แข่ง” แต่ควรยกเหตุการณ์ สถานการณ์ตัวอย่างประกอบ (2) ควรแสดงให้เห็นอากัปกริยาประกอบเรื่องเล่า อาทิ คำพูดตอนนั้น ปฏิกริยาตอบสนองตอนนั้น อารมณ์ตอนนั้น (3) ควรระมัดระวังในการใช้ตัวเลข หรือข้อเท็จจริงประกอบเรื่องเล่าว่าจะทำอย่างไรให้น่าสนใจ (4) การเล่าเรื่อง (Storytelling) ไม่ใช่ ประวัติความเป็นมา (History) ขององค์กร

### 3.2.3 องค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร

#### - เรื่องเล่าทั่วไป

Klaus Fog และคณะ (2005) ยังได้แบ่งองค์ประกอบของเรื่องเล่าออกเป็น 4 ส่วนคือ

1) **สาร (Message)** การเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นการใช้เรื่องเล่า (Story) ส่งสาร (Message) ที่จะส่งผลกระทบต่อทางบวกต่อองค์กร (Company Brand) สารที่แสดงจุดยืนของบริษัทในการเล่าเรื่องจะเป็นการแสดงความรู้สึกของบริษัทเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกหรือสิ่งที่ผิด

ตัวอย่างสารที่องค์กรใช้ เช่น Body Shop มีจุดยืนในการต่อต้านการทดลองเครื่องสำอางในสัตว์ จึงส่งสารว่า บริษัทเลือกที่จะไม่ทรมาณสัตว์เพื่อความสวยงามของมนุษย์

2) **ความขัดแย้ง (Conflict)** ความขัดแย้งเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดเรื่องเล่าที่ดี ซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนความพยายามรักษาสมดุล การต่อต้าน และการกลับเข้าสู่สมดุล เรื่องเล่าที่มีชีวิตจะต้องดำเนินไปภายในกรอบระหว่างขอบเขตของความวุ่นวายที่ไม่สามารถคาดการณ์และขอบเขตของความสมดุลราบเรียบ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งไม่ดีในการเล่าเรื่องแต่เป็นสิ่งที่วิธีที่ผู้เล่าใช้สื่อสารความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เขาคิดว่าถูกและสิ่งที่เขาคิดว่าผิดเท่านั้น ในขณะเดียวกันความขัดแย้งเป็นอุปสรรคกีดขวางความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่บริษัทหรือตัวละครหลักตั้งไว้ ทำให้บริษัทสามารถ

แสดงจุดยืน และคุณค่าหลักที่บริษัทยึดถือให้ปรากฏ ตัวอย่างความขัดแย้งที่องค์กรใช้ เช่น Virgin มีความขัดแย้งระหว่าง “การดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ” กับ “การดำเนินธุรกิจในแบบเดิม”

3) **ตัวละคร (Characters)** ตัวละครแต่ละตัวจะมีบทบาทเฉพาะของตัวเอง สำหรับเรื่องเล่า โดยทั่วไปของบริษัทมักจะมีกรอบเกี่ยวกับตัวละครดังนี้ คือ

(1) **เป้าหมายหลักขององค์กร (Goal)** ซึ่งไม่ควรจะหยุดแค่การสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่ควรจะไปให้ถึงการสร้างความแตกต่าง

(2) **คู่ต่อสู้ (Adversary)** เป็นได้ทั้งบุคคลหรือสิ่งที่บริษัทต้องเผชิญ ทั้งนี้คู่ต่อสู้ของบริษัทสามารถเป็นได้ทุกรูปแบบ อาจจะมาจกอุปสรรคภายใน เช่น ขาดนวัตกรรม และอุปสรรคภายนอก เช่น ความกดดันจากคู่แข่ง

(3) **ตัวเอก (Hero)** อาจหมายถึงบริษัทที่เป็นตัวเอกในการดำเนินเรื่องเอง หรืออาจเป็นลูกค้าที่เลือกใช้สินค้าของบริษัทเพื่อเติมเต็มความปรารถนาของตัวเอง

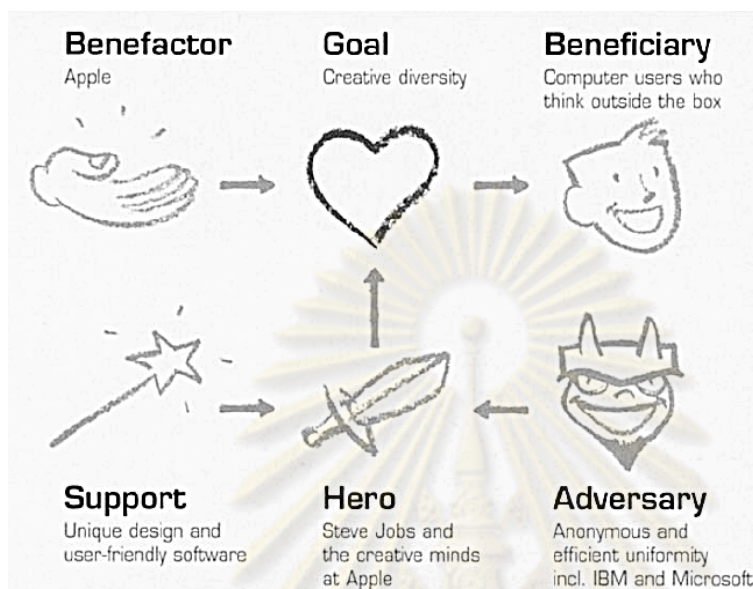
(4) **สิ่งที่สนับสนุน (Support)** หมายถึง วิธีการและเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้ตัวเอกบรรลุความต้องการ เช่น วิธีการที่บริษัทใช้เพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือสินค้าและบริการของบริษัทที่ช่วยให้ลูกค้าพบกับสิ่งที่มุ่งหวัง ในกรณีที่ลูกค้าเป็นตัวเอกของเรื่อง

(5) **ผู้สนับสนุน (Benefactor)** โดยทั่วไปบริษัทมักจะแสดงบทบาทนี้ (หรือบทตัวเอก) เพื่อช่วยให้ลูกค้าพบกับสิ่งที่ต้องการ

(6) **ผู้ได้รับประโยชน์ (Beneficiary)** หมายถึง บุคคลที่ได้รับประโยชน์จากการที่ตัวเอกบรรลุจุดหมาย โดยทั่วไปผู้เล่าเรื่องมักกำหนดบทบาทนี้ให้ลูกค้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 2.10 แสดงตัวอย่างการกำหนดบทบาทตัวละคร กรณี Apple Computer



ที่มา : Klaus Fog ,Christian Budtz ,Baris Yakaboylu (2005 :88)

นอกจากนี้ในกรณีที่ต้องการทำให้บทบาทของตัวเอกในเรื่องชัดเจนขึ้น ผู้เล่าเรื่องสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของวีรบุรุษ (The Classical Heroes) มาใช้อธิบายลักษณะบุคลิกภาพของตัวเอกได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะบุคลิกภาพของตัวเอก

ลักษณะตัวเอก (Heroes Figure)	คุณลักษณะ (Characteristics)	เป้าหมาย (Goal)	ฝ่ายตรงข้าม (Opponent)
ผู้กล้า (The Brave Hero) เช่น Nike และ องค์การกาชาด	กล้าหาญ หัวแข็ง เชื่อมั่นในตัวเอง	ต่อสู้เพื่อโลกที่ดีกว่า เชื่อว่าทุกคนสามารถเป็นผู้ชนะ	ความกลัว ความอ่อนแอ ความชั่ว
นักรัก (The Lover) เช่น Alfa Romeo และ Antonio Banderas	เลือดร้อน เต็มไปด้วยอารมณ์ความรู้สึก	ทำตามสิ่งที่ออกมาจากหัวใจ เต็มเต็มความต้องการทำอารมณ์	เหตุผล การขาดความปรารถนา

ตารางที่ 2.1(ต่อ) แสดงลักษณะบุคลิกภาพของตัวเอก

ลักษณะตัวเอก (Heroes Figure)	คุณลักษณะ (Characteristics)	เป้าหมาย (Goal)	ฝ่ายตรงข้าม (Opponent)
<b>นักผจญภัย</b> (The Advantaure) เช่น Virgin และ Indiana Jones	กล้าหาญ และอยากรู้ อยากเห็น	สำรวจโลก ท่องเที่ยวในดินแดนใหม่	ความคิดที่คับแคบ และ ข้อบังคับใน ชีวิตประจำวัน
<b>ผู้สร้าง</b> (The Creator ) เช่น LEGO และ Steven Spielberg	จินตนาการและความคิด สร้างสรรค์	สร้างและพัฒนาวิธีการ แสดงตัวตนแบบใหม่ ๆ	การทำซ้ำ การไม่ เปลี่ยนแปลง
<b>ตัวตลก</b> (The Joker) เช่น M&M และ Jim Carrey	อารมณ์ขันและความสุข	สร้างความสนุกสนาน ให้กับผู้อื่น และมีชีวิตที่มี ความสุข	ความน่าเบื่อ
<b>ผู้บริสุทธิ์</b> (The Innocent) เช่น Disney และMeg Ryan	ซื่อสัตย์ บริสุทธิ์ ใจกว้าง	รักษาความจริงและ ความยุติธรรม	การทำสิ่งที่ผิด
<b>นักมายากล</b> (The Magician ) เช่น 3M และ Harry Potter	เต็มไปด้วยความคิดที่ทำให้ คนอื่นประหลาดใจ	ทำให้ความฝันเป็นจริง และเชื่อว่า ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้	ภาวะหยุดนิ่ง หรือขาด อำนาจการควบคุม
<b>กบฏ</b> (The Rebel) เช่น Harley-Davidson	นักปฏิวัติ ชอบความ ท้าทาย	ทำสิ่งเล็ก ๆ ทำลายกฎ	ระบบ และค่านิยม
<b>ผู้เคร่งครัดต่อกฎ</b> (The Ruler ) เช่น Mercedes และBill Gates	มีความสามารถในการ เป็นผู้นำ มีอำนาจ มีชั้นชั้น	ได้รับอำนาจ ความ ปลอดภัย มี ความสามารถในการ ควบคุม	การปฏิวัติ ความไม่เป็น ระเบียบ

ตารางที่ 2.1(ต่อ) แสดงลักษณะบุคลิกภาพของตัวเอก

ลักษณะตัวเอก (Heroes Figure)	คุณลักษณะ (Characteristics)	เป้าหมาย (Goal)	ฝ่ายตรงข้าม (Opponent)
คนทั่วไป (Everyday Hero) เช่น People Magazine	ติดดิน ชอบก้าวไปข้างหน้า	ค้นหาความสุขจากการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม	การขาดการยอมรับ
ผู้ให้ (The Care Giver ) เช่น Volvo และ Mother Teresa	ห่วงใยและให้	สนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น	ความเห็นแก่ตัว
ผู้ฉลาด (The Wise Hero) เช่น Barnes & Noble และ Albert Einstein	ฉลาดและมีความชำนาญ	ชอบค้นหาความจริง	การละเลย ความซึ่เกียรติ การโกหก

ที่มา : Klaus Fog, Christian Budtz, Baris Yakaboylu (2005 :90)

ทั้งนี้ ตัวเอกอาจมีบุคลิกซ้อนทับกัน เช่น Richard Branson และบริษัท Virgin มีลักษณะของนักผจญภัยและกบฏ

4) **โครงเรื่อง (Plot)** เป็นการดำเนินเรื่องภายใต้ลำดับเวลา ซึ่งเรื่องเล่าโดยทั่วไปจะแบ่งเป็นสามช่วงเวลา คือ ช่วงเริ่มต้น ช่วงกลางและช่วงสุดท้าย ผู้เล่าเรื่องที่ดีจะสามารถจัดเรียงเหตุการณ์ จัดแนวคิด (Theme) และน้ำเสียง (Tone) ในการเล่าเรื่องเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ฟัง

#### - เรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา (Backstory)

Rohit Bhargava (2008) ได้กล่าวถึงวิธีการเล่าเรื่องแบบ Backstory Arc (BArc) เพื่อใช้ในการเล่าประวัติความเป็นมาของบริษัทตั้งแต่เริ่มต้นจนประสบความสำเร็จ ซึ่งมีตัวละครจริงและเรื่องราวที่น่าเชื่อถือ อันจะทำให้ผู้ฟังเกิดอารมณ์ความรู้สึกร่วม

BArc มีองค์ประกอบ 5 ส่วนดังนี้ (1) **ตัวละคร (Characters)** คือ ผู้ดำเนินเรื่องที่จะส่งผล



เชื่อมโยงกับลูกคำในปัจจุบัน (2) **ความท้าทาย** (Challenge) คือ คำถามหรือความต้องการสำคัญที่ตัวละครพยายามไปให้ถึง (3) **วิสัยทัศน์** (Vision) คือ วิธีคิดของตัวละครในการตอบสนองของความท้าทาย (4) **ความขัดแย้ง** (Conflict) คือ บุคคลหรืออุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จ (5) **ชัยชนะ** (Triumph) คือ วิธีการที่ตัวละครจัดการกับความขัดแย้ง เป็นการเล่าว่าตัวละครประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร

สอดคล้องกับแนวคิดของ Boje ,1991 (อ้างถึงใน Sandra Morgan และ Robert F. Dennehy ,1997 : 497) ที่ว่า อาจกล่าวได้ว่าเรื่องเล่าองค์กรก็เปรียบเหมือนเรื่องเล่าของบุคคลที่เริ่มจากสถานการณ์หนึ่งแล้วคลี่คลายจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดสูงสุด (Climax) และจุดที่สามารถแก้ไขปัญหา (Resolution) ได้

Rohit กล่าวว่าในการเล่าเรื่องประวัติความเป็นมาให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้เล่าจะต้องระบุงองค์ประกอบทั้ง 5 ในเรื่อง แต่ไม่จำเป็นต้องมีคำตอบให้กับทุกองค์ประกอบ นอกจากนี้ยังได้แบ่งวิธีการเล่าเรื่องประวัติความเป็นมาของบริษัท โดยเน้นตัวบุคคลที่อยู่เบื้องหลังสินค้าและการให้บริการออกเป็น 5 รูปแบบ ซึ่งองค์กรสามารถใช้หลาย ๆ รูปแบบร่วมกันได้ ดังนี้

- 1) **ผู้มีความมุ่งมั่นสร้างธุรกิจจนสำเร็จ** (The Passionate Enthusiast)
- 2) **นักประดิษฐ์ผู้มีความพยายามสร้างสิ่งแปลกใหม่** (The Inspired Inventor)
- 3) **นักคิดที่สร้างบริษัทจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น** (The Smart Listener)
- 4) **บุคคลที่ทำตามความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง** (The Liketable Hero)
- 5) **บริษัทรองที่ต่อสู้กับบริษัทใหญ่** (The Little Guy Vs. The Big Gut)

จากที่ได้กล่าวมา จะเห็นได้ว่าเรื่องเล่าของ CEO ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กได้มีการร้อยเรียงเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน มีการใช้กลวิธีการเล่าเรื่องและกลวิธีการโน้มน้าวใจที่หลากหลายเพื่อให้ผู้อ่านเกิดการรับรู้ภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในทิศทางที่เป็นบวกผ่านงานเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องเล่าที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิธีการเล่าเรื่องราวในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กต่อไป

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

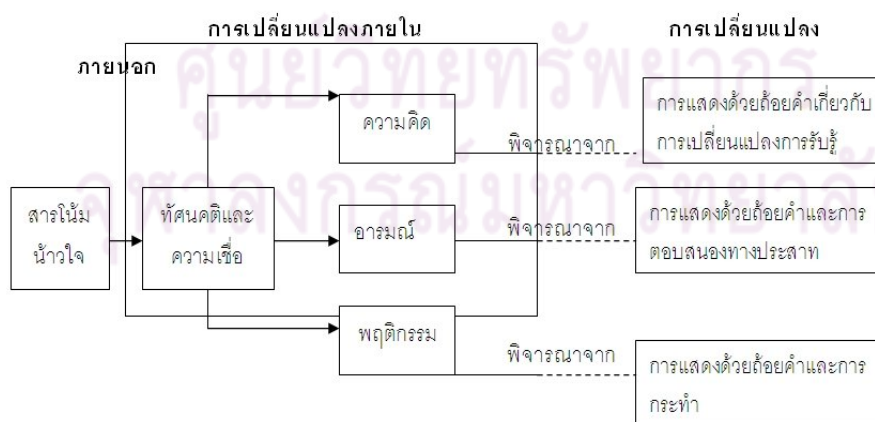
- 4.1 ความหมายของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ
- 4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร
- 4.3 วิธีการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ
- 4.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

##### 4.1 ความหมายของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ

Bettinghaus & Cody (1994) การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจเป็นความพยายามของบุคคลหนึ่งที่จะเปลี่ยนทัศนคติความเชื่อและพฤติกรรมของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น โดยการถ่ายทอดสารบางอย่างออกไป

แม้ว่าการโน้มน้าวใจในการประชาสัมพันธ์มุ่งในเรื่องทัศนคติและความเชื่อ ซึ่งถ้าพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นการเปลี่ยนแปลงว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อสามารถจำแนกออกไปตามลักษณะของปัจจัยที่มีอยู่ก่อนแล้ว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความคิด (Cognition Changes) การเปลี่ยนแปลงอารมณ์ (Affect Changes) และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Changes) ปรัชญาตามภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.11 แสดงผลของการโน้มน้าวใจภายในและภายนอกที่มีต่อผู้รับสาร



ที่มา Bettinghaus ( 1981 :11 อ้างถึงใน สรรค์วี วิชาชีวะ, 2527 : 23 )

จากแผนภาพสรุปได้ว่า

1) การเปลี่ยนแปลงทางความคิด ความคิดประกอบด้วยแนวความคิดที่ผู้รับสารมีอยู่ ความเชื่อที่มีเกี่ยวกับทัศนคติต่าง ๆ ค่านิยม และการรับรู้เกี่ยวกับโลกภายนอก ซึ่งผู้ส่งสารจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงได้จากถ้อยคำหรือข้อความที่เป็นปฏิกริยาตอบสนอง (Feedback) ให้ผู้ส่งสารทราบจากการอ่านสารนั้น

2) การเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในทางด้านความรู้สึกซึ่งผู้ส่งสารจะพิจารณาได้จากถ้อยคำแสดงความรู้สึกของผู้รับสารหลังจากที่ผู้รับสารอ่านสารนั้น

3) การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งผู้ส่งสารอาจพิจารณาจากถ้อยคำและการกระทำที่ผู้รับสารแสดงออกตามสารที่โน้มน้าวใจ

อย่างไรก็ตาม อารมณ์ ความคิด และพฤติกรรม ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด ผู้ส่งสารจึงควรนำมาพิจารณาร่วมกัน (Bettinghaus, 1981 : 7-14 อ้างถึงใน สรรค์ศรี คุชชาชีวะ, 2527 : 23-24)

#### 4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร

ในการสื่อสารนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารจะมีผลต่อการยอมรับของผู้รับสารด้วย ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารมาจากการค้นพบในการวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้รับสารในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) ซึ่งการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ผู้ที่มีความน่าเชื่อถือสูงจะมีความสามารถในการชักจูงใจมากกว่าผู้ที่มีความน่าเชื่อถือต่ำ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดล้วนแต่เริ่มต้นมาจากความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นจะต้องทำให้ผู้รับสารเกิดความมั่นใจในตัวผู้ส่งสาร ซึ่งความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารในที่นี้ หมายถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในฐานะที่เป็นผู้เล่าเรื่องหรือผู้ถ่ายทอดเรื่องราว จึงถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

อรรถรณ ปิลันธน์โอวาท (2549:122) กล่าวว่า เชื่อกันว่าเรื่องและผู้ส่งสารพูดจะมีความสำคัญน้อยกว่าบุคลิกภาพของตัวผู้ส่งสารเอง ซึ่งจะมีพลังสำคัญในการเปลี่ยนทัศนคติผู้รับสารได้มากกว่าหรืออีกนัยหนึ่งถ้าผู้ฟังเห็นว่าผู้พูดเป็นผู้ที่ไม่น่าเชื่อถือแล้ว ไม่ว่าเรื่องที่จะพูดเป็นเรื่องอะไรก็ย่อมจะไม่น่าเชื่อถือไปด้วย

การวิจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารได้พัฒนาโดย D.K.Berlo, J.B. Lemert และ Mertz (1966:155-163) ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยที่ผู้รับสารใช้ในการตัดสินใจความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร มี 3 ประการ คือ

1) **ปัจจัยที่สร้างความอบอุ่นใจและไวใจได้ของผู้ส่งสาร (Safety Factor)** ผู้ส่งสารที่จะมีคุณลักษณะด้านนี้ได้ต้องมีคุณสมบัติต่อไปนี้ ใจดี เข้ากับคนอื่นได้ง่าย มีความเป็นเพื่อน ไม่ขัดคอใคร น่าคบ สุขภาพ ไม่เห็นแก่ตัว ยุติธรรม รู้จักให้อภัย เอื้อเฟื้อ ร่าเริง มีศีลธรรม อุดม และสงบเยือกเย็น

2) **ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor)** ส่วนใหญ่ปัจจัยนี้จะเน้นความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ของผู้ส่งสาร คุณสมบัตินี้ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านใดด้านหนึ่ง ได้รับการฝึกฝนที่ดี มีความชำนาญ มีอำนาจหน้าที่ มีความสามารถ มีเชาวน์ปัญญา

3) **ปัจจัยด้านพลวัตรของผู้ส่งสาร (Dynamism Factor)** ปัจจัยนี้คือปัจจัยที่แสดงความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ความไม่เฉื่อยชาของผู้ส่งสาร ได้แก่ มีพลัง เข้มแข็ง รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ตรงไปตรงมา กล้า กระตือรือร้น รวดเร็ว คล่องแคล่ว

จากปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าว หากผู้รับสารพิจารณาว่าผู้ส่งสารมีคุณสมบัติดังกล่าว แล้วก็กล่าวได้ว่า ผู้ส่งสารมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้

สอดคล้องกับแนวคิดของ Newsom and Siegfried (1981 : 19 อ้างถึงใน สรรค์วี วิชาชีวะ, 2527) ว่าปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้สามารถนำมาใช้กับงานเขียนเพื่อโน้มน้าวใจได้ โดยการถ่ายทอดลักษณะของผู้ส่งสารให้ปรากฏในสาร กล่าวคือ การเขียนต้องเสนอความจริงอันแสดงถึงคุณลักษณะของผู้ส่งสาร และสิ่งที่เขียนต้องสอดคล้องกับการกระทำขององค์การ

นอกจากนี้ McGuire (1973 : 231 อ้างถึงใน สรรค์วี วิชาชีวะ, 2527 ) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า ผู้รับสารจะต้องรับรู้ในเรื่องความรู้ของผู้ส่งสาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการเขียนนั้น ผู้เขียนควรแสดงความรู้ในเรื่องที่เขียนให้เด่นชัด อาจโดยการแสดงหลักฐานและเขียนด้วยความจริงใจ

และหากพิจารณานำปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้สื่อสารมาประยุกต์ใช้กับผู้ส่งสารที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะมีปัจจัยดังนี้

1) **ปัจจัยที่สร้างความอบอุ่นใจและไวใจได้ของผู้ส่งสาร (Safety Factor)** ได้แก่ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความยุติธรรม รวมถึงมีความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่

2) **ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor)** ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ความชำนาญที่จะเข้ามาจัดการกับปัญหาขององค์กร มีความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้ และมีเชาวน์ปัญญา คือมีความฉลาดและความรู้ตัวเอง

3) **ปัจจัยที่เป็นพลวัตของผู้ส่งสาร (Dynamism Factor)** ได้แก่ การรู้จักเอาใจใส่บุคคลรอบข้าง เช่น พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นคนตรงไปตรงมา เป็นคนกล้าคิดกล้าทำ เป็นคนกระตือรือร้น มีความรวดเร็วในการทำงาน และมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

นอกจากปัจจัยเรื่องความน่าเชื่อถือแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้ส่งสารควรมีในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ได้แก่

**ความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร (Homophily and Heterophily)** ในการโน้มน้าวใจ ถ้าผู้ส่งสารสามารถเขียนโดยแสดงทัศนคติหรือแนวความคิดให้สอดคล้องกับผู้รับสารได้ ผู้ส่งสารจะได้รับความเชื่อถือจากผู้รับสารมากกว่าการที่ผู้ส่งสารมีความแตกต่างจากผู้รับสารในเรื่องดังกล่าว (Brembeck and Howell, 1976 : 257 – 258 ; Bettinghaus, 1980 : 103 - 104)

สอดคล้องกับกรรณิการ์ อัครดรเดชา (2550 : 109) ที่กล่าวถึง แนวคิดเรื่องความคล้ายคลึงและความน่าเชื่อถือ (Similarity and Credibility) ว่า ผู้ทำการโน้มน้าวใจที่มีทัศนคติและพฤติกรรมซึ่งผู้รับสารมีอยู่หรือเคารพในพฤติกรรมนั้น จะดูเป็นที่น่าเชื่อถือมากกว่า เช่นเดียวกับผู้พูดที่อายุใกล้เคียงกับผู้รับสาร หรือมีฐานะเหมือนกัน อยู่ในภูมิภาคทางสังคมเดียวกัน เชื้อชาติ ศาสนาเดียวกัน จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกว่าคุณส่งสารมีความเห็นอกเห็นใจและคุ้นเคยกับสภาพชีวิตของผู้รับสาร และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

**ความมีพลัง (Power)** หมายถึง ความสามารถของผู้ส่งสารในการมีอิทธิพลเหนือผู้รับสาร Jacobson ในปี 1972 ได้วิเคราะห์ความมีพลังของผู้ส่งสารซึ่งสรุปได้ว่า

1) ผู้ส่งสารที่สามารถครอบครองการสื่อสารได้มากจะมีพลังมากและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้ แสดงว่า ในการเขียนเพื่อโน้มน้าวใจ ถ้าผู้เขียนสามารถนำเสนอเรื่องที่ต้องการโน้มน้าวใจได้เป็นจำนวนมากแล้วย่อมทำให้ข้อเขียนนั้นมีพลังเกิดขึ้น

2) ผู้ส่งสารที่มีข้อมูลมากที่สุดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะเป็นผู้ส่งสารที่มีพลัง จึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้เขียนสามารถเสนอเรื่องราวโดยมีแสดงหลักฐานให้มากที่สุด ข้อเขียนนั้นจะมีพลัง

3) ผู้ส่งสารที่ให้สัญญากับผู้รับสารได้ในการเสนอข่าวสารตามที่ผู้รับสารต้องการจะมีอิทธิพลสูง แสดงว่า ถ้าผู้เขียนเสนอเงื่อนไขหรือให้ข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้รับสาร ข้อเขียนนั้นจะมีประสิทธิภาพ

4) ในกรณีที่ผู้ส่งสาร เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตและเป็นที่รู้จักหรือได้รับความนิยมาจากผู้อื่นจะเป็นผู้ส่งสารที่มีพลัง ดังนั้น ในการเขียน ถ้าระบุหน่วยงาน หรือ บุคคลในหน่วยงานที่ทำงาน หรือ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เขียนในฐานะเป็นผู้ส่งสาร จะทำให้ข้อเขียนนั้นมีประสิทธิภาพในการโน้มน้าวใจ (Bettinghaus, 1980 : 100)

#### 4.3 วิธีการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

##### 4.3.1 การจัดเรียงเรียงข้อความ (Organization)

Bettinghaus (1980) ได้กล่าวถึง วิธีการจัดเรียงเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ที่มีประสิทธิภาพ คือ การจัดเรียงเรียงสารในแบบแผนที่ผู้รับสารคุ้นเคย โดยมีวิธีการจัดเรียงเรียงสารแบบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) จัดเรียงเรียงตามตำแหน่งพื้นที่ (Spatial or Geographic Organization) ได้แก่ การเรียงเรียงองค์ประกอบของสารโดยอาศัยตำแหน่งพื้นที่ของสิ่งทีกล่าวถึงเป็นเกณฑ์
- 2) จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา (Chronological or Historical Organization) หรือ การเรียงเรียงโดยอ้างอิงถึงสภาพการณ์ที่เป็นมาในอดีต แล้วนำไปสู่การคาดการณ์ หรือการหา แนวทางยุคที่จะเกิดขึ้นต่อไป
- 3) จัดเรียงเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ (Topic Organization) มักทำโดยหยิบยกประเด็นหลักของสารขึ้นมาเขียนในรูปแบบของวลีหรือประโยคคำถาม อันจะทำให้ประเด็นชัดเจนมากขึ้น
- 4) จัดเรียงเรียงโดยวิธีการนิรนัย (Deduction) เป็นการให้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา โดยเริ่มจากการกล่าวถึงสถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขหนึ่งๆ จากนั้นจึงเสนอสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการกล่าวถึง ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน เมื่อใช้หลักตรรกวิทยาก็จะสรุปได้ว่าสถานการณ์เฉพาะนั้นจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับสถานการณ์ทั่วไปด้วย

- 5) **จัดเรียงเรียงโดยวิธีการอุปนัย (Induction)** เป็นการเสนอสารโดยยกตัวอย่าง สถานการณ์ที่มีลักษณะเดียวกันหลายๆ อย่าง แล้วจึงสรุปถึงสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการกล่าวถึง ว่าจะต้องเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับตัวอย่างที่ได้ยกขึ้นมา
- 6) **จัดเรียงเรียงโดยอาศัยหลักทางจิตวิทยาของ Monroe** เป็นการจัดองค์ประกอบของ สาร ซึ่งควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของลำดับขั้นแห่งการจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้น ได้แก่ ขั้นความตั้งใจ (Attention) ขั้นความต้องการ (Need) ขั้นการตอบสนองของความต้องการ (Satisfaction) ขั้นการบรรยาย ให้เห็นภาพชัด (Visualization) และขั้นการกระทำ (Action) โดยความสำเร็จของแต่ละขั้นจะนำไปสู่ สภาพจิตใจในระดับขั้นต่อไป
- 7) **จัดเรียงเรียงโดยอาศัยวิธีเสนอปัญหาและวิธีแก้ไข** เป็นรูปแบบที่คนทั่วไปคุ้นเคย และใช้กันมาก โดยขั้นแรกผู้ส่งสารต้องเสนอภาพหรือธรรมชาติของปัญหา ก่อน แล้วจึงเสนอแนวทาง แก้ไขปัญหา
- 8) **จัดเรียงเรียงโดยอาศัยลำดับเหตุผล** เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมาก โดยไม่เป็นเพียงแต่ การกล่าวถึงปัญหาเท่านั้น แต่ยังลึกซึ้งเข้าถึงสาเหตุของปัญหาด้วย เป็นสถานการณ์ที่ผู้ส่งสารใช้เพื่อจะ บอกว่าอะไรเป็นสาเหตุของผล
- 9) **จัดเรียงเรียงโดยวิธีของ Toulmin** เป็นการแสดงเหตุผลหรือโต้แย้งจาก หลักฐานชิ้นหนึ่ง หรือข้อเท็จจริงชิ้นหนึ่ง โยงไปยังข้อสรุปโดยใช้ข้อสนับสนุน และบทขยาย

#### 4.3.2 การสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

หนังสือ “Public Relations Writing and Media Technique” ของ Dennis L. Wilcox (2005 : 54-57 อ้างถึงในศุภวรรณ พิพิธสมบัติ ,2550 :39) ได้สรุปวิธีการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ดังนี้

- 1) **การสร้างตำนาน หรือเรื่องราว (Drama)** การนำประเด็นมาผูกโยงเป็นเรื่องราว เป็น วิธีการที่นักหนังสือพิมพ์นิยมใช้เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้อ่าน ซึ่งนักประชาสัมพันธ์ก็สามารถดึง

เทคนิควิธีการนี้มาใช้ได้เช่นกัน เช่น การนำเสนอเรื่องราวชีวิตของผู้ป่วยเอดส์ หรือมะเร็ง เพื่อโน้มน้าวให้เกิดการบริจาคเงินช่วยเหลือ

2) **ตัวเลขสถิติ (Statistics)** ตัวเลขสถิติมีผลต่อกระทบต่อผู้อ่านโดยตรงในด้านความน่าสนใจและความน่าเชื่อถือของสารที่นำเสนอ เช่น การออกกฎหมายควบคุมการพกปืน ได้มีการยกตัวเลขสถิติที่น่ากลัวมาโน้มน้าวใจผู้อ่าน เช่น ในอเมริกามีเด็กถูกฆ่าด้วยปืน 13 คน ต่อวัน

3) **การสำรวจสถิติ (Surveys and Polls)** สาธารณชนและสื่อมวลชนล้วนแต่ให้ความสนใจในผลสำรวจความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ดังนั้นนักประชาสัมพันธ์จึงนิยมใช้ตัวเลขเหล่านี้ในสร้างการรับรู้ ดึงดูดความสนใจของสาธารณชน และสนับสนุนความน่าเชื่อถือในองค์กร หรือผลิตภัณฑ์ของตน เช่น 4 ใน 5 ของหมอแนะนำให้ใช้ A , ร้อยละ 65 ของประชากรลงคะแนนเสียงให้นาย A

4) **การยกตัวอย่าง (Example)** การยกตัวอย่างในงานเขียนจะทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวไว้ได้ง่ายยิ่งขึ้น เช่น การแข่งขันของอุตสาหกรรมรถไฟ กับรถบรรทุกได้มีการยกประโยคโน้มน้าวใจให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพในการใช้น้ำมันของรถไฟว่า รถไฟสามารถบรรทุกสินค้าได้ 400 ตัน /เที่ยว ซึ่งทำให้ประหยัดน้ำมันมากกว่าการวิ่งด้วยรถบรรทุก

5) **การอ้างอิงผู้ใช้สินค้า (Testimonial)** การอ้างอิงผู้ใช้สินค้าจะมีความน่าเชื่อถือมาก เช่น The Washington Post's รายงานว่า ประธานาธิบดีคลินตันชอบแฮมเบอร์เกอร์มังสวิวัติ ของร้าน Boca Burger Company ซึ่งทำให้ยอดขายของร้านพุ่งขึ้นทันทีทันใด

6) **การใช้ผู้มีชื่อเสียงกล่าวสนับสนุน (Endorsements)** เป็นการให้ผู้มีชื่อเสียง ซึ่งอาจเป็นดารา นักร้อง นักกีฬา พิธีกร นักการเมือง ฯลฯ มากล่าวรับรองคุณภาพสินค้า

7) **การดึงดูดด้วยอารมณ์ (Emotion Appeals)** คือ การสร้างสารโน้มน้าวใจ ที่ใช้ภาษาที่สามารถจูงใจคนอ่าน ให้เกิดอารมณ์คล้อยตาม เช่น จดหมายรณรงค์ให้นุรักษ์ธรรมชาติจาก UNICEF ที่กล่าวถึงผลกระทบร้ายแรงจากธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลง



#### 4.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

4.4.1 **สภาพการณ์ 7 ประการที่จะโน้มน้าวใจผู้รับสาร** อรรถวรรณ ปิลาตันอินโหวาท (2549 : 243) อ้างถึงทฤษฎีการโน้มน้าวใจผู้รับสารของ G. Cambell ที่กล่าวถึง สภาพการณ์ 7 ประการที่จะโน้มน้าวใจผู้รับสาร (Situation or Setting) ซึ่งสามารถนำไปใช้เร้าอารมณ์ความรู้สึกของผู้ฟังได้

1) **ความเป็นไปได้ (Probability)** ได้มาจากการได้เห็นหลักฐานซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อ เมื่อมีความเชื่อมากๆ เข้า จนกลายเป็นความเชื่อที่มีมากที่สุด สุดท้ายจะกลายเป็นความแน่นอน

2) **ความเหมือนจริง (Plausibility)** แตกต่างจากอันแรก คืออันนี้มีผลต่อผู้ฟังโดยไม่ต้องมีความน่าจะเป็นหรือศรัทธาเป็นพื้นฐานหรือไม่มีหลักฐานยืนยัน เช่น นักเล่นนิทานหรือกวีอาจจะเขียนหรือเล่าเรื่องเหมือนจริง ความเหมือนจริงนี้เร้าอารมณ์ได้

3) **ความสำคัญ (Importance)** ไม่ว่าเราจะผนวกความสำคัญให้กับสิ่งใดสิ่งนั้นก็จะต้องดึงดูดความสนใจ และเร้าอารมณ์ได้ทันที

4) **ความใกล้ของเวลา (Proximity of time)** เช่น ถ้าเหตุเศร้าสลดเพิ่งเกิดขึ้นในเวลาไม่นานมานี้ ย่อมจะเกิดผลอย่างใหญ่หลวงแก่ผู้เกี่ยวข้อง

5) **ความใกล้ของสถานที่ (Local Connexion)** เช่น สิ่งที่เกิดในประเทศของเรา ย่อมดึงดูดความสนใจได้มากกว่าสิ่งที่เกิดในทวีปที่อยู่ห่างไกลออกไป

6) **ความใกล้ชิดระหว่างบุคคล (Relation to the Persons Concerned)** สิ่งใดที่เกิดขึ้นกับคนในครอบครัวย่อมเป็นที่สนใจมากกว่าเกิดแก่บุคคลอื่นที่เราไม่รู้จัก

7) **ความสนใจ (Interest)** ซึ่งเกิดขึ้นได้เมื่อผู้พูดอยู่ต่อหน้า ทำให้เราได้ยินทั้งถ้อยคำหน้าตาและท่าทาง ผู้พูดสามารถเร้าความรู้สึกได้

#### 4.4.2 การทำให้เด่นขึ้น (Intensification) และการทำให้ไม่สำคัญ

##### (Downplaying)

อรรถวรรณ ปิลาพันธ์โอวาท (2549 : 212) อ้างงานวิจัยของ R.Blackwood (1993) ที่อ้างถึงแบบจำลองการโน้มน้าวใจของ Rank'S Model of Persuasion โดยได้เสนอว่ากระบวนการโน้มน้าวใจ สามารถแยกได้เป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การทำให้เด่นขึ้น (Intensification) และการทำให้ไม่สำคัญ (Downplaying)

โดยการทำให้เด่นขึ้นนั้นคือ การทำจุดแข็งของเราให้เด่นขึ้น หรือการทำให้จุดอ่อนของคู่แข่งเด่นขึ้น ได้แก่

1) การเสนอซ้ำ ๆ (Repetition) เช่น ดีเจสถานีวิทยุต่างๆ อาจเปิดเพลงจากอัลบั้มใหม่ให้เราฟังซ้ำ ๆ จนโน้มน้าวใจให้เราเกิดความชอบ หรือคู่แข่งของประธานาธิบดีคลินตันอาจเสนอสารของเขาเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์กับเลวินส์กีซ้ำๆ เป็นการย้ำจุดอ่อนของคลินตัน ซึ่งมีผลในทางโน้มน้าวใจ

2) การเชื่อมโยง (Association) เช่น นาย ข.เป็นคนดีแน่นอน เพราะบิดาเป็นข้าราชการในเบื้องพระยุคลบาทเป็นที่ไว้วางพระราชหฤทัย ในทางกลับกันคู่แข่งของเราไว้วางใจไม่ได้เพราะมีพ่อเป็นคนขี้คุก

3) การแต่งรูปโฉมของสาร (Composition) เช่น เขียน U.S.A. ว่า U.\$A. เพื่อแสดงว่า คิดแต่เรื่องเงิน นิสิตที่ชนะการเลือกตั้งเป็นกรรมการบริหารสโมสรนิสิตใช้ชื่อว่า จุฬาริวัตน์ ฟังดูคล้ายกับโลกาภิวัตน์ แสดงถึงความทันสมัยทันโลก หรือแม้แต่การโฆษณาลิปสติกในนิตยสารโดยโคลสอัพภาพให้เห็นแต่ริมฝีปากเด่นชัด ก็จัดเป็นการแต่งรูปโฉมของสารเพื่อความโน้มน้าวใจด้วย

ส่วนวิธีการทำให้ไม่สำคัญ คือ การไม่พูดในส่วนที่ไม่ดีของเรา และในส่วนที่ดีของคู่แข่งซึ่งอาจทำได้ดังนี้

1) วิธีการละเว้นไม่พูดถึง (Omission) เช่น การหาเสียงลงสมัครรับเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร คุณพิจิตต์ รัตตกุล หรือคุณกฤษฏา อรุณวงศ์ ก็ตีมิวไรเช่นเดียวกับคุณอากาศสุน ตระกูล แต่สองรายแรกไม่ประกาศให้ประชาชนทราบ เพราะจะทำให้มองดูเหมือนเป็นคนละชั้นกับประชาชน

2) การหันเหความสนใจ (Diversion) เช่น ฟุตบอลโลกเข้ามาหันเหความสนใจของสื่อมวลชนจากการแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของรัฐบาลชวน หลีกภัยไปได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง หรืออาจใช้อารมณ์ขันในการหักเหความสนใจผ่นหน้าให้เป็นเบา

3) การสร้างความสับสน (Confusion) ทำได้โดยการใช้ภาษาคนองหรือให้ข้อมูลที่มียรายละเอียดมากเกินไป บางครั้งก็ให้ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยเต็มที่ เช่น โฆษณาว่าให้กูดอกเบี้ยต่ำเพียงร้อยละ 2 ต่อเดือน โดยเขียนคำว่าต่อเดือนด้วยตัวเล็กที่แทบมองไม่เห็น

#### 4.4.3 การโน้มน้าวใจโดยใช้หลักฐาน

อรรถวรณ ปิรันธน์โอวาท (2549 : 191) กล่าวถึงการใชหลักฐานในการโน้มน้าวใจว่าเป็นการสร้างสารวิธีหนึ่งที่สำคัญมาก ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาเรื่องราวหรือข้อความที่เราจะโน้มน้าวใจให้เข้าใจแจ่มชัดยิ่งขึ้น มีน้ำหนักมากขึ้น

**หลักฐาน** อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) หลักฐานโดยตรง (Direct Evidence) คือหลักฐานที่นำมาแสดงแล้วมีน้ำหนักไม่มีข้อพิสูจนอื่นที่จะมาลบล้างได้ยาก

2) หลักฐานโดยอ้อม (Presumptive Evidence or Indirect or Circumstantial Evidence) คือหลักฐานที่พิสูจนข้อเท็จจริงประเด็นหนึ่งโดยดึงข้อเท็จจริงอื่นๆ มาสรุป

**การใช้หลักฐาน** ยังจำแนกออกเป็นประเภทต่างๆ ดังต่อไปนี้ ( อรรถวรณ ปิรันธน์โอวาท , 2549:194-198)

1) การยกตัวอย่าง (Examples or Illustrations) ซึ่งอาจมาใน 3 รูปแบบ คือ ตัวอย่างโดยละเอียดจากเรื่องจริง ตัวอย่างย่อๆ เพียงคำสองคำ และตัวอย่างที่แต่งสมมติขึ้น ซึ่งมักเป็นเรื่องในอนาคต

2) การใช้สถิติ (Statistics) เป็นการนำเสนอหลาย ๆ ตัวอย่างในเชิงปริมาณ

3) การใช้พยาน (Testimony) โดยปกติหมายถึง การอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งนิยมแพร่หลายและเป็นหลักฐานที่แข็งแกร่ง

4) การเปรียบเทียบ (Analogy or Comparison) หน้าที่สำคัญของการเปรียบเทียบคือการหาความคล้ายคลึงระหว่างสิ่งหนึ่งที่เรารู้จักเข้าใจดีแล้ว กับอีกสิ่งหนึ่งที่เราไม่รู้จักไม่เข้าใจ

การเปรียบเทียบแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ (1) การเปรียบเทียบโดยภาพพจน์หรือเปรียบเทียบของ 2 อย่างที่ต่างหมุกกัน เช่น เปรียบว่าการบริจจาคทานเพื่อการศึกษาเปรียบเหมือนมอบแสงนำทางแก่ผู้ได้รับทานนั้น (2) การเปรียบเทียบชนิดเดียวกัน หมายถึง การเปรียบเทียบสิ่งของ สถาบัน ความคิด บุคคล โครงการ ข้อมูล และประสบการณ์ ซึ่งเราอาจจะชี้ให้เห็นความเหมือนกันระหว่างคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งหรือบางทีคนหรือของที่นำมาเปรียบเทียบกันนั้นมีความแตกต่างมากกว่าความคล้ายคลึงกัน การนำข้อพิสูจน์ชนิดอื่นมาสนับสนุนด้วยจะช่วยทำให้ประเด็นแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

5) รายละเอียด (Details) หมายถึงลักษณะต่างๆ หรือส่วนต่างๆ ของวัตถุชิ้นหนึ่งของเหตุการณ์หนึ่งๆ หรือของความคิดรวบยอดความคิดใดความคิดหนึ่ง โดยการให้รายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง ผู้พูดสามารถทำให้ผู้ฟังเข้าใจได้อย่างกระจ่างได้ในเรื่องที่พูด ถ้าให้รายละเอียดได้มากขึ้น ก็จะดึงดูดความสนใจได้มากขึ้น

6) การพรรณนาความ (Description) การพรรณนาเป็นการบอกเล่าถึงรูปร่าง หน้าตาลักษณะของเหตุการณ์ สถานที่ วัตถุหรือประสบการณ์ โดยขึ้นอยู่กับการสังเกตการณ์หรือความรู้สึกของผู้พูด อันจะช่วยให้ผู้ฟังได้เห็นภาพชัดเจนเกี่ยวกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

7) การบอกเล่า (Narration) คล้ายคลึงกับการพรรณนา แต่ต่างกันตรงที่การบอกเล่าเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับเวลา เรื่องเล่าส่วนตัวแทบทั้งหมดเป็นการบอกเล่าประเภทนี้

กล่าวโดยสรุป วิธีการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ เป็นเทคนิควิธีในการถ่ายทอดเรื่องราวให้เกิดความน่าสนใจ มีความใกล้ชิด เราอารมณ์ความรู้สึก เพิ่มความน่าเชื่อถือของสาร เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความคล้อยตามและเกิดอารมณ์ร่วม

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยเรื่อง Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership ของ Boas Shamir, Hava Dayan-Horesh และ Dalya Adler (2005) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดรูปแบบการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leader's Self Development) จากการศึกษาชีวประวัติผู้นำ ในฐานะสื่อที่ช่วยสะท้อนพฤติกรรมของผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาเรื่องเล่า (Narrative Approach) จากหนังสือชีวประวัติผู้นำ ซึ่งถูกเลือกมาอย่างรอบคอบเพื่อให้ครอบคลุมอิทธิพลแวดล้อม อาทิ เพศ (Gender) บ่อเกิดวัฒนธรรม (Cultural Origins) และการสัมภาษณ์ผู้นำ ผลการศึกษาพบพัฒนาการของความเป็นผู้นำ 4 ในรูปแบบ คือ เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ เกิดจากการเอาชนะอุปสรรค เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ และเกิดจากการย้อนกลับไปมองตนเอง

และพบว่าเรื่องเล่าเกี่ยวกับชีวิตบุคคลสามารถแสดงตัวตนของผู้เล่า (Storyteller's Identity) และผู้นำทราบว่าการเล่าชีวประวัตินั้นสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้อ่านและสามารถถ่ายทอดการรับรู้ตัวตนได้ จึงประกอบสร้างและถ่ายทอดชีวประวัติเพื่อช่วยสนับสนุนและให้เหตุผลต่อการแสดงบทบาทผู้นำ

2. งานวิจัยเรื่อง Once Upon a Time There Was an Organization : Organizational Stories as Antitheses to Fairy Tales ของ Yehuda Baruch (2009) มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบและหาข้อแตกต่างของเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Stories) กับเรื่องเล่าแบบเทพนิยาย (Fairy Tales) จากการศึกษาวิจัยและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องเล่าทั้ง 2 รูปแบบ และพบว่าเรื่องเล่า 2 รูปแบบมีความแตกต่างแบบตรงกันข้าม คือเทพนิยายมักเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในอาณาจักรจินตนาการ ถูกสร้างขึ้นมาจากคนรุ่นก่อน ในขณะที่เรื่องเล่าองค์กรเป็นเรื่องที่อยู่บนฐานความจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือเป็นผลจากอดีตที่ผ่านมาไม่นาน

ทั้งยังได้กล่าวถึงความแตกต่างของเรื่องเล่าแบบบรรยาย (Narrative) และเรื่องเล่า (Story) จากการอ้างอิงแนวคิดของ Boje (2010) และ Boje, Rosile, & Gardner (2004) ซึ่งโต้แย้งว่าเรื่องเล่าแบบบรรยาย (Narrative) ต่างจากเรื่องเล่า (Story) ตรงที่เรื่องเล่าแบบ Narrative ต้องมีโครงเรื่อง

(Plot) แต่ก็มีนักวิจัยหลายคนที่ใช้ทั้งสองความหมายโดยไม่คำนึงว่ามีความแตกต่างกัน เช่น Denning (2004) อธิบายว่า เรื่องเล่าแบบ Story คือ บทบรรยายที่เชื่อมเหตุการณ์ในรูปแบบลำดับความสัมพันธ์ต่าง ๆ

3. งานวิจัยเรื่อง The Organizational Story as Leadership ของ Ken W. Parry and Hans Hansen , 2007 มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำกับลักษณะของเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร ด้วยการศึกษางานวิจัยและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องผู้นำและเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร พบว่า เรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กรทำหน้าที่เหมือนผู้นำและแสดงออกเหมือนผู้นำ บุคคลปฏิบัติตามเรื่องเล่าเหมือนกับปฏิบัติตามผู้นำ เรื่องเล่ามีผลต่อบุคคลในทิศทางเดียวกับผลของผู้นำ เรื่องเล่ามีความต่อเนื่องสามารถนำมาสร้างใหม่ได้ และเรื่องเล่าสามารถแพร่กระจายเหมือนโรคระบาดเนื่องจากมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการสร้างเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กรที่ดีเช่นเดียวกับการพัฒนาตัวผู้นำ

4. งานวิจัยเรื่อง กระบวนการสร้างภาพลักษณ์และบุคลิกภาพของนักร้องยอดนิยมในสังกัดบริษัท อาร์เอส . โปรโมชัน 1992 จำกัด ของอุไรรัตน์ วิตตานนท์ (2543) มีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ คือ (1) การคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นนักร้องนั้น นอกจากที่จะดูความสามารถในการร้องเพลงแล้ว เรื่องของบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตาเป็นสิ่งที่สำคัญมาก อีกทั้งควรจะมีการสร้างความโดดเด่นทางบุคลิกภาพที่เด่นชัด (2) การวางแผนและกำหนดขอบเขตของภาพลักษณ์ที่ต้องการจะสร้างให้เกิดขึ้นในจิตใจของคนทั่วไป ก่อนอื่นจะต้องรู้ว่า เราคือใคร มีสถานภาพอย่างไรและมีแนวทางในการดำเนินงานในรูปไหน มีจุดยืนว่าจะสร้างภาพลักษณ์ไปในทางใด (3) เทคนิคที่ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ ต้องเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพสูงสุดพอที่จะดึงดูดความสนใจหรือมีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวชักจูงให้คนทั่วไปเกิดภาพลักษณ์ตามที่เราต้องการ (4) นักร้องยอดนิยมต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความศรัทธาอย่างแรงกล้าในการทำงานร่วมกับบุคคลหลายๆ ฝ่าย และศรัทธาดังกล่าวต้องมั่นคง สม่าเสมอในทุกสภาพการณ์ สามารถเข้ากับกลุ่มชนทั่วไปได้อย่างดี รวมถึงมีกริยา มารยาท ท่าทางที่น่าประทับใจในการติดต่อกับบุคคลหลากหลายประเภท

5. งานวิจัยเรื่อง บทบาทและวาทะของผู้นำในธุรกิจประกันชีวิตต่อตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ของโชคชัย อัครวรารวงศ์ (2544) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ คุณลักษณะ และวาทะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจประกันชีวิตที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวแทนประกันชีวิตในการประกอบอาชีพนี้ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ตัวแทนประกันชีวิตของบริษัทประกันชีวิตชั้นนำ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลมากต่อการสร้างแรงบันดาลใจได้แก่ การเป็นผู้มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอดี และมีทักษะในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำไว้ดังนี้ (1) ลักษณะของการเป็นผู้นำความคิดเห็น (2) ความเข้าใจในตัวบุคคล (3) มีสติปัญญาสูง มีเขาวนไว ไหวพริบและความฉลาดเฉลียวแหลม สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นนักคิดที่คิดได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาการทำงานได้ เป็นนักวางแผนที่ดีถ้วนและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน (4) มีความเชื่อถือได้ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของตน (5) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการสังคมต่างๆ การชอบการสังคม เข้าสังคมได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง เข้าวงไหนก็ได้ เข้าไปที่ไหนแจ่มใสร่าเริงสนุกสนาน คนชอบอุปนิสัยใจคอ อยากเข้าหาพูดจาด้วยเข้าได้ทุกวงการ ความร่วมมือกับคนอื่นๆ ความสามารถในการปรับตัว (6) ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (7) ความมั่นคงในจิตใจมีศรัทธาความเชื่อมั่น (8) ความคิดริเริ่ม (9) รู้ถึงวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไป (10) ความมั่นใจในตนเอง (11) ความเป็นที่นิยม (12) ความสามารถในการใช้คำพูด การจูงใจคน ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือ (13) ความเป็นเพื่อน, ร่วมทุกข์ได้ถ้าเกิดปัญหา (14) ความกระตือรือร้น (15) ความซื่อสัตย์ (16) ความจริงจัง (17) มีเทคนิคในการทำงานทำให้ผลงานบังเกิดผลสูงขึ้นตลอดเวลา ประสานงานได้ในทุกเรื่องทั้งคนทั้งเครื่องมือ เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานประโยชน์ (18) มีทักษะในการถ่ายทอด (19) มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ (20) มีความรัก ผู้ร่วมงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน (21) มีประสบการณ์ มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพิจารณาการหยั่งรู้ มีความรู้ความสามารถ (22) ความเสียสละ อุทิศผล

ประโยชน์ส่วนตนให้กับส่วนรวม พร้อมทั้งจะอุทิศให้กับงาน อย่างแท้จริง (23) ลักษณะออมชอม สร้าง  
 ความสามัคคีกลมเกลียว นุ่มนวล ผ่อนปรน อะลุ่มอล่วยให้กลุ่มต่างๆ เข้ากันได้ ประสานกันได้ (24)  
 ความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อ เกรงกลัวต่อความลำบาก อันตราย ความเจ็บปวด ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ  
 (25) ความเป็นธรรม เสมอหน้ากัน (26) ความอดทน และอดกลั้น (27) การควบคุมตนเอง การรู้จัก  
 ควบคุมอารมณ์ จิตใจ ให้อยู่ในอาการสงบปกติ ไม่แสดงอารมณ์เมื่อไม่พอใจ ไม่แสดงอาการโกรธ จน  
 สังเกตเห็นได้ มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา ไม่หมดกำลังใจง่ายๆ (28) เป็นผู้รำเริงมองโลกในแง่ดี  
 (29) มีพรหมวิหารสี่

6. งานวิจัยเรื่อง เรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสมเด็จพระนเรศวรมหาราช: กลวิธีการเล่า  
 เรื่องกับการสร้างภาพลักษณ์ ของมารศรี สอทิพย์ (2551) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์  
 ระหว่างกลวิธีการเล่าเรื่องของเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์ประเภทต่างๆ เกี่ยวกับสมเด็จพระนเรศวร  
 มหาราช กับการสร้างภาพลักษณ์ของสมเด็จพระนเรศวรมหาราชอันสัมพันธ์กับบริบททางสังคมและ  
 วัฒนธรรมไทย เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการเล่าเรื่องกับการสร้างภาพลักษณ์จาก  
 เรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์รูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องเล่าประเภท พระราชพงศาวดาร เรื่องเล่า  
 ประเภทบทประพันธ์ร้อยกรอง เรื่องเล่าประเภทความเรียง เรื่องเล่าประเภทนวนิยายอิงประวัติศาสตร์  
 เรื่องเล่าประเภทหนังสือการ์ตูน เรื่องเล่าประเภทละคร เรื่องเล่าประเภทภาพยนตร์

ผลการศึกษาพบว่า กลวิธีการเล่าเรื่องที่ใช้ในการนำเสนอภาพลักษณ์ของสมเด็จพระนเรศวร-  
 มหาราชมีความหลากหลาย ได้แก่ การสร้างความขัดแย้งเพื่อนำเสนอแก่นเรื่อง การสร้างตัวละคร  
 การสร้างฉาก การนำเสนอมุมมองในการเล่าเรื่อง การใช้คำเรียกสมเด็จพระนเรศวรมหาราช การใช้  
 ความเปรียบ และการตั้งชื่อเรื่อง และเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสมเด็จพระนเรศวรมหาราช  
 ทุกประเภทล้วนนำเสนอภาพลักษณ์หลักของสมเด็จพระนเรศวรมหาราชในฐานะวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ที่จะ  
 อยู่ในใจของคนไทยตลอดไป



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษา “การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก (Presentation of Leadership Image and CEO Stories in Pocket Books)” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ขอบเขตการวิจัย
2. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
3. วิธีสุ่มตัวอย่าง
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. การนำเสนอข้อมูล

#### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยวิธีอุปมาน (Inductive method) คือ การสังเกตจากเหตุย่อยหลายๆ เหตุและนำไปหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุย่อยหลายๆ เหตุ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ดังนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้จึงศึกษาด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ตัวสาร (Message) การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ที่ปรากฏในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก จำนวน 10 เล่ม คือ หนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ” หนังสือศุภชัย เจียรนวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...บัน TRUE หนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์ หนังสือเติม ‘โชค’ ให้การตลาด หนังสือ My Life as a Coach หนังสือ Sigve's way หนังสือบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จาก

สิงห์ หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคน และหนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

**ประเภทที่ 1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** คือ ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากแหล่งข้อมูลโดยตรง ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ แหล่งข้อมูลประเภท “หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก” จำนวน 10 เล่ม ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (Key Information) ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งรายละเอียดการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจะอธิบายในหัวข้อต่อไป

**ประเภทที่ 2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** คือ ข้อมูลที่มีผู้ศึกษาอยู่ก่อนแล้ว ได้แก่ เอกสารที่ใช้เพื่อการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบในการวิจัย ได้แก่ วิทยานิพนธ์ ตำราวิชาการ บทความวิชาการและเอกสารงานวิจัยที่กล่าวถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ การเล่าเรื่อง เป็นต้น

### วิธีสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. พิมพ์จำหน่ายระหว่างปีพ.ศ. 2548- 2552
2. มีการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง หรือมีเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงปรากฏในรูปแบบต่าง ๆ คือ บทสัมภาษณ์ วิสัยทัศน์ วิธีการทำงาน หรือการบริหารองค์กร
3. ไม่ใช่หนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับผู้บริหารขององค์กรอื่น ๆ รวมอยู่ด้วย
4. ไม่ใช่หนังสือที่แปลมาจากภาษาต่างประเทศ

โดยกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมาทำการวิจัยครั้งนี้ คือ หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก จำนวน 10 เล่ม ได้แก่

### 1. หนังสือ ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน ไออิชิ”

พิมพ์ครั้งที่ 19 พฤษภาคม,2552 (พิมพ์ครั้งแรก สิงหาคม,2547) ราคา 155 บาท จำนวนหน้า 208 หน้า

ผู้เขียน : สรกล อดุลยานนท์ และวาทัญญู รณชิตพานิชยกิจ สำนักพิมพ์มติชน

สารบัญ : ผู้ให้-ผู้รับ - คุณค่า “ความจน” - ฟ้ำทตสอบคน - ขาดทุนคือกำไร - ธุรกิจ “เงินสด” - ความมุ่งมั่น - ประกายไฟ - สัจธรรมที่ค้นพบ - เดินสู่ “กั๊ก” - “ตัด” เพื่อ “โต” - กำเนิด “ไออิชิ”- กว่าจะ “ไออิชิ”- ยุทธการ “ไยแมงมุม”- ลดต้นทุน- ไออิชิ ราเมน- “ไออิชิ กรีนที” - โรงงานแห่ง “ความฝัน”-มรณา มาร์เก็ตติ้ง-เหนือความคาดหมาย- เข้าตลาดหุ้น- ความหวัง

### 2. หนังสือ ศุภชัย เจียรนวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...บ้าน TRUE

พิมพ์ครั้งแรก มีนาคม,2551 ราคา 160 บาท จำนวนหน้า 204 หน้า

ผู้เขียน : พัฒนพันธ์ วงษ์พันธ์ และดิษณีย์ นาคเจริญ สำนักพิมพ์มติชน

สารบัญ : - ทายาทเจียรนวนนท์ - เจียรนวนนท์ภาคดิจิทัล - ฝ่ามุมคิด “ศุภชัย เจียรนวนนท์”  
- (ภาพ) ชีวิตคอนเวอร์เจนซ์ ผ่าน “อะคาเดมี่ แฟนเทเชีย”

### 3. หนังสือ โศคช่วยด้วยประสบการณ์

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2550 ราคา 215 บาท จำนวนหน้า 232 หน้า

ผู้เขียน : สุขวัญ บูลกุล สำนักพิมพ์ Busy-day

สารบัญ : บทที่ 1 โศค บูลกุล กับความสำเร็จที่ไม่ใช่เพียงโศคช่วย แต่เพราะมาก...ด้วยประสบการณ์ - บทที่ 2 รู้จักกับโศค เมื่อ “โศค” เผชิญ “โศค” - บทที่ 3 คิดแบบโศค “คน” ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จต้อง พัฒนาเบ็ดเสร็จทุกมิติ - บทที่ 4 การตลาดยุคใหม่สไตล์ “โศค” ต้องผสม “ความจริงใจ” ใส่ “จริยธรรม”- บทที่ 5 ประชาสัมพันธ์สำคัญกว่าโฆษณา - บทส่งท้าย “โศค” วิเคราะห์ เจาะลึกเมืองไทย มองไกลเพื่อนบ้าน

#### 4. หนังสือ เต็ม 'โชค' ให้การตลาด

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2551 ราคา 155 บาท จำนวนหน้า 152 หน้า

ผู้เขียน : โชคชัย บุญกุล สำนักพิมพ์ฐานบุ๊คส์

สารบัญ : - SMEs ต้องถามตัวเองว่า...Who am i - Creativity คือสิ่งที่จำเป็นสำหรับ SMEs -

How SMEs make decision... - SMEs ที่เป็นทายาทธุรกิจ... จะทำอย่างไรเมื่อต้องรับช่วง

ต่อ - อาหาร แบรินด์ และการแข่งขัน - Chain Value - Value Creation ต้องมีของขาย

ก่อนที่จะขายของ - Limited Edition Marketing - การพัฒนาช่องทางกาจัดจำหน่าย...จะ

ทำอย่างไรเมื่อต้องรับช่วงต่อ

#### 5. หนังสือ My Life as a Coach

พิมพ์ครั้งแรก ตุลาคม,2550 ราคา 225 บาท จำนวนหน้า 238 หน้า

ผู้เขียน : มัชฌิมา จันทร์สว่างภูวนะ สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ บิซบุ๊ก

สารบัญ : -ready to serve? - fail faster - coach - dream - comfort zone - sing your own song

- lead by example - listen - will vs skill - ha ha ha

#### 6. หนังสือ Sigve's way

พิมพ์ครั้งแรก มีนาคม,2548 ราคา 120 บาท จำนวนหน้า 120 หน้า

ผู้เขียน : ชิคเว่ เบรกเก้ สำนักพิมพ์ thaicoon book

สารบัญ : Sigve's way : from good to great--Sigve's way : from politic to business--Jonas

Ridderstrale : from guru to CEO

#### 7. หนังสือ บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง

พิมพ์ครั้งที่ 2 ตุลาคม, 2552 (พิมพ์ครั้งแรก สิงหาคม, 2552) ราคาปกแข็ง 500 บาท ปกอ่อน 320

บาท จำนวนหน้า 450 หน้า

ผู้เขียน : สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล สำนักพิมพ์พีเพิลมีเดีย

สารบัญ : บทที่ 1 กำเนิดราชันย์สิงโต - บทที่ 2 ย่ำแดนซามูไร - บทที่ 3 สิงห์คืนถิ่น - บทที่ 4 บุญยสิทธิ์

สไตล์ - บทที่ 5 ผู้นำใหม่ - บทที่ 6 อนาคต - บทที่ 7 คมคิด ชีวิต ปรัชญา- ภาคผนวก

กรณีศึกษา 3 ขาหย่งไอ.ซี.ซี.

### 8. หนังสือ แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์

พิมพ์ครั้งแรก ตุลาคม, 2552 ราคา 230 บาท จำนวนหน้า 304 หน้า

ผู้เขียน : จิตรา ก่อนนทเกียรติ สำนักพิมพ์มติชน

สารบัญ : ภาคแรก - ทำไมสิงห์จึงเกือบตาย - แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร - เรื่องเล่าได้หลังฟ้าหลัง  
ฝน

ภาคอดีต - ก่อนจะมาเป็นสิงห์ - กว่าจะมาเป็นสิงห์ - เกร็ดความรู้ดีๆ เกี่ยวกับเบียร์

### 9. หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน

พิมพ์ครั้งแรก กรกฎาคม, 2550 ราคา 210 บาท จำนวนหน้า 268 หน้า

ผู้เขียน : ธนา เขียวอัจฉริยะ สำนักพิมพ์มติชน

สารบัญ : ภาคที่ 1 จุดเริ่มต้น-ภาคที่ 2 จุดต่ำสุดของแท้-ภาคที่ 3 สองจุดสองซีอีโอ-ภาคที่ 4 แสบปี

### 10. หนังสือ ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์

พิมพ์ครั้งที่ 3 สิงหาคม, 2552 ราคา 100 บาท จำนวนหน้า 504 หน้า

ผู้เขียน : วิกรม กรมดิษฐ์ ผู้เรียบเรียง ประภัสสร เสวิกุล พิมพ์ที่ บริษัท แอล. ที.เพรส จำกัด

สารบัญ : เล่าแก่นหนึ่งสิ่ง - นักล่าฝันวันแรก - ฝันชะตาฟ้าลิขิต - วันฟ้าสว่าง - วันเปิดตีถนนาคาร

กรุงเทพ - ชื่อรถยนต์คันแรก - ประสบการณ์จากพอล แครมบี้ - ฝนซาฟ้าใส - รางวัลแต่คน

ช่างฝัน - ฤดูมรสุม - ทางเดินของชีวิต - ลมที่เปลี่ยนทาง - ก้าวใหม่ที่ไกลกว้าง - หุ้นส่วนใหม่-

ยอดนักขาย - โกอินเตอร์ - วิฤติเศรษฐกิจ - การเติบโตอย่างมั่นคง - เบื้องหลังชื่อดีมีที่มา -

ฝันที่รอวันเป็นจริง - กิเลสมนุษย์ - หนทางสู่ความเป็นอมตะระยะยาว - สายเลือดอมตะ -

การดำเนินชีวิตแบบเล่าแก่ - ส่งเทียบทอง - สานชื่อและชื่อเสียง - งานที่ยากที่สุด - การลงทุน

ครั้งสำคัญ - อมตะเป็นอิสระ - อมตะนคร - ผมจะไม่เป็นเล่าแก่อีกแล้ว - ความมีวินัย -

ความพอเพียง

โดยมีแนวทางของการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1) ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง ที่เคยมีผู้ศึกษาไว้ เพื่อคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงที่มีภาพลักษณ์โดดเด่นในระหว่างปี 2548 - 2552 และพบว่าในงานวิจัยของ รุจิพัทธ์ เรืองธาริพงศ์ (2549) มีการจัดอันดับผู้บริหารของไทยที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถเป็นตัวแทนภาพลักษณ์ตราสินค้าได้ 3 อันดับแรกดังนี้ 1. คุณชิตเว่ เบรกเก้ ตราสินค้าดีแทค 2. คุณตัน ภาสกรนที ตราสินค้าไออีซี 3. คุณโชค บุญกุล ตราสินค้าฟาร์มโชคชัย คือเมื่อกกล่าวถึงตราสินค้านั้น ๆ แล้ว คนส่วนใหญ่สามารถจดจำและนึกถึงภาพผู้บริหารระดับสูง (CEO) ของตราสินค้านั้นได้อย่างถูกต้องชัดเจน และได้นำมาศึกษาว่ามีหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับผู้บริหาร 3 ท่านดังกล่าว ซึ่งเป็นหนังสือที่มีการใช้กลวิธีการเขียนและการถ่ายทอดเรื่องราวที่มีความน่าสนใจ ตีพิมพ์วางจำหน่ายบ้างหรือไม่ และพบว่ามีหนังสือที่ตีพิมพ์เผยแพร่ จำนวน 6 เล่ม

2) เมื่อศึกษาจากรายชื่อหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงที่ตีพิมพ์วางจำหน่ายระหว่างปี 2548 - 2552 ผู้วิจัยยังได้คัดเลือกหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กเพิ่มเติมอีก 4 เล่มที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง (CEO) ที่มีความโดดเด่น มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในเรื่องการบริหารการจัดการภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการสร้างธุรกิจให้เจริญเติบโตเพิ่มเติมในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ อีก 4 คน คือ 1. คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ประธานเครือสหพัฒน์ 2. คุณศุภชัย เจียรนวนนท์ บริษัททพฯ 3. คุณสันติ ภิรมย์ภักดี ผู้บริหารระดับสูงตระกูลภิรมย์ภักดี บริษัทบุญรอดบริวเวอรี่ฯ 4. คุณวิกรม กรมดิษฐ์ บริษัทอมตะฯ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน กล่าวคือ

**ขั้นตอนที่ 1** เก็บรวบรวมเอกสาร งานวิจัย และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์และการเล่าเรื่อง การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจเพื่อนำมาใช้สร้างกรอบการวิจัยเบื้องต้น

**ขั้นตอนที่ 2** รวบรวมข้อมูลเอกสารปฐมภูมิที่ใช้ในการศึกษาคือหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 3** การวิเคราะห์เนื้อหาในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตัวสาร (Message) ของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เรื่องภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อวิเคราะห์การนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก

ผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์และแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องภาพลักษณ์มืออาชีพในการทำงานตามแนวคิดเรื่องภาพลักษณ์มืออาชีพในการทำงาน โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์ภาพลักษณ์ผู้บริหารที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กแต่ละเล่ม เพื่ออธิบายรูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เรื่องวิธีการนำเสนอเรื่องราว เพื่อวิเคราะห์วิธีการกำหนดเนื้อหา รูปแบบการเรียบเรียงสาร วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ และวิธีการเล่าเรื่องในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการกำหนดเนื้อหา รูปแบบการเรียบเรียงสาร วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ วิธีการเล่าเรื่องของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กแต่ละเล่มว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่ออธิบายวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กดังนี้

2.1 วิธีการกำหนดเนื้อหา ในการวิจัยนี้แบ่งการกำหนดเนื้อหาใน 2 ลักษณะคือ

-แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการเล่า ใช้แนวคิดเรื่องวัตถุประสงค์ของการนำเรื่องเล่ามาใช้ในการสื่อสารองค์กรของ Stephen Denning (2006) ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องออกเป็น 8 ประเภท คือ (1) กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (2) สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง (3) ถ่ายทอดค่านิยม (4) สื่อสาร

เกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า (5) ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (6) ยุติข่าวลือ (7) ให้ความรู้

(8) จูงใจให้ทำในอนาคต

- แบ่งตามที่มาของเรื่องเล่า ใช้แนวคิดเรื่องที่มาของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กรของ Klaus Fog, Christian Budtz, Baris Yakaboylu (2005) ซึ่งแบ่งที่มาของเรื่องเล่าออกเป็น 8 ประเภท คือ (1) พนักงาน (2) ผู้บริหารระดับสูง (3) ผู้ก่อตั้งบริษัท (4) จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ (5) ผู้นำทางความคิด (6) คู่ค้าร่วม (7) ลูกค้า (8) ผลิตภัณฑ์

2.2 **รูปแบบการเรียบเรียงสาร** ใช้แนวคิดเรื่องวิธีการจัดเรียงเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจของ Bettinghaus (1980)

2.3 **วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์** ใช้แนวคิดเรื่องการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งการใช้ภาษาออกเป็น 5 ลักษณะ คือ (1) การเขียนแบบบรรยาย (2) การเขียนแบบพรรณนา (3) การเขียนแบบจูงใจ (4) การเขียนแบบอธิบาย (5) การเขียนแบบอภิปราย

2.4 **วิธีการเล่าเรื่อง** ใช้แนวคิดเรื่ององค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร และแนวคิดเรื่องการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจของ Dennis L. Wilcox (2005)

### การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของการพรรณนาวิเคราะห์ (Analysis Descriptive) โดยประมวลผลการวิเคราะห์จากข้อมูลประเภทเอกสาร คือ หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก โดยมีสาระในการนำเสนอดังนี้

1. รูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง พร้อมยกตัวอย่างประกอบคำอธิบาย
2. รูปแบบการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะต่าง ๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษา “การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก (Presentation of Leadership Image and CEO Stories in Pocket Books)” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ในด้านวิธีการกำหนดเนื้อหา รูปแบบการจัดสาร วิธีการใช้ภาษา วิธีการเล่าเรื่องในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก โดยนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และตอนที่ 2 วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

**ผลการศึกษาตอนที่ 1** ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 ส่วนคือ

- 1.1 การศึกษารูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- 1.2 การศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

#### 1.1 รูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม มาศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง โดยศึกษารูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กใน 2 ประเด็นคือ

- **ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์** โดยการวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงมี 3 ทิศทางคือ

- (1) ทิศทางเป็นบวก เช่น ดำเนินชีวิตด้วยความพอเพียง / มีความอดกลั้น / เป็นครูที่ดี / ติดดิน
- (2) ทิศทางเป็นกลาง เช่น เก็บตัว / กล้าได้กล้าเสีย / รอบคอบไม่กล้าเสี่ยง / เป็นผู้ให้เพื่อไถ่บาป
- (3) ทิศทางเป็นลบ เช่น เป็นนักเลง

- รูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่ผู้รับสารใช้ในการตัดสินใจความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารของ Berlo และคณะ (1966) มาใช้ในการกำหนดรูปแบบภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารในที่นี้ หมายถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงเอง ในฐานะที่เป็นผู้เล่าเรื่องหรือผู้ถ่ายทอดเรื่องราว โดยได้แบ่งการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- (1) ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ของผู้บริหารระดับสูง เช่น ความเป็นคนดี มีจริยธรรม อุดม
- (2) ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเน้นการมีความรู้ ความชำนาญในการทำงาน เช่น ประสบการณ์ด้านใดด้านหนึ่ง
- (3) ภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแสดงถึงความกระตือรือร้น ไม่เฉื่อยชา เช่น การทำงานเชิงรุก การเอาใจใส่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แสดงรูปแบบการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในด้านต่าง ๆ จำแนกตามคุณสมบัติและทิศทาง ดังตารางที่ 4.1, 4.2, 4.3 ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.1.1 ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้ของผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 4.1 แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้ ของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่น และไวใจได้	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	เป็นคนดี ซื่อสัตย์ รับผิดชอบสูง / บุคลิกดี มีความน่าเชื่อถือ		*			*		*
+	มีทัศนคติในแง่บวก	*	*			*		*
+	มีความมั่นใจ / เคารพตัวเอง / มี จุดยืน / เข้าใจตัวเอง	*		*				*
+	อ่อนน้อมถ่อมตน / ถ่อมตัว	*		*	*	*	*	
+	ติดดิน	*	*		*	*		
-	ความเป็นนักเลง							*
0	เก็บตัว				*			
0	เป็นผู้ให้เพื่อไถ่บาป							*
+	อดทนอดกลั้น พร้อมรับฟังคำ ชี้แนะ					*		
+	รับฟังความเห็นเพื่อนำมาแก้ไข	*						

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้  
ของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่น และไว้ใจได้	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	ยอมรับความผิดพลาดและนำมา เป็นบทเรียน	*	*		*	*		*
+	ประนีประนอม ประสานประโยชน์				*	*		*
+	มีความกตัญญู ตอบแทนบุญคุณ							*
+	ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง				*			*
+	รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี		*					*
+	มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี	*			*	*		*
+	มีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน /เกลียด การดูถูกเหยียดหยาม	*						*
+	แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม	*		*	*			*
+	เปิดเผย / รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	*	*		*			
+	เป็นผู้ให้	*	*	*	*		*	*

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายได้ว่าในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทุกคนใช้ทิศทางนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางบวก ยกเว้น วิกรม กรมดิษฐ์ ที่มีการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางลบและเป็นกลางประกอบ และบุญยสิทธิ์ โชควัฒนาที่มีการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางเป็นกลางประกอบ

เมื่อพิจารณารูปแบบการนำเสนอคุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 7 คน ประกอบกันพบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีการนำเสนอมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ เป็นผู้ให้ จำนวน 6 คน รองลงมา คือ การยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน และอ่อนน้อมถ่อมตน / ถ่อมตัว จำนวน 5 คน และมีทัศนคติในแง่บวก ติดดิน มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี และแสดงออกถึงความ เป็นธรรมชาติ ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม จำนวน 4 คนเท่ากันตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงรายบุคคล เพื่อหาลักษณะเฉพาะตัวในด้านการสร้างความอบอุ่นและไว้ใจ ที่มีความแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงท่านอื่น ๆ พบว่า

ชิวเว่ เบรกเก้ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ เป็นผู้บริหารที่รับฟังความเห็นเพื่อนำมาแก้ไข (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) และมีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน /เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

ตัน ภาสกรนที มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ ภาพลักษณ์ผู้บริหารที่รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารที่เก็บตัว (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) และดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง ( มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

ศุภชัย เจียรวนนท์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ เป็นผู้บริหารที่อดทนอดกลั้น พร้อมรับฟังคำชี้แนะ (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน)

วิกรม กรมดิษฐ์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ เป็นผู้บริหารที่มีความกตัญญู รู้จักตอบแทนบุญคุณ (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) ภาพลักษณ์ความเป็นนักเลงที่ต้องการเอาคืนเมื่อถูกทำร้าย (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) ภาพลักษณ์การเป็นผู้ให้เพื่อไถ่บาป (ไม่มีผู้บริหารที่มี

ภาพลักษณ์เดียวกัน) และภาพลักษณ์ผู้บริหารที่รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี ( มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์  
เดียวกันอีก 1 คน ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง( มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) มีจิตใจเปิด  
กว้างรักผู้คน /เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม ( มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.1.2 ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 4.2 แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	ซิค เว้	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	การศึกษาดี/ มีความสามารถในการคิด มีความคิดสร้างสรรค์	*	*	*	*	*	*	*
+	มีจิตใจใฝ่รู้	*	*	*	*			*
+	มีความมุ่งมั่นในการทำงาน /อดทนต่ออุปสรรค	*	*		*	*	*	*
+	ทำเพื่อองค์กร พร้อมที่จะทำงานหนัก	*	*		*			*
+	มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และการโน้มน้าวใจ	*	*	*				
+	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ / เปลี่ยนแปลงทัศนคติ/ กระตุ้นการทำงานของพนักงาน	*		*		*	*	
+	เป็นผู้ประสานงาน					*	*	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร  
ระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	ซิค เว้	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	สร้างกิจการอย่างเป็นขั้นตอน				*			
+	มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะ หน้า							*
+	มีระเบียบวินัยในการใช้ชีวิต / มีวินัยในการใช้เงิน							*
+	มีความเข้าใจโลก		*					*
+	มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มอง หาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ		*		*			
+	ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ ลูกน้อง	*	*		*			
+	เป็นผู้นำที่มีความละเอียด						*	
+	มีวิสัยทัศน์	*	*	*	*	*	*	*
+	คิดนอกกรอบ เน้นการสร้าง ความแตกต่าง		*			*		
+	สร้างศรัทธาในการเป็นผู้นำ			*	*	*		



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร  
ระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	ซิค เว้	ตัน	ไซค	บุญย สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	มีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็น ผู้นำ			*				*
+	เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร / เปิดเผยตัวตน			*				*
+	สร้างนวัตกรรมใหม่	*		*		*	*	
+	สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่	*		*		*		
+	สื่อสารภายในองค์กร/ ถ่ายทอด ค่านิยมและวิสัยทัศน์	*		*		*		*
+	สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/ สร้างพันธมิตร			*				*
+	พยายามผลักดันให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร	*	*		*	*	*	
+	พัฒนาระบบงาน /ลดขั้นตอนการ ทำงาน	*	*	*		*	*	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	มีการจัดการความรู้			*	*			
+	บริหารความเสี่ยง		*	*	*			
+	บริหารงานแบบกระจายอำนาจ	*	*		*			*
+	วางนโยบายในการบริหารอย่าง โปร่งใส เป็นธรรม						*	*
+	กำหนดเป้าหมายในการทำงาน	*	*					
+	ประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม	*						*
+	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน	*	*	*	*		*	*
+	ให้โอกาสลูกน้องเติบโต		*		*			*
+	รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง	*	*		*	*		*

จากตารางที่ 4.2 สามารถอธิบายได้ว่า ในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทุกคนใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางบวก

เมื่อพิจารณารูปแบบการนำเสนอคุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 7 คน ประกอบกันพบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีการนำเสนอมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การศึกษาดี/ มีความสามารถในการคิด หรือมีความคิดสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ จำนวน 7 คนเท่ากัน รองลงมา คือ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน/อดทนต่ออุปสรรค และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน จำนวน 6 คนเท่ากัน และมีจิตใจใฝ่รู้ พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พัฒนาระบบงาน /ลดขั้นตอนการทำงาน และรู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง จำนวน 5 คนเท่ากัน

เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงรายบุคคล เพื่อหาคุณลักษณะเฉพาะตัวในด้านคุณสมบัติที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงท่านอื่น ๆ พบว่า

ชิตเว้ เบรคเก้ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

ตัน ภาสกรนที มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจโลก (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มองหาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์ร่วมอีก 1 คน) คิดนอกกรอบ เน้นการสร้างความแตกต่าง (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

โชค บุญกุล มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารมีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร / เปิดเผยตัวตน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/สร้างพันธมิตร (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และมีการจัดการความรู้ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา มีภาพลักษณ์เฉพาะตัว คือเป็นผู้บริหารที่สร้างกิจการอย่างเป็นขั้นตอน (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มองหาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และมีการจัดการความรู้ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

ศุภชัย เลี้ยววรรณท์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เป็นผู้ประสานงาน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และคิดนอกกรอบ เน้นการสร้างความแตกต่าง (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

สันติ ภิรมย์ภักดี มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ เป็นผู้นำที่มีความเฉียบขาด (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) เป็นผู้ประสานงาน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และวางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรมชาติ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

วิกรม กรมดิษฐ์ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือเป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (ไม่มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกัน) มีระเบียบวินัยในการใช้ชีวิต / มีวินัยในการใช้เงิน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) เป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจโลก (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) เป็นผู้บริหารมีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร / เปิดเผยตัวตน (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/สร้างพันธมิตร (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) วางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรมชาติ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน) และประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมชาติ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.1.3 ภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 4.3 แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	ซิค เว้	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	ชอบความท้าทาย	*	*	*	*	*		*
0	กล้าเสี่ยง / กล้าได้กล้าเสีย							*
0	รอบคอบ ไม่เสี่ยง				*			
+	ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด		*	*			*	*
+	สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	*	*	*		*		
+	เข้าถึงลูกค้าเชิงรุก	*	*					*
+	ให้ความสำคัญและใส่ใจพนักงาน		*		*		*	
+	เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลง บทบาท / ปรับการทำงานตาม สภาพแวดล้อม	*	*		*	*	*	*
+	สามารถพลิกวิกฤติเป็นโอกาส		*	*	*	*	*	
+	ทนทานต่อความโดดเดี่ยว				*			*

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) แสดงคุณสมบัติและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตของผู้บริหาร  
ระดับสูง

ทิศทาง	ภาพลักษณ์ด้านพลวัต	ซิค เว่	ตัน	โชค	บุญ สิทธิ์	ศุภชัย	สันติ	วิกรม
+	แสดงออกซึ่งความกล้าในการ ตัดสินใจ	*						*
+	แสดงออกซึ่งความกล้าในการ ยอมรับความผิดพลาด	*	*			*		

จากตารางที่ 4.3 สามารถอธิบายได้ว่า ในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตของผู้บริหาร  
ระดับสูง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทุกคนใช้ทิศทางกรนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางบวก ยกเว้น คุณ  
วิกรมและคุณบุญสิทธิ์ ที่มีการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางเป็นกลางประกอบ เมื่อพิจารณา  
รูปแบบการนำเสนอคุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 7 คน ประกอบกัน พบว่า  
ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีการนำเสนอมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ชอบความท้าทาย เป็น  
ผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาท /ปรับการทำงานตามสภาพแวดล้อม จำนวน 6 เท่ากัน รองลงมา  
คือ สามารถพลิกวิกฤติเป็นโอกาส จำนวน 5 คน ยอมรับความเสียอย่างชาญฉลาด สร้าง  
ความสัมพันธ์กับลูกค้า จำนวน 4 คนเท่ากันตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงรายบุคคล เพื่อหาลักษณะเฉพาะตัวในด้าน  
คุณสมบัติที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงท่านอื่น ๆ พบว่า

ซิคเว่ เบรคเก้ มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ (มีผู้บริหารที่  
มีภาพลักษณ์ร่วมอีก 1 คน)

บุญสิทธิ์ โชควัฒนา มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ รอบคอบ ไม่เสี่ยง (ไม่มีผู้บริหารที่มี  
ภาพลักษณ์เดียวกัน) และทนทานต่อความโดดเดี่ยว (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)

vikram gramadishu มีภาพลักษณ์เฉพาะตัวคือ กล้าเสียง / กล้าได้กล้าเสีย (ไม่มีผู้บริหารที่มี  
ภาพลักษณ์เดียวกัน) ทนทานต่อความโดดเดี่ยว (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)  
และแสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ (มีผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เดียวกันอีก 1 คน)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.2 การศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

เนื่องจากภาพลักษณ์ในที่นี้ คือ กลุ่มของคุณลักษณะและคุณภาพที่แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ความสามารถและลักษณะ หรืออาจเรียกรวมว่า คุณสมบัติ ดังนั้นในการศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แยกคุณสมบัตินี้ของผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านตามลำดับดังนี้

- 1.2.1 คุณซิคเว่ เบรกเก้
- 1.2.2 คุณตัน ภาสกรนที
- 1.2.3 คุณโชค บุญกุล
- 1.2.4 คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา
- 1.2.5 คุณศุภชัย เจียรวนนท์
- 1.2.6 คุณสันติ ภิรมย์ภักดี
- 1.2.7 คุณวิกรม กรมดิษฐ์

โดยได้แสดงรายละเอียดคุณสมบัตินำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน แยกเป็นภาพลักษณ์ 3 แบบ ได้แก่ ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้วางใจได้ ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัตินำ และภาพลักษณ์ด้านพลวัตร คือ

1.2.1 **คุณซิคเว่ เบรกเก้** องค์กร บริษัทโทเทิล แอนด์เน็ต คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ TAC ธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม (เป็นที่รู้จักในชื่อแบรนด์ DTAC)

### ข้อมูลเบื้องต้น

ซิคเว่เป็น CEO ชาวต่างชาติ ที่มีพื้นฐานการเป็นนักการเมืองมาก่อนจะผันตัวมาเป็นนักบริหารมืออาชีพให้กับองค์กรข้ามชาติคือ Telenor ก่อนจะได้รับมอบหมายจาก Telenor ให้มาเป็น CO-CEO ของ DTAC ร่วมกับคุณวิชัย เบญจรงค์กุล ในช่วงที่บริษัทกำลังประสบภาวะวิกฤตหลายด้าน ทั้งด้านการเงิน ภาพลักษณ์ของแบรนด์ และโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน ไม่เอื้อต่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว



ซิคเว่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์ DTAC จากธุรกิจที่เน้นผลิตภัณฑ์ (เทคโนโลยีการสื่อสาร) เป็นธุรกิจที่เน้นการบริการมากขึ้น ทำให้จุดเปลี่ยนของการแข่งขันกลายเป็นเรื่องของการสร้างคนและการบริการ รวมถึงเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงให้มีลักษณะการทำงานอย่างถึงลูกถึงคน ออกไปสัมผัสกับผู้บริโภคโดยตรง และก้าวขึ้นเป็น CEO ของ DTAC เนื่องจากการปรับโครงสร้างการถือหุ้นขององค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณสมบัติของซิคเว่ จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก 3 เล่ม ได้แก่ หนังสือ My Life as a Coach ซึ่งเป็นหนังสือรวบรวมมาจากบทความที่ซิคเว่เคยเขียนในคอลัมน์ Qutes of the Day เซ็คชั่นจุดประกาย Life หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เพื่อตั้งคำถามและสร้างกำลังใจแก่ผู้อ่านจากการแสดงทัศนคติของซิคเว่ต่อเรื่องต่าง ๆ หนังสือ Sigve's Way ซึ่งเป็นหนังสือรวบรวมบทสัมภาษณ์ซิคเว่จากนิตยสาร thaicoon เกี่ยวกับการทำงานและแนวคิดส่วนตัว และหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน ซึ่งเป็นหนังสือที่เล่าเรื่องการสร้างแบรนด์ Happy และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ DTAC จากประสบการณ์ตรงของธนา เขียรอัจฉริยะ ผู้เขียนซึ่งเป็นผู้บริหารของ DTAC ประกอบกันดังนี้

#### - ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้

**อ่อนน้อมถ่อมตน ปรับตัวให้เข้ากับสังคมวัฒนธรรม** เนื่องจากซิคเว่มีภาพลักษณ์ความเป็นตะวันตก (Western) สูง แต่ต้องรับหน้าที่บริหารธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย จึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคมไทย และมีเทคนิคในการปรับตัว โดยไม่มองว่าการเป็นชาวต่างชาติเป็นอุปสรรคในการทำงาน เนื่องจากตัวเองมีความต้องการให้องค์กรก้าวหน้าเหมือนพนักงานชาวไทยทุกคน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*คุณซิคเว่เป็นเหมือนเล่าปีที่พนมมือไหว้ทั้งสิบทิศ สุภาพและให้เกียรติทุกคนแม้กระทั่งแม่บ้านที่ตึก ซึ่งทุกคนรักและชื่นชมคุณซิคเว่มาก ความถ่อมเนื้อถ่อมตัวนี้ยังมีเสน่ห์สำหรับฝรั่งต่างชาติในสายตาของคนไทย (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 129)*

*คุณซิคเว่เป็นฝรั่งที่ผมคิดว่าชาติที่แล้วเขาน่าจะเป็นคนไทย ด้วยความคิดอ่าน ความเข้าใจและการบริหารจัดการในแนวที่ไม่เหมือนฝรั่งที่ผมรู้จักทั่วไป ยกเว้นจุดอ่อนอย่างเดียวของเขาก็คือไม่ว่าจะพยายามเรียนมากแค่ไหนก็พูดภาษาไทยได้น้อยมาก ได้แต่ประเภทผู้หญิงสวย จะจัดให้ครบ หรืออ้อยมาก ๆ แค่นั้นเอง...คุณซิคเว่เป็นอีกคนที่ผมเห็นบุคลิกเขาเปลี่ยนอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ สมัยที่รู้จักกัน*

ใหม่ ๆ คุณซิคเว่เป็นผู้บริหารใหญ่ของเทเลนอร์ที่ฟอร์มจัดมาก มีบริวารล้อมหน้าล้อมหลัง และพูดจาเป็นหลักเป็นการ แต่ผมคิดว่าพอได้มาบริหารแทคจริง ๆ แล้ว และได้มีประสบการณ์แปลก ๆ ลองทำอะไรใหม่ ๆ ทำให้คุณซิคเว่ค้นพบว่าตัวเองเป็นคนอีกแบบหนึ่ง แบบที่พร้อมจะทำทายชนบเดิม แบบที่จะทำอะไรที่คนชอบบอกว่าเป็นไปไม่ได้ ติดดิน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสังคมไทย (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน-ธนา เวียรัจฉริยะ, หน้า 133)

**ติดดิน เข้าถึงได้ง่าย** เนื่องจากซิคเว่เห็นว่า การใกล้ชิดพนักงานหรือผู้บริโภค เป็นที่มาของความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานเพื่อให้รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันได้ง่ายขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดว่าภายใต้การแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบัน ผู้บริหารต้องลงมาสัมผัสตลาดหรือผู้บริโภคมากขึ้น ทำตัวติดดินและถึงลูกถึงคนมากขึ้น...นอกเหนือไปจากการไปเยี่ยมตลาดอย่างน้อยอาทิตย์ละหน ผมก็จะอ่านอีเมลทุกฉบับที่มีคนส่งเข้ามาทุกวันและส่วนมากก็จะตอบด้วยตัวเอง...จากประสบการณ์ ผมว่าการทำตัวธรรมดา ๆ ติดดิน จะช่วยเปิดโลกทัศน์ให้เราได้มากทีเดียวและทำให้คนกล้าเข้ามาพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเรามากขึ้น ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากทั้งต่อการพัฒนาองค์กรและการทำธุรกิจครับ (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 194 - 195)

**มีความมั่นใจและเคารพในตัวเอง** ซิคเว่เชื่อมั่นในการสร้างความสำเร็จในแบบของตัวเอง

เช่นเดียวกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ก่อนที่จะมีใครลอกเลียนแบบ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดว่าเราจะประสบความสำเร็จได้ เราต้องเคารพและเห็นคุณค่าในตัวเองก่อนจะเรียกร้องให้คนอื่นเขาเห็นและยอมรับในตัวเรา หาตัวเองให้เจอ ถามตัวเองว่าชอบทำอะไรอยากเป็นอะไร และที่สำคัญคือพยายามแข่งกับตัวเอง อย่าไปแข่งกับคนอื่น...และไม่ว่าเราตัดสินใจว่าจะเอาทิศทางด้านไหน ผมว่าเราควรทำให้มันสุด ๆ ไปเลย ถ้าวันนี้ทำได้ดีแล้วก็อย่ายึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ ทำวันพรุ่งนี้ให้ดีขึ้นไปอีก ถ้าคิดอย่างนี้ได้ เราจะไม่เสียเวลาไปกับการวิ่งก๊อบปี้คนอื่น แต่จะสามารถประสบความสำเร็จในแบบฉบับของตัวเอง (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 43)

**ยอมรับความผิดพลาดและนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน** ทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะผิดพลาดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยการยกตัวอย่างความผิดพลาดของตัวเองให้พนักงานฟัง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติ

ดังนี้

ครับ นั่นคือความผิดซึ่งเกิดจากการพลาด ไม่ได้คำนวณอย่างรอบคอบถึงผลกระทบที่จะตามมา แต่แค่คิดว่ามันน่าจะเป็นอะไรที่ดีที่เราจะตอบแทนลูกค้าได้ แต่การที่ผมเป็น CEO ผมอาจทำเป็นลืม ๆ แล้วบอกทุกคนเงี้ย ๆ ไปซะก็ได้ แต่ผมเลือกที่จะยอมรับความผิดพลาด...และมาวันนี้ผมก็อยากจะเล่าเรื่องนี้ให้พวกคุณได้รับรู้ เพราะผมเชื่อว่า ความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องน่าอาย ถ้าเรามองว่ามันคือประสบการณ์และการเรียนรู้ แต่การทำผิดพลาดจะเป็นเรื่องที่เลวร้ายมาก ๆ หากเรามัวแต่โทษว่าเป็นความผิดของคนอื่นและไม่ยอมที่จะปรับปรุงอะไรเลย (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 18-19)

**มีทัศนคติในแง่บวก** เชื่อว่าไม่มีอะไรเป็นไปไม่ได้ เชื่อมั่นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะการกล้าเผชิญความท้าทาย และได้นำมาใช้เป็นแนวคิดในการบริหารองค์กรด้วยการปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่อว่า ทุกคนสามารถกำหนดวิถีชีวิตของตัวเองได้ จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับใจตัวเอง จริงอยู่ที่คนเราเกิดมามีต้นทุนหลายอย่างที่ไม่เท่าเทียมกัน แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคนต้องสร้างด้วยตัวเอง คือพลังใจ หากเราปิดกั้นตัวเองด้วยคำว่า “เป็นไปไม่ได้ ” ความฝันก็คงเป็นแค่ความฝันอยู่อย่างนั้น ...หากเราอดใจยอมรับสภาพ เราก็เป็นผู้แพ้ตลอดกาล แต่เพราะเราตั้งใจที่จะสู้ในวันนั้น ทำให้เรามีวันนี้ได้ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 58)

**รับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาแก้ไข** โดยเฉพาะการฟังสิ่งที่ตัวเองอาจจะไม่สบายใจ เพื่อให้หลุดจากความคุ้นเคยเดิม (Comfort Zone) ชิคเว่จึงเป็นผู้บริหารที่พร้อมรับฟังคำวิจารณ์และข้อชี้แนะจากผู้อื่นเสมอ และนำคำวิจารณ์เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการให้บริการ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเห็นว่าความเห็นที่หลากหลายโดยเฉพาะคำวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์นั้น มีประโยชน์มากกว่าคำชื่นชมที่ปราศความจริงเป็นไหน ๆ ยิ่งคำวิจารณ์ที่ออกมาจากลูกค้าโดยตรงด้วยแล้ว มันบอกอะไรหลายอย่างที่เรารู้มาก่อน และทำให้เราสามารถปรับปรุงบริการต่างๆ ให้ดีขึ้นได้...ความจริงข้อมูลลูกค้ามีอยู่ทั่วไปทุกหนทุกแห่งเพียงแต่เรากลัวพอรีเปล่าที่จะเปิดใจรับฟัง กล้าพอใหม่ที่จะยอมรับว่าเรายังมีข้อบกพร่องและกล้าพอรีเปล่าที่จะปรับปรุงตัวเอง โจทย์วันนี้จึงไม่ใช่ที่ว่าเรากล้าพูด กล้าทำอย่างเดียว แต่เราต้องกล้าฟังและแก้ไขด้วยครับ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 53)

**แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม** นอกจากคิดว่าจะไม่กลัวการแข่งขันแล้ว ยังคิดว่าการแข่งขันเป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้บริโภค รวมถึงสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กรด้วย โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทุกวันนี้ในบางประเทศมีจำนวนผู้ใช้บริการมือถือถึงกว่า 90% ของประชากรทั้ง ประเทศ ซึ่งหากวันใดที่ผู้ให้บริการในประเทศไทยสามารถแข่งขันกันบนพื้นฐานที่เท่าเทียมกัน ผมเชื่อว่าตลาดมือถือบ้านเราก็น่าจะเติบโตได้ไม่น้อยหน้าประเทศอื่น ที่สำคัญการแข่งขันก็น่าสนุกขึ้นด้วย เพราะผู้ให้บริการทุกรายสามารถแข่งกันได้อย่างเต็มที่และแทนที่จะแข่งกันเรื่องราคาอย่างเดียวก็ต้องหันมาแข่งในเรื่องของคุณภาพของบริการมากขึ้นด้วย ทำดีที่สุดแล้วผู้บริโภคจะเป็นผู้ตัดสินเองว่าบริการของใครดีกว่ากัน (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 79)

คนชอบถามผมว่าเรามีวิธีลึกลับให้ลูกค้าหรือพนักงานอยู่กับเราได้อย่างไร โดยส่วนตัวแล้ว ผมไม่เชื่อว่าใครจะสามารถกักตัวลูกค้าหรือพนักงานไว้ได้ตลอดไปหรอกครับ ผมว่าเราน่าจะตั้งคำถามใหม่ว่าเราจะวิธีปลดลึกลับลูกค้าหรือพนักงานอย่างไรมากกว่า...ผมเชื่อในหลักพื้นฐานอย่างหนึ่งว่าคนเราทุกคนควรมีอิสระในการคิดและตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับตัวเอง เพราะฉะนั้น หนทางในการดึงลูกค้า ก็คือการปล่อยให้เขาได้มีโอกาสเลือกและตัดสินใจนั่นเอง トラบใดที่เราพยายามเป็นตัวเลือกที่ดีอยู่เสมอ โอกาสที่เขาจะใช้เราก็มีสูง แต่จะให้พันธงว่าเขาจะอยู่กับเราตลอดไปมัยคงบอกไม่ได้ เพราะเขาย่อมมีสิทธิที่จะย้ายไปใช้เจ้าอื่น หากมีบริการที่ดีกว่าหรือสนองความต้องการของเขาได้มากกว่า สิ่งที่เราทำได้และต้องทำให้ดีที่สุดด้วยก็คือ การไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาบริการของตัวเองทุกวันเพื่อให้ตอบโจทย์ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เช่นเดียวกับการสร้างความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ผมไม่คิดว่าคนทำงานรุ่นใหม่จะพอใจเพียงแคได้รับเงินเดือนสูง ๆ หรือโบนัสดี ๆ ...การที่จะทำให้พวกเขาเหล่านี้สนใจมาทำงานกับเรา คงไม่ใช่แค่การเสนอเงินเดือนหรือตำแหน่งเท่านั้น แต่ต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ทำให้เขามีโอกาสเรียนรู้และไขว่คว้าศักยภาพได้มากที่สุดด้วย ( My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 136-137)

**เปิดเผย รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเองที่ต้องแสดงบทบาทตัวแทนบริษัท พร้อมที่จะตอบข้อสงสัยของสาธารณชนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมว่า องค์กรของตนนั้นเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ซีอีโอในโลกปัจจุบันไม่สามารถขังตัวเองอยู่ในห้องได้อีกต่อไป หากแต่กลายเป็นบุคคลสาธารณะที่ต้องสามารถตอบคำถามที่มาจากคนหลายกลุ่มได้ ไม่ว่าจะเป็นเอ็นจีโอ นักวิชาการ นักการเมือง กลุ่มผู้บริโภค พันธมิตรทางธุรกิจ ตลอดจนชนชั้นกลางชน (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 125)

**เป็นผู้ให้** ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม เพื่อสร้างสังคมที่ดีขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แม้แต่ที่ตีแตก แน่นนอนเป้าหมายหลักคือการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น แต่ถ้านั้นเป็นสิ่งเดียวที่คุณคิด คุณจะไม่ประสบความสำเร็จ (ในมุมมองของผม) คุณจะต้องคิดด้วยว่า ดีแตก ในฐานะบริษัทในเมืองไทย จะต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาสังคมไทยด้วย ทั้งในแง่การอุทิศให้แก่สังคมและการพัฒนาธุรกิจไทยโดยเฉพาะอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ดังนั้น ทั้งหมดคือการนำพาสังคมไปสู่อนาคตที่ดีกว่า (Sigve's Way – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 56)

**มีจิตใจเปิดกว้าง รักผู้คน** เนื่องจากชิคเว่เชื่อว่าไม่มีอะไรที่ถูกต้องหรือผิดเพียงด้านเดียว จึงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและประนีประนอมต่อความแตกต่าง โดยไม่มองว่าความแตกต่างเป็นปัญหาหรืออุปสรรค โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คำถามยอดนิยมที่ผมได้รับอยู่เสมอ คือมีปัญหาเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและสไตล์การทำงานแบบไทย ๆ บ้างมั๊ย คำถามนี้จะง่ายก็ง่าย จะว่ายากก็ยาก ถ้าให้ง่ายคือบอกเลยว่ามีหรือไม่มี แต่ที่ยากเพราะผมไม่ได้มองว่าวัฒนธรรมหรือวิธีการทำงานของคนไทยเป็นปัญหานะสิครับ...สำหรับผม ความเคารพ ความเข้าใจ และมองเห็นความสวยงามในความต่าง รวมทั้งการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน น่าจะเป็นสูตรผสมที่ลงตัวที่สุดในการปรับตัว ไม่ว่าจะเราจะอยู่ที่ไหน หรือทำงานอะไรก็ตาม (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 72 -75)

ผมคิดว่าในโลกนี้ไม่มีคำตอบว่า “ถูก” หรือ “ผิด” ...ถ้าคุณคิดว่าคำตอบบางข้อถูก คำตอบบางข้อผิด ...นั่นแสดงว่าคุณทำผิดพลาดแล้ว ทุก ๆ เรื่องราว มีทั้งคำตอบที่ถูกและผิด เช่นเดียวกับธุรกิจของดีแตกวันนี้ ไม่มีอะไรที่ถูกต้องหรือผิด ทุกอย่างมีทั้งถูกและผิดในเวลาเดียวกัน... พยายามหาคำตอบที่ประนีประนอมและเอาไปปฏิบัติได้ พยายามเคารพต่อคู่แข่งของคุณ พยายามเข้าใจผู้คนที่ไม่เห็นด้วยกับคุณ พยายามให้แน่ใจว่าคุณได้เห็นภาพรวมทั้งหมดแล้ว มิใช่เพียงภาพขาว-ดำ (Sigve's Way – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 58-59)

**มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี** อาศัยความอดทนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แน่นอนว่าเมื่อพูดถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มันหมายถึงโครงการระยะยาวที่ต้องอาศัยเวลาและความอดทนอย่างมาก...และนี่คือกระบวนการที่ผู้นำองค์กรต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ...อย่างไรก็ตาม เราต้องเชื่อใจด้วยว่า ไม่ใช่ทุกคนที่พร้อมจะยอมรับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเข้าใจได้ โดยเฉพาะในองค์กรที่ก่อตั้งมานานแล้ว ผมถึงบอกว่าผมไม่ได้คาดหวังว่าทุกคนจะยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง แต่คนส่วนใหญ่เข้าใจและยอมรับก็ใจแล้ว (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 171 -172)

## - ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

**มีการศึกษาดี มีประสบการณ์กว้างจากงานหลายด้าน** จบการศึกษาระดับปริญญาโท (Master Degree in Public Administration) จาก Harvard University นอกจากนี้ยังเคยมีประสบการณ์การทำงานในหลายสาขาอาชีพ ทำให้สามารถพัฒนาความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้พัฒนาองค์กรได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*คุณซิคเว่มีประวัติที่ประหลาดมาก เป็นลูกชานาแต่เติบโตสายนักการเมือง เคยเป็นผู้นำกลุ่มการเมือง ปรารถยาต่อหน้าชนชั้นแรงงานทุกวันกรรมกร เคยเป็นแม่กระทั่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหมของนอร์เวย์ และอยู่ดี ๆ ก็เบี่ยงความก้าวหน้าทางการเมืองและเปลี่ยนสายมาเป็นนักธุรกิจ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคน-ธนา เรียร์อัจริยะ, หน้า 133)*

**มีจิตใจใฝ่รู้ แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้** เนื่องจากซิคเว่มีพื้นฐานชีวิตครอบครัวที่ไม่ร่ำรวย แต่ไม่เคยคิดว่าเป็นปมด้อยและไม่โทษโชคชะตา แต่รู้จักเรียนรู้โอกาสและอุปสรรค มีความสุขกับสิ่งแวดล้อมที่เติบโตมาก มีความสุขกับการทำงานหนักและการกำหนดชีวิตของตัวเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*ผมว่าชีวิตคือการเรียนรู้ครับ เรียนรู้ที่จะทำทุกวันให้มีค่า เรียนรู้ที่จะไม่มองข้ามโอกาส และเรียนรู้ที่จะมองโลกในแง่บวก ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นไรก็ตาม...ถ้าเรามองต่างออกไป และพยายามทำเต็มที่ เราก็จะเห็นโอกาสใหม่ ๆ มากมาย (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 88 – 90)*

**มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค** มีความพร้อมที่ปรับปรุงตัวเองโดยใช้ความล้มเหลวมาเป็นแรงผลักดันเพื่อพัฒนาตัวเองไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่เสียกำลังใจ และรู้ว่าจะควบคุมปฏิกิริยาของตัวเองที่มีต่อสิ่งกระทบต่าง ๆ อย่างไร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*เวลามีปัญหาทำให้นึกเอาไว้ว่าใคร ๆ เขาก็มีปัญหาทั้งนั้น มันขึ้นอยู่กับทัศนคติของเราว่าจะจัดการกับปัญหานั้นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความอึดของตัวเองว่ามีความมุ่งมั่นแค่ไหนที่จะชนะ ผมเชื่อว่าไม่มีความสำเร็จใดจะนำภูมิใจเท่ากับความสำเร็จที่สามารถไปถึงเส้นชัยได้ ต่อให้ต้องล้มลงสักกี่ครั้งก็ตาม (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 203)*

**มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และการสื่อสารโน้มน้าวใจ** สังเกตได้จากการที่คุณ ซิคเว่มักจะนำเรื่องเล่ามาใช้เชื่อมโยงกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างกำลังใจ หรือให้แง่คิดแก่พนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่อมาตลอดว่าการทำผิดพลาดไม่ใช่สิ่งเลวร้าย หากแต่เป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จต่างหาก ตลอดเวลาหลายปีที่ผ่านมา ผมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเองว่าการทำผิดพลาดไม่ใช่เรื่องไม่ดี หากเรารู้จักนำมันมาเป็นบทเรียน อย่างที่เดวิด เคลลีพูดไว้ ยิ่งล้มเหลวเร็วเท่าไร ก็ยิ่งใกล้ความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ผมจึงมักกระตุ้นให้พนักงานดีแทคทุกคนกล้าที่จะเสี่ยงและไม่กลัวที่จะพลาด เพราะตราบได้ที่เราสามารถลุกขึ้น ได้ใหม่ ย่อมหมายถึงเรารู้จักแก้ไขตัวเองและเรียนรู้บทเรียนจากความผิดพลาดนั้น (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 18)

คุณซิคเว่มีพรสวรรค์เรื่องการพูดปลุกใจเป็นอย่างมาก อาจจะเป็นเพราะเคยเป็นผู้นำชนชั้นแรงงานและต้องกล่าวสุนทรพจน์บ่อย ๆ เวลาพูดกับพนักงาน คุณซิคเว่จะมีลูกเล่นและจังหวะจะโคนที่ลอกเลียนแบบได้ยาก คุณซิคเว่สามารถทำให้คนรู้สึกมีพลังและอยากออกรบได้ไม่ยากด้วยวิธีการพูด โนม่น้าวและปลุกกระตม รวมถึงวิธีการทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ไม่เคยเหนื่อยหรือท้อและไปทำกิจกรรมทุกครั้งที่มีโอกาส (HAPPY คนพลิกแปรนด์ แปรนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 133 -136)

**ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องเสมอ (Leading by Examples)** ซิคเว่ให้ความสำคัญกับการนำโดยที่ผู้นำแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นการแสดงความจริงใจและซื่อใจผู้ตาม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรต้องเริ่มจากผู้นำ ถ้าเราบอกคนข้างนอกว่าเราเป็นองค์กรที่ทันสมัย สนุกสนาน แอ็กทีฟและติดดิน เราก็ต้องทำให้คนในองค์กรเป็นอย่างนั้นด้วย ซึ่งการจะทำให้คนกว่า 4,000 คน เป็นอย่างนั้นได้ มันก็ต้องเริ่มจากที่ผู้นำต้องทำให้ดูเป็นแบบอย่างก่อน ลองคิดดู ถ้าผมบอกพนักงานว่าพวกเขาควรจะออกไปพบปะลูกค้าในตลาด แต่ตัวเองกลับนั่งอยู่ในออฟฟิศติดแอร์เย็นฉ่ำ ใครจะยอมทำตามที่ผมบอก ดังนั้น ผมจึงไม่เสียเวลาพูดแต่ลงมือทำให้เห็นกันเลย (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 47)

ผู้นำต้องนำโดยทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง (Leading by Examples) หากคุณต้องการชนะสงคราม แม้ทัพไม่สามารถนั่งหลังสนามรบได้ คุณต้องออกไปยืนอยู่แถวหน้า ต้องลงไปอยู่ในสมรภูมิ ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมก็เช่นกัน คุณต้องออกไปลุย คุณต้องนำให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่าง ...ถ้าคุณออกไปลุยเองเป็นคนแรก คุณไม่จำเป็นต้องเอ่ยปากชักคำ ทุกคนจะตามคุณมา...นี่คือการนำโดยทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง (Sigve's Way- ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 15)

**มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ** สามารถมองอนาคตอย่างปรุโปร่ง ว่าจะมีสิ่งใดเกิดขึ้น จึงตัดสินใจสร้างจุดขายของแบรนด์ DTAC ใหม่ ให้กลายเป็นแบรนด์ที่เน้นการบริการ เพื่อสร้างความแตกต่างจากธุรกิจโทรคมนาคมโดยทั่วไป โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

มีคนถามผมว่า แล้วตลาดมือถือล่ะจะเป็นอย่างไรในอนาคต ผมเชื่อว่าคงไม่ต่างจากอุตสาหกรรมอื่นที่ต้องผันตัวเป็นธุรกิจที่เน้นโปรดักส์ (สำหรับเราก็คือเทคโนโลยีการสื่อสาร) เป็นธุรกิจที่เน้นการบริการมากขึ้น...ดังนั้น จุดเปลี่ยนของการแข่งขันจึงเป็นเรื่องของคนและการบริการ เวลาพูดถึงคน ผมหมายถึงทั้งคนของเราและลูกค้า เวลาพูดถึงบริการ ผมไม่ได้หมายถึงแค่พนักงานหน้าร้านหรือพนักงานคอลล์เซ็นเตอร์ แต่หมายถึงทุกจุด ๆ ที่ลูกค้าสัมผัสได้ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 13-14)

**สร้างนวัตกรรมและมองหาตลาดใหม่ ๆ** โดยเฉพาะธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ผู้ให้บริการต้องสร้างความสามารถทางการแข่งขันใหม่ ๆ ในขณะที่ DTAC เป็นแบรนด์รองทำให้องค์กรต้องทุ่มเทการทำงานมากขึ้นอีก ชิคเว่จึงกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพร้อมที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทุกอุตสาหกรรมยังมีที่ว่างสำหรับการเติบโต เพียงแต่เราต้องพยายามสร้างตลาดใหม่ขึ้นมา อย่ามัวแต่แข่งอยู่ในตลาดเดิมเพราะพื้นที่มันน้อยลงเรื่อย ๆ หรือผลล ๗ อาจจะเต็มแล้วก็ได้ ผมว่าไอเดียบางอย่างอาจไม่ใช่สิ่งที่ไกลตัว เพียงแต่ยังไม่มีใครจับมาทำให้เป็นรูปเป็นร่างก็เป็นได้ครับ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 225)

การจะได้มาด้วยผลลัพธ์เดียวกันหรือดีกว่า แต่มีทรัพยากรในทุก ๆ ด้านที่ดีน้อยกว่าก็ต้องเป็นวิธีที่ยากและไม่เป็นวิธีปกติอย่างแน่นอนเพราะถ้าเป็นอะไรที่ง่าย ๆ และเงินซื้อได้ คู่แข่งที่แข็งแกร่งกว่าก็คงทำไปหมดแล้ว การยอมรับว่าตัวเองไม่มี ไม่เก่ง และต้องทำมากกว่า ยากกว่าและไม่อยู่ในกรอบวิธีเดิม ๆ เป็นคุณสมบัติข้อแรก ๆ ของมयरอง เมื่อใดที่ก้าวผ่านความอยากมี อยากเป็นเหมือนคู่แข่งรายใหญ่และเลิกโทษโชคชะตาแล้วก้าวต่อไปก็แค่ลงมือทำ ทำอะไรก็ได้ที่เหนื่อยกว่ายากกว่าและให้ได้ผลที่สามารถสู้กับรายใหญ่ได้ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 196)

ธุรกิจจะอยู่ได้ ถ้าพยายามหาสิ่งที่เขาเรียกว่า Temporary Monopoly ช้าแล้วช้าอีก เพราะการหาสิ่งใหม่ ๆ ที่คู่แข่งหลักยังไม่ทำและมีช่องว่างลึกซึ้งในการที่เราสามารถเป็นคนเดียวตรงนั้นก็เป็นโอกาสที่เราจะตักตวงในระยะเวลานึง แต่ในไม่ช้าคู่แข่งก็จะตามทันและเราก็ต้องหา Temporary Monopoly ใหม่ต่อไป การหา Temporary Monopoly จึงไม่ใช่หาครั้งเดียวจบ แต่ต้องเป็นทัศนคติที่ไม่ยอมแพ้เมื่อถูกตาม



ทันหรือทำเหมือน เมื่อเราทำได้ซ้ำแล้วซ้ำอีกจนกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เราก็จะสามารถมีโอกาสเติบโตได้และเป็นจุดแข็งของบริษัทในที่สุด การหา Temporary Monopoly จึงไม่ใช่แค่การหาสินค้าหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ครั้งเดียว แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติของคนทำงานที่ต่อเนื่อง (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนต์พลิกคน-ธนา เขียวอัจฉริยะ, หน้า 204-205)

**พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร** ชิคเว่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องทำทุกวัน โดยค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สนุกและดีกว่าเดิม โดยเขาเลือกที่จะทำสิ่งเล็ก ๆ ในทันทีเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกไปสำรวจตลาดเองและเป็นผู้แนะนำสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง โดยไม่จำเป็นต้องรอการเปลี่ยนแปลงเมื่อได้รับคำแนะนำจากบริษัทที่ปรึกษาเท่านั้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Constant Process) การเปลี่ยนแปลงมิใช่สิ่งคุณทำให้เสร็จสิ้นได้ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุณควรทำทุกวัน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุณต้องอธิบายให้องค์กรเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติของชีวิตธุรกิจ ยิ่งคุณประสบความสำเร็จมากเท่าไร คุณยิ่งต้องเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น ถ้าคุณรอจนสถานการณ์บังคับให้เปลี่ยน คุณเข้าไปแล้ว ดังนั้นองค์กรที่สามารถก้าวไปได้ เปลี่ยนแปลงเพื่อเป้าประสงค์บางอย่าง (ซึ่งไม่จำเป็นต้องเปลี่ยน) องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จ ฉะนั้น พยายามนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่บางสิ่งซึ่งเป็นผลบวกต่อองค์กรไม่ใช่ผลลบ ถ้าคุณรอจนกระทั่งรายได้หด หรือ Market Perception แย่ลง เมื่อนั้นการเปลี่ยนแปลงจะเป็นลบ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่คุณต้องทำ เป็นความเจ็บปวดที่ต้องทน ในทางกลับกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่สนุกกว่าไปสู่ทางที่ดีกว่า คุณควรกระตุ้นเร้าให้ผู้คนเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Sigve's Way- ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 61)

**เปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน** ชิคเว่เชื่อว่าทัศนคติที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการประสบความสำเร็จ จึงพยายามกระตุ้นให้พนักงานมองโลกในแง่ดี พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคต่าง ๆ จึงมักนำเรื่องเล่ามาปลุกเร้าพนักงาน และบริหารงานโดยใช้การสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีวิธีคิดใหม่ ๆ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเปลี่ยนทัศนคติของคนนั้นเป็นเรื่องยากถ้าเขาไม่ยอมรับหรือมีความคิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจะย้ายเขาออกจาก Comfort Zone เพื่อไปสู่ความท้าทายใหม่คงเป็นเรื่องลำบาก แต่ถ้าเขามีทัศนคติที่ดีมองโลกในแง่บวก ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เขาก็จะไม่ปิดโอกาสตัวเองที่จะได้เรียนรู้

สิ่งใหม่ ๆ ...สิ่งที่ทำอยู่ในตอนนี้ คือทำให้เขาเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องน่ากลัว มันเป็นแค่สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นในชีวิต (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 37)

มีคนถามมากมายเหลือเกินว่าเรามีวิธีคิดและสร้างนวัตกรรมอย่างไร และมีเคล็ดลับอะไรที่ทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา เดิมผมก็มักจะตอบว่า เราไม่มีขั้นตอนอะไรเป็นทางการ ไม่ได้มีหน่วยงานวิจัย ไม่ได้ซื้อเทคโนโลยี มันมักจะมาของมันเอง แต่พอนั่งทบทวนว่า แต่ก่อนทำไมแทบถึงไม่สามารถคิดอะไรได้ เป็นบริษัทล่าหลังและไม่เคยมีจุดเด่น เมื่อเทียบกับสมัยนี้ ทั้ง ๆ ที่เป็นคนกลุ่มเดิม ข้อแตกต่างอยู่ตรงไหน ผมก็พบว่าหัวใจของทั้งหมดอยู่ที่ทัศนคติ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคน-ธนา เขียร อัจฉริยะ, หน้า 258)

**พัฒนาระบบงาน ลดลำดับชั้นองค์กร เพื่อเตรียมรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต** โดยเฉพาะการลดลำดับชั้นองค์กรเพื่อให้บริษัทสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันเวลา ตั้งแต่เริ่มแรกที่ซิคเว่เข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยการยุบหน่วยงานต่าง ๆ ที่ซับซ้อน รวมถึงเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบฝ่าย มาเป็นแบบกลุ่มธุรกิจ (Business Unit) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เราเริ่มจากลดความชันของโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวราบมากขึ้น จากเดิมที่มีผู้บริหารไม่มีกี่คนที่รายงานตรงต่อซีโอโอ เราปรับจนวันนี้มีผู้บริหารกว่า 30 คน สามารถรายงานถึงซีโอโอได้โดยตรง ในขณะเดียวกันเรามีการปรับสไตล์การทำงานของผู้บริหารให้ใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมากขึ้น เพื่อย่นระยะเวลาในการส่งผ่านข้อมูล...ซึ่งมีผลให้เราสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็วขึ้น (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 73)

เมื่อเร็ว ๆ นี้ผมเพิ่งตัดสินใจปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ หลายคนสงสัยว่าจะเปลี่ยนทำไม ในเมื่อทุกอย่างก็ดูจะเป็นไปด้วยดี แต่จากประสบการณ์ของผมในวงการโทรคมนาคม ซึ่งมีการเติบโตก้าวหน้ารวดเร็วเหลือเกิน ผมกลับไม่รู้สึกรู้ว่าเราไม่ควรจะยึดติดอยู่กับความสำเร็จในปัจจุบัน แต่ควรมองว่าเป้าหมายของเราในอนาคตคืออะไร จากนั้นก็คิดและวางแผนว่าเราต้องทำอะไรเพื่อเป็นการรุกขทางให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ จริงอยู่ที่ว่าวันนี้เราอาจจะประสบความสำเร็จระดับหนึ่ง คนรอบข้างอาจแสดงความชื่นชมที่ธุรกิจของเราดูหน้าใสคู่แข่ง แต่หากคิดให้ดีก็必将พบว่าความสำเร็จที่มีในวันนี้ มันไม่ใช่เครื่องหมายรับประกันว่าเราจะประสบความสำเร็จต่อไปในวันหน้า หากเราไม่มีการปรับตัวเพื่อเตรียมการใด ๆ ไว้เลย (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 223)

**ทำให้องค์กร มีความทุ่มเทในการทำงาน** ช่วยลดปัญหาในการทำงานของบริษัท ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและความศรัทธาในการทำงาน เมื่อรู้ว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับผลงานและพร้อมที่จะทำงานหนักไม่แพ้พนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ผมคิดว่านิสัยและตัวตนในเรื่องนี้ทำให้เกิดผลบวกต่อบริษัทอย่างมหาศาล เพราะพอซื้อไอโฟนมาแล้ว คนที่ชอบแบ่งใช้อ่านาจาตราใหญ่ก็ไม่กล้า พอซื้อโอริกซ์บริษัท ทำเพื่อบริษัท การเมืองภายในก็น้อยลง เพราะไม่รู้จะเล่นการเมืองแบ่งพรรคแบ่งพวกไปทำไม เพราะซื้อไอโฟนแล้วด้วยชะอย่าง คนตั้งใจทำงานก็ทำด้วยความสบายใจ ไม่ต้องกังวลคอยเล่นการเมืองและสามารถเข้าหา หรือโทรหาขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 131)

การเดินทาง ก็เป็นส่วนหนึ่งที่คุณคิดจะทำ ในสองปีที่ผ่านมาคุณคิดจะไปมาแล้ว 60 กว่าจังหวัด และไม่ใช่แค่อำเภอเมืองแต่ละตอนไปตามชนบท...ไปที่ละครั้งก็มักจะอยู่นาน และใช้เวลาในการพูดคุยคนมาก โดยมักจะเป็นคนสุดท้ายที่หยุดเมื่อหมดวัน (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 136)

ช่วงแรก ๆ ของการทำ Mob พนักงานในครั้งแรก ๆ เราชักชวนพนักงานได้แค่สองร้อยคนแต่พอซื้อไอโฟนไปด้วย ไปเยี่ยมร้านค้าปลีกดีคีย์เกอร์พูดคุย ทำให้พนักงานเห็นอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ความเชื่อในตัวผู้นำก็ทำให้กองทัพดีแตกขยายใหญ่ขึ้น จากร้อยต้น ๆ เป็นหลายร้อยและเป็นหลักพันในบางโอกาส กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรของดีแตกในที่สุด (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 105)

**ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร** เพื่อถ่ายทอดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ชิคเว่พยายามพูดคุยกับพนักงาน เพื่อรับทราบความคิดเห็น ทั้งจากการสื่อสารโดยตรงและการสื่อสารทางอ้อมผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น SMS หรืออีเมล โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ภาวะผู้นำที่แท้จริงคือการเล่าเรื่อง สื่อความหมายและกระตุ้นผู้อื่นให้ค้นพบคำตอบด้วยตัวเอง ผมพบว่าบทบาทของผมใน DTAC ในฐานะผู้เล่าเรื่อง (Chief Storyteller) การเล่าเรื่องนั้นเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการเล่าเรื่องวิธีหนึ่งของผมคือการใช้ข้อความสั้น ๆ (Quotes) และรูปภาพ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, คำนำผู้เขียน)

ผมมีวิธีในการเปลี่ยนทัศนคติของบรรดาผู้บริหารและพนักงานอย่างไร นอกจากการทำให้ออกเป็นแบบอย่าง คำตอบง่าย ๆ เลยก็คือการสื่อสารครับ เพราะการจะโน้มน้าวใครหรือทำให้เขาเข้าใจและยอมรับในสิ่งที่เราเสนอนั้น เราต้องมีการอธิบาย พูดคุยกับเขาอย่างต่อเนื่อง เปรียบเทียบง่าย ๆ ก็เหมือน

นักการเมืองไฉ่คัง นักการเมืองที่ประสบความสำเร็จมักจะมีคุณสมบัติเด่นอยู่ 2 อย่าง หนึ่งคือเป็นคนที่ มีวิสัยทัศน์ และสองคือเป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ...เช่นเดียวกับผู้นำองค์กรทั้งหลาย ซึ่งนอกจาก จะต้องมีความวิสัยทัศน์แล้ว ยังต้องมีทักษะด้านการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและพนักงานเพื่อให้ทุกคนเข้าใจ และพร้อมจะก้าวไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้นำที่ดีต้องสามารถเป็นทั้งนักพูดที่ดีแล้วก็นักฟังที่ดีด้วย (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 176 -177)

**สร้างวัฒนธรรมองค์กร** เพื่อให้บริษัทมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เชื่อว่า “ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้” รวมถึงวัฒนธรรม “กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะลองทำอะไรใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความผิดพลาด” โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติ ดังนี้

ผมคิดว่าการสร้างแบรนด์อย่างยั่งยืน ต้องทำควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยครับ เพราะ รูปแบบของสินค้าหรือบริการอาจมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและความต้องการของตลาด แต่ คำมั่นสัญญาที่เราให้ หรือ Brand Promise ต้องไม่เปลี่ยน หากเราอยากให้คนข้างนอกมองว่าแบรนด์ของเราเป็นอย่างไร เราก็ต้องทำให้คนของเราเป็นกระจกสะท้อนความเป็นตัวตนของแบรนด์นั้นด้วย เช่น ถ้าแบรนด์ของเราคือความสนุกสนานสร้างสรรค์จริงใจและติดดิน เราก็ต้องสะท้อนความเป็นตัวตนของแบรนด์นั้น ผ่านทุกอย่างที่พวกเราทำ ไม่ใช่แค่ผ่านตัวผู้บริหาร สินค้าหรือการทำมาร์เก็ตติ้งอย่างเดียว การจะทำแบบนั้นได้ พนักงานต้องมีความเข้าใจและแชร์วัฒนธรรมเดียวกัน เพราะเขาคือคนที่ต้องคิดค้นและ นำเสนอบริการให้กับลูกค้า (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 171)

ผมนึกไปถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป หลาย ๆ อย่างที่เราค้นพบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการ “เดิน” เหนือจรดใต้เพื่อเข้าถึงลูกค้าความไม่เชื่อถือนในสิ่งที่ “เป็นไปไม่ได้” และความคิดแบบมयरอง รวมถึง ความสนุกสนานที่มากกว่าบริษัททั่วไป สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นจุดแข็งของเรา ไม่ใช่เทคโนโลยี หรือ บประมาณ แต่เป็นคน คนต่างหากที่ทำให้เราไม่เหมือนคู่แข่ง และมีจุดยืนของตัวเอง (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน-ธนา เรือร้อจจริยะ, หน้า 140)

**สร้างแรงบันดาลใจ** ให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติและการกระตุ้นการมองโลกในแง่ดีของ พนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตอนนี้ได้กลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติไปแล้วที่เวลาผมอ่านเจอคำคมดี ๆ ที่ไหน ผมมักจะ SMS ไปให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ หรือหากผมไปอ่านบทความอะไรที่ดี ๆ น่าสนใจและสามารถกระตุ้น กระบวนการคิดการทำงานของพนักงานได้ ผมก็มักจะแชร์บทความเหล่านั้นกับพนักงานผ่านทางอีเมลบ้าง หรือเว็บไซต์บ้าง (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 177)

ถ้าคุณบอกว่าปีที่ผ่านมาเราประสบความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่เราทำ คือการเปลี่ยนวิธีการจัดการคน ไม่ใช่เทคโนโลยี ไม่ใช่การตลาด มันเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติต่อพนักงาน คุณสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร คุณสร้างจิตวิญญาณของผู้ชนะอย่างไร คุณทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานหนักขึ้นได้อย่างไร (Sigve's Way- ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 15)

**ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน** โดยเฉพาะการสร้างผู้นำใหม่ โดยไม่กังวลว่าสักวันหนึ่งลูกน้องจะเก่งกว่า เนื่องจากไม่ต้องการให้องค์กรมีแต่ผู้ตามที่พร้อมจะเห็นด้วยกับผู้นำตลอดเวลา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดว่าหน้าที่ของผู้นำก็เหมือนโค้ชฟุตบอล หาผู้เล่นที่เก่งๆ มาร่วมทีม จัดสรรหน้าที่ของแต่ละคนให้เหมาะสมและพยายามทำให้ทีมทำงานด้วยกันได้ไม่สะดุด อีกบทบาทที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ ต้องสร้างผู้นำใหม่ๆ ข้อแรก คุณต้องมองหาคนที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีในการทำงาน ข้อสอง คุณต้องให้โอกาสเขาค้นหาตัวเอง ให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้เครื่องมือในการทำงาน ทั้งงบประมาณและกำลังคน ข้อสามซึ่งน่าจะยากที่สุด คือคุณจะต้องทำใจยอมรับให้ได้ว่าเมื่อวันนั้นมาถึง คุณต้องพร้อมที่จะก้าวลงจากตำแหน่งและผลักดันให้ผู้นำคนใหม่ก้าวขึ้นแทน ซึ่งเขาอาจจะดีกว่าหรือเก่งกว่าคุณด้วยซ้ำ (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 24-25)

**รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง** โดยเฉพาะการรับพนักงานใหม่ จะคัดเลือกโดยเน้นทัศนคติมากกว่าทักษะรวมถึงการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมมักจะพูดเสมอว่า เวลาเลือกคนมาทำงานด้วย ผมจะดูที่ทัศนคติมากกว่าทักษะเพราะผมเชื่อว่าทัศนคติที่ดีเป็นตัวกำหนดการกระทำและผลงานที่จะตามมา มีหลายคนถามผมว่า แล้วทัศนคติที่ดีคืออะไร สำหรับผมแล้ว ทัศนคติที่ดี ประกอบด้วย ความรัก ความมุ่งมั่นในงานที่ทำ และที่สำคัญ คือ ความเชื่อมั่น ทุกสิ่งสามารถเกิดขึ้นได้ หากเราพยายาม (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 60)

ในโลกของการทำธุรกิจทุกวันนี้ คนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ดังนั้นซีอีโอควรใช้เวลาไม่น้อยกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของเวลาทั้งหมดในการดึงคนดีที่มีฝีมือมาร่วมงาน พัฒนาเขาเหล่านั้นให้มีศักยภาพมากขึ้น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถรักษากลุ่มคนเหล่านี้ไว้กับองค์กรนาน ๆ (My Life as a Coach – ซิคเว่ เบรกเก้, หน้า 125)

**บริหารงานแบบกระจายอำนาจ** เชื่อมันและให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้บริหารระดับรองลงมา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ต้องเชื่อมั่นในพนักงานของคุณ (*Trust Your People*) มีบริษัทดั้งเดิมจำนวนมากใช้ระบบสั่งการ (*Command*) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรซึ่งไม่มีทางใช้ได้กับดีแทค คุณต้องสามารถเชื่อมั่นพนักงานและกระจายอำนาจบังคับบัญชาออกไป จงมอบอำนาจให้ผู้คน (*Empower*) อย่างนำโดยการสั่ง แต่ให้นำโดยทีมเวิร์ค (*Lead by Teamwork*) แทน (*Sigve's Way- ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 16*)

วิธีบริหารของคุณชิคเว่เหมือนไม่บริหาร คุณชิคเว่ชอบบอกพวกเราเสมอว่า เขาเป็นโค้ชที่คอยดูแลสารทุกข์สุกดิบของผู้เล่นและหาผู้เล่นที่เก่ง ๆ มาในตำแหน่งที่ต้องการและคอยสร้างพัฒนาการให้เติบโตไปพร้อมองค์กร ซึ่งคุณชิคเว่ก็ทำอย่างนั้นจริง ๆ เป็นซีอีโอที่ไว้ใจลูกน้องมาก ๆ พยายามที่จะเป็นผู้อำนวยงานให้น้อยที่สุด ไม่เคยดูภาพยนตร์โฆษณาก่อนฉายจริง ไม่เคยสงสัยหรือไม่เคยต้องการรับรู้แผนการตลาดในรายละเอียด แต่ถ้ามีปัญหาก็เดินเข้าไปถามได้ทุกเวลาทุกที่ (*HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนต์พลิกคน-ธนา เรียร์อัจฉริยะ, หน้า 133 -136*)

**กำหนดเป้าหมายในการทำงาน** ใช้ความกดดันและการกำหนดกรอบความคิด (Mind Set) เป็นเครื่องมือผลักดันให้ลูกน้องเกิดการปรับตัวในการทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมจะต้องทำทนายและกดดันพวกเขาเหล่านั้นตลอดเวลา เพราะมันเป็นทางเดียวที่จะทำให้เขาแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ (*My Life as a Coach - ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 25*)

คนชอบมองผมแปลก ๆ หรือไม่ก็เห็นว่าผมพูดเล่น เวลาที่ผมบอกว่า ผมชอบเห็นลูกน้องรู้สึกเหมือนต้องประคองตัวอยู่ตรงปากเหวตลอดเวลา แต่ผมหมายความว่าพูดจริง ๆ นะครับ เคยรู้สึกมั้ยครับว่า เวลาที่เจ้านายโยนงานใหม่มาให้ทำ โดยเป็นงานที่เราไม่เคยทำมาก่อน เราจะรู้สึกตื่นเต้น กดดัน เครียด แต่ในขณะเดียวกันเราจะพยายามผลักดันตัวเองให้เรียนรู้มากขึ้น ทำการบ้านมากขึ้น คิดมากขึ้น... ถ้าเราไม่ได้รับโอกาสให้ลองทำสิ่งใหม่ ๆ ดูบ้าง เราก็คงไม่รู้ศักยภาพที่แท้จริงของตัวเอง (*My Life as a Coach - ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 36*)

วัฒนธรรมดีแทคในมุมมองของผมคือ กล้าเสี่ยง มีพลวัตและปรารถนาที่จะทำงานหนักมาก ๆ ... อีกข้อหนึ่งคือต้องยินดีที่จะทำงานภายใต้ “ความกดดันของเป้าหมายที่วางไว้” (*Sigve's Way- ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 25*)

คุณชิคเว่เป็นคนชอบตั้งเป้า อาจจะเป็นเพราะตั้งแล้วได้ก็ได้ ตั้งแต่แผนร้อยวันเป็นต้นมา เป้าที่ตั้งก็มักจะเป็นการทำทนายในระดับที่ฝ่ายการเงินชอบบอกว่าเป็นไปไม่ได้และยิ่งดูเหมือนเป็นไปไม่ได้ คุณชิคเว่จะยิ่งชอบและคิดว่าเป็นเรื่องของ Mindset พอตั้งใจแล้วทุก ๆ อย่างมันจะมาเองและก็เป็นอย่างนั้นจริง ๆ (*HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนต์พลิกคน-ธนา เรียร์อัจฉริยะ, หน้า 136*)

**ให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม** เพื่อรักษาจิตใจของคนที่ตั้งใจทำงาน ขณะเดียวกันก็เปิดกว้างให้พนักงานมีโอกาสพิสูจน์ความสามารถของตัวเอง โดยสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ได้อย่างเปิดอก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

หัวหน้าที่ดีต้องสามารถใจดีกับคนที่ตั้งใจทำงานและเข้มงวดกับคนที่ไม่มีความรับผิดชอบหรือชอบเอาเปรียบคนอื่นได้พอ ๆ กัน แต่ก่อนจะตัดสินใคร ต้องให้โอกาสเขาอธิบายตัวเองด้วยนะครับ บางคนที่ไม่ค่อยมีผลงาน อาจไม่ได้มาจากความขี้เกียจหรือขาดความรับผิดชอบ แต่อาจเป็นเพราะเขาไม่เหมาะกับงานที่ทำอยู่ก็ได้ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 119-120)

### - ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

**เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาท** โดยผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องรับหน้าที่ตั้งแต่การบริหารธุรกิจโดยรวม ไปจนถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การจำกัดบทบาทของซีอีโอให้เป็นแค่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารจึงไม่เพียงพอในการนำธุรกิจให้อยู่รอดในสภาพการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผมมองว่าบทบาทของซีอีโอน่าจะครอบคลุมถึงการเป็นประธานเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาคน (Chief People Officer) และประธานเจ้าหน้าที่ด้านประชาสัมพันธ์ (Chief PR Officer) ด้วย... ในขณะเดียวกัน ซีอีโอยังต้องสามารถเข้าถึงได้ พร้อมทั้งจะตอบข้อสงสัยของสาธารณชนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมว่าองค์กรของตนนั้นเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เราต้องยอมรับว่าบทบาทที่เพิ่มขึ้นนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง หากเราไม่สามารถปรับตัวให้ทัน เราก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเรารู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังจะมา และพยายามหาวิธีรับมือกับมัน เราอาจพลิกวิกฤติเป็นโอกาสและต่อยอดธุรกิจของเราได้เช่นกัน (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 125)

**เข้าถึงลูกค้าเชิงรุก** โดยชิคเว่ มักจะใช้วิธีการเดินสายพบหน้า (Walk the Talk) และการจับมือ (Shake Hand) เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีแก่ลูกค้าและร้านค้า ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ เนื่องจากชิคเว่เชื่อว่า ไม่มีประโยชน์หากจะออกสินค้าหรือบริการมากมายแต่เป็นบริการที่ไม่ถูกใจลูกค้า โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การ “เดิน” ก็เป็นส่วนหนึ่งที่คุณคิดจะทำ ในสองปีที่ผ่านมาคุณคิดจะไปมาแล้ว 60 กว่าจังหวัด และไม่ใช่แค่อำเภอเมืองแต่ตลอดไปตามชนบท ไปทำกิจกรรมกับพนักงานบ้าง เยี่ยมลูกค้าบ้างและเก็บ ข้อมูลที่ได้พบได้คุยได้พบได้เห็นกลับมาทุกครั้ง (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคน-ธนา เรียร์ อัจฉริยะ, หน้า 136)

วิธีการเดิน เดินไปสัมผัสลูกค้าไปฟังลูกค้าจริง ๆ เป็นวิธีที่แหกคอกซีอีโอทั่วไป ที่ต้องใส่สูทประชุม แต่ในออฟฟิศ และเจอแต่บุคคลสำคัญ รับฟังรายงานจากผู้บริหารแล้วตัดสินใจ (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคน-ธนา เรียร์อัจฉริยะ, หน้า 102)

**ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารความคาดหวัง** เนื่องจาก DTAC มีจุดขายที่สำคัญคือการบริการ ดังนั้น การให้บริการจึงต้องสร้างความประทับใจให้ลูกค้าให้มากที่สุด ด้วยการใส่ใจรายละเอียด และให้บริการที่มากกว่าสิ่งที่สัญญาว่าจะทำ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การทำธุรกิจที่มีบริการคือหัวใจสำคัญ เราต้องทุ่มเทและใส่ใจในทุกรายละเอียด เพื่อให้แน่ใจว่า ลูกค้าจะได้รับความประทับใจทุกครั้ง ทุกที่ และทุกเวลาที่เข้ามาใช้บริการ ดังนั้น คำขวัญประจำใจของ คนทำงานบริการ คือ “ไม่มีอะไรเล็กน้อยเกินไปที่จะรู้ และไม่มีอะไรยิ่งใหญ่เกินไปที่จะพยายาม” (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 95)

การทำธุรกิจในปัจจุบันเราต้องทำมากกว่าพูด ไม่ใช่พูดมากกว่าทำ การไม่ตกปากรับคำอะไรที่ มากมายเกินไป เป็นการบริหารความคาดหวังของลูกค้าระดับหนึ่ง...ความจริง การ Under Promise, Over Deliver นี้ไม่ได้หมายความว่าเราจะอยู่เฉย ๆ โดยไม่คิดจะทำอะไรเลย แต่หมายถึงการที่เราต้องพยายาม ให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า โดยไม่วาดอ้างสรรพคุณจนเกินงาน หรือรับปากอะไรที่เรา (ยัง) ทำไม่ได้ต่างหาก ... ถ้ามองว่าลูกค้าจะรู้สึกอย่างไร เขาย่อมรู้สึกดีและอยากกลับมาใช้บริการของคุณอีก เพราะคุณมอบบริการ ที่ดีเกินคาด และที่สำคัญ โดยที่เขาไม่ได้ร้องขอ (My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 164 -165)

**แสดงออกซึ่งความกล้าในการยอมรับความผิดพลาด** เพื่อสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ซึ่งมี ลักษณะของความไว้วางใจและการเปิดเผย ชิคเว่จึงแสดงให้เห็นพนักงานดูเป็นตัวอย่างว่า แม้แต่ผู้บริหาร ก็สามารถผิดพลาดได้ เพียงแต่ต้องกล้ายอมรับและนำมาสรุปบทเรียน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของ หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้



การกล้าแสดงความรับผิดชอบยังเป็นการแสดงออกถึงความเป็นผู้ใหญ่ของคนเราด้วย ผมว่าคนที่ไม่รู้จักรักก็คือคนที่ไม่ยอมรับความจริงและกล้ารับผิดชอบต่อการกระทำของตัวเอง ผมมักจะบอกพนักงานว่า ผมอยากให้เราเป็น *Blame-Free Organization* หรือองค์กรที่ปราศจากการชี้นิ้วกล่าวโทษกัน เมื่อมีปัญหา ก็ไม่บ่นสวะให้คนอื่นแต่กล้ายอมรับความผิดนั้นและพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงตัวเอง...ถ้าเราอยากจะเป็นองค์กรที่ *Friendly, Dynamic* และ *Creative* เราต้องสอนให้คนของเรากล้าที่จะพลาด ยิ่งพลาดเร็วเท่าไร ยิ่งเรียนรู้เร็วเท่านั้น และที่สำคัญคือผู้นำต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วย ผู้บริหารหลายต่อหลายคน ล้วนเคยทำพลาดกันมาแล้วทั้งนั้น แต่พวกเขาที่เรียนรู้และเติบโตขึ้น (*My Life as a Coach – ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 188 -190*)

**แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจทำสิ่งใหม่** ในการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของแบรนด์ ตั้งแต่การใช้สี การเปลี่ยนชื่อแบรนด์ใหม่เพื่อให้สื่อถึงความสนุกและความสดใส ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ใหม่ด้วยตัวผู้บริหารระดับสูงผ่านการเดิน แทนการแถลงข่าวอย่างเป็นทางการทั้งที่เป็นเรื่องเสี่ยงและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคนบอกว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณต้องเล่นกับอารมณ์ (*Play on Emotion*) ... CEO ไม่ได้มีความหมายเฉพาะ *Chief Executive Officer* แต่ยังเป็น *Chief Emotional Officer* อีกด้วย ...คุณจำเป็นต้องผ่อนคลายมากกว่าปกติ เพราะเราขายสินค้าสำหรับอุปโภคบริโภค (*Consumer Brand*) ขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ เราต้องสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ดีแท้ให้สุดใหม่ ดังนั้นเราจะเป็นต้องลุกขึ้นมาเดินบ้าง เราต้องดูผ่อนคลายขึ้น เราต้องดูมีความสุข (*Sigve's Way- ชิคเว่ เบรกเก้, หน้า 15-16*)

เราล้างภาพผู้หญิงแก่ ๆ ของดีพร้อมท์ออกนักข่าวได้ด้วยการเดินของซีอีโอ เป็นบทเรียนที่ผมได้รับว่าแบรนด์ไม่ใช่เป็นเรื่องของโลกโก้หรือโฆษณาใหม่ แต่เป็นเรื่องจริงที่เราต้องทำให้เห็นและอยู่กับมันจริง ๆ คนถึงจะเชื่อ (*HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน-ธนา เขียวอัจฉริยะ, หน้า 114*)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.2.2 คุณต้น ภาสกรนที องคกร บริษัท ไออิซี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

### ข้อมูลเบื้องต้น

ต้นเป็นผู้ประกอบการที่ปลุกปั้นธุรกิจจากมูลค่าไม่กี่ล้านบาทขึ้นมาเป็นหลักพันล้านบาทได้ในชั่วระยะเวลาไม่กี่ปี โดยมีปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การทำการตลาดแบบนอกกรอบ และการนำความคิดเหล่านั้นมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนคนอื่น

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณสมบัติของต้น จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กเรื่อง **ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ต้น ไออิซี”** ซึ่งเล่าเรื่องราวชีวิตของต้น จากจุดเริ่มต้นตั้งแต่ติดลบ จนสามารถสร้างอาณาจักรธุรกิจในครือไออิซีได้สำเร็จ มีเนื้อหาตั้งแต่การเริ่มต้นสะสมประสบการณ์ของต้นในฐานะลูกจ้าง ก่อนจะมาประกอบธุรกิจของตัวเอง โดยเริ่มต้นจากการเป็นเจ้าแก๊งของกิจการเล็ก ๆ การขยายกิจการไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ จนถึงการนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ และการแสดงวิสัยทัศน์ในอนาคต สอดคล้องกับชื่อของหนังสือ **“ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน”** ซึ่งสะท้อนให้เห็นความคิดความเชื่อของต้นว่า ชีวิตมีทางออกเสมอ หากสู้ชีวิต ไม่ยอมแพ้ต่อโชคชะตาและอุปสรรค ดังนี้

### - ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้วางใจได้

**บุคลิกโดยรวมดี มีความน่าเชื่อถือ** จนทำให้ผู้ใหญ่เกิดความเมตตา ให้ความช่วยเหลือและตัดสินใจให้โอกาสในการทำธุรกิจ เนื่องจากตอนเริ่มต้นธุรกิจ คุณต้นยังไม่มีเงินลงทุนมากนัก แต่มีบุคลิกของคนสูงส่ง มีความรับผิดชอบ ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ใหญ่หลายท่าน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*ในมุมมองผม คุณต้นเป็นคนขยันทำกิน มั่นสมอง ชื่อสัตย์ คำพูดเขาเชื่อถือได้ และเอาตัวรอดได้ คนเราขยัน ชื่อสัตย์นี้เรียกว่าไม่อดตายนะ... ผมไม่กล้าพูดว่าผมมีบุญคุณกับเขา เพราะขึ้นอยู่กับตัวเขาเอง ถ้าเราช่วยเขาแล้วเขาไม่มีมันสมองก็เหมือนเอาเงินไปฉีกทิ้ง (เฮียกวง, หน้า 106)*

*ผมตัดสินใจให้คุณต้นเช่าร้าน เพราะเห็นว่าเป็นคนตั้งใจทำมาหากินเป็นคนทำงาน ตอนที่คุณต้นมาพบ ผมอ่านออกว่าเขาเป็นคนสูงส่งเหมือนกับที่ผมเคยรู้จักจึงให้โอกาสเขา และผมก็พอดูโหวงเฮ้งเป็นบ้าง ผมก็ดูโหวงเฮ้งของของคุณต้นด้วยว่าอนาคตเขาจะไปได้หรือไม่ น่าไว้วางใจแค่ไหน...ที่ผ่านมามีไม่ผิดหวังที่ไว้วางใจคนคนนี้ (นริศร์ อัสสานวงศ์, หน้า 117-118)*

**ติดดิน เข้าถึงได้ง่าย** เป็นคนสบาย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง พร้อมทั้งจะลงมือทำงานเคียงข้างพนักงานโดยไม่ถือตัว แม้แต่การขัดห้องน้ำเองหรือช่วยพนักงานล้างจานในวันเปิดร้านวันแรก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แม้ว่ากิจการจะเริ่มขยายใหญ่ขึ้น พนักงานเพิ่มขึ้น ทำงานเป็นออฟฟิศ คุณต้นก็ยังนั่งกางเกงขาสั้น คือเป็นคนง่าย ๆ และเป็นคนทำงานจริง ไม่ใช่มานั่งชี้สั่งลูกน้องอย่างเดียว คุณต้นไม่ได้มองว่าเธอเป็นลูกน้อง ชั้นเป็นเจ้านาย และเป็นคนไม่ค่อยมีพิธีรีตองอะไรมากมาย ง่าย ๆ สบาย ๆ กินก็กินด้วยกัน ไม่ถือเนื้อถือตัว ตอนนี้อยู่ต้นก็ยังเหมือนเดิม” (สมจิตร์ สุขสามเรือน, หน้า 39)

**กล้ายอมรับความผิดพลาดและนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน** คุณต้นเป็นคนไม่ดันทูริง หากรู้ตัวว่าตัดสินใจผิด ก็กล้าที่จะยอมรับว่าตัวเองล้มเหลว โดยเก็บความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์เพื่อจะได้ไม่ตัดสินใจผิดพลาดอีก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตอนที่ผมล้มเหลว ผมก็พร้อมยอมรับความล้มเหลวด้วยความเคารพ ยอมรับแต่ไม่ยอมแพ้ และถึงจะไม่ยอมแพ้ แต่ผมก็ไม่ดันทูริง...ความสำเร็จและความล้มเหลว มีคุณค่าที่เหมือนกันอยู่ข้อหนึ่ง คือให้ประสบการณ์แก่ชีวิต ถ้าเราล้มแต่คิด ไม่ยอมลงมือทำ แม้แต่ประสบการณ์ความล้มเหลวก็ยังมีประโยชน์สำหรับผม ประสบการณ์ในแง่ลบไหนก็ล้วนมีคุณค่า แต่ใครจะได้คุณค่าจากประสบการณ์มากน้อยกว่ากัน ก็อยู่ที่ว่าใครจะสรุปบทเรียนได้ดีกว่ากัน (ตัน ภาสกรนที, หน้า 202)

**โอบอ้อมอารี รู้จักให้อภัย** โดยเฉพาะตอนเริ่มต้นธุรกิจซึ่งลักษณะการทำกิจการยังเป็นรูปแบบการประกอบการขนาดเล็ก คุณต้นจึงใช้หลักการบริหารพนักงานเสมือนเป็นคนในครอบครัว คือให้อภัย หากทำผิดพลาด รวมถึงช่วยเหลือเกื้อกูลพนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เรื่องงานมีปัญหา ทำงานล้มเหลวเขาก็ไม่ว่า ได้แต่บอกว่า คุณทำธุรกิจพันล้านของผมพลาดไปแล้วนะเออ ต่อไปถ้าผมสั่งแล้วต้องทำแบบนี้ละ คุณจะละเลยไม่ได้ เขาไม่มีตวาดหรือว่าเพราะของมันเสียหายไปแล้วพูดไปมันก็ไม่ได้อะไรขึ้นมา ไม่เคยเห็นแกดู แต่ถ้าทำผิด เราจะซึ่มไปด้วยตัวเอง (อุษณีย์ เบลี้นโมพี, หน้า 48)

**เปิดเผย รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** โดยเฉพาะเมื่อกิจการในเครือ “ไออีซี” เริ่มขยายตัวขึ้น ทำให้มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก คุณต้นจึงนำเป้าหมายในการเข้าตลาดหุ้นมาใช้ในการสร้างระบบบริหารงานและระบบบัญชี โดยมองว่าความโปร่งใสในการทำงานจะทำให้บริษัทได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้นทั้งจากต่างประเทศ สถาบันการเงิน คู่ค้า และพนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ยิ่งไออีซีขยายตัวมากเท่าไร ผมก็เริ่มคิดถึงอนาคตของไออีซีในมุมมองของความรับผิดชอบต่อองค์กรและพนักงานมากขึ้นเรื่อย ๆ ...ผมเริ่มคิดถึงการทำไออีซีเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาตั้งแต่ปี 2545 เพราะองค์กรใหญ่ต้องการระบบและการบริหารจัดการแบบมืออาชีพอย่างแท้จริง องค์กรต้องอยู่ด้วยระบบมิใช่ตัวบุคคล ...กฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่ขั้นตอนพิจารณาจนถึงการควบคุมเมื่อบริษัทอยู่ในตลาดหุ้นแล้ว จะช่วยสร้างระบบที่โปร่งใสให้กับไออีซี...การนำไออีซีเข้าตลาดหุ้น จะทำให้ระบบบัญชีโปร่งใส มีกรรมการอิสระมาช่วยดูแล มีผู้ถือหุ้นคอยตรวจสอบ บางคนอาจคิดว่านี่คือพันธนาการ แต่สำหรับผมแล้วองค์กรยิ่งใหญ่ขนาดเท่าไร การมีคนมาช่วยดูแลและตรวจสอบเพิ่มขึ้นยิ่งเป็นเรื่องดี (ต้น ภาสกรนที, หน้า 192- 194)

**เป็นผู้ให้** โดยเฉพาะการให้ความรู้แก่ผู้อื่น โดยมองว่าที่ตัวเองประสบความสำเร็จมาทุกวันนี้มาจากการเรียนรู้ประสบการณ์จากคนอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่ง ดังนั้นคุณต้นจึงยินดีถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเป็นวิทยาทานแก่ผู้ที่สนใจ และให้ความรู้ในการทำกิจการแก่ผู้อื่นเช่นกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คนที่เคยได้รับเท่านั้นจึงรู้คุณค่าของการให้ เมื่อก่อนทำโรงงาน ผมมีโอกาสได้ไปดูโรงงานของคนอื่นกว่า 30 แห่ง เมื่อโรงงานไออีซีกรีนที่เดินเครื่อง ผมก็พร้อมให้ผู้อื่นมาดูและศึกษาโรงงานของเราเช่นกัน นอกจากนั้นผมเคยได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์และแง่คิดจากผู้ใหญ่จำนวนมาก เมื่อถึงวันหนึ่ง ผมจึงพร้อมถ่ายทอดประสบการณ์ของผมให้คนอื่นได้รับรู้ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 204)

#### - ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

**ฉลาด มีความสามารถในการคิด** เป็นบุคคลที่มีความฉลาด มีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ถึงแม้จะสำเร็จการศึกษาแค่ระดับม.ศ.3 เนื่องจากตัดสินใจออกจากโรงเรียนเพื่อมาทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ลักษณะนิสัยของคุณต้นจะคล้ายผม อยากรู้ อยากเห็น และสร้างตัวมาจากที่ไม่มีอะไรมาเลย เหมือนผม ... เป็นคนขยัน ฉลาด ใฝ่รู้ ถามโน้นถามนี้ นิสัยดี คล่อง และสำคัญที่สุดคือ ความซื่อสัตย์ (วันชัย จิราธิวัฒน์, หน้า 94)

แม็กไกเวอร์ ตัน เป็นฉายาที่พวกเราเรียกคุณต้น เวลาที่ใครติดปัญหาอะไร ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ไปรโมชั่น ธุรกิจ งานต่างๆ ก็จะมาปรึกษาพูดคุยกับคุณต้น เขาจะแก้ไขได้ทุกปัญหา... มีคำพูดที่คุณต้นชอบพูดคือ ไม่ต้องคิดมากหรอก คิดมากแล้วบัสสวาระเหลือๆ ลีๆ เขาเป็นคนคิดลึกๆ ไม่มีใครรู้ แต่ไม่คิดมาก เขาคิดลึกทุกอย่างที่จะทำ คิดแบบละเอียด แต่ถ้าคิดมากแล้วไม่ได้ทำ (ฐิติมา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 130)

คุณต้นยังมีจุดเด่นที่สมอง เขาคิดไปได้เรื่อยๆ มีอะไรใหม่ๆ ตลอดเวลา...เขาเป็นคนไม่อยู่เฉย (อุษณีย์ เปลี่ยนโมที, หน้า 48)

**มีจิตใจใฝ่รู้** เมื่อไม่รู้ก็จะหาความรู้ด้วยการสังเกตและตั้งคำถาม โดยก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจใหม่ทุกครั้ง คุณต้นจะหาข้อมูลอย่างละเอียด หรือแม้แต่ไปศึกษาดูงานจากต่างประเทศ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ชีวิตการทำธุรกิจของผมผ่านมามีทั้งร้านก๊อปปี้ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านเสริมสวย ร้านถ่ายรูป ธุรกิจถ่ายภาพแต่งงาน เร็ลเอสเตด ฯลฯ ทุกครั้งที่เริ่มต้นธุรกิจใหม่ที่ผมไม่เคยทำมาก่อน ผมจะหาความรู้ด้วยการตั้งคำถาม (ตัน ภาสกรนที, หน้า 17)

ผมไม่มีความรู้เกี่ยวกับหนังสือเลย แต่การหาความรู้ไม่ใช่เรื่องยาก เพียงแค่รู้จักถาม...ทุกครั้งที่เราถาม เราจะได้ความรู้เพิ่ม (ตัน ภาสกรนที, หน้า 34)

ผมทำธุรกิจร้านอาหารทั้งที่ทำอาหารไม่เป็น แต่ก็สามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะศึกษาหาข้อมูลอย่างจริงจังทั้งจากการถามและการสังเกต (ตัน ภาสกรนที, หน้า 68)

**มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด** สามารถอธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจสิ่งที่คุณต้นวางแผนจะทำและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

นอกจากนี้เขายังโดดเด่นเรื่องการนำเสนอ เวลาเขาพูดจะเห็นภาพชัดมากเหมือนได้ดูวีซีดี  
(จิตติมา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 128)

**มีความเข้าใจโลก** เนื่องจากคุณต้นสะสมประสบการณ์ในการทำงานมานานมาก เวลาทำงานจึงไม่  
คาดหวังและไม่คิดกังวลล่วงหน้า เพียงแต่ทำหน้าที่ทุกวันให้ดีที่สุด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพื  
กเกิดปัญหในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เขาจะบอกว่าเร็วเมื่อถึงท่าหัวก็จะตรงเอง เวลามีอุปสรรคเขาจะพูดประโยคนี้เสมอ  
(จิตติมา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 130)

**มีความมุ่งมั่น** ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ทำให้คุณต้นประสบความสำเร็จ สามารถสร้างเนื้อสร้างตัว  
จากลูกจ้างเป็นเจ้าของกิจการ เพราะมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ โดยมี  
ตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพืกเกิดปัญหในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

วลาสนานั้นเป็นสิ่งที่คนอื่นให้มา แต่ความมุ่งมั่นและตั้งใจเป็นสิ่งที่เราต้องลงแรงด้วยตัวเอง トラบที่  
เรายังมีความมุ่งมั่น ความตั้งใจและพยายามให้ถึงที่สุด ทุกสิ่งทุกอย่างอาจเป็นจริงได้ตามที่เราใฝ่ฝัน (ต้น  
ภาสกรนที, หน้า 17)

ในชีวิตของคนเรา ความมุ่งมั่นเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเราคิดเสมอว่า เราทำได้ พยายามกับทุกเรื่องให้  
ถึงที่สุด ไม่ยอมแพ้ต่ออะไรง่าย ๆ แม้แต่เรื่องเล็กๆ โอกาสที่ความสำเร็จจะเป็นของเราก็มีอยู่สูงยิ่ง (ต้น  
ภาสกรนที, หน้า 59 -60)

**พร้อมที่จะทำงานหนัก** เป็นคนขยัน ทำงานหนักและทุ่มเท โดยคุณต้นมักบอกว่าที่ประสบ  
ความสำเร็จได้ในทุกวันนี้ เป็นเพราะลงมือทำงานหนักกว่าคนอื่น โดยไม่เกียจงาน แต่วิ่งเข้าหางาน  
และมองว่าการทำงานทำให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพืกเกิดปัญห  
ในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณต้นเป็นคนขยันมาก แทบจะทำงานตลอดไม่ค่อยพักนะ ช่วยกันทำงานทุกอย่างและร้านปิดดึก  
มาก...ตอนนั้นคุณต้นยังใส่เสื้อผ้าเก่า ๆ วิกต็อก ๆ แยกหนังสือพิมพ์ขึ้นรถทัวร์ที่จอดอยู่หน้าบ้าน ทำแบบนี้  
ทั้งวัน ตอนแรก ๆ ที่เห็นก็ยังคุณต้นเป็นขนาดนี้เลยหรือ ไม่เคยเจอ (สมจิตร์ สุขสามเรือน, หน้า 38)

**มีไหวพริบในการเลือกทำธุรกิจ คิดนอกกรอบริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากคนอื่น** ในการเริ่มต้นกิจการใหม่ คุณต้นจะไม่ทำในสิ่งที่คนอื่นทำอยู่แล้ว แต่จะทำเลือกสิ่งใหม่หรือสร้างจุดขายที่แตกต่าง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*ความสำเร็จทางธุรกิจของผมส่วนหนึ่งมาจากการริเริ่มสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นที่ขายบุคที่เมืองชลบุรี ธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน หรือโออิชิ ภัตตาคารบุฟเฟ่ต์อาหารญี่ปุ่นแห่งแรกในเมืองไทยที่ทำให้คนรู้จักผมมากที่สุด ทั้งหมดล้วนเกิดจากริเริ่มสิ่งใหม่และทำความแตกต่างให้เด่นชัด การทำธุรกิจที่ดี หากมีจุดขายเรื่องความแตกต่าง ก็จะได้เปรียบคู่แข่ง (ต้น ภาสกรนที, หน้า 42)*

**ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องเสมอ** เนื่องจากคุณต้นเคยเป็นลูกจ้างมาก่อน จึงเข้าใจความรู้สึกของพนักงานเป็นอย่างดีว่า พนักงานอาจจะละเลยคำสั่งของเจ้าของกิจการ โดยคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ ดังนั้น หากคุณต้นให้ความสำคัญกับเรื่องใด ก็จะไม่ใช้คำพูดสั่งการอย่างเดียว แต่ลงมือทำให้พนักงานเห็นเป็นแบบอย่าง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*การที่จะสอนลูกน้องให้เชื่อถือและยอมรับ จะต้องทำเป็นตัวอย่างก่อน เพราะถ้าเพียง แคพูด เขาอาจจะฟัง แต่ถ้าคุณลงมือทำ เขาจะเชื่อ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 56)*

**มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ** สามารถมองอนาคตอย่างปรุโปร่ง ว่าจะมีสิ่งใดเกิดขึ้น เช่น ก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนทำโรงงานผลิตชาเขียวโออิชิอย่างเต็มตัว คุณต้นจะใช้วิธีจ้างคนอื่นผลิตและทดลองวางตลาดก่อน เมื่อมองเห็นอนาคตของธุรกิจคร่าว ๆ จึงตัดสินใจลงทุนเต็มที่ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*เวลาที่เราลงแรงไปพักหนึ่ง เราจะเริ่มมองเห็นว่าธุรกิจไหนไปรอดหรือไม่รอด ไม่ชัดเจนชนิดมั่นใจ 100 % แต่พอมองเห็นปลายทางแห่งความสำเร็จ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 41)*

**บริหารความเสี่ยง** คุณต้นมักกระจายความเสี่ยงของธุรกิจด้วยการริเริ่มธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจเดิม เช่น เมื่อทำธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานจนประสบความสำเร็จ ก็ขยายธุรกิจไปทำภัตตาคารบุฟเฟ่ต์อาหารญี่ปุ่น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในยามที่ธุรกิจดี ผมมักจะคิดถึงการกระจายความเสี่ยง เพราะเข้าใจสัญธรรมชาติที่ไม่มีอะไรที่จะดีอย่างต่อเนื่องตลอดไป ไม่มีวันตก แม้จะรู้ว่าธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานเป็นธุรกิจที่มีอนาคตยาวไกล ไม่ใช่ธุรกิจแฟชั่น แต่ผมก็ยังเลือกกระจายความเสี่ยง (ต้น ภาสกรนที, หน้า 111)

**เป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร** โดยไม่รอให้ถึงจุดที่สถานการณ์บีบบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การคิดโปรโมชันใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจถ่ายภาพแต่งงานเพื่อขยายฐานลูกค้าจากลูกค้าระดับบนไปสู่กลุ่มลูกค้าระดับกลาง หรือการขยายกิจการโดยพัฒนารูปแบบร้านถ่ายภาพแต่งงานใหม่ เพื่อให้เกิดความหลากหลายและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จุดเด่นของคุณต้น คือเป็นคนตัดสินใจเร็วมาก มองอะไรที่ไม่เหมือนใคร มองกว้าง และเน้นกิจกรรมโปรโมชันมาก แม้ว่าการแข่งขันของธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานในยุคแรกๆ จะยังไม่รุนแรง เขาก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ (ฐิติมา ศรี อุทัยศิริวงศ์, หน้า 128)

**พัฒนาระบบงาน ให้ความสำคัญกับการจัดการต้นทุนเรื่องเวลา ใช้ความรวดเร็วในการทำงาน** โดยมองว่าความล่าช้าในการทำงานหรือการตัดสินใจจะทำให้สูญเสียโอกาสสร้างรายได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณต้นทำงานเร็วมาก ถ้าเซ็นสัญญาวันนี้ พรุ่งนี้เช้าแบบแปลนมาแล้ว...เพียงแค่นั่งใจที่ดินแปลงนี้ ยังไม่ทันทำสัญญาเลย คุณต้นก็ให้คนร่างแบบมาแล้ว (ฐิติมา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 128)

ในการทำธุรกิจ ความเร็วและข้อมูลที่แม่นยำเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าตัดสินใจเร็ว ผมเชื่อว่าจะสามารถแทรกตัวขึ้นเป็นผู้นำตลาดได้ การเป็นแบรนด์ผู้นำในตลาดเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะสินค้าทุกประเภทแบรนด์ผู้นำ 2-3 แบรนด์แรกจะมียอดขาย 60-70 % ส่วนอีก 30-40 % จะเป็นแบรนด์เล็ก ๆ ที่เป็นผู้ตาม (ต้น ภาสกรนที, หน้า 162-163)

**กำหนดเป้าหมายในการทำงาน ใช้วิธีสร้างแรงกดดันจากสถานการณ์สมมุติ เพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดการระดมความคิด และกล้าคิดนอกกรอบ** โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แรงกดดันนั้นมีค่า เพราะทำให้เราเกิดความพยายามมากกว่าปกติ ผมประสบความสำเร็จเกือบทุกครั้งเมื่อแปรแรงกดดันเป็นแรงขับเคลื่อนความคิด...แรงกดดันที่รุนแรงที่สุดจะทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนทางความคิดที่มีพลังมหาศาล บทเรียนครั้งนี้เองที่ผมนำมาใช้ในการบริหารงาน “ถ้าสมมุติว่าคุณตายก่อน



ตายจริง คุณคิดว่ามีอะไรที่คุณลืมหรือยังไม่ได้ทำกับไออิชิ กรีนที่บ้าง” ...ผมสร้างสถานการณ์สมมุติขึ้นมา เพื่อเรียกพลังความคิดจากผู้จัดการสาขาทุกคน...(ต้น ภาสกรนที, หน้า 173- 175)

**บริหารงานแบบกระจายอำนาจ** ให้โอกาสลูกน้องตัดสินใจทำงานด้วยตัวเอง ผู้บริหารเพียงแต่เป็นผู้วางนโยบายและติดตามผลการทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดของคุณสมบัติดังนี้

จากที่ร่วมงานมา คุณต้นให้อิสระในการทำงานเต็มที่ ไม่เคยถามว่าทำไมต้องทำอย่างนั้น ซึ่งคุณต้นจะให้นโยบายในตอนแรก เราก็ทำให้เป็นไปตามนโยบายเท่านั้น ถ้าไม่มีปัญหา คุณต้นก็ไม่ได้เข้ามาอะไรมากมาย (พิชชา ประกายเลิศลักษณ์ , หน้า 77)

**รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง** โดยเฉพาะการดึงตัวพนักงานที่มีฝีมือ ด้วยการเสนอให้เป็นหุ้นส่วนร้าน ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจและชักนำบุคคลอื่นเกิดวิสัยทัศน์ โดยนำความต้องการของผู้ตามมาใช้เป็นแรงจูงใจ ทำให้คนที่มีความสามารถยินดีร่วมทำธุรกิจด้วย โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดของคุณสมบัติดังนี้

คุณต้นเป็นนักบริหาร เขาไม่เคยทำธุรกิจประเภทนี้มาก่อน จึงจำเป็นต้องดึงคนที่มีฝีมือมาเป็นหุ้นส่วน เหมือนเขาเป็นแบกหลัง เป็นนายทุน ...การเป็นหุ้นส่วนก็เหมือนเป็นเจ้าของคนหนึ่ง...เป็นหุ้นส่วนมันก็ดีที่ว่า มีรายได้คนละ 50 % (ฐิติมา ศรีอุทัยศิริวงศ์, หน้า 126)

**ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน** พัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยมองว่าเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดของคุณสมบัติดังนี้

คุณต้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ... มีความคิดที่จะฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร...โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกมาบรรยาย...คุณต้นเดิมความรู้ให้กับเราตลอด...คุณต้นเขาจะสอน จงเราให้ก้าวตามไปกับเขา เขาจะเป็นผู้นำ จะจงให้พัฒนาตามไปกับเขา...เขาให้ตัดสินใจเต็มที่แต่ไม่ใช่ทิ้งนะ มีปัญหาตัดสินใจอะไรไม่ได้ให้ถามเขา” (อุษณีย์ เปลียนโมพี , หน้า 48-49)

**เข้าใจลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องเติบโต** คุณต้นรู้วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากเคยเป็นพนักงานมาก่อน ทำให้สามารถเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของคนทำงานได้เป็นอย่างดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดของคุณสมบัติดังนี้

ระหว่างสิ้นปีแบ่งครึ่งเดียวกับแบ่งกันทุกสิ้นเดือน เงินเท่ากัน แต่ความรู้สึกต่างกัน คิดแทนใจ  
คนทำงาน... (ต้น ภาสกรนที, หน้า 72)

กลยุทธ์หลักของผมคือ การแตกสาขาด้วยการให้พนักงานเก่าที่ชำนาญงานไปดูแลสาขาใหม่  
และให้สิทธิถือหุ้นในสาขาใหม่ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้วยการแบ่งกำไรให้กับผู้ถือหุ้นทุกเดือน ลงแรงมาก  
ได้มาก และได้ทุกเดือน (ต้น ภาสกรนที, หน้า 80-81)

### - ภาพลักษณ์ด้านพลวัต

**มีความกล้า** กล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่แตกต่าง กล้าเสี่ยงและกล้าลงมือทดลอง โดยเริ่มต้นจากเรียนรู้  
และลงมือปฏิบัติโดยมีความเชื่อมั่นว่าสามารถรับมือกับอุปสรรคได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือ  
พ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

มีบางคนบอกว่า คนทำอาหารไม่เป็นเปิดร้านอาหารไม่ได้ แต่ผมพิสูจน์แล้วว่าผมทำอาหารไม่เป็น  
แต่ก็สามารถทำธุรกิจอาหารได้ ... เพราะในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเกินเรียนรู้ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 51)

ผมเริ่มต้นโออิชิ โดยยึดมั่นในหลักการที่ว่าทำในสิ่งที่แตกต่าง ทำในสิ่งที่ไม่มีใครคิดว่าทำได้  
แต่ความแตกต่างและการเริ่มต้นใหม่ ทำให้ผมไม่มีต้นแบบในการเดินตาม ผมต้องเรียนรู้ด้วยภาคปฏิบัติ  
แบบของจริงตลอดเวลา ปัญหาไม่ใช่คนแปลกหน้าของผม มันมาเยือนผมอยู่เรื่อย ๆ ให้ต้องฝึกสมองในการ  
แก้ปัญหา (ต้น ภาสกรนที, หน้า 142)

มีคนส่วนมากคิดถึงปัญหา จนมองไม่เห็นโอกาส คิดถึงปัญหามากจนไม่ยอมลงมือทำ สำหรับผม  
ผมเชื่อว่าคนเรานั้นหากมีแต่คิดไม่ลงมือทำ แม้แต่ประสบการณ์ความล้มเหลวก็ยังมีเลย ถึงวินาทีนี้ผม  
พร้อมแล้วสำหรับการเดินเข้าสู่สมรภูมิตายทมิฬ เป็นไงเป็นกัน (ต้น ภาสกรนที, หน้า 163)

**ชอบความท้าทาย ไม่กลัวปัญหา** คุณต้นเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาแก้ไขได้ เช่นเดียวกับชื่อหนังสือ “ชีวิต  
ที่ไม่มีทางตัน” แต่ทุกครั้งที่เผชิญกับปัญหา จะเป็นการฝึกฝนความแข็งแกร่ง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของ  
หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ปัญหาไม่ใช่คนแปลกหน้าของผม มันมาเยือนผมอยู่เรื่อย ๆ ให้ต้องฝึกสมองในการแก้ปัญหา  
(ต้น ภาสกรนที, หน้า 142)

ชีวิตคนเราก็เหมือนกับการเดินทาง ปัญหาเปรียบเสมือนภูเขา ผ่านภูเขาเทือกนี้ไป ก็ต้องเจอภูเขา เทือกใหม่ที่ใหญ่กว่าเดิม แต่ทุกครั้งที่เดินขึ้นและลงภูเขาหรือทุกครั้งที่เผชิญกับปัญหา ชีวิตของเราจะ แข็งแกร่งขึ้นมีประสบการณ์มากขึ้น ผมเป็นคนไม่กลัวปัญหาและเชื่อเสมอว่าชีวิตนี้ไม่มีทางตัน ถ้าเรามี ความหวังและไม่กลัวปัญหา ปัญหาแก้ไขได้ ทุกอย่างเรียนรู้ได้ เพียงเราไม่กลัวและศึกษาสิ่งที่เราไม่รู้อย่าง ละเอียด ในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเกินกว่าสมองของเราจะเรียนรู้ได้ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 203-204)

**พลิกวิกฤติเป็นโอกาส** โดยผู้นำจำเป็นต้องมีทัศนคติในแง่บวก มีสติมั่นคงเพื่อแสวงหาโอกาสนั้นให้ เจอ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในปี 2542 เป็นช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำอย่างหนัก แต่ในวิกฤติก็มีโอกาสซ่อนอยู่ ช่วง เศรษฐกิจแย่ ค่าเช่าที่ดินหรืออาคารพาณิชย์จะต่ำมาก ผมเคยเช่าอาคารพาณิชย์บางแห่งในซอยทองหล่อ เพียงเดือนละ 10,000 บาท นอกจากนั้นคนงานก็หาง่าย ค่าแรงไม่สูงเหมือนตอนเศรษฐกิจบูม นี่คือ ปัจจัยบวกของวิกฤติ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 112-113)

**รักษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง และปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ ให้ทันการณ์ และเหมาะสม** เป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความเชื่อมั่นตัวเองในด้านความคิดและ การกระทำ เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจในระยะแรก คุณต้นเป็นเจ้าของและผู้สร้างกิจการของตัวเอง จึงจำเป็นต้องตัดสินใจ รวมถึงรับผิดชอบต่อการตัดสินใจเองทั้งหมดหากเกิดข้อผิดพลาด แต่การ ทำงานในรูปแบบนี้ก็มีข้อดีในเรื่องความคล่องตัวในการทำงานและความเป็นอิสระในการตัดสินใจ คุณต้นจึงสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานให้ทันการณ์ได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือ พ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในช่วงแรกของการทำธุรกิจ ผมใช้โอกาสที่ได้จากระบบเครดิต ขยายธุรกิจ แต่เมื่อวันหนึ่งแทนที่ ผมจะเลือกใช้ระบบเครดิต ผมกลับเลือกการซื้อด้วยเงินสดแทน ... การทำธุรกิจนั้นเราต้องรู้จักเลือก กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ จังหวะไหนควรหากำไรจากระบบเครดิต จังหวะ ไหนควรใช้เงินสด (ต้น ภาสกรนที, หน้า 141)

แนวคิดเรื่อง อย่านันทุรัง อาจขัดแย้งกับหลักคิดเรื่อง อย่ายอมแพ้อะไรง่าย ๆ ของผม จริงๆ แล้วทั้ง 2 แนวคิดเป็นเรื่องเดียวกัน เพียงแต่ต้องเลือกใช้ในสถานการณ์แตกต่างกัน ... ตลอดชีวิตของผม ผมจะเริ่มต้นทุกเรื่องด้วยการไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ แต่เมื่อพยายามอย่างที่สุดแล้ว เมื่อรู้ว่าไม่ใช่ก็อย่า นันทุรัง ไม่เช่นนั้นจะเปลืองแรงเปล่า ผู้ตัดให้ขาด และเริ่มต้นใหม่จะดีกว่า (ต้น ภาสกรนที, หน้า 101)

**เข้าถึงลูกค้าเชิงรุก** ในการดำเนินธุรกิจ คุณต้นมักจะไม่รอให้ลูกค้าเดินมาหา แต่จะพยายามเอาใจใส่ ความต้องการของลูกค้าและออกไปหาลูกค้า โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดง รายละเอียดคุณสมบัตินี้

ผมจะสังเกตตั้งแต่ตอนซื้อตั๋วว่าใครยังไม่ได้ซื้อหนังสือพิมพ์บ้าง จากนั้นก็จะเดินขึ้นไปขาย และ จะเน้นคนที่ไม่ได้ซื้อเป็นพิเศษ ผมถือหลักว่าถ้าคุณไม่ลงมาหา ผมก็จะขึ้นไปหาคุณเอง หนังสือก็เหมือน สินค้าทั่วไป มันขายได้ด้วยตัวมันเอง แต่ถ้าอยากขายให้ได้มากขึ้น คุณต้องช่วยผลักดันการขายด้วย (ต้น ภาสกรนที, หน้า 37- 38)

**ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า** การบริหารความคาดหวัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรก ๆ ที่ต้องพยายามซื้อใจลูกค้า คุณต้นยินดีที่จะขาดทุน หากการขาดทุนนั้นทำให้ลูกค้า รู้จักสินค้าและบริการ และเกิดความประทับใจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการ แสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

จนวันหนึ่งฝนตก มั้ยเดินเข้ามาในร้านเหมือนเคย ผมเห็นถุงกระดาษที่เขาถืออยู่เจอะฝนจนเปียก ขาด ผมก็เลยหยิบถุงใบหนึ่งส่งให้เขา เป็นถุงอย่างดีที่ขายคนทั่วไปในราคา 2 บาท เท่ากับราคาโอเลี้ยง 1 แก้วในยุคนั้น แต่ผมให้เขาฟรี ๆ ให้แม้ว่าเขาจะไม่เคยซื้อของในร้านผมเลยก็ตาม ...แต่สิ่งที่มั้ยรู้สึกจากการให้ของผม มันไม่ใช่ถุง แต่เป็นใจ เมื่อเขาได้น้ำใจจากผม เขาก็ให้น้ำใจกลับคืนมา...หลักการทำธุรกิจ นั้น ถ้าสามารถเอาชนะใจลูกค้าได้ บางที ราคาก็ไม่ใช่อะไรสำคัญ" (ต้น ภาสกรนที, หน้า 43-45)

**ให้ความสำคัญกับพนักงาน** คุณต้นใส่ใจทุกความสุขของพนักงานเสมือนคนในครอบครัว และเอาใจใส ของพนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

เวลาที่เรามีปัญหาเดือดร้อนอะไร คุณต้นจะเข้ามาถามก่อน เขาดีมาก ๆ อย่างตอนที่แม่เอ๋ไม่สบาย เขาก็ถามว่าแม่เป็นไง ...พอวันหนึ่งแม่เอ๋เข้าโรงพยาบาล เป็นมะเร็ง ต้องรักษาอยู่หลายวันแล้วไม่มีเงินสำรอง เขาก็โทรบอกเขาว่าเราอยู่โรงพยาบาล ช่วยมาหน่อยนะ ช่วยมารูดบัตรเครดิตให้เอ๋ที ั้ง ๆ ที่ช่วง นั้นยุ่งมาก เขาก็รีบมา และช่วยรูดบัตรเปล่าไว้ให้ ค่ารักษาเท่าไรก็ออกให้ (อุษณีย์ เปลี่ยนโมพี , หน้า 49-50)

ตลอดชีวิตของผมไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างหรือเป็นเจ้าของกิจการ สำหรับลูกน้องแล้ว ผมเต็มที่เสมอ ผมทำงานดีเท่าไรก็ไม่เคยเบิกโอที แต่สำหรับลูกน้องผมเบิกให้เต็มที่ และเลี้ยงลูกน้องเป็นประจำ จนเงินเดือนบวกคอมมิชชั่นของผมทุกเดือนแทบไม่มีเหลือ แต่เมื่อให้ใจเขา เขาก็ให้ใจตอบ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 27)

**ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด** ก่อนการตัดสินใจลงทุนแต่ละครั้ง คุณต้นมักจะทำข้อมูลอย่างละเอียดก่อนการตัดสินใจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทุกครั้งที่คุณคิดจะทำธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจที่ไม่คุ้นเคยหรือเชี่ยวชาญ ผมจะยังหาข้อมูลอย่างละเอียดทั้งจากการถามและการสังเกต...เมื่อรู้ละเอียดและมั่นใจ ผมจึงลงมือทำ (ต้น ภาสกรนที , หน้า 68-69)

ถ้าถามว่าทำไมผมจึงตัดสินใจลงทุนครั้งใหญ่ที่สุดในชีวิตกับไออิชิกรีนที ประการแรก ยอดขายที่ไออิชิราเมน ชัดเจนว่าลูกค้านิยมดื่มไออิชิกรีนทีมากกว่าน้ำอัดลมทั้งที่ราคาสูงกว่า ประการที่สอง กรีนทีเป็นธุรกิจอนาคต ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาแล้ว และมีอายุความสำเร็จยาวนาน ประการที่สาม ไออิชิมีหน้าร้านจำนวนมาก ทำให้มีลูกค้าที่เคยทดลองชิมรสชาติของไออิชิ กรีนที ตลอดเวลา 4 ปี เป็นล้านคน...ประการที่ 4 ผมเชื่อว่าแบรนด์ไออิชิแข็งแกร่งมาก...ด้วยเหตุผลทั้ง 4 ประการ ผมจึงตัดสินใจลงทุนตั้งโรงงานไออิชิกรีนที ด้วยเงินลงทุนข้างต้น 200-300 ล้านบาท ผมไม่มีความรู้เรื่องเครื่องจักรหรือการบริหารโรงงานเลย...แต่ผมไม่กลัวที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจทุกอย่าง ทั้งที่ต้องใช้เงินลงทุนมากที่สุดในชีวิต...ผมไม่กลัวเพราะเชื่อมั่นว่าเรียนรู้ได้ และมั่นใจในประสบการณ์ แก้ปัญหาได้ (ต้น ภาสกรนที , หน้า 161-162)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.2.3 คุณโชค บุญกุล องค์กร กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย (Chokechai Ranch Group)

#### ข้อมูลเบื้องต้น

คุณโชคเป็นทายาทรุ่นที่ 2 ของธุรกิจฟาร์มโชคชัย มีภาพลักษณ์เป็นผู้บริหารหนุ่มไฟแรงที่รับภาระสานต่อธุรกิจครอบครัวซึ่งกำลังประสบปัญหาทางธุรกิจขั้นรุนแรง มีหนี้สินกว่า 500 ล้านบาท ขณะโชคอายุ 25 ปีและยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ แต่ได้บริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์กล้าทำสิ่งใหม่โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือกรอบความคิดเดิมๆ จนปัจจุบันฟาร์มโชคชัยเป็นฟาร์มโคนมที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นผู้นำด้านธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร (Agro-tour) ที่มีการบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์และการทำการตลาดเป็นที่ยอมรับของสังคม และขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ เช่น อาหารสัตว์ ผลิตภัณฑ์แปรรูปนมและไอศกรีม ร้านอาหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณสมบัติของคุณโชค จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก 2 เล่ม ได้แก่ หนังสือเดิม 'โชค' ให้การตลาด ซึ่งเป็นการแสดงวิสัยทัศน์ของโชคในด้านการจัดการและการตลาด ประกอบกันดังนี้ และหนังสือ โชคช่วยด้วยประสบการณ์ ซึ่งเป็นการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์โชค ในรายการชั่วโมงเศรษฐกิจ สถานีวิทยุจุฬา มาเรียบเรียง ดังนี้

#### - ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้

**มีจุดยืนที่ชัดเจน** รู้จักประเมินศักยภาพภาพของตัวเอง และเลือกทำในสิ่งที่เชี่ยวชาญและเป็นสิ่งที่ตัวเองมีความถนัดมากที่สุด โดยไม่เปรียบเทียบสิ่งที่ตัวเองขาดกับสิ่งที่คนอื่นมีหรือสิ่งที่คนอื่นเป็น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เคล็ดลับอย่างหนึ่งที่ผมจะบอกกับทุกท่าน ซึ่งเป็นวิธีที่ผมใช้ก็คือ ถ้ามองตัวเองอยู่เสมอว่า “ผมเป็นใคร?” การที่คอยถามตัวเองอยู่ตลอดนั้นทำให้ตัวเองไม่ต้องการที่จะเปรียบเทียบกับคนอื่นซึ่งจะทำให้เรามีสมานกับตัวเองรู้ว่าต้องทำอะไร ไม่เปรียบเทียบสิ่งที่ขาดกับสิ่งที่คนอื่นเขามี เหล่านี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผมว่า ตัวเองได้ทำในสิ่งที่รัก ได้ทำในสิ่งที่ถนัดแล้ว (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 34 -35)

เรามองว่าผลกำไรทางธุรกิจ น่าจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลักจากเราทำทุกอย่างถูกต้องตามขั้นตอนแล้ว กำไรจึงไม่ใช่สิ่งแรกที่คิดถึง...นั่นคือฟาร์มโชคชัยจะตั้งคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี อะไรที่เราทำแล้วมีความมั่นใจที่จะทำ อะไรที่เราทำแล้วมีแต้มต่อ มีความชำนาญและคำตอบก็คือ ทำฟาร์มให้ดี เมื่อเราทำฟาร์มให้ดีแล้ว อื่นๆ ก็จะเริ่มตามมาเอง (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 18-19)

**ถ่อมตัว** แม้ว่าคุณโชคจะเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ แต่ก็เตือนสติตัวเองอยู่เสมอว่ายังต้องเรียนรู้จากผู้นอกรอบข้าง โดยมองว่าประสบการณ์ทุกประสบการณ์ล้วนมีคุณค่าแตกต่างกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

15 ปีในโลกธุรกิจ กับ 15 ปีกับการปลูกปั้นฟาร์มโชคชัย เป็นประสบการณ์ที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับผม แต่ผมระลึกอยู่เสมอว่าผมไม่ใช่ผู้รู้ ผมเป็นเพียงนักธุรกิจคนหนึ่งที่ผ่านมางานมานาน 15 ปี ผมได้เรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างจากการทำงาน และได้ความรู้ใหม่หลายเรื่องจากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการ นักธุรกิจด้วยกัน หรือแม้แต่พนักงานในฟาร์มโชคชัย ประสบการณ์ของทุกคนล้วนมีคุณค่า เพียงแต่เป็นคุณค่าที่แตกต่างกันเท่านั้นเอง (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, คำนำเจ้าของประสบการณ์)

**แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม** ใช้จรรยาบรรณในการทำงานและไม่ใช้งบประมาณการตลาดเพื่อกระตุ้นหรือเอาเปรียบผู้บริโภค โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

การทำธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณไม่ใช่เรื่องยาก ถ้าผู้ประกอบการไม่ได้มีความตั้งใจตั้งแต่ต้นที่จะมุ่งหาประโยชน์ใส่ตัวเพียงอย่างเดียว เพราะโดยพื้นฐานแล้วคนทุกคนมีจิตสำนึกในการใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของผู้อื่นอยู่แล้ว ซึ่งเราสามารถนำพื้นฐานความคิดนี้มาปรับใช้กับนโยบายการตลาดอย่างมีจรรยาบรรณได้ไม่ยาก ผมขอยกตัวอย่างฟาร์มโชคชัยที่ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงและจรรยาบรรณในการทำงาน ทำการกอบกู้กิจการจนผ่านพ้นวิกฤติมาได้ ไม่ใช่เพราะทุ่มทุนทำการตลาดอย่างต่อเนื่องหรืออะไรทำนองนี้เลย งบการตลาดของฟาร์มโชคชัยมีน้อยมาก แต่ถือว่าประสบความสำเร็จเพราะเราพยายามทำในสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง เอาใจใส่ลูกค้าทุกคนที่มาใช้บริการ ให้เขาเกิดความประทับใจ เมื่อกลับไปเขาก็จะบอกต่อ ๆ กัน เป็นการช่วยประชาสัมพันธ์อย่างดี...ถ้าทำการตลาดกันอย่างตรงไปตรงมา ไม่ใช้การตลาดเป็นเครื่องมือเอาเปรียบผู้บริโภค ในที่สุดแล้วเขาก็จะเกิดความ ไว้วางใจเรา (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 138-139)

**เป็นผู้ให้** ในรูปแบบการประกอบการเพื่อสังคม คือ เป้าหมายของการทำกิจการไม่ได้ยึดผลกำไรสูงสุด แต่เน้นการสร้างคุณค่าแก่สังคม โดยเฉพาะการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เนื่องจากฟาร์มโชคชัยเป็นธุรกิจเชิงเกษตร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

แม้ว่าธุรกิจจะเริ่มมีความหลากหลาย เราก็ยังคงยืนอยู่บนพื้นฐานความแข็งแกร่งของภาคการเกษตร เพราะเราตระหนักอยู่เสมอว่าเราเป็นธุรกิจที่มาจากดิน และไม่เคยมลพิษที่เราทำ ที่ซึ่งทำให้เราขึ้นอยู่กับได้อย่างสง่างามเช่นทุกวันนี้ ธุรกิจทุกตัวของฟาร์มโชคชัยจึงถูกริเริ่มขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการไม่ได้ยึดผลกำไรเป็นที่ตั้ง แต่ยึดหลักการสร้างสรรค์และจรรโลงสังคมให้ดีขึ้นเป็นตัวตั้ง...ยกตัวอย่างเช่น

ธุรกิจที่พักและสัมมนา (ฟาร์มโชคชัยบูติกแคมป์) ธุรกิจที่สร้างมิติใหม่ให้กับการพักผ่อนและสัมมนา โดยในขณะที่ผู้คนจากหลากหลายหน่วยงานได้เข้ามาจัดสัมมนา ผูกอบรมหรือระดมความคิด พวกเขาจะได้รับความรู้ที่ผ่อนคลายไปพร้อม ๆ กับการได้ไอเดียใหม่ ๆ ด้วย ไม่เพียงเท่านั้นตลอดเวลาที่พักอยู่ที่นี่พวกเขาจะได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกในการรักษาป่าและความรู้สึกหวงแหนธรรมชาติไปด้วยอย่างไม่รู้ตัว... ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าฟาร์มโชคชัยคงมิได้เป็นเพียงแค่แก๊งค์บูติกแคมป์ แต่เรายังน่าจะเป็น Social Entrepreneur หรือผู้ประกอบการเพื่อสังคมอีกด้วย (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 127-128)

### - ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

**มีการศึกษาดี และมีจิตใจใฝ่รู้ในการทำธุรกิจ** (ซึ่งโชคใช้ศัพท์แทนว่า “สัญชาตญาณ”) เนื่องจากฟาร์มโชคชัยเป็นธุรกิจของครอบครัว คุณโชคชัยจึงเลือกศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในฟาร์ม ส่วนในด้านการทำธุรกิจ เขาเลือกใช้สัญชาตญาณส่วนตัวในการตัดสินใจ ซึ่งเขาเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ในห้องเรียน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ก่อให้เกิดปัญหาในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

โชค บุญกุล เกิดเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2510 มีดีกรีระดับปริญญาตรี 3 ใบ ซึ่งล้วนแต่เป็นสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของเขาทั้งสิ้น คือ ปริญญาตรีทางการจัดการฝูงโคนม ปริญญาตรีทางการทำธุรกิจการเกษตรอุตสาหกรรมและปริญญาตรีทางด้านวิทยาศาสตร์ สาขาสัตวศาสตร์ จาก University of Vermont ประเทศสหรัฐอเมริกา คนภายนอกอาจเข้าใจไปว่าการที่เขาจบในสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตัวเองเหล่านี้ ทำให้เขามีทักษะในธุรกิจที่ดี จากความรู้ที่ได้ขำมน้ำขำมทะเลไปเล่าเรียนมา แต่สำหรับ “โชค” เขากลับมองว่า สิ่งที่เรียนมาจากห้องเรียนเป็นเพียงการเรียนรู้ทฤษฎีเท่านั้น เขาเชื่อว่าคนทำธุรกิจส่วนใหญ่ จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเริ่มมาจากความอดทน ไหวพริบส่วนบุคคล การเดินหน้า การลองผิดลองถูกโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ หรือที่โชคบัญญัติศัพท์คำนิยมของสิ่งเหล่านี้ว่า

“สัญชาตญาณของคนที่เป็นเจ้าแก๊ง” (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-สุขขวัญ บุญกุล ผู้เรียบเรียง , หน้า 23-24)

ตอนเป็นเด็ก ผมค่อนข้างจะขวนขวาย ถ้าเราเริ่มต้นจากการขวนขวายแล้วก็มีสติปัญญาในการคิด การปะติดปะต่อโจทย์ ผมคิดว่าจะทำให้เราพัฒนาความคิดแล้วก็ทักษะของตัวเองไปได้...ผมเป็นคนชอบคิด ไม่ค่อยหยุดคิด เป็นคนที่มีอะไรเป็นโจทย์ไปหมด มองเห็นภาพอะไรก็จะคิดตามว่าทำไม แล้วคนอื่นทำไมทำไม่ได้ อะไรคือจุดอ่อน จุดแข็ง ผมคิดว่าวิถีคิดแบบนี้เป็นจุดเริ่มต้นของสัญชาตญาณของคนที่จะทำธุรกิจ (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 37)



**มีความคิดสร้างสรรค์ และนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการทำธุรกิจ** โดยคุณโชคมักกระตุ้นให้ผู้อื่นพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยบอกให้ “คิดแบบเด็ก” และให้นำเอาความคิดสร้างสรรค์นั้นมาวางแผนจัดการ “ทำแบบผู้ใหญ่” ด้วยการวางแผนบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมคิดย้อนไปถึงเมื่อสมัยตอนผมยังเด็ก จำได้ว่าตอนเด็ก ๆ ผมชอบคิดอะไรที่ผู้ใหญ่บอกว่าทำไม่ได้หรอก แต่หลาย ๆ อย่างที่ผมคิดในตอนเด็ก ผมก็สามารถทำให้มันเป็นจริงขึ้นมาได้เมื่อโตขึ้น (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 20)

ผมขอยกตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์ของฟาร์มโชคชัย อันแรกสุดเลย คือการที่เราเข้าใจว่าภาพของฟาร์มโชคชัยว่าเป็นธุรกิจเกษตรขนาดใหญ่และผู้คนก็ให้ความเชื่อถือ เราก็เอาความน่าเชื่อถือของฟาร์มเรามาแปลงให้เป็นภาพลักษณ์ (Image) ทำให้สินค้าของเราเกิดความน่าเชื่อถือ ซึ่งความน่าเชื่อถือนั้นก็มาจากการบริหารจัดการฟาร์มที่ดี ทำฟาร์มให้มีคุณภาพ แม้แต่การที่เราส่งออกวัวไปขายต่างประเทศ ลูกค้าต่างประเทศก็ให้ความเชื่อถือวัวที่มาจากฟาร์มโชคชัย เปรียบเสมือนว่าเป็นวัวที่ติดแบรนด์ฟาร์มโชคชัย คนก็ยอมซื้อวัวตัวนี้และซื้อในราคาที่แพงกว่าด้วย นี่คือความคิดสร้างสรรค์ที่ได้กลายเป็นนวัตกรรมของเราในที่สุด (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 39)

**มีวิสัยทัศน์มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ สามารถพัฒนาธุรกิจใหม่จากธุรกิจเดิม** พัฒนาธุรกิจการเกษตรมาเป็นธุรกิจท่องเที่ยว เป็นผู้ริเริ่มนำความรู้เกี่ยวกับการทำฟาร์มที่มีอยู่มาพัฒนาเป็นสินค้าและบริการ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ธุรกิจเกษตรอาจมีค่าในเรื่องของการรู้จักใช้ภาพลักษณ์ของตัวเอง ให้เป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่นกับผู้บริโภคได้ แต่ธุรกิจเกษตรก็ถูกนำเสนอออกมาในรูปแบบที่เป็นนวัตกรรมของการทำธุรกิจ โดยใช้ทุนเดิมของภาคการเกษตรได้เช่นเดียวกัน ดังเช่น ผลลัพธ์ที่แปรเปลี่ยนออกมาเป็นธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงเกษตร (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 22)

เราพยายามสร้างแบรนด์โชคชัยให้เป็นแบรนด์ที่คนอยากจะเข้ามาสัมผัสและจับต้องได้ ก็เลยเป็นที่มาของการเปิดฟาร์มให้คนเข้ามาเที่ยว ...เราตอบใจยที่ที่เราได้คิดตั้งแต่แรกว่า อยากจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสังคม โดยเอาธุรกิจเกษตรมานำเสนอให้คนที่มาเที่ยวได้สาระ ได้ความรู้ ได้ประสบการณ์ใหม่ และในท้ายที่สุด ถ้าเขาประทับใจ นั่นก็คือเขาประทับใจในแบรนด์การค้าของฟาร์มโชคชัย (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 50)

**ให้ความสำคัญกับการสร้างความศรัทธา** เนื่องจากโชคได้รับการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารโดยความเป็นทายาท จึงมีภาระในการสร้างความศรัทธาทั้งจากครอบครัวที่ให้โอกาส และสร้างความศรัทธาต่อพนักงานว่าเขาเป็นผู้นำที่สามารถของค์กรก้าวผ่านวิกฤติได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เมื่อวันหนึ่งที่ธุรกิจต้องส่งต่อไปยังทายาท ผู้เป็นพ่อเป็นแม่ย่อมหวังให้บุตรหลานนำพาธุรกิจที่ตนสร้างขึ้นมารับช่วงต่อมาจากคนรุ่นก่อน ทะยานไปได้ไกลที่สุด...ผมเองก็เป็นคนหนึ่งที่เคยพบกับเหตุการณ์ดังกล่าว และผมก็เริ่มต้นจากการสร้างความศรัทธาและความเชื่อใจจากผู้ใหญ่ให้ได้ก่อน เมื่อพวกเขาศรัทธาเราแล้ว เขาก็จะปล่อยให้เราได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่...นี่คือความภาคภูมิใจของเรา ถ้าวันหนึ่งเราจะมาเป็นเจ้าของ ก็เป็นการได้มาอย่างสมเกียรติ ไม่ใช่ได้มาเพราะเป็นลูกเจ้าของที่มาทำตัวเป็นนักธุรกิจ เพราะเกิดมาจากความตั้งใจจริง คิด ตกผลึก ถาม คิด ตกผลึกและกึ่งลงมือด้วย (เดิม 'โชค' ให้การตลาด-โชค บุญกุล, หน้า 45-47)

ผมเริ่มต้นด้วยการสร้างศรัทธา ช่วงธุรกิจตกต่ำ เราขายนมสดตราฟ้าโชคชัยออกไป พนักงานส่วนใหญ่ก็มีความรู้สึกว่าจะออกด้วยเหมือนกัน เพราะไม่รู้ว่าจะธุรกิจจะเป็นยังไง ผมใช้ความจริงใจเป็นอาวุธ การสร้างศรัทธากับพนักงานในช่วงวิกฤติ บางทีถ้าเราจะไปใช้คำพูดที่สวยเก๋ ที่เป็นความฝันอย่างเดียว ไม่มีใครฟังหรอก ดังนั้น สิ่งแรกที่เราต้องทำคือเพิ่มสวัสดิการ เพราะถ้าองค์กรใดเพิ่มสวัสดิการ แสดงว่าองค์กรนั้นไม่ปิดตัวแน่นอน...มันเป็นเรื่องของ Vision ในอนาคต...ผมมองว่าการจะรักษาคนในช่วงวิกฤติได้ ก็คือต้องทำให้เขามีความมั่นใจก่อน สิ่งที่เขาจับต้องได้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด...การดูแลเรื่องสวัสดิการจึงสร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้เขาเกิดความมั่นใจในองค์กร (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-โชค บุญกุล, หน้า 17- 19)

**ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจ** โชคใช้การปลูกฝังความคิดและการถ่ายทอดแนวคิดอุดมการณ์นิยมแก่พนักงาน โดยเน้นการสร้างคุณค่างาน เพื่อให้พนักงานรักและศรัทธาในอาชีพเกษตรกร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในการพัฒนาคน การสร้างแรงบันดาลใจ หรือ Inspiration สำคัญมาก ในองค์กรของผมมีสิ่งหนึ่งที่เรายพยายามทำ คือการสร้างแรงบันดาลใจให้คน ไม่ว่าจะด้วยคำพูดหรือการแสดงออกให้เห็นเป็นตัวอย่าง เมื่อเราสร้างแรงบันดาลใจให้เขาได้ เขาจะพยายามถีบตัวเขาขึ้นมาเอง (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-โชค บุญกุล, หน้า 86)

เราทำงานบนอุดมการณ์ เราไม่เคยเอาธุรกิจของเราไปเปรียบเทียบกับคนอื่น นี่คือนิสัยที่เรารักและภูมิใจจะทำ พนักงานของเราพันกว่าคนที่นี้ 90% ผมเชื่อว่าอยู่ด้วยความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วย Support เรา เพราะธุรกิจเรามันอิงภาคเกษตร เราไม่สามารถให้ผลตอบแทนสูง...

สิ่งเดียวที่จะยึดเหนี่ยวพนักงานให้อยู่กับเราได้ คือเรื่องของความจริงใจ เรื่องของความศรัทธา (โชคช่วย ด้วยประสบการณ์ - โชค บุญกุล, หน้า 45)

**พัฒนาระบบงานและสร้างนวัตกรรมใหม่** พัฒนาคือการทำธุรกิจเชิงเกษตรอย่างเดียว มาเป็น ธุรกิจบริการและให้ความรู้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียด คุณสมบัติดังนี้

อย่าคิดว่าการทำธุรกิจเกษตรอย่างฟาร์มโชคชัยวันนี้เราอยู่บนรากฐานของความเป็นเกษตรกร ไม่ใช่คนครับ เพราะปีนี้ฟาร์มโชคชัยครบรอบ 50 ปี 5 ปีนับจากนี้ เรากับพนักงานว่าเราจะ เป็น People แห่ง HR Base Organization หมายความว่าจะเป็นองค์กรของการให้ความรู้กับมนุษย์ กับ ลูกค้าของเรา กับคนของเราซึ่งเป็นเรื่องใหญ่มาก (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 40) การท่องเที่ยวของฟาร์มโชคชัย (Farm Chokchai Agro Tour) จึงเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญที่แสดงให้เห็นว่าเราได้ปรับธุรกิจของเราให้เข้าสู่ยุค Knowledge Based โดยการใช้ธุรกิจเกษตรของฟาร์มโชคชัยเองมานำเสนอ และสิ่งที่เราขายให้กับนักท่องเที่ยว คือ Knowledge ทั้งหมด ไม่ว่าจะ เป็น ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ ความเพลิดเพลินเหล่านี้เป็น Knowledge ทั้งสิ้น...และนี่เป็นสิ่งที่ เป็น นวัตกรรมที่เราสามารถปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจของโลกในยุคที่ 3 ได้ นั่นก็คือ ยุคของ Knowledge Based Economy (เติม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 21-22)

**ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร** ทั้งการตัดสินใจจำหน่ายกิจการนมสดตราฟาร์มโชคชัย ออกไปในปี 2537 เพื่อระดมทุนมาลดภาระหนี้สินขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เดิมคือฟาร์มโชคชัย มาพัฒนาเป็นธุรกิจเกษตรผสมผสานและพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว โดยมี ตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เราได้เปรียบเทียบที่ว่า ช่วงที่เราเข้ามามันเป็นช่วงวิกฤติ เราถูกผลักดันให้มองให้ออกว่า อะไรคือสิ่ง ที่ควรเก็บ อะไรคือสิ่งที่ควรตัดออก อะไรคือสิ่งที่ควรปฏิรูป คือเราต้องแยกให้ออกว่าอะไรคืออนาคต ใน 5 ปีแรกนี่คือเราไม่มีการลงทุนเลย เราปฏิรูปการจัดการทั้งนั้น ภาษาอังกฤษคือ Re-engineer องค์กร (โชค ช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 42)

ธุรกิจต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำหรือบริษัทไหนที่เกาะติดกระแสและเปลี่ยนแปลงก่อนจะ ได้เปรียบ...เราต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของตัวเองก่อนที่จะถูกบังคับจากแรงกดดันทางธุรกิจ...คนที่ จะเป็น Trend Setter ได้ก็คือคนที่เปลี่ยนก่อนคนอื่น เมื่อคุณเปลี่ยนแล้วธุรกิจของคุณมีมูลค่า คนก็จะเข้า

มาให้ความสนใจ คุณจะได้ออกสาในการสร้างผลกำไรก่อนคนอื่น อันนี้เป็นสิ่งที่ฟาร์มโชคชัยถือปฏิบัติมาตลอด (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 69-70)

**สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่** ด้วยการปลูกฝังความศรัทธาในองค์กร ให้แก่พนักงาน เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คำว่าศรัทธา ผมคิดว่ามันยิ่งใหญ่กว่านโยบายในองค์กร แม้จะเป็นนโยบายที่เฉียบขาด แต่ถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้มีความศรัทธาต่อนโยบาย เหนือนโยบายไปปฏิบัติเพราะแค่ถูกสั่งให้ทำ ไม่ได้ทำเพราะตัวเอง เชื่อว่านี่คือทิศทางที่ถูกต้อง ก็ไม่มีประโยชน์อะไร คราวนี้เมื่อศรัทธามันเกิดในองค์กรทั้งพนักงานต่อพนักงาน ฝ่ายต่อฝ่าย พนักงานต่อผู้บังคับบัญชา ความกลมกลืนและเหตุผล ทุกอย่างมันจะเกิดขึ้น จะไม่มีการตั้งหน้ามาลบล้างกันเพราะว่าจะเอาชนะซึ่งกันและกัน มันจะเกิดสังคมนี้อาทรกัน อันนี้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงานให้เกิดความแข็งแกร่ง ถ้าพนักงานมีความศรัทธาต่อองค์กรจริง ๆ ทุกอย่างปรากฏออกมาในตัว Product ว่ามันเป็นสินค้าที่ดี มีความน่าเชื่อถือ คราวนี้เมื่อลูกค้าได้ใช้หรือสัมผัสกับสินค้าของเราก็จะเกิดความพึงพอใจ แล้วเขาจะเกิดความศรัทธาในสินค้าแล้วก็แบรนด์ตัวนั้น ผมถือว่ามันเป็นเรื่องของปรัชญา (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 67)

**การจัดการความรู้** คุณโชคพยายามพัฒนาฟาร์มโชคชัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่มีความรู้ในภาคทฤษฎีไปสู่ผู้ที่มีประสบการณ์ และถ่ายทอดความรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างภูมิปัญญาว่าเป็นการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจและสร้างคุณค่าของการประกอบการให้แก่สังคม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ฟาร์มโชคชัยค่อนข้างที่จะได้เปรียบกว่าอีกหลาย ๆ องค์กร ตรงที่เราค่อนข้างมีความหลากหลายของธุรกิจ เพราะฉะนั้นเราจึงมีองค์ความรู้ที่หลากหลายจากบุคลากรที่มาจากต่างวิชาชีพ ต่างความรู้ ต่างประสบการณ์...แสดงให้เห็นความกว้างของธุรกิจเรา และด้วยความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จึงทำให้ธุรกิจเราไม่เคยบกพร่องในรายละเอียดเลย มีหน้าที่ยังสามารถถ่วงได้ ในทุกปัญหาและเข้าใจเนื้องานนั้นได้อย่างทะลุปรุโปร่งอีกด้วย และนั่นเองคือความลึกของธุรกิจ ดังนั้นเมื่อ

ธุรกิจมีทั้งความกว้างและความลึกเช่นนี้ จึงทำให้ถึงความรู้ของเรามีความจุค่อนข้างมากและไม่เพียงเท่านั้น เรายังมีการเติมความรู้ใหม่ ๆ ลงไปในถังใบนี้ของเราอยู่เสมอ..ซึ่งก็เสมือนเป็นส่วนผสมใหม่ที่ถูกเติมลงไป ในถังใบนี้ และทำให้ส่วนผสมทั้งหมดมีความเข้มข้นมากกว่าเดิม สุดท้ายส่วนผสมทั้งหมดจะถูกกวนจนเข้า เป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งนั่นก็คือ ความรู้ทั้งหมดภายในองค์กรจะถูกถ่ายถอดและไหลเวียนจากคนหนึ่งสู่อีก คนหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง และท้ายที่สุดจากธุรกิจหนึ่งสู่อีกธุรกิจหนึ่ง เมื่อความเข้มข้น ของส่วนผสมนั้นเพิ่มมากขึ้นจากการเติมส่วนผสมใหม่ลงไป พร้อม ๆ กับการถูกกวนอย่างสม่ำเสมอ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการอิมตัวและตกผลึกของส่วนผสมนี้ก็คือองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่นั้นเอง ซึ่ง นอกจากองค์ความรู้นี้จะพร้อมนำไปใช้งาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรแล้วยังสร้างคุณค่าให้แก่สังคม ต่อไปอีกด้วย (เติม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 119-120)

**การสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำ และเป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร** คุณโชคให้ความสำคัญเป็นอย่าง ยิ่ง กับการสร้างภาพลักษณ์ในฐานะที่ผู้บริหารระดับสูงต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนองค์กรและผู้ ประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการ โดยมองว่าเป็นวิธีการที่ไม่ต้องใช้งบประมาณทางการตลาดสูง แต่ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การสร้างภาพลักษณ์จากตัวผู้นำ เรื่องของการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร ถ้าปราศจาก ความจริงใจของผู้นำคงต้องใช้งบประมาณมากในการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดกับผู้บริโภค วิธีการที่จะ สร้างความน่าเชื่อถือหรือความศรัทธาในสินค้าของเราให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคโดยใช้งบประมาณต่ำที่สุด ก็คือ การแสดงออกด้วยความจริงใจของผู้นำ อย่างฟาร์มโชคชัย แม้จะเป็นธุรกิจการเกษตร แต่คนมองเห็น คุณค่าของเราในด้านอื่นมากกว่าแค่เรื่องของการเกษตร นั่นก็คือคุณค่าในเชิงความรู้ หรือแม้แต่เรื่องราว ของฟาร์มก็กลายเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนจำนวนหนึ่งได้ด้วยประสบการณ์ที่ผ่านมา หรือเรื่องเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจเวลาที่มีสื่อมาขอสัมภาษณ์ หรือผมมีโอกาสได้ไปพูดในเวทีไหน ผมจะไม่ พูดถึง Product หรือตัวธุรกิจเพียงอย่างเดียว ผมจะไม่พูดแค่ฟาร์มโชคชัย เราเลี้ยงวัว เราขายวัว เรา ขายอาหารสัตว์ เราทำการท่องเที่ยว เพราะผมว่าเป็นเรื่องที่คนเห็นแล้วเข้าใจ แต่ผมว่ามันสำคัญกว่าถ้า CEO สามารถสะท้อนออกมาให้เห็นถึงคุณสมบัติต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดการ หรือเรื่องราวที่ทำให้ ธุรกิจสามารถมายืนอยู่ในจุด ๆ นี้ ผมว่าตรงนั้นมันจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของ CEO ให้ไปอยู่ในใจ ของผู้บริโภคครับ มันจะมีผลในมุมกว้างกว่า จริง ๆ แล้วผู้บริโภคเขาจะมองสองด้าน ด้านหนึ่งคือตัวสินค้า

ว่าสินค้าที่เขาต้องจ่ายเงินแลกมามันคุ้มค่าหรือไม่ อีกด้านหนึ่งคือความรู้สึกประทับใจแล้วอยากเอาไปเล่าต่อหรืออยากไปช่วยประชาสัมพันธ์ต่อ มันจะต้องออกมาจากสิ่งที่เขาสัมผัสได้ทางความรู้สึกที่เขาได้จากผู้นำองค์กรนั้น (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค นุลกุล, หน้า 153-154)

**ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการสื่อสารภายในองค์กร** คุณโชคให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานภายในองค์กร รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เวลาผมมีเวทีสำคัญ ๆ ที่ต้องไปบรรยาย หรือไปเสวนากับองค์กรที่มีชื่อเสียงที่เราคิดว่า เราภูมิใจที่ได้รับเชิญ แล้วเราก็ได้ประโยชน์จากการที่เราออกไปเวทีนั้น ผมจะให้เลขาฯ ของผมเรียบเรียงประเด็นทั้งหมด แล้วในแต่ละอาทิตย์อาจจะครั้งหรือสองครั้ง เราก็จะจัดวิทยุเสียงตามสายภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานได้ฟัง มันก็เป็นกิจกรรมที่ทำให้พนักงานได้รับทราบข้อมูล หรือบางทีก็ใช้อีเมลหรืออะไรที่มันสามารถ Log on เข้ามาสู่อินเทอร์เน็ตที่เป็นเรื่องประชาสัมพันธ์ขององค์กรได้ (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค นุลกุล, หน้า 103)

ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างแรงบันดาลใจสามารถกระตุ้นให้พนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดวัฒนธรรมของการชวนขายย ดันตัวในการเรียนรู้เรื่องราวข่าวสารรอบตัว ..ไม่จำเป็นจะต้องเป็นเรื่องที่มาจากภายนอกอย่างเดียว การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร การไหลผ่านของข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายหนึ่งไปสู่อีกฝ่ายหนึ่งคือสร้างให้เกิด Knowledge Flows ในองค์กรให้มากขึ้น (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค นุลกุล, หน้า 104)

**มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวใจ** คุณโชคมีความสามารถในการโน้มน้าวใจและสามารถถ่ายทอดความคิดให้แก่ผู้อื่น ซึ่งได้นำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เวลาผมจะแต่งตั้งใครให้มาเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ผมจะบอกว่า ผมเชื่อว่าคุณทำได้ คำพูดแค่นี้ มันทำให้เขารู้สึกว่า ขนาดนายยังเชื่อมั่นในตัวเรา แล้วทำไมเราถึงไม่เชื่อมั่นในตัวเอง ความมั่นใจ แรงฮึดสู้ มันมีมากขึ้นทันที (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 96)

**บริหารความเสี่ยง** คุณโชคให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจมาก โดยกำหนดเป็นหลักสำคัญในการบริหารที่จะต้องรักษาความสมดุลของทุนและกำหนดค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการอย่างเหมาะสม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*Vision* ของผมคือการรักษาความสมดุลของทุน และความมั่นคงให้ธุรกิจแค่นั้นเอง ทำอะไรก็ได้ที่ไม่ทำให้ธุรกิจเกิดความเสี่ยงมากจนเกินไป ธุรกิจของผมมีความเสี่ยงสูงอยู่แล้ว ผมจะคิดทุกอย่างในเชิงป้องกันไว้ก่อน (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 139)

หลักสำคัญในการบริหารของโชคมีเพียง 4 องค์ประกอบหลัก คือการบริหารต้นทุนที่เน้นการบริหารเงินสด และไม่กู้แบงก์โดยไม่จำเป็นจะไม่ทำโครงการที่ใหญ่เกินศักยภาพหรือลงทุนผิดประเภท และรักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง ประการต่อมาคือการวาง *Positioning* และกลยุทธ์การตลาด (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-สุชวิญ บุญกุล ผู้เรียบเรียง, หน้า 26)

ให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรในการทำงาน ซึ่งคุณโชคมองว่าทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นลูกค้า นักวิชาการ เพื่อนเกษตรกรหรือคู่ค้า ล้วนแต่เป็นพันธมิตรในการทำงานของฟาร์มโชคชัย จึงทำให้องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสังคมภายนอก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การที่ธุรกิจจะยืนยงอยู่ได้ปัจจัยสำคัญคือการมีพันธมิตร...ขอยกตัวอย่างกรณีฟาร์มโชคชัย เมื่อมองย้อนไป 20 ปีก่อน เราเป็นธุรกิจฟาร์มโคนมขนาดใหญ่...พันธมิตรของเรา ณ ตอนนั้นมีเพียงเพื่อนเกษตรกรด้วยกัน โรงงานผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์นมที่รับซื้อนมดิบของเรา บริษัทขายยาหรือเวชภัณฑ์สำหรับปศุสัตว์ และคู่ค้าที่อยู่ในแวดวงของวงจรกิจโคนมของเราเท่านั้น แต่ในยุคสมัยต่อมา เมื่อเราผันตัวเองเข้าสู่ธุรกิจบริการ มีกิจกรรมการท่องเที่ยวฟาร์มโชคชัยเกิดขึ้นเพื่อต่อยอดธุรกิจหลัก เราก็เริ่มมีพันธมิตรมากขึ้น นั่นคือ “นักท่องเที่ยว” ผู้คนที่มาหน้าหลายตา แต่ละคนมีสถานภาพและพื้นฐานอาชีพที่

แตกต่างกัน นั่นเองเป็นสิ่งชักนำพันธมิตรหน้าใหม่ให้เข้ามาหาองค์กรของเรา...ยิ่งไปกว่านั้นการที่อาจารย์หรือนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้เข้ามาทัศนศึกษาหรือเยี่ยมชมฟาร์ม นอกจากพวกเขาจะเป็นพันธมิตรใหม่แล้ว ยังเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิด Knowledge Sharing ขึ้นกับองค์กรของเราได้อีก หรือแม้กระทั่งนักธุรกิจต่างชาติที่ผ่านประสบการณ์การท่องเที่ยวฟาร์มมาก่อน เกิดความสนใจที่จะติดต่อซื้อขายพันธุ์โคนม นั่นก็เป็นอีกหนึ่งโอกาสของเราในการที่จะทำธุรกิจกับพันธมิตรใหม่ ๆ ทั้งหมดจึงเสมือนเป็นช่องทางที่เปิดโอกาสเราได้คู่ค้าใหม่มา ได้ขายผลผลิต ได้ขายผลิตภัณฑ์ ไปจนกระทั่งได้ขายปัญญา (เติม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 126-127)

### - ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

**ชอบความท้าทาย** อาสาทำเรื่องยากเพื่อแสดงความสามารถตัวเอง ในการรักษาธุรกิจที่ครอบครัวสร้างไว้ เนื่องจากคุณโชคชอบความท้าทายและเชื่อว่า “หากทำงานยากสำเร็จ ก็จะเป็นที่จดจำ” โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

โชคเริ่มงานในฐานะผู้บริหารฟาร์มโชคชัยอย่างจริงจังเมื่อปี 2535 ในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานธุรกิจการเกษตร ซึ่งรับผิดชอบดูแลฟาร์มเป็นหลัก เขาเลือกที่จะรับผิดชอบและดูแลงานในส่วนที่มีปัญหามากที่สุด เนื่องจากถ้าไปทำในส่วนที่ไม่มีปัญหา ก็ไม่รู้ว่าเราได้แก้ปัญหาอะไรไปบ้าง ผลงานที่ปรากฏก็จะไม่ชัดเจนเท่ากับการทำงานในส่วนที่มีปัญหา (โชคช่วยด้วยประสบการณ์-สุขวิชญ์ บุญกุล ผู้เรียบเรียง , หน้า 24)

ผมบอกแล้วว่า ผมเป็นคนที่ยืนไกลแต่หวังน้อย วันนั้นผมไม่ได้หวังอะไรมากไปกว่าคิดว่าถ้าเราเริ่มต้นในช่วงเวลาที่ธุรกิจกำลังจะปิด จะเป็นบทพิสูจน์อย่างชัดเจนที่สุดว่าเรามีกันหรือไม่มีกัน อดทนหรือไม่อดทน หนักแน่นหรือไม่หนักแน่น (โชคช่วยด้วยประสบการณ์ -โชค บุญกุล, หน้า 41)

**พลิกวิกฤติเป็นโอกาส** ไม่มองว่าอุปสรรคเป็นปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ แต่พยายามสร้างโอกาสอื่น ๆ ทดแทน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตอนเริ่มต้นผมมองว่าฟาร์มโชคชัยมีวัวตั้ง 5,000 ตัว ถ้ามองให้เป็นปัญหา จะเอาอย่างไรกับมันดี ไหนจะอาหารวัวที่ต้องให้อยู่ทุกวัน นมก็ต้องรีดทุกวัน แต่ผมมองอย่างนี้ คือคนเราเมื่อมีวิกฤติ เราจะแก้ตัว หรือเราจะแก้ปัญหา ถ้าเราจะบอกว่า ก็เพราะอะไร ๆ มันก็ไม่ดี ไม่ถูกต้องไปซะหมด เพราะฉะนั้น อะไร ๆ ก็เลยทำไม่ได้ เพื่อหวังว่าโลกทั้งโลกจะเห็นใจ และจะเข้าใจว่าทำไมปัญหาถึงไม่ถูกแก้ ถ้าคุณคิดอย่างนี้ คุณก็ย้ายอยู่ที่เดิม และจมไปในปัญหานั้นเรื่อย ๆ แต่สำหรับเรา ผมก็มองว่า เรามีฐานข้อมูลที่สามารถ



นำไปใช้พัฒนาตัวรุ่นต่อ ๆ ไป ให้เป็นรุ่นที่มีความเหมาะสมในการเลี้ยงดูและเจริญเติบโตในสภาวะแวดล้อมอย่างในเมืองไทยและสามารถให้ผลผลิตมากเหมือนวัวจากเมืองหนาว...นี่ละคือหลักการสร้างวัวของฟาร์มโชคชัย เมื่อเราทำตรงนี้สำเร็จก็เป็นการตอบใจത്യความต้องการของฟาร์มวัวส่วนใหญ่ในภูมิภาคนี้ ตีมาจากประเทศต่าง ๆ ที่มีลักษณะภูมิอากาศ คล้าย ๆ กับเราก็วิ่งมาหาเขาอย่างมาเลเซีย และพม่าก็ต้องซื้อวัวจากเราและนี่ก็เป็นจุดทำเงินแรก ๆ ของผม พอผมส่งออกไปได้ก็เริ่มมีเงินอยู่ในมือเราก็เอาเงินมาพัฒนาธุรกิจต่อไป (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 138-139)

**ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด** แม้ว่าการตัดสินใจทุกครั้งย่อมมีความเสี่ยงตามมา แต่คุณโชคจะต้องศึกษาความเสี่ยงนั้นจนแน่ใจว่าสามารถยอมรับได้ ไม่กระทบต่อกิจการโดยรวม และที่สำคัญคือคุ้มค่าต่อการเสี่ยง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การที่ผมหรือ SMEs จะกล้าตัดสินใจอะไรได้นั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานจากการที่ต้องรู้จริงในธุรกิจที่ตัวเองทำอยู่ คำว่ารู้จริงนั้นก็ต้องรู้ให้ครบปัจจัยว่า การตัดสินใจในบางครั้งถึงแม้ว่าจะเสี่ยง แต่เสี่ยงกับปริมาณเงินเท่าไร เสี่ยงกับทุนเท่าไร และยอมรับได้หรือไม่ ธุรกิจใหม่หลาย ๆ ธุรกิจที่ผมเปิดขึ้นมา นั้นก็ต้องเสียเงินเสียทรัพยากรทั้งนั้น แต่การตัดสินใจแต่ละครั้งอยู่ในสัดส่วนของเงินหรือทุน ที่ไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจโดยรวม นั่นก็คือคุ้มค่าที่จะเสี่ยง เช่น กิจกรรมไอศกรีมเวิร์กช็อปของเรา ก็ลงทุนไปเป็นสิบ ๆ ล้านแต่อยู่ในงบประมาณที่เราคิดว่ารับความเสี่ยงได้ และไม่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจของเรา (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 41-42)

**ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการบริหารความคาดหวัง** เพื่อสร้างการประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากและความไว้วางใจของลูกค้าโดยไม่ต้องใช้งบประมาณมาก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เราจะต้องรู้ว่า เขามาแต่ละครั้งเขาชอบอะไรเป็นพิเศษ ตรงนั้นจะมาขยายผลให้เราวางแผนการตลาดในอนาคตได้ เช่น หลาย ๆ คนมาแล้วชอบตอนรีดนมวัวเป็นพิเศษ อาจจะเป็นเพราะประสบการณ์แปลกใหม่ หรือได้สาระความรู้เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราจะละเลยไม่ได้ คือต้องทำให้โรงรีดของเราสะอาดอยู่ตลอดเวลา...ผมจะมองแบบ Outside -In ผมจะมองว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร ไม่ใช่ว่าผมชอบอะไร วันนี้โจทย์ของฟาร์มมองแบบ Outside -In หมด ต้องคิดว่าถ้าคนที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับ

ฟาร์มมาก่อน เมื่อเขามาแล้วเขาน่าจะชอบอะไร...ถ้าคุณบริหารความรู้สึกของลูกค้าได้ดี ปรากฏการณ์ปากต่อปากจะเกิดขึ้น และต้นทุนการตลาดของคุณก็จะลดลง (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 114-116)

ถึงแม้ว่าฟาร์มโชคชัยจะเป็นธุรกิจด้านการเกษตร แต่ผู้บริโภคก็ไม่ได้รู้จักเราในฐานะคนเลี้ยงวัว ขายวัว ขายอาหารสัตว์ หรือทำกิจการท่องเที่ยวเท่านั้น เพราะข่าวสารสาระที่ออกมาจากฟาร์มโชคชัยจากการที่มีผมเป็น Spokeperson นั้นไม่ได้มีแต่เรื่องสินค้าอย่างเดียว ด้วยสินค้าเราเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคจับต้องได้อยู่แล้ว ผมจึงพยายามนำเนื้อหาสาระอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านการจัดการธุรกิจหรือประสบการณ์ต่างๆ ที่ผมได้รับ มาสอดแทรกทุกครั้งที่ผมสื่อสารกับผู้บริโภคหรือสื่อมวลชนตามเวทีต่าง ๆ ทำให้ผู้บริโภคได้รับเนื้อหาสาระอื่น ๆ จากผมด้วย ไม่ใช่ได้เฉพาะข้อมูลค่าสินค้าของเราได้อย่างไรเท่านั้น ผู้บริโภคจึงรู้จักฟาร์มโชคชัยมากกว่าการเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจด้านเกษตรแต่รู้ว่าเราบริหารงานอย่างไร รู้ว่าผมเป็นคนแบบไหน นี่จึงเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่า เขาได้อะไรมากกว่าเงินที่เขาเสียไป เป็นการได้มากกว่าที่เขาคาดหวัง ลูกค้าสามารถวางใจได้ว่า เรามีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราทำอยู่ (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 86-87)

**ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน** เชื่อกันว่าคนคือทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้นผู้นำที่ดีควรจะสามารถในการสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเป็นคนที่นิยมในการสร้างคนมากกว่าการซื้อคนและเชื่อในการสร้างมืออาชีพให้กับองค์กรมากกว่าการจ้างมือปืนรับจ้างมาบริหารองค์กร ...การสร้างและพัฒนาคนจึงเป็นสิ่งที่ผมมุ่งมั่นมาตลอดระยะเวลา 15 ปีที่เข้ามารับช่วงบริหารกิจการของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ถึงวันนี้ผมพูดได้อย่างเต็มปากเต็มคำเลยว่า คนของเราคือโครงสร้างสำคัญขององค์กร และเป็นแรงขับเคลื่อนให้ธุรกิจของเราเดินหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง (เดิม 'โชค' ให้การตลาด- โชค บุญกุล, หน้า 115)

ในกรณีของฟาร์มโชคชัย ผมใช้คำว่าต้องปรับองค์กรให้เข้าหาทรัพยากรมนุษย์ วันนี้เราขยายธุรกิจไปในด้านการท่องเที่ยว ที่พัก ผลิตภัณฑ์นม รวมไปถึงบริษัทให้คำปรึกษา ทุกอย่างตั้งอยู่บนพื้นฐานของทรัพยากรมนุษย์ และอยู่บนพื้นฐานของการเกษตร นี่คือการสร้างธุรกิจของเรา (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 86)

ต่อไปนี้จะบอกเลยว่า ตำแหน่ง CEO จะเขียนเฉพาะ CEO เฉย ๆ ไม่ได้ บริษัทใน  
อนาคต ผมเชื่อว่าต้องเขียน CEO ซีด HRD ต้องมีตำแหน่ง HRD พ่วงท้ายมาด้วย ทุกอย่างต้องเริ่ม  
จากคน เมื่อคนดี คนเข้าใจ คนศรัทธาในตัว CEO แนวทางต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการ  
จัดการ การตลาด การบริหารบุคลากร การปกครอง ทุกอย่างมันทำได้ (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค  
บุญกุศล, หน้า 98)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.2.4 คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา องคกร เครือสหพัฒน์

### ข้อมูลเบื้องต้น

บุญยสิทธิ์เป็นนักสร้างธุรกิจผู้ประสบความสำเร็จ โดยเริ่มต้นสร้างธุรกิจของตัวเองขึ้นจากธุรกิจเล็ก ๆ นอกจากนี้ในฐานะทายาทตระกูลโชควัฒนา ยังก้าวขึ้นเป็นผู้นำรุ่นที่สองเพื่อสานต่ออาณาจักรเครือสหพัฒน์ ต่อจากที่นายห้างเทียม โชควัฒนา ผู้เป็นบิดาทำไว้ ให้ยิ่งใหญ่กว่าเดิม

บุญยสิทธิ์มีภาพลักษณ์ผู้บริหารรุ่นอาวุโสที่มีความสามารถในการสร้างธุรกิจโดยใช้หลักปรัชญาตะวันออก มีวิสัยทัศน์ลุ่มลึก แต่ค่อนข้างเก็บตัว ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของบุญยสิทธิ์ จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก **บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง** ซึ่งเป็นหนังสือที่เล่าเรื่องราวรายละเอียดชีวิตของบุญยสิทธิ์ รวมถึงวิธีการทำงาน การสร้างและการสืบทอดธุรกิจ รวมถึงการแสดงวิสัยทัศน์ในอนาคต สอดคล้องกับชื่อของหนังสือ **“ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง”** ซึ่งสะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นในการทำงานของบุญยสิทธิ์ ทั้งในด้านการแข่งขันเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำ การรักษาตำแหน่งผู้นำและการมีส่วนทำให้เครือสหพัฒน์ประสบความสำเร็จเช่นที่เห็นในปัจจุบัน ดังนี้

### - ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้

**เก็บตัว** คุณบุญยสิทธิ์มักไม่ค่อยเปิดเผยเรื่องราวเกี่ยวกับตัวเองต่อสาธารณชน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

นักธุรกิจหลายคนเลือกสร้างชื่อเหมือนสร้างแบรนด์สินค้า สร้างมูลค่าเพิ่มให้ตัวเองด้วยการออกสื่อ แต่สำหรับบุญยสิทธิ์ เขาเลือกที่จะเร้นกาย ปิดใจ ซ่อนคมดุจพญามังกรที่ซ่อนตัวอยู่ในถ้ำใต้บาดาล บุญยสิทธิ์ไม่ใช่นักพูด หากแต่เป็นนักปฏิบัติที่ใช้การกระทำแทนคำพูด เขาพูดหลังสิ่งที่เขากระทำเห็นผลแล้วเท่านั้น (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 375)

ตัวฉันเองใครจะรู้จักมาก รู้จักน้อย ฉันไม่สนใจเลย ฉันไม่อยากให้ใครรู้จักฉันด้วยซ้ำไป ยิ่งคนที่ยายน้อยชื่อดังเกินไป งานก็จะเฮลเข้ามาเยอะ เพราะคนคิดว่าเราเก่งก็จะวิ่งเข้ามาหาเรา อายุก็จะสั้น คนที่บอกว่าตัวเองเก่งตอนนี้ คนนั้นยังไม่เก่ง (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 302)

**ดำเนินชีวิตด้วยความเรียบง่ายและพอเพียง** บุญยสิทธิ์ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายและมีความพอใจในตัวเอง ทั้งที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่เป็นอาณาจักรธุรกิจแสนล้าน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ฉันพอใจแค่นี้ ฉันเห็นคนอื่นบ้านสวย ๆ กว่าฉันเยอะ ฉันก็รู้สึกเฉย ๆ เขาซื้อรถสวย ๆ ฉันซื้อรถเก่า ๆ ฉันก็ไม่มีปัญหา ฉันภูมิใจในตัวเอง ฉันสามารถเอารถเก่ามาขี่ได้ เรียกว่าเก่งแล้ว ชีวิตขอให้ไม่ขัดสนก็พอแล้ว แต่จะไปคิดว่าต้องรวยกว่าคนอื่น ๆ ไม่เคยคิด ฉันทำงานหนักก็เพื่อพนักงาน เพื่อให้ธุรกิจมันมั่นคง นี่เป็นหน้าที่แต่ไม่ใช่เพื่อฉันนะ เครื่องบินส่วนตัวของฉันก็มี แต่ฉันใช้เพื่อทำงานนะ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 377)

**ติดดิน** คุณบุญยสิทธิ์เลือกใช้ชีวิตเพื่อการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการแสวงหาความสุขจากการกินอยู่น้อยมาก ไม่มีพิธีรีตองในการใช้ชีวิต โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

อาหารการกินง่ายๆ ๆ ให้แม่บ้านจัดเตรียม เสียเช่าภัตตาคารร้านอาหารน้อยมาก นี่คือกิจวัตรปกติประจำวันของเสีย ดูทีวีก็เพื่องาน อ่านหนังสือพิมพ์ก็เพื่องาน (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 325)

**ประนีประนอมประสานประโยชน์** ในการทำธุรกิจ บุญยสิทธิ์จะไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวฝ่ายเดียว แต่ยินดีเป็นฝ่ายเสียเปรียบหากทำให้เกิดความร่วมมือของทั้ง 2 ฝ่าย โดยมองไปไกลกว่า การได้รับคุณประโยชน์ที่เป็นตัวเงินอย่างเดียว โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในการเจรจาธุรกิจต่างฝ่ายต่างจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม ส่วนมากมักสรุปไม่ได้ ถ้าฝ่ายหนึ่งยอมเสียเปรียบให้อีกฝ่ายหนึ่งสักเล็กน้อย ธุรกิจถึงจะเริ่มหรือสรุปได้ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 382)

หลักการร่วมทุนของบุญยสิทธิ์เป็นหลักการที่ไม่ได้ยึดกำไรที่จะเกิดจากการร่วมทุนเป็นตัวตั้ง เนื่องจากการร่วมทุนของเครือสหพัฒน์หลายครั้ง แม้รู้ล่วงหน้าว่าเข้าร่วมแล้วจะขาดทุน แต่ก็ยังเต็มใจที่จะเข้าร่วม โดยมองประโยชน์ที่ได้รับมีดีต่าง ๆ ที่มีใช้เพียงตัวเงิน เป็นหลักการที่แฝงปรัชญาการค้าไว้อย่างลึกซึ้งทีเดียว บุญยสิทธิ์เรียกวิธีการร่วมทุนลักษณะนี้ว่า “ตามไปดู” (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 209)

**อ่อนน้อมถ่อมตน** บุญยสิทธิ์เป็นผู้นำที่จะไม่พูดก่อนงานสำเร็จ แต่จะทำให้สำเร็จ แล้วจึงค่อยพูด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บุคลิกลักษณะอย่างหนึ่งที่ดูจะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบุญยสิทธิ์ คือหากโปรเจกต์ไหนยังไม่สำเร็จ เขาจะไม่พูดโฆษณาให้ใครฟัง ด้านหนึ่งเขาเป็นผู้นำที่ถ่อมตัวอย่างมาก พลิกอีกด้าน นี่อาจเป็นการตกผลึกจากปรัชญาที่ได้จากการเล่นหมากล้อม (โกะ) ผู้ที่เคยผ่านการเล่นหมากล้อม ย่อมรู้ว่าทุกเม็ดหมากของคู่ต่อสู้ที่วางลงทุกตำแหน่งบนกระดาน ย่อมพลิกแพลงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ตลอดเวลา ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงยากจะหยั่งถึง หากด่วนพูดไปเสียก่อน ครั้นไม่เป็นไปตามที่พูดก็ย่อมเกิดความเสียหายมากกว่า (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 300)

**มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี** คุณบุญยสิทธิ์เป็นผู้มีความอดทนอดกลั้นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและพร้อมที่จะสอนงานให้แก่พนักงานที่ยังไม่ป็นงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สอน สอนตลอด ฉันถึงบอกว่า คนที่เก่งก็ได้ ไม่เก่งก็ได้ ฉันร่วมได้หมด เพราะรับเข้ามาแล้วฉันสามารถสอนให้เขาเป็นได้ คนที่ทำบัญชีไม่เป็นฉันยังสอนเขาทำบัญชี ลูกคิดคิดไม่เป็น ฉันยังสอนเขาคิดเราจริงใจ เราไม่มีอะไรแอบแฝง เราไม่ดูถูกเขา มาอยู่ด้วยกัน เราก็พยายามสอนเขา เราอยากให้บริษัทโตขึ้น เราก็ต้องมีคนที่พุ่งขึ้นมา เราก็ไม่ได้ดูถูก (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 379)

**แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม** บุญยสิทธิ์มีความมั่นใจในความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และเชื่อว่า การแข่งขันจะช่วยเพิ่มพูนความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สไตล์ของบุญยสิทธิ์จึงเป็นส่วนผสมระหว่างอุปนิสัยส่วนตัว คือความอดทน ทำงานหนัก ถ่อมตน ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อันเป็นแนวทางการทำธุรกิจที่ได้รับการปลูกฝังจากนายห้างเทียมซึ่งถือคติความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีหลักจริยธรรมในการถือกุศลสังคัม บุญยสิทธิ์นำมาผสมผสานกับแนวทางการทำงานของนักธุรกิจที่เขาคุ้นเคย ผลพวงที่ออกมาจึงเป็นสไตล์ที่ค่อนข้างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว อาทิ การเน้นความสำคัญของการแข่งขันทั้งภายนอกและภายในกิจการ ด้วยความเชื่อที่ว่า การแข่งขันทำให้เกิดการเติบโตและขยายตัวของตลาด อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนความแข็งแกร่งและประสิทธิภาพของกิจการ...เราทำธุรกิจ เรามุ่งเน้นการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเศรษฐกิจแก่ลูกค้า ธุรกิจจึงอยู่ที่การผลิตและส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า ไม่ใช่อยู่ที่หุ้นของเราจะขึ้นหรือลง...ยิ่งแข่งขันมาก ตลาดยิ่งขยาย ยิ่งต่อสู้มาก ยิ่งทำให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ (ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ หน้า 251-253)

**เปิดเผย รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเครือข่ายพัฒนาเป็นกิจการขนาดใหญ่ จึงทำให้มีผู้เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินการเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การบริหารจัดการจึงต้องตั้งอยู่บนความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ส่วนการบริหารจัดการบริษัทลูกหลายที่แตกออกไปนอกรายบริษัท สำหรับบุญยสิทธิ์ก็ได้สืบสนเพราะเมื่อวางรากฐานให้ทุกบริษัทดำเนินไปบนกรอบการไม่เอาเปรียบผู้ร่วมทุน ไม่เอาเปรียบผู้ถือหุ้น ไม่เอาเปรียบพนักงานและไม่เอาเปรียบลูกค้า มันก็คือหลักธรรมาภิบาลที่เมืองไทยเพิ่งจะฮือฮาได้ไม่นานแต่เครือข่ายพัฒนาทำมันมาแล้ว 50-60 ปี เมื่อไม่คิดเอาเปรียบผู้ร่วมทุน ก็ไม่จำเป็นต้องทำสองบัญชีเพื่อซ่อนตัวเลข ซึ่งมันก็ทำให้บุญยสิทธิ์งายขึ้นในการอ่านตัวเลข และการเข้าไปบริหารจัดการ...

ความโปร่งใสในการทำบัญชีจึงเป็นเรื่องที่บุญยสิทธิ์ให้ความสำคัญ รวมทั้งการทำธุรกิจอย่างถูกกฎหมาย โดยเฉพาะการไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ต้องใช้เงินใต้โต๊ะ นี่คือเครดิตทางการค้าที่เครือข่ายพัฒนาสั่งสมและยังคงยึดถือโดยไม่เปลี่ยนแปลง (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 214-215)

ผู้บริหารที่รับหน้าที่ดูแลบริหารบริษัทต้องสนใจความเป็นอยู่ของพนักงานและต้องซื่อสัตย์ ทำประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นซึ่งเปรียบเสมือนเจ้าของบริษัทและต้องทำธุรกิจของบริษัทให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 382-383)

**เป็นผู้ให้** เนื่องจากคุณบุญยสิทธิ์เห็นว่า การเป็นผู้ให้เป็นสิ่งที่มีความค่าและเป็นสิ่งที่สามารถแสดงถึงความสำเร็จอย่างหนึ่ง คือไม่ใช่ทุกคนที่จะสามารถเป็นผู้ให้ได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเป็นผู้ให้หมายถึงเรามีฐานะดี มีความสุขจากการให้และไม่รบกวนหรือเป็นภาระใคร การเป็นผู้สร้างย่อมหมายความว่าเราเป็นคนที่แข็งแรงมีความคิดความอ่านที่ดี จึงสามารถสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นได้ ซึ่งน่าจะมีใจสำหรับตนเอง (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 383)

#### - **ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ**

**ฉลาด มีความสามารถในการคิด** เป็นบุคคลที่มีความฉลาด ช่างสังเกต มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ถึงแม้ว่าจะไม่ค่อยชอบเขียนหนังสือและสำเร็จการศึกษาเพียงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เนื่องจากนายห้างเทียมต้องการมาให้ช่วยทำงาน และได้ส่งบุญยสิทธิ์ไปเป็นตัวแทนสั่งสินค้าของ

บริษัทที่ประเทศญี่ปุ่น เมื่ออายุเพียง 17 ปี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

อาเซียงเป็นคนที่ไม่ค่อยสนใจการเรียน ไม่ชอบเรียนหนังสือ ผมเลื่อนชั้นขึ้นไปทุกปี แต่บุญยสิทธิ์ยังอยู่ที่เดิม ตอนนั้นคุณแม่เป็นห่วงเขามาก (บุญปกรณ์ โชควัฒนา, หน้า 60)

บุญยสิทธิ์ เขาเป็นคนช่างจำ ช่างสังเกต เป็นคนลึก มองคนลึก คนอย่างนี้ไม่ต้องเรียนหรอก ถ้าคุณเรียนมากแต่ไม่ช่างสังเกต เรียนให้ตายก็ไม่รู้เรื่อง (ศิรินา ปวโรฬารวิทยา, หน้า 61)

**มีจิตใจใฝ่รู้** เป็นผู้ที่สนใจเรียนรู้ตลอดเวลา เมื่อสนใจอะไรเป็นพิเศษก็จะศึกษาจนทะลุปรุโปร่งด้วยตนเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เสี่ยเป็นคนเรียนรู้ไม่หยุด มองหาสินค้าใหม่ ๆ ตลอดเวลา ตรงนั้นตรงนี้ เวลาไปเยี่ยมแต่ละบริษัท ผมสังเกตดูเวลาเสี่ยไปคุยกับบริษัทต่าง ๆ เสี่ยจะไม่ได้คุยเรื่องไร้สาระ เสี่ยจะถามคุณมีโปรดักส์อะไร แล้วอนาคตจะทำอะไร เป็นการเรียนรู้ทั้งหมด (นพ.มงคล ณ สงขลา, หน้า 291)

บุญยสิทธิ์เขาเป็นคนที่สนใจอะไรแล้วเอาจริงเอาจังมาก เมื่อก่อนตอนเป็นเด็ก นาฬิกาที่เรือนก็เรือนนี้แกะออกมาดูหมด และถ้าต่อกลับไม่ได้ก็ห่อเอาไว้ แล้วพยายามหาวิธีประกอบจนได้ จนเป็นช่างนาฬิกาประจำบ้าน (ศิรินา ปวโรฬารวิทยา, หน้า 62)

**มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ชอบความท้าทาย ชอบทำเรื่องยาก** คุณบุญยสิทธิ์มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าและมีความต้องการจะเป็นที่หนึ่งในการทำธุรกิจ จึงพร้อมที่จะทำงานที่ท้าทายความสามารถ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมฝันไม่เหมือนเด็กคนอื่น ๆ เด็กคนอื่นฝันอยากเป็นนักธุรกิจ เป็นทหาร แต่ผมฝันเป็นอะไรก็ได้ แต่ต้องเป็นหนึ่ง (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 66)

บุญยสิทธิ์ในวัย 24 ปี เมื่อกลับมาถึงเมืองไทย เขาไม่ได้ถูกมอบหมายหน้าที่หรือตำแหน่งใด ๆ ในสหพัฒน์จากนายห้างเทียมเป็นพิเศษ มีเพียงคำพูดที่ว่า “อยากทำอะไรทำ”...อิสระที่นายห้างเทียมให้เหมือนเป็นการทดสอบวิสัยทัศน์บุญยสิทธิ์ บุญยสิทธิ์ตัดสินใจเลือกเข้าไปช่วยเซ็คต์ออฟโรงงานรีแพกแซมพู่ผงไฉ้อ่อน ซึ่งเป็นงานใหม่ที่คนไทยไม่มีความชำนาญ แทนที่จะเลือกเข้าไปช่วยงานด้านการตลาดและการขาย ซึ่งเป็นหัวใจของสหพัฒน์จากธุรกิจซื้อมาขายไป...การเลือกที่จะเข้าไปจับงานด้านการผลิต หลังได้



ศึกษาด้านการตลาดและการทำการค้ามาจากญี่ปุ่น ดูจะเป็นการพิสูจน์วิสัยทัศน์ในตัวบุญยสิทธิ์ได้เป็นอย่างดี ในการวางบทบาทที่จะช่วยให้เครือข่ายพัฒนาขยายเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อทิศทางเศรษฐกิจและการค้าของไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่โลกอุตสาหกรรมเต็มตัว (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 114-115)

การวิ่งเข้าหางานที่ยากและล้นแต่เป็นเรื่องใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่สองของการเติบโตของสหพัฒน์นั้น ทำให้บุญยสิทธิ์ก้าวขึ้นมาโดดเด่นอย่างมาก การอดทนทำงานอย่างหนักไม่ต่างจากพนักงานคนหนึ่ง กินนอนในโรงงานมาตลอด 10 ปี ทำให้บุญยสิทธิ์เป็นนักบริหารที่ลงลึกในรายละเอียดได้อย่างลึกซึ้ง (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 123)

**การสร้างศรัทธาในความเป็นผู้นำ** โดยเฉพาะการสร้างศรัทธาในการก้าวมาขึ้นรับตำแหน่งผู้นำเครือข่ายระหว่างทายาทตระกูลโชควัฒนา ซึ่งนายห้างเทียมไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าจะให้ใครเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพียงแต่ระบุว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำเครือข่ายได้ต้องเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย มีลูกน้องมากที่สุด และมีกิจการที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ลึก ๆ บุญยสิทธิ์เชื่อมั่นว่าผู้นำต้องมาด้วยการยอมรับ ไม่ใช่การแต่งตั้งเหมือนที่เขาเป็นมาและแสดงให้เห็นแล้ว (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 303)

**ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องเสมอ** โดยเฉพาะในยุคเริ่มต้นกิจการที่เสียลงมือปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้อง ซึ่งมีข้อดีคือทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้าใจงานได้ลึกซึ้งขึ้น และทำให้ลูกน้องเกิดความรักความศรัทธา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

“เมื่อก่อนสินค้าส่งมาทางเรือตอนกลางคืน เสียไปช่วยแบก เอาชะแลงไปแฉะสินค้าออกมาดู มีครั้งหนึ่งไปส่งของกันที่นครสวรรค์ เสียนี้เดินแยกสองล้งนำหน้าเลย เพราะเสียตัวใหญ่กว่า ส่วนผมตัวเล็กแบกได้ล้งเดียวก็ตามหลังไป” ประจักษ์ซึ่งเริ่มต้นไอ.ซี.ซี มาพร้อมกับบุญยสิทธิ์ พูดถึงนายที่เขาทำงานลุยกับลูกน้องชนิดถึงไหนถึงกัน ซึ่งนั่นทำให้ลูกน้อง ยอมรับนับถือในตัวบุญยสิทธิ์ยิ่งขึ้น...“ที่พี่ชิตติดตลาดมาต้องยกย่องเสีย คือท่านจะลงลึกมากตั้งแต่แรก ๆ มีอยู่ครั้งหนึ่ง เราไปออกร้านขายเครื่องสำอางที่งาน

วชิราวุธ ท่านก็จะไปอยู่ด้วยตลอด ไปอยู่ทุกคืน ไปให้กำลังใจน้อง ๆ...บีเอเพียงรุ่นแรก ๆ เล่าภาพความประทับใจในตัวบุญยสิทธิ์ ซึ่งทำให้พนักงานบีเอในยุคนั้นรักในตัวเสีย และพร้อมงานหนักเพื่อเสียโดยไม่เกียจงาน” (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 167)

**มิวสิคทัศน์ มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ** สามารถมองอนาคตอย่างโปร่งปรองและสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณบุญยสิทธิ์ที่ท่านมองอะไรเป็นสามมิติเสมอ ทำให้ท่านมองได้ลึกกว่าคนทั่ว ๆ ไป ทำให้เข้าถึงความจริงได้มากกว่าแบบชนิดไม่เห็นเหมือนเห็น ในส่วนที่ทุกคนมองเห็น ท่านจะมองได้ไกลกว่าและกว้างกว่า ในส่วนที่ใกล้ตัวท่านยังมองได้ละเอียดกว่า ท่านจึงเชื่อมโยงได้อย่างคมกว่า ชัดกว่า และลึกกว่า เวลาไปขอคำปรึกษาหารือจากท่าน ทุกคำถามมีคำตอบ ทุกปัญหามีทางออกให้และยังแนะนำเพิ่มเติมให้ไปสร้างงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอีกด้วย (วัฒนเกียรติ จิรสิทธิ์อำรง, หน้า 168)

**บริหารความเสี่ยง โดยใช้หลัก “ไม่เสี่ยง”** การวางรากฐานเครือข่ายพัฒนาจะมุ่งทำจากเล็กไปหาไปใหญ่ เพื่อป้องกันความเสี่ยง เนื่องจากคุณบุญยสิทธิ์คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องสร้างความมั่นคงของกิจการและความมั่นคงต่อพนักงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การไม่เสี่ยงไม่ว่ากรณีใด ๆ ของเครือข่ายพัฒนา ทำให้นักกลยุทธ์ที่ถือตำราตะวันตกหลายคน วิจารณ์ว่า เครือข่ายนี้จะไปได้ไกลกว่านี้ถ้ากล้าที่จะลงทุน แต่สำหรับบุญยสิทธิ์เขากลับคิดต่าง บุญยสิทธิ์บอกเสมอว่า ถ้าเสี่ยงและเกิดผิดพลาด ไม่ใช่แค่ “โชควิเศษ” ที่เดือดร้อน แต่มันหมายถึงพนักงานทุกชีวิตในเครือ นี่คือความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้นำ การไม่เสี่ยงคือเจตนาที่ไม่อยากให้ทุกชีวิตในเครือได้ร่วมไม้ใหญ่ สหพัฒน์ต้องมาร่วมเสี่ยง มุ่งเติบโตจากเล็กสู่ใหญ่ ค่อย ๆ สร้างรากฐานธุรกิจทีละก้าว ๆ อย่างเป็นระบบอย่างยั่งยืนและปลอดภัยกว่า ต่อให้วิกฤติเศรษฐกิจจะผ่านมาอีกสักกี่ครั้งก็ยอมสามารถก้าวผ่านมันไปได้ (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 276-277)

ฉันทำธุรกิจจากเล็ก ๆ ขึ้นมา ไม่ใช่ทำจากบริษัทใหญ่ วิธีสำหรับบริษัทเล็กคือทำในสิ่งที่เราถนัด ก่อน ค่อย ๆ สั่งสมประสบการณ์บริษัทที่ทำให้ผ่านการขาดทุนก่อน ย่อมเป็นภูมิคุ้มกันที่มีอยู่ในตัว ซึ่งเวลาไม่ดี เราก็อดนิดหนึ่งเพื่อให้ผ่านมรสุมไปได้ ยืนอยู่ให้ได้ย่ำลัม เมื่อไม่ล้มเราก็มีโอกาสชนะ (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 376)

**สร้างกิจการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ตามหลักในการทำงาน** คุณบุญยสิทธิ์มีความชำนาญในการสร้างกิจการเป็นพิเศษ และได้สร้างมาตรฐานในการสร้างกิจการใหม่เพื่อให้ทุกบริษัทมีรูปแบบการสร้างกิจการเป็นแบบเดียวกันและมีความสะดวกในการทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตั้งบริษัทนั้นง่ายกว่าการตั้งร้านค้าแพเลียดีก การตั้งบริษัทนี้ง่ายมาก ฉันเป็นคนทำอะไรแล้วจะสร้างฟอร์แมตให้มันเป็นมาตรฐาน...ฉันรู้ว่าตั้งโรงงานเขาทำอย่างไร สร้างเป็นแบบมาตรฐานที่ก๊อปปี้เอาไปใช้ได้ทันทีเลย ตอนนี้จะสร้างอีก 10 โรงก็ไม่มีปัญหา บริษัทขายก็เป็นบริษัทขายที่มาตรฐาน คนบริหารก๊อปปี้เอาระบบไปใช้ได้เลย คนอื่นคิดตั้งบริษัทอาจจะคิดมาก แต่ของฉันนี่คิดตั้งห้านาทีก็เสร็จแล้ว (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 114-115)

**ทำเพื่อองค์กร มีความตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก** คุณบุญยสิทธิ์มีความทุ่มเทในการทำงาน โดยไม่ได้แยกงานอดิเรกออกจากงานหลัก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ฉันเดิน 10 ก้าวจากบ้านถึงที่ทำงาน เดิน 10 ก้าวจากที่ทำงานถึงที่นอน ถ้าเป็นคนอื่นทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ฉันสามารถทำได้ 10-20 ชั่วโมง เพราะคนอื่นขับรถมาทำงานไปกลับเสียเวลา 1-2 ชั่วโมง แต่ฉันแค่ 10 ก้าว ฉันได้เปรียบกว่า ที่ฉันทำได้เยอะเพราะฉันไม่แยกงานกับฮ็อบบี้ออกจากกัน เหมือนคนอื่น ฮ็อบบี้ฉันก็คือคอมพิวเตอร์ ขับเครื่องบิน ก็ทำงานอีก เพราะฮ็อบบี้ ฉันกับงานเป็นอันเดียวกัน (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 323)

**บริหารงานแบบกระจายอำนาจ** เนื่องจากคุณบุญยสิทธิ์ไม่ชอบให้ใครมาควบคุมการทำงานของตัวเอง จึงปฏิบัติอย่างเดียวกันกับผู้อื่น คือให้อิสระในการทำงานแก่ผู้บริหารระดับรองลงมา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

หลังนายห้างเทียมเสวยชีวิต จึงเป็นการรวมกำลังกันบริหารของเจเนอเรชั่นที่สอง นี่คือโครงสร้างการบริหารของอาณาจักรเครือสหพัฒน์ ภายหลังจากนายห้างเทียมถึงแก่กรรมในปี 2534 แต่ละอาณาจักรก็ยังคงบริหารกันอย่างเป็นอิสระ เช่นดั่งนายห้างเทียมยังอยู่ ขณะที่บุญยสิทธิ์ก็ยังคงบริหารอาณาจักร ไอ.ซี.ซี. ไปตามปกติ หากมองไปให้ลึก ด้วยความเป็นน้องก็คงยากจะสั่งพี่ และบุญยสิทธิ์ก็ยกย้าเสมอว่า “ชีวิตผมเกลียดที่สุดคือคนมาคุมผม เพราะฉะนั้นผมจะไม่คุมใคร” (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 226)

การปกครองของบุญยสิทธิ์คือการให้แต่ละอาณาจักรยังคงปกครองตัวเองอย่างเป็นอิสระเช่นเมื่อครั้งนายห้างเทียมยังเป็นหลักอยู่ ยังคงดูรายงานผลประกอบการของบริษัทในเครือที่ส่งมาจากเอสพีไอ หากเป็นบริษัทที่ไม่ใช่พี่น้องก็ใช้กระบวนการปกติ คือดีปล่อยไป ถ้ามีปัญหาที่เรียกมาชี้แจงและมอบนโยบายในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ ผ่านเอสพีไอ ในกรณีเป็นบริษัทพี่น้อง บุญยสิทธิ์จะปล่อยอำนาจการตัดสินใจให้ดูแลกันเองโดนไม่ก้าวก่าย แต่เมื่อบริษัทใดมีปัญหาและต้องการการช่วยเหลือ ก็พร้อมใช้กลไกของเครือ ไม่ว่าจะเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนเข้าช่วยเหลือผ่านเอสพีไอ รวมทั้งการให้คำแนะนำ (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 237)

**ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง** คุณบุญยสิทธิ์ให้ความสำคัญกับการเลือกคนที่เหมาะสมในการทำงาน และการให้โอกาสก้าวหน้าสำหรับคนที่เหมาะสมกับงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณบุญยสิทธิ์ ท่านสอนอยู่ตลอดเวลาว่า การทำธุรกิจถ้าได้คนดี ได้คนที่ใช้ธุรกิจก็เจริญ ถ้าได้คนไม่ดี ไม่ใช่ ธุรกิจก็จะมีปัญหาอยู่เยอะเยาะไปหมด ท่านก็บอกมองคนให้ดี สอนคนให้ดี ให้โอกาสคนก้าวหน้า (วารินทร์ ลีลานุวัฒน์ , หน้า 197)

**สร้างความแตกต่าง ด้วยการมองโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และมองหาตลาดใหม่ ๆ โดยเฉพาะ**  
 ในระยะแรกที่คุณบุญยสิทธิ์ จำเป็นต้องสร้างอาณาจักรธุรกิจของตัวเอง ซึ่งบุญยสิทธิ์ก็ได้สร้างความ  
 แตกต่างให้กับเครื่องสำอาง “เพ็ชช” ตั้งแต่แรกเริ่มที่นำเข้ามา จนกลายเป็นเครื่องสำอางที่ได้รับความนิยม  
 เป็นอย่างสูงในปัจจุบัน รวมทั้งยังได้สร้างความแตกต่างและความสำเร็จให้แก่แบรนด์ “วาโก้”  
 และ “แอร์โรว์” โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในที่สุด บุญยสิทธิ์ ก็เลือกเครื่องสำอางเป็นสินค้าเพื่ออนาคตสำหรับเขา... วิสัยทัศน์ในการเลือก  
 เครื่องสำอางเป็นสินค้าอนาคต ไม่ใช่เรื่องแปลกในเวลานั้น เพราะหลายรายก็ทำกันอยู่...หากแต่วิสัยทัศน์  
 ของบุญยสิทธิ์อยู่ที่เขาตั้งใจเลือกเครื่องสำอางจากญี่ปุ่น ไม่ใช่จากยุโรปหรือ “อเมริกา” เป็นวิสัยทัศน์ที่  
 ค่อนข้างขวางโลกและไร้เหตุผลอยู่มากในเวลานั้น เนื่องจากคนไทยส่วนใหญ่ในเวลานั้น ยังไม่นิยมสินค้า  
 จากประเทศญี่ปุ่นมากนัก ด้วยค่านิยมว่าเป็นสินค้าถูกและด้อยคุณภาพ ซึ่งตรงกันข้ามกับความรู้สึกที่มี  
 ต่อสินค้าจากยุโรปและอเมริกาที่คนไทยมองว่าแพงแต่มีคุณภาพ หากแต่ในความไร้เหตุผลแล้วเขากลับมี  
 เหตุผลรองรับและเตรียมกลยุทธ์ไว้พร้อม “เพ็ชชของญี่ปุ่นนั้น ผมใช้สโลแกนว่าเหมาะกับผิวคนไทย  
 คอนเซ็ปต์คือฝรั่งมีผิวแบบหนึ่ง ขณะที่เอเชียมีอีกอย่างหนึ่ง กล่าวคือฝรั่งส่วนใหญ่ผิวขาว ไม่เนียน  
 ละเอียดเหมือนผิวของเรา ซึ่งเขาต้องใช้ตัวยาแรงกว่า เน้นให้เขาเห็นความแตกต่าง เพราะในตลาดขณะนั้น  
 เครื่องสำอางมาจากค่ายตะวันตกทั้งสิ้น”...ด้วยวิสัยทัศน์ของบุญยสิทธิ์ต่อสินค้าเครื่องสำอาง เขากลับสร้าง  
 ขอบเขตทางตลาดขึ้นมาใหม่เพื่อจะได้หนีห่างจากการแข่งขัน และสร้างน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean)  
 ขึ้นมาใหม่จากตลาดเดิม ๆ จากการแข่งขัน และสร้างน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) ขึ้นมาใหม่จากตลาด  
 เดิม ๆ ...การเปิดตลาดเครื่องสำอางในเมืองไทยของบุญยสิทธิ์ ไม่ได้มองกลุ่มลูกค้าระดับบนที่เต็มไปด้วย  
 การแข่งขัน แต่เขามองกลุ่มตลาดระดับกลางที่ไม่เคยมีใครมองมาก่อน...เครื่องสำอางเพ็ชชของบุญยสิทธิ์  
 จึงมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดเป็นหลักใหญ่เพราะไร้คู่แข่ง ที่สำคัญหากลูกค้ากลุ่มนี้ยอมรับ นั่นหมายถึง  
 ตลาดมหาศาล (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 154 -156)

การมองหาสินค้าหรือโอกาสธุรกิจใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงยังคงเป็นกลยุทธ์หลักที่บุญยสิทธิ์  
 นำมาใช้เพื่อกระจายความเสี่ยงและมั่นคงได้ผลชะงัด แม้เรือสพพัฒนาจะผ่านวิกฤติเศรษฐกิจหนัก ๆ  
 มาหลายต่อหลายครั้งก็ตาม “ถ้าเราปลูกไม้ใหญ่ต้นเดียว เจอลมแรง ๆ ก็พัง แต่ของจีนปลูกไม้เล็ก ๆ  
 จำนวนมาก ๆ เป็นป่า พอลมถล่มมาแรง ๆ เราก็กู้ไปตามลม นี่คือเรือสพพัฒนา เราสร้างจากเอสเอ็มอี”  
 (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 297)

**การจัดการความรู้** บุณยสิทธิ์วางแผนจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บริษัทในเครือสหพัฒน์ทั้งหมด มีความเชื่อมโยงความรู้และสามารถนำความรู้มาปรับใช้ด้วยกันได้ โดยริเริ่มให้มีการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ในเครือสหพัฒน์ขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติ ดังนี้

การขยายอาณาจักรออกไปมากมาย ความหลากหลายของธุรกิจ และโครงสร้างการบริหารที่แต่ละบริษัทบริหารกันเองอย่างเป็นเอกเทศ บุณยสิทธิ์ จึงคิดให้มีการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ขึ้นในสหพัฒน์ เช่น ชมรมบริหารบัญชี ชมรมบริหารบุคคล ชมรมบริหารคอมพิวเตอร์ ชมรมบริหารเลขา โดย บุณยสิทธิ์จะคอยเป็นที่ปรึกษาให้แก่แต่ละชมรม แผนกต่างๆ ของแต่ละบริษัทในเครือก็จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในชมรมและจัดให้มีการเลือกประธานชมรมและกรรมการเพื่อทำหน้าที่บริหาร โดยวัตถุประสงค์หลักของแต่ละชมรม ก็คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และรวมกำหนดทิศทางให้พนักงานทุกบริษัทในเครือมีแนวทางการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน...เมื่อทุกอย่างเป็นแบบแผนเดียวกันก็จะง่ายต่อการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบายผ่านชมรมจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่บุณยสิทธิ์นำมาใช้ เพื่อให้คำว่า “เครือสหพัฒน์” ถูกกำหนดขึ้นมาจากความรู้สึกของพนักงานทุกคนในเครือ มิใช่เพียงแค่การถือหุ้น (สมใจ วิริยะ บัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 258-259)

**ให้โอกาสลูกน้องเติบโต** คุณบุณยสิทธิ์พร้อมที่จะให้โอกาสพนักงานเติบโตและมีโอกาสเป็นผู้บริหาร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถ้าคนเราคิดจะขยายกิจการให้ใหญ่โตขึ้นต้องไม่หวังวิชา ต้องหมั่นสอนลูกน้องให้เป็นงาน เริ่มมองหาลูกน้องที่แววดี มีความขยันหมั่นเพียรแล้วสอนงานให้พวกเขาอย่างเต็มที่ อย่ากลัวว่าสอนใครไปแล้วเขาจะไม่อยู่กับเราตลอดไป ต้องคิดว่าลูกน้องที่เรียนรู้อาจจะเก่งจากเรา หากอยู่กับเราห้าหกปีก็เพียงพอแล้ว แต่ถ้าเราเป็นนายที่ดี ลูกน้องก็อาจจะอยู่กับเราไปตลอดก็ได้ นอกจากการสอนงานให้เขาแล้ว ต้องพยายามขยายธุรกิจของเราแล้วให้โอกาสลูกน้องที่เก่ง ๆ และดี ๆ ได้ร่วมหุ้นในธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นให้พวกเขาออกไปเป็นผู้บริหาร รับผิดชอบการตัดสินใจเอง ลูกน้องก็รักเรา รักดีกับเรา ทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย...บุณยสิทธิ์ก็เป็นผลพวงจากหลักคิดในข้อนี้ ขณะเดียวกันเขาก็เป็นผู้สานต่อหลักคิดข้อนี้จากบิดาด้วยเหมือนกัน (สมใจ วิริยะ บัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 186)

**พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง** ในการทำให้ลูกน้องศรัทธาในความคิด โดยเฉพาะการริเริ่มสิ่งใหม่ที่คนอื่นคิดว่าไม่น่าเป็นไปได้นั้น คุณบุณยสิทธิ์ในฐานะผู้นำจำเป็นต้องใช้ทั้งสมองและความขยันอดทนอย่างมาก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บุญยสิทธิ์ เริ่มศึกษาเรื่องนี้ด้วยตัวเองตั้งแต่คอมพิวเตอร์เครื่องแรก ๆ เข้ามาเมืองไทยเป็นการศึกษาด้วยตนเองแบบลงลึก กระทั่งเกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถสื่อสารกับโปรแกรมเมอร์ได้อย่างเข้าใจ และสามารถออกแบบโครงสร้างโปรแกรมที่สามารถใช้งานได้เอง ที่ต้องพยายามศึกษาด้วยตนเอง เพราะตระหนักดีว่า การเป็นผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง หากตัวผู้นำไม่รู้และไม่เข้าใจ การจะไปบงการให้คนอื่นตามนั้นเป็นสิ่งที่ยาก...การจัดหาคอมพิวเตอร์และสร้างซอฟต์แวร์โปรแกรมมาใช้งานนั้นไม่ใช่เรื่องยาก วันนี้ใครมีเงินก็สามารถทำได้ หากการจะทำให้คนในองค์กรนำคอมพิวเตอร์ ไอที และโปรแกรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นยากยิ่งกว่า หัวใจความสำเร็จส่วนหนึ่งจึงอยู่ที่คน บุญยสิทธิ์ค่อย ๆ ปูพื้นฐานคน ให้คนสหพัฒน์คุ้นชินกับเทคโนโลยีเหล่านี้ ด้วยการบังคับ เพื่อละลายความกลัวเทคโนโลยีให้เหือดหายไป...นั่นหมายถึงบุญยสิทธิ์ค่อย ๆ ผู้พื้นฐานให้คนจนพร้อมเสียก่อนจึงค่อย ๆ วางระบบเข้าไป ซึ่งไม่ได้เปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน แต่ใช้ระยะเวลานานหลายสิบปี (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 268-270)

#### - ภาพลักษณ์ด้านพลวัต

**รอบคอบ ไม่เสี่ยง** บุญยสิทธิ์เป็นผู้บริหารที่มีความระมัดระวังในการตัดสินใจอย่างยิ่ง เนื่องจากในการตัดสินใจลงทุนแต่ละครั้ง เขาจะต้องมั่นใจก่อนว่าการลงทุนนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อพนักงานและการเติบโตของธุรกิจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บุญยสิทธิ์เป็นนักธุรกิจประเภทไม่ชอบเสี่ยง เขาพร้อมจะลงทุน หากการลงทุนนั้นไม่เสี่ยงจนเกินไป และช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคง แต่หากการลงทุนนั้นมีความเสี่ยงและอาจหมายถึงผลกระทบที่จะเกิดกับพนักงาน เขาก็เลือกที่จะหยุดไว้ก่อน เพื่อรอดูจนกว่าจะมั่นใจแล้วเท่านั้นจะลงทุน (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 197)

**ทนทานต่อความโดดเดี่ยว** เนื่องจากบุญยสิทธิ์ เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรซึ่งเป็นธุรกิจของเครือข่ายครอบครัว จึงไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ เนื่องจากความสัมพันธ์อาจส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจสั่งการหรือการกำหนดตัวทายาทผู้สืบทอดความเป็นผู้นำในรุ่นต่อไป โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บางครั้งก็จะเปิดคอมพิวเตอร์ ดูภาพถ่ายเก่า ๆ ที่สแกนเก็บเอาไว้ ไม่มีลูกหลานอยู่ข้าง ๆ ลูกหลานจะแวะมาหาเสียก็แค่วันเสาร์ วันอาทิตย์ เพื่อมากินข้าวกับเสียแล้วก็กลับ หรือไม่ก็แวะมาหาเพื่อคุยงานในฐานะพนักงานคนหนึ่งไม่ใช่ฐานะลูก (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 325-326)

**พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ด้วยวิสัยทัศน์มองโลกในแง่บวก** บุญยสิทธิ์สามารถมองเห็นโอกาสในการลงทุนท่ามกลางภาวะวิกฤติ และตัดสินใจลงทุนบนพื้นฐานความเชื่อมั่นว่าทุกอย่างจะต้องดีขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ขณะที่ภาวะเศรษฐกิจถูกกระหน่ำซ้ำเติมด้วยวิกฤติน้ำมันครั้งที่ 1 เมื่อกลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมันเป็นสินค้าออก (โอเปก) ประกาศขึ้นราคาน้ำมันดิบหลายเท่าตัว ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งไทยเกิดปัญหาเงินเฟ้ออย่างรุนแรง ดุลการค้าและดุลการชำระเงินขาดดุลขนาดใหญ่ ภาวะเศรษฐกิจไทยซบเซา... กลุ่มสหพัฒน์ภายใต้การนำของนายห้างเทียมและกลุ่มไอ.ซี.ซี. ภายใต้การดูแลของบุญยสิทธิ์กลับเร่งขยายการลงทุนขนานใหญ่ การลงทุนสร้างสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ในปี พ.ศ. 2517 เป็นการกระทำที่สวนกระแสอย่างมาก ระยะเวลาได้พิสูจน์แล้วว่าเครือสหพัฒน์คิดถูก การซื้อที่ดินในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและสถานการณ์บ้านเมืองวุ่นวายทำให้ได้ราคาที่ถูก ขณะที่การสร้างสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของคนงานในสวนอุตสาหกรรม ก็เป็นการลดกระแสการต่อต้านกลุ่มนายทุนจากชนชั้นแรงงานในยุคนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดกระแสต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นของคนไทย เนื่องจากเครือสหพัฒน์เวลานั้นได้ร่วมทุนกับกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นหลายบริษัท...ทุกอย่างดำเนินไปอย่างมีกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ยังคงเชื่อมั่นประเทศไทย เชื้อมันตลาดในประเทศจะสามารถเติบโตต่อไปได้อีกมาก (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 272)

**ยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน** บุญยสิทธิ์ไม่กลัวคนที่ทำผิด แต่กลัวคนที่ทำผิดแล้วไม่รู้ว่าผิด นอกจากนี้ยังเสนอแนะว่า ถ้าทำอะไรผิดพลาดไป จะต้องเล่าให้คนฟังหลาย ๆ คนเพื่อลดต้นทุนของความผิด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คนทุกคนถ้าทำงานแล้วย่อมต้องมีผิดพลาดบ้าง ถ้ารู้ว่าผิดแล้วก็จะมีการแก้ไขปรับปรุงความผิดก็จะลดลงในโอกาสต่อ ๆ ไป แต่ถ้าคนที่ผิดแล้วไม่รู้ว่าผิด หรือไม่ยอมรับว่าผิด ก็ไม่มีโอกาสที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น...คนที่ทำผิดแล้วต้องพยายามเล่าให้คนอื่นฟังมาก ๆ เพื่อเป็นบทเรียนให้คนอื่นด้วยและผลเสียหายเท่าเดิมจากความผิดก็เสมือนเฉลี่ยเป็นต้นทุนความผิดที่ถูกลง (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, หน้า 382)



**ให้ความสำคัญกับพนักงาน** บุนยสิทธิ์เอาใจใส่พนักงานอย่างมากและเชื่อว่าบุคลากรเป็นกำลังสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจ เขาบอกกับผู้บริหารบริษัทในเครือทุกคนเสมอว่าให้ดูแลพนักงานอย่างดี ทั้งในขณะที่ยังไม่ได้ประสบปัญหาทางธุรกิจหรือเมื่อบริษัทกำลังประสบปัญหา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บุนยสิทธิ์เป็นคนที่ใส่ใจพัฒนาพนักงานในทุกระดับชั้น กฎข้อหนึ่งที่เขามอบให้ผู้บริหารที่ก้าวขึ้นเป็นกรรมการบริหารบริษัททุกคน คือพนักงานต้องได้เงินเดือนตรงเวลาโดยไม่มีข้อแม้ และเมื่อบริษัทมีกำไรก็ต้องปันส่วนให้พนักงานทุกคนตามความเหมาะสม ที่สำคัญผู้บริหารต้องมีหน้าที่ในการทำให้บริษัทมียอดขายที่เติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี เพื่อเพิ่มรายได้แก่พนักงานพร้อมทั้งสร้างความมั่นคงในชีวิตแก่พนักงานทุกคน โรงงานอุตสาหกรรมในเครือสหพัฒน์ทุกบริษัท ไม่เคยมีนโยบายปลดพนักงานเมื่อประสบภาวะวิกฤติ แม้แต่ครั้งเดียวตลอดระยะเวลาที่ดำเนินกิจการมา (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 192)

**เปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารเอง** เพื่อให้สามารถแสดงบทบาทการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับบริบทเรื่องเวลาและสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

“อายุ 70 เนี่ยก็ต้องให้คนรับช่วงไป เราต้องถอยมาอยู่ข้างหลัง พยายามอยู่ข้างหลังออกข้างหน้าไม่ได้แล้ว ช่วงนี้ถ้าฉันยังออกข้างหน้าธุรกิจเราจะสู้เขาไม่ได้ คือตอนที่ฉันอายุ 40 ปี ฉันเห็นธุรกิจของคนแก่ ๆ ที่เขาอายุมากกว่าฉันเนี่ยนะ ฉัน – โอโฮ! สบายเลย ถ้าทำฉันต้องชนะเขาแน่นอนแต่เดี๋ยวนี้กลับกันแล้ว เราอายุมากเวลาเราไม่มีแล้ว การสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ให้สำเร็จ มันต้องใช้เวลาตอนที่ฉันหนุ่ม ๆ ฉันลุยเองได้เพราะฉันมีเวลา แต่เดี๋ยวนี้ไม่ได้แล้ว ต้องปล่อยให้มันเป็นหน้าที่ของคนรุ่นต่อไป” บุนยสิทธิ์พูดถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมของการก้าวถอย

บุนยสิทธิ์บอกว่า เขาแบ่งช่วงชีวิตของเขาออกเป็นห้าช่วง ช่วงที่ 1 อายุ 1-20 ปี เป็นช่วงวัยเด็กที่ออกจะเกเร ไม่ได้ตั้งใจเรียน กว่าจะรู้เป้าหมายของชีวิตและเห็นทิศทางการไปเข้าไปได้ก็เกือบ 20 ปี เพราะได้แรงบันดาลใจจากการเติบโตของบริษัทญี่ปุ่นที่ก่อร่างสร้างกิจการจากบริษัทเล็ก ๆ สูกิจการขนาดใหญ่ เมื่อครั้งถูกส่งตัวไปทำงานในบริษัทเคียวโกะที่ญี่ปุ่น ช่วงที่ 2 อายุ 20 - 30 ปี นี่คือนักเรียนที่เรียนรู้อย่างจริงจังจากความสำเร็จของบริษัทในญี่ปุ่น เรียนรู้จากนายห้างที่เยี่ยมผู้เป็นบิดาในขณะที่ยังมีชีวิตอยู่ เรียนรู้จากการได้เข้าไปทำงานในสหพัฒน์และเริ่มต้นธุรกิจใหม่ ช่วงที่ 3 อายุ 30 - 55 ปี เป็น

ช่วงเวลาแห่งการสร้างและพัฒนางาน เป็นช่วงแห่งการพิสูจน์ความคิดและความสามารถด้วยการลงหลักปักฐานธุรกิจใหม่และขยายธุรกิจทั้งแนวราบและแนวดิ่งอย่างไม่หยุดยั้ง ตามวิถีคิดและแนวทางของตนเอง ช่วงที่ 4 อายุ 55 -70 ปี เป็นช่วงแห่งการรักษาเอกภาพและต่อ ยอดขยายอาณาจักรเป็นยุคที่เขาก้าวขึ้นเป็นผู้นำต่อจากนายห้างเทียม เป็นยุคที่เขาต้องสร้างความเป็นปึกแผ่นกลมเกลียว ขณะเดียวกันก็ต้องขยายกิจการให้เติบโตใหญ่อย่างต่อเนื่องและมั่นคงต่อไปในอนาคต ช่วงที่ 5 หลังอายุ 70 ปี เป็นช่วงเวลาที่บุญยสิทธิ์บอกว่า ถึงเวลาแล้วที่เขาต้องเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถเข้ามารับช่วงส่วนงานสำคัญ เหล่านี้ไปสานต่อ ส่วนตัวเขาก็สมควรจะถอยไปอยู่เบื้องหลังในฐานะ "ห้องสมุด" ที่พนักงานทุกคนสามารถเข้ามาขอคำปรึกษาแนะนำจากเขาได้ คอยมองดูทางธุรกิจอนาคตและพูดให้ทุกคนในเครือฟัง (สมใจ วิริยะ บัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 295-296)

**รักษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ์ และเหมาะสม** บุญยสิทธิ์ใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน บางทีก็อาศัยการลองผิดลองถูก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สไตล์ของบุญยสิทธิ์จึงเป็นการหาส่วนผสมที่ลงตัวพอดีในทุกเรื่อง จะลงทุนกับใคร จะบริหารอะไร จะใช้ใคร จะทำอะไร ก็พยายามหาจุดให้มันลงตัว หากพูดด้วยภาษาสมัยใหม่ก็เรียกว่าหาธรรมชาติ ลองผิดลองถูกเพื่อหาเนเจอร์ หากลงตัวก็เดินหน้าไปด้วยดี ส่วนการจะยกแบรนดิ์ไหนให้แผนกไหนหรือใครดูแล ก็จะวิเคราะห์สถานการณ์ตอนนั้น ๆ เป็นสำคัญ ว่าใครสามารถจะทำอะไรได้มากน้อยขนาดไหน ในจังหวะไหน คนกับส่วนผสมของธุรกิจนั้น ๆ ลงตัวหรือไม่ ขณะเดียวกันธุรกิจใหม่ๆ โปรดักต์ใหม่ต้องการอะไร หากต้องการคนใหม่ ก็ต้องวางคนใหม่เข้าไป ซึ่งทุกอย่างล้วนแต่ไม่มีสูตรตายตัว (สมใจ วิริยะ บัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 201)

ภาพเครือสหพัฒน์ 100 ปีไม่มีปัญหา แต่สไตล์การบริหารต้องเปลี่ยนตามยุค สไตล์ของนายห้างคือช่วงหนึ่ง อยางของฉัน สไตล์ของฉันก็ช่วงหนึ่ง อยางมากก็ใช้ได้ถึง 20 ปี มันจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือต้องสร้างตัวองค์กรให้สามารถเปลี่ยนตามยุคสมัยได้ จะเอาตายตัวไม่ได้ (บุญยสิทธิ์ ไซควัฒนา , หน้า 378)

1.2.5 **คุณศุภชัย เจียรนวนนท์** องค์กร บริษัทเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ธุรกิจ สื่อสารโทรคมนาคม (ปัจจุบันคือบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) )

### **ข้อมูลเบื้องต้น**

คุณศุภชัยเป็นทายาทรุ่นที่ 3 ของตระกูลเจียรนวนนท์ซึ่งมีธุรกิจเครือข่ายโทรคมนาคม (ซีพี) เป็น ธุรกิจหลัก มีภาพลักษณ์เป็นผู้บริหารหนุ่มที่ต้องรับภาระหนักตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน เมื่อเข้ามาดูแล บริษัทเทเลคอมเอเชีย ธุรกิจใหม่ของครอบครัว ซึ่งขณะนั้นกำลังประสบปัญหาหลายด้าน ขณะที่ ศุภชัยยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจด้านโทรคมนาคมมาก่อน แต่ด้วยวิสัยทัศน์และความสามารถในการจัดการปัญหา จึงรับหน้าที่เป็นผู้นำของบริษัทในการปรับโครงสร้างหนี้ เป็นผู้ กำหนดทิศทางและสร้างวิสัยทัศน์องค์กร ภายใต้แบรนด์ใหม่ คือ TRUE

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณสมบัติของศุภชัย จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก **เรียลิตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE** ซึ่งเป็นหนังสือที่เล่าเรื่องราวการบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ และการทำการตลาดในรูปแบบใหม่ เช่น ใช้รายการโทรทัศน์ AF - อะคาเดมี่ แฟนเทเชีย เป็นจุดขาย สอดคล้องกับชื่อของหนังสือ **เรียลิตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE** ซึ่งเปรียบ CEO เป็นนักล่าฝัน ที่ต้องการปั้นแบรนด์ TRUE ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง ดังนี้

### **- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้**

**อดทนอดกลั้น นอบน้อม พร้อมจะรับฟังคำชี้แนะ** เนื่องจากคุณศุภชัยต้องรับหน้าที่เป็นผู้นำของ องค์กรในการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้ในช่วงบริษัทเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจ โดยมีตัวอย่าง เนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

*ประสบการณ์ในการเจรจาทำให้ผมพบว่าในบรรดาเจ้าหนี้ทั้งหลายที่ห็นที่สุดคงเป็นเจ้าหนี้ญี่ปุ่น เพราะเจรจาดูด้วยยากที่สุด ผมยังจำได้ว่าในการเจรจารั้งแรก ๆ ถึงขนาดว่าเดินเข้าห้องประชุมมาก็ดำ ๆ เสรีจ๊อบก็เดินออกไปเลย เราต้องอดทนและใจเย็น ยอมให้เขาตำหนิพอใจแล้วรอกุญกับทีมงานของเขาต่อ อีกหลาย ๆ รายต่อมาไม่ต่างก็เหมือนดำ เพราะจะใช้วิธีบีบเพื่อสร้างแรงกดดันตลอดเวลาในการเจรจา ประมาณว่าเจอหน้าก็จะพูดตลอดว่าเราเป็นคนผิด และเขาถูก ซึ่งผมก็ต้องรับฟัง ช่างเป็นประสบการณ์ที่น่าจดจำจริง ๆ ตั้งแต่เกิดมาก็มีช่วงนี้แหละที่ผมไม่เพียงต้องใช้ความอดทนอดกลั้นอย่างถึงที่สุด แต่ยังต้อง พยายามทุกวิถีทางเพื่อสื่อสารให้เจ้าหนี้รับรู้ว่ากลุ่มที่เอไม่เบี้ยวหนี้แน่นอน ทำให้ยอมรับว่าไม่เบี้ยวหนี้ยังไม่ พอดแต่ต้องทำให้เขาเชื่อด้วยว่า เรามีทางกู้กิจการคืนกลับมาได้ (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 46)*

**ถ่อมตัว** แม้ว่าคุณศุภชัยจะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป็นเจ้าของแนวความคิดในการพัฒนาแบรนด์ทู แต่ก็ไม่เคยโอ้อวดตัวเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียด คุณสมบัติดังนี้

สาเหตุที่ผมมีไอเดียมาก เพราะมองแบบ Bird Eye View ถ้าเป็นคนอื่นอยู่ในจุดเดียวกันก็จะเห็นเหมือนกัน ไอเดียเป็นสิ่งสำคัญก็จริง แต่ผู้ลงมือทำสำคัญกว่า (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 147)

**ติดดิน** ทั้งที่ คุณศุภชัยเป็นทายาทเจ้าของบริษัทแต่ก็ยินดีลงมือทำงานเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จะเชื่อหรือไม่ว่า บางครั้งการมีนามสกุลเจียรนวนนท์ต่อท้ายไม่ได้เป็นคุณสมบัติไป บางครั้งเป็นโทษด้วยซ้ำ พอมีนามสกุลนี้ต่อท้ายเราเรียกใครมา เขาก็เกร็งกัน เหมือนมีกำแพงอะไรมาขวางกั้น มีอยู่ครั้งหนึ่งผมเคยเรียกประชุม ปรากฏว่ามีคนมาเข้าร่วมสองคนเท่านั้น ไม่เห็นจะเป็นฮ่องเต้น้อยอย่างที่เขาวางกัน ผมบอกกับตัวเองว่าไม่เป็นไร ถ้าไม่มาผมจะเดินไปหาที่ละคนเอง ออกไปดูไซต์งานติดตั้ง ได้ไปรู้ไปเห็น ทำให้พอจะรู้ว่าปัญหาอยู่ตรงไหน (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 31)

**มีทัศนคติในแง่บวก** โดยเริ่มต้นจากแนวคิดที่ไม่มีอะไรจะเสียอีกแล้ว เพื่อสร้างแรงผลักดันให้ก้าวไปข้างหน้า แทนการคิดว่าไม่มีอะไรเหลือในช่วงที่เทเลคอมเอเชียฯ เผชิญกับวิกฤติ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถ้าคิดว่าไม่เหลืออะไร ก็จะไม่เหลืออะไรจริง ๆ แต่ถ้าคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียอีกแล้ว สำหรับวันพรุ่งนี้จะมีแต่ได้ ถือเป็นหลักคิดสำคัญผลักดันให้ผมก้าวเดินไปข้างหน้า แม้หนทางข้างหน้าจะเป็นเพียงช่องทางแคบ ๆ ที่เต็มไปด้วยอุปสรรคนานัปการก็ตามที (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 42)

**มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบสูง** คุณศุภชัยได้รับการยอมรับจากครอบครัวให้ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จุดตัดสินใจครั้งสำคัญของตระกูลเจียรนวนนท์ หลังวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจว่าจะยอมตัดใจขาย “เทเลคอมเอเชียฯ” ทิ้งไปหรือกักตุนเก็บธุรกิจซึ่งมีหนี้พอกพูนกว่าเจ็ดหมื่นล้านเอาไว้...พูดตรง ๆ สภาพของเราในเวลานั้น เรียกได้ว่าล้มละลายแล้วไม่ใช่เหลือแค่ศูนย์ แต่ถึงขั้นติดลบ...ผมเองในเวลานั้น รับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโปรเจกต์ใหม่ ๆ ไม่ได้เข้ามายุ่งเรื่องการเงินตั้งแต่แรก จึงเปรียบได้กับฟันเฟืองตัวเล็ก ๆ ที่ขับเคลื่อนธุรกิจของบริษัทกับงานในหน้าที่ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นกับเราทำ

ให้ผมไม่อาจเพิกเฉย หรือคิดแต่เพียงรับผิดชอบงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น..จริงอยู่แม้หาก “ทีเอ” จะล้มลงไป ก็ไม่ถึงกับจุดให้เครือ ซี.พี. (เครือเจริญโภคภัณฑ์) ล้มลงไปด้วย แต่เราจะปล่อยให้เป็นอย่างนี้ได้ อย่างไรกัน...ไม่มีใครมองเห็นทางออกทำให้เรารอดไปได้...สำหรับผมเอง คงต้องสารภาพว่าแรงผลักดัน สำคัญที่ทำให้ตัดสินใจรับอาสาแก้ปัญหาขององค์กรอีกครั้งมาจากสองเหตุผลด้วยกัน เหตุผลแรก ผมอยากช่วยแบ่งเบาภาระของคุณพ่อ จึงคิดว่าทำได้แค่ไหนก็ต้องทำ สอง เรามีส่วนต้องรับผิดชอบ เพราะ เราเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการกอบกู้บริษัท ต้องรับผิดชอบในสิ่งที่เราทำและธุรกิจนี้ เป็นของเจียร์วอนท์ อยู่ด้วยเป็นหนี้ต้องใช้ เอาเงินเขามา ก็ต้องคืนเขา ในเมื่อไม่ใช่เงินของเรา ความซื่อสัตย์ เป็นสิ่งที่ครอบครัวของเรายึดถือมาโดยตลอด ผมจะปล่อยให้เครดิตต่างๆ ที่คุณลุงและคุณพ่อ สั่งสม มาถูกทำลายลงไปได้อย่างไร (ศุภชัย เจียร์วอนท์, หน้า 35-42)

การรับหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ให้กับกลุ่มทีเอ คือภารกิจที่ผมออกตัวรับ อาสา ซึ่งต้องยอมรับว่าหนักหนาสาหัสมากที่สุดเท่าที่เคย...การปรับโครงสร้างหนี้มูลค่ามหาศาลขนาดนี้ไม่มี ตัวอย่างอยู่ในตำราหรือ Text Book เล่มไหน ผมเปิดดูก็เล่มๆ ก็มีกรอบและแนวทางในการปฏิบัติเหมือน ๆ กัน ผมจึงยึดมั่นในหลักการที่คิดขึ้นมาว่าจะต้องซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา (ศุภชัย เจียร์วอนท์, หน้า 43)

**มีความสามารถในการประนีประนอม และการประสานประโยชน์** ทำให้ทั้งสองฝ่ายเห็นภาพ เดียวกัน เช่นในกรณีเมื่อ ออเรนจ์ เอสเอ ผู้ถือหุ้นร่วม ต้องการถอนการลงทุน คุณศุภชัยได้รับหน้าที่ เป็นผู้นำในการเจรจาเพื่อให้เทเลคอมเอเชียได้รับผลกระทบน้อยที่สุด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือ พ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เดือนพฤศจิกายน 2546 ออเรนจ์ เอสเอส่งจดหมายยืนยันอย่างเป็นทางการกลับมาว่า ยินดีขาย หุ้นที่ถืออยู่ทั้งหมดให้กับเรา (ออเรนจ์ เอสเอ ถือหุ้นในทีเอ ออเรนจ์ 49 % และทีเอ 51%) เมื่อแน่ชัดถึง ขนาดนี้แล้ว เราจึงต้องเตรียมตัวรับมือกับการเจรจาที่จะเกิดขึ้นในเร็ววัน...ในขณะที่ผมรับหน้าที่เป็นผู้เจรจา ด้วยตัวเอง ในครั้งแรกของการเจรจาออเรนจ์ เอสเอ ยืนยันข้อเสนอว่า จะขายหุ้นทั้งหมดที่ถืออยู่ให้ทีเอ ใน ราคา 1 หมื่นล้านบาท พร้อมด้วยเงื่อนไขอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เราตอบกลับไปทันทีว่าไม่ซื้อ แม้ในใจ จริง ๆ แล้วจะรู้ดีว่าคงไม่มีทางปล่อยมือออกจากธุรกิจนี้เป็นแน่ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการเจรจา คือต้องทำ ให้คู่เจรจาไม่รู้ว่าความต้องการที่แท้จริงของเรา เพราะถ้ารู้เมื่อไร เราจะตกอยู่ในสถานการณ์ที่เสียเปรียบทันที ตรงกันข้ามถ้าเราอยากได้ ต้องทำให้เขารู้สึกว่า เราไม่ต้องการซื้อหุ้นจากเขาเลย เขาต่างหากที่เป็นฝ่าย ต้องการขายเพราะนโยบายการลงทุนเปลี่ยนแปลง ทีเอ จึงยื่นข้อเสนอกลับไปว่า ถ้าออเรนจ์ เอสเอไม่ ต้องการให้ทีเอทำธุรกิจต่อ ก็ต้องเป็นฝ่ายจ่ายเงินชดเชยค่าเสียหายให้เรา เพราะเราเองก็ลงทุนไปกับทีเอ ออเรนจ์ไปเป็นเงินไม่น้อยเบื้องหลังของการยื่นข้อเสนอเรียกร้องเงินชดเชยความเสียหายจากออเรนจ์ เอสเอ ไม่ใช่เพราะต้องการเงินจากเขาจริง ๆ แต่เพราะต้องการทำให้เขาเห็นภาพชัดเจนตรงกันกับเราว่า แท้ที่จริง แล้ว ใครเป็นฝ่ายที่ได้รับความเสียหายจากกรณีนี้ เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นตรงกันก็ต้องมาคิดต่อว่าจะหาข้อสรุป

ที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างไร ที่สุดของอภิมหาดีลนี้ ที่เอ คว้ากระเป๋าจ่ายเงินเป็นค่าหุ้น 39 % เบ็ดเสร็จเป็นเงิน 1 บาท 1 บาทถ้วนแลกกับหุ้น 39 % (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 73)

**มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี** โดนเฉพาะเมื่อริเริ่มเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์องค์กรใหม่ คุณศุภชัยต้องใช้ความพยายามและความอดทนอย่างมากในการสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารทุกฝ่ายเข้าใจแนวคิดคอนเวอร์เจนซ์ถูกต้องตรงกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

การปรับ Mind Set ดังกล่าวจำเป็นต้องเกิดขึ้นทุกระดับไม่มีข้อยกเว้นว่าจะ เป็นพนักงานระดับใด ๆ ผมจำได้ว่าครั้งแรก ๆ ที่ขยายความคิด “ชีวิตคอนเวอร์เจนซ์” ซึ่งตอนแรกเราเรียกว่า “Total Telecom Solution” ออกไปในหมู่ผู้บริหาร ปรากฏว่าปฏิกิริยาตอบรับกับ “สิ่งใหม่” ที่ผมนำเสนอออกไปต่ำมาก ต่ำอย่างไม่น่าเชื่อ...บางคนต้องเรียกมาอธิบายตัวต่อตัว บางคนอธิบายเสร็จต้องส่งไปดูงานต่างประเทศ เพื่อให้เห็นภาพเดียวกันให้ได้ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า131-133)

**ยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน** คุณศุภชัยยอมรับว่าความสำเร็จและความผิดพลาดเป็นของคู่กัน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงต้องยอมรับหากตัดสินใจผิดพลาด เพื่อเก็บความผิดพลาดไว้เป็นบทเรียน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

โลกนี้มีสองด้านเสมอ ถึงแม้ว่าคุณสมบัติสำคัญของคนที่กุมบังเหียนธุรกิจไม่จำเป็นต้องเฉลียวฉลาดที่สุด แต่ต้องมีมุมมองกว้างไกล ต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ แต่ไม่มีใครเก่งกาจไปเสียทุกเรื่อง เมื่อประสบความสำเร็จก็ต้องผิดพลาดได้ โลกแห่งความเป็นจริงมีสองสิ่งนี้ควบคู่กันเสมอ ตั้งแต่ก้าวเข้ามามีบทบาทเป็นพนักงานคนหนึ่งของทรู (เทเลคอมเอเชีย ฯ) เมื่อปี 2536 หลาย ๆ ครั้งที่ผมไม่สามารถโยนความผิดให้ใครได้เลย นอกจากยอมรับความผิดพลาด เก็บสิ่งนั้นไว้เป็นบทเรียน ถามว่าอะไรคือบทเรียนสำคัญที่สุด คงต้องบอกว่าไม่มีเรื่องอะไรล้ำค่าไปกว่าช่วงก่อนวิกฤติปี 2540 เมื่อไม่สามารถผลักดันให้ผู้บริหารยอมเพิ่มทุนเพื่อนำเงินมาชำระหนี้ได้สำเร็จ เพราะมองว่าราคาหุ้นในขณะนั้นยังต่ำเกินไป ถ้าวันนั้นเราตัดสินใจเพิ่มทุนและนำเงินมาใช้หนี้ซึ่งเป็นเงินสกุลต่างประเทศ เราคงไม่มีหนี้สินเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวจริงอยู่ขณะนั้นผมไม่ได้เป็นผู้บริการที่มีสิทธิขาดทุกเรื่อง แค่มผมคงไม่สามารถปฏิเสธความรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเห็นเค้าลางความอ่อนแอทางเศรษฐกิจปรากฏขึ้น แต่กลับไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 151-152)

## - ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

**มีการศึกษาดี** จบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ (การเงิน) จาก Boston University นอกจากนี้ยังได้รับความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจจากบิดา (คุณธนินท์ เจียรวนนท์) โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ท่านไม่ได้สอนแบบโค้ชที่คอยแนะนำสอนสั่งเราตลอดเวลา แต่สอนให้เราเรียนรู้ด้วยตนเอง วิธีการของท่านไม่ต่างอะไรจากการโยนเราลงไปในกลางทะเลและดูห่าง ๆ ระวังไม่ให้เราจมน้ำ บางครั้งผมเกือบจมน้ำลงไปเหมือนกัน สำลักน้ำก็หลายครั้งแต่ตะเกียกตะกายขึ้นมาจนได้ กลายเป็นความแข็งแกร่งขึ้นมา (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 24)

**มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ชอบความท้าทาย ชอบทำเรื่องยาก** คุณศุภชัยเริ่มต้นงานแรกที่ เทเลคอมเอเชีย ฯ ด้วยการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ติดขัด จนบริษัทสามารถส่งมอบเลขหมายโทรศัพท์พื้นฐานงวดแรกให้องค์การโทรศัพท์ทันเวลา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

และนั่นเป็นครั้งแรกที่ผมลุกขึ้นมารับผิดชอบต่องานในส่วนนี้เอง นี่เป็นโอกาสครั้งแรก ๆ ที่ผมเดินเข้าไปหามันเอง ในจังหวะที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเป็นไปได้ ในที่สุดเราก็สามารถส่งมอบเลขหมายล็อตแรกให้ทีโอที หรือองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) ในขณะนั้นได้ทันตามสัญญา (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 39-41)

โลกของคอนเวอร์เจนซ์ อันเป็นวิสัยทัศน์ทางธุรกิจของเราไม่ใช่เรื่องใหม่ในเมืองไทยเท่านั้น แต่ยังใหม่มากสำหรับทั่วโลกอีกด้วย จึงไม่มีความสำเร็จให้ดูเป็นแบบอย่าง สำหรับผม ยิ่งยากยิ่งท้าทายและเป็นแรงผลักดันที่ทำให้สิ่งที่คิดและเชื่อให้สำเร็จให้ได้ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 91)

**มีวิสัยทัศน์มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ** คุณศุภชัยเป็นผู้บริหารที่สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้นมาใหม่ เนื่องจากต้องการให้องค์กรไม่หยุดอยู่กับการทำธุรกิจในรูปแบบเดิม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่อว่าทุกคนมีความฝันทั้งสิ้นเพียงแต่ฝันของแต่ละคนจะแตกต่างกันไป...ถามว่าฝันของผมคืออะไร ผมฝันเห็นกลุ่มทรูก้าวไปสู่อีกจุดหนึ่งที่สามารถสร้างคุณค่าได้อย่างไม่มีขอบเขต จากที่เคยมีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคม (Infrastructure Provider) ผมฝันจะเห็นกลุ่มทรูก้าวไปอีกขั้นหนึ่งโดยมีจุดหมายปลายทางในการสร้างสรรค์คุณค่า เติบโตการใช้ชีวิตของผู้คนในประเทศไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง พวกเราเรียกสิ่งนี้ว่า...ชีวิตคอนเวอร์เจนซ์ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 15)

ถ้าที่เอียงทำแต่โทรศัพท์บ้าน ซึ่งตามสัญญาสัมปทานที่ได้รับมายังจำกัดอยู่แต่เฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โอกาสจะสร้างรายได้มากพอสำหรับใช้หนี้ที่มีอยู่เฉียดแสนล้านบาทและส่งคืนผลกำไรกลับคืนผู้ถือหุ้นคงริบหรี่เต็มทน ในฐานะผู้นำองค์กรจึงต้องคิดให้ไกลสำหรับอนาคตของเรา และธุรกิจมือถือนี้คือคำตอบ เราอยู่ในหมวดธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งไม่ควรจำกัดเรื่องเทคโนโลยี ดังนั้น อะไรที่เติบโตก็ต้องเข้าไปทำ และต้องเดินหน้าต่อไป (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 54)

นอกจากมือถือนี้แล้ว...ผมเชื่อด้วยว่าธุรกิจอินเทอร์เน็ตจะเป็นธุรกิจที่โตไวมากในอนาคตจึงลงทุนด้านนี้เพิ่ม ซึ่งก็โชคดีที่เป็นไปอย่างที่เราคิดไว้...เหนือสิ่งอื่นใด วัน นั้นผมนั่งคิดถึงเรื่องการรีแบรนด์องค์กรด้วย ถ้าเราจะก้าวไปสู่สิ่งใหม่ ๆ เพื่อทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน เราต้องเปลี่ยนแปลงตนเองตั้งแต่หัวจดเท้า แม้กระทั่งชื่อของทีเอ เทลคอมเอเชียฯ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 55)

## ให้ความสำคัญกับการสร้างความศรัทธา และความไว้วางใจ ทั้งกับคนในองค์กรในด้าน

ความสามารถในการบริหารงานและกับเจ้าหน้าที่ ในด้านความรับผิดชอบในการชำระหนี้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การมีชุมกำลังเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทำให้มีการกำหนดกติกาว่า รุ่นลูกรุ่นหลานที่เรียนจบออกมาจะถูกส่งไปอยู่ในกลุ่มธุรกิจใหม่ ๆ ที่กลุ่มซีพีเพิ่งกระโดดเข้าไปเท่านั้น..ในความเห็นผมนี่คือกฎกติกาที่เป็นธรรมด้วยกันทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารมืออาชีพ และลูกหลานในตระกูล เมื่อเรายังเป็นเด็กยังไม่มีความรับผิดชอบด้านการงานที่เหนียวแน่น การไปบุกเบิกธุรกิจใหม่ทำให้คนเก่าไม่เกิดความรู้สึกที่เรากำลังเข้าไปแย่งงานที่เขาเคยปลุกปั้นกันมา ที่สำคัญคนเก่าๆ ทำหน้าที่กันได้ดี ทำงานกับซี.พี.ด้วยความซื่อสัตย์อยู่แล้ว (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 27)



ประสบการณ์ครั้งนั้นบอกผมมาตลอดว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการทำงาน คือต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น การที่ “เจียร์วอนท์” จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น เราต้องทำงานหนักกว่าคนอื่นเป็น 2 เท่า นี่คือการยากลำบาก เพราะหากเราทำไม่สำเร็จ จะมีคนพร้อมตราหน้าเราตลอดเวลาว่าเป็นพวกที่เหยียบขี่ไก่ไม่ฝ่อ (ศุภชัย เจียร์วอนท์, หน้า 29-31)

**พัฒนาระบบงานและสร้างนวัตกรรมใหม่** คุณศุภชัยเป็นผู้ตัดสินใจสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจเสมือนเป็นผู้ต่อจิ๊กซอว์ทางธุรกิจ ด้วยการหลอมรวมการให้บริการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าด้วยกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมครุ่นคิดถึงอนาคตของเรา โดยรู้้อยู่ลึก ๆ ว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องมองหาวิสัยทัศน์ธุรกิจใหม่ในการที่จะสร้างการเติบโตให้กลุ่มที่เอ วางเป้าหมายให้พนักงานก้าวไปพร้อมกันบนยุทธศาสตร์ธุรกิจใหม่... ในเวลานั้นมีความเชื่อกันว่าธุรกิจที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ต้องเป็นธุรกิจที่สามารถนำเสนอคุณค่าให้ผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง ...การนำจุดแข็งด้านเทคโนโลยีและเครือข่ายที่มีอยู่เดิมมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า คือวิสัยทัศน์ใหม่ของกลุ่มที่เอ เราต้องการเป็นผู้ให้บริการครบวงจร หรือที่เรียกว่า Solution Provider โดยพัฒนาตนเองจากการเสนอขายเลขหมายไปสู่การขายบริการครบวงจร นำไปสู่การเปลี่ยนชื่อองค์กร จากทีเอ- เทเลคอมเอเชียฯ เป็นทรู ในเวลาต่อมา (ศุภชัย เจียร์วอนท์, หน้า 80-81)

**พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร** เมื่อมองเห็นว่าชื่อเดิมของแบรนด์คือ เทเลคอมเอเชียฯ ไม่สามารถสะท้อนแนวคิดในเรื่องการหลอมรวมคุณค่าได้ คุณศุภชัยในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องผลักดันให้เกิดการรีแบรนด์ดิ้ง ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องเผชิญกับเสียงคัดค้าน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การทำให้บอร์ดบริษัทยอมรับไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ตอนนั้นที่เออยู่มาถึงสิบปีแล้ว ลงทุนและทำอะไรหลายอย่างเพื่อทำให้แบรนด์ที่เอ เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคไปแล้วไม่น้อย ๆ ...แต่สำหรับผม มากไปกว่าการเงินที่ต้องลงทุนไปกับการสร้างการยอมรับในแบรนด์ใหม่ที่เราไม่สามารถใช้ชื่อเดิมต่อไปได้ เพราะไม่สะท้อนความเชื่อและวิสัยทัศน์ใหม่ของเรา (ศุภชัย เจียร์วอนท์, หน้า 82)

**สร้างวัฒนธรรมองค์กร ค้นพบและสื่อข้อความเกี่ยวกับค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมที่มีร่วมกัน**  
 ซึ่งในที่นี้คือการผสมผสานสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อเติมเต็มไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคยุคใหม่บนพื้นฐานความเชื่อ “คุณค่าที่แท้จริงของชีวิตคือการมีและกัน” หรือคำว่า True Together นั่นเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไม่ใช่แค่ชื่อ แต่คือการปรับกระบวนการทัศน์และยุทธศาสตร์ธุรกิจใหม่ การจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริงจั่ง จึงต้องเกิดขึ้นจากภายในองค์กรก่อน จึงเป็นเรื่องยากมาก การประกาศตัวต่อสาธารณะเพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความเชื่อภายใต้แบรนด์ใหม่จึงเป็นไปได้เพื่อให้ปลูกเร้าและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรปรับเปลี่ยนตนเองให้ได้ตามที่ผู้บริโภครอคาดหวัง ในวันเปิดตัววิสัยทัศน์และแบรนด์ใหม่ของเราเป็นการภายในกับพนักงานในองค์กร ผมบอกกับเพื่อนพนักงานของเราในวันนั้นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ดี คนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา คือ คนที่จะอยู่รอด (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 84)

**เปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน** เนื่องจากคุณศุภชัยตระหนักดีว่า การที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรออกไปสู่ภายนอกได้สำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจแนวคิดใหม่นี้ดีเสียก่อน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของความเข้าใจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จะว่าไปแล้วการจุดกระแส “ชีวิตคอนเวอร์เจนซ์” ไม่มีทางแจ้งเกิดสำเร็จ หากไม่มีกระบวนการปรับเปลี่ยน “ความคิด” หรือ Mind Set ของคนทำงานเกิดขึ้น เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนต้องเห็นภาพเดียวกันเสียก่อน จริงอยู่การเปลี่ยน Mind Set เป็นเรื่องยาก เพราะเกี่ยวข้องกับวิถีคิดของคน การทำให้คนเปลี่ยนแปลงความคิดต้องใช้เวลาและความตั้งใจจริง ๆ การปรับ Mind Set ดังกล่าว จำเป็นต้องเกิดขึ้นทุกระดับไม่มีข้อยกเว้นว่าจะจะเป็นพนักงานระดับใด ๆ (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 131)

**เป็นผู้ประสานงาน** เนื่องจากบริษัทเทเลคอมเอเชียฯ เป็นบริษัทลูกในเครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซี.พี.) จึงทำให้การตัดสินใจภายในบริษัทจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากบริษัทแม่ก่อน ทำให้คุณศุภชัยใน

ฐานะผู้นำองค์กร ต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่าง 2 ฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยมีตัวอย่าง เนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

หน้าที่ของผมนอกจากจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย อีกหน้าที่หนึ่งผมยังต้องทำหน้าที่ ประสานเชื่อมต่อการบริหารจัดการสมัยใหม่กับรูปแบบในอดีต ทุก ๆ สิ่งภายใต้การดำเนินการของกลุ่มธุรกิจ ต้องได้รับความเห็นดีเห็นงามจากบอร์ดใหญ่ที่มาจากซี.พี. (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 156)

**คตินอกกรอบ เน้นการสร้าง ความแตกต่าง** คุณศุภชัยพยายามสร้างและเน้นย้ำความแตกต่างในการให้บริการของกลุ่มธุรกิจ จากผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายอื่น ๆ อย่างเด่นชัด โดยมีตัวอย่างเนื้อหา ของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

จะว่าไปตลอดชีวิตการทำงานของผมในฐานะ “ซีอีโอ” กลุ่มธุรกิจมีเรื่องที่ทำให้คนเซอร์ไพรส์และตั้งคำถามตลอดเวลา ผมคงคิดไม่เหมือนคนอื่นจริง ๆ นั่นเอง ไม่เหมือนแต่มีเหตุผล และมีความเชื่ออย่างแรงกล้าเป็นแรงผลักดันให้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมุ่งมั่นมั่นใจ (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 102)

ถ้าให้ย้อนกลับไป คงเริ่มขึ้นในตอนที่กำหนดให้การโหวตเพื่อเชียร์นักล่าฝันในเรียลิตี้โชว์ชื่อดัง เอ เอฟ อะคาเดมี่ แฟนเทเชีย ที่แพร่ภาพทางยูทูปซี เคเบิลทีวีทำได้เฉพาะกับลูกค้าที่ใช้บริการโทรศัพท์มือถือของทรู มูฟเท่านั้น การบล็อกโหวตเฉพาะเครือข่ายทรูมูฟ ในเวลานั้น หลายคนไม่เข้าใจและไม่เห็นด้วย เพราะคิดว่าทำแบบนี้ มีแต่เสียกับเสีย มีแต่ผมเท่านั้นที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรทำ ... เพราะคิดว่านอกจากจะทำให้ลูกค้า ทรู มูฟ รู้สึกว่าได้รับสิทธิพิเศษมากขึ้น ซึ่งเป็นความแตกต่างไปจากผู้ให้บริการรายอื่น ๆ แล้ว ผมยังคิดว่าทำให้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ของเราชัดเจนขึ้นด้วย เพราะอะไร เรียลิตี้โชว์ เอเอฟ อะคาเดมี่ แฟนเทเชียเป็นโปรแกรมรายการของทรู วิชั่นส์ ซึ่งเราลงทุนและลงเงินไปเป็นจำนวนไม่น้อย การนำมาสร้าง ความแตกต่างของตนเอง กับสิ่งที่เราเป็นเจ้าของ ย่อมเป็นสิ่งที่ถูกต้องและควรทำ ผมมองเรื่องการสร้าง ความแตกต่าง มากกว่ารายได้ค่าโหวต การสร้างความแตกต่างบ้างครั้ง ตีมูลค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (ศุภชัย เจียรวนนท์, หน้า 104-105)

**รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง** คุณศุภชัยให้ความสำคัญกับการเลือกผู้ร่วมงานกับองค์กร โดย นอกจากคุณสมบัติทั่วไปแล้ว คุณศุภชัยยังให้ความสำคัญกับทัศนคติของผู้ร่วมงาน ที่ต้องสามารถ เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือ พ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การเลือกทีมผู้บริหารส่วนใหญ่ผมเป็นผู้เลือกเองทั้งสิ้น...จุดตัดสินใจที่ผมให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ บุคคลผู้นั้นเปิดใจรับอะไรใหม่ ๆ หรือไม่ ถ้าเห็นว่าปิดประตูไปแล้ว คงป่วยการจะไปสนใจ (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 144)

### - ภาพลักษณ์ด้านพลวัต

**พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ด้วยวิสัยทัศน์มองโลกในแง่บวก** โดยหากผู้นำกล้ายอมรับความจริงว่า บริษัทกำลังอยู่ในสถานการณ์ที่เลวร้ายและตั้งใจแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง ปัญหาที่จะสามารถคลี่คลายไปในทางที่ดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถ้ามองย้อนกลับไปในช่วงวิกฤติ ผมแทบเป็นคนเดียวที่ตั้งใจไม่ให้อายธุรกิจเพราะเชื่อว่าธุรกิจนี้ยังมีอนาคตและไปต่อได้อีกไกล ถ้าเราก้าวผ่านความยากลำบากนี้ไปได้ ต่อมาเราสามารถทำให้เจ้าหน้าที่และให้โอกาสเราจนได้ ให้โอกาสที่เอ และให้โอกาสผมด้วยในคราวเดียวกัน เป็นโอกาสที่มาพร้อมกับภารกิจที่ยิ่งใหญ่และยากลำบากอีกครั้ง เพราะในสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ระบุว่า ผมต้องเป็นเพอร์ซิเคนต์หรือเป็นผู้มีบทบาทในการบริหารที่เอต่อไป เงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาดังกล่าวคงไม่มีอะไรมากไปกว่า เพราะผมเป็นคนไปพูดให้เขาเชื่อและรับปากเอาไว้หลายเรื่อง ดังนั้นผมนั่นแหละต้องเป็นคนสานต่อทุกสิ่งทุกอย่าง เหนือสิ่งอื่นใด ผมเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่า วิกฤติมาพร้อมโอกาสเสมอ ๆ และสำหรับผม โอกาสที่ว่าไม่ใช่จู่ ๆ เกิดขึ้นได้เอง หากแต่ต้องไขว่คว้าหาอย่างมุ่งมั่นตั้งใจอีกด้วย (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 48)

ผมเป็นคนที่มองอะไรแตกต่างไปจากคนอื่นเสมอ ตอนที่ใคร ๆ พวกเขาก็บอกว่าให้อายธุรกิจทิ้งไปดีกว่า ผมกลับคิดว่าเราไม่ควรขาย แม้วิกฤติเต็มย่ำกั๋งจะทำให้กลุ่มที่เผลอล้มละลายแบบที่เรียกได้ว่า 'ไม่ใช่เหลือแค่ศูนย์' แต่ถึงขั้นติดลบเลยด้วยซ้ำ สำหรับผมกลับมองว่าเรา ตกอยู่ในสถานะที่ไม่มีอะไรจะเสียอีกแล้วต่างหาก และถ้าเราตัดสินใจขายธุรกิจในตอนที่กำลังลำบาก เราก็ต้องเป็นฝ่ายยอมทุกอย่าง ไม่ต่างอะไรกับขายเศษเหล็ก เพราะกลุ่มที่เอมีภาระหนี้สินล้นพ้นตัว แต่ถ้าลองสู้ดูสักตั้ง 'ไม่ไหวก็ยังขายได้อยู่ดี' ถ้าสู้แล้วสามารถไปต่อได้ละ ผมคิดของผมอย่างนี้ว่าจากนี้ไปมีแต่ได้ กำลังใจก็จะกลับมา (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 51)

**รักษาภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ์ และเหมาะสม** คุณศุภชัยใช้พยายามอย่างเต็มที่ในการตอบสนองของความต้องการของผู้บริโภค โดยอาศัยการปรับยุทธวิธีการทำงานและการลงมือทดลอง โดยมิตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ที่เอ ออเรนจ์เข้าสู่ตลาดเป็นรายที่ 3 จึงเสียเปรียบคู่แข่งอยู่มาก โดยเฉพาะพื้นที่การให้บริการ แต่เราก็ไม่ได้คิดว่าเรื่องนั้นเป็นข้อจำกัดในการทำงานของเราแต่อย่างใด หากเป็นแรงผลักดันให้เราต้องรีบเร่งอย่างตั้งอกตั้งใจ การมาที่หลังทำให้เราไม่มีเวลาเหลือเพื่อเหมือนคู่แข่งอีก 2 รายเดิม เราจึงต้องเร่งมืออย่างยั้งยวดภายใต้ข้อจำกัดทั้งเรื่องเวลาและเงินลงทุน...และถึงจะใช้ราคาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเข้าถึงลูกค้า แต่เราก็ไม่ได้ละเลยการเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีมาตรฐานและทันสมัยที่สุดในขณะนั้นเพื่อวางรากฐานเครือข่ายการให้บริการที่มีคุณภาพไปด้วยพร้อมกัน (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 63-66)

เมื่อเป็นเรื่องใหม่มา ๆ หลาย ๆ อย่าง เราต้องคิดซอฟต์แวร์ขึ้นมาเอง คิดแพลตฟอร์มการทำงานต่าง ๆ ขึ้นมาเอง ไม่มีใครเป็นตัวช่วยให้เรา แม้จะไม่ถึงกับจับแพะชนแกะ แต่ผมไม่ปฏิเสธว่าบางครั้งเราต้องมีความกล้าเรียนผิดเรียนถูกอยู่บ้างเหมือนกัน เหมือนการทำอาหาร บางครั้งเราหาส่วนผสมมาสร้างเป็นเมนูใหม่ ๆ จากนั้นลองยำลองชิมดูว่าเป็นอย่างไร ส่วนจะอร่อยถูกปากหรือไม่ขึ้นอยู่กับรสนิยมของลูกค้า ทุกอย่างต้องเริ่มจากการเรียนผิดเรียนถูกเสมอ (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 121-122)

**ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการบริหารความคาดหวัง** แนวคิดหลักของคุณศุภชัยในการสร้างแบรนด์ทรูนั้น เน้นการให้ความสำคัญกับการเอาชนะใจลูกค้าหรือการสร้างความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างมาก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ถ้าคำถามที่ว่า ผู้ชนะคือผู้ที่กำหนดเกม เป็นความจริง วันข้างหน้าสำหรับเราจึงน่าจะมีแต่ดีขึ้น จะถึงกับเป็น “ผู้ชนะ” ในเกมธุรกิจหรือไม่ สำหรับผมไม่สำคัญและน่าภาคภูมิใจเท่ากับการที่จะเป็นผู้ที่ชนะใจผู้บริโภค (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 94)

จากประสบการณ์ส่วนตัว การปรับเปลี่ยน Mind Set ที่ได้ผลดีอย่างไม่น่าเชื่อ ต้องอาศัยเสียงเรียกร้องของผู้บริโภคที่เป็น Out Side In เข้ามา (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 134)

ผมเคยให้สัมภาษณ์นิตยสารฉบับหนึ่งว่า สิ่งที่ผมได้รับการสอนสั่งจากคุณอนินท์ เจียรนวนนท์ ญาติผู้ใหญ่ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ ในซี.พี. คือหลักในการบริหาร หลักในการดำเนินธุรกิจ ผมไม่เคยถูกสอนสั่งว่าการทำธุรกิจต้องมองแต่กำไร แต่สิ่งที่เราต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือการไม่เอาर्डเอาเปรียบลูกค้าของเรา การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สุดในให้ผู้บริโภค (ศุภชัย เจียรนวนนท์, หน้า 159)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**1.2.6 คุณสันติ ภิรมย์ภักดี** ตัวแทนผู้บริหารระดับสูงตระกูลภิรมย์ภักดี องค์กร บริษัทบุญรอด  
บริวเวอรี่ จำกัด (มหาชน)

### **ข้อมูลเบื้องต้น**

คุณสันติเป็นทายาทตระกูลภิรมย์ภักดี รุ่นที่ 3 ต่อจากรุ่นพ่อคือ ประจวบ ภิรมย์ภักดี และรุ่นปู่คือ พระยาภิรมย์ภักดี ผู้ก่อตั้งบริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเบียร์เจ้าแรกของไทย เมื่อ พ.ศ. 2476 ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวที่สืบทอดมายาวนานกว่า 78 ปี คุณสันติมีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการตลาด โดยแบ่งงานกับคุณปิยะ ภิรมย์ภักดี พี่ชาย ที่ดูแลด้านการผลิต

คุณสันติมีภาพลักษณ์เป็นผู้นำอาวุโส ที่เคร่งขรึม น่าเกรงขาม รับหน้าที่เป็นผู้นำในการชิงตำแหน่งผู้นำตลาดของเบียร์สิงห์คืนจากเบียร์ช้าง โดยออกเบียร์ลิโธ ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่เพื่อมาปะทะกับเบียร์ช้างโดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ดำเนินการขยายธุรกิจไปสู่เครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของคุณสันติ จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ ซึ่งเล่าเรื่องราวความเป็นมาของบริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด ที่ดำเนินงานมากกว่า 75 ปี รวมถึงการต่อสู้ของผู้บริหารรุ่นที่ 1 และ 2 กว่าจะมาเป็นแบรนด์ที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่ง และการต่อสู้ของผู้บริหารรุ่นที่ 3 ในปัจจุบันซึ่งต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อกลับมาครองความเป็นที่หนึ่งในตลาดเบียร์

### **- ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้**

**ถ่อมตัว** แม้คุณสันติเป็นผู้บริหารที่มากความสามารถ แต่เมื่อกล่าวถึงความสำเร็จในการกลับมาเป็นที่หนึ่งของแบรนด์สิงห์ คุณสันติมักจะให้ที่มาของความสำเร็จว่ามาจากการร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม โดยที่คุณสันติเป็นผู้เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานเท่านั้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

บังเอิญผมโชคดีที่มีคนเก่งมาร่วมงานด้วยมากมาย ทั้งที่เป็นคนนอกและลูกหลาน ผมเพียงแต่ใช้  
งานให้ถูกคน ใช้คนให้ถูกกับงานและสถานการณ์ โดยต้องพยายามกระตุ้นหรือดึงศักยภาพหรือความเก่ง  
ของแต่ละคนออกมา (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 80)

**เป็นผู้ให้** แม้ว่าบุญรอดฯ จะมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในหลายรูปแบบ แต่ผู้บริหารและทีมงานก็ยังยินดีส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของสิงห์ ทำให้บางงานสิงห์ถึงช่วยทั้ง ๆ ที่ไม่น่าช่วย แต่ด้วยใจที่อยากให้สังคม ด้วยน้ำใจที่อยากให้ผู้คน จึงไม่จำเป็นว่าทุกงานคือการต้องทำเงิน แต่โดยรวมคือยอดขายที่ขายดีเกินคาด ถือเป็นการทำงานที่ win-win solution ที่ทุกฝ่ายรวมถึงสังคมก็ได้ประโยชน์ ผู้เขียนถือว่าเป็นตัวอย่างการทำงานที่ดี (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 65)

#### - ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

**การศึกษา** มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับธุรกิจอย่างลึกซึ้งซึ่งจากการได้เห็นมาตั้งแต่เด็ก

โดยคุณสันติจบปริญญาตรีทางจิตวิทยาสังคมศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเดวิด แอน เออร์คีน

สหรัฐอเมริกา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ลูกหลานของภริมย์ภักดีล้วนได้เห็นการทำธุรกิจล้วนได้เห็นการทำธุรกิจ ตลอดจนการผลิตสินค้าที่ต่อไปจะต้องบริหารตั้งแต่หัวเท้ากำปั้น นี่คือการถูกปลูกฝังและซึมซับโดยไม่รู้ตัว จนชำนาญในธุรกิจของครอบครัวแบบอยู่ในสายเลือด หรือ Born to be เมื่อมีการ Trained to be ด้วยน่าจะได้เปรียบผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพแบบทั่ว ๆ ไป (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 90)

**มีวิสัยทัศน์มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ** มองอนาคตได้อย่างทะลุปรุโปร่งหรือมองภาพรวมขาด ทั้งการมองตลาด โดยการตัดสินใจสร้างแบรนด์ดีไอเพื่อสร้างตัวเล็กใหม่ให้แก่ผู้บริโภค และการมองคนว่า คนไหนเหมาะสมกับการทำงานอะไร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แบรนด์ต่าง ๆ ที่คุณสันตินำออกมา...เมื่อดีเป็นที่ชอบของผู้บริโภค เห็นศักยภาพของการจะเป็นสินค้าหลักได้ คุณสันติก็เป็นพ่อذنทันที ทุกวันนี้จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ดีไอจะเป็นผู้นำตลาดด้วยส่วนแบ่งสูงถึง 40 % ...และในช่วงที่บุญรอดฯ จะยอดขายตกมาก ๆ แต่คุณสันติก็ไม่เคยลดงบประมาณเลยแม้แต่บาทเดียว...จากการที่คุณสันติมองออกว่าสินค้าใดที่ตกไปจากใจสังคมและผู้บริโภค การจะกลับมาผลักดันใหม่ให้กลับมาเป็นที่ 1 ในใจให้ได้เหมือนเดิม เป็นเรื่องยากมาก สมกับที่เรียนจบจิตวิทยาและมีการประสบการณ์การตลาดมานาน อีกประการหนึ่งที่เป็นการมองขาดของคุณสันติ คือเป็นการมองคนอย่างค่อนข้างเป็นเอกฉันท์จากผู้คนที่หลายที่สนิทสนมร่วมงานกับคุณสันติ จะล้วนพูดเหมือนกันหมดว่าคุณสันติเป็นคนที่ใช้คนเก่งมาก รู้เลยว่างานไหนควรจะใช้ใคร และมีจิตวิทยาในการพูดหรือปฏิบัติ



ต่อใครจึงจะได้งานที่สำเร็จออกมา (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 104 -105 )

ปัจจุบันบุญรอดฯ ที่มีการแตกโครงสร้างเป็นบริษัทบุญรอดเทรดดิ้งอินเตอร์เนชั่นแนล เพื่อนำพาเบียร์ตราสิงห์ให้ไปกระจายในตลาดโลก ด้วยหลักคิดของคุณสันติ ภิรมย์ภักดีที่ว่า ในวันหนึ่งข้างหน้า ไม่ว่าจะเป็นที่หนึ่งหรือที่สองของวงการ คุณสันติมองว่า ถึงตรงนั้นไม่สำคัญอีกแล้ว แต่วิสัยทัศน์ของคุณสันติคือต้องการเป็นบริษัทระดับโลกที่มีสินค้าหลากหลาย มีการทำการตลาดทั้งในลักษณะที่เป็น Customer Oriented คือเน้นตอบสนองลูกค้าควบคู่กับการเป็น Product Oriented คือเน้นคุณภาพของสินค้าเป็นสำคัญ (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 126)

SINGHA จะเป็น Global Brand และ SINGHA CORP จะเป็น Global Company ดังนั้น นับแต่นี้ไป ใครจะเป็นที่ 1 หรือที่ 2 ในตลาดเบียร์เมืองไทย ก็ไม่ใช่เรื่องสำคัญ (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 131 )

**มีความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้** เมื่อสิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงและกลายเป็นแบรนด์รองในตลาด คุณสันติได้แสดงความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ และใช้หลักจิตวิทยาและหลักการจัดการในการบริหารงาน เพื่อที่จะกลับมาชนะอีกครั้ง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

วันนี้ไม่ได้ ไม่เป็นไร พรุ่งนี้ยังไม่ได้ก็ไม่เป็นไร มะรืนนี้ต้องได้ (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 80)

มันไม่ใช่ที่เราดีแค่ไหน แต่เราจะดีได้มากจนไปถึงจุดไหนต่างหาก (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 107)

ผมยอมรับว่า...เราแพ้ แต่ผมไม่ยอมแพ้ แล้วพวกคุณจะยอมแพ้ไหม? (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 37)

แล้วกระบวนการของการต้องแก้เกมคู่แข่งก็เริ่มขึ้น เป็นกระบวนการที่ทั้งใหญ่และยากเพราะมันคือการรื้ออะไรต่อมิอะไรมากมายคือ 1. การตั้งรื้อระบบองค์กร 2. การตั้งรื้อระบบวิธีคิดแบบเดิมของผู้บริหารทั้งหมด 3. การตั้งรื้อและจัดกองทัพสินค้าใหม่ตลอดจนกลยุทธ์โฆษณา นี่คือการเขียนเพื่อให้อ่านเข้าใจง่าย แต่ในทางปฏิบัติกลับมีรายละเอียดที่มากมายไม่ใช่ทำกันง่าย ๆ และยอมไม่เสรีจในชั่วข้ามคืน ยอดขายของบุญรอดฯ จึงยังตกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้าเป็นคนไม่จริงก็ใจไม่สู้แต่รับถอย แล้วรับขายกิจการเอาเงินมาแบ่งกันดีกว่า (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 38 )

**เป็นผู้นำที่มีความเฉียบขาด** กล้าลงโทษคนที่ไม่ทำตามข้อตกลง เพื่อให้การทำงานของทีมมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เพื่อให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไต่ตรง และระดมสมองอย่างดีจากทุกฝ่าย ก่อนปิดประชุมท่านจะถามย้ำเสมอถึง 3 ครั้งว่า ใครมีอะไรจะพูดอีกไหม ถ้าไม่มีใครจะนำเสนอข้อมูลหรือความคิดเห็นอะไร ก็จะเป็นการโหวตในความคิดที่หากคิดต่างกัน ความคิดของใครแพ้โหวตก็ต้องยอมรับมติของที่ประชุม...มีครั้งหนึ่งที่มีผู้บริหารท่านหนึ่งแอบไปทำตามความคิดของตนที่ถูกโหวตแพ้ ปรากฏว่าเกิดทำได้ดีกว่าความคิดที่ชนะโหวตด้วย สาเหตุมาจากกาทำให้ข้อมูลในที่ประชุมไม่ครบถ้วน ผลคือ คุณสันติ

ต้องแสดงความเสียใจในเรื่องการต้องยอมรับมติของที่ประชุมเท่านั้น ผู้บริหารท่านนั้นถูกลดบทบาททันที แล้วนับแต่นั้นมาทั้งขบวนของทีมงานก็ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน (จิตรา ก่อหนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 115)

**ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร** เป็นผู้นำในการรื้อโครงสร้างเพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในการเข้ามาเป็นแม่ทัพหรือบริหารงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบุญรอดฯ ภารกิจหนึ่งที่คุณสันติมองออกว่าต้องทำทันทีคือการรื้อโครงสร้างขององค์กรทั้งระบบ หรือ re-engineering แบบโหดพอสร้าง และต้องเป็นการทำทันทีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและทันสมัยต่อการบริหารจัดการ นำข้อดีของการเป็นธุรกิจครอบครัวมาผนวกเข้ากับทีมงานมืออาชีพที่รับเข้ามาเพิ่มเช่นกัน (จิตรา ก่อหนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 40)

**สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตใจทีมงาน** โดยเฉพาะการใช้หลักจิตวิทยาในการสร้างกำลังใจ รวมถึงการแต่งเพลง “คนหัวใจสิงห์” เพื่อปลุกใจพนักงานให้ร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้แบรนดฺสิงห์กลับมาเป็นผู้นำตลาดอีกครั้ง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ช่วงต้นของการต้องนำทัพสู้ศึกเพื่อนำความเป็นหนึ่งกลับมาสู่บุญรอดฯ อีกครั้งของคุณสันติ ภิรมย์ภักดี กรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบัน น่าจะเป็นภาวะของการต้องคิด คิด และคิด โดยปัญหาใหญ่ที่สุดน่าจะเป็นความเชื่อมโยงกันระหว่างกฎกติกาที่ไม่เป็นธรรมต่อสิงห์ ทำให้ทีมงานรู้สึกท้อ คุณสันติจึงต้องคิดมุมของจิตวิทยาเพื่อให้ทีมงานมีกำลังใจ ซึ่งมีสองประเด็นที่คุณสันติทำ แล้วผู้เขียนคิดว่ามันใช่เลย หนึ่งคือ การพูดให้ทีมงานต้องเลิกคิดว่าเราแพ้เพราะเสียเปรียบคู่แข่ง แต่ต้องยอมรับที่จะอยู่กับการเสียเปรียบนี้ แล้วปรับความคิดที่ต้องยอมเหน้อยกว่า คิดมากกว่า ทำงานหนักกว่า สองคือ การคิดทำเพลงปลุกใจ ที่หากทำดี ๆ ไม่ใช่มีประโยชน์แค่ปลุกใจเฉพาะคนบุญรอดฯ แต่เป็นเพลงที่ได้รับใช้สังคมด้วย ใครที่กำลังท้อแท้ ถ้าได้ฟังเพลง “คนหัวใจสิงห์” ก็จะมีกำลังใจลุกขึ้นมาสู้ชีวิต (จิตรา ก่อหนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 48)

ในการบริหารธุรกิจที่องค์กรมีขนาดใหญ่และการแข่งขันสูง การบริหารให้ก้าวไปข้างหน้าจะเหมือนคนขี่ม้า หรือขับรถขับเรือให้เร็ว ตัวคนขับต้องมีความสามารถที่ดี พร้อม ๆ กับที่ขี่ม้า หรือมีเรือ มีเรือที่สมรรถนะดี สามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้ แต่ในความเป็นจริง ทีมงานเป็นคนที่มีความคิดจิตใจเป็นของตัวเองเช่นกัน ทีมงานกับผู้นำองค์กรจึงต้องมีความคิดที่จะเดินไปในทิศทางเดียวกัน แม้จะเป็นต่างคนหรือ

ต่างม้าศึกและต่างความสามารถ บางเวลาคือการกระตุ้นความเก่งของแต่ละคน แต่หลาย ๆ เวลาคือการกระตุ้นทั้งทีมให้นำออกมาใช้ได้เต็มที่ (สันติ ภิรมย์ภักดี, หน้า 105-106)

**ผู้ประสานงานระหว่างคนในครอบครัวและผู้บริหารมืออาชีพ** เนื่องจากบุญรอดฯ เป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีผู้บริหารงานมืออาชีพจำนวนมาก ดังนั้น คุณสันติจึงจำเป็นต้องสร้างความเฉียบขาดในการบริหารงานและสร้างความสมดุลในการทำงานระหว่างทายาทในตระกูลกับผู้บริหารมืออาชีพ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

คุณสันติ ภิรมย์ภักดี ในฐานะที่เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบันของบุญรอดฯ มองจุดยืนหรือหลักคิดในการบริหารงานของครอบครัวว่า ซีอีโอของบุญรอดฯ จะไม่ใช่ทำแค่การบริหารกิจการ แต่ต้องเป็นทั้งผู้ประสานและผู้จัดการ เพราะต้องบริหารคนในครอบครัวที่เข้ามาทำงาน ให้สามารถทำงานและนำความรู้ความสามารถมาช่วยองค์กรทำงานได้เต็มที่ ไม่แพ้ผู้บริหารมืออาชีพอื่นที่เข้ามาทำงานด้วยกันและทุกอย่างต้องเป็นธรรม เพราะมืออาชีพ ๆ ยังไงก็ต้องมีและต้องใช้ ลูกหลานภิรมย์ภักดีที่ทำงานอยู่ทุกคนล้วนต้องปรับตัว ต้องไม่ยึดความชอบส่วนตัวจนไม่ฟังใคร และในเส้นทางแห่งความก้าวหน้านั้น ในการทำงานอย่างเดียวกัน ถ้าเทียบระหว่างมืออาชีพและคนในครอบครัวแล้ว หากความสามารถเท่า ๆ กัน ในกรณีนี้ ครอบครัวต้องมาก่อนแต่ถ้าความสามารถห่างกันมาก มืออาชีพย่อมต้องได้ตำแหน่งไป โดยมีสิ่งหนึ่งที่ทุกคนต้องยอมรับคือทุกคนมีความเก่งแต่ไม่ทุกด้าน ซีอีโอต้องดูให้ออกและดึงความเก่งนั้นออกมา ทั้งของลูกหลานและมืออาชีพ เพราะคุณสันติมองว่า ทุกวันนี้ การทำงานแบบ One Man Show ไม่มีอีกแล้ว มีแต่ต้องทำงานเป็นทีม ในการทำงานย่อมต้องมีการคุยกัน เถียงกัน และเมื่อมีการสรุปหรือตัดสินใจแล้ว ต้องทำตาม ต้องยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นในที่ประชุม ซึ่งผลที่ออกมาอาจไม่ถูกใจเรา ก็ต้องยอมรับแล้วการแตกแยกจะไม่เกิด (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 119-120)

คุณสันติเคยมีคำกล่าวหนึ่งว่า การบริหารงานของท่านคือศิลปะของการต้องประสานให้ลงตัวระหว่างความสามารถหรือความเก่งของคนในครอบครัวกับความเก่งของมืออาชีพที่อยู่ในองค์กร โชคดีที่บุญรอดฯ มีขุนพลมากมาย ซีอีโอต้องเลือกใช้ให้ถูกว่า...ขุนพลใดเหมาะสมอย่างยิ่งกับงานใด (รังสฤษฎ์ ลักษิตานนท์, หน้า 62-63)

**ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน** คุณสันติให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยให้โอกาสในการรับผิดชอบงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทุกคนย่อมมีดีไม่เหมือนกัน ไม่ได้ในจุดนี้อาจจะดีในจุดอื่น การบริหารงานแบบคุณสันติจึงเป็นการสร้างคนและให้โอกาสคน การทำงานต้องให้โอกาสคนและทีมงานรับผิดชอบงาน เพื่อจะได้เรียนรู้และรับผิดชอบงานได้ดีขึ้น ที่สำคัญคืออย่าจับผิดเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ของคนอื่น แล้วเอามาว่ากล่าวติเตียนเป็นเรื่องใหญ่ ทำให้คนทำงานที่ตั้งใจทำดีนั้นเสียกำลังใจ (จิตรา กอนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 106)

**วางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรม** โดยหากลูกหลานของตระกูลต้องการทำงานที่บริษัท จะต้องมีความซื่อสัตย์ตรงตามที่กำหนด และไม่มีสิทธิประโยชน์มากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

มีการวางแนวทางให้ลูกหลานเพื่อให้บริษัทได้มีมืออาชีพมาร่วมงานอย่างมั่นใจว่าจะไม่ถูกปิดเส้นทางความก้าวหน้าจากลูกหลานตระกูล นั่นคือรุ่นต่อๆ ไป ของลูกหลานที่จะมาทำงานที่บุญรอดฯ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ จบการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี ผ่านการฝึกงานและเคยทำงานที่อื่นมาด้วยยิ่งดี ไม่มีสิทธิประโยชน์มากกว่าพนักงานคนใดในบริษัท ต้องมีผลงานที่ชัดเจน จึงจะได้รับการพิจารณาในการได้ก้าวหน้าและถ้าลูกหลานคนใดจะสามารถทำงานที่อื่นได้ ทางครอบครัวจะสนับสนุนเต็มที่ นี่คือการชัดเจนเพื่อให้ลูกหลานช่วยกันทำงานเป็นที่อย่างมืออาชีพ ร่วมกับมืออาชีพที่เสริมกำลังจนเป็นทัพหลังที่แข็งแกร่งและคู่ความเป็นที่หนึ่งกลับมาจนได้ และพร้อมจะขยายตัวขยายงานให้สมกับที่บุญรอดฯ เป็นมรดกที่ปู่สร้าง พ่อสาน ลูกเสริม หลานสืบต่อ ต่อ ๆ ไป (จิตรา ก่อรัตนเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 122-123 )

**พัฒนาระบบงานและสร้างนวัตกรรมใหม่** เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงปรับปรุงระบบจัดจำหน่าย โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

สิงห์คอร์ปจึงให้ความสำคัญมากกับงานวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ มีบุคลากรมารองรับการศึกษาค้นคว้าสินค้าใหม่ ๆ มีหน่วยงานใหม่ที่ชื่อ Business Innovation Center หรือ BIC ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อขยายฐานการเกิดของสินค้าใหม่ที่จะเติบโตอย่างมีศักยภาพและทำกำไรให้องค์กร มีการตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมารองรับการขายสินค้าที่เป็นไลฟ์สไตล์แบบใหม่คือ หน่วย Trade Marketing สำหรับการนำสินค้าเข้าขายในระบบโมเดิร์นเทรด เพราะในอนาคตของตลาดมหาชนโดยรวมจะมีแต่สินค้าใหม่ ๆ ตามกระแสโลกยุคใหม่และคนรุ่นใหม่ ๆ (จิตรา ก่อรัตนเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 129 )

#### - ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร

**ยอมรับความจริง พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ด้วยวิสัยทัศน์มองโลกในแง่บวก** คุณสันติยอมรับความพ่ายแพ้ ในขณะเดียวกันก็ยอมรับว่าจะต้องพยายามอย่างหนักเพื่อที่จะกลับมาชนะอีกครั้ง แต่ก็พร้อมที่จะสู้ พร้อมกับปลุกใจพนักงานให้ตั้งใจทำงาน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

และตรงนี้มีอีกเกร็ดความคิดหนึ่งที่ผู้บริหารและคนทำงานน่าจะได้อรรถาภิธาน นั่นคือการที่คุณสันติต้องมีจิตวิทย์ียบอกกล่าวกับทีมงานทุกคนว่า “ให้เลิกคิดว่าเราแพ้ เพราะเสียเปรียบคู่แข่ง แต่มันคือการต้องยอมรับความจริงว่า การที่เราจะชนะให้ได้นั้น เราต้องปรับตัวปรับใจที่จะยอมเหนื่อยมากกว่า หรือต้องคิดให้มากกว่า” (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 40-41 )

ในขณะที่คุณสันติ ภิรมย์ภักดี จะบอกหลาย ๆ คนว่า “ผมรู้สึกขอบคุณคู่แข่งเสมอที่ทำให้ผมมีวันนี้” นี่กระมัง อีกตัวอย่างของการต้องอย่างกลัววิกฤตหรือปัญหาแต่จงเผชิญหน้าและสู้ ด้วยหัวใจอย่างสิงห์ (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 51 )

### รักษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ์ และเหมาะสม

อาศัยการลองผิดลองถูกในการออกสินค้าใหม่ แต่เมื่อรู้ว่าอะไรไม่เหมาะสมก็หยุด โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

แล้วจะรู้ได้อย่างไรที่คิดไว้นั้น อะไรใช่ อะไรไม่ใช่ หลายกลยุทธ์จึงต้องลองทำดู เช่น ในการวางตลาดเบียร์รีโอ กลยุทธ์ของเบียร์รีโอเมื่อจุดเริ่มต้นคือการเป็น Choice Brand หมายถึงการให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสเลือกสินค้าที่มีราคาเท่ากับคู่แข่งแต่รสชาติถูกปากกว่า ถ้าใช่ก็เดินหน้าต่อไป แล้วกาลเวลาก็เป็นผู้บอกความจริงว่า...ใช่ (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 84 )

### ให้ความสำคัญและใส่ใจลูกค้าและพนักงาน เสมือนได้ร่วมทุกข์ร่วมสุขและใช้ความพยายามอย่างหนักเพื่อจะกลับมาครองความเป็นที่หนึ่งในตลาดด้วยกันมาตลอด จนกลายเป็น “ครอบครัวสิงห์” โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

การกลับมาเป็นที่หนึ่งของบุญรอดฯ ได้นั้น อย่าคิดสรุปว่าทีมงานเก่งอย่างเดียว แต่ต้องขอขอบคุณบรรพบุรุษที่วางรากฐานและเป็นที่พึ่งทางจิตใจด้วย อีกสิ่งสำคัญคือลูกค้าหรือเอเยนต์ เพราะคุณสันติให้เครดิตเสมอว่า บรรดาลูกค้า-เอเยนต์คือผู้ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา มีบทบาทมหาศาลต่อการขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มยอดขายจนบุญรอดฯ ได้กลับมาเป็นผู้นำอีกครั้ง (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 52 )

ในส่วนของทีมงานนั้นต้องยกย่องว่า โดยรวมแล้วบุญรอดฯ ดูแลพนักงานค่อนข้างดีมาก...ที่นี่ให้โอกาสคนทำผิดได้แก้ไขตัวเองเสมอ เพราะในการทำงานย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ เพียงแต่ไม่ควรพลาดซ้ำความผิดเดิม บุญรอดฯ จึงไม่เคยมีประวัติไล่คนออก กระทั่งคนที่ทำทุจริตให้ถูกจับได้คาตา ก็ยังให้โอกาสลาออกไปเองเพื่อไม่ให้เสียประวัติการทำงาน เมื่อบริษัทต้องทุ่มเทสู้ศึกเต็มที่ พนักงานจึงช่วยกันเต็มแรงจากทุกหน่วยงาน (จิตรา ก่อนันทเกียรติ-ผู้เรียบเรียง, หน้า 68-69 )

### 1.2.7 คุณวิกรม กรมดิษฐ์ องค์กร บริษัทอมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประเภทธุรกิจ พัฒนา นิคมอุตสาหกรรม

#### ข้อมูลเบื้องต้น

คุณวิกรม เริ่มต้นการทำธุรกิจแบบล้มลุกคลุกคลานด้วยการทำธุรกิจนายหน้าส่งออกสินค้า เนื่องจากไม่มีเงินทองลงทุนมากนักในระยะแรก โดยเริ่มต้นติดต่อกำขายกับบริษัทต่างชาติ เนื่องจากมุ่งหวังความมั่นคงทางการเงินและช่องทางการค้าที่ดีในอนาคต และประสบความสำเร็จอย่างมากในการพัฒนาที่ดินเพื่อขายให้แก่ผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม นอกจากนี้ วิกรมยังเป็นซีอีโอมือจุดเด่นในการนำการตลาดมาใช้สร้างชื่อเสียงของตัวเอง ด้วยการให้เรื่องราวที่กระตุ้นความรู้สึกทางอารมณ์ และการบอกเล่าชีวิตในด้านมืดเพื่อเป็นประสบการณ์ให้คนอื่นเรียนรู้ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การจัดรายการวิทยุ การเขียนหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และอนุญาตให้ผู้จัดละคร นำเรื่องราวชีวิตไปผลิตละครโทรทัศน์เรื่อง “ไฟอมตะ”

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของคุณวิกรม จากหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก **ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์** ซึ่งเล่าเรื่องราวชีวิตของวิกรม จากจุดเริ่มต้นที่ไม่มีเงินทุน จนสามารถสร้างอาณาจักรนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ซึ่งมีมูลค่าธุรกิจกว่าหมื่นล้านได้สำเร็จ โดยหนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการสร้างธุรกิจ การหาหุ้นส่วน การเจรจาต่อรองธุรกิจกับลูกค้าชาวต่างประเทศ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการแก้ปัญหาทางธุรกิจที่ต้องประสบอยู่เป็นประจำ ตลอดจนความคิดความเชื่อของวิกรม ที่เชื่อมั่นในการเป็นคนดีและการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง สอดคล้องกับชื่อของหนังสือ**ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์** ดังนี้

#### - ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้

**เป็นคนดี** เชื่อมั่นในการทำความดี มีความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบสูง เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน และอดทนทำความดีโดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากและความล้มเหลวในการทำธุรกิจ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมอดที่จะนึกอาตุทรหดที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในตัวเองไม่ได้ ขอขอบคุณที่ทำให้ผมอดทนรอคอยมาจนถึงวันนี้ โดยไม่ย่อท้อหรือเลิกกลางคันเสียก่อน เพราะแม้จะลำบากยากแค้นเพียงไร ผมก็เชื่อมั่นว่าสักวันท้องฟ้าที่มีดมัวจะต้องแจ่มใส และโชคดีย่อมจะเอื้ออาทรแก่คนที่สามารถรอคอยเวลานั้นได้เสมอ ที่สำคัญคือ ตลอดเวลาที่ผ่านมาแม้จะพบเจอกับเรื่องเลวร้ายขนาดไหน ผมก็ยังยึดมั่นในความ

ถูกต้อง ความมีคุณธรรม ไม่ยอมคดโกง เอาจัดเอาเปรียบ หรือทำสิ่งที่ไม่ดีต่อผู้อื่นโดยเด็ดขาด และผมเชื่อว่า หากคนเราคิดดี ทำดีและตั้งใจดีแล้ว ย่อมได้รับผลแห่งความดีตอบแทนเสมอ เพียงแต่จะช้าหรือเร็ว เท่านั้น (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 77-78)

เมื่อกาลเวลาผ่านไปย่อมพิสูจน์ความเป็น "คนจริง" ของผมได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะทำอะไร ใด ๆ ก็ตาม ผมก็จะยืนอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ยุติธรรม ความมีน้ำใจ ทุกคนมักจะให้ความร่วมมือด้วยดีเสมอ สิ่งใดที่ผมเคยรับปาก ผมจะต้องยึดมั่นคำสัญญานั้น ไม่ว่าจะกับใครที่ไหนก็ตาม ลูกค้า เพื่อนฝูง ญาติ พนักงานเจ้าหน้าที่ ฯลฯ แม้ว่าบางครั้ง ผมอาจลืมไปบ้าง หากผมได้รับการบอกเตือนแล้ว ผมเห็นว่าจะ...ถูกต้องแล้ว ผมไม่รีรอที่จะปฏิบัติตามคำพูดของผมเลยสักครั้งเดียว "คำพูดเป็นนายเรา" นี่คือเหตุผลที่ว่า ทำไมเราถึงต้องใช้สติอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนพูดทุกครั้ง การพูดถูกกลั่นกรองมาจากความคิด และสุดท้ายกลายเป็นการกระทำ "คิดดี พูดดี ทำดี" ที่จะช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น กับชีวิตในอนาคตได้ และค่อย ๆ กลายเป็นความน่าเชื่อถือหรือเครดิตในวงการธุรกิจหรือในชีวิตของเรา (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 155-156)

พอมีหุ้นส่วนคนอื่นเข้ามาแล้ว เราก็ต้องเปลี่ยนระบบการจ่ายเงินให้เป็นระเบียบ อะไรที่เป็นของบริษัท อย่าเอามาใช้ประโยชน์ในส่วนตัวเราและบัญชีนั้นต้องขาวสะอาดและถูกต้องจริง ๆ อย่างเคร่งครัด ผมเริ่มฝึกเช่นนี้มาตั้งแต่ต้นในวันแรกที่เกิดอมตะ ทำให้ผู้ถือหุ้นของทุกคนมีความสบายใจและไม่ต้องคอยมากังวลว่าผมจะมีอะไรซ่อนอยู่เบื้องหลัง เครดิตนั้นเราเริ่มต้นเป็นผู้สร้างและเมื่อใช้ให้ดีให้ถูกต้องแล้ว มีเท่าไรก็ใช้ไม่รู้จักหมด ไม่ว่าชีวิตเราจะหาไม่ไปแล้วหรือไม่ก็ตาม (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 488)

จะว่าไปแล้วในช่วงเกิดเหตุ บริษัทขาดทุนอย่างหนักจนแทบรับไม่ไหวนั้น มีหลายคนยุให้ผมปิดบริษัทย้ายสำนักงานแล้วไปเปิดบริษัทใหม่ในชื่ออื่น เพราะหนี่ที่ที่เกิดขึ้นไม่ใช่ความรับผิดชอบส่วนตัว ทุกอย่างทำในนามบริษัท...ผมปฏิเสธไปทุกครั้ง เพราะเห็นว่าการทำอย่างนั้นจะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เมื่อมีปัญหาแล้วคนเราต้องหันหน้าเข้าหาปัญหา ต้องมีความรับผิดชอบกล้ารับผิดชอบ มีความเป็นสุภาพบุรุษ เป็นลูกผู้ชาย มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่เราได้กระทำลงไป ไม่ว่าจะหรือแล้ว ทุกอย่างมาจากกรกระทำของเราทั้งสิ้น... (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 186-187)

ผมเชื่อและยึดกรรมดีของความถูกต้องและความยุติธรรมในความมีเหตุผลของความเป็นจริงเท่านั้นในการดำเนินชีวิตของผม เพราะสิ่งเหล่านี้จะยืนยงอยู่ตลอดไป แม้กระทั่งเมื่อเราหมดลมหายใจไปแล้ว แต่ความจริงย่อมเป็นความจริงย่อมเป็นจริงอยู่วันยันค่ำยันรุ่งและตัวเราเองก็ย่อมรู้ตัวดีที่สุดในทุกสิ่งทุกอย่างที่เราทำลงไป ถึงอย่างไรก็ไม่มีทางที่จะหนีความจริงและตัวเองพ้น ดังนั้นผมจึงตั้งหน้าตั้งตาทำงานเพื่อชดใช้หนี้สิน และแสดงความรับผิดชอบต่อทั้งหน้าที่และสิ่งที่เราทำไป เพราะการจะทำให้คนอื่นเคารพเราได้นั้น เราจะต้องเคารพตัวเองก่อน และเราจะเคารพตัวเองอย่างเต็มภาคภูมิได้ ก็ต่อเมื่อเราเป็นคนดีอย่างแท้จริง (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 187-188)

ผมบอกกับเจ้าหน้าที่เป็นธนาคารทุกรายว่าไม่ต้องห่วง ไม่ต้องโทรศัพท์มาหาผม ผมจะค่อย ๆ จ่าย ดอกเบี้ยและเงินต้นให้ทุกคนเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น ผมไม่หนีไปไหนแน่นอน อมตะคือบ้านของผม ผมสร้าง ที่นี้มา ผมมีความซื่อสัตย์ต่อตัวผม ต่อองค์กรและต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยทุกคน ยกเว้นผมเกิดตาย ไปเท่านั้น...พอพูดไปอย่างนี้ก็ไม่มีนายแบงก์คนไหนมาโทรศัพท์หาหรือทวงหนี้ผมอีกเลย (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 323)

นับเป็นเรื่องที่น่ายินดีดีว่า หลังจากผ่านการพิสูจน์ว่าผมเป็นสุภาพบุรุษลูกผู้ชายเป็นผู้มีความ รับผิดชอบที่ดีแล้ว ธนาคารทุกแห่งเห็นพ้องต้องกันว่า อมตะเป็นลูกหนี้ชั้นดี พร้อมให้การสนับสนุนการกู้ เงินด้วยดอกเบี้ยต่ำที่สุด และไม่จำเป็นต้องมีอะไรค้ำประกันอีกต่อไป เพราะมันใจในความรับผิดชอบต่อ ผู้บริหาร...คงไม่เกินเลยไปถ้าผมจะสรุปว่า "นี่คือผลของความจริงที่ว่า "ซื่อกินไม่หมด คดกินไม่นาน" รวมถึง อานิสส์ของการทำความดี ยึดมั่นในซื่อสัตย์ จริงใจ ถูกต้องและเป็นธรรม ที่ผมยึดถือมาตลอดชีวิต จึงทำ ให้ผมรอดตายมาหนึ่งเปลาะ แต่อมตะก็กำลังเดินทางเข้าหาวิกฤติภัยอีกครั้ง (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 326)

**ความเป็นนักเลง** ต้องการแก้แค้น เมื่อถูกลูกค้าเอาไรด์เอาเปรียบ แต่สุดท้ายก็ไม่ได้ทำลงไป โดยมี ตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊คในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ผมได้แฉกับเขาทั้งสองคนไปแล้วว่า ผมยินดีจะปรับลดค่าคอมมิชชั่นและทำงานให้สำเร็จใน ระยะเวลา แต่เขากลับปฏิเสธผมอย่างไม่มีเยื่อใย ตอนนั้นผมโกรธมาก ๆ คิดว่าถ้าหากผมมีปืนอยู่ในกระเป๋า ผมคงยิงคุณพอลคว่ำคามือไปแล้ว ผมโกรธมากขนาดคิดว่าอยู่ในขั้นที่ฆ่าคนได้ เพราะถือว่า เขาเป็นคนเลว เป็นคนไม่มีคุณธรรม ...สิ่งแรกที่ผมคิดคือ การวางแผนการเดินทางใส่เกียร์ห้าทำงานต่อไป...เรื่องที่สองคือ การจัดการกับคุณพอลตัวดีที่ทำให้ผมเสียสมดุลในชีวิต แค้นนี้ก็คงไม่ตาย ผมเก็บความแค้นนี้เอาไว้ในอก หมายถึงมันบั่นมือว่า หากเขามาเมืองไทยคราวต่อไปผมจะจัดการแน่ อย่างน้อย ๆ คงส่งคนเอามือไปเสียบให้ ได้แผลสัก 2-3 แผลเป็นการสั่งสอน แต่ก็ได้แต่วางแผนเท่านั้นแหละครับ อย่างไรก็ตามผมไม่วันลืมเรื่องนี้ และเฝ้าติดตามข่าวคราวชีวิตของคุณพอลตลอดมา (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 128-129)

แน่นอนครับ ผมตามเช็คข่าวอย่างใกล้ชิดว่าคูร์ักคู่แค้นของผมจะมาเมืองไทยเมื่อไหร่ กะว่าจะหา โอกาสสั่งสอนอย่างเบา ๆ ให้รู้จักฤทธิ์ของลูกผู้ชายเมืองกาญจน์ ที่ "ฆ่าได้หยามไม่ได้" เสียบ้าง โอกาส นั้นก็มาถึง...ผมส่งนักเลงมือดีถึง 3 คนไปคอยดักคุณพอลที่หน้าโรงแรม แต่เหมือนนรก คุณพอลไม่เคยที่ จะออกมาเดินเล่นหรือช้อปปิ้งนอกโรงแรมคนเดียวเลย..และไม่ใช่แค่ครั้งเดียว แต่คุณพอลมาเมืองไทยตั้ง 3-4 ครั้ง แต่ทุกคราวก็เป็นเช่นนี้ จนในที่สุด ผมเป็นฝ่ายล้มเลิกความคิดที่หยอกเข้าคุณพอลเพื่อฝากเป็น ความจำสัก 2 – 3 แผลไว้เป็นที่ระลึก (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 134)



อันที่จริงผมเคยส่งมือปืนแถวเมืองกาญจน์มาจัดการกับคนเลว ๆ แต่แค่ขั้นวางแผนไปดุด่าตัวคุณ และลาดเลาเท่านั้น แต่ไม่ถึงขั้นลงไม้ลงมือ คนเลว ๆ กลุ่มนี้มีทั้งพวกมือสมัครเล่นและมีอาชีพ เช่น ข้าราชการเกษียณอายุ คนในเครื่องแบบ ทหารเรือ ตำรวจ เจ้าหน้าที่ที่ดิน เมื่อเห็นช่องทางที่หาผลประโยชน์ก็ทำสารพัดวิธี (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 238)

**มีความสามารถในการประนีประนอม ประสานประโยชน์** เนื่องจากบริบทในการทำงานของคุณ วิกรม คือ การทำงานในธุรกิจนายหน้าและการพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างนิคมอุตสาหกรรม จึงต้องพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เท่าที่จะสามารถทำได้โดยไม่ขาดทุน โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เรื่องที่สำคัญที่สุดในตอนนี่คือราคา ต้องจำไว้อย่างหนึ่งว่า ทำงานกับบริษัทอินเตอร์ใหญ่ ๆ ทั้งหมด เขาไม่ชอบมาต่อรองราคากันเหมือนตลาดสด ต้องมีความเป็นมืออาชีพในการกำหนดราคา เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ซื้อด้วย มาตรฐานเป็นสิ่งที่มีไว้ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ ผมยึดต้นทุนไว้ก่อนว่าอยู่ระดับไหน ในสถานการณ์แบบนี้เราต้องหาทางขายให้ได้ก่อน กำไรมากหรือกำไรน้อยเป็นประเด็นรอง แต่จะต้องไม่ขาดทุน ทำให้เรามีภาพของการต่อรองราคาได้ชัดเจนขึ้น ทำให้การที่จะพูดคุยกับลูกค้ามันคงขึ้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 269)

**มีความมั่นใจ** โดยเฉพาะความมั่นใจในความเป็นคนดี และความมั่นใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในแวดวงสังคม โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมมีแต่ความจริงใจ ไม่เคยโกหกหลอกลวงใคร ทำให้ผมเกิดความภูมิใจและมั่นใจอยู่ที่ไหนก็ได้ทุกที่ เพราะไม่ได้ทำเรื่องที่เสียหายหรือน่าอับอายอะไร สิ่งเดียวที่ผมอาจจะมียากกว่าคนทั่วไปหน่อยหนึ่งคือ ความเป็นตัวของตัวเอง ไม่เคยกลัวที่จะพูดคุยกับใครหรือผู้ใหญ่ หรือผู้นำระดับใด ๆ ผมถือว่า ผมเป็นเด็กที่อยากก้าวหน้า อยากประสบความสำเร็จของชีวิตอย่างสง่าผ่าเผยด้วยความสามารถของตัวเองโดยตัวเอง เมื่อผมอยู่ในวงสังคมแล้ว ผมไม่เคยไม่มั่นใจที่จะรู้จักหรือพูดคุยกับใครเลย เพราะนั่นคือเส้นทางที่ผมจะสามารถเดินไปสู่ความสำเร็จได้ ไม่ว่าผมจะยากจนเพียงใด และผมก็ไม่อายที่จะก้าวไปพูดคุยกับทุกคนไม่ว่าเขาจะเป็นใครมาจากไหนก็ตาม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 60-61)

**ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง** ไม่ใช่สิ่งของฟุ่มเฟือยโดยไม่มี ความจำเป็น นอกจากการใช้รถยนต์ราคาแพง เนื่องจากเป็นความชอบส่วนตัว โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ตลอดระยะเวลากว่า 30 ปีของชีวิตการทำงานด้านธุรกิจของผม ถือได้ว่าประสบความสำเร็จ ณ จุดที่สูงที่สุดในโลกแห่งวัตฤ เมื่อในปี 2549-2551 นิตยสารฟอร์บส์ได้จัดให้ผมติดอันดับ 40 อันดับ มหาเศรษฐีของเมืองไทย นิตยสารการเงินการธนาคารจัดให้ผมมีหุ้นมูลค่าอันดับ 10 ของตลาด หุ้นเมืองไทย และนิตยสารฟอร์บส์ปี 2551 จัดให้ผมเป็น 1 ใน 48 เศรษฐีใจบุญแห่งเอเชีย และนิตยสารในเครือของไฟแนนเชียลไทมส์ของอังกฤษจัดให้ผมเป็น Man of Asia โดยส่วนตัวเรียกได้ว่า ผมมีทุกสิ่งทุกอย่างที่ ต้องการครบถ้วนแล้ว และโดยลักษณะนิสัยผมก็ไม่ใช่คนโลภแบบไร้เหตุผล ผมไม่ใช่สิ่งของฟุ่มเฟือยต่าง ๆ โดยไม่จำเป็น เช่น เครื่องแต่งตัวยี่ห้อหรู ๆ ที่แพงเกินความเป็นจริง หรือการอวดมั่งอวดมี หรือจะสร้างภาพให้ผู้คนเห็นว่าผมเป็นคนไฮโซ...เว้นอยู่อย่างเดียวเท่านั้นที่ทำให้ผมรู้สึกที่ว่าตัวเองฟุ่มเฟือยมาก ๆ คือเรื่องของพาหนะขับขี (วิกิราม กรมดิษฐ์, หน้า 449-450)

**กตัญญูรู้คุณต่อคนกลางที่มีส่วนช่วยประสานงานในการทำธุรกิจ หรือต่อคู่ค้า โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้**

ลักษณะของธุรกิจเทรดดิ้งที่ผมทำนี้ บางครั้งก็จะมีลูกค้าติดต่อผมเข้ามาโดยตรง หรือบางครั้งอาจผ่านมาทางคุณแทร์ หรือคุณจอร์จ ลิน แต่สิ่งหนึ่งที่ผมปฏิบัติเหมือนกันเสมอ คือ ผมไม่เคยข้ามขั้นตอนหรือ ตัดนายหน้าออกจากระบบเพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการที่จะทำให้งานเดินไปสู่ความสำเร็จ ผมเข้าใจดี สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะนั่นคือจรรยาบรรณของสุภาพบุรุษที่ต้องรับผิดชอบต่อคู่ค้าทุก ๆ คน แต่สิ่งที่สำคัญมากกว่านั้น คือผมระลึกอยู่เสมอว่า “กินน้ำแล้วนึกถึงคนขุดบ่อ” ความกตัญญูรู้คุณคนเป็นคุณสมบัตินี้จะ นำมนุษย์ไปสู่ความเจริญและสันติสุขอย่างไม่ต้องสงสัย ผมไม่เคยเอาเปรียบหรือหักหลังใครเลย ตลอดชีวิตที่ผ่านมา ไม่ว่าจะงานนั้นจะกำไรมากหรือน้อย หรือไม่มีกำไรอะไรเลยก็ตาม (วิกิราม กรมดิษฐ์, หน้า 155)

**โอบอ้อมอารี รู้จักให้อภัยต่อความแค้นเคืองในอดีต โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้**

ถึงแม้ว่าผมส่วนตัวนั้นขาดโอกาสของค่านายหน้าที่จะต้องได้ในมูลค่าของธุรกิจเป็นพันล้านบาทต่อปีในเวลาหลายปีต่อมา แต่เมื่อผมเห็นความสำเร็จของทุนสำรองในเมืองไทยที่โตวันโตคืนจาก ศูนย์จนถึงสุดท้าย ในระยะเวลาเพียงสิบปี ประเทศไทยได้ก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งออกเข้าไปตลาดอเมริกาที่ใหญ่ที่สุดโดยมีสัดส่วนกว่า 80 % ของการนำเข้าทั้งหมด...ถือได้ว่าผมได้สร้างคุณประโยชน์ต่อวงการปลากระป๋องในระยะยาวได้แล้ว ผมคงไม่เสียใจอะไรมากมายอะไรอีกแล้ว เพราะคนไทยอื่น ๆ ต่างก็ได้ผลดี จากจุดที่ผมได้เริ่มจากการตัดสินใจเดินทางไปซานดิเอโกในวันนั้น (วิกิราม กรมดิษฐ์, หน้า 131-132)

เมื่ออารมณ์ค่อยเย็นลงและเมื่อเวลาผ่านไปนานขึ้น ความเคียดแค้นขุ่นเคืองก็พลอยคลายลง...อันที่จริงแล้วหากจะคิดว่าเป็นโชคดีของคุณพอล แครมบี้ คงจะได้ และต้องถือว่าเป็นบุญของผมด้วยเช่นกันที่

ไม่ไปทำอะไรโง่ ๆ และแย ๆ ลงไป เพราะมีเซ่นนั้น อนาคตอันสดใสเรื่องรองคงดับวูบไปแล้ว (วิกิกรมกรมติษฐ์, หน้า 134)

**มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี** อดทนต่อการพัฒนาลูกน้อง โดยคุณวิกรมเป็นผู้ดูแลในภาพรวม และให้คำปรึกษา โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

“ถ้าผมไม่ไว้ใจลูกน้องแล้วผมจะไว้ใจใคร” “Put the Right Man on the Right Job” “ถ้าเขาทำได้คืออยู่แล้ว ผมจะไปแย่งเขาทำงานเพื่ออะไร หรือ “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มีคนมากมายที่ขยันทำงานเฉพาะเวลาอยู่ต่อหน้าชาวบ้าน แต่ถึงเวลาจริง ๆ แล้ว กลับไม่มีผลงานอะไรเลยปรากฏขึ้นเลย ดีแต่เก่งด้านโซเชียลหรือทำเป็นฟอร์มดีเท่านั้น คำกล่าวพวกนี้หรือประโยคนี้ เป็นประโยคทองที่ผมชอบยกมาใช้ในกรณีพูดถึงการจัดการระหว่างตัวเองกับลูกน้อง ผมเพียงแต่เป็นผู้ตั้งเป้าหมายและวางนโยบาย ช่วยคิด ช่วยวางแผนและช่วยเหลือ ในยามที่ต้องแก้ไขปัญหาในสิ่งพวกเขาทำไม่ได้ คอยให้คำปรึกษา คอยสนับสนุน และคอยให้กำลังใจพวกเขาอยู่ข้างหลัง ซึ่งผมปฏิบัติเช่นนี้มากกว่า 8 ปีแล้ว นับตั้งแต่อายุครบ 48 ปี (วิกิกรมกรมติษฐ์, หน้า 381-382)

ผมพยายามกระจายอำนาจการตัดสินใจให้หัวหน้าแต่ละส่วนไปจัดการกันเอง อย่างที่บอกแล้ว โดยที่ผมจะดูแลเฉพาะภาพรวม ว่ามีหน้ที่หาในไตรมาสนี้ และมีกำไรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และผมจะเป็นผู้วางหมากการเดินทางและกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตให้กับอมตะในระยะยาวและทุก 5 ปี (วิกิกรมกรมติษฐ์, หน้า 468-469)

**ยอมรับความผิดพลาด** โดยยึดเจตนาของผู้ทำความผิดพลาดเป็นหลัก หากไม่ได้มีเจตนาทำให้บริษัทเกิดความเสียหาย ก็พร้อมจะยอมรับความผิดพลาดนั้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมบอกทุกคนว่าอย่ากลัวผิด คนที่ไม่เคยผิด คือคนที่ไม่เคยทำงาน การทำงาน ถ้าเราทำด้วยความตั้งใจจริงแล้ว เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นมาต้องอ่อนน้อมรับหรือกล้ารับผิดชอบด้วยตนเอง เพราะไม่มีเรื่องใดที่แก้ไขไม่ได้ ถ้าเราตั้งใจจะทำให้ดีที่สุด ไม่ต้องไปกลัวอะไร การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ต้องใช้หลักเหตุและผล ตลอดจนความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย เมื่อทำได้เช่นนี้องค์กรย่อมก้าวไปข้างหน้าได้ ทุกคนมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ จึงทำให้องค์กรยอมก้าวไปข้างหน้าได้ ทุกคนมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ จึงทำให้องค์กรเติบโตอย่างมีระบบ ผมเชื่อความดีในความจริง หากเรายึดมั่นแล้วก็ไม่ต้องกลัวทำผิด หลายครั้งที่ผู้บริหารบางคนเคยทำให้บริษัทเสียหายเป็นสิบล้าน แต่เมื่อพิจารณาด้วยเหตุและผลพบว่า ทุกคนไม่ได้เจตนาที่จะทำให้บริษัทเสียหาย ผมจึงไม่ได้ถือโทษโกรธเคือง เพราะนี่คือกฎกติกา

ในการทำงานร่วมกัน ต้องดูที่เจตนาเป็นหลัก เพราะแม้แต่ตัวผมก็เคยผิดพลาดมาก่อน เราจึงต้องทำงานและดำเนินชีวิตอยู่กันด้วยความเข้าใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา คนร่วมงานด้วยจึงจะมีความสุข (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 382)

**เกลียดการถูกเหยียดหยามชนชั้นหรือเชื้อชาติ** และที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะ ก็ประกอบด้วยคนหลายเชื้อชาติอยู่ร่วมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

โดยส่วนตัวแล้ว ผมอยากให้คนไทยรู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้ ความชำนาญ ระบบการบริหารเงินทุน การตลาด การฝึกอบรมจากต่างชาติที่เขามีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในด้านดังกล่าว มาผสมผสานกับสิ่งดี ๆ ของเรา เช่น ที่ดิน แรงงาน และวัตถุดิบมาผลิตสินค้าเพื่อใช้ภายในประเทศหรือส่งออก อันก่อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย คนไทยเองก็มีของดีราคาถูกใช้ในชีวิตประจำวันแถมยังส่งออกไปขายต่างประเทศทำให้ดุลการค้าดีขึ้นอีกด้วย การแบ่งแยกชนชาติหรือเชื้อชาตินั้น ผมเห็นว่าเป็นความคิดที่คับแคบและตื้นเขิน จนทำให้ไทยพัฒนาไม่ทันประเทศต่างๆ ในภูมิภาคไปแล้ว (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 351)

ผมมองว่าประเทศไทยโชคดีที่มีชาวต่างประเทศสนใจจะมาเที่ยว มาอยู่ มาลงทุน และคนเหล่านี้บางคนก็รักเมืองไทยไม่น้อยไปกว่าคนไทยด้วยซ้ำไป ดังนั้นเราไม่ควรกีดกันคนดี คนมีความรู้แต่ควรเปิดโอกาสให้เขาเข้ามาช่วยกันพัฒนาประเทศเรา ที่นิคมอมตะในเมืองไทยเองมีคนมากกว่า 30 เชื้อชาติมาใช้ชีวิตร่วมกัน ช่วยกันสร้างงาน (วิกิกรม กรมดิษฐ์ หน้า 351)

**แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม** คุณวิกิกรมมองว่าการแข่งขันเป็นเรื่องปกติ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

การทำธุรกิจนิคมอุตสาหกรรมในวันนี้ มีคู่แข่งอยู่บ้างแม้ไม่มาก แต่ในจำนวนน้อยนี้เป็นการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นเพื่อผลกำไรทางธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติของโลกเสรีนิยม (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 363)

**เป็นผู้ให้** ทั้งการให้ในสิ่งที่เป็ประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อการไถ่บาปที่เคยคิดไม่ดีกับบุพการี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ผมเคยรวมกลุ่มผู้ประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเพื่อหารือกันตั้งเป็นสมาคมผู้ประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเป็นครั้งแรก เมื่อประมาณเดือนกุมภาพันธ์ รับประทานอาหารกลางวันร่วมกันที่โรงแรมแอมบาสเดอร์ ถนนสุขุมวิท เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทั้งทางด้านการขาย ลูกค้า ฯลฯ ระหว่าง

ผู้ประกอบการเข้าด้วยกัน ผมถือว่า หากมีสิ่งใดที่ผมจะเป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ๆ ได้ ผมยินดีให้ข้อมูลโดยไม่ได้กังวลว่าการแบ่งปันจะทำให้ตัวเองได้อะไรน้อยลงเลย ในทางตรงกันข้าม การเป็นผู้ให้ ย่อมมีความสุขใจเสมอ ขณะนั้นในปีแรกของการจัดตั้งสมาคม ผมรับหน้าที่เป็นเลขาธิการสมาคม โดยมีดร.ประภา วริยประไพกิจ เป็นประธาน ฯ การประชุมได้กระชับความสัมพันธ์ให้กับทุกคนได้อย่างดี (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 363)

การสร้างอมตะศาสตร์เริ่มก่อสร้างเมื่อวันที่ 5 ธันวาคมสำหรับเหล่าศิลปินในภูมิภาคสุวรรณภูมิ ในการนำศิลปินที่น่าเชิดชูของโลกแต่ยังมีชีวิตอยู่ มาทำพิธีภักดิ์ของแต่ละบุคคลมารวมอยู่ที่เดียวกัน และจะเป็นแหล่งเก็บรักษารวบรวมผลงานที่ศิลปินทั้งหลายในยุคนี้ได้รับสรรคชื่น เพื่อให้คนรุ่นหลังได้สัมผัสและภาคภูมิใจในศิลปะแห่งสุวรรณภูมิ แรงบันดาลใจอีกสิ่งหนึ่งที่ผมต้องการสร้างอมตะ ศาสตร์ในวันที่ 5 ธันวาคมก็เพื่อเป็นการขอขมาต่อความผิดพลาดในอดีตจนถึงปัจจุบันที่ผมได้ล่วงเกินและคิดร้ายต่อพ่อซึ่งเป็นผู้ให้ชีวิตและเลี้ยงดูผมมา จึงถือเอาวันที่ 5 ธันวาคมซึ่งเป็นวันพ่อ และในปีที่ครบ 60 ปีแห่งการครองราชย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของปวงชนชาวไทย เป็นฤกษ์ดีในการก่อสร้าง การสร้างอมตะ ศาสตร์นี้ เป็นอีกโครงการหนึ่งที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก โดยผมตั้งงบประมาณในการสร้างไว้ 2 พันล้านบาท เพราะผมมีภาระที่จะต้องเตรียมงบประมาณในการให้เป็นรางวัลต่าง ๆ อีกเกือบ 100 ล้านบาท นอกเหนือไปจากการตั้งงบประมาณเพื่อการเขียนหนังสือส่วนตัว และจะมีเงินที่จะไว้ใช้ซื้อรถ สร้างบ้านเช่าใหญ่และหากทุกอย่างดำเนินไปสูเป้าหมาย ผมก็อยากจะให้ภาพยนตร์ชื่อ “ผมจะเป็นคนดี” ถูกสร้างในฮอลลีวูดเป็นโครงการสุดท้าย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 456-457)

ส่วนหนึ่งของความตั้งใจในการก่อตั้งมูลนิธิอมตะขึ้นเมื่อกว่า 14 ปีที่แล้วก็เพื่อเป็นสะพานที่สองเชื่อมต่อจากการทำงานนิคมอุตสาหกรรมเพื่อทำในสิ่งที่ผมสนใจและภูมิใจว่าจะทำสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อตัวผมเองหรือต่อสังคมและโลก โดยใช้เงินของผมและครอบครัวทั้งหมด จะเป็นโอกาสที่ผมจะทำแต่ความดีให้กับชีวิตของผมบ้าง หลังจากที่ผมทำความผิดพลาดของชีวิตมากมายหลายครั้งในอดีต ผมรักและอยากให้การสนับสนุนกับศิลปิน นักเขียน ผมอยากให้เวทีอมตะเป็นเวทีสำหรับคนดี คนเก่งและมีคุณธรรม โดยที่ไม่ต้องรอให้ผมแก่หรือใกล้จะลาโลกเสียก่อน ถึงจะมาตระหนักว่าเราเกิดมาเพื่ออะไร และสมควรทำอะไรให้แก่โลกบ้าง ซึ่งเมื่อถึงตอนนั้นก็คงได้แต่เพียงคิดอย่างเดียวแต่ทำอะไรไม่ได้อีกแล้ว (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 481-483)

## - ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ

**การศึกษา** ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขาเครื่องกล มหาวิทยาลัยแห่งชาติไต้หวัน ทำให้สามารถใช้ภาษาจีนได้อย่างคล่องแคล่ว และสามารถสื่อสารสัมพันธ์กับนักเรียนไทยในไต้หวันและชาวไต้หวันให้เป็นประโยชน์ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเชื่อว่าความรู้คืออาวุธ และโลกนั้นกว้างใหญ่ไพศาลกว่าที่ผมได้เคยรู้เคยเห็น ผมจะต้องเปิดหูเปิดตาให้ตัวเองมากขึ้นเพื่อเป็นช่องทางที่จะนำผมสู่วงดาวได้ หลังจากนั้นผมจึงเดินทางเข้าสู่สังคมใหม่ๆ อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ไปทำงานหอการค้าต่าง ๆ งานชุมนุมศิษย์เก่ากับเพื่อนนักเรียนที่เคยเรียนที่ไต้หวันด้วยกัน...ผมตระหนักดีว่า การสร้างสายสัมพันธ์นั้น จำเป็นต่อการทำธุรกิจและการเติบโตขององค์กรมาก สังคมไทยยังเป็นสังคมที่เอื้อเพื่อเกื้อหนุนกัน เมื่อรู้จักกันทำอะไรก็ง่ายขึ้น มีความราบรื่นสะดวกมากขึ้น หลังจากเข้าไปคลุกคลีตีโมงกับกลุ่มคนหลากหลาย ทำให้ผมพอมองเห็นช่องทางในการขาย การทำธุรกิจขึ้นมาบ้างแล้ว (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 197-198)

**มีจิตใจใฝ่รู้** คุณวิกรมมองว่าคนเราจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างไม่จบสิ้นตลอดชีวิต โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ข้อดีในตัวของผมเองคือต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานการดำเนินชีวิตไม่ปิดกั้น ไม่ทำตัวเหมือนชาลันถั่วย การเปิดใจรับสิ่งใหม่ยอมทำให้เราเรียนรู้ได้อย่างไม่จบสิ้น ยิ่งเราไม่รู้ยิ่งต้องฟังความเห็นของคนอื่นมากขึ้นด้วย ทุกอย่างเริ่มต้นจากศูนย์และค่อย ๆ นับหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 222)

ตลอดทุกช่วงทำงานองแห่งการดำเนินชีวิต คือการเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบสิ้น เปรียบได้ดังลมหายใจที่ติดตัวเราไปจนตาย เมื่อเราพบเห็นสิ่งที่ดี ๆ เราควรวิเคราะห์หามองให้เห็นถึงแก่นแท้ของสิ่งนั้น ๆ แล้วนำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการทั้งในด้านส่วนตัวและองค์กร แม้ว่าผมจะประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้วนั้น แต่ผมก็ยังไม่หยุดยั้งการเรียนรู้และยังคงแสวงหามุมมองใหม่ๆ ให้กับชีวิตเสมอ ผมจะมองไปรอบ ๆ ตัว ทั้งระยะใกล้และระยะไกลเพื่อพิจารณาดูว่า มีสิ่งใดและเรื่องใดที่ผมสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานได้บ้าง เรื่องที่ใกล้ตัวเช่นการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เพราะมีให้เห็นอยู่มากมายที่นั่นลงทุนญี่ปุ่นประสบความสำเร็จจากการเข้ามาตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 330)

**มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า** เนื่องจากคุณวิกรมประกอบธุรกิจนายหน้าและการพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างนิคมอุตสาหกรรม จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งคุณวิกรมจะพยายามแก้ไขปัญหาให้เสร็จสิ้นทันที โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ชีวิตประจำวันของผมส่วนใหญ่ในขณะนั้น หมดไปกับการแก้...แก้...แก้ ปัญหาเรื่องที่ดินซื้อไม่ได้ ราคาแพงเกินราคาที่จะทำธุรกิจได้ เรื่องการเงิน เรื่องลูกค้าสลับซับซ้อนเวียนกันมาอย่างไม่หยุดหย่อน ทำงานนี้มาเป็นสิบปี จนผมกลายเป็นนัก “แก้” ไปโดยอัตโนมัติ ส่วนใหญ่แล้วคิดหาทางออกได้เลยภายใน 10 นาที แต่ถ้าคิดไม่ออกในคราวนั้น ก็ขอเวลาที่มีงานไปนอนคิดแล้วกลับมาบอก ไม่มีเรื่องใดที่คิดไม่ออกหรือแก้ไม่ได้ ที่จะทิ้งให้กลายเป็นดินพอกหางหมูเลย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 319)

**มีความมุ่งมั่น** เนื่องจากถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็กให้เรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองและต้องทำงานที่สั่งให้สำเร็จ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ความขี้เกรงใจคนนับเป็นนิสัยส่วนตัวอย่างหนึ่งของผม และทำให้ผมไม่กล้าเอ่ยปากขออะไรจากใครเลย ส่วนหนึ่งน่าจะติดมาจากการทำงานกับพ่อตั้งแต่ตอนเด็ก ๆ เมื่อพ่อสั่งให้ทำอะไรแล้ว หน้าที่ของผมน่าจะคือต้องทำให้สำเร็จ โดยไม่ต้องกลับไปขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจากพ่ออีก หากมองในแง่ดีคือผมถูกสอนให้เป็นคนที่รู้จักที่จะหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และไม่เลิกราะอะไรกลางคัน จนกลายเป็นคนประเภทที่กัดไม่ปล่อย ชนิดที่เมื่อลงมือทำอะไรแล้ว แทบจะไม่มีทางที่ผมจะยุติความตั้งใจลงง่าย ๆ เลย ไม่ว่าจะงานนั้นจะยากเย็นซับซ้อนขนาดไหนก็ตาม ทุกงานจะต้องพยายามให้สำเร็จ ไม่ว่าจะต้องใช้เวลานานเท่าไรก็ตาม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 23)

ความเพียรพยายามมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละ ในเป้าหมายระยะยาวที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ทำให้ผมมายืนอยู่จุดนี้ได้ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 408)

**มีระเบียบวินัยในการใช้ชีวิต และมีวินัยในการใช้เงิน** เนื่องจากเป็นพี่ชายคนโตจึงถูกปลูกฝังมาให้ดูแลน้อง ๆ และคนในครอบครัว รวมถึงมีอุปนิสัยประหยัด ใช้จ่ายอย่างมีวินัยมาตั้งแต่เด็ก โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเคยวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อตอบคำถามที่ผมมักถามตัวเองเสมอว่า อะไรที่เป็นปัจจัยทำให้ผมเดินมาได้ขึ้นมาถึงจุดนี้ในวันนี้ และคำตอบหนึ่งที่ได้รับเสมอมาก็คือความวินัย ตั้งแต่วัยเยาว์มาแล้วที่ผมได้รับการสั่งสอนและสั่งสมความมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ทั้งในบ้านที่ได้รับมอบหมายจากพ่อแม่ การเป็นลูกชายคนโตที่ต้องดูแลน้อง ๆ ดูแลคนในครอบครัว ดูแลคนงานในไร่ ตั้งแต่เข้าซื้อกับข้าว หุงหาอาหารให้คนในบ้านกินแบบอัตโนมัติ นั่นคือความเป็นตัวตนที่ฝังอยู่ในกระดูกผม

จนถึงทุกวันนี้ นอกจากนั้น คงเป็นความทะเยอทะยานอยากส่วนตัวและความกระตือรือร้นที่ขอการสะสม “เงินทอง” ด้วยการหยอดกระปุกทีละเล็กทีละน้อยตั้งแต่จำความได้ รวมไปถึงการไปใช้ชีวิตวัยรุ่นวัยหนุ่ม ต้องดูแลตัวเอง จัดสรรการเงินอย่างมีระเบียบวินัย ไม่สุรุ่ยสุร่ายหรือทำตัวเรื่อยเปื่อยต้องใช้จ่ายเงินอย่างมีเหตุผล (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 484-485)

การใช้เงินคนอื่นในที่นี้หมายถึง ไม่ว่าจะเงินของธนาคารหรือเงินของตัวเอง สำหรับผมแล้วไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก นั่นคือเมื่อผมใช้ไปแล้ว หลังจากนั้นผมก็ต้องเอาเงินมาใช้คืนเขาอยู่...ถึงเมื่อทำงานหาเงินเอง ก็ยิ่งทำให้ผมรู้จักคุณค่าของเงินทุกบาททุกสตางค์ยิ่งขึ้น แม้ว่าเมื่อตอนเป็นเด็กผมจะสามารถเก็บออมเงินได้เป็นหมื่นบาทแต่ผมก็ยังขี้เหนียว ไม่ใช้เงินซื้อของฟุ่มเฟือยสุรุ่ยสุร่าย ดังนั้นเมื่อต้องมาบริหารเงินที่ตัวเองกู้มา จึงไม่ใช่เรื่องยากในการคอยเตือนตัวเองให้รู้จักคุณค่าของเงินเป็นทวีคูณ ทำให้ผมไม่เคยใช้เงินล้ำเส้นไปสู่การเป็นหนี้เป็นสินอย่างไรเหตุผลเลยตลอดชีวิต (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 81)

การแยกกระเป๋าและการพิจารณาการใช้เงินเรื่องส่วนตัวกับบริษัท อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องฝึกตัวเอง ซึ่งในส่วนนี้ผมไม่เคยมีปัญหา เพราะตระหนักดีว่า ควรแยกแยะเรื่องใดออกจากกัน มีหลายคนที่น่าเรื่องการใช้เงินเหล่านี้ผมสมปนเปกันจนไม่รู้ว่าจะใครคือของครอบครัวหรือส่วนตัว หรือของบริษัท เหมือนตอนผมเปิดบริษัทวี. แอนด์. เค. ครั้งแรกเมื่อกว่า 30 ปีที่แล้วนั้น ผมเป็นเจ้าของ 100 % ความเป็นเจ้าแก็บไรอันใช้เงินส่วนตัวผสมกับบริษัท เพราะมองว่าเป็นของเราเอง จะทำอย่างไรก็เป็นของเราทั้งสิ้น แต่พอมีหุ้นส่วนคนอื่นเข้ามาแล้ว เราก็ต้องเปลี่ยนระบบการใช้เงินให้เป็นระเบียบ อะไรที่เป็นของบริษัท อย่าเอามาใช้ประโยชน์ในส่วนตัวเราและบัญชีนั้นต้องขาวสะอาดและถูกต้องจริง ๆ อย่างเคร่งครัด (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 487-488)

**มีความเข้าใจโลก และความเข้าใจตัวเอง** ทำให้รู้จักธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ที่ต้องอาศัยการฝึกฝนจิต เพื่อหลีกเลี่ยงความทุกข์ หรือการทำสิ่งไม่ดี โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมเห็นด้วยกับคำกล่าวของมหาตมะ คานธี มหาบุรุษที่โลกยกย่องว่า “ที่ใดมีรักที่นั่นมีชีวิต” การที่มนุษย์เราจะประสบความสำเร็จได้ ย่อมมีปัจจัยหนุนนำหลายประการ ด้วยหลักเหตุและผลซึ่งกันและสิ่งที่เราสมควรกระทำอย่างยิ่งคือ การช่วยเหลือแม่และแบ่งปันให้ผู้อื่นที่ด้อยกว่าเราและเมื่อเรารู้จัก “ตัวตน” ของตัวเองแล้ว การกระทำใด ๆ ย่อมมีความชัดเจน รู้ว่าสิ่งใดเมื่อทำแล้วก่อให้เกิดความสุข ก็สมควรกระทำยิ่ง ๆ ขึ้นไป แต่สิ่งใดที่ทำให้เกิดทุกข์นำความเดือดเนื้อร้อนใจมาให้แก่ตน สมควรที่จะรู้ว่าควร “เลี่ยงทุกข์” ได้อย่างไร (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 329-330)

จิตมนุษย์นั้นต้องหมั่นฝึกฝน เพราะหากขาดการควบคุมหรือไม่ฝึกให้คิดดี- ทำดี ความชั่วจะเข้ามาครอบงำได้ง่าย จิตมนุษย์เหมือนน้ำที่มักไหลลงสู่ที่ต่ำเสมอ ตัวผมเองเติบโตขึ้นมาในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความรุนแรงและการฆ่าฟัน เพราะจังหวัดกาญจนบุรีเมื่อห้าสิบกว่าปีก่อน ยังอยู่ในสภาพบ้าน



ป่าเมืองเถื่อน นิยมตัดสินปัญหาด้วยกำลังหรืออาวุธ สามารถฆ่ากันได้ง่ายตายเพียงเพราะมีอารมณ์ชั่ววูบ หรือคำพูดที่ผิดหูแค่คำสองคำ (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 361-362)

สิ่งที่อยู่คู่โลกมาทุกยุคทุกสมัย คือความชั่ว – ความดี เป็นเรื่องของกิเลสและกมลสันดานซึ่งขาด การกล่อมเกล่า กับการมีปัญญาระลึกรู้สิ่งอันพึงประพฤดิและหิริโอตตปปะ หรือการละอายต่อบาป มนุษย์ ต่างกับสัตว์เดรัจฉานตรงที่สามารถฝึกหัดตนเองได้ ดังนั้น ความชั่ว – ความดี จึงเป็นสิ่งที่มนุษย์สามารถ เป็นฝ่ายเลือกเองว่าต้องการจะดำเนินไปในหนทางใด ทั้งความชั่วและความดีล้วนเป็นความจริงแท้ ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ขาวเป็นดำหรือดำเป็นขาวได้และเป็นสิ่งซึ่งพิสูจน์ได้ด้วยกาลเวลา ไม่เสื่อมสูญไป ไหน แม้ว่าเขาคนนั้นจะลาโลกไปนานเพียงไรก็ตาม ดังนั้น ข้อสำคัญคือ เราจะเลือกเป็นที่จดจำ หรือ สถาปแห่ง จากคนรุ่นหลัง ตรงนี้คำตอบนี้ย่อมเป็นที่รู้กันอยู่แก่ใจ (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 493)

ผมเคยตั้งคำถามกับตัวเองเมื่อผมอายุครบ 48 ปี ว่าผมคือใคร เกิดมาทำไม เพื่ออะไร แท้จริง แล้วในชีวิตผมต้องการอะไร และจะเดินไปสู่หนไหน รวมทั้งคำถามอื่นๆ อีกมากมาย ที่ผุดขึ้นมาในสมอง ของผม ทุกปีเมื่อครบรอบวันเกิดผมมักจะถือเป็นที่ผมต้องทบทวนแผนการดำเนินชีวิตด้วยตนเอง โดยไม่ ต้องหาพระหาเจ้าที่ไหน หรือหมอดูคนใดมาช่วยกำหนดชะตาชีวิตให้ วิธีการนี้ทำให้ผมมองภาพตัวเองใน ปัจจุบันและอนาคตได้อย่างชัดเจนอย่างมีเหตุมีผล(วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 477)

**มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคตทางธุรกิจ** พยายามสร้างความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว โดยมี ตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ช่วงนี้ผมคิดว่าผมต้องมองอนาคตธุรกิจในระยะยาวของอมตะ ผมจะยืนอยู่จุดเดิมตรงที่ผมเห็นว่า ประสบความสำเร็จทางธุรกิจเท่าที่เห็นในวันนี้ไม่ได้ ผมต้องถามตัวเองก่อนว่า ในอนาคต อมตะจะต้อง เติบโตถึงขนาดไหน จึงจะเรียกว่ามั่นคงและเป็นอมตะอย่างแท้จริง แม้ปี 2552 เราจะมีโรงงานแล้วกว่า 800 โรงทั้งที่เมืองไทยและเวียดนามและที่ดินที่ยังไม่ได้พัฒนาอีกกว่า 10,000 ไร่ในไทยและอีกกว่า 10,000 ไร่ในเวียดนาม ประกอบกับราคาราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งมีราคาสูงกว่าผู้พัฒนาที่ดินรายอื่น ๆ มองแล้ว อาจคิดว่าเรามีอนาคตที่แข็งแกร่งและดีที่สุด แต่ผมกลับมองว่าพุงนี้ต้องดีกว่าวันนี้ (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 453)

**สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน** ทั้งกับนักธุรกิจหรือเพื่อนนักศึกษาในไต้หวัน และการทำความรู้จัก กับนักธุรกิจชั้นนำในประเทศไทยเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกิจการและพัฒนาความสัมพันธ์มา เป็นการลงทุนร่วมกันต่อไป โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียด คุณสมบัตินี้

นอกจากนี้ผมยังหาช่องทางในการเข้าร่วมกิจกรรม พบปะสังสรรค์ เข้าก๊วน สมาคม สมาพันธ์ หรือหาโอกาสที่จะทำให้ผมสามารถทำความรู้จักกับผู้คนในแวดวงสังคมให้ได้มากที่สุด เพื่อขยายสายสัมพันธ์ไปสู่ธุรกิจการค้า โดยไม่สนใจว่าใครจะมองผมว่าเป็นคนบ้านนอกคอกนา หรือคนไม่มีหัวนอนปลายเท้า เพราะผมไม่ใช่ผู้รักมากตีมาจากไหน ไม่มีอะไรที่จะต้องกังวลต่อภาพลักษณ์มากนัก(วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 60)

นกไม่มีขบวนขึ้นสู่ท้องฟ้าไม่ได้ฉันใด คนที่ไม่มีเพื่อนก็ไม่อาจจะก้าวไกลได้ฉันนั้น เพราะฉะนั้นผมจึงให้ความสำคัญต่อการรู้จักคบหาผู้คนเสมอมา ยิ่งการทำธุรกิจยิ่งต้องอาศัยเพื่อนฝูง คนรู้จักและเครือข่าย ช่วยส่งเสริมสนับสนุน แต่ผมจะเลือกคบเพื่อนที่เป็นคนดี มีน้ำใจเป็นนักกีฬาเท่านั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 62)

ผมเริ่มวางแผนการสร้างองค์กรให้แน่นอนและมีแบ็คอัพ ด้วยการเชิญผู้หลักผู้ใหญ่ในวงการต่าง ๆ มาเป็นกรรมการ หรือที่ปรึกษาและทำงานด้วยเริ่มจาก ท่านชวลิต ยอธมณี...ซึ่งท่านชวลิตช่วยเบาแรงผมไปได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการต้อนรับแขกเครื่องทั้งไทยและต่างชาติ ท่านสละเวลามาร่วมวงต้อนรับด้วยเสมอ เพราะผมยังดูเด็ก (หน้าอ่อน) แกรมอายุน้อยอีกต่างหาก อาจทำให้ดูไปว่าหน้าตาในเชิงธุรกิจไม่ค่อยน่าเชื่อถือเท่าใดนักก็ได้ ดังนั้น การมีผู้ใหญ่มาร่วมทุนจึงเป็นเรื่องดี เพราะลูกค้ายิ่งจะมีความเชื่อมั่นมากขึ้น และบางครั้งก็ช่วยเหลือเรื่องติดต่อกับราชการ ซึ่งผมไม่รู้จักใครเลย ทำให้งานด้านสื่อสารภายนอกราบรื่นขึ้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 410-411)

ในความเป็นจริงแล้วสังคมยังต้องอาศัยความรู้จักกันก็คั่น โดยความสัมพันธ์ส่วนตัวของมนุษย์เป็นตัวเชื่อมโยงเสมอ โดยเฉพาะในสังคมธุรกิจถ้ามีพื้นฐานที่รู้จักกันเคยกันแล้ว ก็จะทำให้เรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่ายหรือราบรื่นขึ้น ผมสัมผัสได้จากสังคมญี่ปุ่นที่เคยจะเข้าไป เมื่อเริ่มแรกของธุรกิจนั้นถือว่ายากที่สุด เพราะพวกเขาไม่รู้จักรวมเลยสักนิดเดียว แต่ทุกวันนี้ทุกอย่างที่มตะทำนั้นราบรื่นจนไม่ต้องมีการสอบถามอะไรเลยจากลูกค้าหน้าใหม่ทั้งหลายที่ต้องการจะลงทุนในนิคมอมตะ สำหรับคนที่เริ่มจากศูนย์เช่นผม ทุกอย่างมันว่างเปล่า ไม่มีอะไรเลยในสังคม การเพิ่มเติมในสิ่งที่ผมขาดอย่างถูกต้องเหมาะสมต่อความจำเป็นขององค์กร ในด้านความน่าเชื่อถือและไม่เป็นการฟุ่มเฟือย จึงเป็นศิลปะในการจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 417-418)

**การสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำ สร้างแบบอย่างให้ลูกน้อง** คุณวิกรมเชื่อว่า ภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำสามารถนำมาใช้ช่วยในงานขายได้ รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้เป็นต้นแบบให้แก่พนักงานในองค์กร โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

“My life is service”, “Nothing is impossible” คงเป็นคำแสดง “ตัวตน” ของผมในด้านทำธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มต้นได้ดีอย่างหนึ่ง เพราะปัจจัยที่ทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแต่การมีตัวสินค้าที่ดี มีการตลาดที่รองรับหรือแม้แต่การมีราคาที่ดีเท่านั้น สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือบุคคลที่

บริหารองค์กร จนกลายมาเป็นภาพลักษณ์หรือสัญลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ ที่จะต้องมีหัวใจแห่งการบริการ และความมุ่งมั่นความอดทนไม่ทอดย้อต่ออุปสรรค ความเด็ดเดี่ยว มีความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสำคัญที่จะทำให้งานขายประสบความสำเร็จ เพราะจะสามารถนำทีมและสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างดี (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 262-263)

เคล็ดลับในการมีลูกน้องดีนั้นไม่ได้อยู่ที่ไหนหรือใคร แต่อยู่ที่ "ตัวตน" ของเรานี่เอง ว่าเรามีความต้องการอะไรในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร จะบอกว่าเราเป็นเจ้าแกแแล้วจะปฏิบัติตัวอย่างไรก็ได้ นั้นคงไม่ถูก ทุกกลุ่มคนทุกองค์กรนั้น จะต้องมีความถูกต้องและเป็นธรรมชาติ คนที่จะต้องเริ่มแสดงให้ เป็นตัวอย่างก่อนเป็นคนแรก คือ "เจ้าแก" หรือ "ผู้นำองค์กร" หากเราคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่เรา นั้นควร จะต้องปฏิบัติอย่างไร เราต้องทำตนให้เป็น "ผู้นำ" และ "ต้นแบบ" ที่ดีมีคุณธรรม มีเหตุและผล เพราะถูก/ ต้องเดินตามแม่ปูวันยังค่ำดังนั้น คนที่เป็นผู้นำจึงต้องทำตนและวางตนทุกอย่างให้ถูกต้องในชีวิตการทำงาน รวมถึงวินัยด้านการใช้เงิน เวลาทำงาน ความซื่อสัตย์และความจริงจังต่อหน้าที่ แล้วลูกน้องหรือผู้ ตามจึงจะสามารถยึดถือตามแบบอย่างได้อย่างถูกต้อง อย่างเป็นขั้นตอน(วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 385)

**เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร เปิดเผยตัวตนเพื่อให้ข้อคิดแก่สังคมผ่านเรื่องราวความเป็นมา**  
ในชีวิตที่เคยทำผิดพลาดและความเป็นมามากกว่าที่จะประสบความสำเร็จ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

มีผู้เคยวิเคราะห์ว่า มีสื่อไอเพียงไม่กี่คนที่สามารถใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เกียรติ กล่าวถึงผมว่าเป็นหนึ่งในจำนวนนั้น ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ผมทำ ไม่ถือว่า 'Sexy' เพราะไม่ได้อยู่ใน สินค้าประเภท Consumer Product ที่สื่อจะติดตามความเคลื่อนไหว นักวิเคราะห์ท่านนั้น สรุปว่า "นิคม อมตะไม่ Sexy หรือก แต่ตัววิกรมนี้สิน่าสนใจ เพราะเขาเป็นคนเล่นกับสื่อเป็น ดังนั้นจึงรู้ว่าสื่อต้องการ อะไร และไม่ต้องทำอะไร" ครับ การทำธุรกิจให้เป็นที่รู้จักของสังคม ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นนัก ประชาสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนเข้ากับคนได้ง่าย ผมจัดว่าเป็นคนหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากสื่อมาก่อนข้างมาก คงอาจเป็นเพราะความที่ผมเป็นคนอภัยง่ายและไม่ถือตัว ทำให้ผมตะเป็น ผู้รู้จักของคนทั่วไปโดยที่ไม่ ต้องไปลงทุนโฆษณามากมาย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 419-420)

ตัวละครต่าง ๆ ก็ใช้ชื่อเหมือนหนังสือซึ่งเป็นละครที่เน้นเรื่องความเป็นจริงไม่เป็นละครน้ำเน่า ทุกอย่างจะสะท้อนชีวิตและอดีตครอบครัววิกรมดิษฐ์ว่า ได้ผ่านร้อนผ่านหนาวมาจนวันนี้ได้อย่างไร ผมเคย ทำความผิดพลาดอะไรมาบ้าง อาจจะทำเป็นข้อคิดให้คนดูไม่ไปทำผิดซ้ำอีก (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 436)

**ทำเพื่อองค์กร มีความทุ่มเทในการทำงาน** นำเวลาสำหรับการใช้ชีวิตส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน ด้วย โดยเฉพาะช่วงแรกของการเริ่มต้นธุรกิจนายหน้า ที่คุณวิกรมเป็นเจ้าของบริษัทเอง โดยมีตัวอย่าง เนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ทั้งนี้เป็นเพราะว่าบ้านกับที่ทำงานผมอยู่ที่เดียวกันนั่นเอง จึงทำให้ผมสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวตลอดเวลา แบบพ่อค้าคนจีนสมัยก่อน ที่เจ้าแก้มักจะเป็นคนดำเนินงานเองเกือบหมด เรียกว่าอะไรก็ตามที่ผมทำได้และมีประโยชน์ ผมก็จะเหมาทำเองทั้งหมดเลยเหมือนกัน (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 93)

**บริหารงานแบบกระจายอำนาจ** วางแผนส่งมอบการทำงานให้แก่ผู้บริหารระดับรอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

เมื่อการงานมากขึ้น ก็ต้องเรียนรู้ที่จะไว้ใจคนอื่น ๆ มากขึ้นเป็นลำดับ เพราะมีอะไรมากแล้ว คงเป็นไปได้ไม่ได้ที่จะสามารถขยายงานได้ งานบางอย่างต้องทำเองก็ต้องจัดให้ถูกและดี บางอย่างให้คนอื่นทำได้ก็จัดการแบ่งกันไป และอะไรที่คนอื่นเขาทำได้ดีแล้วก็ไม่ต้องไปแย่งเขาทำ องค์กรก็จะมีความมั่นคง แข็งแรง ก้าวหน้ามากขึ้น ตรงนี้เป็นเรื่องที่ผมจะต้องใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้คน (สิ่งเหล่านี้จะค่อย ๆ สั่งสมจากประสบการณ์) การหลอกตัวเองแบบเจ้าแก้มโบราณไม่ส่งผลดีต่อผมด้วยประการทั้งปวง เหนื่อยกายเหนื่อยใจ งานไม่ขยาย โอกาสประสบความสำเร็จอาจมีแค่ระดับหนึ่งแต่ไม่สูงมาก เปรียบไปแล้วไม่ผิดอะไรกับการที่ถ้าผมเปิดร้านขายก๋วยเตี๋ยว ก็จะได้เป็นแค่เจ้าแก้มร้านก๋วยเตี๋ยวเท่านั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 101)

ผมจะทำหน้าที่เป็นเพียงแต่เป็น “กองหลังเหมือนเงาหุนความคิด” และชี้แนวทางที่เห็นว่าจำเป็นบ้างเท่านั้นเอง เพราะตามปกติพวกเขาก็สามารถขับเคลื่อนไปได้โดยไม่มีผมได้อยู่แล้ว ส่วนเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นลูกหม้อ มีความเข้าใจในปรัชญาการทำงานแบบอมตะเป็นอย่างดี เพราะอย่างที่บอก ถ้าเขาทำได้ดีแล้วผมจะไปแย่งเขาทำงานทำไม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 372-373)

ผมเคยถามตัวเองเหมือนกันว่า พนักงานของผมทำงานให้ผมมาตั้งแต่เริ่มบริษัทและเขาทำงานได้ดีมาก ถ้าผมไม่เชื่อเขาและคอยแต่จะแย่งเขาทำงาน ผมคงไม่ฉลาดเท่าไรนัก คนเก่งคนดีก็ไม่ได้ผิดได้เกิดได้ใช้ความสามารถกันสักที ผลที่เห็นได้ชัดคือที่ผ่านมามากกว่า 10-30% มากกว่าตอนที่ผมบริหารงานเองเสียอีก บางครั้งคนเรามากหลอกตัวเองเสมอว่าเก่งหรือชำนาญกว่าเจ้าหน้าที่ทุกคน เพราะเราคือผู้ที่สร้างบริษัทนี้มากับมือ การเป็นเจ้าแก้ม การเป็นเจ้าของบริษัทเหมือนว่าเราจะเก่งกว่าพวกเขาตลอดไป และยิ่งทุกครั้งทุกคนเหมือนจะต้องมารอรับคำสั่งแล้วค่อยไปทำงาน ก็ยิ่งดูเหมือนว่าตัวเรานั้นยิ่งเก่งมีความสามารถกว่าทุกคนอยู่ตลอดเวลาเปรียบเหมือนกับมีเงาที่คอยหลอกให้ตัวเราหลงหรือเข้าใจผิดตลอดไป ซึ่งความคิดอย่างนี้คงใช้ได้กับร้านขายก๋วยเตี๋ยวเท่านั้นที่คิดแต่ว่าเจ้าแก้มปรุงอาหารเก่งกว่าคนงานตลอดกาล (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 478-479)

และเมื่อปีที่ผมอายุครบ 4 รอบ ผมวางแผนเริ่มนับหนึ่งค่อย ๆ ถอยจากที่ละเอียดละออออกมาจากองค์กร “อมตะ” ที่ผมเป็นผู้ก่อสร้างขึ้นมา พร้อมกับค่อย ๆ ผ่องถ่ายงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้น พนักงาน รวมทั้งส่วนของครอบครัวและน้อง ๆ ก็เช่นกัน โดยวางเป้าหมายในการทำงานอย่าง

เด่นชัดว่าผมจะทำหน้าที่เป็น “Think Tank” กำหนดนโยบายและเป้าหมายให้กับองค์กรเท่านั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 477-478)

**รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง** โดยเฉพาะคนดี มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบและความอดทนในการทำงาน โดยคุณวิกรมจะเป็นผู้สัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากรในขั้นตอนสุดท้ายเอง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือที่ออกเกิดปัญหาในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมมักมองว่าโต๊ะที่มั่นคงแข็งแรงสามารถที่จะรับภาระหนัก ๆ ในอนาคตได้นั้น จะต้องมีความแข็งแรงที่ดี แข็งแรงและมีคุณภาพหลาย ๆ ขามาหนุน คือการที่มีพนักงานดี ๆ นั้นเอง (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 385)

ผมเป็นคนพิถีพิถันและให้ความสำคัญกับการเลือกพนักงานเข้าทำงานในบริษัทมาก เพราะพวกเขาทุกคนคือผู้ถือหุ้นที่แข็งแรง มีความสำคัญควบคู่ไปกันกับผู้ถือหุ้นที่ลงเงินทุกประการตั้งแต่วันนี้ ทุกตำแหน่ง ทุกแผนก หลังจากที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องสัมภาษณ์แล้วเห็นว่าเหมาะสมแล้ว จะส่งมาให้ผมตรวจสอบพูดคุยเป็นการส่วนตัวเป็นขั้นตอนสุดท้าย ไม่เคยมีใครในบริษัทที่ไม่ผ่านสายตาและการสัมภาษณ์จากผม เรียกว่าตั้งแต่ผู้จัดการยื่นการร้อง ผมเป็นคนที่ดีตัดสินใจเลือกเองเป็นด้านสุดท้ายเสมอ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 383)

ผมยินดีที่จะให้เวลากับการได้รู้จักพนักงานก่อนที่จะตัดสินใจให้เข้ามาทำงาน และยิ่งรักจะทำหน้าที่นี้ต่อไปเรื่อย ๆ เพราะถือว่า คนคือตัวจักรสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ผมให้อิโกลาสทุกคนทุกแผนกสามารถเสนอแนะและช่วยกันหาคนที่มีความสามารถมาให้เสมอ ทำให้เกิดงานใหม่มากขึ้นพร้อมกันไป กองทัพจะแข็งแกร่งต้องมีทหารดีและมีสนามรบให้เขาแสดงฝีมืออย่างต่อเนื่อง หน้าที่ของผมคือการหาคนดีที่มีฝีมือมาเสริมทัพตลอดเวลาเพื่อสักวันหนึ่งเราจะเป็นกองทัพอมตะ ในโลกแห่งธุรกิจอุตสาหกรรมที่จะเดินไปข้างหน้าอย่างไม่รู้จบ ไม่ว่าจะใช้เวลาอีกนานเท่าไรก็ตาม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 382-383)

ผมอยากได้คนดี คนเก่ง คนมีความทะเยอทะยาน มีความซื่อสัตย์อยู่กับเราเป็นเหมือนพี่เหมือนน้องในบ้านเดียวกันอยู่ด้วยกันตลอดไป อย่างไรก็ตามในระยะหลังมานี้ ผมไม่ค่อยเห็นพนักงานของอมตะลาออกสักเท่าใดเลย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 384)

การวางแผนงานในการมองคนให้เด่นชัด รวมทั้งการวางระบบขององค์กรว่าต้องการให้องค์กรไปในทิศทางใด ด้วยคนแบบใด ด้วยคนแบบใดที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่หมุนเร็วขึ้น และต่างกับกฎเกณฑ์หลักการเดิม ๆ ในอดีตมาก สำหรับตัวผมแล้ว นิยมชมชอบคนซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความสามัคคี มีความคิดสร้างสรรค์ มองโลกในแง่บวก มีความมุ่งมั่นและอดทน รักตัวเองควบคู่ไปกับองค์กรและสังคม (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 385-386)

วางระบบประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อให้การทำงานขององค์กรไม่ยึดติดกับตัวบุคคล หรือใช้ระบบการทำงานแบบธุรกิจครอบครัว โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมตระหนักดีว่า การวางรากฐาน-ดอกเสาะเข้มต้องใช้เวลา การเร่งรัดเกินไปทั้ง ๆ ที่บุคลากรพื้นฐานยังไม่มีความพร้อมนั้น ไม่เกิดประโยชน์แล้วรังแต่จะสร้างปัญหาและภาระให้กับองค์กร เราต้องเข้าใจธรรมชาติของการเติบโตขององค์กรเราด้วย เมื่อเราเข้าใจจะสามารถวางแผนดำเนินการได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างให้เป็นองค์กรที่คนทำงานแล้วมีความสุข ไม่ต้องมากังวลว่าถ้าแก่จะไม่ชอบชู้หน้าเป็นการส่วนตัวหรือเปล่า แต่วัดกันที่ผลงานมากกว่า ว่าคุณเป็นคนของใคร (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 375-376)

อีกไม่เกิน 5 ปีนับจากนี้ ทุกอย่างที่ผมกำลังเร่งมือคิด ทำและถ่ายทอดนี้ คงออกดอกออกผล ตกผลึกเป็นรูปเป็นร่าง เมื่อถึงเวลานั้นทุกคนคงเข้าใจว่าสิ่งที่ผมทำในวันนี้คืออะไร เพื่อการเดินไปสู่ความเป็นองค์กรอย่างถูกต้องและแท้จริงแบบการบริหารสากล ซึ่งไม่ใช่ระบบครอบครัวหรือตามใจฉันแต่เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการวางรากแก้ว ให้นั้นคงเจริญอย่างถาวร ผมให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าด้วยการกินดีอยู่ดี มีความสุขกายสุขใจเป็นพื้นฐาน ความสุขของเขาก็คือความสุขของผมเช่นกัน (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 379-380)

การวางนโยบายในการบริหารองค์กรอย่างโปร่งใส เป็นระบบ โดยเฉพาะการสืบทอดการบริหารงาน ซึ่งจะมีคนในตระกูลเข้ามาบริหารงานในแต่ละรุ่นไม่เกิน 2 คน และบุคคลที่เป็นตัวแทนของตระกูลจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมตั้งหลักเกณฑ์ไว้ว่า ในองค์กรอมตะจะต้องมีคนในตระกูลกรมดิษฐ์เข้ามาบริหารงานในรุ่นหนึ่ง ๆ ไม่เกิน 2 คน (ไม่นับตัวผม) แต่ทางเทคนิค ผมไม่ได้รับเงินเดือนมาตั้งแต่ปีที่ผมอายุครบ 50 ปีบริบูรณ์แล้ว ตอนนั้นผมไม่ได้เข้าไปบริหารในรายละเอียดเลย และคนจากกรมดิษฐ์ที่จะเข้ามาบริหารงานก็ต้องเป็นคนที่มีความสามารถสูงด้วยตัวเองอย่างเห็นได้ชัด มีความโดดเด่นและจะต้องได้รับการยอมรับโดยบริสุทธิใจด้วยความสามารถของเขาเอง ไม่ใช่เพราะเขาเป็น “คนของใคร” (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 371-372)

ผมไม่อยากให้คนในองค์กรคิดแต่เพียงว่าผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูง จะต้องมาจากคนตระกูลผมเท่านั้น ความคิดอย่างนี้ค่อนข้างเป็นเรื่องคับแคบ แม้ว่าผมจะบริหารงานและปฏิบัติตนแบบเอ้าแก่ มานานก็ตามที่...การบริหารงานแบบใช้ตัวเองเป็นศูนย์กลางหรือในรูปปริามิตนั้นดูมันคงแต่ก็ไม่ค่อยดีนัก เพราะจุดสูงสุดของสามเหลี่ยมนั้นมีจุดเดียว ใคร ๆ ต่างอยากวิ่งมาหาเพื่อให้เอ้าแก่ช่วยตัดสินใจ เพราะกลัวไม่ถูกใจเอ้าแก่ สุดท้ายเลยกลายเป็นการทำงานแบบตามใจฉัน หรือตามใจเอ้าแก่กันไป เป็นการทำงานที่ไม่พึ่งพาระบบ แต่ไปพึ่งพาที่ตัวบุคคล อาจอยู่ได้หรือทำได้ดีในระดับและระยะเวลาหนึ่งที่เอ้าแก่อยู่ แต่ใน

ระยะยาวแล้วองค์กรจะสิ้นคลอน เพราะพนักงานทำงานนาน ๆ เข้า ก็ารู้สึกไม่กระตือรือร้นหรือมีอำนาจ  
เกินไป มีใช้หนทางแห่งการเติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างมั่นคงและถาวรที่แท้จริง (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 375)

การบริหารงานต้องมีระบบสากลรองรับ ไม่ใช่ระบบตามใจฉัน วันหนึ่งเปลี่ยนไปอย่างอีกวันหนึ่ง  
เปลี่ยนอย่าง ตามอารมณ์ของเจ้าแกแต่เพียงอย่างเดียว (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 378)

แต่สำหรับองค์กรแล้ว คนรุ่นใหม่ย่อมมีความสามารถสูงกว่าคนรุ่นก่อนเสมอ ถ้าเรารู้จักถ่ายทอด  
ความคิดและประสบการณ์ถูกต้องและมีประโยชน์ที่เราเคยมีให้เขาและกำหนด เป้าหมายนโยบายให้  
ดีพร้อม ตัวเราวางตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดีและคอยติดตามงานให้เหมาะสม ก็จะทำให้งานนั้นมีสองวัยในตัวคือ  
คนหนุ่มเป็นคนลงมือทำงาน ส่วนเจ้าแกเป็นเหมือนกล้องสองทางไกลและคอยช่วยบอกทิศทางอยู่ข้างหลัง  
ดังนั้น อมตะจึงโตขึ้นตามลำดับอย่างมั่นคง (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 479)

**เข้าใจลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องเติบโต** ให้โอกาสพนักงานที่มีความสามารถและทำงานกับบริษัท  
มาเป็นเวลานาน มีโอกาสเป็นผู้นำของบริษัทในเครือ โดยบริษัทแม่พร้อมจะลงทุนทุกอย่างให้ก่อน โดย  
มีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ในส่วนของพนักงาน ผมมีแนวความคิดว่าหากพนักงานที่ทำงานกันมานานเกินกว่า 10 ปี หรือ  
อายุมากกว่า 50 ปี และมีผลงานดี โดดเด่น ชื่อสัตย์ สุจริต ขยันรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่เคยโดนลูกค้ำหรือ  
ผู้ติดต่องานต่อว่า ไม่มีจุดด่างพร้อย ได้ทำงานจนเข้าขั้นระดับบริหารของบริษัทแม่แล้ว ควรจะต้องปรับตัว  
เองออกมาเป็นผู้นำองค์กรใหม่ที่เป็นบริษัทลูก ผมจึงสร้างนโยบาย Young Forever ให้กับบริษัทแม่ ซึ่งเน้น  
ความต้องการให้ทุกคนที่จริงใจและชื่อสัตย์ในหน้าที่มีโอกาสก้าวหน้า หรือเรียกว่าเป็นการสร้างโอกาส ให้  
เจ้าหน้าที่เหล่านี้สามารถออกมาแสดงฝีมือของตนเองอย่างแท้จริงในองค์กรใหม่ เพราะบางคนอาจจะ  
พลังแฝงที่เก็บไว้ในตัวเอง จะได้นำออกมาใช้อย่างธรรมชาติ เวทีใหม่นี้ล้วนแต่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงาน  
บริการหรือการต่อยอดธุรกิจให้กับลูกค้ำและธุรกิจใหม่ของอมตะในนิคมต่าง ๆ (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า  
376-377)

ตอนนี้มีการขยายงานเกือบ 20 บริษัท โดยที่บริษัทแม่จะลงทุนทำทุกอย่างให้ก่อน และหลังจาก  
บริหารไปได้สัก 2-3 ปีแล้ว ถ้าเห็นว่าบริษัทใหม่นี้แข็งแรงมีกำไร บริษัทจะพิจารณาผลประโยชน์ให้ตาม  
ความสามารถและผลงานของคนนั้น ๆ ซึ่งสามารถทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นกลายเป็นเจ้าแกเองได้โดยไม่ต้อง  
เสี่ยง แต่ทุกอย่างย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถที่แท้จริงของแต่ละคนเป็นหลักว่าจะเป็นผู้ทำได้หรือไม่ (วิกิกรม  
กรมดิษฐ์, หน้า 377-378)

ไม่รู้สิครับ ผมเชื่อว่าทุกคนลึก ๆ แล้วอยากเป็นผู้นำ CEO หรือเจ้าของบริษัทกันทั้งนั้น แต่ต้อง  
ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า “ถ้าเขามีความสามารถพอ” หรือไม่ การให้พวกเขาทุกคนขึ้นมาเป็นเจ้าของกิจการ  
ด้วยน้ำพักน้ำแรงและความมุ่งมั่นของเขาเอง โดยผมยังจะหาบริษัทหรือองค์กรสากลระดับโลกสัญชาติใด  
ไม่เกี่ยง มาร่วมลงทุนกับบริษัทลูก ๆ เพียงขอให้บริษัทนั้นเป็นองค์กรที่ดีคุยกันรู้เรื่อง มีความสามารถดี มี

ผลงาน มีอุดมการณ์ในแนวทางเดียวกัน โปร่งใส มีความเป็น “ธรรมาภิบาล” เพื่อเป็นการเสริมความแข็งแกร่งให้มากขึ้นอีกทางหนึ่ง ด้วย และด้วยวิธีการคิด – การวางแผนเช่นนี้ จะทำให้เราเห็นการเติบโตของพนักงานอมตะได้ขับเคลื่อนแบบองค์รวมทุกส่วน เรียกว่าไปพร้อม ๆ กันในการทำงานและสร้างอนาคตให้เติบโตอย่างมั่นคงแข็งแรง (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 378)

### - ภาพลักษณ์ด้านพลวัต

**กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจลงทุนแบบหมดหน้าตัก** โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

อันที่จริงผมเป็นคนชอบคิดและสร้างภาพลออกตัวเองเพื่อให้ตัวเองเดินไปข้างหน้าขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการสร้างความฝัน เป็นวิธีการในการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ผมมีกำลังใจที่จะมองหาสิ่งใหม่ ๆ สิ่งสร้างสรรค์และโอกาสของการทำธุรกิจให้กับตนเองเสมอ วันนั้นในอดีตที่ผมมีเงิน 30 ล้านบาท ผมเองไม่เคยคาดคิดในชีวิตมาก่อนเช่นกันว่า ผมจะใจกล้าและใจถึงขนาดนั้น ใจถึงชนิดที่กล้าพอที่จะเอาเงินที่อุตสาหะสร้างสมมาจากศูนย์มาลงทุนจนหมดหน้าตัก โดยยังไม่รู้ว่าจะสามารถเดินต่อจากนั้นไปได้ไกลอีกสักเท่าไรกัน (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 223)

**ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด และแสดงความกล้าในการตัดสินใจ** เนื่องจากคุณวิกรมเป็นผู้นำองค์กร จึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจคนสุดท้ายในการลงทุนขยายกิจการในระยะยาว เมื่อปี 2549 เพื่อพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอมตะให้กลายเป็นเมืองอย่างแท้จริงในอนาคต ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมหาศาล โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

วันนี้อมตะเป็นบริษัทมหาชน การกระทำหรือการตัดสินใจของผมในฐานะผู้ที่เป็นหัวหน้า การกำหนดนโยบายครั้งนี้จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างจริงจัง ผมผ่านปัญหาต่าง ๆ ของการขาดที่ดินมาเสนอลูกค้ามาหลายครั้ง การต้องเผชิญหน้ากับความเสียดต่อบริษัท จึงเป็นสิ่งที่ผมต้องรับผิดชอบในฐานะซีอีโอของบริษัท ผมจึงต้องเดินหน้าโครงการดังกล่าวเพื่อนำอมตะไปสู่อนาคต ... ผมคิดว่า การตัดสินใจในครั้งนี้คุ้มค่ากับการเสี่ยง ผมได้เดินทางมาถึงครึ่งทางบนถนนชีวิตเส้นนี้แล้ว ฉะนั้นต้องไปต่อเพื่อให้ถึงจุดหมาย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 454-455)



**รักษาภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ให้ทันการณ และเหมาะสม** คุณวิกรมพร้อมจะปรับการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ศิลปะแห่งการดำเนินชีวิตข้อหนึ่งที่ผมใช้มาโดยตลอดคือ การปรับตัวให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกที่เหมาะสมอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือหลบหนีไปไหนได้ แต่เราสามารถที่จะเลือกวิถีทางของตนเองได้ด้วยความเข้าใจในปัญหาและวิธีการแก้ไขที่ถูกต้องอย่างมีเหตุมีผลและไม่ยุ่งาย (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 190-191)

การบริหารจัดการแบบเก่าแก่นั้น จะไม่ได้ช่วยสร้างความเข้มแข็งคงเติบโตให้กับองค์กรในระยะยาวเลย ตรงนี้เราต้องมองเห็นให้ออก ผมคิดอย่างนี้มานานแล้วว่า ถ้าผมต้องการให้ผมเติบโต ผมจะต้องปฏิบัติอย่างไร เพราะมีคำกล่าวที่ว่า ธุรกิจจะอยู่ไม่ถึงสามชั่วอายุคน ซึ่งผมไม่ต้องการให้เกิดกับองค์กรใด ๆ ที่ผมบริหารเลยสิ่งที่สำคัญคือ ผมมองว่าการบริหารจะเป็นระบบใดก็ได้ แต่เราทำแล้วต้องเกิดความสบาย ความสุขใจ ทำอะไรด้วยการพิจารณาจากฐานานุรูปของตนเอง เมื่อไม่ทำอะไรเกินตัว เราจะไม่ทุกข์ไม่ว่าผมจะรวยมากกว่านี้อีกสักเท่าไร ผมยังคงเป็น “วิกรม กรมดิษฐ์” คนเดิมที่ยังคงยึดติดกับกรอบความคิดเดิม ๆ อยู่ (ในบางเรื่อง) แต่เรื่องไหนที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมทันต่อยุคสมัย หรือต้องคิดวางแผนไปสู่อนาคตในระยะยาว ก็ควรจะให้ความสำคัญเช่นกัน เรียกว่าต้องทำไปควบคู่กัน (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 406)

**ทนทานต่อความโดดเดี่ยว** คุณวิกรมเชื่อว่าผู้นำจะต้องแสดงความเข้มแข็ง ไม่แสดงความอ่อนแอให้ผู้อื่นเห็น ไม่เรียกร้องความเห็นใจ เพื่อสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้อง โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ถ้าผู้นำไม่เข้มแข็ง ไม่เข้มแข็ง ไม่กล้าตัดสินใจ หรือยกธงขาวง่าย ๆ แล้ว ลูกน้องจะเอากำลังใจมาจากไหน ผู้นำที่ดีแม้ว่าจะเจ็บปางตายหรือแบกรับปัญหาหนักหนาขนาดไหน หน้าตาก็ต้องยิ้มแย้มเข้าไว้ ไม่แสดงความอ่อนแอให้ผู้ใดเห็น ไม่ใช้อารมณ์และไม่เอาเรื่องไร้สาระมาพูดมาบ่นให้ผู้อื่นฟังเพื่อขอความเห็นใจใด ๆ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 263)

**ชอบความท้าทาย มีทัศนคติในแง่บวก ไม่กลัวปัญหา** แต่กลับมองว่าปัญหาคือบททดสอบอย่างหนึ่งซึ่งไม่เกินความสามารถในการแก้ไข และหากแก้ไขได้สำเร็จก็จะเป็นภูมิคุ้มกันและสีสันให้กับชีวิต โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัตินี้

ผมทำตัวเหมือนหมูไม่กลัวน้ำร้อนอยู่พักใหญ่ สาเหตุหลักคงเป็นเพราะอ่อนแอกับอายุอานามเพียงแค่ 30 หน่อย ๆ เท่านั้น เพิ่งจะสลัดคราบเจ้าแกยุคโบราณออกมาเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพในรูปองค์กรมากขึ้น ความคิดในด้านบวกอย่างนี้นับว่ามีส่วนช่วยให้ผมฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ เพราะจะคอยคิดเข้าข้างตัวเองอยู่เสมอว่า ไม่มีอะไรที่ทำได้ (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 222-223)

เส้นทางสายธุรกิจของผมไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบเลยแม้แต่น้อย แม้ว่าผมจะประสบความสำเร็จสามารถเขยิบฐานะจากไม่มีอะไรเลยกลายเป็นบริษัทเทรดดิ้งด้านอาหารกระป๋องที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยภายในเวลาไม่ถึงสิบปี แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าผมไม่มีอุปสรรคหรือปัญหาให้แก่นะครับ ปัญหาต่าง ๆ ยังมีอยู่เหมือนเดิม เพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาท้าทายและทดสอบปฏิกิริยาไหวพริบของผมเสมอ ๆ ผมไม่เคยทำถ้อยคำอยู่แต่ว่าจะหาวิธีจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไรเท่านั้น บางเรื่องก็ทำได้อย่างรวดเร็ว บางเรื่องกว่าจะลุล่วงได้ก็ต้องใช้ทั้งเวลาและหัวสมองอย่างหนัก แต่เท่าที่ผ่านมามีแต่ไม่เคยพบมีอะไรที่แก้ไขไม่ได้เลยสักอย่าง ขึ้นอยู่กับจะใช้เวลามากหรือน้อยและวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการอย่างไรเท่านั้น ที่พูดอย่างนี้ไม่ใช่ที่ผมเป็นคนมองโลกในแง่ดีเกินไป แต่ทั้งหมดเกิดจากประสบการณ์ที่ผมได้รับมาโดยตรงจากการทำงานที่เริ่มต้นจากศูนย์ผ่านการฝึกปรี้อภินิหารต่าง ๆ ด้วยตนเองจนค่อย ๆ ข้ำของขึ้นโดยลำดับ ทำให้ชีวิตผมตั้งแต่เกิดมาจนถึงทุกวันนี้ มีต้นทุนการเดินทางของชีวิตที่สูงมาก ไม่ว่าจะเป็ชีวิตในครอบครัว ชีวิตในวัยเรียน หรือแม้แต่วิตชีวิตในวัยทำงาน ทุกชั้นตอนล้วนแต่มีสารพัดปัญหาและเติมไปด้วยความยากลำบากมาเพิ่มเติมรสชาติสีสนให้ผม (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 172-173)

ผมมีหลักการมองปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นข้างหน้าว่า จะท้าทายความสามารถผมว่าจะเอาชนะมันได้หรือไม่ จึงทำให้ผมสนุกกับการเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน ถือว่าเป็นตัวฝึกให้ผมมีภูมิคุ้มกันกับเรื่องยุ่ง ๆ ทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาหาแบบไม่ขาดสายเลยทีเดียว (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 319)

หากเจอปัญหาหรือภาระใหญ่ ๆ แล้วเราไม่รู้ว่าจะแก้ไขปัญหอย่างไร ก็จะต้องหัดนั่งให้เป็น เพื่อใช้สติปัญญา ตรึกตรองหาทางออกสู่การแก้ไขปัญหา เพราะผมเชื่อว่า ไม่มีปัญหาใดที่เราแก้ไขไม่ได้ เพราะปัญหานั้นเกิดจากมนุษย์ และมนุษย์ก็คือผู้ที่แก้ปัญห (วิกิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 408-409)

**เข้าถึงลูกค้าเชิงรุก** คุณวิกรมมักทำการตลาดในเชิงรุก เช่น เดินทางไปต่างประเทศเพื่อไปเยี่ยมชมโรงงานของลูกค้าและนำเสนอสินค้าด้วยตัวเอง เนื่องจากมองว่าเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองในการทำงาน รวมทั้งยังช่วยให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

ผมชอบการทำตลาดเชิงรุก เพื่อปรับปรุงให้ผมทำงานได้ถูกต้องกับตลาดมากขึ้น...การเดินทางไปพบปะดูกิจการของลูกค้าในอนาคตในวันนั้น ช่วยตอกย้ำความคิดของผมว่าผมคิดถูกต้องที่ยอมเสียเงินเสีย

ทอง เสียเวลามาเคาะประตูหาลูกค้าในเชิงรุกแบบนี้...Seeing is Believing การเห็นทำให้เกิดความเชื่อ  
 ดังนั้นการได้ออกไปพบปะในสนามจริงกับลูกค้าในธุรกิจที่เราทำอยู่ ทำให้เราได้พบ พุดคุยแลกเปลี่ยน  
 ข้อคิดเห็น พร้อมทั้งคุยกันถึงแนวทางในการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันเพื่อโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ  
 (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 141-144)

**ให้ความสำคัญกับพนักงาน** ไม่ปลดพนักงานออกแม้ว่าบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤติการเงินอย่างหนัก  
 และทำทุกวิถีทางเพื่อให้สามารถจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานได้ โดยมีตัวอย่างเนื้อหาของหนังสือพ็อก  
 เก็ตบุ๊กในการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติดังนี้

องค์กรต้องเป็นที่พึ่งและดูแลพนักงานในระยะยาวทั้งชีวิต... ผมไม่เคยให้ของขวัญกับพนักงานเพื่อ  
 ตัดทอนภาระขององค์กรในยามที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ที่ผ่านมา แม้ว่าในขณะนั้นบริษัทหอมตะเภา  
 ไม่มีเงินพอจะจ่ายเงินเดือนพนักงานแม้เพียงคนเดียวด้วยซ้ำไป (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 387)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผลการศึกษาดอนที่ 2 วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

แบ่งการนำเสนอผลการศึกษากเป็น 2 ส่วนคือ

2.1 การศึกษารูปแบบการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

2.2 การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

### 2.1 การศึกษารูปแบบการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม มาศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง โดยวิเคราะห์วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กใน 5 ประเด็น ได้แก่

2.1.1 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง ใช้กรอบแนวคิดเรื่องวัตถุประสงค์ของการนำเรื่องเล่ามาใช้ในการสื่อสารองค์กรของ Stephen Denning (2006) และแนวคิดในการเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องเล่า (The Success Model) ของ Chip Heath และ Dan Heath (2007)

2.1.2 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามที่มาของเรื่องเล่า ใช้กรอบแนวคิดเรื่องที่มาของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กรของ Klaus Fog และคณะ (2005)

2.1.3 วิธีการเรียบเรียงสาร ใช้กรอบแนวคิดเรื่องวิธีการจัดเรียงเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจของ Bettinghaus (1980)

2.1.4 วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ ใช้กรอบแนวคิดเรื่องการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ของอุบลวรรณ ปิติพัฒนาะโฆษิต (2545)

2.1.5 วิธีการเล่าเรื่อง ใช้กรอบแนวคิดเรื่องการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

2.1.6 การใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า ใช้กรอบแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร Klaus Fog และคณะ (2005) และแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของเรื่องเล่าแบบ Backstory Arc ของ Rohit Bhargava (2008)

### 2.1.1 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง

เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดความน่าสนใจและความน่าเชื่อถือ จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องในการสื่อสารองค์กรของ Stephen Denning (2006) และแนวคิดในการเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องเล่า (The Success Model) เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจ สามารถจดจำได้ มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม ของ Chip Heath และ Dan Heath (2007) มาใช้ในการแบ่งวัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กรออกเป็น

1) **วัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Component)** มีวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องเพื่อให้ความรู้ หรือเพื่อยุติข่าวลือ เช่น การอธิบายที่มาของการตัดสินใจลงทุนทำไออีซี กรีนที โดยคุณตัน ภาสกรนที

*ถ้าถามว่าทำไมผมจึงตัดสินใจลงทุนครั้งใหญ่ที่สุดในชีวิตกับไออีซีกรีนที ประการแรก ยอดขายที่ไออีซีราเมน ชัดเจนว่าลูกค้านิยมดื่มไออีซีกรีนทีมากกว่าน้ำอัดลมทั้งที่ราคาสูงกว่า ประการที่สอง กรีนทีเป็นธุรกิจอนาคต ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาแล้ว และมีอายุความสำเร็จยาวนาน ประการที่สาม ไออีซีมีหน้าร้านจำนวนมาก ทำให้มีลูกค้าที่เคยทดลองชิมรสชาติของไออีซี กรีนที ตลอดเวลา 4 ปี เป็นล้านคน...ประการที่ 4 ผมเชื่อว่าแบรนด์ไออีซีแข็งแกร่งมาก...ด้วยเหตุผลทั้ง 4 ประการ ผมจึงตัดสินใจลงทุนตั้งโรงงานไออีซีกรีนที ด้วยเงินลงทุนข้างต้น 200-300 ล้านบาท (ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน ไออีซี”, หน้า 161-162)*

2) **วัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้สึกร หรืออารมณ์ (Affective Component)** มีวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องเพื่อถ่ายทอดค่านิยม เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับตนเอง เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า เช่น เรื่องเล่าของซีเควีทีนำเสนอแนวคิดในการทำงานของ DTAC ในการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์องค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับตราสินค้าและถ่ายทอดค่านิยมในการทำงานของ DTAC ว่าเป็นแบรนด์ที่มีความกล้าในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ มีความเชื่อในการทำงานว่าทุกสิ่งเป็นไปได้

*ถ้ามีคำใดในโลกที่ผมอยากลบออกไปจากสารบบการทำงาน ผมขอเลือกคำว่า “เป็นไปไม่ได้” ครับ เพราะผมเชื่อว่าองค์กรจะพัฒนาขึ้นมาก หากพนักงานทุกคนพร้อมจะเปิดรับหรือลองทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ตั้งทำให้คำนี้เป็นข้ออ้างในการปฏิเสธอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างที่ใกล้ตัวก็คือ ตอนที่เราเปิดตัว “แฮปปี้” เมื่อสี่ปีก่อน ตอนนั้นเราจำเป็นต้องมีการปรับปรุงบริการและภาพลักษณ์ของบริการฟรีเฟด (บริการแบบเติมเงิน) ขนานใหญ่ เพราะจากผลสำรวจ คนส่วนใหญ่มองว่าแบรนด์ “ดีพร้อมท์” (ชื่อในขณะนั้น) เป็น*

อะไรที่น่าเบื่อเอามาก ๆ เราเลยเห็นพ้องต้องกันว่าต้องทำอะไรสักอย่างเพื่อให้แบรนด์ของเราดูดีขึ้น ที่งานก็ไปคิดกันว่าทำอะไร และในที่สุดก็เสนอไอเดียว่าจะเรียกบริการแบบเติมเงินของเราว่า “แฮปปี้” แทน “ดีพรีอิมท์” และจะมีโลโก้ใหม่เป็นรูปยิ้มแก้มสีของแบรนด์ก็ยังคงเป็นสีแดงสด ซึ่งตรงข้ามกับสีหลักของเราซึ่งเป็นสีฟ้า ผมมานั่งย้อนคิดดูว่าหากวันนั้นเราเชื่อผู้เชี่ยวชาญต่างๆ เราคงไม่กล้าผลักดันให้โปรเจกต์นี้เกิดขึ้นตั้งแต่แรก เพราะ “แฮปปี้” ไม่ว่าจะป็นชื่อหรือสี ไม่ได้มีอะไรเกี่ยวข้องกับแบรนด์หลักของเราเลย หลายคนบอกเราว่า “มันเป็นไปไม่ได้” ที่เราจะออกแบรนด์ใหม่ที่แตกต่างกับแบรนด์หลักขนาดนั้น แต่ตอนนี้ “แฮปปี้” กลายเป็นแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับอย่างดีจากตลาดและไม่ได้ส่งผลกระทบต่อแบรนด์หลักขององค์กรแต่อย่างใดเลย (My Life as a Coach, หน้า 182-183)

**3) วัตถุประสงค์ในการทำให้เกิดพฤติกรรม (Behavioral Component)** โดยการเกิดพฤติกรรมในที่นี้ ไม่ได้หมายถึง การมีพฤติกรรมซื้อสินค้าหรือบริการ แต่หมายถึงการเกิดพฤติกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบเชิงการกระทำหรือการโน้มเอียงเชิงปฏิบัติ เช่น การเกิดแรงบันดาลใจในการทำสิ่งที่ดี หรือต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

มีวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องเพื่อกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อจูงใจให้เกิดการทำในอนาคต เช่น การเล่าเรื่องของต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้ทำในอนาคต โดยต้องการให้อ่านมีความหวัง มีความตั้งใจสูชีวิต

ผมอยากให้ทุกคนมีความหวัง เพราะความหวังจะทำให้ชีวิตของเราเดินหน้าอย่างมีพลัง การถ่ายทอดประสบการณ์ชีวิตของผมครั้งนี้ นอกจากต้องการถ่ายทอดกรณีศึกษาทางธุรกิจให้กับคนที่เริ่มต้นหรืออยู่ระหว่างการทำธุรกิจแล้ว ผมอยากให้ผู้อ่านทุกท่านมีกำลังใจในการสูชีวิต ผมอยากให้ทุกคนมีความหวัง และเชื่อมั่นว่าวันพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ อย่าเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของชีวิตจะเป็นคำตอบว่าปลายทางของชีวิตจะเป็นเช่นไร เรากำหนดจุดเริ่มต้นไม่ได้ แต่เส้นทางชีวิตนับจากจุดเริ่มต้นเป็นต้นไป คนกำหนดคือตัวเรา จากคนที่เริ่มต้นติดลบ เมื่อเทียบกับมาตรฐานคนทั่วไป อย่างผมสามารถมีวันนี้ได้ ทุกคนก็มีได้... ผมดีใจที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ชีวิตของผมให้คนอื่นได้รับรู้บ้าง หากวันหนึ่งไม่ว่าใครก็ตามที่อ่านเรื่องราวของผมแล้วสามารถนำไปใช้ประโยชน์จนประสบความสำเร็จในชีวิต ผมก็หวังว่าเขาจะหวนกลับมาเป็นผู้ให้เหมือนที่เขาเคยได้รับ ประสบการณ์ชีวิตของเขาจะเป็นบทเรียนที่มีค่าแก่คนอื่นต่อไป และไม่แน่ว่า บางทีวันหนึ่งคนที่มาถ่ายทอดประสบการณ์ชีวิต ณ ตรงนี้ อาจเป็น... คุณ (ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”, หน้า 200-206)

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำธุรกิจ เพื่อให้ผู้อ่านรับรู้และเข้าใจการปฏิบัติงาน และกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้สึกรู้สึก หรืออารมณ์ เพื่อให้ผู้อ่านเกิดการยอมรับและคล้อยตาม ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีวัตถุประสงค์ในการทำให้เกิดพฤติกรรมด้วย ได้แก่

- หนังสือเรื่อง My Life as a Coach ที่มีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ทำในอนาคต และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน กล่าวคือต้องการกระตุ้นให้ผู้อ่านมีแรงบันดาลใจใหม่ ๆ มีทัศนคติในด้านบวก กล้าคิดกล้าทำ โดยเลิกคิดว่า “เป็นไปได้” แต่ให้พยายามทำให้ได้ โดยยกตัวอย่างข้อความอ้างอิง (Quotes) และเรื่องเล่าต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์การทำงานของคุณซิคเว่ และเป็นการรวมเล่มข้อความ หรือบทความที่คุณซิคเว่ เคยใช้เสริมสร้างทัศนคติในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์กร ผ่านทางช่องทางสื่อสารภายในองค์กรมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นอีเมลล์ หรือ SMS เช่น

หากวันนั้นเราเชื่อเขา เราก็คงไม่เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในวันนี้ที่ไม่ว่าใครต่างก็พยายามสร้างสีสันให้ตลาดผ่านการจัด Press Show กันทั้งนั้น รวมทั้งยังเห็นผู้บริหารหลายบริษัทออกมาเป็นฟรีเซนเตอร์ให้กับบริการและสินค้าของตัวเองอีกด้วย ดังนั้น ผมมักบอกเพื่อนร่วมงานเสมอว่าให้ช่วยลบคำว่า “เป็นไปได้” ออกไปจากพจนานุกรมการทำงานที่นี่ อย่าให้คำคำเดียวมาเป็นตัวจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองและของคนอื่น ถ้ามีใครเสนอไอเดียใหม่ ๆ เข้ามา แทนที่จะถามว่ามันเป็นไปได้มั๊ย ให้ถามก่อนว่า มันเป็นความคิดที่ดีหรือเปล่า ควรจะทำมั๊ย เมื่อตกลงกันแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดีและควรทำ ก็ลืมคำว่า “ทำไม่ได้” ไปเลยครับ เพราะเราควรช่วยกันหาวิธีทำให้ไอเดียดี ๆ เหล่านี้เป็นจริงขึ้นมาต่างหาก (My Life as a Coach, หน้า 183-184)

- หนังสือเรื่องชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ และหนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์” ที่มีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและจูงใจให้ทำในอนาคต โดยกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อ่านต้องการจะประสบความสำเร็จในชีวิต และนำความคิดสร้างสรรค์มาลงมือทำ โดยยกตัวอย่างเรื่องเล่าจากประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงในการสร้างกิจการ เช่น

ถ้าถามว่าผมหวังอะไรจากหนังสือเล่มนี้ สิ่งที่ผมหวังไม่ใช่เพียงแค่คุณได้รู้อะไรมากขึ้นจากประสบการณ์ 15 ปีในโลกธุรกิจของผม แต่ผมหวังว่าคุณจะได้รับแรงบันดาลใจใหม่ ๆ หลังจากที่อ่านหนังสือเล่มนี้จบลง เพราะความรู้ที่นั่นแค่ทำให้เกิดความคิด แต่แรงบันดาลใจที่นั่นทำให้เกิดการลงมือทำ ผมอยากเห็นสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมเกิดขึ้นมาก ๆ ในโลกใบนี้ และผมจะดีใจมากหากสิ่งนั้นเกิดขึ้นจากมือของคุณ (โชคช่วยด้วยประสบการณ์- โชค บุญกุล, หน้า 227-228)

- หนังสือเรื่อง HAPPY คนพลิกแบรนดฺ แบรนดฺพลิกคน ที่มีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของผู้อ่าน คล้ายกับการเปลี่ยนแปลงแบรนดฺ Happy ซึ่งเป็นแบรนดฺรอง ทำให้ต้องหิวกระหายความสำเร็จและเรียนรู้อยู่เสมอ (Stay Hungry, Stay Foolish)

จากผลการศึกษาและตัวอย่าง สามารถสรุปว่าวิธีการกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมี 2 รูปแบบ คือ

(1) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกรหรืออารมณ์

(2) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความรู้สึกรหรืออารมณ์ และทำให้เกิดพฤติกรรม

ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.4 แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกวิธีการกำหนดเนื้อหา ตาม  
วัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง

หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกรหรืออารมณ์	หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความรู้สึกรหรืออารมณ์ และทำให้เกิดพฤติกรรม
Sigve's way	My Life as a Coach
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลลิตี้ CEO ล่าฝัน...บัน TRUE	ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน "ตัน โออิชิ"
เติม 'โชค' ให้การตลาด	โชคช่วยด้วยประสบการณ์
บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน
ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์	
แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์	

### 2.1.2 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามที่มาของเรื่องเล่า

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องที่มาของเรื่องเล่าองค์กรของ Klaus Fog และคณะ (2005) ที่ได้แบ่งประเภทของเรื่องเล่าองค์กรตามที่มา ออกเป็น (1) พนักงาน (2) เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูง (3) ผู้ก่อตั้งบริษัท (4) จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ (5) ผู้นำทางความคิด (6) คู่ค้าร่วม (7) ลูกค้า (8) ผลิตภัณฑ์ มาใช้ในการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงที่มาของเรื่องเล่าที่พบในกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา ของ เรื่อง	My Life as a Coach	Sive' s Way	ชีวิต นี้ ไม่มี ทาง ตัน	เรียลตี้ CEO	โชค ช่วย ด้วย ประสบ การณ์	เติม 'โชค' ให้การ ตลาด	ชีวิตนี้ เป็น อะไร ก็ได้	ผม จะ เป็น คนดี	แพ้ แล้ว กลับ มา ชนะ	HAPPY คนพลิก แบรนด์
พนักงาน			*				*		*	*
ผู้บริหาร ระดับสูง	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ผู้ก่อตั้งบริษัท			*					*	*	*
จุดเปลี่ยน ความสำเร็จ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ผู้นำความคิด	*	*	*				*			

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) แสดงที่มาของเรื่องเล่าที่พบในกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา ของ เรื่อง	My Life as a Coach	Sive's Way	ชีวิต นี้ ไม่มี ทาง ตัน	เรียลตี้ CEO	โชค ช่วย ด้วย ประสบ การณ์	เต็ม 'โชค' ให้การ ตลาด	ชีวิตนี้ เป็น อะไร ก็ได้	ผม จะ เป็น คนดี	แพ้ แล้ว กลับ มา ชนะ	HAPPY คนพลิก แบรนค์
คู่ค้าร่วม			*				*		*	
ลูกค้า									*	
ผลิตภัณฑ์			*	*	*		*	*	*	*

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีรูปแบบการใช้ที่มาของเรื่องเล่าจากหลายแหล่งประกอบกัน กลุ่มตัวอย่างทุกเล่มมีการใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงและจุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ โดยใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงเป็นการดำเนินเรื่องหลักหรือเป็นตัวละครหลัก ยกเว้นหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนค์ แบนด์พลิกคน ที่ใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากพนักงานเป็นการดำเนินเรื่องหลักหรือใช้พนักงานเป็นตัวละครหลัก เนื่องจากเป็นเรื่องเล่าที่ถ่ายทอดมาจากมุมมองของผู้เขียนซึ่งเป็นพนักงานของ TAC

ที่มาของเรื่องเล่าที่พบมากในลำดับรองลงมาคือเรื่องเล่าจากผลิตภัณฑ์ และที่มาของเรื่องเล่าที่พบน้อยที่สุดคือ ลูกค้า นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตามรายชื่อหนังสือพบว่า หนังสือที่มีที่มาของเรื่องเล่ามากที่สุด คือ หนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ และหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ ส่วนหนังสือที่มีที่มาของเรื่องเล่าที่น้อยที่สุด คือ โชคช่วยด้วยประสบการณ์

### 2.1.3 รูปแบบการเรียบเรียงสาร

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องแนวคิดเรื่องวิธีการจัดเรียบเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจของ Bettinghaus (1980) มาใช้ในการศึกษาวิธีการจัดเนื้อหาสารในภาพรวมของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก โดยศึกษาวิธีการจัดเนื้อหาสารในภาพรวมหรือการจัดแบ่งเนื้อหาออกเป็นบท ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการเล่าเรื่องตามลำดับก่อนหลัง ทำให้มีปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์ของหัวข้อมาเกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีรูปแบบการเรียบเรียงสาร ใน 2 ลักษณะคือ

(1) การจัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ (Topic Organization) โดยหยิบยกประเด็นหลักของสารขึ้นมาเขียนในรูปแบบของวลีหรือประโยคคำถาม

(2) การจัดเรียบเรียงตามลำดับเวลา (Chronological Organization)

ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามรูปแบบการเรียบเรียงสาร

หนังสือที่มีการเรียบเรียงสาร โดยแบ่งเป็นหัวข้อ	หนังสือที่มีการเรียบเรียงสาร ตามลำดับเวลา
My Life as a Coach	ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”
Sigve's way	บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามรูปแบบการเรียบเรียงสาร

หนังสือที่มีการเรียบเรียงสาร โดยแบ่งเป็นหัวข้อ	หนังสือที่มีการเรียบเรียงสาร ตามลำดับเวลา
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียกลีดี CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE	ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์
โชคช่วยด้วยประสบการณ์	แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จาก สิงห์
เติม 'โชค' ให้การตลาด	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน

นอกจากนี้จากการศึกษารูปแบบการเรียบเรียงสาร สามารถอธิบายได้ว่า สำหรับหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีการจัดเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อนั้น เนื้อหาระหว่างหัวข้อแต่ละหัวข้อไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนหนังสือที่มีการจัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา จะเล่าเรื่องตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ในกรณีที่เป็นหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับบุคคล ก็เรียงลำดับการเล่าตั้งแต่สมัยเด็กจนเข้าสู่วัยทำงาน หรือตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจแรกมาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมาก จากนั้นจึงพัฒนามาเป็นธุรกิจปัจจุบัน และในกรณีที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแบรนด์และความเป็นมาจะเรียงลำดับการเล่าจากจุดที่ประสบปัญหาและอุปสรรคมาจนถึงจุดที่ประสบความสำเร็จ หรือได้รับชัยชนะ

### 2.1.4 วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องแนวคิดเรื่องการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ ของอุบลวรรณ ปิติพัฒนา โฆษิต (2545) มาใช้ในการศึกษาวิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการใช้ข้อความในการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1) การเขียนแบบบรรยาย เป็นรูปแบบการเขียนที่พบมากที่สุด คือพบในกลุ่มตัวอย่างทุกเล่ม โดยจะใช้เป็นข้อความหลักในการเล่าเรื่อง เช่น

อำนาจของผู้บริหารในบริษัทโทรคมนาคมสามารถใช้เบอร์สวดยเลขเรียงกันห้าหลักได้อย่างสบาย แต่เบอร์โทรศัพท์ของคุณบุญชัย คุณวิชัย คุณชัชวาล ก็ไม่ได้เป็นเบอร์สวดยเป็นเบอร์แค่ประเภท xxyy ที่หาได้ตามท้องตลาดทั่วไปนั่นเอง อันนี้เป็นตัวอย่างที่ผมสังเกตเห็น (HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน, หน้า 253)

2) การเขียนแบบพรรณนา เป็นรูปแบบการเขียนที่เล่าเรื่องให้ผู้อ่านเห็นภาพ อาจใช้อุปมาโวหาร เช่น

ต้นไม้ชื่อ “ทีเอ” กำลังอยู่ในช่วงที่กำลังฟื้นตัวหลังมรสุมร้ายพัดผ่านไป ผมในฐานะหัวหน้า “คนสวน” ที่เจ้าของสวนมอบหมายให้เข้ามาพลิกฟื้นผืนดินที่เคยอุดมสมบูรณ์เพื่อทำให้ต้นไม้ที่ปลูกไว้เจริญงอกงามผลิดอกออกผลขึ้นมาอีกครั้ง (เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...บ้าน TRUE, หน้า 53)

3) การเขียนแบบจูงใจ เป็นรูปแบบการเขียนเพื่อนำใจให้คล้อยตาม โดยการแสดงเหตุผล เช่น

ถ้าถามว่าทำไมสิ่งหนึ่งประสบความสำเร็จ ทำไมแพ้แล้วกลับมาชนะได้ ก็ย่อมเป็นหลายปัจจัยประกอบกัน แต่สิ่งแรกในใจของผู้เขียนคือ เพราะผู้บริหารและทีมงานตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันล้วนแต่เป็นคนดี แม้สินค้าที่ขายจะได้ชื่อว่าเป็นสินค้าบาป แต่เพราะนี่คือมรดกที่บรรพบุรุษสร้างมาอย่างลำบากพากเพียร และไม่ใช้สร้างด้วยวัตถุประสงค์ว่าอยากเห็นคนไทยเมามาย แต่เพื่อให้คนที่ไม่อาจตัดกิเลสได้ ได้บริโภคของดีมีคุณภาพ (แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์, หน้า 66)

4) การเขียนแบบอธิบาย เป็นการเขียนเพื่อชี้แจงความรู้ เพื่ออธิบายเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย โดยเน้นการนำเสนอข้อมูลรายละเอียดให้เข้าใจง่าย เช่น การอธิบายกลยุทธ์ในการทำการค้าของเครือสหพัฒน์ ดังนี้

เมื่อ “เล็ก” แล้วก็ต้องลง “ลึก” และ “กว้าง”

เล็ก คือความไม่เสี่ยง เริ่มเล็กก็เสี่ยงน้อย เสี่ยงน้อยก็ปลอดภัยและมั่นคง

ลึก คือการเข้าไปถึงแก่นแท้ของธุรกิจนั้น ๆ ทั้งด้านการผลิต การขายและการตลาด เนื่องจากเครื่องพัฒนาไม่ใช่เพียงแค่ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแต่เป็นองค์กรที่มีรูปแบบในตัวเองอย่างครบวงจร กล่าวคือ

1. เป็นผู้ลงทุน ทั้งด้านการผลิตที่ครบวงจร ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ นับแต่บริษัทผลิตวัตถุดิบจนออกมาเป็นสินค้า
  2. การเป็นไลเซนซี ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าแบรนด์เนมจากต่างประเทศที่มีชื่อเสียงมากมาย
  3. การทำการตลาดและการขาย ผ่านบริษัทสหพัฒนาพิบูล ไอ.ซี.ซี. และอีกหลายบริษัทในเครือที่สั่งสมโนว์ ฮาวในด้านช่องทางจำหน่าย โดยเฉพาะตลาดในประเทศอย่างเข้มแข็ง
  4. ขยายธุรกิจบริการรูปแบบต่าง ๆ ที่มีโอกาส เช่น ร้านตัดผม แต่งหน้า คาราโอเกะ โรงเรียน
  5. สร้างช่องทางจำหน่ายของตัวเอง เช่น ร้าน 108 ซุป ที่วิโดเร็กจำกัด
- กว้าง คือจุดพลิกที่ทำให้เล็กได้เปรียบยักษ์

เครื่องพัฒนา คือกลุ่มผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภค ที่มีชนิดและสินค้ามาก ที่สุดในเมืองไทย (บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง, หน้า 31-32)

**5) การเขียนแบบอภิปราย** เป็นการเขียนแสดงความคิดที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจประกอบด้วยข้อแนะนำ โดยแสดงเหตุผลที่น่าเชื่อมาสนับสนุนข้อดีข้อเสียของประเด็นสำคัญอย่างชัดเจน เช่น

วันนี้ผมมีคำถามง่าย ๆ มาให้ลองตอบดูนะครับ สมมุติว่าคุณเป็นผู้จัดการร้านอาหารแห่งหนึ่ง ระหว่างเดินตรวจตราดูความเรียบร้อย ู๋ ๆ ก็มีเสียงแก้วแตกดังพลั้ง! สายตาทุกคู่หันมาที่ต้นเสียงซึ่งกำลังร้องไห้จ้า เด็กน้อยผู้น่าสงสารผลอเอามือไปปิดแก้วนํ้าส้มตกพื้น คุณแม่พยายามปลอบลูกให้หยุดร้องด้วยใบหน้าสีแดงก่ำไม่แพ้กัน เพราะอายสายตาที่จับต้องมาที่เธอกับลูกเป็นตาเดียว ในฐานะที่เป็นผู้จัดการร้าน คุณจะรับมือกับสถานการณ์นี้อย่างไรครับ

ก) รีบสั่งพนักงานให้ไปเอาไม้ถูมาทำความสะอาดพื้นโดยด่วน

ข) รีบเดินเข้าไปดูแลคุณแม่พร้อมนํ้าส้มแก้วใหม่

ค) ทั้ง 2 ข้อ

ถ้าคุณเลือกข้อใดข้อหนึ่งที่กล่าวข้างต้น ถือว่าเป็นการให้บริการขั้นพื้นฐานเท่านั้นครับ แค่ลองนึกดูว่ามันจะดีกว่ามั๊ย ถ้าคุณเดินตรงไปที่เด็กน้อยคนนั้นด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม พร้อมกับหยิบผ้าเช็ดหน้าสีขาวสะอาดออกจากกระเป๋าเสื้อของคุณเพื่อเช็ดนํ้าส้มที่กระเด็นเปื้อนเสื้อผ้าของลูกค้าตัวจิ๋วของคุณอย่างบรรจง จากนั้นค่อยส่งลูกน้องให้จัดการทำความสะอาดพื้นให้เรียบร้อย ขณะเดียวกันก็จัดนํ้าส้มแก้วใหม่ให้คุณแม่ซึ่งก็คงตกใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่แพ้กัน พร้อมจัดการเสิร์ฟอาหารที่สั่งไว้ให้ลูกค้าด้วยตนเอง .. เมื่อเธอจ่ายเงินเสร็จ คุณรีบไปยืนที่ประตูมอบคูปองส่วนลดให้...ก่อนที่จะกล่าวขอบคุณเธอและลูกอีกครึ่ง





จากผลการศึกษาและตัวอย่างพบว่า วิธีการนำเสนอเรื่องราวตามวิธีการใช้ภาษาเพื่อการ  
ประชาสัมพันธ์ ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมี 2 รูปแบบ คือ

- (1) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ใช้วิธีการใช้ภาษารูปแบบเดียว ในที่นี้คือ การเขียนแบบบรรยาย
- (2) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ใช้วิธีการใช้ภาษาหลายรูปแบบร่วมกัน ซึ่งประเภทของข้อความ  
ที่พบมากที่สุดในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คือ การเขียนแบบบรรยาย รองลงมา คือ การพรรณนา และการ  
อธิบาย ตามลำดับ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตามรายชื่อหนังสือพบว่า หนังสือที่มีวิธีการใช้ภาษาเพื่อการ  
ประชาสัมพันธ์หลากหลายประเภทมากที่สุด คือ หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้  
จากสิงห์ และหนังสือ My Life as a Coach ส่วนหนังสือที่มีวิธีการใช้ภาษาน้อยที่สุด โดยใช้ในการเขียน  
ในรูปแบบการบรรยายเพียงอย่างเดียว คือ หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน และ  
Sive's Way

### 2.1.5 วิธีการเล่าเรื่อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมวิธีการเล่าเรื่องที่พบในกลุ่มตัวอย่างและนำมาจัดประเภทออกเป็นวิธีการเล่า  
เรื่องในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ

- 1) การเล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก เช่น การเริ่มต้นจากก้าวแรกที่มี  
มีเหงื่อออกอยู่เสมอ การเริ่มต้นจากติดลบ

บางทีผมก็นึกแปลกใจเหมือนกันว่าวันแรกของการเริ่มต้นงานใหม่ทำไมผมต้องเหงื่อ  
ออกอยู่เสมอ ตั้งแต่เป็นลูกจ้างที่ไม่มีทางเลือก จนเป็นเจ้าของกิจการที่สามารถเลือกตัวแห่ง  
ยีนได้ ผมก็ยังเลือกยีนในจุดที่มีเหงื่อเป็นเพื่อนเช่นเดิม อาจเป็นเพราะผมเชื่อว่าก้าวแรกเป็น  
ก้าวที่สำคัญยิ่ง และเหงื่อคือน้ำมนต์ที่ดีที่สุดของคนทำงาน (ต้น ภาสกรนที, หน้า 16)

ผมไม่เคยจินตนาการที่เริ่มต้นการทำธุรกิจในฐานะ “ทายาทที่สืบทอดอาณาจักร  
ธุรกิจของบิดา-มารดา” หรือมีเงินทุนมหาศาลจากครอบครัว ทุกคนมีวาสนาแตกต่างกัน บาง  
คนเริ่มต้นจาก 0 บางคนเริ่มจาก +5 แต่ผมอาจเรียกได้ว่าเริ่มต้นชีวิตการทำงานแบบ  
“ติดลบ” เมื่อเทียบกับคนทั่วไปในวันนี้...ถึงแม้จะเริ่มต้นอย่าง “ติดลบ” แต่ผมก็สามารถมี

วันนี้ได้ นั่นคือเหตุผลสำคัญที่ผมอยากถ่ายทอดเรื่องราวของผมและไออิชิ ไม่ใช่เพื่อคุณไม่ให้อวดถึงความสำเร็จ แต่ต้องการให้เป็นกำลังใจแก่คนส่วนใหญ่ในเมืองไทย (ต้น ภาสกรนที, หน้า 16-17)

2) เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง เช่น ผมโชคดีที่เกิดมาไม่หล่อและพ่อไม่รวย ยิ่งกดดันยิ่งมีแรงฮึด

ผมโชคดีที่เกิดมาไม่หล่อและพ่อไม่รวย เพราะถ้าผมหล่อหรือพ่อผมรวย ผมก็คงไม่มีวันนี้ (ต้น ภาสกรนที, หน้า 21)

แม้ไม่มีใครดูถูกดูหมิ่น แต่ผมก็อดรู้สึกเช่นนั้นไม่ได้ แต่ยิ่งรู้สึกกดดันมากเท่าไร ผมก็ยิ่งเกิดแรงฮึดมากเท่านั้น (ต้น ภาสกรนที, หน้า 22)

3) เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ โดยการใส่คำพูดผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่ 3 มาใช้เพิ่มความน่าเชื่อถือของผู้เล่า หรือเรื่องเล่า

ก่อนหน้านี้อคุณโชค บูลกุล ไม่ได้เป็นบุคคลที่ผมสนใจจะศึกษาเรื่องราวของเขาเป็นพิเศษเท่าใดนัก อาจจะเป็นเพราะเขายัง “เด็ก” เกินไปเมื่อเทียบกับบุคคลสำคัญคนอื่น ๆ ในสังคมไทย และดูเหมือนไม่ได้มีบทบาทในวงกว้างมากนัก แต่เมื่อวันหนึ่งผมได้รับการติดต่อจากคนใกล้ชิดของคุณโชคว่าคุณโชคมีความสนใจที่จะมาร่วมสะท้อนความคิดและเผยแพร่ความรู้จากประสบการณ์...ทำให้ผมต้องเริ่มศึกษาเรื่องของเขาให้ละเอียดกว่าที่เคยทำมา ผมยอมรับว่าก่อนหน้านี้อ ผมคิดว่าคุณโชคก็เป็นเหมือนนักธุรกิจรุ่นใหม่อีกหลายคน ที่เติบโตมาจากพื้นฐานที่ได้เปรียบคนอื่นในสังคม และมีภาพลักษณ์ที่ดีเกินกว่าความเป็นจริง โดยเราได้รับรู้ผ่านสื่อต่างๆ ช่างมักจะเป็นคนมีคำพูดในหลักการที่สวยหรู เกินกว่าความเป็นจริงที่เขาปฏิบัติอยู่เสียเป็นส่วนใหญ่ แต่ 6 เดือนที่ได้มีโอกาสคุยกับเขาในรายการวิทยุเป็นประจำทุกสัปดาห์ ผมได้เห็นบุคลิกลักษณะความเป็นคนมีความมั่นใจในตัวเอง เอาจริงเอาจัง มีระเบียบ ตรงต่อเวลา มีแนวความคิดที่กล้าออกมาจากประสบการณ์จริงของตัวเอง มากกว่าตำราสวยหรู เป็นคนที่มีจุดยืนที่หนักแน่น เป็นตัวของตัวเองในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็น ไม่หลงกระแส ทำให้ผมต้องคอย ๆ ทบทวนความคิดใหม่ และในที่สุด ก็ยอมรับว่า เขาเป็น “ของจริง” ในฐานะนักธุรกิจรุ่นใหม่ที่จะเป็นความหวังของสังคมไทยได้ในยุคต่อไป ในฐานะของ Social Entrepreneur ซึ่งคุณผู้อ่านน่าจะเห็นด้วยกับผม เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้จบ (จิระ ห้องสำเร็จ-โชคช่วยด้วยประสบการณ์ , คำนำคน On Air)

#### 4) เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการใช้เรื่องเล่าประกอบใน 4 ลักษณะคือ

4.1 นิทาน

4.2 กรณีตัวอย่าง

4.3 เกร็ดประวัติ คำพูดสนับสนุน

4.4 เรื่องเล่าส่วนตัว ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ การครอบรอบ กิจกรรมยามว่าง

##### 4.1 การเล่าเรื่องโดยใช้นิทาน เช่น

เคยได้นิทานเรื่องเดวิดกับโกไลแอทมั้ยครับ...ตอนเด็ก ๆ ผมฟังเรื่องนี้ไปเพลิน ๆ ไม่ได้คิดอะไรมาก นอกจากเป็นนิทานที่สนุกดี พอโตขึ้นและได้เข้ามาทำงานบริหาร ผมเริ่มคิดว่าความจริงโลกธุรกิจไม่ต่างกับนิทานเรื่องนี้สักเท่าไร ถ้าให้แบ่งง่าย ๆ บริษัทที่เห็นกันอยู่ทุกวันนี้มีอยู่สองประเภท ประเภทแรก คือบริษัทยักษ์ใหญ่เหมือนโกไลแอทที่ประสบความสำเร็จมาตลอดมีพลังอำนาจที่ล้นเหลือทั้งในด้านการตลาดและเงินทุน ขยับตัวแต่ละทีก็สะเทือนไปทั้งวงการ ในขณะที่บริษัทประเภทที่สองนั้นเหมือนเดวิด คือเป็นบริษัทเล็ก ๆ ไม่มีทุนรอนอะไรมาก นอกจากกำลังใจและความมุ่งมั่นที่จะชนะ เหมือนนักมวยตัวเล็กที่ชกต่อยวิ่งวนไปรอบ ๆ หาทางแยบตลอบไม่เหน็ดไม่เหนื่อย ผมไม่ได้บอกว่าอะไรดีหรือไม่ดี หรือแบบไหนดีกว่ากันนะครับ การเป็นที่เบ้มหรือยักษ์ใหญ่นั้นเป็นสิ่งดีแน่นอน เพราะหมายถึงความสำเร็จได้เปรียบหลายด้าน รวมทั้งเป็นเครื่องหมายแสดงความสำเร็จที่ทีมงานได้บุกบั่นฟันฝ่ากันมาหลายปี แต่ปัญหาคือพอประสบความสำเร็จมาก ๆ เข้า บางบริษัทก็เริ่มจะอู้อาย ตัดสินใจทำอะไรก็ต้องผ่านการอนุมัติหลายขั้นตอน แกรมผู้บริหารก็อาจชะล่าใจว่าคงไม่มีคู่แข่งที่ไหนได้ทันเพราะทิ้งช่วงห่างกันกลายเป็นขุม ดังนั้นจากที่เคยเป็นขุนศึกที่คล่องแคล่วในสนามรบก็กลายเป็นแม่ทัพที่เชื่องช้าและใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการรักษาฐานอำนาจภายใน มีหลายครั้งที่พวกเขาเหล่านี้ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงใหม่ เพียงเพราะกลัวการเปลี่ยนแปลงสภาพของตน ในขณะที่บริษัทเล็ก ๆ นั้นเสียเปรียบเกือบทุกด้าน ทั้งกำลังเงิน กำลังคน แต่สิ่งที่บรรดามวยรองเหล่านี้มีคือสปิริตของนักสู้ที่กล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเนื่องจากเป็นบริษัทเล็ก การขยับแต่ละก้าวมักจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว คิดปุ๊บลงมือปั๊บ เหมือนหน่วยรบที่พร้อมลงสนามทำศึกตลอดเวลา จะว่าไปองค์กรเล็กที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งมักนำเอาข้อเสียเปรียบของตัวเองมาเป็นแรงผลักดันให้ตัวเองก้าวไปข้างหน้าได้อย่างน่าแปลกใจ นอกจากนี้ บริษัทเล็ก ๆ เหล่านี้มักจะทำงานประสานกันได้ค่อนข้างสิ้นไหล เพราะไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน อีกทั้งผู้นำหลายคนขององค์กรขนาดเล็กก็มักจะใช้วิธีการบริหารแบบถึงลูกถึงคนมากกว่า ดังนั้นเรามักไม่ค่อยเห็นช่องว่างระหว่าง

ผู้บริหารกับพนักงานมากนัก ในขณะที่เดียวกันบริษัทเหล่านี้มักจะไม่หลงไปกับความสำเร็จ เพราะรู้ว่าหนทางยังอีกไกลกว่าจะใหญ่โตกับเขาบ้าง (ซิคเว่ เบรกเก้ – *My Life as a Coach*, หน้า 153-155)

#### 4.2 การเล่าเรื่องโดยใช้กรณีตัวอย่าง เช่น

เรื่องของคุณพิทักษ์ ปลื้มพิทักษ์กุลที่ผมอ่านเจอในบางกอกโพสต์ น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงครับ คุณพิทักษ์เป็นเจ้าของอิเล็กทรอนิกส์ พลาซาสยามทีวี บริษัทค้าปลีกเครื่องใช้ไฟฟ้าในเชียงใหม่ ยามที่การแข่งขันร้อนระอุด้วยกลยุทธ์ด้านราคาของผู้ค้าปลีกรายใหญ่ แทนที่จะรอดตั้งรับ เขาตัดสินใจเป็นฝ่ายรุกก่อนด้วยกลยุทธ์หลายอย่างที่คาดไม่ถึง ไม่ว่าจะเป็นเจ้าแรกที่กล้าการันตีราคา ถ้าเจอที่อื่นขายถูกกว่า ยินดีคืนเงินให้ ทุก ๆ 10 วัน เขาจะส่งทีมงานออกไปสำรวจห้างร้านต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าที่ร้านมีราคาถูกที่สุดในตลาด หรือการสร้างความประทับใจด้วยบริการ “สายฟ้าแลบ” ที่ส่งของถึงบ้านลูกค้าด้วยความรวดเร็ว เท่าที่อ่านในข่าวของจะมารออยู่ที่หน้าประตูก่อนที่ตัวลูกค้าจะกลับถึงบ้านด้วยซ้ำ ผมชอบที่คุณพิทักษ์บอกว่า ก่อนที่จะขอให้คนอื่นช่วย เราต้องช่วยเหลือตัวเองก่อนโดยการทำงานให้หนักขึ้น สร้างทีมที่ดีและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เขาปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนไปได้ทันเวลา และสามารถนำธุรกิจฝ่าวิกฤติครั้งใหญ่มาได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำวันนี้จำเป็นต้องมี หากอยากอยู่รอดและประสบความสำเร็จ (ซิคเว่ เบรกเก้ – *My Life as a Coach*, หน้า 125-126)

#### 4.3 การเล่าเรื่องโดยใช้เกร็ดประวัติ คำพูดสนับสนุน เช่น

ผมว่าหลายคนคงเคยประสบเหตุการณ์ลักษณะคล้าย ๆ กันนี้มาบ้างเหมือนกันในชีวิตจริง ตราบใดที่เราไม่ได้อยู่คนเดียวในโลกใบนี้ เราก็ต้องเรียนรู้ที่จะอยู่และทำงานร่วมกับคนอื่นให้ได้ ผมว่าเคล็ดลับที่จริงซักหน่อย อีโก้ที่มีเยอะ ๆ เกือบไว้ที่บ้านบ้างก็ได้ เราก็น่าจะสามารถทำงานได้ราบรื่นและสบายใจขึ้นนะครับ อย่างลืมนะครับว่า “There is no “I” in team but therer is in win” (ซิคเว่ เบรกเก้ – *My Life as a Coach*, หน้า 125-126 : อ้างอิงคำพูดของ Michael Jordan)

**4.4 เรื่องเล่าส่วนตัว** ในที่นี้ขอยกตัวอย่างเรื่องเล่าเกี่ยวกับกิจกรรมยามว่างของคุณ บุญยสิทธิ์ คือ การขับเครื่องบิน

บุญยสิทธิ์บอกว่า การขับเครื่องบินก็เหมือนการทำธุรกิจ ถ้าพิจารณาให้ดีมันมีปรัชญาธุรกิจแฝงอยู่ การขับเครื่องบินต้องมีสติและให้ความสำคัญกับรายละเอียดในทุกจุด มิใช่แค่ระหว่างอยู่บนท้องฟ้าก่อนบิน – เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับนักบินนั่นคือการเตรียมความพร้อมไม่ว่าจะเป็นสภาพเครื่องยนต์ ตัวถัง ใบพัด ต้องสมบรูณ์พร้อมสำหรับการบิน น้ำมันเชื้อเพลิงต้องถูกเติมเต็ม เช่นเดียวกับสภาพภูมิอากาศต้องมั่นใจว่าปลอดภัย รวมถึงเส้นทางที่จะไปก็ต้องศึกษาอย่างละเอียดก่อนขึ้นบินเหมือนการทำธุรกิจที่ก่อนตัดสินใจว่าจะลงทุนธุรกิจใดก็ต้องศึกษาสินค้า สภาพตลาดและวิเคราะห์ทิศทางอนาคตธุรกิจให้ดีกว่าก่อน เพราะเมื่อตัดสินใจลงทุนแล้วก็เหมือนเครื่องบินที่เริ่มเทกออฟ ย่อมไม่สามารถย้อนกลับไปทำในสิ่งที่ผ่านมาได้ มันอาจหมายถึงการขาดทุนจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด

ระหว่างบิน - สิ่งที่ต้องควบคุมคือเครื่องบินซึ่งจำเป็นต้องรู้สมรรถนะของเครื่อง รู้ว่าเครื่องที่ควบคุมนั้นมีสมรรถนะเท่าใด มีความเร็วเท่าไร ศักยภาพที่เครื่องทำได้มีอยู่เท่าใดกันแน่ เมื่ออยู่บนท้องฟ้าไม่มีถนนให้ดูต้องอาศัยการคำนวณเวลาและทิศทาง ต้องวิเคราะห์สภาพอากาศข้างนอกอย่างแม่นยำ เมฆก้อนไหนผ่าได้ ก้อนไหนผ่าไม่ได้ อย่างที่กล่าวแล้ว

เปรียบเหมือนธุรกิจที่ต้อง “รู้เขา – รู้เรา” ต้องรู้จักตัวเอง และประมาณกำลังอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา ว่าศักยภาพของนักบินว่าจะสามารถบินฝ่าไปได้หรือไม่ ฝ่าไม่ได้ก็อ้อมหลบหลีก เพื่อไปถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยมากที่สุด การมีสติเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า คือสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับนักบินและนักธุรกิจที่ชอบการบิน...ขณะที่อยู่บนท้องฟ้าก็จะมองได้มากกว่าคนอื่น ต่างจากคนที่อยู่เบื้องล่างที่มองเห็นมิติด้านเดียว

นำเครื่องลงจอด - เมื่อบินขึ้นไปแล้วก็ต้องหาทางลงให้ได้ ผิดพลาดไม่ได้เหมือนการทำธุรกิจ เป้าหมายที่จะไปเป็นสิ่งสำคัญ การบินต้องมีจุดหมายที่จะร่อนลงเช่นเดียวกับการทำธุรกิจ เป้าหมายที่จะไปเป็นสิ่งสำคัญ การบินต้องมีจุดหมายที่จะร่อนลงเช่นเดียวกับการทำธุรกิจ ขึ้นได้ก็ต้องลงได้อย่างปลอดภัยและสำเร็จ...สำหรับบุญยสิทธิ์ การเตรียมพร้อมก่อนบินและสติที่ไม่พาตัวเองไปในความเสี่ยง มันทำให้เขารู้สึกว่าการบินนั้นปลอดภัย การทำธุรกิจก็เช่นเดียวกัน เมื่อ “ไม่เสี่ยง” ก็ย่อมปลอดภัย

นี่คือกีฬาโปรดของบุญยสิทธิ์ เสี่ยงและท้าทาย คล้ายการทำธุรกิจที่เขายังคงคลุกคลีอยู่ในวันนี้ (สนใจ วิริยะบัณฑิตกุล : ผู้เรียบเรียง - บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง, หน้า 336-338)

## 5) เล่าเรื่องโดยใช้จุดมุ่งใจทางอารมณ์

15 ปีแล้วที่ผมลงมาลุยงานที่ฟาร์มโชคชัยอย่างจริงจัง และสร้างโมเดลใหม่ของธุรกิจการเกษตรขึ้นมาในเมืองไทย ผมนึกถึงใบหน้าและแววตาของคุณธีระ พนักงานรีดนมวัวของฟาร์มโชคชัย ในวันแรกที่เขาแสดงการรีดนมวัวให้กับเด็ก ๆ และนักท่องเที่ยวได้ชม จากคนที่รีดนมวัวอยู่ในฟาร์ม ทำงานตามหน้าที่ไปวัน ๆ ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม วันนี้เขากลายเป็นนักแสดง ที่มีผู้คนปรบมือให้ทุกครั้งที่เขารีดนมวัวเสร็จ

เมื่อคุณค่าและความภาคภูมิใจในงานของเขาเปลี่ยนไป ไม่ใช่เรื่องแปลก ที่ใบหน้าและแววตาของเขาจะเปลี่ยนแปลง ชีวิตของคุณธีระในวันนี้เปลี่ยนไปมาก นับจากวันแรกที่เขาทำงาน...ผมก็เช่นกัน (โชค นุชกุล-โชคช่วยด้วยประสบการณ์, คำนำเจ้าของประสบการณ์)

### 2.1.6 การใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า

การศึกษาส่วนนี้มีที่มาจากการศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร ซึ่งเป็น การวิเคราะห์เนื้อหาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่าในการเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 เล่ม โดยตัดกลุ่มตัวอย่างที่มีรูปแบบการเขียนแบบบทสัมภาษณ์ออก 2 เล่ม คือหนังสือ Sigve's Way และโชคช่วยด้วยประสบการณ์ ผลการศึกษาพบว่า สารในการเล่า เรื่องของกลุ่มตัวอย่าง จะมีการออกแบบโครงเรื่องมาให้มีทิศทางในการนำเสนอเป็นบวกหรือการมุ่ง ไปสู่ความสำเร็จ ความดีงาม กล่าวคือ ตัวละครสามารถเอาชนะความขัดแย้งและก้าวไปข้างหน้าได้ โดยใช้ความพยายามและความกล้าหาญ รวมถึงการสั่งสมคุณงามความดี (แสดงผลการศึกษาใน ตารางที่ 4.20 และ 4.21 หน้า 258 และหน้า 261 ตามลำดับ)

และพบว่า ในการเล่าเรื่องส่วนใหญ่จะใช้ตัวละครหลักเพียงตัวเดียว คือผู้บริหารระดับสูง นอกจากหนังสือเรื่อง HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคน ที่เล่าเรื่องผ่านตัวละคร 2 ตัว คือ คุณธนา เขียรธัชจริยะ พนักงาน ซึ่งมีบทบาทในเรื่องเป็นตัวละครหลัก และตัวละครตัวที่ 2 เป็นตัว ละครรอง คือ คุณชิตเว ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เนื่องจากการเล่าเรื่องผ่านมุมมองของคุณธนา ในการสร้างแบรนด์ Happy ภายใต้วิสัยทัศน์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรหลักของคุณชิตเว

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.2 การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

วิธีการนำเสนอเรื่องราวในที่นี้ หมายถึงวิธีการบรรยายหรือเล่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กร ในการนำเสนอวิธีการนำเสนอเรื่องราวของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.2.1 การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก นำเสนอผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม ใน 6 ประเด็นได้แก่ (1) ภาพรวม (2) วัตถุประสงค์การเล่า (3) ที่มาของเรื่อง (4) รูปแบบการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ (6) วิธีการเล่าเรื่อง

2.2.2 การศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร นำเสนอผลการศึกษาเปรียบเทียบการใช้องค์ประกอบในการเล่าเรื่องของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการเขียนแบบเล่าเรื่องทั้งหมด

### ข้อมูลเบื้องต้น

1. ในการศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์วิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือแต่ละเล่มได้ชัดเจนขึ้น

ผู้วิจัยจึงได้แบ่งหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กทั้ง 10 เล่ม ตามรูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ 3 รูปแบบ คือ บทความ บทสัมภาษณ์ สารคดี ดังตารางที่ 4.8

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.8 แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามรูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

บทความ	บทสัมภาษณ์	สารคดี
My Life as a Coach	Sigve's way	บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง
ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”	โชคช่วยด้วย ประสบการณ์	ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน... ปั้น TRUE		แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์
เติม 'โชค' ให้การตลาด		
HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิก คน		

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณารูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ ร่วมกับแนวคิดเรื่อง การเล่าเรื่องแล้ว ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการใช้องค์ประกอบในการเล่าเรื่อง คือหนังสือที่มีรูปแบบบทความ และสารคดีเท่านั้น

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการเขียนในรูปแบบการสัมภาษณ์ 2 เล่มคือ หนังสือ Sigve's way และหนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์นั้น มีที่มาของเนื้อหาจากการตอบคำถามในการสัมภาษณ์เป็นหลัก โดยไม่ได้ใช้ตัวละคร หรือโครงเรื่องในการสื่อสารเนื้อหาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กรเลย



2. ในการศึกษาวิธีการเล่าเรื่องนั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์วิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ แต่เล่มได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของกลุ่มตัวอย่างตามเนื้อหาของเรื่องเล่า ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงประเภทของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามเนื้อหาของเรื่องเล่า

หนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับบุคคล หรือเรื่องเล่าทั่วไป	หนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแบรนด์ และความเป็นมา
My Life as a Coach	แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์
Sigve's way	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน
ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน "ตัน โออิชิ"	
ศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ลำผืน...ปิ่น TRUE	
โชคช่วยด้วยประสบการณ์	
เติม 'โชค' ให้การตลาด	
บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง	
ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์	

### 2.2.1 การศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 เล่ม ได้แก่

- (1) หนังสือ My Life as a Coach (2) หนังสือ Sigve's way (3) หนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”
  - (4) หนังสือศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE (5) หนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์
  - (6) หนังสือเติม 'โชค' ให้การตลาด (7) หนังสือบุญยลิตธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็น
  - หนึ่ง (8) หนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์ (9) หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้
  - อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ และ (10) หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แรนด์พลิกคน เป็นรายละเอียด
- ตามลำดับ โดยศึกษาวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างแต่ละเล่มใน 6 ประเด็น ได้แก่ ภาพรวมของวิธีการ  
นำเสนอเรื่องราว วิธีการนำเสนอเรื่องราวจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการเล่า วิธีการนำเสนอเรื่องราว  
จำแนกตามที่มาของเรื่องเล่า รูปแบบการเรียบเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจ วิธีการใช้ภาษาเพื่อการ  
ประชาสัมพันธ์ และวิธีการเล่าเรื่อง แสดงผลการศึกษาในตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.10 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ My Life as a Coach

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	My Life as a Coach
(1) ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องราวประสบการณ์ของซิคเว่ในการบริหารจัดการ DTAC โดยเฉพาะบทบาทในการสร้างทัศนคติ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการทำหน้าที่ผู้นำองค์กร เปรียบกับโค้ชกีฬาที่สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ทีมลงมือปฏิบัติ</li> <li>- เป็นการรวมข้อเขียนของซิคเว่ที่เคยเขียนลงในคอลัมน์ Qutes of the Day เช้าขึ้นจุดประกาย Life หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ แบ่งเนื้อหาเป็น 38 บท</li> <li>- มีการสอดแทรกเรื่องราวของแบรนด์ต่าง ๆ ในธุรกิจสาขาอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ ร่วมกับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการสร้างแบรนด์ DTAC</li> <li>- ข้อมูลมาจากการถ่ายทอดความคิดของซิคเว่ โดยมีทีมงานช่วยแปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทย</li> </ul>
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- จูงใจให้ทำในอนาคต</li> <li>- ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- ถ่ายทอดค่านิยม</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>

ตารางที่ 4.10 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ My Life as a Coach

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	My Life as a Coach
(3) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> <li>- ผู้นำทางความคิดนอกธุรกิจ (ในรูปแบบการอ้างอิงคำพูด)</li> </ul>
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ แต่ละหัวข้อไม่สัมพันธ์กัน
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย การเขียนแบบพรรณนา การเขียนแบบอธิบาย และการเขียนแบบอภิปราย โดยใช้ระดับภาษาถึงแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ ทั้งเรื่องเล่าส่วนตัว เกร็ดประวัติ คำพูด สนับสนุน กรณีตัวอย่าง นิทาน</li> <li>- เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า</li> </ul>

ตารางที่ 4.11 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือ Sigve's way

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	Sigve's way
(1) ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอสาระความรู้และประสบการณ์การทำงานของซิคเว่</li> <li>- เป็นการรวบรวมบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับซิคเว่ โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 3 ส่วน คือ 2 ส่วนแรก มาจากการรวมเล่มบทสัมภาษณ์ซิคเว่ ในคอลัมน์ Interview with CEO นิตยสาร thaicoon ในวาระต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารองค์กร ส่วนแรกเป็นการให้สัมภาษณ์ร่วมกับวิชัย เบญจรงค์กุล ในฐานะ Co-CEO ของดีแทค และส่วนที่ 2 เป็นการให้สัมภาษณ์วิธีการทำงาน มุมมองความคิดของซิคเว่ และส่วนที่ 3 (หน้า 79-115) เป็นบทสัมภาษณ์ของคุณ Jonas Ridderstrale (Guru ด้านการจัดการที่ซิคเว่ ชื่นชม) เกี่ยวกับแนวคิดในการเขียนหนังสือ Funky Business แนวคิดเรื่อง CEO และแนวคิดในการเป็นผู้ประกอบการ</li> <li>- ข้อมูลมาจากการถอดเทปสัมภาษณ์</li> </ul>
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- ถ่ายทอดค่านิยม</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>
(3) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> <li>- ผู้นำทางความคิดในธุรกิจ</li> </ul>

ตารางที่ 4.11 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือ Sigve's way

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	Sigve's way
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงโดยแบ่งหัวข้อ ตามวาระของการให้สัมภาษณ์
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	การเขียนแบบบรรยาย โดยใช้ระดับภาษาที่แบบแผน และภาษาปาก
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ประเภทประสบการณ์และความสำเร็จ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.12 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โอิอิชิ”

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โอิอิชิ”
(1) ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องราวประสบการณ์ในการทำธุรกิจต่าง ๆ ของคุณตัน ทั้งที่ประสบความสำเร็จ และล้มเหลว แบ่งเนื้อหาเป็น 21 บท</li> <li>- เป็นการรวมเล่มบทความถ่ายทอดซึ่งเคยตีพิมพ์เป็นตอน ๆ ในประชาชาติธุรกิจ ตั้งแต่พฤษภาคม 2547 โดยเมื่อนำมารวมเล่มก็มีการเพิ่มเติมให้เนื้อหาสมบูรณ์ขึ้น และมีการนำมาเรียบเรียงเป็นตอนๆ ให้อ่านง่าย น่าติดตามขึ้น</li> <li>- ข้อมูลมาจากการถอดเทปสัมภาษณ์คุณตัน โอิอิชิ และการให้ข้อมูลของทีมงานโออิชิ นอกจากนี้เนื้อหาส่วนหนึ่งเป็นการให้ข้อมูล จากการสัมภาษณ์หุ้นส่วนทางธุรกิจของคุณตัน พนักงาน และคนรู้จัก</li> </ul>
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จูงใจให้ทำในอนาคต</li> <li>- กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- ถ่ายทอดค่านิยม</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”
(1) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูง ในฐานะผู้ก่อตั้งบริษัท</li> <li>- จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> <li>- พนักงาน</li> <li>- คู่ค้าร่วม</li> <li>- ผู้นำทางความคิดนอกธุรกิจ</li> <li>- ผลិតภัณฑ์</li> </ul>
(2) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(3) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเขียนแบบบรรยาย และการเขียนแบบพรรณนา</li> <li>โดยใช้ระดับภาษาทั้งแบบแผน</li> </ul>
(4) วิธีการเล่าเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก</li> <li>- เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง</li> <li>- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัว เกร็ดประวัติ</li> <li>- เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า</li> </ul>



ตารางที่ 4.13 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือศุภชัย เจียรนวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ศุภชัย เจียรนวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE
(1) ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องราวของคุณศุภชัยในการบริหารงานบริษัททูลุ คอรัปอเรชั่น จำกัด ตั้งแต่ยังเป็นเทคโนโลยีคอมเมเชี่ยฯ จนกลายเป็นทีเอ ออเรนจ์และกลายเป็นทูลุในปัจจุบัน รวมถึงแนวคิดในการใช้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ และการทำการตลาดผ่านรายการโทรทัศน์ AF - อะคาเดมี่ แฟนเทเซีย แบ่งเนื้อหาเป็น 4 ส่วน</li> <li>- เนื้อหาส่วนใหญ่มาจากการเรียบเรียงของผู้เขียน แต่ใช้การเล่าเรื่องจากมุมมองของตัวคุณศุภชัย ยกเว้นเนื้อหาส่วนสุดท้าย(หน้า 195-203) เป็นข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารกลุ่มทูลุ 3 คน คือ ศุภชัย เจียรนวนนท์-องอาจ ประภาภมม และกิตติกร เพ็ญโรจน์ ในรูปแบบการตอบคำถามของผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจเกี่ยวกับรายการ AF</li> <li>- แทรกภาพประกอบ</li> </ul>
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- ถ่ายทอดค่านิยม</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>

ตารางที่ 4.13 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือศุภชัย เจียรนนท์ เรียบลิต์ CEO ล่าฝัน...  
 ฝัน TRUE

วิธีการนำเสนอ เรื่องราว	ศุภชัย เจียรนนท์ เรียบลิต์ CEO ล่าฝัน...ฝัน TRUE
(3) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>-จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> <li>- ผลิตภัณฑ์</li> </ul>
(4) รูปแบบการเรียบเรียง สาร	จัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อ การประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย การเขียนแบบอธิบาย และการเขียนแบบ พรรณนา โดยใช้ระดับภาษาแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหาร ระดับสูง ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ</li> <li>- ใช้อุปมาประกอบของเรื่องเล่า</li> </ul>

ตารางที่ 4.14 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือโคชช่วยด้วยประสบการณ์

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	โคชช่วยด้วยประสบการณ์
(1) ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอสาระความรู้และประสบการณ์การทำงานของโคช บุคลากรในด้านการบริหารธุรกิจฟาร์มโคชชัย</li> <li>- แบ่งเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (ไม่รวมบทนำ บทที่ 1 และบทส่งท้าย) ออกเป็น 4 ส่วน คือ แนวคิดในการทำงาน การสร้างผู้นำองค์กร การตลาด และมุมมองประเทศเพื่อนบ้านในด้านที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ</li> </ul>
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จูงใจให้ทำในอนาคต</li> <li>- กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- ถ่ายทอดค่านิยม</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>
(3) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> </ul>
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ

ตารางที่ 4.14(ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	โชคช่วยด้วยประสบการณ์
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	การเขียนแบบบรรยาย โดยใช้ระดับภาษากึ่งแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องโดยใช้จุดมุ่งใจทางอารมณ์</li> <li>- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ</li> <li>- เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ</li> </ul>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.15 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือเติม 'โชค' ให้การตลาด

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	เติม 'โชค' ให้การตลาด
(1) ภาพรวม	เล่าเรื่องราว มุมมอง แง่คิด และการทำงาน ของคุณโชคในด้านการจัดการและการตลาด เช่น การสร้างแบรนด์ การทำธุรกิจอย่างพอเพียง และมีจรรยาบรรณ แบ่งเนื้อหาเป็น 9 บท
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- ถ่ายทอดค่านิยม</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>
(3) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> <li>- ผลិតภัณฑ์</li> </ul>
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	การเขียนแบบบรรยาย โดยใช้ภาษาที่แบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ</li> <li>- ใช้อุปมาประกอบของเรื่องเล่า</li> </ul>

ตารางที่ 4.16 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือบุญยสิทธิ์ ไชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	บุญยสิทธิ์ ไชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง
(1) ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องราวมุมมอง แง่คิด และการทำงานของบุญยสิทธิ์ ไชควัฒนา ประธานเครือข่ายพัฒนา โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ และเล่าเรื่องโดยใช้มุมมองของตัวผู้เขียนเอง แบ่งเนื้อหาเป็น 7 บท (ไม่รวมภาคผนวก)</li> <li>- มีการให้ข้อมูลกรณีศึกษาที่น่าสนใจจากการทำธุรกิจภาคผนวก</li> <li>- เนื้อหาส่วนหนึ่งเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุญยสิทธิ์จากการหุ้่นส่วนทางธุรกิจ คนใกล้ชิด</li> <li>- มีเนื้อหาเกี่ยวกับไลฟ์สไตล์ของบุญยสิทธิ์</li> </ul>
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>
(3) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงาน</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> <li>- ผู้นำทางความคิดทั้งในและนอกธุรกิจ</li> <li>- คู่ค้าร่วม</li> <li>- ผลิตภัณฑ์</li> </ul>

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้ แต่ต้องเป็นหนึ่ง

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง
(4) รูปแบบการเรียบเรียง สาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อ การประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย และการเขียนแบบอธิบาย โดยใช้ระดับภาษาแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ ใช้เรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง (ประสบการณ์ ความสำเร็จ กิจกรรมยามว่าง) และกรณีตัวอย่าง - เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ - ใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.17 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์
(1) ภาพรวม	-เล่าเรื่องราว มุมมอง แง่คิด และการทำงานของคุณวิกรมในการทำธุรกิจจนประสบความสำเร็จ เช่น เทคนิคในการเจรจาต่อรอง การใช้ไหวพริบ ผ่านมุมมองของตัวเอง แบ่งเนื้อหาเป็น 33 บท แทรกภาพประกอบ
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	-สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง -สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า -ให้ความรู้
(3) ที่มาของเรื่อง	- ผู้บริหารระดับสูง ในฐานะผู้ก่อตั้งบริษัท - จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ - ผลិតภัณฑ์
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	- การเขียนแบบบรรยาย และการเขียนแบบพรรณนา โดยใช้ระดับภาษา กึ่งแบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	- เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก - เล่าเรื่องด้วยการดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง - เล่าเรื่องโดยใช้จุดจูงใจทางอารมณ์ - เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประสบการณ์ ความสำเร็จ - ใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า



ตารางที่ 4.18 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิ่ง

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิ่ง
(1) ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องความเป็นมาของบริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด ที่ดำเนินงานมากกว่า 75 ปี</li> <li>- แบ่งเนื้อหาเป็นภาคปัจจุบันเกี่ยวกับความล้มเหลวทางธุรกิจและการต่อสู้ที่จะมาเป็นแบรนด์ที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่ง และภาคอดีตก่อนที่จะเป็นสิ่ง รวมถึงการต่อสู้ของผู้บริหารรุ่นที่ 1 และ 2</li> <li>- เนื้อหาส่วนใหญ่มาจากการเรียบเรียงของผู้เขียน โดยใช้มุมมองของตัวเอง ผู้เขียนเอง ใช้รูปแบบการเขียนแบบสารคดี มีการแทรกรูปภาพประกอบ</li> </ul>
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- ถ่ายทอดค่านิยม</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>
(3) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงาน</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- ผู้ก่อตั้งกิจการ (พระยาภิรมย์ภักดี)</li> <li>- จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> <li>- คู่ค้าร่วม</li> <li>- ลูกค้า</li> <li>- ผลิตภัณฑ์</li> </ul>

ตารางที่ 4.18(ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราว ของหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus  
ความรู้จากสิงห์

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์
(4) รูปแบบการเรียบเรียง สาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการ ประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเขียนแบบบรรยาย</li> <li>- การเขียนแบบอธิบาย</li> <li>- การเขียนแบบพรรณนา</li> <li>- การเขียนแบบจูงใจ</li> </ul> โดยใช้ระดับภาษาที่แบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ (ประสบการณ์ ความสำเร็จ การ ครบรอบ กิจกรรมยามว่าง) และเล่าเกร็ดประวัติเกี่ยวกับแบรนด์</li> <li>- เล่าเรื่องด้วยการเพิ่มความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า</li> </ul>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.19 แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แปรนด์พลิกคน
(1) ภาพรวม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องการสร้างแบรนด์ Happy ในด้านวิธีการของแบรนด์รอง ผ่านมุมมองของธนา ธีรธัชจรรย์ะ ผู้เขียน ซึ่งเป็นผู้บริหารคนหนึ่งของบริษัท โดยเริ่มต้นจากการเล่าประวัติของผู้เขียน จนถึงการเข้ามาร่วมงานกับบริษัท ประสบการณ์การทำงานร่วมกับ CEO เพื่อสร้างแบรนด์ Happy และกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างแบรนด์ แบ่งเนื้อหาเป็น 4 ส่วน</li> <li>- แทรกบทความที่เขียนโดยคุณชิวเว่ เบรกเก้ CEO ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่เล่าไว้ในเล่ม ( หน้า 180-182)</li> <li>- แทรกภาพประกอบ เช่น การทำกิจกรรมพิเศษ</li> </ul>
(2) วัตถุประสงค์การเล่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง</li> <li>- ถ่ายทอดค่านิยม</li> <li>- สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า</li> <li>- ให้ความรู้</li> </ul>
(3) ที่มาของเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงาน ในที่นี้คือคุณธนา ธีรธัชจรรย์ะ ผู้เขียน</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ</li> <li>- ผลิตภัณฑ์</li> </ul>

ตารางที่ 4.19 (ต่อ) แสดงวิธีการนำเสนอเรื่องราวของหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน

วิธีการนำเสนอเรื่องราว	HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบนด์พลิกคน
(4) รูปแบบการเรียบเรียงสาร	จัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา
(5) วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์	การเขียนแบบบรรยาย โดยใช้ระดับภาษาที่แบบแผน
(6) วิธีการเล่าเรื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ โดยเฉพาะเรื่องเล่าส่วนตัวของคุณ ธนาและเล่าเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง ( ประสบการณ์ ความสำเร็จ)</li> <li>- ใช้อุปมาประกอบของเรื่องเล่า</li> </ul>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.2.2 การศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร

โดยการศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร แบ่งเป็นการศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย สาร ความขัดแย้ง ตัวละครและโครงเรื่อง จากกลุ่มตัวอย่างหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับบุคคลหรือเรื่องเล่าทั่วไป ซึ่งไม่ได้ใช้รูปแบบการเขียนแบบการสัมภาษณ์ (แสดงในตารางที่ 4.20) และการศึกษาองค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ซึ่งประกอบด้วย ตัวละคร ความท้าทาย วิสัยทัศน์ ความขัดแย้ง และชัยชนะ จากกลุ่มตัวอย่างหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแบรนด์หรือความเป็นมา (แสดงในตารางที่ 4.21) ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 4.20 แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไปในการสื่อสารองค์กร

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไป			
	สาร	ความขัดแย้ง	ตัวละคร	โครงเรื่อง
My Life as a Coach	ทัศนคติในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ	ทัศนคติในการทำงานแบบเดิม	“ซิคเว่”	ผู้นำมีหน้าที่ในการปฏิรูปความคิด ใช้การเล่าเรื่องเพื่อกระตุ้นการคิด
			ลักษณะตัวเอกแบบ ผู้สร้าง	
ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ”	ไม่มีอะไรที่ยากเกินกว่าจะเรียนรู้ และไม่มีอะไรทำไม่ได้ใคร ๆ ก็สามารถสร้างกิจการได้	- ปัญหาในการทำงาน - การสร้างโอกาสใหม่ๆ	“ตัน”	ชีวิตไม่มีทางตันขอแค่มีความมุ่งมั่น ขยันอดทนไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่
			ลักษณะตัวเอกแบบ ผู้สร้าง + นักมายากล	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ) แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไปในการสื่อสารองค์กร

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไป			
	สาร	ความขัดแย้ง	ตัวละคร	โครงเรื่อง
ศุภชัย เจียร วนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE	ผู้นำมีหน้าที่ใน การกำหนด วิสัยทัศน์องค์กร นำองค์กรก้าวไป ข้างหน้า	-ปัญหาในการ ทำงาน -การก้าวไป ข้างหน้า	“ศุภชัย”  ลักษณะตัวเอง แบบ ผู้กล้า + คนทั่วไป	ผู้นำจะต้องสร้าง ความฝันให้เป็น ความจริง
บุญสิทธิ์ โชค วัฒนา ชีวิตนี้ เป็นอะไรก็ได้แต่ ต้องเป็นหนึ่ง	การทุ่มเทเพื่อ สร้างและสืบทอด ความเป็นที่หนึ่ง ของอาณาจักร ธุรกิจ	ไม่ได้จบ การศึกษาจาก มหาวิทยาลัย	“เสี่ย”  ลักษณะตัวเอง แบบ ผู้บริสุทธ์ + ผู้เคร่งครัดต่อ กฎ	การแข่งขันเพื่อ เป็นที่หนึ่ง ทั้งใน ด้านธุรกิจ และ ก้าวขึ้นสืบทอด กิจการใน ครอบครัว
เดิม ‘โชค’ ให้ การตลาด	การสร้างคุณค่า ใหม่ ๆ		“โชค”  ลักษณะตัวเอง แบบ ผู้กล้า + กบฏ	ผู้นำเป็นผู้ต่อยอด ยอดธุรกิจจากเดิม

ตารางที่ 4.20 (ต่อ) แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไปในการสื่อสารองค์กร

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าทั่วไป			
	สาร	ความขัดแย้ง	ตัวละคร	โครงเรื่อง
ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้าง ธุรกิจ ฉบับ สมบูรณ์	การทำความคิด และการมีชีวิตอยู่ อย่างพอเพียง	จิตมนุษย์มักมุ่ง ไปในทางที่ไม่ดี	“วิกรม”	ผู้นำต้องเป็น แบบอย่างในการ ทำความดี จึงต้อง ฝึกฝนจิต
			ลักษณะตัวเอก แบบผู้กล้า	

หมายเหตุ ผู้วิจัยไม่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบในการเล่าเรื่องจากหนังสือ Sigve's way และโชคช่วยด้วย  
ประสบการณ์ เนื่องจากเป็นหนังสือที่มีลักษณะการเขียนในรูปแบบการสัมภาษณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.21 แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา				
	ตัวละคร	ความท้าทาย	วิสัยทัศน์	ความขัดแย้ง	ชัยชนะ
<b>HAPPY คนพลิก แบรนต์ แบรนต์พลิกคน</b>  ลักษณะบุคคลที่ อยู่เบื้องหลังแบบ บริษัทรองที่ต่อสู้ กับบริษัทใหญ่	<b>ผู้นำ</b> ชิคเว่	แบรินดร์อง (แบรนต์ที่เป็น รู้จักของตลาด น้อยกว่า และ มีส่วนแบ่ง ตลาดน้อย กว่าแบรนต์ ผู้นำตลาด)	ชักนำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรม องค์กร สร้าง วิสัยทัศน์ใหม่ คือ ให้ความสำคัญกับ การบริการ และ แสดงความจริงใจ ในการให้บริการ	- วัฒนธรรม องค์กร - กรอบคิด ของคนทำงาน	เกิดการ เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กร
	<b>ผู้ตาม</b> ธนา	การทำงาน ภายได้ ข้อจำกัด อาทิ เงินทุนน้อย กว่าคู่แข่ง ภายได้ พื้นฐาน วิสัยทัศน์ใหม่ ของ CEO	กล้าเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนแปลงวิธี คิดของตัวเอง	-เป้าหมาย ยาก -มีข้อจำกัดใน การทำงาน	ประสบ ความสำเร็จ ในการ ทำงานท้าย ทั้งที่มี ทรัพยากร เท่าเดิม



ตารางที่ 4.21 แสดงองค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา (ต่อ)

ชื่อหนังสือ	องค์ประกอบของเรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา				
	ตัวละคร	ความท้าทาย	วิสัยทัศน์	ความขัดแย้ง	ชัยชนะ
<p><b>แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์</b></p> <p>ลักษณะบุคคลที่อยู่เบื้องหลังแบบผู้มีความมุ่งมั่นสร้างธุรกิจจนสำเร็จ</p> <p>(ในที่นี้หมายความว่าถึงความพยายามในการสร้างธุรกิจของครอบครัวจากรุ่นต่อรุ่น)</p>	<p><b>ผู้บริหารรุ่นปัจจุบัน</b></p> <p>สันติ</p>	<p>แบรนด้นำเพลิงพลัง (เคยเป็นแบรนดผู้นำตลาด แต่ประสบปัญหายอดขายลดลงมาก)</p>	<p>-ตัดสินใจออกสินค้าใหม่ เพื่อลดข้อเสียเปรียบ</p> <p>-กระตุ้นจิตใจพนักงานและลูกค้า</p>	<p>ความพ่ายแพ้</p>	<p>กลับมาชนะได้ด้วยจิตวิญญาณของการร่วมแรงร่วมใจของทุกฝ่าย</p>
<p><b>สำเร็จ</b></p> <p>(ในที่นี้หมายความว่าถึงความพยายามในการสร้างธุรกิจของครอบครัวจากรุ่นต่อรุ่น)</p>	<p><b>ผู้ก่อตั้งกิจการและผู้บริหารรุ่นก่อน</b></p> <p>พระยาภิรมย์ภักดี และผู้บริหารรุ่นที่ 2</p>	<p>ความยากลำบากในการเริ่มต้นกิจการ</p>	<p>การเป็นคนดี มีความมานะพยายาม จะทำให้ได้รับผลดี และความสำเร็จ</p>	<p>-อุปสรรคในการขออนุญาตตั้งโรงงาน</p> <p>- การแข่งขันที่รุนแรง</p>	<p>สามารถสร้างโรงงานได้ และกลายเป็นเบียร์ที่มียอดเยี่ยมเป็นอันดับหนึ่งมาโดยตลอด (ก่อนจะเพลิงพลัง)</p>

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา “การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก (Presentation of Leadership Image and CEO Stories in Pocket Books)” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่นำเสนอในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก และศึกษาวิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูงในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ในด้านวิธีการกำหนดเนื้อหา รูปแบบการจัดสาร วิธีการใช้ภาษา วิธีการเล่าเรื่องในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อความ (Message) การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ที่ปรากฏในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก จำนวน 10 เล่ม โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

### สรุปผลการวิจัย

1. การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบและทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงแต่ละคน โดยได้แบ่งรูปแบบในการนำเสนอภาพลักษณ์ ออกเป็น (1) การนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ (2) การนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง และ (3) การนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตของผู้บริหารระดับสูง และได้แบ่งทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ ออกเป็น (1) ทิศทางบวก (2) เป็นกลาง (2) ทิศทางลบ

#### 1.1 การนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ของผู้บริหารระดับสูง

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในด้านบวก ยกเว้น วิกรม กรมดิษฐ์ ที่ใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในด้านลบ (ความเป็นนักเลง) และทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ที่เป็นกลาง (การเป็นผู้ให้เพื่อไถ่บาป) ประกอบ และบุญยสิทธิ์ โชควัฒนาที่ใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในด้านที่กลาง (เก็บตัว) ประกอบ

โดยผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านต่างมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน แต่เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบจากกลุ่มตัวอย่างทุกเล่มแล้วพบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ที่มีการนำเสนอมากที่สุดในภาพรวม คือการเป็นผู้ให้ รองลงมาคือ การยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน อ่อนน้อมถ่อมตน/ถ่อมตัว มีทัศนคติในแง่บวก ติดดิน มีความอดกลั้น เป็นครูที่ดี แสดงออกถึงความเป็นธรรม ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบการนำเสนอคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละท่านดังนี้

- 1) ชิคเว่ เบรกเก้ เป็นผู้บริหารที่รับฟังความเห็นเพื่อนำมาแก้ไข มีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน / เกียรติการดูถูกเหยียดหยาม
- 2) ต้น ภาสกรนที เป็นผู้บริหารที่รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี
- 3) ศุภชัย เจียรวนนท์ เป็นผู้บริหารที่อดทนอดกลั้น พร้อมรับฟังคำชี้แนะ
- 4) บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา เป็นผู้บริหารที่เก็บตัว ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง
- 5) วิกรม กรมดิษฐ์ เป็นผู้บริหารที่มีความกตัญญู รู้จักตอบแทนบุญคุณ มีความเป็นนักเลงที่ต้องการเอาคืนเมื่อถูกทำร้าย รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน / เกียรติการดูถูกเหยียดหยาม มีภาพลักษณ์การเป็นผู้ให้เพื่อไถ่บาป

**1.2 การนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง** จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงทุกท่านใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในด้านบวก

โดยผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านต่างมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน แต่เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบจากกลุ่มตัวอย่างทุกเล่มแล้วพบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านคุณสมบัติที่มีการนำเสนอมากที่สุดในภาพรวม คือ มีการศึกษาดี/ มีความสามารถในการคิด มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน /อดทนต่ออุปสรรค ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน มีจิตใจใฝ่รู้ พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พัฒนาระบบงาน /ลดขั้นตอนการทำงาน รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบการนำเสนอคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละท่านดังนี้

- 1) ชิคเว่ เบรกเก้ เป็นผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และมีประเมิณผลงาน  
อย่างเป็นธรรมชาติ
- 2) ตัน ภาสกรนที เป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจโลก มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มองหาโอกาส  
สร้างตลาดใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ เน้นการสร้างความแตกต่าง กำหนดเป้าหมายในการทำงาน  
ประเมิณผลงานอย่างเป็นธรรมชาติ
- 3) โชค บุญกุล เป็นผู้บริหารมีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร /  
เปิดเผยตัวตน สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/สร้างพันธมิตร มีการจัดการความรู้
- 4) บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา เป็นผู้บริหารที่สร้างกิจการอย่างเป็นขั้นตอน มีไหวพริบในการทำ  
ธุรกิจ / มองหาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ มีการจัดการความรู้
- 5) ศุภชัย เจียรวนนท์ เป็นผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เป็นผู้ประสานงาน คิดนอกกรอบ เน้นการ  
สร้างความแตกต่าง
- 6) สันติ ภิรมย์ภักดี เป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เป็นผู้  
ประสานงาน เป็นผู้บริหารที่มีการวางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรมชาติ
- 7) วิกรม กรมดิษฐ์ เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีระเบียบวินัยในการ  
ใช้ชีวิต / มีวินัยในการใช้เงิน เป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจโลก เป็นผู้บริหารมีการสร้างภาพลักษณ์ความ  
เป็นผู้นำ เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร /เปิดเผยตัวตน สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/สร้างพันธมิตร  
เป็นผู้บริหารที่มีการวางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรมชาติ

**1.3 การนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตของผู้บริหารระดับสูง** จากการศึกษาพบว่า  
ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในด้านบวก ยกเว้น วิกรม กรมดิษฐ์ และ  
บุญยสิทธิ์ ที่มีการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางเป็นกลางประกอบคือ วิกรม มีลักษณะกล้าเสี่ยง/ กล้า  
ได้กล้าเสีย และบุญยสิทธิ์มีลักษณะรอบคอบ ไม่เสี่ยง

โดยผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านต่างมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน

แต่เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบจากกลุ่มตัวอย่างทุกเล่มแล้วพบว่า ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้าน พลวัตรที่มีการนำเสนอมากที่สุดในภาพรวม คือ ชอบความท้าทาย เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลง บทบาท / ปรึการทำงานตามสภาพแวดล้อม รองลงมาคือ สามารถพลิกวิกฤติเป็นโอกาส ยอมรับ ความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

นอกจากนี้ยังพบการนำเสนอคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละท่านดังนี้

- 1) ชิคเว่ เบรกเก้ เป็นผู้บริหารที่แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ
- 2) บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา เป็นผู้บริหารที่รอบคอบ ไม่เสี่ยง ทนทานต่อความโดดเดี่ยว
- 3) วิกรม กรมดิษฐ์ เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยง / กล้าได้กล้าเสีย แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ ทนทานต่อความโดดเดี่ยว

**2. วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง** ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการนำเสนอเรื่องราวของ หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กแต่ละเล่ม ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

**2.1 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง** โดยได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องออกเป็น (1) วัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ (2) วัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้สึก หรืออารมณ์ และ (3) วัตถุประสงค์ในการทำให้เกิดพฤติกรรม พบว่า วัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่องของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

- 1) หนังสือที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกหรืออารมณ์ ได้แก่ หนังสือ Sigve's way หนังสือ ศุภชัย เจียรนวนนท์ เรียบลิตี CEO ล่าฝัน...บ้าน TRUE หนังสือเต็ม 'โชค' ให้การตลาด หนังสือบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง หนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์ หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์
- 2) หนังสือที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความรู้สึกหรืออารมณ์ และทำให้เกิดพฤติกรรม ได้แก่ หนังสือ My Life as a Coach หนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน "ตัน โออิชิ" หนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์ หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน

**2.2 วิธีการกำหนดเนื้อหา ตามที่มาของเรื่องเล่า** โดยได้แบ่งที่มาของเรื่องเล่าองค์กร ออกเป็น (1) พนักงาน (2) เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูง (3) ผู้ก่อตั้งบริษัท (4) จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ (5) ผู้นำทางความคิด (6) คู่ค้าร่วม (7) ลูกค้า (8) ผลิตภัณฑ์

พบว่า หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กทุกเล่ม มีรูปแบบการใช้ที่มาของเรื่องเล่าจากหลายแหล่งประกอบกัน โดยทุกเล่มจะใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงและจุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ รองลงมาคือเรื่องเล่าจากผลิตภัณฑ์ และที่มาของเรื่องเล่าที่พบน้อยที่สุดคือ ลูกค้า โดยหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กทุกเล่มจะใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงเป็นการดำเนินเรื่องหลักหรือใช้ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวละครหลัก ยกเว้นหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรנד แบรนต์พลิกคน ที่ใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากพนักงาน เป็นการดำเนินเรื่องหลักหรือใช้พนักงานเป็นตัวละครหลัก เมื่อพิจารณาตามรายชื่อหนังสือพบว่า หนังสือที่มีที่มาของเรื่องเล่ามากที่สุด คือ หนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ” และหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ ส่วนหนังสือที่มีที่มาของเรื่องเล่าที่น้อยที่สุดคือ โชคช่วยด้วยประสบการณ์

### 2.3 รูปแบบการเรียบเรียงสาร

พบว่า หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก มีรูปแบบการเรียบเรียงสาร ในภาพรวม 2 ลักษณะคือ

1) **การจัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ** ได้แก่ หนังสือ My Life as a Coach หนังสือ Sigve's way หนังสือศุภชัย เจียรนวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE หนังสือโชคช่วยด้วยประสบการณ์ หนังสือเติม ‘โชค’ ให้การตลาด โดยเนื้อหาระหว่างหัวข้อแต่ละหัวข้อไม่มีความสัมพันธ์กัน

2) **การจัดเรียบเรียงตามลำดับเวลา** ได้แก่ หนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ” หนังสือบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง หนังสือผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจฉบับสมบูรณ หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนต์ แบรนต์พลิกคน โดยจะเล่าเรื่องตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน หรือเรียงลำดับการเล่าจากจุดที่ประสบปัญหาและอุปสรรค มาจนถึงจุดที่ประสบความสำเร็จ หรือได้รับชัยชนะ

2.4 **วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์** โดยได้แบ่งวิธีการใช้ภาษาออกเป็น (1) การเขียนแบบบรรยาย (2) การเขียนแบบพรรณนา (3) การเขียนแบบจูงใจ (4) การเขียนแบบอธิบาย (5) การเขียนแบบอภิปราย

พบว่าวิธีการนำเสนอเรื่องราว ตามวิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ในหนังสือ พ็อกเก็ตบุ๊กมี 2 รูปแบบ คือ

- 1) **หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ใช้วิธีการใช้ภาษารูปแบบเดียว** ในที่นี้คือ การเขียนแบบบรรยาย
- 2) **หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ใช้วิธีการใช้ภาษาหลายรูปแบบร่วมกัน** ซึ่งประเภทของข้อความที่พบมากที่สุดในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คือ การเขียนแบบบรรยาย รองลงมา คือ การพรรณนา และการอธิบาย

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อหนังสือพบว่า หนังสือที่มีวิธีการใช้ภาษาหลากหลายประเภทมากที่สุด คือ หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ และหนังสือ My Life as a Coach ส่วนหนังสือที่มีวิธีการใช้น้อยที่สุด โดยใช้ในการเขียนในรูปแบบการบรรยายเพียงอย่างเดียว คือ หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แรนด์พลิกคน และ Sive's Way

## 2.5 วิธีการเล่าเรื่อง

พบว่า หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมีกลวิธีในการถ่ายทอดเรื่องราวแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ

- 1) การดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก
- 2) การดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง
- 3) การเพิ่มความน่าเชื่อถือให้เรื่องที่เล่า โดยการใส่คำพูดผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่ 3 ประกอบ
- 4) การเล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบ พบว่ามีการใช้เรื่องเล่าประกอบ 4 ประเภท คือ (1)นิทาน (2) กรณีตัวอย่าง (3) เกร็ดประวัติ (4) คำพูดสนับสนุน (5) เรื่องเล่าส่วนตัว ในที่นี้ได้แก่ เรื่องเล่าประสบการณ์ เรื่องเล่าความสำเร็จ เรื่องเล่าการครอบรอบ เรื่องเล่ากิจกรรมยามว่าง
- 5) การเล่าเรื่องโดยใช้จุดจูงใจทางอารมณ์
- 6) การใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่า จากการศึกษาเนื้อหาสาระในการเล่าเรื่องของหนังสือ

พ็อกเก็ตบุ๊ก พบว่า มีการออกแบบโครงเรื่อง (Plot) มาให้มีทิศทางในการนำเสนอเป็นบวก หรือการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ความดีงาม กล่าวคือ ตัวละครสามารถเอาชนะความขัดแย้งและก้าวไปข้างหน้าได้ โดยใช้ความพยายามและความกล้าหาญ รวมถึงการสั่งสมคุณงามความดี

และพบว่า ในการเล่าเรื่องส่วนใหญ่จะใช้ตัวละครหลักเพียงตัวเดียว คือผู้บริหารระดับสูง นอกจากหนังสือเรื่อง HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน ที่เล่าเรื่องผ่านตัวละคร 2 ตัว คือ พนักงาน เป็นตัวละครหลัก และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เป็นตัวละครรอง

### อภิปรายผลการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ แบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่

- (1) คุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารระดับสูง
- (2) คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้บริหารระดับสูง
- (3) ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง
- (4) วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง
- (5) การนำแนวคิดเรื่องการประชาสัมพันธ์มาใช้ในการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหาร

ระดับสูง

#### (1) คุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารระดับสูง

เมื่อศึกษาการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในพ็อกเก็ตบุ๊ก พบแบบแผนในการนำเสนอคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงดังนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงทุกคนมีการนำเสนอคุณสมบัติบางประการเหมือนกัน อาจกล่าวได้ว่า คุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารระดับสูงในการสร้างความน่าเชื่อถือ และผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องนำเสนอคุณสมบัติพื้นฐานในการสร้างความน่าเชื่อถือให้ปรากฏ สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการจัดการภาพลักษณ์ของ Laura Morgan Robert (2004) ที่ผู้บริหารต้องมีการระบุสภาพความดีงามหรือมาตรฐานของตน (Identify Your Ideal State) ว่า อะไรคือสมรรถนะหรือความสามารถหลัก และคุณลักษณะนิสัยที่



ต้องการเปิดเผยต่อบุคคลอื่น และเป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ผู้รับสารใช้ในการตัดสินใจว่า  
 เชื่อถือของผู้ส่งสาร 3 ประการ ของ Newsom and Siegfried (1981 : 19 อ้างถึงใน สรรค์วิ วิชาชีวะ,  
 2527) ว่า ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้สามารถนำมาใช้กับงานเขียนเพื่อโน้มน้าวใจได้ โดยการถ่ายทอด  
 ลักษณะของผู้ส่งสารให้ปรากฏในสาร กล่าวคือ การเขียนต้องเสนอความจริงอันแสดงถึงคุณลักษณะ  
 ของผู้ส่งสาร และสิ่งที่เขียนต้องสอดคล้องกับการกระทำขององค์การ

ตารางที่ 5.1 แสดงคุณสมบัติพื้นฐานของการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ภาพลักษณ์	คุณสมบัติพื้นฐาน
ภาพลักษณ์ด้าน ความอบอุ่นและ ไว้วางใจได้	เป็นผู้ให้ ยอมรับความผิดพลาดและนำมาเป็นบทเรียน อ่อนน้อมถ่อมตน/ถ่อมตัว ตีตดิน มีทัศนคติในแง่บวก มีความอดกลั้นและเป็น ครูที่ดี แสดงออกถึงความเป็นธรรม/ยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม
ภาพลักษณ์ด้าน คุณสมบัติ	มีการศึกษาดี/ มีความสามารถในการคิด /มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีจิตใจใฝ่รู้ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน /อดทนต่ออุปสรรค ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาคน พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พัฒนา ระบบงาน /ลดขั้นตอนการทำงาน รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง
ภาพลักษณ์ด้าน พลวัตร	ชอบความท้าทาย เป็นผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาท /ปรับการทำงาน ตามสภาพแวดล้อม สามารถพลิกวิกฤติเป็นโอกาส ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

จากตารางที่ 5.1 เมื่อพิจารณา**คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้** ของผู้บริหารระดับสูง ในฐานะผู้เล่าเรื่อง พบว่า มีการนำเสนอคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงเพื่อสร้างความอบอุ่นและไว้ใจแก่ผู้รับสาร คือ ความเป็นคนดี มีน้ำใจ เป็นผู้ให้ มีทัศนคติในแง่บวก

นอกจากนี้ ยังพบการนำเสนอคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารระดับสูงในการยอมรับความผิดพลาด อ่อนน้อมถ่อมตน/ถ่อมตัว กล่าวคือ แม้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่การงานสูง แต่ไม่โอ้อวดความสามารถและอำนาจของตนเอง รวมทั้งยังมีความเป็นปุถุชนธรรมดาที่มีความผิดพลาด แต่ก็พร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดและแก้ไขความผิดพลาดนั้น โดยการนำเสนอคุณสมบัติดังกล่าว น่าจะส่งผลในด้านการโน้มน้าวใจและเร้าอารมณ์ให้ผู้รับสารคล้อยตามสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารได้ง่ายขึ้น เนื่องจากอิทธิพลด้านความคล้ายคลึงของตัวผู้ส่งสารที่มีความใกล้เคียง จากการแสดงความเป็นบุคคลธรรมดาเหมือนกับผู้รับสาร สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความคล้ายคลึงและความน่าเชื่อถือ (Similarity and Credibility) ที่กล่าวถึงในกรณีการ อัสวตรเดชา (2550 : 109) ว่าผู้ทำการโน้มน้าวใจที่มีฐานะเหมือนกัน อยู่ในภูมิหลังทางสังคมเดียวกัน จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกว่าคุณส่งสารมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับสภาพชีวิตของผู้รับสาร และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

เมื่อพิจารณา**คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงแล้ว** พบว่าการสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานของผู้บริหารระดับสูงนั้น มีที่มาจากการนำเสนอภาพลักษณ์เป็นผู้การศึกษาดี/ มีความสามารถในการคิด หรือมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ รักการเรียนรู้ รวมถึงภาพลักษณ์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กรและการแสวงหาคนเก่งเข้ามาพัฒนาองค์กรด้วย แต่หากผู้บริหารคนนั้นไม่ได้จบการศึกษาในระดับสูง เช่น ต้นภาสกรนที หรือบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา จะมีการนำเสนอภาพลักษณ์ในการมีความสามารถในการคิด หรือมีความคิดสร้างสรรค์ทดแทนเสมอ

เมื่อพิจารณา**คุณสมบัติย่อยในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหารระดับสูง** พบว่า มีที่มาของความน่าเชื่อถือจากการนำเสนอภาพลักษณ์การแสดงบทบาทในเชิงรุก รวมถึงมีการปรับตัวตามสถานการณ์

เมื่อพิจารณาคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารระดับสูงในภาพรวม อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทุกท่านจำเป็นต้องนำเสนอบทบาทพื้นฐานที่สำคัญใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) **ความเป็นคนดี** (2) **เป็นผู้มีความสามารถในการทำงาน** โดยมีพฤติกรรมเน้นงาน คือ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิดกลยุทธ์ และพฤติกรรมเน้นคน คือ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (3) **เป็นผู้เปลี่ยนแปลง** โดยพบการแสดงบทบาทการเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะ คือ (1) **การเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้นำเอง** จากการเปลี่ยนแปลงบทบาทตามสถานการณ์ภายนอก (การเป็น ผู้นำตามสถานการณ์) หรือการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตัวเองตามเวลา และ (2) **ลักษณะของการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในองค์กร** (Transformational Leadership) หรือสามารถทำให้ผู้ ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยสร้างการเปลี่ยนแปลงใน องค์กร เช่น การสร้างวิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่

## (2) คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้บริหารระดับสูง

เมื่อศึกษาการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในพ็อกเก็ตบุ๊ก พบ แบบแผนในการนำเสนอคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงดังนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านต่างมี คุณสมบัติเฉพาะตัวแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทในการทำงาน ดังที่แสดงในตารางที่ 5.2- 5.8 กล่าวคือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.2 แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของซิคเว่ เบรกเก้

ภาพลักษณ์	คุณสมบัติเฉพาะตัวของซิคเว่ เบรกเก้
ภาพลักษณ์ด้านความ อบอุ่นและไว้ใจได้	เป็นผู้บริหารที่รับฟังความเห็นเพื่อนำมาแก้ไข มีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน /เกลียด การดูถูกเหยียดหยาม
ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	กำหนดเป้าหมายในการทำงาน ประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม
ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ

ตารางที่ 5.3 แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของตัน ภาสกรนที

ภาพลักษณ์	คุณสมบัติเฉพาะตัวของตัน ภาสกรนที
ภาพลักษณ์ด้านความ อบอุ่นและไว้ใจได้	ภาพลักษณ์ผู้บริหารที่รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี
ภาพลักษณ์ด้าน คุณสมบัติ	เป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจโลก มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มองหาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ เน้นการสร้าง ความแตกต่าง กำหนด เป้าหมายในการทำงาน
ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	-

ตารางที่ 5.4 แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของโชค บูลกุล

ภาพลักษณ์	คุณสมบัติเฉพาะตัวของโชค บูลกุล
ภาพลักษณ์ด้านความ อบอุ่นและไว้ใจได้	-
ภาพลักษณ์ด้าน คุณสมบัติ	เป็นผู้บริหารที่มีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ องค์กร / เปิดเผยตัวตน สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/สร้างพันธมิตร มีการจัดการความรู้
ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	-

ตารางที่ 5.5 แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา

ภาพลักษณ์	คุณสมบัติเฉพาะตัวของบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา
ภาพลักษณ์ด้านความ อบอุ่นและไว้ใจได้	มีภาพลักษณ์ผู้บริหารที่เก็บตัว ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง
ภาพลักษณ์ด้าน คุณสมบัติ	เป็นผู้บริหารที่สร้างกิจการอย่างเป็นขั้นตอน มีไหวพริบในการทำธุรกิจ / มองหาโอกาส สร้างตลาดใหม่ ๆ มีการจัดการความรู้
ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	รอบคอบ ไม่เสี่ยง ทนทานต่อความโดดเดี่ยว

ตารางที่ 5.6 แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของศุภชัย เจียรนวนนท์

ภาพลักษณ์	คุณสมบัติเฉพาะตัวของศุภชัย เจียรนวนนท์
ภาพลักษณ์ด้านความ อบอุ่นและไว้ใจได้	เป็นผู้บริหารที่อดทนอดกลั้น พร้อมรับฟังคำชี้แนะ
ภาพลักษณ์ด้าน คุณสมบัติ	เป็นผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์เป็นผู้ประสานงาน คิดนอกกรอบ เน้นการ สร้างความแตกต่าง
ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	-

ตารางที่ 5.7 แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของสันติ ภิรมย์ภักดี

ภาพลักษณ์	คุณสมบัติเฉพาะตัวของสันติ ภิรมย์ภักดี
ภาพลักษณ์ด้านความ อบอุ่นและไว้ใจได้	-
ภาพลักษณ์ด้าน คุณสมบัติ	เป็นผู้นำที่มีความเฉียบขาด เป็นผู้ประสานงาน วางนโยบายในการ บริหารอย่างโปร่งใส เป็นธรรม
ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	-

ตารางที่ 5.8 แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของวิกรม กรมดิษฐ์

ภาพลักษณ์	คุณสมบัติเฉพาะตัวของวิกรม กรมดิษฐ์
ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้	เป็นผู้บริหารที่มีความกตัญญู รู้จักตอบแทนบุญคุณ มีความเป็นนักเลงที่ต้องการเอาคืนเมื่อถูกทำร้าย มีภาพลักษณ์การเป็นผู้ให้เพื่อไปบาป รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีจิตใจเปิดกว้างรักผู้คน /เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม
ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ	เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีระเบียบวินัยในการใช้ชีวิต / มีวินัยในการใช้เงิน เป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจโลก เป็นผู้บริหารที่มีการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ เป็นผู้ประชาสัมพันธ์องค์กร /เปิดเผยตัวตน สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน/สร้างพันธมิตร วางนโยบายในการบริหารอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม
ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร	กล้าเสี่ยง / กล้าได้กล้าเสีย ทนทานต่อความโดดเดี่ยว แสดงออกซึ่งความกล้าในการตัดสินใจ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Derek Lee Armstrong และ Kam Wai Yu (1996:16) ซึ่งได้แนะนำ **เทคนิคการสร้างภาพลักษณ์** (Image Factoring Technique) ให้ประสบความสำเร็จ คือ ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง แต่ต้องมีลักษณะเฉพาะตัวและมีความแตกต่าง นอกจากนี้ภาพลักษณ์ที่สร้างยังต้องมีลักษณะเฉพาะที่สนับสนุนความเป็นตัวของตัวเอง

### (3) ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

แม้ว่าผู้เขียนหรือผู้ถ่ายทอดเรื่องราวในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก จะใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในด้านบวกเป็นหลัก แต่ยังพบการใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านลบและเป็นกลาง ดังนี้

ตารางที่ 5.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนำเสนอภาพลักษณ์และการใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์	ทิศทางการนำเสนอ		
	ลบ	เป็นกลาง	บวก
ภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไวใจได้	*	*	*
ภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัติ			*
ภาพลักษณ์ด้านพลวัตร		*	*

ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดเรื่องหน้าที่ของผู้สร้างภาพลักษณ์ของเสรี วงษ์มณฑา (2541:19-21) ที่กล่าวถึง หน้าที่ของผู้สร้างภาพลักษณ์ว่า จะต้องให้ข้อเท็จจริงที่เป็นบวก (Positive Fact) รวมทั้งแสวงหาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Pieces of Fact) ที่เป็นบวก นำเสนอต่อกลุ่มเป้าหมาย หรือเผยแพร่ต่อสาธารณชนให้มากที่สุด เพื่อจะก่อให้เกิดทัศนคติที่เป็นบวก (Positive Attitude) รวมถึง การชักชวนให้กลุ่มเป้าหมายใช้มาตรการในการประเมินที่จะก่อให้เกิดลักษณะเป็นบวกต่อสินค้า ต่อบุคคล ต่อองค์กร หรือต่อสิ่งของที่องค์กรต้องการสร้างภาพลักษณ์

นอกจากนี้ เมื่อนำแนวคิดเรื่องการโน้มน้ำหนัก เรื่องการทำให้เด่นขึ้น (Intensification) และการทำให้ไม่สลักสำคัญ (Downplaying) ที่กล่าวถึงใน อรวรรณ ปิณฑน์โอวาท (2549 : 212) มาใช้ในการศึกษาการนำเสนอคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ในการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหาร



ระดับสูงนั้น ผู้เขียนหรือผู้เล่าเรื่อง มีทางเลือก 2 ทางในการนำเสนอคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง คือ

- ทางเลือกที่ 1 ใช้การนำเสนอซ้ำ ๆ เพื่อให้เด่นขึ้น (Repetition) โดยเฉพาะการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางบวก
- ทางเลือกที่ 2 คือเลือกไม่พูดถึงคุณสมบัตินั้นเลย (Omission) แทนการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางที่เป็นลบ หรือเป็นกลาง

แต่กลับพบว่า ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมีการเลือกใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ที่เป็นลบ และทิศทางที่เป็นกลางในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ และเลือกใช้ทิศทางการนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางที่เป็นกลาง กับภาพลักษณ์ด้านพลวัตรของผู้บริหาร ทั้งที่ผู้ส่งสารสามารถละเว้นไม่พูดถึงได้นั้น

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้เขียนเลือกกล่าวถึงคุณสมบัติ ในด้านลบและด้านที่เป็นกลาง เพื่อ “เติมเต็ม” การเล่าเรื่อง ทำให้การนำเสนอเรื่องราวมีความน่าสนใจ รวมถึงเพื่อสร้างความแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงท่านอื่น ๆ ทำให้ผู้อ่านเกิดการจดจำผู้บริหารระดับสูงท่านนั้นได้ โดยเรื่องเล่าเหล่านั้น ต้องสามารถอธิบายการนำเสนอคุณสมบัติด้านลบได้ หรือแสดงจุดทดแทนในด้านที่เป็นบวก หรืออธิบายเหตุผล เช่น

นักธุรกิจหลายคนเลือกสร้างชื่อเหมือนสร้างแบรนด์สินค้า สร้างมูลค่าเพิ่มให้ตัวเองด้วยการออกสื่อ แต่สำหรับบุญยสิทธิ์ เขาเลือกที่จะเร่ร่อนขาย ปิดใจ ซ่อนคมดุจพญามังกรที่ซ่อนตัวอยู่ในถ้ำใต้บาดาล บุญยสิทธิ์ไม่ใช่นักพูด หากแต่เป็นนักปฏิบัติที่ใช้การกระทำแทนคำพูด เขาพูดหลังสิ่งที่เขากระทำเห็นผลแล้วเท่านั้น (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 375)

บุคลิกลักษณะอย่างหนึ่งที่ดูจะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบุญยสิทธิ์ คือหากโปรเจกต์ไหนยังไม่สำเร็จ เขาจะไม่พูดโฆษณาให้ใครฟัง ด้านหนึ่งเขาเป็นผู้นำที่ถ่อมตัวอย่างมาก พลิกอีกด้าน นี่อาจเป็นการตกผลึกจากปรัชญาที่ได้จากการเล่นหมากล้อม (โกะ) ผู้ที่เคยผ่านการเล่นหมากล้อม ย่อมรู้ว่าทุกเม็ดหมากของคู่ต่อสู้ที่วางลงทุกตำแหน่งบนกระดาน ย่อมพลิกแพลงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ตลอดเวลา ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงยากจะหยั่งถึง หากด่วนพูดไปเสียก่อน ครั้นไม่เป็นไปตามที่พูดก็ย่อมเกิดความเสียหายมากกว่า (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล- ผู้เรียบเรียง, หน้า 300)

ข้อความข้างต้นเป็นการอธิบายคุณสมบัติเฉพาะตัวของ คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ในการเป็นผู้บริหารที่เก็บตัว ไม่ค่อยแสดงออก (การนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางเป็นกลาง) ว่ามีแนวคิดมาจากการวางหมากล้อม ทำให้ผู้นำจำเป็นต้องมีความรอบคอบในการกระทำ เมื่อทำสำเร็จแล้วจึงค่อยพูด (การนำเสนอเรื่องราวที่เป็นบวก

แน่นอนครับ ผมตามเช็คว่าอย่างใกล้ชิดว่าคู่รักคู่แค้นของผมจะมาเมืองไทยเมื่อไหร่ กะว่าจะหาโอกาสสั่งสอนอย่างเบาๆ ให้รู้จักฤทธิ์ของลูกผู้ชายเมืองกาญจน์ ที่ “ฆ่าได้พยายามไม่ได้” เสียบ้าง โอกาสนั้นก็มาถึง...ผมส่งนักเลงมือดีถึง 3 คนไปคอยดักคุณพอลที่หน้าโรงแรม แต่เหมือนไม่รู้ คุณพอลไม่เคยที่จะออกมาเดินเล่นหรือช้อปปิ้งนอกโรงแรมคนเดียวเลย..และไม่ใช่แค่ครั้งเดียว แต่คุณพอลมาเมืองไทยตั้ง 3-4 ครั้ง แต่ทุกครั้งก็เป็นเช่นนี้ จนในที่สุด ผมเป็นฝ่ายล้มเลิกความคิดที่หยอกเฝ้าคุณพอลเพื่อฝากเป็นความจำสัก 2-3 แผลไว้เป็นที่ระลึก (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 134)

จิตมนุษย์นั้นต้องหมั่นฝึกฝน เพราะหากขาดการควบคุมหรือไม่ฝึกให้คิดดี- ทำดี ความชั่วจะเข้ามาครอบงำได้ง่าย จิตมนุษย์เหมือนน้ำที่มักไหลลงสู่ที่ต่ำเสมอ ตัวผมเองเติบโตขึ้นมาในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความรุนแรงและการฆ่าฟัน เพราะจังหวัดกาญจนบุรีเมื่อห้าสิบกว่าปีก่อน ยังอยู่ในสภาพบ้านป่าเมืองเถื่อน นิยมตัดสินปัญหาด้วยกำลังหรืออาวุธ สามารถฆ่ากันได้ง่ายดายเพียงเพราะมีอารมณ์ชั่ววูบหรือคำพูดที่ผิดหูแค่คำสองคำ (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 361-362)

เมื่ออารมณ์ค่อยเย็นลงและเมื่อเวลาผ่านไปนานขึ้น ความเคียดแค้นขุนเคืองก็พลอยคลายลง...อันที่จริงแล้วหากจะคิดว่าเป็นโชคดีของคุณพอล แครมบี้ คงจะได้ และต้องถือว่าเป็นบุญของผมด้วยเช่นกันที่ไม่ไปทำอะไรโง่ ๆ และแย ๆ ลงไป เพราะมีเช่นนั้น อนาคตอันสดใสเรื่องรองคงดับวูบไปแล้ว (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 134)

ข้อความข้างต้นเป็นการอธิบายคุณสมบัติเฉพาะตัวของ คุณวิกรม กรมดิษฐ์ ในด้านการมีภาพลักษณ์เป็นนักเลง (การนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางเป็นลบ) จากพื้นฐานในวัยเยาว์ที่เติบโตขึ้นในจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งสมัยนั้นยังเป็นบ้านป่าเมืองเถื่อน ทำให้คุ้นชินกับการใช้ความรุนแรง โดยอาจเรียกง่าย ๆ ว่าเป็น “เป็นนักเลงกาญจน์” ทำให้ต้องการแก้แค้นเมื่อถูกเอาเปรียบ (การให้เหตุผลอธิบายที่มาของการนำเสนอภาพลักษณ์) แต่สุดท้ายก็เลือกที่จะให้อภัย เพื่อฝึกฝนตนเองให้ “เป็นคนดี” (การเติมเต็มเรื่องราวที่เล่าให้สมบูรณ์และสอดคล้องกับโครงเรื่องหลักคือ “ผมจะเป็นคนดี”)

นอกจากนี้ ยังเป็นที่น่าสังเกตว่า ในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านคุณสมบัตินั้นไม่มีการนำเสนอในทิศทางที่เป็นลบ หรือที่ทิศทางที่เป็นกลางเลย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้เขียนหรือผู้เรียบเรียงต้องการสร้างความรู้สึกด้านบวกกับผู้บริหารระดับสูงในด้านความสามารถเป็นหลัก ในฐานะผู้นำองค์กรผู้มีความสามารถในการบริหารงาน และเลือกใช้ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ที่เป็นลบ และทิศทางที่เป็นศูนย์ ในการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านความอบอุ่นและไว้ใจได้ หรือการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านพลวัตรในทิศทางที่เป็นกลางแทน เพราะไม่ทำให้เกิดความบกพร่องในด้านความสามารถในการบริหารงาน

#### (4) วิธีการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง

##### - วัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง

ผลการศึกษาพบว่า หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความรู้สึก หรืออารมณ์ ได้แก่ หนังสือ Sigve's way หนังสือศุภชัย เจียรวนนท์ เรียลตี้ CEO ล่าฝัน...ปั้น TRUE หนังสือเติม 'โชค' ให้การตลาด หนังสือ บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง หนังสือ ผมจะเป็นคนดี ก่อร่างสร้างธุรกิจ ฉบับสมบูรณ์ และหนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะ ได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์

และหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความรู้สึก หรืออารมณ์ และทำให้เกิดพฤติกรรม ได้แก่ หนังสือ My Life as a Coach หนังสือ ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน "ตันโออิชิ" หนังสือ โชคช่วยด้วยประสบการณ์ และหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน

แสดงว่าหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กส่วนใหญ่จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความรู้สึก หรืออารมณ์จากการถ่ายทอดเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับ Boas Shamir และคณะ (2005) ที่พบว่าเรื่องเล่าเกี่ยวกับชีวิตบุคคล สามารถแสดงตัวตนของผู้เล่า (Storyteller's Identity) และผู้นำทราบว่าการเล่าชีวิตประจำวันนั้นสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้อ่านและสามารถถ่ายทอดการรับรู้ตัวตนได้ จึงประกอบสร้างและถ่ายทอดชีวิตประจำวันเพื่อช่วยสนับสนุนและให้เหตุผลต่อการแสดงบทบาทผู้นำ

และมีหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กบางเล่มที่มีวัตถุประสงค์ในการทำให้เกิดพฤติกรรมผ่านการกระตุ้นให้ผู้อ่านเกิดการเปลี่ยนแปลงและจูงใจให้เกิดการทำในอนาคต ผ่านการถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงโดยหยิบยกตัวเองมาเป็นกรณีตัวอย่างพร้อมกับการให้เหตุผลเพื่อจูงใจผู้อ่านว่าทำไมถึงต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการปรับตัวให้อยู่รอด ดังกรณีการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของแบรนด์ Happy ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะ “คนต้นเรื่อง” ทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารที่ดีที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นจากการแสดงวิสัยทัศน์ในการทำงานของบริษัทออกไปสู่สาธารณชนภายนอกได้

### - การใช้ที่มาของเรื่องเล่า

พบว่าหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมีรูปแบบการใช้ที่มาของเรื่องเล่าจากหลายแหล่งประกอบกัน คือ ทุกเล่มใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงและจุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ ที่มาของเรื่องเล่าที่พบมากในลำดับรองลงมาคือเรื่องเล่าจากผลิตภัณฑ์ และที่มาของเรื่องเล่าที่พบน้อยที่สุดคือ ลูกคำ ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นหนังสือที่นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง ส่วนสาเหตุของการนำเสนอเรื่องราวที่เป็นจุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤตินั้น น่าจะเป็นเพราะเหตุการณ์ดังกล่าวมีส่วนช่วยให้การดำเนินเรื่องน่าสนใจ และเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในเรื่อง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงขึ้น และพัฒนาสถานการณ์ของบริษัทให้เปลี่ยนแปลงไปในทางดี

ทั้งนี้ การใช้ที่มาของเรื่องเล่าจากหลายแหล่งประกอบกันนั้น สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความมีพลังของผู้ส่งสาร (Power) ของ Bettinghaus (1980 : 100) ที่กล่าวว่า ผู้ส่งสารที่มีข้อมูลมากที่สุดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะเป็นผู้ส่งสารที่มีพลัง หรือกล่าวได้ว่า ถ้าผู้เขียนสามารถเสนอเรื่องราวโดยแสดงหลักฐานให้มากที่สุด ข้อเขียนนั้นจะมีพลังในการโน้มน้าวใจ และสอดคล้องกับ McGuire (1973 : 231 อ้างถึงในสรรครวี คชาชีวะ, 2527) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า ผู้รับสารจะต้องรับรู้ในเรื่องความรู้ของผู้ส่งสาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการเขียนนั้น ผู้เขียนควรแสดงความรู้ในเรื่องที่เขียนให้เด่นชัด อาจโดยการแสดงหลักฐานและเขียนด้วยความรู้จริง

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่าหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงเป็นการดำเนินเรื่องหลักหรือใช้ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวละครหลัก ยกเว้นหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์แบรนด์พลิกคน ที่ใช้เรื่องเล่าที่มีที่มาจากพนักงานเป็นการดำเนินเรื่องหลักหรือใช้พนักงานเป็นตัวละคร

หลัก เนื่องจากเป็นเรื่องเล่าที่ถ่ายทอดมาจากมุมมองของผู้เขียนซึ่งเป็นพนักงานของ TAC แสดงว่าผู้เขียนสามารถเลือกใช้มุมมองในการถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงและองค์กรจากมุมมองของพนักงานได้ รวมถึงยังสามารถใช้มุมมองของผู้เขียนเองในการเล่าเรื่อง เช่น หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ ซึ่งคุณจิตรา ก้อนันทเกียรติ ใช้รูปแบบการเขียนแบบสารคดี และเล่าเรื่องผ่านมุมมองของ “ผู้เขียน” โดยผู้เขียนเป็นผู้รวบรวมและปะติดปะต่อเรื่องราวในการสร้างแบรนด์สิงห์ทั้งหมดเข้าด้วยกัน

สอดคล้องกับผลการศึกษาเมื่อพิจารณาตามรายชื่อหนังสือ ที่พบว่าหนังสือที่มีที่มาของเรื่องเล่ามากที่สุด คือ หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ และหนังสือชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ” เนื่องจากหนังสือเล่มแรก คือ แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ มีรูปแบบการเขียนแบบสารคดี ที่ผู้เขียนรวบรวมข้อมูลจากการอ้างอิงแหล่งข้อมูล (Source) หลายแหล่ง และหนังสือเรื่องชีวิตนี้ไม่มีทางตัน “ตัน โออิชิ” เป็นหนังสือประเภทบทความที่ผู้เขียนใช้การสัมภาษณ์บุคคลใกล้ชิดของคุณตัน คั่นระหว่างแต่ละบทความ ซึ่งการอ้างอิงแหล่งข้อมูลจากหลายแหล่งนั้นน่าจะเป็นเพราะผู้เขียนต้องการให้รายละเอียดข้อมูลผ่านบุคคลที่ 3 เพิ่มเติม เพื่อให้สามารถถ่ายทอดเรื่องราวในภาพรวมอย่างชัดเจน จนผู้อ่านเห็นภาพ เพิ่มความน่าสนใจและความน่าเชื่อถือในการเล่าเรื่อง

ส่วนหนังสือที่มีที่มาของเรื่องเล่าน้อยที่สุด คือ โชคช่วยด้วยประสบการณ์ เนื่องจากมีรูปแบบการเขียนแบบบทสัมภาษณ์ ทำให้เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นการแสดงทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ

#### - รูปแบบการจัดเรียงเรียงสาร

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีรูปแบบการเรียงเรียงสาร ใน 2 ลักษณะคือ (1) การจัดเรียงเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ (2) การจัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา สำหรับหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่มีการจัดเรียงเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อพบว่า เนื้อหาระหว่างหัวข้อแต่ละหัวข้อไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนหนังสือที่มีการจัดเรียงเรียงตามลำดับเวลา จะเล่าเรื่องตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ในกรณีที่เป็นหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับบุคคล ก็เรียงลำดับการเล่าตั้งแต่สมัยเด็กจนเข้าสู่วัยทำงาน หรือตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจแรกมาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมาก จากนั้นจึงพัฒนามาเป็นธุรกิจปัจจุบัน และในกรณีที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแบรนด์และความเป็นมาจะเรียงลำดับการเล่าจากจุดที่ประสบปัญหาและอุปสรรค

มาจนถึงจุดที่ประสบความสำเร็จ หรือได้รับชัยชนะ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าวิธีการจัดเรียงเรียงสาร  
จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับเนื้อหาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจและการจดจำ และเป็นการจัดเรียง  
เรียงสารเพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นภาพการแสดงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากการบอก  
เล่าเรื่องราวเป็นลำดับเวลา หรือมองเห็นความเปลี่ยนแปลงในขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น เช่น ลำดับ  
การจัดเรียงเรียงสารของหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคนซึ่งมีการจัดเรียงเรียงเนื้อหา  
สารตามลำดับเวลาดังนี้

ภาพที่ 5 แสดงลำดับการจัดเรียงเรียงสาร ของหนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แบรินด์พลิกคน

<p><b>ภาคที่ 1</b> <b>จุดเริ่มต้น</b> เนื้อหาเกี่ยวกับการ เริ่มต้นทำงานที่ TAC ของคุณธนา</p>	<p><b>ภาคที่ 2</b> <b>จุดต่ำสุดของแตก</b> เนื้อหาเกี่ยวกับปัญหา ของ TAC ในขณะนั้น</p>	<p><b>ภาคที่ 3</b> <b>สองจุดสองซีอีโอ</b> เนื้อหาเกี่ยวกับการ แสดงบทบาทของซีอีโอ ในการแก้ปัญหา และ ความร่วมมือร่วมใจ ของพนักงานในการ ทำงาน ซึ่งเป็นที่มาของ การเปลี่ยนแปลง ภาพลักษณ์แบรนด์ และสร้างแบรนด์ Happy ขึ้นมาใหม่</p>	<p><b>ภาคที่ 4</b> <b>แฮปปี้</b> เนื้อหาเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการ สร้างแบรนด์ใหม่ ทั้งที่องค์กรมีทรัพยากร เท่าเดิม แต่สามารถ สร้างผลลัพธ์ใหม่ได้ จากการเปลี่ยนแปลง วิถีคิด ซึ่งส่วนหนึ่งเป็น ผลมาจากการปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์กรของ คุณชិคว์</p>
--	---	--	---

## - วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์

จากผลการศึกษาพบว่า วิธีการกำหนดเนื้อหาตามวิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์ ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กมี 2 รูปแบบ คือ (1) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ใช้วิธีการใช้ภาษารูปแบบเดียว ในที่นี้คือการเขียนแบบบรรยาย (2) หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กที่ใช้วิธีการใช้ภาษาหลายรูปแบบร่วมกัน ซึ่งประเภทของข้อความที่พบมากที่สุดในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คือ การเขียนแบบบรรยาย รองลงมา คือ การพรรณนา และการอธิบาย ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องประเภทของการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ของอุบลวรรณ ปิติพัฒนะโฆษิต (2545) ที่กล่าวว่า ข้อความที่ใช้เขียนในงานประชาสัมพันธ์นิยมใช้ข้อความหลาย ๆ ประเภทผสมผสานกันแล้วแต่ละจุดมุ่งหมายของการเขียนเรื่องนั้น ๆ

ทั้งนี้ สาเหตุที่หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กใช้วิธีการเขียนแบบบรรยายเป็นหลัก น่าเป็นเพราะการเขียนบรรยายเป็นการเขียนเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ เป็นการเล่าเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเรียบเรียงเรื่องราวตามลำดับเหตุการณ์หรือการให้ความรู้เป็นลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตามรายชื่อหนังสือพบว่า หนังสือที่มีวิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์หลากหลายประเภทมากที่สุด คือ หนังสือแพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไร plus ความรู้จากสิงห์ ซึ่งเป็นหนังสือที่เขียนในรูปแบบสารคดี โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการเขียนเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า โดยให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์สิงห์ในฐานะเป็นแบรนด์ที่มีประวัติความเป็นมายาวนาน และหนังสือ My Life as a Coach ซึ่งเป็นหนังสือที่เขียนในรูปแบบบทความ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการเขียนเพื่อกระตุ้นความคิดของผู้อ่านเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และชักจูงให้เกิดการกระทำในอนาคต ส่วนหนังสือที่มีวิธีการใช้น้อยที่สุด โดยใช้ในการเขียนในรูปแบบการบรรยายเพียงอย่างเดียว คือ หนังสือ HAPPY คนพลิกแบรนด์ แรนด์พลิกคน และ Sive's Way ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า วิธีการใช้ภาษาขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้เขียนเอง ในการเลือกใช้ภาษาให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ในการเขียน สอดคล้องกับ มนวิภา วงรุจิระ (2548) ที่กล่าวว่า ข้อเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์บางชิ้น สามารถผสมผสานลีลาการเขียนหลายประเภทเข้าด้วยกันในงานชิ้นหนึ่ง ขึ้นกับลีลาเฉพาะตัวของผู้เขียน วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์และการนำงานเขียนนั้นไปใช้ประโยชน์

## - วิธีการเล่าเรื่อง

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ส่งสารสามารถนำจุดดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก หรือดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง และการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้เรื่องที่เล่าโดยการใช้นิทานผู้เชี่ยวชาญ หรือบุคคลที่ 3 ประกอบ หรือการเล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบและการเล่าเรื่องโดยใช้จุดมุ่งใจทางอารมณ์ รวมถึงการใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่าโดยใช้ตัวละครและความขัดแย้งมาใช้ในการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ได้ เพื่อสร้างความน่าสนใจของเรื่องราวและทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจ จดจำ และคล้อยตามสารนั้นมากที่สุด โดยกลวิธีการเล่าเรื่องนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ขึ้นอยู่กับตัวผู้ส่งสารเองในการเลือกใช้วิธีการเล่าเรื่องให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า สารในการเล่าเรื่องของกลุ่มตัวอย่าง จะมีการออกแบบโครงเรื่องมาให้มีทิศทางในการนำเสนอเป็นบวกหรือการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ความดีงาม กล่าวคือ ตัวละครสามารถเอาชนะความขัดแย้งและก้าวไปข้างหน้าได้ โดยใช้ความพยายามและความกล้าหาญ รวมถึงการสั่งสมคุณงามความดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับรูปแบบการจัดเรียงเรียงสาร ซึ่งมีการจัดเรียงเรียงสารให้ผู้อ่านมองเห็นความเปลี่ยนแปลงในขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น หรือมองเห็นภาพการแสดงผลบทบาทของผู้บริหารระดับสูงได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในภาพรวม ที่มักจะนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารในทิศทางบวกเป็นหลัก จึงเป็นไปตามแนวคิดของกาญจนา แก้วเทพ (2544) ซึ่งกล่าวว่า หน้าที่หลักของการเล่าเรื่องคือ ทำหน้าที่ถ่ายทอดจินตนาการ และความสนุกสนาน เพลิดเพลิน ช่วยให้ผู้รับสารเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้น การเล่าเรื่องจึงทำหน้าที่ค้นหา เปิดเผย เสนอเรื่องจริง รวมทั้งการโน้มน้าวใจ ซึ่งทำให้การเล่าเรื่องต้องเรียงเรียงถ้อยคำ มีรูปแบบและวิธีการเล่าที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ การเล่าเรื่องยังช่วยให้ผู้รับสารสามารถสร้างความหมายด้วยการปะติดปะต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ละส่วนเสี้ยวให้รวมเข้ามาเป็นเรื่องเดียวกันจนเข้าใจได้

### (5) การนำแนวคิดเรื่องการประชาสัมพันธ์มาใช้ในการนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

เนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องการศึกษาวิธีการในการถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มีความน่าสนใจและมีความน่าเชื่อถือ ดังนั้น นอกจากการสร้างความสำเร็จในการเล่าเรื่องแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง ต้องสร้างความน่าเชื่อถือของ



เรื่องราวที่เล่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องจุดสำคัญที่สุดในการใช้ภาษาเขียนสำหรับงาน  
 ประชาสัมพันธ์ของรุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2538) คือ เขียนอย่างไรให้ผู้อ่านเกิดความคิดเห็นคล้อยตาม  
 ศรัทธา และประทับใจในความทรงจำ เพราะหากได้อ่านแล้วผ่านเลยไป ไม่มีอะไรเหลือติดอยู่ในใจเลย  
 เท่ากับว่าข้อเขียนนั้นขาดคุณค่าและประโยชน์ในเชิงการประชาสัมพันธ์

โดยเมื่อนำแนวคิดเรื่องการการโน้มน้าวใจโดยใช้หลักฐานของอรวรรณ ปิลาพันธ์โอภาส (2549)  
 ซึ่งกล่าวถึงการให้หลักฐานในการโน้มน้าวใจว่าเป็นการสร้างสารวิธีหนึ่งที่สำคัญมาก และถูกนำมาใช้  
 เพื่อพัฒนาเรื่องราวหรือข้อความที่เราจะโน้มน้าวใจให้เข้าใจแจ่มชัดยิ่งขึ้น มีน้ำหนักมากขึ้น ประกอบ  
 กับแนวคิดในการสร้างภาพลักษณ์ด้วยการประชาสัมพันธ์ของ Al Ries และ Laura Ries (2002) ที่ได้  
 กล่าวถึง ความแตกต่างของการสื่อสารเพื่อการโฆษณา กับการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ ว่า การ  
 โฆษณานั้นสนุกและน่าสนใจ แต่ไม่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ นอกจากนั้นด้วยความเป็นศิลปะของงาน  
 โฆษณา จึงทำให้ความสามารถในการสื่อคุณประโยชน์ลดน้อยลง ในขณะที่การประชาสัมพันธ์ เป็น  
 การสร้างการยอมรับอย่างช้า ๆ แต่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้มากกว่า ด้วยวิธีการนำเสนอข้อมูล  
 ผ่านบุคคลที่ 3 หรือสื่อมวลชน เช่นเดียวกับการนำเสนอคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งควรใช้  
 ที่มาของเรื่องเล่าจากบุคคลที่ 3 ประกอบ เพื่อให้เรื่องราวที่เล่ามีความน่าเชื่อถือ หรือผู้เขียนอาจ  
 อธิบายรายละเอียดของเรื่อง เพื่อสร้าง **ความเหมือนจริง (Plausibility) และความเป็นไปได้**  
**(Probability)** ให้เกิดขึ้น ด้วยการยกตัวอย่างหรือให้รายละเอียดของเรื่องเล่าเพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพ  
 ตาม ดังเช่นการนำเสนอคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ

- การนำเสนอคุณสมบัติด้วยตัวเอง

ข้อดีในตัวของผมเองคือต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานการดำเนินชีวิต  
 ไม่ปิดกั้น ไม่ทำตัวเหมือนชาลันด้วย การเปิดใจรับสิ่งใหม่ยอมทำให้เราเรียนรู้ได้อย่างไม่จบสิ้น ยิ่งเราไม่รู้  
 ยิ่งต้องฟังความเห็นของคนอื่นมากขึ้นด้วย ทุกอย่างเริ่มต้นจากศูนย์และค่อย ๆ นับหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ  
 (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 222)

- การนำเสนอคุณสมบัติผ่านบุคคลที่ 3

เสียเป็นคนเรียนรู้ไม่หยุด มองหาสินค้าใหม่ ๆ ตลอดเวลา ตรงนั้นตรงนี้ เวลาไปเยี่ยมแต่ละบริษัท  
 ผมสังเกตดูเวลาเสียไปคุยกับบริษัทต่าง ๆ เสียจะไม่ได้คุยเรื่องไร้สาระ เสียจะถามคุณมีโปรดักส์อะไร แล้ว  
 อนาคตจะทำอะไร เป็นการเรียนรู้ทั้งหมด (นพ.มงคล ณ สงขลา, หน้า 291)

- การขยายรายละเอียดของเรื่องเล่าให้ผู้อ่านเห็นภาพ

บุญยสิทธิ์เขาเป็นคนที่สนใจอะไรแล้วเอาจริงเอาจังมาก เมื่อก่อนตอนเป็นเด็ก นาฬิกาที่เรือนที่เรือนนี้แกะออกมาดูหมด และถ้าต่อกลับไม่ได้ก็ห่อเอาไว้ แล้วพยายามหาวิธีประกอบจนได้ จนเป็นช่างนาฬิกาประจำบ้าน (ศิรินา ปวโรฬารวิทยา, หน้า 62)

- การสื่อสารในลักษณะการโฆษณา

เมื่อการงานมากขึ้น ก็ต้องเรียนรู้ที่จะไว้ใจคนอื่น ๆ มากขึ้นเป็นลำดับ เพราะมีอะนั่นแล้ว คงเป็นไปได้ไม่ได้ที่จะสามารถขยายงานได้ งานบางอย่างต้องทำเองก็ต้องจัดให้ถูกและดี บางอย่างให้คนอื่นทำได้ก็จัดการแบ่งกันไป และอะไรที่คนอื่นเขาทำได้ดีแล้วก็ไม่ต้องไปแย่งเขาทำ องค์กรก็จะมีความมั่นคง แข็งแรง ก้าวหน้ามากขึ้น ตรงนี้เป็นเรื่องที่ผมจะต้องใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้คน (สิ่งเหล่านี้จะค่อย ๆ สั่งสมจากประสบการณ์) การหลอกตัวเองแบบแก้แค้นโบราณไม่ส่งผลดีต่อผมด้วยประการทั้งปวง เหนื่อยกายเหนื่อยใจ งานไม่ขยาย โอกาสประสบความสำเร็จอาจมีแค่ระดับหนึ่งแต่ไม่สูงมาก เปรียบไปแล้วไม่ผิดอะไรกับการที่ถ้าผมเปิดร้านขายก๋วยเตี๋ยว ก็จะได้เป็นแค่เจ้าแกร้านก๋วยเตี๋ยวเท่านั้น (วิกรม กรมดิษฐ์, หน้า 101)

- การสื่อสารในลักษณะการประชาสัมพันธ์

วิธีบริหารของคุณซิคเว่เหมือนไม่บริหาร คุณซิคเว่ชอบบอกพวกเราเสมอว่า เขาเป็นโค้ชที่คอยดูแลสารทุกข์สุกดิบของผู้เล่นและหาผู้เล่นที่เก่ง ๆ มาในตำแหน่งที่ต้องการและค่อยสร้างพัฒนาการให้เติบโตไปพร้อมองค์กร ซึ่งคุณซิคเว่ก็ทำอย่างนั้นจริง ๆ เป็นซีอีโอที่ไว้ใจลูกน้องมาก ๆ พยายามที่จะเป็นผู้นุ่่มติงานให้น้อยที่สุด ไม่เคยดูภาพยนตร์โฆษณาก่อนฉายจริง ไม่เคยสงสัยหรือไม่เคยต้องการรับรู้แผนการตลาดในรายละเอียด แต่ถ้ามีปัญหาที่เดินเข้าไปถามได้ทุกเวลาทุกที่ (HAPPY คนพลิกแบรนด์แบรนด์พลิกคน-ธนา เขียรอัจฉริยะ, หน้า 133 -136)

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ข้อค้นพบจากการวิจัย

แม้ว่าการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารด้วยการเขียนอย่างสร้างสรรค์นั้นไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำเสนอเรื่องราวให้มีทั้งความน่าเชื่อถือและความน่าสนใจประกอบกันบนพื้นฐานของความเป็นจริง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบแนวทางเบื้องต้นในการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารด้วยการเขียนอย่างสร้างสรรค์ดังนี้

**แนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารด้วยการเขียนอย่างสร้างสรรค์** ประกอบด้วยการนำเสนอภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง และการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือ

1) **การนำเสนอภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง** ผู้ส่งสารควรวิธีการนำเสนอภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง โดยใช้รูปแบบการนำเสนอต่อไปนี้อย่างครบถ้วน ได้แก่

### - การแสดงคุณลักษณะพื้นฐาน

ถึงแม้ว่าภาพลักษณ์และคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนไม่มีรูปแบบที่ตายตัว และมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของกิจการและบริบทในการทำงาน แต่ในการสื่อสารกับสังคมภายนอก ผู้นำเสนอภาพลักษณ์ ควรนำเสนอคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารระดับสูงเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารงาน รวมถึงความน่าเชื่อถือของผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้ส่งสาร เป็นพื้นฐานก่อน

- **การระบุคุณลักษณะเฉพาะตัว** อันเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารเกิดความแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงคนอื่น ๆ อันจะทำให้เกิดความประทับใจ ความน่าสนใจ น่าจดจำ

ในการนำเสนอภาพลักษณ์ของ CEO นั้น นอกจากจะต้องนำเสนอภาพลักษณ์ที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานแล้ว ผู้นำเสนอภาพลักษณ์ ควรสร้างความแตกต่างของภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงจาก CEO คนอื่น ๆ ด้วยการดึงคุณลักษณะที่โดดเด่น โดยยกตัวอย่างหรือใช้การแสดงหลักฐานประกอบเพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม

### - การใช้ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์

ในการนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ ไม่จำเป็นต้องใช้ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ที่เป็นบวกเท่านั้น แต่สามารถใช้ทิศทางในการนำเสนอภาพลักษณ์ทางลบหรือเป็นกลางได้ เพื่อสร้างความ

แตกต่างกันหรือสร้างลักษณะเฉพาะ แต่ภาพลักษณ์ที่นำเสนอและทิศทางที่นำเสนอ จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับการเล่าเรื่อง เช่น การนำเสนอภาพลักษณ์ในทิศทางลบในด้านความเป็นนักเลง ต้องการแก้แค้น (แต่ในที่สุดก็ไม่ได้ทำ) ของคุณวิกรม กรมดิษฐ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการเล่าเรื่องของหนังสือผมจะเป็นดี ก่อร่างสร้างธุรกิจฉบับสมบูรณ์ คือ จิตมนุษย์มักมุ่งไปในทางไม่ดี ดังนั้น ผู้นำจึงต้องฝึกฝนจิต เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำคามดี

2) การนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง ผู้ส่งสารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้คือ

- **วัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่อง** เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้สื่อสารที่ดีที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและถ่ายทอดเรื่องราวของบริษัทไปสู่สาธารณชนได้ ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการเล่าเรื่องของบริษัทหรือผู้บริหาร จึงไม่ควรเป็นวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ หรือทำให้ “รู้เรื่อง” และวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้สึกเชิงอารมณ์หรือทำให้ “รู้สึก ” เท่านั้น แต่ควรพัฒนาไปถึงวัตถุประสงค์ในการทำให้เกิดพฤติกรรม หรือ “จุดประกาย” จูงใจให้ผู้รับสารเกิดแรงบันดาลใจตามไปด้วย เพื่อช่วยสร้างความรู้สึที่ดีของผู้รับสารต่อผู้บริหารระดับสูงให้มากขึ้นต่อไป

- **การใช้ที่มาของเรื่องเล่า** ผู้ส่งสารควรใช้ที่มาของเรื่องเล่าจากหลายแหล่งประกอบกัน เพื่อช่วยให้เห็นภาพชัดเจน และช่วยโน้มน้าวใจผู้รับสารจากความน่าเชื่อถือและความสมจริง

- **วิธีการเรียบเรียงสาร** ผู้ส่งสารควรใช้วิธีการจัดเรียงเรียงสารให้สอดคล้องกับเนื้อหา เช่น หากต้องการให้เห็นพัฒนาการในการทำงานหรือความเป็นมา ก็ควรเรียงลำดับการเล่าแบบตามลำดับเวลา ตั้งแต่จุดที่ประสบปัญหาและอุปสรรค มาจนถึงจุดที่ประสบความสำเร็จ

- **วิธีการใช้ภาษาเพื่อการประชาสัมพันธ์** ผู้ส่งสารควรใช้วิธีการใช้ภาษาให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของข้อเขียน

- **วิธีการเล่าเรื่อง** ผู้ส่งสารสามารถใช้จุดดึงดูดความสนใจด้วยความแปลก หรือดึงดูดความสนใจด้วยความขัดแย้ง และการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้เรื่องที่เล่าโดยการใช้คำพูดผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่ 3 ประกอบ หรือการเล่าเรื่องโดยใช้เรื่องเล่าประกอบและการเล่าเรื่องโดยใช้จุดจูงใจทางอารมณ์ รวมถึงการใช้องค์ประกอบของเรื่องเล่าโดยใช้ตัวละครและความขัดแย้ง เพื่อให้ผู้รับสารเกิด

ความสนใจและสามารถจดจำสารได้ดีขึ้น

**ข้อควรระวัง** ผู้ส่งสารไม่ควรใช้การสื่อสารทางเดียวที่กล่าวถึงแต่คุณสมบัติหรือเรื่องราวเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง หรือสินค้าและบริการในด้านที่ดีเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการ “พูดเอง” หรือไม่ได้แสดงหลักฐานประกอบ และควรคำนึงถึงความสมดุลในการเล่าเรื่อง ไม่ใช่จุดมุ่งใจทางอารมณ์มากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงความสมจริง เพราะอาจทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกต่อต้าน หรือรับรู้คุณประโยชน์หรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการสื่อสารได้น้อยลง

### ข้อเสนอแนะ

#### - ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาที่ตัวสารของหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก แต่ยังไม่ขาดมุมมองของนักเขียนและนักประชาสัมพันธ์ที่มีต่อสาร รวมทั้งยังขาดมุมมองของผู้อ่านว่าได้รับผลอย่างไรจากการอ่าน ดังนั้น หากจะมีการศึกษาครั้งต่อไปที่สามารถศึกษาได้ครอบคลุมในประเด็นที่กล่าวมานี้ ก็จะทำให้งานวิจัยในแขนงนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น
2. การศึกษาวิจัยในครั้งนี มุ่งศึกษาเจาะลึกเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงด้วยการนำเสนอคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ดังนั้น หากมีการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการขยายผลเพื่อศึกษาประสิทธิผลในการความน่าเชื่อถือจากการนำเสนอคุณสมบัติความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแต่ละด้านว่า ด้านไหนเป็นด้านที่มีประสิทธิผลมากที่สุด เพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กาญจนา แก้วเทพ. ศาสตร์แห่งสื่อ และวัฒนธรรมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544.
- กาญจนา แก้วเทพ. สื่อสารมวลชน ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545.
- กรรณิการ์ อัครวรเดชา. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2550.
- ก่อกศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. CEO โลกตะวันออก. กรุงเทพฯ : สยามอินเตอร์บุ๊คส์, 2545.
- โชคชัย บุลกุล. เติม 'โชค' ให้การตลาด. กรุงเทพฯ : สุานบุ๊คส์, 2551.
- โชคชัย อัครวรารวงศ์. บทบาทและวาทะของผู้ผู้นำในธุรกิจประกันชีวิตต่อตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาคศึกษาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- นภาพรณี อัจฉริยะกุล. หน่วยที่ 4 การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์. เอกสารการสอนชุดวิชาการผลิตงานประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 1-8, หน้า 287-288. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531.
- นลินี เสาวภาคย์. การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2542.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. CEO PR & IMAGE. กรุงเทพฯ : สุานมีเดีย เน็ตเวิร์ค, 2548.
- พรทิพย์ วรกิจโกคาทร. ภาพพจน์นั้นสำคัญยิ่ง : การประชาสัมพันธ์กับภาพพจน์. กรุงเทพฯ : คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- พัชนี เสงี่ยมฉายา. เอกสารการสอนชุดวิชา 13321 การเขียนเพื่อการสื่อสารธุรกิจ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534.
- พีระ จิรโสภณ และคณะ. หน่วยที่ 2 ประเภทของสื่อสิ่งพิมพ์, เอกสารการสอนชุดวิชา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์ หน่วยที่ 1-7, หน้า 49-92. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
- มติชน. พจนานุกรมฉบับมติชน. กรุงเทพฯ : มติชน, 2547.

- มนวิภา วงรุจิระ. การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ในสื่อสิ่งพิมพ์ หน่วยที่ 12 . เอกสารการสอนชุดวิชาการเขียนสำหรับสื่อสิ่งพิมพ์ หน่วยที่ 9-15, หน้า 141-177. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.
- मारศรี สอทิพย์. เรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสมเด็จพระนเรศวรมหาราช: กลวิธีการเล่าเรื่องกับการสร้างภาพลักษณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย , 2538
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น, 2546.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์วรรณกรรม อังกฤษ-ไทย. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน, 2545.
- รุจิพัทธ์ เรื่องธารีพงศ์. อิทธิพลของภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อภาพลักษณ์ของตราสินค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- สายทิพย์ นุกุลกิจ. วรรณกรรมไทยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ ,2543.
- สุเทพ เชาวลิต. CEO : ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมืออาชีพ. วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 1,1 (มิถุนายน -ธันวาคม 2546)
- สุพิน ปัญญามาก. หน่วยที่ 6 อิทธิพลของสื่อสิ่งพิมพ์. เอกสารการสอนชุดวิชาการ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ หน่วยที่ 1-7, หน้า 285-322. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.
- สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์. ประมุขศิลป์และสัมพันธ์ภาพในการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สหประชาพาณิชย์ , 2509.
- เสกสรร สายสีเสด. หลักการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- เสรี วงษ์มณฑา. การประชาสัมพันธ์: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2542.
- เสรี วงษ์มณฑา. ครบเครื่องเรื่องการสื่อสารการตลาด. กรุงเทพฯ : Diamond in business world , 2540.
- เสรี วงษ์มณฑา. พีอาร์วิวัฒนาการประชาสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ยุค Intergration Marketing. กรุงเทพฯ : มติชน, 2538.

- เสรี วงษ์มณฑา. ภาพพจน์นั้น...สำคัญไฉน?. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2541.
- เสรี วงษ์มณฑา. สื่อประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2546.
- สรรคร์วี คชาชีวะ. การโน้มน้าวใจในงานเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์. โครงการวิจัยเสริมหลักสูตร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527
- ศุภวรรณ พิพิธสมบัติ. การวิเคราะห์เนื้อหาข่าวประชาสัมพันธ์ในหนังสือพิมพ์รายวันของไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. ผู้บริหารสูงสุดระดับจังหวัด : ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดชื้อโอ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด .กรุงเทพฯ : โฟร์เพช, 2546.
- เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ หมายเลข 009 เรื่อง ที่สุดก็ชื้อโอ : ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.opdc.go.th/oldweb/Knowledge/File\\_download/1145343012-1.pdf](http://www.opdc.go.th/oldweb/Knowledge/File_download/1145343012-1.pdf) [2553, ตุลาคม10]
- อรรวรรณ ปิลันธน์โอวาท. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ .กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2549.
- อมรพรรณ ชุ่มโชคชัยกุล และธีรารักษ์ โปธิสุวรรณ. หน่วยที่ 7 การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์และนิตยสาร. เอกสารการสอนชุดวิชา การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 1-7 . นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2548.
- อุบลวรรณ ปิติพัฒนาโฆษิต. การเขียนในสื่อต่างๆเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โครงการตำราภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- อุไรรัตน์ วิตตานนท์. กระบวนการสร้างภาพลักษณ์และบุคลิกภาพของนักร้องยอดนิยมในสังกัดบริษัท อาร์เอส . โปรโมชัน 1992 จำกัด. โครงการพิเศษนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.



## ภาษาอังกฤษ

- Armstrong, D.L. and Wai Yu, K. The Persona Principle: How to Succeed in Business with Image Marketing, 60. New York : Library of Congress Publication Data Cataloging, 1990.
- Baruch, Y. Once Upon a Time There Was an Organization : Organizational Stories as Antitheses to Fairy Tales. Journal of Management Inquiry 18,1 (2009) :15-25.
- Berlo, D.K. The Process of Communication: an Introduction to the Theory and Practice. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Berlo, D.K. Lemert J. B. and Robert J. Dimension for Evaluating the Acceptability of Message Source, Mimiographed Michigan State University, 1966 : 155-163.
- Bettinghaus, E. P. and Cody, M.J. Persuasive Communication . Victoria : Wadsworth, 1994.
- Bettinghaus, E.P. Persuasive Communication. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1980.
- Bhargava, R. Personality not Included : Why Companies Lose Their Authenticity and How Great Brands Get it Back. New York : McGraw-Hill, 2008.
- Boje, D. M. Storytelling Organizations. New Delhi ; Sage, 2008
- Boostine, D. J. The Image. New York : Atheneum, 1973.
- Boulding, K.E. The Image of Life and Society. Michigan : The University of Michigan, 1975.
- Chatman, S. Story and Discourse. Ithaca: Cornell University Press, 1993 .
- Crowther, J. editor. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. 5<sup>th</sup> edition. Oxford : Oxford University Press, 1995.
- Denning, S. Effective Story telling : Strategic Business Techniques . Strategy & Leadership 34 ,1 (2006) : 42.
- Fog, K. Budtz, C. and Yakaboylu, B. Storytelling : Branding in Practice. Heidelberg : Springer-Verlag Berlin, 2005.

- Gaines-Ross, L. CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value. Corporate Reputation Review 3,4 (2000) : 366-370.
- Gray, M. Dictionary of Literary Terms. Beirut : York Press, 1994.
- Hall, S. Representation: Cultural Representations and Signifying Practices  
Conception. London: Sage, 2003.
- Heath, C. and Heath, D. Made Stick : Why Some Ideas Survive and Others Die. New York : Random House, 2007.
- Jefkins, F. Public Relations Made Simple. London : Heinemann, 1982.
- Kotler, P. Marketing Management. New Jersey : Prentice-Hall, 2003.
- Lesly, P. Lesly's Public Relations Handbook. England Chiffs, N.J. : Prentice-Hall, 1971.
- Lucaites J. and Condit C. General Introduction, Introduction to Part One, and Epilogue, Contemporary Rhetorical Theory 1 , 23 (1999) : 609.
- Mai, R. and Akerson, A. The Leader as Communicator : Strategies and Tactics to Build Loyalty, Focus Effort, and Spark Creativity. New York : AMACOM, 2003.
- Marston, J.E. Modern Public Relations. New York : McGraw-Hill Book company, 1978.
- Morgan, S. and Dennehy, R.F. The Power of Organizational Storytelling :  
a Management Development Perspective Journal of Management Development,  
16 , 7 (1997) : 494-501.
- Munslow, A. Narrative and History. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2007.
- Parry, K. W. and Hansen, H. The Organizational Story as Leadership. Leadership .  
3 (2007) : 281-300.
- Riel, V. C.B.M. Principle of Corporate Communication. Boston, UK : Prentice-Hall, 1995.
- Ries, A. and Ries, L. The Fall of Advertising and the Rise of PR. New York : Haper Collins Publishers Inc. 2002.
- Robinson, C. and Barlow, W. Public Relation Journal. September , 1959.

- Shamir, B. Dayan-Horesh H. and Adler, D. Leadership. Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership. Leadership 1 (2005): 13-29.
- Sillar, M.O. Message Meaning and Culture : Approaches to Communication Criticism New York : Harper Collins Publisher, 1991.
- Stark, M. Creating a Positive Professional Image. <http://hbswk.hbs.edu/item/4860.html> [2010, October 1], 2005.
- Sullivan, T.O. et al. Key Concepts in Communication & Cultural Studies, 2<sup>nd</sup> Edition , New York : Routledge, 1994.
- Sumner, D. E. and Miller, H. G. Feature & Magazine Writing : Action, Angle and Anecdotes. Malden, MA. : Wiley-Blackwell, 2009.
- Ulrich, D. and Smallwood, N. Leadership Brand Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value. Harvard Business Press, 2007.
- Webster's New World College Dictionary, 3rd edition, 1988, New York : Simon and Schuster, 1997.
- Witt, C. with Fetherling, D. Real Leaders Don't do Powerpoint : How to Speak So People Listen. London : Piatkus Books, 2009.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวณัชชา เพ็ชรไทย เกิดเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2526 ที่จังหวัดลำปาง สำเร็จการศึกษา  
ระดับปริญญาตรี สาขาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง จากคณะวารสารศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2551 และได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขา  
สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2552 และ  
สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2553



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย