

# ซีอีโอเครือข่ายพีโซว์วิสัยทัศน์ผู้นำ4.0 บนเวที World Economic Forum ที่เมืองต้าเหลียน



World Economic Forum หรือ WEF จัดการประชุมทางเศรษฐกิจที่ยิ่งใหญ่ระดับโลก World Economic Forum : Annual Meeting of New Champions 2019 ที่เมืองต้าเหลียน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ระหว่างวันที่ 1-3 กรกฎาคม 2562 ในหัวข้อ”ความเป็นผู้นำ 4.0: การประสบความสำเร็จในยุคใหม่ของโลกาภิวัตน์”

หรือ”Leadership 4.0: Succeeding in a New Era of Globalization” โดยมีนายกรัฐมนตรีจีนหลี่เค่อเฉียง ของสาธารณรัฐประชาชนจีนเข้าร่วมด้วย และมีผู้นำกว่า 1,800 คนจากภาครัฐบาล ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม นักวิชาการ และศิลปิน ใน 120 ประเทศเข้าร่วม ซึ่งในการประชุมที่ต้าเหลียนครั้งนี้ เป็นการประชุมประจำปีของ New Champions ที่จะค้นหาวิธีแก้ไขเพื่อนำไปสู่อนาคตที่เติบโตอย่างทั่วถึง ไม่มีความเหลื่อมล้ำ และเป็นการเติบโตที่ยั่งยืน

ทั้งนี้ ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2562 ที่ผ่านมานายศุภชัย เจียรวนนท์ ประธานคณะผู้บริหาร เครือเจริญโภคภัณฑ์ ในฐานะประธานร่วม หรือ Co-Chairs ของการประชุมนี้ ได้รับเกียรติจาก ดร. Anil Menon กรรมการผู้จัดการ หัวหน้าศูนย์อุตสาหกรรมแห่งโลก World Economic Forum เป็นผู้สัมภาษณ์บนเวที One on One Meeting”คุยกันเรื่อง “ผู้นำ 4.0” เพื่อแบ่งปันมุมมองในเรื่องการสร้างผู้นำ จากเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่เติบโตจากธุรกิจครอบครัวจนประสบความสำเร็จในระดับโลก โดยมีเนื้อหาที่น่าสนใจ ดังนี้

Dr. Anil : สวัสดีครับ ก่อนอื่นผมขอแนะนำตัวเอง และขอขอบคุณทุกท่านที่เข้ามาฟังการสนทนาของ คุณศุภชัย กับผมที่นี้ ในหัวข้อ ‘ความเป็นผู้นำ 4.0’

ผมชื่อ Anil Menon เป็นผู้อำนวยการฝ่ายอุตสาหกรรมโลก World Economic Forum และเป็นสมาชิกของคณะกรรมการ และรับผิดชอบด้าน Global Industries ผมเป็นสมาชิกใหม่ครับ เพิ่งเข้ามาได้ประมาณ 4 เดือน ขอขอบคุณคุณศุภชัยที่ทำให้เกียรติมาร่วมพูดคุยในวันนี้ครับ

คุณศุภชัย เป็น CEO ของ CP ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกที่มีมูลค่า 63,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ แต่สิ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งเกี่ยวกับบริษัท ของคุณคือมันมีอายุเกือบ 100 ปี ซีพีเกิดขึ้นในปี 1921 ก่อตั้งโดยพี่น้องชาวจีนสองคนที่ย้ายถิ่นฐานจากจีนมาตั้งรกรากในไทย มาเริ่มธุรกิจเมล็ดพันธุ์ จนถึงวันนี้ได้ขยายไปยัง 100 ประเทศ และยังคงทรงความเป็นผู้นำในธุรกิจการเกษตรและธุรกิจเมล็ดพันธุ์ แต่ขณะเดียวกันยังอยู่ในอุตสาหกรรมไอทีอย่าง TRUE ด้วย โทรศัพท์มือถืออินเทอร์เน็ตและสื่อต่าง ๆ ซึ่งเป็นธุรกิจที่คุณสร้างขึ้นมากับมือ

คุณผู้ฟังในห้องประชุมนี้หลายคนอาจรู้จัก CP อยู่แล้ว แต่สำหรับพวกคุณอีกหลายคนที่ยังไม่รู้จัก CP เป็นบริษัทครอบครัวที่น่าสนใจทีเดียว ในแง่ที่ว่าหลายปีมาแล้ว คุณปู่และคุณพ่อของคุณศุภชัยตัดสินใจว่า จะไม่ให้สมาชิกในครอบครัวเข้ามาทำธุรกิจหลักที่ประสบความสำเร็จแล้ว คุณ(หมายถึงคุณศุภชัย)จะต้องเริ่มธุรกิจใหม่หรือต้องหันไปทำธุรกิจที่มีปัญหา ถือเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจทีเดียว

ดังนั้นเรากำลังพูดถึงภาวะผู้นำ 4.0 เรากำลังพูดถึงโลกาภิวัตน์ 4.0 หลังจาก 100 ปี ... การดำเนินธุรกิจของครอบครัวคุณนั้น คุณได้เห็นโลกาภิวัตน์ 1.0 คุณทำให้โลกาภิวัตน์ 1.0 เกิดขึ้น คุณเป็นนักลงทุนคนแรก...ไปอนุญาต 0001 ในประเทศจีน สามารถบอกเล่าเรื่องราวของคุณเกี่ยวกับประเทศจีนได้ คุณจึงเห็นทั้งโลกาภิวัตน์ 1.0, 2.0, 3.0 และตอนนี้ 4.0 แล้ว ซึ่งมีทั้งความสอดคล้องและมีทั้งมีความแตกต่าง แต่มันจะเป็นการดีสำหรับคุณผู้ฟัง คุณจะได้รับการมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่มีอายุ 100 ปีมีมูลค่า 63,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ อาจจะมีขนาดใหญ่หรือไม่ใหญ่กว่าไปกว่าบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ แต่ที่สำคัญคือยังคงรักษาคุณค่าของครอบครัวไว้ในแนวทางการจัดการธุรกิจมืออาชีพร่วมสมัย ดังนั้นความเป็นผู้นำ 4.0 มีความหมายต่อคุณอย่างไร?

คุณศุภชัย : มันเป็นเรื่องวิวัฒนาการ ผมคิดว่าเราเผชิญกับวิวัฒนาการบ้างเป็นครั้งคราว คุณรู้ไหมครับว่า มันเริ่มมาจากเกษตร 1.0 และจากนั้นเราเริ่มที่จะทำให้เป็นอุตสาหกรรม เรากลายเป็นตัวขับเคลื่อนอุตสาหกรรม และทำให้ก้าวสู่ยุค 3.0 ซึ่งมีทุนขับเคลื่อน ตอนนี้ 4.0 ผู้คนพูดคุยเกี่ยวกับการไหลของข้อมูลและข้อมูลเหล่านั้นได้กลายเป็นสินทรัพย์ดิจิทัล ซึ่งข้อมูลทั้งหมดเหล่านั้นมันสามารถฟื้นฟูและทำลายธุรกิจทั้งหมดได้ มันเป็นเรื่องวิวัฒนาการและการปรับตัว

คุณได้พูดถึงนโยบายครอบครัวของเรา มันถูกกำหนดขึ้นมาเพราะครอบครัวเราไม่ต้องการให้สมาชิกครอบครัวสร้าง Comfort Zone ของตนเอง ดังนั้นถ้าคุณคิดตั้งแต่ยังเด็กว่าจะเติบโตและสืบทอดธุรกิจที่มีอยู่แล้ว คุณจะต้องมีความคิดนี้ในหัว ซึ่งจริงๆแล้วก็คือคุณได้จินตนาการสิ่งที่จะกลายเป็นความจริงในวันหนึ่ง

สำหรับลูกของคุณ หากคุณให้ความรักและความมั่นคง(ความรู้สึกที่ปลอดภัย)แก่พวกเขา แต่ไม่ให้ Comfort Zone แก่พวกเขา พวกเขาจะต้องจินตนาการถึงคุณค่าที่พวกเขาต้องสร้างขึ้นมาเองในอนาคต นั่นเป็นนโยบายครอบครัว สิ่งเหล่านี้สอดคล้องกับความสามารถในการปรับตัวและวิธีการที่จะสามารถปรับตัวรับมือกับเปลี่ยนแปลง และดูว่าคุณจะสามารถมีส่วนร่วมในคุณค่าใหม่ ๆ ได้อย่างไร และถ้าคุณทำไม่ได้ก็อยู่บ้านเฉย ๆ จะดีกว่า ในที่สุดแล้ววันหนึ่งธุรกิจ

ของครอบครัวจะต้องพัฒนาเป็นสถาบัน และคุณต้องการคนที่มีความสามารถหลากหลายประเภท ไม่จำกัดแต่เพียงสมาชิกในครอบครัวของคุณ เหมือนที่คุณพ่อของผมพูดให้ฟังตั้งแต่ยังเด็ก “ ถ้าลูกไม่ทำธุรกิจ พ่อก็จ่ายเงินให้ลูก เพื่ออยู่บ้าน”

Dr. Anil : ผมขอย้อนกลับไปในเรื่องคุณค่าความเป็นผู้นำและคุณค่าของแต่ละคน นับเป็นเรื่องที่น่าสนใจมากทีเดียว ผมเคยคุยกับคุณศุภชัย ซึ่งเขาได้พูดถึงการเป็นผู้ประกอบการ การขาดความสามารถในการปรับตัว และการขาดความคิดสร้างสรรค์ เป็นหนึ่งในปัญหาใหญ่

อีกอย่างที่ผมเห็นคุณศุภชัยในงานนี้คือเข้าไปในนั่งฟังในทุก session ของงานนี้ และผมเห็นคุณศุภชัยถ่ายรูปตลอดเวลา นั่นแสดงให้เห็น ชัดเจนว่าคุณเป็นหนึ่งในนักเรียนที่พยายามเรียนรู้ ผมจึงสนใจในประเด็นนี้ คุณศุภชัยสามารถพูดคุยเล็กน้อยเกี่ยวกับค่านิยมของคุณ ค่านิยมครอบครัว ค่านิยมทางธุรกิจ อะไรคือแนวคิดที่ขับเคลื่อน ทั้งในเรื่องดำเนินธุรกิจของคุณ และรวมถึงวิธีการจัดการ และสิ่งที่คุณมองหาในการเป็นผู้นำ

คุณศุภชัย: ตอนผมยังเป็นเด็ก ๆ คุณพ่อของผมได้ถามสิ่งที่กลายมาเป็นแนวคิดให้ผมว่า “คุณใช้เวลาของคุณอย่างไร” คุณพ่อมักจะพูดเสมอว่าหากคุณใช้เวลาของคุณสนุกสนานกับตัวเองตลอดทั้งวัน พรุ่งนี้ก็จะกลายเป็นความฝันและความทรงจำ แต่ถ้าคุณใช้วันนี้เพื่อ “ปลูกเมล็ดพันธุ์” (อธิบาย- จริงๆแล้วซีพีมาจากแหล่งกำเนิดของเมล็ด) ในวันพรุ่งนี้เมล็ดพันธุ์นั้นก็เริ่มเติบโตขึ้น ดังนั้นคุณต้องใช้เวลาของคุณอย่างชาญฉลาด นั่นคือสิ่งหนึ่งที่เรารู้สึกสนใจมาตั้งแต่เรายังเด็ก

ธุรกิจของเราเริ่มต้นจาก บริษัท Chia Tai ซึ่งเป็นของคุณปู่และคุณอา มันเป็นเพียงห้องแถวเล็ก ๆ ในย่านคนจีนของกรุงเทพฯ มีเรื่องเล่าของครอบครัวที่บอกต่อกันมาก็คือสมัยที่พวกท่านผู้ใหญ่ทั้งหลายในครอบครัวยังเป็นเด็ก ๆ ต้องช่วยกันนำเมล็ดพันธุ์ฝักใส่ลงของ คุณปู่ของผมก็จะบอกว่าให้ติด ‘วันหมดอายุ’ เพราะ เกษตรกรจะสูญเสียทั้งฤดูกาลเพาะปลูกหากคุณไม่ติดวันหมดอายุ (เพราะเมล็ดพันธุ์อาจหมดอายุ ปลูกไม่ขึ้น) ซึ่งพวกเขาจะเสียไปทั้งฤดูกาล ดังนั้นสิ่งที่บอกมี 2 เรื่อง คือ หนึ่งคือ ‘ความซื่อสัตย์’ สองคือ ‘ความห่วงใย’ จากวิวัฒนาการบรรจุเมล็ดพันธุ์ใส่ซอง ต่อมาได้กลายเป็น ‘การใส่เมล็ดลงในกระป๋อง’ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่สูงที่สุดหากย้อนกลับไปเมื่อ 60-70ปีที่ผ่านมานั้นในแง่ของการรักษาคุณภาพ นั่นคือนวัตกรรมที่ยอดเยี่ยม และคุณปู่ของผมก็ได้สร้างแบรนด์เมล็ดฝัก ภายใต้ชื่อตรา ‘เครื่องบิน’ ในตอนนั้นเครื่องบินถือเป็นเทคโนโลยีที่สูงที่สุดเท่าที่เคยมีมา เรียกว่าเป็น ‘นวัตกรรม’ เพื่อที่จะเสาะแสวงหาเทคโนโลยีสูงสุด มาปรับใช้กับธุรกิจของคุณ

เรื่องนี้อย้อนกลับไปเมื่อ 80 – 90 ปีก่อน ผมคิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ และถือเป็นวัฒนธรรมของเรา และดังนั้นเราจึงใส่มันเข้าไปอยู่ในค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งเราต้องสื่อสารไม่น้อยไปกว่าเรื่อง ‘3 ประโยชน์’ ซึ่งแสดงถึงการเอาใจใส่ใน ทุกที่ที่เราไปลงทุน เราต้องให้ประโยชน์แก่ประเทศนั้น ๆ ประการที่สองเราต้องสร้างประโยชน์ให้กับประชาชนของประเทศนั้น ๆ จากนั้น บริษัท จะได้รับประโยชน์ ดังนั้นเราต้องซื่อสัตย์และจริงจังกับตลาดที่เราลงทุนหรือทำธุรกิจด้วย ค่านิยมประการที่สอง คือ ความซื่อสัตย์ อย่างเช่น การเขียนวันหมดอายุ ประการที่สามคือการทำให้เรื่องยากให้ “ง่าย” ข้อที่สี่คือ ‘นวัตกรรม’ นวัตกรรมที่คุณจะต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอและดูว่าคุณใช้เวลาของคุณอย่างชาญฉลาดเพื่อสร้างคุณค่ามากขึ้นได้อย่างไร ดังนั้นคุณค่าหลักทั้งหมดเหล่านี้ได้ถูกฝังอยู่ในองค์กรของเรา

และในการปฏิบัติของเราด้วย

ในที่สุดแล้วสิ่งที่สำคัญมากคือ ‘Compassion’ ซึ่งจะย้อนกลับไปที่เราอกของครอบครัวของพวกเราทุก ๆ คน ผมคิดว่าทุกครอบครัวต้องมี นั่นคือการเชื่อมต่อกันเห็นอกเห็นใจ (compassion) เพราะถ้าคุณสนใจจริง ๆ และมีวินัยจริง ๆ คุณต้องทำสิ่งที่คุณสัญญาไว้ได้ ถ้าคุณสนใจจริง ๆ คุณต้องยึดมั่นในความรับผิดชอบของคุณเพื่อให้ผู้อื่นสามารถพึ่งพาคุณได้ ถ้าคุณแคร์จริง ๆ คุณจะหยุดที่จะพยายามสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น ถ้าคุณแคร์จริง ๆ แล้วคุณจะสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างไร? มันขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่ง ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของคุณ และความได้เปรียบในการแข่งขันของคุณ ทั้งหมดนี้ย้อนกลับมาที่ compassion ไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม เรียกมันได้ว่าเป็น “บรรษัทภิบาล” ซึ่งล้วนมาจากรากฐานเดียวกันนั่นคือ compassion

Dr. Anil : เป็นเรื่องที่น่าสนใจทีเดียว ผมขอกลับมาพูดคุยกันนิดหน่อยว่าคุณศุภชัยจะปลูกฝังสิ่งเหล่านั้นอย่างไรในองค์กร เพราะมันเป็นสิ่งหนึ่งที่จะต้องเติบโต จะสร้างมันขึ้นได้อย่างไร เพราะผมคิดว่านี่คือ passion ของคุณศุภชัย ท่านผู้ฟังครับ คุณศุภชัย ไม่เพียงแต่เป็นซีอีโอของซีพี แต่ยังเป็นประธานสมาคมเครือข่ายโกลบอล คอมแพ็ค ประเทศไทย และยังเป็นผู้ร่วมวางแผนการศึกษาของไทยอีกด้วย ผมต้องการแบ่งปันบางสิ่งเพราะนี่คือความเป็นสากลตอนนี้คุณอยู่ที่ World Economic Forum คุณผู้ฟังอาจหรืออาจไม่ทราบเรื่องราวนี้ แต่ผมจะแบ่งปันสิ่งนี้กับทุกคนที่นี่ ทำให้มันเป็นข่าว สำหรับผมนั่นคิดว่าตัวเองรู้จักฟอรัมนี้ จนกระทั่งได้เข้าร่วมฟอรัมจากนั้นฉันก็อ่านเอกสารทั้งหมดตั้งแต่ปี 1971 ย้อนกลับไปเมื่อก่อตั้งฟอรัมในปี 71 เมื่อศาสตราจารย์ชวามผู้ก่อตั้ง World Economic Forum พูดว่า ‘ธุรกิจของธุรกิจไม่ใช่ธุรกิจ ธุรกิจของธุรกิจกำลังดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมัน’ และเขาเขียนหนังสือเล่มหนึ่งซึ่งในเวลานั้นเป็นหนึ่งในหนังสือหัวรุนแรง ในปี 1973 ศ.ชวาม ได้เชิญอาร์คิซอปที่ชื่อ จาก Camara บราซิล มาพูด ซึ่งมีข้อความที่น่าจดจำคือ ‘ถ้าคุณเป็นบริษัทข้ามชาติ วันนี้เราจะเรียกมันว่าบริษัทระดับโลก คุณจะอยู่ได้ไม่นาน ถ้าไม่ดูแลชุมชนที่คุณอยู่ การดูแลชุมชน การคืนสู่ชุมชน’ ในความเป็นจริงเรื่องนี้เกิดขึ้นในปี 73 เมื่อเขาพูดในเมืองดาวอสมันทำให้เกิดความคิดที่ขัดแย้ง นักธุรกิจหลายคนพูดว่า ‘พวกเขาารู้สึกขุนเคืองใจที่ศาสตราจารย์ชวามได้พาใครก็ไม่รู้มาพูด’ แต่ศาสตราจารย์ชวามพูดว่า ‘มันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มันเป็นสิ่งสำคัญ บริษัทจำเป็นต้องรู้สิ่งเหล่านี้ ‘

และเป็นที่น่าสนใจว่าคุณ คุณพ่อของคุณ และตอนนี้คุณศุภชัยกำลังส่งเสริมเรื่องเหล่านี้ มีบางสิ่งที่สอดคล้องกัน ความคิดบางอย่างอยู่ มันจะดีถ้าคุณสามารถแบ่งปันเรื่อง ‘สถาบันผู้นำ’ ของคุณกับเราว่าคุณกำลังสร้างเพื่อฝึกอบรมพนักงานทั้งหมดตั้งแต่จูเนียร์ถึงอาวุโสในประเด็นเกี่ยวกับเรื่อง ‘ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมเหล่านี้’ คุณช่วยบอกเราหน่อยได้ไหมว่าคุณมีส่วนร่วมของมันอย่างไร?

คุณศุภชัย: ในความเป็นจริงคือคุณธนินท์ ประธานอาวุโส คุณพ่อของผมเป็นผู้เริ่มก่อตั้งสถาบันผู้นำ แนวคิดของสถาบันคือ คุณไม่สามารถสอนคนให้เป็นผู้ผู้นำได้ แต่ในความเป็นจริงคือการ coach ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เรียกว่า “Action Learning” เน้นประสบการณ์เป็นหลัก โดยให้พวกเขาเข้าไปแก้ปัญหาที่ยากมาก หรือให้พวกเขามีส่วนร่วมในการริเริ่มสิ่งใหม่ ริเริ่มใหม่ ๆ ให้อิสระและอำนาจแก่พวกเขาในการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ เพื่อท้าทายธุรกิจที่มีอยู่เดิม

ประธานอาวุโสและตัวผมเอง เหมือนกับอาจารย์ใหญ่และรองอาจารย์ใหญ่เราต้องฟังผู้นำรุ่นใหม่เหล่านี้ทั้งหมด นำเสนอผลงาน และทำงานในการทำงานจริง พวกเขาต้องทำงานที่ 7-Eleven พวกเขาต้องทำงานที่ CP Freshmart มันเป็นงานประจำวัน โปรแกรมคือ 6 เดือน บางคนก็อาจจะหนึ่งปี ในขณะที่บางคนสามารถดำเนินการได้จริงโดยได้รับเงินทุนเพิ่มเติมและงบประมาณที่จะดำเนินการต่อไป เหมือนกับสนามทดสอบสิ่งใหม่ ๆ มีรูปแบบคล้าย sandbox คือทำสิ่งใหม่ ๆ แก้ปัญหาที่ยากลำบาก รวมถึงโครงสร้าง แต่ในขณะที่เดียวกันเราก็ให้ผู้นำเรียนรู้และยังได้ปลูกฝังค่านิยมแก่พวกเขาเพื่อที่เราจะได้ '9-Cells' และในอีกด้านหนึ่งเราก็ได้เห็นประสิทธิภาพ ผลงาน และความทุ่มเทของเหล่าผู้นำรุ่นใหม่ พวกเขาจะถูกประเมิน 360 องศาโดยเพื่อนของพวกเขา ในอีกทางหนึ่งเราจะดูถึงคุณค่าหรือ Value ของพวกเขา เพราะคุณค่าเป็นส่วนที่กำหนดความเป็นผู้นำที่แท้จริงของพวกเขา พวกเขาจะมีความ caring อย่างไร มีความกล้าหาญแค่ไหน มีความน่าเชื่อถือเพียงพอหรือไม่ พวกเขาจะกลายเป็นคนขับเคลื่อน เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมมากขึ้น

คุณค่าที่สำคัญเหล่านั้น เราต้องวัดในเวลาเดียวกันกับการประเมินระหว่างกัน พวกเขาต้องทำงานเป็นทีม ดังนั้นทุก ๆ ปีมีผู้นำรุ่นใหม่ 4,000 คนผ่านสถาบันผู้นำแห่งนี้ สถาบันผู้นำของเราเป็นฐานปฏิบัติการการเรียนรู้ เราฝึกพวกเขา แต่ส่วนใหญ่ผู้คนสามารถรับสิ่งต่าง ๆ จากการสอนได้เพียงแค่ 20% หลังจากการสอนการบรรยาย 2 สัปดาห์ จากนั้นพวกเขาต้องใช้เวลาประมาณ 90% ในการลงมือทำ พวกเขาจะเรียนรู้และเรียนรู้ด้วยใจจริง ๆ คุณต้องยอมรับสิ่งนี้ว่าคุณไม่ต้องลงโทษความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพวกเขาล้มเหลวและพวกเขาเรียนรู้และมันก็กลายเป็นความรู้ที่ ใช้ร่วมกัน ซึ่งความล้มเหลวเหล่านั้นกลายเป็นบันไดก้าวสู่ความสำเร็จครั้งใหญ่ ดังนั้นคุณต้องยอมรับความล้มเหลว เพื่อพัฒนาผู้นำของคุณ รวมถึงกัลปมิตรของผู้นำของคุณ และหลังจากนั้นเมื่อพวกเขาผ่านสถาบันไปแล้ว พวกเขากำลังทำอะไร คุณต้องติดตามดูทั้งเรื่องค่านิยมและการปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างต่อเนื่องและตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาของพวกเขายังคงให้การสนับสนุนพวกเขาต่อไป

Dr. Anil : ในมุมมองที่เป็นระดับโลกของคุณ คุณมองอย่างไร ทั้งในแง่ของการขยายธุรกิจและการทำให้คุณเป็นระดับโลกมากขึ้น คุณมีอยู่แล้ว 100 ประเทศ อะไรคือโอกาสใหม่ที่คุณเห็น โอกาสทางธุรกิจ โอกาสทางการตลาด คุณจะพบสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร คุณประเมินว่าจะลงทุนในก้าวต่อไปของคุณอย่างไร

คุณศุภชัย : ในอีกด้านหนึ่งเราต้องมองไปที่การพัฒนาธุรกิจของเรา ดังนั้นแน่นอนเราต้องดูว่าเราสามารถทำได้ดีขึ้นได้อย่างไร เราได้ลงลึกมากในบาง area จึงทำให้สามารถเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ในขณะที่เดียวกันเราต้องดูว่า เทคโนโลยีที่กำลังเข้ามาก่อวาททั้งหมดนี้ จะทำให้โมเดลธุรกิจของเราเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไร

หากคุณถามผมว่าอะไรทำให้ผมต้องตื่นขึ้นมากกลางดึก มันก็คือ สิ่งที่คุณถามธุรกิจของเรา ซึ่งเรากำลังเผชิญหน้ากับมัน ความเสี่ยงเหล่านั้นกลายเป็นโอกาสที่ยอดเยี่ยม ในความคิดของผมคุณจะต้องมีสัญญาณเตือนเป็นเรดาร์อยู่บนหัวคุณตลอดเวลา

ตัวอย่างเช่นเรามาจากธุรกิจอาหาร ตอนนี้เราต้องดูว่าเราจะทำโปรตีนเทียมที่ผลิตจากพืช โดยใช้เทคโนโลยีอะไร เรารู้ว่าหัวใจการไปที่ 4.0 นั้นอยู่ที่ข้อมูลทั้งหมด คุณจะเผชิญหน้ากับตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างไร เพราะถ้าคุณไม่

เปลี่ยนแปลงไปกับตลาด คุณจะมีข้อมูลใหม่ คุณจะสามารถตอบสนองและวิเคราะห์แบบเรียลไทม์ได้หรือ และหาก  
ไม่มีความสามารถดังกล่าวคุณอาจจะช้ากว่า บริษัท ที่เป็นระบบดิจิทัลด้วยตนเองจริง ๆ อาจจะต้องใช้เวลา 3 เดือน  
หรือ 1 ปีหรือหลายปีในการทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล พร้อม ๆ กับการสร้างประสบการณ์ใหม่ที่ถูกต้องกับ  
ลูกค้า ตลาด และหุ้นส่วนต่าง ๆ ในความคิดของผม คุณจะต้องก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลง 4.0 นี้ไปได้ คุณจะต้อง  
เป็นหนึ่งในตลาด คุณต้องเข้าใจตลาดของคุณมากขึ้น ต้องเข้าใจข้อมูลขนาดใหญ่(Big Data) รวมถึงการ  
วิเคราะห์และสิ่งต่าง ๆ

คนของคุณต้อง ศึกษาเกี่ยวกับตลาด คุณต้องจัดการให้คนของคุณมีความรู้ทางดิจิทัล แต่ที่สำคัญที่สุดคือความคิด  
และวัฒนธรรมองค์กรต้องเปิดกว้าง เพราะสำหรับคุณตัวคุณเองนั้น สามารถเรียนรู้ได้มากที่สุด เท่าที่คุณต้องการ  
และถ้าพนักงานของคุณมีการตอบรับที่ดีกับสิ่งที่เรากำลังเผชิญหน้าอยู่นี้ มันก็จะเกิดปัญหาที่แท้จริงขึ้นในองค์กร  
ที่ผ่านมา เราไม่มีระบบดิจิทัล การสื่อสารจึงยากมาก ทั้งหมดเป็นการสื่อสารแบบ Top Down หรือบนลงล่าง 100%  
ซึ่งพนักงานรับข้อมูลจากผู้บริหารได้เพียง 20% เท่านั้น ก็เพราะชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป คุณเคยเล่น ‘พราย  
กระซิบ’ ไหม เคยได้ยินผ่านคนอื่นมาก่อนหรือไม่ นอกจากนี้จากด้านล่างขึ้นไปข้างบน ก็ได้ยินแค่ 20% หรืออาจจะ  
น้อยกว่า ดังนั้นตอนนี้คุณต้องใช้เวลาเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้มากขึ้น จนกว่าจะหายไป ดังนั้นผมจึงคิดว่าหากเราอยู่ใน  
อุตสาหกรรม 2.0, 3.0 ก็จะได้รับประสิทธิภาพมาก และนั่นคือความเสี่ยง

Dr. Anil : ในวัฒนธรรมองค์กรแบบเอเชียมันเป็นเรื่องยากมากที่จะได้รับความคิดเห็นกลับมาที่ผู้บริหารระดับสูง คุณ  
จะทำอย่างไร คุณรู้สึกจริง ๆ อย่างไรต่อสิ่งที่ผู้คนพูดและคิด เพราะคุณคือผู้ถือหัวผู้ดูแลธุรกิจของครอบครัวในอนาคต  
ด

นายศุภชัย : สถาบันผู้นำทำหน้าที่ได้ดีมาก เพราะพวกเขาทำงานในโครงการใหม่ พวกเขาทำงานในแนวทาง ดังนั้น  
สิ่งที่เป็นความคิดเห็นของพวกเขาจะไปถึงประธานอาวุโสและซีโอโอ การวิจารณ์ทั้งหมดของพวกเขาเกี่ยวกับสิ่งที่เรากำลัง  
ทำอยู่ในความเป็นจริงเราต้องเปิดให้พวกเขาวิพากษ์วิจารณ์ แม้แต่ในสิ่งที่เรามีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้ง เราต้องเปิดกว้าง  
สิ่งที่เราได้โค้ชได้สอนไปทั้งหมดกำลังจะกลับมา พวกเขาต้องเรียนรู้ปัญหา เตรียมความพร้อมรับมือกับการ  
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประการที่สองคือความเข้าใจถึงความสำคัญของพนักงาน เราต้องสร้างเครื่องมือ ตอนนี้เรา  
กำลังใช้ CP Connect(อธิบาย-CP Connect คือ Application ในการสื่อสาร) เพื่อเชื่อมต่อพนักงานตั้งแต่ระดับผู้  
จัดการลงไป เพื่อดูว่าพวกเขาประเมินตัวเองอย่างไร เจ้านายของพวกเขาประเมินพวกเขาอย่างไร เป็นเหมือนไย  
แมงมุม ในอีกด้านหนึ่งคือประสิทธิภาพ ในอีกทางหนึ่งคือคุณค่า ดังนั้นเราต้องเห็นทั้งคู่ และจากนั้นเราสามารถเห็น  
ได้ว่าแม้กระทั่งว่าเจ้านายของพวกเขาจะแสดงความคิดเห็นที่ดีแก่พนักงาน หรือเพียงแค่ตัดแปะ copy and paste  
คุณจะได้เห็นถึงไยแมงมุมเป็นวิธีที่พวกเขาเห็นตัวเองนั้นแตกต่างจากที่หัวหน้าของพวกเขาเห็นพวกเขา และพวกเขา  
ยังสามารถเห็นตัวเองกับเพื่อนร่วมงาน เป็นมุมมอง 360 องศา ไยแมงมุมจะสะท้อนไปที่ประสิทธิภาพการทำงาน จะ  
สะท้อนไปที่คุณค่า เป็นวิธีที่เราสามารถพัฒนาคนที่ทำให้คนเรายอมรับข้อเสนอแนะได้เร็วขึ้น

ดังนั้นจึงเกิดการไหลเวียนของข้อมูล และเมื่อเราพูดถึงการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลเรากำลังพูดถึงความเข้าใจที่  
ต้องแยกจากภายในสู่ภายนอก คุณต้องการการปรับตัวที่ไม่ใช่แค่เพียงเปลี่ยนการให้บริการลูกค้า หรือ เปลี่ยนมุมมอง

ด้านออนไลน์ คุณต้องเปลี่ยนตั้งแต่ภายในองค์กรสู่ภายนอก หากตัวชี้วัดผลงานของคนในองค์กรไม่เปลี่ยนแปลงคุณ  
จะคาดหวังว่าคนในองค์กรจะปรับเปลี่ยนได้อย่างไร ถ้าคนในองค์กรไม่รู้ว่าตัวเองกำลังขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ หรือ  
กลยุทธ์ของบริษัท (เพราะไม่ปรับเปลี่ยน) แล้วพวกเขาจะสามารถมีส่วนร่วมสนับสนุนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้  
อย่างไร และคงเป็นเรื่องยากที่จะทำให้พวกเขาพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือขั้นตอนการ  
เปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่เรากำลังดำเนินการอยู่ และเราสามารถใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเหล่านี้จริงในธุรกิจ คุณจะสามาร  
เห็นการทำงานจริงของทีมงานต่าง ๆ เห็นได้ว่าทีมขายกำลังปฏิบัติงานกันได้ดีเพียงไหน รวมถึงเห็นผลการวิเคราะห์  
ข้อมูลต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นเมื่อคุณให้เครื่องมือต่าง ๆ คุณสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัล การเข้าถึงเครื่องมือและ  
แพลตฟอร์ม ให้แก่ทีมงานทุกคนทุกระดับ รวมทั้งทักษะด้านดิจิทัล ที่เราต้องคำนึงถึงการพัฒนาทักษะใหม่ การ  
ศึกษาเรียนรู้ใหม่ซึ่งเราต้องสนับสนุนพวกเขาให้ไปศึกษาเรียนรู้ในสถาบันที่ใช้ ด้วยระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม และ  
ทางเลือกในการเรียนรู้ที่พวกเขาสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ซึ่งเรื่องนี้ต้องให้เครดิตแก่ความท้าทายในการ  
เรียนรู้สิ่งใหม่ ด้วยเหตุนี้ สิ่งจูงใจ กระบวนการทำงาน และทางเลือกต่าง ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้นต้องมีพร้อม  
เรื่องที่สองคือการสร้างตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือ Change Agent ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดของเราคือ  
แผนกไอที แต่วิธีที่เราทำในอดีตคือทุกเรื่องจะไปติดอยู่ที่คอขวดแผนกไอที มันไม่ถูกต้องใช่ไหม? จากนั้น (ในอดีต)  
แผนกไอทีจะเริ่มพูดว่า ‘แจ้งความต้องการของผู้ใช้ (user) ของคุณมา’ และแผนกไอทีก็จะไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งของ  
ธุรกิจจริงพวกเขาเป็นเพียงแค่ระบบการสร้างโรงงาน แต่ถ้าคุณกระจายสมาชิกทีมงานไอทีไปยังหน่วยงานธุรกิจต่าง  
ๆ ขององค์กร พวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในความสำเร็จของธุรกิจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล  
ที่ประสบผลสำเร็จ เมื่อคุณมีเอเจนต์การเปลี่ยนแปลงที่มีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ต้องการ  
แล้วคุณต้องฝึกอบรมพวกเขาให้พร้อมก่อนที่จะทำการจัดสรรพวกเขาไปยังหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในขณะเดียวกันคุณก็  
รู้ว่าคนรุ่นใหม่เข้ามาในบริษัท พวกเขาเป็นผู้มีความรู้ด้านดิจิทัล พวกเขาเปิดกว้างในการเรียนรู้ และพวกเขา  
ต้องการประสบความสำเร็จ พวกเขาคือผู้หิวกระหายความสำเร็จ ผมเคยสัมภาษณ์นักวิทยาศาสตร์ด้านข้อมูล เขา  
เป็นหนึ่งในคนที่เก่งที่สุดของเรา เขาอายุเพียง 24 ปีเท่านั้น ผมถามเขาว่าคุณจบการศึกษาจากที่ไหนเขาพูดว่า ‘ผม  
จบการศึกษาจากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์’ ผมถามอีกว่า ‘คุณมาทำอะไรที่นี่ เพื่อน ๆ ของคุณ  
เป็นนักวิทยาศาสตร์ด้านข้อมูลกันทั้งนั้น’ เขาตอบว่า ‘ไม่ครับ หลังจากเรียนจบผมรู้ว่าผมจะหางานทำไม่ได้ด้วย  
ปริญญาเดียว ผมจึงไปเรียนต่อทางออนไลน์และได้รับใบประกาศนียบัตรจากการเรียนผ่านออนไลน์ และผมก็ผ่าน  
การสัมภาษณ์งานได้’ หลังจากนั้น 8 เดือนต่อมาเขากลายเป็นหนึ่งในพนักงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมเพราะเขามีความ  
เข้าใจอย่างมาก และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงวิธีการใช้ข้อมูลของบริษัทมีอยู่กับธุรกิจ ดังนั้นคนรุ่นใหม่ทุกคนที่  
สามารถช่วยปรับเปลี่ยนรูปแบบมองครของเราก็สามารถเป็นครูของคนรุ่นอาวุโสในองค์กรได้ คนรุ่นอาวุโสมี  
ประสบการณ์พวกเขาสามารถเป็นโค้ชที่ดีและให้กำลังใจคนรุ่นใหม่ แต่พวกเขาต้องการส่งเสริมคนรุ่นใหม่ให้มีอำนาจ  
ในการทำงาน เพราะพวกเขารู้ดีว่าทำอย่างไรจึงจะเป็น บริษัท 4.0 ที่ดีขึ้นได้

คำถามจากผู้ชม : เมื่อเข้าไปดูในการจัดอันดับบริษัทจดทะเบียนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก และ บริษัทครอบครัวที่  
ใหญ่ที่สุดในโลก ดูเหมือนว่าบริษัทครอบครัวที่ใหญ่ที่สุดก็ยังมีขนาดเล็กกว่าบริษัทจดทะเบียนอย่างมาก คุณคิดว่าใน

อนาคตเราสามารถสร้างบริษัท ครอบครัวยุคใหม่เป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกได้อย่างไร บริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวต้องมีจิตวิญญาณอะไรที่ บริษัท จดทะเบียนไม่มี

คุณศุภชัย : สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับเรา มีอยู่ 3 ประการ ประการแรกคือความมั่นคง หรือ Security พนักงานทุกคนสมาชิกทุกคนในครอบครัวเราต้องการความปลอดภัย นั่นเป็นสาเหตุที่เราต้องทำงานหนัก

ประการที่สอง เราต้องการบรรลุความฝันและความปรารถนาของเรา ความฝันเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ มันเป็นเรื่องที่ทำให้เราไปได้ไกล ทำให้เราได้เรียนรู้และเปิดกว้าง เพื่อดูโอกาสต่าง ๆ ที่เข้ามา เราต้องมีจุดแข็งที่แท้จริง ที่จะทำให้เราเห็นโอกาสนั้นและทำให้สำเร็จเป็นคนแรก เราต้องเป็นผู้บุกเบิกและใช้ความฝันสร้างวิสัยทัศน์ แต่แค่ความเชื่อและวิสัยทัศน์อาจยังไม่เพียงพอ ผมคิดว่าหนึ่งในหลักสำคัญหรือหลักพื้นฐานสำหรับการรักษามั่นคงและวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่คือคุณจะต้องก้าวไปให้ถึงความรัก และ Compassion (ความเห็นอกเห็นใจ ความเอาใจใส่ หรือ ความเมตตา)

ดังนั้นธุรกิจครอบครัวจึงก่อเกิดมาจากค่านิยมของครอบครัว คือความรักและ ความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นหลักสำคัญที่ป้องกันไม่ให้อุบัติการณ์ครอบครัว หรือสมาชิกครอบครัวถูกทำลาย ความรักและความเห็นอกเห็นใจนี่จะเป็นอาวุธที่สร้างแรงบันดาลใจให้คุณทำความฝันให้เป็นจริง คุณสามารถพูดได้เลยว่า นี่คือ Passion แต่ในที่สุดมันก็เกี่ยวกับความรักและความเห็นอกเห็นใจนั่นเอง เพราะเราใส่ใจในสิ่งที่เราทำนั้นเป็นเหตุผลว่าทำไมเราถึงมี Passion เราบอกว่าเราต้องการที่จะทำงานในสิ่งที่ทำให้เรามีความสุขมี passion แต่หากวิสัยทัศน์นั้นมีเพียงพอและมีความมุ่งมั่นที่มากพอ มันจะพาคุณไปสู่เป้าหมายเสมอ ไม่ว่าคุณจะเป็น บริษัทมหาชน บริษัทจดทะเบียน หรือ บริษัทเอกชน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวคุณเองในฐานะผู้นำเช่นเดียวกับสมาชิกในครอบครัวของคุณ คุณอาจเห็นบริษัทจดทะเบียนที่มีผู้นำที่มุ่งมั่น แต่ไม่มีพลังมากพอ และก็ยังต้องการทำธุรกิจให้สำเร็จ ต้องมองว่าความท้าทายไม่ใช่ภาระ ปัญหาไม่ใช่ภาระ แต่ต้องเห็นให้ได้ว่า ปัญหาคือโอกาส ปัญหานั้นมาซึ่งโอกาส คุณต้องสร้างชุดความคิดนี้และสร้างความคิดอ่านเหล่านี้ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็น บริษัทจดทะเบียนหรือ บริษัทครอบครัวก็สามารถทำให้มันก้าวหน้าได้อยู่เสมอ นั่นคือสิ่งที่เราต้องทำให้มีความก้าวหน้าต่อไป

รับชมคลิปได้ที่ <http://www.cp-enews.com/news/details/cpnews/2526>