



Harvard
Business
Review
Press

รู้ทันความ เสี่ยง

R!SK

Intelligence

วิธีปกป้องและทำจัดปัจจัย

ที่จะนำพาตัวคุณและองค์กรของคุณดำดิ่งลงสู่ความล่มสลาย !

ผู้เขียน : David Apgar



Harvard
Business
Review
Press

รู้ทันความ เสี่ยง

R!SK Intelligence

วิธีปกป้องและกำจัดปัจจัย
ที่จะนำพาตัวคุณและองค์กรของคุณต่ำต้งลงสู่ความล่มสลาย !

ผู้เขียน : David Apgar



รู้ทันความเสี่ยง

แปลและเรียบเรียงจาก *Risk Intelligence*

โดย : David Apgar

ผู้แปล : วีรยุทธ มาฆะศิรินันท์

ณัฐยา สิ้นตระการผล

Original work Copyright ©2006 David Apgar

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จำนวน 336 หน้า

ราคา 350 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-499-7

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>

คำแนะนำนักพิภพ

มีผู้บริหารจำนวนมากที่คิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำหรับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเท่านั้น แต่ในหนังสือเรื่อง *Risk Intelligence: Learning to Manage What We Don't Know* ที่เขียนโดย David Apgar ได้ท้าทายความคิดแบบผิดๆ นี้ ด้วยการแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นแกนสำคัญของการวางกลยุทธ์อย่างแท้จริง Apgar ได้เสนอตัวแบบการบริหารความเสี่ยงที่เข้าใจง่าย พร้อมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้เพื่อลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เขาแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงที่ล่วงรู้ได้ (Knowable) ซึ่งหมายความว่าสามารถเรียนรู้ได้ และความเสี่ยงที่ไม่สามารถล่วงรู้ได้ (Unknowable) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ยากจะเตรียมตัวรับมือ Apgar อธิบายว่าจะทำอย่างไรจึงจะระบุได้ว่าความเสี่ยงที่ล่วงรู้ได้คืออะไร และเผยให้เห็นความเสี่ยงที่คุณยังไม่รู้ แล้วผลประโยชน์ที่คุณจะได้คืออะไร? คำตอบสุดท้ายก็คือคุณจะสามารถระเห่ความเสี่ยงได้ดีขึ้น ซึ่งก็หมายถึงการเพิ่ม “ระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยง (Risk IQ)” ของคุณนั่นเอง

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณได้ประโยชน์ดังที่กล่าวมาด้วยการนำกลยุทธ์ๆ เพียง 4 ข้อไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

- ✧ รู้ว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่เรียนรู้ได้ ถึงแม้ว่าความเสี่ยงทุกอย่างจะดูเป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ ซึ่งทำให้มันมีความไม่แน่นอนอย่างยิ่ง แต่คุณก็สามารถจะเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงบางอย่างได้ กล่าวคือ คุณสามารถ ลด ความไม่แน่นอนลงได้ด้วยการหาความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงเหล่านั้นให้มากขึ้น

- ✧ ระบุความเสี่ยงที่คุณสามารถเรียนรู้ได้ให้เร็วที่สุด ผู้เขียนจะแสดงให้เห็นวิธีให้คะแนนกับ “ความเร็วในการเรียนรู้ (*learning speed*)” ของคุณเกี่ยวกับความเสี่ยงบางอย่าง ยิ่งความเร็วในการเรียนรู้ของคุณมากเท่าไร โครงการที่คุณกำลังพิจารณาก็ยิ่งคุ้มค่าต่อการดำเนินการมากขึ้นเท่านั้น
- ✧ เรียงลำดับโครงการที่มีความเสี่ยงสูงเอาไว้ใน “ท่อลำเลียงของการเรียนรู้ (*learning pipeline*)” Apgar เสนอแนวทางในการจัดการกับโครงการที่มีความเสี่ยงสูงทั้งหมดในคราวเดียว ด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการก่อนที่จะพิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ ต่อไป เขายังอธิบายวิธีหลักเสี่ยง “การกระจายความเสี่ยงอย่างไม่มีหลักการ” ซึ่งอาจทำให้คุณต้องเรียนรู้ความเสี่ยงใหม่ๆ มากเกินกว่าจะรับได้
- ✧ สร้างและรักษาเครือข่ายของหุ้นส่วนธุรกิจ เพื่อบริหารความเสี่ยงทั้งหมด หนังสือ *Risk Intelligence* แสดงให้เห็นวิธีสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และลูกค้า ซึ่งคนกลุ่มเหล่านี้มีบทบาทที่ต่างกันออกไปในการช่วยบริหารความเสี่ยงใหม่ๆ ของกิจการ

นอกจากนี้ Apgar ยังเสนอเครื่องมือ 2 อย่างที่ใช้เพื่อเพิ่มระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยงของคุณ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบความฉลาดรู้ในความเสี่ยง (*Risk Intelligence Audit*) และตารางคะแนนความเสี่ยง (*Risk Scorecard*) หนังสือเล่มนี้สรุปแผนปฏิบัติการ 10 ขั้นตอนเพื่อเพิ่มระดับความฉลาดรู้ของคุณในการบริหารและจัดการ

ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ แล้วรางวัลที่คุณจะได้จากหนังสือเล่มนี้คืออะไร? คำตอบก็คือการตัดสินใจทางธุรกิจที่ชาญฉลาดขึ้นในทันทีนั่นเอง

David Apgar เป็นกรรมการผู้จัดการของ Corporate Executive Board ซึ่งเป็นบริษัทงานวิจัยที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง และให้บริการแก่ผู้บริหารระดับอาวุโสในองค์กรชั้นนำกว่า 2,500 แห่งทั่วโลก เขาได้นำแนวคิดมากมายที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ไปใช้ในการสอนวิชาการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาที่มหาวิทยาลัย John Hopkins School of Advanced International Studies ปัจจุบันเขาอาศัยอยู่ใน Washington, D.C.

ด้วยความปรารถนาดี
สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท

สารบัญ

	หน้า
คำนำสำนักพิมพ์	3
สารบัญ	6
บทที่ 1 เปลี่ยนวิธีจัดการความเสี่ยงกับดีกว่า	11
✦ ความกลัว ความกล้า และการคัดเลือกความเสี่ยงในโลกที่เต็มไปด้วยภัยอันตราย	16
✦ การปิดช่องว่างการเรียนรู้ของโตโยต้า และตลาดค้าส่งปลาในโตเกียว	21
✦ ขอบเขตของความเสี่ยงที่จะกล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้	27
✦ ช่องว่างของการเรียนรู้และคำนิยามของระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยง	30
✦ กฎ 4 ข้อของความฉลาดรู้ในความเสี่ยง และการปฏิเสธความเชื่อเดิมๆ	32
✦ ความเชื่อที่ 1 : ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นแบบสุ่ม	32
✦ ความเชื่อที่ 2 : เมื่อความเสี่ยงเป็นเรื่องมีได้มีเสีย จึงทำให้เกิดผู้ชนะหรือผู้แพ้แบบถาวรได้ยาก	34
✦ ความเชื่อที่ 3 : ความเสี่ยงพัฒนาไปอย่างไร้แบบแผน	37
✦ ความเชื่อที่ 4 : หุ่นส่วนธุรกิจจะได้ผลลัพธ์แบบเดิมไม่ว่าพวกเขาจะกระจายความเสี่ยงไปอย่างไร	41
✦ ระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยงและความสามารถหลัก	43
บทที่ 2 การแยกความเสี่ยงที่เรียนรู้ได้ออกจากความเสี่ยงที่ไร้แบบแผนในการตัดสินใจทางธุรกิจ	47
✦ คำนิยามที่เรียนรู้ได้	51
✦ สิ่งที่นักการธนาคารไม่รู้เกี่ยวกับความเสี่ยง	55
✦ เรียนรู้ก่อนที่จะก้าวกระโดด	70

	หน้า
+ Boeing, Airbus และเศรษฐศาสตร์ของการประเมินความเสี่ยงที่เรียนรู้ได้	73
+ มูลค่าความเสี่ยง : ตัวชี้วัดที่ไม่แน่นอนของความไม่แน่นอน	80
+ Nokia, AIG และความเสี่ยงที่ “ไม่สามารถแก้ไขได้”	84
+ โลกใหม่แห่งการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากความเสี่ยง	93
+ ถ้าคุณคิดว่าความไม่มีแบบแผนเป็นเรื่องแย่มากแล้ว... ความไม่รู้กลับแย่มากกว่า	99
+ ทำไมจึงต้องเริ่มทำตอนนี้	102
บทที่ 3 การให้คะแนนความฉลาดรู้ในความเสี่ยงของคุณ (Risk IQ)	111
+ ทำไมทักษะในการประเมินความเสี่ยงจึงมีความสำคัญ	113
+ การวัดระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยง	118
+ คัดกรองความเสี่ยงของคุณ	128
+ การวินิจฉัยระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยงของบริษัท AT&T : การจับคู่ที่ผิดพลาดระหว่างความเสี่ยงและทักษะที่มี	138
+ จัดประเภทการเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงของคุณ	144
+ ระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยงในสามวัย	161
บทที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์ความเสี่ยง	167
+ สร้างความเชี่ยวชาญในการจัดการกับความเสี่ยงที่ละเอียด	170
+ ความสำเร็จ การเปิดกว้างทางการเติบโต และกฎแรงโน้มถ่วงของความเสี่ยง	173

	หน้า
+ ทำไมการโจมตีที่ไม่คาดคิดจึงไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดเสมอไป	175
+ ท่อลำเลียงความเสี่ยงในพอร์ตโฟลิโอ	180
+ การแลกเปลี่ยนระหว่างการกระจายความเสี่ยงกับความฉลาดรู้ในความเสี่ยง	184
+ ตารางกลยุทธ์ความเสี่ยง	186
+ การตรวจสอบกลยุทธ์ความเสี่ยง	192
+ ใครควรเป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบกลยุทธ์ความเสี่ยง	199
+ การตรวจสอบกลยุทธ์ความเสี่ยงใช้เสริมตารางอัตราดอกเบี้ยและส่วนแบ่งตลาดของ BCG ได้อย่างไร ?	203
+ รูปแบบกลยุทธ์ความเสี่ยง 4 ยุค	208
+ การเข้าซื้อกิจการและการกระจายความเสี่ยงอย่างไม่มีหลักการ	224
บทที่ 5 การสร้างเครือข่ายที่ประยุกต์เข้ากับความเสี่ยงได้	225
+ เครือข่ายและความสัมพันธ์ของความเสี่ยง	228
+ การใช้ตารางความเสี่ยงและบทบาทเพื่อบริหารความเสี่ยงผ่านเครือข่าย	232
+ ผู้ปกป้องลูกค้า	236
+ ผู้ที่ให้ผู้ลงทุนรับความเสี่ยงแทน	242
+ ผู้รับความเสี่ยงแทนหุ้นส่วน	244
+ ผู้กระจายความเสี่ยง	247
+ โครงการที่มีคนทำเพียงไม่กี่คน กับโครงการที่ทำกันทั่วไป และการย้ายตำแหน่งในตารางความเสี่ยงและบทบาท	249
+ ความเสี่ยงที่ไม่มีใครได้เปรียบใคร และความไม่มีแบบแผนเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันได้อย่างไร ?	256

	หน้า
+ ความเสี่ยงที่ไม่มีใครได้เปรียบใคร เป็นชาวดีหรือชาวยาย ?	259
+ การสร้างความเสี่ยงที่ไม่มีใครได้เปรียบใคร ช่วยปลดปล่อยประเทศเม็กซิโกให้เป็นอิสระได้อย่างไร	262
+ ความเสี่ยงของตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ การลงทุน โดยตรงจากต่างประเทศ และผู้ซื้อตัวจริง	266
+ ตลาดเสรีและสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง	274
บทที่ 6 เพิ่มระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยงของคุณ อย่างเป็นระบบ	289
+ ขั้นที่ 1 : เลือกโครงการ ปัญหา และกิจการที่จะทำ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เรารู้ได้อยู่เสมอ	290
+ ขั้นที่ 2 : ให้คะแนนความฉลาดรู้ในความเสี่ยง ของคุณสำหรับทางเลือกที่คุณกำลังพิจารณา และคัดกรองทางเลือกเหล่านั้น	292
+ ขั้นที่ 3 : ให้มองหารูปแบบของคะแนนความฉลาดรู้ ในความเสี่ยงของคุณ และพยายามเพิ่มคะแนนให้สูงขึ้น	294
+ ขั้นที่ 4 : ทำการตรวจสอบกลยุทธ์ความเสี่ยงสำหรับ กิจกรรมที่สำคัญของคุณ	296
+ ขั้นที่ 5 : จัดประเภทความเสี่ยงของคุณ ในแง่ของ การมีช่วงห่างที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโต	298
+ ขั้นที่ 6 : เปรียบเทียบตารางความเสี่ยงและบทบาท สำหรับกิจกรรมที่คุณทำกับเครือข่ายความเสี่ยงของคุณ	301
+ ขั้นที่ 7 : เปรียบเทียบว่าบทบาทความเสี่ยงใดที่ เหมาะกับองค์กรของคุณ และบทบาทใดที่เหมาะสมกับ ความเสี่ยงที่คุณต้องเผชิญ	305

	หน้า
+ ขั้นที่ 8 : มองหาโอกาสที่จะเปลี่ยนความเสี่ยง ที่เรารู้ได้ให้เป็นความเสี่ยงที่ไม่มีใครได้เปรียบใคร	307
+ ขั้นที่ 9 : ตรวจสอบว่าตลาดที่คุณสร้างขึ้นเพื่อรองรับ สินค้าหรือบริการใหม่มีความเกี่ยวข้องกับตลาดเป้าหมาย ของคุณ	308
+ ขั้นที่ 10 : มองหาโอกาสที่จะดีกับเราทั้งในแง่ของ ความเสี่ยงและการเติบโตของธุรกิจ	310
ภาคผนวก ก : คะแนนความฉลาดรู้ในความเสี่ยงจะชี้ให้เห็น คุณค่าของข้อมูลข่าวสารได้อย่างไร ?	315
ภาคผนวก ข : ความเกี่ยวข้องของประสบการณ์ที่ท้าทายที่เป็น ตัวเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้	321
แหล่งอ้างอิง	327

RISK

unที่ 1

INTELLIGENCE

เปลี่ยนวิธีการจัดการ ความเสี่ยงกันดีกว่า

นองปีหลังจากที่แต่งงานกับ เวอร์จิเนีย โฮวี เมสัน (Virginia Howe Mason) แม่หม้ายผู้ร่ำรวย วิลเมอร์ แมคลีน (Wilmer Mclean) ก็เกษียณตัวเองจากธุรกิจค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภคในเมืองอเล็กซานเดรียที่พลุกพล่านจอแจ ไปทำฟาร์มชื่อ “ยอร์กไชร์” ที่เขตปกครองปรินซ์ วิลเลียม เคาน์ตี ในรัฐเวอร์จิเนีย ตลอดช่วงเวลา 7 ปีต่อมาเขาและเจ้าสาวผู้ร่ำรวยของเขาก็มีบุตรด้วยกัน 2 คน และมักจะจัดงานเลี้ยงรื่นเริงกับเพื่อนๆ อย่างหรูหราอยู่เสมอ แต่แล้วในเดือนพฤษภาคม ปี ค.ศ. 1861 ในช่วงต้นของสงครามกลางเมือง กองทหารของฝ่ายใต้ก็เข้ามาตั้งค่ายทางทิศใต้ของฟาร์มของเขา เนื่องจากบริเวณนั้นมีปรางการธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากธารน้ำ ซึ่งเรียกว่า “Bull Run” ไหลผ่าน

หลังจากที่นายพล พี.จี.ที. โบการ์ด (P.G.T. Beauregard) ผู้บัญชาการได้ขอใช้บ้านที่ทำด้วยหินทั้งหลังของแมคลีนเป็นที่ทำการทหาร ในวันที่ 18 กรกฎาคม 1861 ก็เกิดเรื่องขึ้นจนได้ เมื่อมีกระสุนปืนใหญ่ตกลงมาทางปล่องไฟของบ้านลงไปในห้องสตูว์ และ

ระเบิดขึ้น ซึ่งทำให้เหล่าเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นลูกน้องของนายพลไม่มีอาหารมื่อเที่ยงรับประทาน¹ ไม่มีใครรู้เลยว่าเรื่องเพียงแค่นี้จะกลายเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดสงครามรุนแรงครั้งที่ Bull Run ในอีก 3 วันต่อมาที่ฟาร์มของแมคลีน²

แต่การมีบ้านในบริเวณเดียวกับกองทหารของฝ่ายใต้ที่ตั้งขึ้นใหม่นั้นก็ได้สร้างโอกาสใหม่ให้กับเขา นั่นคือ การขายธุรกิจค้าส่งน้ำตาลให้กับกองทัพ ในขณะที่เดียวกันก็ได้ใช้ชีวิตแบบผู้ดีบ้านนอกอันแสนวิเศษควบคู่ไปด้วย แต่โอกาสนี้ก็มาพร้อมกับความเสี่ยงที่สูงมากเพราะกองทหารก็อยู่หลังบ้านของเขานี่เอง อย่างไรก็ตามยังมีหนทางที่เขาจะลดความเสี่ยงและคว้าโอกาสนี้เอาไว้ ถ้าเขาย้ายเข้าไปอยู่ใกล้กับศูนย์กลางการขนส่งสินค้าของรัฐทางใต้ในเมืองริชมอนด์ให้มากขึ้นแต่ก็ควรจะอยู่ห่างจากตัวเมืองพอสมควรด้วย เพียงเท่านี้เขาก็อาจจะหลีกเลี่ยงการอยู่ใกล้กองทัพทหารพร้อมกับดำเนินชีวิตในชนบทที่สุขสบายได้ด้วย

ดังนั้น แมคลีนและครอบครัวจึงย้ายไปอยู่ใกล้ใจกลางของรัฐเวอร์จิเนียให้มากขึ้น ในตอนแรกนี่ดูเหมือนจะเป็นการกระทำที่ฉลาด เพราะทหารของกองทัพทั้งสองฝ่ายไม่ค่อยมีจังหวะได้ปะทะกัน จะมีก็เพียงสงคราม Bull Run ครั้งที่สองในเวลาหนึ่งปีต่อมารวมถึงการรบที่ไม่รุนแรงนักในยอร์กไชร์ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงที่นายพลลีถอยทัพจากสงครามในเกตตีสเบิร์ก

เวลาสามปีนั้นเป็นช่วงที่สงบสุขสำหรับแมคลีนและภรรยามากพอที่จะให้กำเนิดบุตรคนที่สาม แต่แล้วในวันที่ 19 เมษายน 1865 เขาก็ตื่นขึ้นมาพบกับกองทหารที่เดินกันขวกไขว่ผ่านหมู่บ้านที่เขาเลือกใช้เป็นที่พักพิงซึ่งมีชื่อว่าแอฟโพแมททอกซ์ คอร์ต เฮาส์ ในขณะที่แมคลีนมองเห็นฝุ่นลอยคลุ้งอยู่ในอากาศ เมื่อทหารเดิน

ข้ามทางแยก ผู้พันของกองทัพฝ่ายใต้ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนที่ชื่อ มาร์แชลได้เข้ามาขอใช้บ้านของเขา เหตุเกิดมาจากการที่ผู้พันมาร์แชลปฏิเสธที่จะใช้บ้านหลังหนึ่งที่แมคลีนเคยยื่นข้อเสนอไว้ ซึ่งยังไม่ได้ตกแต่งอะไรเลย แมคลีนจึงจำใจต้องยอมให้ผู้พันใช้บ้านของเขาเองในที่สุด

และในที่นั้นเอง นายพลของกองทัพฝ่ายใต้ โรเบิร์ต อี. ลี (Robert E. Lee) และนายพลยูลิสซีส แกรนต์ (Ulysses Grant) ของฝ่ายเหนือก็ได้เจรจาต่อรองกัน และร่างสัญญายอมสงบศึกในอีกไม่กี่ชั่วโมงต่อมา และแล้วการต่อสู้ในสงครามครั้งสุดท้ายสำหรับแมคลีนก็เริ่มขึ้น นั่นก็คือการต่อสู้เพื่อแย่งชิงเฟอร์รีเจอร์ที่มีอยู่ในบ้านของเขา ซึ่งทหารหัวไวเหล่านี้ถูกคิดขึ้นมาได้ว่ามันจะกลายเป็นของที่ระลึกจากสงครามที่มีค่าอย่างยิ่ง

นายพลเซอร์รีแดนเสนอเงิน 2.50 ดอลลาร์ให้กับแมคลีนสำหรับเก้าอี้และโต๊ะรูปวงรีที่นายพลแกรนต์เคยใช้ แมคลีนพยายามจะอธิบายว่าเฟอร์รีเจอร์เหล่านี้ไม่ได้มีไว้ขาย แต่ในที่สุดเขาก็ต้องยอมแพ้และกล่าวว่า “ถ้าคุณอยากจะได้มัน ก็คงต้องยกไปเองนะ”³ และแล้วนายพลเซอร์รีแดนก็เอาโต๊ะและเก้าอี้กันไป

ทหารม้าหลายคนก็พยายามจะซื้อเก้าอี้ตัวอื่นๆ อีก แต่ในที่สุดก็ใช้กำลังยึดมันไปเมื่อแมคลีนปฏิเสธที่จะขาย บางคนก็ถลกเบาะหุ้มเก้าอี้หวาย บางคนก็เอาตัวเก้าอี้ไป ส่วนผู้พันมาร์ก็ถึงกับเอาตุ๊กตาผ้าที่ลู่อ ลูกสาวของแมคลีนลืมหิ้วไว้บนขานบ้านไป สงครามส่วนตัวที่ทว่าน่าจะสิ้นสุด แต่แล้ว นายพลจอห์น กิบบอน ก็ได้ตั้งศูนย์บัญชาการชั่วคราวขึ้นที่บ้านของแมคลีนอีก สำหรับกองทัพที่เรียกว่า “Army of the James”

หลายวันต่อมา นายพลจัตวา อี.พี. อเล็กซานเดอร์ (E.P. Alexander) ซึ่งเป็นญาติห่างๆ ของแมคคลีนก็ทักเขาด้วยความประหลาดใจ และถามว่าเขาทำอะไรที่แอฟโฟเมททอกซ์ ซึ่งแมคคลีนก็ระบือความอัดอั้นตันใจของเขาออกมาว่า “แล้วนายละมาทำบ้าอะไรที่นี่ ทหารพวกนี้เคยรื้อบ้านของฉันที่ Bull Run และจนไม่มีชิ้นดี....แล้วก็มีคนบอกให้ฉันย้ายมาที่นี่ ห่างจากตรงนั้นมาตั้ง 200 ไมล์ และฉันก็หวังว่าจะไม่ต้องเจอทหารอีก แล้วตอนนี้ดูรอบๆ ตัวนายสิ ! แม้แต่รื้อบ้านของฉันก็ยังไม่เหลือ พวกนั้นเหยียบย่ำพืชผลที่ฉันปลูกไว้หมด แล้วนายพลก็ยังคงมายอมแพ้ในบ้านของฉันอีก”⁴ นายพลอเล็กซานเดอร์ขอโทษเขา และโทษว่าเป็นความผิดของฝ่ายเหนือที่มาบุกกรุก

แน่นอนว่าไม่มีกรรมธรรม์ประกันภัยใดที่จะครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงที่เกิดจากเหล่าทหารที่กระหายจะได้ของที่ระลึกจากสงคราม หรือประกันความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสงคราม ที่แย่ไปกว่านั้นก็คือ การสิ้นสุดของสงครามเป็นการปิดฉากการค้าน้ำตาลของเขาไปด้วย ดังนั้น แมคคลีนจึงปล่อยให้ธนาคารยึดบ้านของเขาที่แอฟโฟเมททอกซ์ไปเพราะเขาไม่สามารถจะชำระหนี้ได้ และครอบครัวของเขาก็ย้ายกลับไปอยู่ที่ยอร์กไชร์อีก จนในที่สุดธนาคารแห่งหนึ่งในริชมอนด์ก็เปิดขายบ้านของเขาซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อว่า เซอร์เรนเดอร์เฮาส์ (Surrender House) ด้วยการประมูลในปี ค.ศ. 1869

ในความเป็นจริง ก็ไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจที่สงครามจะจบลง ในสถานที่ซึ่งพ่อค้าน้ำตาลย้ายภูมิลำเนาเข้าไปค้าขาย เพราะความต้องการของนายพลสีที่จะเป็นผู้ทำการจัดส่งสินค้าแทนพ่อค้าคนอื่น ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเดินหน้าไปสู่การยุติสงคราม และนั่นย่อมหมายถึงการหาทางสร้างคลังเก็บและกระจายสินค้าบริเวณทางรถไฟรอบๆ เมืองริชมอนด์ ดังนั้นในขณะที่ความเสี่ยงของแมคคลีน

ในการเผชิญหน้ากับกองทหารต่างๆ อีกครั้งจะต่าก็จริง แต่การทำการค้าด้วยการเป็นซัพพลายเออร์ของเขาก็จะมีต้นทุนไร้หนทางไปเสียอีก มันเป็นความเสี่ยงที่ดูไปแล้วคนอื่นๆ อาจจะอยู่ในฐานะที่จะประเมินได้ง่ายกว่า

การประเมินความเสี่ยงเป็นสาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ และการเพิ่มระดับความสามารถของคุณเกี่ยวกับความเสี่ยงที่กำลังคืบคลานเข้ามา หรือระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยงของคุณ ถือเป็นเป้าหมายหลักของหนังสือเล่มนี้

คำว่า “ความฉลาดรู้ในความเสี่ยง (Risk Intelligence หรือ Risk IQ)” นั้นหมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์กรในการประเมินความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดประเภท การแจกแจงคุณลักษณะ และการคำนวณสิ่งที่เป็นภัยคุกคาม การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบต่างๆ การเรียนรู้อย่างรวดเร็ว การเก็บข้อมูล การดึงและนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้งาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ประเด็นที่สำคัญก็คือแม้ว่าเราจะเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงต่างๆ (ที่ไม่ใช่ความเสี่ยงทางการเงิน) ได้เกือบทั้งหมด แต่เราสามารถจะเรียนรู้ได้มากเท่าๆ กับหรือมากกว่าคนอื่นๆ ที่ต้องเผชิญความเสี่ยงแบบเดียวกับเราหรือไม่ ?

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือสำหรับผู้จัดการ ผู้ประกอบการ ผู้ประกอบวิชาชีพ นักลงทุน ผู้นำครอบครัว เจ้าหน้าที่ทางการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนที่ต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่เหมือนกับแมคคลีน นั่นก็คือ การดูว่าโอกาสหนึ่งๆ นั้นคุ้มกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ ? และเป็นหนังสือสำหรับทุกคนที่ตกอยู่ในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกแบบแมคคลีน กล่าวคือ ตัวเราเองหรือองค์กร

ของเราได้เรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงมากพอที่จะได้รับผลประโยชน์จากโอกาสหนึ่งๆ หรือไม่ ?

เรื่องที่เล่าไปข้างต้นอาจจะเป็นคติสอนใจจากเรื่องของชายคนหนึ่ง ที่เห็นสงครามกลางเมืองเริ่มต้นที่หลังบ้านเดิมของเขา และจบลงที่หน้าบ้านหลังใหม่ (ในอีกเมืองหนึ่ง) ของเขา ทั้งสองสิ่งดูเหมือนเป็นความบังเอิญที่มาประจวบกันอย่างไม่น่าเชื่อ และไม่สามารถจะคาดเดาหรือควบคุมได้เลย แต่มันก็จะกลายเป็นสิ่งที่มีเหตุผล มีคำอธิบาย และจัดการควบคุมได้ ก็ต่อเมื่อเราพยายามหาคำอธิบายที่ดีที่สุดสำหรับสิ่งเหล่านั้นให้จงได้

ใช่ว่าเราจะไม่พยายามหาคำอธิบายกัน ในชีวิตจริงเราได้ค้นหาคำอธิบายเกี่ยวกับความเสี่ยง (ที่หาได้ยากยิ่ง) จากข้อมูลที่มีอยู่เป็นจำนวนมหาศาล ยิ่งเราพยายามหาคำอธิบายมากเท่าไร ก็ดูเหมือนเราจะได้พบผลลัพธ์ที่น่าผิดหวังมากขึ้นนั้น ทั้งๆ ที่ความเป็นจริงก็คือ เราอาจไม่พร้อมที่จะทำความเข้าใจความเสี่ยงที่เราต้องเผชิญอยู่ในขณะนี้ก็เป็นได้

ความกลัว ความกล้า และการคัดเลือกความเสี่ยง **ในโลกที่เต็มไปด้วยภัยอันตราย**

ชีวิตของเราล้อมรอบไปด้วยความเสี่ยงมากมาย ซึ่งก็จะยิ่งพบได้มากขึ้นเมื่อเราลงมือตรวจสอบอย่างละเอียด ชาวเศรษฐกิจและการเมืองยังทำให้เรารู้สึกว่าโลกนี้มีอันตรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และทำให้เราระมัดระวังตัวมากขึ้นกว่าเดิม จึงไม่น่าแปลกใจที่ความวิตกกังวลของเราได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงทางธุรกิจของเราและความเสี่ยงทางเศรษฐกิจโดยรวมก่อให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะความรุนแรงและการก่อการร้ายที่แพร่ระบาดไปทั่ว แม้ความนิยมในวัฒนธรรมหลากหลายเชื้อชาติ (multiculturalism) ของชาวยุโรปก็ยังไม่ช่วยในการรับมือกับคนที่หลงใหลคลั่งไคล้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดูเหมือนว่าเราไม่สามารถจะปกป้องตัวเองไม่ให้ป่วยจากสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงได้ด้วยซ้ำไป เพราะว่าแม้แต่ยาที่ดีที่สุดก็ยังทำให้เชื้อโรควิวัฒนาการตัวเองให้แข็งแกร่งขึ้นจนยากจะมียาใดต้านทานได้

เรากำลังเกี่ยวกับการจ้างงานในช่วงที่เศรษฐกิจฟื้นตัว การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจซึ่งถือเป็นเรื่องมหัศจรรย์สองครั้งในช่วงครึ่งศตวรรษที่ผ่านมาในประเทศเยอรมนีและญี่ปุ่น ต่างก็ล้วนพึ่งพาการเติบโตของประเทศอื่นทั้งสิ้น ในสหรัฐอเมริกา เรากู้ยืมเงินโดยใช้บ้านที่มูลค่าไม่เปลี่ยนไปตามอัตราเงินเฟ้อเป็นหลักทรัพย์สินค้ำประกันราวกับว่าตัวเราเป็นกองทุนจัดการความเสี่ยง แต่เรากลับมีเงินไม่พอจ่ายค่าเรียนในมหาวิทยาลัยของลูกเราเอง แต่ถ้าจะให้เรามีเงินพอใช้ในชีวิตประจำวันเราต้องทำงานสองที่ และดูเหมือนว่าการใช้บริการศูนย์รับเลี้ยงเด็กช่วงกลางวันกลับทำให้ลูกของเราเป็นเด็กที่ขาดเชาวน์อารมณ์ (EQ) มากกว่าจะเป็นเด็กที่เข้าสังคมเก่ง และที่ยิ่งเพิ่มความวิตกกังวลของเรามากขึ้นไปอีกก็คือ ผู้นำของเราตั้งแต่ระดับประธานาธิบดีไปจนถึงนายกรัฐมนตรี และนักเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับรางวัลโนเบล ต่างก็เตือนเราครั้งแล้วครั้งเล่าให้ทำตามปกติ แต่ *ต้องคอยระแวดระวังให้ดี* (เพราะว่าความเสี่ยงมีอยู่ในทุกที่ทุกเวลา-ผู้แปล)

อย่างไรก็ตาม ในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้ แต่บริษัทต่างๆ ก็ไม่ควรจะติดอยู่กับความกลัวเพียงสถานเดียว องค์กรส่วนใหญ่ต้องมีความกล้า ! ไม่

ใช่แค่ระมัดระวัง ! จึงจะเอาตัวรอดในตลาดการแข่งขันระดับโลกได้ แต่ในทางตรงกันข้ามในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เรากลับได้เห็นผู้นำธุรกิจที่ฉลาดปราดเปรื่องหลายต่อหลายคนต้องสูญเสียเงินหลายพันล้านดอลลาร์ หรืออาจถึงกับทำให้บริษัทต้องล้มละลาย ด้วยการพยายามที่จะกล้าเสี่ยง มากเกินไป !

เราได้เห็นธุรกิจอินเทอร์เน็ตมากมายล้มหายตายจากไป อุตสาหกรรมสายการบินและโทรคมนาคมขาดทุนย่อยยับ อันดับความน่าเชื่อถือทางการเงินของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในสหรัฐอเมริกาตกลงไปจนถึงระดับที่เป็นหุนหยา และตลาดเกิดขึ้นใหม่ที่สำคัญทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นบราซิล อินเดีย เกาหลีใต้ และจีนก็ผลัดเปลี่ยนกันเป็นเป้าหมายของการลงทุนไปในชั่วข้ามคืน แต่ละตัวอย่างที่ยกมา ผู้นำทางธุรกิจและผู้นำทางการเงินมากมายได้เปลี่ยนโอกาส (ที่ท้าทายต่อความกล้า) ให้กลายเป็นความสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่ ซึ่งก็แน่นอนว่านี่ไม่ได้เกิดขึ้นจาก การมองข้ามในสิ่งที่มีความเสี่ยง

ดังนั้น การมีความระมัดระวังหรือมีความกล้าเพียงอย่างเดียว นั้นย่อมไม่เพียงพอ ไม่ว่าจุดยืนของเราจะเป็นอย่างไร เหตุการณ์ที่พลิกผันโดยที่เราคาดไม่ถึง ก็ทำให้เหมือนกับว่าเรากำลังเล่นเกมพนันทอยลูกเต๋ายู่

ที่แย่ไปกว่านั้น ยิ่งเราเรียนรู้เกี่ยวกับเกมการพนันที่อยู่รายล้อมตัวเรามากขึ้นเท่าไร ก็ดูเหมือนโอกาสที่เจ้ามือจะชนะก็สูงขึ้นเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้า “เจ้ามือ” นั่นก็คือโลกทั้งใบ ก็คงจะยิ่งยากที่จะมองเห็นว่าความได้เปรียบของเจ้ามือเพิ่มขึ้นได้อย่างไร และเราก็แทบไม่สามารถทำให้เห็นสิ่งดังกล่าวได้ทั้งๆ ที่บริษัทได้ทุ่มเททั้งด้านเทคโนโลยีและเวลาของผู้บริหารไปกับการบริหารความเสี่ยงแล้ว

ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาวิจัยของ University of Queensland เกี่ยวกับผลกระทบของวิธีปฏิบัติเพื่อบริหารความเสี่ยง และความสนใจของคณะกรรมการบริหารที่มีต่อวิธีปฏิบัติเหล่านั้น สำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ออสเตรเลียที่ใหญ่ที่สุด 100 อันดับแรกในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2000 ถึง 2002 การศึกษานี้พบหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่สนับสนุนว่า *คุณภาพ* ของการดูแลจัดการความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารมีผลต่อกำไรของบริษัท และการที่คณะกรรมการบริหารเข้าไปเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติเพื่อบริหารความเสี่ยงของบริษัท หรือการทบทวนวิธีปฏิบัติเหล่านี้เป็นประจำนั้น แทบไม่มีผลกระทบต่อกำไรของบริษัทอย่างมีสาระสำคัญเลย

กล่าวโดยสรุปก็คือ ดูเหมือนว่าความเสี่ยงของเราจะทวีคูณขึ้น ธุรกิจของเราต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันของเทคโนโลยีและภูมิศาสตร์การเมือง ส่วนครอบครัวของเราก็ต้องเผชิญความเสี่ยงมากมายเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งอาจคล้ายกับสิ่งที่แมคลินหรือชาวยุโรปและชาวเอเชียที่มีชีวิตในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง หรือผู้ที่อาศัยอยู่ในตะวันออกกลางหรือประเทศทางคาบสมุทรบอลข่านในปัจจุบันต้องเผชิญ ความเสี่ยงเหล่านี้จะยิ่งเพิ่มขึ้นไม่ว่าเราจะใช้ความระมัดระวังหรือความกล้าในการรับมือกับมันก็ตาม ความสามารถของเราที่เพิ่มขึ้นในการวัด บริหาร และรายงานความเสี่ยงเหล่านี้ให้กับคณะกรรมการบริหารขององค์กรได้รับรู้กลับยิ่งดูเหมือนจะไปทวีความรุนแรงของมันยิ่งขึ้น

แล้วธุรกิจของเราจะประสบความสำเร็จทั้งที่มีความเสี่ยงจากตลาด ซึ่งมีการแข่งขันสูงขึ้น ตอบสนองรวดเร็วขึ้น และฉลาดขึ้นได้อย่างไร ? เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเมื่อใดควรระมัดระวัง ? เมื่อใดที่ควรจะกล้า ? แล้วเราจะประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับเราให้ฉลาดขึ้นได้อย่างไร ?

เราสามารถพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความเสี่ยงที่เราคาดไว้ กับความเสี่ยงที่เราพบจริงในการทำโครงการหรือการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง แต่การทำแบบนี้ก็ยากกว่าที่คิดมาก แม้คุณจะสามารถบอกได้ว่า ผลลัพธ์ (results) ดีกว่าที่คาดไว้หรือไม่ แต่คุณจะบอกได้อย่างไรว่า ความเสี่ยง (risk) นั้นมากกว่าที่คุณคาดไว้หรือไม่ หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอวิธีประเมินความเสี่ยงที่พิจารณาจากช่องว่างที่หาง่ายกว่านั้น นั่นก็คือ ช่องว่างระหว่างความสามารถของเราในการเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่ง ๆ กับความสามารถในการเรียนรู้ของคนอื่น

ส่วนช่องว่างอย่างที่สองเป็นแนวคิดที่มีอนุภาพอย่างยิ่ง เพราะอาจมีบางครั้งที่เราเลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง โดยไม่รู้ว่าคนอื่นรู้เกี่ยวกับมันดีกว่าเรา โดยไม่เกี่ยวกับความระมัดระวังหรือความกล้าของเรา กล่าวคือ เราอาจใช้วิธีเลือกความเสี่ยง อย่างเป็นระบบ (systematically) โดยเฉพาะในสิ่งที่ทำให้เราเสียเปรียบคู่แข่ง ส่วนเทคโนโลยีในการวัดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นก็จะช่วยเพิ่มผลประโยชน์มากขึ้นจากความสามารถในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ควบคู่กับต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ได้ช้า ดังนั้น ช่องว่างระหว่างทักษะในการเรียนรู้ความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่นำมาอธิบายได้ว่าทำไมจึงมีเพียงไม่กี่คนที่สามารถประสบความสำเร็จจากความเสี่ยงที่พวกเขาต้องเผชิญได้อย่างดีเยี่ยม

การที่ Toyota ใช้เทคนิคการผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time) ซึ่งบริษัท Ford เคยใช้มาก่อนนั้น นับเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของบริษัทที่ตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ที่จะเติมพ้นกับการปิดช่องว่างของการเรียนรู้ โดยเฉพาะช่องว่างของการเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงในการผลิต ซึ่งอาจเป็นเพราะบริษัท Toyota ตระหนักได้ว่าบริษัทมีความได้เปรียบคู่แข่งที่นอกเหนือไปจากการมีแรงงานที่ยอดเยี่ยมอยู่แล้ว

การปิดช่องว่างการเรียนรู้ของโตโยต้า และตลาดค้าส่งปลาในโตเกียว

เราอาจเรียกวิธีนี้เป็น ระบบการผลิตแบบซึคิจิ (Tsukiji Production System) ก็ได้ ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ผมได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหนึ่งในโรงงานประกอบรถยนต์ของ Toyota ที่มีอยู่ทั้งหมด 5 แห่งในจังหวัดนาโงย่า ประเทศญี่ปุ่น โดยสถานีวิปฏิบัติงานประกอบชิ้นส่วนแต่ละสถานีจะส่งการ์ดที่เรียกว่า คัมบัง (Kanban) ไปยังสถานีจัดส่งชิ้นส่วนที่อยู่เหนือขึ้นไปเมื่อประกอบชิ้นส่วนหนึ่งเสร็จ ซึ่งการ์ดเหล่านี้จะส่งสัญญาณให้มีการจัดส่งชิ้นส่วนที่สถานีต้นทางมาเพิ่ม ตรงจุดนี้เองที่คุณคงพอจะเดาได้ว่า ระบบนี้ทำให้ไม่มีชิ้นส่วนที่ยังไม่ได้ประกอบค้างอยู่บนพื้นโรงงานเลย

หลังจากที่สถานีลำเลียงชิ้นส่วนที่อยู่ส่วนต้นสุดของสายการผลิตได้รับการจัดจากสถานีประกอบหนึ่งและได้จัดส่งชิ้นส่วนออกไปแล้ว การ์ดคัมบังนั้นก็จะถูกส่งผ่านสายพานไปยังคลังของชิ้นส่วน และส่งสัญญาณว่าถึงเวลาไปจัดหาชิ้นส่วนเข้ามาในคลังเพิ่มเติม รถบรรทุกขนาดเล็กที่จอดรออยู่ที่หน้าคลังก็จะวิ่งออกไปรับชิ้นส่วนและวัตถุดิบมาจากซัพพลายเออร์และโรงงานสาขาอื่นๆ ของ Toyota ที่อยู่ใกล้เคียง

โกดัทสึยังสับสนอยู่เล็กน้อยว่าอะไรเกิดขึ้นที่ส่วนท้ายสุดของสายการผลิต ซึ่งเป็นส่วนที่รถยนต์ประกอบเสร็จสมบูรณ์ถูกลำเลียงออกมายังลานจอดรถขนาดใหญ่ สิ่งที่ผมคิดก็คือ มีคนรวบรวมข้อมูลของยอดขายรถยนต์จากทั่วประเทศญี่ปุ่น และออกการ์ดคัมบังที่เหมาะสมกับสายการผลิต ด้วยเหตุที่ Toyota ขายรถมากมายหลายรุ่นในแต่ละชั่วโมง การ์ดคัมบังจึงมีส่วนช่วยให้สถานีประกอบชิ้นส่วนสามารถปรับเปลี่ยนการประกอบตามความต้องการรถแต่ละรุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ช่วงเวลาที่น่าจดจำมากที่สุดสำหรับผมก็คือ หลังจากที่เราจัดการโรงงานกล่าวทักทายโกด้าทัวร์ของเราแล้ว เขาก็สุมหยิบการ์ดคัมบังออกมาจากสถานีประกอบชิ้นส่วนบางจุดในสายการผลิต ซึ่งผลลัพธ์ของมันก็ยากจะคาดเดา แต่ในขณะนั้น พวกเราส่วนใหญ่ไม่ได้ใส่ใจกับสิ่งที่ดูเหมือนจะเป็นไฟสัญญาณจราจรขนาดเล็กที่อยู่เหนือสถานีปฏิบัติการแต่ละจุด เพราะว่ามันล้วนมีสีเขียวเหมือนกันทั้งหมด แต่ในตอนนี้ ไฟสัญญาณดังกล่าวก็กลายเป็นสีเหลือง หรือไม่ก็สีแดงไปแล้วแน่นอนว่าสีของไฟสัญญาณไม่ได้เปลี่ยนในทันทีที่ผู้จัดการคนนั้นดึงการ์ดออก ผมคิดว่าเป็นเพราะว่าอาจมีชิ้นส่วนทุกชิ้นสำรองไว้หนึ่งชุด เพื่อให้สถานีประกอบใดก็ตามสามารถดึงชิ้นส่วนไปใช้ได้ทันที การสุมดึงการ์ดออกไป 2-3 ใบทำให้เห็นว่าจุดใดที่ไม่มีชิ้นส่วนสำรองอยู่ เราเฝ้ามองผู้จัดการคนนั้นจัดการให้สายการผลิตกลับเข้าสู่สภาพปกติ และจัดให้คนงานไปดูแลสถานีประกอบชิ้นส่วนตรงจุดอื่นที่มีไฟสีแดงและสีเหลืองปรากฏขึ้นมา

หลังจบการทัวร์โรงงานแล้ว กลุ่มของเราก็นั่งเฝ้าในห้องประชุมด้วยความอัศจรรย์ใจ มันไม่ใช่เรื่องน่าประหลาดใจที่ผมรู้สึกถึงขนาดนี้ ทั้งที่ผมได้ปริญญาสาขาเศรษฐศาสตร์ประยุกต์และมีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาเรื่องกลยุทธ์มาหลายปีแล้ว เพราะว่าคนที่รู้สึกถึงแบบเดียวกับผมก็คือสมาชิกสภาคองเกรสบางคนในกลุ่มของเราที่เคยเห็นเทคนิคการผลิตแบบอเมริกันที่ดีที่สุดมาแล้ว แต่ดูเหมือนว่า Toyota ได้ก้าวไปอีกระดับของการผลิตที่ยังไม่เคยมีใครไปถึง

เมื่อมองย้อนกลับไป สิ่งที่ Toyota ก้าวไปสู่อีกระดับหนึ่งก็คือ ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปและความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบการผลิตของบริษัท ผู้จัดการชาวอเมริกันหลายต่อหลายรุ่นคงรู้สึกชื่นชมว่าระดับ

สินค้าคงเหลือของ Toyota มี น้อย แคไหน และต้นทุนของการจัดหาเงินทุนสำหรับผลิตสินค้าคงเหลือเหล่านั้น ต่ำ เพียงใด แต่พวกเขาจับประเด็นผิดไป การมีสินค้าคงเหลือในระดับต่ำเป็นวิธีการที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าที่เกิดขึ้นกับ Toyota ต่างหาก มันช่วยให้เห็นความเสี่ยงต่างๆ เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากความเหนื่อยล้าของคนงาน การสึกหรอของเครื่องจักร หรือการผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ๆ มีความซับซ้อนมากเกินไป ก่อนที่บริษัทจะได้รับผลกระทบจากความเสียหายเหล่านี้อย่างรุนแรง การปิดช่องว่างของการเรียนรู้ในเรื่องความเสี่ยงจากการดำเนินงานถือเป็นหัวใจสำคัญของระบบการผลิตแบบ Toyota นั่นเอง

แต่ความสำเร็จนี้ก็ทำให้เกิดช่องว่างสำหรับบริษัทผลิตรถยนต์อื่นๆ กล่าวคือ ช่องว่างของความรวดเร็วในการเรียนรู้ว่าความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้เกิดปัญหาทางวิศวกรรมใดบ้าง แต่ถ้าผู้ซื้อรถยนต์ชอบรถยนต์แบบที่ยากต่อการผลิต สายการผลิตของ Toyota ก็จะสามารถจะปรับเปลี่ยนได้ตั้งแต่ต้นจนท้ายสุดเพื่อให้ยังสามารถผลิตรถยนต์แบบอื่นบนสายการประกอบเดียวกันได้ ถ้าเป็นระบบอื่น ก็จะเป็นเรื่องยากเอามากๆ ที่เดียวถ้าจะไม่ใช่ราคาการผลิตรุ่นที่ผลิตยากให้แพงกว่ารุ่นอื่น

บริษัทผลิตรถยนต์อเมริกันอาจจะอ่านบทเรียนที่ได้ผิดไป เพราะที่จริงบทเรียนที่แท้ก็คือ การทำตามความต้องการของลูกค้า เพราะข้อมูลความชอบและรสนิยมของลูกค้าในปัจจุบันถือเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดระบบผลิตแบบทันเวลาพอดี แต่การปรับเปลี่ยนสายการผลิตอยู่ตลอดเวลาทำให้ Toyota พร้อมทั้งจะรับมือกับรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ ไม่ได้คาดคิด ได้อยู่ตลอดเวลาเช่นกัน ถ้าคุณให้ความสนใจแต่เพียงความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นจริง แล้วคุณจะแน่ใจได้อย่างไรว่าคุณพร้อมจะจัดการกับความ

เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด ? ถึงแม้ช่องว่างใหม่ที่เกิดขึ้นจากความเร็วในการเรียนรู้จะไม่ชัดเจนเท่าไรนัก แต่นี่ก็ไม่ใช่เรื่องของความเร็วในการตอบสนองต่อรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างที่เราเห็นเพียงอย่างเดียว แต่มันเป็นเรื่องการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับ *อะไรก็ตามที่จะเกิดขึ้น* ต่างหาก !

ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ของบริษัท Toyota สหรัฐ ในปี ค.ศ. 1995 นั้นแหวกแนวออกไปจากกลยุทธ์ของคู่แข่งซึ่งเป็นบริษัทรถยนต์อเมริกันอย่างมาก ดูเหมือนว่าในช่วงเวลานั้น ผู้ซื้อชาวอเมริกันต่างต้องการรถยนต์คันใหญ่ๆ และบรรดาบริษัทผู้ผลิตรถยนต์อเมริกันต่างก็ตอบสนองต่อความต้องการนั้นกันอย่างเต็มที่ แม้ทุกคนจะรู้ดีว่ารสนิยมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือความต้องการรถยนต์คันใหญ่ๆ อาจมีสาเหตุมาจากราคาน้ำมันที่ต่ำ กฎหมายใหม่ในการลดหย่อนภาษีและการลดราคาอย่างต่อเนื่อง แต่มีเพียงบริษัท Toyota เท่านั้นที่พยายามคิดค้นเทคโนโลยีเครื่องยนต์แบบไฮบริดสำหรับรถยนต์ขนาดเล็กที่มีขนาดเบาและประหยัดเชื้อเพลิงอย่างไม่ลดละ เพื่อไว้สำหรับสถานการณ์ที่มีความจำเป็น นั่นคือ การเปลี่ยนจากการผลิตแบบทันเวลาพอดีมาเป็นการผลิตแบบใดก็ได้

เมื่อราคาน้ำมันเริ่มพุ่งสูงขึ้นในปี ค.ศ. 2005 ทุกคนก็ตระหนักได้ทันทีถึงความเปลี่ยนแปลงของรสนิยมของผู้ซื้อ แต่สิ่งที่แตกต่างก็คือ Toyota ก้าวล่วงหน้าไปแล้วเป็นสิบปีในการหาทางแก้ปัญหาด้านวิศวกรรมของเครื่องยนต์แบบไฮบริด และทำให้แน่ใจว่าสายการผลิตที่มีอยู่จะสามารถรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งหลายคนกล่าวว่าบริษัท General Motors ยังจะต้องใช้เวลาอีกหลายปีกว่า จะตามทัน เพราะเห็นได้ชัดว่าเกิดช่องว่างของความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านวิศวกรรมที่เกิดจากเทคโนโลยีใหม่นี้ขึ้นแล้ว