

ถอดรหัสการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืนสไตล์ญี่ปุ่น บทเรียนจากมรดกพันปีของ Kongo Gumi Co., Ltd.

พิชิต จามจรัสศรีวิชัย

ประธานหลักสูตรการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ

ในยุคที่ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและสังคมทวีความรุนแรง การค้นหากลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนจึงเป็นประเด็นเร่งด่วนสำหรับองค์กรทั่วโลก สำหรับประเทศญี่ปุ่นเอง ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำเร็จในการรักษาความต่อเนื่องของธุรกิจมาอย่างยาวนาน ด้วยจำนวนบริษัทที่ดำเนินกิจการเกินกว่าหนึ่งศตวรรษมากที่สุดในโลก บทความฉบับนี้จะมาถอดรหัสแนวคิด และปรัชญาการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืนสไตล์ญี่ปุ่น ผ่านมุมมองของบริษัทก่อสร้างที่เก่าแก่ ซึ่งมีอายุมากกว่า 1,400 ปี

ปรัชญาการทำธุรกิจที่ยั่งยืน

ความยั่งยืนทางธุรกิจในบริบทของญี่ปุ่นไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงกลยุทธ์ แต่เป็นวิถีในการดำเนินธุรกิจ ที่ฝังรากลึกในปรัชญาและวัฒนธรรมของญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่มีจำนวนบริษัทอายุเกิน 100 ปี มากที่สุดในโลก สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการรักษา

ความต่อเนื่องของกิจการผ่านการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ด้วยหัวใจและจิตวิญญาณการพัฒนาคนและพัฒนางานที่ทุ่มเทอยู่เบื้องหลังการทำงานทุกอย่าง

หนึ่งในองค์ประกอบที่สะท้อนการทุ่มเทจากมุมมองของแบรนด์คือ การใช้ สีแดง ในการสร้างแบรนด์ของบริษัทญี่ปุ่นชั้นนำหลายแห่ง อาทิ Toyota, Honda, JAL, Nintendo, Shiseido, UNIQLO สีแดงนั้นไม่ได้เป็นเพียงแค่อีสต์ แต่สื่อถึง พลังชีวิต ความกระตือรือร้น ความโชคดี และความสุข เป็นสีที่เชื่อมโยงกับหัวใจที่ทุ่มเท ทำให้แบรนด์มีความโดดเด่น จดจำง่ายและกระตุ้นการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นหัวใจหลักของความยั่งยืนแบบญี่ปุ่น คือ การให้ความสำคัญกับคุณค่า มากกว่ากำไรระยะสั้น มุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม วัฒนธรรม และผู้คน ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวด้วยความไว้วางใจจากสาธารณะนั่นเอง



ก่อตั้งโดย Shigemitsu Kongō เป็นช่างไม้ มาตั้งถิ่นฐานที่ญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี ค.ศ. 578 ฐานที่ตั้ง นครโอซาก้า ประเทศญี่ปุ่น

Temple



New main hall construction



Renovation of the main hall



Guest hall, restaurant and meeting



Towers, bell towers, temple gates

เจาะตลาด Niche Market

สู่วงการสร้างวัดทั่วญี่ปุ่น ศาลเจ้า ปราสาทต่างๆ รวมถึงปราสาท Osaka

Source: <https://www.kongogumi.co.jp/gallery/>



กรณีศึกษาองค์กรพันปี

Kongo Gumi Co., Ltd. ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 578 โดย Shigemitsu Kongō ช่างไม้ที่เดินทางมาตั้งถิ่นฐานในญี่ปุ่น ที่โอซาก้า บริษัทนี้ประสบความสำเร็จในการเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ด้วยการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างและซ่อมบำรุงวัดทางพุทธศาสนาและศาลเจ้าชินโต ทั่วประเทศญี่ปุ่น รวมถึงปราสาทสำคัญอย่างปราสาทโอซาก้า¹

ตลอดประวัติศาสตร์อันยาวนาน บริษัทได้แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญ (Craftsmanship) ผสมผสานกับกลยุทธ์ตลาดเฉพาะทาง (Niche Market) ได้อย่างชัดเจน เน้นงานก่อสร้างทางศาสนา มีการซ่อมบำรุงต่อเนื่องด้วยความชำนาญพิเศษในการก่อสร้างไม้ที่ซับซ้อนสูง

แม้ในช่วงสงครามโลก บริษัทก็ปรับตัวโดยไปสู่การผลิตหีบศพ ช่วงหลังสงครามได้ขยายสู่การให้บริการซ่อมแซมและบูรณะวัดศาลเจ้าต่าง ๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2549² บริษัทได้ประสบปัญหาหนี้สินจากการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และได้ถูกรวมกิจการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ Takamatsu Construction Group³

ปรัชญาการบริหารจัดการของ Kongo Gumi สามารถถอดรหัสได้จากความสัมพันธ์กันของแนวคิดการดำเนินธุรกิจแบบญี่ปุ่นดังภาพ ประกอบด้วย

- **Monodzukuri** เป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการสร้างของเน้นการสร้างสิ่งของอย่างประณีตด้วยหัวใจแห่งคุณภาพและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูง ยึดถือการสร้างวัดศาลเจ้าด้วยฝีมือช่างชั้นสูง มีคุณภาพและความทนทาน
- **Omotenashi** เป็นการบริการด้วยหัวใจ ใส่ใจบริการโดยไม่จำเป็นต้องรอให้ลูกค้าพูดออกมา ทำงานอย่างประณีตตั้งแต่การเลือกวัสดุไปจนถึงรายละเอียดสุดท้าย คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใช้อาคาร ซึ่งนำไปสู่การสร้างวัดศาลเจ้าที่เป็นงานแห่งเกียรติ ศรัทธา และไม่ใช่เพียงเพื่อผลกำไร
- **Kotodzukuri** เป็นการสร้างคุณค่าและเรื่องราว ไม่ใช่แค่การสร้างอาคาร แต่เป็นการสร้างสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ ที่มีเรื่องราววัฒนธรรม ศาสนา และชุมชน
- **Hitodzukuri** เป็นการสร้างและพัฒนาคน ลงทุนในการถ่ายทอดความรู้และฝีมือช่างไม้จากรุ่นสู่รุ่น พัฒนาช่างฝีมือ ไม่ใช่แค่แรงงาน โดยช่างต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์อย่างเข้มข้น มีจิตสำนึกต่อการสืบทอดวัฒนธรรม

1 <https://www.kongogumi.co.jp>

2 <https://www.longunman.com/22849>

3 https://www.kongogumi.co.jp/takumi_factory.html

บทเรียนสู่ความยั่งยืนสำหรับองค์กรในประเทศไทย

บทเรียนจาก Kongo Gumi สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในประเทศไทยได้หลายมิติ ดังนี้

1. การยึดมั่นในความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Craftsmanship + Niche Market) การมุ่งเน้นที่การสร้างวัดและศาลเจ้าเป็นหลัก คือการสร้างจุดแข็งที่ยากจะลอกเลียนแบบ (Unique Strength) องค์กรไทยควรพิจารณาความชำนาญพิเศษของตนเอง และโฟกัสที่ตลาดเฉพาะที่มีความต้องการต่อเนื่อง หรือมีระดับข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันสูง ซึ่งเป็นการลงทุนในองค์ความรู้เฉพาะทางที่บริษัทสะสมไว้

2. การปรับตัวตามยุคสมัยและความยืดหยุ่น (Adaptability) ความสามารถในการปรับกระบวนการผลิตไปรองรับความต้องการลูกค้าในช่วงสงคราม หรือการขยายสู่การให้บริการซ่อมบำรุงและออกแบบอาคารสมัยใหม่ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวแต่ไม่หลุดแก่น (Adaptable Yet Authentic) องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ และผลิตภัณฑ์ตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด และเทคโนโลยี แต่ต้องไม่ทิ้งความเชี่ยวชาญหลัก

3. ระบบสืบทอดธุรกิจแบบยืดหยุ่น (Flexible Succession System) ระบบสืบทอดที่ไม่ยึดติดกับสายเลือด แต่เน้นที่ความสามารถ เป็นกลไกสำคัญในการรักษาองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร (Knowledge & Cultural Continuity) การสรรหาผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์

4. การยึดมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมและวัฒนธรรม (Deep Cultural Integration) การยึดถือปรัชญาของการทำงาน เพื่อสังคมและศาสนา ไม่ใช่เพียงเพื่อผลกำไร ทำให้บริษัทฝังตัวในวัฒนธรรมของญี่ปุ่นอย่างลึกซึ้ง องค์กรไทยควรสร้างความเชื่อมโยงทางธุรกิจกับคุณค่าทางสังคม เพื่อสร้างความไว้วางใจระยะยาวกับลูกค้า (Long-term Trust)

5. การบริหารจัดการทางการเงินอย่างระมัดระวัง (Risk and Uncertainty Management) การบริหารความเสี่ยงทางการเงินอย่างรอบคอบเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ไม่ว่าองค์กรจะมีประวัติศาสตร์ยาวนานเพียงใด การลงทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหลัก (Core Business) และการบริหารหนี้ที่ไม่รอบคอบสามารถนำไปสู่ความไม่ยั่งยืนได้

ความยั่งยืนแบบญี่ปุ่นตามแบบฉบับญี่ปุ่น คือการบูรณาการปรัชญา Monodzukuri + Omotenashi + Kotodzukuri + Hitodzukuri เข้าด้วยกันอย่างลงตัว สามารถเรียนรู้จากบทเรียนนี้ได้ว่า การสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนคือการสร้างจุดแข็งที่ยากจะลอกเลียนแบบผ่านความเชี่ยวชาญ สร้างความไว้วางใจระยะยาวผ่านคุณค่าและบริการ รักษาองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการสืบทอดที่ยืดหยุ่น และปรับตัวแต่ไม่หลุดแก่น ผ่านการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบ ซึ่งทั้งหมดนี้คือแก่นแท้ของการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนด้วยวิถีการจัดการองค์กรแบบญี่ปุ่นที่มีหัวใจและจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

