

คิดแบบ บูรณาการ

เพิ่มพลังกระบวนการคิดตามแบบ
วิถีของผู้คนที่ประสบความสำเร็จ

**The Opposable
Mind**



ผู้เขียน : Roger Martin

คิดแบบบูรณาการ

แปลและเรียบเรียงจาก *The Opposable Mind*

โดย Roger Martin

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : ปวีณา แปลงประวัตติ

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2553

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

**The Opposable Mind:
How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking**

Original work Copyright © 2007 Roger Martin
Published by arrangement with Harvard Business School Press

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด
จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
<http://www.expernetbooks.com>
e-mail : public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด
โทร. 0-2216-9122

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

โรเจอร์ มาร์ติน

คิดแบบบูรณาการ--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2553.

248 หน้า.

1. ความคิดและการคิด. I. ปวีณา แปลงประวัตติ, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

153.42

ISBN 978-974-414-153-8

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

ขออุทิศหนังสือเล่มนี้ให้กับ

มาร์เซล ดีซอเทลส์

ผู้มีวิสัยทัศน์ด้านการคิดแบบบูรณาการ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	3
สารบัญ	4
คำขอบคุณ	8
บทที่ 1 ทางเลือก ความขัดแย้ง กับประกายความคิด สร้างสรรค์	13
<i>พลันแห่งการแก้ปัญหาด้วยวิธีการคิดแบบบูรณาการ</i>	
✧ วิธีการคิดแบบบูรณาการและการทอประกาย ประกายทอประกาย	14
✧ ข้อได้เปรียบของนักคิดแบบบูรณาการ	18
✧ สุขสบายเหมือนอยู่บ้าน	24
✧ แก้ปัญหาเรื่องราคาในพีแอนด์จี	26
✧ การผสมผสานของซอฟต์แวร์	28
✧ ทำหรือคิด ?	30
✧ พบกับดารานำ	36
✧ การปลุกฝังให้เกิดความคิดต่าง	39
บทที่ 2 อายออมรับความเป็นรอง	43
<i>วิธีการที่ทำให้นักคิดแบบบูรณาการไม่ต้องเลือก แบบได้อย่างเสียอย่าง</i>	
✧ กระบวนการคิดและตัดสินใจ	44
✧ อิชาดอร์ ชาร์ป : สร้างโพธิ์ซีชั่นส์ให้แตกต่าง	48
✧ จุดเด่นของโพธิ์ซีชั่นส์	51
✧ ความเป็นเหตุเป็นผลในโพธิ์ซีชั่นส์	54
✧ เค้าโครงความคิดของโพธิ์ซีชั่นส์	57

	หน้า
➤ คำตอบของโพรัชชีซันส์	59
➤ เปิดใจรับความยุ่งยาก	62
➤ การคิดแบบเก๋าหรือศิลปะแห่งการยอมรับ ความเป็นรอง	66
➤ โลกแบบที่เป็นอยู่ หรือแบบที่ควรจะเป็น	69
บทที่ 3 ความจริง การขัดขืน และคำตอบ	71
<i>นักคิดแบบบูรณาการเพิ่มทางเลือกของคุณได้อย่างไร ?</i>	
➤ โลกที่ถูกกลั่นกรอง	72
➤ ราโซมอนในองค์กร	73
➤ เมื่อแต่ละฝ่ายมาเผชิญหน้ากัน	78
➤ วิธีการสร้างนวัตกรรมขึ้นมาใหม่ของ เอ. จี. ลาฟลีย์แห่ง P & G	80
➤ ประนีประนอมปัญหาที่ไม่อาจประนีประนอมได้	82
➤ เรดแฮตค้นพบกำไรในธุรกิจซอฟต์แวร์ฟรีได้อย่างไร	85
➤ ค่าโฆษณาจับกับงานโทรอนโต	92
➤ ทางสายกลางไปสู่การแก้ปัญหาที่ไม่เหมือนใคร	97
บทที่ 4 ก้าวผ่านความซับซ้อน	101
<i>สมรรถสร้างคำตอบด้วยการขัดขืนความเรียบง่าย</i>	
➤ ความสบายอันแสนง่าย	103
➤ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและความไม่น่า พึงพอใจ	106
➤ ออกแบบการเดินทาง ไม่ใช่ออกแบบตัวรถไฟ	112
➤ โมเสส ชไนเมอร์ วีรบุรุษรุ่นเล็ก ชัยชนะระดับโลก	114

	หน้า
บทที่ 5 วาดแผนที่ความคิด	121
<i>ความคิดไหลเวียนไปอย่างไร ?</i>	
➤ ทักษะคิด : คุณคือใครและคุณจะเป็นอะไร ?	123
➤ เครื่องมือ : สร้างโลกให้เป็นรูปเป็นร่าง	127
➤ ประสบการณ์ : เมื่อทักษะคิดและเครื่องมือ ออกมาพบกับโลกภายนอก	130
➤ พลวัตของระบบความรู้ส่วนบุคคลของคุณ	132
➤ วงเกลียวแห่งความมั่งคั่งและความเสียหาย	136
บทที่ 6 การสร้างเค้าโครงความคิด	139
<i>จินตนาการถึงความจริง</i>	
➤ ทักษะคิดของนักคิดแบบบูรณาการ	144
➤ การปลูกฝังทักษะคิด	148
บทที่ 7 ก้าวกระโดดของความคิด	177
<i>นักคิดแบบบูรณาการเชื่อมโยงจุดต่างๆ เข้าด้วยกัน ได้อย่างไร ?</i>	
➤ การสร้างความมีจากไม่มี	178
➤ การสร้างเหตุผลแบบสร้างสรรค์	183
➤ ศาสตร์และศิลป์ของการให้เหตุผลแบบสร้างสรรค์	189
➤ การสร้างต้นแบบเชิงเหตุผล	191
➤ คำถามเพื่อความชัดเจน	198

	หน้า
บทที่ 8 ความเพียบพร้อมของประสบการณ์	211
<i>ให้อติตมาก่อร่างสร้างอนาคต</i>	
➤ ทักษะคติและเครื่องมือมีอิทธิพลต่อประสบการณ์ได้อย่างไร ?	223
➤ ประสบการณ์มีอิทธิพลต่อทักษะคติและเครื่องมือได้อย่างไร ?	224
➤ ประสบการณ์ช่วยสร้างความล้าลึกให้กับความชำนาญ	226
➤ ประสบการณ์จะช่วยพุ่มพักความไม่เหมือนใคร	227
➤ ประสบการณ์อันทรงพลังมากที่สุด : ความชำนาญรวมกับความไม่เหมือนใคร	229
➤ ความรู้ส่วนบุคคลในฐานะที่เป็นระบบ	233
➤ การพัฒนาความรู้จากประสบการณ์	234
➤ ระบบความรู้ส่วนบุคคลของนักคิดแบบบูรณาการ	236
แหล่งอ้างอิง	239
เกี่ยวกับผู้เขียน	247



ทางเลือก ความขัดแย้ง กับประกายความคิดสร้างสรรค์

พลังแห่งการแก้ปัญหาด้วยวิธีการคิดแบบบูรณาการ

“บททดสอบของผู้มีสติปัญญาในระดับสุดยอด ก็คือ การสามารถเก็บ
ความคิดสองอย่างที่ค้านกันอยู่ไว้ในใจ และในขณะเดียวกันก็ยังคงสามารถ
ทำหน้าที่ของตนต่อไปได้อย่างดีเยี่ยม ตัวอย่างเช่น คนคนนั้นอาจมองว่า
สิ่งต่างๆ ช่างดูหมดหวัง แต่ก็ยังมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงมันให้จงได้”¹

--เอฟ. สกอตต์ ฟิตซ์เจอร์ส

เมื่อเดือนกันยายน ปี 1999 ไมเคิล ส์-ชินต้องเผชิญกับวิกฤติ-
การณ์อันเลวร้าย มันเป็นวิกฤติที่ร้ายแรงที่สุดในการทำธุรกิจของเขา
ส์-ชินสามารถคงอัตราการเติบโตอย่างน่าทึ่งของบริษัทบริหารเงินอันเป็น
ที่รักของเขา นั่นคือ เอไอซี สมิเต็ด มาได้เป็นเวลากว่าสิบปี แต่แล้วเอไอซี
ก็ต้องถูกจู่โจมครั้งใหญ่ บริษัทกำลังเป็นหนี้ สิ่งต่างๆ ดูจะหมดหวัง แต่
ส์-ชินกลับตั้งใจแน่วแน่ที่จะเปลี่ยนแปลงมันให้ได้

วิธีการคิดแบบบูรณาการ และการกอบกู้บริษัทเอไอซี

ลี-ชินเคยผ่านความยากลำบากมาก่อน เขาเป็นบุตรชายคนโตในบรรดาพี่น้องทั้งหมดเก้าคน จากพ่อและแม่ที่มีเชื้อชาติต่างกัน (ทั้งพ่อและแม่ของเขาต่างก็เป็นลูกครึ่งที่มีมารดาเป็นชาวจาเมกา* และบิดาเป็นชาวจีน) ลี-ชินไม่ค่อยได้รับการยอมรับในบ้านเกิดของเขาที่เมืองพอร์ตอันทอนีโอ ประเทศจาเมกา เด็กอื่นๆ ในละแวกนั้นต่างพากันล้อเลียนไม่เคลกับน้องๆ เขาบอกผมว่า มันทำให้เขารู้สึก “ครึ่งๆ กลางๆ” นั่นคือ จะเป็นคนจีนก็ไม่ใช่ เป็นคนจาเมกาก็ไม่ใช่²

แม่และพ่อเลี้ยงของไมเคิลมีความขยันขันแข็งทำมาหากิน พวกเขาเป็นเสมียนอยู่ในตลาดของท้องถิ่น แม่ของเขายังมีอาชีพเสริมเป็นสมุห์บัญชีและสาวขายเครื่องสำอางยี่ห้อเอวอนอีกด้วย ด้วยเงินที่เก็บหอมรอมริบเอาไว้ ทำให้พ่อแม่ของเขาสามารถเปิดตลาดเป็นของตนเองได้ กระนั้นเงินทองและของฟุ่มเฟือยก็ไม่ใช่ว่าพวกเขาหาได้ง่ายๆ และไม่มีใครคาดคิดเลยว่าในวันข้างหน้าลูกชายคนโตของพวกเขาจะมีชื่อปรากฏอยู่ในนิตยสาร *ฟอร์บส์* ว่าเป็นหนึ่งในมหาเศรษฐีระดับโลก³

ในปี 1970 ลี-ชินย้ายไปอยู่ประเทศแคนาดา และเข้าเรียนที่มหาวิทยาลัยแม็กมาสเตอร์ ในเมืองแฮมิลตัน มณฑลออนตาริโอ หลังจากเรียนจบ เขาได้ทำงานแปลกๆ หลายอย่าง เขาเคยเป็นทั้งวิศวกรสร้างถนนและเด็กคุมบาร์มาแล้ว ในขณะเดียวกันเขาก็มองหาความต้องการที่แท้จริงของตัวเองไปด้วย ด้วยกิริยาท่าทางที่ดูอบอุ่น เป็นมิตร หัวใจ และรูปร่างใหญ่โตคับห้อง เพราะเขาสูงถึงหกฟุตสี่นิ้ว ทำ

* Jamaica มีชื่อเป็นทางการว่า “จาเมกา” ตามประกาศของสำนักนายกรัฐมนตรีและราชบัณฑิตยสถาน

ให้ไม่เคเลเหมาะที่จะเป็นพนักงานขาย และแล้วเขาก็ได้พบกับความปรารถนาที่จะลงทุนอยู่ภายในตัวเอง ในปี 1983 เขากู้เงินจำนวน 400,000 ดอลลาร์สหรัฐ เพื่อนำไปลงทุนในตลาดหุ้น และเมื่อถึงปี 1987 เขาก็หาเงินได้มากพอที่จะซื้อบริษัทเอไอซี ลิมิเต็ด ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการลงทุนขนาดเล็กที่บริหารทรัพย์สินของผู้ลงทุนในขณะนั้นเป็นมูลค่าเพียง 600,000 ดอลลาร์สหรัฐ⁴

ลี-ชินซันชมวอร์เรน บัฟเฟตต์ เขาจึงบริหารเอไอซีโดยใช้กลยุทธ์ที่แทบจะไม่เหมือนกับธุรกิจกองทุนรวมแห่งอื่นๆ เลย ผู้จัดการกองทุนรวมโดยทั่วไปมักจะถือหุ้นประมาณร้อยหรือสองร้อยตัวเอาไว้ในช่วงเวลาหนึ่ง แล้วจึงเทขายทั้งหมดไปในช่วงเวลาทุกๆ สิบแปดเดือนโดยประมาณ แต่ลี-ชินเลียนแบบวิธีการของบัฟเฟตต์ที่เน้นการวางเดิมพันในระยะยาวกับบริษัทเพียงไม่กี่แห่ง กองทุนเอไอซีแอดวานเทจ (AIC Advantage Fund) ของลี-ชินจึงมีหุ้นอยู่เพียงสิบหรือยี่สิบตัวเท่านั้น และถือไว้เช่นนั้นตามคำบอกเล่าของเขว่าเป็นเวลานาน “เกือบๆ จะตลอดไป” ปรัชญาการ “ซื้อ ถือ และเติบโต” ของลี-ชินได้ผลยอดเยี่ยม และเมื่อถึงปี 1999 ทรัพย์สินจากการบริหารของเขาก็เพิ่มขึ้นถึง 10,000 เท่า คิดเป็นมูลค่าถึง 6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐเลยทีเดียว

แต่ในปี 1999 ดังที่เราคงจะได้ยินกันบ่อยๆ ในช่วงนั้นว่าสิ่งต่างๆ เริ่มไม่เหมือนเดิม นักลงทุนแห่กันไปซื้อหุ้นของธุรกิจประเภทให้บริการอินเทอร์เน็ต ธุรกิจดอตคอม และธุรกิจด้านเครือข่ายการสื่อสารทั้งหลาย จู่ๆ การซื้อขายรายวันกลับกลายเป็นเรื่องตึงเครียดเป็นที่นิยมชมชอบ ส่วนกองทุนรวมที่ใช้ปรัชญาการซื้อและถือเก็บเอาไว้ หรือพอร์ตโฟลิโอที่มีหุ้นประเภทการเงิน อุตสาหกรรม และร้านค้าปลีกกลับดูล้าสมัยและแปลกประหลาดไปจากคนอื่น นักลงทุนหลายคนหมดศรัทธาในวิธีการลงทุนของเอไอซี และเป็นครั้งแรกในประวัติ-

ศาสตร์ของบริษัทที่กองทุนแอดวานเทจนี้มีการรับซื้อคืนหน่วยลงทุนสุทธิ (net redemptions) เป็นจำนวนมาก ซึ่งหมายถึง มีจำนวนเงินไหลออกจากกองทุนมากกว่าจำนวนเงินใหม่ที่ไหลเข้ามา

และแล้วก็มาถึงจุดต่ำสุดของเอไอซีและลี-ชิน ในตอนเช้าวันที่ 2 กันยายน ปี 1999 ลี-ชินเปิดหนังสือพิมพ์ในวันนั้นและพบว่า คอลัมน์นิสต์สายข่าวธุรกิจผู้ทรงอิทธิพลมากที่สุดคนหนึ่งในแคนาดาได้วิพากษ์วิจารณ์ต้นแบบธุรกิจพื้นฐานของเอไอซีไว้อย่างเสียๆ หายๆ ทั้งยังเรียกร้องให้นักลงทุนรีบถอนตัวออกมาในขณะที่หุ้นของพวกเขา ยังพอจะมีมูลค่าเหลืออยู่บ้าง บทความนั้นทำนายว่า หากบริษัทต้องการเพิ่มเงินสดให้มากพอที่จะประกาศการรับซื้อคืนแล้ว เอไอซีอาจต้องขายหุ้นในกองทุนแอดวานเทจออกไปอีกหลายตัว คอลัมน์นิสต์คนนั้นคาดการณ์เอาไว้ว่า การขายทรัพย์สินจากสถานการณ์ที่บีบบังคับนี้จะทำให้ราคาหุ้นในกองทุนย่ำแย่ ซึ่งจะส่งผลให้กำไรลดลงไปกว่าเดิม และทำให้ต้องรับซื้อหน่วยลงทุนคืนเพิ่มขึ้นอีก เมื่อมีการรับซื้อคืนครั้งใหม่ ก็ต้องมีการขายหุ้นออกไปอีก ซึ่งจะยิ่งทำให้เกิดวงจรขาลงนี้ไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งไม่มีแม้กระทั่งเอไอซีเหลืออยู่อีกเลย⁵

ลี-ชินจดจำเข้าวันนั้นได้เป็นอย่างดี “ผมรู้สึกแย่มากๆ !” เขายอมรับกับผม แต่แม้ว่าจะกำลังเศร้าซึม เขากลับรู้สึกได้ว่ามีโอกาสนแอบซ่อนอยู่ในวิกฤติที่กำลังปกคลุมเอไอซีอยู่ในขณะนั้น เขาบอกผมว่า ตัวอักษรจีนของคำว่า “วิกฤติ” ประกอบด้วยตัวอักษรของคำว่า “อันตราย” กับ “โอกาส”

ลี-ชินต้องเลือก และก็ต้องเลือกอย่างรวดเร็ว เขาควรขายหุ้นไปเพื่อชดเชยกับการรับซื้อคืน ยอมรับว่ากลยุทธ์ “ซื้อ ถือ และเติบโต” เป็นความผิดพลาดร้ายแรง และกระจายการลงทุนไปถือหุ้นเกี่ยวกับเทคโนโลยี อันเป็นหุ้นยอดนิยมประจำเดือนนั้นแทนดีหรือ

ไม่ ? วิธีนั้นอาจจะช่วยรักษบริษัทเอาไว้ได้ แต่มันก็ต้องแลกกับทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในฐานะนักลงทุน หรือว่าเขาควรจะต้องมั่นในหลักการของตนเอง ยืนหยัดอยู่อย่างเดิม และเสี่ยงต่อการทำให้บริษัทต้องตกลงไปสู่วังวนแห่งความล่มสลาย อันอาจจะทำลายล้างธุรกิจที่เขาสร้างมันขึ้นมากับมือแทบทั้งหมด ?

เขารวบรวมสติ ครุ่นคิดอย่างหนัก แต่ใช้เวลาไม่นาน และแล้วก็ตัดสินใจเลือกในที่สุด หนทางที่เขาเลือกคือ... ไม่เลือกทั้งสองอย่าง หรือจะบอกว่าเขาเลือกทั้งสองอย่างเลยก็ได้ “ตลาดคาดหวังว่าเราต้องขาย” เขาบอกผม “ผมเลยบอกว่า ‘ถ้าหากเราไม่ขายล่ะ ? ถ้าเราเปลี่ยนเป็นซื้อแทนล่ะ ? อะไรจะเกิดขึ้นต่อไป ?’ เราคงต้องเปลี่ยนสมมติฐานกันใหม่’ และทำลายแผนการเดิมทั้งหมด”

ลี-ชินแทบไม่มีทางเลือก จึงต้องขายหุ้นในกองทุนแอดวานเทจไปบางส่วนเพื่อชดเชยการรับซื้อคืน แต่แล้วเขากลับเลือกเดินเกมอย่างน่าทึ่ง นั่นคือ ตลาดคาดหวังให้เอไอซีใช้เงินทั้งหมดที่เหลือจากการชดเชยการซื้อคืนไปซื้อหุ้นเทคโนโลยีมาเก็บไว้ แต่ลี-ชินกลับไม่ทำตามความคาดหวังนั้น “เฮอล่ะ” เขาตัดสินใจ “เราจะมุ่งไปที่หุ้นตัวเดียวคือ แม็คเคนซี ไฟแนนเชียล คอร์ปอเรชั่น เราจะใช้เงินทั้งหมดที่มีเพื่อไปซื้อหุ้นตัวเดียวนี้” เขาเททุกบาททุกสตางค์เท่าที่หาได้ออกจากหีบเงินของเอไอซี และทุกบาททุกสตางค์จากธนาคาร เพื่อลงทุนในหุ้นของแม็คเคนซี ซึ่งเป็นหุ้นหลักตัวหนึ่งในกองทุน และเป็นหุ้นที่เขาถักทออย่างรู้จักรักมันเป็นอย่างดี “เราทำทุกอย่างเพื่อซื้อแม็คเคนซี” เขาเล่าให้ฟัง “ราคาหุ้นขึ้นจาก 15 ดอลลาร์เป็น 18 ดอลลาร์เพียงข้ามคืน เรื่องราวที่เหลือกลายเป็นจารึกประวัติศาสตร์ แม็คเคนซีถูกซื้อไป [ในเดือนเมษายน ปี 2001] ในราคา 30 ดอลลาร์ต่อหุ้น ผู้ถือหุ้นหน่วยลงทุนของเราทำเงินได้ 400 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และเราก็ได้กำไรอย่างงดงาม”