

มหายุทธศาสตร์ของธุรกิจญี่ปุ่น  
Grand Strategy of Japanese Businesses

สุภาณี นวกุล (Suphanee Navakul)<sup>1</sup>

สนธิ นวกุล (Sonthi Navakul)<sup>2</sup>

<sup>1</sup>อาจารย์ ดร., ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

Lecturer, Dr., Master of Public Administration Program,

Faculty of Humanities and Social Sciences, Chandrakasem Rajabhat University

<sup>2</sup>พลเอก ดร., อาจารย์พิเศษ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

General, Dr., Special Instructor, Faculty of Political Science and Law, Burapha University

E-mail: suphanee.navakul@hotmail.com

Received: 2 June 2020

Revised: 22 June 2020

Accepted: 30 June 2020

**บทคัดย่อ**

จากที่ผู้เขียนได้นำเสนอ “มหายุทธศาสตร์: จากจักรวรรดิโรมัน ถึงยุคสงครามเย็น” และ “มหายุทธศาสตร์ของรัสเซีย” ซึ่งนำเสนอมหายุทธศาสตร์ที่แสดงถึงพัฒนาการจากยุทธศาสตร์ทางการทหาร จนถึงมหายุทธศาสตร์ของชาติมหาอำนาจที่ครอบคลุมทั้งมิติทางการทหาร เศรษฐกิจ และการต่างประเทศ ไปแล้วนั้น บทความที่สาม คือ “มหายุทธศาสตร์ของธุรกิจญี่ปุ่น” มุ่งเน้นการศึกษาการประยุกต์ใช้ มหายุทธศาสตร์ในมิติของภาคธุรกิจของญี่ปุ่น โดยการศึกษาจากเอกสาร พบว่า มหายุทธศาสตร์ในมิติของ ภาคธุรกิจ หมายถึง วิสัยทัศน์สำหรับบทบาทในโลกธุรกิจ รวมทั้งแนวทางของวิธีการและเป้าหมายเพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์นั้น จำแนกได้ 4 เป้าหมาย ประกอบด้วย การเติบโต ความมั่นคง การหดตัว และการผสมผสาน

จากนั้นเป็นการนำเสนอมหายุทธศาสตร์ของธุรกิจญี่ปุ่น โดยศึกษาธุรกิจที่ดำเนินมายาวนานกว่า 100 ปี พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเหล่านั้นยังคงดำเนินมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน คือ 1) การเคารพ ความดั้งเดิม 2) การยึดมั่นในทักษะหลักและการบริการลูกค้า 3) การผสมผสานนวัตกรรม 4) การมุ่งเน้น

สนธิ นวกุล และสุภาณี นวกุล

เป้าหมายระยะยาว 5) การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกับลูกค้า และ 6) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเน้นความมั่นคง

ในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจญี่ปุ่น คือ การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าที่จะผลิตออกมาในอนาคต มองหาโอกาสจากวิกฤตที่เกิดขึ้น และรักษาอัตลักษณ์ของสินค้าหรือบริการ ทั้งนี้ การที่ธุรกิจญี่ปุ่นมีเป้าหมายมุ่งเน้นความดั้งเดิมของธุรกิจ ทำให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคและชุมชนท้องถิ่น หรือเน้นการบริโภคภายในประเทศ

**คำสำคัญ:** ธุรกิจญี่ปุ่นอายุเกิน 100 ปี, มหาวิทยาลัยในมิติของภาคธุรกิจ, การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19

## Abstract

After the 1<sup>st</sup> part “Grand Strategy: from Roman Empire to Cold War” and the 2<sup>nd</sup> part “Grand Strategy of Russia” illustrated the evolution of grand strategy, from traditional strategy focusing on military to other domains such as economics and foreign affairs, this last part “Grand strategy of Japanese Businesses” focuses on how grand strategy is applied in Japanese businesses. The grand strategies of businesses or corporate strategies or visions (ends) for future business including ways and means, there are 4 ends; growth, security, retrenchment, and combination.

The documentary research reveals that Japanese businesses with more than 100 years of operation focus on the security strategy which the key success factors are 1) respecting tradition, 2) core skills and customer service, 3) integrated innovation 4) long-term focus, 5) building trust and customer intimacy, and 6) community relationship.

When COVID-19 pandemic situations have an impact on the world economics, Japanese businesses’ strategies of adaptation are creating and adding values/uniqueness to their products/services including seeking opportunities amid crises and keeping the identity of products/services. Meanwhile, long-run Japanese businesses always emphasize their traditional core businesses which are admired by local customers or domestic consumers.

**Keywords:** Japanese businesses with more than 100 years of operation, grand strategy of Japanese business, Japanese businesses’s strategies of adaption (under COVID-19 pandemic situations)

## บทนำ

จากบทความ “มหายุทธศาสตร์: จากจักรวรรดิโรมัน ถึงยุคสงครามเย็น” และ “มหายุทธศาสตร์ของรัสเซีย” เป็นการนำเสนอมหายุทธศาสตร์ที่แสดงถึงพัฒนาการจากยุทธศาสตร์ทางการทหารจนถึงมหายุทธศาสตร์ของชาติมหาอำนาจที่ครอบคลุมทั้งมิติทางการทหาร เศรษฐกิจ และการต่างประเทศ เป็นต้น แต่ในบทความ “มหายุทธศาสตร์ของธุรกิจญี่ปุ่น” กล่าวถึงการประยุกต์ใช้มหายุทธศาสตร์ในมิติของภาคธุรกิจของญี่ปุ่น ด้วยเหตุผล 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก จากการรายงานของธนาคารแห่งเกาหลีในปี ค.ศ. 2008 (Lufkin, 2020) มีบริษัทจำนวน 5,586 แห่งที่มีอายุมากกว่า 200 ปีตั้งอยู่ใน 41 ประเทศ ซึ่งร้อยละ 56 เป็นสัญชาติญี่ปุ่น ในปี ค.ศ. 2019 ธุรกิจญี่ปุ่นมีจำนวน 33,000 รายที่มีการดำเนินธุรกิจยาวนานกว่าหนึ่งศตวรรษ ส่วนเหตุผลประการที่สอง ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 บริษัทญี่ปุ่นได้ขยายฐานการผลิตไปยังต่างประเทศ และได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นจากเศรษฐกิจในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งบริษัทข้ามชาติจำเป็นต้องมีมหายุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจนอกประเทศ (Khanna, 2015) ดังนั้น ผู้เขียนจึงทำการศึกษาว่า ธุรกิจญี่ปุ่นมีมหายุทธศาสตร์อย่างไรจึงสามารถดำเนินการได้อย่างยาวนานกว่าหนึ่งศตวรรษ และในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2019 ธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง ตลอดจนมีการปรับตัวอย่างไร

ในส่วนแรกของบทความ กล่าวถึง มหายุทธศาสตร์ในมิติของภาคธุรกิจ จากนั้นเป็นการนำเสนอมหายุทธศาสตร์ของธุรกิจญี่ปุ่น ผลกระทบและการปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 และบทสรุป ตามลำดับ

## มหายุทธศาสตร์ในมิติของภาคธุรกิจ

มหายุทธศาสตร์ในมิติของภาคธุรกิจ หมายถึง วิสัยทัศน์สำหรับบทบาทในโลกธุรกิจ รวมทั้งแนวทางของวิธีการและเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น (Khanna, 2015) ซึ่งมหายุทธศาสตร์ในมิติของภาคธุรกิจ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมหรือการบริการ เป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท และแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กร

การดำเนินมหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังการศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลของมหายุทธศาสตร์ต่อการเติบโตของสถาบันการเงินขนาดเล็ก (microfinance) ของเคนยา” (Kavale, Mugambi, and Namusonge, 2016) พบว่า มหายุทธศาสตร์ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเติบโตของสถาบันการเงินขนาดเล็ก โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารมหายุทธศาสตร์และติดตามผลอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลมากที่สุด และควรผสมผสานปัจจัยย่อยของมหายุทธศาสตร์กับการปฏิบัติที่เป็นจริง

สนธิ นวกุล และสุภาณี นวกุล

ดังปรากฏได้ว่า บทบาทของมหาวิทยาลัย คือ การประสานและจัดสรรทรัพยากรทั้งหมดของสถาบันการเงินขนาดย่อมเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ ภาคธุรกิจมีเหตุผลในการเลือกมหาวิทยาลัย 4 ประการ (CFI Education Inc., 2021) ได้แก่ 1) เพื่อให้ธุรกิจได้รับประโยชน์จากความประหยัดจากขนาด (economies of scale) และการเงิน 2) เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความไม่มีประสิทธิภาพ 3) เพื่อเพิ่มทักษะทางการบริหารซึ่งช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ศักยภาพทางการตลาด และการทำกำไรในระยะยาวของธุรกิจ

มหาวิทยาลัยในมิติของภาคธุรกิจ จำแนกได้ 4 เป้าหมาย (ends) ประกอบด้วย การเติบโต ความมั่นคง การหดตัว และการผสมผสาน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเน้นการเติบโต (Growth Strategies) เพื่อให้ธุรกิจมีการขยายตัว มีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น หาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ โดย The Ansoff Matrix สรุปว่า กลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจ จำแนกได้เป็น 4 ระดับ (Izquierdo, 2021) ได้แก่

ระดับแรก คือ การขยายตัวทางการตลาด (Market Penetration) เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดจากตลาดเดิมที่มีอยู่ โดยวิธีการ (ways) ได้แก่ 1) การเติบโตทั่วไป (General Growth) หมายถึง การเพิ่มขนาดองค์กรเพื่อให้เกิดความประหยัดจากขนาด (economies of scale) การขยายตลาด การสร้างมูลค่าส่วนเกิน (surpluses) หรือการขยายกิจการด้วยเหตุผลที่กล่าวมา (Sterling and Selesnick, 2008) 2) การเติบโตแบบมุ่งเน้น (Concentrated Growth) เป็นการมุ่งเน้นและเพิ่มความสามารถในการเข้าแทรกแซงตลาดในสินค้าหรือบริการที่องค์กรประสบความสำเร็จอยู่แล้ว 3) การขยายกิจการโดยเพิ่มจำนวน (Expansion of Volume) เป็นการเพิ่มรายรับจากแหล่งรายได้ หรือตลาดใหม่แห่งเดียว หรือจากแหล่งรายได้หรือตลาดที่มีอยู่แล้ว 4) นวัตกรรมหรือความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง (Innovation/Differentiation Leadership) เป็นการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ ที่แตกต่างเหนือกว่า ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตความสามารถเดิมที่ทำให้สินค้า/ บริการล้ำสมัย และ 5) การปฏิบัติการยอดเยี่ยม (Operational Excellence) คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสะดวก โดยใช้ความพยายามในการผลิตสินค้าต้นทุนต่ำที่สุดและเข้าถึงสินค้า/ บริการได้สะดวก มักเน้นความได้เปรียบหรือกลยุทธ์ของแหล่งที่มา (sourcing)

ระดับที่สอง คือ การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นกลยุทธ์การเข้าตลาดใหม่โดยสินค้าที่มีอยู่แล้ว ซึ่งตลาดใหม่ครอบคลุมทั้งภูมิศาสตร์ที่ต่างกัน อาทิ การขยายตลาดไปยังต่างประเทศ ลูกค้านอก การแบ่งส่วนตลาดใหม่ หรือช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การเพิ่มช่องทางร้านค้าออนไลน์ เป็นต้น

ระดับที่สาม คือ การพัฒนาสินค้า/ บริการ (Product/ Service Development) เป็นการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า/ บริการเดิม เพื่อขายในตลาดเดิม ตัวอย่างเช่น การเพิ่มไอศกรีมรสชาติใหม่ในร้านค้าเดิม หรือการขายขนมปังในร้านไอศกรีมเดิม เป็นต้น

ระดับที่สี่ คือ การสร้างความหลากหลาย (Diversification) เป็นการสร้างสินค้าใหม่สำหรับตลาดใหม่ ตัวอย่างเช่น Apple นำเสนอ แอปเปิ้ลซึ่งเป็นสายผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้ใช้ร่วมกับแอปและสมาร์ทโฟน เป็นต้น การสร้างความหลากหลายอาจใช้การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) พัฒนาทีมงาน หุ้นส่วน ผู้ร่วมลงทุน ผู้ร่วมบริการ หรือโปรแกรมความร่วมมือกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกค้า หรือบริษัท เพื่อร่วมกันพัฒนาสินค้าใหม่ รวมทั้งตลาดใหม่ บริการใหม่ และการเพิ่มประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยเน้นความมั่นคง (Security Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดั้งเดิม โดยใช้วิธีการ (ways) ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นหรือความเชี่ยวชาญ (Focus/ Specialization) เป็นการจำกัดและเน้นเฉพาะบางกิจกรรมขององค์กรที่ทำได้ดี ซึ่งเป็นตลาดเฉพาะ เน้นเฉพาะลูกค้าบางกลุ่ม บางกลุ่มสินค้าหรือบริการ หรือตลาดบางทำเลเท่านั้น 2) ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Intimacy) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อพัฒนาและรักษาระดับความรู้ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า อุตสาหกรรม หรือตลาดทั้งในปัจจุบัน ลูกค้า อุตสาหกรรม หรือตลาดใหม่ และลูกค้า อุตสาหกรรม หรือตลาดที่คาดหวัง 3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นการปรับปรุงสถานะ ความสามารถ ทรัพยากร และอิทธิพลขององค์กร โดยการยกระดับสินค้า/ บริการ และความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 4) การใช้ประโยชน์ทดแทน (Piggybacking) เป็นการชดเชยรายรับที่ลดลงจากหนึ่งกิจกรรมหรือมากกว่า หรือเพื่อทดแทนกิจกรรมหนึ่งหรือมากกว่า ด้วยการหารายได้จากกิจกรรมอื่นๆ

เป้าหมายเน้นการหดตัว (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การตัดลดกิจการ เนื่องจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย จึงมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรพิจารณาว่า ควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ โดยอาจใช้วิธีการ คือ 1) การตัดทอน (Retrenchment) เป็นการพิจารณาหรือหักล้างแนวโน้มทางลบด้านการทำกำไร โดยวิธีการตัดลดต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม 2) การลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นการลดขอบเขตหรือขนาดของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เหมาะสมกับข้อจำกัดด้านการเงินและสภาพแวดล้อมด้านอื่นๆ 3) ความเป็นอิสระด้านกฎระเบียบ (Legal Independence) เป็นความพยายามที่จะหลีกเลี่ยง หรือยุติการมีเจ้าของหรือถูกบังคับโดยส่วนหนึ่งหรือองค์กรอื่น ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานด้วยตนเอง และมีอิสระ 4) การถอนกิจการ (Divestiture) เป็นการขายทิ้ง หรือปิดกิจการ เนื่องจากประสิทธิภาพขาดทุน และ 5) การชำระหนี้ (Liquidation) เป็นการออกจากธุรกิจเมื่อองค์กรไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หรือเมื่อพันธกิจสำเร็จลุล่วง มักทำการขายทรัพย์สินที่จับต้องได้ทิ้งและปิดกิจการ

เป้าหมายเน้นการผสมผสาน (Combination Strategies) เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่ถ่วงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ต้องมีการผสมผสานกัน โดยมีวิธีการ (ways) ได้แก่ 1) การกระจายความเสี่ยงค่าตอบแทน (Compensating

## สนธิ นวกุล และสุภาณี นวกุล

Diversification) เป็นการควบรวมกับหน่วยอื่นเพื่อให้เกิดความสมดุลกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร 2) การกระจายความเสี่ยงแบบเน้นศูนย์กลาง (Concentric Diversification) คือ การควบรวมกับหน่วยอื่นที่เข้ากันได้กับเทคโนโลยี ตลาด และสินค้าหรือบริการขององค์กร 3) การกระจายความเสี่ยงในสินค้า/บริการ (Product/ Service Diversification) เป็นการเคลื่อนตัวเข้าสู่จุดเน้นใหม่ หรือกิจกรรมใหม่เพื่อใช้ทรัพยากรขององค์กรให้คุ้มค่า มักเป็นช่วงที่ตลาดเริ่มอิ่มตัวหรือถดถอย 4) การกระจายสินค้าตามภูมิศาสตร์ (Geographic Dispersion) เป็นการสร้างหลายหน่วยงานไว้ในพื้นที่เดียวกัน แต่แตกต่างกันในแต่ละที่ตั้ง 5) การรวมกิจการ (Integration) เป็นการรวบรวมระบบหรือกระบวนการหลักเข้าไว้ด้วยกัน ผ่านการควบรวมรวมกิจการ (mergers) หรือการเข้ายึดกิจการ (acquisitions) 6) การรวมกิจการตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการรวมกิจการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เพื่อลดการแข่งขันลง 7) การรวมกิจการแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการพัฒนาเครือข่ายอุปทานภายใน ซึ่งทำให้องค์กรใกล้ชิดกับผู้ผลิตหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมากขึ้น หรือเพื่อพัฒนาระบบการกระจายสินค้าภายใน ทำให้องค์กรใกล้ชิดกับผู้ใช้สินค้ามากขึ้น และ 8) ความเป็นอิสระทางการเงิน (Financial Independence) เป็นความพยายามในการกระจายความเสี่ยงของแหล่งเงินทุน

มหาวิทยาลัยในมิติของภาคธุรกิจ หรือกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นทิศทางรวมของธุรกิจ ที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์หรือการบริการ และแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กร โดยจำแนกได้เป็น 4 เป้าหมาย (ends) ประกอบด้วย การเติบโต ความมั่นคง การหดตัว และการผสมผสาน

## มหาวิทยาลัยของธุรกิจญี่ปุ่น

จากการรายงานของธนาคารแห่งเกาหลีในปี ค.ศ. 2008 (Lufkin, 2020) ว่ามีบริษัท 5,586 แห่งที่มีอายุมากกว่า 200 ปีซึ่งร้อยละ 56 เป็นสัญชาติญี่ปุ่น ประมาณ 30 แห่งมีอายุนานกว่า 500 ปี และ 7 แห่งที่มีอายุกว่า 1,000 ปี (Haruo, 2013) และในปี ค.ศ. 2019 ธุรกิจญี่ปุ่นจำนวน 33,000 รายที่มีการดำเนินธุรกิจยาวนานกว่าหนึ่งศตวรรษ ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจใน 3 กลุ่ม (Haruo, 2013) ได้แก่ 1) สินค้าสำหรับชีวิตประจำวัน อาหารและยา รวมถึงสาเก ขนมอบราเชน ซอสถั่วเหลือง ซอสปรุงรสดั้งเดิม (Miso) และยาสมุนไพร 2) ธุรกิจจากทักษะพิเศษของครอบครัว เช่น การทำกระดาษ การทำงานโลหะ และการหลอมโลหะ เป็นต้น และ 3) ธุรกิจที่ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิม อาทิ พิธีชงชา การจัดดอกไม้ และการแสดงบทควาญนี้ ศึกษาหาญทธศาสตรัของธุรกิจญี่ปุ่นโดยการรวบรวมข้อมูลของธุรกิจที่ดำเนินมายาวนานกว่า 100 ปี และได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจเหล่านั้นดำเนินกิจการยาวนาน พบว่า ปัจจัยสำคัญ (Lufkin, 2020) ได้แก่ 1) การเคารพความดั้งเดิม (Respecting Tradition) 2) การยึดมั่นในทักษะหลักและการบริการลูกค้า (Core Skills and Customer Service) 3) การผสมผสานนวัตกรรม (Good or Bad Innovation?) 4) การ



มุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-term Focus) (Suekane, 2009) 5) การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกับลูกค้า (Customer Intimacy) และ 6) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationship)

ปัจจัยแรก คือ การเคารพความดั้งเดิม (Respecting Tradition) นั้น บริษัทญี่ปุ่นเน้นความยั่งยืนมากกว่าการทำกำไรสูงสุด (Suekane, 2009) ให้ความสำคัญกับการสานต่อคุณค่าและปรัชญาดั้งเดิมจากรุ่นสู่รุ่น (Haruo, 2013) ตัวอย่างเช่น ชุนที (Tsuen Tea) ร้านชาชาที่เก่าแก่ที่สุดในญี่ปุ่น ดังภาพที่ 1 เป็นร้านชุนทีที่สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1672 โดยชุนทีก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1160 ตั้งอยู่ระหว่างเกียวโต (Kyoto) และยามาโทจิ (Yamatoji) ปัจจุบันบริหารธุรกิจโดยทายาทรุ่นที่ 24 และในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการตั้งสำนักงานในต่างประเทศแห่งแรกขึ้นที่แวนคูเวอร์ (Vancouver) ประเทศแคนาดา (Canada) (Tsuen, 2021) ชุนทีดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับการสานต่อธุรกิจครอบครัว มีวัฒนธรรมการเคารพความดั้งเดิมและบรรพบุรุษโดยที่ในอดีต ญี่ปุ่นตระหนักถึงข้อจำกัดในการเป็นเกาะที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับต่างประเทศ ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวเป็นหลัก ส่วนใหญ่บริษัทที่เก่าแก่ที่สุดเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีขนาดกลางและเล็ก ซึ่งเป็นธุรกิจอาหารและสถานบริการ



ภาพที่ 1 ชุนที สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1672

ที่มา: Wikipedia (2021)

## สนธิ นวกุล และสุภาณี นวกุล

ปัจจัยที่สอง ได้แก่ การยึดมั่นในทักษะหลักและการบริการลูกค้า (Core Skills and Customer Service) (Suekane, 2009) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการประกอบธุรกิจ (Haruo, 2013) ตัวอย่างเช่น นินเทนโด (Nintendo) ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1889 เป็นผู้ผลิตการ์ดสำหรับเกมฮานาฟูดา (Hanafuda) ดังตัวอย่างการ์ดในภาพที่ 2 โดยช่วงแรกนำเข้าจากโปรตุเกสในศตวรรษที่ 16 เป็นเกมสะสมการ์ดที่มีการพิมพ์ลายดอกไม้หลากหลายชนิดซึ่งมีคะแนนแตกต่างกัน นินเทนโดเป็นตัวอย่างที่ดีในการรักษาสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ การสร้างสรรค์ความสนุก (How to Create Fun) ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง จวบจนมาถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 2 การ์ดเกม “ฮานาฟูดา” (Hanafuda)

ที่มา: MGR Online (2549)

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ โฮซู (Hosoo) ผู้ผลิตกิโมโน ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1688 ผลิตผ้าไหมและขายกิจการสู่การผลิตเส้นใยคาร์บอนสำหรับการตกแต่งภายในระดับไฮเอนด์ และการออกแบบแฟชั่น (Hosoo, 2021) ซึ่งมีสมรรถนะหลัก คือ การทอแบบ 3 มิติ หากย้อนกลับไปในอดีตอุตสาหกรรมไหมของเกียวโตในศตวรรษที่ 6 บริษัท ปัจจุบันเป็นที่รู้จักอย่างดีในทักษะการทอโดยใช้เทคนิคแบบ 3 มิติ และผสมผสานกับการทอแบบนิชิจิน (Nishijin) ซึ่งเป็นการข้อมเส้นด้ายและเทคนิคการทอที่พัฒนาขึ้นนานกว่า 1,200 ปี เพื่อใช้เป็นผ้าสำหรับกิโมโน ในปัจจุบัน ผ้าของโฮซู ตัวอย่างดังภาพที่ 3 ถูกนำไปใช้ทั่วโลกเพื่อผลิตเฟอร์นิเจอร์งานด้านสถาปนิก และการออกแบบภายในของแบรนด์ดัง เช่น ดิออร์ (Dior) หลุยส์ วิตตอง (Louis Vuitton) ชาแนล (Chanel) บุคการ์ (Bvlgari) และร้านมิกิโมโตในญี่ปุ่นและจีน เป็นต้น





ภาพที่ 3 ผ้าจากผู้ผลิต โฮซู (Hosoo)

ที่มา: Hosoo Co., Ltd. (2021)

ส่วนเรียวกัน (Ryokan) หรือธุรกิจที่พักแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่นในเกียวโต เน้นความพยายามในการทำนายหรือคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น ฮิจิราจิยะ (Hijiragiya) ดังภาพที่ 4 ดำเนินธุรกิจที่พักดั้งเดิมมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1818 ซึ่งปัจจุบันเป็นรุ่นที่ 6 มีอายุมากกว่า 200 ปี ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าเหมือนคนในครอบครัว เป็นที่พักสำหรับผู้มีชื่อเสียงระดับโลกหลายคน อาทิ ชาร์ลี แชปลิน (Charlie Chaplin) หลุยส์ วิตตอง (Louis Vuitton) และคาวาบะตะ (Kawabata) นักเขียนนิยายรางวัลโนเบล อีกทั้งนักเขียนชื่อดัง ทานิซากิ (Tanizaki) ยังยกย่องว่า ฮิจิราจิยะเปรียบเสมือนบ้านของพวกเขาอีกหลัง นอกจากนี้เรียวกันยังใช้การสื่อสารแบบใจถึงใจ (heart-to-heart) โดยให้ความสำคัญกับคำสัญญาที่ให้ไว้กับธุรกิจครอบครัว ความต่อเนื่อง คุณภาพ ชุมชน และความดั้งเดิม มากกว่าตรรกะทางด้านการเงิน หรือการทำกำไรเพียงอย่างเดียว



ภาพที่ 4 ฮิจิราจิยะ (Hijiragiya)

ที่มา: Hiiragiya (2020)

นอกจากนี้ บริษัทเหล่านี้ยังวางกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันอย่างถึงที่สุด (Blue Ocean Strategy) กรณีกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ อย่างเคียวเซร่า นั้น กลยุทธ์ คือ เลือกสินค้าหนึ่งมา แล้วทำให้ดีที่สุด พัฒนาให้ดีที่สุด ไม่พยายามทำสินค้าหลายชนิด หลายแขนงจนเกินไป หากทุ่มเทคิดค้นสินค้าชนิดเดียวนั้น ให้ดีจริงๆ คู่แข่งก็ยากที่จะเลียนแบบได้ในทันที อีกตัวอย่าง คือ บริษัทมูราตะ ผู้จำหน่ายอะไหล่คุณภาพดี ให้กับไอโฟน (Iphone) ผู้ผลิตจากจีนไม่สามารถเลียนแบบได้ มูราตะจึงกลายเป็นผู้กำหนดราคาในตลาด เพราะไม่มีบริษัทใดสามารถเลียนแบบสินค้าของมูราตะได้ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน, 2564) แนวคิดนี้ คล้ายกับการทำกิโมโนในสมัยก่อน ในเมืองเกียวโต จะมีร้านที่ทำกิโมโนแต่ละขั้นตอน เช่น ร้านย้อมผ้า ร้านทอผ้า ร้านออกแบบไลน์ ร้านตัดเย็บ ซึ่งแต่ละร้าน ก็ทุ่มเทฝีมือในการทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด เพื่อส่งต่อสินค้าคุณภาพดีให้กับร้านอื่นๆ ที่ทำขั้นตอนถัดจากตนได้

ปัจจัยที่สาม คือ การผสมผสานนวัตกรรม (Good or Bad Innovation?) นวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังที่ญี่ปุ่นเรียกธุรกิจที่ก่อตั้งมายาวนานว่า ไชนิส (Shinise) หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินอย่างราบรื่นด้วยการผสมผสานความดั้งเดิมและนวัตกรรม มีปรัชญาในการก่อตั้งและการสืบทอดธุรกิจ รวมทั้งมีการจ้างงานระยะยาว การตอบแทนสังคมซึ่งเป็นแรงสำคัญที่ทำให้ธุรกิจยั่งยืน (Spirit of Shinise, 2021) โดยที่ไชนิสมีความแข็งแกร่งด้านทรัพยากร ความมีชื่อเสียงในอุตสาหกรรม และเครือข่าย ซึ่งต้องผสมผสานกับเทคโนโลยีใหม่และการตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยสตาร์ทอัพ (Start-ups) จะกลายเป็นอาวุธสำคัญในอนาคตของญี่ปุ่น

การสร้างนวัตกรรมนั้น ไม่เพียงกลุ่มธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำยอดขายได้สูงสุดในจังหวัดเกียวโต อาทิ กลุ่มนินเทนโด และเกียวเซร่าเท่านั้นที่ให้ความสำคัญในการลงทุนนวัตกรรมมากถึงร้อยละ 5.7 ของรายได้ซึ่งมากกว่าธุรกิจอื่นๆ ที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.2 แม้แต่ บริษัทผลิตผ้าขนหนูและผ้าเอนกประสงค์ที่ก่อตั้งมานานกว่า 400 ปี ก็สร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคนิคการผสมสีที่ติดทนนาน และย้อมด้วยได้สีสวยกว่าที่อื่น บริษัทตระหนักว่า หากไม่คิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ เมื่อสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หรือคู่แข่งอาจไล่แซงได้ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญต่อการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าบริษัทเสมอ โดยการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2564)

ตัวอย่างของการผสมผสานความดั้งเดิมและนวัตกรรม คือ เกะเกะคัน (Gekkeikan) มีตราสินค้าดังภาพที่ 5 ดำเนินธุรกิจผลิตสาเก (sake) และไวน์บ๊วย (plum wine) ตั้งแต่ปี ค.ศ.1637 ที่ฟุชิมิ (Fushimi) เกียวโต บริหารงานมา 14 รุ่น โดยตระกูลโอกุระ (Okura) มีปรัชญาการบริหาร คือ คุณภาพของสินค้า ความริเริ่มสร้างสรรค์ และมนุษยธรรม “Quality, Creativity and Humanity” โดยคุณภาพ หมายถึง ความยอดเยี่ยมของสินค้าที่รับประกันความพึงพอใจของลูกค้า ความริเริ่มสร้างสรรค์ คือ การมีความสามารถในการประดิษฐ์และวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม และมนุษยธรรม คือ การบ่มเพาะให้พนักงานมีทั้งทักษะที่จำเป็นและมีคุณค่า เพื่อมั่นใจได้ว่าลูกค้าจะพึงพอใจเสมอ (Gekkeikan Sake Co.,Ltd., 2021) เดิมในช่วง 250 ปีแรก เกะเกะคันเป็นธุรกิจขนาดเล็ก และเติบโตเป็นหนึ่งในผู้ผลิตรายใหญ่ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ด้วยเทคโนโลยีการเก็บรักษาสาเกให้สดใหม่ปราศจากเคมี ทำให้ได้รับความนิยมเหนือคู่แข่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการสร้างความสมดุลระหว่างความเก่าและใหม่ โดยมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตลาดใหม่ พนักงานได้รับการส่งเสริมให้ใช้ชีวิตตามปกติ ขับรถสปอร์ต และมีชีวิตตามแบบฉบับของตน แทนที่จะไปเป็นอาสาสมัครกวาดถนนซึ่งเป็นการปฏิบัติของชุมชนแบบดั้งเดิม ทั้งนี้ ทายาทมีความมุ่งมั่นในการรักษาธุรกิจครอบครัวไว้ แม้จะไม่ใช่ว่าความตั้งใจเดิมของลูกค้าหลายผู้สืบทอดกิจการก็ตาม



ภาพที่ 5 ตราสินค้าของเกะเกะคัน (Gekkeikan)

ที่มา: Gekkeikan Sake Co.,Ltd. (2021)

## สนธิ นวกุล และสุภาณี นวกุล

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ ซาซาฮา ไอโอริ (Sasaya Iori) ร้านขายขนมหวานโบราณ (traditional Japanese confectionery) ดังตัวอย่างในภาพที่ 6 เป็นขนมเค้กดั้งเดิม “โดรายากิ” (Dorayaki) ซาซาฮา ไอโอริ ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1716 ที่เกียวโต และดำเนินธุรกิจต่อเนื่องยาวมาจนถึงปัจจุบันโดยทายาทรุ่นที่ 10 ซาซาฮา ไอโอริมิบทบาทสำคัญในการให้บริการขนมหวานโบราณแก่ราชวงศ์และงานพิธีน้ำชาที่สำคัญในขณะเดียวกัน ยังตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วไปโดยผลิตขนมที่สะท้อนถึงความงดงามของฤดูทั้ง 4 ฤดูของเกียวโต ซึ่งเป็นการผสมผสานความดั้งเดิมและนวัตกรรมอย่างลงตัว (Sasaya Iori, 2018)



ภาพที่ 6 ขนมเค้กดั้งเดิม “โดรายากิ” (Dorayaki)

ที่มา: Sasaya Iori (2021)

ปัจจัยที่สี่ คือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-term Focus) (Suekane, 2009) เป็นการเน้นย้ำอย่างจริงจังถึงความคงอยู่ยาวนานและความดั้งเดิมของธุรกิจ ดังที่ประธานบริษัท อันโซโด (Unsoudon/Unsodo) ซึ่งก่อตั้งในปี ค.ศ. 1891 (Unsodo Co., Ltd., 2021) ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์จากบล็อกไม้และผู้ผลิตหนังสือศิลปะ โดยมีตราสินค้าดังภาพที่ 7 ได้กล่าวว่า ทางบริษัทไม่ได้หวังผลกำไรระยะสั้นเหมือนบริษัทอื่นๆ ที่ผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2-4 ปี ซึ่งต้องเร่งสร้างผลงานให้ผู้ถือหุ้นพึงพอใจโดยทำกำไรระยะสั้น



ภาพที่ 7 ตราสินค้าของอันโซโด

ที่มา: Unsodo Co., Ltd. (2021)

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยังปรากฏในผลการศึกษา บทเรียนจากบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบการยาวนาน (The Family Business Consulting Group, 2021) ซึ่งพบว่า เป้าหมายสูงสุดของบริษัทไม่ใช่กำไร แต่เป็นการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างพื้นฐานของการมีงานทำของเศรษฐกิจญี่ปุ่นมายาวนาน ทั้งนี้ยังพบคุณลักษณะที่สำคัญของธุรกิจเหล่านั้น ได้แก่ 1) บริษัทอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของพนักงาน เน้นลงทุนในทักษะและความจงรักภักดีของพนักงาน เชื่อมมั่นในฝีมือแรงงานและปรับปรุงพัฒนาฝีมือแรงงาน 2) บริษัทมีความเป็นอนุรักษ์นิยม ควบคุมการเติบโตโดยใช้เงินทุนจากภายในเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการเก็งกำไร และ ศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น 3) บริษัทมีขนาดเล็ก โดยเฉลี่ยมีพนักงานประมาณ 115 คน มีเพียงร้อยละ 6 ที่มีขนาดใหญ่และมีพนักงานมากกว่า 300 คน ส่วนใหญ่บริษัทโคดเค้นในตลาดขนาดเล็ก โดยร้อยละ 60 เป็นผู้นำที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูง ร้อยละ 30 เป็นผู้นำส่วนแบ่งการตลาดในประเทศ และมีเพียงร้อยละ 13 ที่เป็นผู้ส่งออก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของฮารุโอะ ที่พบว่า ธุรกิจญี่ปุ่นมีการบริหารงานโดยยึดหลักการมองระยะยาว (long-term perspective) ไม่มุ่งเน้นการทำการระยะสั้น (Haruo, 2013)

นอกจากนี้ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ยังให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่มองไม่เห็น ทั้งคน เทคโนโลยี การถ่ายทอดความเชื่อ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการสร้างแบรนด์ เน้นการพัฒนาพนักงานโดยการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และจ้างงานระยะยาวเพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Haruo, 2013) ตัวอย่างเช่น พนักงานเข้าใหม่ของบริษัทเคียวเซร่าจะต้องผ่านการอบรมเบื้องต้น 10 วัน พนักงานจะได้เรียนรู้ปรัชญาบริษัท ความเป็นมา ได้พูดคุยกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อเข้าใจที่มาของบริษัท และซึมซับ “จิตวิญญาณแห่งเคียวเซร่า” ให้ได้มากที่สุด เมื่อผ่านการอบรม จะมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และต้องฝึกพัฒนาฝีมือไปอย่างต่อเนื่อง หากบริษัทสนใจเฉพาะตัวเลขทางการเงินเพียงอย่างเดียว บริษัทจะไม่สามารถทำอะไรหรือเติบโตได้ยาวนาน ทรัพย์สินที่มองไม่เห็นเหล่านี้ต่างหาก จะทำให้ลูกค้าไว้วางใจ และหมั่นสร้างคุณค่าใหม่ๆ เพื่อให้บริษัทเติบโตไปได้

ปัจจัยที่ห้า คือ การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกับลูกค้า มิใช่การมุ่งสร้างกำไรให้องค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจให้อยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยผลจากการศึกษาบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นที่มีอายุเกิน 100 ปี อาทิ ห้างสรรพสินค้าไดมารู (Daimaru) ห้างสรรพสินค้าทาคาชิมายา (Takashimaya) ชูชังในวาโก้ (Wacoal) รถยนต์โตโยต้า (Toyota) และรถยนต์เพื่อการเกษตรยันม่า (Yanmar) (เกตุวดี มารูมูระ, 2564) พบว่า บริษัทดังกล่าวยึดหลักการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกับลูกค้า มีหลัก 3 ประการ ได้แก่ หลักสามได้ หลักทำไร่น้อย ขายมาก และหลักความถูกต้องมาก่อน ถ้าไรมาทีหลัง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หลักสามได้ คือ การที่ทั้งผู้ขายได้ประโยชน์ ผู้ซื้อได้ประโยชน์ และสังคมได้ประโยชน์ โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของผู้ขายเพียงอย่างเดียว ต้องทำให้ผู้ซื้อได้ประโยชน์ ตลอดจนสังคมได้ประโยชน์ด้วย



สนธิ นวกุล และสุภาณี นวกุล

สำหรับผู้ซื้อนั้น บริษัทต้องผลิตสินค้ามีคุณภาพและเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ นอกจากนี้ บริษัทส่วนใหญ่มีการบริจาคทรัพย์สินจำนวนมากเพื่อช่วยคนยากจนในท้องถิ่น เพื่อสร้างสาธารณูปโภคต่างๆ อาทิ เชื้อเพลิง โรงเรียน เป็นต้น ยึดหลักการทำความดี การเสียสละ คำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่นและสังคม ไม่มุ่งเน้นเฉพาะรายได้และผลกำไร

หลักกำไรน้อย ขยายมาก เป็นหลักที่ให้ขายสินค้าในราคาที่ไม่สูงเกินไป แต่เน้นสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่ยอดขายสูงในระยะยาว รวมถึงการไม่เอาเปรียบลูกค้าโดยตั้งราคาสูงเกินไปแม้ในยุคที่มักจะขายสินค้าได้ราคาสูงก็ตาม การไม่กักตุนสินค้า และการไม่ฉวยโอกาสทำกำไรระยะสั้นจนทำลายความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของลูกค้า

หลักความถูกต้องมาก่อน กำไรมาทีหลัง กล่าวคือ กำไรไม่ใช่สิ่งสำคัญอันดับแรกในการทำธุรกิจ แต่ให้บริษัทเน้นความถูกต้อง ทำสิ่งที่ไม่ผิดต่อศีลธรรมหรือจริยธรรม เช่น ไม่นำสินค้าที่ใกล้หมดอายุมาจำหน่าย ไม่แจ้งรายละเอียดสินค้าที่เป็นเท็จ เป็นต้น บริษัทอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของลูกค้า โดยยึดมั่นในความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า แม้ในช่วงวิกฤต ซึ่งจะนำมาซึ่งความจงรักภักดีของลูกค้า

ปัจจัยสุดท้าย คือ หลักการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationship) (Haruo, 2013) ใช้นิสัยถือความเป็นมิตรกับชุมชน ในขณะที่รักษาความเป็นเจ้าของของธุรกิจครอบครัวและคุณภาพของสินค้าไว้ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการไนคิสส่วนใหญ่เข้าไปช่วยเหลือชุมชนท้องถิ่นในการสนับสนุนการจัดงานใหญ่ของเมือง คือ เทศกาลกiong (Gion) เป็นงานที่จัดโดยศาลเจ้ายาซากะ (Yasaka) เริ่มจากการที่ศาลเจ้าต้องการขับไล่ปีศาจที่เป็นต้นเหตุให้เกิดโรคระบาด รวมทั้งต้องการปิดป่าและเรียกขวัญกำลังใจให้กับชาวเมือง ทางศาลเจ้าจึงจัดพิธีขึ้นโดยมีพิธีการแห่เทพเจ้าในนิกายชินโตไปตามถนนและนำสิ่งที่ไม่ดีต่างๆ ปล่อยลงไปที่แม่น้ำ ซึ่งความเชื่อนี้มีมายาวนานกว่า 1,000 ปีแล้ว โดยมีการทำรุ่มต่อรุ่มจนถึงปัจจุบัน (องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2556) ในวันที่ 1 – 15 กรกฎาคม ของทุกปีจะมีการจัดเทศกาลกiong มัตสึริ ซึ่งมีลักษณะเป็นการเฉลิมฉลอง โดยมีการปิดถนนและมีการจัดแสดงรถลากที่ประดับด้วยโคมไฟแบบญี่ปุ่น นอกจากนี้ยังมีร้านค้าต่างๆ อาทิ ร้านอาหาร ร้านขายของเล่นและข้าวของเครื่องใช้มาวางขายเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว โดยส่วนใหญ่กลุ่มวัยรุ่นมักจะใส่ชุดยูกาตะ (Yukata) ซึ่งเป็นชุดประจำชาติของญี่ปุ่น มาร่วมเฉลิมฉลองเทศกาล ทำให้มีบรรยากาศแบบญี่ปุ่นดั้งเดิม

จากการสัมภาษณ์ เกะเกะคัน และซาซาซา ไอโอริ (Sasaya Iori) พบว่า ญูแฉสำคัญในการคงอยู่ของธุรกิจ คือ การรักษาจุดยืนทางสังคมไว้ในระดับสูงท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ความนิยมในระชาชาติแบบตะวันตก การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากบริษัทขนาดใหญ่และต่างชาติ จุดยืนทางสังคมดังกล่าว ส่วนหนึ่งมาจากการมุ่งเน้นความดั้งเดิมของธุรกิจ การผลิตและขายหัตถกรรมโบราณหรือดั้งเดิม ช่วยให้คุณค่าของชุมชนท้องถิ่นเด่นชัดขึ้น และยังเป็นการปกป้องสินค้าท้องถิ่นดั้งเดิมให้คงอยู่ นอกจากนี้ ยังทำให้ธุรกิจเป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคและชุมชนท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การเคารพความดั้งเดิม การยึดมั่นในทักษะหลักและการบริการลูกค้า การผสมผสานนวัตกรรม การมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาว การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกับลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจญี่ปุ่นดำเนินมายาวนานนับศตวรรษ สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงสำรวจไซนิส (Suekane, 2009) จำนวน 400 บริษัท/ร้านค้าที่อายุมากกว่า 300 ปี ด้วยคำถาม 30 ข้อ ซึ่งมีผู้ตอบกลับ 74 บริษัท/ร้านค้า พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เรียงตามลำดับคะแนนมากไปน้อย ได้แก่ เครือข่ายและห่วงโซ่อุปทาน ร้อยละ 9.3 ความทันสมัย ร้อยละ 8.4 การพัฒนาสมรรถนะหลัก ร้อยละ 7.7 การรักษาความดั้งเดิม และการให้ความสำคัญกับลูกค้า ร้อยละ 7.6 คำแนะนำจากผู้ก่อตั้ง ร้อยละ 7.2 และการรักษาขอบเขตเดิมไว้ ร้อยละ 6.6

จากปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจญี่ปุ่นดำเนินยาวนานกว่า 100 ปีข้างต้น พบว่า มหายุทธศาสตร์ของธุรกิจญี่ปุ่น หรือกลยุทธ์ระดับองค์การของธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่มุ่งเน้นความมั่นคง (Stability) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดั้งเดิม โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาว การมุ่งมั่นหรือความเชี่ยวชาญโดยสร้างอัตลักษณ์ของสินค้าหรือบริการ จำกัดและเน้นเฉพาะบางกิจกรรมขององค์การที่ทำได้ดี เป็นตลาดเฉพาะ เน้นเฉพาะลูกค้าบางกลุ่ม บางกลุ่มสินค้าหรือบริการ หรือตลาดบางทำเลเท่านั้น รวมทั้งมุ่งมั่นสร้างความมั่นใจและไว้วางใจจากลูกค้าและชุมชน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อพัฒนาและรักษาลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าใหม่ และลูกค้าที่คาดหวัง แต่มีการผสมผสานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ การปรับปรุงคุณภาพ โดยการปรับปรุงสถานะ ความสามารถ ทรัพยากร และอิทธิพลขององค์การ เป็นการยกระดับสินค้า/บริการ และความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### ผลกระทบและการปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19

ในส่วนนี้ กล่าวถึง ผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ต่อเศรษฐกิจโลก ไทย และญี่ปุ่น และการปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ของธุรกิจญี่ปุ่น ตามลำดับ

ผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ส่งผลกระทบรุนแรงทั้งเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่และเล็ก แรงงาน เกษตรกร รวมทั้งประชาชนทั่วโลก ทำให้มีคนว่างงานสูงเป็นประวัติการณ์ ผลกระทบขยายวงกว้างแบบไม่สามารถประเมินได้เนื่องจากเศรษฐกิจโลกเชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่ “Global Supply Chain” กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และสถาบัน มูดีส์ ออานาไลติกส์ (Moody's Analytics) ประเมินว่า อาจเห็นผลกระทบหลังวิกฤต หรือ “After Shock” อีกด้วย จากแนวโน้มการถดถอยของเศรษฐกิจโลกครั้งใหญ่นี้ ทำให้แต่ละประเทศต่างแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้สินค้าที่ผลิตในประเทศเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจและการจ้างงาน (ชนิด โสรัตน์, 2564)

วิจัยกรุงศรีได้ประเมินผลกระทบของการระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ในปี ค.ศ. 2021 (ประวิณ มั่นประเสริฐ, 2564) ว่าจะทำให้เศรษฐกิจโลกหดตัวร้อยละ 3.2 และเศรษฐกิจอาเซียนจะลดลงราวร้อยละ 2.1-5.4 จากสถานการณ์ปกติ หากมีการบังคับใช้มาตรการล็อกดาวน์ 2 เดือน โดยประเทศไทยจะได้รับผลกระทบมากที่สุดในบรรดาประเทศสมาชิกอาเซียน จากการที่นักท่องเที่ยวคาดว่าจะลดลงร้อยละ 60 จากปีที่แล้ว การขาดตอนของห่วงโซ่การผลิตทั้งในและต่างประเทศ และผลของตัวทวีคูณ ทำให้การเติบโตของเศรษฐกิจไทยในปี ค.ศ. 2021 อาจหดตัวร้อยละ 5.4 จากกรณีที่ไม่มีโรคระบาด ส่งผลให้มีการปรับลดคาดการณ์ผลผลิตมวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของปี ค.ศ. 2021 เป็นหดตัวถึงร้อยละ 5.0 ในขณะที่ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีเอ็มบี (TMB Analytics) ประเมินว่า ธุรกิจไทยที่จะได้รับผลกระทบมากที่สุดเชิงมูลค่า คือ ธุรกิจร้านขายปลีกเสื้อผ้า รายได้ลดลงกว่า 5 พันล้านบาท ลำดับที่ 2 คือ ร้านค้าเบ็ดเตล็ด รายได้ลดลง 4.7 พันล้านบาท สาเหตุที่ธุรกิจร้านค้าปลีกเสื้อผ้า ร้านค้าเบ็ดเตล็ดได้รับผลกระทบมากเป็นลำดับต้นๆ เนื่องจากมีผู้ประกอบการจำนวนมาก และมีการกระจายอยู่ทั่วประเทศ ส่วนลำดับที่ 3 และ 4 เป็นธุรกิจให้บริการที่ได้รับผลต่อเนื่องมาตั้งแต่การระบาดครั้งแรก ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม/ ที่พัก และธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งรายได้ลดลง 3.8 และ 2.7 พันล้านบาท ตามลำดับ

นอกจากนี้ ความไม่แน่นอนของการแพร่ระบาดและการปรับลดพฤติกรรมการจับจ่ายนอกบ้านของประชาชนยังคงส่งผลกับธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจขายอาหารสด/ แผงลอย ที่จะได้รับผลกระทบ 1.7 พันล้านบาท รองลงมา คือ ธุรกิจขายปลีกเฟอร์นิเจอร์ซึ่งได้รับผลกระทบ 1.6 พันล้านบาท ธุรกิจร้านนวด/สปาได้รับผลกระทบ 1.4 พันล้านบาท และร้านขายปลีกเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัททัวร์ สถานบันเทิงและกีฬาได้รับผลกระทบ 1.1, 1.0 และ 0.6 พันล้านบาทตามลำดับอีกด้วย (ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีเอ็มบี, 2564) ส่วนธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจสายการบิน และธุรกิจโรงแรมจะอยู่ในภาวะที่ยากลำบาก คาดว่าจำนวนผู้ประกอบการร้านอาหารที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 39 จากช่วงก่อนมีการระบาด ส่วนโรงแรมขนาดเล็กและสายการบินขนาดเล็ก จำนวนผู้ประกอบการที่ต้องการสภาพคล่องจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 35 และ 27 ตามลำดับ ในขณะเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์จะมีโอกาสได้รับผลกระทบรุนแรงเช่นกัน แต่เนื่องจากยังมีสภาพคล่องสูง จึงยังคงดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ส่งผลให้เศรษฐกิจโลกหดตัว รวมทั้งประเทศไทย โดยธุรกิจไทยที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจร้านขายปลีกเสื้อผ้า ร้านค้าเบ็ดเตล็ด ธุรกิจโรงแรม/ ที่พัก และธุรกิจร้านอาหาร รวมทั้งธุรกิจขายอาหารสด/ แผงลอย ธุรกิจขายปลีกเฟอร์นิเจอร์ ธุรกิจร้านนวด/สปา และธุรกิจสายการบิน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับธุรกิจที่ได้รับผลกระทบของญี่ปุ่น ได้แก่ ธุรกิจกลุ่มห้างสรรพสินค้า ธุรกิจกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และเรียวกัง และร้านอาหาร ดังผลจากการศึกษาของ Statista Research Department เปิดเผยว่า ประมาณร้อยละ 82.8 ของธุรกิจในอุตสาหกรรมค้าปลีกได้รับผลกระทบของการระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 (Statista Research Department, 2021) หากพิจารณาภาพโดยรวมแล้ว พบว่า ธุรกิจขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้มากที่สุด

กล่าวคือ ธุรกิจกลุ่มห้างสรรพสินค้า อาทิ ห้างสรรพสินค้ามิทสึโคชิ (Mitsukoshi) และอิเซตัน (Isetan) ห้างสรรพสินค้าทาคาชิมายา (Takashimaya) ห้างสรรพสินค้าไดมารุ (Daimaru) และปาร์โก (Parco) เป็นต้น เป็นผลกระทบเนื่องมาจากคนญี่ปุ่นหลีกเลี่ยงการออกนอกบ้านโดยไม่จำเป็น และลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศลดลง ปรากฏว่า สถิติยอดขายในเดือนมีนาคม ค.ศ. 2020 เมื่อเทียบกับเดือนมีนาคม ค.ศ. 2019 นั้น ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่เกือบทั้งหมดประสบปัญหายอดขายลดลงร้อยละ 35-60

นอกจากนี้ ธุรกิจกลุ่มโรงแรมทั้งขนาดใหญ่ที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวต่างชาติ จนถึงเรียวกัง (Ryokan) หรือธุรกิจที่พักแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียง โดยเฉพาะในเมืองเกียวโตซึ่งเชิญชวนให้นักท่องเที่ยวเข้าไปใช้ที่พักอยู่ในขณะนี้ รวมถึงร้านอาหารเลี้ยงซื้อของญี่ปุ่น ต่างได้รับผลกระทบจากวิกฤตินี้เช่นกัน (Japan Salaryman, 2021) สำหรับที่พักที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทของญี่ปุ่น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจแบบครอบครัว ที่ประสบปัญหานักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเอง ก็ลดน้อยลงในแต่ละปี อันสืบเนื่องมาจากจำนวนประชากรน้อยลงเรื่อยๆ ก็ได้รับผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ไม่น้อยเช่นกัน แม้จะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น แต่ก็ไม่เพียงพอ ยังต้องส่งเสริมการขายและเชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่พักด้วยบรรยากาศการต้อนรับที่อบอุ่น อาหารอร่อย ท่ามกลางธรรมชาติที่สวยงามในชนบท ทั้งนี้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถยืนหยัดอยู่ได้ด้วยตัวเอง (Yamashita, 2021)

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจของญี่ปุ่นที่ก่อตั้งมายาวนานหรือชินิสะ (Shinise) บางธุรกิจยังสามารถดำเนินธุรกิจไปได้ ท่ามกลางการระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 นี้ มิได้ทำให้นักธุรกิจญี่ปุ่นพ้อแพ้ เพราะเคยมีประสบการณ์จากภัยธรรมชาติ คือ แผ่นดินไหว และสึนามิ ดังตัวอย่างของเหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามิในปี ค.ศ. 2011 พบว่า ธุรกิจญี่ปุ่นยังคงดำเนินไปด้วยดี จากการศึกษาพบว่า เนื่องจากธุรกิจให้ความสำคัญอันดับแรกกับความต้องการของพนักงานและชุมชน (Gerdeman, 2020) ไม่มุ่งเน้นเฉพาะการทำกำไรสูงสุดและสร้างมูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น แต่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม ธุรกิจต่างช่วยเหลือกันและฟื้นฟูวิกฤตการณ์ให้ดีขึ้น การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ครั้งนี้ บางธุรกิจก็พลิกวิกฤติเป็นโอกาส กอปรกับคนญี่ปุ่นมีความเป็นชาตินิยมและช่วยเหลือกัน ดังตัวอย่างชินิสะมีการปรับตัวท่ามกลางสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ได้แก่ ชุนที (Tsuen Tea) นินเทนโด (Nintendo) โฮซุ (Hosoo) ผู้ผลิตสาเก (Sake) และซาซาซา ไอโอรุ (Sasaya Iori) ดังนี้

กรณีตัวอย่างชุนที (Tsuen Tea) ซึ่งเป็นร้านชาชาที่เก่าแก่ที่สุดในญี่ปุ่น ที่มีเป้าหมายของธุรกิจชัดเจน โดยไม่ได้ต้องการให้บริษัทใหญ่โต หรือขยายออกไปทั่วโลก การดำเนินธุรกิจก็เพื่อสืบทอดธุรกิจของบรรพบุรุษที่มีมายาวนาน (Ishitani and Murakami, 2020) ด้วยเหตุนี้ Tsuen Tea จึงสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ท่ามกลางการระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 อีกทั้งความเชื่อในการดื่มชาร้อนก็เป็น การป้องกันไวรัสโคโรนาได้อีกทางหนึ่ง ก็นับว่าเป็นโอกาสของธุรกิจประเภทนี้

อีกกรณีตัวอย่างหนึ่ง มีธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างมาก เพราะมาตรการให้คนอยู่บ้าน ทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) คือ บริษัทนินเทนโด (Nintendo) ผู้ผลิตเกมออกสู่ทั่วโลก และมีหลักในการดำเนินธุรกิจ คือ สร้างสรรค์ความสนุก “how to create fun” ไม่ว่าเทคโนโลยีหรือโลกรอบตัวจะเปลี่ยนไปอย่างไร สามารถทำรายได้มหาศาล ดังเช่น เครื่องเล่นเกมนินเทนโด สวิตช์ (Nintendo Switch) ที่วางจำหน่ายเมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2563 หลังจากเริ่มจำหน่ายไปได้แค่ 1 เดือนครึ่งได้ทำสถิติยอดขายมากกว่า 13 ล้านตัวทั่วโลก (Japan salaryman, 2564)

สำหรับ โฮซู (Hosoo) ผู้ผลิตกิโมโน และสินค้าที่เป็นงานฝีมืออื่นๆ เป็นตัวอย่างของธุรกิจญี่ปุ่นที่ใช้วิกฤติห้วงเวลาที่นักท่องเที่ยวไป หันมาให้ความสนใจต่อกระบวนการผลิตสินค้า เพื่ออนาคตข้างหน้า เพราะถึงอย่างไรมนุษย์ก็ยังชอบความสวยงาม ดังนั้น ธุรกิจจะต้องเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าที่จะผลิตออกมาในอนาคต (Hosoo, 2020) ส่วนธุรกิจผลิตสาเก (sake) แม้ว่า การแพร่ระบาดของ COVID-19 จะกระทบต่อเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในประเทศต่างๆ รวมถึงสายการผลิต และการเติบโตของตลาดโลก แต่ธุรกิจผลิตสาเก ก็ยังมีอัตราการเติบโตที่ร้อยละ 4.7 จากปี 2020 ถึงปี 2027 (Research and Markets, 2021) แต่สำหรับ ซาซาฮา ไอโอริ (Sasaya Iori) ผู้ผลิตและขายขนมหวาน ที่มุ่งเน้นความดั้งเดิมของธุรกิจ ซึ่งเป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคและชุมชนท้องถิ่น แม้จะได้รับผลกระทบจากการที่นักท่องเที่ยวน้อยลง (ผู้จัดการออนไลน์, 2563) แต่คนญี่ปุ่นในชุมชนท้องถิ่นก็ยังเป็นกำลังสำคัญให้ธุรกิจนี้ดำเนินอยู่ได้ แม้จะมีรายได้ไม่มากเหมือนก่อนการแพร่ระบาดของ COVID-19

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 คือ การที่ธุรกิจจะต้องเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าที่จะผลิตออกมาในอนาคต ต้องมองหาโอกาสจากวิกฤติที่เกิดขึ้น และรักษาอัตลักษณ์ของสินค้าหรือบริการ ทั้งนี้ การที่ธุรกิจญี่ปุ่นมีเป้าหมายมุ่งเน้นความดั้งเดิมของธุรกิจ ทำให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคและชุมชนท้องถิ่น หรือเน้นการบริโภคภายในประเทศ เป็นอีกปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อเนื่องยาวนานแม้เกิดภาวะวิกฤต

อนึ่ง หลังจากที่มีการผลิตวัคซีนออกมา Tankan Index ได้ชี้ให้เห็นว่า ไตรมาสแรกของปี 2021 หลายบริษัทของญี่ปุ่นเริ่มฟื้นกลับมา อาทิ ภาคบริการที่มีความอ่อนแอ อันสืบเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ครั้งนี้ การมององค์ประกอบโดยรวม (Overall Sentiment) ขึ้นจาก -5 ไปอยู่ที่ -1 (The Financial Times Limited, 2021)

## บทสรุป

มหายุทธศาสตร์ในมิติของภาคธุรกิจ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมหรือการบริการ เป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท และแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กร จำแนกได้ 4 เป้าหมาย ประกอบด้วย การเติบโต



ความมั่นคง การหดตัว และการผสมผสาน ซึ่งมหายุทธศาสตร์ของธุรกิจญี่ปุ่นที่มีความยาวนานกว่า 100 ปี คือ ความมั่นคง จากการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ 1) การเคารพความดั้งเดิม 2) การยึดมั่นในทักษะหลักและการบริการลูกค้า 3) การผสมผสานนวัตกรรม 4) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว 5) การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกับลูกค้า และ 6) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ธุรกิจญี่ปุ่นที่ได้รับผลกระทบ ได้แก่ ธุรกิจกลุ่มห้างสรรพสินค้า ธุรกิจกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และเรียวกัง ร้านอาหาร และธุรกิจในอุตสาหกรรมค้าปลีก โดยธุรกิจขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้มากที่สุด กล่าวคือ ธุรกิจกลุ่มห้างสรรพสินค้า นอกจากนี้ ธุรกิจกลุ่มโรงแรมทั้งขนาดใหญ่ที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวต่างชาติ จนถึงเรียวกัง (Ryokan) หรือธุรกิจที่พักแบบดั้งเดิม และร้านอาหาร ต่างได้รับผลกระทบจากวิกฤตินี้เช่นกัน

ธุรกิจญี่ปุ่นใช้กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าที่จะผลิตออกมาในอนาคต ต้องมองหาโอกาสจากวิกฤตที่เกิดขึ้น และรักษาอัตลักษณ์ของสินค้าหรือบริการ ทั้งนี้ การที่ธุรกิจญี่ปุ่นมีเป้าหมายมุ่งเน้นความดั้งเดิมของธุรกิจ ทำให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคและชุมชนท้องถิ่น หรือเน้นการบริโภคภายในประเทศนั้น เป็นอีกปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อเนื่องยาวนานแม้เกิดภาวะวิกฤต

## รายการอ้างอิง

- เกตุวดี มารูมูระ. (2564). *เคล็ดลับความสำเร็จจากพ่อค้าญี่ปุ่น...ผู้สร้างบริษัทอายุเกิน 100 ปี*. วันที่ค้นข้อมูล 5 มีนาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/behind-successful-of-japanese-business-culture>.
- Japan Salaryman. (2021). *ธุรกิจในญี่ปุ่นตัวไหนรุ่ง ตัวไหนร่วง ท่ามกลางวิกฤต COVID-19*. วันที่ค้นข้อมูล 17 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/japan-business-in-crisis-covid>
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). (2564). *ภูมิปัญญาพ่อค้าเกี้ยวโต ... ยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน*. วันที่ค้นข้อมูล 14 มีนาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/ภูมิปัญญา-บริษัท-100-ปี-ในเกี้ยวโต>
- ธนิต โสรัตน์. (2564). *ผลกระทบไวรัสโคโรนา...คุกคามเศรษฐกิจถดถอยเลวร้ายสุดในรอบเกือบศตวรรษ*. วันที่ค้นข้อมูล 15 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.posttoday.com/economy/columnist/619876>

สนธิ นวกุล และสุภาณี นวกุล

ผู้จัดการออนไลน์. (2563). ขนมห้างจากฮอกไกโด “Shiroy Koibito” ประกาศหยุดผลิตชั่วคราว จากผลกระทบโควิด-19. วันที่ค้นข้อมูล 17 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก

<https://mgronline.com/japan/detail/9630000020948>.

ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีเอ็มบี. (2564). ผลกระทบโควิดระลอกใหม่ SMEs ควรรับมืออย่างไร. วันที่ค้นข้อมูล 17 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/finance/news-606364>

สมประวิณ มันประเสริฐ. (2564). ผลกระทบของโรคระบาดโควิด-19 ต่อเศรษฐกิจไทย. วันที่ค้นข้อมูล 17 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/economic-covid-impact>

องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยญี่ปุ่น. (2556). เทศกาลก๊อง. วันที่ค้นข้อมูล 31 มีนาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.jnto.or.th/newsletter/gion-matsuri-2>

MGR Online. (2549). ย้อนตำนานชีวิต คุณปู่...แห่งวงการเกม “นินเทนโด” (ตอนที่1). วันที่ค้นข้อมูล 1 กันยายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/game/detail/9490000012074>

CFI Education Inc. (2021). *What is the Ansoff Matrix?*. Retrieved March 15, 2021, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>

Gekkeikan Sake Co., Ltd. (2021). *Corporate philosophy*. Retrieved February 3, 2021, from <https://www.gekkeikan.co.jp/english/company/philosophy.html>

Gerdeman, D. (2020). *Why Japanese Businesses Are So Good at Surviving Crises*. Retrieved May 30, 2020, from <https://hbswk.hbs.edu/item/why-japan-s-businesses-are-so-good-at-surviving-crises>.

Hiiragiya. (2020). *Introduction*. Retrieved October 30, 2020, from <https://www.hiiragiya.co.jp/en/introduction/>

Haruo, F. (2013). *Leading the World in Longevity: Japanese Firms in Business for a Century or More*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.nippon.com/en/features/c00615/>

Hosoo Co., Ltd. (2021). *Our Story*. Retrieved November 22, 2020, from <https://www.hosoo.co.jp/en/story/#story-about>.

Ishitani, Y., & Murakami, M. (2020). *Why so many of the world's oldest companies are in Japan*. Retrieved April 12, 2021, from <https://www.bbc.com/worklife/article/20200211-why-are-so-many-old-companies-in-japan>.

Izquierdo, R. (2021). *Successful Growth Strategy Examples from Real-World Companies*. Retrieved February 12, 2021, from <https://www.fool.com/the-blueprint/growth-strategy/>

- Kavale, S., Mugambi, F., & Namusonge, G. (2016). *The effects of Grand Strategy on Corporate Growth in Microfinance Institutions in Kenya*. Retrieved June 30, 2020, from [https://www.researchgate.net/publication/313444405\\_THE\\_EFFECTS\\_OF\\_GRAND\\_STRATEGY\\_ON\\_CORPORATE\\_GROWTH\\_IN\\_SELECTED\\_MICROFINANCE\\_INSTITUTIONS\\_IN\\_KENYA](https://www.researchgate.net/publication/313444405_THE_EFFECTS_OF_GRAND_STRATEGY_ON_CORPORATE_GROWTH_IN_SELECTED_MICROFINANCE_INSTITUTIONS_IN_KENYA)
- Khanna, P. (2015). *From Grand Strategy to Brand Strategy*. Retrieved October 1, 2020, from <https://www.paragkhanna.com/from-grand-strategy-to-brand-strategy/>.
- Lufkin, B. (2020). *Why so many of the world's oldest companies are in Japan*. Retrieved September 22, 2020, from <https://www.bbc.com/worklife/article/20200211-why-are-so-many-old-companies-in-japan>.
- Research and Markets. (2021). *Global Sake Market Forecast to 2027 - COVID-19 Impact and Analysis*. Retrieved Feb 19, 2021, from <http://www.prnewswire.com/news-release/global-sake-market-forecast-to-2027>
- Sasaya, I. (2018). *Introduction*. Retrieved January 21, 2021, from <https://www.sasayaiori.com/>
- Spirit of Shinise. (2021). *Philosophy*. Retrieved April 24, 2021, from <http://www.spirit-of-shinise.jp/e/idea/>.
- Statista Research Department. (2021). *Coronavirus impact on corporate activities in retail industry Japan 2020*. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/1101309/japan-coronavirus-effect-on-retail-industry>
- Sterling, H. K., & Selesnick, H. L. (2008). *Twenty-Five Examples of Organizational Grand Strategies*. Retrieved March 15, 2021, from <http://www.sterlingselesnick.com/Downloads/Twenty%20Five%20Examples%20of%20Organizational%20Grand%20Strategies.pdf>
- Suekane, A. (2009). *An Analysis on Long Standing Companies in Japan: Why They Can be Sustainable?*. Retrieved January 16, 2021, from <https://core.ac.uk/reader/151203844>
- The Family Business Consulting Group. (2021). *Lessons from Long-Lasting Japanese Companies*. Retrieved January 23, 2021, from <https://www.thefbcg.com/Lessons-from-Long-Lasting-Japanese-Companies/>
- The Financial Times Limited. (2021). *Japanese business sentiment rebounds despite Covid-19 woes*. Retrieved April 1, 2021, from <https://www.ft.com/content/8dc75fbe-faf4-4bdc-b96f-20417ea2f0a7>

สนธิ นวกุล และสุภาณี นวกุล

Tsuen. (2021). *About Tsuen Tea*. Retrieved February 3, 2021, from <https://tsuentea.ca/about/>

Unsodo Co., Ltd. (2021). *Introduction*. Retrieved January 16, 2021, from <https://www.hanga.co.jp/>

Wikipedia. (2021). *The current Tsuen tea shop and teahouse, built in 1672*. Retrieved April 9, 2021, from

[https://en.wikipedia.org/wiki/Tsuen\\_Tea#/media/File:Tea\\_restrant\\_Tuu-en\\_01.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Tsuen_Tea#/media/File:Tea_restrant_Tuu-en_01.jpg), 2021

Yamashita, D. (2021). *The Impact of COVID-19 on the Japanese Countryside*. Retrieved April 15,

2021, from <https://www.thehiddenjapan.com/post/the-impact-of-covid-19-on-the-japanese-countryside>.