

## บทวิพากษ์เกี่ยวกับความเป็นจริง ของการบริหารแบบญี่ปุ่น\*

นอริตาเกะ โคบายาชิ\*\*  
(ให้สัมภาษณ์)

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์\*\*\*  
(แปลและเรียบเรียง)

ศาสตราจารย์นอริตาเกะ โคบายาชิ แห่งบัณฑิตวิทยาลัยทางการบริหาร  
ธุรกิจ มหาวิทยาลัยเคโอของโยโกฮามา (Keio University of Yokohama) ได้ให้สัมภาษณ์  
สำหรับวารสาร *World Executive's Digest* ฉบับประจำเดือนมกราคม ค.ศ. 1985 ซึ่ง  
เป็นการวิพากษ์ผลงานการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่นของนักวิชาการชาวตะวันตก  
ไว้อย่างน่าสนใจหลายประเด็น การสัมภาษณ์ประกอบด้วย 5 คำถาม ซึ่งเกี่ยวข้องกับ  
การบริหารแบบญี่ปุ่น ดังต่อไปนี้

**คำถาม :** ทำไมอาจารย์จึงคิดว่ามีแนวโน้มที่มุ่งความสนใจใฝ่ตามเกี่ยวกับ  
คุณธรรมในการบริหารแบบญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้น

\* แปลและเรียบเรียงจาก Kobayashi, N. "Talk Back : The Realities of Japanese  
Management" *World Executive's Digest* (January, 1985) : 27-32.

\*\* ศาสตราจารย์นอริตาเกะ โคบายาชิ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับ  
บัณฑิตศึกษาทางกฎหมายและธุรกิจจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) สหรัฐอเมริกา  
จากนั้น ได้ศึกษาต่อและสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยเคโอ ประเทศญี่ปุ่น

\*\*\* ดร.ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

**คำตอบ :** ชาวญี่ปุ่นจำนวนมากรู้สึกยินดีที่ได้อ่านผลงานของเวกิล (Vogel) ในหนังสือเรื่อง “Japan as Number One”<sup>1</sup> และผลงานของอูชิ (Ouchi) ในหนังสือเรื่อง “Theory Z”<sup>2</sup> เพราะเรากุ๊กใจในแง่ความรู้สึกลึกซึ้งกว่าการบริหารแบบตะวันตกมาเป็นเวลานานทีเดียว แต่ผมเชื่อว่ามีคนเข้าใจคลาดเคลื่อนอยู่บ้าง แม้ในกลุ่มผู้ที่ไม่ใช่ชาวญี่ปุ่นที่ว่า สไตล์การบริหารของเราดีกว่าของผู้อื่น ก่อนข้างจะเป็นความเข้าใจผิดอย่างมากในเรื่องนี้ และผมก็คิดว่า แนวโน้มทั่วไปในลักษณะเช่นนี้ รวมเอาส่วนที่เป็นอันตรายเอาไว้ด้วย

เมื่อกกล่าวถึงการบริหารแบบญี่ปุ่น คุณต้องจำแนกความแตกต่างให้ชัดเจนระหว่างแบบการบริหารที่เป็นผลของการประกอบธุรกิจในประเทศญี่ปุ่นกับแบบการบริหาร ที่เป็นผลของการที่ชาวญี่ปุ่นไปประกอบธุรกิจในต่างประเทศ การที่จะเปรียบเทียบการบริหารแบบญี่ปุ่นกับการบริหารแบบอเมริกันย่อมไร้ความหมาย ทั้งนี้เพราะกฎระเบียบในการดำเนินกิจการของทั้งสองประเทศต่างกัน และสภาพแวดล้อมก็ต่างกัน แต่เมื่อเราพูดถึงการที่ชาวญี่ปุ่นไปประกอบธุรกิจในสภาพแวดล้อมต่างแดน สิ่งต่าง ๆ ก็ต่างกันไปอีกเช่นกัน

การรับเอาการบริหารแบบญี่ปุ่นไปใช้ในสภาพแวดล้อมต่างแดน เราต้องพิจารณาถึงความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม ระดับความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ขนาดของบริษัท การปฏิบัติด้านแรงงาน รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วย ผมใคร่เตือนสำหรับการที่จะทำตามอย่างมีคหุ่บิดตาในสิ่งที่ผู้อื่นเรียกว่า ความสำเร็จ สิ่งที่ได้ผลดีในประเทศญี่ปุ่น อาจไม่ก่อให้เกิดผลดีเลยในประเทศอื่นก็เห็นได้

**คำถาม :** ลักษณะใดบ้างของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่อาจารย์พบว่าเกินข้อจำกัด ถึงแม้ว่ายังคงใช้อยู่ในประเทศญี่ปุ่นก็ตาม

**คำตอบ :** การจ้างงานตลอดชีพเป็นตัวอย่างหนึ่ง การจ้างงานตลอดชีพอาจขัดขวางการเคลื่อนตัวโดยอิสระของแรงงาน และขวางทางการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างสมเหตุสมผลในสังคมอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ระบบอาวุโสอาจทำให้คนหนุ่มสาวที่มีความสามารถเกิดความท้อถอยในการพัฒนาขีดความสามารถและอาชีพ ทุกวันนี้ได้มีสัญญาณแสดงแล้วว่าระบบอาวุโสจะถูกยกเลิกไป ทรานส์แอตแลนติกธุรกิจระดับชาติของญี่ปุ่นยังคงขยายตัวอย่างรวดเร็ว เรายังสามารถรองรับความยุ่งยากที่เกิดจากระบบอาวุโสและการจ้างงานตลอดชีพได้ แต่เมื่อใดก็ตามที่เราไปถึงยุคที่การเจริญเติบโตเป็นศูนย์ เราจะเริ่มมีองค์การที่ส่วนยอดหนัก ปัญหานี้จะผลมผลสาน โดยการปฏิบัติค้ำอ้อมลู่ต่อเนื่องพร้อมกับการเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรกลในสำนักงาน ซึ่งทำให้จำเป็นต้องใช้บุคคลจำนวนน้อยลงเพื่อการทำงานในปริมาณเท่ากัน

เพื่อคลายความตึงเครียดของสถานการณ์ รัฐบาลญี่ปุ่นกำลังส่งเสริมให้บุคลากรเกษียณอายุเร็วขึ้น คือลดจาก 60 ปี เหลือ 55 ปี บริษัทหลายแห่งก็ประสงค์ที่จะทำตามแต่ลูกจ้างจำนวนมาก เมื่อถูกถามเกี่ยวกับทางเลือกนี้ก็มีข้อบ่งชี้ว่าจะมีข้อรับเงินเดือนต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างช่วงเวลาของความขัดสน

ครั้งหนึ่ง ผมได้มีโอกาสเปรียบเทียบบันทึกกับผู้นำแรงงานชาวอเมริกัน เราได้พบว่า เรามีระบบที่คล้ายคลึงกันในส่วนที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางตำแหน่งอาวุโส แต่ในประเทศญี่ปุ่น เราปลดบุคลากรจากระดับบนก่อน และมักให้ค่ากับคนอายุน้อยกว่า เพราะคนหนุ่มสาวได้รับการฝึกฝนมาดีกว่า และมีการศึกษาสูงกว่า ในสหรัฐอเมริกาเขามักส่งงานบุคลากรระดับบนไว้ และปลดคนงานระดับล่างก่อน อย่างไรก็ตาม ระบบของญี่ปุ่นก็ไม่ได้เคร่งครัดตายตัวเสมอไป และมีช่องว่างพอสำหรับการยืดหยุ่นได้เช่นกัน

**คำถาม :** ถ้าการบริหารแบบญี่ปุ่นไม่สามารถนำออกไปใช้ในประเทศอื่นได้ทั้งหมด อาจารย์คิดว่าส่วนใดที่พอจะรับไปประยุกต์ใช้ได้บ้าง

**คำตอบ :** ผมคงจะไม่ตอบคำถามนี้ตรงๆ แต่ผมจำได้จากประสบการณ์ของผม กล่าวคือ ในปี ค.ศ. 1978 ผมได้ศึกษาหกรบริษัทที่มีจุดกำเนิดจากญี่ปุ่น และอีกหกบริษัทที่มีจุดกำเนิดจากตะวันตก ซึ่งต่างก็กำลังดำเนินกิจการอยู่ในภาคพื้นแปซิฟิก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบสไตล์การบริหารของบริษัทเหล่านี้ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นซึ่งบริหารบริษัทญี่ปุ่นได้อ้างว่า แบบของพวกเขาคือดีกว่า เมื่อผมถามว่า เพราะเหตุใด

ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นคนหนึ่งก็ตอบว่า ชาวเอเชียอื่น ๆ รู้สึกสะดวกใจที่จะทำงานร่วมกับพวกเขา ซึ่งต่างก็เป็นชาวเอเชียด้วยกัน สิ่งนี้เป็นความผิดพลาด เพราะเอเชียเป็นทวีปที่มีสภาพทางภูมิศาสตร์กว้างใหญ่ และวัฒนธรรมระหว่างชาวเอเชียก็แตกต่างกัน

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอีกคนหนึ่ง กล่าวว่า นักบริหารชาวญี่ปุ่นไม่ได้นั่งสบาย อยู่ในสำนักงาน ในลักษณะคอยแต่รอคำสั่งให้ผู้อื่นทำ แต่ให้เสียงให้ประจักษ์ด้วยว่าคนงานจะต้องทำอะไร สำหรับคำตอบข้อนี้ ผมคิดว่าพอมิประเมินอยู่บ้าง ผู้จัดการชาวมาเลเซียคนหนึ่งน่าจะเข้ามาได้ว่า พวกเขาได้จัดการต้อนรับอย่างไรสำหรับผู้จัดการใหม่ชาวญี่ปุ่น ซึ่งเพิ่งเดินทางจากสำนักงานใหญ่ไปประจำในมาเลเซีย คือนัดต้อนรับ พวกเขาได้จัดงานเลี้ยงสำหรับผู้จัดการคนใหม่ ซึ่งดื่มจนเมาแล้วก็เริ่มร้องรำทำเพลง ในญี่ปุ่นเราเรียกการกระทำเช่นนี้ว่า “การเพิ่มความสนิทสนมเหมือนเครือญาติ” ระหว่างคนงานกับผู้บริหาร แต่ในสังคมที่มีการแบ่งชนชั้นดังเช่นสังคมมาเลเซีย ปฏิบัติการที่ปรากฏจากคนงานก็คือ “ผู้จัดการคนใหม่ก็ไม่ได้วิเศษนักหรอก เพราะเขาก็ทำอย่างที่เราทำ”

ผมพบเช่นกันว่า ผู้คนชอบการตัดสินใจแบบจากล่างขึ้นบน คนในท้องถิ่นชอบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คำตอบอีกประการหนึ่งที่ผมได้รับก็คือ ผู้จัดการชาวตะวันตกมักถูกมัดมือมัดเท้าด้วยคู่มือ และแนวทางที่กำหนดไว้โดยสำนักงานใหญ่ ในทางกลับกันชาวญี่ปุ่นอาศัยภาวะผู้นำและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลส่งมาทางในการทำงาน ดังนั้นชาวญี่ปุ่นจึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์เฉพาะได้ดีกว่า ซึ่งทำให้มีประสิทธิภาพผลสูงกว่า

โดยทั่วไป ปฏิบัติการที่ผมได้รับดูเหมือนว่าจะหาเหตุผลให้กับข้ออ้างที่ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นดีกว่าการบริหารแบบตะวันตก แต่เมื่อผมทบทวนคำตอบต่อไป ผมก็ตระหนักว่า ท้ายที่สุดการบริหารไม่ได้ประกอบด้วยเพียงมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเท่านั้น แต่รวมถึงลักษณะการหน้าที่ต่างๆ เช่น การตลาด การผลิต การจัดหาการเงิน การควบคุมบัญชี และทักษะในการจัดการ (ดังเช่น การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติตามแผนและอื่นๆ)

เมื่อเจาะลึกลงไปอีก เพื่อค้นหาความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่น กับแบบตะวันตก ผู้ตอบคำถามของผมนั้นยอมรับว่า ไม่มีความแตกต่างมากนักเกี่ยวกับวิธีการประกอบธุรกิจของชาวญี่ปุ่น เปรียบเทียบกับชาวอเมริกันหรือชาวยุโรปในด้านการตลาด การเงิน และด้านการหน้าที่อื่นๆ ผมเชื่อว่ามโนทัศน์ความรู้ที่ยอมรับโดยสากลเกี่ยวกับว่า จะประกอบธุรกิจอย่างไร โดยไม่จำกัดว่าสภาพแวดล้อมที่คุณอยู่จะเป็นเช่นไร อย่างไรก็ตามก็ตีความพื้นฐานควรได้รับการประยุกต์ใช้ในวิถีทางที่เหมาะสมที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้สภาพแวดล้อม ในสหรัฐอเมริกา ชาวอเมริกันศึกษาประสบการณ์และความรู้ที่สัมพันธ์กับเศรษฐกิจในยุโรป และประยุกต์ใช้ความรู้สากลเข้ากับสภาพแวดล้อมของสหรัฐอเมริกา เนื่องจากสหรัฐอเมริกามุ่งตั้งถิ่นฐานทรัพยากรธรรมชาติ จึงไม่ต้องวิตกกังกับการบริโภคทรัพยากร เขามีแรงงานราคาแพงแต่ก็ไม่มีคุณภาพสูงนัก ดังนั้นผลที่ติดตามมาก็คือ การผลิตขนาดใหญ่ และการบริโภคขนาดใหญ่ ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นในยุโรป

ชาวญี่ปุ่นได้เรียนรู้ทางธุรกิจที่มีอยู่ของสหรัฐอเมริกาและยุโรป และประยุกต์ใช้เข้ากับสภาพแวดล้อมของญี่ปุ่น ดังนั้น ผมรู้สึกว่าคุณญี่ปุ่นมีสิ่งใดที่จะมอบให้ชาวโลก ในแง่การบริหารก็คงจะได้แก่ การเรียนรู้วิธีการประยุกต์ใช้ความคิดของต่างชาติให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการบริหารของตนเอง

**คำถาม :** บริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นมีความแตกต่างทางด้านการบริหารจากบริษัทข้ามชาติของอเมริกาและยุโรป ในการดำเนินงานในต่างประเทศหรือไม่

**คำตอบ :** หลายปีมาแล้ว ผมได้ศึกษาบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นเพื่อตอบคำถามที่ว่า “ท่านคิดว่าแบบการบริหารของท่านคล้ายคลึงกับของอเมริกันและยุโรปหรือไม่” ผู้ให้คำตอบเป็นผู้ที่มาจากบริษัทขนาดใหญ่ รวมทั้งบริษัทพาณิชย์ยักษ์ใหญ่สองบริษัท และบริษัทผลิตภัณฑ์ชั้นนำสองบริษัท ซึ่งกล่าวว่า ไม่มีความแตกต่างในการประกอบธุรกิจระหว่างชาวญี่ปุ่นกับชาวอเมริกัน แต่มากกว่าครึ่งของชาวญี่ปุ่นผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า เนื่องจากบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นได้ก่อร่างสร้างตัวจากแผ่นดินญี่ปุ่น

บริษัทเหล่านี้มักเป็นบริษัทข้ามชาติในลักษณะญี่ปุ่น แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ก็กล่าวเสริมว่า ในตอนต้น บริษัทเหล่านี้ใช้วิถีทางแบบญี่ปุ่น แต่ความแตกต่างเหล่านี้จะค่อย ๆ เลื่อนหายไปตามกาลเวลา

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงสิ่งที่เรียกว่า “วิถีทางแบบญี่ปุ่น” ไว้ 6 ประการ กล่าวคือ **ประการแรก** บริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นชอบการตกลงเสี่ยงลงทุนร่วมกันกับหุ้นส่วนระดับท้องถิ่นมากกว่าที่จะควบคุมการดำเนินงานของสาขาเสียหมดทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ **ประการที่สอง** บริษัทของญี่ปุ่นมีความผูกพันแน่นแฟ้นกับบริษัทแม่ ยิ่งกว่าบริษัทของอเมริกันหรือของยุโรป **ประการที่สาม** บริษัทของญี่ปุ่นมีความสนใจต่อการขยายหุ้นส่วนการตลาดยิ่งกว่าการเพิ่มยอดขายกำไร **ประการที่สี่** บริษัทของญี่ปุ่นมีความสนใจต่อโครงการพัฒนาทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนายิ่งกว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว **ประการที่ห้า** บริษัทของญี่ปุ่นมุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมาก ยิ่งกว่าอุตสาหกรรมที่ใช้ทุนมาก และ **ประการสุดท้าย** การบริหารของบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะแบบพ่อปกครองลูก อาศัยการตัดสินใจจากล่างขึ้นบน และใช้การจ้างงานตลอดชีวิต นอกจากนี้ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ยังอ้างถึงคุณสมบัติอื่น ๆ อีก เช่น บริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นมีตัวอย่างของการแย่งอำนาจน้อยกว่า หรือชาวญี่ปุ่นมีการศึกษากันในการเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารสำหรับบุคคลที่ไม่ใช่ชาวญี่ปุ่นน้อยกว่าชาวตะวันตก เป็นต้น

ในทรรศนะของผม สิ่งที่เรียกว่า “ลักษณะของบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่น” ไม่ได้มีอะไรมากไปกว่าการเลิกเพิกถอนการลงทุนขึ้นต้นของการพัฒนา เพราะแม้แต่บริษัทข้ามชาติของสหรัฐอเมริกา เมื่อแรกเริ่มเข้าสู่ตลาดต่างแดนก็ต้องพึ่งพาศักยภาพหุ้นส่วนที่เชิดมือได้ เพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุน ทำนองเดียวกัน บรรดาบริษัทญี่ปุ่นที่ก้าวหน้าทั้งหลายต่างก็มีความปรารถนาแรงกล้าที่มุ่งแสวงหาหุ้นส่วนระดับท้องถิ่นเพื่อให้สามารถควบคุมการดำเนินงานในต่างแดนได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย อย่างไรก็ตาม แนวโน้มที่มุ่งเน้นการขยายหุ้นส่วนทางการตลาดยิ่งกว่าการเพิ่มผลกำไรด้วยการตัดราคา ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นลักษณะเฉพาะตัวของชาวญี่ปุ่นเสมอไป ยิ่งไปกว่านั้น การลงทุนในประเทศกำลัง

พัฒนายิ่งกว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว ก็จัดว่าเป็นวิถีทางปฏิบัติของชาวอเมริกันและชาวยุโรปด้วยเช่นกัน บริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นมีการลงทุนในเอเชียหนักยิ่งกว่าในทวีปอื่นก็เป็นเพราะเหตุที่ว่า ญี่ปุ่นตั้งอยู่ในแปซิฟิก ซึ่งอยู่ติดประตูบ้านใกล้ชิดกับประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคนี้ ชาวอเมริกันเองก็ได้นำเทคโนโลยีของตนไปสู่ลาตินอเมริกา ขณะที่ชาวยุโรปได้นำเทคโนโลยีไปสู่ตะวันออกกลางและแอฟริกา ดังนั้น จึงไม่มีอะไรที่เป็นลักษณะเฉพาะแบบญี่ปุ่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างอยู่บ้างในจุดเน้น บริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นก็ใช้เลือกกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนถึงขั้นตอนของพัฒนาการระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทต่างชาติ

**คำถาม :** สำหรับคำถามสุดท้าย อาจารย์มีคำแนะนำอะไรบ้างหรือไม่ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการชาวเอเชียในการรับสิ่งที่พวกเขาพิจารณาว่าเป็นการบริหารแบบญี่ปุ่น

**คำตอบ :** ข้อเสนอแนะประการแรกของผมนั้นก็คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ไม่เพียงแต่การเรียนรู้ทักษะทางการบริหารจากประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น แต่หมายรวมถึงจากประเทศอื่น ๆ ที่มีระดับความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจแตกต่างกันด้วย สิ่งที่เราพูดกันในประเทศญี่ปุ่นก็คือ การดำเนินงานของบริษัทที่มีพนักงาน 10 คน ย่อมแตกต่างโดยสิ้นเชิงจากการดำเนินงานของบริษัทที่มีพนักงาน 100 คน ดังนั้น จึงอย่าลอกเลียนแบบอย่างไม่ลืมหูลืมตาจากสิ่งที่ท่านอ่านพบในหนังสือเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น แต่จงมองหาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมจากบริษัทที่มีขนาดและประเภทใกล้เคียงกัน รวมทั้งเรียนรู้จากบริษัทเหล่านั้น

นอกจากนี้ จงศึกษาถึงทรัพยากรและคุณลักษณะเฉพาะของตน กล่าวคือ ท่านควรสนใจต่อจำนวนทุนทรัพย์ที่มีอยู่ ประเภทของบุคลากร ชนิดและระดับของเทคโนโลยี รวมทั้งคุณภาพของแรงงานที่มีอยู่ด้วย จากนั้นก็ควรเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนการบริหารของท่านเอง และอาศัยพื้นฐานจากความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับ

ระบบญี่ปุ่น ในลักษณะที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมทั้งปรับระบบญี่ปุ่นให้เข้ากับรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับประเทศของท่าน

อนึ่ง ถ้าปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารของท่านขาดหายไป จงแสวงหาหนทางที่จะทดแทนปัจจัยเหล่านั้น จากสถานะที่เป็นอยู่ นั่นคือ เหตุผลที่ว่าทำไมผมจึงเน้นความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้จากญี่ปุ่นสำหรับจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับตัว แต่ไม่ใช่เพื่อเป็นจุดหมายปลายทางในตัวเอง

---

## Footnotes

<sup>1</sup> Vogel, E.F. *Japan as Number One : Lessons for America*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1979.

<sup>2</sup> Ouchi, W.G. *Theory Z : How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. New York : Avon Books, 1981.