

# สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์

(10)

## บทนำ

### บทที่ 1

#### บริษัทตั้งมูลค่าคุณไว้เท่าไร

- อย่าเป็น “คนรับใช้บริษัท” แต่จงเป็น “คนที่บริษัทให้ความสำคัญ” 8
- คนที่ได้รับการประเมินในระดับดีคือคนที่ “สร้างกระแสเงินสด” ได้มาก 9
- ทั้งมูลค่าของกิจการและมูลค่าของคนใช้ “สูตรคำนวณ” แบบเดียวกัน 11
- มาทำความเข้าใจความหมายของ “ $PV = CF \div R$ ” กันเถอะ 13
- เมื่อคิดในทางการเงินก็จะมองเห็นสิ่งที่ตัวเองควรทำ 15
- บริษัทในปัจจุบันมองหาบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ทางการเงิน 16
- การเรียงลำดับ “คน สิ่งของ เงิน” นั้นก็มีความหมาย 18
- บุคลากรเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดของบริษัท 21
- “คนที่มีเงิน” กับ “คนที่หาเงินได้” ต่างกันอย่างสิ้นเชิง 23
- แจกสมุดบัญชีราคา 1,000 เยนเพื่อให้ได้เงินฝาก 100 เยน! 24
- “กระแสเงินสด” เป็นมาตรฐานการประเมินที่โปร่งใสและยุติธรรมที่สุด 27
- “ตำแหน่ง” ไม่ได้ทำให้เกิด “กระแสเงินสด” 29
- ทำงานเสมือนว่า “เป็นประธานบริษัท” 31
- เหตุผลเพียงหนึ่งเดียวที่ประธานบริษัททำความสะอาดโงงด้านหน้า  
ของบริษัท 33

- สูตรแห่ง “การได้เลื่อนตำแหน่ง” ไม่มีอยู่จริง 34
- เมื่อมีมาตรฐานการเติบโตของตัวเอง “ความเครียด” จะหายไป 36
- “ความเฉยเมย” มีประโยชน์ต่อตัวเอง 38
- มองเห็น “ความหมาย” ของงานที่ทำ แม้จะจำเจแค่ไหนก็ตาม 40
- มาเขียน “งบดุล” ของตัวเองกันเถอะ 42
- “ลงทุน” กับตัวเอง ไม่ใช่หุ้นหรืออสังหาริมทรัพย์ 45
- เมื่อยังมีหนุ่มสาว ควรใช้สินทรัพย์ที่เรียกว่า “ตนเอง” ให้คุ้มค่าที่สุด 48
- สิ่งที่ต้องทำตอนนี้เพื่อสร้าง “กระแสเงินสดในอนาคต” ให้สูงสุด 50
- “การเรียนรู้” ในวัยทำงานเป็นเรื่องสนุก 52

## บทที่ 2

### “สร้างกระแสเงินสดในอนาคตให้สูงสุด” เพื่อจะกลายเป็น “คนที่หารายได้เป็น”

- ความคิดว่า “ยิ่งเป็นคนที่มีเงินเดือนมากเท่าไรยิ่งมีมูลค่ามากเท่านั้น” นั้นผิดมหันต์ 58
- สนุกให้เต็มที่กับ “ของเล่น” ที่บริษัท! 61
- ถ้าไม่ใช้ของเล่นอย่างไสสะอาดก็จะเสียความไว้วางใจ 63
- จงคิดเสมือนว่าคุณ “ทำงานขาย” 64
- จริง ๆ แล้วงาน “ขาย” สินค้าและบริการเป็นเรื่องสนุก 66
- ยิ่งเป็น “Buy Side” ก็ยิ่งต้องฝึกตัวเองอย่างเข้มงวด 68
- “อาชีพเซนเซ” เองก็ต้องฝึกฝนการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 71
- ศูนย์ต้นทุนก็ได้รับการคาดหวังให้ “มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” เช่นกัน 73

● การลดต้นทุนไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องเสมอไป	75
● จงเป็นคนที่ทำให้ชีวิตชีวาแก่บริษัท	77
● คนที่ลงทุนมหาศาลไม่ได้แปลว่าเก่งเสมอไป	79
● ถ้าสนใจแต่งงานตัวเอง กระแสเงินสดจะไม่เพิ่ม	80
● จงมอง Value Chain ของบริษัทให้ออก	82
● ผลงานที่ผ่านมา “ในอดีต” ของคุณนั้นไม่มีค่าแม้แต่ Yen เดียว	84
● ผลงานที่ผ่านมา “ในอดีต” ของคุณเป็นตัวทำนายอนาคต	86
● เวลาเปลี่ยนงานก็ต้อง “ทำใจ” ด้วย	88
● “การเสนอต่อหัวหน้า” ทำให้ได้รับการประเมินสูงขึ้น	90
● “ทักษะพื้นฐานสามประการ” ที่ควรมีตั้งแต่ยังหนุ่มสาว	92
● เทคนิค “การนำเสนอ” ที่ใช้ได้ตลอดชีวิต	95
● ความสามารถของลูกน้องก็เป็นมูลค่าของคุณ	97
● การไม่ไปตีหมิ่นต่อรอบสองทำให้คุณมีมูลค่าสูงขึ้น	100
● ยิ่งปฏิเสธงานเก่งก็ยิ่งพัฒนา	102
● ทุกสิ่งคือการ Give & Take	104
● มุ่งหวังชัยชนะในงานระดับท้องถิ่นให้มากกว่าการเป็นแชมป์โลก	106
● การมองหาบริษัทที่ได้รับความนิยมสูงสุด เป็น “การคาดการณ์ตลาด” ที่ไม่ดี	108
● มาตรฐานใหม่ในการเลือกบริษัทที่เรียกว่า “PBR” คืออะไร	110
● บริษัทที่มี “พลังของแบรนด์” สูงเกินไปก็อาจทำให้ใช้ศักยภาพได้ไม่เต็มที่	113
● “แก้อ้อ” แสดงถึงลำดับขั้นของการบังคับบัญชา	115
● ถ้าเน้นการพัฒนาตัวเอง จงเลือก “บริษัทอันดับสอง” โดยไม่ลังเล	116
● อย่าเป็นคนนั่งอยู่บนมิโคชิ แต่จงเป็นคนขี่แบกมิโคชิ	118

# บทที่ 3

## ลัดอัตราคิดลดเพื่อเพิ่ม “ความน่าเชื่อถือ” ของคุณ

- การเป็นคนที่น่าเชื่อถือคือการเพิ่มมูลค่าตัวเอง 122
- อัตราคิดลดคือตัววัดความไม่แน่นอนของอนาคตที่เราไม่รู้ 123
- ทำไมมูลค่าหุ้นของ Oriental Land ถึงสูงกว่า Resona Holdings 125
- ระวัง “ความเสี่ยง” และ “อัตราดอกเบี้ยที่ตั้งเป้าไว้” ในธุรกิจของคุณ 127
- ผลงานที่ผ่านมาของคุณเป็นตัวลดอัตราคิดลด 129
- ความท้าทายอย่างเต็มที่เป็นตัวลดอัตราคิดลด 131
- 1 ล้านเยนของวันนี้มีมูลค่ามากกว่า 2 ล้านเยนในอีกสิบปีข้างหน้า 132
- สิ่งที่สำคัญกว่าการสร้างรายได้ “ได้เท่าไร” คือการสร้างรายได้ “ได้เมื่อไร” 134
- อย่าทำงานเป็น “รายชั่วโมง!” 136
- คนที่น่าเชื่อถือคือคนที่มิวิสัยทัศน์ก้าวไกล 138
- “คนซื้อตรง” เป็นคนที่ได้รับการประเมินในระดับดีและน่าเชื่อถือ 139
- จงรักษา “คุณภาพสินค้า” ไว้แม้ยามเผชิญกับอุปสรรค 141
- โอกาสที่ยิ่งใหญ่ไม่เวียนมาหาคนที่คิดถึงแต่ความมั่นคง 142
- บางครั้งก็ต้องเลือก “รับความเสี่ยง” บ้าง! 143
- ต่อให้กราฟเส้นชีวิตผันผวนรุนแรงก็ไม่หวั่น 145

### บทส่งท้าย

149

### ประวัติผู้แต่ง

154

# คำนำสำนักพิมพ์

“ธุรกิจในปัจจุบันต้องการเฉพาะคนที่มีมูลค่าทางการเงินสูง!”

หลายคนอาจฟังแล้วจุก แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าบริษัทต้องการพนักงานที่ทำให้บริษัทมี “กำไร” มากกว่า “ขาดทุน” จริงๆ

คุณโนงุจิ มาฮิโตะ ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินมูลค่ากิจการ มองว่าคนทำงานอย่างเราๆ จำเป็นต้องรู้ให้ได้ว่า บริษัทประเมินมูลค่าตัวเองไว้เท่าไร ด้วยการใส่ “สูตรคำนวณง่าย ๆ” เพื่อให้คุณทราบมูลค่าปัจจุบันของตัวเอง และหาวิธีเพิ่มมูลค่าไปเรื่อย ๆ จนกลายเป็นบุคคลากรยอดเยี่ยมไม่เสื่อมคลาย แม้ว่า คุณจะลาออกไปอยู่บริษัทไหนหรือไม่มีทรัพย์สินใดๆ ติดตัวแล้วก็ตาม ดังนี้

- “กระแสเงินสด” เป็นมาตรฐานการประเมินที่โปร่งใสและยุติธรรมที่สุด
- สูตรแห่ง “การได้เลื่อนตำแหน่ง” ไม่มีอยู่จริง
- “ลงทุน” กับตัวเอง ไม่ใช่หุ้นหรืออสังหาริมทรัพย์
- ผลงานที่ผ่านมา “ในอดีต” ของคุณเป็นตัวทำนายอนาคต
- ความสามารถของลูกน้องก็เป็นมูลค่าของคุณ
- สิ่งที่สำคัญกว่าการสร้างรายได้ “ได้เท่าไร” คือการสร้างรายได้ “ได้เมื่อไหร่”



AMARIN  
HOW ▶ TO

มิถุนายน 2562

# บทนำ

“ฉันมีค่าตัวเท่าไร?”

คุณรู้สึกอย่างไรต่อคำถามดังกล่าวซึ่งปรากฏอยู่ในชื่อหนังสือเล่มนี้  
บางคนถูกคิดว่าตัวเองมีมูลค่าเท่าไรกันแน่

บางคนก็บอกว่าไม่เคยคิดเรื่องนี้มาก่อน

และอาจมีบางคนคิดว่าการนำคนมาเปรียบค่าเป็นเงินนั้นหยาบคาย

แต่นี่เป็นยุคสมัยที่เมื่อคุณเข้าไปข้องเกี่ยวกับงานอะไรสักอย่าง **คุณจำเป็นต้องรู้ให้ได้ว่า “ฉันมีค่าตัวเท่าไร” หรือตัวเองมีมูลค่าเท่าใด และเพิ่มมูลค่านั้นให้ยิ่งๆ ขึ้นไป**

เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น และทำอย่างไรจึงจะเพิ่มมูลค่าของตัวเองได้  
หนังสือเล่มนี้จะสร้างความกระจ่างให้เอง

ขอผมถามคุณอีกสักข้อ

คุณตั้งใจจะทำงานสายอาชีพไหนในบริษัทแบบใด

สำหรับคนที่คิดว่า “ตั้งใจจะอยู่บริษัทเดิมไปจนตาย”

แม้จะตั้งใจเช่นนั้น แต่ถ้าผลประกอบการของบริษัทย่อแย่และจำเป็นต้องลดพนักงาน บริษัทจะยังจ้างคุณต่อไปไหม เขาจะเห็นว่าคุณมีมูลค่าถึงขนาดนั้นไหม

สำหรับคนที่ “ตั้งใจจะย้ายงานหรือไม่ก็ทำธุรกิจของตัวเอง”

คุณคิดง่าย ๆ ว่าตัวเองเคยสร้างผลงานให้บริษัทนี้อยู่บ้างก็เลยน่าจะได้รับการประเมินดีในทีทำงานใหม่ด้วยใช่หรือไม่ คุณพูดได้เต็มปากเต็มคำหรือเปล่าว่า ถ้าไม่ใช่เพราะมีชื่อบริษัทหนุนหลังอย่างที่เคยแล้ว คุณจะยังทำสิ่งต่างๆ ได้เหมือนเดิม

นักศึกษาบางคนที่กำลังหางานคิดว่าปัจจุบันการหางานนั้นอยู่ในตลาดของผู้ขาย<sup>1</sup> จึงน่าจะได้งานที่ใดที่หนึ่งโดยไม่ต้องลำบากนัก แต่บริษัทไม่ได้ลดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ กลับกันด้วยซ้ำ เพราะต้องมีคุณสมบัติที่เหนือกว่ายุคก่อนๆ เสียอีก หากคุณประเมินตัวไปว่าเป็นตลาดของผู้ขาย แม้จะได้งานจริงก็อยู่ได้ไม่นาน เพราะจะได้รับการประเมินว่าไม่มีมูลค่าและถูกเขี่ยทิ้งในที่สุด

ไม่ว่าจะวาดแผนอาชีพของคุณไว้อย่างไร ผมอยากให้คุณจำไว้ว่า

“ธุรกิจในปัจจุบันก็ต้องการเฉพาะคนที่มีมูลค่าทางการเงินสูง!”

โลกเปลี่ยนมาสู่ยุคที่คนที่มีมูลค่าทางการเงินสูงเป็นที่ต้องการของทุกบริษัทเสมอ ส่วนคนที่ไม่ใช่จะถูกเขี่ยทิ้งอย่างไร้เยื่อใย ผมไม่ได้พูดเกินไปหรอกครับ นี่เป็นความจริงที่เห็นชัดและมีแนวโน้มว่าจะปรากฏมากขึ้นเรื่อยๆ ในช่วงปีที่ผ่านมาด้วย

สรุปแล้ว **เงื่อนไขตายตัวของการอยู่รอดในยุคสมัยต่อไปคือ “การขัดเกลาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ทางการเงินและกลายเป็นบุคลากรที่มีมูลค่าทางการเงินสูง”** นั่นเอง

น่าเสียดายที่ยังไม่ค่อยมีคนเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันมากนัก

ผมทำงานบริหารบริษัทควบคู่กับการเป็นผู้บรรยายในโรงเรียน MBA

---

<sup>1</sup> ตลาดของผู้ขาย (seller's market) คือตลาดที่ผู้ผลิตมีอำนาจมากกว่าจากการที่มีอุปสงค์มากกว่าอุปทาน ส่วนตลาดของผู้ซื้อ (buyer's market) คือตลาดที่ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองมากขึ้นจากการที่มีอุปสงค์ต่ำกว่าอุปทาน



ชื่อ Globis แต่กระทั่งคนทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมาเรียนโรงเรียนนี้ก็ยังไม่เข้าใจว่า “การมีมูลค่าทางการเงินสูงหมายถึงอะไร”

ไม่ว่าจะตั้งสมมติฐานไว้มากเท่าใดหรือมีคุณวุฒิที่เลิศหรืออย่าง MBA นั้นก็เป็นแค่วิธีเพิ่ม “มูลค่าทางการเงิน” การลงทุนกับตัวเองโดยไม่มีวิสัยทัศน์ทางการเงินจึงเป็นการลงทุนที่มีประสิทธิภาพต่ำอย่างยิ่ง

ถ้าเช่นนั้น เหตุใดวิสัยทัศน์ทางการเงินจึงเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบันละ ก่อนพูดถึงเรื่องนี้ เราต้องรู้เสียก่อนว่าการเงินคืออะไร

ถ้าแปลตรงตัวแล้วการเงินมีความหมายกว้าง ๆ ว่า “เศรษฐกิจ” “การกู้เงิน” “การลงทุน” และ “การคลัง” ถ้าการให้กู้เป็นการเงินแล้ว การลงทุนก็เป็นการเงินเช่นกัน บางบริษัทเรียกฝ่ายคลังว่าทีมการเงินด้วยซ้ำ ดังนั้นหากใครบอกว่า “ควรเพิ่มมูลค่าของตัวเองจากวิสัยทัศน์ทางการเงิน” หลายคนคงนึกไม่ออกว่าต้องทำอะไร

หนังสือเล่มนี้จึงขอนิยามว่า **“การเงินคือวิธีประเมินมูลค่าสิ่งต่างๆ”** และในความหมายแคบ ๆ การเงินหมายถึง “วิธีประเมินมูลค่ากิจการ” (corporate finance)

ประเด็นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารในปัจจุบันคือการเพิ่มมูลค่ากิจการของตัวเอง พูดอีกอย่างคือการเพิ่มราคาหุ้นนั่นเอง เวลาจะเพิ่มราคาหุ้นของบริษัทตัวเองนั้น เราต้องรู้ว่าราคาหุ้นกำหนดอย่างไร โดยวิธีประเมินและตรรกะในการคำนวณมูลค่ากิจการก็คือการเงินนั่นเอง

ราวสิบปีก่อนผมได้ก่อตั้งบริษัทให้คำปรึกษาซึ่งเชี่ยวชาญด้านการประเมินมูลค่าของกิจการ M&A<sup>2</sup> และได้มีส่วนในการประเมินกิจการกว่าสองพันราย

ประสบการณ์นั้นสอนผมว่า “กิจการที่มีมูลค่าสูงนั้นมีบุคลากรที่ยอดเยี่ยมากกว่าคู่แข่ง” กล่าวคือ มูลค่ากิจการไม่ได้อยู่ที่การถือครองสินทรัพย์

---

<sup>2</sup> หรือ mergers and acquisitions หมายถึง การควบรวมกิจการสองแห่งเข้าด้วยกัน

แต่เป็นบุคคลในบริษัทต่างหาก

ตรรกะของการประเมินดังกล่าวใช้ได้กับการประเมินทั้งกิจการและบุคลากร หมายความว่า การใช้วิธีคิดแบบการเงินจะสามารถคำนวณมูลค่าของบุคลากรได้ชัดเจนและยุติธรรมเช่นเดียวกับการคำนวณหามูลค่าของกิจการเลย

ตัวเลขไม่เคยหลอกลวง ตำแหน่งหรือลำดับของผู้มีอำนาจในบริษัท ใช้การประเมินแบบอิงกลุ่มเท่านั้น แต่ตัวเลข “ประเมิน” ตัวคุณเองนั้นได้จากการตระกะทางการเงินแบบอิงเกณฑ์

วิสัยทัศน์ทางการเงินเป็นมาตรฐานที่เป็นกลางและโปร่งใสที่สุดในการประเมินบุคคล

และ **หากรู้ว่าตอนนี้ตัวเองมีราคาเท่าไร หรือเข้าใจวิธีการประเมินมูลค่าตัวเองได้ ก็จะมีมองเห็นหนทางที่ชัดเจนในการเพิ่มมูลค่าตัวเองแบบอิงเกณฑ์**

ยุคสมัยที่พนักงานเลือกอยู่กับบริษัทเดียวไปตลอดนั้นล้นสุดลงแล้ว การวางแผนชีวิตโดยคาดว่าจะทำงานในบริษัทหลายแห่งกลายเป็นเรื่องปกติในปัจจุบัน แม้จะคิดว่าอยากทำงานในบริษัทเดียวตลอดไป แต่ผลประกอบการที่ลดลงจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคมก็ทำให้การหางานใหม่เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อสภาพสังคมเป็นเช่นนี้ หากคุณยังมีแค่ทักษะที่ใช้ได้เฉพาะในบริษัทของตัวเองอย่างที่ผ่านมา จะเกิดอะไรขึ้น คุณจะหางานที่มีเงื่อนไขที่ดีหรือได้รับการประเมินในระดับดีในอีกบริษัทหนึ่งไม่ได้เลย ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ก็ตาม ยุคสมัยต่อจากนี้คุณต้องแสวงหาการเพิ่มมูลค่าของตัวเองแบบอิงเกณฑ์ ไม่ใช่การประเมินแบบอิงกลุ่มภายในบริษัทอีกแล้ว

ระบบประเมินที่น่าเชื่อถือที่สุดคือการเงิน

การเงินเป็นตัวชี้วัดสากลที่ไม่เปลี่ยนไปตามสถานที่และยุคสมัย

หนังสือเล่มนี้จึงพูดถึงวิธีใช้ “สูตรง่าย ๆ” เพื่อเพิ่มมูลค่าของตัวเองแบบอิงเกณฑ์อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ไม่ว่าจะทำงานที่ไหน คุณก็จะได้รับการ

ประเมินในระดับดี

พอได้ยินคำว่าการเงิน บางคนรู้สึกว่าเป็นเรื่องยาก แต่จริงๆ แล้วไม่ซับซ้อนเลย เราจะพูดถึงแต่วิธีง่ายๆ ที่นำไปใช้ได้ทันที

หนังสือเล่มนี้ยังให้ความรู้เรื่องทฤษฎีการเงินเบื้องต้นด้วย ผมพยายามไม่ใช่ศัพท์เฉพาะเพื่อให้ผู้ที่ไม่มีความรู้ทางการเงินอ่านเข้าใจได้ง่าย เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้จบแล้วจะเข้าใจว่า “การเงินคืออะไร” และ “ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มมูลค่าของกิจการและบุคลากรได้”

ความรู้ทางการเงินเป็นเรื่องที่นักบริหารและนักลงทุนต้องศึกษา ทั้งยังเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับชนชั้นกลางมากขึ้นเรื่อยๆ

คุณจะได้เรียนรู้วิธีการเพิ่มมูลค่าของตนเองแบบอิงเกณฑ์ไปพร้อมๆ กับมีความรู้พื้นฐานทางการเงินติดตัวไปด้วย

ขอไม่หยอกล้อว่าหนังสือเล่มนี้ “คุ้ม” มาก

และถ้าเป็นประโยชน์แก่ธุรกิจคุณแม้เพียงเล็กน้อย ผู้เขียนอย่างผมก็จะยินดีมาก

โนงุจิ มาอิโตะ

บริษัทในปัจจุบันมองหาบุคลากร  
ที่มีวิสัยทัศน์ทางการเงิน

# บทที่ 1

---

บริษัทตั้งมูลค่า  
คุณไว้เท่าไร

---

## ■ อย่างเป็น “คนรับใช้บริษัท” แต่จงเป็น “คนกับบริษัทให้ความสำคัญ”

ถ้าบริษัทสั่งให้ทำเสียอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องไร้เหตุผลหรือไร้ประสิทธิภาพขนาดไหนก็ยอมทำ ถ้านายบอกว่าสีขาาก็บอกว่าสีขาอ แม้ความจริงจะเป็นสีดำก็ตาม

ยุคสมัยแห่งการประเมินความดีของพนักงานบริษัท “แบบเป็นขี้ข้า” เช่นนี้จบสิ้นไปนานแล้ว

ดูเผิน ๆ การทำงานแบบยอมถวายหัวเพื่อบริษัทอาจดูเป็นเรื่องดี และหลงคิดว่าบริษัทจะประเมินผลงานให้สูงลิ่ว แต่ความจริงไม่ใช่เลย

พนักงานที่ไม่แข็งข้อกับบริษัท เอาออกไปหมดนั้นเป็นคนใช้งานง่ายและสะดวกก็จริง ในแง่นี้อาจได้รับการประเมินในระดับดีไม่มากนักน้อย ถ้าโชคดีก็อาจได้เป็นผู้จัดการแผนกด้วย

แต่จริง ๆ แล้วคนเหล่านี้อย่างมากก็ได้รับการประเมินว่ามีประโยชน์แค่กับบริษัทนี้ แต่ไม่ได้เป็นที่ต้องการจริง ๆ หากผลประโยชน์ของบริษัทไม่ได้และจำเป็นต้องเลือกปลดคนใดคนหนึ่งระหว่าง “บุคลากรที่เชื่อฟังอย่างไม่มีลืมหูลืมตา” กับ “บุคลากรที่จะทำผลประโยชน์ให้บริษัท” คงไม่แคล้วว่าบุคคลแบบแรกจะอยู่ในข่ายที่ต้องโดนปลดออก

ยิ่งถ้าตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องหางานใหม่กะทันหัน แล้วเพิ่งรู้ว่าสิ่งที่ทำมาทั้งหมดใช้ได้เฉพาะกับบริษัทนี้ละก็ ถือเป็นหายนะแน่นอน

**สิ่งที่ควรมุ่งหวังไม่ใช่การเป็นคนรับใช้บริษัท แต่เป็นคนที่ทำผลประโยชน์ให้แก่บริษัทและบริษัทให้ความสำคัญ** เราจึงไม่ควรปล่อยให้ตัวเองให้ชินกับสภาพการทำงานที่ใช้ได้ในบริษัทปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องทำงานโดยระลึกถึงปัญหาเอาไว้เสมอ

## ■ คนที่ได้รับการประเมินในระดับดี คือคนที่ “สร้างกระแสเงินสด” ได้มาก

คุณสมบัติที่จำเป็นของบุคลากรซึ่งบริษัทมองหานั้นเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เช่น ตั้งแต่ช่วงหลังสงครามจนกระทั่งถึงช่วงเศรษฐกิจขยายตัวในอัตราสูงเป็นยุคที่ขายอะไรก็ได้กำไร การเพิ่มยอดขายจึงเป็นประเด็นที่นักบริหารให้ความสำคัญอย่างยิ่ง บุคลากรที่ขายของดีเป็นหน้าตาจึงเป็นที่ต้องการมาก

ทว่าเมื่อการเติบโตถึงขีดสุดของตลาดมาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย การแข่งขันก็สูงเป็นลำดับ การสร้างผลกำไรจากธุรกิจหลักเพียงอย่างเดียวกลายเป็นเรื่องยาก ทำให้นักบริหารของบริษัทถูกผู้ถือหุ้นตำหนิ สิ่งที่พวกเขาทำต่อไปคือการเข้าสู่คลื่นฟองสบู่ โดยกู้หนี้ยืมสินอย่างเอาเป็นเอาตายเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ โดยหวังว่าจะได้กำไรจากราคาสินทรัพย์ที่สูงขึ้น

หลังบริษัทมีกำไรไม่นาน ฟองสบู่ก็แตก หลายบริษัทสูญเสียมหาศาลกลายเป็นยุคแห่งความซบเซาอย่างยาวนาน ทำให้การ “ปลดพนักงาน” กลายเป็นประเด็นสำคัญของการบริหาร

เมื่อสถานการณ์ดังกล่าวสิ้นสุดลง บริษัทต่างๆ ก็กลับสู่สภาพปกติ นั่นคือให้ความสำคัญกับกระแสเงินสด และการเพิ่ม “มูลค่ากิจการ (มูลค่าตามราคาตลาดของหลักทรัพย์)” นั่นเอง

การเพิ่มมูลค่าของกิจการเป็นภารกิจสำคัญที่สุดสำหรับนักบริหารในปัจจุบัน ไม่มีนักบริหารดี ๆ คนไหนปฏิเสธเรื่องนี้ อย่างน้อยที่สุดถ้าเป็นบริษัทที่เจตตะเบียดหลักทรัพย์แล้วไม่พยายามเพิ่มมูลค่ากิจการละก็ต้องโดนผู้ถือหุ้นตั้งคำถามแน่นอน

เมื่อคิดเช่นนั้นแล้ว ก็เป็นที่ชัดเจนว่าบริษัทในยุคปัจจุบันเห็นคุณค่าและความจำเป็นของบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งก็คือ **คนที่ช่วยเพิ่ม**

**มูลค่าของกิจการ หรือสร้างเงินสดได้นั่นเอง** ถ้ามีเงื่อนไขข้อนี้ แม้จะเป็นคนแปลกหรือชอบต่อต้านอยู่บ้าง บริษัทคงไม่ปล่อยให้ไปง่ายๆ แน่แน่นอน

ผมขอยกตัวอย่างคุณนากามูระ ชูจิ ผู้ได้รับรางวัลโนเบลสาขาฟิสิกส์ เมื่อปี พ.ศ. 2557 อย่างที่ทราบจากการสัมภาษณ์ทางโทรทัศน์ว่าเขาเป็นคนแปลกหน่อยๆ ตอนทำงานอยู่ที่บริษัทนิชิอะเขามากฝ่าฝืนคำสั่งของบริษัทอยู่เสมอ เช่น ถ้าเขากำล้างงานอยู่กับการวิจัยก็จะไม่ยอมรับโทรศัพท์เลย หรือไม่ก็โดดประชุม หลังรับรางวัลแล้วเขายังแสดงความเห็นอย่างทำทนายว่า “ตัวขับเคลื่อนในการทำวิจัยของผมก็คือความโกรธ” แม้เขาไม่ใช่บุคลากรที่ใช้งานง่าย อีกทั้งหัวหน้าหลายคนคงรู้สึกกระอักกระอ่วนใจกับเขาไม่น้อย แต่บริษัทก็ไม่คิดจะปล่อยให้ตัวเขาไป เพราะทราบดีว่าเขาเป็นบุคลากรที่ทำเงินนั่นเอง

ไดโอดเปล่งแสงสีน้ำเงิน (light-emitting diode หรือ LED) ซึ่งคุณนากามูระคิดค้นขึ้นทำกำไรให้บริษัทมหาศาล เมื่อออกจากบริษัทนิชิอะเขาก็เป็นนักวิจัยที่ทั่วโลกต้องการตัว

สิ่งที่พวกเราต้องเล็งเป้าหมายคือการเป็นบุคลากรที่สร้างเงินสดได้มาก อย่างคุณนากามูระ รวมถึงมีคนตั้งแต่นั้นบริษัทไปจนถึงต่างประเทศเห็นคุณค่าและความจำเป็น



## ■ กังมูลค่าของกิจการและมูลค่าของคน ใช้ “สูตรคำนวณ” แบบเดียวกับ

งานหลักของผมในปัจจุบันคือ “การประเมินมูลค่ากิจการ” พอออกจากธนาคารญี่ปุ่น ผมก็ทำงานให้ธนาคารและบริษัทหลักทรัพย์ต่างชาติ จากนั้นจึงก่อตั้งบริษัทให้คำปรึกษาเมื่อ พ.ศ. 2547 และทำงานประเมินมูลค่ากิจการกว่าสองพันรายภายในระยะเวลาประมาณสิบปี

การประเมินมูลค่ากิจการมีความหมายตามตัวอักษรเลย นั่นคือ การประเมินว่า “กิจการนี้มีมูลค่าเท่าใดในปัจจุบัน” โดยปกติแล้วมูลค่าตามราคาตลาดของหลักทรัพย์ (ราคาหุ้นในตลาด x จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว) ก็คือมูลค่าในปัจจุบันของบริษัท แต่เชื่อว่าตลาดจะถูกต้องเสมอไป เวลาจะซื้อกิจการแห่งอื่นเข้ามาต้องคิดว่า “มูลค่าที่เหมาะสมของกิจการนี้อยู่ที่เท่าใด” หากซื้อของแพงเกินไป (ในที่นี้คือการซื้อกิจการ) จะส่งผลกระทบต่อกำไรของผู้ถือหุ้นบริษัทตัวเองได้

$$\text{มูลค่าในปัจจุบัน} = \text{กระแสเงินสดโดยเฉลี่ยในอนาคต} + \text{อัตราคิดลด}$$

(PV) (CF) (R)

เราคำนวณหามูลค่าที่เหมาะสมได้ด้วยการคำนวณกระแสเงินสดที่ประมาณการว่าบริษัทจะสร้างในอนาคต แล้วคิดออกมาเป็นมูลค่าในปัจจุบัน กล่าวอีกอย่างคือ มูลค่าของกิจการหนึ่งๆ “ไม่ได้กำหนดจากสินทรัพย์ที่ถืออยู่ในปัจจุบัน แต่กำหนดจากปริมาณของกระแสเงินสดที่จะสร้างในอนาคต”

การทำ “มูลค่าในปัจจุบัน” (present value = PV) ของกิจการหรือธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยตรรกะอันซับซ้อนก็จริง แต่หลักการคำนวณต้องใช้สูตรนี้เท่านั้น

**มูลค่าในปัจจุบัน (PV) = กระแสเงินสดโดยเฉลี่ยในอนาคต (CF) ÷ อัตราคิดลด (R)**

กระแสเงินสด หมายถึง การหมุนเวียนของเงินสดที่เหลืออยู่หลังหักค่าใช้จ่าย (cash out) ออกจากยอดขายสุทธิ (cash in) ถ้าพูดให้เข้าใจง่ายๆ คิดเสียว่า “กระแสเงินสดคือกำไร” ก็ได้ (จริงๆ แล้วกระแสเงินสดกับกำไร เป็นแนวคิดที่ต่างกัน แต่เพื่อให้เข้าใจง่ายจึงขอเรียกว่า “กระแสเงินสด = กำไร”)

ส่วนอัตราคิดลดนั้น ให้คิดว่าเป็นอัตราดอกเบี้ยที่กำหนดไว้ในกิจการนั้น อยู่แต่เดิม ซึ่งแตกต่างจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารที่มักเห็นอยู่บ่อยๆ ส่วนรายละเอียดขอออกไปอธิบายในบทที่ 3 อีกรึ

สูตรนี้ใช้ประเมินมูลค่ากิจการได้ทุกประเภท นับตั้งแต่ธุรกิจครอบครัว ขนาดย่อมไปจนถึงบริษัทโตโดยตามเอเตอร์ที่มีสาขาอยู่ทั่วโลก ทั้งยังใช้หามูลค่าของธุรกิจเฉพาะประเภท มูลค่าสินทรัพย์ทางการเงิน รวมทั้ง “มูลค่าบุคคล” ได้อีกด้วย

แน่นอนว่ามูลค่าของคุณเองก็อยู่ในข่ายนี้ด้วย

**มูลค่าในปัจจุบันของคุณ คือ ค่าที่ได้จากการเอากระแสเงินสดที่คุณจะสร้างในอนาคตหารด้วยอัตราคิดลดของคุณ** การเพิ่มมูลค่าของตนเองก็คือการเพิ่ม PV ของตนเอง

## ■ บทความทำความเข้าใจความหมายของ “PV = CF ÷ R” กันเถอะ

ผมขอยกตัวอย่างเพื่อให้เข้าใจสูตรนี้ง่ายขึ้นนะครับ

สมมติว่าคุณซื้อแมนชั่นสร้างใหม่ในราคา 50 ล้านบาท ซึ่งรวมค่าที่ดิน ค่าก่อสร้างที่จำเป็นต่อการสร้างแมนชั่น และผลกำไรของผู้ประกอบการ แล้ว

แต่ในทางการเงินไม่ได้มองว่าค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างแมนชั่น (ต้นทุน) หรือกำไรนั้นคือมูลค่า เพราะแม้จะเป็นแมนชั่นที่หรูหราขนาดไหนก็ไม่อาจแน่ใจได้ว่าคนอื่นจะยอมรับมูลค่า 50 ล้านบาทหรือไม่

มูลค่าจริงที่คนอื่นยอมรับคือ “ค่าเช่าบ้านต่อปีที่จะได้จากแมนชั่นนี้ (กระแสเงินสด) หารด้วยอัตราคิดลด (อัตราดอกเบี้ย) ในปัจจุบัน”

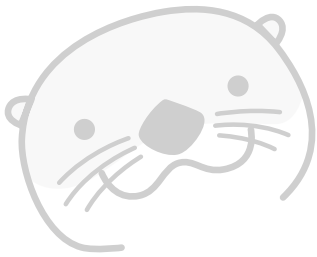
ถ้าให้คนอื่นเช่าแมนชั่นแล้วได้เงิน 300,000 บาทต่อเดือน และอัตราคิดลดของแมนชั่นนั้นอยู่ที่ 6% แล้ว เมื่อใช้สูตรนี้คำนวณก็จะได้ “ค่าเช่าบ้านต่อเดือน  $\times 12$  เดือน  $\div 6\% = (300,000 \text{ บาท} \times 12 \text{ เดือน}) \div 6\% = 60$  ล้านบาท” ถ้าซื้อแมนชั่นที่มีมูลค่า 60 ล้านบาทในราคา 50 ล้านบาทก็ถือว่าเป็นการซื้อแมนชั่นที่คุ้มค่าครับ

ถ้าได้ค่าเช่าแค่เดือนละ 200,000 บาท มูลค่าของแมนชั่นก็จะกลายเป็นเพียง 40 ล้านบาท การซื้อแมนชั่นราคา 50 ล้านบาทจึงนับว่าแพงเกินไป

มูลค่ากิจการก็เช่นกัน เมื่อดูจากงบดุลของบริษัท Nidec ซึ่งมีชื่อเสียงในการควบรวมกิจการสินทรัพย์ทั้งหมด ณ เดือนมีนาคม พ.ศ.2558 อยู่ที่ประมาณ 1.35 ล้านล้านบาท ซึ่งเป็นตัวเลขที่จำเป็นต่อการถือครองสินทรัพย์ที่ประกอบไปด้วยที่ดิน โรงงาน และสิ่งก่อสร้างของบริษัทในปัจจุบัน

แต่เมื่อคำนวณมูลค่าของธุรกิจในแง่การเงินโดยนำกระแสเงินสดประมาณ 1.3 หมื่นล้านบาทหารด้วยอัตราคิดลดซึ่งปกติอยู่ที่ 5% แล้ว จะได้ประมาณ

2.6 ล้านล้านเยน หมายความว่าบริษัทนี้มีมูลค่าราวสองเท่าของสินทรัพย์จริง แล้วในความเป็นจริงตลาดหลักทรัพย์ประเมินอย่างไร ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558 มูลค่าตามราคาตลาดอยู่ที่ราวๆ 2.7 ล้านล้านเยน ถ้าเทียบจำนวนเงินกู้ของพวกเขากับมูลค่าตามราคาตลาดแล้วนับว่าน้อยมากเสียจนไม่ต้องใส่ใจ ดังนั้นจะเห็นได้จากกระแสเงินสดว่ามูลค่ากิจการของบริษัทนี้พอๆ กับราคาหุ้นที่ประเมินในตลาดหลักทรัพย์นั่นเอง



ทดลองอ่าน

## ■ เมื่อคิดในทางการเงินก็จะมองเห็นสิ่งที่ตัวเองควรทำ

สูตร “ $PV = CF \div R$ ” รวมเอาแก่นของทฤษฎีการเงินเข้าไว้ด้วยกัน จึงไม่เป็นการกล่าวเกินจริงว่าถ้าเข้าใจสูตรนี้ก็จะเข้าใจเรื่องการเงินด้วย หนังสือการเงินนั้นมีแต่สูตรซับซ้อนเต็มไปหมดจนน่ารำคาญ แต่หนังสือเล่มนี้มีแค่สูตรเดียว จึงอยากให้คุณจำไว้ให้ดี

คนมักคิดว่าการเงินเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในอุตสาหกรรมการเงินและนักลงทุนเท่านั้น แต่เรื่องนี้มีประโยชน์ใกล้ตัวหลายด้าน จริง ๆ แล้วสิ่งที่จำเป็นไม่ใช่ความรู้ทางการเงิน แต่เป็น “**วิธีคิดแบบการเงิน**” ต่างหาก

ตัวอย่างวิธีคิดแบบการเงินก็เช่น สมมติว่ามีคนอยากเรียนภาษาอังกฤษแต่ยังลังเลอยู่ว่าจะเลือกโรงเรียนสอนภาษาอังกฤษแห่งไหนดีระหว่างโรงเรียน ก. กับโรงเรียน ข. ถ้าเป็นโรงเรียน ก. จะได้เรียนภาษาอังกฤษเชิงธุรกิจซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่า แต่ต้องเสียค่าเรียนสูงถึง 1 ล้านเยน ในขณะที่โรงเรียน ข. สอนภาษาอังกฤษระดับสนทนาที่ใช้ในชีวิตประจำวัน แต่ค่าเรียนอยู่ที่ 5 หมื่นเยน

ในกรณีนี้เขาควรเลือกโรงเรียนไหน

ถ้าคุณตัดสินใจจากสัญชาตญาณว่า แม้ค่าเรียนจะแพงแต่ถ้าในอนาคตได้ใช้ก็เลือกโรงเรียน ก. แต่ถ้าอยากเลือกที่จ่ายไหวไว้อ่อนก็เลือกโรงเรียน ข. ขอบอกว่าผิดทั้งคู่

คำตอบที่ถูกต้องคือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของเขา หากเขาทำงานอยู่ในแวดวงบริษัทต่างชาติและคาดการณ์ว่า “ถ้าเรียนภาษาอังกฤษเชิงธุรกิจแล้วเงินเดือนของเราจะเพิ่มสูงขึ้นกว่าค่าเรียน 1 ล้านเยนเสียอีก” ก็ควรเลือกโรงเรียน ก. โดยไม่ลังเล แต่ถ้าอยากมีเพื่อนต่างชาติหรืออยากพูดภาษาอังกฤษได้บ้างเวลาไปเที่ยวต่างประเทศละก็ โรงเรียน ข. เป็นทางเลือกที่ถูกครับ

มองอนาคตแทนสิ่งที่อยู่ตรงหน้า เปรียบเทียบค่าเรียนระหว่าง 1 ล้านเยนกับ 5 หมื่นเยน คิดว่าจะได้ผลตอบแทนมากกว่าที่ลงทุนไปจึงตัดสินใจลงทุน เช่นนี้ถึงเป็นวิธีคิดและตัดสินใจแบบการเงิน

## ■ บริษัทในปัจจุบันมองหาบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ทางการเงิน

ทฤษฎีการเงินนั้นสร้างขึ้นมาเพื่อหา “ราคาที่เหมาะสมของสิ่งต่าง ๆ” โดยเริ่มจากมูลค่าในปัจจุบันของกิจการ (PV) ถ้าทราบราคาที่เหมาะสมของสิ่งต่าง ๆ แล้ว เราจะใส่พหุคูณซื้อของมูลค่าต่ำในราคาแพง และตัดสินใจ “ซื้อของดีในราคาถูก” หรือ “ลงทุนในสิ่งที่จะออกดอกออกผลในอนาคต” ได้

ปัจจุบันธุรกิจหลายแห่งกำลังมองหาบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ทางการเงิน เช่นนี้ โดยเบื้องหลังก็คือการลดขนาดของการตัดสินใจครับ

สมัยก่อนการตัดสินใจด้านการบริหารที่สำคัญ เช่น จะเดินหน้าทำธุรกิจหรือถอนตัวจากธุรกิจหรือไม่นั้น เป็นหน้าที่ของประธานบริษัทหรือคณะกรรมการบริษัทเท่านั้น ไม่ค่อยมีการขอความเห็นจากพนักงานทั่วไปเท่าไร

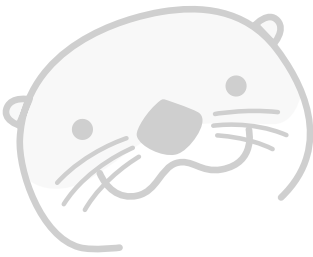
แต่ปัจจุบันนี้ต้องใช้ความรวดเร็วในการบริหารมาก หากมัวชักช้าก็จะอยู่รังทำัยในการแข่งขัน ดังนั้นเรื่องที่แต่เดิมประธานบริษัทหรือคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้ตัดสินใจก็ค่อย ๆ ส่งต่อมายัง “เบื้องล่าง” มากขึ้น สาเหตุที่เกิดการแบ่งโครงสร้างบริษัทออกเป็นส่วน ๆ มากขึ้นก็เพราะเรื่องนี้ ซึ่งเพิ่มโอกาสให้บุคลากรระดับผู้จัดการฝ่ายได้มีส่วนในการตัดสินใจด้วย

แต่ถึงอย่างนั้น คนที่มีความรู้ทางการเงินก็ยังมีน้อยอยู่ดี!

การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนั้นจะขาดความรู้ทางการเงินไม่ได้ แต่น่าเสียดายที่ญี่ปุ่นยังตามไม่ทันในจุดนี้ แม้จะสอนนักเรียนวัยทำงานในคอร์ส MBA แต่ผมก็ยังอดรู้สึกอย่างนี้ไม่ได้ มีนักเรียนหลายคนที่มีแม้จะมีความรู้เรื่องการตลาดอยู่บ้าง แต่ก็ไม่สนใจเรื่องการเงินเลย

ในอนาคตคาดว่าการศึกษาเรื่องการเงินจะสำคัญมากขึ้นสำหรับชนชั้นกลาง เป็นยุคที่กระทั่งพนักงานฝ่ายที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการบริหารก็ต้องรู้เรื่องการเงิน ไม่อย่างนั้นก็ทำงานไม่ได้

ผมถึงอยากให้คุณมีวิธีคิดแบบการเงิน ยิ่งปัจจุบันที่บุคลากร  
ในสายนี้ยังมีน้อย การมีความรู้และทักษะทางการเงินน่าจะช่วยให้คุณ  
ได้เปรียบอย่างยิ่ง



ทดลองอ่าน

## ■ การเรียงลำดับ “คน สิ่งของ เงิน” นั้นก็มีความหมาย

เราลองมาพิจารณากันดูบ้างว่าบริษัทให้ความสำคัญกับ “คนที่มีมูลค่าทางการเงิน” หรือ “คนที่สร้างเงินสดได้” อย่างไร

องค์ประกอบของการบริหารโดยทั่วไปคือ “คน สิ่งของ เงิน” คุณเคยคิดไหมว่าทำไมถึงต้องเรียงลำดับเช่นนี้

ไม่ใช่ว่าเป็นเพราะประธานบริษัทอยากเอาใจพนักงานไว้ก่อน แต่ลำดับ “คน สิ่งของ เงิน” นั้นเป็นการจัดลำดับสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับบริษัทต่างหาก

ถ้าลองวิเคราะห์ห้วงบุคคลของบริษัทจะเข้าใจง่ายขึ้นครับ

ฝั่งซ้ายของตารางบุคคลจะเป็น “สินทรัพย์” เช่น สินค้า สินค้าคงคลัง และอสังหาริมทรัพย์ ส่วนฝั่งขวาเป็น “หนี้” เช่น เงินกู้ธนาคาร และ “ทุน” ที่เก็บจากผู้ถือหุ้น พุดง่าย ๆ คือ ใช้จ่ายที่อยู่ฝั่งขวาไปซื้อของในฝั่งซ้าย ดังนั้นจำนวนเงินทางฝั่งซ้ายและฝั่งขวาก็มีความสมดุลกันเสมอ

งบดุลของบริษัท ก.

มูลค่าตามบัญชี (ยึดจากรายรับรายจ่าย)

	สินทรัพย์	หนี้และทุน
สินทรัพย์หมุนเวียน	เงินสด, เงินฝาก	หนี้ 1 พันล้านบาท
	บัญชีลูกหนี้	ทุนเรือนหุ้น (ส่วนของผู้ถือหุ้น)
	สินค้า, สินค้าคงคลัง	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	ที่ดิน, อาคาร	2 พันล้านบาท



ถ้ามองอีกแบบหนึ่งก็คือ ถ้าขายสินทรัพย์ที่มีอยู่ทั้งหมดนี้ จำนวนเงินที่เหลือหลังหักหนี้ออกไปแล้วคือส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน)

ตัวอย่างเช่น ในกรณีของบริษัท ก. นั้น ถ้าคุณบุคคลที่ยึดมูลค่าตามบัญชีเป็นหลัก จะเห็นได้ว่ายอดรวมสินทรัพย์ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเงินสด เงินฝาก สินค้า สินค้าคงคลัง ที่ดิน และอาคารอยู่ที่ 3 พันล้านเยน ถ้าขายสินทรัพย์เหล่านี้ไปทั้งหมด 2 พันล้านเยน (หักหนี้ 1 พันล้านเยนออกจาก 3 พันล้านเยน) จะเป็นส่วนของผู้ถือหุ้น

แต่ถ้าบริษัทนี้เข้าตลาดหลักทรัพย์ ราคาหุ้น (มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด) ไม่จำเป็นต้องเป็น 2 พันล้านเยนเสมอไป ดังตัวอย่างจากบริษัท Nidec บางคราวหุ้นก็มีราคาสูงกว่าเดิมหลายเท่าซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกแต่อย่างใด

ที่นี้ถ้าหากมีมูลค่าเป็นสองเท่าคือ 4 พันล้านเยนแล้ว งบดุลจะเป็นอย่างไร ผังขวาของตารางในหน้า 20 คืองบดุลที่ยึดมูลค่าตามราคาตลาดเป็นหลัก หนี้ 1 พันล้านเยนรวมกับมูลค่าตามตลาด 4 พันล้านเยนเป็น 5 พันล้านเยน แต่ถ้าผังซ้ายของงบดุลยังปล่อยให้ เป็น 3 พันล้านเยนอย่างเดิม ก็จะเกิดความไม่สมดุลระหว่างผังซ้ายกับผังขวา ต้องคิดให้มูลค่าตามราคาตลาดของสินทรัพย์ในผังซ้ายเป็น 5 พันล้านเยนตามไปด้วย จึงจะสมดุลกัน

งบดุลของบริษัท ก.

มูลค่าตามราคาตลาด (ยึดจากมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด)

	สินทรัพย์	หนี้และทุน
สินทรัพย์หมุนเวียน	เงิน (รวมสินค้าและสินค้าคงคลังด้วย)	หนี้ 1 พันล้านเยน
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	สิ่งของ ที่ดิน, อาคาร	มูลค่าตามตลาด 4 พันล้านเยน
	สินทรัพย์ที่มองไม่เห็น พลังของแบรนด์ คน (เรียงลำดับสิ่งที่สร้างเงินสด ได้มากที่สุดจากล่างขึ้นบน)	

มูลค่าสินทรัพย์ของกิจการ (มูลค่ากิจการ) อยู่ที่ 5 พันล้านบาท ส่วนมูลค่าสินทรัพย์ของกิจการนี้หลังแปรเป็นเงินสด (liquidate) แล้วคือ 3 พันล้านบาท แล้วส่วนต่าง 2 พันล้านบาทจะคิดอย่างไรดี

จริง ๆ แล้วในงบดุลที่ยึดมูลค่าตามบัญชีของบริษัท ก. ยังมีสินทรัพย์ที่ไม่ได้ระบุไว้ด้วย ซึ่งเป็นส่วนที่ชดเชยความต่างของ 2 พันล้านบาท

**ตัวตนที่แท้จริงของสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นคือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น “คน” หรือ “พลังของแบรนด์”**

เมื่อนำสินทรัพย์ตามงบดุลของบริษัท ก. ไปแปรเป็นเงินสดจะมีมูลค่าเพียง 3 พันล้านบาท แต่ถ้าบริษัทยังคงประกอบธุรกิจไปเรื่อย ๆ คนและพลังของแบรนด์ก็จะเข้ามามีบทบาท ส่งผลให้เกิดมูลค่า 2 พันล้านบาท และมีมูลค่ารวมเท่ากับ 5 พันล้านบาท ผู้ถือหุ้นคิดเช่นนี้ มูลค่าตามราคาตลาดของบริษัท ก. จึงมีค่า 4 พันล้านบาท

กล่าวได้อีกอย่างว่า บริษัทที่มีพลังบุคลากรและพลังแบรนด์ต่ำจะถูกผู้ถือหุ้นเมิน และไม่อาจเพิ่มมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดอันเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารยุคใหม่ได้