

เกี่ยวกับฟูซึยูน

โรเบิร์ต ไอเกอร์ เป็นประธานคณะกรรมการและซีอีโอ (CEO) ของบริษัทเดอะวอลต์ดิสนีย์ (The Walt Disney Company) ก่อนหน้านี้เขาดำรงตำแหน่งประธานบริหารและซีอีโอตั้งแต่เดือนตุลาคม ปี 2005 ซึ่งได้เป็นประธานบริหารควบกับตำแหน่งซีไอโอมาตั้งแต่ปี 2000 ถึง 2005 ไอเกอร์เริ่มอาชีพการทำงานของเขาที่เครือข่ายสถานีโทรทัศน์เอบีซีเมื่อปี 1974 ต่อมาได้รับตำแหน่งประธานของเอบีซีกรุ๊ป มีหน้าที่ดูแลเครือข่ายการแพร่ภาพทางโทรทัศน์ รวมทั้งกลุ่มสถานีโทรทัศน์และเคเบิลทีวีต่างๆ และเป็นผู้นำการควบรวมกิจการระหว่างบริษัทแคปิตอลซิตีส์/เอบีซี (Capital Cities/ABC) เข้ากับบริษัทเดอะวอลต์ดิสนีย์ ไอเกอร์เข้าร่วมทีมบริหารอาวุโสของดิสนีย์อย่างเป็นทางการเมื่อปี 1996 ในฐานะประธานของเอบีซีกรุ๊ปที่ดิสนีย์เป็นเจ้าของ ต่อมาในปี 1999 ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งประธานบริหารวอลต์ดิสนีย์อินเตอร์เนชันแนลควบคู่ไปด้วย ระหว่างอยู่ในตำแหน่งนั้น ไอเกอร์ได้ขยายบทบาทและธุรกิจของดิสนีย์ออกนอกสหรัฐอเมริกา และได้วางรากฐานสำหรับการเติบโตของบริษัทในระดับนานาชาติจนถึงปัจจุบัน

บทนำ

เดือนมิถุนายน ปี 2016 ผมเดินทางไปประเทศจีนเป็นครั้งที่ 40 ในรอบ 18 ปี และนับเป็นครั้งที่ 11 ในรอบ 6 เดือน เพื่อดูแลการเตรียมงานขั้นสุดท้ายก่อนจะเปิดเซี่ยงไฮ้ดิสนีย์แลนด์ ณ เวลานั้นผมเป็นซีอีโอหรือประธานฝ่ายบริหารสูงสุดของดิสนีย์มา 11 ปีแล้ว ผมวางแผนไว้ว่า เมื่อเปิดดิสนีย์แลนด์ที่เซี่ยงไฮ้เรียบร้อยก็จะเกษียณ ชีวิตการทำงานที่ผ่านมาเต็มไปด้วยความตื่นตัวทำทุกอย่าง การสร้างสวนสนุกแห่งนี้ถือเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในอาชีพของผม ตอนนั้นผมคิดว่าถึงเวลาวางมือสักที ทว่าชีวิตมักไม่ดำเนินไปตามทิศทางที่หวังไว้ และมีเรื่องไม่คาดฝันเกิดขึ้นได้เสมอ ข้อเท็จจริงที่ผมยังเป็นซีอีโอของดิสนีย์ขณะเขียนหนังสือเล่มนี้อยู่ ก็เป็นเครื่องยืนยันถึงความไม่แน่นอนนั้น แต่สิ่งที่เป็นข้อพิสูจน์ได้ดีกว่าคือ ที่เซี่ยงไฮ้ในสัปดาห์นั้นมีเหตุการณ์หลายอย่างเกิดขึ้น

เราวางแผนเปิดตัวสวนสนุกในวันพฤหัสบดีที่ 16 มิถุนายน โดยวันจันทร์ของสัปดาห์นั้นจะเปิดให้แขกวิไอพีกลุ่มแรกที่มีกำหนดเดินทางมาถึงก่อนเข้าชม บอร์ดบริหารของดิสนีย์มาถึงพร้อมทั้งกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและครอบครัว รวมทั้งพันธมิตรด้านครีเอทีฟ นักลงทุน และนักวิเคราะห์จากตลาดหุ้นวอลล์สตรีต มีสื่อยักษ์ใหญ่จากนานาชาติหลายสำนักมารออยู่ก่อน และยังคงเดินทางมาเพิ่ม

เรื่อย ๆ เป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ในเมืองเซี่ยงไฮ้ที่ผมตื่นเต้นมาก ตั้งแต่เดินทางมาสำรวจหาพื้นที่ตั้งดิสนีย์แลนด์ที่จีนครั้งแรกเมื่อปี 1998 ผมก็เป็นคนเดียวในทีมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการนี้ตั้งแต่วันแรก และผมก็อยากอวดผลงานให้โลกได้เห็นเต็มแก่แล้ว

ช่วงเวลา 61 ปี นับตั้งแต่วอลต์ ดิสนีย์ (Walt Disney) สร้างสวนสนุกดิสนีย์แลนด์แห่งแรกขึ้นที่เมืองแอนะไฮม์ (Anaheim) รัฐแคลิฟอร์เนีย จากนั้นเขาก็เปิดสวนสนุกที่เมืองออร์แลนโด ปารีส โตเกียว และฮ่องกง ดิสนีย์เวิลด์ที่เมืองออร์แลนโดเป็นสวนสนุกที่ใหญ่ที่สุด แต่เซี่ยงไฮ้ดิสนีย์แลนด์ถือว่าอยู่เหนือขึ้นไปอีกระดับ เพราะเป็นการลงทุนครั้งยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ของบริษัท ตัวเลขเพียงอย่างเดียวอาจสะท้อนให้เห็นความยิ่งใหญ่ของสวนสนุกแห่งนี้ไม่ได้ แต่นี่คือตัวเลขบางส่วนที่พอจะช่วยให้คุณเห็นภาพได้บ้าง เซี่ยงไฮ้ดิสนีย์แลนด์ใช้ทุนก่อสร้างจำนวน 6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ตั้งอยู่บนเนื้อที่กว่า 963 เอเคอร์ใหญ่กว่าดิสนีย์แลนด์แห่งแรกถึง 11 เท่า มีทีมงานอาศัยอยู่ในบริเวณก่อสร้างเฟสต่าง ๆ รวมกันถึง 14,000 คน เราคัดเลือกนักวิ่ง นักเต้น และนักแสดงจำนวนนับพันจาก 6 เมืองในประเทศจีนเพื่อแสดงโชว์และขบวนพาเหรด สวนสนุกแห่งนี้ใช้เวลาสร้างกว่า 18 ปี โดยในช่วงเวลานั้นผมได้พบกับประธานาธิบดีจีน 3 คน นายกเทศมนตรีนครเซี่ยงไฮ้ 5 คน และเลขาธิการพรรคคอมมิวนิสต์จำนวนนับไม่ถ้วน (หนึ่งในนั้นถูกจับข้อหาคอร์รัปชันและถูกเนรเทศไปยังตอนเหนือของจีนระหว่างการเจรจาของเราพอดี ทำให้โครงการนี้ต้องล่าช้าไปเกือบ 2 ปี)

เราผ่านการเจรจามากมาย ทั้งเรื่องที่ดิน ข้อตกลงแบ่งผลประโยชน์กับหุ้นส่วน บทบาทของทีมบริหาร และต้องพิจารณาเรื่องต่างๆ ตั้งแต่ความปลอดภัยและความสะดวกสบายของคนงานก่อสร้างชาวจีน ไปจนถึงเรื่องเล็กๆ น้อยๆ อย่างเช่นว่า เราควรตัดริบบิ้นในพิธีเปิดหรือเปล่า การสร้างสวนสนุกแห่งนี้ยังเป็นบทเรียนด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่ตีมากที่สุด ทั้งยังต้องคอยหาความสมดุลระหว่างการขยายธุรกิจให้เติบโตในระดับโลก กับความเสี่ยงที่ธุรกิจ

จะถูกครอบงำทางวัฒนธรรม ความทำลายใหญ่หลวงที่ผมย่ำกับที่มงานบ่อยครั้ง จนกลายเป็นคติประจำใจพวกเราก็คือ เราต้องสร้างประสบการณ์ “ในแบบฉบับของดิสเนย์ ที่ยังคงอัตลักษณ์ความเป็นเงินไว้อย่างโดดเด่น”

ช่วงหัวค่ำวันอาทิตย์ที่ 12 มิถุนายน ผมงกับที่มงานที่เชียงใหม่ได้ข่าวเหตุการณ์ที่ไนต์คลับชื่อว่า พัลส์ (Pulse) ในเมืองออร์แลนโด ซึ่งตั้งอยู่ห่างจากดิสเนย์เวิลด์ออกไป 15 ไมล์ เรามีพนักงานประจำอยู่ที่ออร์แลนโดกว่า 7 หมื่นคน และรอฟังข่าวยืนยันด้วยใจไม่สู้ดีว่าจะมีพนักงานของเราอยู่ที่ไนต์คลับในคืนนั้นหรือเปล่า

รอน ไอเดน (Ron Iden) หัวหน้าหน่วยความปลอดภัยของเราอยู่ที่เชียงใหม่ด้วยในตอนนั้น เขาริบติดต่อกับเครือข่ายบริษัทพันธมิตรที่ดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยในสหรัฐฯ เวลาที่เชียงใหม่เร็วกว่าที่ออร์แลนโด 12 ชั่วโมง ตอนเราได้ยินข่าวครั้งแรกจึงเป็นช่วงก่อนฟ้าสว่างที่ออร์แลนโด รอนบอกผมว่าจะรีบแจ้งข้อมูลให้ทราบทันทีที่ผมตื่นนอนในเช้าวันรุ่งขึ้น

สิ่งแรกที่ผมต้องทำในวันถัดไปคือ นำเสนอแผนงานต่อนักลงทุนระหว่างรับประทานอาหารเข้าร่วมกัน จากนั้นผมมีคิวถ่ายสัมภาษณ์กับโรบิน โรเบิร์ตส์ (Robin Roberts) ในรายการ *Good Morning America* ซึ่งผมต้องพาโรบินกับที่มงานเที่ยวชมสวนสนุกและเล่นเครื่องเล่นเด่นๆ หลังถ่ายทำเสร็จก็มีประชุมกับเจ้าหน้าที่จากทางการเงินเกี่ยวกับขั้นตอนพิธีเปิดงาน ไปร่วมนัดรับประทานอาหารเย็นกับบอร์ดบริหารของดิสเนย์และกลุ่มผู้บริหารอาวุโส แล้วปิดท้ายด้วยการไปชมการซ้อมคอนเสิร์ตคืนก่อนวันเปิดงานที่ผมเป็นเจ้าภาพ ซึ่งรอนคอยรายงานข่าวให้ผมเป็นระยะตลอดทั้งวัน

เรารู้ว่ามีผู้เสียชีวิตกว่า 50 คน และมีผู้บาดเจ็บจำนวนพอกัน ผู้ก่อเหตุเป็นชายชื่อโอมาร์ มาทีน (Omar Mateen) ที่มีรักษาความปลอดภัยของรอนค้นหาชื่อมาทีนในระบบของเราและพบว่า เขาได้เข้าเยี่ยมชมเมจิกคิงดอม (Magic Kingdom) ในสวนสนุกของเราเมื่อไม่กี่เดือนที่ผ่านมา ก่อนจะกลับมาอีกครั้งเมื่อสุดสัปดาห์ก่อน มีวิดีโอจากกล้องวงจรปิดบันทึกภาพมาทีนเดิน

วนเวียนอยู่ด้านนอกทางเข้าโซนทาวน์ทาวน์ดิสนีย์ (Downtown Disney) ใกล้กับสถานที่ที่จัดแสดงคอนเสิร์ตเฮาส์ออฟบลูส์ (House of Blues)

สิ่งที่เรากันพบต่อมา ทำให้ผมรู้สึกสะท้านใจอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ตลอดชีวิตการทำงาน มันเป็นข้อมูลที่ไม่เคยเปิดเผยต่อสาธารณชนจนกระทั่ง 2 ปีต่อมา ระหว่างที่ศาลไต่สวนภรรยาของมาทินในฐานะผู้สมรู้ร่วมคิด (ซึ่งเธอพ้นข้อกล่าวหาในภายหลัง) แต่เจ้าหน้าที่สืบสวนกลางได้แจ้งรอนตั้งแต่ก่อนหน้านั้นแล้ว พวกเขาเชื่อว่าเป้าหมายหลักของมาทินคือดิสนีย์เวิลด์ เจ้าหน้าที่พบโทรศัพท์มือถือของมาทินในที่เกิดเหตุและพบว่า มีสัญญาณจากโทรศัพท์มือถือส่งผ่านเสาสัญญาณของเราก่อนเวลาก่อเหตุในคืนนั้น พวกเขาตรวจสอบวิดีโอจากกล้องวงจรปิดและเห็นว่ามาทินเดินกลับไปกลับมาหน้าทางเข้าติดกับเฮาส์ออฟบลูส์ ซึ่งคืนนั้นมีคอนเสิร์ตวงเฮฟวี่เมทัลแสดงอยู่ ตรงนั้นจึงมีการรักษาความปลอดภัยอย่างแน่นหนาด้วยเจ้าหน้าที่ตำรวจติดอาวุธ 5 นาย หลังจากสำรวจพื้นที่ไม่กี่นาที มาทินก็เดินกลับไปที่รถของเขา กล้องวงจรปิดจับภาพอาวุธ 2 ประเภทที่อยู่ในการครอบครองของมาทิน ประกอบด้วยปืนไรเฟิลกึ่งอัตโนมัติและปืนสั้นกึ่งอัตโนมัติ ซ่อนอยู่ในรถเข็นเด็กข้างๆ ถูงผ้าห่มเด็กก่อนที่ยังไม่ได้แกะใช้ ทีมสืบสวนสันนิษฐานว่า เขาวางแผนใช้ผ้าห่มคลุมปืนในรถเข็นเด็ก ก่อนจะขึ้นไปประตูทางเข้าและหยิบปืนออกมา

บ็อบ ชาเพ็ก (Bob Chapek) หัวหน้าแผนกสวนสนุกและรีสอร์ทของบริษัทที่อยู่ที่นี่ด้วย ผมกับบ็อบหารือกันตลอดวันโดยมีรอนทยอยส่งข่าวมาเรื่อยๆ เรารอฟังข่าวอย่างวิตกกังวลว่าจะมีคนของเรายูทูปในดัลลาสแล้วยังกลัวด้วยว่าข่าวที่เราเป็นเป้าหมายของคนร้ายจะรั่วออกไป ซึ่งจะเป็นข่าวใหญ่และกระทบจิตใจผู้คนที่นี่อย่างมาก สายสัมพันธ์ที่คุณสร้างขึ้นในสถานการณ์สุดตึงเครียด ที่ต้องช่วยกันเก็บข้อมูลที่บอกใครไม่ได้ นับเป็นสายสัมพันธ์ที่ทรงพลังมาก ทุกสถานการณ์ฉุกเฉินที่ผมเคยประสบมาในฐานะซีอีโอ ผมชอบคุณความสามารถ ความมีสติ และความมีมนุษยธรรมของทีมงานรอบตัวผมเสมอมา สิ่งแรกที่บ็อบทำคือขอให้จอร์จ คาโลกริดิส (George Kalogridis) หัวหน้า

ของวอลต์ดิสนีย์เวิลด์เดินทางจากเซี่ยงไฮ้กลับไปออเรนโด้ทันที เพื่อเป็นตัวแทนฝ่ายบริหารไปคอยให้การสนับสนุนพนักงานในพื้นที่

ข้อมูลจากโทรศัพท์มือถือของมาทีนบ่งบอกว่า หลังเดินทางกลับมาที่รถเข่าพิมพ์ค้นหาชื่อไนต์คลับในออเรนโด้ ก่อนจะขับไปยังไนต์คลับแห่งแรกที่ชื่อปรากฏขึ้นมา แต่ด้านหน้าไนต์คลับนั้นมีการก่อสร้างอยู่พอดี ทำให้การจราจรติดขัดมาก พัลส์คือชื่อถัดมาในผลการค้นหา จึงกลายเป็นสถานที่ก่อเหตุในที่สุด ขณะที่รายละเอียดจากการสืบสวนหลังไหลเข้ามา ผมทั้งพรีนพริงและอาลัยกับหลายชีวิตที่ต้องสูญเสียชีวิตเดียวกันก็รู้สึกโล่งใจว่า “เป็นพระคุณของพระเจ้าแท้ๆ” ที่มาตรการรักษาความปลอดภัยของเราทำให้มาทีนเปลี่ยนเป้าหมาย

มักมีคนถามผมว่า งานด้านไหนทำให้ผมนอนไม่หลับบ้าง ตอบอย่างสัตย์จริงคือผมไม่ค่อยกังวลเรื่องงานนัก ไม่รู้ว่าเป็นเพราะสารเคมีในสมองผมเพียงไปเอง หรือเพราะกลไกการป้องกันตัวที่ผมสร้างขึ้นตั้งแต่เด็กเพื่อรับมือกับความวุ่นวายในครอบครัว บางทีอาจเป็นผลจากการฝึกระเบียบวินัยมาหลายปี หรือทุกปัจจัยรวมกันก็ได้ ผมจึงไม่ค่อยกังวลมากนักเวลามีความผิดพลาดเกิดขึ้น ผมมักรับมือกับข่าวร้ายโดยมองว่าเป็นปัญหาที่ต้องฝ่าฟันแก้ไข เป็นสิ่งที่ผมควบคุมได้ ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่ผมทำอะไรไม่ได้เลย แต่ผมรู้ว่า ดิสนีย์มีพลังทางสัญลักษณ์สูงมากและเป็นเป้าหมายของการโจมตี เรื่องที่ค้างคาอยู่ในใจผมเสมอจึงเป็นความจริงที่ว่า ไม่ว่าจะระมัดระวังแค่ไหน เราก็คงอาจเตรียมพร้อมรับมือกับทุกสิ่งได้

เวลาที่มีเรื่องไม่คาดฝันเกิดขึ้น กระบวนการคัดกรองตามสัญญาจะเริ่มทำงาน แล้วคุณก็จะใช้เกณฑ์ “ระดับภัยคุกคาม” ที่มีอยู่ในใจมาประเมิน มักมีเหตุการณ์ประเภทที่คุณรู้สึกว่าจะต้องทำทุกอย่างเพื่อเอาตัวรอดก่อน และมีบางเหตุการณ์ที่คุณบอกตัวเองได้ว่า นี่เรื่องใหญ่นะ ที่จริงฉันต้องจัดการมันตอนนี้ แต่จะดึงตัวเองออกมาจัดการเรื่องอื่นให้เรียบร้อยก่อน แล้วค่อยกลับมาแก้ปัญหาที่ บางครั้ง แม้คุณจะเป็นคน “กุมบังเหียน” คุณก็ต้องรู้ว่า บางเรื่องอาจไม่มีประโยชน์อะไรที่คุณต้องเข้าไปจัดการและไม่ต้องเข้าไปยุ่งยากกับ

ทุกเรื่อง แค่วิวใจให้คนของคุณทำหน้าที่ ส่วนคุณก็ทุ่มเทพลังไปที่เรื่องด่วนอย่างอื่นแทน

นั่นคือสิ่งที่ผมบอกตัวเองตอนอยู่เซี่ยงไฮ้ ซึ่งห่างจากออร์แลนโดไปค่อนโลก นี่เป็นโครงการที่สำคัญที่สุดนับตั้งแต่เปิดดิสเนีย์เวิลด์ในปี 1971 เราไม่เคยลงทุนมากขนาดนี้มาก่อนในประวัติศาสตร์เกือบร้อยปีของบริษัท ไม่เคยลงทุนกับสิ่งที่มีศักยภาพมาก จนอาจนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ได้ทั้งสิ้น ผมไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากจัดระบบพื้นที่ในสมองให้ดี โดยตั้งใจจดจ่อไปที่รายละเอียดขั้นสุดท้ายของพิธีเปิด และเชื่อมั่นในทีมงานของผมที่ออร์แลนโดและเชื่อในกระบวนการทำงานของเรา

เรามีระบบติดตามพนักงานเมื่อเกิดภัยพิบัติ ถ้ามีเหตุเครื่องบินตก พายุเฮอริเคน หรือไฟป่า ผมจะได้รับรายงานว่ามีใครบ้างที่ยังติดอยู่ไม่ได้ ใครที่ต้องอพยพออกจากที่พักอาศัย ใครที่เพิ่งสูญเสียเพื่อน ญาติ หรือสัตว์เลี้ยง ใครที่บ้านได้รับความเสียหาย เรามีพนักงานมากกว่า 2 แสนคนทั่วโลก ยามมีภัยพิบัติเกิดขึ้น โอกาสที่พนักงานของเราจะได้รับผลกระทบจึงมีไม่น้อยทีเดียว หลังเหตุก่อการร้ายที่กรุงปารีสเมื่อปี 2015 ผมทราบภายในไม่กี่ชั่วโมงว่า คู่ค้าจากเอเจนซีโฆษณาที่เราร่วมงานด้วยเสียชีวิต หลังเหตุกราดยิงที่ลาสเวกัสในฤดูใบไม้ร่วงปี 2017 ผมก็ได้รับรายงานทันทีว่า มีพนักงานของเรากว่า 60 คน อยู่ในงานคอนเสิร์ตกลางแจ้งคืนนั้น มี 50 คนที่รู้จักผู้เสียชีวิตหรือได้รับบาดเจ็บ มีพนักงาน 3 คนถูกยิง และมีพนักงานดิสเนีย์แลนด์เสียชีวิต 1 คน

พอถึงช่วงวันอังคารที่เซี่ยงไฮ้ เรารู้ว่ามีพนักงานพาร์ทไทม์ของเรา 2 คน อยู่ในกลุ่มผู้เสียชีวิตจากเหตุกราดยิงที่ไนต์คลับ มีพนักงานบางส่วนเป็นเพื่อนหรือญาติของเหยื่อที่เสียชีวิต ที่ปรึกษาด้านความเศร้าโศกและความบอบช้ำทางใจจึงต้องเข้ามาทำงาน โดยติดต่อกับพนักงานที่ได้รับผลกระทบและจัดหาวิธีบำบัดรักษาให้แก่พนักงานเหล่านั้นต่อไป

ตารางงานก่อนวันเปิดสวนสนุกของผมถูกขอยกออกมาเป็นหน้าที่ตอนที่

ตั้งแต่พาเยี่ยมชมสวนสนุก ให้สัมภาษณ์ ไปชมการฝึกซ้อมและให้คำแนะนำเกี่ยวกับพิธีเปิดเป็นครั้งสุดท้าย มีการจัดเลี้ยงอาหารกลางวันและอาหารเย็น จัดประชุมกับผู้ถือหุ้น คู่ค้า สมาชิกบอร์ดบริหาร เข้าพบและแสดงความเคารพเจ้าหน้าที่ระดับสูงของจีน ร่วมงานที่จัดขึ้นเพื่ออุทิศปีกอาคารส่วนหนึ่งแก่โรงพยาบาลเด็กของเซี่ยงไฮ้ ซ้อมกล่าวสุนทรพจน์ในพิธีเปิดโดยส่วนหนึ่งเป็นภาษาจีนแมนดาริน พอมีเวลาเหลืออยู่บ้างในแต่ละวันสำหรับดูแลเสื้อผ้า หน้าผมและพักกินของว่างอย่างเร่งรีบ พอถึงเช้าวันพุธผมต้องทำหน้าที่ผู้นำทัวร์สวนสนุกให้แก่แขกคือไอพีพร้อมร้อยคน เจอร์รี่ บรัคไฮเมอร์ (Jerry Bruckheimer) จอร์จ ลูคัส (George Lucas) รวมถึงทีมงานไต่บังคับบัญชาของผมโดยตรงและครอบครัวของพวกเขาที่อยู่ในกลุ่มนั้นด้วย วิลโลว์ (Willow) ภรรยาของผมและลูกๆ ก็มา ทุกคนใส่หูฟัง โดยผมจะพูดบรรยายใส่ไมโครโฟน ขณะที่พวกเขาเดินชม

ผมยังจำได้แม่นยำว่าเรากำลังอยู่ตรงส่วนไหนของสวนสนุกตอนที่บ็อบชาเพ็กเดินเข้ามาดึงตัวผมออกไป (ระหว่างโซนแอตเวนเจอร์ไฮล์แลนด์กับโซนไฟเรตโคฟ) ผมเดาว่าเขาคงมีข่าวเพิ่มเติมจากเหตุการณ์มายบอก ผมจึงโน้มตัวไปฟังเพื่อที่เขาจะได้พูดกับผมอย่างเป็นทางการ “มีเหตุจระเข้จู่โจมคนที่ออร์แลนโด” บ็อบกระซิบ “มันทำร้ายเด็ก เป็นเด็กผู้ชาย”

มีคนยืนอยู่รอบข้างเราสองคน ผมจึงต้องซ่อนความหวาดกลัวเอาไว้ ขณะที่ฟังบ็อบเล่าข้อมูลทั้งหมดที่เขาอยู่ในตอนนั้น อุบัติเหตุเกิดขึ้นที่รีสอร์ตแกรนด์ฟลอริเดียนโฮเทล (Grand Floridian Hotel Resort) ของเราในเวลาประมาณ 2 ทุ่มครึ่ง ตอนนั้นเป็นเวลา 10 โมงเช้าที่เซี่ยงไฮ้ แสดงว่าเหตุการณ์เกิดขึ้นเมื่อ 2 ชั่วโมงที่ผ่านมา “เรายังไม่รู้ว่าเด็กเป็นยังไงบ้าง” บ็อบพูด

ผมเริ่มอธิษฐานในใจตามสัญชาตญาณ ภาวนาให้เด็กคนนั้นไม่เสียชีวิต จากนั้นผมก็ไล่นึกถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่เคยเกิดมาในอดีต เคยเกิดเหตุการณ์แบบนี้มาก่อนหรือเปล่า ตลอดระยะเวลา 45 ปีที่สวนสนุกแห่งนี้เปิดมา เท่าที่

ผมรู้ไม่เคยมีเหตุการณ์แซกที่มาจากที่เกี่ยวกับจระเข้จู่โจมมาก่อน ผมเริ่มนึกภาพที่ตั้งของสวนสนุก บ็อบบอกว่าเหตุเกิดบนชายหาดของรีสอร์ต ผมพักที่แกรนด์ฟลอริเดียนมาแล้วหลายครั้ง และรู้จักชายหาดแห่งนั้นดี มันมีแอ่งน้ำตื้นๆ อยู่ด้วย ผมไม่เคยเห็นใครลงไปว่ายน้ำในนั้น แต่เดี๋ยวนะ นั่นไม่จริง ผมเคยเห็นผู้ชายลงไปว่ายน้ำเก็บลูกโป่งให้ลูก เมื่อประมาณ 5 ปีที่แล้ว จำได้ว่าผมถ่ายรูปผู้ชายคนนั้นไว้ด้วยตอนเขาว่ายกลับเข้าฝั่งและในมือถือลูกโป่งอยู่ ผมได้แต่แอบขำกับสิ่งที่พ่อแม่อินดีทำเพื่อลูก

ผมพาคณะทัวร์เดินชมสวนสนุกจนเสร็จ และรอฟังข่าวเพิ่มเติม เรามีกฎอยู่ว่า เรื่องอะไรที่ต้องมาถึงหูผมหรือเรื่องอะไรที่คนอื่นจัดการได้ ทีมของผมมักจะรอจนแน่ใจว่าได้ข้อมูลที่ถูกต้องแล้ว ถึงจะมารายงานให้ผมทราบ (ที่งานมักหยุดหึงเวลาที่ถูกผมตำหนิว่าทำไมไม่บอกข่าวร้ายให้รู้เร็วกว่านี้) แต่ครั้งนี้เรื่องมาถึงผมทันที และผมอยากได้ข้อมูลมากกว่านี้เต็มแก่แล้ว

จอร์จ คาโลกริติส ที่เราส่งกลับไปออเรนโดหลักเหตุกราดยิงในไนต์คลับเดินทางไปถึงสวนสนุกในเวลาไล่เลี่ยกับอุบัติเหตุจระเข้จู่โจมเด็กพอดี เขาจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที พร้อมรายงานกลับมาทางเราทันทีที่มีข้อมูลเพิ่มเติม ผมทราบข่าวภายในเวลาไม่นานว่าเด็กหายตัวไป ทีมกู้ชีพไม่พบตัวเด็กชายคนนั้นชื่อเลน เกรฟส์ (Lane Graves) อายุ 2 ขวบ ครอบครัวเกรฟส์พักที่รีสอร์ต และเดินลงมาที่ชายหาดเพื่อดูหนังกลางแจ้ง แต่การฉายหนังถูกยกเลิกเพราะสภาพอากาศไม่เป็นใจ พวกเขาและครอบครัวอื่นๆ จึงตัดสินใจอยู่ที่ชายหาดต่อและปล่อยให้เด็ก ๆ เล่นกัน เล่นหยิบถึงไปตักน้ำเล่นที่ริมแอ่งน้ำ ตอนนั้นเป็นช่วงหัวค่ำ ซึ่งจะระเซ้มีกมมาลอยคอบนผิวน้ำเพื่อล่าเหยื่อในเขตน้ตื้น มันับตัวเด็กและลากลงไปใต้น้ำ จอร์จบอกผมว่าครอบครัวเกรฟส์เดินทางจากรัฐเนแบรสกามาเที่ยวดิสนีย์เวิลด์ ทีมเฉพาะกิจจุกเงินอยู่กับพวกเขาแล้วในตอนนั้น ผมรู้จักคนในทีม 2-3 คน แต่ละคนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ผมดีใจมากที่พวกเขาอยู่ที่นั่น แต่งานนี้ทำลายความสามารถของพวกเขาอย่างที่สุดงานหนึ่งเลยก็ว่าได้

คืนนั้นเป็นคืนแสดงคอนเสิร์ตในพิธีเปิดของเราที่เชียงใหม่ ซึ่งเป็นการแสดงของวงออร์เคสตราจำนวน 500 ชิ้นร่วมกับหลาง หลาง (Lang Lang) นักเปียโนระดับโลก และเหล่าศิลปิน นักร้อง นักประพันธ์เพลงชั้นนำของจีนอีกมากมาย ก่อนงานคอนเสิร์ต ผมจัดเลี้ยงอาหารค่ำแก่กลุ่มเจ้าหน้าที่จากรัฐบาลจีนและแขกผู้ทรงเกียรติที่มาเยือน ผมทำทุกสิ่งเท่าที่ทำได้เพื่อให้จดจ่ออยู่กับงานตรงหน้า แต่ใจผมก็หวนคิดถึงครอบครัวเกอร์พล์ที่ออร์แลนโดอยู่ตลอดเวลา ความคิดที่ว่าพวกเขาเลือกมาพักก่อนที่ดิสเนีย์เวิลด์แทนที่จะไปที่อื่น แต่ต้องมาพบกับความสูญเสียเกินบรรยาย ความคิดนั้นกลืนกินทุกสิ่งทุกอย่างไปเสียสิ้น

เช้าวันพฤหัสบดีที่ 16 มิถุนายนคือวันเปิดสวนสนุก ผมตื่นมาตอนตี 4 แล้วออกกำลังกายเพื่อทำสมาธิให้โล่งปลอดโปร่ง จากนั้นก็เดินไปที่ลานซ์ของชั้นที่เราพักอยู่เพื่อพูดคุยกับเซเนีย มุคา (Zenja Mucha) หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร เซเนียกับผมทำงานร่วมกันมานานกว่า 12 ปี เธอผ่านเหตุการณ์ทั้งดีและร้ายมากมายมากับผม เธอเป็นหญิงแกร่งที่กล้าพูดต่อหน้าผมตรงๆ เมื่อคิดว่าผมกำลังทำอะไรผิดพลาด เธอก็ถึงผลประโยชน์ของบริษัทก่อนเสมอ

ข่าวอุบัติเหตุถูกเผยแพร่ไปทั่วแล้ว และผมอยากให้แถลงการณ์จากดิสเนีย์ออกมาจากผมเอง ผมเห็นหลายบริษัทรับมือกับวิกฤติด้วยการปล่อยให้ “โฆษก” ออกมาทำหน้าที่เป็นปากเสียงให้แก่องค์กร ซึ่งสำหรับผมแล้ว กลยุทธ์แบบนั้นทั้งคู่ไม่ใส่ใจและออกจะซื่อฉลาดด้วยซ้ำ ระบบขององค์กรธุรกิจมักคอยปกป้องและกันตัวซื่อโง่ออกไป ซึ่งบางทีก็มากเกินไป แต่ครั้งนี้ผมตั้งใจว่าจะไม่ทำเช่นนั้น ผมบอกเซเนียว่าอยากแถลงการณ์ด้วยตัวเอง เธอเห็นด้วยทันทีว่านั่นคือการทำสิ่งที่ถูกต้อง

ในสถานการณ์เช่นนี้คุณพูดอะไรมาไม่ได้หรอก แต่เราทั้งคู่ก็นั่งปรึกษากันอยู่ที่ลานซ์ โดยผมพยายามสื่อความรู้สึกแท้จริงที่อยู่ในใจให้เซเนียฟัง ผมพูดถึงการที่ตัวเองเป็นพ่อและเป็นคุณตา ซึ่งทำให้ผมพอเข้าใจความเจ็บปวดที่เกินบรรยายของพ่อแม่เด็กได้บ้าง หลังเราคุยกันได้ 15 นาที แถลงการณ์ของ

ผมก็ถูกเผยแพร่ออกไป ผมกลับมาที่ห้องเพื่อเตรียมตัวสำหรับพิธีเปิด วิลโลว์ ตื่นนอนและออกไปข้างนอกแล้ว ส่วนลูกชายทั้งสองคนยังหลับอยู่ แมดูเหมือนว่าผมคงไม่มีทางทำสิ่งที่ผมกำลังจะทำต่อจากนี้ได้ แต่กระนั้นหลังจากไคร้ครวญอยู่ 2-3 นาที ผมก็โทรศัพท์ไปหาเซเนีย พอเธอรับสาย ผมบอกเธอว่า “ผมต้องคุยกับครอบครัวนี้”

ผมคาดว่าเซเนียกับอลัน เบรฟเวอร์แมน (Alan Braverman) หัวหน้าฝ่ายกฎหมายของบริษัทต้องคัดค้านผม เพราะการทำแบบนี้อาจนำไปสู่ความยุ่งยากทางกฎหมายได้ และนายย่อมต้องการลดความเป็นไปได้ที่จะทำให้บริษัทเสียหายมากขึ้น แต่ในกรณีนี้ ทั้งคู่เหมือนจะเข้าใจว่านี่คือสิ่งที่ผมต้องทำ พวกเขาจึงไม่ได้คัดค้านอะไรเลย “ฉันจะหาเบอร์โทรศัพท์มาให้” เซเนียพูด และภายในไม่กี่นาทีผมก็ได้เบอร์โทรศัพท์ของเจย์ เฟอร์กูสัน (Jay Ferguson) เพื่อนของแมตต์ (Matt) และเมลิสซา เกรฟส์ (Melissa Graves) ซึ่งเป็นพ่อแม่ของเด็กชายคนนั้น เจย์บินไปที่ออร์แลนโดทันทีหลังเกิดเหตุเพื่อไปอยู่เป็นเพื่อนทั้งคู่

ผมนั่งอยู่ที่ริมเตียงนอนและกดโทร. ออก ผมไม่รู้ว่าจะพูดอะไรด้วยซ้ำ พอเจย์รับสาย ผมก็อธิบายไปว่าผมคือใคร และบอกเขาว่าผมอยู่ที่เชียงใหม่ “ผมไม่รู้ว่าพวกเขาอยากคุยกับผมหรือเปล่า” ผมพูด “ถ้าพวกเขาอยากคุย ผมก็อยากจะแสดงความเสียใจ แต่ถ้าพวกเขาไม่ต้องการคุย ผมขอให้คุณช่วยนำสิ่งที่ผมพูดไปบอกพวกเขาด้วย”

“รอสักครู่นะครับ” เจย์พูด ผมได้ยินเสียงคนคุยกัน แล้วจู่ๆ แมตต์ก็อยู่ในสาย ผมจึงเริ่มพูดสิ่งที่กล่าวไว้ในแถลงการณ์อีกครั้งว่า ผมเป็นพ่อคนและเป็นคุณตา ผมนึกภาพไม่ออกเลยถึงสิ่งที่พวกเขากำลังเผชิญอยู่ ผมบอกเขาว่าอยากให้เขาได้ยินจากปากของผม ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดของบริษัทว่าเราจะทำทุกอย่างที่ทำได้เพื่อช่วยให้พวกเขาผ่านพ้นเรื่องนี้ไป ผมให้เบอร์ติดต่อของผมกับเขา และบอกให้โทร. มาได้เลยถ้าต้องการสิ่งใด และถามว่ามีอะไรที่ผมจะทำให้ได้เลยในตอนนี้อย่างไร

“สัญญากับผม ว่าชีวิตลูกผมจะไม่สูญเปล่า” เขาพูดด้วยน้ำเสียงลั่นเครือ

ผมได้ยินเสียงเมลิซซาร์องให้สะอึกสะอื้นอยู่ข้างหลังเช่นกัน “สัญญาว่าคุณจะทำทุกอย่างที่ทำได้ เพื่อไม่ให้สิ่งนี้เกิดกับเด็กคนอื่นอีก”

ผมให้สัญญากับเขา ผมรู้ดีจากทนายว่าต้องระวังสิ่งที่ตัวเองพูด ไม่อย่างนั้นสิ่งที่พูดจะกลายเป็นการยอมรับผิดในข้อหาประมาทเลินเล่อ เมื่อคุณทำงานอยู่ในองค์กรธุรกิจนานๆ คุณจะได้รับการฝึกให้ตอบคำถามแบบนักธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงข้อกฎหมายอยู่เสมอ แต่ตอนนั้นผมไม่สนใจเรื่องพวกนี้เลย ผมย้ำกับเจย์อีกครั้งว่าให้โทร. หาผมได้ทันทีถ้ามีอะไรที่พ่อแม่เด็กต้องการ แล้วพวกเรา ก็วางสายกันไป ผมนั่งอยู่ริมเตียง ตัวสั่นเทา ร้องไห้หนักจนคอนแทกต์เลนส์หลุดออกมา ผมกำลังคลำหาหมอนอยู่ตอนที่วิลโลว์เดินเข้ามาในห้อง

“ผมเพิ่งคุยกับพ่อแม่เด็ก” ผมพูดโดยไม่อาจอธิบายความรู้สึกของตัวเองออกมาได้ เธอเดินเข้ามาโอบผมไว้ ถามว่ามีอะไรที่เธอทำได้บ้าง “ผมต้องทำหน้าที่ของตัวเองต่อไป” ผมพูด แต่ผมไม่มีอะไรเหลืออีกแล้ว อะดรีนาลินที่เป็นพลังให้ผมตลอด 2 สัปดาห์ คุณค่าและความหมายของโครงการนี้ ความตื่นตันที่อยากให้ทั้งโลกได้เห็นผลงานนี้ ทุกอย่างเหือดแห้งไปหมด ในอีก 30 นาที ผมมีกำหนดพบปะรองนายกรัฐมนตรีของคณะรัฐบาลจีน เอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกา ประจำประเทศจีน เอกอัครราชทูตจีนประจำสหรัฐอเมริกา เลขาธิการพรรคคอมมิวนิสต์ประจำนครเซี่ยงไฮ้ และนายกเทศมนตรีนครเซี่ยงไฮ้ รวมทั้งต้องพบบุคคลเหล่านั้นเดินชมสวนสนุกด้วย แต่ตอนนี้ผมกลับขยับตัวไม่ได้เลย

ผมโทร. เรียกทีมงานให้มาพบที่ลานจ๊องของโรงแรม ผมรู้ว่าถ้าเล่าให้พวกเขาฟังว่าพูดอะไรไปบ้างในบทสนทนาทางโทรศัพท์ ผมคงร้องไห้ออกมาอีกแน่ จึงพูดแค่สั้นๆ และบอกรีบอบ ซาเฟ็กไปว่า ผมสัญญาอะไรไว้กับพ่อแม่เด็ก “เราจะจัดการทันที” รีบอบพูดและรีบประสานงานกับทีมงานที่ออร์แลนโดทันที (สิ่งที่พวกเขาทำต่อมานับว่ายอดเยี่ยมมาก มีแอ่งน้ำตื้นและคลองน้ำร้อยแห่งในอาณาเขตของเรา รวมทั้งจะซื้ออีกนับพันตัว ภายใน 24 ชั่วโมง พวกเขาสามารถติดตั้งเชือก ร้ว และป้ายเตือนได้รอบสวนสนุกที่มีขนาดใหญ่กว่าแมนแฮตตันถึง 2 เท่า)

ผมออกไปพบแขกผู้ทรงเกียรติ เราเล่นเครื่องเล่นและถ่ายรูปร่วมกัน ผมพยายามยิ้มและแสดงไปตามบทบาท เรื่องนี้เป็นตัวอย่างที่ดีมากกว่า สิ่งที่คุณเห็นภายนอกนั้นไม่ได้สะท้อนสิ่งที่อยู่ภายในเสมอไป เมื่อการเยี่ยมชมสวนสนุกสิ้นสุดลง ผมก็มีกำหนดกล่าวสุนทรพจน์เปิดสวนสนุกแก่คนนับพันที่มารออยู่แล้ว และแก่ประชาชนชาวจีนหลายล้านคนที่กำลังคูดูอยู่ทางทีวี จากนั้นผมต้องตัดริบบิ้นและเปิดตัวเซียงไฮ้ดิสนีย์แลนด์ให้โลกได้ชื่นชมอย่างเป็นทางการ ซึ่งการที่ดิสนีย์เข้ามาในจีนแผ่นดินใหญ่ได้นับเป็นเหตุการณ์สำคัญมาก เหตุการณ์หนึ่ง มีสื่อมวลชนเดินทางมาจากทั่วโลก มีสารสันจากทั้งประธานาธิบดี ลีจินผิงกับประธานาธิบดีโอบามาที่พวกเขาวางแผนว่าจะอ่านในพิธีเปิด ผมตระหนักดีถึงน้ำหนักความสำคัญของสิ่งนี้ แต่กลับเลิกคิดถึงน้ำเสียงที่เต็มไปด้วยความทุกข์ระทมของแมตต์ เกรฟส์ไม่ได้เลย

ขณะที่ผมเดินแยกตัวมาจากรองนายกเทศมนตรี ประธานของเซียงไฮ้เซินตี้กรุ๊ป (Shanghai Shendi Group) ซึ่งเป็นบริษัทจีนที่เป็นพันธมิตรของเราที่เดินมาคว้าแขนผมไว้ “คุณจะไม่พูดเรื่องทีออร์แลนด์ไฮ้ไหม” เขาพูดผมย้ำกับเขาว่า “วันนี้เป็นวันดี เป็นวันแห่งความปีติยินดี” ผมจะไม่พูดอะไรที่ทำให้เสียบรรยากาศ

ไม่ถึงครึ่งชั่วโมงต่อมา ผมพบตัวเองนั่งอยู่ลำพังที่ม้านั่งบุนวมในปราสาทดิสนีย์ ขณะกำลังรอคิวกล่าวสุนทรพจน์จากผู้จัดการเวที ผมเคยต้องประโยคที่ต้องพูดเป็นภาษาจีนแมนดารินจนคล่องแล้ว แต่ตอนนี้กลับเริ่มจำไม่ได้เสียอย่างนั้น จริงที่ว่าเป็นวันที่น่าปีติยินดี และผมต้องตั้งใจจดจ่อไปที่จุดนั้น ผมต้องคิดถึงความสำคัญของวันนี้ต่อคนที่ทำงานหนักมาตลอดเพื่อทำให้วันนี้เกิดขึ้นมาได้ และต้องคิดถึงประชาชนจีนซึ่งตอนนี้มีสถานที่ที่พวกเขาใฝ่ฝันอยากจะมาเยือนสักครั้ง เหมือนกับที่ผมและเด็ก ๆ อเมริกันเคยฝันว่าจะได้มาเที่ยวดิสนีย์แลนด์ มันเป็นวันแห่งความสุข แต่ก็ก็เป็นวันที่เศร้าที่สุดในชีวิตการทำงานของผมเช่นกัน

ผมทำงานในบริษัทเดียวกันมา 45 ปี โดย 22 ปีแรกอยู่ที่สถานีโทรทัศน์ เอบีซี (ABC Television) และอีก 23 ปีที่ดิสนีย์หลังจากดิสนีย์ซื้อเอบีซีไปใน ปี 1995 และตลอด 14 ปีที่ผ่านมา ผมทำงานในตำแหน่งที่หลายคนอิจฉา คือ เป็นซีอีโอคนที่ 6 ซึ่งได้บริหารบริษัทตั้งแต่วอลต์ก่อตั้งบริษัทขึ้นมาในปี 1923

ตำแหน่งหน้าที่นี้มีทั้งวันที่ยากเย็นและวันที่โคกเครั้ แต่สำหรับผมแล้ว ผมคงต้องยืมคำที่คนมักพูดกันมาใช้ว่า นี่คือนานที่มีความสุขที่สุดในโลก เราทำ ทั้งภาพยนตร์ รายการทีวี ละครบรอดเวย์ เกม เสื้อผ้า ของเล่น หนังสือ เราสร้างสวนสนุกและเครื่องเล่น โรงแรม เรือสำราญ เรามีพาเหรด มีการแสดง บนท้องถนน และมีคอนเสิร์ตจัดทุกวันในสวนสนุกของเราทั้ง 14 แห่งทั่วโลก เราสร้างความสุข แม้เวลาจะผ่านไปหลายปีแล้ว บางครั้งผมก็ยังคิดกับตัวเอง ว่า มันเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมเราถึงโชคดีขนาดนี้ เราเคยเรียกเครื่องเล่นที่ใหญ่ที่สุดและตื่นตาตื่นใจที่สุดซึ่งเป็นจุดดึงดูดของสวนสนุกว่า “อี-ทิกเก็ตส์ (E-Tickets)” นั่นคือสิ่งที่ผมมักคิดถึงเสมอเวลานึกถึงงานที่ทำ ว่าช่วงเวลา 14 ปีนั้นมันเหมือนผมได้นั่งเล่นอยู่บนเครื่องเล่นอี-ทิกเก็ตส์ยักษ์ที่มีชื่อว่า บริษัทเดอะวอลต์ดิสนีย์

แต่ดิสนีย์ก็ยังมีตัวตนอยู่ในโลกที่ต้องรายงานผลประกอบการประจำ ไตรมาสด้วย มีทั้งความคาดหวังของผู้ถือหุ้น และมีข้อบังคับต่างๆ มากมาย จากการบริหารบริษัทที่มีธุรกิจอยู่เกือบทุกประเทศทั่วโลก ในวันที่ยุ่งน้อยที่สุด งานในตำแหน่งนี้ก็ยิ่งต้องใช้ความสามารถในการปรับตัวแล้วปรับตัวอีก คุณต้อง ปรับจากโหมดวงแผนการเติบโตของธุรกิจกับนักลงทุน ไปสูโหมดูแลแบบ เครื่องเล่นยักษ์ตัวใหม่กับกลุ่มวิศวกรช่างฝัน หรือที่เราเรียกว่า จินตวิศวกร (Imagineer) แล้วก็ไปสูโหมดูแลให้คำแนะนำดิชมภาพยนตร์ที่อยู่ระหว่างการตัดต่อ และไปสูโหมดูแลเรื่องมาตรการรักษาความปลอดภัย การทำงาน ของบอร์ดบริหาร การตั้งราคาตั๋ว ไปจนถึงอัตราค่าตอบแทน แต่ละวัน เต็มไปด้วยความตื่นเต้นท้าทาย เป็นวันที่ต้องจัดสรรพื้นที่ความคิดอย่างไม่สิ้นสุด คุณหยุดถึงเรื่องหนึ่งอยู่ เช่น เจ้าหญิงดิสนีย์ในโลกปัจจุบันต้องมีคุณสมบัติ

อะไรบ้าง และจะถ่ายทอดลักษณะเหล่านั้นในสินค้าของเราได้อย่างไร จากนั้นคุณก็ต้องเก็บเรื่องนั้นไว้และหันมาจดจ่อกับเรื่องใหม่ว่าจะฉายภาพยนตร์มาร์เวล (Marvel Films) เรื่องไหนบ้างในอีก 8 ปีข้างหน้า ซึ่งวันทำงานที่หาได้ยากมาก ๆ คือวันที่ทุกอย่างเป็นไปตามตารางกำหนด ยกตัวอย่างสัปดาห์ที่เพิ่งเขียนให้ผมเพิ่งเล่าให้ฟัง มักมีวิกฤติและความล้มเหลวที่คุณไม่อาจเตรียมพร้อมรับมือได้อย่างเต็มร้อยเกิดขึ้น อาจมีเหตุโคกนาฏกรรมเหมือนที่เกิดในสัปดาห์นั้นไม่มากนัก แต่ก็จะมีอะไรบางอย่างเกิดขึ้นเสมอ

นี่คือสัจธรรมของการทำงาน ไม่ใช่แค่ที่บริษัทเดอะวอลลต์ดิสนีย์ แต่ไม่ว่าบริษัทหรือหน่วยงานใดก็มักมีเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้น ถ้าให้อธิบายง่าย ๆ ผมจะบอกว่า นี่คือหนังสือเกี่ยวกับหลักการที่นำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อช่วยให้เราดูแลรักษาสิ่งที่ดีอยู่แล้วและรับมือกับเรื่องร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้ ผมสังเกตที่จะเขียนหนังสือเล่มนี้อยู่นาน เมื่อไม่นานมานี้เองผมยังเลี้ยงไม่พูดในที่สาธารณะด้วยซ้ำว่า “กฎการเป็นผู้นำ” ของผมนั้นเป็นอย่างไร หรือเรื่องทำนองนั้น เพราะรู้สึกว่าคุณตัวเองยัง “เรียนรู้ไม่ถึงที่สุด” ทว่าหลังจากทำงานมาแล้ว 45 ปี โดยเฉพาะในช่วง 14 ปีหลังที่ผ่านมา ผมก็เชื่อว่าตัวเองมีความรู้ความเข้าใจที่อาจมีประโยชน์มากกว่าจะเก็บไว้เป็นแค่ประสบการณ์ส่วนตัว

ถ้าคุณทำธุรกิจ ต้องบริหารทีม หรือต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ใดร่วมกัน หนังสือเล่มนี้อาจมีประโยชน์ต่อคุณ ประสบการณ์ของผมตั้งแต่วันแรกอาจจำกัดอยู่เฉพาะในวงการสื่อและบันเทิงเท่านั้น แต่สิ่งที่ผมเรียนรู้มา เป็นข้อคิดที่ใช้ได้อย่างเป็นสากล *ไม่ว่าจะเป็นความกล้าเสี่ยงและการหมั่นคิดสร้างสรรค์ การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจกัน การปลูกฝังความอยากเรียนรู้และคอยเป็นแรงบันดาลใจให้แก่คนรอบข้าง การอำแขนรับความเปลี่ยนแปลงแทนที่จะคอยปฏิเสธมัน และการทำงานในโลกใบนี้ด้วยความซื่อสัตย์อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรีเสมอ* แม้ว่าในยามที่ความซื่อสัตย์นั้นอาจนำไปสู่การเผชิญหน้ากับสิ่งที่ยากท้าทายยิ่งขึ้น เหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางเชิงนามธรรม แต่ที่ผมหวังไว้ก็คือ เรื่องราวและตัวอย่างที่สำคัญต่อตัวผมเอง

ที่ผมหยิบยกมาจากเส้นทางการทำงานอันยาวนานของตัวเอง จะทำให้นามธรรมเหล่านี้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนและเข้าถึงได้มากขึ้น นี่ไม่ใช่บทเรียนสำหรับบรรดาซีอีโอที่มั่งมันทะเยอทะยานเท่านั้น แต่ยังมีไว้สำหรับใครก็ตามที่อยากลดความกลัวและเพิ่มความมั่นใจในตัวเอง ขณะเดินอยู่บนเส้นทางชีวิตการทำงานหรือแม้แต่ในชีวิตส่วนตัว

เนื้อหาส่วนใหญ่ในหนังสือจะเรียงตามลำดับเวลา ตั้งแต่วันแรกที่เอปี่ซีซึ่งผมต้องทำงาน 20 อย่างและมีเจ้านาย 14 คน ผมเคยอยู่ในตำแหน่งล่างสุดของกองละครทีวียามบ่าย ก่อนจะมาเป็นผู้บริหารเครือข่ายสถานีโทรทัศน์ที่ผลิตรายการทีวีที่แปลกใหม่ที่สุด (และรายการที่ล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่าที่สุด) ตลอดกาล ผมเคยอยู่ในบริษัทที่ถูกควมรวม 2 ครั้ง และผมก็เข้าควมบกิจการบริษัทอื่นๆ มาหลายครั้ง ทั้งพิกซาร์ (Pixar) มาร์เวล (Marvel) ลูคัสฟิล์ม (Lucasfilm) และล่าสุดคือทเวนตีเฟิสต์เซนจูรีฟอกซ์ (21st Century Fox) ผมเคยนั่งถกอนาคตของวงการบินเท็งกับสตีฟ จ๊อบส์ (Steve Jobs) และกลายมาเป็นผู้ดูแลตำนานภาพยนตร์ *Star Wars* (สตาร์ วอร์ส) ของจอร์จ ลูคัส ผมครุ่นคิดทุกวันถึงการที่เทคโนโลยีเปลี่ยนวิธีการสร้างสรรค์ นำเสนอ และรับชมสื่อ รวมทั้งยังคอยค้นหาวาอะไรจะทำให้บริษัทดิสนีย์คงความสำคัญอยู่ในโลกปัจจุบัน โดยยังยึดมั่นอยู่กับแบรนด์ของบริษัทที่มีมานานเกือบร้อยปี ผมทำงานมาอย่างหนักและทำด้วยความตั้งใจ เพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับผู้คนนับพันล้านจากทั่วโลก

ขณะที่ผมเดินทางมาจนเกือบสุดทางแล้ว และหวนกลับไปคิดถึงสิ่งที่เคยเรียนรู้มา ผมพบว่ามึ่หลักการอยู่ 10 ข้อที่ผมรู้สึกว่าเป็นต่อการเป็นผู้นำที่แท้จริง หวังว่าหลักการเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อคุณมากเท่ากับที่มีประโยชน์ต่อผม

มองโลกในแง่ดี คุณสมบัติสำคัญที่สุดของผู้นำที่ดีคือ การมองโลกในแง่ดี ซึ่งหมายถึงการมีความกระตือรือร้นที่จะทำสิ่งใดให้สำเร็จโดยอยู่บนพื้นฐาน

ความเป็นไปได้ แม้ในยามที่ต้องเผชิญหน้ากับตัวเลือกที่ยากหรือผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ดั่งใจ ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะไม่ยอมพ่ายแพ้ต่อความคิดลบ พุด่างๆ ก็คือ ไม่เคยมีใครได้รับแรงกระตุ้นและรู้สึกมีพลังมากขึ้นจากการทำงานกับคนที่มองโลกในแง่ลบ

กล้าหาญ พื้นฐานของความกล้าเสี่ยงคือความกล้าหาญ โดยเฉพาะในโลกธุรกิจที่ไม่แน่นอนและต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การต้องเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญ และการสร้างนวัตกรรมก็สำคัญมากเช่นกัน แต่นวัตกรรมที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนมีความกล้า นี่คือสัจธรรมไม่ว่าจะเป็นกับการควบกิจการ การลงทุน การเคลื่อนย้ายทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ เพราะความกลัวที่ฉะฉานจะทำลายความคิดสร้างสรรค์ได้

มีเป้าหมายที่เจาะจง การมุ่งใช้เวลา พลังงาน และทรัพยากรต่างๆ ไปกับกลยุทธ์ ปัญหา และโครงการที่มีความสำคัญที่สุดและมีมูลค่ามากที่สุด ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก รวมถึงการหมั่นสื่อสารเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจนและสม่ำเสมอด้วย

ตัดสินใจเด็ดขาด ทุกการตัดสินใจควรทำอย่างทันท่วงทีแม้ว่าจะยากแค่ไหน ผู้นำต้องคอยกระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย แต่ก็ต้องหาสมดุลกับการต้องตัดสินใจฟันธงและลงมือทำ การไม่ตัดสินใจไม่เพียงแต่ไร้ประสิทธิภาพและถ่วงความก้าวหน้าของงาน แต่ยังบ่อนทำลายขวัญกำลังใจอีกด้วย

สงสัยใคร่รู้ ความอยากรู้อยากเห็นจะนำไปสู่การพบเจอผู้คนใหม่ๆ สถานที่ใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ รวมทั้งทำให้เกิดความตระหนักรู้และความเข้าใจในสภาพตลาดและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ เส้นทางสู่การค้นพบนวัตกรรมเริ่มจากความอยากรู้อยากเห็น

ยุติธรรม การเป็นผู้นำที่เข้มแข็งคือการปฏิบัติต่อผู้คนด้วยความเที่ยงธรรมและเหมาะสม ความเห็นอกเห็นใจเป็นสิ่งสำคัญพอๆ กับการเป็นคนที่ไม่เข้าข้างได้ คนที่ทำผิดพลาดอย่างไม่ตั้งใจควรได้รับโอกาสครั้งที่สอง การตัดสินใจคนอย่าง

รุนแรงเกินไปจะสร้างความหวาดกลัวและวิตกกังวล ซึ่งนำไปสู่การสื่อสารและการสร้างสรรค์นวัตกรรมน้อยลง **ไม่มีอะไรที่ส่งผลร้ายต่อองค์กรมากไปกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานต้องตกอยู่ภายใต้ความหวาดกลัว**

มีวิจารณ์ภายใน เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ถูกลองข้ามมากที่สุด มันเป็นการเรียนรู้เพื่อให้ผู้นำสามารถแสดงความเห็นหรือตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือและถูกต้อง พุดง่าย ๆ ก็คือ เป็นการใช้เวลาศึกษาไตร่ตรองมากขึ้นเพื่อจะได้แสดงความเห็นอย่างมีข้อมูลประกอบที่ถูกต้อง

มีความน่าเชื่อถือ ต้องจริงใจ ซื่อสัตย์ ไม่เสแสร้ง ความจริงที่ถูกต้องและความเป็นคนน่าเชื่อถือย่อมจะนำไปสู่การได้รับความเคารพนับถือและความไว้วางใจ

แสวงหาความสมบูรณ์แบบอย่างไม่ลดละ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าต้องทำทุกอย่างให้สมบูรณ์แบบ แต่หมายถึงการปฏิเสธที่จะยอมรับคุณภาพปานกลางหรือการปฏิเสธข้ออ้างสำหรับสิ่งที่มีคุณภาพแค่ “ดีพอ” ถ้าคุณเชื่อว่าบางสิ่งให้ดีขึ้นได้อีก ก็พยายามทำสิ่งนั้นให้ดีขึ้น ถ้าคุณอยู่ในธุรกิจที่ต้องสร้างสรรค์บางสิ่งบางอย่างขึ้นมา ก็ขอให้มันเป็นธุรกิจที่คุณผลิตผลงานออกมาได้อย่างมีคุณภาพยอดเยี่ยมที่สุด

ยึดมั่นในเกียรติและศักดิ์ศรี ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าคุณภาพและเกียรติของคนในองค์กร รวมทั้งผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นด้วย ความสำเร็จของบริษัทขึ้นอยู่กับการวางมาตรฐานด้านจริยธรรมสำหรับทุกสิ่งทุกอย่างให้สูงเข้าไว้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือใหญ่ก็ตาม พุดอีกอย่างก็คือ แนวทางปฏิบัติที่คุณใช้ทำอะไรบางอย่างก็ควรเป็นแนวทางที่คุณนำไปปฏิบัติใช้กับทุก ๆ อย่างได้เช่นกัน