

Rem tene verba sequentur.

(จับแก่นของเรื่องไว้ให้มั่น แล้วคำพูดจะตามมา)

- คาโต

บทนำ

อดีตชี้หน้าอนาคตได้อย่างไร

สองสามปีก่อน ขณะที่ผม¹ กำลังเดินดูหนังสือในร้านหนังสือท้องถิ่นในเมืองเนเปิลส์ รัฐฟลอริดา เพื่อหาอะไรน่าสนใจมาอ่าน ก็ไปเจอเข้ากับ *Hannibal Crosses the Alps* ของจอห์น พรีวาส เป็นเรื่องเกี่ยวกับนักรบชาวคาร์เทจโบราณผู้ทำบางสิ่งซึ่งทั้งพันธมิตรและศัตรูของเขาต่างก็คิดไม่ถึง เขานำกองทัพที่มีหังม้าและช้างเดินทางข้ามเทือกเขาแอลป์ในฤดูหนาว และโจมตีอาณาจักรโรมันศัตรูของตนที่บ้านของพวกเขา

เมื่อผมรีวิวนหนังสือเล่มนี้ในนิตยสารฟอร์บส์ มีความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำสองประการเกิดขึ้นกับผม คือ (1) ใครก็ตามที่สามารถทำบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่ บางสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ ไม่ว่าจะในทางธุรกิจหรือทางการเมือง มักจะทำเช่นนั้นเพื่อต่อต้านความคิดดั้งเดิมบางอย่างในยุคของตน (2) แม้จะเป็นเวลากว่าสองพันปีหลังจากอันนิบาลข้ามเทือก

¹ คือ สตีฟ ฟอร์บส์ ผู้เขียนร่วม

เขาแอลบี อดัมส์ประกอบของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไป มันเรียบง่ายและเห็นได้ชัด หรืออย่างน้อยควรเป็นอย่างนั้น คือการโน้มน้าวผู้คนที่ติดตามคุณให้ร่วมมองเห็นในสิ่งเดียวกันกับคุณ สร้างแรงบันดาลใจผ่านตัวอย่าง มีความรู้สึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อคนที่ไว้วางใจคุณและพึ่งพาคุณ ความสามารถในการมองเห็นปัญหาและทักษะในการแก้ไข การพัฒนาและรักษามุมมองที่เหมาะสมเกี่ยวกับตนเองทั้งในด้านความสำเร็จหรือด้านตรงกันข้าม การกำหนดเป้าหมายและกระทำให้สำเร็จ การเข้าใจขีดจำกัดของผู้คนและรู้ว่าเมื่อใดจึงจะเคี้ยวให้หนักหรือผ่อนให้เบา ทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อคู่แข่ง

ชาวกรีกโบราณบอกเราว่า ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าความเป็นผู้นำที่ดีในการทำให้สังคมดำเนินไปได้อย่างสงบสุข และไม่มีอะไรเลวร้ายยิ่งไปกว่าการขาดซึ่งผู้นำเช่นนั้น ยุคของเราจึงเรียกหาความเป็นผู้นำ ทั้งด้านการเมือง ด้านการเงิน และด้านจริยธรรม ทุกวันนี้คนมากมายพากันถามว่า “ผู้นำดี ๆ หายไปไหนหมด?” คอลัมน์หนึ่งใน *นิวยอร์ก ไทมส์* เมื่อไม่นานมานี้ พูดถึงเงื่อนตายที่เกิดขึ้นทั่วโลก ใช้ชื่อเรื่องว่า “คิดถึงดิน แอติสัน”² เดวิด บรูคส์ เป็นผู้ถามคำถามนี้ โดยตั้งข้อสังเกตว่าชาวอเมริกันกำลังเข้าสู่ปีที่สิบเก้าต่อเนื่องจาก ทูรแมน เอนวี³ นับแต่กำแพงเบอร์ลินพังทลายลงในปี 1989 บรูคส์สังเกตเห็นว่าประชาชนเฝ้าโหยหาการย้อนคืนกลับไปสู่ช่วงเวลาที่มีผู้นำเช่น แฮร์รี

² Dean Acheson เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1949-1953--ผู้แปล

³ Truman Envy คาดว่าเป็นการอ้างอิงถึงทฤษฎี “penis envy” ของซิกมุนด์ ฟรอยด์ คือภาวะที่มนุษย์จะรักชอบในสิ่งที่ตนไม่มี ดังนั้น Truman Envy ตามเนื้อเรื่องคือการที่ชาวอเมริกันโหยหาทูรแมน--ผู้แปล

ทรูแมน และจอร์จ ซี. มาร์แชล สามารถสร้างสถาบันและนโยบายระดับโลกที่มองไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จ เพื่อเผชิญหน้ากับความท้าทายนานาประการที่อเมริกาต้องประสบในศตวรรษที่สิบเก้าและต้นศตวรรษที่สิบแปด บรูคส์ถามว่า “ทำไมเราจึงไม่อาจทำความร่วมมือระหว่างประเทศแบบเดียวกันนั้นเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจของเราขณะนี้ ทั้งการเผชิญการก่อการร้าย การชะลอภาวะโลกร้อน การจำกัดการแพร่ขยายอาวุธนิวเคลียร์ และเป็นเจ้าภาพปัญหากดดันต่างๆ ในปัจจุบัน?”

ยุคของเราเป็นยุคที่ซับซ้อนและเคร่งเครียด เราเผชิญกับวิกฤตการเงินที่หนักหน่วงที่สุดนับแต่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ในทศวรรษ 1930 และปัญหานโยบายต่างประเทศที่หากทิ้งไว้ไม่แก้ไขอาจนำไปสู่จุดเริ่มต้นของสงครามนิวเคลียร์ การกำเนิดของอำนาจใหม่ในโลกปัจจุบัน เช่นประเทศจีนและอินเดีย กำลังเปลี่ยนแปลงวิถีดั้งเดิมของตะวันตกในการขึ้นนำการเมืองและธุรกิจของโลก อำนาจเก่าเช่นรัสเซียและประเทศสมาชิกที่กลายเป็นสหพันธรัฐยุโรปใหม่ กำลังมองหาหนทางจะแผ่ขยายอิทธิพลของตนออกไปในชุมชนนานาชาติ การตอบสนองต่อพัฒนาการต่างๆ เหล่านี้จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วิกฤตการเงินและความล้มเหลวของนโยบายต่างประเทศของอเมริกาในปัจจุบัน อาจสืบไปได้โดยตรงถึงความล้มเหลวของความเป็นผู้นำ แต่เราจะหันไปหาผู้นำในทางใด และเราต้องการอะไรจากผู้นำของเรา? ประวัติศาสตร์เป็นที่หนึ่งที่จะมองดูได้ อดีตนั้นเต็มไปด้วยผู้นำที่มีขีดความสามารถเหนือธรรมดา ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และนำพาสังคมที่เคยประสบกับปัญหาคล้ายคลึงกับที่เราากำลังพบอยู่ ความสำเร็จและความล้มเหลวของพวกเขาในฐานะผู้นำสามารถช่วยให้เราพัฒนามุมมองอันมีคุณค่าดังที่เราปลูกปล้ำกับปัญหาของเรา และพยายามเตรียมการสำหรับอนาคต ในทำนองเดียวกันกับบรรดาผู้ปกครองอาณาจักรต่างๆ

ในโลกยุคโบราณ ผู้นำทางการเมืองและผู้นำองค์กรมากมายในปัจจุบัน ล้วนแต่โดดเด่น เวลาและสถานการณ์อาจจะเปลี่ยนแปลงไป แต่หลักการพื้นฐานของความเป็นผู้นำนั้นไม่ได้เปลี่ยนแปลงเลย

ผู้นำของโลกธุรกิจในปัจจุบันไล่ล่าเป้าหมายอย่างเดียวกันกับที่กระตุ้นผู้นำในยุคโบราณ คือความมั่งคั่ง ความสำเร็จ ความเป็นที่ยอมรับ และชื่อเสียงบารมี พวกเขาถูกผลักดันด้วยสิ่งเดียวกัน คืออำนาจ ความทะเยอทะยาน และความรุ่งโรจน์ และคนเหล่านี้ก็ใช้กลวิธีเดียวกันในการบรรลุซึ่งจุดหมาย พวกเขายังประสบกับความล้มเหลวและความพ่ายแพ้อย่างเดียวกันด้วย ถ้าอย่างนั้น เหตุใดเราจึงไม่ค่อยศึกษาประวัติศาสตร์เพื่อช่วยให้เข้าใจปัจจุบัน และนำทางเราไปในอนาคตเล่า? เราทำความผิดอย่างเดียวกันกับคนยุคโบราณ เราคิดเอาเองว่าเราจะดำรงอยู่ ณ จุดสูงสุดตลอดไป เพราะความมั่งคั่ง เทคโนโลยีและความรู้ของเรา ทำให้เราไม่เหมือนใคร ส่วนประสบการณ์ของผู้ที่มาก่อนเราดูเหมือนจะเป็นสิ่งเล็กน้อยที่ไม่เกี่ยวข้องเลย

ดูเหมือนเราจะลืมไปว่า ยุคของอเมริกาในฐานะมหาอำนาจนับแต่เมื่อสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่สองนั้นช่างสั้นนัก น่าสงสัยว่าเราจะดำรงอยู่ที่จุดสูงสุดนี้ไปได้อีกนานเท่าใด สิ่งที่น่าขนลุกคือ ขณะที่เรากำลังก้าวหน้าไปในศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ด ส่วนประกอบของอำนาจจะเปลี่ยนแปลงไปรอบๆ เราและที่ของเรานในโลกจะถูกปรับเปลี่ยนใหม่ ไม่ว่าจะได้รับความเห็นพ้องจากเราหรือไม่ เราจำต้องเตรียมเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ใครจะรู้ว่าวิกฤตการณ์การเงินที่เริ่มต้นในฤดูร้อนปี 2007 จะขยายผลไปในทางการเมืองและทางสังคมในระยะยาวอย่างไร และเราจะทำเช่นนั้นได้ก็ด้วยการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น

ความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้นำในยุคโบราณกับผู้นำยุคใหม่นั้นเป็นเรื่องที่มีเสน่ห์ ความเกี่ยวพันของพวกเขาเป็นสิ่งที่น่าให้จอห์น

พรีวาสกับผมมาเขียนหนังสือนี้ร่วมกัน เมื่อจอห์นกับผมรู้จักกันตั้ง
ขึ้น ผมก็ค้นพบว่าชายผู้เขียนเรื่องฮันนิบาลข้ามเทือกเขาแอลป์นั้นไม่ใช่
พวกศาสตราจารย์นั่งโต๊ะที่ใช้วิธีดั้งเดิมสอนนักศึกษาเกี่ยวกับสถานที่
ที่ตัวเองก็ไม่เคยเห็น เขาใช้เวลาหลายปีปีนเทือกเขาแอลป์ในฝรั่งเศส
ได้ เพื่อค้นหาช่องเขาที่นักประวัติศาสตร์กรีกและโรมันโบราณบรรยาย
ไว้ว่าเป็นเส้นทางที่ฮันนิบาลใช้

หลังจากเขียนเรื่องเกี่ยวกับฮันนิบาล จอห์นหันเหความสนใจ
ไปยังเรื่องของซีโนโฟนและอเล็กซานเดอร์มหาราช ผู้ประสบความสำเร็จ
สำเร็วจนน่าหลงใหลและคล้ายคลึงกันกับยุคสมัยของเรา ในงาน
วิจัยของจอห์น เขาเดินตามรอยเท้าของคนเหล่านั้น ผ่านเทือกเขาทาง
ตะวันออกของตุรกี เข้าไปยังอิหร่าน ไปสู่ที่ราบของอัฟกานิสถานและ
อุซเบกิสถาน ผ่านช่องเขาโคเคซัส เข้าสู่ดินแดนอันวุ่นวายของชนเผ่า
ทางตะวันตกเฉียงเหนือของปากีสถาน โดยไม่มีอะไรป้องกันตัวเลย
นอกจากพาสปอร์ตกรีกกับความสามารถในการเคลื่อนที่อย่างรวดเร็ว
โดยไม่มีใครสังเกตเห็น จอห์นไปยังดินแดนอันตรายมากมายและ
เสี่ยงชีวิตอย่างยิ่งเพื่อจะทำความเข้าใจว่า พวกผู้นำจากโลกยุคโบราณ
ประสบความสำเร็จในสิ่งที่พวกเขาทำได้อย่างไร และทำไม

ในการค้นหาตัวอย่างของเรา เราเลือกผู้นำหกคนขึ้นมาจากโลก
เมดิเตอร์เรเนียนโบราณ คือ ไชรัสมหาราช ซีโนโฟนแห่งเอเธนส์ อเล็ก-
ซานเดอร์มหาราช ฮันนิบาลชาวคาร์เธจ จูเลียส ซีซาร์ และออกุสตุส
แต่ละคนล้วนมีความโดดเด่นในการทำสิ่งต่างๆ ตามแบบฉบับของตัวเอง
และนำเอาผู้มีความสามารถมากมายมาใช้ในอาณาจักรแห่งการ
เป็นผู้นำ แต่ละคนต่างมีความผิดพลาดและข้อบกพร่อง ทุกคนเป็น
นักรบที่สามารถแสดงความเอื้อเฟื้อและความเมตตาต่อผู้พ่ายแพ้ แต่
ขณะเดียวกันพวกเขาก็กระทำสิ่งโหดร้ายอย่างอธิบายไม่ได้ ถ้าพวก

เขาจะมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน สิ่งนั้นก็คือความสามารถอันน่าทึ่ง
หวั่นในการทำให้สิ่งต่างๆ บรรลุผล ชีวิตของพวกเขา (ซึ่งบางทีถูกแต่ง
แต่เพิ่มเติมสิ้นไปโดยฮอลลีวู้ด) แสดงให้เห็นตัวอย่างบางประการทั้งที่
ดีที่สุดและแย่ที่สุดของความเป็นผู้นำ

มีความคล้ายคลึงกันอย่างน่าสนใจระหว่างบริษัทข้ามชาติใน
ปัจจุบันหลายแห่ง กับอาณาจักรที่ชนโบราณปกครองหรือบางทีก็สร้าง
ขึ้น ราวกับเป็นตัวสำเนาอาณาจักรเหล่านั้นในโลกธุรกิจยุคใหม่ อาณา
จักรโบราณดำรงอยู่ก็เพื่อสร้างความมั่งคั่ง พวกเขาค้นเอาความมั่งคั่ง
และใช้ประโยชน์จากแรงงานของ “ผู้ใต้ปกครอง” โดยผ่านการผสม
ผสานระหว่างการค้ากับการรบ สิ่งที่ไม่เหมือนกับธุรกิจปัจจุบันคือ
พวกเขาไม่จำเป็นต้องกังวลอะไรมากนักในการเอาอกเอาใจลูกค้า

ในระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีของโลกปัจจุบัน ธุรกิจจะ
ประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อพวกเขาสามารถบรรลุถึงความอยากและ
ความต้องการของลูกค้า ในโลกโบราณมีความแตกต่างเพียงเล็กน้อย
เมื่อพูดถึง “การบริการลูกค้า” หัวใจของการบริหารยุคนั้นมีอะไรมาก
กว่าเพียง “ทำตามที่เราต้องการ - หรือตาย!” ทั้งนี้ก็เพราะมีบางกรณี
ที่สำคัญอย่างเช่นการจัดการด้านความปลอดภัยและโครงสร้างพื้นฐาน
ซึ่งผู้นำยุคโบราณยังจำเป็นต้องทำให้พลเมืองใต้การปกครองมีความ
พึงพอใจ เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจหลายแห่งในปัจจุบัน จักรวรรดิ
แห่งเปอร์เซีย กรีก โรมัน และโรม ได้แผ่อาณาเขตไปทั่วทวีปและส่ง
ผลกระทบต่อประชาชนจำนวนนับล้านไม่ว่าในทางที่ดีขึ้นหรือเลวลง
ก็ตาม แต่ละอาณาจักรต่างมีช่วงเวลาที่ย้ายดินแดนแบบไม่มีข้อจำกัด
และรุ่งเรืองอย่างไร้คู่เปรียบ ตามมาด้วยความเสื่อมถอยและพินาศลง
อย่างสิ้นเชิงในน้ำมือของคู่แข่งที่ก้าวร้าวและมีประสิทธิภาพมากกว่า
ผู้เหมาะสมที่สุดจึงจะมีชีวิตรอด ไม่แตกต่างอะไรกับสภาพแวดล้อม

ของธุรกิจในปัจจุบันเลย เพียงแต่ไม่มีระบบความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐบาลเพื่อช่วยคนที่ล้มเท่านั้น

ไซรัสมหาราช (576-530 ปีก่อนคริสตกาล) เป็นผู้รวมจักรวรรดิเปอร์เซีย เข้าด้วยกัน สิ่งที่ทำให้เขาแตกต่างจากผู้นำอื่นๆ ในยุคสมัยเดียวกันคือ การมีวิสัยทัศน์อันยอดเยี่ยมและความตั้งใจในการสร้างจักรวรรดิขึ้นบนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจำนวนมากมาย สำหรับไซรัสแล้ว ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าการพิชิต เพราะหมายรวมถึงวิสัยทัศน์ด้วย แม้ในช่วงปีต้นๆ ขณะที่เขายังเป็นหัวหน้าชนเผ่าเร่ร่อน เขาก็สามารถมองเห็นสิ่งที่อยู่พ้นทะเลทรายอันระอุของอิหร่าน และตระหนักถึงศักยภาพของจักรวรรดิที่ตั้งอยู่ ณ ชุมทางของเส้นทางการค้าอันมีกำไรงามซึ่งเชื่อมระหว่างประเทศจีนกับประเทศตะวันตก เขาจึงก้าวออกไปและสร้างมันขึ้น

เรย์ ครอก อัจฉริยะผู้อยู่เบื้องหลังอุตสาหกรรมฟาสต์ฟู้ดส์ ก็มีวิสัยทัศน์ที่คล้ายคลึงกันนี้ ในช่วงทศวรรษ 1950 เขาขายเครื่องผสมมิลค์เชคให้แก่ร้านอาหารต่างๆ ลูกค้าของเขานั้นรวมถึงพี่น้องแมค-โดนัลด์ผู้เป็นเจ้าของร้านแฮมเบอร์เกอร์แบบรถเข็นในแถบแคลิฟอร์เนียใต้ ครอกมองเห็นว่าสังคมกำลังเปลี่ยนผ่าน อันเนื่องจากรถยนต์เริ่มมีราคาที่พอจะซื้อหาได้ และเชื้อเพลิงก็ราคาถูกลง ชาวอเมริกันกำลังตกหลุมรักรถยนต์ของพวกเขา และครอกก็สงสัยว่าพวกนั้นอาจจะมองหาสถานที่ที่จะรวมความรักนั้นเข้ากับอาหารบ้างก็ได้ นี่เป็นต้นกำเนิดการขายแบบไดร์ฟอิน

กลางสังหรณ์หรือข้อมูลลงในเป็นรากฐานของวิสัยทัศน์ของครอก ย้อนไปในสมัยนั้น แนวคิดที่ว่าคุณอาจสร้างอาณาจักรร้านอาหารบนแท่นทรายเคลื่อนที่ของรถนิยมนผู้บริโภคเป็นเรื่องประหลาดพิลึกก็ถือ

ร้านอาหารก็เป็นเหมือนชนเผ่าเร่ร่อน วันหนึ่งกินที่นี้ อีกวันก็เปลี่ยนไปที่อื่น แม้จนทุกวันนี้ กว่าหกสิบปีผ่านไปแล้ว เกือบสองในสามของร้านอาหารอิสระจะแจ้งภายในสองปีแรก แต่ครอบครัวเชื่อว่าการสร้างมาตรฐานสามารถเปลี่ยนแปลงธุรกิจที่เห็นชัดว่าสุ่มเสี่ยงมาก มีมาร์จินกำไรที่แสนแคบ และอัตราการล้มเหลวสูง ไปเป็นจักรวรรดิที่ทำกำไรสูง ยืดหยุ่น และเติบโตอย่างรวดเร็วได้ เขาคิดถูก และส่วนที่เหลือก็ดำเนินไปอย่างที่ปรากฏในประวัติศาสตร์ ครอบครัวไม่เพียงสร้างอุตสาหกรรมพลาสติกฟู้ดส์ขึ้น แต่วิสัยทัศน์ของเขาได้เปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมโรงแรมที่พักด้วย

ซีโนฟอน (435-354 ปีก่อนคริสตกาล) บัณฑิตหนุ่มจากเอเธนส์ คือตัวอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำโดยไม่ได้ตั้งใจ ผู้ก้าวเข้ามาในช่วงเวลาวิกฤตเพื่อเติมเต็มสุญญากาศการปกครอง เขาพบว่าตัวเองต้องบังคับบัญชากองทัพทหารรับจ้างกรีก (ส่วนมากเป็นชาวสปาร์ตา) ที่ติดกับอยู่ในกึ่งกลางจักรวรรดิเปอร์เซียในบริเวณที่ปัจจุบันนี้คือประเทศอิรัก ภารกิจของซีโนฟอนคือการจัดกองทัพเหล่านี้ กระตุ้นพวกเขา และพาทั้งหมดกลับบ้านโดยยังมีลมหายใจ

สิ่งที่ทำให้ภารกิจของซีโนฟอนซับซ้อนและท้าทายความเป็นผู้นำ มิใช่เพียงว่ามีชาวเปอร์เซียล้อมพวกเขาอยู่ แต่พวกกรีกที่ติดตามเขาก็เรียกร้องสิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็นและออกเสียงโหวตว่าควรจะทำอะไร การประจันหน้ากับกองทัพที่มีจำนวนมากกว่าอย่างมหาศาลประมาณร้อยต่อหนึ่ง การอยู่ในภูมิประเทศที่เดินทางข้ามผ่านได้ยากที่สุดในโลก และการเรียกร้องสิทธิเสียงในการตั้งคำถามต่อทุกการตัดสินใจของเขา เหล่านี้ล้วนทำให้ซีโนฟอนตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่อาจชนะได้เลยในฐานะผู้นำ แต่เขาก็ทำได้สำเร็จ เขาพาทัพกรีกออก

จากเปอร์เซียได้เนื่องจากสามารถสร้างจุดประสงค์ร่วมกันในบรรดาผู้ที่แตกแยก และห้ามตีเอากันที่¹ทำให้เหล่าผู้ติดตามมีกำลังจะทานทนทุกสิ่ง²ที่อาจเกิดขึ้นตลอดเส้นทางกลับบ้านของตน

ทักษะความเป็นผู้นำของซีโนโฟนในยุคสมัยของเราอาจมองเห็นได้ชัดขึ้นเมื่อเราเปรียบเทียบชาวเอเธนส์ผู้กล้าหาญและทรหดคนนี้กับผู้บริหารที่มีนิสัยคล้ายคลึงกัน เช่น ฟินบาร์ โอนีลล์ อดีตประธานบริหารของฮุนไดและมิตซูบิชิ ทั้งซีโนโฟนและโอนีลล์ได้แสดงให้เห็นแนวทางความสำเร็จแบบเดียวกันเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ความเป็นผู้นำในองค์กรของตน ความแตกแยกจากทุกระดับชั้น และภัยคุกคามจากศัตรูรอบตัว ผู้นำทั้งสองคนได้เติมช่องว่างของอำนาจสร้างความเห็นพ้องต้องกัน และมอบแรงบันดาลใจแก่ผู้ติดตามด้วยวิสัยทัศน์ของตน ทั้งสองประสบความสำเร็จเพราะปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสถานการณ์แวดล้อม และรวบรวมความผสมผสานจากฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกันได้ สำหรับซีโนโฟนและโอนีลล์ ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุภารกิจ มิใช่เพียงความทะเยอทะยานส่วนตัว ชื่อเสียง หรือเงินทอง

อเล็กซานเดอร์มหาราช (356-323 ปีก่อนคริสตกาล) คงไม่ต้องอธิบายอะไรมากมาย ใครๆ ย่อมรู้จักชื่อนี้เป็นอย่างดี เขามักได้รับยกย่องเป็นมาตรฐานในการพิจารณาความเป็นผู้นำในแง่ของกลยุทธ์และยุทธวิธีอย่างไรก็ดี อเล็กซานเดอร์ได้ทำให้วลี “ทำตามฉัน ไม่งั้นก็ไปทางอื่น” (my way or the highway) กลายเป็นยี่ห้อของความเป็นผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบของซีโนโฟนอย่างมาก ด้วยแนวทางการบริหารเช่นนี้ ถ้าคุณไม่เป็นพันธมิตรก็ต้องเป็นศัตรู ไม่มีทางอยู่เป็นกลางได้ อเล็กซานเดอร์เผชิญหน้ากับคู่แข่งในการโจมตีโดยตรง และไม่จับตัว

นักโทษ ทั้งสหายและเพื่อนร่วมงานจะต้องเห็นด้วยกับมุมมองของเขา ในการที่สิ่งต่างๆ จำต้องดำเนินไป หรือมิฉะนั้นไม่นานพวกเขาอาจพบตัวเองต้องถูกเอาไปตรึงกางเขนเสียเอง

อเล็กซานเดอร์ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นในสนามรบ และสามารถพิชิตดินแดนไพศาลในโลกยุคโบราณ แต่สุดท้ายปรากฏว่าเขาขาดความสามารถในการปกครองและสร้างความแข็งแกร่งให้แก่สิ่งที่ควบคุมอยู่เพื่อตั้งเอาศักยภาพสูงสุดของมันออกมา สำหรับอเล็กซานเดอร์ ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของชัยชนะ และในท้ายที่สุดตัวเขาเองก็ถูกทำลายเนื่องจากปราศจากความสามารถในการกำหนดขีดจำกัดและจัดการกับความสำเร็จของตน อเล็กซานเดอร์หลงละเมอเห่อเหิมในตัวเอง เขาจึงเป็นตัวอย่างคลาสสิกสำหรับคำเตือนของอริสโตเติลที่ว่า สิ่งสำคัญสำหรับผู้นำคือการเอาชนะตนเองยิ่งกว่าการเอาชนะผู้อื่น

ตัวอย่างร่วมสมัยที่มีวิธีการและผลสืบเนื่องทั้งหลายคล้ายคลึงกับอเล็กซานเดอร์มีอยู่มากมาย ไม่เพียงในโลกธุรกิจเท่านั้น แต่มีในแวดวงการเมือง กีฬา และบันเทิงด้วย ตัวอย่างผู้นำทางธุรกิจที่ผงาดขึ้นมาคุมอำนาจในองค์กรเพียงเพื่อจะถูกโค่นลงด้วยออตตาของตัวเขานี้ รวมไปถึงเดนนิส โคซโลวสกี อดีตซีอีโอของไทโค และคาร์ลี פיโอรินา อดีตประธานของฮิวเล็ทต์-แพคการ์ด (เอชพี) ในฐานะผู้นำของอาณาจักรธุรกิจ ทั้งสองล้มเหลวเพราะมัวเอาใจใส่กับการประจบประแจง แทนที่จะสนใจในเรื่องสำคัญ

ฮันนิบาล (247-183 ปีก่อนคริสตกาล) เป็นผู้นำที่ติดกับอยู่ท่ามกลาง เหตุขัดแย้งของข้าอำนาจโบราณ 2 ขั้วเพื่อช่วงชิงการควบคุมเมดิเตอร์เรเนียนตะวันตก คาร์เธจกับโรมกำลังแข่งขันชิงอำนาจกันในตอนที่

ฮันนิบาลตัดสินใจลงมือและพลิกเปลี่ยนโฉมหน้าของโลกโบราณ เขาทำสำเร็จในสิ่งที่ใครๆ ในยุคนั้นคิดว่าเป็นไปไม่ได้ คือการเดินทางข้ามเทือกเขาแอลป์พร้อมกองทัพในฤดูหนาวและเข้าโจมตีโรมันจากหลังบ้าน ฮันนิบาลประสบความสำเร็จเพราะสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ทำลายแผนของฝ่ายศัตรูที่ทั้งใหญ่กว่าและมีอำนาจมากกว่า ฮันนิบาลเป็นนายทั้งในและนอกสนามรบเช่นเดียวกับบอเล็คซานเดอร์มหาราช แต่ที่ไม่เหมือนกับบอเล็คซานเดอร์คือ เขาไม่จำเป็นต้องพิสูจน์เรื่องส่วนตัวใดๆ เขาไม่ยึดถือความคิดตัวเองเป็นใหญ่ สำหรับเขาแล้ว การสู้รบคือหนทางสู่การสิ้นสุด และความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการคิดให้ฉลาดกว่าคู่ต่อสู้และเคลื่อนไหวอย่างเป็นระบบให้เข้าใกล้เป้าหมายความสำเร็จของคุณ มันไม่ใช่เรื่องเกียรติยศของชัยชนะหรือการสะสมบารมีส่วนตัว

แซม วอลตัน ผู้ก่อตั้งวอลมาร์ท คือฮันนิบาลในสงครามค้าปลีกแห่งศตวรรษที่ยี่สิบ ช่วงต้นทศวรรษ 1960 เคมาร์ท หรืออดีตเอส.เอส.เคอร์ส เป็นเจ้าแห่งการค้าปลีกเทียบได้กับโรม ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่าวอลมาร์ทถึงห้าสิบเท่า แต่วอลตันจัดการปรับสนามแข่งขันเสียใหม่โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในแบบที่ไม่มีใครในวงการค้าปลีกเคยแม้แต่จะคิดลองใช้ เขาสามารถจัดการกับคลังสินค้าและเพิ่มผลิตภาพขึ้นขณะที่ต้นทุนจากผู้ผลิตส่ง (supplier) ก็ถูกลง เขาทำเงินจากการเข้าไปในตลาดที่คู่แข่งตัดทิ้งเพราะอยู่ในชนบทห่างไกลหรือเล็กเกินกว่าจะไปทุ่มเทให้ เคมาร์ทไม่สามารถเอาชนะโลกการค้าปลีกใหม่ของวอลตันได้ และในเวลาต่อมาก็ถูกบีบให้ล้มละลาย ลดขนาดลงเป็นเพียงเงาของความน่าเกรงขามครั้งหนึ่งในอดีต ปัจจุบันวอลมาร์ทเป็นโรมในโลกของการค้าปลีก มีการจ้างงานมากกว่า 1 ล้านตำแหน่งในสหรัฐอเมริกา และกว่า 2 ล้านตำแหน่งทั่วโลก

จูเลียส ซีซาร์ (101-44 ปีก่อนคริสตกาล) กับโรมเป็นเหมือนตัวแทนกันและกัน ซีซาร์ขึ้นมาอำนาจในระหว่างยุคแห่งความปั่นป่วนทางการเมือง สงครามกลางเมือง และโอกาสอันมากมาย เขาเป็นนักการเมืองชั้นยอด สามารถควบคุมสถานการณ์ไม่พึงปรารถนาโดยมากลงได้ เปลี่ยนปัญหาให้กลายเป็นประโยชน์ และผลักดันซีตจាក់ต่ออย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของตน ในฐานะผู้นำทางการเมือง เขาเอาชนะแวนแดว์นได้มากกว่าอเล็กซานเดอร์มหาราช และผ่านสมรภูมิมามากกว่าอีกด้วย

ว่าเขาไม่เหมือนอเล็กซานเดอร์ ซีซาร์ถอยกลับมาจากการรบเพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่สิ่งที่ตนยึดครอง และเข้าทำการเปลี่ยนแปลงรากฐานของรัฐบาลและสังคมโรมัน แม้ว่าซีซาร์จะใช้แนวทางผู้นำแบบ “ทำตามฉัน ไม่งั้นก็ไปทางอื่น” เช่นเดียวกับอเล็กซานเดอร์ แต่เขามีใจเมตตาต่อบัณฑิตมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาวโรมันผู้เต็มใจยอมรับความผิดพลาดในวิถีของตนและยอมเข้ามาอยู่ในอารักขา แต่ที่เหมือนกับอเล็กซานเดอร์คือ ซีซาร์เริ่มเชื่อไปว่าความสำเร็จเหล่านั้นเป็นผลมาจากเชื้อสายเทพเจ้าของตน เขาได้เป็นผู้เผด็จการที่ทะเยอทะยานอยากเป็นกษัตริย์ปกครองโรมันและปกครองโลก อุตตตูปิดบังดวงตาให้มีดมืดไม่อาจมองเห็นแผนการที่ก่อตัวขึ้นเบื้องหลังเขา และนำจุดจบมาสู่ตัวเขา ไม่เพียงต่อกรงาน แต่เป็นจุดจบของชีวิตด้วย

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน ผู้นำถูกผู้ถือหุ้นร่ำรวยด้วยวิธีที่นากลัวน้อยกว่าการใช้มีดจี้ แต่มีตัวอย่างของซีไอโอมากมายซึ่งประสบความสำเร็จในกิจการอันยิ่งใหญ่เพียงเพื่อจะถูกโค่นลงมา ด้วยเหตุจากความยโสของตัวเอง ทำนองเดียวกับจูเลียส ซีซาร์และอเล็กซานเดอร์ มอริซ “แองค์” กรีนเบิร์ก แห่งเอไอจี และแซนดี วิลล์ แห่งซีดีคอร์ปเป็นชื่อ

ที่นึกขึ้นมาได้ทันทีว่าเป็นผู้นำที่ทรงพลังและมีชื่อเสียง แต่จบลงด้วยการถูกอัสตาทาของตัวเองทำลาย

เรารวมเอาผู้นำโรมัน ออกุสตุส (63 ปีก่อนคริสตกาล-ค.ศ. 14) ซึ่งยัง ถูกเถียงกันอยู่ว่าเป็นตัวอย่างผู้นำยุคโบราณที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อพิจารณาจากมุมมองของความเป็นผู้นำ เขาปกครองอาณาจักรที่ใหญ่ที่สุดและร่ำรวยที่สุดในประวัติศาสตร์เป็นเวลายาวนานกว่า 40 ปี ทั้งๆ ที่ประสบความสำเร็จและทรงอำนาจมาก กลับถ่อมตัวโดยการกล่าวถึงตนเองว่ามีได้เป็นอะไรมากไปกว่า *พริมุส อินเทร์ พาเรส* หรือ “ผู้เป็นเอกในบรรดาผู้เสมอภาค” ของโรมเท่านั้น

เป็นเวลาหลายปีที่ออกุสตุสรักษามุมมองอันมีเหตุมีผลอยู่เสมอ แม้เขาจะเป็นผู้ปกครองพลเมืองนับล้านที่ไม่มีใครโต้แย้งและเป็นคนที่ร่ำรวยที่สุดแห่งยุคโบราณ แต่เขาก็รับฟังคนอื่นๆ และเข้าใจคุณค่าของการระมัดระวังเอาใจใส่ในทุกๆ สิ่งตั้งแต่การสร้างถนนไปจนถึงการนำทัพสู่สงคราม ประโยคที่เขาชอบมากที่สุดคือ *เฟลสตีนา เลนเต* หรือ “จงรีบเร่งอย่างช้าๆ” และแนวทางเช่นนี้เมื่อรวมเข้ากับความอ่อนน้อมถ่อมตนซึ่งหาได้ยากในบรรดาผู้นำที่ทรงอำนาจ เขาได้นำโรมไปสู่สถานภาพแห่งความยิ่งใหญ่ที่สุด ร่ำรวยที่สุด และทรงอำนาจเกรียงไกรที่สุดในโลกยุคโบราณ

ขณะที่จูเลียส ซีซาร์ นำพาโรมไปบนเส้นทางสู่จักรวรรดิ ออกุสตุส กลับประคับประคองให้เดินไปตามทิศทางและย่างก้าวที่ถูกต้อง เขาทำให้จักรวรรดิได้รับประโยชน์จากการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านการเมืองและการเงินอย่างแน่นหนา ซึ่งทำให้จักรวรรดิมั่นคงร่ำรวยไปอีกเป็นเวลาหลายปี ออกุสตุสเข้าใจดีเรื่องของขีดจำกัด ทั้งขีดจำกัดส่วนบุคคลและขีดจำกัดขององค์กร รอบตัวเขามีแต่คนเก่งที่ช่วยรักษาโรมไปบน

เส้นทางการพัฒนาที่ราบรื่น ขณะที่กำหนดขอบเขตว่าจักรวรรดิจะขยายตัวไปสักขนาดไหน ทุกวันนี้จะหาผู้นำที่ไม่วัดความสำเร็จส่วนตัวด้วยความสามารถในการขยายองค์กรให้ใหญ่ขึ้นเพียงพอต่อการให้มันใหญ่ขึ้นนั้นยากเหลือเกิน ออกุสตุสเป็นตัวอย่างที่ดีซึ่งแสดงถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงและประสบความสำเร็จจากความสามารถสร้างสมดุลระหว่างอำนาจ ความทะเยอทะยาน และเกียรติยศได้

ถ้าพูดถึงเรื่องการบริหารที่ประสบความสำเร็จและการสร้างโครงสร้างพื้นฐานอันมั่นคงสำหรับบริษัท อัลเฟรด สโลน เป็นตัวอย่างของฝ่ายธุรกิจที่เทียบเคียงได้กับออกุสตุส ในช่วงต้นทศวรรษ 1920 เจเนอรัล มอเตอร์ส (จีเอ็ม) เป็นบริษัทยานยนต์ที่ย่ำแย่จนหมิ่นเหม่ล้มละลาย สโลนพลิกฟื้นบริษัทโดยการผสมผสานแนวทางการบริหารแบบใหม่ การตลาดที่ล้ำเลิศ และสร้างยอดขายถล่มทลาย เขาสร้างจีเอ็มให้เข้ามาอยู่ในจักรวรรดิยานยนต์ของโลก ซึ่งปัจจุบันนี้หลังจากผ่านมาเกือบ 100 ปี ก็กำลังประสบปัญหาทางการเงินหนักหน่วงอีกครั้ง เนื่องจากการแข่งขันกันทั่วโลกและวิธีการผลิตรถยนต์ในสหรัฐอเมริกาซึ่งทั้งยุ่งงำและเชื่องช้าเหมือนอย่างที่เคยเป็นในช่วงต้นทศวรรษ 1920 จีเอ็มกำลังอยู่บนขอบเหวการล้มละลาย ถูกโอบอุ้มไว้ด้วยเงินช่วยเหลือจากวอชิงตันเท่านั้น จีเอ็มจะสามารถค้นหาอัลเฟรด สโลนอีกคนให้ออกมานำพาองค์กรผ่านวิกฤตในยุคนี้ได้หรือไม่?

แน่ละ ความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้นำยุคโบราณกับผู้บริหารยุคใหม่ ไม่อาจเปรียบเทียบได้อย่างสมบูรณ์ แต่ก็ยังมีคุณค่าที่น่าสังเกตจากการเปรียบเทียบอยู่ ผู้นำยุคโบราณต้องปกครองภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างออกไป และขาดข้อได้เปรียบหลายประการอย่างที่ดีซีโอยูเคใหม่ได้รับ แต่พวกเขาก็ปกครองจักรวรรดิโดยใช้ลักษณะความเป็นผู้นำที่คล้าย

คลึงกัน และแม้ว่าโลกของเราจะแตกต่างจากโลกยุคโบราณก็ตาม ชีวิต และความละเอียดอ่อนของปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ โดยเฉพาะระหว่าง ผู้ออกคำสั่งกับผู้ต้องเชื่อฟัง ก็มีได้เปลี่ยนไปมากนัก

ผลจากการศึกษาประสบการณ์ของผู้นำอย่างเช่นไซรัส ซีโนฟอน อเล็กซานเดอร์ ฮันนิบาล จูเลียส ซีซาร์ และออกุสตุส กับบทเรียนที่สามารถดึงออกมาจากพวกเขา เราอาจสามารถรับมุมมองที่ดีขึ้นเล็กน้อยว่า วันนี้เรากำลังจะไปที่ไหน เราจะไปถึงที่นั่นอย่างไร และเมื่อไปถึงแล้วเราจะมีสภาพอย่างไร การศึกษาผู้นำยุคโบราณไม่ใช่คู่มือขั้นตอนการทำงานที่รับประกันความสำเร็จ แต่จะสอนบทเรียนชีวิตให้แก่เรา และสอนตัวอย่างที่สามารถทำให้เรามีประสิทธิภาพมากขึ้นในการนำพาองค์กรและบรรลุซึ่งความรับผิดชอบของเราได้

หัวใจผู้นำ แบ่งออกเป็นสี่ส่วนใหญ่ๆ แต่แต่ละส่วนครอบคลุมเรื่องราวของผู้นำที่มีชื่อเสียงทั้งของเปอร์เซีย กรีก โรมัน และโรมัน 1-2 คน แต่ละส่วนจะเริ่มด้วยบทสั้นๆ เล่าถึงภาพรวมทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และการเมืองในจักรวรรดิ เพื่อให้คุณได้สัมผัสยุคสมัยที่ผู้นำเหล่านั้นโลดแล่นอยู่ ตามมาด้วยรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นว่าด้วยชีวิตของพวกเขา และการเปรียบเทียบกับผู้นำองค์กรยุคใหม่ในบทถัดๆ ไป เราหวังว่าเราสามารถสร้างความเชื่อมโยงให้คุณได้ ระหว่างสิ่งที่ประกอบกันขึ้นเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่แห่งยุคโบราณ กับสิ่งที่เราจำเป็นต้องมีในปัจจุบัน เมื่อเราเคลื่อนเข้าสู่ยุคสมัยที่ซับซ้อนและน่าหวาดหวั่นที่สุดในประวัติศาสตร์ นั่นคือศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ด



จักรวรรดิเปอร์เซีย

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม
การปกครองตนเอง และศิลปะการทำเงิน

เปอร์เซียเป็นอารยธรรมที่อยู่ห่างไกลและลึกลับ มักเป็นที่สับสนกับจินตนาการยอดนิมของประเทอิหร่านในยุคปัจจุบันซึ่งปกครองด้วยศาสนาอิสลาม เราารู้เรื่องเกี่ยวกับเปอร์เซียน้อยเสียกว่าที่เราู้เรื่องของกรีกและโรมัน เพราะโบราณสถานที่สำคัญอยู่กระจัดกระจายกันตลอดทั่วดินแดนอิรัก อิหร่าน อัฟกานิสถาน อุซเบกิสถาน และปากีสถาน ซึ่งความวุ่นวายทางการเมืองและสงครามหลายยุคหลายสมัยตลอดหลายทศวรรษหลังมานี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการวิจัยให้กว้างขวาง รัฐบาลของประเทศต่างๆ เหล่านั้นไม่ค่อยสนใจเรื่องราวของยุคสมัยในประวัติศาสตร์ก่อนยุคของอิสลาม และไม่มีใครจะปกป้องรักษาโบราณสถานอันเปราะบางและอ่อนแอภายในอาณาเขตของตนเอาเสียเลย

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้การศึกษาเปอร์เซียเป็นไปอย่างยากลำบาก คือสิ่งที่เรารู้นั้นเป็นการรับรู้ผ่านนักเขียนชาวกรีก ส่วนมากมา

จากคนเพียงคนเดียว คือฮีโรโดตัส นักประวัติศาสตร์ในยุคห้าศตวรรษ ก่อนคริสตกาล ชาวกรีกผู้รักเสรีเรียกวาเปอร์เซียว่า “บาร์บารีอัน”⁴ ทั้งนี้เพราะภาษาของเปอร์เซียที่ชาวกรีกได้ยินฟังคล้ายเสียง “บาร์ บาร์” พวกเขามองเปอร์เซียเป็นดินแดนซึ่ง “ทุกคนได้รับการศึกษาเพื่อเป็น ทาส และไม่มีใครยื่นหยัดเพื่อตนเอง” ชาวกรีกมองกษัตริย์เปอร์เซีย กับพวกขุนนางว่าเป็นเหลือบที่น่ารังเกียจเดียดฉันท์ ไม่สนใจอะไรมาก ไปกว่า “กิน ดื่ม และเซ็กซ์” มุมมองเช่นนี้ได้กำหนดกรอบเปอร์เซียแก่ วัฒนธรรมตะวันตกดั้งเดิม แม้ว่าในช่วงหลังนักประวัติศาสตร์มีแนว โน้มที่จะตั้งข้อสงสัยกับงานเขียนของกรีกมากขึ้น

นักประวัติศาสตร์ยุคใหม่ให้ข้อสรุปว่า มีการแลกเปลี่ยนทาง วัฒนธรรม การปกครอง และเศรษฐกิจที่น่าสนใจระหว่างกรีซกับ เปอร์เซีย และความสัมพันธ์นั้นไม่น่าจะเป็นที่น่าชิงชังเหมือนเช่นที่ ชาวกรีกแสดงออกมา มีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงนั้นแน่ละ เพราะ มีปรากฏในบันทึกประวัติศาสตร์อยู่หลายเหตุการณ์ ตัวอย่างเช่นใน ช่วงศตวรรษที่ห้าก่อนคริสตกาล เปอร์เซียบุกตีและเผาเมืองเอเธนส์ และในศตวรรษที่สี่ก่อนคริสตกาล อเล็กซานเดอร์มหาราชไปตีและ เผาเมืองเพิร์ซโพลิส เมืองหลวงของเปอร์เซีย แต่จากประสบการณ์ ของเราเองกับญี่ปุ่นและเยอรมนียุคหลังสงครามบอกเราว่า ลำพังเพียง ข้อขัดแย้งไม่สามารถบ่งบอกมุมมองที่ถูกต้องแม่นยำเกี่ยวกับลักษณะ ของความสัมพันธ์ที่แท้จริงได้ และไม่อาจหยุดชะงักความร่วมมือด้าน ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกันไปได้เสียทั้งหมด

ชาวเปอร์เซียรุ่นแรกสุดเป็นชนเผ่าเร่ร่อนที่ไปจากเอเชียกลาง ท่องเที่ยวจากที่ราบร้างว่างเปล่าของเตอร์กิสถานและอุซเบกิสถานเรื่อย

⁴ บาร์บารีอัน (barbarian) หมายถึง คนเถื่อน-ผู้แปล

ไปจนเข้าสู่วิหารเมื่อประมาณ 1,000 ปีก่อนคริสตกาล เพื่อเสาะหา
ดินแดนที่เหมาะสมสำหรับการอยู่อาศัยมากกว่าเดิม พวกเขาตั้งรกราก
เริ่มแรกในทะเลทรายและตามเทือกเขา จากนั้นจึงค่อยเคลื่อนเข้าไป
ในดินแดนอันอุดมสมบูรณ์ระหว่างแม่น้ำไทกริสกับยูเฟรติส อันเป็น
บริเวณที่รู้จักกันในชื่อ เมโสโปเตเมีย พวกเขาก่อสร้างตัวขึ้นมาท่าม
กลางชนเผ่าดั้งเดิมซึ่งเป็นจักรวรรดิที่กำลังเสื่อมถอยลง ได้แก่ เมเดีย
บาบิโลน และอัสซีเรีย เข้าครอบครองศูนย์กลางอันหนาแน่นหลาย
แห่งของจักรวรรดิเหล่านั้น และในเวลาต่อมาก็รวบรวมพลเมืองทั้ง
หมดเข้าด้วยกันกลายเป็นผองชนซึ่งเป็นที่รู้จักต่อมาในประวัติศาสตร์
ในฐานะชาวเปอร์เซีย

แม้แต่ประเทศอียิปต์ที่ทรงอำนาจก็ยังคงตกอยู่ใต้การปกครอง
ของเปอร์เซียหลังพ่ายแพ้ต่อกองทัพของกษัตริย์ชาวอิหร่านที่ยกทัพมา
ถึงแม่น้ำไนล์และซูดาน เมื่อถึงช่วงกลางศตวรรษที่ 5 ก่อนคริสตกาล
จักรวรรดิเปอร์เซียก็รุ่งเรืองถึงขีดสุด และเขตแดนของ “ราชันแห่ง
ปวงราชา” แผ่ขยายกว้างไกลจากตุรกีตะวันตกจรดปากีสถาน และ
จากอียิปต์ไปจนถึงรัสเซีย ครอบคลุมพื้นที่เกือบ 2 ล้านตารางไมล์ มี
พลเมืองประมาณ 10 ล้านคน

ประวัติศาสตร์ของเปอร์เซียคือประวัติของเหล่ากษัตริย์ของเขา
เขา ทุกอย่างในจักรวรรดิมีศูนย์กลางมุ่งไปที่การส่งเสริมและสร้างความ
สุขแต่ผู้ปกครอง ซึ่งกลายเป็นศูนย์กลางแห่งจักรวาลสำหรับบรรดา
พลเมืองของพระองค์ ตามข้อมูลจากชาวกรีก ข้าแผ่นดินของพระราช
ลั่วนับเคลื่อนไป “ภายใต้เท้าแล้ว” และการลงโทษต่อผู้ที่ละเมิดหรือต่อ
ต้านทั้งต่อพระองค์เอง ต่อครอบครัว ต่อทรัพย์สิน หรือต่อผู้แทนของ
พระองค์จะเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทุกคนในเปอร์เซียอาจถูก
ลงโทษประหารชีวิตได้ทั้งนั้น การโบย การตัดมือเท้า และทำให้ตาบอด

ถือเป็นโทษชั้นรองลงมาที่ยังคงมีอยู่ในหลายๆ ดินแดนในตะวันออกกลางและเอเชียกลางจนถึงปัจจุบัน

การตีความประวัติศาสตร์เปอร์เซียในช่วงหลังมานี้มีแนวโน้มในการวาดภาพบรรดากษัตริย์ที่ดูกดขี่น้อยลงและมีใจเปิดกว้างต่อวัฒนธรรมที่พวกเขาปกครองมากขึ้นกว่าที่ชาวกรีกเคยทำให้เราเชื่อ แนวคิดในปัจจุบันค่อนข้างจะบ่งชี้ว่า แม้กษัตริย์จะเป็นศูนย์กลางของอาณาจักร แต่ตราบดีที่ยังมีการส่งบรรณาการและเมืองขึ้นทั้งหลายยังซื่อสัตย์อยู่ พระองค์ก็ค่อนข้างจะสนับสนุนให้พวกเขามีอิสระพอสมควร ถึงกระทั่งสามารถดำรงวัฒนธรรม ศาสนา และดำเนินกิจกรรมทางการเมืองของตนเองได้

ภายใต้บรรยากาศของความใจกว้าง มีศาสนาและกฎเกณฑ์ทางศีลธรรมที่สำคัญๆ ของโลกเกิดขึ้นมากมาย ยกตัวอย่างเช่น นับตั้งแต่ห้าร้อยปีก่อนยุคของคริสเตียน ศาสนาโซโรอัสเตอร์ได้ประกาศถึงการมีอยู่ของพระเจ้าหนึ่งเดียวและสัญญาแห่งรางวัลหรือการลงทัณฑ์หลังจากสิ้นชีวิต นักปราชญ์ชาวยิวที่ลี้ภัยอยู่ในบาบิโลนได้รับอนุญาตให้เขียนกฎหมายและความเชื่อในศาสนาユดา และพลเมืองยิวได้รับอิสระจากพันธนาการและได้รับอนุญาตให้กลับบ้านได้ในดินแดนใต้ปกครองของเปอร์เซียในเขตอินเดียโบราณ (ปัจจุบันคือปากีสถาน) พระพุทธเจ้า “ผู้รู้แจ้ง” ทรงเริ่มออกสั่งสอนพระศาสนาว่าด้วยภราดรภาพอันเป็นสากลและสันติสุข

ทั้งที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการปกครองตนเอง แต่เรื่องสำคัญของจักรวรรดิเปอร์เซียก็คือเรื่องของการหาเงิน ชาวเปอร์เซียพัฒนาเทคนิคใหม่ที่ล้ำยุคสมัยในการบริหารจัดการพื้นที่อันกว้างใหญ่และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ลำพังเพียงการกดขี่และการจับกุมทาสอันเป็นวิธีการของพวกเขาอัสซีเรียโบราณ พวกบาบิโลน และ

จักรวรรดิอียิปต์ ไม่สามารถทำให้เกิดองค์การทางการค้าที่ยิ่งใหญ่เหมือน
อย่างที่จักรวรรดิเปอร์เซียทำได้ ความกลัว การข่มขู่ และการแสวงหา
ประโยชน์ มีบทบาทสำคัญในการสร้างและดำรงคงอยู่ของจักรวรรดิ
ก็จริง แต่โดยทั่วไปแล้ว ดูเหมือนว่าชาวเปอร์เซียเข้าแทรกแซงชีวิต
ประจำวันของผู้ใต้ปกครองให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ตราบที่ยังมี
การส่งบรรณาการอยู่ ทุกๆ ฤดูใบไม้ผลิในงานเฉลิมฉลองวันขึ้นปีใหม่
ของชาวเปอร์เซีย หูตจากดินแดนต่างๆ ของจักรวรรดิจะเดินทางมา
ยังเปอร์ซิโพลิสเพื่อนำบรรณาการมาถวายแด่องค์กษัตริย์

ภายในจักรวรรดิอันแสนกว้างใหญ่นี้ กษัตริย์เปอร์เซียได้มอบ
โอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศราชของพระองค์ นโยบายการรวม
ตัวกันส่งผลให้มาตรฐานความเป็นอยู่ของผู้คนมากมายดีขึ้น ทั้งยัง
เพิ่มพูนรายได้ให้แก่บรรดาขุนนาง นักประวัติศาสตร์มองว่านโยบายนี้
เป็นความพยายามอย่างระมัดระวังของชาวเปอร์เซียในการพัฒนาโครง
สร้างสังคมของตน อย่างไรก็ตาม นโยบายอันเปิดกว้างนี้อาจจะเหมาะสม
กับขนาดของจักรวรรดิและลักษณะการเดินทางที่เป็นไปอย่างเชื่องช้า
การบริหารอย่างเข้มงวดกวัดขั้นจากศูนย์กลางคงไม่อาจกระทำได้

ราชตระกูลหนึ่งซึ่งรู้จักในชื่อ อคิเมนีเยห์ (Achaemenid)
ปกครองจักรวรรดิเปอร์เซียเป็นเวลามากกว่า 200 ปี ราชวงศ์นี้ดูจะ
ประสบความสำเร็จดีเพราะกษัตริย์แต่ละพระองค์ย่อมรับหน้าที่ในการ
สนับสนุนความเป็นอยู่อย่างดีของจักรวรรดิ ทั้งโดยการขยายดินแดน
ผ่านการรบ หรือโดยการเพิ่มพูนความมั่งคั่งจากการบริหารจัดการที่
ยอดเยี่ยม กษัตริย์แต่ละพระองค์จนถึงองค์สุดท้ายสามารถพัฒนา
หรือขยับขยายสิ่งที่ได้รับสืบทอดมาจากองค์ก่อนหน้า ไม่มีใครในโลก
ยุคโบราณที่ควบคุมอาณาเขตดินแดนขนาดใหญ่หรือมีความมั่งคั่ง
มากเท่ากับกษัตริย์สิบเอ็ดพระองค์ผู้ครองบัลลังก์เปอร์เซียต่อเนื่องกัน



นับแต่การขึ้นสู่อำนาจของไซรัสมหาราชในปีที่ 550 ก่อนคริสตกาล จนถึงการล่มสลายของจักรวรรดิด้วยน้ำมือของอเล็กซานเดอร์ในปีที่ 330 ก่อนคริสตกาล ทั้งฟาโรห์แห่งอียิปต์ กษัตริย์แห่งเมโสโปเตเมีย และเอเชียไมเนอร์ หัวหน้าเผ่าทะเลทรายตะวันออกของอิหร่านและอัฟกานิสถาน ราชาทิ้งหลายแห่งอินเดีย หรือแม้แต่กรีก ล้วนแต่ต้องส่งบรรณาการแต่เจ้าผู้ปกครองเปอร์เซียทั้งสิ้น ไม่มีจักรวรรดิใดจะยิ่งใหญ่หรือมั่งคั่งไปกว่านี้ トラバจนถึงยุคของจักรวรรดิโรมในอีกเกือบ 5 ศตวรรษถัดมา

ไซรัสมหาราช (ครองราชย์ 550-530 ปีก่อนคริสตกาล) กษัตริย์องค์แรกของเปอร์เซีย ได้รับยกย่องจากนักประวัติศาสตร์ในฐานะผู้วางรากฐานของจักรวรรดิด้วยชัยชนะเหนืออิหร่าน อัฟกานิสถาน อิรัก และตุรกี เมื่อไซรัสสิ้นพระชนม์ มงกุฎได้ส่งต่อให้แก่ออร์สองค์โตของพระองค์คือแคมไบซิส ผู้พิสูจนตนได้ว่ายิ่งใหญ่เสมอบิดาแม้ว่าพระองค์จะครอง

ราชย์เป็นช่วงเวลาที่ยาวนานกว่า (ครองราชย์ 530-522 ปีก่อนคริสตกาล) ขณะที่แคมไบซีสปราบอียิปต์และผนวกเออาเกาไซปรัสเข้าเป็นส่วนหนึ่งของจักรวรรดิ ดาไรอัสที่ 1 (ครองราชย์ 521-486 ปีก่อนคริสตกาล) กษัตริย์องค์ที่สาม กลับสร้างความยิ่งใหญ่ยิ่งไปกว่าไซรัสเสียอีก

ดาไรอัสได้รับสมัญญาว่า “คนงาน” และสามารถผนวกเออาเซียไมเนอร์เข้ามาอยู่ภายใต้การปกครองของตนได้ เป็นการเคลื่อนไหวมหากที่นำไปสู่การทำสงครามกับกรีกในเวลาต่อมา อย่างไรก็ตาม ดาไรอัสไม่ค่อยเอาใจใส่เรื่องการรบมากเท่ากับกษัตริย์พระองค์ก่อนๆ และมุ่งพัฒนาการบริหารการปกครองภายในจักรวรรดิมากกว่า ซึ่งเวลานั้นได้ขยายอาณาเขตใหญ่โตกว้างขวางเสียจน “ราชันแห่งปวงราชา” ไม่สามารถปกครองได้โดยลำพังพระองค์เดียว พระองค์ด้วงดูแลความต้องการปกครองตนเองในแต่ละท้องถิ่นกับความจำเป็นในการควบคุมจากส่วนกลางอย่างชาญฉลาด โดยการกำหนดระบบ *แซแทรพปี* (*satrapy*) หรือ “จังหวัด” เข้ากับสิ่งที่กษัตริย์องค์ก่อนหน้าทรงจัดแบ่งจักรวรรดิเอาไว้ และเพื่อสร้างความมั่นใจในการปกครองที่ยุติธรรมและสอดคล้องกัน รวมถึงความมีประสิทธิภาพและการจัดเส้นแบ่งอำนาจระหว่างศูนย์กลางกับจังหวัดต่างๆ ให้ชัดเจน พระองค์เสนอสิ่งที่เรียกว่า “กฤษฎีกาแห่งความดี” (Ordinance of Good Regulations) ขึ้น ดาไรอัสภาคภูมิใจในกฎหมายใหม่ของพระองค์และเปรียบมันกับฉบับที่ร่างขึ้นกว่าหนึ่งพันปีมาแล้วของฮัมมูราบี กษัตริย์ชาวบาบิโลน ผู้ทรงเป็นที่จดจำจากบทบัญญัติของพระองค์ที่ว่า “ตาต่อตา ฟันต่อฟัน”

ด้านการระวังรักษาความปลอดภัยส่วนพระองค์ ดาไรอัสจัดตั้งหน่วยทหารพิเศษที่รู้จักในชื่อ “อมตะ” ทั้งนี้เพราะมีระบบจัดเปลี่ยนตัวแทนอย่างรวดเร็วไร้รอยต่อไม่ว่าจะมีการเกษียณหรือเสียชีวิต จนผู้คนประทับใจว่าหน่วยทหารนี้ไม่เคยแก่หรือตาย แต่ดูหนุ่มแน่นอยู่

ตลอดกาล

ด้านการอำนวยความสะดวกแก่การค้าขายในจักรวรรดิ ดาไรอัส สร้างหน่วยเงินตราที่เป็นหนึ่งเดียวขึ้น คือ ดาริค (Daric) และจัดตั้งระบบ การชั่งน้ำหนักกับการวัดที่เป็นหนึ่งเดียวกัน มีการสร้างเหรียญกษาปณ์ ขึ้นทั้งจากทองและเงิน ซึ่งไม่เพียงเป็นหน่วยเงินตราของจักรวรรดิเท่านั้น แต่กลายเป็นที่ยอมรับและเป็นสกุลเงินที่ใช้กันแพร่หลายตลอด ทั่วโลกยุคโบราณ

ภายใต้การปกครองของดาไรอัส จักรวรรดิเปอร์เซียกลายเป็น ตลาดศูนย์กลางของโลกโบราณ เครื่องเทศ ทองคำ ไข่มุก และอัญมณี มาจากอินเดีย ขณะที่เงิน ทองแดง เหล็ก ปอ และปapiro มาจากตุรกี และอียิปต์ สิ่งทอถูกส่งทางเรือมาจากคาร์เธจและโครีนธ์พร้อมกับ สีย้อมม่วงอันหายากจากฟินีเชีย พรหมมาจากอิหร่าน พร้อมกับโล่และ ดาบจากโรงงานในกรีซ ไม่สำหรับสร้างบ้านและพระราชวังส่งมาจาก เมืองชายฝั่งทะเลดำ เลบานอน และเชรช ซึ่งอยู่ทางตอนเหนือของ กรีซ เมื่อจักรวรรดิมั่งคั่งร่ำรวยขึ้น ที่ศูนย์กลางก็มีความต้องการสินค้า พุ่มเพื่อยุทธหรรษาเพิ่มขึ้นอย่างมาก ประโยชน์จากการค้าเสรียิ่งหลั่งไหล ลงไปถึงพลเมืองที่ยากจนด้วย

เครือข่ายถนนช่วยให้การขนส่งสินค้าและผู้คนเป็นไปอย่างรวดเร็ว และปลอดภัย เช่นกันกับการเรียกระดมพลทหารในเวลาวิกฤต (แรงจูงใจเดียวกันนี้ทำให้มีการก่อสร้างระบบคมนาคมระหว่างรัฐใน สหรัฐอเมริกาในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1950-1960) ถนนสายหลักซึ่งรู้จัก กันในชื่อ ถนนหลวง (royal highway) มีความยาวประมาณ 1,700 ไมล์ ดึงตรงจากเมืองซาร์ดิส ศูนย์กลางการปกครองของเปอร์เซีย ในทางตะวันตกของตุรกี มายังบาบิโลนซึ่งเป็นเมืองหัวใจการค้าของ จักรวรรดิ ด้านตะวันออกของบาบิโลน ถนนสายหลักแยกออกไป โดย

เส้นหนึ่งมุ่งไปทางอิหร่านและจังหวัดอันห่างไกลของจักรวรรดิในเขต
อัฟกานิสถานและปากีสถาน ส่วนอีกสายหนึ่งมุ่งลงใต้ไปยังเมืองหลวงคือ
เมืองแพร์ซโพลิส ยังมีถนนอีกเส้นหนึ่งจากบาบิโลน ตัดผ่านปาเลสไตน์
ไปถึงอียิปต์

เนื่องจากบรรณาการเป็นเลือดหล่อเลี้ยงสำคัญของจักรวรรดิ
ดาไรอัสจึงได้จัดโครงสร้างระบบภาษีเสียใหม่ จากการปกครองของ
กษัตริย์องค์ก่อน บรรดาประเทศราชจะส่งบรรณาการโดยจ่ายเป็น
ทองคำหรือผลผลิตบางประการ แต่การเก็บบรรณาการเหล่านี้มักเป็น
ไปตามบุญตามกรรม และจำนวนที่เรียกไปมักไม่สัมพันธ์กับความ
สามารถที่แต่ละดินแดนจะจ่ายได้ ดินแดนบางส่วนของจักรวรรดิที่ไม่
มีความสามารถพอจึงต้องจ่ายมากเกินไป ขณะที่ส่วนอื่นที่ร่ำรวยกว่า
กลับจ่ายน้อยเกินไป เพื่อแก้ไขปัญหานี้ ดาไรอัสจึงสั่งให้เจ้าพนักงาน
ของพระองค์ประเมินแนวโน้มรายได้ของแต่ละจังหวัดให้แม่นยำ และ
กำหนดเป็นอัตราภาษีที่สอดคล้องกัน

รายได้อื่นๆ ที่เพิ่มพูนสู่ท้องพระคลังของจักรวรรดิมาจากการ
เก็บอากรเหมือน ค่าธรรมเนียมท่าเรือ ค่าธรรมเนียมการใช้น้ำและการ
ใช้แผ่นดิน ค่าธรรมเนียมการค้า และภาษีการขาย บาบิโลนจ่ายภาษีของ
ตนด้วยเงินและทอง ขณะที่อื่นเคยจ่ายเป็นผงทองคำ และอาหารบจ่าย
เป็นกำยาน การเพาะปลูกบนพื้นที่ขนาดใหญ่หรือ ละคริพันธ์ ทำโดย
พวกสามัญชนและทาสในพื้นที่ราบอันอุดมสมบูรณ์ของบาบิโลนและ
อียิปต์ ได้ผลผลิตเป็นข้าวสาลี ข้าวบาร์เลย์ ปอ ข้าวฟ่าง เมล็ดงา และ
อินทผลัมจำนวนมากมาย วิศวกรชาวเปอร์เซียสร้างระบบชลประทาน
เพื่อเพิ่มผลผลิต และเจ้าของที่ดินก็ทดลองวิธีการเพาะปลูกแบบใหม่ๆ
ดาไรอัสได้เพิ่มพูนท้องพระคลังของจักรวรรดิโดยการเก็บผล
ประโยชน์อย่างละเอียดจากการบริหารจัดการและเศรษฐกิจได้ดียิ่ง

กว่ากษัตริย์เปอร์เซียองค์ใด ๆ เว้นแต่เพียงไซรัสเท่านั้น เมื่อจักรวรรดิ
รุ่งเรืองยิ่งขึ้น พระองค์ก็รู้สึกว่าจะจำเป็นต้องมีนครหลวงแห่งใหม่ และได้
เลือกเอาตำแหน่งที่อยู่ในหุบเขากว้างใหญ่อันอุดมสมบูรณ์ ห่างจาก
เมืองหลวงเดิมของไซรัสลงไปทางตะวันตกเฉียงใต้ 50 ไมล์ และตั้ง
ชื่อเมืองว่า แพร์ซโพลิส

เมืองหลวงใหม่นี้ใช้เวลาก่อสร้างอยู่เกือบห้าสิบปี ที่ประตูทาง
เข้ามีซุ้มประตูชัยรั้งกันไนชื่อ ประตูนานาชาติ ขนาบสองข้างประตู
ด้วยรูปสลักวัวหินขนาดใหญ่ เปิดออกไปสู่จัตุรัสกว้าง ศูนย์กลางของ
นครคือ อพาดานา (Apadana) โรงมหรสพที่ก่อสร้างอย่างประณีต
ขนาด 100 เสา ซึ่งสูงเกือบ 65 ฟุตและรับน้ำหนักของหลังคาไม้โค้งอัน
วิจิตรประดับทองคำเปลว ดาไรอัสสร้างพระราชวังอันตระการสำหรับ
พระองค์ไว้ในนคร ซึ่งกลายเป็นสัญลักษณ์แห่งอำนาจของเปอร์เซีย
ตลอดช่วงสองศตวรรษต่อมา แม้จะไม่ได้เป็นศูนย์กลางก็ตาม

เมื่อดาไรอัสสิ้นพระชนม์ โอรสของพระองค์คือ เซอร์ซีสที่ 1
(ครองราชย์ 485-465 ปีก่อนคริสตกาล) สืบราชบัลลังก์ต่อ แม้ว่า
พระนามของพระองค์ในภาษาเปอร์เซียจะมีความหมายว่า “นักรบ” แต่
ชาวกรีกกล่าวถึงพระองค์อย่างเย้ยหยันว่า “ใจอ่อนเหมือนสตรี” แต่
เซอร์ซีสก็ได้พิสูจน์ว่าพระองค์มีใจที่เข้มแข็งสมชายโดยการยกทัพไป
รุกรานกรีกในปีที่ 480 ก่อนคริสตกาล โดยเป็นแม่ทัพของกองทัพขนาดใหญ่
ที่สุดเท่าที่โลกโบราณเคยพบเห็น อาศัยความช่วยเหลือจากทัพ
เรือ ทัพเปอร์เซียเดินทางข้ามเฮลเลสพอนต์ ช่องน้ำแคบๆ ที่แยกเอเชีย
ออกจากกรีซด้วยสะพานแพแห่งแรกในประวัติศาสตร์ เมื่อทัพเปอร์เซีย
บ่ายหน้าลงใต้ กองกำลังชาวสปาร์ตากล่องเล็ก ๆ ราว 300 คนได้ต้านทาน
พวกเขาให้หยุดอยู่ที่อ่าวบริเวณช่องเขาแคบๆ ที่รู้จักในชื่อ เทอร์โมไพเล
หรือ “ประตูร้อน” จนกระทั่งถูกชาวกรีกด้วยกันทรยศ

การเสียดสีของชาวสปาร์ตาช่วยซื้อเวลาให้ผู้ปกครองนครรัฐต่างๆ ของกรีกสามารถเคลื่อนทัพใหญ่เข้าประจำตำแหน่งที่เมืองโครีนธ์ แม้จะไม่ทันการณ์ก่อนทัพเปอร์เซียปล้นเมืองเอเธนส์และยึดเอาทรุพี สมบัติกับงานศิลปะมากมายมหาศาลกลับไปยังเปอร์เซียในฐานะของขวัญจากสงครามก็ตาม ทัพเรือของเอเธนส์จับกองเรือเปอร์เซียไว้ได้ในช่องแคบซาลามิส การรบที่เกิดขึ้นหลังจากนี้ได้ทำลายเรือของเปอร์เซียไปเกือบหมด ส่วนบนแผ่นดิน กองกำลังผสมระหว่างนครรัฐต่างๆ ของกรีกร่วมกันต้านทานกองทัพเปอร์เซีย และเซอร์ซีสก็ถูกบีบให้ต้องยกทัพกลับเอเชีย หลังจากนั้นก็ไม่มีการยึดเปอร์เซียของคียอย่างแท้จริงบนแผ่นดินกรีกอีก

ผู้สืบทอดบัลลังก์ของเซอร์ซีสคือโอรสของพระองค์ อาร์ทาเซอร์ซีสที่ 1 (ครองราชย์ 464-425 ปีก่อนคริสตกาล) เป็นที่รู้จักในสมญา "นักรบผู้ยิ่งใหญ่" กษัตริย์องค์ใหม่นี้ยุติความเป็นปรปักษ์กับชาวกรีกและมุ่งความสนใจไปที่ชาวอียิปต์ซึ่งถือโอกาสแยกตัวออกไป ขณะที่เปอร์เซียมีข้อขัดแย้งกับกรีก อียิปต์มีความมั่งคั่งและมีความสำคัญทางยุทธศาสตร์เกินกว่าจะยอมปล่อยให้หลุดมือไปได้ ดังนั้นอาร์ทาเซอร์ซีสจึงเริ่มแนวทางการปราบปรามอย่างเข้มงวดเพื่อนำให้ประเทศนั้นกลับมาอยู่ใต้อาณัติของจักรวรรดิอีกครั้งหนึ่ง

เมื่ออาร์ทาเซอร์ซีสสิ้นพระชนม์ในปีที่ 425 ก่อนคริสตกาล โอรสของพระองค์คือ เซอร์ซีสที่ 2 ได้สืบทอดบัลลังก์ แต่ถูกลอบปลงพระชนม์ขณะบรรทมหลับหลังจากการแข่งขันดื่มสุราจนเมามาย น้องต่างมารดาของเซอร์ซีสคือ ดาไรอัสที่ 2 (ครองราชย์ 424-405 ปีก่อนคริสตกาล) ได้ขึ้นสู่อบัลลังก์ ดาไรอัสเป็นที่รู้จักในสมญา โน้ตัส (ลูกไม่มีพ่อ) เพราะเขาเกิดจากกรีกชั่วแค้นระหว่างบิดากับนางสนมชาวบาบิโลน แต่ถึงแม้ว่าพระองค์จะมีได้มีสายเลือดเข้มข้นของพระราชวงศ์และยังมีสมญา

เย้ยหยันเช่นนั้น พระองค์กลับสามารถใช้ชั้นเชิงเอาชนะพี่น้องทั้งสิบเจ็ดคนขึ้นครองครองอำนาจ ด้วยความช่วยเหลือของภรรยาผู้มีใจเข้มแข็งและเฉลียวฉลาด ทรงพัฒนาตนเองเป็นผู้ปกครองที่มีความสามารถและครองราชย์อยู่นานเกือบยี่สิบปี พระองค์ใช้ทองคำจำนวนมากจนกลายเป็นผู้มีอิทธิพลในหมู่ชาวกรีก และทรงโน้มน้าวให้เกิดสงครามต่อเนื่องหลายครั้งจากความขัดแย้งระหว่างคนเหล่านั้น รู้จักต่อมาในชื่อ สงครามเพโลพอนนีเซียน (ปีที่ 431-404 ก่อนคริสตกาล)

ผู้สืบทอดของดาไรอัสคือโอรสองค์โต อาร์ทาเซอร์ซีสที่ 2 (ครองราชย์ 405-359 ปีก่อนคริสตกาล) ผู้ทรงครองราชย์เป็นเวลายาวนานที่สุดในบรรดากษัตริย์เปอร์เซียทุกพระองค์ คือ 46 ปี ทรงปกครองจักรวรรดิโดยส่วนใหญ่จากบาบิโลน เมื่ออาร์ทาเซอร์ซีสสิ้นพระชนม์ โอรสของพระองค์ อาร์ทาเซอร์ซีสที่ 3 (ครองราชย์ 359-338 ปีก่อนคริสตกาล) ได้ขึ้นครองราชย์จนกระทั่งถูกวางยาพิษจากยูนุก⁵ ของพระองค์เอง รัชทายาทของพระองค์คือ อาร์ทาเซอร์ซีสที่ 4 (ครองราชย์ 338-336 ปีก่อนคริสตกาล) ถูกวางยาพิษโดยยูนุกคนเดียวกัน ผู้ท้ายที่สุดถูกประหารโดยกษัตริย์เปอร์เซียองค์สุดท้าย คือดาไรอัสที่ 3 (ครองราชย์ 336-330 ปีก่อนคริสตกาล)

ดาไรอัสที่ 3 อาจเป็นกษัตริย์เปอร์เซียที่น่าเศร้าที่สุด ทรงเป็นผู้มีความสามารถและจิตใจดี พระองค์ปกครองแผ่นดินจนกระทั่งอเล็กซานเดอร์มหาราชยกทัพมาเหยียบย่ำเปอร์เซียในปีที่ 330 ก่อนคริสตกาล บีบบังคับให้พระองค์ต้องลี้ภัยออกไปในทะเลทรายใหญ่ของอิหร่าน ที่ซึ่งพระองค์ถูกลังหารโดยพวกข้าหลวงของพระองค์เอง

⁵ ยูนุก (eunuch) เป็นคำเรียกขานที่ในวัฒนธรรมตะวันตก มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า ยูโนคอส (eunouchos) แปลว่า ผู้ดูแลรักษาเตียง--ผู้แปล

การสิ้นพระชนม์ของดาไรอัสที่ 3 นำมาซึ่งจุดจบของจักรวรรดิที่ยิ่งใหญ่ที่สุดและร่ำรวยที่สุดในโลก เปอร์เซียไม่อาจกล่าวได้อีกว่า จักรวรรดิของพวกเขา “แผ่ขยายกว้างไกลไปทางเหนือที่ซึ่งมนุษย์ไม่อาจอาศัยอยู่ได้เนื่องจากความหนาวเย็น และกว้างไกลไปทางใต้ที่ซึ่งพวกเขาไม่อาจอาศัยอยู่ได้เนื่องจากความร้อน”