

# BUSINESS GENIUS

**บริษัทอัจฉริยะ**

**สุดยอดกลยุทธ์  
จากสุดยอดธุรกิจระดับโลก**



**คัมภีร์คู่กาย  
ผู้บริหารและเจ้าของ  
กิจการทุกคน**

## **Business Genius บริษัทอัจฉริยะ**

แปลและเรียบเรียงจาก *Business Genius*

โดย *Peter Fisk*

ราคา 295 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สินตระการผล

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2553

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

**Business Genius**

Copyright © 2005 2008 by Peter Fisk

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by Capstone Publishing Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rest solely with Expernet Co. Ltd. and is not the responsibility of Capstone Publishing Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, Capstone Publishing Limited.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่  
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310  
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail : [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด

โทร. 0-2216-9122

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ปีเตอร์, ฟิสก์.

Business Genius บริษัทอัจฉริยะ--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2553.

454 หน้า.

1. การจัดการธุรกิจ. 2. ความสำเร็จทางธุรกิจ. I. ญัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล.

II. ชื่อเรื่อง.

650.1

ISBN 978-974-414-164-4

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

# สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| คำขอบคุณจากผู้เขียน                                       | 8    |
| แรงบันดาลใจของผู้เขียน                                    | 9    |
| ส่วนที่ 1 สมองซึกขวา สมองซึกซ้าย                          | 27   |
| บทที่ 1 : การเติบโตที่รวดเร็ว                             | 29   |
| การขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างรวดเร็ว                  |      |
| 1.1 วงจรชีวิต 7 ช่วงของธุรกิจ                             | 33   |
| กรณีศึกษา 1 : Crocs                                       | 43   |
| 1.2 เครื่องจักรขับเคลื่อนการสร้างคุณค่า                   | 49   |
| กรณีศึกษา 2 : Red Bull                                    | 57   |
| 1.3 แนวทางการขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างรวดเร็ว              | 61   |
| กรณีศึกษา 3 : GE  | 73   |
| บทที่ 2 : พองสบู่ของธุรกิจ                                | 81   |
| โอกาสที่ดีที่สุดในโลกอันแปรปรวนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว |      |
| 2.1 เกาะติดกระแสการเติบโตของตลาด                          | 86   |
| กรณีศึกษา 4 : Kikkoman                                    | 89   |
| 2.2 แหล่งทำเงินของธุรกิจ                                  | 91   |
| กรณีศึกษา 5 : Second Life                                 | 100  |
| 2.3 ไขความลับของปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเติบโต          | 103  |
| กรณีศึกษา 6 : Li & Fung                                   | 111  |

|   |     |
|---|-----|
| บทที่ 3 : ผู้นำที่มีความเป็นผู้ประกอบการ        | 115 |
| จากนักบวชและนักมายากล ไปยังผู้นำและผู้จัดการ    |     |
| 3.1 ผู้นำ 7 แบบใน 7 ช่วงชีวิต                   | 118 |
| กรณีศึกษา 7 : Apple                             | 121 |
| 3.2 ผู้ประกอบการ ผู้นำ และผู้บริหาร             | 126 |
| กรณีศึกษา 8 : Shanghai Tang                     | 134 |
| 3.3 ผู้นำธุรกิจยุคใหม่                          | 138 |
| กรณีศึกษา 9 : Umpqua Bank                       | 144 |
| ส่วนที่ 2 การมองแบบ Future back และ Now forward | 149 |
| บทที่ 4 : ตลาดที่มีการเติบโต                    | 151 |
| การค้นหาลาดที่ดีที่สุดในปัจจุบันและอนาคต        |     |
| 4.1 การค้นหาลาดใหม่เป็นอันดับแรก                | 155 |
| กรณีศึกษา 10 : Nike                             | 160 |
| 4.2 การสร้างธุรกิจให้เติบโตด้วยตลาดใกล้เคียง    | 165 |
| กรณีศึกษา 11 : Disney                           | 171 |
| 4.3 ตลาดที่ดีที่สุด                             | 177 |
| กรณีศึกษา 12 : Tchibo                           | 179 |
| บทที่ 5 : กลยุทธ์ที่ชาญฉลาดยิ่งขึ้น             | 185 |
| กำหนดอนาคตด้วยตัวคุณเอง อย่าปล่อยให้คนอื่น      |     |
| มากำหนดอนาคตให้กับคุณ                           |     |
| 5.1 ธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายสูงส่ง                | 188 |
| กรณีศึกษา 13 : Diageo                           | 193 |

หน้า

|   |     |
|---|-----|
| 5.2 การตัดสินใจเลือกทางที่ถูกต้อง             | 199 |
| กรณีศึกษา 14 : Natura                         | 206 |
| 5.3 ท่วงทำนองของธุรกิจ                        | 209 |
| กรณีศึกษา 15 : Gucci                          | 215 |
| บทที่ 6 : วัฒนธรรมของธุรกิจ                   | 219 |
| มองให้แตกต่าง และทำในสิ่งที่แตกต่าง           |     |
| 6.1 การสร้างมุมมองใหม่                        | 222 |
| กรณีศึกษา 16 : Cirque du Soleil               | 227 |
| 6.2 พลัสของแนวคิด                             | 231 |
| กรณีศึกษา 17 : 3M                             | 235 |
| 6.3 การสร้างสิ่งที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง  | 237 |
| โดยสิ้นเชิง                                   |     |
| กรณีศึกษา 18 : Zara                           | 252 |
| ส่วนที่ 3 การคิดแบบ Outside in และ Inside out | 257 |
| บทที่ 7 : พลัสของลูกค้า                       | 259 |
| การทำธุรกิจตามเงื่อนไขของลูกค้า               |     |
| 7.1 การวิเคราะห์เจาะลึกเพื่อให้ได้ความรู้     | 263 |
| ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับลูกค้า           |     |
| กรณีศึกษา 19 : Diesel                         | 269 |
| 7.2 การมองจากมุมของลูกค้า                     | 275 |
| กรณีศึกษา 20 : FC Barcelona                   | 280 |
| 7.3 การเป็นธุรกิจเพื่อลูกค้า                  | 284 |
| กรณีศึกษา 21 : Bang & Olufsen                 | 287 |

|   |     |
|---|-----|
| บทที่ 8 : ข้อเสนอคุณค่าของแบรนด์                      | 293 |
| การเข้าถึงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น                 |     |
| 8.1 แบรินด์ที่บ่งบอกความเป็นตัวคุณ                    | 295 |
| กรณีศึกษา 22 : Chupa Chups                            | 301 |
| 8.2 ข้อเสนอคุณค่าที่ทำให้คุณต้องมีส่วนร่วม            | 304 |
| กับลูกค้า   |     |
| กรณีศึกษา 23 : Stella Artois                          | 310 |
| 8.3 ประสบการณ์ที่ให้คุณได้มากกว่า                     | 313 |
| กรณีศึกษา 24 : Tate Modern                            | 319 |
| บทที่ 9 : เครือข่ายของตลาด                            | 323 |
| อิทธิพลของเครือข่ายและชุมชนของลูกค้า                  |     |
| 9.1 อิทธิพลของเครือข่ายความสัมพันธ์                   | 325 |
| กรณีศึกษา 25 : Net a Porter                           | 328 |
| 9.2 เครือข่ายของลูกค้า                                | 332 |
| กรณีศึกษา 26 : Current TV                             | 336 |
| 9.3 การตลาดเครือข่าย                                  | 339 |
| กรณีศึกษา 27 : News Corporation                       | 343 |
| ส่วนที่ 4 ความคิดที่แหวกแนว และการปฏิบัติที่ได้ผลจริง | 349 |
| บทที่ 10 : การสร้างความกระตือรือร้นให้กับคนในองค์กร   | 351 |
| การสร้างองค์กรที่นำทำงานด้วยมากที่สุด                 |     |
| 10.1 การสร้างความปรารถนาอย่างแรงกล้า                  | 357 |
| ให้กับคน  |     |
| กรณีศึกษา 28 : Google                                 | 361 |

หน้า

|   |     |
|---|-----|
| 10.2 การใช้ชีวิตการทำงานในรูปแบบใหม่                            | 367 |
| กรณีศึกษา 29 : Ferrari  | 374 |
| 10.3 การดึงศักยภาพในตัวคุณออกมาใช้                              | 378 |
| กรณีศึกษา 30 : FedEx  | 381 |
| บทที่ 11 : การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง                  | 387 |
| สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง และทำให้ทวงอยู่<br>ได้ยาวนาน |     |
| 11.1 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง                                  | 392 |
| กรณีศึกษา 31 : Proctor & Gamble                                 | 394 |
| 11.2 การสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น                         | 400 |
| กรณีศึกษา 32 : Marks & Spencer                                  | 407 |
| 11.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง  | 413 |
| กรณีศึกษา 33 : Haier  | 416 |
| บทที่ 12 : การทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ                        | 421 |
| การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมทั้งในปัจจุบัน<br>และอนาคต     |     |
| 12.1 การสร้างธุรกิจที่มองไม่เห็น                                | 423 |
| กรณีศึกษา 34 : Green & Black's                                  | 428 |
| 12.2 การบริหารสินทรัพย์เพื่อผลการดำเนินงาน<br>ที่เป็นเลิศ       | 432 |
| กรณีศึกษา 35 : Porsche  | 437 |
| 12.3 การค้นหาความได้เปรียบทางการแข่งขัน                         | 441 |
| กรณีศึกษา 36 : Berkshire Hathaway                               | 447 |
| เกี่ยวกับผู้เขียน   | 453 |



## คำขอบคุณจากผู้เขียน

แต่ Alison, Anna และ Clara

และผู้คนในองค์กรทั่วโลก ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเชื่อในการคิดค้นวิธีที่ดีกว่าในการบริหารธุรกิจ และมีความคิดที่อยากทำให้กลายเป็นความจริง

ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับคุณได้บ้างไม่มากนักน้อย



PART

1

## สมองซีกขวา สมองซีกซ้าย

"บททดสอบความฉลาดขั้นสุดก็คือ  
ความสามารถในการดึงความคิด 2 อย่าง  
ที่ตรงข้ามกันไว้ได้ในเวลาเดียวกัน"

*F. Scott Fitzgerald*

บริหารและสร้างการเติบโต  
ให้ธุรกิจของคุณอย่างชาญฉลาด  
มากขึ้น โดยใช้ สมองซีกซ้าย  
ซึ่งคิดตามหลักความเป็นจริง  
คิดวิเคราะห์ และมุ่งความสนใจ  
ที่เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

บริหารและสร้างการเติบโต  
ให้ธุรกิจของคุณอย่างมี  
จินตนาการมากขึ้น  
โดยใช้ สมองซีกขวา ที่เน้น  
อารมณ์ความรู้สึก  
ใช้สัญชาตญาณ  
และมองเห็นภาพรวม



☸ สมองของมนุษย์เป็นผลลัพธ์อันน่าทึ่งของวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติและแน่นอนว่าโครงสร้างของสมองย่อมซับซ้อนกว่าการแบ่งออกเป็นแค่ชิกซ้ายและชิกขวานั้น การที่วิทยาการด้านประสาทวิทยาได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้เราได้เรียนรู้วิธีการแปลความหมายของความคิดและการกระทำของเราอย่างต่อเนื่อง และรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อปรับปรุงความคิดและการกระทำให้ดีขึ้น

☸ การคิดด้วยสมองชิกซ้ายและชิกขวายังคงมีประโยชน์ในการเปรียบเทียบวิธีการคิดของเรา กล่าวคือ “สมองชิกขวา” มุ่งเน้น “การใช้จินตนาการ” ตามอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล ใช้สัญชาตญาณ สามารถมองเห็นภาพรวม และคิดแบบแตกแขนง ในขณะที่ “สมองชิกซ้าย” มุ่งเน้น “การใช้สติปัญญา” มากกว่า โดยคิดตามหลักความเป็นจริง รับรู้และตอบสนองได้ดี เน้นการวิเคราะห์ และมุ่งความสนใจที่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

☸ ในเมื่อเรามองอนาคตของธุรกิจและตลาดโดยไม่เปิดหูเปิดตาให้กว้าง เราจึงต้องเปิดการรับรู้ให้มากขึ้น เพื่อให้มองเห็นภาพรวม มองเห็นโลกรอบตัวเรา สิ่งที่ยังคนอื่นทำ สิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจและทำให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งบทบาทของเราในเรื่องนี้ ซึ่งนี่เป็นโอกาสที่จะได้ใช้สมองชิกขวาของคุณ

☸ ธุรกิจมุ่งเน้นความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไป และทำงานเหมือนเครื่องจักร (สมองชิกซ้าย) โดยไม่ให้เวลาและที่ว่างมากพอสำหรับการคิดให้กว้างและคิดแบบองค์รวมมากขึ้น (สมองชิกขวา) แน่นอนว่าเราต้องใช้ทั้งสมองชิกซ้ายและขวา หรือก็คือต้องใช้ทั้งสติปัญญาและจินตนาการ แต่สิ่งที่จะสร้างความแตกต่างได้ก็คือการเชื่อมโยงสองสิ่งนี้เข้าด้วยกันต่างหาก

☸ ถ้าเราต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในโลกยุคปัจจุบัน โดยสามารถทำความเข้าใจโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนชวนให้รู้สึกสับสน รวมทั้งสามารถเป็นผู้ประกอบการและผู้นำธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างการเติบโตที่มีกำไรให้กับธุรกิจได้อย่างยั่งยืนนั้น เราจะต้องใช้สมองทุกส่วนในการคิด ไม่ใช่แค่ส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น



# การเติบโตที่รวดเร็ว

## การขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างรวดเร็ว

“คุณเลือกได้ว่าจะก้าวไปข้างหน้าเพื่อสร้างการเติบโต  
หรือจะก้าวถอยหลังกลับมายังจุดที่ปลอดภัย”

Abraham Maslow

วิธีสร้าง **การเติบโต** ให้ธุรกิจอย่าง  
**ภายนอก** มากขึ้น โดยเน้นที่  
การคิดด้วย **สมองซีกซ้าย**

- สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์สูงสุดให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ (stakeholders)
- มุ่งความสนใจไปที่ตลาด ลูกค้า และผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสและศักยภาพสูงสุด
- เพิ่มคุณค่าอันเป็นเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของคุณ
- เพิ่มความชัดเจนของจุดมุ่งหมายและเสริมความแข็งแกร่งให้กับตำแหน่งทางการแข่งขันของแบรนด์
- ขยายสายผลิตภัณฑ์และตลาดที่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และตลาดเดิม
- มีกระบวนการบริหารการเติบโตของธุรกิจ และบริหารงานในลักษณะของพอร์ตโฟลิโอ
- ดำเนินการให้แน่ใจว่าการเติบโตของธุรกิจจะต้องมีผลกำไร เติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจได้



วิธีสร้าง **การเติบโต** ให้ธุรกิจอย่าง  
**สร้างสรรค** มากขึ้น โดยเน้นที่  
การคิดด้วย **สมองซีกขวา**

- กำหนดอนาคตตามวิสัยทัศน์ของตนเอง แทนที่จะทำตามวิสัยทัศน์ของคนอื่น
- ระบุโอกาสใหม่ในตลาดและหาทางใช้ประโยชน์จากโอกาสดังกล่าว
- ทักล้างกฎเกณฑ์อันเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งแนวคิดและรูปแบบการดำเนินธุรกิจดั้งเดิม
- ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางธุรกิจที่ไม่มีตัวตนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ประสานงานกับพันธมิตรธุรกิจแต่ละกลุ่มที่น่าสนใจ
- เร่งการเติบโตของธุรกิจด้วยระบบรองรับธุรกิจ (platforms) และปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจ
- สร้างการเติบโตให้กับธุรกิจของคุณด้วยแนวคิด “วงจรชีวิต 7 ช่วงของธุรกิจ” (The Seven Lives of Business)”

การสร้างการเติบโตให้ธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่ายเลยใช่ไหม ?

เมื่อคุณลดราคา รายได้ก็จะเพิ่มขึ้น และเมื่อคุณตระหนักว่าคุณต้องสร้างผลกำไรด้วย คุณจึงหาทางลดต้นทุน และอัตรากำไรก็จะสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว หากคุณต้องการสร้างการเติบโตให้มากขึ้นไปอีก คุณก็เข้าไปซื้อกิจการของบริษัทอื่น ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจของคุณมีขนาดใหญ่ขึ้นเป็น 2 เท่าในทันที แต่สิ่งเหล่านี้จะไม่คงอยู่ตลอดไป !

การสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนไม่ใช่เรื่องง่าย การทำให้กำไรเติบโตอย่างต่อเนื่องก็ยิ่งยากเข้าไปใหญ่ แต่การสร้างการเติบโตในอัตราที่สูงให้ได้ อย่างยั่งยืนเป็นสิ่งที่ธุรกิจขนาดเล็กทุกแห่งต้องทำ และถือเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ทุกแห่งในปัจจุบันด้วยเช่นกัน

ความสำเร็จในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมได้นั้นก่อให้เกิดความคาดหวังว่าคุณจะสามารถทำเช่นนั้นได้ซ้ำแล้วซ้ำอีก คุณจึงต้องรักษาความสำเร็จนี้ไว้ให้ได้ เพราะนักลงทุนต่างก็ต้องการเห็นหลักฐานที่แสดงถึงกำไรในอนาคตที่จะทำให้พวกเขาได้รับผลตอบแทนในระยะยาวที่คุ้มค่ากับการลงทุน ส่วนลูกค้าที่ตระหนักว่าองค์กรที่เติบโตได้อย่างต่อเนื่องเพราะมีวิธีดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมนั้นก็อยากจะให้ความสนับสนุนต่อองค์กร และพนักงานก็รู้ว่าการเติบโตของธุรกิจทำให้พวกเขาได้รับค่าตอบแทนในสัดส่วนที่สูงกว่าเดิม

แต่มีเพียงไม่กี่องค์กรที่สามารถรักษาการเติบโตที่มีผลกำไรเอาไว้ได้ในระยะยาว โดยองค์กรส่วนใหญ่มักไปถึงจุดที่มองว่าไม่มีทางสร้างการเติบโตต่อไปได้อีก หากองค์กรยังคงแข่งขันในตลาดเดิม ใช้รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเดิม มีความสามารถและเป้าหมายเดิม และมีความกระตือรือร้นหรือแรงบันดาลใจเท่าเดิม !

เรามองไม่เห็นโลกภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง !