



กลยุทธ์ อัจฉริยะ เอาชนะคู่แข่ง

OUTSMART!

ผู้เขียน : Jim Champy

กลยุทธ์อัจฉริยะเอาชนะคู่แข่ง

แปลและเรียบเรียงจาก OUTSMART !

ราคา 165 บาท

ผู้เขียน : Jim Champy

ผู้แปลและเรียบเรียง : อมรลักษณ์ คลธา
ดร.กานต์สุตา มะชะศิริวานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มิถุนายน 2554

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

Authorized translation from the English language edition, entitled OUTSMART!: HOW TO DO WHAT YOUR COMPETITORS CAN'T, 1st Edition, ISBN: 013235771 by CHAMPY, JIM, published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright © 2008

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronics or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

THAI language edition published by EXPERNET CO., LTD., Copyright © 2011

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด
โทร. 0-2216-9122

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

แซมบี, จิม.

กลยุทธ์อัจฉริยะเอาชนะคู่แข่ง. --กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.
186 หน้า.

1. การจัดการธุรกิจ. 2. การบริหารธุรกิจ. I. อมรลักษณ์ คลธา, ผู้แปล.
II. ดร.กานต์สุตา มะชะศิริวานนท์, ผู้แปลร่วม. III. ชื่อเรื่อง.

658.4

ISBN 978-974-414-183-5

พิมพ์บน
กระดาษคอนสาตา
www.greenread.com

 อ่านได้บน
by ECO Paper

สารบัญ

หน้า

บทนำ	5
บทที่ 1 โลกแห่งความฉลาด	11
บทที่ 2 เาชนะด้วยการเห็นคุณค่าในสิ่งที่คนอื่นไม่เห็น : วิธีการ มองตลาดมูลค่ากว่า 15 พันล้านดอลลาร์ของ Sonicbids	31
บทที่ 3 เาชนะด้วยการหลุดออกจากภาพลวงตา : MinuteClinic ผู้ให้บริการทางสุขภาพ	49
บทที่ 4 เาชนะด้วยความรู้ทั้งหมดที่มี : ความธรรมดา คือความรุ่งโรจน์ของ Smith & Wesson	69
บทที่ 5 เาชนะด้วยการเปลี่ยนกรอบที่ใช้อ้างอิง : Shutterfly เห็นภาพที่ใหญ่กว่าได้อย่างไร ?	91
บทที่ 6 เาชนะด้วยการทำทุกอย่างด้วยตนเอง : S.A. Robotics ผู้เข้าถึงทุกรายละเอียด	107
บทที่ 7 เาชนะด้วยการตามรอยความสำเร็จของคนอื่น : Jibbitz คอบเจอร์เบิ้ลสุนัข	125
บทที่ 8 เาชนะด้วยการจัดระเบียบไว้กับความวุ่นวาย : Partsearch หาสิ่งที่คุณต้องการได้	143

	หน้า
บทที่ 9 เอาชนะด้วยการทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย : SmartPak สร้างความมั่งคั่งจากม้า	159
บทส่งท้าย	175
ประวัติผู้เขียน	186



LESSON

1

โลกแห่งความฉลาด



ผมชื่นชมชาลส์ ดาร์วินมาโดยตลอด เพราะดาร์วินไม่เคยปล่อยให้ความศรัทธา สัญชาตญาณ หรือความรู้ที่ได้มาปิดกั้นเขาจากข้อเท็จจริงต่างๆ เขาไม่ได้เพียงแค่เดินไปมาในออฟฟิศแล้วโอ้อวดทฤษฎีที่ไม่มีการพิสูจน์ แต่เขายังเดินทางไปทั่วโลก เพื่อค้นหาประสบการณ์จริงและเก็บข้อมูลสำคัญต่างๆ ตลอดจนมุ่งมั่นทดสอบทฤษฎีของตนเองเพื่อค้นหาวิธีที่จะได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ชาลส์ ดาร์วิน

(กุมภาพันธ์ ค.ศ. 1809 - เมษายน ค.ศ. 1882)

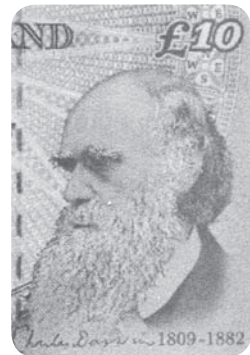
หลังจากมีชื่อเสียงโด่งดังในหมู่นักวิทยาศาสตร์ ในการวิจัยภาคสนามและการสำรวจทางธรณีวิทยาแล้ว ดาร์วินยังได้นำเสนอข้อคิดเห็นและหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ที่กล่าวว่า “ทุกสรรพชีวิตมีวิวัฒนาการจากบรรพบุรุษสู่กระบวนการคัดสรรโดยธรรมชาติโดยใช้เวลาหนึ่งถึงสองยุค”

ดาร์วินเติบโตท่ามกลางความเชื่อของยุควิกตอเรียน อังกฤษ ที่เชื่อกัน (โดยเฉพาะชาวอังกฤษ) ว่าพระเจ้าเป็นผู้สร้างโลกและสัตว์ต่างๆ ภายใน 7 วัน เขาไม่มีแนวโน้มที่จะเดินตามรอยผู้เป็นพ่อและปู่ ด้วยการเป็นหมอ ดาร์วินไม่ได้สนใจในธุรกิจของครอบครัวหรือทางเลือกที่ผู้เป็นพ่อมีให้ ซึ่งอยากให้เขาเป็นนักบวชนิกายอังกลิคัน ซึ่งในยุคนั้นถือเป็นอาชีพที่ได้รับความนิยมนับถืออย่างสูงและมีรายได้งาม แต่ดาร์วินเลือก

ที่จะล่องเรือไปทั่วโลก เก็บรวบรวมตัวอย่างสัตว์และพืชกว่าร้อยชนิด สิ่งที่เขาค้นพบสร้างคำถามที่ยากจะตอบเกี่ยวกับแหล่งที่มาของพระเจ้า เขาเป็นผู้ที่เปิดวิสัยทัศน์แนวใหม่เกี่ยวกับโลก

งานเขียนในปี ค.ศ. 1859 ของดาร์วินที่ชื่อ *On the Origin of Species* ได้นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ แก่นักวิทยาศาสตร์ จากการศึกษางานวิจัยจำนวนมากและการสังเกตของดาร์วินในฐานะที่เป็นนักเล่นและผสมพันธุ์นกพิราบมีขนมั่ง ดาร์วินได้ประกาศกฎ 3 ข้อ อันได้แก่

1. สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีความสามารถสืบพันธุ์สูง ทำให้ประชากรมีการเพิ่มแบบทวีคูณ
2. สิ่งมีชีวิตที่มีศักยภาพในการปรับตัวมีโอกาสมากกว่าที่จะอยู่รอด และถ่ายทอดลักษณะต่อไปยังลูกหลาน



3. สิ่งมีชีวิตจะปรับตัวโดยกำจัดสิ่งมีชีวิตที่อ่อนแอกว่า และจะสร้างสิ่งมีชีวิตชนิดใหม่ที่แข็งแกร่งกว่าขึ้นมา

ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้นมีพื้นฐานมาจากกฎทั้ง 3 ข้อนี้เอง เพราะในการแข่งขันที่ไม่มีวันสิ้นสุด และการต่อสู้แบบยิบตานั้น มีเพียงผู้ที่เข้มแข็งที่สุดเท่านั้นที่จะรอดไปได้

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึงชีวิตจริงในแวดวงธุรกิจ ซึ่งก็คือ การแข่งขันที่ต้องชิงไหวชิงพริบ ดาร์วินมีเรื่องมากมายที่จะนำมาสอน เขาอธิบายว่า “ทุกธุรกิจมีความสามารถในการสร้างลูกค้าของตน กล่าวคือ องค์กรที่มีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะมีโอกาสในการอยู่รอดมากกว่า และองค์กรที่ประสบความสำเร็จก็จะกำจัดองค์กรที่ล้มเหลวและสร้างรูปแบบธุรกิจแบบใหม่ขึ้นมา พูดอีกอย่างก็คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่เพียงแต่จะอยู่รอด แต่ยังจะเติบโตและขยายฐานลูกค้าออกไปได้อีกมากมาย อีกทั้งยังมีศักยภาพเพียงพอที่จะบีบคู่แข่งให้ต้องปรับตัวหรือไม่ก็ปิดตัวไป”

**ดาร์วินกล่าวว่า “ทุกธุรกิจมีความสามารถในการสร้างลูกค้าของตน
กล่าวคือ องค์กรที่มีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพก็จะมีโอกาสในการอยู่รอด
มากกว่า และองค์กรที่ประสบความสำเร็จก็จะกำจัดองค์กรที่ล้มเหลว
และสร้างรูปแบบธุรกิจแบบใหม่ขึ้นมา”**

โดยปกติแล้วผมมักจะไมได้ถึงความล้มเหลวในการเป็นที่ปรึกษาของผม แต่เพื่อประโยชน์ของคุณผู้อ่านทุกท่าน ผมจะเล่าถึงลูกค้ารายหนึ่งของผม ซึ่งเกือบหายไปจากวงการธุรกิจเพราะความต้องการที่จะเข้ามาครอบครองของคู่แข่งรายหนึ่ง ในปี ค.ศ. 1990 สายการบินเก่าแก่สัญชาติยุโรปอย่าง Swiss Air ถูกคุกคามโดย British Air และ

Lufthansa โดยทั้งสองสายการบินนี้มีเส้นทางบินและมีราคาค่าโดยสารที่หลากหลายมากกว่า Swiss Air เมื่อ Swiss Air มาขอคำปรึกษาด้านกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดกับผม ผมแนะนำว่าบริษัทไม่สามารถแข่งขันได้ด้วยเพียงไฟล์ต์บินเท่านั้น และเนื่องจาก Swiss Air ยังมีสินทรัพย์บนพื้นดินอยู่อีก อาทิ โรงแรม ร้านค้าปลอดภาษี ระบบการจองตั๋วล่วงหน้า อีกทั้งยังมีอำนาจการควบคุมเหนือสนามบินสวิส ดังนั้นก็น่าจะลองนำ

เสนอ Swiss Air ในรูปของบริษัทขนส่งโดยเน้นพัฒนาประสบการณ์ในการท่องเที่ยวแบบเบ็ดเสร็จ ผมจึงเสนอให้ผู้บริหารรวบรวมสินทรัพย์ทั้งหมดที่มีอยู่ และก้าวเข้าสู่สังเวียนการแข่งขันอีกครั้งหนึ่งในนามของสายการบินเพื่อการท่องเที่ยวแห่งแรกของยุโรป ซึ่งจะมีความโดดเด่นในด้านบริการแบบเบ็ดเสร็จตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการเดินทาง



เพิ่มเส้นทางบินและจัดเสิร์ฟอาหารบนเครื่อง ส่วนโรงแรมและร้านค้านั้นถูกมองว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของบริการจากสายการบินเท่านั้น ดังนั้น Swiss Air จึงไม่ซื้อแนวคิดของผม และหันไปให้ความสนใจกับสายการ

สายการบินสวิสแอร์ (Swiss Air)

Swiss Air เป็นที่รู้จักจากธุรกิจที่ล้มละลายในชื่อของ สวิส (Swiss) บริษัทยังคงดำเนินธุรกิจภายใต้แบรนด์นี้ ถึงแม้ภายหลังจะมีการเข้าถือกรรมสิทธิ์โดย Lufthansa ด้วยความเป็นสายการบินเล็กๆ Swiss ต้องต่อสู้กับคู่แข่งขนาดใหญ่หลายบริษัท คำถามมีอยู่ว่า Lufthansa จะสร้าง Swiss ให้มีความแข็งแกร่งได้อย่างไร ?

แต่ผู้บริหารของ Swiss Air ไม่เห็นด้วย เพราะความคิดของผมไปขัดแย้งกับความคิดดั้งเดิมขององค์กร สำหรับผู้จัดการอุตสาหกรรมการบินในยุคนั้น ซึ่งการแข่งขันมักจะทำได้ด้วยการ

บินยุโรปอื่น ๆ แทน เพราะหวังว่าจะสามารถขยายเส้นทางบินและแย่งลูกค้าจากคู่แข่งของตนได้ แต่โชคไม่ดีตรงที่ว่า Swiss Air ได้ไปกู้เงินจำนวนมหาศาล เพื่อเข้าไปซื้อหุ้นในบริษัทสายการบินที่มีปัญหาด้านการเงิน จึงส่งผลให้ Swiss Air ล้มละลาย สายการบิน Lufthansa เลยสบโอกาสเข้าซื้อกิจการของ Swiss Air ในปี ค.ศ. 2002 ด้วยเงินจำนวนไม่มากนัก

ท้ายที่สุด Swiss Air ก็หนีความเป็นจริงไม่พ้น จากความคิดล้าสมัยของตน ทำให้สูญเสียเสรีภาพและสร้างมลทินให้กับตราทางเชนสวิสทีละน้อย ๆ ส่วนผมก็ยังมีโอกาสใช้บริการของสายการบินนี้บ้างเป็นครั้งคราว และเฝ้าแต่คิดว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นกับสายการบินนี้อีกไหมเนี่ย หรือโชคชะตาจะกำหนดให้สายการบินนี้ถูกรวบครองกิจการโดยบริษัทคู่แข่งสัญชาติยุโรป แต่ทว่าสำหรับธุรกิจบางประเภทที่ได้อธิบายในหนังสือเล่มนี้โดยละเอียดนั้น เรื่องของ “ขนาด” กลับมีความสำคัญมากกว่า

แม้แต่บริษัทที่เก่งที่สุดก็ยังไม่พ้นที่ระหัดงูกับภาวะหลงระเหิ

ในมุมมองของดาร์วินสิ่งที่พึงระวังที่สุดก็คือ การที่องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งที่ประสบความสำเร็จอย่างมากหลงระเหิในความสำเร็จของตนและเริ่มที่จะทำอะไรเกินตัว ที่สำคัญองค์กรเหล่านี้จะไม่สนใจคำตักเตือน มีแต่จะพุ่งไปข้างหน้าเหมือนจรวดที่พุ่งออกจากฐานยิง (ออกตัวแรง) ซึ่งเป็นทำนองเดียวกันกับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างความฮือฮาแต่กลับไปไม่รอดในตลาด ตัวอย่างที่เห็นกันเมื่อไม่นานมานี้คือบริษัท Segway ซึ่งเป็นบริษัทที่มากด้วยความสามารถ แต่ทว่าบริษัทที่เก่งที่สุดก็ยังหนีไม่พ้นที่จะต้องเจอกับภาวะดังกล่าว



“เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส”

หากว่ากันตามกฎของดาร์วินแล้ว ความเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการทำธุรกิจ แต่ไม่มีอะไรที่เทียบได้กับความรวดเร็วและลุ่มลึกของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในด้านศตวรรษที่ 21 แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจ เพราะธุรกิจต่างๆ เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว การมีโอกาสดีเปรียบเสมือนการกุมอำนาจอยู่ในมือ เพราะเราอยู่ในช่วงแห่งนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นไม่ว่าคุณจะอยู่ในสมรภูมิไหนก็ตาม คุณจะต้องเอาชนะคู่แข่งของคุณด้วยปัญญา ซึ่งคนที่ฉลาดที่สุดก็จะเป็นคนที่คว้ารางวัลไปครอง และในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้เองที่ทำให้ผู้แข่งขันที่เฉลียวฉลาดสามารถที่จะอ้างสิทธิในดินแดนอื่นๆ ขีดเส้นอาณาบริเวณ และแม้กระทั่งกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้องค์กรอื่นๆ ปฏิบัติตามอีกด้วย

ปีเตอร์ ดรักเกอร์

ผมได้รับสิทธิพิเศษจากการที่มีเพื่อนและที่ปรึกษาอย่างปีเตอร์ เราได้ร่วมทีมวิทยากรด้วยกันเป็นครั้งคราว บ่อยครั้งที่เขาจะต้องใช้เวลาที่ครึ่งชั่วโมงในการตอบข้อสงสัย เพราะเขานิยมจะตอบคำถามด้วยการเล่าถึงประวัติที่มาของเรื่อง สำหรับผมแล้วเขาคือนักปฏิบัตินิยมด้านธุรกิจผู้ยิ่งใหญ่ของศตวรรษเลยทีเดียว

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เพื่อนของผมที่เพิ่งเสียชีวิตไป เขาเป็นกูรูในด้านการจัดการ ซึ่งเขาประกาศไว้ในปี ค.ศ. 1980 ว่า “วิกฤติไม่ใช่ปัญหาแต่ทว่ามันเป็นคือโอกาส” คนที่มองโลกในแง่ดีอาจจะให้คำจำกัดความของคำว่าศตวรรษที่ 21 แตกต่างกันไป แต่ถ้าหากจะให้คำจำกัดความของศตวรรษนี้ ก็คือยุคของปัญหาที่ถาโถมอย่างไม่มีวันสิ้นสุด ยุคที่ประชาชนยอมทำทุกอย่างเพื่อให้ปัญหาจบสิ้น โดยสรุปก็คือเรากำลัง

อยู่ในช่วงเวลาแห่งความหวัง ปัญหา (หรือโอกาส) ที่อยากมีชีวิตที่ดีขึ้นในโลกใบนี้ นั่นเอง

สถาบันแมคคินซี (McKinsey Global Institute) อ้างว่าอีก 10 ปีข้างหน้า ในประเทศจีนและอินเดียจะมีชนชั้นกลางเพิ่มขึ้นกว่า 450 ล้านคน ความอยากรจะมีชีวิตที่ดีขึ้นในประเทศกำลังพัฒนา ที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงเหล่านี้จะช่วยสร้างตลาดใหม่ขนาดใหญ่ให้กับบ้านต้นทุนต่ำและวัตถุดิบในการสร้างบ้าน สิ่งอำนวยความสะดวกตั้งแต่โทรศัพท์มือถือไปจนถึงผงซักฟอก ตลอดจนสาธารณูปโภคใหม่ๆ เช่น โรงพยาบาลและสนามบิน ในเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 2007 บริษัท Boeing ได้เผยโฉมเครื่องบินโดยสาร 787 ขนาดใหญ่ลำใหม่ (สามารถจุผู้โดยสารได้ 210 ถึง 330 คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรุ่น) พร้อมทั้งสถิติการสั่งจองที่ยืนยันได้ จำนวนถึง 634 ลำจากบริษัทสายการบินในประเทศกำลังพัฒนา ที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูง

เมื่อย้อนกลับไป 15 ปีก่อนหน้านี้ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของโลกอยู่ที่ 13 พันล้านดอลลาร์ ซึ่งในปัจจุบัน คือ 65.95 ล้านล้านดอลลาร์ บริษัทยักษ์ใหญ่จากอเมริกา ต่างพยายามวิ่งตามแนวความคิดทางเศรษฐกิจที่กำลังเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ของประเทศ อย่างบราซิล จีน อินเดีย และรัสเซีย ในช่วงเวลา 9 เดือนแห่งความวุ่นวาย

เมืองเตลี, อินเดีย

ผมเดินทางไปทำธุรกิจที่อินเดีย ปีละ 3 ครั้ง แม้สาธารณูปโภคของประเทศยังถือเป็นเรื่องที่ทำลายความสามารถของผู้บริหารประเทศ แต่สำหรับในด้านความสามารถของประชาชนของเขานั้นถือว่าเยี่ยมยอดเลยทีเดียว แม้ว่าตอนนี้ยังไม่มีอะไรที่โดดเด่นสำหรับประเทศกำลังพัฒนาที่กำลังมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงอย่างเช่น อินเดีย แต่ในทัศนะของผมนั้น อินเดียเป็นทั้งแหล่งของคนที่มีความสามารถ และเป็นตลาดที่กำลังพัฒนามาขนาดใหญ่มาก