



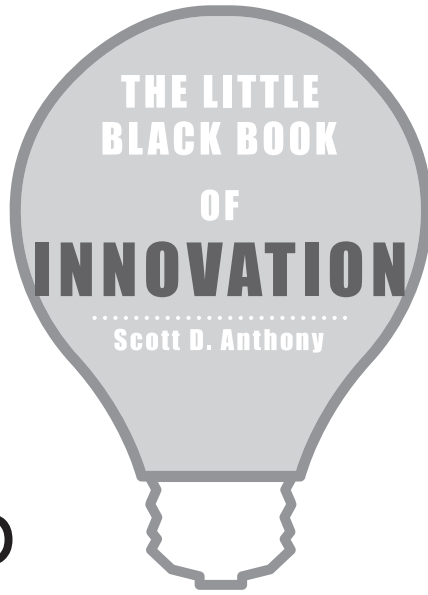
**THE LITTLE
BLACK BOOK
OF
INNOVATION**
Scott D. Anthony



คู่มือสร้าง
นวัตกรรม
ใน **4** สัปดาห์



คู่มือเพื่อการลงมือปฏิบัติและเรียนรู้เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร
ตามแนวทางของบริษัทรักขาและร่วมลงทุนที่เป็นเลิศด้านนวัตกรรมระดับโลก



คู่มือสร้าง

นวัตกรรม

ใน 4 สัปดาห์

ลงมือปฏิบัติพร้อมเรียนรู้สู่การเป็น
นักสร้างนวัตกรรมชั้นยอด
ด้วยหลักสูตร 28 วัน

คู่มือสร้างนวัตกรรมใน 4 สัปดาห์

แปลและเรียบเรียงจาก *The Little Black Book of Innovation*

โดย : Scott D. Anthony

ราคา 300 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สันตระการผล

ผู้เรียบเรียง : วีรวุธ มามะศิริานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2557

Original work Copyright © 2012 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai translation rights ©2014 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 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 : ธรรมกมลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

แอนโทนี, สก็อต ดี.

คู่มือสร้างนวัตกรรมใน 4 สัปดาห์.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2557.

320 หน้า.

1. นวัตกรรมทางเทคโนโลยี--การจัดการ. 2. การวางแผนธุรกิจ. 3. ผลิตภัณฑ์ใหม่.

I. ญัฐยา สันตระการผล, ผู้แปล. II. วีรวุธ มามะศิริานนท์, ผู้เรียบเรียง. III. ชื่อเรื่อง.

658.4063

ISBN 978-974-414-303-7

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

กิตติกรรมประกาศ

คนที่เคยอ่านหนังสือของผู้เขียนมาก่อนจะนึกออกว่าหนังสือ *The Little Black Book of Innovation* (คู่มือสร้างนวัตกรรมใน 4 สัปดาห์) เล่มนี้มีรูปแบบการเขียนที่แตกต่างจากเล่มอื่น ซึ่งผู้เขียนตั้งใจเปลี่ยนรูปแบบการเขียนเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจแนวคิดที่อธิบายไว้ในหนังสือเล่มนี้ได้ง่ายขึ้น และเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ผู้เขียนจึงขอความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาซึ่งผู้เขียนไว้วางใจ และผู้เขียนต้องขอขอบคุณที่ปรึกษาทั้งสามเป็นพิเศษด้วย ซึ่งบุคคลเหล่านั้น ได้แก่ Michelle Anthony (หนึ่งในพี่สาวของผู้เขียน), Lib Gibson และ Karl Ronn โดย Michelle ให้ความเห็นอย่างละเอียดและเป็นประโยชน์อย่างมากตลอดการตรวจและเรียบเรียงเนื้อหา 2 รอบในช่วงปลายปี ค.ศ. 2010 ในฐานะที่เธอประกาศตัวเองว่าเป็นมือใหม่ในการสร้างนวัตกรรม เธอก็ช่วยตรวจให้แน่ใจว่าหนังสือเล่มนี้จะอธิบายสิ่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน และไม่ใช้คำศัพท์เฉพาะทางมากเกินไป นอกจากนี้ Michelle ยังแนะนำได้อย่างตรงจุดว่าส่วนไหนที่ใช้สรรพนามบุคคลที่ 1 บรรยายจะทำให้รู้สึกประดักประเดิดเกินไป ส่วน Lib ก็ให้ความเห็นเกี่ยวกับต้นฉบับแรกอย่างตรงไปตรงมา และเป็นประโยชน์อย่างมาก (ผู้เขียนสรุปความเห็นของเธอให้ภรรยาของผู้เขียนฟังแค่ “เธอไม่ชอบมันเลย”) นอกจากนี้ Lib ยังแจกแจงรายละเอียดว่าผู้เขียนต้องปรับแนวการเขียนอย่างไรเพื่อไม่ให้หนังสือเล่มนี้ดูโอ้อวดและขาดความนอบน้อม ซึ่งแนวคิดที่จะเขียนถึงหลักสูตร 28 วันในการสร้างนวัตกรรมก็ได้มาจาก Lib อีกเช่นกัน และเธอก็อวยพรให้ผู้เขียนโชคดีเมื่อได้ต้นฉบับสุดท้ายออกมา ถึงแม้เธอจะบอกว่าหนังสือของผู้เขียนที่เธอชื่นชอบก็ยังคงเป็นเรื่อง *The Silver Lining* อยู่ดี และสำหรับ Karl ความเห็นของเขาที่เปรียบเสมือน “ของขวัญคริสต์มาสล่วงหน้า” ซึ่งผู้เขียนได้มาในช่วงกลาง

เดือนธันวาคมนี้ ก็เป็นประโยชน์อย่างมากจนถูกนำไปใช้กับเนื้อหาหลายส่วนในต้นฉบับ โดยมุมมองที่ไม่เหมือนใครของเขานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้เขียนเสมอ นอกจากนี้ ทีมงานที่สำนักพิมพ์ Harvard Business Review Publishing โดยเฉพาะ Tim Sullivan, Kevin Evers, Stephani Finks และ Allison Peter ต่างให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีตลอดทั้งกระบวนการจัดทำหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนยังต้องขอแสดงความขอบคุณเป็นพิเศษต่อ Kathleen Carr ที่เริ่มต้นเขียนหนังสือเล่มนี้กับผู้เขียนก่อนที่เธอจะย้ายไปทำงานที่วิทยาลัย Simmons College

ผู้เขียนขอแสดงความขอบคุณอย่างสุดซึ้งต่อทีมงานที่แสนวิเศษที่ Innosight โดยผู้เขียนรู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้ทำงานร่วมกับพวกเขาทุกคน ผู้เขียนหวังว่าจะสามารถสื่อให้เห็นผลงานที่ยอดเยี่ยมของทีมงานโครงการ ตลอดจนแนวคิดและงานเขียนชั้นยอดของผู้นำความคิดจาก Innosight ที่นับวันมีแต่จะเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ได้เป็นอย่างดี และขอแสดงความขอบคุณเป็นพิเศษต่อ Matthew Eyring, Mark Johnson, Joe Sinfield, Jim Dougherty, Kevin Bolen, Cathy Olofson, Tara Young, Hari Nair และ Pete Bonee ด้วยเหตุผลที่ทุกคนรู้กันดี

บริษัทที่ผู้เขียนเคยได้รับเกียรติให้เป็นที่ปรึกษา ลูกค้าที่ผู้เขียนยินดีที่ได้สร้างความสัมพันธ์ด้วย และนักปฏิบัติกับผู้นำทางความคิดที่ต้องการเปลี่ยนโฉมหน้าของโลกแห่งการสร้างนวัตกรรมเหมือนกันกับผู้เขียนนั้นยังคงเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้เขียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้เขียนขอแสดงความขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับ Chip Bergh, Patrick Blair, Bruce Brown, Ken Dobler, Brad Gambill, George Glackin, David Goulait, Vijay Govindarajan, Melanie Healey, Maurizio Marchesini, Rita McGrath, Keyne Monson, Bernard Nee, J. P. Orbeta, Teo Ming Kian, Peter Sims, Dave Ulmer, Colin Watts, Francis Yeoh และ Christoph Zrenner

ผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้งใจกับอาจารย์ผู้ให้คำสอนกับผู้เขียนมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็น Clayton M. Christensen, Clark Gilbert หรือ Richard Foster ซึ่งแต่ละท่านได้สอนให้ผู้เขียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการสนทนากันทุกครั้ง

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณครอบครัวของผู้เขียนทั้งคุณพ่อคุณแม่ ญาติพี่น้อง และญาติจากการแต่งงานของคนในครอบครัวที่ทำให้ผู้เขียนรู้สึกเหมือนอยู่ไม่ไกลจากบ้านเสมอ ถึงแม้ว่าในตอนนี้อยู่จะอยู่ในที่ที่ห่างจากบ้านหลายพันไมล์ก็ตาม ผู้เขียนขอขอบคุณ Michael พี่ชายของผู้เขียนเป็นพิเศษ และพี่ก็รู้ว่าทำไม แน่นนอนว่าบุคคลที่ต้องขอบคุณด้วยก็คือครอบครัวของผู้เขียนเอง เริ่มจาก Charlie ความกระตือรือร้นไม่มีที่สิ้นสุดของลูกเป็นแรงบันดาลใจให้พ่อได้เสมอ Holly ลูกทำให้ใจพ่อหลอมละลายได้ทุกวัน และ Harry พ่อกับแม่ดีใจมากที่ลูกเกิดมาบนโลกในปีนี้ และ Joanne ผมรู้สึกใจสลายทุกครั้งที่ต้องจากคุณไป ทุกครั้งที่เราได้คุยกันระหว่างที่ผมไปทำงานที่อื่นนั้นทำให้ผมรู้สึกดีขึ้น และทุกครั้งที่ผมลงจากเครื่องบินมาถึงบ้าน ผมก็รู้สึกมีพลังขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง สุดท้ายนี้ผมขออวยพรให้กับการผจญภัยครั้งต่อไปของเรา

Scott D. Anthony

ที่นั่งเบอร์ 14F สายการบิน Singapore Airline

เที่ยวบินที่ 820

กรกฎาคม ค.ศ. 2011

คำนำ

ในช่วงกลางปี ค.ศ. 2010 ผู้เขียนได้ทำการทดลองอย่างหนึ่ง โดยบอกกับผู้เข้าร่วมการทดลองซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เขียนที่บริษัท Innosight ซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมว่า เป้าหมายของผู้เขียนในการทำการทดลองครั้งนี้คือ เพื่อให้รู้ว่าพวกเขาจะแนะนำหนังสือเกี่ยวกับนวัตกรรมเล่มใดให้กับเพื่อนร่วมงานของตนเองบ้าง จากนั้นผู้เขียนจึงเริ่มสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการทดลองแต่ละคนเกี่ยวกับหนังสือ 10 เล่มที่อาจจะถือได้ว่าเป็นบทบัญญัติของ Innosight โดยมี 5 เล่มที่ผู้ก่อตั้ง Innosight คือ Clayton Christensen เป็นผู้เขียน และมีอีก 2 เล่มเป็นของ Richard Foster (ซึ่งเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหารของ Innosight) ส่วนอีก 3 เล่มที่เหลือก็เขียนโดยสมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูงของ Innosight ด้วยเช่นกัน โดยผู้ที่ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นครั้งนี้บางคนก็ระบุว่าพวกเขาอ่านหนังสือแต่ละเล่มจบแล้ว หรือไม่ก็อ่านเนื้อหาส่วนใหญ่ไปแล้ว หรืออ่านผ่านแบบคร่าวๆ ทั้งเล่ม หรือว่าไม่เคยอ่านหนังสือเล่มนั้นมาก่อนเลย

หนังสือ 3 เล่มที่ทำให้ผู้เขียนรู้สึกสนใจมากที่สุดก็คือหนังสือที่ผู้เขียนคิดว่าน่าจะตรงใจพนักงานของบริษัทมากที่สุด ซึ่งได้แก่ *The Innovator's Solution* (เป็นหนังสือที่ปูพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้ต่อยอดเพื่อสร้างผลงานส่วนใหญ่ของ Innosight) ต่อมาคือ *The Innovator's Guide to Growth* (เป็นคู่มือที่อธิบายแต่ละขั้นตอนในการทำงานของเรา) และ *Seizing the White Space* (ในขณะนั้นหนังสือเล่มนี้เป็นผลงานล่าสุดของ Innosight) แต่กลับมีเพียง ครึ่งหนึ่งของที่ปรึกษาเหล่านี้ที่ตอบว่าตนเองอ่านหนังสือทั้ง 3 เล่มนี้จบ หรืออ่านเนื้อหาส่วนใหญ่ไปแล้ว ทั้งๆ ที่พวกเขาเป็นคนที่ใช้เวลาทุกวันในการให้คำปรึกษากับลูกค้าเกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรมและการเติบโตของธุรกิจ (แต่ลูกค้าอย่าได้กังวล เพราะบริษัทของเรามีโครงการพัฒนา

ที่ปรึกษาฝึกหัดและแผนการฝึกอบรมชั้นยอด ซึ่งจะทำให้แน่ใจได้ว่าที่ปรึกษาของเราจะให้บริการได้อย่างดีเยี่ยม) ซึ่งผลที่ออกมาก็ไม่ใช่เรื่องผิดปกติแต่อย่างใด โดยมีสำนักพิมพ์แห่งหนึ่งบอกผู้เขียนว่าตัวเลขของสำนักพิมพ์แสดงให้เห็นว่าจากจำนวนหนังสือธุรกิจที่ถูกสั่งซื้อไปทั้งหมดนั้น มีถึง 90% ที่ถูกสั่งซื้อไปแต่ไม่เคยหยิบมาอ่าน

และนี่เป็นเหตุผลที่ทำให้มีการเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา เพราะนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อเราทุกคนมากขึ้นทุกขณะ อีกทั้งผลการวิจัยและการศึกษาภาคสนามในหลายทศวรรษที่ผ่านมาก็ล้วนแต่ชี้ให้เห็นหนทางที่จะประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรม เป้าหมายของผู้เขียนจึงเป็นการนำผลงานเหล่านี้มาเรียบเรียงให้เข้าถึงได้ง่ายขึ้นด้วยการยกตัวอย่างประกอบที่เข้าใจง่าย ซึ่งจะประกอบด้วยเรื่องราวต่างๆ ที่ผู้เขียนได้ทำการรวบรวมในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา และผู้เขียนก็หวังว่าคู่มือเพื่อการสร้างนวัตกรรมเล่มนี้จะเป็นคู่มือที่คุณสามารถนำมาใช้ได้ทุกวันเพื่อช่วยให้คุณเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้คุณประสบความสำเร็จในธุรกิจหรือชีวิตส่วนตัวได้ โดยผู้เขียนได้เห็นตัวอย่างแล้วว่าวิธีการที่จะนำเสนอในหนังสือเล่มนี้สามารถช่วยทั้งบริษัทขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการ รวมทั้งเพื่อนและสมาชิกในครอบครัวของผู้เขียนได้สำเร็จ ซึ่งผู้เขียนก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักการและวิธีการในหนังสือเล่มนี้จะสามารถช่วยคุณได้เช่นกัน



คำนิยม

จากสุดยอดนักบริหารปรมาจารย์
ด้านนวัตกรรมระดับโลก

“Scott D. Anthony ได้แสดงให้เห็นความสามารถที่หาตัวจับได้ยากในการแปลงงานวิจัยเชิงวิชาการและการวิจัยภาคสนามที่ล้ำยุคให้กลายเป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และ *The Little Black Book of Innovation* ก็เป็นคู่มือที่จำเป็นและมีประโยชน์สำหรับใครก็ตามที่สนใจเรื่องการสร้างนวัตกรรมและการเติบโต”

- Clayton M. Christensen

ศาสตราจารย์ประจำ Harvard Business School

ผู้เขียนหนังสือติดอันดับขายดีเรื่อง *The Innovator's Dilemma*

“*The Little Black Book of Innovation* เป็นหนังสือที่เต็มไปด้วยความรู้และคำแนะนำที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงเพื่อช่วยในการเพิ่มความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมขององค์กรของคุณ หนังสือเล่มนี้อ่านง่าย น่าติดตาม และเป็น หนังสือที่ต้องอ่านสำหรับผู้บริหารและทีมงานเพื่อให้สามารถจัดระบบความคิดในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรของคุณได้อย่างดีเยี่ยม”

- Melanie Healey,

ประธานบริหารกลุ่มธุรกิจ North America และ

Global Hyper-Super-Mass-Channel

บริษัท Procter & Gamble

“เวลาที่ผมอ่านหนังสือ ผมจะ ‘พับมุม’ ของหน้าหนังสือ ที่เห็นว่ามีประโยชน์และอยากจะจดจำไว้ แต่เมื่อผมอ่าน *The Little Black Book of Innovation* หนังสือเล่มนี้ก็ถูกพับมุมแทบทุกหน้าจนมีรูปร่างเหมือนกับเครื่องดนตรีที่เรียกว่า แอคคอร์ดเตียนไปเสียแล้ว หนังสือเล่มนี้อัดแน่นไปด้วยแนวคิด ทฤษฎี วิธีการ และการอ้างอิงคำพูดที่น่าทึ่งมากมาย ซึ่งผมรู้ว่า ผมจะย้อนกลับมาทบทวนบ่อยๆ อย่างแน่นอน”

- Matt Barrows

Quality & Analytics บริษัท Florida Power & Light
(ผู้ชนะการแข่งขัน “Blurb this Book” ที่จัดโดย HBR.org)



สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	3
คำนำ	6
คำนิยม	8
สารบัญ	10
บทนำ : เส้นทางสู่นวัตกรรมของฟูจิเยน	13

ส่วนที่ 1 : การปูพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม 27

บทที่ 1 : สิ่งที่ต้องรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม 29

- การกำหนดนิยามของนวัตกรรม 29
- 3 เรื่องราวของการสร้างนวัตกรรม 33
- ประเภทของนวัตกรรม 37
- นวัตกรรมจำเป็นสำหรับใคร 41
- ทำไมนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่ทำได้จริงๆ 48

บทที่ 2 : สุดยอดนักนวัตกรรม 55

*Steve Blank, Clayton Christensen, Peter Drucker,
Thomas Alva Edison, Richard N. Foster, Vijay Govindarajan,
Bill James, A. G. Lafley, Roger Martin, Michael Mauboussin,
Rita McGrath และ Joseph Schumpeter*

บทที่ 3 : หน้าพา Rushmore สำหรับนักสร้างนวัตกรรม 87

- A. G. Lafley (ให้ความสนใจกับภายนอก) 88
- Mike Tyson (ตระหนักว่าความคิดแรก
ของคุณจะผิดเสมอ) 91
- Thomas Edison (ปลดปล่อยความเป็น
Edison ในตัวคุณออกมา) 94

	หน้า
<ul style="list-style-type: none"> ● Robert N. Anthony Sr. (หยุดการสูญเสียโอกาสที่เกิดจากธุรกิจหลัก) 	97
บทที่ 4 : ความพิศร้ายแรง 7 อย่างในการสร้างนวัตกรรม	103
<ul style="list-style-type: none"> ● อัดตาและการทำสิ่งที่มากเกินไป ● ความเกียจคร้านกับการทุ่มเททำงานหนัก ● ความตะกละและคำสาปของการมีทรัพยากรให้ใช้อย่างเกินพอ ● ตัณหาราคะและสิ่งล่อตาล่อใจ ● ความอิจฉาริษยาและนิทานเรื่อง Sneetches กับลายรูปดาวที่ทอง ● โทสะและการลงโทษ ● ความโลภและการไม่อดทนรอการเติบโตในจังหวะที่เหมาะสม 	105 108 109 110 112 114 115
ส่วนที่ 2 : หลักสูตร 28 วันสู่การเป็นนักสร้างนวัตกรรม ชั้นยอด	117
<ul style="list-style-type: none"> ● สัปดาห์ที่ 1 การค้นหาโอกาส ● สัปดาห์ที่ 2 การสร้างพิมพ์เขียวของความคิด ● สัปดาห์ที่ 3 การประเมินและทดสอบความคิด ● สัปดาห์ที่ 4 การดำเนินการในขั้นต่อไป 	119 165 211 257
บทสรุป	303
ภาคผนวก	313
เกี่ยวกับผู้เขียน	320

ตัวอย่าง



บทนำ

เส้นทางสู่นวัตกรรม ของผู้เขียน

เส้นทางสู่นวัตกรรมของผู้เขียนเป็นจุดเริ่มต้นของหนังสือ *The Little Black Book of Innovation - คู่มือสร้างนวัตกรรมใน 4 สัปดาห์* เล่มนี้ โดยจุดเริ่มต้นเกิดบนเครื่องบินลำหนึ่งในวันศุกร์ที่ 20 ตุลาคม ค.ศ. 2000 แม้ผู้เขียนจะไม่ได้มีความสามารถพิเศษในการจดจำ หรือทำการบันทึกได้อารมณ์อย่างละเอียดอยู่ทุกวัน แต่ช่วงเวลาดังกล่าวไปประจวบเหมาะกับการเดินทางหนึ่งของผู้เขียนสามารถระบุวันที่ได้อย่างแม่นยำ นั่นคือวันที่มีการจัดคอนเสิร์ตของวง Pearl Jam ที่ Desert Sky Pavilion ในเมือง Phoenix¹

¹ ผู้เขียนต้องค้นข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่าคอนเสิร์ตนี้จัดขึ้นในวันเสาร์จริง ซึ่งต้องขอบคุณเว็บไซต์ [setlist.fm](#) ที่ทำให้ผู้เขียนได้รู้ว่าคอนเสิร์ตที่ไปดูครั้งนี้เป็นหนึ่งในสิบครั้งที่วง Pearl Jam เล่นสดเพลง “Timeless Melody” ของวง The La’s ซึ่งความไร้ประโยชน์ที่แสนวิเศษของอินเทอร์เน็ตก็ทำให้การเขียนหนังสือเล่มนี้สนุกสนานขึ้นมากทีเดียว ผู้เขียนขอใช้โอกาสนี้เพื่อทักทายผู้อ่าน โดยท่านจะสังเกตได้ว่าไม่ใช่เชิงอรรถที่ให้คำอธิบายเพิ่มเติมในเชิงวิชาการ แต่เป็นเหมือนส่วนเสริมหรือความเห็นส่วนตัวของผู้เขียนมากกว่า หากไม่ได้มีการระบุไว้เป็นอื่นในเชิงอรรถ บรรณานุกรมของแหล่งข้อมูลทั้งหมดที่นำมาอ้างอิงในหนังสือเล่มนี้จะแสดงไว้ในภาคผนวกและแหล่งข้อมูลอ้างอิงเท่านั้น

ในกระเปาะของผู้เขียนมีหนังสือชื่อ *The Innovator's Dilemma* ที่เขียนโดย Clayton Christensen ซึ่งเป็นอาจารย์สอนอยู่ที่ Harvard Business School (HBS) ในขณะนั้นผู้เขียนเป็นนักศึกษาชั้นปีที่สองที่ HBS และเข้าเรียนในหลักสูตรทดลองที่สอนโดย Christensen เป็นครั้งแรกด้วย โดยวิชานั้นคือ การสร้างกิจการที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (*Building a Sustainably Successful Enterprise*)²

การเรียนการสอนในวันแรกนั้นน่าสนใจ เราได้เห็น Christensen เดินเข้ามาในห้องด้วยท่าที่สบายๆ และเขาต้องก้มศีรษะเล็กน้อยเพื่อให้ร่างที่สูง 6 ฟุต 8 นิ้วของเขาผ่านประตูเข้ามาได้ รูปลักษณ์ภายนอกของเขาดูสง่างามภูมิฐาน และก็พูดจาอย่างนุ่มนวล โดยเขาบรรยายว่าสิ่งที่เขาให้ความสนใจมากที่สุดในช่วงเวลานั้นของปีก็คือการแข่งขันบาสเกตบอลทีมมหาวิทยาลัย Duke เพราะลูกชายคนโตของเขาซึ่งสูงกว่า Christensen อยู่ 1 นิ้วนั้น เป็นผู้เล่นตำแหน่งเซ็นเตอร์ในทีมบาสเกตบอลของ Duke³ จากนั้น Christensen ก็ทำสิ่งที่ดูขัดกันกับ HBS ในสมัยปี ค.ศ. 2000 กล่าวคือ เขาบรรยายเกี่ยวกับงาน

² ในปีที่ผู้เขียนศึกษาอยู่นั้น วิชาที่ Christensen สอนนั้นมีการแบ่งการเรียนการสอนออกเป็น 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีนักศึกษาจำนวน 80 คน ซึ่งภายหลังวิชานี้กลายเป็นที่รู้จักกันในชื่อย่อว่า BSSE ส่วนในปีการศึกษา 2009-2010 นั้น วิชานี้มีทีมนักสอนทั้งหมด 4 คน ซึ่งประกอบด้วย Christensen และอดีตผู้บริหารระดับสูง 3 คนที่ได้รับการยอมรับอย่างสูง โดยมีการแบ่งการเรียนการสอนออกเป็น 7 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มจะมีนักศึกษาจำนวน 100 คน หรือกล่าวได้ว่า กว่า 75% ของนักเรียนจำนวน 880 คนที่เข้าเรียนในปีการศึกษา 2010 ที่ HBS ลงเรียนวิชา BSSE ซึ่งทำให้ผู้เขียนอยู่ในกลุ่มที่หนังสือเชิงวิชาการด้านนวัตกรรมเรียกว่า กลุ่มที่ชอบลองของใหม่ก่อนคนอื่น (*early adopter*)

³ ทีมบาสเกตบอลของมหาวิทยาลัย Duke ชนะเลิศในการแข่งขัน NCAA Championship ประจำปี 2000-2001 โดย Matt ลูกชายของ Christensen ใช้เวลาเฉลี่ย 8.4 นาทีในการทำแต้ม 2.6 คะแนน และทำรีบาวด์ได้ 1.3 ครั้งต่อเกมในช่วงฤดูกาลแข่งขันปกติ หลังจากนั้น Matt ก็ได้มาร่วมงานกับเราที่ Innosight เป็นเวลา 2-3 ปีก่อนที่จะเข้าเรียนใน HBS และก่อตั้งบริษัทที่มีชื่อว่า Rose Park Advisors ที่ทำการลงทุนในหลักทรัพย์ตามผลการศึกษาวิจัยที่พ่อของเขาได้ทำได้

วิจัยและความเชื่อหลักของเขาเป็นเวลา 60 นาทีเต็มด้วยสไลด์ที่แสดงด้วยเครื่องฉายภาพเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นสิ่งที่แตกต่างจากหลักสูตรส่วนใหญ่ของ HBS โดยสิ้นเชิง เพราะการเรียนการสอนตามปกติจะเน้นการโต้ตอบกันภายในห้องเรียน และใช้กรณีศึกษาเข้ามาช่วย จึงทำให้บางคนเลิกให้ความสนใจไปกลางคัน แต่ผู้เขียนกลับนั่งนิ่งตั้งใจฟังการบรรยายของ Christensen ที่ดึงดูดความสนใจของผมได้ดีทีเดียว

ผู้เขียนอ่านหนังสือ *The Innovator's Dilemma* ระหว่างเดินทางบนเครื่องบินไปเมือง Phoenix ในวันศุกร์ ซึ่งก็อาจฟังดูเหลือเชื่อถ้าจะกล่าวว่าเที่ยวบินดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงชีวิตของผู้เขียนไปโดยสิ้นเชิง เพราะในระหว่างที่อ่าน ผู้เขียนรู้สึกตื่นเต้นกับผลงานวิจัยและแนวคิดของ Christensen เป็นอย่างยิ่ง หลังจากนั้นในช่วงภาคเรียนสุดท้ายที่ศึกษาอยู่ที่มหาวิทยาลัย Harvard ผู้เขียนก็ได้มีโอกาสดำรงงานวิจัยอิสระให้กับ Christensen และรับทำงานวิจัยให้กับเขาหลังจากจบการศึกษา อีกทั้งยังได้เขียนหนังสือร่วมกับเขาในเวลาต่อมา จนกระทั่งในปี ค.ศ. 2003 ผู้เขียนก็ได้เข้าทำงานที่ Innosight ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาเฉพาะด้านที่เขาเริ่มก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 2000

ผู้เขียนพบว่างานวิจัยของ Christensen ทำให้รู้สึกตื่นตาตื่นใจ โดยก่อนหน้านี้ผู้เขียนเคยคิดว่านวัตกรรมและการเติบโตเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ และเชื่อว่าผู้อ่านหลายคนก็คงคิดเหมือนกัน แต่กลับมีผู้ที่สามารถนำกรณีศึกษาและงานวิจัยเชิงวิชาการที่หลากหลายมาวิเคราะห์ร่วมกันจนได้ข้อสรุปที่สามารถหักล้างความคิดดังกล่าว Christensen ได้แสดงให้เห็นว่ามีแบบแผนบางอย่างที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งทำให้ต้องมีการศึกษาแบบแผนดังกล่าวและนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้คนสามารถพัฒนาความสามารถในการสร้างความสำเร็จด้วยนวัตกรรม นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้รู้หลังจากนั้นไม่นานว่า Christensen เป็นหนึ่ง

ในกลุ่มนักวิชาการและนักปฏิบัติเพียงไม่กี่คนที่รวมกลุ่มกันเพื่อให้ นวัตกรรมกลายเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ได้ (บทที่ 2 จะบรรยาย เกี่ยวกับสมาชิกบางส่วนในกลุ่มนี้)

แนวคิดที่จะทำให้นวัตกรรมกลายเป็นเรื่องที่สามารถบริหารจัดการได้นั้นทำให้ผู้เขียนรู้สึกคล้อยตามในทันที เพราะหัวใจสำคัญของการคาดการณ์และการสร้างนวัตกรรมนั้นย่อมต้องการหลักที่จะ ใช้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาแบบ กลืนไม่เข้าคายไม่ออกที่ผู้เขียนต้องเผชิญในปี ค.ศ. 1995

ประสบการณ์ของผู้เขียน กับนวัตกรรมในช่วงแรก

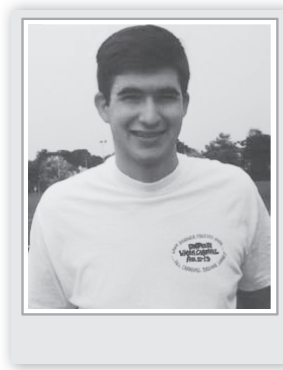
เป็นเวลากว่าหนึ่งทศวรรษที่ผู้เขียนให้ความสนใจกับเรื่อง นวัตกรรมเป็นพิเศษ โดยในช่วงเวลาดังกล่าว ผู้เขียนได้เป็นทั้งนัก วิจัย นักเขียน และที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ให้บริษัททั้งใหญ่และเล็ก รวมถึงผู้ประกอบการที่พยายามสร้างธุรกิจให้เติบโตในสหรัฐอเมริกาและ เอเชีย แต่ที่จริงผู้เขียนมีประสบการณ์ในด้านนวัตกรรมมาก่อนหน้านั้นอีก เพราะมีนวัตกรรมมากมายที่อยู่รอบตัวผู้เขียนมาตลอดชีวิต โดย คุณตาของผู้เขียนเป็นผู้ที่นำรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมชั้น ยอดเข้ามาใช้ในช่วงทศวรรษ 1960 และในช่วงปลายทศวรรษ 1980 คุณแม่ของผู้เขียนก็เริ่มทำธุรกิจที่เรียกว่า RelayNet ซึ่งเกิดขึ้นก่อน อินเทอร์เน็ตเสียอีก ถ้าหากเป็นจักรวาลอื่น คุณแม่คงลงเอยด้วยการ เป็นเหมือน Steve Case ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท America Online ที่ขาย RelayNet ให้กับ Time Warner ในราคาหลายพันล้านดอลลาร์สหรัฐ (น่าเสียดายที่สำหรับจักรวาลนี้ คุณแม่โอนกรรมสิทธิ์ให้กับเจ้าของ กระดานสนทนาบนเว็บแห่งหนึ่งไปโดยไม่ได้อะไรมากนัก) นอกจากนี้ ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 คุณแม่ยังเสนอแนวคิดในการเขียนหนังสือ

เป็นชุดที่จะนำเสนอคำแนะนำอย่างละเอียดทุกขั้นตอนของวิธีการใช้คอมพิวเตอร์ในชื่อว่า “Up and Running” อีกด้วย แต่สำนักพิมพ์กลับคิดว่าหนังสือแนวนี้ไม่น่าจะขายได้ และหลังจากหนังสือคู่มือสารพัดวิธี “ชุด For Dummies” ขายได้หลายสิบล้านเล่ม.....คุณแม็กก็พบที่ที่เธอจะสามารถทุ่มเทพลังกายและพลังใจให้ได้อย่างเต็มที่ นั่นคือ การเพาะสุนัขสายพันธุ์แลบราดอร์ (เพดิกรี) ซึ่งก็นับเป็นโชคดีสำหรับครอบครัวของผู้เขียนที่เรื่องนี้ไม่ทำให้ใครเจ็บใจจนเกินไปเสียก่อน

ในช่วงระหว่างที่ผู้เขียนเติบโตขึ้นมา ครอบครัวของผู้เขียนก็จะลองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ก่อนคนอื่นอยู่เสมอ โดยผู้เขียนจำได้ถึงเมื่อครั้งที่เคยเล่นเกม *Star Raiders* บนเครื่อง Atari 2600 เกม *MicroLeague Baseball* บนเครื่อง Commodore 64 เกม *One on One: Larry Bird vs. Dr. J* บนเครื่อง Apple II และเกม *Tecmo Bowl* บนเครื่อง Nintendo⁴ นอกจากนี้ ในช่วงวัยรุ่นผู้เขียนก็ทำอะไรอีกหลายๆ อย่างกับ RelayNet จนถึงขั้นที่เขียนแอปพลิเคชันตัวหนึ่งขึ้นมาและมีผู้ประสงค์ขายทำเงิน 25 ดอลลาร์สหรัฐเพื่อให้ได้ลงทะเบียนใช้งานด้วย⁵

⁴ ถึงเวลาสำหรับเรื่องเล่าของครอบครัว Anthony แล้ว Nintendo เครื่องแรกที่ซื้อมานั้นได้มาจากเงินที่ผู้เขียนหาได้เอง (นอกเหนือจากค่าขนมที่ได้) แล้วแหล่งที่มาของรายได้ของผู้เขียนก็คือ การรับจ้างตัดหญ้าในสนามหน้าบ้านนั่นเอง งานตัดหญ้างานแรกของผู้เขียน (เมื่ออายุได้ 12 ปี) เกิดขึ้นได้ก็เพราะสมุดโทรศัพท์ของโรงเรียนที่เรียงลำดับชื่อตามตัวอักษร โดยมีใครคนหนึ่งโทรมาและถามหาคนรับจ้างตัดหญ้า ซึ่งผู้เขียนก็ถามคุณพ่อคุณแม่ว่าจะไปรับจ้างได้หรือไม่ และพวกท่านก็ตอบว่าได้ จากนั้นคุณพ่อคุณแม่ก็ให้อุปกรณ์ที่เป็นทุนทำงานมา (เครื่องตัดหญ้า) และผู้เขียนก็ได้เก็บเงินค่าจ้างไว้ หลังจากนั้นต่อมาไม่กี่สัปดาห์ ผู้เขียนก็เป็นเจ้าของเกม Mario จนได้ !

⁵ แอปพลิเคชันนี้เรียกกันในสมัยนั้นว่า “BBS door” ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันที่ทำให้คนสามารถร่วมทายผลเกมการแข่งขัน NFL แต่ละนัดได้ เพื่อแข่งกันว่าใครจะทายผลได้ถูกต้องในการแข่งขันแต่ละสัปดาห์ ถ้าผู้เขียนจำไม่ผิด เวอร์ชันที่ให้เล่นฟรีจะเป็นการทายผลการแข่งขันแบบสุ่ม ส่วนเวอร์ชันที่ต้องสมัครสมาชิกจะทำให้คุณสามารถเข้าไปทายผลตามตารางการแข่งขันจริงได้ และผู้เขียนจำไม่ได้ด้วยว่าตัวเองได้เอาเช็คค่าลงทะเบียนที่ได้มาแค่ใบเดียวไปขึ้นเงินหรือไม่



ภาพของผู้เขียนที่ถ่ายเมื่อปี ค.ศ. 1995
ขณะกำลังพักก่อนการทำงานให้ The Dartmouth

ในสมัยที่ผู้เขียนเรียนมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นจุดเริ่มของปัญหาเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ทำให้ผู้เขียนกลืนไม่เข้าคายไม่ออก โดยในตอนกลางวัน ผู้เขียนเป็นนักศึกษาเอกสาขาเศรษฐศาสตร์ และตั้งใจทุ่มเทให้กับการเรียนอย่างจริงจัง แต่ในตอนกลางคืนผู้เขียนก็ทำกิจกรรมอย่างเต็มที่กับ *The Dartmouth* ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์รายวันของมหาวิทยาลัย Dartmouth College ที่ออกสัปดาห์ละ 5 ครั้ง ที่จริงแล้วผู้เขียนกลายเป็นนักข่าวไปโดยบังเอิญ โดยสาเหตุแท้จริงที่ทำให้ผู้เขียนมีส่วนร่วมในการจัดทำหนังสือพิมพ์ก็เป็นเพราะตอนที่เขาเรียนใน Dartmouth ผู้เขียนตั้งปณิธานไว้ว่าจะต้องหากิจกรรมนอกหลักสูตรที่จริงจังทำให้ได้ ถึงแม้ผู้เขียนจะรู้สึกมีความสุขที่ได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัย Dartmouth แต่การไม่ได้รับการตอบรับให้เข้าเรียนหลักสูตรปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัย Harvard และ Stanford ก็ยังทิ้งรอยร้าวในใจไว้อยู่ดี⁶ ซึ่งผู้เขียนก็รู้ตัวดีว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ถูก

⁶ ผู้เขียนได้รับการปฏิเสธจากมหาวิทยาลัย Stanford ถึง 3 ครั้ง ทั้งไม่ผ่านการคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยธุรกิจในระดับปริญญา และหลักสูตรการเรียนรู้อำนาจสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ (ทางมหาวิทยาลัยอ้างเหตุผลว่าจะไม่รับผู้ที่ทำงานด้านที่ปรึกษาเข้าเรียนในหลักสูตร) มาถึงตอนนี้ผู้เขียนมีทฤษฎีว่ามหาวิทยาลัยธุรกิจของ Harvard และ Stanford สมรู้ร่วมคิดกันในการหาวิธีที่จะรักษาสัดส่วนของนักศึกษาที่ได้รับการตอบรับเข้ามหาวิทยาลัย และยกระดับความยากในการเข้ามหาวิทยาลัยให้สูงเข้าไว้ ด้วยการให้ Harvard เลือกรับเฉพาะนักศึกษาทุกคนที่มีหมายเลขบัตรประกันสังคมเป็นเลขคู่ ! ยิ่งไปกว่านั้น ผู้เขียนยังไม่เชื่อด้วยซ้ำว่ามี การส่งยานอวกาศจากโลกไปลงที่ดวงจันทร์จริง !

ปฏิเสธ โดยกิจกรรมนอกหลักสูตรที่จริงจังที่สุดของผู้เขียนในช่วงที่เรียนมัธยมปลายก็คือการเป็นสมาชิกผู้ก่อตั้งชมรมผู้นิยม Young John Madden⁷

ในช่วงฤดูใบไม้ร่วงของปี ค.ศ. 1992 ผู้เขียนเดินแวะเข้าไปในห้องของชมรมหนังสือพิมพ์ที่ตั้งใน Robinson Hall และแทบตกหลุมรักกับสิ่งที่เห็นในทันที หลังจากนั้นอีกไม่กี่ปี เมื่อผู้เขียนเข้าไปทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ ก็พบว่าการทำงานหลายสิ่งหลายอย่างก็เหมือนกับการเป็นที่ปรึกษา โดยคุณจะต้องพบปะกับปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้ได้ภายในช่วงเวลาสั้นๆ และต้องรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แล้วสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว จากนั้นจึงนำเสนอข้อมูลผ่านการสังเคราะห์ในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าใจ ผู้เขียนเริ่มใช้เวลาว่างเกือบทั้งหมดไปกับการทำหนังสือพิมพ์ จนในที่สุดก็ได้เลื่อนขั้นไปถึงตำแหน่งกรรมการบริหารของชมรม ซึ่งมีหน้าที่ดูแลส่วนบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์

ช่วงเวลาที่คุณเขียนศึกษาอยู่นั้นประจวบเหมาะกับการเริ่มต้นของยุคปฏิวัติเทคโนโลยีพอดี โดยในวันที่ 9 สิงหาคม ค.ศ. 1995 บริษัท Netscape ก็เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นเหตุการณ์สำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นของเศรษฐกิจในยุคอินเทอร์เน็ตอย่างแท้จริง และ Dartmouth ในขณะนั้นก็มีการใช้เครือข่ายการสื่อสารเชื่อมโยงกันทั้งมหาวิทยาลัย ถึงแม้จะเป็นสมัยนั้น นักศึกษาทุกคนก็ต้องมีคอมพิวเตอร์ และเกือบทุกวิทยาเขตจะติดต่อสื่อสารกันผ่านระบบอีเมลที่ไม่ซับซ้อน และสามารถเข้าได้จากทุกที่ ซึ่งมีชื่อเรียก

⁷ ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องตลก สำหรับการเป็นแฟนพันธุ์แท้ของการแข่งขันอเมริกันฟุตบอล NFL โดย Madden เป็นผู้ฝึกสอนของทีม Oakland Raiders ในช่วงทศวรรษ 1970 และเป็นผู้ประกาศข่าวทางโทรทัศน์ที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1979 ถึง 2008 นอกจากนี้ เขายังได้รับคำลิขสิทธิ์จากการอนุญาตให้บริษัท Electronic Arts นำชื่อของเขาไปใช้ตั้งชื่อเกมที่ได้รับความนิยมของบริษัทด้วย

ว่า BlitzMail เนื่องจากผู้เขียนเป็นคนที่ชอบลองทำอะไรใหม่ๆ (ผู้เขียนได้ลงเรียนวิชาการออกแบบเว็บไซต์เพราะคิดว่าคงสนุกดี และออกแบบเว็บเพื่อติดตามทีมเบสบอลที่สร้างขึ้นมาจากจินตนาการ) ประธานชมรมหนังสือพิมพ์ในขณะนั้น (ซึ่งก็คือ Justin Steinman ที่เป็นเพื่อนสนิทของผู้เขียนมายาวนาน) ก็ขอให้ผู้เขียนคิดหากลยุทธ์ที่จะเผยแพร่หนังสือพิมพ์ของเราทางอินเทอร์เน็ต

ผู้เขียนต้องนั่งหน้าด้วยความละอายเมื่อย้อนกลับไปอ่านบทความในปี ค.ศ. 1995 ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ผู้เขียนคิดค้นขึ้นมา โดยบทความดังกล่าวเริ่มต้นด้วยการบรรยายว่าทำไมเราจึงกลายเป็นหนึ่งในหนังสือพิมพ์ของมหาวิทยาลัยในกลุ่ม Ivy League ที่ดีที่สุดที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต และคำพูดของ Justin ที่ยกมาไว้ในช่วงท้ายของบทความก็โดนใจผู้เขียน โดยเขากล่าวว่า “เรามีคนทำงานกันอยู่ไม่กี่คน แต่ก็ไม่ได้มีปัญหาอะไร” และเขายังกล่าวด้วยว่าเราปรับปรุงเว็บไซต์ให้ทันเหตุการณ์แค่หนึ่งครั้งต่อสัปดาห์ เพราะ “หนังสือพิมพ์ The D ทำรายได้เป็นจำนวนมากจากค่าสมาชิก”

สิ่งที่ Justin พูดนั้นหมายความว่าอย่างไร คำตอบก็คือ การปรับปรุงเนื้อหาบ่อยเกินไปอาจส่งผลเสียต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจของเรา ที่จริงแล้ว จากรายได้ทั้งหมดต่อปีของเราที่มีจำนวนเท่ากับ 250,000 ดอลลาร์สหรัฐนั้น มี 2 ใน 3 ที่มาจากค่าสมาชิก ดังนั้นเมื่อเราได้เห็นเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นครั้งแรก ความรู้สึกแรกของเราที่เกิดขึ้นก็คือความกลัว โดยเรากลัวว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าหากเราเสนอเนื้อหาให้คนอ่านได้ฟรี และเราก็ไม่รู้ว่าจะเก็บเงินกับคนอ่านอย่างไรด้วย ซึ่งความกลัวนี้เองที่ทำให้เราเดินหน้าไปแบบช้าๆ

แน่นอนว่าเราจัดความกลัวนั้นไปได้ในที่สุด เพราะอย่างไรแล้วเราก็เป็นแค่นักศึกษามหาวิทยาลัยที่ไม่ต้องกังวลกับการทำให้ได้ตามความคาดหวังของนักวิเคราะห์การลงทุน หรือต้องหาเหตุผลมา

สนับสนุนแผนงานในระยะ 10 ปีของเรากับคณะกรรมการบริหาร บริษัท แล้วเรตัดสินใจทำอะไรต่อไป เรามองว่านี่เป็นโอกาสที่จะปลดปล่อยตัวเองให้เป็นอิสระจากการถูกจองจำให้อยู่แต่ในเมืองบ้านนอกอย่าง Hanover ใน New Hampshire หรือไม่ หรือเราจะกล่าวว่า “เยี่ยมเลย นี่เป็นโอกาสที่จะเปลี่ยนตัวเราใหม่ทั้งหมด และพยายามทำสิ่งที่แตกต่างออกไปจากเดิม” น่าเสียดายที่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเลย

ผู้เขียนได้พูดไว้เมื่อปี ค.ศ. 1995 ว่า “จะมีคนที่เข้ามาดูในเว็บไซต์ ซึ่งจะเห็นโฉมหน้าหนังสือพิมพ์นี้อย่างแน่นอนแล้วก็จะพูดว่า ‘ให้ตาย ฉันอยากจะสมัครเป็นสมาชิกหนังสือพิมพ์ The D เสียจริงๆ’”

แทนที่จะพยายามทำสิ่งที่ทันสมัยและแตกต่าง เรากลับพยายามที่จะยึดเยียดการใช้เทคโนโลยีกับวิธีการดำเนินธุรกิจของเราที่ตกยุคไปแล้ว ทั้งผู้เขียนและทีมงานที่ The Dartmouth ต่างมีโอกาที่จะใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อคิดหาธุรกิจรูปแบบใหม่ แต่เรากลับทำลายโอกาสนั้นไปโดยสิ้นเชิง ทั้งที่โอกาสอยู่ตรงหน้า เรากลับพลาดไปอย่างน่าเสียดาย !

ต้นทุนของนวัตกรรมที่มีข้อจำกัด

ตลอดช่วงกว่าหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ผู้เขียนได้ตระหนักว่าเราเป็นสมาชิกของกลุ่มขนาดใหญ่ที่เรียกว่า “ผู้ที่ใฝ่ฝันอยากสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ (Innovation Wannabes)” โดยกลุ่มนี้ ประกอบด้วยคนที่มีโอกาสจะสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จและมีโอกาสจะสร้างสินค้าบริการใหม่ที่นำต้นตั้น รวมทั้งรูปแบบธุรกิจที่จะทำให้บริษัทกลายเป็นกิจการที่รุ่งเรืองและได้ผลกำไรอย่างงดงาม แต่พวกเขากลับล้มเหลวในการทำสิ่งเหล่านี้ ซึ่งคุณแม่ของผู้เขียนก็เป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มนี้ และผลงานวิจัยของ Christensen ได้

แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทที่เคยยิ่งใหญ่ในอดีตอย่าง เช่น Digital Equipment Corporation; Sears, Roebuck and Co.; Sony; Blockbuster และ General Motors ต่างก็เป็นสมาชิกของกลุ่มนี้ และคนทั่วไปที่ดิ้นรนหาทางสร้างความเปลี่ยนแปลงที่รู้ว่าจำเป็นต่อการใช้ชีวิตของพวกเขาก็เป็นสมาชิกในกลุ่มนี้ด้วยเช่นกัน

เราทุกคนต่างก็ปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของอีกกลุ่มหนึ่งที่เราเรียกว่า “ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม (Innovation Maestros)” โดยดูเหมือนว่ามีคนเพียงไม่กี่คนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างและใช้โอกาสจากนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นเพราะโชคหรือมีฝีมืออย่างแท้จริงก็ได้ และแน่นอนว่านักสร้างนวัตกรรมที่โดดเด่นที่สุดในยุคนี้ก็คือ Steve Jobs จากบริษัท Apple เนื่องจากผู้เขียนไม่เคยพบกับ Jobs จึงไม่สามารถบอกได้ว่าผู้เขียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคลนี้อย่างลึกซึ้งกว่าใคร แต่เขาก็แสดงออกให้เห็นเสมอมาว่าเขาเป็นอัจฉริยะที่มีความคิดสร้างสรรค์ และเล็งเห็นสิ่งที่คนอื่นไม่สามารถมองเห็นได้ แล้วเขาก็ใช้ความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่มีในการจัดสรรทรัพยากรมาใช้เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ของเขากลายเป็นความจริงขึ้นมา ถ้าหากความหวังเดียวที่เหล่าผู้ใฝ่ฝันอยากสร้างนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จได้ก็คือ การได้ครอบครองความเป็นอัจฉริยะในแบบของ Jobs แล้ว เราก็คงต้องสิ้นหวังตลอดไป โดยเราไม่มีทางที่จะผ่านเชือกกำแพงที่กั้นการเข้าสู่กลุ่มนี้ได้อย่างแน่นอน

เชือกเส้นนี้เป็นตัวการขัดขวางที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจโลก โดยผู้ประกอบการรู้สึกว่าคุณต้องยอมยกบริษัทเกือบทั้งหมดให้กับนักลงทุนภายนอกที่อัดฉีดเงินให้บริษัทหากหวังที่จะประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ส่วนบริษัทต่างๆ ก็ใช้เงินหลายพันล้านดอลลาร์สหรัฐไปกับการโฆษณาสินค้าที่ลูกค้าไม่ได้ต้องการจริงๆ ส่วนบริษัทที่ดิ้นรนทุกวิถีทางเพื่อสร้างการเติบโตให้บริษัทก็จะยกย่องสรรเสริญการเข้าซื้อ

กิจการอื่น ทั้งที่มีผลงานวิจัยแสดงให้เห็นชัดเจนว่าการเข้าซื้อกิจการครั้งใหญ่โดยทั่วไปจะทำให้มูลค่าของธุรกิจลดลง

อันที่จริงบริษัทขนาดใหญ่มีศักยภาพและความสามารถในการทำสิ่งที่ยอดเยี่ยม (ซึ่งก็มักจะทำอย่างนั้นได้ด้วย) แต่ก็ยังไม่ใช้การใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ โดยความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีในห้องปฏิบัติการ และความสามารถในการดำเนินธุรกิจระดับโลกของบริษัทเหล่านี้ยังถูกจำกัดด้วยความกลัวและความเข้าใจผิดอยู่ กล่าวคือ ธุรกิจมากมายที่น่าจะไปได้สวยในการเปลี่ยนแปลงตลาดให้ต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมหาศาลนั้นกลับทำได้จริงเพียงแคในเอกสารประกอบการนำเสนอเท่านั้น และแน่นอนว่ายังมีเรื่องของต้นทุนทางจิตใจของคนที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง และรู้ว่าตัวเองต้องเปลี่ยนแปลง แต่กลับไม่สามารถทำตามที่ต้องการได้อีกด้วย

เนื้อหาสำคัญของ *The Little Black Book of Innovation* (คู่มือสร้างนวัตกรรมใน 4 สัปดาห์)

ทุกคนคงไม่ต้องเป็น Steve Jobs หรือถึงจะประสบความสำเร็จจากนวัตกรรมได้ โดยประสบการณ์ทำงานของผู้เขียนในช่วงหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา กับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งผู้ประกอบการและผู้บริหารมากมายได้ทำให้ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่าในตัวตนทุกคนและทุกบริษัทนั้นมีพลังที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมหาศาลอยู่แล้ว แต่จะมีเพียงไม่กี่คนและไม่กี่บริษัทเท่านั้นที่จะใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมก็ไม่ใช่เรื่องที่ไกลเกินเอื้อมสำหรับพวกเราเลย

ผู้เขียนขอหยิบยกวลีจากรายการโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในช่วงทศวรรษ 1990 ที่ชื่อ *The X-Files* เพื่อบอกข่าวดีกับทุกคนว่า “ความจริงมีอยู่เบื้องหน้าให้เราได้ค้นหา” โดยความจริงนั้นมักจะอยู่ในงานเขียนของนักวิจัยเชิงวิชาการที่สามารถถอดรหัสเรื่องลึกลับหลายๆ อย่างของนวัตกรรมได้สำเร็จ อีกทั้งยังอยู่ในสิ่งที่เรารู้ได้จากนักปฏิบัติหัวก้าวหน้าที่น่าผลงานทางวิชาการดังกล่าวมาใชในชีวิตจริง และมีการค้นหาว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องทดลองนั้นจะมีผลอย่างไรต่อโลกธุรกิจในปัจจุบัน

การเรียนรู้ส่วนใหญ่จากแหล่งข้างต้นเป็นสิ่งที่คนทั่วไปเอื้อมไม่ถึง เพราะความรู้ดังกล่าวถูกกักเก็บอยู่ในหนังสือที่หาเงินจะอ่านได้หมด หรือที่ร้ายไปกว่านั้นก็คือ ความรู้ถูกกักเก็บไว้อยู่ในสมองของคนเพียงไม่กี่คนเท่านั้น หนังสือ *The Little Black Book of Innovation* (คู่มือสร้างนวัตกรรมใน 4 สัปดาห์) เล่มนี้จึงมุ่งหวังที่จะแก้ปัญหานี้ด้วยการนำเสนอวิธีการและเครื่องมือที่จำเป็น ซึ่งก็จะทำให้คุณมีความมั่นใจที่จะเปลี่ยนความฝันของคุณให้กลายเป็นความจริงได้อย่างแน่นอน

ผู้เขียนได้แบ่งเนื้อหาหลักๆ ในหนังสือเล่มนี้ออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน ซึ่งส่วนที่ 1 จะนำเสนอเนื้อหาที่เป็นหลักการพื้นฐานของหนังสือเล่มนี้ โดยบทที่ 1 จะอธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม นั่นคือ นวัตกรรมคืออะไร และ ทำไมเราทุกคนจึงจำเป็นที่จะต้องและสามารถจัดการเกี่ยวกับนวัตกรรมให้ดีขึ้น ส่วนบทที่ 2 จะแนะนำให้คุณรู้จักกับผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม 12 ท่านที่ใช้เครื่องมือซึ่งทุกคนควรมีไว้ในคู่มือสร้างนวัตกรรมของตัวเอง บทที่ 3 และ 4 จะอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือเหล่านี้เพื่อนำเสนอแนวคิด 4 แบบที่เพิ่มพลังให้กับนวัตกรรม และความผิดร้ายแรง 7 อย่างที่ต้องหลีกเลี่ยง

ในส่วนที่ 2 จะมีการอธิบายเนื้อหาของ “หลักสูตร 28 วันสู่การเป็นนักสร้างนวัตกรรมขั้นยอด” โดยที่แต่ละวันจะนำเสนอวิธีการและเครื่องมือที่คุณสามารถนำไปใช้เพื่อตอบคำถามที่พบบ่อยสำหรับผู้ที่ต้องการจะสร้างนวัตกรรม และหลักสูตรนี้จะแบ่งออกเป็น 4 สัปดาห์ด้วยกัน ดังต่อไปนี้

สัปดาห์ที่ 1 :

การค้นหาโอกาส
(Discovering Opportunities)

สัปดาห์ที่ 2 :

การสร้างพิมพ์เขียวของความคิด
(Blueprinting Ideas)

สัปดาห์ที่ 3 :

การประเมินและทดสอบความคิด
(Assessing and Testing Ideas)

สัปดาห์ที่ 4 :

การดำเนินการในขั้นต่อไป
(Moving Forward)

คุณไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามทุกขั้นตอนในหลักสูตรดังกล่าว เพราะคำแนะนำแต่ละวันโดยส่วนใหญ่ไม่ต้องใช้ประกอบกับคำแนะนำอื่น และส่วนสรุปของหนังสือเล่มนี้ก็จะมีการสรุปกิจกรรมทั้งหมดเอาไว้

หนังสือเล่มนี้อาจไม่ครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับนวัตกรรม หรือพยายามที่จะเสนอกรอบแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมหนึ่งเดียวที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่เป้าหมายของหนังสือเล่มนี้คือการช่วยให้คุณมีความรู้มากพอที่จะเริ่มต้นสร้างนวัตกรรม และแนะนำแหล่งข้อมูลอื่นที่คุณจะสามารถใช้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมได้

คุณจะได้ประโยชน์จากเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้มากที่สุดถ้าคุณ
ระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมได้แล้ว โดยอาจเป็นโครงการที่คุณ
เพิ่งเริ่มทำในที่ทำงาน หรืออาจเป็นปัญหาที่รบกวนจิตใจคุณมาเป็น
เวลาหลายปี ซึ่งปัญหานั้นอาจเป็นปัญหาใหญ่หรือเล็กก็ได้ และอาจ
เป็นปัญหาที่บ้านหรือที่ทำงานก็ได้เช่นกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นอะไร...ก็
ให้คุณเลือกสิ่งที่จะสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับคุณ
ได้ ดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 ว่า การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรม
คือสิ่งจำเป็น ที่ขาดไม่ได้ สำหรับโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง
อย่างรวดเร็ว !

ตัวอย่าง



ส่วนที่

1

ตัวอย่าง

THE LITTLE BLACK BOOK OF INNOVATION

การปูพื้นฐานความเข้าใจ
เกี่ยวกับนวัตกรรม

ตัวอย่าง



สิ่งที่ต้องรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม

*นวัตกรรม หรือสิ่งที่แตกต่างและสร้างคุณูปการ
อย่างมากมานั้น มีความสำคัญและสามารถเข้าถึง
ได้มากขึ้นอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน*

▶ ◀

นวัตกรรมเป็นคำที่มีความหมายในทางบวก ทำให้เรามีวิธีใหม่ๆ ในการสื่อสารกับเพื่อนและครอบครัว ช่วยให้เราใช้ชีวิตอย่างมีความสุขและมีสุขภาพดีขึ้น แต่คำนี้มีความหมายว่าอย่างไรกันแน่ ? และที่จริงแล้วมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ? เนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอนิยามที่เข้าใจได้ง่ายๆ ของนวัตกรรม ด้วยการอธิบายความแตกต่างของนวัตกรรมแต่ละประเภท พร้อมทั้งอธิบายว่าทำไมนวัตกรรมจึงเป็นความท้าทายที่ต้องหาทางรับมืออย่างเร่งด่วนที่สุดในยุคนี้ และแจกแจงรายละเอียดว่าทำไมการเข้าถึงนวัตกรรมจึงสามารถทำได้ง่ายกว่าที่หลายคนคิด

การกำหนดนิยามของนวัตกรรม

ตลอดช่วงหลายปีที่ผ่านมา ผู้เขียนได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับนวัตกรรมหลายเล่มด้วยกัน ซึ่งมีเนื้อหาทั้งหมดรวมแล้วเกือบ 250,000 คำ

เมื่อผู้เขียนย้อนกลับไปอ่านหนังสือเหล่านี้ก็พบว่า ไม่มีหนังสือเล่มไหนที่ผู้เขียนได้กำหนดนิยามของนวัตกรรมไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนี่เป็นสิ่งที่ทำให้ต้องฉุกฉุค เพราะในชีวิตจริง คุณไม่สามารถเรียกร้องให้ผู้อ่านทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้นได้โดยไม่บอกพวกเขาว่าสิ่งนั้นคืออะไร

ถึงแม้คำว่านวัตกรรมจะถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่คำนี้กลับไม่มีนิยามที่ชัดเจนและสอดคล้องไปในทางเดียวกัน โดยในเดือนสิงหาคม ปี ค.ศ. 2010 บล็อกเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ได้รับความนิยมแห่งหนึ่งได้โพสต์บทความที่ยกคำนิยามของที่แตกต่างกันขึ้นมาถึง 25 นิยามด้วยกัน¹ ซึ่งแน่นอนว่าผู้เขียนบทความดังกล่าวพยายามที่จะช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้วยการรวบรวมคำนิยามทั้งหลายไว้ในที่เดียวกัน แต่คำนิยามที่มักจะขัดแย้งกันเองเหล่านี้จะช่วยให้ใครเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมได้อย่างไร

พจนานุกรม *New Oxford American Dictionary* อธิบายความหมายของคำว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovate) ไว้ว่าเป็น “การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยเฉพาะการเสนอวิธีการใหม่ๆ” ซึ่งความหมายนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ไม่เลวทีเดียว แต่ผู้เขียนจะขอเสนอความหมายที่สั้นกว่านั้น ซึ่งก็คือ “สิ่งที่แตกต่างและสร้างคุณูปการได้” และนี่เป็นนิยามสั้นๆ ของนวัตกรรมที่ผู้เขียนจะนำมาใช้กับเนื้อหาส่วนที่เหลือในหนังสือเล่มนี้

¹ เพื่อให้ความยุติธรรม บทความนี้ที่ลงใน blogginginnovation.com เป็นการรวบรวมนิยามที่ผู้อ่านเสนอแนะมา แต่แน่นอนว่านิยามทั้งหมดที่มีอยู่ย่อมไม่ได้มีเพียงเท่านั้น โดยนิยามที่คุณเคยเห็นอาจเป็นอะไรที่ง่าย ๆ อย่างเช่น “คุณค่า + ความสร้างสรรค์ + การลงมือปฏิบัติ” หรือนิยามที่ซับซ้อนเข้าใจยาก อย่างเช่น “ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อจินตนาการมีจุดสนใจชัดเจน นวัตกรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อความคิดสร้างสรรค์มีจุดหมายที่ต้องการ กิจกรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อนวัตกรรมกับความสามารถมาประสานกัน ความเป็นผู้ประกอบการเกิดขึ้นเมื่อทั้งหมดที่กล่าวมารวมอยู่ในที่เดียวกัน และมีความรู้สึกที่แรงกล้าเป็นตัวขับเคลื่อน” แต่ผู้เขียนก็ขอแนะนำให้อ่านบล็อกนี้

สิ่งที่ซ่อนอยู่ในนิยามที่สั้นและง่ายนี้คือความแตกต่างแม้เพียงเล็กน้อยที่เห็นได้ไม่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การอธิบายความหมายของคำว่า “แตกต่าง” ตามความคิดของแต่ละคนนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเป้าหมาย ของนวัตกรรมควรเป็นคนที่คิดว่านวัตกรรมนั้นมีความแตกต่าง ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวอาจเป็นลูกค้าผู้ใช้สินค้าหรือบริการ ผู้บริหารงาน คู่สมรส หรือเพื่อนก็ได้ แล้วคำว่า “คุณูปการ” นั้นหมายความว่าอย่างไร สำหรับผู้เขียนแล้ว “คุณูปการ” หมายถึงผลลัพธ์บางอย่างที่วัดได้ ซึ่งอาจเป็นผลกำไร กระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลกระทบต่อชีวิตของคนคนหนึ่งที่วัดได้ หรือสิ่งอื่นที่ต่างไปโดยสิ้นเชิง

ให้คุณสังเกตสิ่งที่ “ไม่” รวมอยู่ในนิยามของผู้เขียน โดยคำว่า “เทคโนโลยี” นั้นไม่ปรากฏอยู่ที่ใดในนิยาม เพราะนวัตกรรมนั้นเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบด้วยกัน (ผู้เขียนจะอธิบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ภายหลัง) และให้สังเกตว่าในคำนิยามของผู้เขียนนั้นไม่มีคำว่า “ความคิดสร้างสรรค์” หรือวลีที่ว่า “ไม่เคยมีใครทำมาก่อน” โดยสิ่งสำคัญที่ต้องจำไว้อยู่เสมอก็คือ การแยกเรื่องความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ออกจากนวัตกรรม เพราะมีแนวคิดหนึ่งที่ได้รับ ความนิยมอย่างแพร่หลายที่ว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว จริงอยู่ที่ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนประกอบหนึ่งของนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ก็มีส่วนช่วยในกระบวนการสร้างนวัตกรรมได้อย่างแน่นอน แต่ในความเป็นจริงนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่รวมไปถึงการค้นพบโอกาส การสร้างพิมพ์เขียวของความคิดที่จะใช้เพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสนั้น และนำความคิดดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งคุณจะต้องจำไว้ว่า หากไม่สามารถสร้างคุณูปการได้ สิ่งนั้นก็จะไม่ใช่นวัตกรรม !

วิธีหนึ่งที่จะทำให้เห็นภาพความแตกต่างระหว่างนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ก็คือ การเปรียบเทียบระหว่าง Leonardo da

Vinci กับ Thomas Alva Edison² ซึ่งชายทั้งสองต่างเป็นบุคคลอัจฉริยะ ถ้าคุณอ่านสมุดบันทึกของ da Vinci ตั้งแต่ต้นจนจบ คุณก็จะต้องรู้สึกทึ่งกับความสามารถในการเล็งเห็นอนาคตของเขาอย่างแน่นอน โดยเขามีภาพร่างของอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีลักษณะเหมือนกับเฮลิคอปเตอร์ในยุคปัจจุบัน เขาวาดภาพร่างกายมนุษย์ที่มีรายละเอียดซับซ้อนได้อย่างน่าทึ่ง ซึ่งกล่าวได้ว่าเขาเป็นอัจฉริยะที่มีความคิดสร้างสรรค์แน่นอน แต่แนวคิดต่างๆ ของเขาตรงตามนิยามคำว่านวัตกรรมของเราหรือไม่ คำตอบก็คือ “ไม่” เพราะความคิดเหล่านั้นไม่ได้สร้างคุณูปการหรือผลกระทบใดๆ ในช่วงเวลาที่ da Vinci มีชีวิตอยู่ และนั่นเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องจดจำไว้ เพราะเมื่อเราเริ่มต้นกระบวนการสร้างนวัตกรรม เราควรแน่ใจว่าเราจะไม่ทำให้กระบวนการดังกล่าวกลายเป็นแค่แบบฝึกหัดในการเรียน ที่เราได้แต่คิด... คิด... คิด... แต่ไม่ลงมือปฏิบัติ ซึ่งการลงมือปฏิบัตินี้เองที่เป็นตัวสร้างความแตกต่าง

แต่ Edison ลงมือทำ โดยเขาเป็นนักสร้างนวัตกรรมที่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งสัญลักษณ์ที่ใช้แสดงการเคลื่อนไหวของราคาหลักทรัพย์ เครื่องเล่นแผ่นเสียง หลอดไฟแบบหลอดไส้ และอุตสาหกรรมภาพยนตร์ยุคใหม่ต่างมีรากฐานมาจากห้องทดลองของ Edison ที่ตั้งอยู่ในเมือง New Jersey ทั้งสิ้น โดยทุกสิ่งทุกอย่างที่กล่าวมามีความแตกต่างกัน และสร้างคุณูปการได้ ซึ่งนี่เองที่สามารถเรียกได้ว่าเป็นนักสร้างนวัตกรรม

² ตัวอย่างนี้ได้มาจากการที่เราทำกับ Linkage ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้บริการฝึกอบรมผู้บริหารชั้นนำของประเทศที่ตั้งอยู่ในเมือง Burlington มลรัฐ Massachusetts ในปี ค.ศ. 2007 โดยในขณะนั้นเราพยายามที่จะทำให้เนื้อหาการเรียนการสอนของเราเข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อที่ผู้ให้การฝึกอบรมของ Linkage จะได้สามารถสอนคนในบริษัทอื่นให้เข้าใจได้ และในระหว่างนั้นสมาชิกคนหนึ่งในที่ทีมงานของ Linkage ก็ยกตัวอย่างการเปรียบเทียบนี้ขึ้นมา

3 เรื่องราวของการสร้างนวัตกรรม

ผู้เขียนขอเริ่มจากการแนะนำให้รู้จักกับคุณปู่ของผู้เขียน คือ Robert N. Anthony Sr. ซึ่งได้รับการเสนอชื่อให้เป็นหนึ่งในคณะกรรมการของ Accounting Hall of Fame ในปี ค.ศ. 1986 อาจฟังดูไม่น่าเชื่อนัก แต่สถานที่นี้ก็มีอยู่จริง! โดยมหาวิทยาลัย Ohio State University ได้จัดตั้งขึ้นมาในปี ค.ศ. 1950 และในปี ค.ศ. 2010 คณะกรรมการนี้ก็มีสมาชิกกว่า 80 คนด้วยกัน³

เหตุผลสำคัญที่ทำให้คุณปู่ของผู้เขียน (ซึ่งเสียชีวิตไปเมื่อปี ค.ศ. 2006) ได้อยู่ใน Accounting Hall of Fame นั้นเป็นเพราะท่านได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการบัญชีเกือบ 30 เล่มด้วยกัน โดยส่วนใหญ่เป็นหนังสือเชิงวิชาการและใช้ชื่ออย่างเช่น *Management Control in Non-Profit Organizations* ซึ่งผู้เขียนจะไม่แนะนำหนังสือแบบนี้ให้คนทั่วไปอ่าน เพราะคุณปู่เขียนหนังสือเหล่านี้ขึ้นมาสำหรับผู้ที่อยากได้ความรู้แบบเจาะลึก และต้องการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นๆ หรือผู้ที่เลิกทำงานไปหนึ่งถึงสองปี เพื่อที่จะมาสมัครเรียนหลักสูตร MBA และได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญอย่างคุณปู่ของผู้เขียน

คุณปู่ของผู้เขียนได้สร้างรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับตัวท่านเอง โดยท่านสอนหลักสูตร MBA แห่งหนึ่ง และได้รับคำลิขสิทธิ์จากหนังสือที่ท่านเขียน รวมถึงได้รับคำตอบแทนจากบริษัทต่างๆ ที่ต้องการนำความเชี่ยวชาญของท่านไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ

³ ในปี ค.ศ. 2001 ผู้เขียนติดตามคุณปู่ไปร่วมงานประชุมสัมมนาของ American Association of Accountants ที่จัดในเมือง Atlanta เนื่องจากคุณปู่สายตาไม่ค่อยดี ผู้เขียนจึงไปเพื่อช่วยให้คุณปู่เดินเห็นได้สะดวกขึ้น ผู้เขียนพบว่าคนที่นั่นมองคุณปู่ด้วยความทึ่งเหมือนเวลาได้เห็นนักร้องเพลงร็อกชื่อดัง ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่ไม่น่าเชื่อว่าจะเกิดขึ้นจริง และเป็นครั้งแรกที่ผู้เขียนตระหนักว่าอาชีพของคุณปู่ได้รับการยกย่องนับถือมากเพียงใด

แต่ในช่วงต้นทศวรรษ 1960 คุณปู่ก็ตระหนักถึงสิ่งหนึ่งที่สำคัญ โดยกลุ่มลูกค้าที่ท่านสามารถเข้าถึงได้เป็นกลุ่มแคบๆ เท่านั้น คือ ผู้ที่แสวงหาความรู้เฉพาะด้าน แต่ที่จริงแล้วยังมีตลาดขนาดใหญ่กว่านั้นมากที่ท่านไม่ได้ให้ความสนใจ โดยเป็นตลาดที่มีลักษณะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง นั่นคือ คนที่อยากเป็นผู้มีความรู้ด้านการบัญชีระดับหนึ่ง โดยพวกเขาไม่ได้อยากเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ต้องการเพียงแค่รู้ความหมายของคำที่ใช้ในงบการเงินเท่านั้น

คุณปู่ของผู้เขียนรู้ว่าการจะสร้างผลกระทบต่อผู้อ่านกลุ่มนี้ได้มันต้องใช้สิ่งที่แตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง ดังนั้นในปี ค.ศ. 1962 ท่านจึงเขียนหนังสือที่มีชื่อว่า *Essentials of Accounting* และออกวางจำหน่าย โดยหนังสือเล่มนี้แตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากผลงานก่อนหน้าของท่าน กล่าวคือ แทนที่จะเป็นหนังสือที่มีเนื้อหาอัดแน่น หนังสือเรื่อง *Essentials of Accounting* กลับเป็นหนังสือที่ให้คุณได้อ่านพร้อมทั้งลองฝึกปฏิบัติด้วยตัวเอง โดยผู้อ่านสามารถอ่านเนื้อหาเต็มคำในช่องว่าง และเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติเอง และเมื่ออ่านจนจบเล่ม พวกเขาก็จะรู้ความแตกต่างระหว่างการเดบิตและเครดิต พวกเขาจะรู้ความหมายของคำที่ใช้กันโดยทั่วไปอย่างเช่น ลูกหนี้การค้า (*accounts receivable*) และพวกเขาจะสามารถอ่านและทำความเข้าใจงบการเงินที่ไม่ซับซ้อนได้

ในปัจจุบัน หนังสือเล่มนี้ได้รับการตีพิมพ์ซ้ำมาแล้ว 10 ครั้ง และขายได้มากกว่า 1 ล้านเล่มด้วยกัน แน่แน่นอนว่านี่ไม่ใช่หนังสือขายดีแบบนิยายของ Steig Larsson แต่สำหรับหนังสือเกี่ยวกับการบัญชี ยอดขายขนาดนี้ก็ถือได้ว่าน่าประทับใจแล้ว⁴ และคุณปู่ของผู้เขียนก็

⁴ ผู้เขียนขอเดิมพันไว้เลยว่า Larsson จะอยู่ในกระแสวัฒนธรรม pop culture ได้อีก 2 - 3 ปี เมื่อ Hollywood นำหนังสือของเขาไปทำเป็นภาพยนตร์ ซึ่งครั้งแรกที่ผู้เขียนยกตัวอย่างเรื่องนี้ในปี ค.ศ. 2005 ผู้เขียนได้เทียบกับนิยายของ Grisham และในปี ค.ศ. 2007 ผู้เขียนใช้ตัวอย่างหนังสือ Harry Potter มาเปรียบเทียบ เห็นได้ว่าโลกเราเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วจริงๆ !

ไม่หยุดอยู่แค่นั้น การที่ท่านเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ก่อนคนอื่นอยู่เสมอ ก็ทำให้ในช่วงต้นทศวรรษ 1980 ท่านได้จัดทำหนังสือ *Essentials of Accounting* แบบที่ไว้อ่านด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งหนึ่งในผู้ทดสอบใช้งานรุ่นแรกก็คือหลานชายวัย 8 ขวบของท่าน (ผู้เขียน) นั่นเอง

คุณปู่ของผู้เขียนทำให้การบัญชีเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย เข้าถึงได้ และไม่เกินกำลังทรัพย์ จึงทำให้ท่านสามารถดักดวงผลประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาได้สำเร็จ

ส่วนเรื่องที่สองนั้น ผู้เขียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับ Lizzie Jury เมื่อ Innosight ได้ทำงานให้กับบริษัท Turner Broadcasting System, Inc. ซึ่งเป็นผู้ให้บริการแพร่ภาพรายการโทรทัศน์ผ่านระบบเคเบิลที่เป็นเจ้าของสถานี CNN, TNT, TBS, Cartoon Network และสถานีโทรทัศน์อื่นๆ อีกหลายช่องด้วยกัน⁵ ในช่วงกลางทศวรรษ 2000 นั้น Jury เป็นเจ้าหน้าที่บรรณาธิการอาวุโสที่ทำงานให้กับ CNN และงานที่ทำโดยทั่วไปก็เป็นงานตามคำขอ กล่าวคือ เมื่อนักข่าวต้องการทำรายงานข่าว พวกเขาก็จะติดต่อให้เธอช่วยหาข้อมูลบางอย่างที่เกี่ยวกับประเด็นข่าวนั้น

เธอเกิดความสงสัยขึ้นมาว่าจะมีวิธีการทำงานที่ดีกว่านี้หรือไม่ จะเป็นอย่างไรหากเธอสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้มากกว่านี้เกี่ยวกับข้อมูลที่พวกเขาต้องการ เธอจึงเริ่มรวบรวมข้อมูลที่ได้รับการยืนยันแล้วว่าเป็นความจริงเกี่ยวกับประเด็นข่าวที่สำคัญ แล้วนำ “ข้อเท็จจริง

⁵ หนึ่งในช่วงเวลาที่คุณเขียนขึ้นขอบเมื่อเข้าไปเยี่ยมชมสำนักงานใหญ่ของ Turner Broadcasting ก็คือการได้เห็นถ้วยรางวัลชนะเลิศการแข่งขัน World Series ของทีม Atlanta Braves ในฤดูกาลการแข่งขันประจำปี ค.ศ. 1995 (ในขณะนั้น Turner Broadcasting เป็นเจ้าของทีมนี้) นอกจากนี้ ผู้เขียนยังขอติดตามหัตถ์ติดสปริงที่เป็นหน้าของ Ted Turner มาได้ไม่สำเร็จ ถ้าหากคุณเป็นเจ้าของตุ๊กตาตัวนี้ ก็ช่วยบอกให้ผู้เขียนรู้ด้วย

ที่ใช้ได้ทันที” เหล่านี้ไปไว้บนระบบอินทราเน็ตของบริษัท ซึ่งทำให้นักข่าวสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้ทันทีที่ต้องการ

เมื่อคุณคิดถึงผลประโยชน์ที่ Turner Broadcasting จะได้รับจากการเปลี่ยนวิธีทำงานจากเชิงรับให้เป็นเชิงรุกมากขึ้นแล้ว ก็จะทำให้กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นนี้ช่วยให้นักข่าวสามารถยืนยันข้อเท็จจริงได้เร็วขึ้น และนำไปสู่การผลิตรายการข่าวที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นไปอีก กระบวนการดังกล่าวช่วยให้ CNN สามารถรายงานข่าวออกอากาศได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่ตั้งกฎไว้ว่า “เร็วกว่าคนที่เก่งกว่า และดีกว่าคนที่เร็วกว่า” โดยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในภาพรวมจะทำให้บริษัทสามารถนำทรัพยากรที่เหลือใช้ไปสร้างโอกาสใหม่ๆ ได้ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถสร้างการเติบโตได้มากขึ้นนั่นเอง

การที่ Lizzie Jury ช่วยให้นักข่าวสามารถหาข้อเท็จจริงที่ต้องการได้ง่ายขึ้น ก็ทำให้เธอได้รับผลประโยชน์มากมายจากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น

สำหรับเรื่องที่สามขอกลับมาที่ครอบครัวของผู้เขียนอีกครั้ง โดยเป็นเรื่องของ Michelle ซึ่งเป็นพี่สาวของผู้เขียนและมีความสามารถพิเศษเกี่ยวกับเด็ก พี่สาวของผู้เขียนเป็นคุณแม่ของลูกสาว 2 คนและลูกชาย 1 คน เธอภาคภูมิใจและให้ความรักเต็มที่กับลูกๆ ซึ่งเด็กทั้งสามได้เรียนรู้วิธีที่จะนอนหลับได้ตามลำพังตั้งแต่อายุยังน้อยมาก⁶ ตลอดช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา พ่อแม่วัยหนุ่มสาวหลาย

⁶ ถ้าคุณคิดว่ากุมารแพทย์อย่าง Dr. Ferber เข้มงวดแล้วละก็ คุณควรจะได้พบกับพี่สาวของผู้เขียน เพราะวิธีของครอบครัว Anthony นั้นต้องไม่มีอะไรบิดพลิ้วอย่างเด็ดขาด และก็เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลค่อนข้างสูง นอกจากนี้พี่สาวของผู้เขียนได้ให้คำแนะนำมากมายสำหรับการเขียนหนังสือเล่มนี้ และก็ให้ผู้เขียนสัญญาว่าจะเขียนถึงเธอว่าเป็นมนุษย์ที่ดีคนหนึ่ง ซึ่งเธอก็เป็นคนที่ดีจริงๆ เสียด้วย

ต่อหลายคนได้ขอให้เธอแนะนำวิธีฝึกลูกของตนให้นอนหลับได้เอง และหลังจากนั้น ก็เป็นการขอให้ช่วยสอนวิธีที่จะทำให้เด็กเรียนรู้การอ่านได้เร็วขึ้น ซึ่งที่จริงพี่สาวของผู้เขียนสามารถตอบคำถามของผู้ปกครองเหล่านี้ทีละคนก็ได้ แต่เธอกลับเริ่มทำการรวบรวมและเรียบเรียงการสนทนาทางอีเมลกับผู้ปกครองแต่ละคนเอาไว้ และเมื่อมีคนส่งคำถามใหม่มาทางอีเมล ไม่เพียงผู้ปกครองคนนั้นจะได้รับคำตอบที่เฉพาะเจาะจง แต่จะยังได้รับ “คู่มือ” การเลี้ยงดูเด็กของพี่สาวผู้เขียนไปด้วย⁷ ซึ่งสำหรับคำศัพท์ในทางธุรกิจแล้ว พี่สาวของผู้เขียนทำสิ่งที่เรียกว่า การจัดทำคู่มือจากความคิดของกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย (crowd-sourced) เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่จะช่วยลดความคับข้องใจของพ่อแม่วัยหนุ่มสาวให้เหลือน้อยที่สุด

พี่สาวของผู้เขียนได้ช่วยให้คนหลายร้อยคนสามารถเลี้ยงดูลูกของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งตัวของพี่สาวผู้เขียนรวมทั้งเพื่อนและครอบครัวของเธอต่างก็ได้รับผลประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมานี้ไปด้วย

ประเภทของนวัตกรรม

ทั้ง 3 เรื่องราวที่เล่าสู่กันฟังนั้นแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมเกิดขึ้นได้ในหลากหลายรูปแบบด้วยกัน นอกจากการระบุนิยาม 25 แบบของคำว่านวัตกรรมโดยนักเขียนบล็อกแล้ว ก็ยังมีอีกหลายสิบวิธีที่จะจัดประเภทของนวัตกรรมและมีเรื่องราวอีกนับร้อยที่สามารถยกมาเป็นตัวอย่างได้ ซึ่งถ้าคุณอ่านบทความเกี่ยวกับเรื่องนี้ ก็จะได้เห็นการใช้คำศัพท์อย่างเช่น *นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (incremental) นวัตกรรมที่*

⁷ แน่แน่นอนว่าพี่สาวของผู้เขียนไม่ได้บอกให้คนที่เธอนำเรื่องราวของพวกเขามาใช้เป็นตัวอย่างได้รับทราบทุกครั้ง เพราะฉะนั้นจึงระงับเวลาที่คุณให้ข้อมูลส่วนตัวกับ Michelle เพราะว่าข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาเผยแพร่อย่างแน่นอน

ต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง (radical) นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (sustaining) นวัตกรรมแบบล้มล้างของเดิม (disruptive) นวัตกรรมที่ช่วยสร้างความสามารถ (competency-creating) และอื่นๆ อีกมากมาย

ผู้เขียนคิดว่าการพิจารณาวัตกรรรมจากหนึ่งหรือสองด้านต่อไปนี้น่าจะเป็นประโยชน์กับผู้อ่านมากกว่า ซึ่งด้านแรกที่ต้องพิจารณาคือ **ความตั้งใจทางกลยุทธ์ (strategic intent)** ของนวัตกรรม โดยพิจารณาได้จากตัวอย่างของ Procter & Gamble ซึ่งเป็นบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคสำเร็จรูปที่เป็นเจ้าของแบรนด์ตั้งแต่ Pampers, Pantene, Tide, Fusion, Ariel และแบรนด์ชื่อดังอื่นๆ อีกหลายสิบแบรนด์ด้วยกัน ซึ่งความตั้งใจทางกลยุทธ์ 4 ประการที่บริษัทต้องการบรรลุให้ได้เพื่อสร้างการเติบโตของรายได้นั้นมีดังต่อไปนี้

- **ค้นหาวิธีที่ดีขึ้นในการทำการตลาดและส่งเสริมการขายสินค้าเดิม** ตัวอย่างเช่น ในช่วงกลางทศวรรษ 2000 บริษัท P&G เริ่มออกโฆษณาชุดหนึ่งอย่างต่อเนื่องสำหรับผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดภายใต้แบรนด์ Swiffer ที่ได้รับความนิยม โดยโฆษณาชุดนี้เรียกกันเป็นการภายในว่าเป็นโฆษณาชุดการบอกเลิกกัน (breakup campaign) ซึ่งแสดงให้เห็นภาพของผู้หญิงที่ “บอกเลิก” กับวิธีทำความสะอาดแบบเดิมๆ (ไม้ถูพื้น ไม้กวาด เป็นต้น) เพื่อเปลี่ยนมาใช้ Swiffer แทน ซึ่งความตั้งใจของโฆษณาอยู่ที่การแสดงให้เห็นให้ผู้บริโภคเห็นว่า Swiffer ไม่ใช่แค่เครื่องมือทำความสะอาดทันทีที่ใช้แค่ช่วงใดช่วงหนึ่งในระหว่างการทำทำความสะอาด “อย่างแท้จริง” แต่เป็นวิธีทำความสะอาดที่ใช้ได้โดยไม่ต้องพึ่งวิธีอื่นอีก โดยในขณะนั้นมีผู้บริโภคราว 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่เคยลองใช้ Swiffer และ P&G ก็หวังว่าโฆษณาชุดนี้จะช่วยเพิ่มอัตราการทดลองใช้ของ

ผู้บริโภคได้ ซึ่ง P&G เรียกกลยุทธ์นี้ว่า นวัตกรรมเพื่อการค้า (commercial innovation)

- ปรับปรุงสินค้าและบริการที่มีอยู่ให้ค่อยๆ ดีขึ้น คุณอาจคิดว่าหนึ่งในงานการสร้างนวัตกรรมที่ทำหายมากที่สุดก็คือการค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะสร้างการเติบโตให้กับตลาดผงซักฟอกในอเมริกาเหนือ เพราะมันเป็นสินค้าที่หาซื้อได้ทุกหนทุกแห่ง และแบรนด์เรือธงของ P&G อย่าง Tide ก็ครองความเป็นเจ้าตลาดมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว แต่ในช่วงทศวรรษ 2000 บริษัท P&G กลับสามารถเพิ่มยอดขายผงซักฟอกได้สูงมากด้วยการเสนอผงซักฟอกที่แปลกใหม่หลายสิบชนิดด้วยกัน ซึ่งบางส่วนก็เป็นการเสนอผงซักฟอกกลิ่นใหม่ บางส่วนก็เป็นการรวมผงซักฟอก Tide เข้ากับสินค้าอื่นของ P&G ที่ได้รับความนิยม อย่างเช่น น้ำยาปรับผ้านุ่ม Downy ซึ่ง P&G เรียกการทำแบบนี้ว่า นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (sustaining innovation) และในภาษาที่ P&G ใช้ นี่ก็คือนวัตกรรมที่เป็น “ขั้นกว่า” นั่นเอง (เช่น ดีกว่า เร็วกว่า ถูกกว่า)

- พัฒนาและวางจำหน่ายสินค้าประเภทเดิมที่มีประสิทธิภาพการใช้งานมากขึ้นอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยในปี ค.ศ. 2005 บริษัท P&G ได้ซื้อกิจการของบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านมีดโกนอย่าง Gillette ในราคา 57,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ⁸ โดย P&G รู้สึกประทับใจกับมีด

⁸ ผู้ก่อตั้งบริษัท Gillette คือสุภาพบุรุษที่มีชื่อว่า King Gillette

โกนและใบมีดโกนรุ่น Fusion ของบริษัทที่กำลังจะออกวางจำหน่ายในอีกไม่นาน เพราะนี่เป็นมีดโกนรุ่นแรกของโลกที่มีใบมีดถึง 5 ชั้นด้วยกัน (ทางเทคนิคแล้ว มีดโกนรุ่นนี้มีใบมีดทั้งหมด 6 ชั้น โดยมี 5 ชั้นบริเวณใบมีดโกนและอีกชั้นหนึ่งอยู่ด้านบนสุดเพื่อการโกนที่เกลี้ยงเกลามากขึ้น) ซึ่งการเสนอมีดโกนที่ใช้งานได้คมกริบกว่าเดิมมากนั้น ทำให้ Gillette สามารถเพิ่มลูกค้าที่มุ่งหวัง (lead) สำหรับสินค้าประเภทนี้จากเดิมที่มีมากอยู่แล้วให้มีจำนวนมากขึ้นไปอีก⁹ และ Fusion ก็กลายเป็นแบรนด์ที่เติบโตรวดเร็วที่สุดในประวัติศาสตร์ของ P&G โดยมียอดขายพุ่งสูงถึง 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่ง P&G เรียกนวัตกรรมประเภทนี้ว่าเป็น *นวัตกรรมที่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (step-change transformational innovation)*

- สร้างสินค้าประเภทใหม่ขึ้นมา ในช่วงปลายทศวรรษ 1990 กลุ่มธุรกิจสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันของ P&G ได้ออกแบรนด์ใหม่ 2 แบรนด์ คือ Swiffer และ Febreze โดยแบรนด์ Swiffer ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแบรนด์สำหรับสินค้าประเภททำความสะอาดพื้นโดยใช้อุปกรณ์ง่ายๆ ที่ถอดเปลี่ยนทิ้งได้ ซึ่งทำให้การทำความสะอาดเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ส่วน Febreze ก็ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถขจัดกลิ่นไม่พึงประสงค์ของเนื้อผ้าที่ยากต่อการทำความสะอาด อย่างเช่น พรหมหรือผ้าบุโซฟา และทำให้เกิดวิธีใหม่ในการขจัดกลิ่นและปรับอากาศภายในห้องให้สดชื่นได้ ในระหว่างที่

⁹ ผู้เขียนเองก็เป็นผู้ใช้ด้วยอีกคนหนึ่ง ซึ่งพึงพอใจในประสิทธิภาพเหมือนลูกค้ารายอื่นๆ

หนังสือเล่มนี้ถูกเขียนขึ้นมานั้นรายได้ต่อปีของแบรนด์ Swiffer ก็เจียด 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐแล้ว ส่วน Febreze ก็มียอดขายตามมาติดๆ เช่นกัน ซึ่ง P&G เรียกนวัตกรรมแบบนี้ว่าเป็น นวัตกรรมแบบล้มล้างของเดิม (disruptive innovation)

อีกวิธีหนึ่งก็คือการพิจารณาประเภทของนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น บางครั้ง Apple ก็ออก สินค้า ที่เป็นสิ่งใหม่ๆ เช่น เครื่องเล่นเพลง คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์ไร้สายรุ่นใหม่ ในขณะที่เดียวกัน บริษัทยังเสนอวิธีใหม่ที่จะ จัดจำหน่าย สินค้าและคอนเทนต์สำหรับสินค้าเหล่านั้นด้วย เช่น iTunes Music Store หรือ App Store ที่ขายแอปพลิเคชันสำหรับโทรศัพท์มือถือ และเรายังได้พบว่า Apple ได้พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้แบบใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง อย่างเช่นการขายเพลงแยกเป็นรายเพลงในราคาที่ต่ำ จากทั้งหมดที่กล่าวมานี้บริษัทสามารถสร้างนวัตกรรมของ กระบวนการ ได้ด้วยเช่นกัน ดังที่ Turner Broadcasting ทำกับสิ่งที่เรียกว่าโครงการ Fast Facts นั่นเอง ไม่ว่านวัตกรรมที่กล่าวมาจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ แต่นวัตกรรมเหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่แตกต่างและสร้างคุณูปการให้เกิดขึ้นได้ และถึงแม้ว่าจะมีตัวอย่างของนวัตกรรมมากมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่ก็มีนวัตกรรมอีกหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำการตลาด กระบวนการขาย การส่งเสริมการขาย การลงมือปฏิบัติงาน รวมถึงการบริหารจัดการอีกด้วย

นวัตกรรมจำเป็นสำหรับใคร

เรามักคิดว่านวัตกรรมจะมีความสำคัญอย่างแท้จริงกับคนกลุ่มเล็กๆ เพียงแค่กลุ่มเดียว อย่างเช่นผู้นำของบริษัทที่ต้องนำพาบริษัทฝ่าฟันปัจจัยแวดล้อมในอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

หรือผู้ประกอบการที่หวังว่าจะสามารถสร้างสิ่งที่เป็นความสำเร็จครั้งใหญ่ขึ้นมา หรือนักวิทยาศาสตร์ที่ทุ่มเททำการวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่จะช่วยให้ทั้งสองสิ่งที่กล่าวมานั้นบรรลุผล แต่ที่จริงแล้วนวัตกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับพวกเราทุกคน !

เราจะพบว่าทั้งหนังสือแนวพัฒนาตนเอง รวมถึงรายการ Talk Show ประจำวัน และผู้ฝึกสอนหลักสูตรอบรมสำหรับผู้บริหาร ตลอดจนบริษัทที่ปรึกษามีอาชีพมากมายต่างก็ชี้ให้เห็นว่า ผู้คนทุกวันนี้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมากอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ซึ่งก็อาจจะไม่ใช่เรื่องที่น่าประหลาดใจ เมื่อพิจารณาจากการที่โลกของเราเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วเพียงใดในปัจจุบัน เมื่อย้อนกลับไปในปี ค.ศ. 2000 ตอนนั้นยังไม่มีเครือข่ายสังคมออนไลน์อย่าง Facebook และ MySpace ผู้คนส่วนใหญ่ยังสื่อสารกันด้วยอีเมลและโทรศัพท์ แต่ก็มีผู้ใช้งานหนึ่งที่ล้ำหน้ากว่าคนอื่นใช้วิธีส่งข้อความหากันผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือผ่านซอฟต์แวร์ที่ทำให้ส่งข้อความกันได้ทันที และมีไม่กี่คนที่เริ่มบันทึกความคิดของตนเองลงบนสมุดบันทึกออนไลน์ ซึ่งในปัจจุบันเรียกกันว่า บล็อก (blog) นั่นเองแน่นอนว่าในสมัยนั้นไม่มีเว็บไซต์ให้ผู้ใช้งานอัปโหลดภาพวิดีโอด้วยตัวเองเหมือนอย่าง YouTube ของบริษัท Google ที่ได้รับความนิยมอย่างสูง ในขณะที่ Google ก็เพิ่งจะอยู่ในช่วงเริ่มต้นเมื่อปี ค.ศ. 2000 โดยมีรายได้ต่อปีที่ 19 ล้านดอลลาร์สหรัฐเท่านั้น (ปัจจุบัน Google สามารถทำรายได้ในจำนวนดังกล่าวโดยใช้เวลาแค่ไม่กี่ชั่วโมง) พร้อมกับที่ Apple ยังเป็นแค่ Apple Computer, Inc. ซึ่งเป็นผู้เล่นที่เจาะตลาดเฉพาะกลุ่มในตลาดเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีมูลค่าตลาดราว 3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ (ในขณะที่มีมูลค่าตลาดปัจจุบันอยู่ที่ 3 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ) ส่วนจีน อินเดีย และบราซิลก็ยังไม่เป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ติดอันดับโลกอย่างทุกวันนี้ หรือถ้าหากคุณต้องการอ่านหนังสือเกี่ยวกับเรื่องนี้ คุณก็ต้องซื้อหนังสือที่จับต้องได้จริงๆ

หรือว่าได้รับหนังสือเป็นของขวัญจากคนอื่น แต่ในปัจจุบัน พวกคุณหลายคนอาจกำลังอ่านหนังสือเล่มนี้บนเครื่อง Kindle, iPad, Nook, iPhone หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ ส่วนในสมัยนั้น ภาครัฐกำลังถกเถียงกับ Microsoft ในประเด็นที่ว่าบริษัทผูกขาดธุรกิจจนไม่มีใครเข้ามาแข่งขันได้ และจำเป็นต้องมีการแยกส่วนบริษัทออกจากกัน (นับจากวันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 2000 ถึง 1 มกราคม ค.ศ. 2010 หุ้นของบริษัท Microsoft มีมูลค่าลดลงรวมเกือบ 40 เปอร์เซ็นต์) และสำหรับสหรัฐอเมริกามหาอำนาจอันดับหนึ่งของโลกก็เคยได้รับประโยชน์มหาศาลจาก “โภคผลของสันติภาพ (peace dividend)” ที่สืบเนื่องมาจาก “ชัยชนะ” ในยุคสงครามเย็น ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งบ่งชี้ว่าโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมหาศาลภายในเวลาเพียงชั่วหนึ่งทศวรรษเท่านั้น

ถึงแม้เป็นเรื่องยากมากที่จะรู้อย่างแน่ชัดว่ามีอะไรอยู่ในอนาคต แต่เทคโนโลยีก็ยังคงพัฒนาต่อไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือทางการเมืองที่สร้างความสั่นสะเทือนครั้งใหญ่อาจทำให้ตลาดที่เคยมีแนวโน้มจะเชื่อมโยงกันมากขึ้นในตลอดช่วง 70 ปีที่ผ่านมาต้องพลิกผันไปเป็นทิศทางตรงกันข้ามได้ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะจินตนาการว่าเศรษฐกิจของประเทศตลาดเกิดใหม่จะโคจรไปในทิศทางใด อย่างไรก็ตาม เป็นที่แน่นอนว่าเทคโนโลยีการสื่อสารที่ถูกนำมาใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องย่อมทำให้การประสานความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างกันสามารถทำได้ง่ายขึ้นและรวดเร็วขึ้น

เราทุกคนต่างก็ต้องรับมือกับนวัตกรรมทั้งสิ้น ซึ่งหนังสือชื่อ *Only the Paranoid Survive* ที่เขียนโดย CEO ผู้เป็นตำนานของบริษัท Intel Corporation คือ Andy Grove ในปี ค.ศ. 1996 ได้สรุปเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจนว่า “จุดเปลี่ยนของกลยุทธ์จะเป็นได้ทั้งความหวังและภัยคุกคามไปในตัว ซึ่งในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

เช่นนี้เองที่ทำให้เราเข้าใจความหมายของวลีที่ว่า ‘ปรับตัวให้ได้ไม่จั้นก็ตายไปเสีย’ ซึ่งพูดกันไปอย่างแพร่หลายได้อย่างแท้จริง” และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาที่หมายความว่าช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่คือปัจจุบัน และสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติในทุกวันนี้ก็คือการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั่นเอง

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสร้างแรงกดดันให้กับเราใน 2 ระดับ โดยระดับแรกก็คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้บริษัทที่เราทำงานอยู่จำเป็นต้องปรับตัว ซึ่งคุณสามารถพิจารณาได้จากตัวเลขทางสถิติที่ว่า ในช่วงชีวิตของคุณพ่อและคุณแม่ของผู้เขียนนั้น อายุขัยของประชากรในประเทศที่มีฐานะมั่งคั่งได้เพิ่มขึ้นราว 33 เปอร์เซ็นต์ โดยเพิ่มจาก 60 ปี เป็น 80 ปี และในช่วงเวลาเดียวกัน อายุขัยของบริษัทขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จกลับลดลงถึง 50 เปอร์เซ็นต์เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกัน โดยลดลงจาก 40 ปีเหลือราว 20 ปีเท่านั้น¹⁰ เมื่อคิดว่าข้อมูลนี้หมายความว่าอย่างไร ก็คงพบว่าในยุคก่อนคุณอาจทำงานบริษัทเดียวกับที่คุณพ่อคุณแม่ของคุณทำ และคุณก็อาจจะหวังว่าลูกของคุณจะสามารถทำงานที่เดียวกันได้ด้วย แต่ในปัจจุบันถ้าคุณทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ก็เป็นไปได้ที่

¹⁰ ตัวเลขอายุขัยของบริษัทได้มาจากผลงานวิจัยของ Richard Foster (ซึ่งจะกล่าวถึงอย่างละเอียดในบทต่อไป) โดย Foster ได้ทำการวิเคราะห์ตัวเลขผลกำไรของดัชนี S&P 500 ที่ประกอบด้วยบริษัท 500 แห่งที่ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการ และมีมูลค่าตามราคาตลาดรวมกันในส่วนรวมราว 75 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่ารวมของตลาดหุ้นสหรัฐอเมริกา ในหนังสือเรื่อง *Creative Destruction* ที่ออกมาในปี ค.ศ. 2001 นั้น Foster พบว่าผลกำไรของบริษัทเหล่านี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดช่วง 60 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเราได้ปรับปรุงข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวในเดือนสิงหาคม ค.ศ. 2010 ทั้งนี้ นับตั้งแต่อดีตมาจนถึงช่วงทศวรรษ 1960 อัตราผลกำไรโดยเฉลี่ยของบริษัทอยู่ที่ประมาณ 2-3 เปอร์เซ็นต์ (ซึ่งสอดคล้องกับอายุขัยของบริษัทที่อยู่ระหว่าง 40 - 50 ปี) แต่ในปัจจุบัน ตัวเลขอัตราผลกำไรนั้นอยู่ที่ประมาณ 5 - 6 เปอร์เซ็นต์ (ซึ่งสอดคล้องกับอายุขัยของบริษัทที่อยู่ระหว่าง 15-20 ปี)

คุณพ่อคุณแม่ของคุณจะไม่ได้ทำงานที่นั่นมาก่อน หรือลูกของคุณก็อาจจะไม่มีโอกาสได้รู้จักบริษัทนั้นเลยก็ได้ เพราะกว่าที่ลูกของคุณจะเข้าสู่วัยทำงาน บริษัทนั้นก็อาจประสบปัญหาหรือถูกซื้อกิจการไปแล้ว ซึ่งหนทางเดียวที่จะทำให้เอาชนะได้ก็คือ การสร้างนวัตกรรมนั่นเอง

หลายบริษัทที่ผู้เขียนให้คำปรึกษาในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำระหว่างปี ค.ศ. 2008-2009 ผู้บริหารหลายๆ คนได้บอกกับผู้เขียนว่า พวกเขาเห็นว่าตนเองมีทางเลือกระหว่างการสร้างนวัตกรรมและการเติบโตกับการจำกัดความพยายามในการสร้างการเติบโตทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอด แต่ในโลกปัจจุบันนั้น นวัตกรรมไม่ใช่ทางเลือกแต่เป็นทางบังคับ กล่าวคือ ถ้าคุณไม่สามารถสร้างนวัตกรรมได้ ก็เท่ากับว่าคุณกำลังหว่านเมล็ดพันธุ์ที่นำไปสู่การทำลายตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพราะความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคุณตื่นขึ้นมาทุกวันด้วยความตระหนักที่ว่าแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทในปัจจุบันอาจไม่มีอยู่อีกต่อไปในอนาคต สินค้าหรือบริการที่เป็นธุรกิจหลักในวันนี้อาจไม่ใช่ธุรกิจหลักของบริษัทในวันหน้า และความสำเร็จอาจหมายถึงการเดินออกจากสิ่งที่คุณมองว่าเป็นความสามารถหลักของคุณก็เป็นได้

ที่กล่าวมาคือแรงกดดันสำหรับบริษัท แต่ยังมีแรงกดดันสำหรับตัวบุคคลที่พนักงานหาสไม่น้อยไปกว่ากันก็คือองค์กรจะปรับตัวได้ก็ต่อเมื่อพนักงานปรับตัวด้วยเท่านั้น ซึ่งหมายความว่าเราต้องไม่คิดแค่ว่าจะทำงานในวันนี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร แต่ต้องคิดด้วยว่าจะทำอย่างไรเพื่อเปลี่ยนแปลงและออกแบบงานที่เราทำเสียใหม่ ไม่ใช่แค่เรื่องการทำงานของเราเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวด้วย โดยเราและคนในครอบครัวต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับการสื่อสารรูปแบบใหม่ รวมถึงเตรียมความพร้อมให้ลูกหลานของเราสามารถรับมือกับการเข้าสู่โลกที่มีการแข่งขันสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อตัวบุคคลเป็นสิ่งที่ผู้เขียนประสบด้วยตัวเอง เมื่อผู้เขียนกำลังมองหาของขวัญวันคริสต์มาสให้กับ Holly ลูกสาววัย 3 ขวบ ภรรยาของผู้เขียนแนะนำให้ซื้อคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กของเล่นที่ชื่อ Dora the Explorer เพื่อกระตุ้นความสนใจของลูกในเรื่องเทคโนโลยี ถึงแม้ Holly จะรักของเล่นชิ้นนี้มาก แต่เธอก็เล่นกับเครื่อง iPad และ Microsoft Kinect ของเรามากกว่าอยู่ดี การสังเกตพฤติกรรมของ Holly ยิ่งตอกย้ำความเชื่อของผู้เขียนที่ว่าโอกาสที่คอมพิวเตอร์แบบโน้ตบุ๊กจะเป็นเครื่องมือหลักในการเข้าถึงเทคโนโลยีเมื่อ Holly เข้าสู่วัยทำงานนั้นแทบจะเป็นศูนย์



*Holly กำลังเพลิดเพลินกับการเล่น
คอมพิวเตอร์ Dora the Explorer*

เราทุกคนต้องยอมรับความจริงที่ว่าโลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง และผู้เขียนเติมพินได้เลยว่าปัจจุบันพวกเราทุกคนล้วนทำงานด้วยวิธีที่แตกต่างจากสมัยที่เพิ่งเริ่มต้นการทำงาน เห็นได้จากตัวอย่างของวงการบริษัทที่ปรึกษาที่เคยดูเหมือนไม่ค่อยจะมีอะไรที่น่าตื่นเต้น เมื่อผู้เขียนเข้าทำงานกับบริษัท McKinsey & Company ในตำแหน่งนักวิเคราะห์ในปี ค.ศ. 1996 นั้น เพื่อนร่วมงาน

