

SHORT
CUT

ทำธุรกิจ แบบผู้ชนะ ในทุก สถานการณ์

พงศธร ธนบดีภัทร (uw พงศธร), ศาสตรา รัตตโนภาส
ดร.อนิรุทธ สืบสิงห์ และเพชร ยงจิระนนท์
เขียน

พุดดี สิริวัชรเมตตา
เรียบเรียง

ก ร อ ่ า น คื อ ร าก ร ู า น ที่ ส ำ กั ณ

หนังสือหนึ่งเล่ม อาจมาจากประสบการณ์ชั่วชีวิตของคนคนหนึ่ง
การอ่านหนังสือจึงเปรียบเหมือนเราได้นั่งไทม์แมชีน
ทำให้เรามีความรู้มากกว่าที่อายุขัยมนุษย์คนหนึ่งจะหาเองได้

— นพ พงศธร



ကလောင်ခံ



คำนำ

สำนักพิมพ์

การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ถาโถมเข้ามาในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา สอนให้เราเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

หลายคนต้องตกงาน

หลายคนเริ่มมองเห็นว่า การทำงานในบริษัทที่มีชื่อเสียงไม่ได้การันตี “ความมั่นคง” ได้อีกต่อไป

หลายคนเริ่มมองหาอาชีพเสริมของตัวเองเพื่อรองรับความไม่แน่นอนของชีวิต

และหลายคนเริ่มมองหาเส้นทางทำธุรกิจของตัวเอง...

แต่ในการเริ่มต้นทำธุรกิจนั้น อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดเรื่องหนึ่งก็คือ “ความกลัว”

และถ้าลองถามตัวเองว่าทำไมถึงกลัว ก็อาจจะได้คำตอบว่าความกลัวเหล่านั้นเกิดจากความ “ไม่รู้”

ไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไร ไม่รู้ว่าไอเดียของเราเข้าท่าหรือเปล่า ไม่รู้ว่าเราจะวางแผนธุรกิจแบบไหนให้โปรอด ไม่รู้ว่าลูกค้าจะสนใจอยากใช้สินค้าของเราไหม ไม่รู้ว่าจะบริหารเงินอย่างไร หุ่นกับเพื่อนเปิดบริษัทแล้วจะดีหรือเปล่า

สารพัดความไม่รู้ที่ประดังประเดเข้ามาในหัว อาจทำให้สับสนและเป็นทุกข์

ดังนั้นวิธีเดียวที่จะหยุดความกลัวเหล่านั้นได้ก็คือ “การเรียนรู้”



เราจึงตั้งใจจัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้ขึ้นมา เพื่อเป็นอีกหนึ่งช่องทางการเรียนรู้ให้คุณได้ทำความเข้าใจหลักการบริหารธุรกิจอย่างรอบด้าน และนำไปปรับใช้ในการทำธุรกิจของตัวเอง หรือนำไปเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้กับธุรกิจของคุณ ให้คุณสามารถประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์

หลังจากได้อ่านต้นฉบับแล้ว เราเชื่อว่าหนังสือเล่มนี้น่าจะเป็นเพื่อนคู่คิดที่ดีของคนทำธุรกิจ เพราะนอกจากเนื้อหาที่น่าสนใจ ยากๆ มาอธิบายให้เข้าใจได้ง่าย เคสตัวอย่างที่น่าสนใจและอ่านสนุกแล้ว ทีมผู้เขียนก็เติมเปี่ยมไปด้วยประสบการณ์และความสามารถทุกคน

ดังนั้น ถ้าคุณอยากทำธุรกิจและกำลังจะเริ่มต้นอ่านหนังสือเล่มนี้แล้วละก็ คุณมาถูกทางแล้ว เพราะหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณมองเห็นหนทางในการสร้างธุรกิจของคุณให้เติบโต และช่วยให้คุณเป็นผู้ชนะในเส้นทางการทำธุรกิจ แค่อ่านและทำความเข้าใจเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ไปด้วยกัน

ขอให้สนุกกับการเรียนรู้ และเริ่มต้นธุรกิจของคุณด้วยความมั่นใจนะคะ

**SHORT
CUT**

คำนำ ผู้เขียน



ว่ากันว่า “ความผิดพลาดคือบทเรียนและประสบการณ์อันล้ำค่า
ที่จะทำให้เราแข็งแกร่ง”

แต่จะดีกว่าไหมครับ ถ้าในการทำธุรกิจ เรามีทางลัดที่ช่วยให้
เก่งขึ้นได้จากการเรียนรู้ความผิดพลาด หรือประสบการณ์การทำ
ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของคนอื่นๆ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง
เพราะอย่างน้อยต่อให้อนาคตเราจะต้องเจอกับความผิดพลาด เรา
จะได้เจ็บไม่หนักมาก หรือต่อให้ล้มก็ล้มอย่างมีหลัก

จากความคิดข้างต้นนี้เองครับ ที่กลายเป็นแรงบันดาลใจ
จุดประกายให้ผมและทีมมุ่งมั่นช่วยกันเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาให้
สมบูรณ์ที่สุด เพื่อเป็นทางลัดสำหรับคนที่อยากทำธุรกิจให้ประสบ
ความสำเร็จ ได้เข้าใจหลักการทำธุรกิจแบบรอบด้าน ให้คุณสามารถ
นำไปปรับใช้ในการทำธุรกิจ ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

ในนามของคณะผู้เขียน ที่เป็นผู้สอนหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาวิทาลัยหลายแห่ง สิ่งที่ผมสังเกตเห็นทุกครั้งทีไปสอนคือ จะ
มีผู้เรียนจด Short Note สรุปความรู้ที่ได้เรียนใส่สมุด เพื่อนำไป
ประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตัวเองอยู่เสมอ ซึ่งผมชื่นชมและดีใจนะครับ
ที่สิ่งที่ผมสอนถูกนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง

ขณะเดียวกันก็ยังทำให้ปีงโอดีขึ้นมว่า ในเมื่อเนื้อหา
ที่ต้องใช้เวลาสอนกันเป็นเดือนๆ ยังสามารถถูกจดลงในกระดาษ
ไม่กี่หน้าได้ พวกผมก็น่าจะเอามาสรุปเป็นหนังสือธุรกิจฉบับรวบรัด
ย่ออย่าง ที่ไม่ได้มีแค่ความรู้เชิงทฤษฎี แต่ยังมีกรณีศึกษา (Case
Study) ของธุรกิจที่น่าสนใจจากหลากหลายอุตสาหกรรมทั่วโลก
มาให้ผู้ประกอบการหรือคนที่สนใจเรื่องธุรกิจได้อ่านเพลินๆ แกมยัง

เข้าใจโลกธุรกิจและการบริหารอย่างเห็นภาพมากขึ้น

ดังนั้น ถ้าถามผมว่าหนังสือเล่มนี้เหมาะกับใคร ผมตอบได้เลยว่าไม่ใช่แค่คนที่อยากเริ่มธุรกิจของตัวเอง ซึ่งต้องการองค์ความรู้ในการเริ่มธุรกิจแบบ Step-by-Step หรือเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารที่ต้องการความรู้และความเข้าใจในการบริหารธุรกิจ เพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดและสร้างรากฐานที่ดีให้ธุรกิจเพื่อขยายต่อเท่านั้น แต่หนังสือเล่มนี้เป็นอาหารสมองที่พร้อมเสิร์ฟให้ผู้อ่านทุกเพศ ทุกวัย ไม่ว่าตอนนี้คุณจะอยู่ในสแตตส์นักศึกษาที่สนใจอยากทำธุรกิจหรือมนุษย์เงินเดือนที่ทำงานในสายงานใดก็ตาม

อย่างที่รู้ครับ ว่าเราทุกคนอยู่บนโลกใบเดิมก็จริง แต่สิ่งที่ไม่เหมือนเดิมคือโลกใบนี้กำลังหมุนเร็วขึ้นทุกวัน แค่ผลอยุ่อยู่กับที่ คุณก็อาจกลายเป็นคนที่ถูกทิ้งไว้ข้างหลังโดยไม่รู้ตัว

ยิ่งในโลกธุรกิจ ถ้าจะก้าวให้ทันโลก คุณต้องติดอาวุธตัวเองให้ครบมือและพร้อมที่สุด ต่อให้จะล้มบ้าง พลาดบ้าง แต่อย่างน้อยล้มแล้วต้องรู้ตัวให้ไว ล้มอย่างมีสติ ต่อให้เจ็บก็เจ็บไม่หนักและพร้อมไปต่อ

สุดท้ายนี้ ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นทางลัดที่ช่วยให้ทุกคนประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจ แต่ก่อนจะไปถึงจุดหมายได้ สิ่งที่ยากที่สุดคือการเริ่มต้นศึกษาและลงมือทำ ดังนั้นใครที่กำลังถือหนังสือเล่มนี้อยู่ในมือ และกำลังอ่านข้อความนี้อยู่ ผมขอแสดงความยินดีด้วยครับ เพราะนั่นแสดงว่าคุณพาตัวเองมาปักหมุดที่ก้าวแรก ซึ่งเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่ยากที่สุดเรียบร้อยแล้ว

สำหรับก้าวต่อไปนั้น ถ้าพร้อมแล้วก็ออกเดินทางกันเลย ผมขอให้ทุกคนโชคดีครับ...

นพ - พงศธร ธนบดีภัทร และทีมผู้เขียน

สารบัญ



Business Mindset 1

- เมื่อโลกเปลี่ยนไว เราต้องปรับตัวให้ทัน 3
- เริ่มต้นทำธุรกิจให้คิดแบบบียอนด์ 9
- ธุรกิจสตาร์ทอัพต่างจากธุรกิจ SME อย่างไร 11
- ทำไมวัฒนธรรมสตาร์ทอัพถึงเป็นที่พูดถึงบ่อยในช่วงหลังมานี้ 13
- ลองหา Blue Ocean ของตัวเอง 17

การหาไอเดียธุรกิจ 21

- “ลูกค้าอยากได้อะไร” ตอบได้ด้วย MVP 26
- ธุรกิจสมัยนี้ต้อง “ทำน้อย ได้มาก” 31
- 4 ตัวช่วยคิดไอเดียเดียวทำธุรกิจ 33
- ไอเดียธุรกิจนี้ จะมีโอกาสเติบโตพันล้านได้ไหม 36

The Business Model โมเดลแผนธุรกิจ 39

- จัดการแผนธุรกิจด้วย Business Model Canvas 42
- Lean Canvas เครื่องมือวางแผนธุรกิจสำหรับสตาร์ทอัพโดยเฉพาะ 55
- จะรู้ได้อย่างไรว่าลูกค้าอยากได้อะไร 59

การกำหนดคุณค่าของธุรกิจ และการวิเคราะห์ธุรกิจ เพื่อหาจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข 67

- Fail Fast, Do Fast and Learn Fast 69
- กฎ 3 ข้อวัดผลธุรกิจก่อนล้มเหลว 76
- การวิเคราะห์ธุรกิจด้วย Customer Persona 79
- Customer Journey 81

ตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ ที่เจ้าของธุรกิจ แต่ละประเภทต้องรู้ 85

- 2 ตัวแปรที่คนทำธุรกิจไม่รู้ไม่ได้! 87
- 4 ตัวแปรที่ธุรกิจแต่ละประเภทต้องโฟกัส 90
- นักลงทุนระดับโลกประเมินธุรกิจโดยดูตัวเลขแค่ 5 ตัว 97

ก่อนแบ่งหุ้นต้องรู้อะไรบ้าง 99

- แบ่งหุ้นกับเพื่อนยังไงดี 101
- นักลงทุนมาจากไหน 103
- นักลงทุนได้อะไรจากการลงทุนธุรกิจ 106

การเพิ่มทุนและเรื่องที่คุณต้องรู้ 109

- หลักการเพิ่มทุน 3 ระยะ 111
- “สัญญาผู้ถือหุ้น” เรื่องสำคัญที่ควรทำก่อนเริ่มธุรกิจ 113
- คำศัพท์สำคัญที่คนทำธุรกิจต้องรู้ 120
- เตรียมตัวให้พร้อมก่อนไปคุยกับนักลงทุน 127
- จัดการธุรกิจด้วย Lean, Bootstrap และ Pivot 130

การวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจของตัวเองและคู่แข่ง 133

- SWOT Analysis เครื่องมือที่คนทำธุรกิจจำเป็นต้องรู้ 135
- วิเคราะห์การแข่งขันทางการตลาดด้วย 5 Forces Model 138
- กำหนดตลาดของสินค้าด้วยการ Position Yourself 142
- Core Competency ตัวช่วยให้ธุรกิจโดดเด่น 145
- KPI & OKR 147

Marketing and Branding 151

- นิยามของคำว่า “การตลาด” เปลี่ยนไปตามยุคสมัย 153
- 5 ขั้นตอนสร้างแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จ 160
- วัดโอกาสเติบโตในตลาดด้วย The Growth Share Matrix 167

Digital Marketing 1

โลก Digital Marketing ในปัจจุบันพัฒนาไปถึงไหน 171

- ทฤษฎี 4P โมเดลบริหารการตลาดที่พลิกแพลงได้ 174
- การเปลี่ยนแปลงของการสื่อสารการตลาด 177
- ขอบเขตของอาชีพ Digital Marketing 181

Digital Marketing 2

คำศัพท์ในโลก Digital Marketing 187

Digital Marketing 3

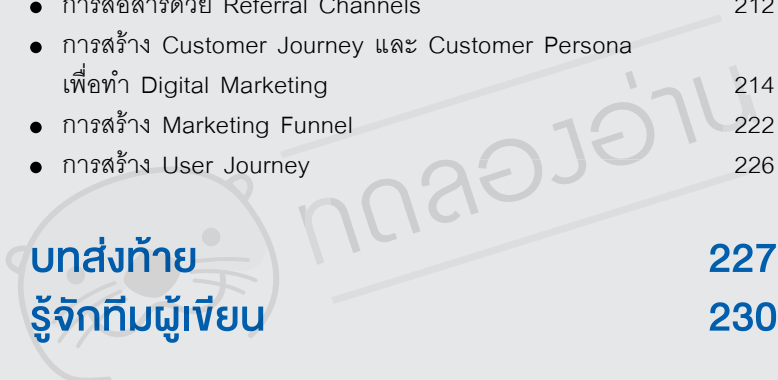
Digital Marketing Channels

และการวางกลยุทธ์ในการสื่อสาร 203

- การสื่อสารด้วย Organic Channels 206
- การสื่อสารด้วย Paid Channels 210
- การสื่อสารด้วย Referral Channels 212
- การสร้าง Customer Journey และ Customer Persona เพื่อทำ Digital Marketing 214
- การสร้าง Marketing Funnel 222
- การสร้าง User Journey 226

บทส่งท้าย 227

รู้จักทีมผู้เขียน 230



Business Mindset





อยากเริ่มต้นธุรกิจ ต้องทำอย่างไร

จะหาไอเดียธุรกิจได้จากที่ไหน

มีธุรกิจอยู่แล้ว แต่ไม่รู้จะต่อยอดอย่างไร

คำถามเหล่านี้คงเป็นเพียงส่วนหนึ่งในปัญหา
ยอดฮิตของบรรดาเจ้าของธุรกิจหลายๆ คน

ถ้าถามผม ผมก็จะบอกว่า ก่อนจะไปหาคำตอบ
**คุณต้องเริ่มจากการถามตัวเองว่า คุณมี Business
Mindset ซึ่งเป็นเหมือนเข็มทิศสำคัญที่ทำให้คุณทำ
ธุรกิจได้อย่างไม่หลงทางแล้วหรือยัง**

ถ้าคำตอบคือยังหรือไม่แน่ใจ ในบทแรกนี้ ผมจะ
พาทุกคนไปหาคำตอบพร้อมกันว่า Business Mindset
คืออะไร และทำอย่างไรถึงจะมี...

เมื่อโลกเปลี่ยนไว เราต้องปรับตัวให้ทัน

หากย้อนกลับไปเมื่อ 50 - 60 ปีที่แล้ว ถ้าเราไปดูการจัดอันดับ FORTUNE Global 500 ซึ่งจัดโดยนิตยสาร *Fortune* ของสหรัฐอเมริกา จะพบว่าบริษัทที่ได้รับการจัดให้เป็นบริษัทที่ทำรายได้สูงที่สุดในโลก 500 บริษัทแรกจะต้องมีอายุเฉลี่ย 40 - 50 ปีขึ้นไป เช่น Walmart บริษัทค้าปลีกยักษ์ใหญ่ซึ่งติดอันดับ 1 มา 9 ปีซ้อน ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1962 หรือบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย อย่างบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ PTT เคยอยู่ในอันดับที่ 206 ในการจัดอันดับนี้ แต่วันนี้เราจะเห็นว่า อายุเฉลี่ยของบริษัทที่อยู่ใน FORTUNE Global 500 ลดลงทุกปี

ยกตัวอย่างเช่น Facebook แม้จะมีอายุบริษัทแค่ 16 ปี แต่จากผลการจัดอันดับ FORTUNE Global 500 ประจำปี 2020 ก็สามารถขึ้นไปอยู่ในอันดับที่ 46 ได้

คำถามคือทำไม...

หนึ่งในตัวแปรสำคัญคือเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำ ซึ่งทำให้คนทำธุรกิจยุคนี้สามารถพาธุรกิจไปได้ไกล โดยประหยัดต้นทุนได้มากกว่าคนสมัยก่อนเยอะ

ลองดูตัวอย่างบริษัท AT&T ซึ่งเป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และเคยอยู่ในอันดับ 9 ของ FORTUNE Global 500 ถ้ามองว่า AT&T ใหญ่ขนาดไหน ต้องบอกว่าทุกวันนี้แทบทุกเครือข่ายผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือบนโลกต้องใช้เครือข่ายของ AT&T รวมถึงผู้ให้บริการเครือข่ายยักษ์ใหญ่ของบ้านเราก็มียุติสัญญาณเครือข่ายของ AT&T ด้วย แล้วถ้าถามต่อว่าใครคือผู้ก่อตั้ง AT&T คำตอบคือ อะเล็กซานเดอร์ แกรห์ม เบลล์ ซึ่งเป็นคนที่คิดโทรศัพท์คนแรกของโลกนั้นแหละครับ

ประเด็นคือตอนที่ AT&T ต้องการให้ชาวอเมริกันทุกคนสามารถติดต่อหากันได้ เขาจำเป็นต้องใช้เงินทุนมหาศาลเพื่อลากสายโทรศัพท์ไปทั่วสหรัฐอเมริกา แต่ 20 ปีต่อมา เด็กหนุ่มชาวสวีเดนเกิดไอเดียว่าอยากให้โลกใบเดิมคอนเน็กกันมากขึ้น จึงพัฒนา Skype โปรแกรมสำหรับคุยโทรศัพท์ผ่านอินเทอร์เน็ตขึ้นมา แล้วเขาก็สามารถสร้างระบบโทรศัพท์ที่ใหญ่ที่สุดในโลกได้ โดยไม่ต้องลากสายโทรศัพท์แม้แต่เส้นเดียว แค่อาศัยเทคโนโลยีก็ทำให้ต้นทุนในการพัฒนาถูกกว่า AT&T เป็นพันล้านดอลลาร์สหรัฐทันที แถมใช้เวลาไม่นานก็สามารถเข้าถึงผู้ใช้งานกว่า 10 ล้านคนได้ ขณะที่ AT&T ใช้เวลาหลายปีกว่าจะมีผู้ใช้โทรศัพท์ครบ 10 ล้านคน **เพียงแต่สิ่งที่ Skype ต้องเตือนตัวเองไว้เสมอคือ ในอีก 10 ปีข้างหน้าก็จะมีคนที่พัฒนาบางสิ่งบางอย่างโดยใช้ต้นทุนถูกกว่าคุณเกิดขึ้น ฉะนั้นถ้าไม่ปรับตัวก็อาจจะเจ๊งได้เหมือนกัน**

พูดถึงการปรับตัว ผมมีอีกกรณีศึกษาที่น่าสนใจมาแชร์ เคยได้ยืนร้านหนังสือชื่อ Borders ไหมครับ ผมเชื่อว่าใครที่ไปสหรัฐอเมริกาเมื่อ 20 ปีที่แล้ว ต้องเคยเห็น Borders ซึ่งเป็นร้านหนังสือที่ใหญ่มาก ใหญ่ขนาดที่ว่า เอาร้านนายอินทร์ B2S ซีเ็ดมารวมกัน ยังใหญ่ไม่ถึงครึ่งหนึ่งของ Borders เลยละครับ

สาเหตุที่ Borders ใหญ่เบอร์นั้นเป็นเพราะว่าแหล่งความบันเทิงเดียวของคนสมัยก่อนคือหนังสือ เพราะฉะนั้นจึงมีร้านหนังสืออยู่แทบทุกหัวมุมถนน ในยุคทองของ Borders มีพนักงานมากถึง 30,000 คน และมีรายได้ประมาณ 327,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ในตอนนั้นผู้บริหาร Borders มองว่า หนึ่งในแผนกที่ไม่จำเป็นที่สุดของบริษัทคือแผนก E-Book (สมัยนั้นอุปกรณ์ที่ใช้อ่านคือเครื่อง Palm) เขาเลยตัดสินใจเอาดีซอร์สแผนกนี้ไปให้บริษัทเล็กๆ แห่งหนึ่งที่ชื่อว่า Amazon ซึ่งมีพนักงานแค่ 15 คนดูแล ปรากฏว่า 10 ปีผ่านไป Borders เจ๊ง ต้องเลย์ออฟพนักงาน ขณะที่ Jeff

Bezos เจ้าของ Amazon กลายเป็นบุคคลที่รวยที่สุดในโลก จากคำพูดเพียงคำเดียวของผู้บริหารของ Borders ที่บอกว่า “ไม่จำเป็น”
เรื่องนี้บอกอะไรกับเรา...

ผมอยากชวนทุกคนกลับมาตั้งคำถามว่า ถ้าวันนี้คุณเป็นพนักงานบริษัท บริษัทของคุณมีผู้บริหารแบบ Borders อยู่หรือไม่ หรือถ้าวันนี้คุณเป็นผู้บริหาร คุณกำลังตัดสินใจเรื่องต่างๆ บนความคิดหรือประสบการณ์ของตัวเอง เหมือนอย่างที่คุณที่ผู้บริหาร Borders ซึ่งโตมากับธุรกิจหนังสือกว่า 50 ปี มองว่าไม่มีทางที่คนเราจะมาอ่านหนังสือจากอุปกรณ์เล็กๆ จึงมองข้ามแผนก E-Book ไปหรือเปล่า

สิ่งที่ผู้บริหาร Borders ทำนั้น สวนทางกับสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจที่หมุนอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งถ้าพูดถึงแหล่งกำเนิดของนวัตกรรมหลายๆ อย่าง หลายคนจะนึกถึง Silicon Valley

ที่ Silicon Valley จะเน้นสิ่งที่เรียกว่า Test หรือการทดลอง คือถ้าอะไรไม่เวิร์กก็ปิด ถ้าเวิร์กก็ขยายต่อ

รู้หรือไม่ว่าที่ Facebook จะมีกิจกรรมที่พนักงานไม่ยอมกลับบ้าน เพราะเข้าสู่กระบวนการที่เรียกว่า Hackathon ซึ่งคือการเปิดโอกาสให้พนักงานมาแชร์ไอเดียแล้วฟรีเซนต์ไอเดียที่คิดขึ้นมา หลังจากนั้นก็จะให้ต่างคนต่างโหวตว่าเห็นด้วยกับไอเดียไหน แล้วจับกลุ่มกันไปทำไอดีนั้นให้ออกมาเป็น Prototype ในไม่กี่วันก่อนจะให้เอามาเสนอดูว่าอันไหนเวิร์ก แล้วเอาเงินไปทำต่อ ซึ่งเขาทำกันจริงจังแบบไม่หลับไม่นอนนะครับ ยกเว้นถ้าใครรงวงอาจจะไปจิบบ้าง แต่ทุกคนรู้ว่าเราทำธุรกิจแข่งกับเวลา เพราะคำขวัญของ Facebook ในสมัยแรกๆ คือ *“Move fast and break things”* แปลง่ายๆ ว่า ทำให้เร็ว ถึงจะพังบ้างก็ไม่เป็นไร (เพราะ Facebook เชื่อว่า ถ้าไม่เคยทำอะไรพังเลย แสดงว่ายังไม่เร็วพอ)

หนึ่งในไอเดียที่เป็นข้อพิสูจน์ว่า ถึงแม้ Facebook จะเป็นบริษัทที่เติบโตและมีขนาดใหญ่มาแล้ว แต่ก็ยังคิดไอเดียใหม่ๆ ขึ้นมาตลอด นั่นก็คือ Messenger ซึ่งเกิดจากการตั้งคำถามว่า ทำไม Facebook ต้องให้คนแชตในแอป ทำไมไม่ทำแยกอีกแอปไปเลย เพราะเขามองว่าพฤติกรรมของผู้ใช้ที่อยากแชตคุยกับเพื่อน คงไม่ได้อยากเปิดเข้ามาใน Facebook ผ่านไปไม่กี่วัน จากคำถามนั้นก็กลายเป็นแอป Messenger ขึ้นมา หรืออย่างตอนที่ Facebook เห็นเทรนด์แล้วว่าคนชอบดูรูป เลยพยายามพัฒนาแอปสำหรับให้คนไว้ดูรูป ทำไปทำมาไปเจอ Instagram ทำได้ดีกว่า เลยตัดสินใจซื้อมาด้วยเงิน 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

อีกกรณีศึกษาที่น่าสนใจคือ Blockbuster

ไม่ใช่ชื่อภาพยนตร์นะครับ แต่เป็นธุรกิจเช่าวิดีโอที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ต้องเข้าใจก่อนว่า ธรรมชาติของคนอเมริกันในสมัยนั้นไม่ค่อยเข้าโรงภาพยนตร์กัน แต่เน้นดูภาพยนตร์ที่บ้าน เพราะฉะนั้นภาพยนตร์เรื่องไหนก็ตามที่ติดชาร์ต Blockbuster ได้ แปลว่าภาพยนตร์ดังและได้รับความนิยมค่อนข้างสูง

ในปี ค.ศ. 1999 Blockbuster ระดมทุนด้วยการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนแก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) ด้วยมูลค่า 4,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งถือว่าเป็นมูลค่าที่สูงมาก ต่อมาในปี ค.ศ. 2000 มีบริษัทที่ชื่อว่า Netflix ซึ่งตอนนั้นมีผู้ใช้ประมาณหมื่นกว่าคนไปเสนอขายให้ Blockbuster ในราคา 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แต่ซีอีโอของ Blockbuster บอกว่า Netflix ไม่เคยอยู่ในเรดาร์คู่แข่งด้วยซ้ำ และเขาก็ไม่เชื่อว่าจะมีใครมาเช่าหนังออนไลน์เลยปฏิเสธอย่างไม่ใยดี ปรากฏว่าปัจจุบัน Blockbuster เจ๊ง ส่วน Netflix กลายเป็นบริษัทที่มีมูลค่า 247,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

อีกหนึ่งกรณีศึกษาสุดคลาสสิกคือ Kodak

ถามว่าทำไม Kodak ถึงเจ๊ง หลายคนบอกว่า เพราะการถือกำเนิดของกล้องดิจิทัลทำให้ Kodak ขายฟิล์มไม่ได้

คำตอบคือถูกต้องครับ แต่ไม่ใช่ทั้งหมด

สิ่งที่หลายคนไม่รู้คือ Kodak เป็นบริษัทแรกที่คิดค้นกล้องดิจิทัลได้ และที่สำคัญคือทำไม Kodak เจ๊ง แต่ Fuji ซึ่งขายฟิล์มเหมือนกันกลับไม่เจ๊ง และถ้าเป็นคุณ คุณเห็นแล้วว่าธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงขาลง คุณจะปรับตัวอย่างไรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

สิ่งที่ Fuji ทำคือ เขารู้ว่าเขาชำนาญเรื่องการนำสารเคมีอะไรสักอย่างมาตกผลึกเป็นฟิล์มบางๆ เขาจึงค่อยๆ ต่อยอดความชำนาญตรงนั้น จนสามารถคิดค้นนวัตกรรมที่เวลาทาแล้วเหมือนมีฟิล์มบางๆ เคลือบที่ผิว และต่อยอดเป็นเครื่องสำอางในเวลาต่อมา ไม่เพียงเท่านั้น Fuji ยังต่อยอดความเชี่ยวชาญในเรื่องฟิล์ม ด้วยการจดสิทธิบัตรฟิล์มที่ใช้ในทางการแพทย์ทั้งหมด กลายเป็นว่า ต่อให้วันนี้ยอดขายกล้องหรือฟิล์มสำหรับถ่ายภาพจะลดลงก็ไม่ใช่อุปสรรค เพราะบริษัทยังเติบโตต่อไปได้ **ที่น่าคิดคือ วันนี้อะไรหรือธุรกิจของคุณมีคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะแตกยอดธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมแบบนี้หรือยัง**

สิ่งที่เกิดขึ้นคือสัญญาณเตือนว่าอนาคตมาเร็วกว่าที่เราคิด การพัฒนาเทคโนโลยีอาจจะสิ้นเปลืองในตอนแรก แต่อนาคตย่อมมีต้นทุนถูกกว่าคน แม้แต่บริษัทที่หลายคนอาจมองว่าโดนดิสรัปต์ (disrupt) ยากที่สุดอย่างบริษัทที่ขายอาหารเช่นเนื้อสัตว์ ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัย 4 ที่ทุกคนต้องกิน แต่วันนี้ก็มีหลายบริษัทที่ลุกขึ้นมาวิจัยเนื้อจากพืชกันแล้ว และแนวโน้มของอาหารมังสวิรัตก็ได้รับความนิยมสูงขึ้นเรื่อยๆ ในหลายประเทศอีกด้วย

เมื่อเป็นอย่างนี้ก็คงพอเห็นภาพแล้วใช่ไหมล่ะครับว่า สิ่งที่เรา

กำลังจะเผชิญหน้าคืออะไร

จากนี้เราจะไม่ใช่แค่ปรับตัวตามโลกก็ได้ แต่ถ้าไม่ปรับ
เราก็ไม่รอด และถ้าจะปรับทั้งทีก็ต้องเริ่มต้นก้าวแรกให้ถูกต้อง
ด้วย!



ทดลองอ่าน

เริ่มต้นทำธุรกิจให้คิดแบบบียอนด์

หลายคนอาจสงสัยว่า แล้วเราจะเริ่มต้นคิดทำธุรกิจอะไร และอย่างไรดี

ผมมีกรณีศึกษามาชวนคิดครับ...

ผมอยากให้คุณลองสมมติกับตัวเองดูนะครับว่า ถ้าคุณเป็นคนที่คิดค้นหรือถือสิทธิบัตรโดรน (เครื่องบินไร้คนขับ) คนแรกของโลก คุณอยากจะทำธุรกิจอะไร

ก่อนจะเฉลย ผมมีอีกคำถาม

ถ้าสมมติโชคดี คุณบังเอิญขุดเจอบ่อน้ำมันหลังบ้าน แล้วดันเป็นบ่อน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดในโลก ผลิตน้ำมันออกมาได้ไม่จำกัด คุณจะทำอะไร

หลายคนคงตอบว่าเปิดปั้มน้ำมัน...ซึ่งก็ถูก เพราะนั่นเป็นคำตอบที่มาจาก First Thought หรือความคิดแรกที่ใช้แก้ปัญหาพื้นฐาน แต่ถ้าลองคิดให้บียอนด์กว่านั้น คุณอาจจะพบกับคำตอบที่น่าทึ่ง เช่น ถ้าไปทำธุรกิจโลจิสติกส์แข่งกับ Kerry หรือไปรษณีย์ไทย คุณจะมียอดทุนถูกกว่าเขาทันที หรือถ้าคุณเปิดห้างสรรพสินค้า คุณจะมียอดสินค้าที่ถูกกว่าคนอื่นทันที เพราะไม่มีต้นทุนค่าขนส่ง ถ้าเปิดสายการบินก็จะเป็นสายการบินที่มีต้นทุนถูกกว่าคนอื่นทันที

การคิดแบบนี้เรียกว่าการคิดแบบบียอนด์

ถ้ากลับมาที่คำถามแรก ผมไม่มีเฉลยที่คุณต้อง 100 เปอร์เซนต์ แต่จะชวนให้คิดในแบบที่ Silicon Valley เน้น คืออย่ามองว่าหน้าที่ของผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneur คือการหาเงินเท่านั้น เพราะสิ่งที่ทำให้ Entrepreneur ต่างกับ Money Maker คือ Entrepreneur หมายถึงคนที่มองเห็นอะไรก็สร้างเป็นโอกาสได้ เช่น เห็นโดรนแล้วเรากลับมาคิดต่อว่าจะเอาไปต่อยอดทำอะไรได้บ้าง

หลายครั้ง คนเราชอบคิดอะไรจากประสบการณ์ที่มี เช่น ถ้าเราโตมาในหมู่บ้านที่ทำเค้ก เห็นใครๆทำ เราก็คงอยากจะทำเค้ก

บ้าง เพราะจู่ๆเราจะไปคิดได้อย่างไรว่าอยากเอา AI มาเปลี่ยนโลก ถ้าเราไม่ลองมองออกไปโลกภายนอกเลย ดังนั้นคนที่จะเป็น Entrepreneur ก่อนจะคิดนอกกรอบได้ ต้องรู้จักโลกให้เยอะ คุยกับคนให้เยอะๆ นะครับ



ธุรกิจสตาร์ทอัพต่างจากธุรกิจ SME อย่างไร

สมัยนี้คนชอบพูดถึงสตาร์ทอัพ (Start-up)

ถามว่าสตาร์ทอัพต่างจากบริษัททั่วไปอย่างไร มีคนนิยามว่า ธุรกิจที่จะเป็นสตาร์ทอัพได้นั้นต้องโตเร็ว 10 เท่าต่อปี ถ้าโตแต่ไม่เร็ว ก็ไม่ใช่สตาร์ทอัพ โดยธุรกิจที่จะโตได้เร็วต้องมาพร้อมหัวใจสำคัญ 2 ข้อ คือ Scalable และ Repeatable ซึ่งคืออะไร เดี่ยวผมจะอธิบายให้ฟังครับ

เริ่มจาก Scalable หรือมีความสามารถที่จะขยายได้

สมมติคุณเป็นเจ้าของร้านอาหารที่ขายอาหารได้วันละ 200 จาน อยู่มาวันหนึ่งคุณอยากขายได้ 400 จาน คุณซื้อโต๊ะเพิ่ม จ้างคนงานมาช่วย ก็ยังพอได้ แต่ถ้าวันหนึ่งอยากจะขายได้มากกว่านี้ 10 เท่า ตั้งเป้าขายให้ได้วันละ 4,000 จาน ก็อาจจะเริ่มยากขึ้น แต่ถ้าเปลี่ยนโจทย์เป็นทำร้านอาหาร บันแบรอนด์ สร้างระบบ ขายแฟรนไชส์ไปทั่วประเทศ มีคนอื่นมาช่วยขายหลายร้อยสาขา ก็อาจจะเป็นไปได้มากขึ้น นี่ก็คือคำว่า Scalable

เพราะฉะนั้น ธุรกิจที่ขยายได้ ไม่ได้จำเป็นต้องเกี่ยวกับเทคโนโลยี ไม่ต้องเป็นแอปหรือเว็บไซต์ก็ได้ แต่ถ้าถามว่าร้านอาหารนี้เป็นสตาร์ทอัพหรือยัง...คำตอบคือยัง เพราะธุรกิจนี้ขยายได้ก็จริง แต่ถ้ามองในแง่ Repeatable หรือความสามารถในการทำซ้ำ ซึ่งหมายถึงผลิตครั้งเดียวขายได้ตลอดไป การขายอาหารยังไม่ตอบโจทย์ เพราะยังต้องออกแรงมาปรุงอาหาร ทำวัตถุดิบใหม่ตลอดเวลา

แล้วธุรกิจที่ทำซ้ำได้แบบผลิตครั้งเดียวขายได้ตลอดปีมีอะไรบ้าง

ยกตัวอย่างก็เช่น คนเขียนเกมตรากตรำเขียนเกม 1 ปี หลังจากปล่อยเกมนั้นไปแล้วมีคนเล่น 1 คน หรือ 1 ล้านคน ก็ไม่ต้องเหนื่อยเขียนเกมใหม่อีก 1 ล้านครั้ง ทำให้เข้าถึงคนจำนวน

มากได้ในเวลาอันสั้น ขยายได้รวดเร็ว ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพราะฉะนั้น ถ้าวันนี้อาจเริ่มต้นทำธุรกิจอะไรสักอย่าง ลองจินตนาการดูว่าธุรกิจนั้นสามารถตอบโจทย์ทั้ง Scalable และ Repeatable ได้หรือไม่

นี่จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมสตาร์ทอัพใน Silicon Valley จึงมักทำธุรกิจที่เกี่ยวกับไอที เทคโนโลยี เพราะธุรกิจแบบนี้พัฒนาโปรแกรมมาครั้งเดียวจะขายให้คนที่ล้านคนก็ได้ แถมทำซ้ำเพื่อขายได้ตลอด

ดังนั้น ผมขอสรุปว่า **ทุกสตาร์ทอัพถือว่าเป็น SME เพราะเป็นบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง แต่ทุก SME ไม่ใช่สตาร์ทอัพ เพราะต้องมี 2 คุณสมบัติอย่างทีบอกนี้** แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจ SME หรือสตาร์ทอัพ แบบไหนจะดีกว่ากันนะครับ มันขึ้นอยู่กับสไตล์และรูปแบบธุรกิจของเราครับ



ทำไมวัฒนธรรมสตาร์ตอัปถึงเป็นที่พูดถึงบ่อยในช่วงหลังมานี้

ถ้าดูกราฟในการทำธุรกิจระหว่างธุรกิจทั่วไปกับสตาร์ตอัป เราจะพบว่า ธุรกิจทั่วไปค่อยๆ ลงทุนทีละนิด และค่อยๆ ได้กำไรกลับมาขยายธุรกิจ คือลงทุนน้อยรายได้ก็น้อย ลงทุนเยอะรายได้ก็เยอะ ซึ่งสมเหตุสมผล แต่ถ้าเป็นสตาร์ตอัป หลายคนไปเปิดผลประกอบการของสตาร์ตอัปหลายๆ ธุรกิจดูอาจจะงงว่า ต่อให้ลงทุนไปเยอะแค่ไหนก็เห็นว่าขาดทุน เพราะอยากรีบสร้างการเติบโตให้มากที่สุด จึงใส่เงินลงทุนไปเยอะ โดยเฉพาะช่วงเริ่มต้นที่เรียกว่า The Valley of Death คือถ้าผ่านช่วงแรกไปไม่ได้ ก็เตรียมตัวตายนั่นเอง

Facebook ในปีแรกๆ ไม่มีกำไร ประเด็นคือเขาขาดทุนเพราะอะไร เพราะไม่มีความสามารถในการทำกำไรหรือเปล่า

คำตอบคือ ไม่ใช่ครับ

เขามีความสามารถในการทำกำไร แต่ธรรมชาติของสตาร์ตอัปส่วนใหญ่ เวลาคุยกับนักลงทุนเขาจะบอกเลยว่า สมมติเอาเงินไป 10 ล้านบาท เขาคาดหวังให้เราใช้เงินก้อนนั้นให้หมด ใช้อย่างไรก็ได้ ไม่ต้องเอากำไรกลับมาก็ได้

ทำไมถึงเป็นอย่างนั้น...

สมมติมี 2 ธุรกิจ ทำกำไรได้ธุรกิจละ 1 ล้านบาท ถ้าธุรกิจแรกเอาเงินกำไรมาแบ่งปันผลให้ผู้ถือหุ้น ในขณะที่อีกธุรกิจตัดสินใจว่ายังไม่ต้องมีกำไรตอนนี้ก็ได้ ขอเอา 1 ล้านบาทไปลงทุนขยายเพิ่ม ถ้าเปรียบเทียบกันระยะยาว คุณคิดว่าธุรกิจไหนจะเติบโตยิ่งใหญ่มากกว่ากัน

เพราะฉะนั้น key ของสตาร์ตอัปคือ กำไรตอนนี้ได้ แต่ยังไม่ขอทำกำไรตอนนี้...ขอโตก่อน

ถ้านี้ภาพไม่ออก ผมมีตัวอย่างครับ

Grab ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 2011 ผมเชื่อว่าหลายคนต้องเคยใช้บริการ Grab Taxi หรืออย่างน้อยก็ต้องเคยใช้บริการ Grab Food กันมาบ้าง

จะเห็นว่าช่วงแรกๆ Grab มีส่วนลดตลอดเวลา ซึ่งทางบริษัทก็ไม่ได้บอกคนขับนะครับว่าคนขับต้องลดราคาให้ลูกค้า แต่ทางบริษัทยอมควักกระเป๋าตัวเองจ่ายให้

คำถามคือ ทำไมต้องยอมขาดทุนขนาดนั้น

คำตอบคือ เพื่อให้คนมาใช้บริการให้มากขึ้น

ถ้าเราจำกันได้ Grab เข้ามาทีหลัง UBER และ Easy Taxi ซึ่งให้บริการในลักษณะคล้ายๆ กัน แต่ทำไปทำมา UBER ผู้ไม่ไหวยอมแพ้ ยกธงขาว ขายธุรกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้ Grab ส่วน Easy Taxi ก็เจ๊ง ปิดบริษัท เพราะสู้ไม่ได้เหมือนกัน

เห็นไหมครับว่าถ้าจะครองตลาดได้ Grab ต้องใช้เงินมหาศาล แต่เจ้าของ Grab ก็ไม่ใช่มหาเศรษฐีจากที่ไหน เป็นคนธรรมดาที่เอาไอเดียไปขายนักลงทุนว่าขอเงินมาทำโปรโมชัน เพื่อให้ลูกค้าใช้แล้วติด เพราะเขามองว่าโปรโมชันนี้แหละที่จะทำให้เขากลายเป็นเบอร์หนึ่งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เมื่อถึงวันนั้นแล้วค่อยมาทำกำไรกัน จนในที่สุด Grab กลายเป็นบริษัทที่มีมูลค่ามหาศาล ทั้งที่ไม่มีแท็กซี่เป็นของตัวเองสักคัน

ประเด็นคือ ทำไมวันแรกๆ ที่ Grab ยังไม่ได้มีมูลค่าขนาดนี้นักลงทุนถึงยอมให้เงินทุน เขาแลกกับอะไร...

คำตอบคือ แลกกับหุ้นครับ

คอนเซ็ปต์การลงทุนในสตาร์ทอัพไม่ต่างกับการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ เพียงแต่มาลงทุนกับบริษัทใหม่ๆ ข้างนอกแทนแน่นอนว่าเป็นการลงทุนที่เสี่ยงกว่าเยอะ เพราะเราไม่รู้ว่าเขาจะทำได้หรือไม่ ขายฝันหรือไม่

อีกกรณีศึกษาที่น่าสนใจคือ Garena (ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนเป็น SEA) บริษัทซึ่งเป็นเจ้าของเกมที่ได้รับความนิยมมากอย่าง ROV

เจ้าของบริษัทนี้คือฟอร์เรสต์ ลี เป็นคนจีนซึ่งไปเรียนต่อที่สหรัฐอเมริกา และเขาก็ได้ก่อตั้งบริษัทกับเพื่อนในชื่อ GG ซึ่งเป็นภาษาในวงการเกม หมายถึง “Good Game” ใช้ชมคู่ต่อสู้เวลาที่ชนะเราว่าเล่นดีมาก

สิ่งที่ GG ทำตอนนั้นคือ สร้าง Community ของ E-Sport ขึ้นมา แต่หารายได้มาได้ไม่มากพอ ล้มเหลวไม่เป็นท่า เพราะสร้างเกมขึ้นมาแต่คนไม่เล่น

คุณลองคิดดูว่ามีเกมในไอโฟนก็เกมบนโลกใบนี้ คุณเล่นเกม และทุกเกมบนโลกใบนี้มีคนเล่นเยอะเหมือนกันหมดหรือเปล่า สุดท้ายเกมนี้ก็ต้องปิดตัวลงไป ทั้งที่ในใจลึกๆ ฟอร์เรสต์ยังเชื่อว่าธุรกิจเกมเป็นธุรกิจที่ใหญ่มาก และเขาต้องการเป็นเจ้าของตลาดเกมให้ได้ เขาไม่ท้อ

จากประสบการณ์ที่มี เขารู้แล้วว่าไม่ใช่ทุกเกมที่ผลิตออกมาแล้วขายได้ แถมยังรู้ด้วยว่าธรรมชาติของคน หากได้เล่นเกมอะไรแล้วก็จะเล่นเกมนั้นต่อไปเรื่อยๆ เขาไปศึกษาจนพบว่า ถ้าไม่สร้างเกมเอง แต่เปลี่ยนโจทย์ไปเป็นนำเข้าเกมที่ฮิตอยู่แล้ว ก็น่าจะประสบความสำเร็จได้ นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ตลาดเกมในไทยถือว่าใหญ่มากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพราะฉะนั้นโจทย์ของเขาคือ ทำยังไงก็ได้ให้เป็นเบอร์หนึ่งด้านเกมในประเทศไทย เพราะทันทีที่เป็นเจ้าตลาดเกมในไทย เขาก็จะสามารถต่อยอดไปเป็นเจ้าตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทันที

สำหรับฟอร์เรสต์ ลี เขากล้าครับ เขาไป Pitch ไอเดียกับนักลงทุนเลยว่า มิซชั่นของเราคือการเป็นเจ้าตลาดเกมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

เห็นไหมครับว่าเขาเปลี่ยนโจทย์ในการทำธุรกิจ จากที่พัฒนาเกมให้เด็กเล่น เขาเปลี่ยนมาคิดว่าเด็กเล่นเกมอะไร

แล้วไปซื้อลิขสิทธิ์เกมนั้นแทน

ในตอนนั้นเด็กๆ เล่นกันอยู่ไม่กี่เกม และสมัยนั้นยังไม่ได้มี Mobile Game แต่เป็น Desktop Game ซึ่งในตลาดจะแบ่งเกมเป็นเกรดตามความสนุก มีตั้งแต่ AAA คือสนุกมาก รองลงมาคือ AA, A, B เขาเลือกเฉพาะเกมเกรด A ขึ้นไป ซึ่งบริษัทแรกที่ติดต่อไปคือบริษัท Riot Games ผู้พัฒนาเกมจากสหรัฐอเมริกาเจ้าของเกม League of Legends

สุดท้ายเกมระดับ A ขึ้นไปหลายเกมจึงอยู่ในมือ Garena และทำให้ Garena กลายเป็นเบอร์หนึ่งในตลาดเกม

ประเด็นคือถ้าคุณเป็นฟอเรสต์ ลี คุณกล้าที่จะบ้าแบบเขาไหม...แค่นั้นเอง

จากบริษัทเกม วันนี้ Garena ทำหลายอย่างมาก ผมเชื่อว่าหลายคนที่ย่านหนังสือเล่มนี้อยู่ก็เป็นลูกค้าเขา เพราะ Garena เป็นเจ้าของ Shopee แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซเจ้าดัง ซึ่งใครจะคิดว่าเส้นทางของบริษัทเริ่มมาจากความเชื่อว่าตลาดเกมจะโต และฝันจะเป็นเจ้าตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จนปัจจุบันเขาขึ้นแท่นคนที่รวยที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปแล้ว

“ขอตั้งค้ผมเถอะ ผมจะไปซื้อไลเซนส์เกม”

เริ่มจากคำพูดแค่นี้ กลายเป็นทุกวันนี้บริษัทมีมูลค่า 1.25 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ และเพราะความยิ่งใหญ่ของธุรกิจที่โตไม่หยุด เขาเลยเปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่เป็น SEA ซึ่งหมายถึง เราจะทำทุกอย่างในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่วน Garena จะมาเป็นบริษัทลูกของ SEA ที่โฟกัสแค่ธุรกิจเกม

และรู้หรือไม่ว่า หนึ่งในกิจกรรมหลังพักเที่ยงของพนักงานที่ Garena คือการเล่นเกม เพราะเขามองว่าถ้าเป็นบริษัทเกม แต่พนักงานไม่ลองเล่นเกม แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าเกมดีหรือเปล่า หรือต้องเพิ่มอะไรเข้าไปหรือไม่

คุณคิดว่าจริงไหมล่ะครับ...

ลองหา Blue Ocean ของตัวเอง

มาถึงตรงนี้ หลายคนคงพอเห็นภาพของ Business Mindset แล้วใช่ไหมล่ะครับ แต่ผมยังมีเครื่องมืออีกตัวที่น่าจะช่วยให้ทุกคนเห็นภาพมากขึ้น นั่นคือการกำหนดจุดยืนในตลาด (Positioning) ซึ่งโดยส่วนใหญ่เราจะกำหนดจากสภาพตลาด

หลายคนอาจเคยได้ยินคำว่า Red Ocean กับ Blue Ocean กันมาบ้างแล้ว

Red Ocean หมายถึงสภาพตลาดที่มีแต่เลือด ทุกคนต่างแย่งชิงกัน เปรียบเสมือนทะเลสีแดง ส่วน Blue Ocean หมายถึงสภาพตลาดใหม่ที่ยังไม่ค่อยมีคนทำ เปรียบเสมือนทะเลสีฟ้า

ลองนึกถึงกระดาษ A4

ย้อนกลับไปเมื่อ 40 ปีที่แล้ว SCG เป็นเจ้าตลาด ตอนนั้น SCG มีหน่วยธุรกิจ หรือ BU (Business Unit) ที่เรียกว่า SCG PAPER ซึ่งตอนนี้เปลี่ยนเป็น SCG Packaging ทำกล่องกระดาษ แพคเกจจิ้งห่อขนมแล้ว

ตอนนั้น SCG เป็นเจ้าตลาด แต่สมัยนั้นกระดาษ A4 ยังไม่ได้ขายเป็นรีมๆ แบบทุกวันนี้ เขาจะผลิตเป็นแผ่นใหญ่ๆ แล้วส่งโรงพิมพ์ จากนั้นโรงพิมพ์ก็จะนำมาตัดไปทำหนังสือ หรือตัดเป็น A4 ถ้าคนทั่วไปอยากได้กระดาษ A4 ก็ต้องไปซื้อที่ร้านถ่ายเอกสารหรือโรงพิมพ์

อยู่มาวันหนึ่ง มีบริษัทที่ชื่อว่า Double A เล็งเห็นว่า ธุรกิจกระดาษ A4 น่าจะมีอนาคต เพราะภาคการศึกษาและภาคธุรกิจเริ่มหันมาใช้มากขึ้น จึงเริ่มเข้ามาตีตลาด

ถามว่า ถ้าตอนนั้น Double A มองว่าธุรกิจกระดาษคือ Red Ocean ที่มีเจ้าตลาดอย่าง SCG เขาจะเข้ามาหรือไม่ คำตอบคือไม่แน่ๆ แต่สิ่งที่เขาทำคือการพลิกมุมมองว่า ทำไมไม่ลองหา

น่านน้ำใหม่ด้วยการสร้าง Blue Ocean ทำกระดาษ A4 ขาย แล้วเป็นผู้เล่นรายเดียวในตลาดละ ถึงแม้ว่าตลาดนั้นจะเล็ก แต่วันหนึ่งอาจจะใหญ่ขึ้นกว่าตลาดเก่าที่ไม่ได้เข้าไปเล่นก็ได้ จนปัจจุบัน เวลาพูดถึงกระดาษ A4 ใครๆ ก็นึกถึง Double A

สิ่งที่เราต้องไม่ลืมก็คือว่า ต่อให้เป็นเจ้าตลาดก็ไม่ได้หมายความว่าขายดีไปอีก 100 ปี หลายคนชอบบอกว่า ธุรกิจนั้นธุรกิจนี้เป็น Red Ocean ไม่เข้าไปแข่ง ไม่เข้าไปยุ่งดีกว่า คิดแบบนี้ก็ไม่ผิด แต่อยากให้ลองมองดูรอบๆ ว่ามี Blue Ocean แถวนั้นอีกไหม เพราะบางครั้งถ้านึกอยากเล่นน้ำ แทนที่จะไปทะเล เราอาจจะชดบ่อน้ำข้างๆ วันหนึ่งบ่อน้ำนั้นก็อาจจะใหญ่ขึ้นเหมือนที่ Double A เจอก็ได้

อีกตัวอย่าง สมมติคุณเห็นคนเปิดปั๊มน้ำมันบนถนนเส้นหนึ่ง แล้วเห็นว่ามีคนแวะมาเติมเยอะ ถ้าคุณมีที่ดินบนถนนเส้นนั้นพอดี คุณจะเลือกทำธุรกิจอะไร

คำตอบยอดฮิตคงหนีไม่พ้นเปิดปั๊มน้ำมันมาแข่งซะเลยใช่ไหมล่ะครับ ต่อให้เห็นถนนเส้นนี้มี 2 ปั๊มแล้ว เปิดปั๊มที่ 3 หรือ 4 ก็ไม่เป็นไร แต่ปัญหาคือ ถ้าเป็นอย่างนั้นหมายความว่าทุกคนที่มาเปิดปั๊มก็กำลังแย่งลูกค้ากันเอง ทำให้ธุรกิจนี้ไม่ต่างกับ Red Ocean

แต่ถ้าลองคิดอีกมุม สมมติคุณเห็นคนเปิดปั๊มน้ำมันแล้วคนเติมเยอะ แทนที่จะเปิดปั๊มน้ำมันมาแข่ง ลองเปิดร้านอาหาร ที่พักรถตู้ซ่อมรถ หรือห้างสรรพสินค้าไหม เพราะไหนๆ ถนนเส้นนี้ก็มีคนผ่านเยอะ นี่ก็คือตัวอย่างของการ Create your Own Market หรือสร้างตลาดใหม่ของตัวเอง

ถ้าตลาดนั้นมี Red Ocean อยู่แล้ว ลองหา Blue Ocean ของตัวเอง เพราะเมื่อไรก็ตาม ที่คุณสร้างพื้นที่ของคุณและเล่นเกมที่คุณสร้างขึ้นมาเอง คุณชนะแน่นอน

Starbucks ถึงจะไม่ใช่เซ่นร้านกาแฟแห่งแรกของโลก แต่ตอนที่คิดว่าจะมาแข่งกับร้านกาแฟอื่น เขาสร้างตลาดของตัวเองด้วยการสร้างคอนเซ็ปต์ The 3rd Place หรือบ้านหลังที่ 3 (หลังแรกคือที่อยู่ หลังที่สองคือที่ทำงาน) ถ้าอยากดื่มด่ำกับกาแฟในบรรยากาศแบบนี้ต้องมาที่นี่ เขาเริ่มจากการสร้างฐานลูกค้ากลุ่มเล็กๆ จนค่อยๆ กลายเป็นสาวก เหมือนกับที่เวลานี้ถึงกระดาศ A4 คุณภาพดีต้อง Double A

เคยมีคนบอกว่า หาลูกค้า 100 คน ไม่ดีเท่าหาคนรัก 1 คน เพราะถ้าหาลูกค้า 100 คน พรุ่งนี้ถ้าคุณไม่ทำการตลาด ก็ไม่มีลูกค้า แต่ถ้ามีคนรัก พรุ่งนี้เขาจะกลับมาหาเราเอง และจะไปชวนคนอื่นมาเป็นลูกค้าด้วย

Huawei ตอนที่จะตีตลาดสมาร์ทโฟน เขาหาตลาดใหม่ด้วยการไปจับมือกับ Leica เพื่อจับกลุ่มลูกค้าที่อยากได้โทรศัพท์ที่ถ่ายรูปสวยด้วย ซึ่งดูเหมือนจะเป็นตลาดที่ Niche (ตลาดเฉพาะกลุ่ม) แต่ทำให้เขามีสาวก แล้วกลายเป็นตลาดที่โตได้

ในทางการตลาดเรียกกลยุทธ์แบบนี้ว่า “Virus Marketing” ถ้ามีคนหนึ่งติด คนที่อยู่ใกล้ตัวเขาก็จะติดตามกันไปเรื่อยๆ จนขยายผลไปเป็นวงกว้างในที่สุด

อ่านมาถึงตรงนี้ หลายคนคงพอเห็นภาพแล้วว่า Business Mindset หรือวิธีคิดแบบคนทำธุรกิจต้องเป็นอย่างไร ในบทต่อไป ผมจะพาทุกคนไปหาคำตอบว่า แล้วถ้ามีเงินในใจแล้วอยากทำธุรกิจ จะไปหาไอเดียธุรกิจได้จากที่ไหนกันครับ