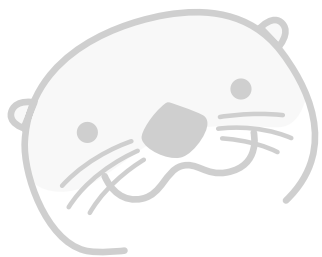


Pitching Ideas

ขายงานให้ได้งาน



เยอโรน ฟาน กิล
เขียน

รสสุคนธ์ โมรินทร์
แปล

คำแนะนำนักพิมพ์

การขายงานเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่ถูกละเลยที่สุดในองค์กร แต่จริงๆ แล้วนี่เป็นทักษะที่สำคัญมากทักษะหนึ่งซึ่งใช้ในการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ตั้งแต่การจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยวิธีที่แตกต่างไป ไปจนถึงการโน้มน้าวลูกค้าให้สนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ

ในชีวิตประจำวันเราก็มักต้องขายงานกันอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเกลี้ยกล่อมเพื่อน ๆ ให้ไปเที่ยวสเปนช่วงวันหยุดฤดูร้อน หรือบอกลูก ๆ ว่าพวกเขาจะสนุกแค่ไหนที่ได้ไปเยี่ยมคุณย่า แม้แต่กับตัวเราเองก็ยังขายงานเลย อย่างเวลาที่เราพยายามเกลี้ยกล่อมสมองให้เชื่อว่าเราสมควรได้กินพายแอปเปิ้ลชิ้นนั้นหรือควรที่จะซื้อรองเท้าผ้าใบสุดเจ๋งคู่ นั้น

● การโน้มน้าวไม่ใช่แค่เรื่องของการทำให้พวกเขาชอบไอเดียเราเท่านั้น แต่เป็นการสร้างการยอมรับและความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างเรากับคนที่มาฟังเรานำเสนอไอเดียด้วย บ่อยครั้งที่เราไม่ได้ตัดสินใจจากแค่ไอเดียดี ๆ แต่ยังคงว่าคนนำเสนอไเดียนั้นเป็นคนที่คบได้ไหมและไว้วางใจได้มากพอที่จะได้รับการสนับสนุนหรือเปล่า

หนังสือเล่มนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับใครก็ตามที่รู้สึกว่าการควบคุมไอเดียตัวเองไม่ค่อยได้ หรือรู้สึกว่าขอความช่วยเหลือจากคนอื่นช่างยากลำบากเหลือเกิน คุณจะรู้วิธีการทำความเข้าใจตนเอง รวมถึงเข้าใจคนที่คุณต้องไปขายงานเพื่อทำให้ไเดียนั้นเกิดขึ้นมาได้จริง

AMARIN
HOW TO

พฤศจิกายน 2562

บทนำ

ผมจะเริ่มขายหนังสือละนะ

ลองนึกภาพว่าคุณมีไอเดียที่ดีที่สุดในโลกอยู่ เป็นไอเดียที่ช่วยแก้ปัญหาจริงๆ ได้ แต่คุณกลับโน้มน้าวให้คนอื่นลงมือทำตามไอดีเียนั้นไม่ได้ ความฝันคุณก็เลยดับวูบและจบลงก่อนจะได้เริ่มเสียอีก

ฟังดูคุ้นๆ ใหม ผมเคยขายงานที่แตกต่างกันไปมากมายหลายงานตลอดระยะเวลาที่ทำอาชีพนี้มา และผมก็รู้ว่ามันรู้สึกอย่างไรที่ต้องมองดูไอเดียซึ่งเต็มไปด้วยแรงบันดาลใจที่เราได้ลงทุนลงแรงไปมากมายถูกเหยียบย่ำจนแหลกลสลายกลายเป็นผุยผงและถูกลืมไป

เป้าหมายของผมคือจะไม่ยอมให้เกิดเหตุการณ์ที่ว่านี้อีก ไม่ว่าจะทำกับใครก็ตาม ดังนั้นผมเลยตัดสินใจเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา

ผมเป็นใคร

ผมชื่อเยอโรน บางคนเรียกผมว่านักออกแบบ บ้างก็บอกว่าผมเป็นอินเทอร์แอ็กชันดีไซเนอร์¹ (นักออกแบบปฏิสัมพันธ์) ทุกวันนี้คนมักจะเรียกผมว่าเป็นนักกลยุทธ์ แต่ผมชอบนิยามตัวเองแค่ว่าเป็นครีเอทีฟคนหนึ่งเท่านั้น เป็นคนที่ทำงานในแวดวงการสร้างสรรค์ไอเดีย

¹interaction designer คือ ผู้ที่มีหน้าที่ออกแบบการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใช้กับเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ และดูแลให้การติดต่อสื่อสารที่ว่าเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

โดยหลักการแล้วงานของผมคือการแก้ปัญหาและสร้างโอกาสให้กับแบรนด์ ผลิตภัณฑ์ และบริการต่างๆ ในการทำงานที่ว่าผมต้องโน้มน้าวผู้คนให้เข้าใจไอเดียในอากาศมาทำให้กลายเป็นความจริง ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีหลายไอเดียเหล่านี้ได้ตายไป แต่ผมอายุมากขึ้นและฉลาดขึ้นเรื่อย ๆ และที่สำคัญที่สุด ผมไม่ยอมแพ้ ผมค่อย ๆ สลักเสลาและพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อเปิดโอกาสให้ไอเดียที่ดีที่สุดของผมได้ต่อสู้จนกลายเป็นความจริงที่ใช้ได้ผลจริง ๆ

ทำไมการขายงานถึงสำคัญ

การขายงานเป็นส่วนหนึ่งของอาชีพครีเอทีฟซึ่งต้องทำกันอยู่เรื่อย ๆ

เมื่อสมัยเริ่มทำงานช่วงแรก ๆ ผมต้องคอยโน้มน้าวให้สมาชิกทีมและครีเอทีฟได้เรีกเตอร์เห็นข้อดีของสิ่งที่ผมเลือกทำในโปรเจกต์ แต่หลังจากได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นนักร้องแบบอาวุโส ผมเน้นการทำงานไปที่การโน้มน้าวลูกค้าและดูแลให้ทั้งทีมทำงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อทำไอเดียใหญ่ให้กลายเป็นความจริง จนมาถึงทุกวันนี้ที่ผมเป็นเจ้าของบริษัท การขายแนวคิดที่จับต้องได้ยากและเสนอกลยุทธ์ซึ่งใช้ได้จริงที่ช่วยให้แนวคิดเหล่านั้นประสบความสำเร็จก็ยังคงเป็นเกมเดิมพันสูงไม่เคยเปลี่ยนไปเลย

แล้วมันก็ไม่หยุดแค่นั้น แม้แต่ในช่วงนอกเวลางาน การที่ผมใช้ชีวิตในฐานะพ่อก็หมายความว่าผมต้องคอยขายไอเดียให้ลูก ๆ อย่างไม่หยุดหย่อนด้วย ไม่ว่าจะเป็นการโน้มน้าวให้ลูก ๆ กินอาหารที่ดีต่อสุขภาพ เข้านอนเป็นเวลา...และยอมตามใจผมบ้างเวลาที่ผมอยากเอาลูกของลูก ๆ มาต่อเป็นอะไรเจ๋ง ๆ (เดี๋ยวนี้ทักษะในการขายงานของเด็ก ๆ ก็ชักจะล้นไหลมากขึ้นทุกที โดยเฉพาะเวลาที่อยากได้บางสิ่งจากผมนี่แหละ)

การขายงานเป็นทักษะที่ผมต้องพัฒนาขึ้นมา แต่ในช่วงที่อาชีพการงานของผมเพิ่งเริ่มต้น ถึงผมจะค้นหาวางไรก็ดูเหมือนว่าจะไม่เคยเจอหนังสือเล่มไหนที่เขียนเกี่ยวกับการขายงานโดยเฉพาะที่จะช่วยให้ผมทำงานในฐานะครีเอทีฟได้เลย ผมอ่านทุกอย่างตั้งแต่คาร์ล กุสตาฟ ยุง ไปจนถึงอาร์ิสโตเติล

(และแม้แต่หนังสือเกรตปีสองสามเล่มเกี่ยวกับการเป็นเซลล์ขายของตามบ้าน)
เมื่อเวลาผ่านไปผมก็ได้สร้างเครื่องมือและเทคนิคขึ้นมาชุดหนึ่งด้วยตัวเอง
ผมได้นำวิธีการทำงานของผมไปแบ่งปันในเวิร์คชอปบ้างแล้ว แต่ตอนนี้
ผมคิดว่าถึงเวลาที่ผมจะต้องนำความรู้นี้มาเขียนเป็นหนังสือที่ใช้งานได้จริง
มันเริ่มกันเลยดีกว่า

หนังสือเล่มนี้เขียนให้ใครอ่าน

แรกเริ่มเดิมที ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นโดยมีภาพครีเอทีฟ แบรินด์
แมนเนเจอร์ และนักการตลาดอยู่ในใจ นอกจากการสร้างสรรคงาน (อัตลักษณ์
แบรนด์ ผลิตภัณฑ์ บริการ ประสบการณ์ พื้นที่ และอื่นๆ) ขึ้นมาแล้ว
ส่วนสำคัญที่สุดของงานพวกเราคือการโน้มน้าวคนอื่นให้ยอมทำไอดีเดียวให้
กลายเป็นความจริงขึ้นมาได้

แต่หนังสือเล่มนี้ก็จุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับใครก็ตามที่รู้สึกว่าการจัดการ
ควบคุมไอดีตัวเองไม่ค่อยได้ หรือรู้สึกว่าขอความช่วยเหลือจากคนอื่น
ช่างยากลำบากเหลือเกิน

ในหนังสือเล่มนี้ผมพยายามยกตัวอย่างจากชีวิตจริงให้มากที่สุดเท่าที่จะ
ทำได้ และพยายามอย่างดีที่สุดที่จะอธิบายแนวคิดต่างๆ ด้วยภาษารวมดา
ทั่วไป แต่ก็ขอโทษด้วยถ้าหากหลุดคำศัพท์เฉพาะทางเข้ามาบ้าง

ผมสอนอะไรคุณได้บ้าง

ผมคงไม่สามารถมีคำตอบให้ทุกเรื่องอย่างแน่นอน ที่จริงห่างไกลจากนั้น
ไปเยอะเลย ผมก็แค่อยากจะส่งต่อเทคนิคที่ได้เรียนรู้มาจากสนามรบงาน
ครีเอทีฟเท่านั้นเอง

เป้าหมายของผมในการเขียนหนังสือเล่มนี้คือ

- ❶ ช่วยให้คุณเข้าใจว่าจำเป็นต้องใช้อะไรในการขายงานบ้าง

- ❷ มอบเครื่องมือและเทคนิคที่จะช่วยให้คุณเตรียมตัวไปขายงาน
- ❸ อธิบายให้คุณเข้าใจว่าจะขายงานได้อย่างไร

พร้อมที่จะ ‘ขายงานให้ปัง ๆ’ แล้วหรือยัง

คุณสามารถอ่านข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ของผม pitchingideas.com แต่ก่อนอื่นขอให้อ่านหนังสือเล่มนี้ก่อน ผมหวังว่าคุณจะได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์และได้ความเพลิดเพลินจากการอ่านหนังสือเล่มนี้ไปด้วย

คำขอบคุณ

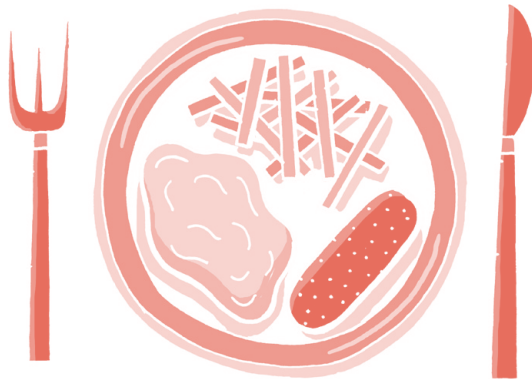
ผมรู้สึกขอบคุณผู้คนมากมายที่ช่วยผมทำหนังสือเล่มนี้ให้กลายเป็นความจริงขึ้นมาได้ ก่อนอื่นผมขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่ไอ้ก แอนด์มอร์โรว์ ที่คอยสนับสนุนการออกเดินทางในครั้งนี้ ผมขอขอบคุณบุคคลเหล่านี้เป็นพิเศษ โซเฟีย อัลเทคัมป์ และเลนเนิร์ท คาลานด์ ที่ช่วยวิพากษ์วิจารณ์เนื้อหาในหนังสืออย่างมืออาชีพ แคโรลีน ฟาน สตุ้ดองค์ ที่ช่วยจัดการขั้นตอนต่าง ๆ และวาเลอรี ฟาน เกอร์เวน ที่ช่วยออกแบบหนังสือที่สวยงามเล่มนี้ เดฟ บาร์ตัน ได้ช่วยเหลือผมเป็นอย่างดีในการตรวจแก้หนังสือและคอยดูให้ภาษาที่ผมเขียนไม่เป็นภาษาอังกฤษแบบดัตช์ นอกจากนี้ผมยังอยากขอบคุณ เจนนา อาร์ตส์ ที่ช่วยทำภาพประกอบเจ๋ง ๆ ให้ และท้ายที่สุดนี้ผมอยากขอบคุณผู้จัดพิมพ์ บีโยนดา ดีอาซ ที่เชื่อมั่นว่าผมจะทำหนังสือที่ดีออกมาได้ เหมือนอย่างที่เขาพูดกันที่บ้านเกิดผม

“dagge bedankt zijt da witte!”

บทที่ 1

เราทำงานกันอยู่ ตลอดเวลา

คุณจำสมัยที่ยังเป็นเด็กและอยากกิน
แต่อาหารจานโปรดเท่านั้นไปตลอดทุกวัน
ได้ไหม สำหรับผม อาหารจานโปรด
ได้แก่มันฝรั่งทอดกับแอปเปิ้ลคอมโพท
และโครเกต์ (ใช้แล้ว ผมนี่แหละ
ชาวคัตซ์ผู้สุดแสนจะภาคภูมิใจ
ในบ้านเกิดเมืองนอนของตัวเอง)



แต่ผมกลับมีอุปสรรคใหญ่มาขวางกั้นเอาไว้ อุปสรรคที่ว่าคือแม่ผมนั่นเอง แม่เชื่ออย่างสุดจิตสุดใจว่าคนเราควรต้องกินอาหารให้สมดุล ซึ่งก็คือผักเยอะๆ และอาหาร ‘สุขภาพ’ อื่นๆ ที่รสชาติแย่มากๆ (ไม่ - ยาก - จะ - เชื้อ - เล้ย!)

การจะได้สิ่งที่ต้องการแปลว่าผมต้องหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะไปให้ถึงเป้าหมายให้ได้ เมื่อเวลาผ่านไป ผมในวัย 10 ขวบที่แสนจะฉลาดแกมโกงก็ได้ทดลองใช้วิธีการและเทคนิคจินตนาการมากมายในการเกลี้ยกล่อมให้แม่มองเห็นสิ่งต่างๆ ในมุมมองผมบ้าง

‘แล้วแม่ละ ไม่ชอบเหรอ’ ช่วงแรกผมถามแม่ไปง่าย ๆ เลยกว่าแม่อยากกินมันฝรั่งทอดกับแอปเปิ้ลคอมโพทและโครเกต์บ้างไหม คำตอบที่ได้กลับมามักจะไม่ใช่สิ่งที่ผมอยากได้ยิน ต่อให้ผมเต็นระบำ ยั้ม หรือทำตาวานหายด้อยยเหมือนอย่างเจ้าแมวเหมียวพูซ อิน บูทส์ให้แม่ดูไปด้วยก็ไม่ช่วยอะไรเลย แต่ก็มีบางครั้งเหมือนกัน แค่ว่าครั้งเท่านั้น ที่แม่จะยั้มและตอบว่า “โอเคจ๊ะ”

‘ผมไม่เคยได้กินมันฝรั่งทอดบ้างเลย’ ผมจะจ้องเข้าไปในดวงตาของแม่ด้วยสายตาของเจ้าแมวพูซ อิน บูทส์แล้วเอ่ยประโยคโจมตีความรู้สึกผิดระดับรางวัลออสการ์ “ขอผมกินมันฝรั่งทอดแค่ครั้งนี่ครั้งเดียวไม่ได้เหรออะแม่ แม่ก็รู้ว่าผมชอบมันฝรั่งทอดมากแค่ไหน แม่ไม่รักผมบ้างเลยเหรอ”

แนวทาง ‘แบ่งเบาภาระแม่’ “แม่เหนื่อยมาทั้งวันแล้ว ผมออกไปซื้อมันฝรั่งทอดจากร้านข้างนอกให้ดีไหม แม่จะได้ไม่ต้องทำอาหารและทำความสะอาดครัวอีกใจครับ”

ขอกำลังใจเสริมจากครอบครัว ผมจะเริ่มโน้มน้าวพี่ชายผมก่อน แล้วค่อยเลื่อนขั้นตามลำดับสายบังคับบัญชาไปเกลี้ยกล่อมแฟนของแม่ เมื่อทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันมากดดันแม่ก็คงจะตอบปฏิเสธไม่ได้ใช่ไหมล่ะ แต่ผมบอกได้เลยว่าแม่ใจแข็งมาก

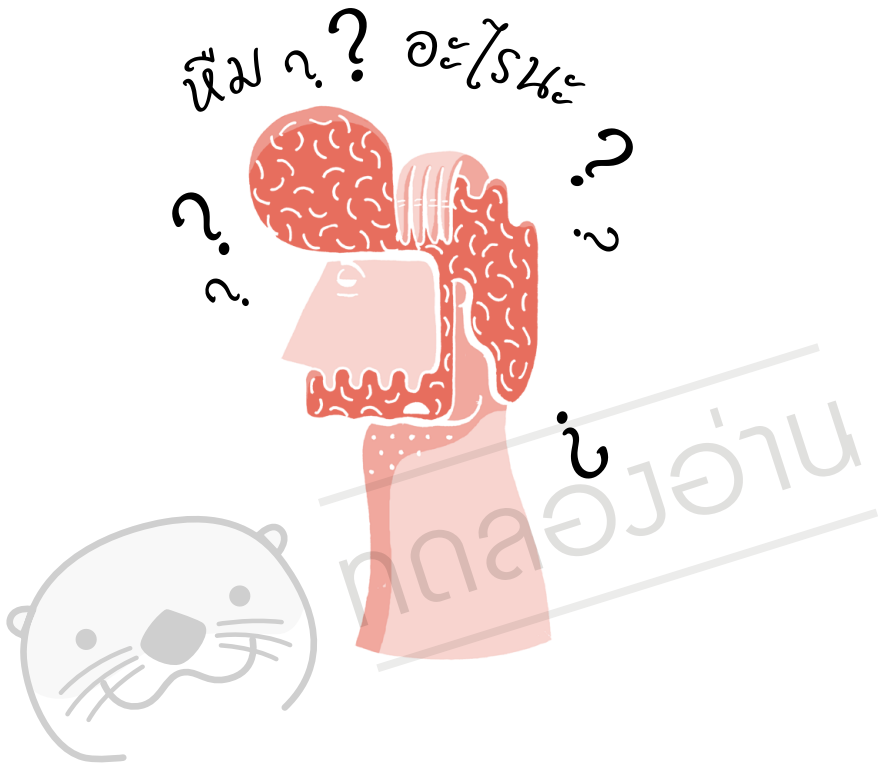
กัมหน้ายขอรับการลงโทษซะ ผมจะไม่สนใจว่าจะถูกดูหรือลงโทษอย่างไร แล้วก็จะจัดแจงหามันฝรั่งทอดกับแอปเปิ้ลคอมโพทและโครเกต์มากินโดยไม่ขออนุญาตแม่ ผมมักจะกินอาหารตรงหน้าอย่างรวดเร็ว กัมหน้ายฟังแม่สวด แล้วก็เข้านอนไวกว่าปกติ

คุณๆ กลยุทธ์เหล่านี้ใหม่ ผมว่าคุณต้องเคยผ่านมาบ้างแน่ๆ บางทีคุณอาจจะไม่ได้ใช้วิธีการหรือกลยุทธ์เหมือนผมเป๊ะๆ แต่เราทุกคนต่างก็เคยพยายามเกลี้ยกล่อมพ่อแม่ในหลายๆ โอกาส ไม่ว่าสิ่งที่เราต้องการในสมัยเด็กจะดูเป็นไป (ไม่) ได้แค่ไหนก็ตาม เราก็จะพยายามขายฝันอย่างไม่มีใครความกลัวเกรงใดๆ และถึงทุกวันนี้เรายังทำเช่นนั้นอยู่ เพียงแต่เราไม่ได้ตั้งใจคิดถึงการโน้มน้าวคนอื่นเท่าสมัยก่อนแล้วเท่านั้นเอง

ประเด็นของผมคือเราขายไอเดียกันอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเกลี้ยกล่อมเพื่อนๆ ให้ไปเที่ยวสเปนช่วงวันหยุดฤดูร้อน หรือบอกลูกๆ ว่าพวกเขาจะสนุกแค่ไหนที่ได้ไปเยี่ยมคุณย่า (คุณย่าจะต้องทำมันฝรั่งทอดกับแอ๊ปเปิ้ลคอมโพทและโครเกต์ให้พวกเรากินแน่ๆ เลย) แม้แต่กับตัวเองเราก็ยังขายงานเลย อย่างเวลาที่เราพยายามเกลี้ยกล่อมสมองให้เชื่อว่าเราสมควรได้กินพายแอ๊ปเปิ้ลชิ้นนั้นหรือควรจะทำผ้าใบสุดเจ๋งชิ้นนั้น

ปัญหาหลักในกระบวนการเกลี้ยกล่อมก็คือเรามักจะต้องการและคาดหวังให้อีกฝ่ายรับฟังการขายงานของเราด้วยความกระตือรือร้นสุดขีด เรามองเห็นภาพเพื่อนๆ ลูกๆ เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้านั่งมองมาที่เราด้วยสายตาที่แสดงออกเสมือนหนึ่งว่าเราเป็นคนที่มีความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์ที่สุดในโลก...

แต่แล้วเราก็ต้องล้มตามาพบกับความเป็นจริง ส่วนใหญ่แล้วการตอบสนองที่เกิดขึ้นจริง ๆ จะออกมาในลักษณะนี้มากกว่า



ทำตัวเป็นครีเอทีฟ

ในฐานะครีเอทีฟ เราคิดไอเดียขึ้นมาและใช้ทักษะที่มีในการทำให้ไอเดียดังกล่าวเกิดขึ้นจริง แต่พอถึงเวลาที่ต้องขายไอเดียให้คนอื่น เรามักจะทำได้ตามที่ใจคิด ผมจำช่วงที่เพิ่งเริ่มทำงานใหม่ๆ ได้ ไอเดียที่ผมคิดขึ้นมามากมายไม่ได้รับการพิจารณาเลยด้วยซ้ำ ไม่ใช่เพราะไอเดียเหล่านั้นแย่ (ไปซะทั้งหมด) หรือก แต่ผมขาดทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการขายไอเดียเหล่านั้น ผมรู้ว่าผมจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง และนั่นคือจุดเริ่มต้นในการเดินทางเพื่อค้นพบศิลปะในการขายไอเดีย **เปิดเพลงนำเข้าสู่รายการอสังการฯ ได้เลย**

ในฐานะครีเอทีฟ เรายังจะทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งก็คือการปิดโปรเจกต์ได้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า (และตัวเราเอง) ไม่ว่าลูกค้าจะเป็นคนในหรือนอกองค์กรก็ตาม เขาคือคนที่คุณต้องเกลี้ยกล่อมให้ได้ว่าไอเดียนั้นดีจริง ๆ ตั้งแต่ไอเดียแรกเริ่มไปจนถึงผลลัพธ์ที่ออกมาในตอนสุดท้าย ถ้าคุณไม่ได้ทำงานคนเดียว คุณก็จำเป็นต้องรับความช่วยเหลือจากคนอื่นในการทำให้ไอเดียกลายเป็นจริงขึ้นมา และก่อนจะได้รับความช่วยเหลือจากคนอื่น คุณก็ต้องโน้มน้าวใจคนเหล่านี้ (และพวกเขาก็ต้องโน้มน้าวใจคุณ) ให้ได้ก่อน

ตอนนี้คุณคงได้รู้แล้วว่าอย่างไม่ต้องสงสัยว่าการขายงานไม่ได้ง่ายอย่างที่คิดเสมอไป แต่เมื่อครั้งล่าสุดที่ผมลองหา ก็ยังไม่เจอคอร์สอบรมการขายงานดี ๆ เลย

แต่ทำไมเราจะต้องปล่อยให้มันเป็นเช่นนั้นล่ะ คุณมีความคิดสร้างสรรค์พอที่จะคิดไอเดียดี ๆ ขึ้นมาได้ คุณรู้ว่าจะต้องเอาไอเดียมาจัดวางโครงสร้างและเปลี่ยนให้มันกลายเป็นแนวคิดได้อย่างไร คุณเข้าใจขั้นตอนการทำงานสร้างสรรค์และเอามาปรับใช้กับโปรเจกต์ได้ คุณมีทั้งพรสวรรค์และความสามารถในการออกแบบและลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตลักษณ์แบรนด์ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ และคุณก็นำเสนอผลงานที่สำเร็จแล้วได้

ประเด็นคือการโน้มน้าวให้คนอื่นมาสนับสนุนไอเดียคุณอย่างเต็มที่จำเป็นต้องใช้ชุดทักษะที่แตกต่างไปจากการคิดไอเดียดี ๆ ขึ้นมา และนั่นคือเหตุผลว่าทำไมผมถึงเขียนหนังสือเล่มนี้ นั่นเป็นเพราะถ้ามีใครสักคนช่วยนำทางผมเหมือนอย่างนี้เมื่อสมัยที่ผมเพิ่งเริ่มต้นใหม่ ๆ มันก็定会ช่วยได้มากเลยทีเดียว

เราขายงานกันตอนไหนบ้าง

ในการทำงานครีเอทีฟ เราต้องขายงานในหลากหลายสถานการณ์

- ตอนเริ่มโปรเจกต์ – เราต้องขายงานเพื่อจะได้มีโอกาสทำโปรเจกต์
- หลังจากได้งานมาแล้ว – โปรเจกต์เริ่มต้นขึ้น และเราก็ต้องขายไอเดียแนวคิดต่างๆ ภายในองค์กรก่อนจะกลับไปคุยกับลูกค้า
- ในระหว่างดำเนินงาน – เมื่อเราต้องการเพิ่มส่วนประกอบใหม่ๆ เข้าไปในแบรนด์ ผลิตภัณฑ์ หรือประสบการณ์ หรืออยากจะทดลองวิธีการใหม่ๆ เราก็ต้องโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้สำเร็จก่อน
- เมื่อมีไอเดียสำคัญๆ เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงาน – ไอเดียประเภทที่จะเปลี่ยนทิศทางของโปรเจกต์และทำให้โปรเจกต์ดีขึ้น เราต้องโน้มน้าวทีม (ภายในองค์กร) โปรเจกต์แมนเนเจอร์ (ภายในองค์กร) และลูกค้าให้ได้
- เมื่อโปรเจกต์เสร็จสิ้นแล้วและเราต้องนำเสนอให้ซีอีโอของลูกค้าฟัง ไม่ได้กดดันนะ...

จุดที่เริ่มเกิดความผิดพลาด

สิ่งสำคัญเวลาทำงานคือเราต้องทำให้สิ่งต่างๆ เรียบง่ายเข้าใจและคอยเน้นย้ำเป้าหมายที่อยากจะไปให้ถึง แต่สิ่งต่างๆ ก็ผิดพลาดกันได้ ผมขอยกตัวอย่างว่ามีเรื่องไหนบ้างที่ผิดพลาดได้บ่อยๆ ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร และผลที่ตามมาจะมีอะไรบ้าง

1. โหมคอดช่องโหว่มากเกินไป

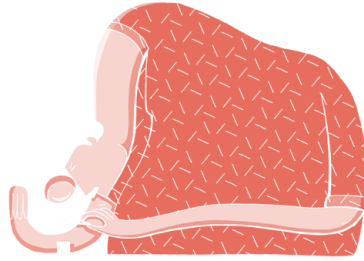
สถานการณ์ – บริษัทรับออกแบบแห่งหนึ่งทำงานหนักมากเพื่อเตรียมตัวนำเสนอแอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือ ทีมงานมุ่งมั่นที่จะขายงานชิ้นนี้ให้สำเร็จให้ได้เนื่องจากเป็นลูกค้าคนสำคัญและเป็นโอกาสที่ได้งานนี้มา แต่ถึงอย่างนั้น ในระหว่างที่กำลังร่างแนวคิดขึ้นมาอยู่ ทีมงานกลับไม่สามารถจับจุดได้ดีพอว่าจะอธิบายความคิดออกมาได้อย่างไร

ทุกรายละเอียดผ่านการออกแบบมาให้ตรงตามอัตลักษณ์แบรนด์ ตั้งแต่หน้าหลักไปจนถึงบริเวณสำหรับล็อกอินเข้าระบบ รวมทั้งส่วนประกอบสำคัญอื่นๆ ด้วย นอกจากนี้ทีมงานยังได้สร้างสรรค์ฟีเจอร์การทำงานเพิ่มเติมขึ้นมา และได้เตรียมแบบตัวอย่างจำลองแอปพลิเคชันที่น่าตื่นตาตื่นใจเพื่อแสดงให้ลูกค้าเห็นว่าแอปพลิเคชันจะมีหน้าตาอย่างไรบ้างเมื่อเปิดบนโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต

ดูแล้วไม่มีทางที่ทีมนี้จะขายงานไม่สำเร็จเลยใช่ไหม พวกเขาแค่เพียงต้องทำให้ลูกค้าเข้าใจว่าไอเดียที่ทีมคิดมามีขนาดใหญ่มากขนาดไหนเท่านั้นเอง

ปัญหาที่เกิดขึ้น – ปัญหากำลังบ่มเพาะอยู่เลย ผมเองเคยผ่านจุดนั้นมาหลายต่อหลายครั้งแล้ว เราเดินเข้าห้องมาด้วยความภาคภูมิใจและคิดว่าตัวเองแก้ปัญหาคับขันที่ซับซ้อนที่สุดในโลกได้สำเร็จแล้ว แต่ปัญหาคือสิ่งที่คุณทำนั้นแค่เป็นการเปลี่ยนระดับการนำเสนองาน จากระดับแนวคิดที่เป็นนามธรรมกลายมาเป็นการออกแบบที่มองเห็นและจับต้องได้

ผลที่ตามมา – ลูกค้าอาจจะชอบหรือไม่ชอบงานคุณในทันทีหน้าที่คุณแจกแจงรายละเอียดให้ลูกค้าเห็น พวกเขาจะเริ่มวิพากษ์วิจารณ์



คำวิจารณ์ที่มักพบเจอบ่อยๆ เช่น

- “ผมไม่ชอบให้โลโก้ใหญ่ขนาดนั้นไปวางอยู่ด้านบนสุดของจอ”
- “ฉันไม่แน่ใจเท่าไรนะว่าหัวข้อของตัวเล็กลหลักที่ใช้อยู่นั้นจะเหมาะสมจริงๆ หรือเปล่า”
- “ฉันว่าสีของปุ่มที่เลือกมานั้นใช้ไม่ได้เลย เราไม่เคยใช้สีนี้เลยนะ”
- “แบบตัวอักษรไม่ตรงตามโทนที่เราใช้เลย”

ทางออก – เวลาที่ต้องขายงานประเภทนี้ คุณควรจะต้องนำเสนอแนวคิดโดยรวมในลักษณะที่วาดภาพขึ้นมาในใจของลูกค้าได้ คุณต้องทำให้ลูกค้าสัมผัสได้ว่าแนวคิดของคุณจะออกมาหน้าตาเป็นอย่างไรโดยที่ไม่ทำให้มันกลายเป็นรูปธรรม

ยกตัวอย่างเช่น คุณอาจจะนำเสนอผ่านทางสตอรี่บอร์ดวาดมือให้เห็นว่าเราจะนำแอปพลิเคชันรถขนส่งสาธารณะมาช่วยในช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความตึงเครียดได้อย่างไร แทนที่จะนำเสนอองค์ประกอบการออกแบบแอปพลิเคชันแบบเปื้อๆ การขายงานประเภทนี้ต้องอาศัยสมดุลที่แม่นยำล้วนๆ คุณต้องทิ้งช่องว่างไว้มากพอให้คนตีความเองได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีคำตอบให้กับข้อกังวลที่มองเห็นได้ชัดด้วย

บทสรุปโหมดุดช่องโหว่มากเกินไป

สาเหตุ—เราเข้าใจแนวคิดที่เป็นแก่นหลักไม่ดีพอและกลัว
ว่าคนอื่นจะไม่เข้าใจไปด้วย

การตอบสนองต่อสถานการณ์—เราออกแบบและใส่
รายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ไว้ในทุกจุด

ผลที่ตามมา—ลูกค้าเริ่มถามคำถามที่ไม่เกี่ยวข้อง

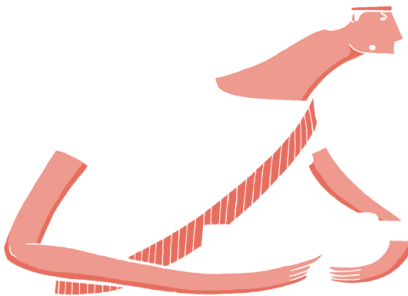
ทางออก—นำเสนอไอเดียที่เป็นนามธรรมในระดับนามธรรม

2. โหมดแรมโบ้

สถานการณ์—ในระหว่างการประชุมเปิดโปรเจกต์กับลูกค้า แอนน์ซึ่งทำหน้าที่เป็นอินเทอร์แอ็กชันดีไซเนอร์เริ่มพูดถึงความสำคัญของการหาข้อมูลเชิงลึกผ่านทางกรวิจัยผู้ใช้ แอนน์อยากจะทำภาพแทนลูกค้าขึ้นมาเพื่อใช้ในการอ้างอิงเวลาต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบในอนาคตและถามว่าจะขอทำเช่นนั้นได้ไหม

จากนั้นซีอีโอของลูกค้าก็พูดขึ้นมาบ้าง เขาตอบเพียงคำว่า “ไม่ได้” พอถามถึงสาเหตุ เขาก็อธิบายว่าเขากับทีมงานรู้จักลูกค้าของตัวเองดีอยู่แล้ว ฉะนั้นแอนน์น่าจะรู้อะไรก็ให้มาถามข้อมูลจากเขาโดยตรงได้เลย

พอถึงจุดนี้ สัญชาตญาณนักสู้ในตัวแอนน์ก็ตื่นขึ้นมา ซึ่งทำให้เธอเข้าสู่โหมดที่ผมเรียกว่า ‘โหมดแรมโบ้’ แอนน์เชื่อมั่นในการออกแบบที่มีผู้ใช้เป็นศูนย์กลางและเริ่มให้เหตุผลว่าทำไมการหาข้อมูลเชิงลึกจากลูกค้าโดยตรงจึงมีความสำคัญ เธอยืนยันหนักแน่นว่าเธอควรจะไปคุยและสังเกตการณ์ลูกค้าด้วยตัวเองเพื่อที่จะได้ถามคำถามที่ตรงจุดจริงๆ ไม่อย่างนั้นแล้วผลลัพธ์ที่ได้มาก็จะไม่ตรงกับความจริง



ปัญหาที่เกิดขึ้น – สถานการณ์เช่นนี้ถือเป็นส่วนผสมที่ทำให้เกิดหายนะเลยละ คนสองคนที่มีความคิดขัดแย้งกันข้ามต่างก็ปฏิเสธที่จะยอมถอยออกมาจากการโต้เถียง ซีอีโอคนนี้เชื่อด้วยใจจริงว่าข้อมูลที่เขามีอยู่นั้นถูกต้องแน่ ๆ ส่วนแอนน์เองก็เชื่ออย่างสุดจิตสุดใจว่าเธอรู้วิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน

ทางออก – เรื่องสำคัญที่ต้องนึกถึงเสมอคือเราต้องเคารพอีกฝ่ายและความคิดเห็นของพวกเขา ถึงแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะเป็นขัดแย้งข้ามกับสิ่งที่เราคิดก็ตาม วิธีการที่ดีในการก้าวข้ามปัญหานี้คือแอนน์ควรแสดงความสนใจในข้อมูลเชิงลึกของซีอีโอท่านนี้และลองขอข้อมูลนั้นมาดู เธออาจจะต้องประหลาดใจที่พบว่าข้อมูลนั้นมีคุณภาพและเป็นข้อมูลเชิงลึกก็ได้

ในขณะเดียวกัน แอนน์ก็มีโอกาสพิจารณาว่าข้อมูลนั้นยังมีช่องว่างหรือไม่ ตรงไหนบ้าง ถ้าลูกค้ายังมีข้อมูลไม่ครบด้านตามที่เธอต้องการ เธอก็มีโอกาสแสดงให้เห็นว่าเพราะเหตุใดวิธีการของเธอถึงใช้ได้ผล และนี่ก็ถือเป็นการโต้เถียงโดยใช้เหตุผลที่ดีว่าทำไมแอนน์ถึงควรต้องลงมือวิจัยลูกค้าด้วยตัวเอง

บทสรุปใหม่แคสแมโบ้

สาเหตุ—อีกฝ่ายไม่ยอมรับไอเดียของคุณตรงๆ

การตอบสนองต่อสถานการณ์—คุณเลยตั้งป้อมและ
เริ่มอธิบายความคิดซ้ำๆ

ผลที่ตามมา—ลูกค้าเริ่มปิดใจและเข้าสู่โหมดต่อสู้

ทางออก—แสดงออกให้เห็นเสมอว่าคุณสนใจฟังเหตุผล
หรือข้อกังขาของอีกฝ่าย พยายามมอง
สิ่งต่างๆ จากมุมมองของคนเหล่านั้น
และพยายามช่วยให้พวกเขามองเห็น
สิ่งต่างๆ จากมุมมองของคุณ

3. โหมคไอดียที่ตักที่สุดในโลก

สถานการณ์—สิ่งซึ่งเป็นผู้ประกอบการได้เกิดแนวคิดใหม่ในการให้บริการใช้จักรยานร่วมกัน ไอดียที่ว่าเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่กี่อาทิตย์ก่อนนี้เอง เขากระตือรือร้นและมั่นใจในไอดียดังกล่าวมากและรีบทำเอกสารประกอบการขายงานที่สวยงามขึ้นมา พลังในการเสนองานอยู่ในระดับที่กำลังพอดี สไลด์นำเสนอก็ดูสวยงาม และใช้เวลานำเสนอแค่ไม่กี่นาทีเท่านั้น แต่นาทีที่ลีเริ่มนำเสนอแผนงานดังกล่าวให้นักลงทุนฟัง สิ่งต่างๆ ก็เริ่มพังทลายที่นักลงทุนถามคำถามง่ายๆ 3 คำถามเกี่ยวกับแนวคิด โมเดลธุรกิจ และตลาดในปัจจุบัน ลีหยุดชะงักไปเพราะเขาไม่รู้คำตอบ เขาเชื่อมั่นในไอดียของตัวเองมากเกินไปจนไม่ได้ค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมใดๆ พอมาถึงตอนนี้ไอดียของเขาก็ถูกยิงตกไปทั้งๆ ที่น่าจะกลายมาเป็นโปรเจกต์ที่ยอดเยี่ยมได้



ปัญหาที่เกิดขึ้น – คุณคงนึกภาพไม่ออกหรือกว่าเรื่องแบบนี้เกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน พอคนเรารู้สึกกระตือรือร้นเกี่ยวกับไอเดียที่คิดขึ้นมาได้ก็จะมองไม่เห็นจุดอ่อนของแนวคิด ผมเคยเห็นดีไซด์เนอร์มากประสบการณ์ที่มีความสุขกับสิ่งที่ตัวเองคิดจนไม่สนใจหาข้อมูลจากช่องทางออนไลน์เลย พวกเขาตั้งใจนำเสนอแนวคิด แล้วเมื่อนักลงทุนถามขึ้นมาว่า “ของแบบนี้ไม่ได้มีอยู่แล้วหรือ” ก็ดูเหมือนว่าการลงทุนลงแรงทั้งหมดจะต้องสูญเปล่าไป และแน่นอนว่าผมเองก็เคยผ่านจุดนี้มาเหมือนกัน หลายครั้งเลยทีเดียว

ทางออก – เราตกหลุมรักไอเดียตัวเองได้ง่ายดาย ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเศร้ามากเลยทีเดียว คุณต้องบังคับตัวเองให้วิจารณ์งานตัวเองให้โหดที่สุดให้ได้ ถามตัวเองว่า ‘เป้าหมายที่เราอยากไปให้ถึงคืออะไร’ และ ‘ถ้าอยากให้อิเดียนี้เริ่มกลายเป็นความจริงขึ้นมาต้องมีอะไรบ้าง’ แล้วอย่าลืมหาข้อมูลเชิงลึกบ้างไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง ตลาด และแนวโน้มต่างๆ

กล้าท้าทายไอเดียตัวเองกันหน่อย!

บทสรุปโหมดไอเดียที่ดีที่สุดในโลก

สาเหตุ – คุณเชื่อมั่นในไอเดียตัวเองมากเกินไปจนมัวแต่ก้าวไปข้างหน้าโดยไม่หาข้อมูลเพิ่มเติมเลย

การตอบสนองต่อสถานการณ์ – คุณสร้างแนวคิดที่อาจเต็มไปด้วยจุดอ่อนมากมาย

ผลที่ตามมา – คนอื่นๆ มองเห็นจุดบอดในแนวคิดคุณได้อย่างง่ายดาย ทำให้ไอดี้นั้นต้องตกไป

ทางออก – ดูให้แน่ใจอยู่เสมอว่าคุณได้หาข้อมูลและรู้ทุกแง่มุมเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการนำเสนอและการขายงาน

4. โหมคปิดประเด็น

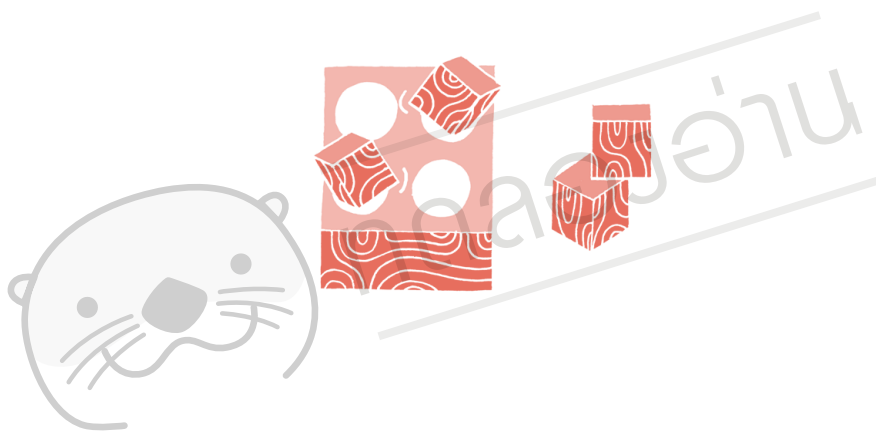
สถานการณ์ – บาร์ทซึ่งเป็นนักออกแบบผลิตภัณฑ์กำลังทำงานหนักเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สวยงามซึ่งสามารถเชื่อมต่อกับอุปกรณ์อื่นๆ ได้กำหนดส่งงานใกล้เข้ามาเรื่อยๆ และงานส่วนต่างๆ ก็ต้องรีบทำให้เสร็จ บาร์ทเองต้องทำงานส่วนสำคัญหลายจุดให้เสร็จเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ทั้งชิ้นเริ่มเข้าสู่กระบวนการผลิต ทั้งทีมต้องรีบเร่งกดดันระดับสูงเพราะผลิตภัณฑ์นี้มีความซับซ้อนและต้นทุนก็เริ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ

วันหนึ่งบาร์ทก็เกิดความรู้แจ้งขึ้นมา เขาค้นพบว่าส่วนประกอบที่เขาใช้เวลาปลูกปล้ำอยู่หลายวันจะไม่มีค่าเป็นเลยถ้าหากปรับพีเจอร์ทหลักของผลิตภัณฑ์ให้เรียบง่ายขึ้น นอกจากนี้การปรับส่วนประกอบที่ว่าจะทำให้ผลิตภัณฑ์ดูน่าดึงดูดมากขึ้น แคมยังช่วยประหยัดเวลาและต้นทุนในขั้นตอนการผลิตและประกอบชิ้นส่วนอีกด้วย

บาร์ทเริ่มร่างดีไซน์ใหม่ขึ้นมาแล้วไปขอคุยกับโปรเจกต์แมนเนเจอร์ ที่จริงแล้วโปรเจกต์แมนเนเจอร์คนนี้คาดหวังว่าบาร์ทจะมาแสดงให้เห็นว่าชิ้นส่วนต่างๆ จะออกมาหน้าตาเป็นอย่างไร แต่บาร์ทกลับนำเสนอแนวคิดดีไซน์ใหม่ที่เขาคิดขึ้นมาให้เธอดู แทนที่จะรู้สึกประทับใจในความฉลาดของบาร์ท เธอกลับตอบอย่างโกรธๆ ว่าเขาน่าจะออกแบบชิ้นส่วนให้เสร็จ แล้วก็ทำผลิตภัณฑ์ให้มันเสร็จๆ ไปซะ!

ปัญหาที่เกิดขึ้น – โดยหลักการแล้ว บาร์ทไปขायงานผิดคน เพื่อนดีไซน์เนอร์อาจจะรู้สึกประทับใจที่บาร์ทแก้ปัญหาได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ แต่สิ่งที่โปรเจกต์แมนเนเจอร์ให้ความสำคัญเป็นหลักคือการทำงานให้เสร็จตามกำหนดโดยอยู่ในงบประมาณ

ทางออก – แทนที่จะไปให้ความสำคัญกับการนำเสนอการออกแบบที่ปรับปรุงให้ดีขึ้นให้โปรเจกต์แมนเจอร์ฟัง บาร์ทควรเริ่มต้นจากข้อเท็จจริงที่ว่า เขาได้ค้นพบไอเดียใหม่ที่จะช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณ...แกมยังช่วยทำให้ดีไซน์โดยรวมของผลิตภัณฑ์ดีขึ้นด้วย



บทสรุปโหมคพิดประเด็น

สาเหตุ-คุณขายงานผิดประเด็นเพราะคุณสรุปเอาเองว่า
ทุกคนต้องมีมุมมองแบบเดียวกับคุณ

การตอบสนองต่อสถานการณ์-คนไม่ยอมรับไอเดียคุณ

ผลที่ตามมา-ไอเดียคุณต้องถูกตีตกไป

ทางออก-คิดดูให้ดีก่อนว่าคุณกำลังขายงานกับใครและ
อะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับคนเหล่านั้น
จากนั้นก็ค่อยเตรียมตัวขายงานจากจุดนั้น

สรุปว่าเราผิดพลาดตรงไหน

จากตัวอย่างที่ยกมาจะเห็นว่ามีหลายสาเหตุที่ทำให้การขายงานล้มเหลว อาจจะเป็นเพราะคุณขายไอเดียที่แย่มากจริงๆ ก็ได้ แต่เพื่อรักษาความมั่นใจในตัวเองของคุณไว้ เราอย่าเพิ่งใช้ข้อสรุปนี้กันเลยดีกว่า (ผมมั่นใจว่าคุณทำงานได้ดีและมีไอเดียที่น่าสนใจมากมายแน่นอน)

เป็นเรื่องง่ายที่จะสรุปเอาว่าคนอื่นมองไม่เห็นความสุดยอดของไอเดียคุณ และคนที่คิดอะไรง่าย ๆ เช่นนั้นคงไม่เคยเห็นอะไรที่เจ๋งขนาดนี้มาก่อน ถ้าพูดกันตามตรง คนส่วนใหญ่คิดว่าเป็นข้อตันต่อปัญหาที่แท้จริง ถ้าไม่อย่างนั้นทำไมคุณถึงเข้าใจทุกรายละเอียดของทางแก้ปัญหาของคุณและมองเห็นว่ามันใช้ได้ผลจริงๆ ในขณะที่คนอื่นกลับไม่เข้าใจเลยละ

ไม่ ผิดแล้ว หยุดก่อน!

วิธียขายไอเดียที่ถูกต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนมุมมองง่ายๆ นั่นคือ ปัญหาไม่ได้อยู่ที่คนอื่นเลย ปัญหาอยู่ที่คุณนี่ละ! คุณก็แค่โน้มน้าวเพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการ หรือลูกค้าให้ซื้อไอเดียคุณไม่สำเร็จก็แค่นั้นเอง

แต่สุดท้ายแล้วก็ยังมีแต่คุณเท่านั้นที่จะแก้ปัญหานี้ได้ การเอาแต่โทษคนอื่นว่าเป็นต้นเหตุของความผิดพลาดที่ตัวคุณเองสร้างขึ้น รังแต่จะทำให้ปัญหานั้นไม่มีทางแก้ [ขอขอบคุณอล อาร์เดน ผู้เขียนหนังสือ *ไม่ว่าจะคิดอะไร ให้คิดตรงกันข้าม (Whatever You Think, Think the Opposite)* สำหรับข้อคิดดีๆ นี้]

ให้ความสำคัญกับคน 90 เปอร์เซนต์ ส่วนไอเดียแค่ 10 เปอร์เซนต์พอ

เวลาขายงาน เรามักจะมัวแต่ให้ความสำคัญกับไอเดียที่จะนำเสนอ ถึงแม้ว่าไอเดียคุณภาพจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่มันมีผลต่อความสำเร็จของการขายงานแค่เพียง 10 เปอร์เซนต์เท่านั้น อีก 90 เปอร์เซนต์อยู่ที่วิธีการที่เราทำงานกับคนและบริหารจัดการความสัมพันธ์กับคนเหล่านั้น ถึงแม้ว่าคุณจะมีไอเดียที่ดีที่สุดในโลก แต่ถ้าคนอื่นไม่เชื่อมั่นในตัวคุณ พวกเขาก็จะมีวันสนับสนุนคุณ ในทางกลับกัน ต่อให้คุณมีไอเดียที่จับต้องได้ยาก ผู้คนก็อาจจะยังคงสนับสนุนไอเดียที่ว่าถ้าพวกเขาศรัทธาในตัวคุณ

บันทึกไป

ถ้าคุณอ่านมาไกลถึงขั้นนี้แล้ว ผมว่าคุณคงยังสนใจที่จะเรียนรู้วิธีการขายงานกับผมอยู่ใช่ไหม คุณใช้หนังสือเล่มนี้ได้หลายแบบเลย อาจจะอ่านตั้งแต่ต้นจนจบแล้วใช้หนังสือเป็นคู่มือการขายงานแบบขั้นต่อขั้นก็ได้ หรือถ้าคุณอยากจะฝึกทักษะที่เฉพาะด้านมากกว่านั้น จะโดดข้ามไปอ่านบทที่เกี่ยวข้องโดยตรงเลยก็ยิ่งได้ ผมพยายามดูให้แน่ใจแล้วว่าแต่ละบททำหน้าที่ให้คำแนะนำแบบเดี่ยวๆ ได้และใส่รูปภาพและบทสรุปไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในหนังสือเล่มนี้มีอะไรให้คุณหยิบไปใช้ได้บ้าง

บทที่ 2 เป้าหมายที่คุณอยากไปให้ถึงคืออะไร

บทที่ 3 คุณมีไอเดียอะไรบ้างที่จะใช้
เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย

บทที่ 4 คุณต้องโน้มน้าวใครบ้าง
เพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

บทที่ 5 คุณจะต้องเตรียมตัวอย่างไร
เพื่อไปขายงาน

บทที่ 6 คุณจะต้องขายงานอย่างไร

บทที่ 1 – สรุป

- เราขายไอเดียกันอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเกลี้ยกล่อมเพื่อนๆ ให้ไปเที่ยวสเปนช่วงวันหยุดฤดูร้อน หรือบอกลูกๆ ว่าพวกเขาจะสนุกแค่ไหนที่ได้ไปเยี่ยมคุณย่า (หน้า 9)
- ปัญหาหลักในกระบวนการเกลี้ยกล่อมก็คือเรามักจะต้องการและคาดหวังให้อีกฝ่ายรับฟังการขายงานของเราด้วยความกระตือรือร้นสุดขีด (หน้า 9)
- ประเด็นคือการโน้มน้าวให้คนอื่นมาสนับสนุนไอเดียคุณอย่างเต็มที่จำเป็นต้องใช้ชุดทักษะที่แตกต่างไปจากการคิดไอเดียดีๆ ขึ้นมา (หน้า 11)
- มีหลายสาเหตุที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในระหว่างการขายงาน เช่น
 - โหมดยุดช่องโหว่มากเกินไป – เราไม่เข้าใจแนวคิดที่เป็นแก่นหลักดีพอและกลัวว่าคนอื่นจะไม่เข้าใจไปด้วย (หน้า 13)
 - โหมดแรมโบ้ – อีกฝ่ายไม่ยอมรับไอเดียคุณตรงๆ (หน้า 16)
 - โหมดไอเดียที่ดีที่สุดในโลก – คุณเชื่อมั่นในไอเดียตัวเองมากเสียจนแม้แต่ก้าวไปข้างหน้าโดยไม่หาข้อมูลเพิ่มเติมเลย (หน้า 19)
 - โหมดผิดประเด็น – คุณขายงานผิดประเด็น เพราะสรุปเอาเองว่าทุกคนต้องมีมุมมองแบบเดียวกับคุณ (หน้า 22)

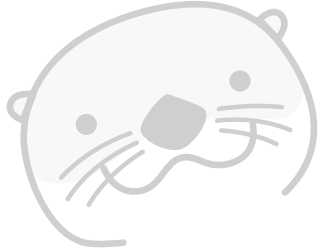
- บางทีเราก็สรุปเอาง่ายๆ ว่าคนอื่นเป็นต้นเหตุของปัญหา เวลาที่เราไม่สามารถโน้มน้าวพวกเขาได้ คุณเริ่มขายไอดี้อย่างถูกวิธีได้ง่ายๆ เพียงแค่เปลี่ยนวิธีคิดนิดเดียวเท่านั้น นั่นก็คือคุณนั่นแหละคือต้นเหตุของปัญหา (หน้า 25)
- การจะโน้มน้าวผู้คนให้สำเร็จอาศัยไอดีคุณภาพ 10 เปอร์เซ็นต์ และความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับผู้คนเหล่านั้น อีก 90 เปอร์เซ็นต์ (หน้า 26)



ทดลองอ่าน

ប្រភេទ 2

กำหนดเป้าหมาย



เป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้คุณ
และทีมสามารถแบ่งความสนใจไปที่
การสร้างสรรค์ไอเดียได้ แทนยังเป็น
แก่นสำคัญของการขายงานอีกด้วย
มาลองดูกันดีกว่าว่าเราจะสร้าง
เป้าหมายนั้นมาได้อย่างไร

วันหนึ่งคุณได้ริเริ่มทำแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ผู้คนที่จะไปทางเดียวกันใช้รถคันเดียวกันได้ง่ายขึ้น แล้วยังได้ทำความรู้จักผู้คนใหม่ๆ ที่น่าสนใจระหว่างการเดินทางด้วย

คุณทดสอบแนวคิดที่ว่า ขอความคิดเห็นจากเพื่อน ๆ และคิดทบทวนเกี่ยวกับไอเดียดังกล่าวซ้ำไปซ้ำมา จนในที่สุดก็ได้พบว่าคุณคิดกลับไปกลับมาหลายครั้งเสียจนเกิดไอเดียทำแอปพลิเคชันใหม่ที่สุดแสนจะยอดเยี่ยมขึ้นมาที่จะช่วยเชื่อมโยงผู้คนใหม่ๆ ที่น่าสนใจให้มาเจอกัน

แล้วถ้าเป้าหมายของเราไม่ใช่การเชื่อมโยงผู้คน แต่เป็นการแก้ปัญหาโรคติดละ อู๊ย...

แปลกแต่จริง คนส่วนน้อยเท่านั้นที่จะมีเจตนาที่กำหนดเป้าหมายที่อยากจะไปให้ถึงจริง ๆ การได้นั่งฝันถึงไอเดียใหม่ๆ มันน่าสนุกกว่าตั้งเยอะ แล้วจะไปเสียเวลาทำอะไรที่เราารู้สึกว่าเราเข้าใจดีอยู่แล้วไปทำไมซะใหม่

ในหลายๆกรณี การที่เราไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนอาจทำให้เราพัฒนาไอเดียที่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่แตกต่างไปโดยสิ้นเชิงเลยก็ได้ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ไม่ใช่ สุดท้ายแล้วเวลาที่เป้าหมายเราไม่ชัดเจน ไอเดียเราก็อยู่ในจุดที่จะตีความไปในทางไหนก็ได้

การไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนอาจทำให้เราคิดไอเดียได้มากมาย แต่กลับเป็นไอเดียที่ใช้ไม่ได้จริง ๆ แล้วสุดท้ายก็กลายเป็นการเสียเวลามากมายไปเปล่า ๆ ในกรณีที่ดีที่สุดคุณอาจจะแค่ไม่สามารถทำให้ใครมีความสุขได้เลยสักคน ส่วนในกรณีที่แย่ที่สุดนะเหวอ ก็โครงการเลอะตุ้มเป๊ะไปเลยยังงี้ละ

ในบทนี้เราจะมาใช้เวลาหาคำตอบกันว่าอะไรคือเป้าหมายที่คุณอยากไปให้ถึงจริง ๆ และเราจะกำหนดเป้าหมายที่ว่าจะอย่างไรให้เหมาะสม

เป้าหมายเป็นจุดเริ่มต้นของการขายงาน

เป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้คุณและทีมโฟกัสไปที่การคิดสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ๆ ได้ ทั้งยังเป็นแก่นสำคัญของการขายงานด้วย เป้าหมายเป็นจุดเริ่มต้นของการสื่อสาร ซึ่งเป้าหมายควรจะสื่อสารความสำคัญของไอเดียเราได้ทันที

ลองนึกภาพว่าคุณได้โอกาสทำแคมเปญใหม่สุดเจ๋งให้แบรนด์ที่มีชื่อเสียง คุณลงแรงกับแคมเปญนี้มาหลายวันและพร้อมที่จะนำเสนอให้อาร์ทไดเรกเตอร์ฟังแล้ว แต่คุณคงไม่สามารถเดินไปขายไอดีนั้นได้ทันทีเลยใช่ไหมล่ะ คุณจะได้รับการตอบรับแบบไหนกัน อาร์ทไดเรกเตอร์ที่เก่งๆ คงจะถามกลับทันทีว่า “ทำไมเราต้องทำแบบนี้ เราจะสร้างอิมแพกต์แบบไหนกัน”

คุณพร้อมจะตอบคำถามเหล่านั้นไหม แบบว่าพร้อมจริง ๆ นะ แทนที่จะออกไปขายงานเลย ลองเริ่มจากอธิบายเป้าหมายก่อนดีกว่า ทันทีที่คุณเดินไปถึงตัวอาร์ทไดเรกเตอร์ ให้เริ่มอธิบายบริบทที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายก่อน คุณอาจจะใช้คำพูดเหล่านี้เริ่มต้นก็ได้

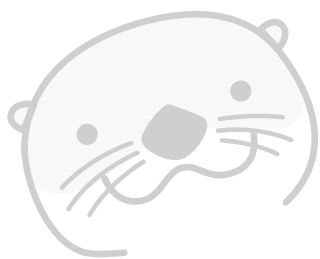
“พี่จำได้ไหมว่าเราอยากให้คนมองแบรนด์ X ในมุมที่เขาช่วยเหลือสังคมและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในเวลาเดียวกัน”

หรือ

“เหตุผลหลักที่ลูกค้าไม่แฮปปี้กับแผนการตลาดปัจจุบันเป็นเพราะลูกค้าเข้าไม่ถึงกลุ่มเป้าหมายที่ใช้สัทตี พี่เห็นด้วยไหมครับ”

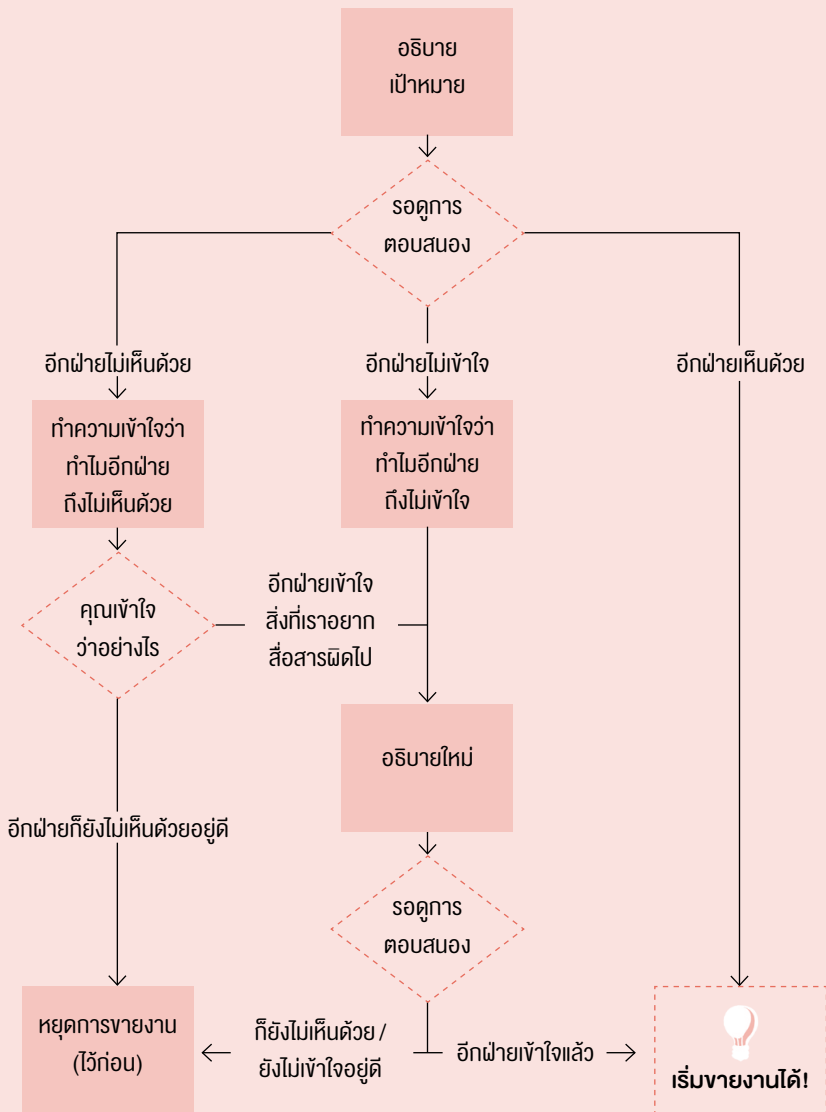
นี่เป็นเวลาที่คุณต้องดูให้แน่ใจว่าทั้งคุณและอาร์ทไดเรกเตอร์เข้าใจประเด็นปัญหาตรงกัน ถ้าหากยังเข้าใจคลาดเคลื่อนกันอยู่ให้พูดคุยก่อนและลองเปลี่ยนวิธีอธิบายใหม่ดู หรือไมอย่างนั้นก็ให้หยุดตอนที่เห็นชัดแล้วว่าคุณสองคนคงไม่มีทางเห็นตรงกันได้แน่นอน ทีมผมพูดอย่างนี้เพราะไม่มีอะไรจะแย่ไปกว่าการขายไอดีให้คนที่ไม่มีมุมมองเริ่มต้นแตกต่างไปโดยสิ้นเชิง

แล้วละ ในสถานการณ์แบบนี้ไม่สำคัญเลยว่าไอเดียคุณจะอยู่ในระดับ
สมบูรณ์แบบ ดี หรือว่าแย่ ขั้นตอนการขายไอเดียให้กับอาร์ตไดเรกเตอร์
จะดำเนินไปในทิศทางใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าอีกฝ่ายมองไอเดียคุณอย่างไร เขา
อาจจะเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือไม่เข้าใจเลยแม้แต่น้อย และแนวทาง
การตอบสนองของอาร์ตไดเรกเตอร์ก็จะส่งผลต่อการขายงานของคุณใน
ลักษณะที่แตกต่างกันไปเช่นกัน



ทดลองอ่าน

จะวางงานดีไหมนะ



สี่ขั้นตอนที่จะช่วยให้เป้าหมายของคุณชัดเจน เรียบง่าย และเข้าใจง่าย

ตอนเขียนเป้าหมายขึ้นมาเราต้องระบุสิ่งที่อยากทำให้สำเร็จไว้ให้ชัดเจนที่สุด ในย่อหน้าต่อจากนี้ไป ผมจะอธิบายสี่ข้อที่ต้องคิดทบทวนซึ่งจะช่วยให้คุณกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

- ขั้นที่ 1 สิ่งนี้เป็นปัญหาหรือเป็นโอกาส
- ขั้นที่ 2 เป้าหมายเราเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว
- ขั้นที่ 3 ผลลัพธ์จับต้องได้หรือเป็นนามธรรม
- ขั้นที่ 4 ขอบเขตของเป้าหมายเราเป็นขอบเขตกว้าง ๆ หรือเฉพาะเจาะจง

ขั้นที่ 1 ปัญหาหรือโอกาส

มีหลายทฤษฎีอธิบายวิธีการกำหนดเป้าหมายที่ดีเอาไว้ แต่ในท้ายที่สุดขั้นตอนแรกสุดเราก็ต้องทำความเข้าใจความแตกต่างธรรมดา ๆ ข้อหนึ่งก่อนหน้านี้คือเรากำลังพยายามแก้ปัญหามือหรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ อยู่

ทุกเป้าหมายในชีวิตล้วนแล้วแต่จัดเข้าหนึ่งในสองกลุ่มนี้ได้เสมอ ถ้าไม่เป็นปัญหาก็โอกาส

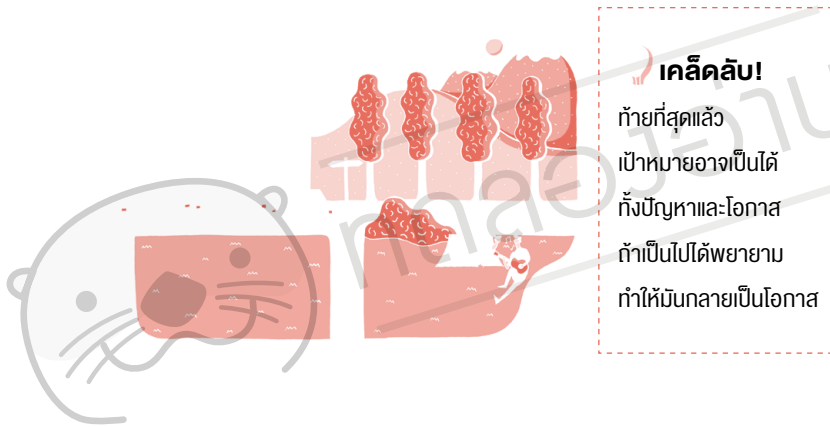
ปัญหา

“คำถามหรือประเด็นใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ความไม่แน่ใจ หรือความยากลำบาก”

– DICTIONARY.COM

คำถามสำคัญ : ปัญหาที่ต้องใช้ไอเดียนี้มาแก้คืออะไร
ตัวอย่างปัญหาที่อาจพบ

- ผู้เข้าชมไม่ยอมสมัครรับจดหมายข่าวในเว็บไซต์เราเลย
- ทีมสนับสนุนของเราได้รับอีเมลสแปมเป็นจำนวนมาก
- ผู้คนมองว่าแบรนด์ X แพงเกินไป



โอกาส

“สถานการณ์ใดๆ ที่คุณจะได้รับตำแหน่ง โอกาส หรือความเป็นไปได้ ที่ดีกว่าเพื่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ”

– DICTIONARY.COM

คำถามสำคัญ : โอกาสที่ต้องใช้ไอเดียนี้มาเติมเต็มคืออะไร
ตัวอย่างโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

- บริเวณนี้มีหลายครอบครัวตั้งอยู่ เรามาชวนให้คนเหล่านี้มาเยี่ยมชม พิพิธภัณฑ์เราดูบ้างดีกว่า

- เราสามารถขึ้นเป็นบริษัทประกันภัยอันตรายทางอินเทอร์เน็ตได้
- เรามาสรางเครื่องมือที่ช่วยให้ครอบครัวที่ไม่ได้อยู่อาศัยใกล้ๆ กันสามารถบอกเล่าเรื่องราวและแบ่งปันรูปภาพกันได้สบายๆ ดีกว่า

คิดในมุมมองที่เป็นโอกาสให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ถ้าเราเลือกได้ระหว่างปัญหากับโอกาส คนส่วนใหญ่คงจะเลือกโอกาสเป็นแน่แท้ ข้อเท็จจริงง่ายๆ คือคนเราขับเคลื่อนด้วยพลังงานด้านบวก

ลองดูพิพธภณที่ประวัติศาสตร์ธรรมชาติเป็นตัวอย่างก็ได้ หนึ่งในปัญหาที่สถานที่นี้มีคือ

“เราไม่ค่อยมีเด็กช่วงอายุ 10 ถึง 12 ปีมาเยี่ยมชมพิพธภณที่เท่าที่ควร”

จริง ๆ แล้วปัญหานี้มีมูลอยู่ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ปล่อยพลังด้านลบออกมาด้วย แถมยังให้ความรู้สึกเหมือนกับว่าทางพิพธภณที่เองรู้สึกไม่พอใจกับผู้เยี่ยมชมในปัจจุบัน ซึ่งจริง ๆ แล้วไม่เกี่ยวกันเลย ฉะนั้นเรามาปรับคำพูดและเปลี่ยนให้ปัญหานี้กลายเป็นโอกาสดีกว่า ในกรณีนี้เราอาจกำหนดเป้าหมายได้ว่า

“เด็กช่วงอายุ 10 ถึง 12 ปีชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผ่านการเล่นสนุก และพิพธภณที่เราก็อัดแน่นไปด้วยสิ่งน่าตื่นตาตื่นใจมากมาย เราพยายามมากขึ้นเพื่อดึงดูดเด็กๆ ให้มาเยี่ยมชมพิพธภณที่เรากันดีกว่า”

เรารู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างสองประโยคนี้ได้ทันที ประโยคที่สองเป็นประโยคที่มีพลัง แต่คุณก็อาจจะสังเกตเห็นด้วยเช่นกันว่ามันเป็นประโยคที่ยิ่งใหญ่และเต็มไปด้วยความทะเยอทะยานมากกว่า ซึ่งสำหรับพิพธภณที่แล้วอาจจะเป็นก้าวที่ยิ่งใหญ่เกินไปด้วยซ้ำในช่วงเริ่มต้นเช่นนี้ นั่นเป็นเหตุผล

ว่าการมีไอดีที่ชัดเจนสอดคล้องกับระดับความทะเยอทะยานที่เราอยากจะไปให้ถึงนั้นสำคัญเพียงใด จุดนี้เราได้มาถึงขั้นตอนถัดไปของการกำหนดเป้าหมายแล้ว ซึ่งก็คือการทำความเข้าใจว่าเป้าหมายของเราเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว

คำพูดที่เราใช้

ภาษาเปิดโอกาสให้เราได้อธิบายสิ่งที่คิดอย่างตรงพล้ง แต่ภาษาก็อาจทำให้บทสนทนาเกิดความซับซ้อนมากขึ้นได้เช่นกัน นั่นเป็นเพราะสารที่เราต้องการสื่อได้ตกลงไประหว่างทาง เรามีความรู้รยทางภาษามากเสียจนบางครั้งส่วนผสมของคำ การลำดับคำ บริบท น้ำเสียง และปัจจัยอื่นๆ อีกมากมายได้เข้ามามีผลต่อการตีความสิ่งที่เราต้องการจะสื่อสาร

ขั้นที่ 2

ระยะสั้นหรือระยะยาว – กำหนดปลายทางของเป้าหมาย

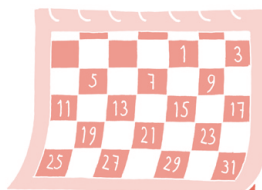
คุณฝันไว้ไกลแค่ไหน คุณวางเป้าหมายไว้ใหญ่แค่ไหน คุณตั้งเป้าจะทำบางสิ่งที่เป็นต้องทำให้สำเร็จในระยะเวลาสั้นๆ หรือเปล่า คุณกำลังพยายามทำตามความฝันอันทะเยอทะยานที่ยังอยู่ไกลเกินเอื้อมใช่ไหม หรือเป็นอะไรที่อยู่กึ่งกลางระหว่างนั้น

เป้าหมายระยะยาว

“เราเลือกที่จะเดินทางไปดวงจันทร์และทำสิ่งอื่นๆ ให้สำเร็จในทศวรรษนี้ไม่ใช่เพราะมันง่าย แต่เพราะมันยาก เพราะเป้าหมายที่ว่าจะช่วยปลุกปั้นและพิสูจน์พลังและทักษะความสามารถในจุดสูงสุดของเรา เพราะความท้าทายที่ว่าเป็นความท้าทายที่เราประสงค์จะอำนรับ เป็นความท้าทายที่เราไม่ประสงค์จะผัดผ่อนออกไปอีก และเป็นความท้าทายที่เราตั้งใจจะเอาชนะ รวมทั้งเป้าหมายอื่นๆ ด้วย”

— จอห์น เอฟ. เคนเนดี

เป้าหมายระยะยาวถือเป็นโอกาสที่ดีเยี่ยม มันคือความกล้าที่จะฝันถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึง มันมีพลังงานและความทะเยอทะยานที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นแอบแฝงอยู่ เมื่อผูกโยงอยู่กับเป้าหมายระยะยาวแล้ว อนาคตก็ไม่ได้เป็นสิ่งตายตัวอีกต่อไป แต่กลับอยู่ในรูปแบบที่เกือบจะเป็นนามธรรม เป้าหมายระยะยาว



เกี่ยวข้องกับอะไรอย่างเช่นการส่งคนไปในอวกาศ การรักษาลูกโลก การทำ
สิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ ความสุข และการก้าวไปเป็นคนที่ยิ่งใหญ่ที่สุดและเก่ง
ที่สุด

เพราะเหตุนี้เอง โอกาสระยะยาวจึงมักจำเป็นต้องใช้ภาษาที่กว้างและ
เป็นนามธรรมมากกว่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายระยะสั้น (ดูหัวข้อถัดไป) มัน
มีเหตุผลเบื้องหลังอยู่ เราต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนที่กำลังฟังเรา
นำเสนอเป้าหมายในลักษณะที่เขายังสามารถเติมคำลงในช่องว่างเพิ่มเติมเอง
ได้ด้วย ถ้าเรานำเสนอเป้าหมายอย่างชัดเจนและชัดเจนมากเกินไปก็จะมีโอกาส
ที่สิ่งที่เรานำเสนอนั้นจะไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้ฟังเข้าใจได้

ยิ่งเป้าหมายระยะยาวเท่าไร มันก็ยิ่งกล้าบ้าบิ่นขึ้นเท่านั้น เป้าหมาย
ที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริงคือสิ่งที่คนอย่างริชาร์ด แบรนสัน (ที่เริ่มต้นจากการ
สร้างสายการบินขึ้นมาจากศูนย์จนถึงการเปิดตัวเวอร์จินกาแล็กติกที่ให้บริการ
ท่องเที่ยวยวอวกาศ) และอีลอน มัสก์ (ที่พยายามนำคนจำนวน 1,000 คน
ไปอาศัยอยู่บนดาวอังคาร) นำมาขายได้เก่งกาจ คนเหล่านี้คิดไปไกลถึง
อนาคตและปล่อยให้คนอื่น ๆ จัดการรายละเอียดปลีกย่อยไป ถ้าพูดกัน
โดยหลักการแล้ว วิสัยทัศน์ดี ๆ ของบริษัทก็คือโอกาสในระยะยาวนี้เอง

โอกาสที่เราพบในวิสัยทัศน์บริษัท

- **อิกเกีย** – ทำชีวิตประจำวันของคนหนุ่มมากให้ดียิ่งขึ้น
- **แอมเนสตี้ อินเตอร์เนชั่นแนล** – โลกที่ทุกคนได้มีสิทธิมนุษยชนอย่าง
ครบถ้วนตามที่ได้รับ ความคุ้มครองภายใต้ปณิญาสากลว่าด้วย
สิทธิมนุษยชนและตราสารสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศฉบับอื่น ๆ
- **ออกซ์แฟม** – โลกที่เป็นธรรมและไม่มีใครความยากจน

เป้าหมายระยะยาวเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้คนและ
นำความฝันอันยิ่งใหญ่ไปวางไว้ตรงหน้าคนเหล่านั้น มันเต็มไปด้วยกลยุทธ์
ที่จะช่วยเราได้ในห้องประชุมเมื่อมีการนำเสนอการจัดวางตำแหน่งแบรนด์หรือ
เมื่อคุณต้องบอกเล่าเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทให้คนทั้งองค์กร

ฟัง ในกรณีเหล่านี้ เป้าหมายระยะยาวใช้ได้ผลดีทีเดียว แต่ถ้าคุณอยากให้คนอื่นลงมือทันทีเพื่อจัดการงานให้เสร็จสิ้นไป เป้าหมายระยะยาวก็ดูจะเกินความจำเป็นไปหน่อย คุณต้องลดเป้าหมายลงมาให้อยู่ในระดับการลงมือทำหรือระดับปฏิบัติการแล้วปรับให้กลายเป็นเป้าหมายระยะสั้นลงกว่าเดิม

เป้าหมายระยะสั้น

เป้าหมายระยะสั้นเป็นเรื่องของการจัดการงานให้เสร็จสิ้นไป เป้าหมายระยะสั้นให้ความสำคัญกับปัจจุบันและโดยทั่วไปแล้วจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้จริง มันคือการโฟกัสไปที่ปัญหามากกว่าเป้าหมายระยะยาว แต่ถึงอย่างนั้น เป้าหมายระยะสั้นก็อาจนำเราไปสู่โอกาสที่ตึงามได้เช่นกัน เนื่องจากเป้าหมายระยะสั้นมีลักษณะที่จับต้องได้ เราจึงควรเหลือพื้นที่สำหรับตีความให้น้อยที่สุด เพราะยังไงคุณก็รู้อยู่แล้วว่าสิ่งต่างๆ ควรจะเดินไปในทิศทางไหน ดังนั้นรายละเอียดของเป้าหมายระยะสั้นจึงควรจะต้องชัดเจนและจับต้องได้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ตัวอย่าง

- ผู้เยี่ยมชมไม่เข้าใจว่าจะตอบโต้กับเราบนเว็บไซต์ได้อย่างไรเนื่องจากปุ่มคอมเมนต์มองเห็นได้ไม่ชัดพอ
- เราควรจะแปลโบรชัวร์เป็นภาษาอื่นแล้วก็พิมพ์ออกมา
- เราจำเป็นต้องมีวัสดุใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมไว้สำหรับพิมพ์งานต้นแบบออกมาในรูปแบบสามมิติ
- เราต้องทำพีเจอาร์ใหม่เพิ่ม

พื้นที่สีเทาระหว่างเป้าหมายระยะยาวกับเป้าหมายระยะสั้น

เป้าหมายระยะยาวกับเป้าหมายระยะสั้นนั้นมีระยะห่างระหว่างกันอยู่พอสมควร แต่ที่จริงมันก็พอมีจุดประนีประนอมอยู่ ถ้าหากเป้าหมายระยะยาวทำหน้าที่ตอบโจทย์ในเชิงกลยุทธ์และเป้าหมายระยะสั้นทำหน้าที่ตอบโจทย์ในเชิงปฏิบัติการแล้วละก็ เราก็ควรจะเรียกเป้าหมายระยะกลางๆ ว่าเป็นเป้าหมายเชิงกลวิธี

- ➊ เป้าหมายระยะยาว – วิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ / จำต้องไม่ได้และอธิบายให้เห็นภาพกว้าง
- ➋ เป้าหมายระยะกลาง – กลวิธี / จำต้องได้และอธิบายให้เห็นภาพกว้าง
- ➌ เป้าหมายระยะสั้น – การปฏิบัติการ / จำต้องได้และเฉพาะเจาะจง

ตัวอย่างเป้าหมายระยะต่างๆ เมื่อใช้ในระดับองค์กร

- ➊ เป้าหมายระยะยาว – โลกที่ทุกคนมีโอกาสเติบโตได้เต็มศักยภาพ
- ➋ เป้าหมายระยะกลาง – ให้เด็ก ๆ ทุกคนเข้าถึงการศึกษาได้โดยไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายใดๆ
- ➌ เป้าหมายระยะสั้น – สร้างโรงเรียน

ตัวอย่างเป้าหมายระยะต่างๆ เมื่อใช้ในระดับผลิตภัณฑ์

- ➊ เป้าหมายระยะยาว – ชุมชนออนไลน์ที่ทุกคนมารวมตัวกันและแบ่งปันเรื่องราวและรูปภาพที่เกี่ยวข้องกับการปั่นจักรยาน
- ➋ เป้าหมายระยะกลาง – ชุมชนออนไลน์ที่เกิดขึ้นบนบล็อก
- ➌ เป้าหมายระยะสั้น – เปิดบล็อกเกี่ยวกับการปั่นจักรยาน

ตัวอย่างเป้าหมายระยะยาวไปจนถึงเป้าหมายระยะสั้น

- เดินทางรอบโลกภายในเวลาหนึ่งชั่วโมง
- ผันตัวเองขึ้นเป็นผู้นำตลาด

- เปิดไลน์ผลิตภัณฑ์ใหม่
- เพิ่มส่วนร้านค้าไว้บนเว็บไซต์
- แก้ไขแบบฟอร์มติดต่อ

ขั้นที่ 3

นามธรรมหรือจับต้องได้ – ความสำเร็จหน้าตาเป็นอย่างไร

หนึ่งในวิธีการกำหนดเป้าหมายคือการกำหนดระดับความเป็นนามธรรม ในด้านหนึ่งคุณอาจจะมีเป้าหมายที่เป็นนามธรรมมาก ๆ แต่ในอีกด้านคุณก็อาจจะมีเป้าหมายที่จับต้องได้ด้วย

เป้าหมายที่เป็นนามธรรม

เราอาจให้คำจำกัดความเป้าหมายที่เป็นนามธรรมได้ว่า “มีตัวตนอยู่ในความคิดหรือในฐานะไอเดีย โดยไม่มีตัวตนในรูปแบบกายภาพและไม่สามารถจับต้องได้” – OXFORDDICTIONARIES.COM

คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรัก อิสรภาพ ความสำเร็จ ฝันไกล ๆ เป็นต้น เป็นคำประเภทที่เรารู้จักและเข้าใจ แต่กลับจับต้องจริงๆ ไม่ได้

คำประเภทนี้นำไปสู่การถกเถียงได้มากมาย เพราะความหมายของคำคำหนึ่งในการคิดของคุณอาจจะแตกต่างไปจากสิ่งที่เพื่อนหรือเพื่อนบ้านคุณคิดโดยสิ้นเชิง และภายในช่วงชีวิตของคุณ ความหมายของคำคำนั้นก็อาจจะเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน (ลองนึกดูว่าคำว่าความรักมีความหมายอย่างไรเมื่อตอนคุณยังเด็กอยู่ และคำนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อคุณแต่งงาน มีลูก ฯลฯ)

ลองดูคำว่า ‘ความสำเร็จ’ เป็นตัวอย่างก็ได้ ผมได้ยินคำนี้บ่อยมาก

ในช่วงเริ่มทำโปรเจกต์ให้ลูกค้า ใครจะไม่อยากให้โปรเจกต์สำเร็จล่ะจริงไหม ดังนั้นในช่วงเริ่มต้นโปรเจกต์เราจึงมักกำหนดให้ความสำเร็จเป็นเป้าหมาย ทีมจะเขียนคำว่าความสำเร็จแปะเอาไว้ที่ข้างฝาและพยายามอย่างหนักที่จะทำให้โปรเจกต์ประสบความสำเร็จถล่มทลาย แต่หลายวันผ่านไปพวกเขา ก็จะเริ่มรู้สึกหงุดหงิดเพราะไม่มีใครเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันเลย และทุกคนก็จะเริ่มถกเถียงกัน โปรเจกต์แมนเนเจอร์ตัดสินใจนัดทุกคนมาประชุมเพื่อหารือกันเรื่องนี้ เขาเริ่มการประชุมโดยตั้งคำถามว่า “นี่มันเกิดอะไรขึ้น เราเริ่มต้นมาพร้อมกับพลังงานล้นเหลือ เรามีเป้าหมายว่าจะทำโปรเจกต์นี้ให้ประสบความสำเร็จ แต่ในช่วงสองสามวันที่ผ่านมาเรากลับตกลงอะไรกันไม่ได้เลยสักเรื่อง พวกคุณทุกคนช่วยเขียนลงกระดาษให้ผมหน่อยได้ไหมว่าสำหรับคุณแล้ว ผลิตภณณ์ที่ประสบความสำเร็จมันหมายความว่าอย่างไร”

ทุกคนในทีมใช้เวลาหลายนาทีเขียนลงในกระดาษว่าตนให้คำจำกัดความ คำดังกล่าวไว้ได้อย่างไร จากนั้นจึงยื่นแผ่นกระดาษให้แก่โปรเจกต์แมนเนเจอร์ แล้วเขาจึงค่อยอ่านออกเสียงถ้อยคำที่อยู่บนกระดาษทีละแผ่น ๆ

- เจ้าของบริษัท (ลูกค้า) – ชายผลิตภณณ์ X ได้ 250 หน่วยต่อเดือน
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด (ลูกค้า) – เมื่อเราสามารถจัดการทำโบรชัวร์และเว็บไซต์ แคมเปญสำหรับผลิตภณณ์ล่าสุดของเราได้ภายในระยะเวลาและงบประมาณที่ได้รับแจ้งมาจากเจ้านาย
- ผู้เชี่ยวชาญด้านโซเชียลมีเดีย (ลูกค้า) – เมื่อฉันได้ทราบกฎเกี่ยวกับการสื่อสารผ่านทางโซเชียลมีเดีย
- โปรเจกต์แมนเนเจอร์ – คุณโปรเจกต์ให้อยู่ในงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด
- อาร์ตไดเรกเตอร์ – เมื่อเราออกแบบแคมเปญ



ใหม่ที่ยอดเยี่ยมเสียจนลูกค้าและวงการ
ออกแบบต้องตื่นตื่นด้วย

- **โปรแกรมเมอร์** – เมื่อเว็บไซต์เราทำงาน
บนอุปกรณ์ได้ทุกรูปแบบและหน้าเว็บเพจ
โหลดเสร็จภายใน 1.5 วินาที และเมื่อเรา
สามารถเล่นสนุกกับเฟรมเวิร์คใหม่ล่าสุด
และเอามาใช้ได้สำเร็จ
- **ดีไซน์เนอร์** – เมื่อเราได้รับรางวัลด้านการออกแบบและผลงานออกมา
ดีมากเสียจนฉันสามารถเอาไปใส่ไว้ในแฟ้มผลงานได้



นี่หมายความว่าเราไม่ควรใช้คำที่เป็นนามธรรมเลยหรือเปล่า ก็คงไม่ใช่
คำที่เป็นนามธรรมมีคุณค่าในตัวเองมากมาย แต่เราจะต้องดูให้แน่ใจว่าทุกคน
ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจว่า คำประเภนี้ไม่มีบริบทที่ชัดเจนและไม่สามารถ
ให้คำนิยามอย่างชัดเจนได้ ถ้าอยากจะทำให้เป้าหมายที่เป็นนามธรรมใช้ได้ผล
เราจะต้องทำยังไงก็ได้ให้แน่ใจว่ามีการให้คำจำกัดความเป้าหมายที่ว่า
ในลักษณะที่ทุกคนจะเห็นพ้องต้องกันได้

คำที่เป็นนามธรรมควรจะใช้ร่วมกับเป้าหมายย่อยที่จับต้องและวัดผลได้
ซึ่งจะช่วยนำทางผู้ให้ให้เข้าใจได้ว่าคำที่เป็นนามธรรมสามารถตีความได้
อย่างไรบ้าง

ตัวอย่าง

เป้าหมาย : โทเชียลเน็ตเวิร์คที่ประสบความสำเร็จสำหรับ
นักปั่นจักรยานเสือภูเขา

เป้าหมายนี้จะสำเร็จได้เมื่อ

- เรามีสมาชิกใหม่ 2,500 คนในช่วงสามเดือนแรก
- 50 เปอร์เซนต์ของสมาชิกใหม่เขียนโพสต์อย่างน้อย
สัปดาห์ละหนึ่งโพสต์
- 10 เปอร์เซนต์ของคนที่สมัครเข้าใช้งานใหม่สมัครใช้
บัญชีแบบมีค่าใช้จ่ายภายในสองเดือน

เป้าหมายที่จับต้องได้

เราอาจให้คำจำกัดความเป้าหมายที่จับต้องได้ว่า “หมายถึงวัตถุที่มีตัวตน
ซึ่งตรงกันข้ามกับคุณลักษณะ สภาพ หรือพฤติกรรมที่เป็นนามธรรม”

– OXFORDDICTIONARIES.COM

ทุกคนไม่ว่าใครก็ตามจะรับรู้ถึงสิ่งที่จับต้องได้ในลักษณะเดียวกัน ลอง
นึกถึงคำว่า ‘ต้นไม้’ ดูสิ นานี้ที่คุณอ่านคำที่ว่านี้ คุณจะวาดภาพต้นไม้ที่ชัดเจน
มากขึ้นมาในหัวทันที มันเป็นภาพที่ชัดเจนเพราะเราทุกคนมีภาพที่แจ่มแจ้ง
อยู่ในใจแล้วว่าต้นไม้หมายถึงอะไร (ถึงแม้ว่าภาพที่ชัดเจนนี้อาจจะมีความ
แตกต่างกันไปบ้างก็ตาม)

ในลักษณะเดียวกัน เป้าหมายที่จับต้องได้ก็เป็นเป้าหมายที่ทุกคนเข้าใจ
ได้ในทันที

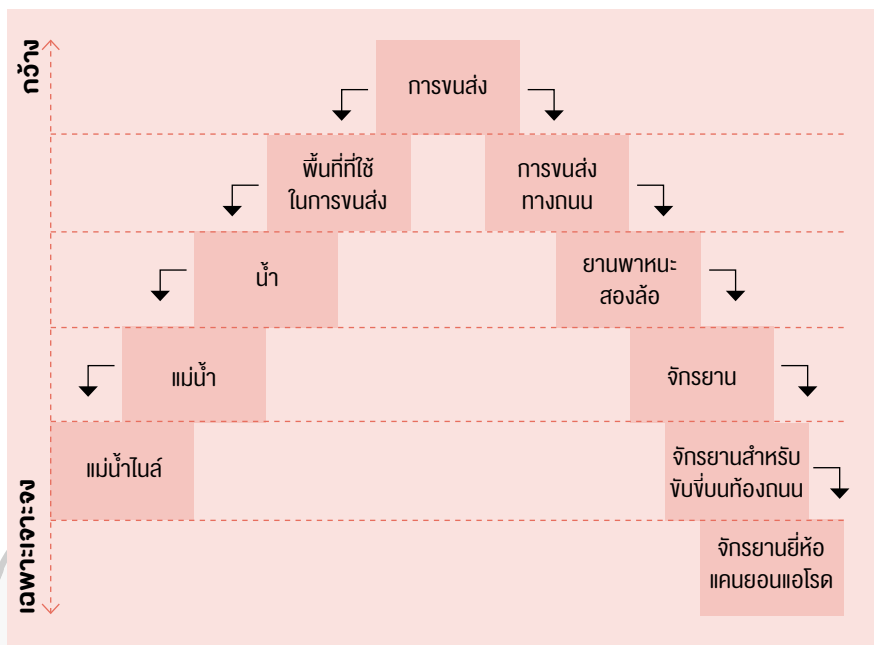
ตัวอย่างเป้าหมายที่จับต้องได้

- หานักออกแบบผลิตภัณฑ์คนใหม่มาเข้าร่วมทีม
- เปลี่ยนสีปูจากเขียวให้กลายเป็นน้ำเงิน
- ออกแบบรีโมตคอนโทรลโทรทัศน์ใหม่

ขั้นที่ 4

กว้าง ๆ หรือเฉพาะเจาะจง – ขอบเขตของเป้าหมาย

คำว่า 'การขนส่ง' เป็นคำที่ค่อนข้างกว้าง โดยมีความหมายครอบคลุม
สิ่งต่าง ๆ มากมาย ส่วนคำว่า 'ยานพาหนะสองล้อ' ช่วยตีกรอบความหมาย
ของคำให้เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น (ตีกรอบลงมาจนเหลือแค่มอเตอร์ไซค์ จักรยาน
ทรงตัว เป็นต้น) ถ้าเราค่อย ๆ เขียนคำที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นเรื่อย ๆ สุดท้าย
เราจะได้รถจักรยานสำหรับขี่บนท้องถนนชนิดใดชนิดหนึ่งโดยเฉพาะ
ซึ่งจะไม่มีทางเข้าใจผิดเป็นสิ่งอื่นไปได้เลย



คุณคงได้เห็นแล้วว่าระหว่างคำที่มีความหมายกว้างกับคำที่มีความหมายเฉพาะเจาะจงมีช่องว่างหลายชั้นขนาดไหน ผมว่าน่าสนใจมากเวลาที่เราได้เห็นลิสต์คำแบบนี้แล้วค้นพบว่า มีเส้นทางหลากหลายให้เลือกเดิน คุณอาจจะเริ่มต้นด้วยคำว่า ‘การขนส่ง’ แล้วมาจบลงด้วยคำที่แตกต่างไปจากคำว่า ‘จักรยานยี่ห้อแคนยอนแอโรด’ โดยสิ้นเชิงเลยก็ว่าได้ นั่นเป็นเพราะพวกเราเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ อย่างอิสระโดยขึ้นอยู่กับการคิดและบริบทส่วนตัวของแต่ละคน

การคิดกลับด้านก็ยังให้ผลเหมือนเดิม ถึงคุณจะคิดจากคำเฉพาะกลับขึ้นมาเป็นคำที่กว้างขึ้นเรื่อยๆ คุณก็อาจจะไปจบที่คำที่แตกต่างโดยสิ้นเชิงเช่นกัน

ประเด็นที่ผมพยายามจะสื่อคือเวลาที่เรากำหนดเป้าหมายขึ้นมา เราต้องรู้ให้แน่ชัดว่าอยากให้เป้าหมายกว้างหรือแคบแค่ไหน ผมขออธิบายเพิ่มเติมโดยยกตัวอย่างสองเป้าหมายที่อาจเกิดขึ้นได้

- Ⓐ ออกแบบรถยนต์สำหรับผู้สูงอายุ
- Ⓑ ออกแบบรถยนต์สำหรับผู้สูงอายุที่สายตาไม่ดีแต่ยังอยากขับรถไปยังจุดหมายปลายทางใกล้ๆ เพื่อพบปะเพื่อนฝูงหรือเพื่อไปซูเปอร์มาร์เก็ตหรือสถานที่อื่นๆ ที่อยู่ไม่ไกลนัก

อันไหนคือเป้าหมายกว้างๆ และอันไหนคือเป้าหมายเฉพาะเจาะจง คงเดาไม่ยากใช่ไหมว่าข้อ Ⓑ คือเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า

เฉพาะเจาะจง

- คุณรู้ว่าการต้องการคืออะไร
- คุณรู้ว่ามีปัญหา/โอกาสอยู่ตรงจุดไหนแน่ๆ
- คุณสามารถโต้แย้งกับผู้อื่นเกี่ยวกับเป้าหมายนี้ได้

กว้างๆ

- คุณพอจะสัมผัสได้ว่าบริบทเป็นอย่างไร
- คุณรู้ว่ามีทิศทางไหนดี แต่ไม่มีทางออกที่เฉพาะเจาะจง

เป้าหมายกว้างๆ

เป้าหมายประเภทนี้เน้นไปที่หัวข้อกว้างๆ และใช้อธิบายลักษณะและองค์ประกอบโดยรวมโดยไม่ระบุเหตุผลที่เฉพาะเจาะจงที่อยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น ยิ่งเป้าหมายกว้างเท่าไรก็ยิ่งมีโอกาสมากขึ้นที่เป้าหมายนั้นจะคลุมเครือ จุดอันตรายอยู่ตรงที่คนเรามักจะไม่เข้าใจหรือสนับสนุนเป้าหมายประเภทนี้อย่างแท้จริง เพราะในเมื่อเป้าหมายประเภทนี้เป็นอะไร

ก็ได้ มันก็เลยอาจจะไม่ใช่อะไรสักอย่างเลยก็ได้

ตัวอย่างเป้าหมายกว้างๆ

- พาคณเดินทางท่องอวกาศ
- เป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ
- สามารถเดินทางได้

เป้าหมายกว้างๆ อาจจะเป็นเป้าหมายที่จับต้องได้หรือเป็นนามธรรมก็ได้ ลองดูตัวอย่างต่อไปนี่ การพาคณไปดวงจันทร์ไม่เหลือช่องว่างให้เราจินตนาการเท่าไรนัก เรารู้ว่าเราทำเป้าหมายนั้นสำเร็จเมื่อเราเห็นสิ่งนั้นเกิดขึ้น ส่วนการเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยคำอธิบายเพิ่มเติมเนื่องจากคำว่า 'ประสบความสำเร็จ' เป็นนามธรรม (ดูหัวข้อก่อนหน้านี้ประกอบ) การสามารถเดินทางได้ยังเป็นนามธรรมมากขึ้นไปอีกและอาจจะหมายถึงสิ่งต่างๆ ได้มากมาย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สำหรับหญิงสูงวัย คำนี้อาจสื่อว่าเธอต้องการเดินทางไปพบเพื่อนได้ทุกเมื่อที่ต้องการ ในขณะที่สำหรับนักเรียนที่ยังอายุน้อย คำนี้อาจจะหมายถึงการได้มีรถเป็นของตัวเอง

 **เคล็ดลับ!**

เป้าหมายกว้างๆ
เหมาะสำหรับไอเดีย
ยิ่งใหญ่ที่กว้างไว้ใน
ระยะยาว

เป้าหมายกว้างๆ ใช้ได้ดีในกรณีที่คุณอยากจะทำหนดเป้าหมายที่ใหญ่หน่อย แต่ถ้าอยากจะทำความเข้าใจเป้าหมายกว้างๆ เราจำเป็นต้องมีบริบทประกอบด้วย ลองนึกดูก็ได้ครับว่า 'การเดินทาง' หรือ 'อวกาศ' แบบไหนกันที่คุณกำลังพูดถึงอยู่

เป้าหมายเฉพาะเจาะจง

ในขณะที่เป้าหมายกว้างๆ เน้นไปที่หัวข้อในภาพรวม เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน เป้าหมายประเภทนี้

ใช้อธิบายสิ่งที่เราอยากทำให้สำเร็จและวาดภาพความสำเร็จตามที่ใจเราคิดอย่างแท้จริง

เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะเป็นเป้าหมายประเภทที่เราจับต้องและเข้าใจได้ในทันทีและมีความชัดเจนมากกว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป้าหมายนี้ประสบความสำเร็จ เป้าหมายประเภทนี้มีข้อดีตรงที่คนจะรู้ได้โดยง่ายว่ามันคืออะไร แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเฉพาะเจาะจงได้มากจนถึงจุดที่คนอาจจะไม่ชอบไปเลยก็ได้ ในทางตรงกันข้าม เป้าหมายกว้างๆ จะเปิดช่องว่างเอาไว้และทิ้งพื้นที่ให้คนเติมความคิดตัวเองลงไปได้

ตัวอย่างเป้าหมายเฉพาะเจาะจง

- ทำแคมเปญโฆษณาโทรทัศน์เพื่อต่อต้านการสูบบุหรี่ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กอายุ 12 ถึง 18 ปี
- ซื้อโต๊ะทำงานแบบยืนสำหรับเปลี่ยนทดแทนเฟอร์นิเจอร์ของออฟฟิศ
- หาเงินให้ได้ 10,000 ยูโรและช่วยจ่อหนี้ลดน้ำหนักโดยใส่เงิน 1 ยูโรลงในขวดโหลทุกครั้งที่เราเดินออกกำลังกายครบวันละครึ่งชั่วโมง

 **เคล็ดลับ!**

ถ้าเป้าหมายคุณ
เฉพาะเจาะจง
จงทำให้เป้าหมายนั้น
ชัดเจนมากๆ

เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมีจุดเชื่อมโยงกับเป้าหมายกว้างๆ อยู่ มันเป็นก้าวเล็กๆ ที่จำเป็นต้องมีเพื่อช่วยให้เราไปถึงเป้าหมายกว้างๆ ได้สำเร็จ

เป้าหมายคุณคืออะไร เป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากเลยหรือเปล่า คุณรู้หรือเปล่าว่าความจำเป็นคืออะไรและอยู่ตรงจุดไหน เป้าหมายนั้นเป็นเป้าหมายเล็กๆ อย่างเช่นการทำให้ปุ่มสมัครรับจดหมายข่าวบนเว็บไซต์ของคุณมองเห็นได้ง่ายขึ้น หรือเป็นเป้าหมายที่กว้างกว่านั้น เช่นการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะช่วยให้คนหนุ่มสาวสามารถสื่อสารกันได้ดียิ่งขึ้นในพื้นที่สาธารณะ ผมอยากบอกว่าทั้งสองเป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ทั้งคู่

การขายงานประเภทต่าง ๆ

การขายงานมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกเราว่าการขายงานประเภทไหนเหมาะกับเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ผมได้สรุปเอาไว้คร่าว ๆ ว่ามีการขายงานประเภทไหนบ้างที่พบได้บ่อยในการทำโปรเจกต์ต่าง ๆ

การแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

คืออะไร

เวลาที่คุณอยากจะเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ บริการ หรืออัตลักษณ์ ตัวตนที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นเล็กน้อย เช่น การเปลี่ยนสีปุมหรือเปลี่ยนคำที่เลือกใช้ในข้อความ

จะกำหนดเป้าหมายอย่างไรดี

ระยะสั้น / เฉพาะเจาะจง / จับต้องได้

ฟีดแบ็ก

คืออะไร

ถ้าคุณมีผลิตภัณฑ์หรือบริการอยู่แล้ว แต่อยากจะเพิ่มอะไรใหม่ๆ เข้าไป ส่วนนี้จะเรียกว่าฟีดแบ็ก เช่น คุณมีแอปพลิเคชันสำหรับการปั่นจักรยานอยู่และอยากจะเพิ่มทางเลือกให้คนสามารถเขียนคอมเมนต์ในเว็บไซต์ได้

จะกำหนดเป้าหมายอย่างไรดี

ระยะสั้นถึงระยะกลาง / เฉพาะเจาะจง / จับต้องได้

ผลิตภัณฑ์

คืออะไร

ถ้าคุณมีองค์กรที่มีเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอยู่แล้ว และอยากเปิดตัวผลิตภัณฑ์สักชิ้นที่ผู้คนสามารถใช้งานได้ ในลักษณะที่เป็นบริการเดี่ยว ๆ (ไม่ว่าจะในโลกดิจิทัลหรือในโลก

แห่งความจริง) หรือเป็นส่วนหนึ่งของบริการที่ใหญ่กว่านั้น เช่น แอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือเพื่อการขนส่งสาธารณะ บริการอี-ไบค์ หรือเว็บไซต์ใหม่

จะกำหนดเป้าหมายอย่างไรดี

ระยะกลาง / เฉพาะเจาะจง / จับต้องได้

บริการ

คืออะไร

จุดโฟกัสของการบริการอยู่ที่การช่วยเหลือผู้คนโดยให้การสนับสนุนในทางใดทางหนึ่ง การให้บริการอาจเน้นไปที่การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการขนส่งสาธารณะ การส่งของถึงผู้รับ (บริการไปรษณีย์) ได้ตรงเวลา หรือการนำพาผู้คนจากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง (เช่น บริการรถแท็กซี่) อาจมีการนำผลิตภัณฑ์หนึ่งชนิดหรือมากกว่ามาใช้เพื่อทำให้สามารถให้บริการได้ เช่น การใช้แอปพลิเคชันอุเบอร์เพื่อเรียกคนขับรถให้มารับคุณถึงที่

จะกำหนดเป้าหมายอย่างไรดี

ระยะกลาง / เฉพาะเจาะจง / จับต้องได้หรือเป็นนามธรรม

กิจการ

คืออะไร

กิจการคือองค์กรที่มีพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าต้องการไปให้ถึงเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งโดยเฉพาะ ในกิจการหนึ่งอาจมีแง่มุมที่แตกต่างกันมากมาย เช่น ผลิตภัณฑ์และ / หรือบริการ ซึ่งออกแบบมาเพื่อให้พันธกิจและวิสัยทัศน์ดังกล่าวกลายเป็นความจริงขึ้นมาได้

จะกำหนดเป้าหมายอย่างไรดี

ระยะยาว / กว้าง ๆ / เป็นนามธรรม

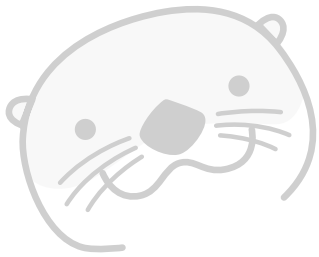
อนาคต

คืออะไร

อนาคตคือความฝันที่เรายังจับต้องไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง อนาคตไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใคร ๆ กับองค์กร ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และเป็นสิ่งที่ตั้งอยู่ได้ด้วยตัวเอง คุณอาจรู้สึกว่าคุณมีโอกาที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งในภาพอนาคตถ้าหากรีบพอ (มาพาคนขึ้นไปบนดวงจันทร์กันดีกว่า) หรือรู้สึกว่าคุณพอมีเวลาที่จะป้องกันไม่ให้อนาคตเกิดขึ้นได้ (ถ้าเราไม่หยุดกันเดี๋ยวนี้ เราจะทำลายโลกใบนี้ไปจนหมดสิ้น)

จะกำหนดเป้าหมายอย่างไรดี

ระยะยาว / กว้าง ๆ / เป็นนามธรรม

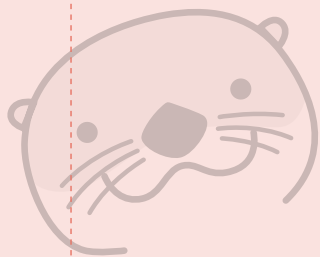


ทดลองอ่าน

เป็นมาตรฐานและเป็นภาพกว้าง

คุณพยายามจะขายอะไร

การขายงานมีหลายรูปแบบ
ขึ้นอยู่กับความรู้สึกรเราว่า
การขายงานประเภทไหนเหมาะกับ
เป้าหมายที่กำหนดเอาไว้



ทดลองอ่าน

จับต้องได้และเฉพาะเจาะจง

ระยะสั้น

การแก้
ปัญหา

พีเจอร์

ผลิตภัณฑ์

บริการ

กิจการ

อนาคต

ทดลองอ่าน

ระยะยาว

เดินทางไปสู่เป้าหมายแห่งอนาคต

เวลาขายงาน คุณจะต้องรู้ตัวตลอดว่ากำลังขายงานระดับไหนอยู่ ถ้าเป้าหมายคือการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น คุณอาจจะใช้วิธีขายงานตัวต่อตัวกับลูกค้าและทำให้ทุกอย่างง่ายเข้าใจ แต่ถ้าเป็นการนำเสนอเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคต คุณจะต้องโฟกัสไปที่ทีมใหญ่และฝันที่ยิ่งใหญ่

ระดับการขายงานอาจแตกต่างกันไปได้ ขึ้นอยู่กับเวลา บริบทขององค์กร และสถานที่ ผมขออธิบายเพิ่มอย่างนี้ การเปิดให้ผู้คนเข้าถึงดนตรีความยาวหลายพันชั่วโมงได้ทันทีเริ่มต้นจากการเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ยังแสนจะยาวไกล ซึ่งนั่นอาจจะเป็นเวลาที่เราเพิ่งมีการประดิษฐ์วิทยุขึ้นมา ตอนที่มีการขายไอเดียนั้นเป็นครั้งแรกคงมีหลายคนหัวเราะเยาะ แต่ก็คงมีคนอีกส่วนหนึ่งที่รู้สึกตื่นตาตื่นใจไปกับความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้น ในช่วงปี 1980 มีการสร้างไฟล์รูปแบบ mp3 ขึ้น และเป้าหมายแห่งอนาคตก็ขยับเข้าใกล้มาเรื่อยๆ เมื่อมีการก่อตั้งแนปสเตอร์² จากจุดนั้นเป้าหมายที่ว่าก็ขยับเคลื่อนอย่างช้าๆ จากที่เคยเป็นเป้าหมายในอนาคตกลายเป็นกิจการและสุดท้ายแล้วสปอติฟายก็ทำให้เป้าหมายนั้นกลายเป็นความจริงขึ้นมา อย่างไรก็ตาม สปอติฟายก็ยังจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางใหม่และกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขึ้นมา

ทุกวันนี้เราเห็นบริษัทอย่างแอปเปิลและไมโครซอฟท์ต่างก็พากันมาร่วมกระโดดขึ้นรถไฟขบวนเดียวกันนี้ สำหรับบริษัทเหล่านี้การสตรีมดนตรีเป็นแค่เพียงอีกหนึ่งบริการเท่านั้น เมื่อเวลาผ่านไปโอกาสเดียวกันนี้ (ซึ่งก็คือการเข้าถึงดนตรีความยาวหลายพันชั่วโมง) ได้เปลี่ยนผ่านจากการเป็นเป้าหมายในอนาคตกลายเป็นบริการ และการเปลี่ยนแปลงนี้เองได้ทำให้เป้าหมายและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไป ในอีกแค่ไม่กี่ปีข้างหน้าบริการ

² Napster คือ บริการดนตรีออนไลน์ที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1999 ถือเป็นผู้ให้บริการเจ้าแรกๆ ที่เริ่มให้บริการแบบสตรีมมิงไฟล์ระหว่างผู้ใช้งาน โดยเน้นไปที่ไฟล์เพลงที่อยู่ในรูปแบบ mp3

ในลักษณะนี้อาจจะกลายเป็นเพียงพีเจอร์ธรรมดาๆ ก็ได้ แต่กว่าจะถึงเวลานั้น คงจะเกิดเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตขึ้นมาใหม่อีกหลายเป้าหมายแล้ว

มาเริ่มสร้างเป้าหมายใหม่กันดีกว่า

พอได้อ่านทฤษฎีทั้งหลายครบถ้วน ตอนนี้ก็ถึงเวลาที่ คุณจะเขียนเป้าหมายของตัวเองขึ้นมาแล้ว ผมจะขอยกเรื่องการใช้ชีวิตโดยปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ให้เป็นศูนย์มาเป็นตัวอย่าง เพราะเป็นหัวข้อที่ส่งผลกระทบต่อเราทุกคน

ก่อนอื่นคุณต้องถามตัวเองก่อน

- ขั้นที่ 1 เป้าหมายคุณคืออะไร เป็นปัญหาหรือโอกาส
- ขั้นที่ 2 จุดหมายปลายทางของเป้าหมายคืออะไร เป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว
- ขั้นที่ 3 ผลลัพธ์ของเป้าหมายจับต้องได้หรือเป็นนามธรรม
- ขั้นที่ 4 ขอบเขตของเป้าหมายคืออะไร เป็นขอบเขตกว้างๆ หรือเฉพาะเจาะจง

กรณีศึกษา : การใช้ชีวิตโดยปล่อยก๊าซ คาร์บอนไดออกไซด์ให้เป็นศูนย์

ขั้นที่ 1 – ปัญหาคือถ้าเราไม่เปลี่ยนวิถีการใช้ชีวิต การ
บริโภค การเดินทาง ฯลฯ โลกก็จะกลายเป็น
สถานที่ที่ใช้ชีวิตอยู่ไม่ได้

คำตอบสำหรับขั้นถัดไปขึ้นอยู่กับว่าคุณจะขายไอเดียให้
กับใคร คุณพยายามจะจูงใจใครและเพื่ออะไร ส่วนนี้
ยังมีรายละเอียดเพิ่มเติมอยู่ในบทที่ 4 แต่ตอนนี้เรา
มาลองดูผลลัพธ์แบบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้และคนที่เรา
จะเข้าไปขายงานก่อนแล้วกัน

กลุ่มที่ 1 : นักการเมือง

ขั้นที่ 2 – เราจะโฟกัสไปที่วิสัยทัศน์ระยะกลาง ซึ่งก็คือ
การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่สั้นกว่า 10 ปี

ขั้นที่ 3 – ค่อนข้างเป็นนามธรรม

ขั้นที่ 4 – ขอบเขตกว้างๆ

เป้าหมายปลายทาง – กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพลังงาน
สำหรับปี 2030 เพื่อให้ประเทศต่างๆ ในยุโรปสนับสนุน
และปฏิบัติตาม

กลุ่มที่ 2 : คนที่บ้าน

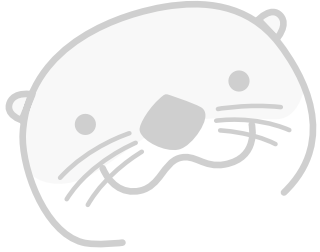
ขั้นที่ 2 – เราจะโฟกัสไปที่วิสัยทัศน์ระยะสั้น

ขั้นที่ 3 – ค่อยๆไปในทางจับต้องได้ คนกลุ่มนี้ต้องเข้าใจว่า

พวกเขาทำอะไรได้บ้าง

ขั้นที่ 4 – เฉพาะเจาะจง

เป้าหมาย/ปลายทาง – ช่วยให้คนกลุ่มนี้เข้าใจว่าจะประหยัด
เงิน 200 ยูโรต่อปีด้วยการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ได้อย่างไร



คุมบริบทให้อยู่หมัด

ตอนนี้คุณก็เข้าใจแล้วว่า คุณอยากทำเป้าหมายใดให้สำเร็จ แต่ก็ยังมีอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อวิธีการที่เราจะไปให้ถึงเป้าหมายที่ว่านี้ สิ่งนี้เรียกว่า บริบท บริบทประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่คุณต้องนึกถึงเอาไว้เวลาที่สร้างไอเดียใหม่ๆ ขึ้นมา

ขนาดของเป้าหมายเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนของบริบทรอบข้าง ถ้าคุณตั้งเป้าไปที่เป้าหมายระยะยาว คุณก็จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น เทรนด์ที่จะเกิดขึ้นใหม่ เป็นต้น เมื่อเทียบกับกับความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ภายใต้วงเวลาสั้นๆ แต่ในทุกกรณีเราจำเป็นต้องศึกษาและใช้บริบทเป็นข้อมูลประกอบ

ตัวอย่างของบริบทเช่น

- งบประมาณที่มี
- กรอบระยะเวลา/การวางแผน
- โปรเจกต์อื่นๆ ที่ส่งผลต่อโปรเจกต์นี้/
แผนการเชิงกลยุทธ์
- สถาปัตยกรรมระบบ
- แนวทางเกี่ยวกับแบรนด์
- กลุ่มเป้าหมาย

บทที่ 2 – สรุป

- เป้าหมายที่ชัดเจนคือจุดเริ่มต้นของการขายงาน ถ้าอีกฝ่ายไม่เข้าใจหรือไม่เห็นด้วยกับเราก็ไม่มีประโยชน์ที่จะขายไอดีต่อไป ฉะนั้นแรกสุดต้องหาจุดที่ทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายให้ได้ก่อน (หน้า 33)
- เวลาเขียนเป้าหมายขึ้นมา เราต้องระบุให้ชัดเจนมากๆ ว่าเราอยากจะทำสิ่งใดให้สำเร็จ โดยสามารถปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ขั้นที่ 1 – สิ่งนี้เป็นปัญหาหรือโอกาส เราควรคิดทุกเรื่องในด้านที่เป็นโอกาสให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะโอกาสจะมีพลังงานขับเคลื่อนมากกว่า (หน้า 36)
- ขั้นที่ 2 – เป้าหมายเราเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว เป้าหมายระยะยาวเหมาะสมสำหรับการไขว่คว้าโอกาสใหม่ๆ ในขณะที่เป้าหมายระยะสั้นเป็นเรื่องของการจัดการงานต่างๆ ให้เสร็จสิ้น (หน้า 40)
- ขั้นที่ 3 – ผลลัพธ์จับต้องได้หรือเป็นนามธรรม ทุกคนจะรับรู้ถึงสิ่งที่จับต้องได้เหมือนกันหมด เราสามารถสร้างภาพขึ้นมาในหัวได้ทันที แต่ในทางกลับกัน เป้าหมายที่เป็นนามธรรมอาจทำให้เกิดการโต้เถียงและการตีความได้มากมาย (หน้า 44)

- **ขั้นที่ 4** – ขอบเขตของเป้าหมายเราเป็นขอบเขตกว้างๆ หรือเฉพาะเจาะจง เป้าหมายที่มีขอบเขตกว้างๆ จะโฟกัสไปที่หัวข้อกว้างๆ เช่นการพาคนขึ้นไปบนดวงจันทร์ เป้าหมายเฉพาะเจาะจงจะกำหนดแนวทางที่ชัดเจนว่าจะให้เดินไปทางไหน เช่น “หาเงินให้ได้สัปดาห์ละ 10,000 ยูโร” (หน้า 48)

- มีการขายงานหลายประเภทให้เราเลือกใช้ ตั้งแต่การขายงานที่เน้นไปที่การแก้ปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่แล้ว ไปจนถึงการขายภาพอนาคตอันสดใส เราควรจะเปลี่ยนทิศทางการกำหนดเป้าหมายโดยขึ้นอยู่กับสิ่งที่อยากจะเน้นความสำคัญ (หน้า 53)
- ทุกๆ เป้าหมายมีบริบทรอบด้านที่เราต้องให้ความสำคัญ เช่น งบประมาณ กรอบระยะเวลา หรือกลุ่มเป้าหมาย (หน้า 62)