คิดอย่าง amazon

จอห์น รอสส์แมน
ผู้เขียน

วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา
ผู้แปล

ทดลองอ่าน

สำนักพิมพ์อมรินทร์ฮาวทู
กรุงเทพมหานคร

หนังสือคุณภาพ
โดยอมรินทร์กรุ๊ป

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ (10)

บทนำ : ถ้าเป็นเจฟฟ์จะทำอย่างไร 1

ตอนที่ 1

วัฒนธรรมองค์กร

หลักคิด 1 **ตั้งนาฬิกาใหม่**
งานนี้ไม่เร็วและไม่ง่าย 11

หลักคิด 2 **เพื่อค่าตอบแทนหรือเพื่อบรรลุภารกิจ**
วางแผนและซื่อสัตย์กับเจตนารมณ์ของคุณ
แล้วกระหายที่จะชนะ 19

หลักคิด 3 **ก้าวหน้าไปให้ถึงวันแรก**
เปลี่ยนวัฒนธรรมที่พอใจแค่ในสิ่งที่เป็นอยู่ 25

หลักคิด 4 **ความใส่ใจทำให้คุณแตกต่าง**
ปลูกสร้างความใส่ใจลูกค้าในธุรกิจของคุณ 33

หลักคิด 5 **อย่าตามน้ำเพื่อตามใจ**
กระแสสังคมอาจเป็นปัญหาต่อการบรรลุเป้าหมายใหญ่ 39

หลักคิด 6 **ส่งมอบผลงาน**
รับผิดชอบที่จะเอาชนะปัญหาและประสบความสำเร็จ 45

หลักคิด 7 **ทุกคนเป็นเจ้าของ**
กลยุทธ์ผลตอบแทน เพื่อความสำเร็จขององค์กร 51

ทดลองอ่าน

หลักคิด 8 **อย่าชะล่าใจ**
จงหิวโหยอยู่เสมอแม้จะทำสำเร็จแล้ว 55
หลักคิด 9 **เข็นให้ช้างเต้น**
กลยุทธ์พอร์ตนวัตกรรมและการบริหารเพื่อนวัตกรรม 61
หลักคิด 10 **คุณคือประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตภัณฑ์**
ศาสตร์บริหารแนวใหม่ของผู้สร้างผลิตภัณฑ์ 69
หลักคิด 11 **คุณพร้อมที่จะถูกเข้าใจผิดมั้ย**
บทเรียนจากนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่สุดของแอมะซอน 75
หลักคิด 12 **มันต้องได้สิ**
บทบาทของฝ่ายการเงิน ภาษี และทรัพยากรบุคคล 83
หลักคิด 13 **ทลายผังองค์กร**
อย่าให้โครงสร้างองค์กรและชื่อตำแหน่งเป็นอุปสรรค 89
หลักคิด 14 **เกมแห่งนวัตกรรม**
กระตุ้นการคิดค้นให้คึกคัก 95
หลักคิด 15 **โต๊ะประตู**
การเค้นนวัตกรรมจากความประหยัด 101

ทดลองอ่าน

ตอนที่ 2

กลยุทธ์

หลักคิด 16 **สู่ภารกิจที่เป็นไปไม่ได้**

การเป็นดิจิทัล 107

หลักคิด 17 **ทดลอง ล้มเหลว ล้างทิ้ง เอาใหม่**

วางแผนและทดลอง เพื่อความสำเร็จทางดิจิทัล 115

หลักคิด 18 **คุณอยากเป็นแพลตฟอร์มใช่ไหม**

กลยุทธ์แพลตฟอร์มอย่างง่าย 127

หลักคิด 19 **ใช่แล้ว คุณก็เป็นบริษัทเทคโนโลยี**

กระจายอำนาจเพื่อความยิ่งใหญ่ทางดิจิทัล 131

หลักคิด 20 **พิซซ่าสำหรับทุกคน!**

มหัศจรรย์แห่งทีมเล็ก 137

หลักคิด 21 **ไม่มีวันบอกว่า "ไม่"**

อย่าให้จุดยืนในอดีตวางกับดักในอนาคต 143

หลักคิด 22 **ลุยไม่ยั้งดอตคอม**

การปฏิบัติงานอันเป็นเลิศแห่งยุคหน้า 149

หลักคิด 23 **OPW**

กลยุทธ์งานของคนอื่น 159

หลักคิด 24 **มหัศจรรย์ของ Forcing Function**

ถ้าทำให้ดี ทีมก็ลอยลำ 165

หลักคิด 25 **วงจร Flywheel ของคุณคืออะไร**

การคิดอย่างเป็นระบบในการวางกลยุทธ์ 173

ทดลองอ่าน

หลักคิด
26 ทำไมมันถึงยากนัก
สร้างนวัตกรรมด้วยการลดแรงเสียดทาน 181
หลักคิด
27 มอบพลังพิเศษแก่ลูกค้า
ธุรกิจในฝันและความต้องการที่ไม่มีวันหมด 191
หลักคิด
28 คิดต่าง
ตั้งคำถามใหม่เพื่อพลิกธุรกิจคุณ 197
หลักคิด
29 ลงมือแล้วค่อยเรียนรู้
ขยายธุรกิจในแบบแอมะซอน 203
หลักคิด
30 อย่าปล่อยระบบปฏิบัติการไปอยู่ในมือคนอื่น
พันธมิตร คู่ค้า และกลยุทธ์ 213

ทดลองอ่าน

ตอนที่ 3

ธุรกิจและเทคโนโลยี

หลักคิด
31 การโกหก ความปลิ้นปล้อน และตัวชี้วัด
สร้างวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบ
และการเอาใจใส่ลูกค้าโดยใช้ตัวชี้วัด 223
หลักคิด
32 กระบวนการ vs พิธีรีตอง
สร้างกระบวนการที่ขยายตัวได้ 233
หลักคิด
33 คิดเลขหน่อย
หนทางสู่ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์เริ่มจากสูตร 241

หลักคิด
34 ประสบการณ์ลูกค้าสำคัญมาก
ออกแบบและตรวจวัดประสบการณ์ลูกค้าเพื่อชัยชนะ 249
หลักคิด
35 เทคโนโลยี Just Walk Out ของคุณคืออะไร
ใช้อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งสร้างประสบการณ์ใหม่แก่ลูกค้า 257
หลักคิด
36 อวสานไอทีรวมศูนย์
งานด้านความปลอดภัยสารสนเทศ
เป็นของใครคนเดียวไม่ได้ 267
หลักคิด
37 โอพี 1
กระบวนการวางแผนอันแสนเหน็ดเหนื่อย 275
หลักคิด
38 การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์
ขยายธุรกิจและสร้างนวัตกรรมด้วยการวางกำลังคน 283
หลักคิด
39 สถาปัตยกรรมคือกลยุทธ์ทางธุรกิจ
ชนะด้วยเทคโนโลยีและสถาปัตยกรรม 287
หลักคิด
40 คำถามที่ต้องถาม
ถามคำถามเหล่านี้กับซีไอโอของคุณ
เพื่อประโยชน์ของทุกคน 301
หลักคิด
41 จุดจบปัญญาประดิษฐ์ปลอม ๆ
เตรียมรับอนาคตแห่งแมชีนเลิร์นนิ่ง 307

ทดลองอ่าน

ตอนที่ 4

วิธีการและการปฏิบัติ

หลักคิด 42 **ประตูเที่ยวเดียวหรือประตูไป – กลับ**
ตัดสินใจให้ดีขึ้นและเร็วขึ้น 317

หลักคิด 43 **ยกระดับมาตรฐาน**
ระวัง อย่าพลาดเรื่องการรับคน 323

หลักคิด 44 **ว่าด้วยเรื่องของคำบรรยาย**
โยนพาวเวอร์พอยต์ทิ้งไป ทำให้ชัดเจนมากขึ้น 333

หลักคิด 45 **ข่าวแจกจากอนาคต**
วาดภาพอนาคต แล้วพาทีมออกเดินทาง 345

หลักคิด 46 **คำถามที่พบบ่อย (FAQ)**
ตอบคำถามของผู้อื่น เพื่อประโยชน์ของคุณเอง 351

หลักคิด 47 **เขียนคู่มือผู้ใช้**
เริ่มจากลูกค้า แล้วทำย้อนกลับมา 369

หลักคิด 48 **กินอะไร เป็นอย่างนั้น**
สร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยรายชื่อหนังสือที่ผู้บริหารอ่านกัน 375

หลักคิด 49 **การเงินอย่างง่าย**
กระแสเงินสดอิสระ การทำบัญชี และการเปลี่ยนแปลง 381

หลักคิด 50 **ทิ้งท้ายสู่การแปลงกายเป็นดิจิทัล**
ความไว้วางใจ 389

หลักคิด 50 1/2 **หลักการไม่ใช่โปสเตอร์**
แสวงหาความเร็ว ความคล่องตัว
และความเป็นผู้นำทางดิจิทัล 395

เกี่ยวกับผู้เขียน 403

ทดลองอ่าน

คำนำสำนักพิมพ์

ทุกวันนี้ชื่อของแอมะซอน (amazon) ไม่ได้เป็นเพียงภาพแทนของธุรกิจอีคอมเมิร์ซเจ้าหนึ่งอีกต่อไป แต่กลายเป็นชื่อของอาณาจักรดิจิทัลอันดับหนึ่งของโลก ที่ฝักใฝ่ "ความเป็นเลิศ" ด้านนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องของลูกค้าเหนือยิ่งสิ่งใด

และในขณะที่ทุกวันนี้ ธุรกิจทุกประเภท ทุกขนาด ถูกผลักสู่ดิจิทัลไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง หลายคนวุ่นวายอยู่กับการครุ่นคิดว่า "จะต้องใช้เทคโนโลยีอะไร" และคำถามต่อมาอีกมากมาย เช่น "ต้นทุนจะสูงไหม" "จะต้องนำมาใช้ตรงจุดไหน" ฯลฯ หนังสือซึ่งว่าด้วยแก่นแท้ของการกลายเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) อันมีประโยชน์ยิ่งเล่มนี้กลับจะพาคุณมาตั้งต้นใหม่ เพื่อเข้าใจให้ลึกซึ้งว่า **จริง ๆ แล้วการกลายเปลี่ยนสู่ดิจิทัลแทบจะไม่ใช่เรื่องของเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของ "วิธีคิด" และ "วิธีปฏิบัติ" ที่ตัดตรงและทรงประสิทธิภาพที่สุดในการตอบสนองลูกค้าของคุณอย่างยั่งยืน**

แน่นอนละ หนังสือเล่มนี้จะพาคุณไปพบกับนวัตกรรมที่เป็นตัวเทคโนโลยีจริง ๆ อย่างเข้มข้นเลยทีเดียว ไม่ว่าจะเป็นแกดเจ็ตอัจฉริยะทั้งหลายของแอมะซอน ทั้งที่เรารู้จักดีและไม่รู้จัก ร้านค้าอัจฉริยะไปจนถึงเอไอ โดรน เรือเหาะของแอมะซอน ฯลฯ แต่การันตีได้เลยว่าสิ่งที่จะเกาะกุมห้วงคำนึงของคุณมากที่สุดจะไม่ใช่สิ่งเหล่านั้น แต่เป็นหลักคิด ปรัชญา และสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่แอมะซอนใช้สื่อสารความหมายของ "ความเป็นเลิศ"

เรื่องนี้ไม่ใช่ความลับ เป็นที่รู้กันว่าแอมะซอนกำหนดสัญลักษณ์มากมายเพื่อกระตุ้นเตือนชาวแอมะซอน รวมถึงอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของโลกให้ไม่หยุดสร้างสรรค์ มัธยัสถ์ ทำลายกรอบพิธีรีตองอันไร้สาระ

และคิดการณ์ไกลให้มากที่สุด คุณจะได้ยินคำว่า “บริษัทวันแรก” “โต๊ะประตู” “นาฬิกาหมื่นปี” ฯลฯ ซึ่งแน่นอนทั้งหมดนั่นเริ่มต้นจากนักศึกษาด้านวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ผู้ปราดเปรื่องจากมหาวิทยาลัยพรินซ์ตันนามว่า เจฟฟ์ เบโซส วิศวกร นักลงทุน นักกลยุทธ์ และเจ้าแห่งวิสัยทัศน์ที่ได้รับการยอมรับนับถือที่สุดคนหนึ่งของโลก ผู้ซึ่งทุกคำพูดของเขากลายเป็นถ้อยแถลงที่ผู้นำธุรกิจทั่วโลกนำมาบอกเล่าต่อ คำถามที่ว่า “ถ้าเป็นเจฟฟ์จะทำอย่างไร” จึงเป็นทั้งจุดเริ่มต้นและป้ายบอกทางที่สำคัญตลอดทั้งเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะมากสำหรับคนค้าขาย คนทำธุรกิจ ผู้นำทุกระดับขององค์กรในยุคนี้ กระทั่งนักอ่านหรือนิสิตนักศึกษาแขนงใดก็ตามที่กำลังเสาะหาความหมายที่แท้ของคำว่า “Digital Transformation” รวมทั้งผู้ที่ฝักใฝ่ความสำเร็จในยุคที่เราไม่อาจหลบเลี่ยงการกลายเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอีกต่อไป

AMARIN HOW ▸ TO

สิงหาคม 2563

บทนำ
ถ้าเป็นเจฟฟ์จะทำอย่างไร

ในช่วงทศวรรษ 1990 อักษรย่อ "WWWJD"[1] หรือ "ถ้าเป็นพระเยซูพระองค์จะทำอย่างไร" เริ่มปรากฏบนสติ๊กเกอร์ติดรถยนต์และบนเสื้อยืดทั่วสหรัฐอเมริกา และถูกดัดแปลงไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น นักวิทยาศาสตร์จะถามว่า "ถ้าเป็นดาร์วินจะทำอย่างไร" หรือแฟนวงเกรทฟูเดดก็จะถามว่า "ถ้าเป็นเจอร์รี (มือกีตาร์และนักร้องนำของวง) จะทำอย่างไร" ไปไกลถึงขนาดผมเคยเห็นสติ๊กเกอร์ที่มีข้อความว่า "ถ้าเป็นแอททิคัส ฟินช์ (ตัวเอกในนิยาย *To Kill a Mockingbird*) จะทำอย่างไร" เอาเถอะ คุณคงพอเห็นภาพแล้ว

ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา ผู้ซื้อและผู้อ่านหนังสือสองเล่มที่ผมเขียนก่อนหน้านี้ ก็มักถามคำถามแนวนั้นว่า **"ถ้าเป็นเจฟฟ์[2] จะทำอย่างไร"** แน่นอนว่าเวลาคนถามผมว่า "ถ้าเป็นเจฟฟ์จะทำอย่างไร" คำถามจริง ๆ ของพวกเขาก็คือ **"'ความเป็นดิจิทัล' หมายความว่าอย่างไร" "เราจะไม่ถูกผลกระทบจากการปฏิวัติวงการได้อย่างไร" "แอมะซอนจะเข้ามาในตลาดนี้หรือจับกลุ่มลูกค้านี้หรือไม่" "แอมะซอนทำให้เกิดสิ่งนี้ได้อย่างไร" "แอมะซอนจะสนใจเป็นพันธมิตรกับเรามั้ย" "แอมะซอนจะสนใจ**

---

[1] ย่อมาจาก "What would Jesus do?"

[2] เจฟฟ์ เบโซส ผู้ก่อตั้งและประธานบริษัทแอมะซอน

ซื้อบริษัทของเรามั้ย" "เราจะทำให้เว็บไซต์ของเราใช้ง่ายเหมือนการช็อปปิ้งในแอมะซอนได้อย่างไร" คำถามแนวนี้มีเป็นร้อย ๆ ซึ่งจริง ๆ แล้วสรุปเป็นประโยคเดียวได้ว่า "ถ้าเป็นเจฟฟ์จะทำอย่างไร"

แล้วทำไมผมถึงคิดว่า ผมจะตอบคำถามเหล่านั้นได้ล่ะ ทำไมผมถึงคิดว่าตัวเองจะเขียนหนังสือสรุป 50 หลักคิดครึ่งที่ช่วยคุณแข่งขันในยุคดิจิทัลได้ ก็เพราะตั้งแต่ลาออกจากแอมะซอนตอนปลายปี 2005 ผมมักต้องตอบคำถามพวกนั้นกับลูกค้าจากหลากหลายอุตสาหกรรม หลากหลายจุดประสงค์ และหลากหลายสถานการณ์ หากต้องการคำตอบว่า "ถ้าเป็นเจฟฟ์จะทำอย่างไร" คุณต้องตระหนักก่อนว่า คนอย่างเจฟฟ์ เบโซส และแอมะซอนนั้น มีแนวทางที่มั่นคงและชัดเจนมากในการเผชิญและรับมือปัญหา ในการดำเนินธุรกิจและใช้เทคโนโลยี รวมถึงในการคิดถึงไอเดีย ตลาด และการขยายตัวใหม่ ๆ ด้วย

แอมะซอนมีคัมภีร์หรือระบบความเชื่อ วิธีบรรลุเป้าหมาย และวิธีการมองธุรกิจของตัวเองอยู่ ถ้าคุณสังเกตให้ดี คุณจะจับทางมันได้ สถานการณ์และตัวอย่างต่าง ๆ นานาในหนังสือเล่มนี้อาจไม่ได้ตอบคำถามของคุณโดยตรง แต่หากคุณเข้าใจมุมมองโดยรวมของเจฟฟ์แล้ว คุณจะประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาและหลักการของเขาให้เข้ากับเงื่อนไขของคุณได้ดียิ่งขึ้น

การรุกที่ดีที่สุดคือการรุกให้มากขึ้น

เหตุใด 80 เปอร์เซ็นต์ของบรรดาบริษัทที่ติดอันดับฟอร์จูน 1000 จะหลุดหายไปจากรายชื่อภายใน 10 ปีหลังจากนี้ เหตุใด "การรื้อใหม่" (Disruption) ถึงเป็นภัยคุกคามที่แท้จริง ผมพยายามจะไม่ตอบคำถามที่ซับซ้อนนี้อย่างง่ายเกินไป โดยขอตอบว่า ประการแรก บริษัทต่าง ๆ

มักยึดติดอยู่กับความคิด รูปแบบ และวิธีการที่เคยทำมา และประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากมาก "การเปลี่ยนผ่าน" เป็นแนวคิดที่ฟังดูดีมาก แต่ในความเป็นจริง มันเป็นเรื่องที่เข้าใจยากมาก ๆ **บ่อยครั้งแนวคิดอันยิ่งใหญ่ที่จะเสริมพลังองค์กรและธุรกิจลงเอยไปเป็นโครงการและความตื่นตัวแค่ในระยะสั้น ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างคุณค่าในระยะยาว**

"บริษัทล้วนมีอายุสั้น และแอมะซอนก็จะถูกรื้อใหม่ในสักวันหนึ่ง" เบโซสเคยให้สัมภาษณ์ไว้ในปี 2013 "ผมไม่ห่วงเรื่องนั้น เพราะผมรู้ว่ามันหนีไม่พ้น บริษัทมีเกิดก็มีดับ ต่อให้เป็นบริษัทที่โดดเด่นและสำคัญที่สุดไม่ว่ายุคไหนก็ตาม ผ่านไปไม่กี่สิบปีมันก็จะหายไป แต่ผมก็อยากให้ (การรื้อแอมะซอนใหม่) เกิดขึ้นหลังผมตายไปแล้ว"

บริษัทที่ไม่ปล่อยให้รูปแบบเดิม ๆ และความสำเร็จในอดีตมาตีกรอบตนเอง จะรักษาศักยภาพในการเป็นผู้นำไว้ได้ มีส่วนกำหนดนิยามของยุคใหม่ และสามารถเปลี่ยนผ่านและเติบโตขึ้นได้ในช่วงเวลาอันสับสนวุ่นวาย การดูแลและการรักษาไว้ซึ่งศักยภาพดังกล่าวต้องอาศัย**ความยืดหยุ่นทางความคิดในระดับโลก** ดังนั้น แทนที่จะสบายใจกับกระแสตอบรับอันน่าปลื้มใจต่อธุรกิจในปัจจุบันของตน และพยายามหาเงินจากมันให้ได้มากขึ้น ทุกวันนี้แอมะซอนกำลังลงทุนกับหลายโครงการที่อาจไม่ให้ผลตอบแทนไปอีกหลายปี (ถ้าวันหนึ่งมันจะได้มาบ้างอะนะ)

การที่แอมะซอนซื้อกิจการของพิลแพ็ก (PillPack) เมื่อเดือนมิถุนายน 2018 เป็นตัวอย่างหนึ่งของ "การรุกให้มากขึ้น" พิลแพ็กทำธุรกิจส่งยารักษาโรคไปถึงบ้านลูกค้า บนแนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลางทั้งในการบรรจุและการส่งสินค้า ถ้าคุณต้องซื้อยาจำนวนมากและคุณไม่อยากหรือไม่สามารถไปที่ร้านขายยาได้ พิลแพ็กถือว่าเป็นการพัฒนาครั้งใหญ่

เมื่อเทียบกับร้านขายยาทั่วไป อันที่จริงแอมะซอนไม่จำเป็นต้องเข้าสู่ตลาดสุขภาพในตอนนี้ก็ได้ แต่พวกเขาได้ก้าวเข้ามาหนึ่งก้าวสั้น ๆ เพื่อเรียนรู้ธุรกิจและหาวิธีใช้ศักยภาพของพิลแพ็กและใบอนุญาตจำหน่ายยารักษาโรค (หรือนี่จะกลายเป็นร้านโฮลฟู้ดส์ในด้านยากันนะ) นี่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวมของแอมะซอนซึ่งมีแง่มุมและโมเดลธุรกิจที่หลากหลายอยู่ในนั้น

ทำไมเราควร "คิดแบบแอมะซอน"

แอมะซอนเว็บเซอร์วิส (Amazon Web Services **หรือ** AWS) คือบริษัทที่ให้บริการคลาวด์ "ตามต้องการ" ที่ใหญ่ที่สุด และเป็นเจ้าแรกด้วย อย่างไรก็ตาม ธุรกิจนี้ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์เด็ดที่ตั้งใจพลิกโฉมรูปแบบการจัดหา การซื้อบริการ และการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์แบบเดิม กลยุทธ์นั้นได้มาทีหลัง แต่ธุรกิจนี้เกิดขึ้นเพราะส่วนค้าปลีกของแอมะซอนจำเป็นต้องขยายระบบโครงสร้างพื้นฐานในการประมวลผลของตน

เรื่องของเรื่องคือในช่วงเทศกาลวันหยุดของปี 2003 เรามีปัญหาเว็บไซต์ล่มในช่วงเวลาที่มีคนเข้าเว็บมากที่สุดและเป็นเทศกาลสำคัญที่สุดของปี ซึ่งไม่ควรเลย ดังนั้น ทันทีที่เราผ่านพ้นวิกฤติช่วงเทศกาลนั้นได้อย่างทุลักทุเล ก็มีการตั้งหน่วยเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อจัดการขยายและเสริมความแข็งแรงให้กับเว็บไซต์ ทีมงานนี้เลือกที่จะรวมศูนย์การบริหารระบบโครงสร้างพื้นฐาน โดยตั้งใจจะรองรับผู้ใช้บริการภายใน แต่แล้วเราก็พบว่าผู้ใช้บริการภายในไม่ใช่ลูกค้ากลุ่มใหญ่ ผู้ใช้บริการภายนอกต่างหากที่เป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ ดังนั้น บริษัทจึงปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าว และเปิดให้บริการแก่โปรแกรมเมอร์ภายนอก ซึ่งไม่นานเราก็ได้รู้ว่าลูกค้าชอบคุณสมบัติแบบ "ตามต้องการ" นั้น

แล้วกลยุทธ์ AWS ก็เกิดขึ้นจากจุดนั้นนั่นเอง

เรามาลองไล่เรียงธุรกิจทั้งหมดของแอมะซอนในปัจจุบัน ได้แก่ **การค้าปลีกสินค้าแทบทุกชนิดในโลก ตลาดกลาง บริการคลาวด์ การสร้างภาพยนตร์และรายการโทรทัศน์ สำนักพิมพ์ ลำโพงอัจฉริยะ อุปกรณ์อย่างเอ็คโค่ คินเดิล และกริ่งประตูริง การขนส่งสินค้า ร้านขายของชำ และแบรนด์สินค้ากว่า 80 แบรนด์** แอมะซอนเป็นเครือธุรกิจที่โดดเด่นเพราะจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และการไม่มีระบบระเบียบที่รกรุงรัง แต่ละธุรกิจเหล่านั้นมีกลุ่มลูกค้าของตัวเอง และตามหลักแล้ว มันคือบริษัทอิสระที่เกื้อหนุนหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ของแอมะซอน รวมถึงบริษัทอื่น ๆ และลูกค้าอีกด้วย แอมะซอนบริหารทั้งหมดนั้นโดยไม่ต้องอาศัยระบบระเบียบที่ซับซ้อน ส่วนใหญ่นี่เป็นเพราะ **หลักการผู้นำ** (Leadership Principles) 14 **ข้อ** ที่แอมะซอนยึดถือ กับแนวคิดจำนวนมากที่เราจะพูดกันในหนังสือเล่มนี้

แน่นอนว่าการคิดแบบแอมะซอนไม่ใช่เรื่องของนวัตกรรมเพียงอย่างเดียว ธุรกิจทั้งหมดที่กล่าวมามีความหมกมุ่นกับการปฏิบัติงานในระดับโลกหนุนหลังอยู่ Relentless.com[3] เป็นชื่อที่เบโซสจดทะเบียนไว้ตอนก่อตั้งบริษัทครั้งแรก และปัจจุบันชื่อนี้ก็ยังคงลิงก์ไปสู่เว็บไซต์ Amazon.com ความมุ่งมั่นบากบั่นคือทัศนคติของแอมะซอนต่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน แอมะซอนเป็นหนึ่งในห้าบริษัทที่การ์ทเนอร์จัดอันดับให้เป็น “ปรมาจารย์” ด้านเครือข่ายโลจิสติกส์ การ์ทเนอร์ชี้ว่าแอมะซอนเป็นบริษัทเครือข่ายโลจิสติกส์ “สองโหมด” ที่โดดเด่นทั้งในด้านขนาดและการสร้างนวัตกรรม ในปี 2016 แอมะซอนมีสิทธิบัตรถึง 80 ใบ แค่เฉพาะในด้านเครือข่ายโลจิสติกส์!

[3] Relentless แปลว่า มานะบากบั่น ไม่หยุดยั้ง

ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานระดับโลกและการสร้างนวัตกรรมที่ใส่ใจลูกค้าอย่างเป็นระบบ คือยอดปรารถนาของซีอีโอทุกคน และนั่นคือเหตุผลที่ "การคิดแบบแอมะซอน" สำคัญยิ่งนัก

วิธีอ่านหนังสือเล่มนี้

ผมเขียน 50 หลักคิดครึ่งเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้ เพราะผมไม่ศรัทธาในโครงการเปลี่ยนผ่านที่ใหญ่โต การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต้องอาศัยทั้งการเปลี่ยนแปลงของบริษัทและการเปลี่ยนแปลงของบุคคล คุณต้องสร้างเส้นทางเปลี่ยนแปลงของตัวคุณเอง ตั้งใจจริงที่จะเปลี่ยนแปลงและสร้างนิสัยใหม่ ๆ คุณต้องอดทนและร้อนรนในเวลาเดียวกัน คุณต้องพร้อมจะดึงศักยภาพสูงสุดของตัวคุณเองและขององค์กรของคุณออกมา

คุณอ่านหนังสือเล่มนี้ได้หลายวิธี เช่น อ่านตั้งแต่ต้นจนจบ หรือจะเปิดอ่านเฉพาะหน้าที่สนใจก็ได้ จงอ่านมันอย่างผู้นำและนำความคิดต่าง ๆ ไปปลูกฝังให้ทีมงานของคุณตามสมควร หรือถ้าให้ดีกว่านั้นสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในทีมด้วยการอ่านหนังสือเล่มนี้ด้วยกันและอภิปราย 1 หลักคิดต่อสัปดาห์เป็นเวลา 1 ปี หรือจะอ่านทั้งเล่มรวดเดียวจบด้วยกัน แล้วอภิปรายกันว่าหลักคิดไหนใช้ได้บ้างก็ได้

ที่สุดแล้ว ผมอยากได้ยินว่า หนังสือเล่มนี้ถูกอ่านอย่างทะลุปรุโปร่งและได้ก่อให้เกิดการพูดคุยและแนวคิดต่าง ๆ ที่ช่วยให้คุณกับทีมของคุณแข่งขันด้วยวิถีทางใหม่ ๆ อย่างสนุกสนาน อย่าลืมว่านี่คือหนังสือที่นำเสนอ "หลักคิด" ไม่ใช่แนวทางตายตัวเพื่อการสร้างกลยุทธ์หรือการเปลี่ยนแปลง เรื่องนั้นคุณต้องต่อยอดเอาเอง โดยใช้องค์ประกอบที่ไม่เหมือนใครในสถานการณ์ของคุณ ใช้ข้อจำกัดและโอกาสในสถานการณ์เหล่านั้นด้วยความสามารถและสติปัญญาของคุณเอง

กลองอ่าน

ทดลองอ่าน

ทดลองอ่าน

ตอนที่ 1

วัฒนธรรมองค์กร

ทดลองอ่าน

หลักคิด 1

ตั้งนาฬิกาใหม่

งานนี้ไม่เร็วและไม่ง่าย

"ใช่ว่าทุกคนที่ท่องไปจะหลงทาง"
– เจ.อาร์.อาร์. โทลคีน

ตัวอย่างอ่าน

นอกจากจะพาดหัวข่าวในสื่อทั่วโลกแล้ว ประเด็นการคัดเลือกเมืองซึ่งจะเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่แห่งที่สองของแอมะซอน หรือโครงการที่เรียกกันว่า "เอชคิว 2"[1] นี้ เป็นหนึ่งในเรื่องใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ธุรกิจ

ผมเคยอยู่ในวงสนทนาในรายการของซีเอ็นบีซีที่ถกกันเรื่องคุณสมบัติของเมืองต่าง ๆ ที่แข่งขันชิงตำแหน่งเอชคิว 2 ในขณะที่ผู้ร่วมรายการอีกสองคนคุยกันว่าสถานที่ใดน่าจะดึงดูดคนยุคเซลฟี่มากกว่ากัน ในมุมมองของผมคือ นี่คือความเสี่ยงในระยะยาวของแอมะซอนด้านความสามารถในการค้นหาและการรักษาบุคลากรทางเทคโนโลยีที่มีความสามารถระดับโลกเอาไว้

ก่อนหน้านี้มีบริษัทที่ย้ายสำนักงานใหญ่มาแล้ว อย่างโบอิ้งที่ย้าย

[1] HQ2 ย่อมาจากคำว่า Headquarter 2

จากซีแอตเทิลไปอยู่ชิคาโกในปี 2001 หรือเมื่อเร็ว ๆ นี้ จีอีได้ย้ายสำนักงานใหญ่จากคอนเนตทิคัตไปบอสตัน แมสซาชูเซตส์ แน่นอนว่าบริษัทเหล่านั้นได้รับคำเชื้อเชิญจากเมืองและรัฐต่าง ๆ ด้วยการจูงใจทางภาษีในการก่อสร้างสถานที่ใหม่และการจ้างงาน แต่ทั้งเรื่องของโอกาสของการสร้างงานและกระบวนการเลือกเมืองที่โปร่งใสไม่เคยได้รับความสนใจจากสื่ออย่างล้นหลามเช่นกรณีของแอมะซอนมาก่อน

คิดดูว่า เมืองที่ชนะในการประชันของแอมะซอนจะได้รับผลประโยชน์ใหญ่หลวงกว่าที่ชิคาโกได้รับเมื่อตอนที่โบอิ้งย้ายมาหลายเท่า เอชคิว 2 จะมาพร้อมการลงทุนมูลค่า 5 พันล้านเหรียญ อีกทั้งตำแหน่งงานเงินเดือนสูง 50,000 ตำแหน่ง คาดหวังได้เลยถึงการเติบโตที่ก้าวกระโดด และฐานะความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในทันใด

ทดลองอ่าน

หลักคิด 1 : หากคุณวางกลยุทธ์และประเมินแผนการของคุณในระยะยาวได้ คุณจะลงทุนและ "วางเดิมพัน" ในแบบที่บริษัทอื่นทำไม่ได้ จงมองความเสี่ยงและข้อจำกัดของธุรกิจของคุณในระยะยาวให้ออก คุณอาจสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ได้ด้วยการจัดการกับสิ่งเหล่านั้นเสียแต่เนิ่น ๆ

แล้วแอมะซอนมีปัญหาอะไรถึงต้องย้ายสำนักงานใหญ่ ประชาชนส่วนหนึ่งในซีแอตเทิลไม่พอใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ในเรื่องผลกระทบในท้องถิ่นของแอมะซอนงั้นหรือ หรือมันคือความขัดแย้งกับเมืองซีแอตเทิลและรัฐวอชิงตัน หรือแอมะซอนเริ่มเบื่อบรรยากาศทึม ๆ ของพิวเจ็ทซาวนด์เสียแล้ว เหตุใดถึงมีแผนการนี้

การจะตอบว่า "แรงจูงใจที่แท้จริงของแอมะซอนเรื่องเอชคิว 2 คืออะไร" เราต้องตั้งคำถามที่ลึกซึ้งกว่านั้นว่า "อะไรคืออุปสรรคหรือข้อจำกัดของการเติบโตในระยะยาวของแอมะซอน" ผมเชื่อว่าแอมะซอนถามคำถามนี้กับตัวเอง และ**คำตอบสำคัญคือ ข้อจำกัดในการสรรหาและการรักษาคนทำงานในแถบซีแอตเทิลเอาไว้ โดยเฉพาะบุคลากรด้านเทคโนโลยีระดับโลก** ซีแอตเทิลเป็นเมืองที่น่าอยู่ก็จริง แต่คนส่วนหนึ่งไม่คิดเช่นนั้น เพราะมันอยู่ห่างไกลจากหลายจุดบนโลก เวลายังแตกต่างจากพื้นที่ส่วนใหญ่ในยุโรปถึง 10 ชั่วโมง และไม่ได้เป็นศูนย์กลางของสหรัฐอเมริกา ต้นทุนของการอาศัยอยู่ในซีแอตเทิลยังพุ่งสูงขึ้นมาก ตามข้อมูลของ *NWREporter* เมื่อเดือนมีนาคม 2017 ราคาบ้านในซีแอตเทิลโดยเฉลี่ยโดดขึ้นไปถึง 777,000 สูงขึ้นประมาณ 100,000 เหรียญจากหนึ่งปีก่อนหน้า

ตั้งแต่ปี 2015 ถึง 2017 จำนวนพนักงานของแอมะซอนเพิ่มขึ้นจาก 200,000 คนนิด ๆ ไปเป็น 541,000 คน แอมะซอนมีพนักงานประมาณ 40,000 คนในรัฐวอชิงตัน โดยที่ 25,000 คนในนั้นทำงานที่สำนักงานใหญ่ในซีแอตเทิล และพวกเขาคาดว่าตัวเลขนี้จะเติบโตต่อไปอย่างรวดเร็ว แล้วจะสรรหาและรักษาพนักงานไว้โดยที่ยังคงระดับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานได้อย่างไร

ผู้นำและบริษัทส่วนใหญ่ทำอย่างไรในสถานการณ์แบบนี้ บางส่วนไม่แม้แต่ตระหนักถึงความเสี่ยงในระยะยาวที่ตนกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งเหมือนยอดภูเขาน้ำแข็งในยามค่ำคืนที่อยู่ห่างออกไปหลายไมล์จากเรือไททานิกของตน ส่วนใหญ่มองเห็น แต่ก็ไม่ทำอะไร และคำนึงถึงแต่อนาคตสั้น ๆ เท่านั้น **ก็ทำไมไม่ผลักให้เป็นภาระของผู้นำบริษัทในรุ่นต่อไปล่ะ ทำไมจะต้องสร้างค่าใช้จ่าย เสี่ยงต่อการเสียชื่อเสียง และถูกเพ่งเล็งจากผู้บริหารระดับสูงในตอนนี้ ในเมื่ออีกตั้ง 5 ถึง 10 ปีข้างหน้ามันถึงจะเกิด นี่มักเป็นคำถามในหมู่ผู้บริหาร**

หลักการผู้นำข้อที่สองของแอมะซอน คือ “**ความเป็นเจ้าของ**” (Ownership) บรรดาผู้นำของแอมะซอนพยายามอย่างเต็มที่ที่จะไม่แลกประโยชน์ในระยะยาวกับผลลัพธ์ในระยะสั้น เอชคิว 2 เป็นเรื่องของการคิดในระยะยาว และการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่จะนำมาซึ่งประโยชน์หลายสถาน แทนที่จะรอจนศักยภาพที่จะเติบโตลดลงเหลือศูนย์ พวกเขาไม่ผลักภาระในการจัดการข้อจำกัดทางธุรกิจในระยะยาวนี้ออกไป

หลักการผู้นำของแอมะซอน (Amazon’s Leadership Principles)

แอมะซอนมีหลักการผู้นำอยู่ 14 ข้อ ซึ่งตอนผมอยู่ที่แอมะซอน หลักการเหล่านี้ยังไม่ถูกสรุปเป็นข้อ ๆ แต่เราพูดถึงมันทุกวัน และใช้มันตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ จนกระทั่งช่วงหนึ่งหลังจากผมลาออกไปแล้วตอนปลายปี 2005 หลักการเหล่านี้จึงถูกเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร คนในแอมะซอนเรียกมันว่า แอลพี (LPs) และมันมีบทบาทสำคัญในการเติบโตของแอมะซอน โดยช่วยรักษาสมดุลระหว่างความเร็ว การตรวจสอบได้ การรับความเสี่ยง และการได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง คุณต้องระวังอย่าเอนเอียงไปทางแอลพีข้อใดข้อหนึ่งมากเกินไป และต้องใช้มันอย่างชาญฉลาดด้วย

1. **ความใส่ใจลูกค้า** (Customer Obsession)
2. **ความเป็นเจ้าของ** (Ownership)
3. **คิดค้นและทำให้ง่าย** (Invent and Simplify)
4. **ทำถูกเป็นส่วนใหญ่** (Are Right, a lot)
5. **เรียนรู้และใคร่รู้** (Learn and Be Curious)
6. **รับและพัฒนาคนที่เก่งที่สุด** (Hire and Develop the Best)

7. **ยืนยันมาตรฐานสูงสุด** (Insist on the Highest Standards)
8. **คิดใหญ่** (Think Big)
9. **เน้นลงมือทำ** (Bias for Action)
10. **ประหยัด** (Frugality)
11. **สร้างความไว้ใจ** (Earn Trust)
12. **ลงลึก** (Dive Deep)
13. **แน่วแน่ : ไม่เห็นด้วยแต่ก็เอาด้วย** (Have Backbone; Disagree and Commit)
14. **ทำผลงาน** (Deliver Results)

ที่มา : Amazon Jobs, https://www.amazon.jobs/en/principles

ทดลองอ่าน

เจฟฟ์ เบโซส จะประเมินสิ่งต่าง ๆ ในกรอบเวลาที่เขาสามารถลงทุนในระยะยาวได้ และในหลายกรณีก็เป็นระยะเวลาที่ยาวนานจริง ๆ เป็นที่รู้กันว่าเบโซสมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์กรที่มีชื่อว่าเดอะลองนาวฟาวน์เดชัน (the Long Now Foundation) ที่เหล่าสมาชิกสนใจ "ปัญหามองการณ์ไกล้" ของสังคม ในบ้านของเบโซสที่เวสต์เท็กซัสมีนาฬิกาเรือนหนึ่งซึ่งเข็มของมันจะเดินปีละ 1 ครั้ง ส่วนเข็มศตวรรษเดิน 100 ปีครั้ง และนกจะออกมาขันทุก ๆ 1,000 ปีไปอีกเป็นเวลาหมื่นปี

แน่นอนว่าเบโซสชอบใช้สัญลักษณ์ **นาฬิกาหมื่นปี** ดังกล่าวเป็นสัญลักษณ์ของความตั้งใจที่จะคิดใหญ่และมองการณ์ไกลอยู่เสมอทั้งในแง่ของบริษัท วัฒนธรรมองค์กร และโลกนี้

> **ถ้าทุกสิ่งที่คุณทำอยู่ในกรอบเวลา 3 ปี คุณก็จะต้องแข่งขันกับคนจำนวนมาก แต่ถ้าคุณตั้งใจลงทุนในกรอบเวลา 7 ปี คุณจะแข่งขันกับคนส่วนน้อย** เพราะมีบริษัทน้อยมากที่อยากทำแบบนั้น เพียงแค่ยืดกรอบเวลาออกไป คุณจะสามารถทำสิ่งที่ปกติแล้วคุณทำไม่ได้ ที่แอมะซอน เราชอบให้สิ่งต่าง ๆ ประสบความสำเร็จภายใน 5 ถึง 7 ปี เราพร้อมที่จะเพาะเมล็ดพันธุ์ แล้วปล่อยให้มันเติบโต และเรามีความอึดเป็นพิเศษ

กลายเปลี่ยนเป็นดิจิทัล

แล้วหลักการนี้จะประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์ดิจิทัลและการแข่งขันในยุคดิจิทัลของคุณได้อย่างไร ก่อนอื่นให้ถามตัวเราเองก่อนว่า “ดิจิทัลคืออะไร”

องค์กรส่วนใหญ่ถูกกดดันให้สร้างนวัตกรรมและเปลี่ยนเป็นดิจิทัล ผมจึงได้ไปบรรยายเรื่องนี้อยู่บ่อย ๆ **ว่าแต่ “การเป็นดิจิทัล” นั้นหมายความว่าอะไร** บริษัทจำนวนมากเชื่อว่า มันหมายถึงการลงทุนกับช่องทางโทรศัพท์มือถือและอีคอมเมิร์ซ บางส่วนก็คิดว่ามันเป็นเรื่องของคลาวด์คอมพิวติ้ง ความสามารถในการให้บริการตามสั่ง และเอพีไอ[2] ทั้งหมดนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญ แต่ก็ *ไม่ใช่* การเป็นดิจิทัล

เมื่อมองลึกลงไป ดิจิทัลเกี่ยวข้องกับสองเรื่อง คือ **ความเร็ว** และ **ความยืดหยุ่น** ทั้งต่อลูกค้าและตลาดของคุณ และต่อการทำงานภายใน

[2] API หรือ Application Programming Interface คือ วิธีการเรียกใช้โปรแกรมระหว่างโปรแกรมกับโปรแกรมด้วยกัน บางบริษัทก็เปิดเอพีไอให้คู่ค้าภายนอกเรียกใช้ได้ แต่บางบริษัทใช้งานเอพีไอเป็นการภายในเท่านั้น

ของคุณด้วย ถ้าเจาะจงกว่านั้น ความเร็วและความยืดหยุ่นจะถูกแวดล้อมด้วยรูปแบบธุรกิจใหม่ นวัตกรรม และการเก็บและการใช้ข้อมูลมหาศาล *ความเร็ว* คือการทำบางสิ่งซ้ำ ๆ อย่างแม่นยำมาก คือเรื่องของการมุ่งไปทางใดทางหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพและแม่นยำสูง ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานโดยรองรับขนาดที่เติบโตขึ้นได้ คือความเร็วในทางธุรกิจนั่นเอง ส่วน *ความยืดหยุ่น* คือคุณสมบัติหรือทักษะในการรับรู้ถึงข้อเท็จจริง ตัวชี้วัด และความเปลี่ยนแปลงในตลาดที่สำคัญ แล้วเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นคือตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมในธุรกิจของคุณ มันหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทั้งเรื่องใหญ่และเรื่องเล็ก

ดีเอ็นเอของแอมะซอนประกอบด้วยสองคุณลักษณะดังกล่าว นั่นคือความเร็วและความยืดหยุ่น แล้วแอมะซอนทั้งดำเนินธุรกิจและขยายธุรกิจระดับโลกอย่างรวดเร็ว พร้อมกับสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ปีแล้วปีเล่าได้อย่างไร มันไม่ได้เกิดขึ้นแค่ครั้งเดียวหรือโดยบังเอิญสำหรับองค์กรส่วนใหญ่ งานนี้ยากพอ ๆ กับการโยนสลับเลื่อยไฟฟ้าขณะสวมรองเท้าสเกตน้ำแข็งเลยทีเดียว แต่แอมะซอนสร้างระบบที่เป็นที่สุดของโลกที่ทั้งเร็วและยืดหยุ่นขึ้นมาได้ก็โดยอาศัยหลักคิดมากมายในหนังสือเล่มนี้และในหลักการผู้นำ 14 ข้อของพวกเขา การเปลี่ยนสู่ดิจิทัลคือ การที่บริษัทของคุณพัฒนาคุณลักษณะเหล่านั้นขึ้นมาและแข่งขันอย่างแตกต่าง

มองการณ์ไกล

การจะสร้างคุณลักษณะที่ว่าไม่ได้ทำครั้งเดียวจบได้ การสร้างธุรกิจและการทำนายผลที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องยาก มันไม่ใช่สิ่งที่คาดเดาได้ แต่คุณต้องเชื่อมั่นในพลังการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล เทคโนโลยี นวัตกรรม และการฝักใฝ่ความสมบูรณ์แบบ

การจะประสบความสำเร็จได้ คุณต้องมองไปไกล ๆ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยวิธีคิดรายไตรมาสแบบบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่นั้นไม่เพียงพอ และมันยังอันตรายต่อวัฒนธรรมองค์กรของคุณ **จงปลดปล่อยความคิดของคุณ ถ้าคุณมองว่าดิจิทัลเป็นงานระยะสั้น หรือถ้าคุณคิดว่าคุณจะได้เห็นประโยชน์และผลลัพธ์ภายในเวลาอันสั้นก็แสดงว่าคุณไม่เข้าใจสิ่งที่คุณกำลังเริ่มทำ และคุณจะไม่มีความอดทนหรือพลังมากพอที่จะรอเห็นความสำเร็จของมัน**

เรามาเริ่มสร้างความเร็วและความยืดหยุ่นโดยคุยเรื่องความใส่ใจลูกค้ากันก่อนเลย เพราะที่สุดแล้ว มันคือจุดเริ่มต้นของแอมะซอน

คำถามชวนคิด

1. ความเสี่ยงในระยะยาวที่อุตสาหกรรมและบริษัทของคุณกำลังเผชิญอยู่คืออะไร

2. คุณเข้าใจคำว่า “การเป็นดิจิทัล” อย่างไร

3. คณะผู้บริหารเห็นตรงกันในความหมายที่ว่านั้น และใช้มันขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือเปล่า

ทดลองอ่าน

หลักคิด 2

เพื่อค่าตอบแทน หรือเพื่อบรรลุภารกิจ

วางแผนและซื่อสัตย์กับเจตนารมณ์ของคุณ แล้วกระหายที่จะชนะ

"มนุษย์ถูกสร้างมาในแบบที่ เมื่อมีสิ่งใดมาจุดไฟแก่จิตวิญญาณแล้ว ความเป็นไปไม่ได้จะมลายสิ้น"

– ฌอง เดอ ลา ฟงแตน

ตัวอย่างหนังสือ

ตอนอยู่ประถมหนึ่ง เพื่อนผมคนหนึ่งรู้ว่าตัวเองอยากเป็นศัลยแพทย์ ไม่ใช่แพทย์เฉย ๆ แต่เป็นศัลยแพทย์ แล้วสุดท้ายเขาก็ได้เป็น ผมอิจฉาความมั่นคงและชัดเจนในภารกิจของเขาอยู่เสมอ

คุณจะใฝ่ฝันและกำหนดภารกิจได้อย่างไรหากเส้นทางนั้นไม่ชัดเจน มาตั้งแต่แรก ผมถามตัวเองและถามบรรดาผู้นำทั้งหลายแบบนี้ ผมบอกพวกเขาว่า บางทีศิลปะแห่งการเป็นผู้นำ คือความสามารถที่จะค้นพบความฝันในตัวของคนแต่ละคน แล้วเสาะหาวิธีปรับและสร้างประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคนนั้น เพื่อบรรลุภารกิจขององค์กร

หลักคิด 2 : คุณจะผ่านพ้นความยากลำบากไปได้หากยึดมั่นในอุดมการณ์และลูกค้า ในองค์กรส่วนใหญ่ การสื่อสารภารกิจของบริษัทเป็นประจำจะโดนใจพนักงานส่วนใหญ่ "ที่มีความสนใจอยู่บ้าง" มันจะทำให้พวกเขาคลั่งไคล้ในธุรกิจ ในชัยชนะ และในภารกิจขององค์กร

ไม่ผิดอะไรหากเราจะถูกจูงใจด้วยสิ่งสำคัญอื่นๆ เช่น การได้ทำสิ่งที่ตัวเองรัก การสร้างชื่อ หรือความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อันที่จริง สำหรับหลายธุรกิจ หลายอาชีพ และชีวิตส่วนตัวของคนจำนวนมาก สิ่งเหล่านั้นอาจเป็นตัวผลักดันความสำเร็จได้ เมื่อมองย้อนกลับไปดูชีวิตการทำงานของผมเอง ก็ชัดเจนว่าโดยพื้นฐานผมสนใจการพัฒนาผลลัพธ์ของธุรกิจด้วย 3 แนวทาง คือ (1) ประสิทธิภาพหรือกระบวนการที่สร้างผลงานคุณภาพปริมาณมากขึ้น ในราคาที่ถูกลง (2) การประสานกระบวนการข้อมูล ระบบ และระบบนิเวศที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อสร้างความสามารถที่ไร้รอยต่อ และ (3) การพัฒนาโมเดลธุรกิจและความสามารถใหม่ๆ ที่ทำให้ธุรกิจแข่งขันได้อย่างแตกต่างโดยสิ้นเชิง

เพื่อนร่วมงานผมคนหนึ่งนิยามคนที่ *ทำเพื่อค่าตอบแทน* ว่าเป็นพวก "ต้องหยอดเหรียญถึงจะทำงาน" ความหมายของเขาคือ สิ่งเดียวที่คนประเภทนี้สนใจคือ การทำเงิน นิยามนี้มีนัยเชิงลบอยู่ ถ้าคุณอยากสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง คุณไม่ควรมีคนที่ทำเพื่อค่าตอบแทนเท่านั้นไว้มากนัก

ที่สุดแล้วผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและยอดขายคือตัวชี้วัดผลงานในฐานะผู้นำ คุณไม่มีอำนาจควบคุมสิ่งเหล่านั้นโดยตรง มันเป็นผลของหลายๆ อย่างที่คุณทำ สิ่งที่คุณควบคุมได้ คือ ความรู้ความเข้าใจ

การจะเป็นผู้ชนะในยุคดิจิทัลได้ คุณต้องมีความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ใช้ของคุณอย่างใกล้ชิด เพราะนั่นเป็นแหล่งความรู้ความเข้าใจของคุณ

ก็ไม่ได้ผิดที่ความสำเร็จมักวัดกันด้วยผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ผู้ถือหุ้นมักชื่นชอบคนที่ทำเพื่อค่าตอบแทน เพราะคนที่ทำเพื่อค่าตอบแทนหนึ่งกลุ่มสามารถสร้างรายได้ในระยะสั้นได้อย่างมหาศาล ด้วยเหตุนี้การมีพนักงานประเภททำเพื่อค่าตอบแทนเอาไว้ก็ไม่ได้เสียหายอะไร คนแบบลูกผสมก็มีได้ สำคัญคือ คุณต้องดูให้แน่ว่า คนที่ทำเพื่อค่าตอบแทนของคุณนั้นเป็นคนที่รักองค์กรด้วย ว่าแต่คนรักองค์กรเป็นอย่างไรล่ะ

สร้างคนที่รักองค์กร

เจฟฟ์ เบโซส พูดอยู่บ่อย ๆ ว่า ทีมที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจจะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า ฟังดูดีมาก ๆ ว่าแต่คำว่า ขับเคลื่อนด้วยภารกิจนั้นแปลว่าอะไร

ว่ากันว่าสงครามจะตัดเชือกกันที่คนรักองค์กร ไม่ใช่คนที่ทำเพื่อค่าตอบแทน เราจะต่อสู้และใส่ใจแบบที่ต่างไปหากเรามีส่วนได้ส่วนเสียกับผลลัพธ์ของสงคราม หรือหากเราเข้าร่วมสงครามด้วยเหตุผลส่วนตัว และจริงอยู่หากเหตุผลที่ว่านั้นมีเรื่องของความแคร์ลูกค้าอย่างสุดใจรวมอยู่ด้วยก็จะดีมาก แต่การมีแรงจูงใจอื่น ๆ ด้วยก็มีพลังและเป็นประโยชน์ต่ออุดมการณ์ไม่แพ้กัน

ประเด็นคือ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นคนรักองค์กรมาตั้งแต่แรก โดยมากพวกเขาจะดีใจที่มีงานทำ แต่สนใจภารกิจของบริษัทเพียงนิดหน่อย และมักไม่เข้าใจมันด้วย หากไม่สร้างแรงบันดาลใจให้คนเหล่านี้ พวกเขา

ก็มักจะไม่สนใจอะไร แล้วจดจ่ออยู่กับการทำงานให้ดีพอที่จะได้รับเงินเดือนไปเรื่อย ๆ เท่านั้น

ในฐานะผู้นำ คุณมีความรับผิดชอบในการเปลี่ยนคนเหล่านั้น จากคนทำเพื่อค่าตอบแทนที่สนแต่ตัวเอง ให้เป็นคนรักองค์กรแบบเข้าเส้น **แล้วทำอย่างไรพนักงานที่สนใจนิดหน่อยจะกลายเป็นทูตที่เปี่ยมด้วยความใส่ใจซึ่งคุณจำเป็นต้องมีเพื่อแข่งขันในยุคดิจิทัลได้สำเร็จ** คุณต้องหาวิธีนิยามภารกิจของบริษัทให้ชัด ใส่ความรู้สึกในเรื่องของมรดกตกทอดและความสำคัญของภารกิจ จากนั้นหาวิธีเชื่อมโยงภารกิจนั้นเข้ากับคนแต่ละคน

ผมเข้าทำงานกับแอมะซอนตอนต้นปี 2002 ในตำแหน่งผู้นำการเปิดตัวธุรกิจแอมะซอนมาร์เก็ตเพลส (Amazon Marketplace) ปัจจุบันธุรกิจนี้มีจำนวนสินค้าที่ซื้อขายรวมกันอยู่เกินครึ่งของสินค้าที่ซื้อขายในธุรกิจแอมะซอนทั้งหมด และมีผู้ค้ามากกว่า 3 ล้านรายในระบบ อย่างไรก็ตาม ตอนที่ผมเข้ามา ความพยายามแจ้งเกิดธุรกิจประเภท "บุคคลที่สาม" ของแอมะซอนล้มเหลวมาสองครั้งแล้ว และอีเบย์ยืนหนึ่งอยู่ในตำแหน่งที่ไม่มีใครแตะต้องได้ เราต้องมีกลยุทธ์ที่แตกต่าง และทีมผู้บริหารของแอมะซอนทุกคนคาดหวังว่าความพยายามครั้งที่สามจะประสบความสำเร็จ แน่นอนว่าตอนผมเข้าไป ผมพบกับคนที่ยังข้องใจสงสัย จริงอยู่ที่นี่ "ใส่ใจลูกค้า" อย่างมาก แต่ผมพบว่าลึก ๆ แล้วพวกเขากลับ "เฉยเมยต่อผู้ค้า" ผมรู้สึกได้ว่าองค์กรนี้มองผู้ค้าเป็นพลเมืองชั้นสาม แน่นอนว่าผู้ค้าคือกลุ่มคนที่เราต้องพึ่งพาเพื่อให้ธุรกิจที่เรากำลังปลูกปั้นนี้เปรี้ยงปร้างขึ้นมา พวกเขาต้องเป็นโลหิตที่หล่อเลี้ยงชีวิตเรา

แอมะซอนต้องให้ผู้ค้าเหล่านี้มั่นใจที่จะลงทุนในธุรกิจของพวกเขาเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าของแอมะซอนอีกที เราต้องโน้มน้าวให้พวกเขาเลือกใช้สุดยอดเครื่องมือและความสามารถที่เราสร้างไว้เพื่อประสบ

ความสำเร็จ เราต้องสนับสนุนพวกเขาทุกวิถีทางเท่าที่เราทำได้เพื่อช่วยพวกเขาให้บริการตามมาตรฐานที่เราต้องการ พูดง่าย ๆ คือ เราต้องสร้างความใส่ใจผู้ค้าจากแทบจะเป็นศูนย์

ผมเริ่มต้นด้วยการเขียนวิสัยทัศน์และมุมมองเชิงลึกในเรื่องนี้ออกมา จัดประชุมทั้งบริษัทหลายครั้ง และสร้างความตระหนักว่า "ความใส่ใจผู้ค้า" คือกุญแจแห่งความสำเร็จในธุรกิจนี้ และธุรกิจนี้ต้องประสบความสำเร็จ แรงกดดันนั้นสูงมาก

เมื่อต้องสร้างองค์กรที่ใส่ใจผู้ค้า ผมต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิค การบริหารจัดการโปรเจ็กต์ และทักษะทางธุรกิจที่หลากหลาย จริงอยู่ที่ผมจะกำหนดให้ทุกคนที่รับเข้ามาเป็นพวกใส่ใจกับลูกค้าและผู้ค้าอย่างบ้าคลั่งก็ได้ แต่ผมไม่อยากให้ "ความสมบูรณ์แบบมาขัดขวางความดีพอ" ถ้าผมแค่รับคนที่มีแรงบันดาลใจ กระตือรือร้นและมีความสามารถเข้ามาทำงาน ผมก็รู้สึกว่าผมสามารถนำพาพวกเขาไปสู่ภารกิจนั้นได้ ที่สำคัญเราต้องสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานแต่ละคน ผมต้องศึกษาความชอบส่วนตัว จุดแข็ง และแรงจูงใจของพวกเขา การค้นหาความเชื่อมโยงส่วนตัวที่แต่ละคนมีต่อภารกิจ และการโน้มน้าวให้พวกเขาเกิดความผูกพันกับผลลัพธ์ของภารกิจนั้น คือกุญแจแห่งความสำเร็จ และกระบวนการนี้ไม่มีวันจบสิ้น ผมต้องคอยเน้นย้ำภารกิจแห่งการใส่ใจผู้ค้ากับพวกเขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อย้ำเตือนและสร้างแรงบันดาลใจว่า เรากำลังทำสิ่งที่ปฏิวัติวงการ มันคือการเปลี่ยนแปลงระดับโลก

มุมมองของเบโซส

เจฟฟ์มักกล่าวถึงความสำคัญของทีมที่มุ่งมั่นและใส่ใจลูกค้า ชัดเจนว่ามันเป็นหนึ่งในเรื่องฮิตของเขา เขาพูดถึงมันบ่อยมาก

> ผมเชื่ออย่างสุดใจว่า ผู้มีอุดมการณ์จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า พวกเขาเอาใจใส่มากกว่า สำหรับผู้มีอุดมการณ์ มันไม่ใช่แค่เรื่องของธุรกิจ จริงอยู่ที่มันต้องเป็นธุรกิจ และธุรกิจต้องมีกำไร แต่นั่นไม่ใช่เหตุผลที่คุณทำมัน คุณทำมันเพราะมีบางอย่างที่มีความหมายผลักดันคุณอยู่

ประเด็นของเจฟฟ์ชัดเจนและยากจะโต้แย้ง แต่มันยังไม่ครบถ้วนที่ไม่ครบถ้วนเพราะมันไม่ได้อธิบายว่า ภารกิจของธุรกิจหรือของทีมนั้นต้องสอดคล้องกับภารกิจส่วนตัวของทุกคน ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าลองมีความคิดที่ว่า คนเราจะช่วยขับเคลื่อนภารกิจหากไม่ได้มีใจมาตั้งแต่เริ่มทำงาน การสร้างทีมหรือการเปลี่ยนแปลงทีมก็จะยากหน่อย ดังนั้น จงกำหนดภารกิจ แล้วดูว่ามันเชื่อมโยงกับความรัก ความสนใจ และภารกิจส่วนตัวของแต่ละคนอย่างไร แล้วใส่ภารกิจนั้นเข้าไปในการสื่อสารและการประชุมเป็นประจำ คุณจะนำทีมให้ก้าวหน้าไปได้มากขึ้น

ถ้าคุณทำให้ตัวเองและทีมของคุณตื่นตัวและมีจุดมุ่งหมายได้ คุณก็จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น ประสบการณ์ที่ดีขึ้น และธุรกิจที่ให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น และคุณก็จะพร้อมเป็น “**บริษัทวันแรก**”

คำถามชวนคิด

1. ธุรกิจของคุณใส่ใจเรื่องอะไร
2. ความใส่ใจที่ว่าถูกกำหนดไว้แน่นอนและมีการสื่อสารให้ทุกคนทราบเป็นประจำหรือไม่
3. ในบริษัทมีคนรักองค์กรจำนวนมากพอหรือไม่

ทดลองอ่าน