

한 덩이 고기도 루이비통처럼 팔아라

ขายเนื้อ ให้เหมือน หลุยส์ วิตตอง

อีดงซ็อล เจียน
อาสยา อภิชนางกูร แปล

กลยุทธ์สร้างแบรนด์แบบไฮเอนด์
ที่ทำให้คุณไม่ต้องต่อสู้เรื่องราคากับคู่แข่ง
แต่สู้ด้วยอาวุธที่คุณมี
และสร้างคุณค่าที่ไม่มีใครแทนที่ได้

บทนำ

ถ้าอยากอยู่รอด

...

ก็เริ่มใช้

กลยุทธ์ไฮเอนด์ซะ!

ร้านขายเนื้อมีอยู่มากมายทั่วโลก แต่คงมีเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่ได้ฉายาว่า “ร้านขายเนื้อ Louis Vuitton” ร้านที่กล่าวถึงก็คือ “Victor Churchill” แห่งเมือง ซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย ร้านนี้แตกต่างไปจากร้านขายเนื้อแห่งอื่นๆ ตั้งแต่ ลักษณะภายนอกที่ดูเหมือนร้านขายสินค้าแบรนด์ดังอย่าง Louis Vuitton หรือ Burberry เสียมากกว่า ถ้าไม่มีที่จับประตูเป็นรูปไม้เท้าก็อาจถูกหลงได้ง่ายๆ เมื่อเข้าไปภายในร้านก็ต้องสะดุดตากับการตกแต่งภายในที่ดูหรูหราแต่ก็ให้ความรู้สึกที่อบอุ่นเป็นมิตร พื้นร้านปูด้วยหินอ่อนจากอิตาลี กระจกผนังด้วยหินเฮอร์ไมต์จาก เทือกเขาหิมาลัย ให้ภาพลักษณ์ที่ดูมีระดับ ในขณะที่ตัวเครื่องแปรรูปเนื้อสัตว์ สีแดง ตะขอแขวนเนื้อ รังน้ำ ฯลฯ ที่ติดตั้งไว้ก็สร้างบรรยากาศที่คุ้นเคยเหมือน กำลังอยู่ในฟาร์มที่โหล่งลักแห่งในออสเตรเลีย มีเนื้อบ่มแห้งแขวนโชว์ไว้ในตู้แช่เย็น กระจุก และตู้โชว์สินค้าตกแต่งด้วยผลิตภัณฑ์ต่างๆ จากขนและหนังปศุสัตว์

ใครที่ได้แวะมาร้านนี้ต่างพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า “Victor Churchill เป็นร้านที่มีจิตวิญญาณ” ซึ่งมาจากประวัติศาสตร์อันยาวนานเกือบ 140 ปีของร้านนั่นเอง ร้านขายเนื้อแห่งนี้เปิดกิจการในปีพ.ศ. 2419 โดยมีชื่อร้านว่า “Churchill's Butcher Shop” ตามชื่อของเจมส์ เซอร์คิลล์ (James Churchill) เจ้าของกิจการในขณะนั้น ต่อมาในปีพ.ศ. 2552 “Vic's Meat” บริษัทแปรรูปเนื้อสัตว์แห่งหนึ่งในออสเตรเลียได้ซื้อกิจการต่อ ซึ่งหลังจากนั้น Vic's Meat ก็ได้รับความเชื่อถือและความสนใจเกี่ยวกับประวัติอันยาวนานของร้านเป็นอย่างมาก วิคเตอร์ พูฮาริช (Victor Puharich) ซีอีโอของ Vic's Meat ในขณะนั้นจึงตั้งชื่อร้านใหม่ว่า Victor Churchill โดยใส่คำว่า Churchill ไว้เพื่อแสดงความเคารพต่อตระกูล เซอร์คิลล์เจ้าของร้านคนเก่า รวมทั้งจัดทำภาพกราฟิกเพื่อแสดงประวัติศาสตร์ของแบรนด์เอาไว้บนผนังด้านหนึ่งของร้านด้วย

“Victor Churchill”

ร้านขายเนื้อที่เหมือนร้านขาย Louis Vuitton

ร้าน Victor Churchill ไม่ได้มัดใจลูกค้าด้วยการตกแต่งอย่างหรูหราภายในร้านเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่ดึงดูดใจลูกค้าของร้านได้มากที่สุดก็คือคุณภาพของผลิตภัณฑ์นั่นเอง พนักงานประจำร้านล้วนเป็นผู้ที่เคยได้รางวัลจากการแข่งขันทำอาหารระดับโลกมาแล้วทั้งนั้น ส่วนพนักงานชั่วคราวก็เป็นผู้ที่รู้กันว่ามีความรู้เรื่องการทำอาหารเป็นอย่างดี เมื่อใดที่ร้านประกาศรับสมัครพนักงาน เมื่อนั้นจะมีพ่อครัว-แม่ครัวจำนวนมากรีบมาสมัครกัน เพราะหากได้เข้าทำงานที่ร้านนี้พวกเขาจะมีโอกาสได้เรียนรู้เกี่ยวกับการปรุงอาหารประเภทเนื้อสัตว์และได้ศึกษาคุณสมบัติของเนื้อสัตว์แต่ละชนิดด้วยอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย ร้าน Victor Churchill ยังให้พนักงานของเขาดูแลเว็บไซต์ ทวิตเตอร์ ฯลฯ ให้พ่อครัวระดับหัวกะทิของร้านดำเนินรายการโทรทัศน์เกี่ยวกับการทำอาหารเพื่อประชาสัมพันธ์ร้านอีกด้วย ได้ลูกศิษย์เป็นพ่อครัว-แม่ครัวอีกจำนวนมาก ทั้งได้ประชาสัมพันธ์ร้าน และยังได้พวกเขาเหล่านั้นมาเป็นลูกค้าที่จงรักภักดีของร้าน เหมือนยิงปืนนัดเดียวได้นกสองตัว จึงถือเป็นการตลาดที่ชาญฉลาดทีเดียว ถึงแม้ว่าจำนวนค่าจ้างในแต่ละปีที่ร้านต้องจ่ายให้พนักงานชั่วคราวระดับคุณภาพเหล่านี้จะสูงเกิน 140 ล้านบาท¹ แต่เขาก็มองว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง



ร้าน Victor Churchill ที่ได้รับฉายาว่าเป็น “ร้านขายเนื้อ Louis Vuitton” ดึงดูดสายตาลูกค้าด้วยการตกแต่งภายในที่เหมือนร้านขายเนื้อทั่วไป
(ที่มาของภาพ www.victorchurchill.com)

¹ 1,000 บาทเท่ากับ 30 บาทโดยประมาณ

ปัจจุบันบริษัท Vic's Meat ส่งออกเนื้อระดับพรีเมียมไปยังร้านอาหารระดับสูงทั้งในประเทศจีนและสิงคโปร์ในนามของ Victor Churchill ซึ่งมีชื่อเสียงระดับโลก อาจกล่าวได้ว่า Victor Churchill เป็นรากฐานและอาวุธที่แข็งแกร่งที่ทำให้ทั่วโลกได้รู้จัก Vic's Meat นั่นเอง ทั้งนี้ในแต่ละปีมีลูกค้าหลายหมื่นคนแวะเวียนมาที่ร้าน Victor Churchill ในเมืองซิดนีย์ รวมทั้งมีคนดังจำนวนไม่น้อยที่เป็นลูกค้าประจำของร้าน อาทิ โอปราห์ วินฟรีย์ หรือฮิว แจ็กแมน ฯลฯ ที่จะต้องแวะไปที่ร้านทุกครั้งที่ได้ไปเยือนเมืองซิดนีย์ ราคาเนื้อของร้าน Victor Churchill สูงกว่าราคาเนื้อร้านอื่นประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ แต่เนื่องจากที่นี่ยาส่งด้วย เมื่อได้ลองซื้อจริงๆ ก็จะรู้สึกว่ารากาไม่ได้แพงมากขนาดนั้น

ร้าน Victor Churchill ขึ้นแท่นเป็นร้านขายเนื้อที่มีชื่อเสียงโด่งดังได้อย่างภาคภูมิใจจากการนำกลยุทธ์การยกระดับผลิตภัณฑ์มาใช้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มักไม่ใช้กันในการทำธุรกิจขณะนั้น เรียกได้ว่ากลยุทธ์การขายเนื้อหนึ่งชิ้นให้เหมือนกับการขาย Louis Vuitton นี่เป็นต้นแบบของกลยุทธ์“ไฮเอนด์ (High-end)” ซึ่งเราจำเป็นต้องนำมาใช้ในยุคนสมัยที่ไม่อาจเป็นผู้ชนะได้ด้วยการผลิตและการขายที่แค่พออยู่ได้เท่านั้น

โดยทั่วไปคำว่า“ไฮเอนด์” มักใช้กล่าวถึงผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพงที่สุด หรือมีคุณสมบัติโดดเด่นที่สุดในกลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน แต่ความหมายของคำว่า“ไฮเอนด์”ในหนังสือเล่มนี้แตกต่างออกไปเล็กน้อย ไฮเอนด์ที่กล่าวถึงในที่นี้คือแนวคิดเรื่องพลังการเคลื่อนไหว อันหมายถึงกระบวนการหลุดพ้นจากความเป็นโลว์เอนด์ (Low-end หมายถึง ผลิตภัณฑ์ราคาถูกที่สุดหรือมีคุณสมบัติต่ำที่สุดในกลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันที่ต้องต่อสู้ทางราคากับคู่แข่งอย่างสุดแสนลำเค็ญ) เพื่อจะได้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีใครสามารถแทนที่ได้

“ราคา” อีกชื่อหนึ่งของ“คุณค่า”

สิ่งสำคัญที่สุดในการใช้กลยุทธ์ไฮเอนด์ก็คือการเชื่อว่า“ราคา = คุณค่า” ร้านขายเต้านู๋“คงซารังดูบู” ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในตลาดดองฮย็อน เมืองอินชอน ประเทศเกาหลีใต้ เป็นร้านค้าเล็กๆ ขนาดไม่ถึง 33 ตารางเมตร แต่มียอดขาย

สูงกว่าร้านขายเต้าหู้ร้านอื่นๆ ถึงสองเท่า ทั้งที่ราคาเต้าหู้ของร้านนี้สูงกว่าราคาเต้าหู้ร้านอื่นเป็นเท่าตัว และด้วยความที่ตลาดแห่งนี้เป็นตลาดเก่าแก่ที่มีลูกค้าประจำเป็นคนธรรมดาทั่วไป จึงยากจะเข้าใจได้ว่าเหตุใดร้านเต้าหู้แห่งนี้ถึงตั้งราคาไว้สูงกว่าร้านอื่น อย่างไรก็ตาม นายอีต็อกแจ เจ้าของร้านเต้าหู้แห่งนี้ยังคงเชื่อมั่นว่าเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ โดยการทำให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์สูงขึ้นเป็นสองเท่าเช่นเดียวกับราคานั้นเอง

ความจริงแล้วคงซาวังดูไม่ได้ขายเฉพาะเต้าหู้ทั่วไปที่ขายกันอยู่ตามท้องตลาด แต่ยังขายเต้าหู้งาดำและเต้าหู้ผักซึ่งนำเสนอคุณค่าที่ทำให้ลูกค้าสามารถยอมรับราคาเต้าหู้ที่ร้านกำหนดไว้ได้ ผู้บริโภคจึงยอมจ่ายเงินเป็นสองเท่าเพื่อซื้อเต้าหู้งาดำที่ดีต่อสุขภาพและเต้าหู้ผักที่ช่วยแก้ปัญหาการเลือกกินของเด็กๆ ซึ่งทุกผลิตภัณฑ์ของร้านมักจะขายหมดอย่างรวดเร็วเสมอ

ที่มาของการได้รับความนิยมเช่นนี้มีรหัสไอเอนด์ซ่อนอยู่ 2 ประการด้วยกัน นั่นคือ “การผลิตและจำหน่ายในวันเดียวกัน” และ “การห้ามขายส่ง” กฎข้อแรกเป็นความเชื่อที่ว่าต้องผลิตวันต่อวันเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สดใหม่ที่สุดให้แก่ลูกค้า ส่วนกฎข้อสองก็ไม่ต่างกัน เพราะถ้าขายส่งก็จะต้องวางขายไว้นานกว่าเดิม ทำให้ไม่สามารถรักษากฎข้อแรกได้ การขายเต้าหู้หนึ่งก้อนให้เหมือนขาย Louis Vuitton ใช้กลยุทธ์เดียวกันกับร้าน Victor Churchill กล่าวคือ รักษาคุณภาพอย่างเคร่งครัดร่วมกับดูแลภาพลักษณ์ของแบรนด์และนำเสนอคุณค่าสินค้าให้สูงกว่าราคา ซึ่งนี่คือเคล็ดลับในการเพิ่มยอดขายเป็นสองเท่าที่จะเปลี่ยนโลว์เอนด์ให้เป็นไฮเอนด์ได้

ไอเอนด์คือ “ความคิดแบบเม่น” ที่สู้ด้วยกำลังของตนเอง

อิสยาห์ เบอร์ลิน (Isaiah Berlin) นักคิดผู้โด่งดังในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้แบ่งประเภทของมนุษย์ออกเป็นสุนัขจิ้งจอกและเม่น ถ้าสุนัขจิ้งจอกกับเม่นสู้กัน คนส่วนใหญ่คงคิดว่าสุนัขจิ้งจอกที่ทั้งเจ้าเล่ห์และเหลี่ยมจัดน่าจะเป็นผู้ชนะ แต่ความจริงแล้วเม่นต่างหากที่มักจะเป็นผู้ชนะอยู่เสมอ ในระหว่างที่สุนัขจิ้งจอก

ใช้ความฉลาดของมันคิดหาวิธีการต่างๆ นานาเพื่อเอาชนะ มันใช้เพียงชนที่เป็นอาวุธเพียงอย่างเดียวของมันในการต่อสู้ อิสยาห์ เบอร์ลิน ยืนยันความคิดที่ว่า “มนุษย์แบบมันทำให้โลกอันซับซ้อนนี้เรียบง่ายขึ้นได้โดยใช้แนวคิดที่เป็นระบบหรือหลักการพื้นฐาน และมนุษย์แบบมันสามารถสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้”

มันจะไม่พึ่งพาใคร แต่มุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่เป้าหมายที่เรียบง่ายตามกำลังของตน แบรินต์ไฮเอนด์ก็เช่นกัน แบรินต์เหล่านี้จะต่อสู้ด้วยอาวุธที่ตัวเองมีเพื่อสร้างคุณค่าที่ไม่มีใครแทนที่ได้ให้แก่ตัวเอง

ช่วงต้นปี พ.ศ. 2557 การลงประชามติเพื่อกำหนดระบบอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ประเด็นสำคัญคือการทำข้อตกลงร่วมเกี่ยวกับการจ้างงานเพื่อรับรองอัตราค่าจ้างขั้นต่ำระหว่างรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่น และการนำระบบค่าจ้างขั้นต่ำรายชั่วโมงไปใช้ ในเขตที่ใช้ระบบค่าจ้างขั้นต่ำรายเดือนเป็นไปได้อย่างไรก็ตาม อัตราค่าจ้างขั้นต่ำของประเทศนี้สูงกว่าที่เราคิด ได้แก่ ค่าจ้างขั้นต่ำรายเดือนคือ 4,000 ฟรังก์สวิส (4 ล้าน 6 แสนวอน) และรายชั่วโมงคือ 22 ฟรังก์สวิส (25,000 วอน) เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในปีเดียวกันของประเทศเกาหลีใต้คือชั่วโมงละ 5,210 วอน จะสูงกว่าราวๆ 500 เท่า ซึ่งเราอาจมองว่าเป็นเพราะความแตกต่างของรายได้ประชากรก็ได้ เพราะความจริงแล้วในปี พ.ศ. 2556 มีการบันทึกไว้ว่า ค่า GDP เฉลี่ยต่อหัวของประชากรในประเทศสวิตเซอร์แลนด์อยู่ที่อันดับ 4 ของโลก โดยสูงถึง 81,323 ดอลลาร์สหรัฐ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่ร่ำรวยเพียงใดก็จำเป็นต้องพิจารณาเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำอย่างถี่ถ้วนเพราะอาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของประเทศ ดังนั้นการที่รัฐบาลของสวิตเซอร์แลนด์กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไว้ที่ 4,000 ฟรังก์สวิส เขาก็คงประเมินแล้วว่าเศรษฐกิจของประเทศสามารถอยู่รอดได้แม้จะกำหนดอัตราไว้สูงเช่นนี้

พลังของประเทศสวิตเซอร์แลนด์เริ่มต้นจากกลุ่มผู้ประกอบการภายในประเทศ ไม่ว่าจะเป็น La Roche, Nestlé, Richemont, Swatch ล้วนเป็นแบรนด์ดังจากสวิตเซอร์แลนด์ที่จัดอยู่ในอันดับต้นๆ ของธุรกิจแต่ละประเภท ซึ่งแนวทางการบริหารกิจการของแบรนด์เหล่านี้ก็คือการมีเทคโนโลยียอดเยี่ยมและมีนิสัย

ที่ไม่ยอมแพ้ อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่เราควรให้ความสนใจมากที่สุดก็คือการที่บริษัทเหล่านี้ทำธุรกิจโดยยึดเรื่องรายได้ผลกำไรสูงเป็นสำคัญ

การตั้งเป้าหมายว่าจะทำธุรกิจที่ได้ผลกำไรสูงนั้นมาจากความต้องการเอาชนะสภาพแวดล้อมที่ขาดแคลนของประเทศ เพราะในฐานะนักท่องเที่ยวอาจมองว่า ทิวทัศน์ของประเทศสวิตเซอร์แลนด์นั้นสวยงาม ภาพบ้านเรือนและฟาร์มที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สีเขียวชางน่าประทับใจเหลือเกิน แต่สำหรับผู้ที่อยู่อาศัยอยู่ในพื้นที่แห่งนั้นแล้ว สวิตเซอร์แลนด์เป็นเพียงผืนดินที่แห้งแล้ง กว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของประเทศเป็นภูเขาและปกคลุมไปด้วยยอดเขาสูง ถึงขนาดมีคนเคยกล่าวไว้ว่า พระเจ้าไม่อาจทนเห็นสภาพแวดล้อมที่แห้งแล้งและขรุขระของสวิตเซอร์แลนด์ได้ พระองค์จึงประทานแกะลงมาให้ ในอดีต ผู้ชายชาวสวิสต้องไปรับจ้างเป็นทหารของประเทศต่างๆ ในยุโรปเพื่อเลี้ยงชีพ ทำการเกษตรและฟาร์มเลี้ยงสัตว์หรือทำงานอะไรสักอย่างเพื่อให้หลุดพ้นไปจากสภาวะขาดแคลนเช่นนี้ ซึ่งความพยายามของพวกเขาในภายหลังนั้นอาจสรุปรวมได้เป็นสองข้อใหญ่ๆ

ข้อแรก ด้วยข้อจำกัดเรื่องการเดินทางภายในประเทศที่ยากลำบากและอันตรายเพราะต้องข้ามภูเขา สวิตเซอร์แลนด์จำเป็นต้องเลือกสินค้าที่ขนส่งง่ายให้กำไรสูง ซึ่งก็ได้แก่ธุรกิจด้านเภสัชกรรม นาฬิกา เป็นต้น และนี่คือเหตุผลที่มีบริษัทผลิตยารักษาโรคขนาดใหญ่อย่าง Novartis และแบรอนด์นาฬิกาชื่อดัง เช่น Rolex หรือ OMEGA ฯลฯ เกิดขึ้น อันที่จริงประเทศนี้มีช่างนาฬิกาอยู่เป็นจำนวนมาก พวกเขาใช้ฤดูหนาวอันยาวนานเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า โดยหลังจากฤดูหนาวผ่านไปพวกเขาจะผลิตนาฬิกาได้น้อย 1 เรือนหรืออย่างมาก 3-4 เรือน ศิลปะอันงดงามและการเป็นสินค้าหายากทำให้พวกเขาสามารถตั้งราคาขายขั้นต่ำได้เรือนละ 30 ล้านวอน หรืออาจสูงถึงเรือนละ 100 ล้านวอน-300 ล้านวอนเลยทีเดียว อย่างไรก็ตาม หากเทียบกับกระบวนการผลิตที่มีมากถึง 300 ขั้นตอนแล้วก็อาจคิดว่าราคาเท่านั้นยังต่ำเกินไป ถึงกระนั้นมันก็น่าจะเป็นมูลค่าสูงสุดที่ใครคนหนึ่งสามารถเพิ่มให้แก่สินค้าของเขาได้ด้วยความสามารถของตนเองมิใช่หรือ

ข้อที่สอง ในขณะนั้นกลุ่มประเทศมหาอำนาจได้ควบคุมธุรกิจต่างๆ ไว้เกือบทั้งหมด สวิตเซอร์แลนด์จึงต้องการสร้างพลังด้านคุณภาพของสินค้าให้สูงกว่าใคร

โดยใช้เทคโนโลยีเฉพาะตัวของตนเป็นพื้นฐาน โครงสร้างธุรกิจของสวิตเซอร์แลนด์เปลี่ยนไปโดยปริยาย เป็นการผลิตสินค้าที่ให้กำไรสูงแม้จะขายได้เพียงชิ้นเดียว และนี่คือเบื้องหลังที่ทำให้ทุกวันนี้สวิตเซอร์แลนด์มีกลุ่มธุรกิจที่มีแนวคิดสร้างสรรค์อยู่มากที่สุดในโลก ธุรกิจของสวิตเซอร์แลนด์ที่เราู้จักกันดีและเป็นตัวแทนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลกำไรสูง ได้แก่ ธุรกิจด้านเภสัชกรรมที่ใช้เทคโนโลยีนานาโนและไบโอ ธุรกิจด้านการเงินอย่าง Swiss Bank ธุรกิจผลิตอาหารที่มีจำหน่ายอยู่ทั่วโลกอย่าง Nestlé ฯลฯ ธุรกิจด้านการผลิตเครื่องจักรของสวิตเซอร์แลนด์ก็โด่งดังมากเช่นกัน ทั้งเครื่องพิมพ์และเครื่องจักรที่ใช้ในธุรกิจสิ่งทอที่จัดอยู่ในอันดับ 5 ของกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือเรียกได้ว่าติดอันดับ 1 ใน 10 ของธุรกิจเครื่องจักรต่างๆ ที่สำคัญ อาจมองได้ว่าธุรกิจต่างๆ ของสวิตเซอร์แลนด์นั้น หากไม่ทำให้อยอดเยี่ยมก็ไม่คิดที่จะลงแข่งขัน

สวิตเซอร์แลนด์นับเป็นประเทศแห่งนวัตกรรมที่ยอดเยี่ยมที่สุดในยุโรป โดยครองอันดับหนึ่งในทุกดัชนีชี้วัดความเป็นไฮเอนด์ซึ่งเป็นตัวรับรองการได้ผลกำไรสูง ทั้งจำนวนการจดสิทธิบัตรนานาชาติต่อประชากรหนึ่งคน สัดส่วนของสินค้าส่งออกที่ได้ผลกำไรสูง เงินลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) ฯลฯ นอกจากนี้ ความจริงที่ว่ามากกว่า 2 ใน 3 ของคนทำงานในสวิตเซอร์แลนด์กำลังทำงานอยู่ในกิจการที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็น่าสนใจมากเช่นกัน ซึ่งธุรกิจต่างๆ เหล่านี้เป็น “ธุรกิจที่ดำเนินกิจการแบบเม่น” ที่ส่วนใหญ่อยู่ในอันดับต้นๆ ของโลกในกลุ่มธุรกิจประเภทนั้นๆ ตัวอย่างเช่น Straumann ผู้นำด้านนวัตกรรมรากฟันเทียม Lantal Textiles อันดับหนึ่งในธุรกิจประเภเส้นใยชนิดพิเศษ และ Katadyn ที่หนึ่งด้านผลิตภัณฑ์เครื่องกรองน้ำชนิดพกพา เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ของพวกเขาไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ไฮเอนด์ที่คอยทำตามความต้องการของลูกค้าและตลาด หากแต่เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ไฮเอนด์ที่ก้าวนำลูกค้าด้วยเทคโนโลยีและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และผลกำไรที่สูงจากธุรกิจเหล่านี้เองที่เป็นเคล็ดลับที่จะผลักดันให้ GDP ของสวิตเซอร์แลนด์สูงขึ้นเป็นอันดับหนึ่งของโลกได้ไม่ช้า

หนทางเดียวที่จะได้ไปอยู่ในจุดที่ใครก็แทนที่ไม่ได้ เลียนแบบไม่ได้ และคาดเดาไม่ได้

ไฮเอนด์ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เรื่องของผลิตภัณฑ์หรือบริการเท่านั้น แต่เป็นคีย์เวิร์ดที่จะทำให้การตลาดและการโฆษณา การสร้างแบรนด์ ตลอดจนการดำเนินกิจการประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้แบ่งการพิจารณาออกเป็น “ผลิตภัณฑ์ไฮเอนด์” “การตลาดไฮเอนด์” และ “การสร้างแบรนด์ไฮเอนด์”

ผลิตภัณฑ์ไฮเอนด์หมายถึงผลิตภัณฑ์ที่ “ขายได้” ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ที่ “แพง” ซึ่งไม่ว่าผลิตภัณฑ์เหล่านั้นจะดึงดูดใจลูกค้าด้วยเทคโนโลยี ดีไซน์ หรือคุณค่า หากเป็นการใช้อารมณ์เฉพาะตัวที่ตนมีก็ถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ไฮเอนด์ได้ทั้งนั้น ในขณะที่ทั่วโลกแข่งขันกันเรื่องความเก่าแก่และประวัติศาสตร์ แต่ Welder เขย่าวงการด้วยแนวคิด “นาฬิกาจากโลกอนาคต” หรือ Pasotti ที่สร้างนิยามใหม่ให้ร่มกลายเป็นสินค้าแฟชั่น ไม่ใช่เพียงอุปกรณ์กันฝน จนเป็นที่ยอมรับทั้งเรื่องคุณภาพและดีไซน์ขนาดที่ราชวงศ์ของซาอุดีอาระเบียสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่ดีของผลิตภัณฑ์ไฮเอนด์

การตลาดไฮเอนด์นั้นไม่ใช่การตลาดเพื่อ “ขาย” แต่เป็นการตลาดเพื่อ “ทำให้ซื้อ” เป็นกลยุทธ์การตลาดที่ดึงดูดใจลูกค้าให้ชื่นชอบและคลั่งไคล้มากกว่าจะดึงดูดแค่ความสนใจ และทำให้ตัวเองเป็นที่กล่าวถึงนั่นเอง แบรินด์เครื่องประดับ Damiani ที่ทำให้ตัวเองเป็นที่รู้จักด้วยคอลเล็กชั่นเครื่องประดับที่ทำขึ้นเฉพาะสำหรับไซเฟีย ลอเรน, กวินเน็ธ พัลโทรว์ หรือชาร์อน สโตน ฯลฯ Red Bull ที่ใช้ “กลยุทธ์ความกล้าหาญ” ยืนยันคุณค่าของตัวเอง โดยขายสินค้าราคาสูงกว่ายี่ห้ออื่นถึงสองเท่าในขณะที่ให้ปริมาณน้อยกว่าครึ่ง เหล่านี้เป็นตัวอย่างของการตลาดไฮเอนด์

การสร้างแบรนด์ไฮเอนด์คือกลยุทธ์เพื่อให้ลูกค้าจดจำได้ในฐานะเป็นแบรนด์ที่ “อยู่ได้นาน” ไม่ใช่แค่ “ดัง” เท่านั้น แบรินด์ที่เป็นตัวอย่างได้ชัดเจนก็เช่น Pedigree ธุรกิจผลิตอาหารสุนัขที่มดใจลูกค้าได้ในเวลาไม่นานจากการประกาศว่า “เราจะทุ่มเททุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้สุนัขกลายเป็นสิ่งมีค่าที่สุดในโลก”

หรือ Silvano Lattanzi แบนด์รองเท้าทำมือที่สั่งสมความน่าเชื่อถือที่แข็งแกร่ง ด้วยการยึดมั่นในคุณภาพระดับสูงสุดเท่าที่มนุษย์เราจะสามารถทำได้

กล่าวคือ กลยุทธ์ไฮเอนด์คือกลยุทธ์ที่มีรวมทั้งสินค้าและบริการ การตลาด การสร้างแบรนด์ และการบริหารเข้าไว้ด้วยกัน แล้วยกระดับคุณค่าของตัวเอง ขึ้นไปถึงจุดที่ไม่ว่าใครก็แทนที่ไม่ได้ เลียนแบบไม่ได้ และคาดเดาไม่ได้ เรียกว่า เป็นหนทางเดียวที่จะสร้างคุณค่าอันเป็นแบบฉบับเฉพาะของตนซึ่งไม่มีใครทำตาม ได้ ต่อไปนี้เราจะได้ไปรู้จักกับโลกของสินค้าไฮเอนด์กันอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

มันจะไม่พึ่งพาใคร
แต่มุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรค
ไปสู่เป้าหมายที่เรียบง่าย
ตามกำลังของตน
แบรนด์ไฮเอนด์ก็เช่นกัน
แบรนด์เหล่านี้จะต่อสู้ด้วยอาวุธ
ที่ตัวเองมี เพื่อสร้างคุณค่า
ที่ไม่มีใครแทนที่ได้ให้แกตัวเอง

Part I

“สิ่งที่มีค่า” ย่อมได้รับการดูแล

กลยุทธ์ไฮเอนด์สร้าง “ไอเทมที่ขายได้”

*ความลับของไอเทม
ที่ขายได้ 01*

ถ้าทุกคนขาย “เหล้า”
เราต้องขาย “ข้าว”

“ในสนามรบไม่มีคำว่าแพ้หรือชนะ มีแต่คำว่าตายหรือชนะ”

นี่คือคำกล่าวของจอร์จ แพตตัน (George Patton) ผู้นำทัพของอเมริกาที่ทำให้แอร์วิน รอมเมล (Erwin Rommel) จอมพลแห่งกองทัพเยอรมันถอยทัพออกไป

ในวงการธุรกิจที่ต้องต่อสู้กันอย่างดุเดือดมากกว่าในสนามรบก็เช่นเดียวกัน การต่อสู้ที่ไร้เสียงปืนของสินค้าและบริการจำนวนมากไม่ใช่เรื่องของความสำเร็จหรือความล้มเหลว แต่เป็นเรื่องของความสำเร็จหรือความตาย เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ สามารถกำหนดทิศทางขึ้นลงของธุรกิจนั้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่ต้องการแทรกตัวเข้าไปในตลาดที่มีเหล่าผู้แข็งแกร่งฟ้นที่อยู่ก่อนแล้ว คงไม่อาจหนีพ้นจากหลักการที่ว่า “ความล้มเหลว = ความตาย” นี้ได้เลย ดังนั้นจึงมีเพียงวิธีเดียว

คือต้องขายให้ได้

แล้วต้องทำอย่างไรจึงจะขายได้ ในอินเดียนับถือเทพเจ้าที่สร้างโลกอยู่ 3 องค์ ได้แก่ พระพรหม ผู้สร้าง พระวิษณุ ผู้ปกป้องรักษา และพระศิวะ ผู้ทำลาย ซึ่งตรงนี้มีคำถามว่าเทพองค์ใดที่น่าจะได้รับความนิยมมากที่สุด หากคิดแบบเร็วๆ ก็คงได้คำตอบว่า พระพรหม ผู้สร้างโลก น่าจะเป็นเทพที่คนเราคิดว่าสำคัญที่สุด แต่กลายเป็นว่าพระพรหมซึ่งเปรียบเสมือนฐูลในตำนานเทพเจ้ากรีกนั้นไม่ค่อยได้รับความนิยมเท่าไรนัก ทว่าเทพที่ได้รับความนิยมมากที่สุดโดยที่เราคิดไม่ถึงก็คือพระศิวะ “ผู้ทำลาย” นั่นเอง ทั้งนี้เพราะหากไม่ทำลายสิ่งเดิมเพื่อเตรียมพร้อมเอาไว้ การสร้างสรรคหรือการปกป้องรักษาใดๆ ต่อจากนั้นก็ไมอาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน เมื่อได้เห็นการทำลายของพระศิวะ เราจะรู้สึกยินดีแบบแปลกๆ และตระหนักได้ถึงแสงสว่างของโลกใบใหม่ที่กำลัง

จะมาถึงหลังการทำลายจบสิ้นลง

โจเซฟ ชัมปีเตอร์ (Joseph Schumpeter) ผู้เขียนหนังสือ *ทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจ* ได้ยืนยันความคิดที่ว่าเหตุผลหลักที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนของระบบทุนนิยมก็คือนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยย้ำอีกว่าพฤติกรรมการทำลายอย่างสร้างสรรค์ของเจ้าของกิจการนี่เองที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจ ถ้าเราอยากอยู่รอดให้ได้ในตลาดที่มีผู้แข็งแกร่งจำนวนมาก เราก็จะต้องต่อสู้ด้วย “กฎของเราเท่านั้น” ไม่ใช่ “กฎของพวกเขา” ซึ่งเมื่อคู่แข่งเหล่านั้นมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนของตัวเอง การสร้างความแตกต่างก็อาจทำได้ง่ายขึ้นด้วย เพราะสามารถสร้างสิ่งใหม่ด้วยการทำลายกฎเกณฑ์เดิมไปทีละอย่างนั่นเอง ยังฮย็อนซอก ประธานบริษัท YG Entertainment ได้อธิบายเคล็ดลับความสำเร็จไว้ในการให้สัมภาษณ์ครั้งหนึ่งว่า “ในสถานที่ที่ทุกคนเปิดร้านขายเหล้า เราจะเปิดร้านขายเหล้าด้วยไม่ได้ เราต้องเลือกเปิดร้านขายข้าว ในทางตรงข้ามก็เช่นกัน” ความลับข้อแรกของการสร้างไอเทมที่ขายได้ก็คือ การทำลายอย่างสร้างสรรค์

ในสถานที่ที่ทุกคนเปิดร้านขายเหล้า
เราจะเปิดร้านขายเหล้าด้วยไม่ได้
เราต้องเลือกเปิดร้านขายข้าว

—ยังฮย็อนซอก

ประธานบริษัท YG Entertainmen

จงทำให้ผู้แข็งแกร่งเดิมอ่อนแอลง คล้าย “เสียงเพลงที่ค่อย ๆ ลอยหายไป” “Welder” นาฬิกาจากโลกอนาคต

ความเก่าแก่ นับเป็นสิ่งสำคัญในวงการธุรกิจผลิตนาฬิกา เพราะประวัติศาสตร์ยาวนานมักสัมพันธ์กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ มันต้องมีประวัติความเป็นมายาวนานสัก 200 ปีเหมือน Vacheron Constantin (ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2298) Breguet (ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2318) และ Jaeger-LeCoultre (ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2376) ถึงจะกล้าอวดนามบัตรให้ใครดูได้แน่นอนว่ามีกรณี “ผู้มาใหม่” สามารถต่อสู้ได้อย่างเก่งกาจด้วยเช่นกัน แบรินด์อย่าง Chanel หรือ Gucci ก็เป็นกรณีที่ประสบความสำเร็จได้ด้วยพลังของแบรนด์ที่สั่งสมมาจากการทำธุรกิจประเภทอื่นร่วมกับดีไซน์ที่ไม่เหมือนใคร หรือ Cartier แบรินด์เครื่องประดับที่เรียกความนิยมด้วยการใช้จุดแข็งของตัวเองดีไซน์นาฬิกาและกล่องเก็บนาฬิกาที่ตกแต่งด้วยอัญมณีอย่างไรก็ตาม ธุรกิจประเภทนี้จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญสูงมาก แบรินด์เก่าแก่ที่มีทั้งประวัติความเป็นมาและเทคโนโลยีจึงยังคงมีพลังมากอยู่เช่นเดิม

ทว่ามีบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งไม่ได้มีทั้งประวัติความเป็นมา เทคโนโลยี และพลังของแบรนด์ จู่ๆ ก็ปรากฏตัวขึ้น เขย่าวงการธุรกิจผลิตนาฬิกาซึ่งดูเหมือนว่าจะไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงอีกต่อไปแล้ว บริษัทที่กล่าวถึงก็คือ Welder แบรินด์นาฬิกากระดับโลกของอิตาลีนั่นเอง

Welder พุ่งเป้าหมายไปที่ “สินค้าคุณภาพสูงในราคาที่สมเหตุสมผล (affordable luxury)” ของวงการธุรกิจผลิตนาฬิกา ซึ่งเป็นจุดยืนที่แตกต่างจากแบรินด์นาฬิกาอื่นๆ ที่มีในขณะนั้นโดยสิ้นเชิง ในขณะที่บริษัทผลิตนาฬิกาดังๆ ต่างยึดติดกับ “ความเก่าแก่จากอดีต” แต่ Welder กลับพูดถึง “อนาคต” แบรินด์อื่นๆ ใช้ความเป็นสินค้าทำมือโดยช่างผู้เชี่ยวชาญหรือเทคโนโลยีที่โดดเด่นมาเป็นการตลาด เช่น Vacheron Constantin ที่เรียกช่างฝีมือของเขาที่มุ่งมั่นนั่งทำงานเป็นเวลานานในห้องทำงานว่า “ช่างฝีมือในห้องเล็ก” เพื่อจะเน้นย้ำว่าผลิตภัณฑ์ของตนทำขึ้นโดยช่างฝีมือ หรือ Breguet ที่ใช้ “แรงบันดาลใจทางวัฒนธรรมกับ

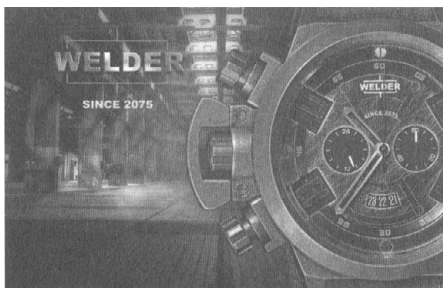
เทคโนโลยีที่ไม่มีใครคาดคิดที่ส่งผ่านทางนาฬิกา" เป็นปรัชญาของแบรนต์

Welder นั้นแตกต่างออกไป ตั้งแต่ชื่อของแบรนต์ คำว่า welder ที่แปลว่า ช่างเชื่อม นอกจากจะแสดงให้เห็นถึงความรู้ในการประกอบชิ้นส่วนแต่ละชิ้นเข้าด้วยกันแล้ว เมื่อใช้คำว่าช่างเชื่อม แม้จะดูที่ๆ ไปเสียหน่อย แต่อาจมีความหมายแฝงอยู่ในชื่อนี้ก็เป็นได้ ซึ่งนั่นก็คือการทำนาฬิกาขึ้นจากแนวคิดที่ว่า มนุษยชาติวิวัฒนาการมาจากการที่คนเรา“เชื่อม”ความรู้สึก อารมณ์ ความสนใจ และความงามที่เคยได้พบเจอมาตลอดชีวิตเข้าไว้ด้วยกัน คำว่า weld หรือการเชื่อม สำหรับพวกเขาจึงหมายถึงการเชื่อมโยงอดีตกับอนาคต การเชื่อมโยงลูกค้ากับผลิตภัณฑ์ และการเชื่อมโยงลูกค้ากับความสำเร็จให้เป็นหนึ่งเดียว คือ“ความเป็นหนึ่งเดียวกันที่แข็งแกร่ง”ในมิติที่ต่างไปจากการยึดติดธรรมดาๆ ทั่วไป และเท่ากับเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะผลิตนาฬิกาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค

ถ้าเช่นนั้น Welder สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นหนึ่งเดียวกันที่แข็งแกร่งและตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างไร ทั้งนี้ธุรกิจแต่ละประเภทมักจะมีกฎเกณฑ์พื้นฐานที่ถือปฏิบัติกันอยู่ ซึ่งสำหรับธุรกิจนาฬิกานั้นกฎเกณฑ์ที่ว่าก็คือทิศทางของเม็ดมะยม (ก้านสำหรับไขลานนาฬิกา) โดยนาฬิกาทั่วไปแม้ว่าจะมีดีไซน์และคุณสมบัติที่แตกต่างกัน แต่ก็จะมีก้านไขลานนี้ไว้ฝั่งขวาของนาฬิกาเหมือนกัน เป็นการออกแบบเพื่อให้คนถนัดขวาซึ่งพิจารณาแล้วว่าเป็นคนหมู่มากสามารถใช้ปรับเข็มนาฬิกาได้สะดวก ทั้งที่ในความเป็นจริง นานๆ ครั้งเราถึงจะได้ใช้งานมันสักที และนอกจากจะทำให้หลังมือคนใส่เป็นรอยแล้ว มันก็มักจะเียวไปเกี่ยวนู่นเกียวนี่ให้รำคาญใจอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ Welder จึงย้ายก้านไขลานไปอยู่ฝั่งซ้ายของนาฬิกาแทน ซึ่งเป็นการแหกกฎเกณฑ์พื้นฐานที่มีอยู่อย่างกล้าหาญและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้

นี่ไม่ใช่ทั้งหมด ยังมีเรื่องที่ทำให้เราเห็นถึงแนวคิดที่แตกต่างของ Welder ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นอีก นาฬิกาทั่วไปในตอนนั้นจะเขียนคำว่า Since ตามด้วยปีที่ผลิตไว้ที่นาฬิกา เพื่อโชว์ว่าบริษัทของพวกเขาอยู่มานานขนาดไหนแล้ว นาฬิกาแบรนต์ตั้งทั้งหลายต่างไต่อดถึงประวัติความเป็นมาอันยาวนานซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ที่ประมาณ 150 ถึง 180 ปี ทำให้ตัวเลขของผู้มาใหม่ดูต่ำต้อยไปโดยไม่อาจ

หลักเลียงได้ ทว่านาฬิกาของ Welder นั้นเขียนไว้ว่า “Since 2075” นาฬิกาที่เริ่มต้นจากปีที่ยังมาไม่ถึง หรือต้องการจะบอกว่าเป็นนาฬิกาที่มาจากโลกอนาคตนั่นเอง ปีก่อตั้งบริษัทของ Welder คือปี ค.ศ. 2007 ซึ่งเป็นตัวเลขที่เปิดเผยไปก็คงไม่เกิดประโยชน์อะไร Welder จึงละทิ้งมันอย่างกล้าหาญและเข้าถึงลูกค้าว่า “เรานำเสนอดีไซน์ที่ล้ำสมัยของปี ค.ศ. 2075 ให้แก่ลูกค้า” Welder ยืนยันอย่างภาคภูมิใจว่าลูกค้าของตนกำลังสวมนาฬิกาที่มีดีไซน์และเทคโนโลยีของโลกแห่งอนาคตซึ่งยังมาไม่ถึง



*Welder เข้าถึงตลาดนาฬิกา
ที่มีผู้แข็งแกร่งเดิมครอบงำได้สำเร็จ
ด้วยแนวคิดการเป็นนาฬิกาจากโลกอนาคต
(ที่มาของภาพ www.welder.it)*

อันที่จริงดีไซน์ของนาฬิกา Welder ก็ดูเข้ากับภาพยนตร์แนววิทยาศาสตร์ในอนาคตอย่างเรื่อง *เอเลี่ยน* อยู่เหมือนกัน คนที่ทำงานที่ Welder เองยังพูดติดตลกว่า “ถ้าคุณนั่งไหม้แมชีนไปยังโลกอนาคต ก็จะมีแต่นาฬิกาของ Welder เท่านั้นที่เหมาะสมกับยุคสมัย” กล่องใส่นาฬิกาของ Welder ก็มีดีไซน์ที่เป็นเอกลักษณ์ แตกต่างไปจากกล่องใส่นาฬิกาทั่วไปอย่างมาก เป็นกล่องใส่นาฬิกาที่ลักษณะคล้ายกล่องใส่เครื่องมือ ขณะที่ทุกคนต่างมองหาดีไซน์ที่สวยงามและหรูหรา Welder นำเสนอเสน่ห์แบบที่ดูๆ ทำให้รู้สึกเหมือนว่าเครื่องมือช่างจะหล่นออกมาเมื่อเปิดกล่อง

Welder คือแบรนด์ที่พูดถึงความฝันถึงอนาคตแทนที่จะเป็นเรื่องมรดกจากอดีต และดึงดูดความสนใจด้วยภาพลักษณ์ที่แม้จะดูกระด้างแต่ก็จริงใจ ไม่ใช่วางฟอร์มให้ดูหรูหรา ซึ่งการทำลายและการวิงสว่นทางอย่างสร้างสรรค์ที่ลึ้มล้างกฎเกณฑ์พื้นฐานที่ทุกคนยึดถือไว้ได้อย่างรวดเร็วเช่นนี้ เป็นเคล็ดลับที่จะทำให้ Welder ประสบความสำเร็จในตลาดที่มีผู้แข็งแกร่งเดิมควบคุมเอาไว้

ไม่ต่างก็ตาย นีต็อกฎในสนามรบ

วันหนึ่งในปีพ.ศ. 2518 เหตุการณ์เกิดขึ้นในบริษัท Desco von Schulthess ซึ่งเป็นบริษัทนำเข้า-ส่งออก ตั้งอยู่ในเมืองซูริก ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ผู้บริหารคนหนึ่งเดินจำอ้วรเข้ามาในสำนักงาน เขาหันไปมองรอบๆ แล้วเดินเข้าไปถามพนักงานคนหนึ่งที่นั่งอยู่แถวนั้นว่า

“นี่ คุณชื่ออะไร”

“ผมเหรอครับ ผม...มอริซ ลาครัวร์ ครับ แต่...”

แล้วผู้บริหารคนนั้นที่นั่งเงียบเหมือนกำลังครุ่นคิดอะไรบางอย่างก็พูดขึ้นมาเสียงดังว่า

“ดี! คุณ มาเน่หน่อย เรามาเซ็นสัญญากันเดี๋ยวนี้เลย”

ผู้บริหารบอกกับพนักงานคนนั้นที่กำลังงงๆ เพราะไม่เก่งภาษาอังกฤษว่า ขอยืมชื่อคุณหน่อยนะ เดี่ยวเราจะจ่ายเงินให้ และแบรนด้นาฬิกาที่ถือกำเนิดขึ้นจากเหตุการณ์น่าขบขันนี้ก็คือ Maurice Lacroix นั่นเอง การที่ปัญหาสำคัญอย่างเรื่องชื่อแบรนดถูกแก้ไขอย่างรวดเร็วและไม่คิดอะไรมากเช่นนี้อาจทำให้รู้สึกตกใจ แต่เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นได้ทันทีว่า ความสามารถในการแข่งขันของ Maurice Lacroix คืออะไร คีย์เวิร์ดก็คือคำว่า “ตอนนี้” นั่นเอง

สโลแกนของนาฬิกาแบรนดดัง Patek Philippe ที่ว่า “มาเริ่มต้นตำนานของคุณกันเถอะ (Begin your own tradition)” เป็นการเข้าถึงลูกค้าแบบทั่วไปของแบรนดนาฬิกาที่มีอยู่ในตอนนั้น โดยเน้นเรื่องความเก่าแก่ดังเช่นที่เราได้พิจารณากันไปแล้วข้างต้น แต่สโลแกนของ Maurice Lacroix คือ “เวลาของคุณคือตอนนี้ (Your time is now)” เทียบกับว่า Welder ใช้ “อนาคต” คู่กับ “อดีต” ส่วน Maurice Lacroix ใช้ “ตอนนี้” คู่กับ “ความเก่าแก่” ซึ่งตรงกันข้าม

นี่ไม่ใช่เพียงการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ต่างไปจากกลุ่มคู่แข่งที่อยู่มานานกว่าเท่านั้น แบรนดที่ก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2518 แบรนดนี้ยังสามารถสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งหน้าใหม่ที่อยู่ในสถานการณ์คล้ายๆ กันได้อีกด้วย ซึ่งเป็นผลมาจากแนวความคิดของแบรนดที่ไม่หวั่นไหวกับเรื่องความเก่าแก่ของบริษัทหรือขนบธรรมเนียมของธุรกิจ แบรนดนี้เริ่มต้นที่การดึงดูดความสนใจจากกลุ่มลูกค้าที่ใช้เหตุผลในการเลือกซื้อ จึงเน้นนำเสนอความสามารถทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับมูฟเมนต์

(movement หมายถึง ส่วนประกอบด้านในของนาฬิกาที่ทำให้นาฬิกาทำงาน) มากกว่าเรื่องของดีไซน์ ทั้งๆ ที่ปกติแล้วแบรนด์หน้าใหม่มักจะใช้ดีไซน์ที่หรูหรา ดึงดูดใจลูกค้าเพื่อเลี้ยงที่จะเริ่มต้นด้วยการต่อสู้แบบเผชิญหน้า ขณะที่ Maurice Lacroix เลือกการสู้แบบ “เผชิญหน้า” ด้วยความสามารถทางเทคโนโลยีของตน เพราะคิดว่าการต่อสู้แบบเผชิญหน้าเท่านั้นที่จะรับประกันการอยู่รอดให้แบรนด์ในระยะยาวได้ ด้วยเหตุนี้ Maurice Lacroix จึงเลือกประเทศเยอรมนีเป็นสนามรบแห่งแรก โดยตั้งใจจะทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักมากขึ้นจากการเป็นผู้ชนะในตลาดแห่งนี้ ที่มีวิจารณ์ญานมองเห็นความสามารถทางเทคโนโลยีของตน แล้วก็เป็นไปตามที่คาดไว้ แม้จะเป็นแบรนด์หน้าใหม่ แต่ผู้บริหารชาวเยอรมันก็เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมของ Maurice Lacroix อย่างไม่ลังเล ทำให้แบรนด์นี้มีพื้นที่ที่จะแทรกเข้าไปในตลาดยุโรปได้ นอกจากนี้ยังเลือกสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ต่อสู้กับคู่แข่งอื่นๆ จึงนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ควบคุมกระบวนการผลิตและการออกแบบเพื่อเพิ่มเสถียรภาพภายในให้กับแบรนด์ของตนด้วย

Maurice Lacroix ปรากฏตัวในสนามรบที่นายพลจอร์จเคยกล่าวไว้ว่า “ไม่ชนะก็ตาย” เป็น “ไม่ต่างก็ตาย” การยึดมั่นในความต่างและการปฏิบัติงานที่รวดเร็วทำให้สามารถครองตลาดได้ภายในเวลาไม่นาน ซึ่งการเข้าถึงลูกค้าด้วยวิธีที่ต่างจากผู้แข็งแกร่งเดิมในตลาดกับคู่แข่งหน้าใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้นไปพร้อมๆ กัน เช่นนี้คือกลยุทธ์ความสำเร็จของแบรนด์นี้

-สหัสออนไลน์ที่ซ่อนอยู่ใน Hondalism-

การแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่เดิม การไม่มีอยู่ในสิ่งเดิมนั้นมีคุณค่ามาก ปรัชญา “Hondalism” ของฮอนดะ โซอิชิโร ผู้ก่อตั้ง Honda และเป็นผู้ที่ทำให้ Honda เติบโตจนเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ระดับโลก ได้บอกให้เราเห็นว่าผลิตภัณฑ์ไฮเอนด์ต้องทำอะไร

หนึ่ง อย่าทำตามคนอื่น

สอง อย่าพึ่งพาหน่วยงานรัฐ

สาม ตั้งเป้าหมายระดับโลก
สี่ ผลดีอย่างมีความสุข ขายอย่างมีความสุข ซื่ออย่าง
มีความสุข สร้างสามความสุขนี้ให้ได้
Honda ใช้วิธีการ “ยึดมั่นในธุรกิจหลัก” ร่วมกับเจตคติของ
ผู้เชี่ยวชาญ ทีมพนักงานทั้งหมดเพื่อธุรกิจของตน สิ่งที่ทำให้
Honda ประสบความสำเร็จในวันนี้ได้คือแนวคิดแบบไฮเอนด์
ที่เรียกว่า ความแตกต่าง การพัฒนาตนเอง ความเป็นสากล
ความสุข และเจตคติของผู้เชี่ยวชาญ

ของเสียเปลี่ยนเป็นของดีได้อย่างไร

รถบรรทุกที่แล่นอยู่ตามท้องถนนตอนฝนตกจะคลุมผ้าใบกันฝนไว้ ซึ่ง
แน่นอนว่าผ้าใบกันฝนเหล่านั้นคงเปราะผุเนิ่นๆไปหมด ถ้าเราบอกว่าจะใช้ผ้าใบ
เปื้อนผุเนิ่นๆทำกระเป๋ายกขึ้นมา โดยจะขายให้ในราคาไม่ต่ำกว่า 150,000 วอนหรือ
อาจสูงถึง 1 ล้านบาท คนอื่นคงมองเราแบบแปลกๆ เพราะคิดว่ากระเป๋ายกที่ทำจาก
ผ้าใบสกปรกพวกนี้จะมีใครซื้อ

ทว่า Freitag แบรנדกระเป๋ายกจากสวิตเซอร์แลนด์ ได้สร้างธุรกิจจาก
สิ่งที่คนคิดว่าเป็นไปไม่ได้นี้จนประสบความสำเร็จอย่างท่วมท้นมากกว่า 20 ปีแล้ว
ถึงขนาดว่าลูกค้าด้วยที่ชื่นชอบแบรนด์มากๆ มีกระเป๋ Freitag อยู่เกินกว่า
200 ใบ จึงไม่มีใครกล้าออกมามีพาทชีวิจารณ์ความสำเร็จของพวกเขา เคล็ดลับ
ของธุรกิจที่ไม่เหมือนใครนี้อยู่ที่การเปลี่ยนแนวคิดจาก “สิ่งที่ทุกคนไม่อยากได้”
ให้เป็น “สิ่งที่ทุกคนอยากเก็บไว้” คนทั่วไปมักพูดว่า Freitag ประสบความสำเร็จ
อย่างยิ่งใหญ่จากการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่ แต่แท้จริงแล้วเคล็ดลับความสำเร็จ
ของ Freitag นั้นอยู่ในรหัสไฮเอนด์ที่ไม่เหมือนใคร โดยปรับใช้กลยุทธ์ของแบรนด์
คุณภาพ

รหัสไฮเอนด์ตัวแรกของ Freitag คือกฎแห่งความซื่อสัตย์ที่จะไม่ทำวัสดุปลอมขึ้นมาใช้ พนักงานของ Freitag ให้ข้อมูลว่าพวกเขาสามารถผลิตกระเป๋าได้เพียง 400,000 ใบต่อปี เพราะการรักษากฎข้อนี้ทำให้มีข้อจำกัดเรื่องวัสดุ โดย Freitag ยืนยันว่าจะใช้เฉพาะผ้าใบที่ผ่านการใช้แล้วจริงๆ จากบริษัทขนส่ง มีพนักงานประมาณ 4 คนที่รับผิดชอบเรื่องนี้ ซึ่งแม้ว่าพวกเขาจะเดินทางไปรอบโลกตลอดทั้งปีเพื่อเสาะหาผ้าใบกันฝนที่ใช้มาแล้วเกิน 5 ปี แต่ก็หาได้แค่ราวๆ 400 ดันเท่านั้น และเชื่อว่า Freitag จะใช้ผ้าใบกันฝนทั้งหมดที่หามาได้ ผ้าใบผืนเก่าพวกนั้นจะถูกนำมาคัดเลือกเฉพาะส่วนที่มีลวดลายที่สื่อได้ถึงเอกลักษณ์ของ Freitag ตลอดจนนำไปผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การซัก ทำให้แห้ง การตัด เป็นต้น และทุกขั้นตอนล้วนทำด้วยมือ ดังนั้น โดยปกติในการผลิตกระเป๋า Freitag 1 ใบจึงต้องใช้เวลาประมาณ 2 เดือนเลยทีเดียว ด้วยกฎแห่งความซื่อสัตย์นี้ส่งผลให้ “กระเป๋าแมสเซนเจอร์” กระเป๋ารุ่นใหม่ล่าสุดของ Freitag ได้ถูกนำไปจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์ศิลปะที่กรุงนิวยอร์กเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

รหัสไฮเอนด์ตัวที่สองคือการให้นิยามใหม่ทางความคิด คนเราเวลาซื้อของก็ต้องการของที่ไม่มีตำหนิ แต่ Freitag ได้ให้นิยามใหม่ว่าตำหนิที่ทุกคนไม่ต้องการนั้นกลายเป็นเรื่องเล่าให้แก่อินค้าได้ เมื่อเห็นตำหนิตามจุดต่างๆ บนกระเป๋า Freitag ทำให้เรานึกอะไรขึ้นมาได้หลายอย่าง ผ้าใบกันฝนของรถบรรทุกที่วิ่งไปวิ่งมาตามท้องถนน ทั้งในวันที่ฝนตก แดดออก ทั้งกลางวันและกลางคืน ตลอดทุกฤดูกาล อาจทำให้เห็นภาพเก่าแก่เนี้ยซวยยคนหนึ่งนั่งอยู่ในร้านเหล้าแถวท่าเรือที่ไนท์คลับแห่งลอสแอนเจลิสได้ ลวดลายตัวอักษรเก่าๆ หรือรอยถลอกที่อยู่บนกระเป๋า Freitag ก็ไม่ใช่สิ่งที่จะลดคุณค่าของกระเป๋า แต่เป็นเรื่องราวที่เพิ่มคุณค่าของกระเป๋าให้มากยิ่งขึ้น

ในขณะที่กระเป๋ายี่ห้ออื่นประเมินคุณค่าพื้นฐานจากความหรูหรา ความทันสมัย แต่ Freitag นำเสนอคุณค่าใหม่ที่เรียกว่าของเสียและการนำกลับมาใช้ใหม่ เหมือนประโยคที่ว่า เมื่อทุกคนขายเหล้า เราต้องขายข้าว

จวงระวังขอบเขตไว้ให้ได้

ตัวอย่างความสำเร็จที่ได้มาจากการทำลายอย่างสร้างสรรค์ด้วยการทำลายขอบเขตระหว่างของเสียกับของดีที่คล้ายกันกับ Freitag นั้นยังมีอีก ถ้ายังจำ bandage look ชุดเสื้อผ้าที่เหมือนไม่ใช่เสื้อผ้า โดยปกปิดบางส่วนของร่างกายด้วยผ้าที่มีลักษณะเหมือนเทปกาว ซึ่งมิลลา โจวอิวิช ใส่แสดงในภาพยนตร์เรื่อง *The Fifth Element* กันได้ นั่นคือผลงานของดีไซเนอร์นาม ฌอง ปอล โกลติเยร์ (Jean Paul Gaultier)

ฌอง ปอล โกลติเยร์ มีชื่อเสียงโด่งดังด้วยวิธีการต่อสู้ที่มักจะแตกต่างจากคนอื่นเสมอ ในปีพ.ศ. 2550 เขาได้รับความสนใจอีกครั้งจากการทำน้ำหอมผู้ชายกลิ่นใหม่ “Fleur du Male” ซึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์ตั้งแต่ชื่อ “Fleur du Male (ดอกไม้ของผู้ชาย)” ที่เปลี่ยนคำมาจาก “Les Fleurs du Mal (ดอกไม้ของปีศาจ)” อันเป็นชื่อบทกวีของชาร์ลส์ โบดแลร์ (Charles Baudelaire) มาเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม แนวความคิดของเขาต่างหากที่เป็นต้นแบบของการทำลายอย่างสร้างสรรค์ได้ดีที่สุด ขวดน้ำหอม Fleur du Male ทำให้นึกถึงผู้ชายมีกล้ามเนื้อแต่เมื่อลองดมกลิ่นกลับทำให้สับสนเพราะเป็นกลิ่นที่ต่างไปจากน้ำหอมผู้ชายทั่วไป ถึงขนาดว่าถ้าไม่มองขวดแล้วดมเฉพาะกลิ่น ก็อาจเข้าใจผิดคิดว่าเป็นกลิ่นน้ำหอมของผู้หญิงก็เป็นได้

ความนิยมชมชอบการทำลายที่เตือนให้เราระวังเรื่องขอบเขตนั้นไม่ได้มีเพียงแค่นี้ ชุดคอร์เซ็ตของมาดอนน่า นักร้องหญิงผู้โด่งดังก็เป็นฝีมือของดีไซเนอร์คนนี้เช่นกัน ซึ่งเขาได้ทำลายเส้นแบ่งระหว่างชุดชั้นในและชุดที่ใส่นอกออกไป ด้วยนิสัยคือชนของเขาเียงที่ทำให้เขาสามารถก้าวข้ามขอบเขตซึ่งมีแต่เขาเท่านั้นที่สามารถทำได้ จนกลายเป็นดีไซเนอร์ที่ยอดเยี่ยมที่สุด

การทำลายเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา

Chanel Japan เคยมุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอางมาก่อน โดยใช้ประโยชน์จากพลังของแบรนด์ในช่วงเริ่มต้น แต่ผ่านไปได้นานธุรกิจที่ว่าก็ไปต่อไม่ได้ หลังจากสำรวจและวิเคราะห์สภาวะตลาดในญี่ปุ่นแล้วจึงเปลี่ยนทิศทางไปสู่ผลิตภัณฑ์บำรุงผิว ซึ่งพบว่ามีความต้องการใช้สูงกว่า ทำให้สามารถเพิ่มความถี่ในการซื้อหรือเพิ่มยอดขายได้ไม่ยาก ในช่วงเวลาที่สำคัญนี้ ริชาร์ด กอลาส (Richard Collasse) ผู้บริหารของ Chanel Japan ได้นำเสนอหน่วยงานหลักที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อขับเคลื่อนโปรเจกต์ใหม่ของเขา

ชื่อของหน่วยงานนั้นก็คือ “Clash Team” หรือทีมทำลายนั่นเอง กอลาสได้ป่าวประกาศให้องค์กรรู้ถึงความจริงที่ว่าเราจำเป็นต้องมีพระคิระผู้ทำลาย เพื่อเปิดทางสู่ยุคสมัยแห่งความสร้างสรรค์ ซึ่งคำว่า clash ในชื่อทีมเป็นการส่งสารว่าการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทำลายความขี้เกียจและความทะนงตนที่กำลังลุกรวมอยู่ใน Chanel ให้ได้เสียก่อน

Clash Team ที่เปี่ยมไปด้วยความหวังของ Chanel Japan ได้ประยุกต์ใช้หลัก CRM (Customer Relationship Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับรองลูกค้ารายบุคคล และการอบรมพนักงานอย่างละเอียดก็ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น พวกเขาสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้แก่องค์กรด้วยการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย นำระบบการจ่ายค่าจ้างตามผลงานมาใช้ และให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนของพนักงานที่มีความกระตือรือร้นและมีผลงานดี เหล่านี้เป็นการเริ่มต้นใหม่ด้วยการทำลายนั่นเอง

คลื่นลมแห่งการเปลี่ยนแปลงได้พัดพาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สินค้า Chanel จึงก้าวขึ้นมาเป็นผู้แข็งแกร่งจากการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบขององค์กรไปพร้อมๆ กันภายใต้โปรเจกต์การทำลาย ทั้งนี้แบรนด์ดังอย่างเช่น Christian Dior, Yves Saint Laurent หรือ Sonia Rykiel ฯลฯ ต่างก็กระโจนใส่กลุ่มผลิตภัณฑ์บำรุงผิวด้วยเช่นกัน แต่มีแค่ Chanel เท่านั้น

ที่สามารถรักษาตำแหน่งสูงสุดไว้ได้เป็นเวลานาน นี่คือผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง
องค์กรในระดับ DNA ด้วยรหัสที่เรียกว่าการทำลาย การทำลายเพื่อเตรียมพร้อม
สู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

ถ้าอยากมีตัวตน
แบบไม่มีอะไรมาแทนที่ได้
ต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

—โดโด ชาแนล