

howto

กลยุทธ์คุมเกมเปลี่ยนชีวิต

สโรจ เลาสศิริ
เขียน



ทดลองอ่าน

การอ่านคือรากฐานที่สำคัญ



คำนิยม

เรื่องของกลยุทธ์เป็นเรื่องที่สำคัญมากในโลกที่การแข่งขันสูงขึ้นพร้อมไปกับการเปลี่ยนแปลงในอัตราเร่ง ความสำเร็จจึงเป็นเรื่องของคนส่วนน้อย และถ้ามองไปถึงความสำเร็จอย่างยั่งยืนยิ่งหายากเข้าไปอีก แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่สามารถทำได้ หนังสือ 'กลยุทธ์คุมเกมเปลี่ยนชีวิต' จึงเป็นหนึ่งในหนังสือด้านกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้ทุกคนที่ประสบความสำเร็จในโลกที่ยาก (และจะยากขึ้นไปอีก) ด้วยกระบวนการและ Framework ที่คุณสโรจ เลหาศิริ คิดค้นขึ้นมา การที่คุณสโรจเป็นนักการตลาดมือฉกาจ ยิ่งทำให้กลยุทธ์มีความแตกต่างอย่างมีความหมาย รวมไปถึงเคล็ดลับของการลงมือทำให้สำเร็จ ที่นับว่าเป็นยาขมของคนทำงานด้านนี้ ผมหวังว่าผู้ที่ถือหนังสือเล่มนี้อยู่ในมือจะได้ประโยชน์และเข้าใจศาสตร์แห่งกลยุทธ์ได้ถึงแก่นมากขึ้นครับ

ดร.ธนัย ชรินทร์สาส

Strategy Management Professional

คำนิยม

ทุกครั้งที่ได้เจอบี จะรู้สึกตื่นเต้นเสมอ...ตื่นเต้นเพราะจะได้พูดคุยและ “แอบดู” ความรู้เรื่องกลยุทธ์ธุรกิจ บีเป็นนักกลยุทธ์ที่ขึ้นชื่อเรื่องความเฉียบคม เจอกันแต่ละครั้งก็จะช่วยแนะนำวิธีมุมมอง และมี Framework ที่จับต้องได้มาแชร์เสมอ

อีกครั้งที่เจอบีในงานบรรยายคลาส บีก็สรุปเรื่องที่บรรยายออกมาได้อย่างดี เป็นประเด็นให้ผู้ฟังจำได้ และนำไปประยุกต์ได้ง่ายขึ้น

ครั้งนี้ ดีใจที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้เรื่องกลยุทธ์โดยตรงผ่านหนังสือเล่มนี้ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะดูความรู้มาไม่ครบ ฟังมาแล้วลืม แต่หนังสือเล่มนี้ได้อธิบายวิธีการสร้างกลยุทธ์ออกมาอย่างครบถ้วน เราสามารถกลับมาทบทวนได้ตลอดเวลา...ก็เรื่องของกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ต้องคิด Revisit และปรับตลอดไม่ใช่หรือ

ในวันที่การแข่งขัน Dynamic ฝุ่นตลบยิ่งกว่า PM2.5 ในหน้าหนาว เรายิ่งจำเป็นต้องมีเข็มทิศกลยุทธ์ในการนำทางสู่เป้าหมาย ส่วนใครไม่มีเข็มทิศนี้ ก็มีสิทธิ์หลงทางเสียเวลา เสียโอกาส และเสียใจเป็นแน่

เมื่อเปิดอ่านหนังสือเล่มนี้จบ Takeaway & Emotions ที่ได้คือ

- กระตุก ใจ บอกเลยว่าหวิว
- กระตุ้น ความคิด ให้ตอบคำถามที่มีอยู่ตลอดเล่ม ให้ทบทวนตัวเอง
- ติดตาม เนื้อหา Framework และตัวอย่างที่ทำให้เราเข้าใจเรื่องกลยุทธ์มากขึ้น และในมุมมองใหม่
- ต่อยอด ให้เรากลับไปปรับจนกลยุทธ์ให้ดีขึ้น เหมาะสมขึ้น คมขึ้น
- สุดท้ายคือ ตื่นตัว ตื่นเต้น ด้วยความหวัง ที่จะออกเดินทางสู่เป้าหมายด้วยความมั่นใจมากขึ้น

Let the new journey begins.

ชตาญา สุพรรณพงศ์ (เป้)

Chief Engagement Officer

บริษัท ผู้ดูแลชั้น จำกัด

คำนิยม

การได้มีโอกาสมาร่วมเขียนคำนิยมหนังสือเล่มนี้ ถือเป็นเกียรติสำหรับตัวผมอย่างมาก เพราะคุณปี-สโรจ ผู้เขียนนั้นจัดเป็นนักกลยุทธ์ ผู้มีความหลงใหลในกลยุทธ์อย่างจริงจัง และอย่างที่ท่านอาจจะพอทราบ กลยุทธ์คือการ “เลือก” เพราะฉะนั้นการ “ถูกเลือก” โดยคน “ช่างเลือก” จึงนับเป็นเกียรติอย่างยิ่ง ผมจึงไม่ต้องรีรอที่จะ “เลือก” ตอบตกลงโดยทันที

เมื่อมีโอกาสอ่านหนังสือเล่มนี้จากความรู้สึกดีใจที่ได้รับเกียรติ ก็เกิดความรู้สึกอึ้งอัมเมมจากการอ่านเนื้อหาภายในเล่มเพิ่มเติมเข้าไปอีก เพราะคุณปีได้ชำแหละหลักคิดภายใต้คำว่ากลยุทธ์ที่มากมายไปกว่ากลยุทธ์การตลาด แต่หมายรวมแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในมิติที่หลากหลายในชีวิต ไม่ใช่เพียงเพื่อความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงเพื่อธุรกิจ แต่เพื่อความสุข ความสมหวัง ด้านต่างๆ ในชีวิตอีกด้วย

ต้องขอบคุณ คุณปี ที่ได้นำเสนอเรื่องกลยุทธ์ที่ใครหลายๆ คน มักเข้าใจผิดให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย

ลึกในหลักคิด

และ

กว้างในการนำไปใช้

ในฐานะโค้ชจุดแข็งที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มี
พรสวรรค์ “นักกลยุทธ์” (Strategist) มาแล้วมากมาย รวมถึงตัวผู้เขียน
ด้วย ผมขอเชิญชวนให้ท่านลอง “เลือก” หนังสือเล่มนี้ และ “เลือก”
หยิบใช้ประโยชน์จากเครื่องมือต่างๆ ที่ผู้เขียนซึ่งเป็นคน “ช่างเลือก”
ได้ “เลือก” มาให้ท่านแล้ว

ทั้งนี้ เพื่อช่วยนำทางให้ท่านได้ตัดสินใจ “เลือก” อย่างมั่นใจ
อีกหลาย ๆ ครั้งในชีวิต

เพื่อความสุข ความสำเร็จ อย่างที่ท่าน “เลือกเอง” ต่อไป
ในอนาคตครับ

ศิวิศ เชาว์ริยวงษ์

โค้ชจุดแข็ง ที่ได้รับการรับรองจากสถาบันเกอล์
Strategic. Maximizer. Woo. Significance. Communication

คำนิยม

เดิมที่ผมรู้จักคุณบีแค่ในมุมมองที่ว่า ผู้ชายคนนี้เป็นนักกลยุทธ์ตัวจริง
อีกคนของประเทศไทย พิสูจน์ได้จากการเคยก่อตั้งและบริหารบริษัท
เอเจนซีชั้นนำอย่างแรบบิทส์ เทล และทีมงานที่ปรึกษาด้านการตลาด
บริษัทเทคโนโลยีที่มาแรงอย่างบลูบิค กรู๊ป จำกัด (มหาชน)

แต่หลังจากได้มีโอกาสรู้จักเป็นการส่วนตัว ได้พูดคุย ได้รับฟัง
มุมมองของคุณบีจากเวทีต่าง ๆ ผมคิดว่าสิ่งที่ทำให้คุณบีโดดเด่น
และแตกต่างจากนักธุรกิจและผู้บริหารคนอื่น คือทักษะในการถ่ายทอด
การย่อประเด็น ยกเคส และวิธีการเล่าเรื่อง ทำให้ผมยกให้คุณบีเป็น
นักกลยุทธ์ชั้นแนวหน้าคนหนึ่งของประเทศ ณ ตอนนี้

ผมเชื่อว่าแนวคิดเรื่อง “เน้นเข้ารอบ ไม่เน้นเข้าร่วม” ที่คุณบี
กลั่นกรองจากประสบการณ์ตัวเองในหลากหลายบทบาท จนมาเป็น
หนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจวิธีการจัดระบบความคิดข้างใน
ตัวเอง เข้าใจวิธีการตีความของคนภายนอก เข้าใจวิธีการเลือกที่จะพูด
หรือไม่พูด ทำหรือไม่ทำอะไรก็ตาม เพื่อจะนำพาธุรกิจการตลาด
หรือเทคโนโลยีไปทางใดก็ตาม ด้วยความรู้เท่าทัน หนักเบา ไกลใกล้

คาดการณ์ความสำเร็จได้ ลดความผิดพลาด มีการวางแผนหลัก
และแผนสำรองได้ทุกสมมติ และนำไปสู่ชัยชนะที่ยั่งยืนในทุกสงคราม

จิตติพงศ์ เลิศประดิษฐ์ (บอล)

นายกสมาคมเทคโนโลยีการตลาดแห่งประเทศไทย

ผู้เขียนหนังสือ *Marketing Technology*

และ *50 Marketing Frameworks*

ผู้จัดงาน MarTech Expo 2025



คำนำสำนักพิมพ์

ในโลกของการทำธุรกิจย่อมหนีไม่พ้นการแข่งขัน ซึ่งคงไม่มีใครอยาก
แค่...เข้าร่วม แต่ไม่เข้ารอบ

“กลยุทธ์” จึงกลายเป็นคำที่ทุกคนเห็นพ้องกันว่าคืออาวุธสำคัญ
ที่จะทำให้เราเป็นฝ่ายชนะในเกมการแข่งขันใด ๆ ก็ตาม แต่คำถาม
ที่ตามมาคือ “กลยุทธ์” คืออะไร จะนำมาใช้ให้ได้อย่างไร

กลยุทธ์คุมเกมเปลี่ยนชีวิต ได้อธิบายเรื่องกลยุทธ์ไว้อย่าง
ละเอียด ตั้งแต่ความหมายที่แท้จริงของคำว่า “กลยุทธ์” ซึ่งอาจมี
ผู้เข้าใจผิดว่าเป็นคำเดียวกับคำว่าวิสัยทัศน์ หนทางในการค้นหา
กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง รวมถึงขั้นตอนต่างๆ ข้อห้าม
ข้อควรระวัง ที่นำคุณไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้

ด้วยหลักการเดียวกันนี้ “กลยุทธ์” ยังนำไปใช้ในการดำเนินชีวิต
ประจำวันได้ด้วย ซึ่งผู้เขียนได้ยกตัวอย่างวิธีคิดต่างๆ ไว้อย่างน่าสนใจ
และนำไปประยุกต์ใช้ได้ไม่ยาก

หากคุณได้อ่านไปจนถึงบรรทัดสุดท้าย นับจากนี้ไปไม่ว่าจะ
เป็นเกมชีวิตหรือเกมธุรกิจ คุณจะไม่ใช่แค่ผู้เข้าร่วมอีกต่อไป
อย่างน้อย ๆ ก็ต้องเข้ารอบ แถมยังมีโอกาสเป็นผู้นำอย่างสง่างาม
อีกด้วย

howto

คำนำผู้เขียน

นี่เป็นหนังสือที่ผมอยากเขียนมากที่สุดเล่มหนึ่งครับ

เพราะตลอดหลายปีที่ผ่านมาตั้งแต่เริ่มทำงาน ผมฟังจะตกผลึกอะไรบางอย่างได้ว่า จริงๆ แล้วการตลาดที่ผมชอบและถนัดนั้นมองลึกลงไปแล้วเป็นเรื่องของกลยุทธ์มากกว่า ในช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็กจนโต ผมชื่นชอบการเล่นเกมแนววางแผนกลยุทธ์ ชอบเล่นการ์ดเกม ชอบสร้างเกมที่ต้องคิดวางแผนให้เพื่อนๆ ได้มาเล่นกัน และมารู้ตัวเองว่าตัวเองมีเซนส์เรื่องนี้ตอนที่ผมทำกระเป๋ายายในงานคริสต์มาสของโรงเรียน ขณะที่ผมเรียนอยู่ชั้นมัธยมปลาย

ทุกปีที่โรงเรียนของผมซึ่งเป็นโรงเรียนคาทอลิก มีกิจกรรมให้เด็กมัธยม 5 และมัธยม 6 มีโอกาสเปิดบูทขายของในวันคริสต์มาสอีฟ โดยรวมกันกลุ่มละ 4 คนเพื่อหาของมาขาย หรือให้เอกชนมาเปิดบูท การจับกลุ่มของผมในวันนั้นเหมือนโลกธุรกิจวันนี้ไม่มีผิด

ผมมีหัวหน้าทีม เป็นเพื่อนที่รับหน้าที่ประสานโรงงานผลิตและดูแลเรื่องเงิน

ผมมีเพื่อนที่ดีไซน์เก่ง ออกแบบกราฟิกได้

ผมเองเป็นคนรับหน้าที่ทำการตลาด

และอีกคนหนึ่งจ่ายเงินแล้วอยู่เฉยๆ คอยดูผลตอบแทน เป็น
นายทุนครับ (ฮาๆ)

เริ่มต้นด้วยเราก็ต้องมาคิดกันครับว่าจะขายอะไรดี ย้อนกลับไป
เมื่อปี พ.ศ. 2547 ช่วงนั้นแฟชั่นฮิตของโรงเรียนเอกชนในเครือ คือ
การถือกระเป๋านางแบบๆ ลีบๆ แต่หนังสือก็ต้องเอามาเรียน ดังนั้น
จำเป็นต้องมีอุปกรณ์ใส่หนังสือ ซึ่งโรงเรียนผมแบบเป๋ครับ จึงเหลือ
อุปกรณ์แค่ถุงกระดาษกับย่ามใส่ของ (แนวๆ ถุงผ้าสะพายไหล่ได้)

ย่ามจึงน่าจะเป็นคำตอบที่ดีในการหาผลิตภัณฑ์มาขาย เพราะ
กำไรดี และกำหนดราคาได้สูงกว่าอาหาร แต่จะถือย่ามปกติทั่วไป
ไม่ได้ก็ต้องมีมูลค่าเพิ่ม เพราะคนมักชอบซื้อสินค้าที่มีสัญลักษณ์หรือ
การบ่งบอกว่าเป็นของโรงเรียนเรา เปรียบกับลิ้มเต็ดเอดิชั่นที่แต่ละปี
จะมีไม่เหมือนกัน

ดังนั้น สิ่งที่เราตกลงจะขายกันคือ ย่อม + ลายกราฟิกที่เป็นชื่อ
โรงเรียน และเพิ่มฟังก์ชันไปคือ กลับใช้ได้สองด้าน ด้านหนึ่งสีเงิน
อีกด้านสีขาว ก็สั่งผลิตสั่งทำกันไป

ที่นี้ก่อนวันงาน เราได้ของมาก่อนก่อนเวลา 3-4 วันครับ ผมก็คิดว่า ในเมื่อของอยู่ในมือแล้ว แล้วกลุ่มคนที่ซื้อก็เป็นนักเรียนในโรงเรียนของเรากลุ่มใหญ่ ทำไมเราไม่เดินขายก่อนเลยละ

ผมกับเพื่อนๆ ก็เดินหอบของไปเร่ขายตามห้องก่อนวันงานเลยครับ ขายดีมาก จนกระทั่งรุ่นพี่ม.6 เดินมาบอกให้เราหยุดขาย แล้วไปขายวันงาน เพราะเขาเองก็ทำยามเหมือนกัน แต่ไม่ได้มีกฎว่าห้ามขายก่อนนี่นา พวกเราก็ไม่สนใจยังขายต่อไปจนหมดครับ

ที่นี้วันงานเราจะเอาอะไรไปขายล่ะถ้าหมดแล้ว ทิ้งบูทเลยก็ได้ แต่เราไม่คิดแบบนั้น ผมกับเพื่อนเลยสั่งผลิตเพิ่มไปเลยจำนวนหนึ่งและเก็บยามเอาไว้ 2 ชิ้น

ใช่ครับ ในวันงาน วันที่ 24 ธันวาคม เราออกบูทครับ แต่เป็นการทำฟรีออร์เดอร์ โดยนำตัวอย่างที่เราเก็บไว้ 2 ใบมาเป็นตัวอย่างให้คนสั่ง เพราะคนเดินวันงานที่สั่งและรอได้ คือผู้ปกครองและศิษย์เก่าเป็นคนละตลาดกับลูกค้าที่เราเดินขายจนหมดแล้ว

ผลประกอบการจากการทำธุรกิจแรกในชีวิต เราลงทุนกันคนละ 4,000 บาท แต่ได้กำไรกลับมาคนละเกือบ 2 หมื่นบาท!

นั่นเป็นจุดที่ทำให้ผมรู้สึกชื่นชอบในการคิดกลยุทธ์ วางแผน การขาย และทำการตลาดจนดำเนินงานในสายงานนี้ตลอดมา แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นความรู้สึกที่ดีในใจลึกๆ ไม่ใช่กำไร...แต่คือการที่โดนรุ่นพี่มาบอกให้หยุดขายมากกว่า...ซึ่งผมก็ประหลาดใจว่าทำไมผมจำความรู้สึกนี้ได้ดี พอโตขึ้นมา มันเหมือนความรู้สึกของ “ชัยชนะ”

หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่ตำราที่เต็มไปด้วยทฤษฎีซับซ้อน แต่เป็นการรวบรวมบทเรียนจากชีวิตจริง บทเรียนที่ผมและหลายคนได้เรียนรู้จากการลองผิดลองถูก จากความสำเร็จ และจากความผิดพลาด ผมเขียนมันขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนได้เห็น ว่า **กลยุทธ์ไม่ได้มีแค่ในห้องประชุมใหญ่โต ไม่ได้เป็นเรื่องไกลตัว แต่เป็นสิ่งที่อยู่ในชีวิตประจำวัน** ตั้งแต่การเลือกเส้นทางเดินในวันที่รถติด การจัดการเวลาในการทำงาน ไปจนถึงการวางแผนอนาคตของตัวเอง

ในแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้ ผมพยายามถ่ายทอดมุมมองที่ผสมผสานทั้งปรัชญา ความจริงของชีวิต และวิธีคิดที่สามารถนำไปใช้ได้จริง คุณจะได้เรียนรู้ว่า การเลือกที่จะ“ไม่ทำ”สิ่งที่ไม่จำเป็นสำคัญพอๆ กับการเลือกที่จะ“ทำ”สิ่งที่ใช่ คุณจะเข้าใจว่า การอ่านสถานการณ์อย่างเฉียบคม การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และการลงมือทำอย่างมีวินัย จะนำคุณไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร

กลยุทธ์จึงเป็นมากกว่าแผนการ มันคือการคิด การเลือก และการลงมือทำอย่างมีเป้าหมาย

แต่เหนือสิ่งอื่นใด จิตวิญญาณแห่งชัยชนะคือสิ่งที่อยู่เหนือทุกกลยุทธ์ เพราะชีวิตไม่ได้แข่งขันแค่ครั้งเดียว แต่เป็นการแข่งขันที่ไม่มีวันสิ้นสุด ความสามารถในการลุกขึ้นใหม่หลังจากล้ม ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตัวเองอย่างไม่หยุดยั้ง และความเชื่อมั่นว่า“เราจะชนะ”

ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นเหมือนแผนที่ที่ช่วยให้คุณค้นพบเส้นทางของตัวเอง เป็นเข็มทิศที่ช่วยให้คุณไม่หลงทิศในวันที่ชีวิตสับสน และเป็นแรงบันดาลใจให้คุณก้าวต่อไปอย่างมั่นใจ

สุดท้ายนี้ ขอให้คุณออกไปสู่สนามแห่งชีวิตด้วยหัวใจที่พร้อมจะเรียนรู้ พร้อมจะเติบโต และพร้อมจะสร้างชัยชนะในแบบของคุณเอง

“เพราะการใช้ชีวิตแบบที่หวัง คือการวางกลยุทธ์ระยะยาว
ที่คุณต้องเขียนขึ้นเอง”

สโรจ เลหาศิริ



สารบัญ

บทนำ	เน้นเข้ารอบ ไม่เน้นแค่เข้าร่วม	1
องค์แรก	เข้าใจวิถีแห่งการแข่งขัน	6
บทที่ 1	ในการแข่งขัน คนที่แข็งแกร่งที่สุดเท่านั้น ที่จะอยู่รอด จริงหรือ	7
บทที่ 2	“กลยุทธ์” สิ่ง que ทุกคนคิดว่าตัวเองมี แต่แท้จริง แล้วอาจไม่มี	13
บทที่ 3	ยากที่สุดของกลยุทธ์ คือ “การเลือกที่จะไม่เลือก”	30
องค์สอง	วางกลยุทธ์	45
บทที่ 4	ในหัวของนักกลยุทธ์เขาคิดกันอย่างไร มาดู 7 กระบวนการทางกลยุทธ์ที่ช่วยให้เราคิดเป็น ระบบ	46
บทที่ 5	“รู้เขา รู้เรา รู้ฟ้าดิน” เครื่องมือสำคัญที่จะช่วย ให้เราอ่านสถานการณ์ได้ดีขึ้น	67
บทที่ 6	เราอาจใช้เวลาส่วนใหญ่ได้ตามเป้าหมายที่ผิด มาโดยตลอด มาทำความเข้าใจการตั้งเป้าหมาย และกำหนดทิศทางด้วยชัยชนะที่คาดหวัง “Winning Aspiration”	89

บทที่ 7	การตั้งโจทย์สำคัญกว่าการหาคำตอบ และผู้ชนะคือโจทย์ก่อนตอบ ผู้แพ้ตอบโดยไม่เข้าใจโจทย์	105
บทที่ 8	POSITIONING ศาสตร์แห่งการวางตำแหน่งเพื่อให้เราเห็นกรอบความคิดของโจทย์	123
บทที่ 9	อย่าแข่ง! ถ้าคุณไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มาทำความรู้จัก Competitive Advantage ให้ลึกซึ้งขึ้นกันดีกว่า	146
องค์สาม	จัดทัพ ลงสนาม คิวชัย	166
บทที่ 10	จากกลยุทธ์สู่แผนการลงมือทำ เปลี่ยนความคิดในกระดาษให้กลายเป็นจริง	167
บทที่ 11	ทำให้สำเร็จ หรือทำแค่เสร็จ กำหนดมาตรฐานความสำเร็จ (Success Standard) ให้ชัด เพื่อความสำเร็จที่เหมาะสม	185
บทที่ 12	จิตวิญญาณแห่งนักสู้ ปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังกลยุทธ์	202
บทส่งท้าย	จิตวิญญาณแห่งกลยุทธ์	218
เกี่ยวกับผู้เขียน		225

เน้นเข้ารอบ ไม่เน้นแค่เข้าร่วม

“จงอย่าเป็นคนที่อาศัยแค่ ‘โชค’ ในการทำธุรกิจ
แล้วสำเร็จจากการแก้ปัญหาเอาดาบหน้า
แต่จงเป็นคนที่มีความ ‘ชนะ’ ตั้งแต่เริ่ม”

เวลาได้ยินคำว่า “กลยุทธ์” คุณนึกถึงอะไรบ้าง

การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ
การคิดถึงการแข่งขันในตลาด
แผนการด้านการออกสินค้าใหม่
การขยายไปต่างประเทศ
หรือการรบในสงครามที่สู้รบกันจริงๆ

ที่จริงแล้ว กลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เรื่องพวกนี้เท่านั้นเสีย
ทีเดียวหรอก

ในชีวิตประจำวันของเราเต็มไปด้วยเรื่องที่ต้องใช้กลยุทธ์เช่นกัน
แม้แต่เรื่องที่เราไม่รู้ตัวอย่าง “การลดน้ำหนัก” ถ้าเรามีเป้าหมายอยาก
ลดน้ำหนัก มันไม่ใช่แค่ที่เราคุมอาหารแล้วออกกำลังกายก็จะได้ผล

อย่างที่ต้องการเลย ทุกคนต้องกลับมาถามตัวเองก่อนว่า “ลดน้ำหนัก” ไปทำไม อยากผอม อยากมีกล้ามเนื้อ อยากแข็งแรง แล้วต้องการลดภายในกี่เดือน รีบไหม เพราะเป้าหมายเหล่านี้มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันหมดเลย เช่น ถ้าเราจะสร้างกล้ามเนื้อ น้ำหนักที่ลดลงอาจไม่ใช่สิ่งที่เราต้องการ และการคุมอาหาร อดอาหาร กลับทำให้เกิดผลเสียมากกว่าเสียอีก เราต้องมานั่งคิดก่อนว่าเป้าหมายคืออะไร จากนั้นค่อยมาวางกลยุทธ์ว่าจะทำอย่างไรถึงจะเป็นไปตาม “เป้าหมาย” ที่เราต้องการ อาจเป็นการควบคุมอาหาร ออกกำลังกาย หรือปรับพฤติกรรม

หากเราอยากประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน ก็ต้องมีความอีกว่า คำว่า “สำเร็จ” หน้าตาเป็นอย่างไร งานที่ดีต้องเป็นอย่างไร จากนั้นต้องคิดเชิงกลยุทธ์ว่า จะสร้างคุณค่าให้องค์กรที่เหมาะสมกับเราได้อย่างไร จะพัฒนาทักษะและสร้างเครือข่ายที่เอื้อต่อความก้าวหน้าเพื่อไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร และที่สำคัญ เราจะชนะคู่แข่งคนอื่น ๆ ที่สมัครงานหรือเป็นแคนดิเดตในการโปรโมตที่แข่งกับเราได้อย่างไร ตั้งแต่เด็กจนโตยังมีอีกหลายครั้งหลายหนที่เราต้องแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ ถ้าเราไม่มีแผนการที่ดี ไม่รู้จักวิเคราะห์คู่แข่งและสถานการณ์ โอกาสที่จะสมหวังก็ลดน้อยลงไป

ไม่ว่าเราจะชอบหรือไม่ก็ตาม แต่ทุก ๆ วันเราหลีกเลี่ยงการแข่งขันไม่ได้เลย เพราะตั้งแต่อ่อนเราเกิด เราคือผู้ชนะหนึ่งเดียวจากผู้แข่งขันนับล้าน ๆ

ขอยินดีต้อนรับสู่โลกแห่งกลยุทธ์ ที่ซึ่งการแข่งขันคือส่วนหนึ่งของชีวิตที่เลี่ยงไม่ได้

ความแตกต่างระหว่างคนที่ประสบความสำเร็จกับคนที่ล้มเหลวบ่อยครั้ง ก็อยู่ตรงที่ว่าพวกเขามีกลยุทธ์ที่ดีหรือไม่นั่นเอง **คนที่ชนะ**

ไม่จำเป็นต้องเก่งหรือมีความสามารถมากกว่าเสมอไป แต่พวกเขา รู้จักตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ของตนเองและคู่แข่งได้อย่างกระจ่างแจ้ง รู้ว่าจะใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถตัดสินใจ “เลือก” สิ่งที่ต้องทำ ออกจากสิ่งที่ไม่จำเป็น รู้วิธีวางระบบเพื่อให้กลยุทธ์ไปถึงเป้าหมาย ที่ต้องการ รวมไปถึงมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ตามสถานการณ์

ยิ่งในโลกธุรกิจวันนี้ เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด ทั้ง Big Data, AI, Extended Reality, Quantum Computing หรือการเกิดขึ้นของช่องทางสื่อสารใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจแบบ Disruptive Startups ผุดขึ้นราวดอกเห็ด ทำให้การแข่งขันดุเดือดขึ้นทุกวัน ถ้าเราปรับตัว ไม่ทัน ทำแบบเดิมๆ ที่เคยทำสำเร็จ ไม่วางกลยุทธ์ให้รัดกุม ก็เสี่ยง จะถูกคู่แข่งทิ้งห่างจนตามไม่ทันได้ง่ายๆ

กลยุทธ์นั้นไม่ได้รับประกันผลสำเร็จเสมอไป บางครั้งโชคชะตา ความผิดพลาด หรือปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ก็มีผลต่อผลลัพธ์เช่นกัน สิ่งสำคัญที่สุดจึงไม่ใช่ “กลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ” แต่เป็น “กระบวนการ คิดและลงมือทำเชิงกลยุทธ์” ต่างหาก ที่ทำให้เราสามารถมอง เป้าหมายที่เราอยากจะไปถึงได้อย่างชัดเจน ตีโจทย์และมองทะลุ ปัญหาที่ขวางเรากับเป้าหมายเอาไว้ โดยระมัดระวังคู่แข่งที่จะมาแย่ง ความสำเร็จเหล่านั้นไป

การคิดเชิงกลยุทธ์คือกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้เรารู้เท่าทัน สถานการณ์ มองเห็นความได้เปรียบ และกำหนดแนวทางปฏิบัติ ที่ชาญฉลาด เพื่อนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากวิกฤตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

เชื่อเถอะครับว่า การแข่งขันทางธุรกิจไม่ต่างจากสงคราม เพราะเมื่อแพ้แล้ว การแก้ตัวให้กลับมาสู่จุดเดิมนั้นยากยิ่งกว่า การทำให้ดีตั้งแต่ครั้งแรก ความพ่ายแพ้อาจหมายถึงการสูญเสียโอกาสของตลอดไป หรือแม้กระทั่งล่มสลายไปอย่างไม่มีวันหวนคืน เจกเช่นหลายบริษัทตามกรณีศึกษา

ด้วยเหตุนี้ ผมจึงรวบรวมแก่นความรู้ หลักคิด เฟรมเวิร์ก เคล็ดวิชา และประสบการณ์อันล้ำค่าของนักกลยุทธ์ชั้นนำที่ผมได้ศึกษามา ประสบการณ์การนำทัพทีมกลยุทธ์ในบริษัทการตลาด การลงสนามจริงจากหลายร้อยโปรเจกต์ที่ผ่านมา บวกกับเรื่องราวเบื้องหลังความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรมากมายมาไว้ในหนังสือเล่มนี้ เพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจแก่นแท้ของกลยุทธ์ สามารถนำไปปรับใช้กับการแข่งขันได้ในทุกสถานการณ์

ความฝันของผมผ่านหนังสือเล่มนี้ก็คือ **การปลูกจิตวิญญาณนักกลยุทธ์ และเสริมความคิดที่ทำให้คุณไม่ใช่แค่ทำธุรกิจเพียงให้รอดไปวันๆ แต่ทำเพื่อให้ธุรกิจเติบโตก้าวหน้า เติบโตขึ้นให้เป็นจริง พร้อมลุยในทุกสนามแข่งขันที่ไม่เคยมีคำว่า “ปราชัย” ไม่ว่าจะเป็นในวงการธุรกิจ หรือแม้กระทั่งในเกมการใช้ชีวิตของคุณเอง**

เพราะเส้นทางสู่ความสำเร็จนั้น เราหลีกเลี่ยงการแข่งขันไม่ได้

ผมไม่ค่อยชอบคำว่า “เน้นเข้าร่วม ไม่เน้นเข้ารอบ” เพราะในโลกธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันนั้น การคิดแบบนี้ ดูเสียเวลา เพราะการแค่เข้าร่วมก็เหมือนกับการรอวันแพ้ เสียเวลา เสียเงิน เสียสุขภาพจิต

ดังนั้น เรามาเปลี่ยน Mindset กันใหม่ ต่อไปนี้ “เราจะเน้น
เข้ารอบ ไม่เน้นแค่เข้าร่วม”

ถ้าพร้อมแล้วละก็...ขอเชิญทุกท่านพลิกหน้าต่อไปพร้อมกัน
มาเริ่มต้นก้าวแรกในการเป็นนักกลยุทธ์ที่พร้อมสู้ เพราะนี่คือจุดเริ่มต้น
ของการเดินทางสู่ชัยชนะในโลกของการแข่งขันครับ



องค์กรแรก

เข้าใจวิถีแห่งการแข่งขัน

ในการแข่งขัน คนที่แข็งแกร่งที่สุดเท่านั้น ที่จะอยู่รอด จริงหรือ

“หัวใจสำคัญที่ทำให้ผู้ชนะโดดเด่นเหนือคู่แข่ง
คือการใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาด
และเหมาะสมกับสนามแข่งขันนั่นเอง”

ในโลกที่เรารู้จักในปัจจุบัน มนุษย์กลายเป็นผู้ควบคุมทุกสิ่งรอบตัว ทั้งธรรมชาติ เทคโนโลยี และสังคม แต่หากย้อนเวลากลับไปเมื่อหลายหมื่นปีก่อน โลกนี้ไม่ได้เป็นของเราเพียงลำพัง “โฮโม เซเปียนส์” (Homo sapiens) หรือมนุษย์สายพันธุ์ที่เป็นเราอยู่ในวันนี้ ไม่ได้เป็นเผ่าพันธุ์เดียวที่ดำรงอยู่บนโลกในยุคแรกเริ่ม ในความเป็นจริง มนุษย์สายพันธุ์นี้เกิดขึ้นท่ามกลางการแข่งขันอย่างเข้มข้นกับเผ่าพันธุ์มนุษย์อื่นๆ และสิ่งมีชีวิตมากมายที่แข็งแกร่งกว่า

ย้อนกลับไปอีกในอดีตเมื่อหลายแสนปีก่อน โลกเป็นสถานที่ที่เต็มไปด้วยความท้าทายและอันตราย ท้องกว้างที่ว่างเปล่าของทวีปแอฟริกาถูกรอบครองโดยสัตว์นักล่าที่น่าเกรงขาม มนุษย์ยุคแรกที่ยังไม่มีเทคโนโลยีหรือความรู้ความเข้าใจแบบปัจจุบัน ต้องเอาตัวรอดในโลกที่เต็มไปด้วยการล่าและการถูกล่า สัตว์นักล่า เช่น สิงโต เสือเขี้ยวดาบ หรือช้างแมมมอธครองโลก ขณะที่มนุษย์ต้องหาวิธีใช้ชีวิตในสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตรเอาเสียเลย

ในช่วงเวลานั้น นีแอนเดอร์ทัลส์ (Neanderthals) เป็นเผ่าพันธุ์ที่แข็งแรง มีกล้ามเนื้อที่หนาแน่นกว่า มีความสามารถในการล่าสัตว์และทนทานต่อสภาพอากาศหนาวเย็นได้ดีกว่าโฮโม เซเปียนส์ พวกเขาครองพื้นที่ยุโรปและเอเชียตะวันตกมานานกว่าสองแสนปี ในขณะที่โฮโม เซเปียนส์ เป็นเผ่าพันธุ์ที่เพิ่งออกจากแอฟริกาเข้ามาสู่ยุโรป สภาพแวดล้อมใหม่และท้าทายทำให้การเอาชีวิตรอดกลายเป็นเรื่องยากขึ้น แนนอนเวลาต้องสู้กันแบบมือเปล่า นีแอนเดอร์ทัลส์สามารถเอาชนะและฆ่าโฮโม เซเปียนส์ได้อย่างสบายๆ

น่าเสียดายที่บรรพบุรุษของเราเกือบจะเป็นนีแอนเดอร์ทัลส์มากกว่าโฮโม เซเปียนส์ไปแล้ว ถ้ากติกาการแข่งขันการเอาชีวิตรอดอยู่ที่ใครมี “พลัง” มากกว่า แต่สุดท้ายแล้ว กติกาของการแข่งขันกลับเป็นว่าใครมี “สติปัญญาและความสามารถในการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์” ต่างหาก

นี่จึงเป็นข้อพิสูจน์ว่า ข้อได้เปรียบของโฮโม เซเปียนส์คือการมี “สติปัญญา” โฮโม เซเปียนส์ไม่ได้แข็งแรงเท่า แต่มีความสามารถในการสื่อสารและสร้างเครือข่ายความร่วมมือขนาดใหญ่ ทั้งยังมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาวิธีการล่าและเอาตัวรอด หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่โฮโม เซเปียนส์ใช้คือ “การแบ่งงาน” และ “การใช้เครื่องมือที่ซับซ้อน” ขณะที่นีแอนเดอร์ทัลส์ยังคงใช้เครื่องมือหินอย่างง่าย โฮโม เซเปียนส์พัฒนาเครื่องมือที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น เช่น หอกที่มีหินเหลจานแหลม เครื่องมือที่ทำจากกระดูก และอุปกรณ์ล่าสัตว์ที่สามารถใช้งานได้ในระยะไกล สิ่งนี้ทำให้โฮโม เซเปียนส์สามารถล่าสัตว์ใหญ่ได้โดยไม่ต้องเข้าไปต่อสู้อย่างใกล้ชิด ซึ่งลดความเสี่ยงในการบาดเจ็บและเสียชีวิต ลองคิดว่าถ้าให้พวกเราถือหินก้อนใหญ่ๆ ไปไล่ทุบแมมมอธแบบตรงๆ หรือใช้กำลังเข้าไปหักคอเสือเขี้ยวขาวเพื่อป้องกันการบุกรุกของพวกมันดูจะกันครับ คงยากมากๆ แน่ในการจะเอาชนะด้วยกำลัง เพราะกำลังของมนุษย์เมื่อเจอคู่ต่อสู้ที่แข็งแกร่งกว่า

ย่อมเทียบไม่ได้

นอกจากการใช้เครื่องมือที่ดีขึ้นแล้ว **โฮโม เซเปียนส์** ยังมีความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาและการวางแผนร่วมกัน **โฮโม เซเปียนส์** สามารถแบ่งกลุ่มล่าและแบ่งงานกันทำอย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาวางแผนล่วงหน้า จัดกลุ่มล่าที่สามารถประสานงานกันได้ และมีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในเผ่า ซึ่งทำให้พวกเขาสามารถควบคุมการล่าและการหาทรัพยากรได้ดีกว่านีแอนเดอร์ทัลส์ อีกทั้ง **โฮโม เซเปียนส์** ยังออกเดินทางไปยังสถานที่ต่างๆ และตั้งถิ่นฐานอยู่บนภูเขาสูงที่สามารถวางแผนในการล่าจากที่สูงได้ดีกว่า

ในขณะที่นีแอนเดอร์ทัลส์อาศัยอยู่กับที่ไม่ค่อยเดินทาง อยู่แต่ในถ้ำ จะหาคุ้ยยังไปหาจากถ้ำข้างๆ เลย และการล่าส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผน อาศัยแต่พละกำลังในการเผชิญหน้ากับสัตว์หรือคู่ต่อสู้ที่ผ่านเข้ามาในบริเวณนั้น **โฮโม เซเปียนส์** กลับใช้ความคิดที่ลึกซึ้งในการจัดการสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ เช่น การล่าสัตว์เป็นกลุ่ม การสังเกตการณ์จากที่สูง การสร้างเครื่องมือที่เหมาะสม และ การใช้แผนที่ซับซ้อน สิ่งเหล่านี้ทำให้ **โฮโม เซเปียนส์** สามารถเอาชนะนีแอนเดอร์ทัลส์ในการแข่งขันเพื่อเอาชีวิตรอดได้อย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด

“ผลลัพธ์ของการแข่งขันนั้นชัดเจน” นีแอนเดอร์ทัลส์ค่อยๆ สูญพันธุ์ไปเมื่อประมาณสามหมื่นปีก่อน ในขณะที่ **โฮโม เซเปียนส์** ยังคงอยู่และกลายเป็นบรรพบุรุษของมนุษย์ในปัจจุบัน การแข่งขันครั้งนี้จึงไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของพละกำลัง แต่เป็นการยืนยันว่า **ความสามารถในการใช้กลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกัน** เป็นสิ่งที่ทำให้ **โฮโม เซเปียนส์** อยู่รอดและครองโลกจนถึงทุกวันนี้

“การแข่งขันเพื่อเอาตัวรอดนั้น
ไม่ได้ขึ้นอยู่กับใครแข็งแกร่งกว่า

แต่อยู่ที่ใครสามารถปรับตัว เรียนรู้ และใช้กลยุทธ์ที่ลึกซึ้งกว่า”

แม้ว่าเราไม่ได้ไล่ล่าสัตว์ป่าเหมือนบรรพบุรุษของเรา แต่รูปแบบของการแข่งขันไม่ได้เปลี่ยนแปลง เราเพียงแค่เปลี่ยนจากการแข่งขันเอาตัวรอด มาสู่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคม และชีวิต การแข่งขันของมนุษย์จึงไม่ใช่แค่เรื่องการเอาตัวรอดในธรรมชาติอีกต่อไป แต่มันได้พัฒนาไปสู่การแข่งขันเพื่อควบคุมแนวคิด ทรัพยากร ความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม การแข่งขันทางเศรษฐกิจ ไปจนถึงการแข่งขันทางสังคม ต่อคนรอบข้าง หรือแม้กระทั่งต่อตัวเราเอง

หลังจากยุคหิน เมื่อมนุษย์เข้าสู่ยุคปฏิวัติเกษตรกรรม มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรและที่ดินทำกิน ซึ่งเริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้น การพัฒนาวิธีการปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์ทำให้มนุษย์สามารถผลิตอาหารได้มากขึ้น แต่ก็ทำให้เกิดการแข่งขันในรูปแบบใหม่ เช่น การแย่งชิงที่ดินและทรัพยากรที่ดีที่สุดเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคง

เข้าสู่ยุคล่าอาณานิคม การแข่งขันเพื่อครอบครองดินแดนและทรัพยากรในระดับโลกเริ่มขึ้น มหาอำนาจยุโรปต่างแข่งขันกันสำรวจและตั้งอาณานิคมในดินแดนใหม่ การสร้างกองเรือที่แข็งแกร่งเพื่อควบคุมเส้นทางการค้าและการแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ กลายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการครอบครองอำนาจและทรัพยากรทั่วโลก และเป็นที่มาของตำราพิชัยสงครามมากมาย เช่น *ตำราพิชัยสงครามซุนวู* ตำราคลาสสิกด้านการแข่งขันและการวางกลยุทธ์ที่ยังใช้มาจนถึงปัจจุบันนี้

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม การแข่งขันเปลี่ยนไปอีกครั้ง ไม่ใช่แค่แย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ แต่ขยายไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การผลิตที่รวดเร็วกว่า และการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทำให้การผลิตเป็นเรื่องที่ง่ายดายขึ้น

ในยุคปัจจุบัน การแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต เมื่อโลกไม่ต้องการสงครามที่ฆ่าฟันกันในสเกลใหญ่ขนาดนั้นอีกต่อไป การแข่งขันไม่ใช่เพียงเรื่องของการแย่งชิง ฆ่าฟัน แต่เป็นการแข่งขันเพื่อครอบครองทรัพยากรที่มี “คุณค่า” ต่อมนุษย์ ต่อสังคม แม้กระทั่งต่อตัวเราเอง โดยไม่จำเป็นต้องทำลายกันอีกต่อไป แต่เป็นการสร้างการแลกเปลี่ยนเชิงคุณค่าเพื่อให้ได้ทรัพยากรเหล่านั้นมาครอบครอง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสินค้า บริการ เงินตรา การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมืองต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์เพื่อจัดสรรแลกเปลี่ยน แบ่งปันทรัพยากรอย่างเหมาะสม

เหมือนดังคำกล่าวของซุนวู ผู้เขียนหนังสืออมตะอย่างตำราพิชัยสงครามซุนวู ที่กล่าวไว้ว่า **“การเอาชนะศัตรูโดยไม่ต้องรบเป็นสิ่งที่ดีที่สุด”** แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ทางปัญญามากกว่าการใช้กำลังที่เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันมากที่สุด

แล้วชีวิตเราล่ะ เราแข่งขันกันไปเพื่ออะไร

การแข่งขันอาจดูเป็นเรื่องสเกลใหญ่ แต่จริงๆ แล้วเรื่องเหล่านี้ใกล้ตัวกว่าที่เราคิดเยอะครับ จนบางครั้งอดสงสัยไม่ได้ว่าในแต่ละวันเราต้องเจอการแข่งขันมากขนาดนี้เลยเชียวหรือ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งในที่ทำงาน การต่อสู้เพื่อเป็นที่ยอมรับในสังคม แย่งชิงคนรัก หรือแม้แต่การแย่งชิงความสนใจในโลกโซเชียล จนบางครั้งก็อยากจะนั่งโง่ๆ เฉยๆ ขอไม่แข่งกับใครได้ไหม เหนื่อยแล้ว

แต่ต่อให้เรานั่งเฉยๆ ไม่อยากแข่งกับใคร ตราบใดก็ตามที่เรา ยังคงต้องดำรงชีวิตอยู่ หากเราต้องการชีวิตที่มีความสุขและมีคุณค่า เรายังจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินตรา หรือแม้กระทั่ง “เวลา” ของเรา

หากสิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีจำกัด แต่ทุกคนต่างมองหา เป็นสิ่งที่คุณแบ่งไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สิน เงินทอง คู่ครอง ลูกค้าประจำของธุรกิจ หน้าที่การงาน ถ้วยรางวัล เหรียญโอลิมปิก อารตหอยลิ้มเต็ดเอดิชั่น บัตรคอนเสิร์ตดาราดัง รวมไปถึงเรื่องสำคัญ อย่างเวลา สมาธิ แรงกาย แรงใจ หรือแม้กระทั่ง **ความสุขในชีวิต**

การแข่งขันก็ย่อมเกิดขึ้น

ที่ใดมีทรัพยากรที่มีค่า ย่อมต้องมีผู้ที่อยากครอบครอง

ไม่ว่าในมุมธุรกิจ ชีวิตประจำวัน หรือตัวเราเอง และไม่ว่า จะเป็นการแข่งขันในยุคหิน ยุคล่าอาณานิคม หรือการแข่งขันในยุค ปัจจุบัน หัวใจสำคัญที่ทำให้ผู้ชนะโดดเด่นเหนือคู่แข่ง คือการใช้ กลยุทธ์อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสนามแข่งขันนั่นเอง

ดังนั้น กลยุทธ์คือพื้นฐานสำคัญ ที่เป็นทั้งเรื่องที่เราจะวางแผน เพื่อชนะการแข่งขัน เป็นศิลปะที่ทำให้มนุษย์สามารถอยู่รอด พัฒนา สร้างชีวิตที่มีคุณค่า และประยุกต์ใช้ได้กับทุกอย่างรอบตัว การที่เรา สามารถเอาชนะการแข่งขันได้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่งเพียง อย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับการใช้กลยุทธ์ที่ชาญฉลาดในการรับมือ สถานการณ์ต่างๆ กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยให้เราไม่เพียงสามารถมีชีวิต อย่างที่ต้องการ แต่ยังเติบโตและก้าวหน้าในโลกที่ซับซ้อนมากขึ้น เรื่อยๆ ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนนั่นเอง

เพื่อให้ไม่เสียเวลา เรามาสังเกตและทำความเข้าใจกลยุทธ์ที่เป็น หัวใจสำคัญของการแข่งขันในทุกยุคทุกสมัยต่อไปในบทที่ 2 กันครับ

“กลยุทธ์” สิ่งที่ทุกคนคิดว่าตัวเองมี แต่แท้จริงแล้วอาจไม่มี

“กลยุทธ์คือวิธีคิดที่มุ่งเน้นไปที่
การวางทิศทางและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน
เป็นการกำหนดว่า
ทำไมเราถึงต้องเลือกทำสิ่งเหล่านี้
เพื่อชนะการแข่งขัน”

อยากชวนทุกคนคิดกันครับ

สมมติว่าผมให้ทุกคนไปตัดต้นไม้ต้นหนึ่ง โดยมีเวลา 1 ชั่วโมง กับขวาน 1 เล่ม คุณมีอยู่สองทางเลือก ทางแรกคือ รีบคว้าขวานไปตัดให้เร็วที่สุด เพราะเวลา 1 ชั่วโมง ซึ่งการันตีไม่ได้เลยว่าจะโค่นทันเวลาใหม่ อย่าเสียเวลาเลย กับอีกทางคือ ใช้เวลา 10 นาทีในการคิดดูก่อนว่าขวานคมพอไหมลับขวานก่อนดีหรือเปล่า จะตัดไม้ที่องศาไหนถึงจะใช้แรงน้อยที่สุด ถ้ามีหลายคน แต่ละคนทำหน้าที่อะไร หรือแม้กระทั่งอาจตัดสินใจบอกผมว่า คิดว่าสิ่งที่อยากให้ทำกับสิ่งที่ให้มาไม่สอดคล้องกันตามความเป็นจริง เพราะต้นไม้มีขนาดใหญ่มาก แต่ขวานเล็กจิ๋ว ไม่ต้องออกแรงให้เสียเวลา เลือกไม่ทำ เจ็บมือน้อยกว่า

**การหยุดคิดสัก 10 นาทีเพื่อประเมินสถานการณ์ สำรวจ
ความพร้อมของทรัพยากร พิจารณาโจทย์และเป้าหมาย แล้ว
เลือกวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานให้สำเร็จ นั่นคือการวางกลยุทธ์**

ถ้าเปรียบเรื่องที่ผมเล่านี้เป็นเรื่องราวใกล้ตัว เช่น การทำธุรกิจ การที่เราตะบี้ตะบันลงมือทำโดยเอาความเร็วเข้าว่า ก็ไม่ต่างอะไรจากผู้บริหารที่ไร้กลยุทธ์ พวกเขามักมีพฤติกรรมคิดว่าทุกอย่างที่เข้ามา เน้นลงมือทำไปก่อน เน้นกำลังเข้าว่า ขาดทิศทางชัดเจน จัดลำดับความสำคัญของงานและโอกาสไม่เป็น และสุดท้ายเมื่อเวลาของพวกเขาเสียไป พวกเขาเสียเวลาไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การทำงานไปแต่ละวัน โดยไม่มีเวลาเพื่อไว้วางกลยุทธ์เลย

ที่น่ากลัวคือ คนเหล่านี้คิดว่าตัวเองมี “กลยุทธ์”

ปีหน้าเราจะออกสินค้าใหม่ เราจะขยายโรงงาน เราจะทำโปรโมชันลดราคา เราจะรีแบรนด์ เราจะเพิ่มคน เราจะลดต้นทุนลงอีก และวัดประสิทธิภาพ เราจะเอาเอไอมาใช้ในการทำงาน เราจะทรานส์ฟอร์มนำธุรกิจไปสู่โลกดิจิทัล (Digital Transformation) เราจะลดขั้นตอนการทำงาน (Agile) เหล่านี้ “ไม่ใช่กลยุทธ์” แต่มันเรียกว่า “แผนการ” ทั้งหมดเลยที่เราจะทำอะไร แต่เราตอบไม่เคยได้ คริว่าทำไปทำไม ทำหรือไม่ทำต่างกันอย่างไร สิ่งที่เราทำนี้จะทำให้เราได้เปรียบทางการแข่งขันจริงหรือไม่ แม้แต่พวกเราเอง หลายครั้งเราก็ชอบคิดว่า เรามีกลยุทธ์ในทุกๆ เรื่อง ทุกๆ อย่างที่เราจะทำ

ถ้าย้อนกลับมาพูดถึงบทแรก จะเห็นได้ว่าการแข่งขันในแต่ละช่วงนั้นมีกลยุทธ์แฝงอยู่มากมาย เราสามารถดูวิวัฒนาการของกลยุทธ์ในยุคต่างๆ ได้ดังนี้

ยุคหิน : มนุษย์ใช้การทำงานเป็นทีม การปรับตัว และการพัฒนาอาวุธเพื่อเพิ่มโอกาสในการล่าสัตว์และเอาชีวิตรอด

ยุคเกษตรกรรม : การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ดิน ฝืนน้ำ และการสร้างพันธมิตรเพื่อความมั่นคงและความมั่งคั่ง

ยุคล่าอาณานิคม : มหาอำนาจเริ่มสำรวจและตั้งอาณานิคม ควบคู่กับการสร้างกองทัพเพื่อควบคุมเส้นทางการค้าและขยายอำนาจทางการทหาร เพื่อสร้างความมั่นคง

ยุคอุตสาหกรรม : การลงทุนในเทคโนโลยีและการจัดการแรงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้เกิดความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

ยุคสงคราม : เมื่อสันติไม่ใช่ทางออกในยุคนั้น การสร้างพันธมิตรทางการเมือง และการพัฒนาเทคโนโลยีทหาร การวางกลยุทธ์ทางการรบที่เฉียบคม เพื่อเอาชนะคู่ขัดแย้ง

ยุคปัจจุบัน : กลับมาที่การโฟกัสการสร้างคุณค่า ทั้งตัวเอง สังคม และโลกใบนี้ กลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับการวางวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ การพัฒนานวัตกรรม การใช้ข้อได้เปรียบในทุกมุม ในการบรรลุเป้าหมายและสร้างประโยชน์เพื่อโลกใบนี้ที่ดีขึ้น

สังเกตได้ว่า ในแต่ละช่วงประวัติศาสตร์ที่ผมนำมา ต่างก็พูดวนเวียนเกี่ยวกับกลยุทธ์ไม่กี่เรื่อง

การตั้งเป้าหมายเพื่อความอยู่รอด เพื่อขยายเผ่าพันธุ์ อำนาจ และคุณค่าที่มุ่งหวัง

การจัดการทรัพยากร

การใช้ความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งสิ่งที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องพัฒนาขึ้นมา

การสร้างทีม แบบแผนการทำงาน การหาพันธมิตร

การสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติที่ถูกต้อง

การปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอดและชัยชนะ

ดังนั้น เรามาดูว่ากลยุทธ์คืออะไร และไม่ทำอะไรกันครับ

แก่นของกลยุทธ์ และความหมายของมัน

ความหมายของกลยุทธ์มีมากมายหลายตำรา แต่คำนิยามที่ผมใช้ทำงานและตัดสินใจอยู่เป็นประจำคือ

“Strategy is the integrated set of choice(s) that position ourselves to win with long-term competitive value.”

ถ้าแปลเป็นไทยจะได้ความหมายว่า “กลยุทธ์คือการตัดสินใจเลือกที่จะทำอะไรและไม่ทำอะไรโดยสิ่งเหล่านั้นต้องสอดคล้องกันในทุกอย่าง เพื่อวางตำแหน่งจุดยืนที่เราจะแตกต่างและโดดเด่น ซึ่งจะพาเราไปสู่ชัยชนะที่ต้องการด้วยคุณค่าที่แข่งขันได้ในระยะยาว”

ผมเน้นที่ 4 หัวใจสำคัญหลักๆ นั่นคือ

1. The Integrated Set of Choice(s) : กลยุทธ์คือการตัดสินใจเลือกที่จะทำอะไรและไม่ทำอะไร อาจจะอย่างเดียวหรือหลายๆ อย่างที่เชื่อมโยงกันเป็นแนวทางเดียว ทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง การสร้างทีมและแบบแผน เพื่อให้ชีวิตหรือธุรกิจของเรามีทิศทางที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจเลือกที่จะไม่เล่นสงครามตัดราคากับคู่แข่งจากจีน แล้วเลือกที่จะสร้างความแตกต่างด้วยการบริการให้โดดเด่นและบริการหลังการขายโดยใช้คนไทยที่เข้าใจคนไทยด้วยกันเอง

2. Position : กลยุทธ์คือการหาตำแหน่งหรือจุดยืนที่เราจะโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสนามแข่งขัน และจุดนี้ทำให้เราได้เปรียบ แข่งขันได้ ไม่ว่าจะในที่ทำงานหรือในชีวิตส่วนตัว ตัวอย่างเช่น การพัฒนาทักษะเฉพาะทางที่มีคนทำได้น้อยมาก ๆ

เพื่อให้เราเป็นที่ต้องการในตลาดงานซึ่งไม่เหมือนคนอื่น

3. Winning Definition : การนิยามชัยชนะที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ ทำให้ภาพของการเลือกและการตัดสินใจวางตำแหน่งชัดเจน รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจที่ขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายจะทำได้ดีกว่า ตัวอย่างเช่น ถ้าเรากำหนดได้ชัดว่าในการแข่งขันฟุตบอลฤดูกาลหน้า ทีมน้องใหม่ของเราแค่ไม่ตกชั้นก็ถือว่าเป็นชัยชนะแล้ว การตั้งเป้าที่สอดคล้องเป็นไปได้ ย่อมทำให้กลยุทธ์ถูกต้องและมีแรงจูงใจไปในทิศทางเดียวกัน

4. Long-term Competitive Value : กลยุทธ์ที่ดีคือการสร้างคุณค่าในระยะยาว ที่ทำให้เรายังคงได้เปรียบ เป็นที่ต้องการแข่งขันได้ และมีการปรับตัวเรื่อยๆ ตัวอย่างเช่น การลงทุนในความรู้และทักษะด้านการทำงานควบคู่กับปัญญาประดิษฐ์ เพื่อให้เรามีโอกาสเติบโตในอนาคตและเป็นแรงงานที่ตลาดต้องการในปีนี้และในอนาคต

ถึงแม้จะมีค่านิยามชัดเจน แต่เชื่อว่าทุกคนจะเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของกลยุทธ์ เช่นนั้นเรามาดูความเข้าใจผิดต่างๆ ของคนที่คิดว่า ‘นี่คือกลยุทธ์กันบ้าง’ **ดร.ธณัย ชรินทร์สาร** ถ่ายทอดความหมายนี้ใน Strategy Clinic รายการจาก The Secret Sauce ของสำนักข่าว The Standard อาจารย์ให้ข้อควรระวังเกี่ยวกับการเข้าใจเรื่องกลยุทธ์ผิดๆ หลายข้อ ซึ่งนั่นก็คือ

- **ไม่ใช่วิสัยทัศน์ (NOT A VISION)** กลยุทธ์เป็นแนวทางในการบรรลุวิสัยทัศน์ ไม่ใช่วิสัยทัศน์เอง เช่น อยากเป็นประเทศผู้นำด้านซอฟต์แวร์ของเอเชีย สิ่งนี้ไม่ใช่กลยุทธ์แต่เป็นวิสัยทัศน์ที่ต้องการกลยุทธ์ทำให้เกิดขึ้นจริง คำว่า**วิสัยทัศน์** คือภาพใหญ่ที่คุณอยากเห็น หรือสถานที่ที่คุณต้องการไปถึงในอนาคต เป็นเหมือนจุดหมายปลายทางที่คุณเฝ้ามองไว้ในชีวิต

หรือธุรกิจ เช่น “ฉันอยากเกษียณอายุด้วยการมีรายได้แบบไม่ต้องทำงาน” หรือ “ฉันอยากเป็นบริษัทที่ดีที่สุดในอนาคตของเรา” แต่กลยุทธ์คือวิธีการที่คุณจะใช้เพื่อไปถึงวิสัยทัศน์นั้น มันคือการเลือกเส้นทางและการตัดสินใจที่คุณจะทำตลอดเส้นทางเพื่อไปถึงเป้าหมาย เช่น การตัดสินใจลงทุนในอสังหาริมทรัพย์เพื่อนำไปสู่การมีรายได้ที่มั่นคงในวัยเกษียณ หรือการเลือกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตลาดต้องการ เพื่อให้บริษัทเติบโตและกลายเป็นผู้นำในอนาคต

กลยุทธ์ไม่ใช่วิสัยทัศน์ แต่เป็นเครื่องมือที่คุณใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ดี แต่การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการไปถึงวิสัยทัศน์นั้นสำคัญยิ่งกว่า

• ไม่ใช้การวัดประสิทธิภาพการทำงาน (NOT AN OPERATION EFFICIENCY)

การวัดประสิทธิภาพการทำงาน คือการทำให้กระบวนการที่มีอยู่ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น หรือประหยัดมากขึ้น เช่น การลดต้นทุน การลดเวลาในการผลิต หรือการเพิ่มผลผลิตต่อชั่วโมงของพนักงาน เป็นการปรับปรุงสิ่งที่เรามีอยู่แล้วให้ดีกว่าเดิม แต่กลยุทธ์คือการตัดสินใจว่าเราควรทำอะไรใหม่ต่อไปไหม กลยุทธ์คือการกำหนดทิศทางหรือวิธีคิดที่ใหญ่กว่า เป็นเรื่องของการเลือกเส้นทางใหม่ หรือการตัดสินใจที่จะทำอะไรใหม่ๆ ที่จะนำพาองค์กรหรือชีวิตของเราไปสู่จุดหมายที่แตกต่างจากปัจจุบัน

กลยุทธ์ไม่ใช่การทำให้สิ่งเดิมให้ดีขึ้นเท่านั้น แต่เป็นการเลือกทำอะไรใหม่ที่มีโอกาสทำให้เราแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ลองนึกถึงร้านอาหารสองร้าน ร้านแรกตัดสินใจที่จะใช้เวลาและทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในครัว พวกเขาอาจปรับปรุงกระบวนการ

ทำอาหารให้เร็วขึ้น ลดเวลาในการรอของลูกค้า และใช้วัตถุดิบที่ประหยัดมากขึ้น ซึ่งทำให้ร้านสามารถเสิร์ฟอาหารได้มากขึ้นในเวลาที่น้อยลง ในทางกลับกัน ร้านที่สองเลือกที่จะเปลี่ยนเมนูทั้งหมดให้เป็นอาหารเพื่อสุขภาพ แต่เน้นที่วัตถุดิบที่ยังคงความอร่อยอยู่ ไม่ใช่เปลี่ยนทั้งหมดเป็นวีแกนที่ตลาดยังรับไม่ทัน เพราะตลาดอาหารสุขภาพแต่อร่อยเป็นตลาดที่กำลังเติบโต โดยไม่ได้เน้นที่การทำอาหารให้เร็วขึ้นหรือถูกลง แต่เน้นไปที่การสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า กลยุทธ์นี้อาจไม่ได้ทำให้พวกเขาเสิร์ฟอาหารได้เร็วขึ้น แต่จะสร้างฐานลูกค้าใหม่ที่สนใจอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งอาจนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

กลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องของการทำสิ่งเดิมให้ดีขึ้นหรือประหยัดขึ้น แต่เป็นเรื่องของการตัดสินใจที่จะทำสิ่งใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ และนำไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า การวัดประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ แต่หากปราศจากกลยุทธ์ที่ดี การทำสิ่งเดิมให้ดีขึ้นอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้เราชนะในเกมใหญ่ได้

- ไม่ใช้การเอาแค่ที่ดีที่สุดมาใช้งานโดยตรง (NOT A BEST PRACTICE)** คือการนำวิธีที่ประสบความสำเร็จจากผู้อื่นมาใช้เพื่อให้เราสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่คนอื่นเคยเจอ แต่การนำแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้เพียงอย่างเดียว ไม่ใช่สิ่งที่เรียกว่า “กลยุทธ์” แน่นอนว่ามันสามารถช่วยให้เราไม่ต้องลองผิดลองถูก และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ Best Practice มักเป็นวิธีที่ใช้ได้ผลในสถานการณ์หรือบริบทที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น **กลยุทธ์คือการคิดและตัดสินใจ** ที่มุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างและความโดดเด่น กลยุทธ์ไม่ใช่แค่การทำสิ่งที่คนอื่นเคยทำแล้วได้ผล แต่เป็นการคิดและดำเนินการ

ในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะของเรา หรือการคิดหาวิธีใหม่ๆ ที่จะนำพาเราไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น ลองนึกถึงบริษัทหนึ่งที่เห็นคู่แข่งของตนประสบความสำเร็จจากการใช้แคมเปญการตลาดออนไลน์แบบไวรัล ใช้อินฟลูเอนเซอร์คนนั้นแล้วบังมาก พวกเขาเห็นว่าคู่แข่งใช้วิธีนี้แล้วได้ผลดี จึงตัดสินใจนำวิธีเดียวกันมาใช้ในแคมเปญของตนโดยตรง โดยหวังว่าจะได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน ซึ่งแน่นอนว่าเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะทั้งสถานการณ์ ระยะเวลา สินค้าต่างๆ ก็ไม่เหมือนกัน ในทางกลับกัน บริษัทที่ใช้กลยุทธ์จะไม่หยุดอยู่แค่การนำ Best Practice มาใช้ แต่จะคิดวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของลูกค้าของตนเอง พวกเขาอาจเลือกใช้วิธีที่แตกต่างออกไป เช่น ไม่เลือกทำการตลาดแบบไวรัล แต่เน้นไปที่การทำ Lead Generation โดยการทำโฆษณาแบบเจาะจงและทุ่มเงินไปกับการทำตลาดที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งเปรียบเหมือนปืนสไนเปอร์ มากกว่าจะสร้างแคมเปญระเบิดไวรัล ที่ใช้เงินมากกว่า และความเสี่ยงที่จะไม่โดนเป้าเยอะกว่า

กลยุทธ์ไม่ใช่แค่การนำสิ่งที่เคยทำแล้วได้ผลมาใช้ แต่เป็นการคิดค้นและตัดสินใจในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าหมายเฉพาะของเรา Best Practice อาจช่วยให้เราเริ่มต้นได้เร็วขึ้น แต่กลยุทธ์ที่ดีคือการสร้างความแตกต่างและการตอบสนองความท้าทายเฉพาะหน้าที่ไม่เหมือนใคร นี่คือสิ่งที่ทำให้เราโดดเด่นและสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

- **ไม่ใช่แค่ชัยชนะในระยะสั้น (NOT ONLY A SHORT-TERM WIN)** กลยุทธ์ไม่ใช่การแข่งขันระยะสั้น ไม่ใช่การชนะวิ่งร้อยเมตร แต่มันคือการวิ่งมาราธอน หลายคนเข้าใจผิดว่าการชนะในช่วงสั้นๆ คือสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน เพราะมันทำให้

เห็นผลชัด แต่นั่นเป็นการมองกลยุทธ์เพียงแค่ผิวเผิน **กลยุทธ์ที่แท้จริงไม่ใช่แค่การทำให้เราชนะในเกมสั้นๆ เพียงไม่กี่ครั้ง แต่เป็นการวางแผนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว และสามารถสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน** หลายคนคงเคยได้ยินคำว่าชนะศึกแต่แพ้สงครามกันดี และเราไม่ควรจะเป็นเช่นนั้น ดังนั้น เราจึงต้องเข้าใจบริบทว่ากลยุทธ์กับระยะเวลานั้นแตกต่างกันอย่างไร ผมจะขอเล่าเป็นกลยุทธ์กับสามระยะเวลาเพื่อประกอบในหัวข้อนี้ อันได้แก่

Short-term Strategy หรือกลยุทธ์ระยะสั้น มุ่งเน้นที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในช่วงเวลาสั้นๆ ในกรอบปี เช่น การทำโปรโมชันพิเศษเพื่อกระตุ้นยอดขายในเดือนนั้นๆ กลยุทธ์ระยะสั้นมีความสำคัญเมื่อเราต้องการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เร่งด่วนหรือความต้องการที่ชัดเจนในช่วงเวลาสั้นๆ แต่ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระยะสั้นคือมันมักจะไม่สามารถรักษาความได้เปรียบในระยะยาวได้ และส่วนใหญ่เป็นการแก้ปัญหาแบบปีต่อปี ซึ่งหากองค์กรเรามีแค่กลยุทธ์ระยะสั้นก็มีความเสี่ยงมากๆ ที่จะปรับตัวไม่ทันในโลกอนาคต ผมจะเปรียบกลยุทธ์ระยะสั้นว่าเป็น ‘กลยุทธ์เพื่อการแก้ปัญหา’ (Problem Solving)

Medium-term Strategy หรือกลยุทธ์ระยะกลาง มุ่งเน้นที่การวางแผนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในช่วงเวลาที่มากกว่าแผนระยะสั้นเล็กน้อยแต่ยังไม่ชัระยะยาว กลยุทธ์ระยะกลางเป็นสิ่งสำคัญในการเชื่อมต่อระหว่างการดำเนินงานระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาว มันช่วยให้มีการปรับตัวและทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และยังเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่จะต่อ ยอดเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย ซึ่งอาจจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีนวัตกรรมที่ใช้เวลาค้นคว้าศึกษา

หลายเดือนไปจนถึงหลักปี หรือการวางแผนเพื่อให้บริษัทเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในระยะเวลา 1-3 ปีข้างหน้า ผมจะเรียกกลยุทธ์ระยะกลางว่าเป็น 'กลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการเติบโต' (Growth Strategy)

Long-term Strategy หรือกลยุทธ์ระยะยาว มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในกรอบของอนาคตที่มีระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เช่น การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง การลงทุนในนวัตกรรมใหม่ๆ ที่คู่แข่งตามไม่ทัน ในกรอบ 2-3 ปีข้างหน้า กลยุทธ์ระยะยาวไม่ได้มุ่งเน้นที่ชัยชนะในเกมเดียว แต่เน้นที่การสร้างระบบและโครงสร้างที่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและชนะในการแข่งขันแบบเกมยาว ผมเรียกกลยุทธ์ระยะยาวว่า 'การวางกลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์' (Visioning Strategy)

ยกตัวอย่างกลยุทธ์ ทีมฟุตบอล

ให้คุณจำลองเป็นโค้ชทีมฟุตบอลทีมหนึ่งที่ไม่ใช่ทีมยักษ์ใหญ่ ซึ่งมีฟอร์มการแข่งขันไม่ค่อยดี อยู่ในโซนตกชั้น ในลำดับตารางคะแนน 20 ถ้าทีมไม่สามารถทำแต้มได้อยู่เหนืออันดับ 17 ขึ้นไป จะถูกปรับลดชั้นไปเล่นในลีกต่ำกว่า ซึ่งจะสูญเสียรายได้มหาศาล ถ้าเราต้องการชนะในเกมถัดๆ ไปเพื่อหนีการตกชั้น การวางแผนในเกมต่อไป จำเป็นที่จะต้องเน้นในการวางกลยุทธ์เพื่อชนะแบบเกมต่อเกม เจอทีมใหญ่ต้องเล่นแบบตั้งรับและทำการบ้านให้เยอะ เจอทีมเล็กต้องเปิดหน้าบุกเพื่อทำประตู วางแท็คติกในการเล่นให้รัดกุม กระตุ้นกำลังใจของลูกทีมให้วิ่งสุดชีวิตไม่อย่างนั้นไม่มีโอกาสครั้งหน้าแล้ว ทั้งหมดล้วนเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น แต่ไม่ใช่กลยุทธ์ที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จในระยะยาวเพราะคุณจะไม่วิ่งสุดชีวิตไปทุกเกม ดังนั้น การวางกลยุทธ์ระยะกลาง คือการตั้งเป้าหมายและวางกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดในลีก

ในฤดูกาลถัดๆไป และวางกลยุทธ์เพื่อสำหรับฤดูกาลถัดมาหากตกชั้น ตั้งเป้าในการสร้างฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การกำหนดแนวทางสโตร์การเล่นว่าจะเป็นอย่างไรร ต้องเสริมทัพนักเตะหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกซ้อมเพื่อสร้างผลงานที่มั่นคงในฤดูกาลนั้นๆ เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงกลยุทธ์ระยะกลาง ซึ่งช่วยให้ทีมมีความก้าวหน้าอย่างมั่นคง แต่ยังไม่ถึงขั้นที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จในระยะยาว

สุดท้ายการวางกลยุทธ์ระยะยาว จะไม่เน้นแค่การชนะในเกม ต่อเกม หรือฤดูกาลต่อฤดูกาล แต่เป็นการมองเกมยาวๆว่าเราอยากเป็นทีมระดับไหน ต้องการเป็นทีมที่โดดเด่นด้านอะไร หากอยากเป็นทีมแชมป์ ทีมใหญ่ที่ยืนระยะให้ได้เป็นทศวรรษ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญต้องใส่ใจ คือ โครงสร้างการบริหารทีม การลงทุนในระบบเยาวชน และระบบการฝึกซ้อมรวมไปถึงพัฒนาทักษะของนักเตะ สร้างระบบการเล่นที่ยั่งยืน และการหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อหาเงินมาซื้อนักเตะฝีมือดี ๆ จริงอยู่ว่าระหว่างทางพวกเขาอาจไม่ชนะในทุกเกม แต่พวกเขากำลังสร้างทีมที่สามารถแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จในระยะยาว

เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นกับสโมสรเลสเตอร์ ซิตี้ หลังจากคุณวิชัย และคุณอัยยวัฒน์ ศรีวัฒนประภา แห่งกลุ่มคิง เพาเวอร์ เข้ามาบริหารจากเดิมทีมอยู่ในลีกแชมเปียนชิป (สำหรับผู้ที่ไม่ได้ติดตามการแข่งขันฟุตบอล ลีกนี้เป็นลีกรองจากลีกสูงสุดที่มีทีมดังอย่างแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดหรือลิเวอร์พูลอยู่)

ปี 2010 สิ่งแรกๆที่คุณวิชัยทำ คือการวางแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว อย่างเหมาะสม ด้วยความเชื่อที่ว่า ถ้าจะขึ้นไปลีกสูงสุดได้ มาตรฐานต่างๆและการฝึกซ้อมต้องทำให้ได้เท่ากับทีมใหญ่ จึงทำการลงทุนด้านการขยายสนาม ปรับปรุงที่ฝึกซ้อม และระบบเยาวชน ยกกระดับทีมงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดย