



ผลงานของผู้เขียน **BLUE OCEAN STRATEGY**
หนังสือที่ขายได้ทั่วโลกกว่า 3.6 ล้านเล่มและแปลเป็นภาษาต่างๆ ถึง 44 ภาษา



BLUE OCEAN SHIFT

ตัวอย่าง
วิถีสู่น่านน้ำสีคราม

กลยุทธ์การเป็นผู้ชนะโดยไม่ต้องแข่งขัน

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE

นรา สุภักโรจน์ แปล

BLUE OCEAN
SHIFT

วิถีสู่น่านน้ำสีคราม



Blue Ocean Shift

วิกิสู่น่านน้ำสีคราม

ฉบับเบสิญู, ซาน คิม และ เรเน่ โมบอญู : เขียน

นนา สุภัคโรจน์ : แปล

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-615-687-6

พิมพ์ครั้งแรก กรกฎาคม 2561

Thai language translation copyright © 2018 by Nation International Edutainment Public Company Limited

Copyright © 2017 by W. Chan Kim and Renée Mauborgne

All rights reserved.

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสมุดแห่งชาติ

คิม, คิมเบ็ญู ซาน,

วิกิสู่น่านน้ำสีคราม

แปลมาจาก Blue Ocean Shift_ _กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์ 2561.

344 หน้า.

1.ภาวตลาครายย่อย, 2.ผลิตภัณฑใหม่, 1.โมบอญู, เรเน่, ผู้แต่งร่วม, 11.นนา สุภัคโรจน์, ผู้แปล, 11.ชื่อเรื่อง,

658.802

ISBN 978-616-615-687-6

เจ้าของผู้พิมพ์โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พนา จันทร์โรจน์

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ วิฑกานต์ ธนาโยฬาร

บรรณาธิการเล่ม ปรีลนา บุญลีนสุข

บรรณาธิการ จิรายุฑร ประเจ็ดหง่า

ปก / รูปเล่ม วรเทพ เสริมระพีผลกุล

กราฟิก กฤษณา แก้งประเสริฐ

พิสูจน์อักษร นิตยา หนูนิมิตร

ฝ่ายการตลาด สุภาพร แซ่ล่อ

ฝ่ายขาย ธนิตา พึ่งเจริญ มนต์ศรีณย์ พลใหม่ จารุวรรณ นาคปารุง ภาคภูมิ อินดี

สำนักงาน เลขที่ 1858/121-122, 126-128 อาคารอินเตอร์ลิงค์ ทาวเวอร์ ถนนบางนาตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0-2338-3694-6 โทรสาร 0-2338-3986, www.twitter.com/Nation_Books, www.facebook.com/NationBooksFanPage

พิมพ์ที่ บริษัท ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนบางนาตราด กม.29.5 ตำบลบางปะอง อำเภอบางปะอง จังหวัดสมุทรปราการ 10560 โทรศัพท์ 0-2313-4406-6 โทรสาร 0-2313-4446

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนาตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2826-8000 โทรสาร 0-2826-8366-0, www.se-ed.com

ราคา 295 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2568 โดย บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) ตำนานฉบับเบสิญูฉบับนี้ขอสงวนลิขสิทธิ์ รวมถึงการจับรับ ถ่ายทอด ไร้รูปแบบหรือวิธีการใดๆ ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การรับภาพ การบันทึก การดัดแปลงโดยไม่ได้รับอนุญาต หากพบเห็นจึงมีผู้นหาหน้าจิด หน้าจอับ หน้าข้อ่า หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนแปลงใหม่ได้จากท่านหนังสือ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

คำนำสำนักพิมพ์

นาที่นี้หากมองธุรกิจไหน ผลิตภัณฑ์และบริการใดก็ตาม แทบไม่มีเลยที่จะผูกขาดหรือไร้การแข่งขัน ยิ่งเทคโนโลยียุคใหม่ก้าวเข้ามา การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันยิ่งรุนแรงขึ้นเป็นทวีคูณ องค์กรทั้งหลายต่างต้องการแย่งลูกค้าของอีกฝ่ายมาให้มากที่สุด คู่แข่งมีอะไร เราต้องทำให้ได้เหนือกว่า ดับเบิลยู.ชาน คิม และ เรเน โมบอญ ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้เรียกเรื่องแบบนี้ว่า **น่านน้ำสีแดง** เป็นสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายแข่งกันอย่างเอาเป็นเอาตาย ทว่าเมื่อเวลาผ่านไป กลับไม่มีฝ่ายไหนเป็นผู้ชนะอย่างแท้จริง ทั้งสองเชื่อว่าธุรกิจสามารถสร้างตลาดใหม่ สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ได้โดยไม่ต้องเดินหน้าเข้าหาหันกับคู่แข่ง เพราะทั้งสองมีหนทางจะเป็นผู้ชนะได้โดยไม่ต้องแข่งขัน หรือที่เรียกว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

แนวความคิดข้างต้นถูกถ่ายทอดในหนังสือ *Blue Ocean Strategy* หรือ *กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม* ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างล้นหลามทั้งในและต่างประเทศ วันนี้ ดับเบิลยู.ชาน คิม และ เรเน โมบอญ มีหนังสือเล่มใหม่ ออกมาแล้ว นั่นคือ *Blue Ocean Shift* เล่มนี้

ทั้งสองบอกว่า *กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม* นำเสนอทฤษฎีและตัวอย่างของการใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่ประสบความสำเร็จ แต่ *วิธีสู่น่านน้ำสีคราม* เล่มนี้จะนำเสนอทั้งทฤษฎี ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ และเพิ่มเรื่องวิธีการนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง ดังนั้นแม้จะไม่ได้อ่าน

กลยุทธ์น้ำนํ้าสี่คราม แต่คุณจะทำใจวิธีคิดต่างๆ ภายในเล่มได้แน่นอน

วิธีสู่นํ้านํ้าสี่คราม เป็นผลงานอีกเล่มที่เราภูมิใจนำเสนอ นี่คือนหนังสือที่เว็บไซต์ Amazon ยกให้เป็นหนึ่งในหนังสือแนวบริหารธุรกิจและภาวะผู้นำที่ดีที่สุดแห่งปี 2017

หลักการในหนังสือเล่มนี้ไม่ได้สลับซับซ้อนและเข้าใจได้ไม่ยาก แนวคิดภายในเล่มช่วยเปลี่ยนมุมมองของคุณได้จริงๆ หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณหันมาศึกษาความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ช่วยให้คุณศึกษาปัญหาของธุรกิจและผลิตภัณฑ์อย่างลึกซึ้ง รู้จักสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม รู้จักกลุ่มคนที่ยังไม่ได้มาเป็นลูกค้าของคุณ อีกทั้งรู้จักว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้างของธุรกิจที่พอจะลดทอนลง เพิ่มเติม หรือสร้างขึ้นมาใหม่ได้บ้าง

นี่เป็นหนังสือที่เราไม่อยากให้พลาดจริงๆ มันเหมาะแก่ทั้งเจ้าของธุรกิจ ผู้บริหารองค์กร ตลอดจนพนักงาน และเมื่ออ่านจบแล้ว คุณจะเห็นตรงกับเราว่า วิธีสู่นํ้านํ้าสี่คราม เหมาะกับทุกคนจริงๆ เพราะแนวคิดเหล่านี้นำไปประยุกต์ใช้ได้กับอีกหลากหลายเรื่อง

ด้วยความปรารถนาดี
เนชั่นบุ๊คส์

คำนิยาม

ทุกวันนี้เราได้ยินคำว่า “เปลี่ยนแปลง” อยู่เกือบจะตลอดเวลา เรารู้ว่าถ้าเราไม่ “เปลี่ยนแปลง” เราอาจจะไม่มีที่ยืนในอนาคตได้ ดังนั้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ต้องสงสัยเลยว่าต้องทำแน่นอน สิ่งที่เราต้องเริ่มถามตัวเองต่อคือ “จะเปลี่ยนไปไหนดี”

พอมาถึงคำถามนี้จะเริ่มยากขึ้นมาแล้วครับ เราอาจจะเริ่มคิดถึงนวัตกรรมของใหม่ๆ ตลาดใหม่ๆ

คำว่าของใหม่ๆ ตลาดใหม่ๆ คือสิ่งที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดใช่ไหม คำตอบ ต้องบอกว่าทั้งใช่และไม่ใช่ครับ

บางครั้งนวัตกรรมเกิดขึ้นจากของใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ ก็จริง แต่หลายครั้งก็เกิดจากการคิดจากของเดิมๆ ในมุมมองใหม่ๆ นี่ละครับ

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณไปหาคำตอบว่า ถ้าอยากเปลี่ยน

“จะเปลี่ยนไปไหน”

และ

“จะเปลี่ยนอย่างไร”

บางทีคำตอบอาจจะทำให้คุณคาดไม่ถึงเลยก็ได้ครับ

เราไปหาคำตอบด้วยกันครับ

รวิศ หาญอุตสาหะ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ศรีจันทร์สโตน จำกัด

ในปี 2004 อาจารย์สองท่านจาก INSEAD ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาทางด้านธุรกิจชื่อดังของทางยุโรป ชื่อ W. Chan Kim และ Renée Mauborgne ได้ออกหนังสือ *Blue Ocean Strategy* หรือที่ได้รับการแปลเป็นไทยว่า *กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม* ขึ้นมา หนังสือเล่มดังกล่าวได้สร้างปรากฏการณ์กระแสวิษณุความตื่นตัวเรื่องของ Blue Ocean ทั่วโลก โดยเฉพาะในหมู่ผู้บริหารระดับสูง นักกลยุทธ์ และนักวิชาการ คำว่า Blue Ocean และ Red Ocean กลายเป็นคำสามัญที่พอพูดถึง ทุกคนก็เข้าใจความหมายได้ทันที โดยในหนังสือ *Blue Ocean Strategy* นั้นจะเน้นการนำเสนอแนวคิดและวิธีการคิดต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมา จริงอยู่ที่ใน *Blue Ocean Strategy* ประกอบด้วยตัวอย่างและกรณีศึกษาที่หลากหลาย แต่ตัวอย่างและกรณีศึกษาดังกล่าวก็เหมือนกับบรรดาหนังสือทางด้านธุรกิจทั่วไป ที่ผู้เขียนจะคิดค้นทฤษฎีแนวคิด แล้วค่อยไปหตัวอย่างที่เข้ากันได้ดีกับแนวคิดดังกล่าว

อย่างไรก็ดี เมื่อเวลาผ่านไปนานถึงสิบกว่าปีและแนวคิดต่างๆ ที่ปรากฏในหนังสือ *Blue Ocean Strategy* ได้มีการนำไปปรับและประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่หลากหลาย ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการกุศล องค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร หรือแม้กระทั่งระดับรัฐบาล ดังนั้นในปี 2017 W. Chan Kim และ Renée Mauborgne จึงได้เขียนหนังสือ *Blue Ocean Shift* ที่ทุกท่านถืออยู่ในมือขึ้นมา โดยหนังสือเล่มนี้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากหนังสือทางด้านธุรกิจต่างๆ ไป (หรือแม้กระทั่งหนังสือเล่มแรกของทั้งคู่) นั่นคือ แทนที่จะเป็นการนำเสนอทฤษฎีและแนวคิดทางธุรกิจ จากนั้นก็หากรณีศึกษาหรือตัวอย่างมาประกอบ แต่กลับเป็นการมุ่งเน้นที่กรณีศึกษาและตัวอย่างขององค์กรที่นำแนวคิดของ Blue Ocean ไปใช้จนประสบความสำเร็จโดยนำเสนอว่าองค์กรเหล่านั้นสามารถยกระดับตนเอง (Shift) จากที่เคยอยู่ใน Red Ocean เข้าสู่ น่านน้ำใหม่ที่เป็น Blue Ocean ได้อย่างไร

สำหรับผู้ที่ไม่เคยอ่านหนังสือเล่มแรกก็ไม่ต้องกังวลว่าจะอ่านเล่มนี้ไม่รู้เรื่อง เนื่องจากผู้เขียนได้สกัดแนวคิดที่สำคัญจากหนังสือเล่มแรกมาอยู่ในเล่มนี้ และที่สำคัญแนวคิดเหล่านี้ยังเป็นแนวคิดที่พิสูจน์ได้ถึงการนำไปใช้จนประสบความสำเร็จ โดยพิสูจน์ได้จากตัวอย่างขององค์กรต่างๆ ที่อยู่ในหนังสือ *Blue Ocean Shift* หนังสือเล่มนี้จึงถือเป็นอีกหนึ่งคัมภีร์ทางด้านการกลยุทธ์ที่น่าสนใจ เนื่องจากนอกเหนือจากแนวคิดต่างๆ แล้ว ยังประกอบด้วยตัวอย่างและกรณีศึกษาที่เห็นภาพได้ชัดเจนถึงขั้นตอนและกระบวนการในการนำแนวคิด Blue Ocean ไปปรับใช้จนประสบความสำเร็จ และยังเป็นตัวอย่างที่ครอบคลุมทั้งบริษัทเอกชน องค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร รวมถึงทั้งถึงรัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ดังนั้นเมื่อหนังสือเล่มนี้ได้รับการแปลเป็นภาษาไทย ผมจึงมีความยินดีเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะทำให้คนไทยจำนวนมากมีโอกาสเข้าถึงคัมภีร์ทางด้านกลยุทธ์ที่พิสูจน์ความสำเร็จมาแล้ว และจะช่วยทำให้คนไทยและธุรกิจไทยสามารถสร้างน่านน้ำสีครามใหม่ๆ กันได้มากขึ้น

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์

คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

"*Blue Ocean Shift* หนังสือยอดเยี่ยมอีกเล่มจากคิมและโมบอญ ได้นำหลักการอันยอดเยี่ยมมาปรับใช้กับชีวิตจริงจากหนังสือเล่มเดิมของทั้งคู่มายกระดับไปอีกขั้น แล้วนำเสนอเป็นแผนงานอันชาญฉลาดและเป็นระบบในการช่วยให้ทุกองค์กรก้าวออกจากตลาดเดิมที่มีการแข่งขัน พร้อมกับมาสร้างตลาดใหม่ คุณไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ประกอบการหรือคนรักเทคโนโลยีก็ได้ประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจเหล่านี้ ขอเพียงคุณพร้อมที่จะท้าทายสมมติฐานของอุตสาหกรรม ตั้งคำถามใหม่ๆ และโอบรับความเป็นมนุษย์"

แดเนียล เอช. ฟิงค์ ผู้เขียน *Drive* และ *To Sell Is Human*
หนังสือติดอันดับขายดีที่สุดของนิวยอร์กไทมส์

ตัวอย่าง

"ความท้าทายของทุกธุรกิจคือ การเติบโตในตลาดที่หนาแน่นและมีการแข่งขันสูง โดยใช้วิธีการที่ชาญฉลาด มีประสิทธิภาพ และมีความเป็นมนุษย์ ใน *Blue Ocean Shift* คุณจะพบวิธีการที่กล่าวมาทั้งหมดและจะได้อัจฉริยะอื่นๆ ด้วย คิมกับโมบอญจะช่วยให้มองเห็นโอกาสการเติบโตมากมายในธุรกิจ ไม่ว่าคุณจะเป็นธุรกิจสตาร์ทอัพ เจ้าของธุรกิจขนาดย่อม หรือบริษัทระดับฟอร์จูน 500"

ราม ชาร์น ซีอีโอและที่ปรึกษาด้านกระบวนการ,
ผู้เขียน *Execution* หนังสือติดอันดับขายดีที่สุดของนิวยอร์กไทมส์

จงพยายาม จงเสาะแสวง จงค้นหา และอย่ายอมแพ้เด็ดขาด

- อัลเฟรด ลอร์ด เทนนี่สัน

ตัวอย่าง

၅၀၀၀၀၀၀၀

สารบัญ

เกริ่นนำ

xiii

ส่วนที่ 1

วิถีสู่น่านน้ำสีคราม

ตัวอย่าง

1. ไปให้ไกลกว่าคำจำกัดที่ที่สุด 5
2. พื้นฐานของกลยุทธ์การสร้างตลาดใหม่ 36
3. วิถีคิดของนักกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม 57
4. ความเป็นมนุษย์ ความมั่นใจ และการคิดได้อย่างสร้างสรรค์ 76

ส่วนที่ 2

5 ขั้นตอนในการก้าวสู่น่านน้ำสีคราม

ขั้นที่ 1: เริ่มลงมือ

5. เลือกจุดเริ่มต้นที่เหมาะสม 100
6. สร้างทีมงานน่านน้ำสีครามที่เหมาะสม 122

ขั้นที่ 2: ทำความเข้าใจว่าคุณอยู่จุดไหนในขณะนี้

7. เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันอย่างชัดเจน 136

ขั้นที่ 3: จินตนาการถึงจุดที่มีโอกาสจะก้าวไปถึง

8. ค้นหาจุดปัญหาซึ่งคอยจำกัดขนาดอุตสาหกรรม 164
9. ค้นพบน่านน้ำอันกว้างใหญ่ของกลุ่มผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้า 187

ขั้นที่ 4: หาวิธีก้าวไปสู่จุดหมาย

10. การสร้างขอบเขตของตลาดขึ้นใหม่อย่างเป็นระบบ 212
11. สร้างสรรค์โอกาสที่หลากหลายในวิถีทางน่านน้ำสีคราม 246

ขั้นที่ 5: ออกเดินทางสู่น่านน้ำสีคราม

12. คัดเลือกหนทางสู่น่านน้ำสีคราม
และการทดสอบตลาดอย่างรวดเร็ว 268
13. งานขั้นสุดท้ายและการเปิดตัวกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม 290

บทส่งท้าย

- ก้าวสู่น่านน้ำสีครามในระดับชาติ 309

- เกี่ยวกับผู้เขียน 325

เกริ่นนำ

ในบทกวี “O Me! O Life!” วอลต์ วิตแมน กวีและนักประพันธ์ชาวอเมริกัน ได้พรรณนาเรื่องบททดสอบและความยากลำบากทั้งหลายว่าเป็นประสบการณ์ในชีวิตของมนุษย์ วิตแมนเขียนถามว่า “เรื่องเหล่านี้มีประโยชน์อย่างไรหรือ” ก่อนจะตอบว่า ประโยชน์ของมันคือ ทำให้มนุษย์เราทุกคนมีส่วนร่วมในการเขียนวรรณคดี ในบทละครแห่งชีวิต

ชีวิตมนุษย์เราเต็มไปด้วยความยากลำบาก ความท้าทายและปัญหา นี่คือความจริงที่แน่นอน อย่างไรก็ตาม ไม่เกินความสามารถในการจัดการของมนุษย์เรา การที่เรามีชีวิตอยู่นั้น เราทุกคนสามารถจะมีส่วนร่วมเขียนวรรณคดี ซึ่งหมายถึงการกำหนดเส้นทางชีวิต และอาจจะหมายถึงความงดงามของชีวิตด้วย แม้จะเพียงเล็กน้อยก็ตาม

เพราะฉะนั้น วรรณคดีที่คุณจะเขียนคืออะไร วรรณคดีของเราสองคนคืออะไร ในความหวังที่จะร่วมเขียนกวีวรรคเล็กๆ ในบทละครอันยิ่งใหญ่แห่งชีวิต เราสองคนไม่เคยหยุดถามตัวเองว่า เราต้องการยื่นหยัดเพื่ออะไร อยากทุ่มเทกับอะไร เพื่อช่วยสร้างความก้าวหน้าให้โลกของเรา

สำหรับเราสองคน ในฐานะนักวิชาการด้านธุรกิจ โลกที่เราอยากจะมีส่วนสร้างความก้าวหน้าให้มัน ไม่ใช่โลกของการแข่งขัน ไม่ใช่โลกที่ตลาดถูกแบ่งออกเป็นส่วนๆ หรือโลกที่กำไรของคนหนึ่งคนมาจากการสูญเสียของอีกคนหนึ่ง แน่่อนการแข่งขัณย่อมต้องมีอยู่ การแพ้ชนะเป็นเรื่องปกติ เพียงแต่นั้น

ผลงานเล่มนี้มีพื้นฐานมาจากการค้นคว้าเกือบ 30 ปีของเราเกี่ยวกับการเดินทางสู่น่านน้ำสีคราม เป็นผลงานการศึกษาทั้งในองค์กรขนาดใหญ่และเล็ก ทั้งที่หวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไร ตลอดจนหน่วยงานรัฐบาลที่ได้ก้าวข้ามการแข่งขันในตลาดเดิมๆ ที่แออัด ซึ่งเราเรียกว่าน่านน้ำสีแดง ไปสู่ความมั่นใจ การสร้างตลาดใหม่และการเติบโตในอีกระดับ สิ่งที่เราได้เรียนรู้จากการศึกษาองค์กรทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการสร้างการเปลี่ยนแปลงคือการที่กระบวนการใดๆ จะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น องค์กรจะต้องยอมรับเสียก่อนว่าตัวเองยังไม่เชื่อใจ ยังไม่แน่ใจ ขณะเดียวกันก็ต้องค่อยๆ สร้างความมั่นใจพร้อมๆ กับปลดปล่อยพลังความคิดสร้างสรรค์ที่จำเป็นในตัวผู้คนออกมาด้วยวิธีการที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผล

ในหนังสือ *Blue Ocean Shift* เล่มนี้ เราให้ความสำคัญกับเรื่องคนและจิตใจมนุษย์มากที่สุด กับเรื่องกระบวนการกับเครื่องมือที่สร้างตลาดแห่งใหม่ ซึ่งทั้งกระบวนการและเครื่องมือเหล่านี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าได้ผล ซึ่งจะช่วยให้ผลักดันตัวคุณ ทีมงาน และองค์กรของคุณออกจากร่านน้ำสีแดง ไปสู่น่านน้ำสีคราม โดยเราจะใช้วิธีการที่ทุกคนจะยอมรับและช่วยผลักดันกระบวนการไปสู่ความสำเร็จ หนังสือเล่มนี้จะนำเสนอวิธีการที่เป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งใครๆ ก็ปฏิบัติตามได้ นอกจากนี้ยังนำเสนอบทเรียนซึ่งผ่านการทดสอบจริงมาแล้วว่าจุดไหนที่ได้ผล และจุดไหนไม่ได้ผล ตลอดจนวิธีหลีกเลี่ยงกับดักและหลุมพรางแห่งความล้มเหลว

เราสองคนได้เลือก “วรรณคดี” ที่จะใส่ลงในบทละครที่ยิ่งใหญ่สำหรับโลกใบนี้แล้ว และเชื่อสุดใจว่าเราทุกคนสามารถสร้างพรมแดนใหม่ และสร้างสรรค์วรรณคดีของตนเองขึ้นได้อย่างที่ครั้งหนึ่ง เนลสัน แมนเดลา กล่าวไว้ว่า “สิ่งต่างๆ จะเป็นไปได้ถ้าคุณอยู่ตลอดเวลา จนกระทั่งงานนั้นสำเร็จลงแล้ว”

เราสองคนหวังอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณสร้างพรมแดนและสร้างสรรค์วรรณคดีแห่งชีวิตของคุณเอง

BLUE OCEAN

SHIFT

วิธีสู่น่านน้ำสีคราม

ส่วนที่ 1

วิธีสูบน้ำ
สัครา

ตัวอย่าง

ไปให้ไกลกว่าคำว่าดีที่สุด

“เวลาเล่นดนตรี ฉันจะรู้สึกเหมือนอยู่ในโลกที่สวยงามไม่สิ้นไม่สุด”

ในปี 2008 ท่ามกลางหายนะของอิรัก ประเทศที่ตกอยู่ในภาวะสงคราม อีกทั้งมีการแบ่งแยกทางศาสนาและเชื้อชาติ ชูฮาล ซัลทัน นักเปียโนชาวอิรักวัย 17 ปี มีความใฝ่ฝันอย่างหนึ่งคือ ก่อตั้งวงดุริยางค์เยาวชนแห่งชาติวงแรกของประเทศ และนำวงไปตระเวนแสดงในต่างประเทศ ทว่าอิรักมีนักดนตรีหรือครูสอนดนตรีที่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการไม่กี่คน แทบจะไม่มีเครื่องดนตรีที่มีคุณภาพ ไม่ต้องพูดถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรมซึ่งแบ่งแยกเยาวชนอิรักออกจากกันมานานนับศตวรรษ

ถามว่าชูฮาลเริ่มต้นอย่างไร เธอใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือเสาะหาวาทยกร และแล้ว พอล แมคคอลลินดิน วาทยกรและนักดนตรีคลาสสิกชาวสก็อต ได้ตอบรับและตกลงเซ็นสัญญาเป็นผู้นำของวงดุริยางค์เยาวชนอิรัก (National Youth Orchestra of Iraq หรือ NYOI)

ไม่นานนัก พอลพบว่า นอกจากตัวเองจะเป็นนักดนตรีแล้ว ยังต้องเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ไปด้วย เนื่องจากหากวงดนตรีของเขาจะไปแข่งขันกับวงเยาวชนของชาติอื่นๆ ก็ย่อมไม่มีโอกาสชนะแน่ๆ วงการนี้แข่งขันกันสูงมาก มีวงเยาวชนยุโรปจากประเทศต่างๆ เช่น ฝรั่งเศส อิตาลี สเปน และอังกฤษ

ยึดครองหัวหาดอยู่ วงเหล่านี้อัฒนตรีเยาวชนที่ได้รับการฝึกฝนอย่างดี มีความชำนาญทางเทคนิคสูง มีการนำนักแสดงเดี่ยวและวงทฤษฎีระดับโลก มาเป็นแขกรับเชิญ วงเหล่านี้จะแสดงผลงานดนตรีคลาสสิกชิ้นโบแดงของ คีตกวี เช่น บราห์มส์ บีโธเฟน และไชแปง พอรู้ดีว่า การจะสร้างความโดดเด่น และมีค่าใช้จ่ายต่ำได้นั้น วง NYOI จะต้องแหวกขนบเดิมของอุตสาหกรรมดนตรี พร้อมกับสร้างนิยามใหม่ให้วงดุริยางค์ออร์เคสตราเยาวชน

แทนที่วง NYOI จะเน้นเรื่องฝีมือการเล่นและความเป็นเลิศทางเทคนิค ทางวงกลับเลือกโฟกัสไปที่เรื่องอานุภาพของดนตรีในการบำบัด การผสมผสาน รอยร้าวลึกของการแบ่งแยก พร้อมกับนำเสนอความรุ่มรวยทางวัฒนธรรม ของอิรักให้เป็นที่ปรากฏ ส่งผลให้พอลลดการแสดงบทประพันธ์เพลงที่นิยม แสดงกันในยุโรป ซึ่งต้องใช้ทักษะและความชำนาญขั้นสูง ขณะเดียวกันก็ ดัดการเชิญนักดนตรีเดี่ยวและวงทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมาร่วมแสดงออกไป ทำให้ ลดค่าใช้จ่ายได้มหาศาล

เพื่อทดแทนสิ่งที่ตัดออกไป พอลกับซุซาลได้รวบรวมนักดนตรีเยาวชน กลุ่มหนึ่งซึ่งจะเล่นดนตรีอิรักทั้งที่แต่งโดยชาวเคิร์ดและชาวอาหรับ โดยจะ ให้ความสำคัญเท่ากับดนตรีของไฮเดน, บีโธเฟน และชูเบิร์ต ซึ่งจะเล่นควบคู่ ไปด้วย แม้หลายคนไม่เชื่อว่าจะเป็นไปได้ แต่วง NYOI ก็ได้รวบรวมนักดนตรี หนุ่มสาวที่มีทั้งมุสลิมนิกายซุนหนี่ ชิอะห์ อาหรับ และเคิร์ด ทำให้พอลกับซุซาล ก่อตั้งวงออร์เคสตราที่แสดงให้เห็นถึงความหวัง รวมทั้งปณิธานของเยาวชน ชาวอิรักในการสร้างอนาคตที่สดใสขึ้นร่วมกันจากเจ้าสุลต่านแห่งสงคราม โมฮัมเหม็ด อัดนัน อับดุลลาห์ สมาชิกคนหนึ่งของวง NYOI บอกว่า “ดนตรีคือภาษา ของสันติภาพ ทำให้มนุษย์เรารักกัน นี่คือนี่สิ่งที่นักดนตรีสื่อสารออกมาเวลาที่ พวกเขา นั่งเล่นดนตรีด้วยกัน”

ผลคือ NYOI ได้รับการยกย่องจากสำนักข่าวสกายนิวส์แห่งอังกฤษ ว่าเป็น “วงออร์เคสตราที่ล้ำหาญที่สุดในโลก” แม้จะไม่ใช่วงที่มีฝีมือเป็นเลิศที่สุด ทว่า

นี่คือวงที่น่าจะสร้างแรงบันดาลใจได้มากที่สุดในโลกก็ว่าได้ NYOI ก้าวข้ามรูปแบบเดิมๆ ของวงออร์เคสตราเยาวชนประจำชาติ ได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย เสียงปรบมือก็กึกก้องและความสนใจจากทั่วโลก พวกเขาดึงดูดผู้ฟังกลุ่มใหม่ซึ่งไม่เคยชมคอนเสิร์ตดนตรีคลาสสิกมาก่อน และยังมีผู้ติดตามทางสื่อออนไลน์มากกว่าวงดุริยางค์เยาวชนอื่นๆ ทุกวง ยิ่งกว่านั้น ยังแสดงให้เห็นเยาวชนชาวอิรักเห็นว่า พวกเขาสามารถเขียนนิยามให้ประเทศของเขาใหม่นั้นคือ อิรัก หมายถึง สันติภาพ ความหวัง และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ใช่ประเทศที่เต็มไปด้วยความหายนะ ความเกลียดชัง และสงคราม

พอล แมคคอลลินดิน เป็นวาทยกรที่เก่ง เฉลียวฉลาด ทำงานหนัก และเต็มไปด้วยไฟในการสร้างความแตกต่าง อย่างไรก็ตาม พอลเป็นคนแรกที่จะยอมรับว่า ตัวเขาไม่ใช่อัจฉริยะหรือเป็นผู้ประกอบการแบบที่คนทั่วไปรู้จักกัน พอลเป็นคนธรรมดาเหมือนเราๆ ท่านๆ นี่เอง ถึงแม้จะมีข้อจำกัดมากมาย ตั้งแต่ความขัดสนทรัพยากร ขาดแคลนนักดนตรีฝีมือเยี่ยม แต่พอลกลับสมาชิกในวงก็ได้สร้างกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์และมีค่าใช้จ่ายต่ำ ทำให้วงของเขาโดดเด่นออกมาจากการแข่งขันอันดุเดือด

พอลกับนักดนตรีหนุ่มสาวของวง NYOI ไม่ใช่ผู้คนกลุ่มเดียวที่ทำเช่นนี้ได้

จากวงออร์เคสตราสู่ผู้ผลิตเครื่องกำปั่นไฟฟ้า

เราจะมาดู กรู๊ปเซ็บ (Groupe SEB) บริษัทข้ามชาติของฝรั่งเศสซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 1857 กรู๊ปเซ็บก็เหมือนบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ทั้งหลาย นั่นคือ อยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารมืออาชีพซึ่งหลายคนอยู่กับบริษัทมานานนับปี มีประเพณี กฎระเบียบ และการเมืองภายในบริษัท นอกจากนี้ บริษัทแห่งนี้ยังไม่ต่างอะไรกับผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็กทั่วไปในยุคนั้น นั่นคือ ธุรกิจของบริษัทต้องเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งมีกำไรที่ลดต่ำลง

โดยเฉพาะเครื่องทอดเฟรนช์ฟราย ซึ่งพยายามอย่างหนักที่จะสร้างความโดดเด่นในตลาดที่มีมูลค่าหดตัวลงปีละ 10 เปอร์เซ็นต์

คริสเตียน กร็อบ หัวหน้าฝ่ายอุปกรณ์ไฟฟ้าในครัวขณะนั้น ตระหนักถึงความจำเป็นในการหนีออกจากการแข่งขันที่รุนแรง เขากับทีมงานพยายามพลิกสถานการณ์ ในขณะที่ผู้จัดการคนอื่นพากันกังขาเกี่ยวกับแผนการของเขา และไม่เชื่อว่าใครจะทำอะไรได้กับเจ้าเครื่องทำเฟรนช์ฟราย ซึ่งมีเรื่องราคาเป็นปัจจัยเดียวในการจะผลักดันยอดขาย

ทว่าคริสเตียนกับทีมงานมองอีกทาง พวกเขาตั้งคำถามว่า เป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้เล่นทั้งหมดในอุตสาหกรรมล้วนดำเนินธุรกิจภายใต้สมมติฐานเดียวกัน และสมมติฐานเหล่านั้นเองคือสิ่งที่จำกัดความน่าสนใจและความต้องการผลิตภัณฑ์ของพวกเขา และจะเกิดอะไรขึ้นหากพวกเขาคิดหาสมมติฐานใหม่ จากนั้นคริสเตียนกับทีมงานก็เริ่มลงมือทำตามสิ่งที่พวกเขาคิด นั่นคือ ค้นหาและท้าทายสมมติฐานพื้นฐานที่สุดของอุตสาหกรรม พอลงมือทำตามที่คิด เรื่องที่น่าทึ่งก็ปรากฏขึ้น

ทีมงานของคริสเตียนพบว่า มีความจริง 2 ข้อในอุตสาหกรรมนี้ที่ทุกคนยอมรับโดยุษฎี และความจริง 2 ข้อนี้คือตัวกำหนดนิยามของอุตสาหกรรมเครื่องทำเฟรนช์ฟราย ข้อที่ 1 คือ การทำเฟรนช์ฟรายที่สดใหม่ต้องมีการทอด และข้อ 2 การทอดต้องใช้น้ำมันปริมาณมาก

ฟังดูเหมือนเป็นของตายอยู่แล้วใช่ไหม อย่างไรก็ตามสมมติฐานที่ยอมรับกันอย่างไม่ขัดกังขานี้ทำให้อุตสาหกรรมมองข้ามปัญหามากมาย เช่น น้ำมัน 2.5 ลิตรที่ต้องใช้ทอดมีราคาแพง และเมื่อร้อน น้ำมันทำให้เครื่องทอดอันตราย การเทน้ำมันทิ้งเมื่อทอดเสร็จก็ยุ่งยาก ทำให้ล้างเครื่องลำบาก และที่สำคัญที่สุด เฟรนช์ฟรายซึ่งทอดในน้ำมันมากมายขนาดนั้นเป็นอาหารที่ไม่ดีต่อสุขภาพและทำให้อ้วน

การทำลายสมมติฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไปนำไปสู่การกำหนดนิยาม