

คำนิยาม

“มุมมองที่น่าทึ่งเกี่ยวกับอนาคตที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง”
ดีแลน โจนส์, บรรณาธิการนิตยสาร *GQ*

“สุดท้ายผมก็ได้รับคำตอบของคำถามมากมายที่อยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม อย่างเช่นว่า เพราะอะไรบริษัทใหญ่ๆ ถึงได้ไม่เก่งในเรื่องนี้เอาเสียเลย นี่จะเป็นหนึ่งในหนังสือน้อยเล่มที่อ่านจบแล้วสมควรต้องอ่านซ้ำ” โรรี ชูเทอร์แลนด์, รองประธาน *Ogilvy & Mather Group*, นักพูดของ *TED*

“ท่ามกลางเสียงเรียกร้องอยากให้เกิดการปฏิวัติทางดิจิทัลในฉบับปล้น นี่คือนมูกมองที่ลึกซึ้งและสมดุลซึ่งชี้แนะแนวทางสำหรับธุรกิจของคุณ ซึ่งเป็นอะไรที่คุณอยากได้มานาน แต่มันช่างหานักเขียนที่จะช่วยนำพาเราก้าวเดินไปในเส้นทางอันเต็มไปด้วยขวากหนามแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล พร้อมกับข้อเสนอแนะที่เรียบง่ายและทำได้จริงสำหรับบริษัทของคุณได้ยากเหลือเกิน

โลกดิจิทัลนั้นเต็มไปด้วยศัพท์เทคนิคและตัวย่อมากมายจนน่าเวียนหัว กู๊ดวินตัดคำพวกนั้นทิ้งไป เหลือแต่คำแนะนำแบบคนรู้จริงและทำได้จริงเพื่อจะช่วยปฏิวัติธุรกิจของคุณ *Digital Darwinism* เป็นหนังสือที่ช่วยให้คุณมั่นใจว่า การนำพาธุรกิจของคุณไปสู่อนาคตนั้นไม่ได้หมายความว่า คุณต้องทำตัวเป็น Uber หรือ Amazon ในสายธุรกิจของคุณ หนึ่งในคำแนะนำที่ลึกซึ้งที่สุดอย่างหนึ่งที่你会ได้

จากหนังสือเล่มนี้ก็คือ ความเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดขึ้นที่แก่นกลางของธุรกิจ ไม่ใช่ที่ภายนอก อยากรจะปฏิวัติธุรกิจของคุณให้เข้ากับยุคดิจิทัลทั้งนั้นหรือ? เริ่มจากเปลี่ยนวิธีคิดของคุณเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงเสียก่อนเป็นอันดับแรก” อดัม แจนเบิร์ก, หัวหน้าทีมสื่อดิจิทัลของ *Alibaba*, อดีตบรรณาธิการแผนกดิจิทัลของหนังสือพิมพ์ *The Wall Street Journal Asia*

“ในหนังสือเล่มนี้ กู๊ดวินได้นำเสนอมุมมองอันลึกซึ้งเกี่ยวกับยุคดิจิทัลซึ่งครอบคลุมทั้งช่วงเวลาในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต พร้อมด้วยตัวอย่างฉลาดๆ ที่สะท้อนให้เราเห็นภาพได้อย่างชัดเจน นี่คือแผนที่และคู่มือการเดินทางในยุคดิจิทัลที่ยอดเยี่ยมที่มาพร้อมกับคำแนะนำเปี่ยมคุณค่าซึ่งคุณสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง” สเตฟาน โอแลนเดอร์, อดีตรองประธานฝ่าย *Global Digital Innovation* ของ *Nike*

“อนาคตจะต้องไม่ถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตเฉพาะใดๆ และไม่ติดอยู่ในกรอบความคิดของวันวาน หนังสือเล่มนี้จะโน้มน้าวคุณ กระตุกความคิดและชี้ทางให้คุณปรับเปลี่ยนธุรกิจของคุณสำหรับอนาคต ทุกวันนี้สังคม ตลอดจนธุรกิจต่างๆ และชีวิตของเราทุกคนกำลังประสบกับความเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเราอยู่ในชั้นหนึ่งของวิวัฒนาการ นั่นก็คือระยะของการปรับตัวในยุคดิจิทัล หนังสือเล่มนี้จะให้คำชี้แนะเพื่อให้คุณรุ่งโรจน์ได้ในสภาพแวดล้อมใหม่นี้” ริชเชด โทแบคโควาลา, ผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลง, นักพูดและนักเขียน, หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดเติบโต, สมาชิกคณะ

กรรมการบริหารของ *Publicis Groupe*

“หนังสือของกู๊ดวินก็เป็นอย่างที่เขาบอกไว้ในคำนำนั่นเอง มันทั้งยุ่งและก่อแรงบันดาลใจในเวลาเดียวกัน มันคือเสียงเรียกร้องให้การตัดสินใจในโลกธุรกิจใช้สามัญสำนึกให้มากกว่านี้ ตัวอย่างที่เขายกมาเล่าสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทต่างๆ ในยุคนี้เข้าใจคำว่ายุคดิจิทัลน้อยนิดเพียงใด กู๊ดวินตั้งคำถามต่อความพยายามของธุรกิจที่จะเอาชนะความเปลี่ยนแปลงและความกำกวมในยุคดิจิทัลด้วยการ ‘วางแผนที่ดีกว่าเดิม’ หรือการปรับเปลี่ยนเล็กน้อยในกลยุทธ์และรูปแบบการทำธุรกิจ ซึ่งสองอย่างนี้ล้วนถูกกำหนดมาจากในอดีต อันเป็นยุคสมัยแห่งความมั่นคงและการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ได้ และเป็นไปในลักษณะเส้นตรง กู๊ดวินยังย้ำเตือนเราด้วยว่า การตอบสนองแบบยึดหยุ่นจะเป็นคำตอบเดียวสำหรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไปอย่างมหาดศาล และการเป็นผู้ประกอบการนั้นหมายถึงการใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง หากใช้การพยายามลดความเสี่ยงไม่ นี่คือนักหนังสือที่เราตั้งตารอกันมานานเหลือเกิน” อูเว เอลลิงเฮาส์, อดีตหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดโลกของ *Cadillac*

“ไม่ว่าจะเป็นแบรนด์เก่าแก่หรือสตาร์ทอัพหน้าใหม่ก็พลาดหนังสือเล่มนี้ไม่ได้ด้วยประการทั้งปวง เพราะมันเป็นโอกาสที่ชัดเจนสำหรับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง จุดชนวนการเติบโต และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่กำลังมา ด้วยความกล้าหาญและความเป็นนักคิดกระตุ้นความคิด สิ่งที่ดีอม กู๊ดวินรวบรวมไว้ใน

หนังสือเล่มนี้จึงเป็นแนวทางที่เราไม่เคยได้ยินจากที่ไหนมาก่อน และเป็นสิ่งย้ำเตือนที่จำเป็นยิ่งว่า เราต้องคิดต่างจึงจะเป็นผู้ชนะใน เศรษฐกิจโลกทุกวันนี้” สเตฟาน ลาร์สสัน, อดีตซีอีโอแห่ง *Ralph Lauren*

“ทอม กู๊ดวินใช้ทฤษฎีของชาร์ลส์ ดาร์วินมามองดูองค์กรที่กำลังเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี อันนำไปสู่การต่อสู้เพื่อความอยู่รอด อันนี้ก็ไม่น่าทึ่งเท่าไรนัก ที่แปลกใหม่ก็คือมุมมองที่ว่า ความเข้าอกเข้าใจคือสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คุณอยู่รอด กับที่เขาบอกว่าธุรกิจที่เน้นเรื่องคนก่อนอื่นคือธุรกิจที่จะอยู่รอดในการต่อสู้ครั้งนี้” มาร์ก โจนส์, บรรณาธิการ *Commisioning* ของ *World Economic Forum Agenda*, อดีตบรรณาธิการโลกของ *Networked Journalism* และบรรณาธิการชุมชนโลกของ *Reuters News*

“ทอม กู๊ดวินแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จหรือการอยู่รอดนั้นไม่ต้องมาจากความโหดเหี้ยมในการทำธุรกิจ หากต้องมาจากการทำตัวเป็นคนนิสัยดีเข้าอกเข้าใจคนอื่น” ดักลาส รัชก์ออฟฟ์, ผู้แต่งหนังสือ *Throwing Rocks at the Google Bus*

“ทอม กู๊ดวินเป็นนักอนาคตวิทยาชนิดที่เราต้องการ เนื่องมาจากเนื้อแท้ของเขานั้นเป็นคนที่บ้านศึกษาประวัติศาสตร์ เขาจึงรู้ว่านวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นมาท่ามกลางสุญญากาศ บริบทคือทุกสิ่งทุกอย่าง และในหนังสือเล่มนี้เขาก็ได้วางโครงสร้างไว้อย่างดีและ

ทำให้เราได้เห็นความจริงข้อนี้อย่างชัดเจน” พอล เคมป์-โรเบิร์ตสัน,
ผู้ร่วมก่อตั้ง *Contagious*

“ถ้าคุณเคยสงสัยว่าธุรกิจหรือองค์กรของคุณจะอยู่รอดหรือไม่ และอยากรู้ว่าต้องทำอะไรบริษัทของคุณจึงจะอยู่รอดและรุ่งเรือง ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในยุคสมัยนี้ละก็ นี่คือนั่งสมาธิที่คุณต้องอ่าน เพราะในหนังสือที่เรียบเรียงได้อย่างงดงามเล่มนี้ คุณจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงที่น่าเสนอลอยอย่างลึกซึ้งและชัดเจนที่สุด ตลอดจนได้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และยังได้เห็นแนวทางที่ทำได้จริงที่จะช่วยให้ องค์กรของคุณทั้งอยู่รอดและเติบโตได้ในวันข้างหน้าอีกด้วย ฉะนั้น จงอ่านให้สนุก และขอให้นำเนื้อหาจากหนังสือเล่มนี้ไปใช้จริงด้วย”
เจอร์รี วินด์ ศาสตราจารย์เกียรติคุณด้านการตลาดแห่ง *Wharton School* มหาวิทยาลัยแห่งเพนซิลเวเนีย

“เดี๋ยวนี้นี้คำว่า ‘disruption’ และ ‘innovation’ ถูกนำมาใช้กัน เกือบทุกอุตสาหกรรม เราเริ่มซาซึนและรู้สึกเหมือนหลงทางอยู่ท่ามกลาง ทะเลแห่งข้อมูล อนาคตมาถึงเราแล้ว ทว่าการเข้าใจอนาคตของแต่ละคนกลับไม่เท่ากันเอาเสียเลย ทอม กู๊ดวินกับหนังสือเล่มนี้ของเขาเป็นส่วนผสมของความสนใจในเรื่องนี้อย่างลึกซึ้ง ความเข้าอกเข้าใจ และความกล้าที่จะทำให้เราเข้าใจในเรื่องอนาคตที่เรากำลังตื่นตระหนก อยู่” จอห์น วินเซอร์ นักคิด ที่ปรึกษา และผู้ตั้งแพลตฟอร์มใน อุตสาหกรรมด้านการตลาด สื่อ และนวัตกรรม, ผู้ก่อตั้งและซีอีโอ ของ *Open Assembly*

สารบัญ

| | |
|--|----|
| คำนำสำนักพิมพ์ | 16 |
| คำนำผู้เขียน | 18 |
| คำขอบคุณ | 27 |
| | |
| 1. ธุรกิจในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง | 31 |
| ‘ถ้าเป็นผม ผมจะไม่เริ่มต้นจากตรงนี้’ | 31 |
| โลกได้เปลี่ยนไปแล้ว | 32 |
| ได้เวลาตั้งคำถามที่ตอบยาก | 34 |
| มีอะไรบ้างที่ยังคงเดิม | 38 |
| ความเปลี่ยนแปลงคือภัยคุกคามถึงระดับแก่นกลาง ของธุรกิจ | 41 |
| จุดชนวนความเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง | 48 |
| เราอยู่ในยุคที่นวัตกรรมคือสิ่งที่จะสร้างผลกระทบ ต่อตลาด | 50 |
| เราประเมินความลึกของการเปลี่ยนแปลงไว้ต่ำเกินไป | 52 |
| ความแน่นอนเพียงอย่างเดียวก็คือความไม่แน่นอน | 56 |
| ถึงเวลาที่ต้องมุ่งเน้นที่คน | 59 |
| หัวข้อหลักเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ | 61 |
| ถึงเวลาลงมือทำแล้ว | 71 |
| อ้างอิง | 72 |

| | |
|---|-----------|
| ภาคหนึ่ง ความเปลี่ยนแปลงในบริบทรอบด้าน | 75 |
| 2. การปฏิวัติทางไฟฟ้าซึ่งไม่ใช่การปฏิวัติ | 77 |
| ไฟฟ้าฮาร์ดเซลล์ | 78 |
| การมาถึงของไฟฟ้าในโรงงานอุตสาหกรรม | 82 |
| ระบบเพลลาขับเคลื่อน | 82 |
| การเปลี่ยนไปใช้ไฟฟ้า | 85 |
| การเข้ามาของกลุ่มขับเคลื่อน | 87 |
| แนวคิดที่ผลักดันโดยนักเศรษฐศาสตร์ | 89 |
| การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง: การปรับโรงงานเพื่อ | 91 |
| ความเหมาะสมในเชิงไฟฟ้า | |
| เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากทั้งหมดที่ว่ามานี้? | 95 |
| อ้างอิง | 108 |
| 3. ยุคเทคโนโลยีสามยุค | 110 |
| ระยะเวลาสามช่วง | 113 |
| ยุคก่อนไฟฟ้า | 115 |
| ยุคกลางของการใช้ไฟฟ้า | 117 |
| ยุคหลังไฟฟ้า | 122 |
| ยุคก่อนคอมพิวเตอร์ | 124 |
| ยุคกลางคอมพิวเตอร์ | 125 |
| ยุคหลังคอมพิวเตอร์ | 129 |
| วงจรที่หดสั้นลง | 130 |
| ยุคก่อนดิจิทัล | 132 |
| ยุคกลางดิจิทัล | 134 |

| | |
|---|------------|
| ยุคหลังดิจิทัล | 139 |
| ธุรกิจจะใช้อำนาจของยุคหลังดิจิทัลให้เป็นประโยชน์ แก่ตนเองได้อย่างไร? | 144 |
| อ้างอิง | 148 |
| 4. ปลดปล่อยพลังแห่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ | 149 |
| ทฤษฎีใหม่เรื่องกระบวนการแทรกแซง (Disruption) | 151 |
| พลังของการเปลี่ยนแนวคิด | 155 |
| วิวัฒนาการของงานออกแบบ | 158 |
| หลีกเลี่ยงยอดเขาสูงที่สุดในพื้นที่ | 162 |
| ตัวอย่างการก้าวกระโดดทางความคิดที่เกิดขึ้นจริง | 165 |
| เราถูกรายล้อมด้วยการก้าวกระโดดในด้านการ ออกแบบ | 174 |
| บทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดก็คือ เราต้องแหกกฎ | 179 |
| อย่าปล่อยให้ความเชี่ยวชาญหรือความสำเร็จมาคุณ | 180 |
| ความแตกต่างเป็นเรื่องที่น่ากลัว | 180 |
| อย่าเอาความคิดแบบเก่ามาใช้กับยุคสมัยใหม่ | 181 |
| อย่าเอารูปแบบเก่าๆ มาใช้ในยุคสมัยใหม่ | 182 |
| อย่าไปสนใจรูปแบบในอนาคต | 183 |
| อ้างอิง | 184 |
| ภาคสอง ปลดปล่อยพลังอำนาจของวันนี้ | 187 |
| 5. ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล | 188 |

| | |
|--|------------|
| ยุคแห่งการเพิ่มสิ่งใหม่ลงไปในเรื่องเดิม | 189 |
| หัวหอม | 191 |
| ขั้นของการสื่อสาร หรือเปลือกชั้นนอกสุด | 193 |
| ขั้นการตลาด หรือการสื่อสารเพื่อสนับสนุนบริษัท | 194 |
| ชั้นผลิตภัณฑ์ หรือสิ่งที่บริษัททำ | 196 |
| ขั้นของกระบวนการ บริษัททำอะไร | 197 |
| เป้าหมายของบริษัท | 198 |
| กรอบในการจัดลำดับความสำคัญสำหรับนวัตกรรม | 199 |
| การสร้างนวัตกรรมที่ชั้นนอกสุดนั้นทำได้ไม่ยาก | 201 |
| นวัตกรรมในระดับการตลาด | 203 |
| การนำแนวคิดใหม่ไปใช้ในชั้นกระบวนการ: ทำอย่างไร | 204 |
| การเปลี่ยนแปลงในระดับลึกซึ่ง หรือบริษัทที่ สร้างขึ้นโดยมีแนวคิดใหม่เป็นแก่นกลาง | 205 |
| การปรับให้เป็นดิจิทัล VS การเปลี่ยนแปลงโดย เทคโนโลยีดิจิทัล | 209 |
| การสร้างคุณค่าใหม่ๆ | 211 |
| อ้างอิง | 212 |
| 6. เริ่มต้นกระบวนการแทรกแซงทางธุรกิจของคุณ | 213 |
| ความเสี่ยงของคุณอยู่ในระดับใด? | 215 |
| การเปลี่ยนแปลงนี้สำคัญระดับชี้เป็นชี้ตายหรือไม่? | 216 |
| กำหนดบทบาทตนเอง | 219 |
| กำหนดช่วงเวลาที่จะเปลี่ยนแปลง | 225 |

| | |
|---|------------|
| วิธีการ 4 อย่างในการเปลี่ยนแปลง | 227 |
| อ้างอิง | 245 |
| 7. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในทุกวันนี้ | 249 |
| แล้วทำไมบริษัทใหญ่ๆ ไม่ทำอะไรที่เป็นนวัตกรรม | 251 |
| ออกมาบ้าง? | |
| การซื้อนวัตกรรมเป็นแพ็คเกจหนึ่ง | 253 |
| ความเสี่ยงในด้านบัญชีและการจ้างคนภายนอก | 254 |
| ทำงาน | |
| หาตัวผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลง | 256 |
| การมองแต่ผลกำไรระยะสั้นคือสิ่งที่ฆ่าความมุ่งมั่น | 257 |
| อย่างแรงกล้า | |
| ความสำเร็จต้องใช้เวลา | 259 |
| บารมีของผู้นำ | 260 |
| ไม่ยอมรับการจัดการแบบราชการ | 262 |
| ฉลองความล้มเหลว | 264 |
| ทำเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ไม่ใช่ทำเพื่อลดความเสี่ยง | 266 |
| ให้น้อยที่สุด | |
| การมองข้อมูลอย่างมีเหตุมีผล | 267 |
| สร้างกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง | 268 |
| อ้างอิง | 282 |
| ภาคสาม การคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต | 285 |
| 8. โลกในห้วงแห่งความเปลี่ยนแปลง | 286 |
| ความผิดหวังต่อเทคโนโลยีดิจิทัล | 287 |

| | |
|---|------------|
| บริษัทต่างๆ จะทำอะไรได้บ้างเกี่ยวกับความผิดพลาด | 289 |
| ในเทคโนโลยีดิจิทัล? | |
| เวลามีจำกัด ขณะที่สิ่งต่างๆ นั้นมีมากมาย | 291 |
| การแพร่กระจายของอินเทอร์เน็ต | 296 |
| หน้าจอส่วนตัวและข้อมูลส่วนตัว | 304 |
| การสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับโปรแกรมส่งข้อความ | 309 |
| ทั้งหมดนี้ส่งผลอย่างไรต่อธุรกิจ? | 311 |
| ทางแยกของการค้าปลีก | 314 |
| คนแก่ที่ยังเด็กอยู่ | 316 |
| อ้างอิง | 318 |
| 9. เตรียมความพร้อมสำหรับโลกใหม่ | 319 |
| ณ เวลานี้การมองไปในอนาคตยังมีความสำคัญ | 320 |
| ยิ่งกว่าที่เคย | |
| สิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจ ไม่ใช่เทคโนโลยี | 322 |
| เทคโนโลยีที่เกิดตามมาและเป็นผลสืบเนื่อง | 326 |
| เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่คาดการณ์อนาคตได้และ | 327 |
| เชื่อมต่ออย่างราบรื่น | |
| เว็บที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ หรือ Th'Internet | 332 |
| ความเป็นส่วนตัวที่หายไป | 333 |
| อัจฉริยะในระบบคลาวด์ | 338 |
| การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร | 341 |
| อ้างอิง | 350 |
| 10. ตัดเครื่องมือแห่งอนาคตให้ตัวเอง | 352 |
| ความไม่อาจคาดเดาได้ชนิดที่เราไม่เคยเห็น | 353 |

| | |
|---|------------|
| มาก่อน | |
| ปรับแนวทางการศึกษาเสียใหม่ | 357 |
| ความถูกต้องและค่าใช้จ่ายที่ช่วยให้อุ่นใจ | 372 |
| ความใจกล้า | 375 |
| อ้างอิง | 377 |
| บทส่งท้าย | 379 |
| 11. สุดท้ายต้องเน้นที่คน | 380 |
| ประเด็นไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยี | 382 |
| ประเด็นอยู่ที่การเข้าใจผู้อื่น | |
| เน้นที่ความเข้าใจผู้ใช้และการคิดด้านการออกแบบ | 389 |
| ขั้นตอนสุดท้ายเพื่อความสำเร็จ | 393 |
| อ้างอิง | 396 |
| | |
| เกี่ยวกับผู้เขียน | 398 |
| เกี่ยวกับผู้แปล | 399 |

คำนำสำนักพิมพ์

ขณะนี้โลกของเราเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วมาก มากเสียจนดูเหมือนคำว่า “ทันสมัย” อาจจะไม่เพียงพอจะจำกัดความเรื่องใหม่ๆ ไปเสียแล้ว และมันก็ถูกใช้อย่างพร่ำเพรื่อเกินไปด้วยซ้ำ หลายคนไม่รู้สักอะไรกับคำว่า “ทันสมัย” ไปเสียแล้ว เราไม่รู้สักตื่นตื่นมากนักถ้าหากจะมีโฆษณาสักชิ้นบอกเราว่าโทรศัพท์เครื่องนี้ทันสมัยใหม่ล่าสุด นั่นเป็นเพราะว่าเราใช้ชีวิตอยู่กับการเปลี่ยนแปลงเสียจนชินชา

เราชินกับการเปลี่ยนแปลงในโลกใบนี้ ชินกับคำว่า “เทคโนโลยี” “โลกดิจิทัล” “การปฏิวัติ” “โลกาภิวัตน์” และความ “เคยชิน” นี้เองทำให้เราไม่ได้กระตือรือร้นที่จะปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบชีวิต เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปเท่าใดนัก ทั้งที่ในความจริงแล้ว เมื่อเกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาสักสิ่งหนึ่ง เราจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ไม่เช่นนั้นเราจะใช้ชีวิตอย่างลำบาก ธุรกิจ บริษัท ห้างร้านต่างๆ จะประสบปัญหา เพียงเพราะเราไม่ได้ก้าวให้เท่าทันสิ่งใหม่ๆ ในขณะที่คนอื่นซึ่งสังเกตเห็นว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีชีวิตที่ดีกว่า มีธุรกิจที่ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จมากกว่า

แล้วถ้าเช่นนั้นเราจะทำการปรับเปลี่ยนอย่างไร?

หนังสือเรื่อง “*ปรับธุรกิจให้รอดในยุคดิจิทัล*” เล่มนี้มีคำตอบให้กับคุณ

“ทอม กู๊ดวิน” ได้ใช้ความรู้และการสังเกตจากประสบการณ์ที่ได้พบเจอกับผู้คนที่หลากหลาย นำมาถล่มกรองเป็นเนื้อหาที่จะ

กระตุ้นความคิดให้ทุกคนรู้สึกว่านี้ควรจะเป็นจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อมุ่งหน้าสู่การประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้เปรียบคู่แข่ง และยังนำมาสู่ชีวิตที่ดียิ่งขึ้น ของทั้งพนักงานบริษัทหรือคนที่เป็นลูกค้าของบริษัทนั่นเอง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงบางครั้งเป็นสิ่งที่น่ากลัว ทว่าหากมีการเตรียมพร้อมและขบคิดเส้นทางเดินที่ถูกต้อง การเปลี่ยนแปลงก็เป็นเรื่องที่วิเศษสุด นำมาซึ่งอนาคตที่ดีงาม งอกเงย และมั่นคง ซึ่งสำนักพิมพ์หวังว่าหนังสือที่เราคัดสรรมาอย่างดีเล่มนี้จะจุดประกายความคิดให้คุณผู้อ่าน และทำให้ก้าวไปในเส้นทางที่โรยด้วยกลีบกุหลาบประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้านดังตั้งใจ

โพสต์บุ๊ก

คำนำผู้เขียน

ยินดีต้อนรับสู่หนังสือเล่มแรกของผมครับ

นี่เป็นประโยคที่ผมไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะได้เขียน เพราะผมไม่ใช่คนที่น่าจะเป็นนักเขียนได้เลย จะว่าไปผมก็ไม่ได้ฝันอยากจะเป็นผู้นำทางความคิด หรือเป็นนักพูดตามงานต่างๆ ถ้อยคำที่หลั่งไหลออกจากนิ้วมือของผมนั้นไม่ใช่เพราะมันเป็นภารกิจในฝัน ไม่ใช่เพราะมันเป็นเป้าหมายอันสูงส่งในชีวิต และไม่ใช่เพราะมันเป็นหนึ่งในสิ่งที่ผมตั้งเป้าว่าจะทำให้สำเร็จแต่ยังไม่ได้ทำสักทีเปล่าเลย ถ้อยคำทั้งหมดหลั่งไหลออกมาเพราะมันเป็นสิ่งที่ผม 'ใส่ใจ' หนังสือเล่มนี้ไม่ได้ออกมาง่ายๆ สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นอยู่เบื้องหลังก็คือความต้องการของผมที่จะผลักดันแนวคิดบางอย่างออกไปสู่ภายนอก กระตุ้นให้เกิดการโต้แย้งกัน และเพื่อที่จะสำรวจวิถีทางใหม่ที่จะเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ และวิถีทางใหม่ที่จะมองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก

ในช่วงสองปีที่ผ่านมา แม้ว่าผมจะเขียนบทความเผยแพร่ตามที่แตกต่างกัน ไปรวม 250 บทความ แต่การเขียนหนังสือเล่มนี้เป็นสิ่งที่อยากที่สุดเท่าที่ผมเคยทำมาเลยทีเดียว น้อยครั้งมากในชีวิตที่ผมจะทำอะไรที่เรียกร้องความใส่ใจของคนอื่นเกิน 30 นาที ฉะนั้น ผมจึงรู้สึกกดดันอย่างมากที่ต้องเขียนหนังสือที่จะสะกดความสนใจของคนอ่านให้ได้ต่อเนื่องเป็นชั่วโมงๆ ผมเดาว่าสำหรับคนที่เป็นักเขียนเก่งๆ นั้นแม้ว่าจะมีความไม่มั่นใจในตัวเองอยู่บ้าง แต่ก็คง

เอาตัวรอดได้สบายเนื่องจากมีความเข้าใจในคนอ่านเป็นอย่างดี ผมมีเรื่องราวเยอะมากพอจะเขียนหนังสือทั้งเล่มได้หรือเปล่า? ผมมีส่วนผสมที่ลงตัวของความไร้เดียงสาและความมั่นใจ ความรู้ และ ความสดใหม่ที่จะตั้งคำถามต่อสิ่งต่างๆ จากมุมมองที่ไม่ได้มีคนพูดถึง มาอย่างปรุปรังแล้วหรือ? เนื่องจากผมมีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่าง แรงกล้าในเรื่องนี้ ฉะนั้นผมจึงต้องตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลาว่า ผม ใส่ใจมากเกินไปหรือว่ายังใส่ใจไม่พอกันแน่ ผมมีมุมมองที่เป็นกลาง ในการวิเคราะห์ หรือว่าเป็นแค่คนขี้นคนหนึ่งกันแน่ หนังสือเล่มนี้ ไม่ได้เขียนออกมาเพื่อระบายอารมณ์ หากแต่เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆ ต่างหาก

เหนือสิ่งอื่นใด ผมสงสัยว่าหนังสือเล่มนี้ควรประกอบด้วย ความคิดใหม่ๆ เท่านั้น หรือว่าผมควรจะนำเอาสิ่งที่เคยเขียนถึงมาก่อนหน้านี้ ซึ่งมีเนื้อหาคณะต้นความคิด มีความน่าสนใจ และได้รับ เสียงตอบรับอย่างดี แล้วเอาแนวคิดใหม่มาถักทอร้อยเรียงเข้าด้วยกัน ในท้ายที่สุด หนังสือเล่มนี้ก็มีส่วนผสมของทั้งสองอย่างนั้น ผม เริ่มต้นจากการเขียนสิ่งที่ผมอยากจะบอกเล่าลงในกระดาษเปล่า ซึ่งก็คือแนวคิดภาพรวมที่จะเป็นตัวช่วยที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจในยุคสมัยแห่งความไม่แน่นอน แล้วเสริมด้วยเนื้อหาที่ตัดตอนมาจาก บทความซึ่งมีใจความกระตุ้นความคิดมากที่สุดเท่าที่ผมเคยเขียนมา หนังสือเล่มนี้คือการเดินทางครั้งใหม่ ซึ่งบางครั้งเราก็แวะเข้าไป เยี่ยมเยือนสถานที่คุ้นเคยในระหว่างทาง ผมได้แต่หวังว่าเนื้อหาที่ ออกมาจะไม่ให้ความรู้สึกซ้ำซาก แต่เป็นการย้ำเตือนถึงความจริง อีกครั้งเพื่อความมั่นใจ

เพื่อให้มั่นใจว่าคุณสามารถเดินทางไปด้วยกันได้กับผมได้

ผมพยายามอย่างสุดความสามารถที่จะแบ่งเนื้อหาออกเป็นสัดส่วนที่ชัดเจน หนังสือเล่มนี้มีอยู่สามส่วนหลัก ได้แก่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต แต่ละส่วนมีเนื้อหาสามบทที่พูดถึงบทเรียนต่างๆ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี และมุมมองต่างๆ นอกเหนือจากเนื้อหาทั้งเก้าบทนี้แล้ว ยังมีบทที่แนะนำแนวคิดที่ผมได้เคยพูดถึงมาแล้ว และสร้างพื้นฐานความเข้าใจร่วมกัน ส่วนบทท้ายสุดจะเป็นการสรุปสิ่งต่างๆ ที่ผมได้พูดไปทั้งหมดและส่งท้ายคุณไปตามเส้นทางของแต่ละคน

โลกที่กำลังเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

ผมมั่นใจว่าคนที่เคยใช้ชีวิตอยู่ในยุคปฏิรูปด้านการเกษตรคงจะพรรณนาได้เป็นฉากๆ เกี่ยวกับ ‘ช่วงเวลาที่กำลังเคลื่อนผ่านไปอย่างรวดเร็ว’ ขณะเดียวกัน คนที่ได้ไปเยือนตึกสูงระฟ้าแห่งแรกของนิวยอร์กในยุคต้นทศวรรษ 1900 ก็คงจะมีความรู้สึกตื่นเต้นอย่างไม่อาจประมาณได้ พร้อมกับตระหนักถึงชีวิตที่กำลังเร่งรุดหน้าไปอย่างรวดเร็วที่เคย แต่ยุคปัจจุบันที่เรากำลังอยู่กันนี้ต่างหากที่น่าจะเป็นช่วงเวลาที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเท่าที่มนุษย์เคยมีมา เรากำลังอยู่ในยุคสมัยที่การเปลี่ยนแปลงมากมายกำลังเกิดขึ้นกับโลกในด้านต่างๆ รายรอบตัวเรา สิ่งที่ไม่น่าเชื่อว่าจะเกิดขึ้น สิ่งซึ่งเราเคยได้แต่ฝันถึงกำลังกลายเป็นความจริงอย่างรวดเร็ว อายุขัย สุขภาพ และความมั่งคั่งของประชากรโลกพัฒนาไปอย่างรวดเร็วกว่าที่เราคาดการณ์ไว้ แต่ในขณะที่ต่อให้มองโลกในแง่ดีปานใด ต้นทุนของแบดเดอรี พลังงานแสงอาทิตย์และองค์ประกอบพื้นฐานอื่นๆ ที่จะขับเคลื่อนมนุษย์ไปสู่ยุคสมัยใหม่กำลังดิ่งลงอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าที่เคยคาดคะเนไว้ นี่คือช่วงเวลาในทุกแห่งหนควรจะต้องเต็มไปด้วยความคิด

ในทางบวก และเราจะมองเห็นความตื่นตัวในทุกๆ ภาคส่วน ในทุกๆ อุตสาหกรรม เราควรจะตื่นนอนขึ้นมาทุกๆ เช้าด้วยความสดชื่น เปี่ยมไปด้วยพลังและแรงบันดาลใจจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ แต่กลับหาได้เป็นเช่นนั้นไม่

เราได้เห็นข่าวปลอมเพิ่มมากขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง เราได้เห็นคนงานประท้วงหยุดงานด้วยเกรงกลัวการเข้ามาของอูเบอร์ หุ่นยนต์ หรือ สัญญาจ้างศูนย์ชั่วโมง* เราได้เห็นบริษัทต่างๆ ประทศล้มละลายกันเยอะมากจนน่าตกใจ เราได้เห็นการควมรวมกิจการของบริษัทที่เปี่ยมไปด้วยความหวังกับบริษัทที่สิ้นหวัง บทความต่างๆ นับไม่ถ้วน ยิ่งโหมกระพือความกลัวว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะมาเปลี่ยนอะไรในชีวิตเราไปบ้าง ผู้คนพากันพูดถึงการคิดภาษีหุ่นยนต์และแนวคิดเรื่องรายได้พื้นฐานแบบเท่าเทียมกัน เราได้เห็นความท้าทายต่างๆ ที่ไม่เหมือนกับความท้าทายที่เราเคยเจอมาในอดีต ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่แพร่กระจายมากขึ้น ในระดับที่รุนแรงขึ้น และเป็นจริงมากยิ่งขึ้น หุ่นยนต์มีที่ที่ว่าจะเข้ามาแย่งงานของ ‘มนุษย์อย่างเรา’ ไปจริงๆ จากความไม่เท่าเทียมในด้านความมั่งคั่ง ตลอดจนถึงความไม่ยอมอดทนในด้านการเมืองหรือแนวคิดสุดโต่งในเชิงศาสนา เราพอจะรู้สึกได้ว่าโลกของเรากำลังประสบกับความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

ดูคล้ายกับโลกของเรากำลังอยู่ในช่วงที่กำลังจะก้าวข้ามผ่านเส้นแบ่งอะไรบางอย่าง จู่ๆ ก็ดูเหมือนว่าความอุดมสมบูรณ์และ

* สัญญาจ้างรูปแบบใหม่ที่นายจ้างไม่กำหนดเวลาขั้นต่ำในการทำงานต่อสัปดาห์ ในขณะที่ลูกจ้างจะต้องเตรียมพร้อมที่จะทำงานอยู่ตลอดเวลา และได้รับค่าจ้างสำหรับชั่วโมงที่ทำงานเท่านั้น

สุขภาพนั้นอยู่ใกล้กับความสิ้นหวังมากเหลือเกิน ในขณะที่ประเทศพัฒนาแล้วมองไปในอนาคตด้วยความมั่นใจ ประเทศตะวันตกส่วนใหญ่ก็กลับอยู่ในภาวะโหยหาความสุขสบายของโลกในวันวาน ความตึงเครียดระหว่างกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดีกับกลุ่มที่ตื่นตระหนก มองเห็นได้ชัดในทุกหนทุกแห่ง อินเทอร์เน็ตควรจะเป็นสิ่งที่เข้ามาฆ่าความโง่เขลา และช่วยเพิ่มความยอมรับและความเข้าใจระหว่างกัน แต่กระนั้น เรากลับมีความรู้สึกว่ายินเทอร์เน็ตถูกใช้เป็นอาวุธในการบ่มเพาะแนวคิดสุดโต่งที่รู้สึกว่าย่อมกลายเป็นสิ่งธรรมดาไปเสียแล้ว โลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่ดีหรือไม่? การเคลื่อนย้ายถิ่นฐานส่งผลดีต่อความหลากหลายของมนุษย์หรือไม่? เสรีภาพกำลังเพิ่มมากขึ้นใช่หรือไม่? พลังอำนาจของกูเกิล แอปเปิล เฟซบุ๊ก อเมซอน (GAFA) ชักจะยิ่งใหญ่เกินไป เพิ่มขึ้นรวดเร็วเกินไปจนอยู่พ้นเอื้อมมือของรัฐบาลในตอนนีใช่หรือไม่?

ทำทนายเสียงส่วนใหญ่

เมื่อนำคำถามที่ใหญ่โตเหล่านี้มาผนวกเข้ากับการศึกษาที่มีให้ ตักตวงจากอินเทอร์เน็ตอย่างไม่จำกัด มันควรนำไปสู่การโต้เถียง พูดคุยกันอย่างขนานใหญ่ แต่ผมกลับไม่เห็นอะไรแบบนั้นเลย

ในหลายๆ ด้าน ผมมองเห็นว่าเสียงส่วนใหญ่มุ่งไปทางใด ความตั้งใจอันแรงกล้าที่จะเขียนหนังสือเล่มนี้ส่วนหนึ่งมาจากความรู้สึกคับข้องกระวนกระวายใจของผม ผมรู้สึกว่าหลายๆ สิ่งที่เรากำลังพูดถึงกันในโลกธุรกิจเป็นอะไรที่เหลวไหลอย่างสิ้นเชิง ผมเชื่อมั่นว่าคำถามที่ดีกว่าย่อมนำไปสู่การทำงานที่ดีกว่า และความก้าวหน้าที่มีนัยสำคัญยิ่งกว่า ผมจึงหงุดหงิดกับความว่างเปล่าไร้สาระของ

บทสนทนาต่างๆ และการที่ไม่มีการพูดคุยในเรื่องที่ควรจะพูดคุยกัน ในช่วงเวลาที่สิ่งต่างๆ จะเต็มไปด้วยความสับสนอลหม่านนั้น คนส่วนใหญ่กลับด่วนตัดสินว่าตนเองเข้าใจโลกนี้ดีแล้ว และยอมรับสิ่งที่เป็นไปโดยไม่มีทางโต้แย้งท้าทายใดๆ ใจผมนั้นอยากให้มีการโต้เถียงกันแบบสมัยโสกราตีสมากกว่านี้ และให้มีการรื้อทบทวนกันแบบไม่ต้องใช้ความคิดใดๆ ให้น้อยกว่านี้

เมื่อผมได้อ่านข้อเขียนเกี่ยวกับโลกของธุรกิจและการตลาด การโฆษณาหรือเทคโนโลยี ผมก็ให้ประหลาดใจว่าเราไม่มีการพูดคุยกันแบบจริงจังเกี่ยวกับประเด็นที่สำคัญๆ แล้วยังแนวคิดกึ่งวิชาการที่อ้างอิงกันซ้ำๆ ในหนังสือธุรกิจหลายต่อหลายเล่มอีก ในหนังสือเล่มนี้ ผมจะพยายามให้มันจุดประกายตั้งคำถามและล้มล้างวิธีคิดเดิมๆ ให้มากที่สุด ผมจะตั้งคำถามต่อผลงานของคนที่คุณคิดว่าผมมาก มีประสบการณ์มากกว่าผมเยอะ และมีความรู้มากกว่าผม ก็ได้แต่หวังว่าผมจะสามารถท้าทาย คุณ ผมจะกระตุ้นให้คุณตั้งคำถามที่ลึกซึ้ง เป็นจริง และแม้กระทั่งบางคำถามที่อาจจะดูไร้เดียงสาไปบ้าง หรือเป็นคำถามที่คนมักจะไม่ถามกัน เพราะรู้ว่ามันเป็นเรื่องยากเหลือเกิน จนกระทั่งถ้าถามไปก็จะดูเหมือนว่าคนที่ถามนั้นทั้งโง่เง่า และหยาบคายพร้อมๆ กัน ผมมีความเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่า ที่ปรึกษา ด้านนวัตกรรมที่เก่งที่สุดนั้นไม่ใช่พวกที่ชอบแปะโพสต์อิทไว้เต็มผนัง หรือทำแผนที่สามส่วน หรือนั่งบนเก้าอี้โซฟาเท่ๆ กับกระดานไวต์บอร์ด แต่คนพวกนี้จะเหมือนเด็กแปดขวบที่ไม่เคยหยุดตั้งคำถามเกี่ยวกับเหตุผลของทุกเรื่อง เป็นพวกที่ไม่รู้ไปทุกเรื่อง และเป็นพวกที่ไม่ยอมรับฟังข้ออ้างใดๆ ทั้งสิ้นด้วยความที่ยึดถืออุดมคติอย่างแรงกล้า นั่นเอง

การเดินทางเริ่มต้นตรงนี้

ผมใช้เวลาสี่ปีในการคิดและหาข้อมูลเพื่อที่จะเขียนหนังสือเล่มนี้ให้เสร็จภายในเวลาหกเดือน ผมเขียนมันบนรถไฟในนอร์เวย์ ในศูนย์การประชุมที่เปรู ในโรงแรมที่ซิดนีย์ ในบาร์กลางชนบทของตุรกี ส่วนประกอบบางอย่างของหนังสือเล่มนี้มาจากชั้นดาดฟ้าของตึกสูงระฟ้าในดูไบ บางส่วนมาจากคาเฟ่ริมถนนประหลาดๆ ในกรุงเดลีหรือหมู่บ้านเล็กๆ ในอุมเบรีย ผมได้รับแรงบันดาลใจบางอย่างตอนที่อยู่ออกแลนด์ ผมเกิดความสับสนตอนอยู่ที่โคลอมเบีย และเกิดความกระจ่างแฉ่งบางอย่างตอนอยู่ในชนบทของโรมาเนีย

นับว่าเป็นความโชคดีที่ผมมีหน้าที่การงานซึ่งเปิดโอกาสให้ผมได้พูด ได้เขียน ได้สังเกตการณ์และรับฟังเรื่องราวจากผู้คนทั่วโลก และผมก็ได้เรียนรู้จากการฟังมากที่สุด งานของผมก็คือเชื่อมโยงจุดต่างๆ เข้าด้วยกัน มองให้เห็นความเหมือนและความต่างในสิ่งเหล่านั้น หนังสือเล่มนี้มีพื้นฐานมาจากสิ่งที่ผมได้เรียนรู้จากการอ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในแคนาดา ฟังคนงานที่กังวลใจในเซินเจิ้น ได้พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ของทางการสเปน หรือพูดคุยในโต๊ะอาหารที่กูรีตีบา* ประเทศบราซิล แนวคิดต่างๆ และใจความหลักของหนังสือเล่มนี้มีที่มาจากความกว้างและความลึกดังที่ผมได้กล่าวมาทั้งหมดนี้

เมื่อพิจารณาจากสิ่งต่างๆ ที่ผมได้กล่าวถึงมานี้ และสิ่งต่างๆ ที่ผมได้ทำมาทั้งหมด มันจึงเป็นไปได้เลยที่ผมจะมองไม่เห็นสิ่งที่

* กูรีตีบา คือเมืองหลวงของรัฐปารานา ประเทศบราซิลในแถบตอนใต้ ในอดีตเป็นเมืองแห่งการเกษตรที่เจียบังและไม่มีใครสนใจ ปัจจุบันกูรีตีบาจัดได้ว่าเป็นหนึ่งในเมืองที่มีความยั่งยืนมากที่สุดในโลก และถูกยกย่องให้เป็นเมืองสีเขียวที่สุดในโลก

เหมือนกันที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งความแตกตื่น ความตื่นเต้น และพลังงานที่เกิดอยู่ในที่ต่างๆ ทั่วโลก สิ่งที่เชื่อมผู้คนเข้าด้วยกันอย่างมากขึ้นเรื่อยๆ ในแบบที่พวกเขาเองอาจไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ นั่นก็คือความต่างระหว่างความหวังกับความกลัว และความสับสนต่อความเปลี่ยนแปลงนี้ หนังสือเล่มนี้ถูกทำออกมาด้วยความตั้งใจให้ความซับซ้อนของช่วงเวลานี้ดูง่ายขึ้น เพื่อให้คุณได้แยกแยะความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญออกจากความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สำคัญ เพื่อจะนำบทเรียนในอดีตมาทำความเข้าใจอนาคต เพื่อจะมองดูสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ในขณะนี้ และที่สำคัญเหนืออื่นใดก็คือ เพื่อที่จะมองเห็นสิ่งที่ไม่ได้มีความเปลี่ยนแปลงใดๆ หนังสือเล่มนี้ต้องการให้คุณรู้สึกโกรธเกี่ยวกับสิ่งที่เรากำลังทำอยู่ในตอนนี้ เพราะสิ่งที่เราสามารถจะทำได้ในเร็วๆ นี้เป็นสิ่งที่น่าทึ่งอย่างที่สุด และที่สำคัญอย่างที่สุด เหนืออื่นใด หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นสำหรับคนที่ต้องการผู้ชี้แนะแนวทางในการเดินทางท่ามกลางช่วงเวลาอันสับสนอลหม่านและซับซ้อนที่สุดอย่างเช่นตอนนี้

หนังสือเล่มนี้เป็นสิ่งที่ผมพยายามหาความลงตัวให้ได้มากที่สุด ผมพยายามจะถักทอเส้นทางที่อยู่ระหว่างความเห็นส่วนตัวกับความคิดที่เป็นหลักเป็นฐานและเป็นวิชาการ ผมพยายามจะครอบคลุมเนื้อหาให้มากพอที่จะทำให้มีความน่าสนใจ แต่ก็กลัวลึกพอที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน ผมหวังที่จะตั้งคำถามและหว่านเพาะความคิดตลอดจนกล่าวถึงทางออกที่น่าจะเป็นไปได้ของคำถามเหล่านั้น แต่กระนั้นก็ตาม หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เขียนขึ้นมาเพื่อจะให้คำตอบทุกอย่าง อย่าง นั้นไม่ใช่หน้าที่ของผม ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ในแบบที่ผมทำได้ พยายามทำให้มันออกมาทำทนาย มีความเป็นส่วนตัว ขณะเดียวกัน

ก็หวังให้อ่านง่าย ไม่เครียดจนเกินไป ถ้าหนังสือเล่มนี้ทำให้ใครหงุดหงิดก็ขอให้ทราบเจตนาของผม เพราะนี่คือช่วงเวลาที่เราจำเป็นต้องท้าทายความคิดแบบดั้งเดิม เพื่อเผชิญหน้ากับสถานะตั้งเครียดซึ่งเราไม่อยากพบเจอ และผมก็ยินดีที่จะโดนโกรธเคือง ทั้งนี้ก็เพื่อกระตุ้นให้บทสนทนาที่จำเป็นต้องมีเริ่มต้นขึ้นได้

ฉะนั้น ขอให้อ่านกันอย่างเพลิดเพลิน และหวังว่าเมื่ออ่านแล้ว คุณจะทิ้งหงุดหงิดทั้งเปี่ยมไปด้วยแรงบันดาลใจไปพร้อมๆ กัน ผมหวังว่าคุณจะได้รับความบันเทิงและความรู้จากหนังสือเล่มนี้ ผมหวังว่าคุณจะเห็นพ้องกับผมอย่างแรงกล้า และไม่เห็นด้วยกับผมอย่างรุนแรงในบางเรื่องในระหว่างการเดินทางครั้งนี้ และเหนืออื่นใดทั้งหมด หวังว่าผมจะได้เป็นแรงบันดาลใจให้คุณคิดต่างและแสดงความคิดเห็นของคุณเกี่ยวกับสิ่งที่ผมได้พยายามปลุกเร้าด้วยหนังสือเล่มนี้ แล้วบอกกับผมและบอกกับใครก็ตามที่คุณคิดว่าสมควรได้รับรู้

สำหรับธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมแล้ว คนที่อยู่ในตำแหน่งหัวเรือของธุรกิจมักจะต้องเผชิญหน้ากับทางเลือกสองอย่าง ถ้าไม่จัดการกับความเสื่อมถอย ก็ต้องสร้างธุรกิจขึ้นมาใหม่และก้าวไปสู่ความรุ่งเรือง ผมรู้ดีว่าทางเลือกใดที่ผมอยากจะมุ่งหน้าไป และหนังสือเล่มนี้ก็เขียนขึ้นมาเพื่อจะช่วยให้คุณ

คำขอบคุณ

ผมอยากขอบคุณครอบครัวและเพื่อนๆ และหวังว่าทุกคนจะให้อภัยที่ผมอาจจะทำตัวไม่น่ารัก ไม่น่าเข้าใกล้เท่าไรนักในปีที่ผ่านมา การเขียนหนังสือสักเล่มมันเหมือนกับคุณกำลังตั้งครรภ์อยู่ในหัวสมอง เรื่องราวทั้งหมดมันอยู่ในหัวผมมานานเหลือเกิน และมันก็ทำให้ผมกลายเป็นคนเห็นแก่ตัวไปบ้าง น่าหงุดหงิดไปบ้าง และหมกมุ่นกับตัวเองไปบ้าง

ผมอยากขอบคุณสำหรับคำตอบทั้งหลายที่เป็นผลตอบรับจากสิ่งต่างๆ ที่ผมกระตุ้นไปทางโซเชียลมีเดีย จนกระทั่งมันนำไปสู่บทสนทนามากมายซึ่งเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้กับผมอย่างมาก

ผมอยากขอบคุณพ่อกับแม่ที่เชื่อมั่นในตัวผมเสมอมา แต่ไม่เคยทำอะไรที่ทำให้ผมรู้สึกกดดัน พ่อกับแม่เป็นผู้ที่ทำให้ผมเป็นจอมวายร้ายเจตนาดีอย่างที่ผมเป็นอยู่ทุกวันนี้ พ่อกับแม่เป็นคนปลูกฝังความเชื่อที่ว่า ทุกคนและทุกสิ่งควรจะถูกท้าทายในทางที่ดี และสอนให้ผมรู้ว่าการฟังนั้นสำคัญกว่าการพูด ผมอยากขอบคุณชานน์ บิกลิโอเน นิก ไชล์ดส์ และเอดี คูเรียนสำหรับคำแนะนำในช่วงเวลาวิกฤติของการทำหนังสือเล่มนี้

และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผมอยากขอบคุณเอเดรียนา สแตน เป็นพิเศษ เอเดรียนาเชื่อมั่นในตัวผมตั้งแต่วันแรก ตั้งแต่วันที่ผมไม่ได้รู้สึกเชื่อมั่นในตัวเองเลย เธอคือผู้ที่มองเห็นความสามารถบางอย่างที่ผมมีอยู่ในตัวและช่วยบ่มฟักมันขึ้นมา เมื่อหลายปีก่อนคุณจุดประกายให้ผมเริ่มต้นเขียนและให้การสนับสนุนผมด้วยดี

มาตลอด คุณคือบุคคลที่อยู่เบื้องหลัง (ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง) ความสำเร็จเกือบจะทุกอย่างในอาชีพการเขียนและการพูดที่ผมได้รับในวันนี้

1 ธุรกิจในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

‘ถ้าเป็นผม ผมจะไม่เริ่มต้นจากตรงนี้’

มีเรื่องเล่าเกี่ยวกับชายคนหนึ่งที่ขับรถหลงทางอยู่ในชนบทอันห่างไกลทุรกันดารของประเทศไอร์แลนด์ แล้วก็บังเอิญมีคนต้อนรับและผ่านมาพอดี เขาหมุนกระจกมองและถามคนต้อนรับว่ากรุงดับลินไปทางไหน ชายชาวบ้านสุดลมหายใจลึกและใช้ความคิดอย่างหนักอยู่นานก่อนจะตอบว่า ‘นี่แน่ะคุณ ถ้าเป็นผมนะ ผมจะไม่ตั้งต้นจากที่นี่หรอก’

เรื่องเล่านี้ไม่ใช่เรื่องขำขันที่ตลกที่สุด แต่ในแง่อุปมาแล้วมันใช้ได้ดีกับโลกธุรกิจในทุกวันนี้ ซึ่งหลายองค์กรกำลังเผชิญกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสภาวะไม่มั่นคง และต้องแบกภาระหนักอึ้งของการตัดสินใจที่นำไปด้วยเจตนาและมีเหตุมีผลที่ดีในอดีต แต่มาถึงตอนนี้มันเห็นชัดว่าเป็นการตัดสินใจที่ไม่ฉลาดเอาเสียเลย ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเหล่านั้นส่งผลให้บริษัทต่างๆ ในทุกวันนี้ไม่เหมาะที่จะต่อสู้กับบริษัทใหม่ๆ ที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นอีกต่อไปแล้ว เมื่อมองไม่เห็นเส้นทางที่จะไปข้างหน้า ผมจึงตั้งคำถามว่าจะมีบริษัทจำนวนมากมายเพียงพอที่กำลังคิดว่าเราไม่น่าตั้งต้นจากตรงนั้นเลย?

บริษัทก็เหมือนกับคน ในแง่ที่มันเป็นผลรวมของการตัดสินใจทั้งหมดที่เคยทำขึ้น มันเป็นผลลัพธ์ของช่วงเวลาปีแล้วปีเล่าที่ได้สั่งสมกำลังคน ผนวกเข้ากับธุรกิจที่ซื้อมา ทรัพย์สินต่างๆ รวมไปถึง

ระบบวัฒนธรรมที่ตกทอดลงมา หลายปีมานี้อัตราความเปลี่ยนแปลงยังไม่เร็วมากนัก ยักษ์ใหญ่ก้าวข้ามเหล่านี้จึงยังพอปรับตัวได้ทัน เหล่าผู้นำก็จะสร้างหน่วยงานขึ้นมาใหม่ ผู้จัดการก็จะคิดทำเรื่องใหม่ๆ ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยังพอทำเพิ่มไปได้ แต่ถึงกระนั้นก็มีสามอย่างที่ได้เกิดขึ้นแล้ว

โลกได้เปลี่ยนไปแล้ว

โดยโครงสร้างแล้ว มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ควรจะอยู่ในโลกที่มีลักษณะเฉพาะถิ่นและมีความเกี่ยวเนื่องกัน แต่กระนั้นความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วก็ได้เกิดขึ้นแล้ว ตอนนี้ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดไปทั่วโลกและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่บริษัทต่างๆ ก็ยังคงเป็นเหมือนเดิมกันเป็นส่วนใหญ่ โลกของเราเปลี่ยนไปอย่างรุนแรงและเร็วกว่าที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต และถ้าดูในหลายๆ ด้านก็จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้มีอัตราเร็วขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่เดียวกันความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวของบริษัทต่างๆ ไม่ได้รวดเร็วตามไปด้วย บริษัทจำนวนมากไม่คล่องตัวพอที่จะปรับเปลี่ยนตัวเอง รื้อโครงสร้าง หรือเปลี่ยนแปลงในทางอื่นใดได้รวดเร็วเท่ากับความต้องการของผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนไปแล้ว หรือทำได้ช้ากว่าคู่แข่ง

อย่างที่สองที่เกิดขึ้นก็คือ ความได้เปรียบในเรื่องขนาดขององค์กรเป็นสิ่งที่ค่อยๆ ใช้ไม่ได้อีกต่อไป ที่ผ่านมาในอดีต บริษัทใหญ่มีข้อได้เปรียบเหนือบริษัทเล็กอย่างมหาศาล บริษัทใหญ่สามารถต่อรอนส่วนลดในต้นทุนสินค้า ส่งผลให้มีเงินทุนที่จะเอาไปใช้ประโยชน์

ในส่วนต่างๆ ได้มาก พวกเขาสามารถนำเงินไปใช้ในการโฆษณา สินค้า ดึงตัวคนเก่งๆ มาทำงานด้วย ทั้งยังกู้ยืมเงินจากแหล่งทุนได้ ทุกเมื่อที่ต้องการ แต่ตอนนี้อินเทอร์เน็ตได้เปลี่ยนแรงผลักดันทางธุรกิจไปแล้ว ซึ่งหมายความว่าความได้เปรียบในเรื่องขนาดใหญ่โตของธุรกิจกำลังจะหมดลง ในความจริงแล้วสิ่งที่เคยทำให้บริษัทมีอำนาจยิ่งใหญ่ อย่างเช่นการมีทรัพย์สินมากมาย รวมไปถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีคนทำงานจำนวนมาก เป็นแบรนด์ที่อยู่คู่กับตลาดมายาวนาน กลับกลายเป็นภาระหนักอึ้งซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงทำได้ยากขึ้นกว่าเดิม

สิ่งที่สามที่ได้เกิดขึ้นแล้วก็คือ เราได้เห็นบริษัทเกิดใหม่เข้ามาเปลี่ยนแปลงตลาดและประสบความสำเร็จอย่างน่าทึ่ง เราได้เห็นปรากฏการณ์ที่บริษัทละทิ้งหลักการเก่าๆ ไป และสร้างตัวเองขึ้นมาใหม่โดยมีเทคโนโลยีล่าสุดเป็นจุดศูนย์กลางของธุรกิจ บริษัทเหล่านี้เล็งข้อกำหนดที่มีมาแต่อดีต หรือไม่ก็จ้องใจแตกภูหน้าตาเฉย โดยตั้งบริษัทขึ้นมาบนพื้นฐานในหลักการธุรกิจใหม่และเป็นรูปแบบธุรกิจที่ค้านกับรูปแบบเดิมๆ ส่วนใหญ่แล้วมองว่าความรับผิดชอบด้านกฎหมายและสังคมนั้นเป็นเรื่องที่อยู่ท้ายสุด บริษัทเหล่านี้มักจะมีต้นทุนการทำงานที่ต่ำ สามารถขยายธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และมักจะทำให้เจ้าของตลาดเดิมหมดคุณค่าไปโดยสิ้นเชิง ในอดีตที่ผ่านมาเรามักมองว่าประสบการณ์การทำธุรกิจมานานเป็นข้อดี แต่ตอนนี้ก็กลับกลายเป็นว่า บริษัทอายุน้อยที่มีหัวใจอยู่ที่เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดดูจะมีโครงสร้างธุรกิจที่เอื้อต่อการขยายตัวไปสู่อนาคตได้ดีที่สุด

ความเปลี่ยนแปลงทั้งสามอย่างนี้ คือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

พร้อมกันทั่วโลกอย่างรวดเร็ว ขนาดของกิจการที่กลายเป็นเรื่องไม่สำคัญอีกต่อไป และการเกิดขึ้นของบริษัทเล็กๆ แห่งใหม่ที่เข้ามาแย่งตลาดของธุรกิจเก่า คือสิ่งที่ทำให้ชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนไป ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้บริษัทต่างๆ จำเป็นต้องคิดอย่างหนักหน่วงและสลัดความกลัวทิ้งไป ต้องกล้าทำหายตัวเอง ในบทนี้ ผมจะเกริ่นถึงแนวคิดหลักๆ เรื่องการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในโลกยุคดิจิทัลว่ามันจะขับเคลื่อนและส่งผลอย่างไรต่อการเปลี่ยนโฉมธุรกิจ รวมไปถึงวิธีการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในโลกสมัยใหม่ ผมอยากให้อุธุรกิจต่างๆ เริ่มตั้งคำถามที่ควรถาม รวมถึงคำถามที่ตอบยากตรงกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นจริงด้วย บทนี้เป็นเรื่องของ การทำความเข้าใจเหตุการณ์และเหตุผลของความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ในขณะที่เดียวกันก็มีอบราณที่กว้างขึ้นสำหรับแนวคิดต่างๆ ที่ผมจะกล่าวถึงโดยละเอียดในบทต่อไป

ได้เวลาตั้งคำถามที่ตอบยาก

คำถามที่ลึกซึ้งและเป็นคำถามที่ดีที่สุดที่เราไม่เคยกล้าจะถามก็คือ หากคุณเริ่มต้นธุรกิจในวันนี้มันจะเป็นรูปแบบไหน? ธุรกิจนี้จะทำอะไร? จะดำเนินการอย่างไร? จะหารายได้อย่างไร? มีอะไรบ้างที่คุณจะยังทำเหมือนเดิมและอะไรบ้างที่คุณจะไม่มีวันทำ? นี่คือนิยามคำถามที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐานหลักของบริษัทของคุณ และเป็นสิ่งที่คุณควรจะถามตัวเองในระหว่างที่ไปพักผ่อนในต่างแดน หรือนั่งเหม่อมองไปนอกหน้าต่างรถไฟ ในตอนที่คุณไม่ได้อยู่ในช่วงเวลางานตามปกติในแต่ละวัน

หากคำตอบที่ได้มาคือ บริษัทของคุณในวันนี้ยังคงมีรูปแบบเดิม เหมือนที่เคยเป็นมา ถ้าเช่นนั้นก็แปลว่าคุณยังไม่ตั้งใจคิดคำตอบให้ดี หรือไม่นั้นบริษัทของคุณก็น่าจะเพิ่งตั้งเมื่อสุดสัปดาห์ที่ผ่านมา หรือที่น่ากังวลมากที่สุดก็คือคุณเพิกเฉยต่อความเปลี่ยนแปลงมากมายที่กำลังเกิดขึ้นในโลกและอะไรที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน

คำตอบที่ได้มาน่าจะทำให้คุณรู้สึกหงุดหงิดใจพอสมควร ตอนนี้อารมณ์ของคุณน่าจะเป็นความขุ่นเคืองใจ คุณอาจรู้สึกว่าผมเข้าไปยุ่งย่ามหรือผมเข้าใจคุณผิด และคุณคงไม่ชอบน้ำเสียงของผมเท่าใดนัก แผนกของคุณหรือธุรกิจของคุณได้ต่อสู้กันมาอย่างหนักเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เคยเจอมา แล้วก็ได้ปรับตัวมาตามลำดับ จนได้พบความสมดุลที่ดีระหว่างการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยและการใช้เงินทุนของบริษัทแล้ว เป็นไปได้มากกว่ามันอาจไม่ได้เหมาะสมลงตัวกับโลกในทุกวันนี้ แต่ก็ไม่ได้ตกยุคจนคนทำงานเริ่มนอนไม่หลับ มือก่ายหน้าผากกันบ่อยๆ จริงอยู่ว่าถ้ายังเป็นแบบนี้ต่อไป สถานการณ์ในอนาคตอาจจะยิ่งเลวร้ายกว่านี้ แต่การตื่นนอนต่อสู้อันแต่ละวันก็ทำให้คุณไม่เหลือเวลาคิดถึงอนาคตแล้ว

บริษัทของคุณอาจจะไม่เคยมีแผนการสิบปีแบบจริงๆ จังๆ คำประกาศพันธกิจของบริษัทอาจจะแค่สิ่งที่ทำให้ทุกคนรู้สึกดี ทว่ามันไม่ใช่สิ่งที่คัดกรองมาแบบมุ่งเน้นและเปี่ยมไปด้วยพลัง บริษัทของคุณอาจจะไม่เคยวางแผนอนาคตที่จะรับมือความเปลี่ยนแปลงและสร้างเครื่องมือไว้รองรับ บริษัทของคุณอาจจะอยู่ในสถานะทำดีที่สุดแล้วเท่าที่จะทำได้ท่ามกลางสภาพความเป็นจริงของยุคสมัยปัจจุบันนี้

บริษัทส่วนใหญ่มีสภาพเหมือนรหัสภาษีหรือไม่ก็สนามบิน

อีทโธรว์ ในแง่ที่มันเป็นการปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม มีการปะชุนและการแก้ปัญหาที่มันนับครั้งไม่ถ้วนตลอดห่วงอายุที่ก่อตั้งมา การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งที่เกิดกับบริษัทมีพื้นฐานมาจากการคิดใคร่ครวญสถานการณ์และความเป็นจริงของแต่ละช่วงเวลา และแต่ละครั้งก็ส่งผลให้บริษัทสามารถดำเนินงานต่อไปได้เป็นอย่างดีถึงอย่างนั้นรหัสภาษีของอังกฤษก็ยาวยืดถึง 17,000 หน้า สนามบินอีทโธรว์ก็ยุ่งเหยิง อีกทั้งตั้งผิดตำแหน่ง ทั้งสองอย่างนี้จะดีขึ้นมากหากว่าในวันนี้เรากล้มกระดานและเริ่มต้นกันใหม่

คำถามต่อไปคือ คุณจะอยู่แบบนี้ต่อไปได้หรือไม่? เมื่อไรที่ความเหอะเหอะหรือความไร้ประสิทธิภาพจะถึงจุดที่การกลับไปตั้งต้นกันใหม่จะมีเหตุผลกว่า? ธุรกิจของคุณอาจจะดำเนินไปได้ในแต่ละวัน แต่มันจะเป็นแบบนี้ไปได้นานแค่ไหน? ลึกๆ แล้วเรารู้ดีว่าสักวัน สนามบินอีทโธรว์จะต้องถูกปิดตัวลง บริษัทผลิตรถยนต์จะต้องผลิตรถไฟฟ้าออกมา ธุรกิจค้าปลีกหลายแห่งจำเป็นต้องมีโลกที่มีประสิทธิภาพมากกว่านี้ในการส่งสินค้าออนไลน์ให้แก่ผู้ซื้อโดยตรง เรารู้ว่าเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้วบริษัทที่วิจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง อนาคตอาจจะไม่เป็นอย่างที่เป็นอย่างอยู่ในทุกวันนี้ สักวันหนึ่งการทำโฆษณาและการตลาดจะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างของตัวเองเสียใหม่ เช่นเดียวกับกับบริษัทด้านพลังงานหรือยาสูบ แต่ธุรกิจเหล่านี้จะต้านทานได้นานแค่ไหนก่อนจะถึงวันนั้น? แน่แน่นอนว่ามีบางอุตสาหกรรมที่อาจจะไม่เจอความเปลี่ยนแปลงชนิดพลิกโฉม อย่างเช่นการทำเหมืองแร่ การทำไม้ การเกษตร การให้บริการจ่ายน้ำ ความเปลี่ยนแปลงที่บริษัทเหล่านี้ต้องประสบในด้านความรุนแรง ความเสี่ยงหากไม่ปรับตัว และโอกาสที่จะได้มานั้น ไม่น่าจะอยู่ใน

ระดับเดียวกันกับบริษัทที่กล่าวถึงมาก่อนหน้านี้

สิ่งที่ควรตามมาหลังจากคำถามเหล่านั้นก็คือ คำถามที่มีความรุนแรงยิ่งขึ้นและมีประโยชน์ยิ่งกว่า กล่าวคือ คุณจะทำอะไรได้บ้างเพื่อจะไปถึงจุดนั้น? คุณจะไปถึงจุดนั้นได้ด้วยสิ่งที่คุณมีอยู่แล้วในตอนนี้อยู่ หรือว่าคุณต้องหยุดแล้วตั้งต้นใหม่? ใครและอะไรบ้างที่จะช่วยให้คุณทำได้? วิธีการใดบ้างที่จะทำให้สิ่งเหล่านี้เป็นจริงขึ้นได้?

สำนวนหนึ่งที่ใช้กันบ่อยในซิลิคอนแวลลีย์ก็คือ ‘สร้างเครื่องบินตอนที่คุณกำลังบินอยู่’ มันเป็นเรื่องที่ออกจะฟังดูเพี้ยน แต่บริษัทต่างๆ ก็จำเป็นต้องคิดถึงกลยุทธ์ต่อไปของตัวเองแล้วก็ตั้งคำถามว่า ควรจะสร้างระบบใหม่และเปลี่ยนไปใช้ระบบใหม่ หรือว่าจะรื้อปรับโครงสร้างเดิมที่มีอยู่? หรือว่าจะสร้างบริษัทใหม่ในอีกธุรกิจหนึ่งไปเลย สำหรับเนื้อหาที่คุณจะได้อ่านต่อไปในหนังสือเล่มนี้ ความตั้งใจของผมคือไหมกระเพื่อมความสงสัยใคร่รู้ และจุดชนวนความหงุดหงิดขุ่นเคืองให้แก่คุณ จนถึงจุดที่คุณปรารถนาอยากจะเปลี่ยนบริษัทของคุณ ตามด้วยขั้นตอนที่จะไปถึงจุดนั้นอย่างสมเหตุสมผล

เราทุกคนควรจะมองไปข้างหน้ากันให้ดียิ่งกว่านี้ เราเรียนรู้จากอดีตและจากความล้มเหลวของโกดักและโนเกียได้ เช่นเดียวกับบล็อกบัสเตอร์หรือร้านหนังสือบอร์ดเดอร์ส แต่เรื่องราวเหล่านี้ก็ถูกบอกเล่ามาแล้วหลายต่อหลายครั้ง อีกทั้งบริบทและเงื่อนไขของทุกวันนี้ก็เปลี่ยนไปแล้ว หลายปีที่ผ่านมาร้านค้าปลีกที่ขายให้แก่ผู้ซื้อโดยตรงไม่ได้กังวลใจกับอเมซอน (Amazon) เนื่องจากคิดว่าอเมซอนนั้นต่างจากตัวเอง เพราะอเมซอนเป็นเรื่องของ ‘การซื้อของออนไลน์’ คิดดูก็แล้วกันว่าความคิดนี้ฟังดูเหลวเพียงไร หากเพชบุ๊กเข้าถึงผู้ใช้จำนวนสองพันล้านคนบนโลกนี้ได้ เพชบุ๊กก็จะกลายเป็นบริษัท

คำปลีกหรือบริษัทบนเท็งได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว หากผู้คนมีความไว้วางใจในกูเกิล ก็ไม่มีอะไรมาหยุดไม่ให้กูเกิลกลายเป็นธนาคารได้ กุญแจสำคัญของการเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงก็คือการมองไปข้างหน้า ไม่ใช่มองย้อนกลับ

มีอะไรบ้างที่ยังคงเดิม

ส่วนที่ยากที่สุดในงานของผมคือการหาจุดสมดุล ในขณะที่สิ่งต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ความเป็นจริงก็คือว่าไม่ใช่ทุกอย่างจะเปลี่ยนไปจากเดิม มันห่างไกลจากนั้นด้วยซ้ำ ไกลพอที่จะบอกว่าด้านต่างๆ ในชีวิตเรายังคงเดิม ตอนนี้คุณก็ยังคงอ่านหนังสือที่ทำมาจากเยื่อกระดาษที่มาจากเยื่อไม้และหมึกพิมพ์อยู่ (เว้นแต่คุณจะทำลังอ่านหนังสือฉบับอีบุ๊ก)

ความเปลี่ยนแปลงมาถึงแล้วก็จริง แต่มันไม่ได้ครอบคลุมทุกอย่างในชีวิตเรา ชีวิตของคนชั้นกลางในมุมไบ ชิดนีย์ มะนิลา โตเกียว นิวยอร์ก และลอนดอนดูจะมีความคล้ายคลึงกันยิ่งกว่าในอดีตขณะเดียวกันก็ยิ่งห่างไกลแตกต่างจากชีวิตของคนในชนบทของเมืองเหล่านั้นมากขึ้นกว่าเดิม ผู้คนในชนบทตามที่ต่างๆ ทั่วโลกเดี๋ยวนี้กำลังเผชิญกับความท้าทายซึ่งคล้ายคลึงกัน มากกว่าความคล้ายคลึงระหว่างคนในเมืองกับคนในชนบทในประเทศเดียวกัน

เนื่องจากธรรมชาติของโลก คนส่วนใหญ่ที่อ่านหนังสือเล่มนี้น่าจะเป็นคนที่มิอะไรคล้ายๆ กับผม และคนกลุ่มนี้ก็จะมิบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งแตกต่างจาก ‘คนทั่วไป’ อาจจะมีคนที่เรียกเราว่าพวก ‘ไม่ปกติ’ เมื่อเทียบกับชาวบ้านชาวเมืองทั่วไป ในปี ค.ศ. 2018

แม้กระทั่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว ‘ผู้คนโดยทั่วไป’ จะไม่ซื้อของกินของใช้ทางออนไลน์ ไม่ปล่อยให้ห้องให้เช่าผ่านแอร์บีเอ็นบี (Airbnb) ผู้คนทั่วไปจะไม่โอนเงินให้ใครทางโทรศัพท์และไม่มีลำโพงอัจฉริยะ (Smart Speaker) เป็นของตัวเอง เราต้องไม่ลืมว่าหนึ่งในสามของประชากรสหรัฐ ยังคงซื้อและเช่าดีวีดีอยู่ (Rodriguez, 2017) และแม้ว่าจะถึงกลางปี ค.ศ. 2015 แล้ว ก็มีเพียงหนึ่งในเจ็ดคนของประชากรวัยผู้ใหญ่ของสหรัฐที่เคยใช้บริการอูเบอร์ (Uber) ลิฟท์ (Lyft) หรือบริการรถยนต์ร่วมโดยสาร (Ride Sharing) เจ้าอื่นๆ มาก่อน (Smith, 2016) พวกเราที่ไม่ใช่ ‘คนทั่วไป’ ซึ่งกำลังอ่านหนังสือซึ่งไม่เหมือนกับชีวิตของชาวบ้านทั่วไปที่เป็นคนกลุ่มใหญ่ของโลก เราจะต้องไม่ลืมข้อนี้และต้องปรับมุมมองของเราให้ถูกต้อง

แนวโน้มของสิ่งต่างๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญ อย่างเรื่องแนวโน้มของแผ่นดีวีดีก็คือการหายไป การเดินทางไปไหนมาไหนแบบรถยนต์ร่วมโดยสารจะได้รับความนิยมและกระจายไปสู่ชนบทมากขึ้น มนุษย์เรามีแนวโน้มที่จะใช้เสียงพูดออกคำสั่งกับคอมพิวเตอร์ เราจะยังคงซื้อของจากร้านค้าแต่ไม่ใช่ซื้อทางหน้าร้านแต่เป็นทางอินเทอร์เน็ตแทน ระบบขับเคลื่อนแบบไฟฟ้าจะเปลี่ยนโฉมหน้าของอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์และธุรกิจต่างๆ ที่รายล้อม กระนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานของอารยธรรมมนุษย์จะยังไม่เปลี่ยนจากเดิม แบรินด์ต่างๆ และความต้องการของมนุษย์ที่จะสร้างสายใยทางสังคมผ่านการแสดงออกถึงความเป็นตัวเอง หรือช่วยส่งเสริมการเลือกด้วยการให้ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้จะไม่สูญหายไปเพราะอีเมล สายการบินต่างๆ จะไม่ล้มละลายเนื่องจากไม่มีพนักงานที่สวมเฮดเซตแบบ AR (Augmented Reality) โรงแรมจะไม่เจ๊งเพียงเพราะไม่มีลำโพงที่

เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในห้องพัก

เมื่อตอนที่ผมนั่งดื่มเบียร์ฟิสิกส์เนอร์อยู่ในเบียร์ฮอลล์แห่งหนึ่งในแฟรงก์เฟิร์ต เห็นได้ชัดว่าโรงเบียร์ที่เป็นธุรกิจครอบครัวซึ่งตั้งมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1965 แห่งนี้ไม่ได้กำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ใดๆ ผมไม่คิดว่าที่นี่จำเป็นต้องมีการพูดคุยเรื่องนวัตกรรมเพื่อดูว่างานพิมพ์แบบสามมิติหรือเฮดเซตแบบ VR (Virtual Reality) จะส่งผลอย่างไรต่อบริษัท และผมก็ไม่คิดว่าเจ้าของโรงเบียร์แห่งนี้จะมีปัญหานอนไม่หลับเพราะกลัวว่า ‘อูเบอร์แห่งอุตสาหกรรมเบียร์’ จะเป็นใคร

งานของผมคือการตัดสินใจว่าอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และอะไรบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และก็ต้องรู้ว่าอะไรบ้างที่ต้องเปลี่ยนและอะไรที่ไม่ควรเปลี่ยน ผมเชื่อเต็มหัวใจว่าเทคโนโลยีไม่ได้เปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่าง และยังเชื่ออีกด้วยว่าในอนาคตก็จะเป็นแบบนั้น ถ้าสินค้าของคุณเป็นนมยี่ห้อหนึ่ง หรือถ้าคุณทำธุรกิจอบขนมปัง หรือร้านทำผม ก็เป็นไปได้ที่ความเปลี่ยนแปลงชนิดถอนรากถอนโคนจะเกิดขึ้นกับธุรกิจของคุณ หรือถ้าเมื่อไหร่มันเกิดขึ้นมันก็จะไม่รวดเร็วและรุนแรงถึงขั้นทำลายธุรกิจของคุณจนสูญสิ้นไป บริษัทต่างๆ ที่เป็นเจ้าของแบรนด์กาแฟและทำเมล็ดกาแฟสำหรับร้านกาแฟรายย่อยก็ไม่จำเป็นต้องกลายเป็น ‘บริษัทเทคโนโลยีซึ่งบังเอิญทำกาแฟขาย’ ไม่ใช่ทุกบริษัทที่จะต้องพลิกโฉมตัวเองโดยสิ้นเชิง

เรามักจะไม่ค่อยได้ฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตที่พูดถึงแง่มุมที่ประกอบด้วยสิ่งยิบย่อยในภาพใหญ่ เหตุผลก็อย่างที่บ็อบฮอฟฟ์แมนกล่าวไว้ว่า ‘ไม่เคยมีใครกลายเป็นคนดังเพราะคาดการณ์ว่าสิ่งต่างๆ จะยังคงเดิมเสียเป็นส่วนใหญ่’ (The Ad Contararian, 2017) ถึงกระนั้นแม้กระทั่งคนที่คาดคะเนว่าความเปลี่ยนแปลงจะ

ไม่ส่งผลกระทบต่อตัวเอง หรือแม้กระทั่งผู้ที่อยู่ห่างไกลจากบรรดาเทคโนโลยีต่างๆ แบบที่เราอ่านเจอบ่อยๆ ก็ยังจำเป็นต้องคอยจับตามองอนาคตเอาไว้ อย่างน้อยพวกเขา ก็จะได้มั่นใจว่าตนเองยังไม่ต้องเปลี่ยนอะไร หรือเพื่อจะได้เตรียมอ้าแขนรับสิ่งที่กำลังจะมาถึง แม้ว่าตามความจริงแล้วไม่จำเป็นต้องเปิดรับมันก็ตามที

ความเปลี่ยนแปลงคือภัยคุกคามถึงระดับแก่นกลางของธุรกิจ

ตอนที่เรากำลังถามว่าหากว่าบริษัทของคุณเพิ่งตั้งขึ้นมาในวันนี้ มันน่าจะมีรูปแบบหรือโครงสร้างเช่นไร เราจำเป็นต้องตอบคำถามนั้นอย่างซื่อสัตย์โดยปราศจากการหลบเลี่ยงใดๆ ทั้งสิ้น เราจำเป็นต้องมองลึกเข้าไปถึงแก่นกลางของบริษัท เราจะต้องตั้งคำถามเกี่ยวกับรากฐานของบริษัท และมองดูแก่นที่ว่านั้นในบริบทของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในขณะนี้ เราจะต้องตรวจสอบเหตุผลที่บริษัทต่างๆ ตั้งอยู่ได้และหลักการที่พวกเขาวางไว้เป็นรากฐาน

ลองนึกภาพธุรกิจสมัยใหม่เป็นเสมือนตึกระฟ้าสักแห่ง ตึกระฟ้าจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานอันแข็งแกร่ง สร้างในรูปแบบและประสิทธิภาพมากที่สุด มีเหตุผลมากที่สุด และส่งเสริมภาพลักษณ์ของตึกแห่งนั้นได้ดีที่สุด ตำแหน่งที่ตั้งของรากฐานตึกระฟ้า นั้นกำหนดมาด้วยความรู้ท้องถิ่นและความรู้ระดับโลกทั้งหมด รวมทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจและเศรษฐกิจพิเศษของสิ่งที่เราได้เรียนรู้กันมาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดตลอดช่วงเวลานั้นๆ

บนรากฐานที่ว่านี้ เหล็กกล้าขนาดใหญ่หรือโครงคอนกรีตถูกสร้างขึ้นและตั้งสูงขึ้นไปบนอากาศ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้าง

หลักของดีกแห่งนั้น เป็นเค้าโครงของรูปทรงและส่วนใช้งานต่างๆ ของตัวดีก

โครงสร้างของดีกที่ทำจากเหล็กกล้าหรือคอนกรีตนั้นก็เปรียบได้กับรูปแบบโครงสร้างของบริษัท มันเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็แผนกต่างๆ กฎระเบียบ พื้นฐานซึ่งเป็แก่นกลางเหล่านี้คือสิ่งที่ทำให้ธุรกิจเป็นอย่างที่มีมันเป็ เป็นสิ่งที่สร้างตัวตนของบริษัทนั้นให้ปรากฏและสัมผัสได้แก่คนภายนอก ให้เห็นว่า พวกเขาทำอะไร? พวกเขาทำอย่างไร? รวมไปถึงแสดงให้เห็นรูปแบบการจัดการและโมเดลของบริษัทอีกด้วย สิ่งที่อยู่ด้านบนสุดของโครงสร้างที่ว่านี้ ถูกกำหนดขึ้นมาตามหลังโครงสร้างขั้นพื้นฐานนั้น ได้แก่ ส่วนประกอบในด้านการบริการ ลิฟต์ ช่องทางหนีไฟ พื้นที่ระเบียงสำหรับให้บริการต่างๆ ระบบประปา การเดินสายไฟ ระบบแอร์และระบบทำความร้อน ในภาพอุปมาส่วนประกอบเหล่านี้ได้นำเสนอวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานของธุรกิจในทุกวันนี้ขึ้นอีกครั้ง มันคือวิธีการดำเนินธุรกิจของดีกหรือบริษัท คือเส้นเลือดของดีกหรือบริษัท คือสายแห่งชีวิตที่ดีกหรือบริษัทจะอยู่ไม่ได้หากปราศจากสิ่งเหล่านี้

สิ่งสุดท้ายบนรากฐานอันแข็งแกร่งนั้น คือสิ่งที่ติดอยู่กับโครงสร้างดีกอย่างแน่นหนา ได้แก่ ผลพวงที่เกิดจากบริบทของส่วนประกอบในด้านการบริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นจากภายนอกได้ มีการตกแต่งขั้นพื้นฐานมากกว่า สิ่งเหล่านี้ขึ้นได้แก่ การออกแบบภายใน เพอร์นิเจอร์ สไตล์ของบริเวณโถงต้อนรับ ต้นไม้ประดับภายในอาคาร การเลือกสีอาคาร เป็นต้น ในกรณีอาคารสูงระฟ้าที่เรายกเป็นตัวอย่างหลังนี้ เก้าอี้ในโถงล็อบบี้เป็นเก้าอี้ทรงเก้แปลกตา

ในห้องน้ำประดับด้วยภาพศิลปะ ในโถงต้อนรับมีวิดีโอโฆษณา ประชาสัมพันธ์ของบริษัทเปิดให้ชม และยังมีรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ที่ช่วยให้ผู้มาเยือนบริษัทเกิดความประทับใจที่ดี

ในธุรกิจนั้น องค์ประกอบเหล่านี้คือสิ่งที่บริษัททำเพื่อที่จะ แสดงตัวตนออกไปสู่สายตาคนภายนอกนั่นเอง คือสิ่งที่แขกผู้มาเยือน จะมองเห็นเป็นสิ่งแรก คือภาพที่บริษัทแสดงออกไปให้คนภายนอก รับรู้ ได้แก่ วิธีการทำการตลาด การทำแบรนด์ ชาวที่ส่งออกไปให้ สื่อมวลชน การโฆษณา ทุกสิ่งที่เป็นตัวแทนของสิ่งที่บริษัททำ นี่คือน สิ่งที่คนจะมองเห็นได้ง่ายที่สุด มันคือสิ่งที่อยู่ภายนอกสุดของงาน ออกแบบ แต่ขณะเดียวกันก็เป็นการแสดงออกถึงภาพลักษณ์ที่บริษัท ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นในกรณี อาคารหรือบริษัทก็ตาม ส่วนประกอบชั้นนอกสุดที่คนภายนอก มองเห็น ซึ่งเป็นทั้งสิ่งที่เปลี่ยนได้ง่ายที่สุดและเป็นอะไรที่ลวงตา มากที่สุดด้วยนั้น แท้จริงแล้วมันเป็นวิธีที่ได้ผลดีที่สุดในการเปลี่ยน รูปลักษณ์ที่คนมองเห็น ง่ายยิ่งกว่าการเปลี่ยนสิ่งที่มีผลจริงๆ มากนัก

ในโลกที่กำลังเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ ยิ่งกว่าในยุคสมัยใด เมื่อเราพิจารณาคุณภาพเปรียบเทียบนี้ให้ดีๆ เราก็จำเป็นต้องตั้งคำถามว่า ธุรกิจควรทำอย่างไรหากพบว่าตนเองไม่อยู่ในที่ที่เหมาะสม? หากในตอนที่เราสร้างขึ้นมาครั้งนั้นดีกระฟ้าแห่งนี้มีเหตุผล อันควรที่มันจะตั้งอยู่ในกรุงลอนดอน แต่ตอนนี้มันควรจะไปอยู่ใน เซาเปาโลแทนล่ะ? หากมันถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นที่ทำงานของคนงาน เงินเดือนแพงๆ 1,000 คน ผู้ซึ่งเคยแต่ฝันถึงการได้ทำงานใน อาคารสูงชื่อก้อนที่แมนฮัตตัน แต่ในตอนนี้มีการส่งงานออกให้ คนภายนอกทำ ส่งผลให้งานส่วนใหญ่ตกอยู่ในมือของคนงานใน

บั๊กกัลเลอร์แทน?

จะเกิดอะไรขึ้นหากรากฐานที่ถูกวางแผนไว้ให้รองรับอาคารสูงสามสิบชั้น แต่นานๆ ไปเมื่อความต้องการใช้งานเพิ่มขึ้น มีการต่อเติมเพิ่มขึ้นบนชั้นมา? จะเกิดอะไรขึ้นหากโครงสร้างนั้นสร้างไว้สำหรับผนังอิฐ แต่ตอนนี้เราอยากได้หน้าต่างสูงแทนผนัง? จะเกิดอะไรขึ้นหากกระเบื้องต่างๆ หมายความว่าเราจำเป็นต้องมีบันไดหนีไฟเพิ่มขึ้นอีก 5 แห่ง? จะเกิดอะไรขึ้นหากลิฟต์ที่ทำไว้ไม่เพียงพอต่อปริมาณผู้ใช้งานที่เพิ่มสูงขึ้นในตอนนี้? จะเกิดอะไรขึ้นหากเราไม่จำเป็นต้องใช้คนงานเหล่านั้นอีกต่อไปแล้ว?

แท้จริงแล้ว โลกของการก่อสร้างนั้นใช้เป็นการอุปมาเพื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจได้ดีทีเดียว สหราชอาณาจักรนั้นใช้เงินไปหลายพันล้านปอนด์ในการบำรุงรักษาทางรถไฟสายเก่า แทนที่จะใช้เงินนั้นสร้างรถไฟสายใหม่แบบความเร็วสูง รถไฟแบบเก่าที่เชื่องช้าและใช้งานอย่างเต็มศักยภาพที่เราใช้อยู่ทุกวันนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่สะสมมาเนิ่นนานหลายปี มันเป็นผลมาจากการลงทุนที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ไม่ใช่การลงทุนขนาดใหญ่ครั้งเดียวซึ่งเป็นสิ่งที่อนุมัติยากกว่า จนถึงวันนี้เนื่องจากงานก่อสร้างทำมาอย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องใช้เวลาสิบปี ในการสร้างและลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงมันยังคงมีอยู่ เนื่องจากไม่มีใครกล้าหาญพอจะทำการตัดสินใจอันยากยิ่ง มีหน้าซำยังต้องใช้เวลานานมากในการแสดงผลลัพธ์ให้ประจักษ์

ความเป็นจริงคือธรรมชาติของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้สร้างสภาพแวดล้อมให้กับโมเดลธุรกิจแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ๆ พฤติกรรมใหม่ของผู้บริโภค และคู่แข่งรายใหม่ส่งผลให้โครงสร้าง

ของธุรกิจที่ใหญ่โตเทอะทะนั้นกลายเป็นสิ่งที่อยู่ผิดที่ผิดทาง เป็นอะไรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานจากแนวคิดเก่าๆ ในการอุปมา หลากๆ กรณีที่เราเห็นกัน สิ่ง que บริษัทส่วนใหญ่ได้สร้างขึ้นตอนนี้กลับกลายเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์โดยสิ้นเชิง ทุกวันนี้ บริษัทใหม่ๆ ที่เริ่มต้นจากศูนย์และสร้างขึ้นจากแนวคิดใหม่ รหัสใหม่ ระบบใหม่ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมใหม่ๆ กำลังทำให้ธุรกิจหน้าเก่าดูโบราณไปถนัดเลยทีเดียว

เราได้เห็นกรณีตัวอย่างของธุรกิจที่ตั้งมานานทั่วโลก บริษัทเหล่านี้มีภาพลักษณ์และมีขนาดแตกต่างกันไปมากมาย มีทั้งบริษัทค้าปลีกที่ตอนนี้ได้แต่หวังว่าตัวเองไม่น่ามีร้านค้าอยู่ในมือเลย มีทั้งบริษัทบันเทิงที่มาคิดได้ตอนนี้ว่าน่าจะซื้อลิขสิทธิ์ทั่วโลกตอนที่ยังสร้างคอนเทนต์กันอยู่ มีทั้งบริษัทผลิตรถยนต์ที่คิดได้ว่าไม่น่าไปลงทุนเป็นพันธมิตรดอลลาร์เพื่อสร้างโรงงานเครื่องยนต์สันดาปภายใน หรือเป็นเจ้าของเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มากมาย ผมมักจะได้เห็นร้านอาหารที่ประสบความสำเร็จแต่โตะว่าง โทรงเหรง แล้วก็นึกสงสัยว่าเจ้าของจะคิดบ้างไหมนะว่าน่าจะใช้ Seamless หรือ Grubhub (บริการรับส่งอาหาร) แทนที่จะมาเช่าพื้นที่ใหญ่โตที่ครั้งหนึ่งเคยมีลูกค้ามานั่ง บทบาทของธุรกิจเหล่านี้ดูจะเปลี่ยนแปลงไปแล้ว เรามีธนาคารที่ไม่อยากจะถูกบีบรัดด้วยข้อบังคับของการเป็นธนาคาร สายการบินที่มานึกได้เอาตอนนี้ว่าไม่น่าสร้างสภาพแรงงานขึ้นมาแต่แรก และบริษัทอีกมากมายที่ได้แต่หวังว่าตนเองไม่น่าจะจ้างพนักงานเข้ามาเลย

บางครั้งการฉกชิงความได้เปรียบก็เป็นอะไรที่เล็กน้อย เช่น บริษัทแท็กซี่ที่ตั้งชื่อบริษัทตัวเองว่า ‘AAA Cars’ เพื่อที่จะได้อยู่ในหน้าแรกๆ ของสมุดหน้าเหลือง หรือชื่อเบอร์โทรศัพท์ที่จำง่ายมา

ด้วยราคาแสนแพง หรือการสะสมม้ามูลค่านับล้านดอลลาร์ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นการลงทุนที่ปลอดภัย การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อเจ้าของธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ส่งผลกระทบต่อบุคคลแต่ละคนด้วย มาดูกันอีกครั้ง คราวนี้เรามาใช้แค่แท็กซี่เป็นตัวอย่างกัน คนขับรถแท็กซี่ป้ายดำในลอนดอนจำเป็นต้องเรียนวิชาคนขับแท็กซี่และซื้อรถยนต์รุ่นคันใหม่ในราคาแสนแพง ทว่ามาถึงวันนี้ นอกจากแอปบริการรถยนต์ร่วมโดยสารจะเข้ามาเปลี่ยนความต้องการของผู้บริโภคแล้ว มันยังส่งผลให้แท็กซี่ป้ายดำไม่เป็นที่ต้องการอีกต่อไป กูเกิล แมป (Google Maps) ไม่ได้ทำให้การใช้เวลาเรียนรู้เทคโนโลยีอยู่สองถึงสี่ปีมีประโยชน์ขึ้นแม้แต่นิดเดียว แต่กลับทำลายคุณค่าของมันชั่วคราวคืนเมื่อความรู้เกี่ยวกับชื่อถนนกลายเป็นของไร้ค่า ทั้งยังมีข้อมูลการจราจรแบบเรียลไทม์ ตลอดจนประสบการณ์ของคนขับรถและความรู้ที่สั่งสมมานับสิบปีเกี่ยวกับเส้นทางที่รวดเร็วที่สุดกลายเป็นของไม่จำเป็นอีกต่อไป ธุรกิจแท็กซี่ไม่ได้แค่ปรับเปลี่ยนไปด้วยเทคโนโลยี หากแต่ถูกพลิกโฉมโดยสิ้นเชิงเลยทีเดียว จุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทแท็กซี่ในวันนี้คือกระดาษเปล่าแผ่นหนึ่ง และมีใช้แค่บริษัทแท็กซี่เก่าที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

สาเหตุที่ทำให้เกิดการชะงักงันของธุรกิจได้แก่ระดับของความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องทำ ที่ตั้งบริษัทที่ไม่เหมาะสม ค่าใช้จ่ายเวลาและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เราก็เลยหันไปเลือกภาพลวงตาที่เร็วและง่าย นั่นก็คือการตกแต่งภายนอก ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงรากฐานอย่างที่เราควรจะทำ เราเลือกการติดวอลเปเปอร์ที่บรอยแตกร้าวไว้

ในขณะที่อัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงในชีวิตของเรา

เพิ่มมากขึ้น ธุรกิจที่ตั้งมานานย่อมจะพบว่า การพยายามตามให้ทันนั้นทำได้ยากขึ้น มิใช่ได้ง่ายขึ้น ถึงจุดหนึ่งเราก็ต้องมานั่งตั้งคำถามว่า การตั้งต้นใหม่น่าจะดีกว่าการเปลี่ยนแปลงสิ่งเดิมที่มีอยู่หรือเปล่า เช่นเดียวกับกรณีสนามบิงฮือโรว์ หรือสนามบิงเจเอฟเคในนิวยอร์กนั่นเอง

หากคุณจะต้องหาสนามบิงมาแทนที่ฮือโรว์ คุณก็ต้องสร้างสนามบิงขึ้นมาทดแทนให้ได้เสียก่อนที่จะปิดสนามบิงฮือโรว์ คุณจะต้องตั้งสนามบิงที่ว่านี่ในที่ที่ตั้งที่เหมาะสมกว่า ที่ตั้งซึ่งเส้นทางไม่ต้องผ่านลอนดอนกลางโดยอาศัยความชำนาญในการควบคุมการบินอย่างสูง คุณต้องสร้างสนามบิงดังกล่าวโดยคำนึงถึงศักยภาพในการขยายตัวมากกว่าเดิม คุณต้องสร้างมันโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคสมัยใหม่ สร้างด้วยซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยล่าสุด และใช้เทคนิคการก่อสร้างที่ล้ำหน้าที่สุดเท่าที่เรารู้ในขณะนี้ มันจะถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถเปิดใช้งานแทนสนามบิงเก่าและกลายเป็นอนาคต มันอาจจะเปิดใช้งานก่อนที่สนามบิงเก่าจะปิดตัวลง อาจจะเข้ามาเพิ่มศักยภาพของสนามบิงที่มีอยู่ แต่ในขณะเดียวกันก็เข้ามายุติความเสียหายและความสิ้นเปลืองที่จะมีต่อไปเรื่อยๆ อย่างไม่สิ้นสุดหากไม่มีการสร้างสนามบิงแห่งใหม่ขึ้นมา

นี่คือกรณีของการจุดชนวนความเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง มันเป็นเรื่องที่ราคาแพง อาจจะดูเหมือนไม่มีความจำเป็น มีความเสี่ยง ใช้เวลานาน และส่วนใหญ่แล้วก็ไม่ใช่ทางเลือกที่มักจะทำกัน เรามักจะเลือกวิธีการอื่น เช่น การปรับเปลี่ยน การตั้งความหวัง การลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดต่างๆ ขึ้น การจุดชนวนความเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองคือการเลือกให้อนาคตอยู่ในกำมือตัวเองก่อนที่จะสาย

เกินแก้ มันคือการสร้างอนาคตของบริษัท มันหมายถึงการตัดสินใจอย่างยากลำบาก การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งในทุกๆ ด้าน หรือแม้กระทั่งอาจต้องทำบางอย่างที่ดูเหมือนจะโหดเหี้ยม

จุดชนวนความเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง

ความเสี่ยงที่ร้ายแรงที่สุดนั้นไม่ใช่ว่าคุณมีโอกาสล้มเหลว หากแต่คือการอยู่แบบธรรมดาสามัญไปเรื่อยๆ ต่างหาก
 วรอบลิวสกี, 2017

หนึ่งในความพลิกผันที่ประหลาดที่สุดในโลกสมัยใหม่คงหนีไม่พ้นเรื่องที่ว่าอินเทอร์เน็ตทำให้หลักคิดในการทำธุรกิจเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง สินทรัพย์ที่เคยทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในยุคอุตสาหกรรม ตอนนี้อีกกลับดูเหมือนเป็นภาระของบริษัทในยุคดิจิทัลบ่อยครั้งมาตรวัดผลสำเร็จของธุรกิจที่สำคัญที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการทำกำไรหรือรายได้กลับดูมีความสำคัญน้อยกว่าศักยภาพการทำกำไรในอนาคตเสียแล้ว การประเมินมูลค่าตลาดของอูเบอร์ (Uber) หรืออเมซอน (Amazon) นั้นตั้งอยู่บนการคาดการณ์มากกว่าความเป็นจริง และตั้งอยู่บนการขยายตัวของผู้ใช้ มิใช่ผลกำไรของบริษัทเท่าที่ผ่านมา นี่เป็นช่วงเวลาที่น่าขนงงอย่างยิ่ง บริษัทที่ตั้งมานานนั้นเคยอุ่นใจว่าตนเองมีทรัพย์สินมากมาย แต่เดี๋ยวนี้ทรัพย์สินกลับกลายเป็นภาระมากขึ้นเรื่อยๆ

ในบทความเรื่อง ‘นี่คือการทำสงครามชิงชัยด้าน Customer Interface’ ซึ่งลงเผยแพร่ใน *TechCrunch* ผมได้เขียนไว้ตอนหนึ่งว่า :

อูเบอร์ บริษัทแท็กซี่ที่ใหญ่ที่สุดในโลก ไม่ได้เป็นเจ้าของรถแท็กซี่ เฟซบุ๊กเจ้าของสื่อซึ่งเป็นที่นิยมใช้มากที่สุดในโลก ไม่ได้เป็นผู้สร้างเนื้อหาสื่อด้วยตัวเอง อาลีบาบา (Alibaba) บริษัทค้าปลีกที่มีมูลค่ามากที่สุดในโลกไม่ได้มีคลังเก็บสินค้าไว้เอง และแอร์บีเอ็นบี (Airbnb) ผู้ให้บริการที่พักรายใหญ่ที่สุดของโลก ไม่ได้เป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์ที่เอามาให้บริการ สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นอยู่นี้เป็นอะไรบางอย่างที่น่าสนใจมากๆ

กวีตวิน, 2015

หลายคนรู้สึกตรงกันว่าคำพูดนี้สรุปภาวะโลกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างครอบคลุมมากที่สุด เห็นได้ชัดว่าบริษัทต่างๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนตัวเองแล้ว การที่จะทำกำไรและขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องแบบมีนัยสำคัญในศตวรรษที่ 21 บริษัทจะต้องมองดูทางเลือกอื่นที่ไม่ใช่แค่การปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการทำธุรกิจเดิมเล็กๆ น้อยๆ บริษัทจะต้องทำมากกว่าเพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่เดิมหรือสร้างนวัตกรรมเล็กน้อย พร้อมกับผลิตภัณฑ์ใหม่ชนิดน้อย เมื่อเทียบกับบริษัทหน้าใหม่ที่เข้ามาร้าวกับระเบิดและทำให้ความคาดหวังของตลาดเปลี่ยนไป การกระทำเช่นนี้จะไม่ทำให้กำไรของคุณขยายตัวได้อย่างเพียงพอ

ความคาดหวังได้เปลี่ยนไปแล้ว ราคาหุ้นของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยเฉพาะพวกที่เป็นห้างสรรพสินค้า แสดงให้เห็นว่าความมั่นใจในธุรกิจเก่าแก่ที่ตั้งมานานกำลังลดน้อยถอยลงเรื่อยๆ ราคาหุ้นของเทสลา (Tesla) ที่ทะยานขึ้นเมื่อเทียบกับบริษัทรถยนต์เก่าแก่ของสหรัฐฯ ก็สะท้อนภาพเดียวกัน เช่นเดียวกับกับความคาดหวัง

ของลูกค้า เดียวนี้เราไม่ทนรอกับระบบการจองที่ข้อมูลสูญหาย หรือการต่อคิวรอจ่ายเงินนานๆ อีกต่อไปแล้ว

ตลาดและลูกค้าไม่มีการใจดีหรือให้อภัยอีกต่อไป คุณอาจจะมีการบ่นทั้งข้อแก้ตัวและคำอธิบายสำหรับความผิดพลาดหรือความล่าช้าที่ไม่เหมือนบริษัทที่สร้างใหม่ในยุคนี้ แต่ตลาดหุ้นและลูกค้าจะไม่ทนฟังคำแก้ตัวอะไรนานๆ พวกเขาต้องการเห็นการลงมือทำอย่างฉับไวมากกว่า

เราอยู่ในยุคที่นวัตกรรมคือสิ่งที่จะสร้างผลกระทบต่อตลาด

นวัตกรรมใดๆ ที่บริษัททำนั้น ปกติแล้วมักจะเป็นสิ่งที่ทำให้มองเห็นจากภายนอก เป็นสิ่งที่สัมผัสและต้องได้จริงและทำได้โดยเร็ว ถ้าใช้การอุปมาว่าบริษัทคือดีกระฟ้าของเรา มันก็เปรียบได้กับการหาภาพวาดมาประดับอาคารหรือตกแต่งห้องอาหารพนักงานเสิร์ฟใหม่ ในตอนที่ดีกใกล้จะพังเต็มทีแล้ว เรามีชีวิตอยู่ในช่วงเวลาที่นวัตกรรมเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งขององค์กร ไล่มาตั้งแต่แอปเปิลวอตช์ (Apple Watch) มายังแคมเปญโฆษณาที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ไปจนถึงโปรแกรมสนทนาอัตโนมัติ (Chat bot) เดียวนี้นวัตกรรมเป็นเรื่องของการส่งสารบางอย่างไปยังตลาดหรือผู้บริโภค ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลดีต่อตลาดหุ้น มากกว่าจะเป็นอะไรที่ทำให้ประสบการณ์ของผู้บริโภคมีความแตกต่างจากวิถีเดิมๆ บริษัทที่สร้างนวัตกรรมในทุกวันนี้มักจะทำโดยมีเป้าหมายอยู่ที่การอดอ้างความดีเด่นของตนเองให้คนได้เห็นมากกว่าจะเป็นการคืนกำไรให้แก่ผู้บริโภค หุ่นยนต์ที่ใช้ในร้านค้าทดลองนั้น ส่งผลให้เกิดการ

เรียนรู้และเก็บข้อมูลก็จริง แต่ส่วนใหญ่แล้วบริษัทก็แค่มีเป้าหมายอยากให้ตนเองมีภาพลักษณ์ที่ดีในรายงานประจำปีเท่านั้นเอง หูฟังแบบวีอาร์ที่ใช้แสดงห้องพักโรงแรมในอนาคตนั้น สร้างคุณภาพที่ดีให้แก่คลิปในยูทูปและทำให้คุณติดหนึบได้ การที่สายการบินใช้เครื่องบินโบอิง 747 กับเชื้อเพลิงชีวภาพในเครื่องยนต์หนึ่งเครื่องยังได้เป็นข่าวทางทีวีอยู่ ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือทางการค้า และบริษัทต่างๆ ก็เพียงแค่สร้างภาพว่าตนเองได้ทำสิ่งใหม่ๆ ให้กับธุรกิจของตน มันไม่ใช่สิ่งที่เป็นรากฐานซึ่งลึกซึ้งหรืออยู่เบื้องหลังของธุรกิจทั้งองค์กร แต่เป็นเพียงสิ่งที่แสดงออกไปภายนอกให้คนสัมผัสได้ เป็นเพียงภาษากายหรือภาพลักษณ์ของนวัตกรรมเท่านั้นเอง สำหรับบริษัทขนาดใหญ่แล้ว นวัตกรรมในปี ค.ศ. 2018 ก็เป็นแค่การสร้างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมขึ้นมา หรือไม่ก็ทำ ‘ซิลิคอนแวลลีย์ชาฟารี’ หรือ ‘การทำงานกับบริษัทสตาร์ทอัพ’ และทุกครั้งที่เกิดขึ้นก็จะมีการส่งข่าวประชาสัมพันธ์โปรเจกต์ดังกล่าวออกไปให้สื่อมวลชนได้ทราบ แต่ไม่เคยส่งข่าวเรื่องความสำเร็จของโครงการนั้นๆ สักที

ในตอนนี้อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการเปลี่ยนแปลงจริงๆ ตอนนี้ช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราคิดว่าจำเป็นต้องมีกับสิ่งที่เราได้ทำไปแล้วนั้นมันกว้างมาก การศึกษาของ KPMG ในปี ค.ศ. 2016 ระบุว่าร้อยละ 65 ของซีอีโอยังเป็นกังวลเกี่ยวกับธุรกิจหน้าใหม่ ที่เข้ามาทำให้รูปแบบการทำธุรกิจของตนต้องเปลี่ยนแปลงไป และมีร้อยละ 35 ที่เชื่อว่าธุรกิจเหล่านั้นยังไม่ได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำธุรกิจของตนมากนัก (KPMG, 2016) ในการศึกษาครั้งหนึ่งของแมคคินซีพบว่าซีอีโอร้อยละ 80 เชื่อว่ารูปแบบธุรกิจของตน

กำลังอยู่ในภาวะเสี่ยง และมีเพียงร้อยละ 6 ของผู้บริหารที่รู้สึกพอใจกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของบริษัท (McKinesey, 2013)

เราประเมินความลึกของการเปลี่ยนแปลงไว้ต่ำเกินไป

บริษัทที่จำเป็นต้องเปลี่ยนตัวเองนั้นมียุ่ทุกที่ และเรามักจะยังไม่เข้าใจถึงระดับความลึกของการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องทำ หากคุณจะตั้งบริษัทสื่อขึ้นสักแห่งในวันนี้ สมมติว่าเป็นบริษัทที่ทำหนังสือพิมพ์ก็แล้วกัน ความเปลี่ยนแปลงก็คือ คุณไม่ต้องเป็นเจ้าของโรงงานกระดาษ ไม่ต้องจ้างนักเขียนอาวุโสเงินเดือนแพงๆ เป็นร้อยๆ คน รวมทั้งจ้างช่างภาพ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล อย่างเช่นที่ครั้งหนึ่งหนังสือพิมพ์นิวยอร์กไทมส์เคยทำ แม้แต่การมีพนักงานซึ่งไม่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน การมีสำนักงานใหญ่ที่ไม่ต้องใช้ต้นทุนแพงมาก การมีบทความที่คนคลิกอ่านมากๆ และการจ้างพนักงานรุ่นหนุ่มสาวที่เงินเดือนไม่แพงก็ยังไม่เพียงพอ หรือแม้แต่การมีนักวิทยาศาสตร์ข้อมูลที่เก่งที่สุด การทำซอฟต์แวร์ที่มองเห็นว่าเรื่องใดกำลังเป็นที่สนใจแล้วตามกระแสพวกนั้นให้มากขึ้น การทำเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่แต่ละพื้นที่พร้อมกับแบรนด์ ทั้งหมดนี้ก็ยังไม่พอจะทำให้หนังสือพิมพ์ของคุณทำกำไรได้ มันแค่ช่วยให้คุณอยู่รอดและยืดอายุหนังสือพิมพ์ของคุณได้พอสมควร แต่คุณไม่ควรจะคิดเพียงแค่นี้

ไม่! การทำแค่นั้นไม่เพียงพอแล้ว ถ้าคุณจะตั้งบริษัททำสื่อขึ้นมาสักแห่งในวันนี้ คุณจะต้องทำอะไรที่คล้ายๆ กับเฟซบุ๊ก หรือสแนปแชต หรือทวิตเตอร์ทำ คุณไม่ต้องสร้างเนื้อหาใดๆ ขึ้นเองเลย คุณจะ

เป็นเหมือนแผ่นบางๆ ที่กั้นกลางระหว่างคนที่อยากได้เนื้อหา กับคนที่ทำเนื้อหา คุณจะเป็นผู้เก็บข้อมูลปริมาณมหาศาล คุณจะขายโฆษณาแก่คนที่จ่ายเงินประมูลสูงสุดโดยอัตโนมัติ คุณจะไม่ต้องรับผิดชอบต่อเนื้อหาที่ปรากฏบนไซต์ของคุณ แม้ว่ามันจะเคยเป็นต้นทุนหรือภาระหน้าที่ใดๆ คุณจะสามารถขยายตัวให้ครอบคลุมกว้างขวางทั่วโลกได้เพียงแค่กดปุ่มครั้งเดียว และการขยายตัวของคุณก็คือการเพิ่มฟังก์ชันวิดีโอเข้ามานั่นเอง

บริษัทสื่อเก่าแก่ที่ตั้งมานานไม่สามารถยับยั้งตัวมาอยู่ ณ จุดนี้ได้ด้วยการเพิ่มเติมเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามา หากแต่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากศูนย์ เพราะเหตุที่ว่าประสบการณ์ความทรงจำ รวมถึงความรู้ความสามารถและความสัมพันธ์ที่สั่งสมมานั้น นอกจากจะไม่ช่วยอะไรแล้ว มันยังกลับจะสร้างปัญหาให้อีกด้วย

ไม่ได้มีแต่บริษัทสื่อเท่านั้นที่จำเป็นต้องเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่าง ร้านค้าปลีกที่ขายของที่หน้าร้านซึ่งมีสาขาและมีระบบจัดจำหน่ายครอบคลุมทั่วโลก จะสามารถเพิ่มระบบจัดจำหน่ายแบบใหม่ที่ทำให้บริการส่งตรงถึงบ้านลูกค้าเข้ามาได้หรือไม่? หรือทำแล้วพวกเขาจะสามารถให้บริการดังกล่าวในแบบที่ตรงใจผู้บริโภคสมัยใหม่ ด้วยราคาและความฉับไวโดยยังคงมีกำไรได้หรือไม่? หรือว่าพวกเขาจะมีโอกาสดีกว่าหากตั้งต้นใหม่จากศูนย์เลย?

บริษัทผลิตรถยนต์จำเป็นต้องยอมรับความจริงที่ว่า ความรู้อันลึกซึ้งกว้างขวางของตนเกี่ยวกับเครื่องยนต์เผาไหม้ด้วยเชื้อเพลิงระบบซีพพลายเออร์ และซีพพลายเออร์รายย่อยอันซับซ้อนนั้น นอกจากจะไม่เป็นประโยชน์ในทุกวันนี้อีกต่อไปแล้ว ยังส่งผลร้ายต่อการพัฒนาบริษัทในโลกแห่งรถยนต์ไฟฟ้าอีกด้วยใช่หรือไม่?