



THE UNDERLYING LOGIC II

ชนะตั้งแต่คิด พิชิตทุกความสำเร็จ



การันตี
คุณภาพ
ยอดเยี่ยม
ล้านเล่ม !

Understanding the Essence of the Business :
ผู้นำที่อ่านเกมธุรกิจจากแก่นแท้ ด้วยตรรกะเชิงระบบ
ย่อมยืนระยะได้อย่างมั่นคง...เหมือนกับปัดอ่านกระแสน้ำเป็น

ไม่ใช่แค่คิดใหม่ แต่เข้าใจระบบเพื่อเลือกเกมที่มีโอกาสชนะ

หลิว รุ่ณ

ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ธุรกิจ

The Underlying Logic II

Understanding
the Essence of the Business

CONTENTS

1	PART ONE	ทำไมคณิตศาสตร์จึงช่วยให้เข้าใจแก่นธุรกิจได้ลึกกว่า	12
		สูตรสำเร็จแห่งการสร้างธุรกิจ	26
		ตรรกะเบื้องหลังความสำเร็จต่อเนื่อง	29
		วิเซตพลิกเกมเหนือหมื่นทอลักด้วย “กลวิธีแข่งม้า”	38
		คณิตศาสตร์ที่ถูก “แปลงกายให้เป็นปีศาจ” แท้จริงแล้วทั้งน่าทึ่งและใช้ได้จริง	42
2	PART TWO	ทำไมการคิดแบบตัวเลขจึงเป็นหัวใจของโลกดิจิทัล	56
		เมื่อธุรกิจต้องการเติบโต จงใช้การคูณเพื่อร่วมมือและใช้การหารเมื่อต้องแข่งขัน	62
		แค่เข้าใจการบวก-ลบ-คูณ-หารก็เข้าใจงบการเงินได้ไม่ยาก	71
3	PART THREE	ทำไมการคิดแบบหลายมิติจึงช่วยให้เข้าใจธุรกิจได้ลึกขึ้น	112
		การคิดแบบยกระดับมิติ :	
		ทางออกง่าย ๆ ของปัญหาธุรกิจที่ซับซ้อน	118
		คิดให้ไกลกว่าเดิม : การคิดแบบ 5 มิติที่พาคุณยืนให้สูง มองให้ไกล	144

CONTENTS

4	PART FOUR	ทำไมการคิดแบบทวิคูณจึงสำคัญ ต่อความสำเร็จ ในโลกที่ไม่เป็นเส้นตรง	170
		การเติบโตแบบทวิคูณ :	
		ทำไมหวานพีชเช่นใด ย่อมไม่ได้ผลเช่นนั้น ?	177
		การกระจายตัวแบบกฎกำลัง :	
		ชัยชนะจะเริ่มจากการเลือกสนามแข่งขันให้ถูก	196
5	PART FIVE	ก้าวข้ามจุดเอกฐาน :	
		เข้าใจแก่นแท้ของการเล่นเกมยาว	213
		ทำไมการเข้าใจความต่างของคน จึงช่วยให้บริหารได้มีประสิทธิภาพกว่า	226
		การวัดความต่างด้วยตัวเลข ทำให้การบริหารง่ายขึ้น	230
		ลดความต่างที่ควรลด	239
6	PART SIX	เพิ่มความต่างที่ควรเพิ่ม	255
		มองเห็นความจริงของการสร้างธุรกิจ ผ่านความน่าจะเป็นและสถิติ	270
		การคิดแบบความน่าจะเป็น	
		เส้นแบ่งระหว่างมืออาชีพกับคนทั่วไป	273
		การสร้างธุรกิจคือการบริหารความน่าจะเป็น	292
		เปิดดวงตาแห่งสถิติ มองทะลุความจริงปลอมในธุรกิจ	308

CONTENTS

7	PART SEVEN	ทฤษฎีเกม : มองให้เห็น	
		“คำตอบที่ดีที่สุด” เพื่อเป็นผู้ชนะในตอนจบ	326
		อยากชนะ ? คุณต้องเข้าใจแนวคิดพื้นฐาน	
		ของทฤษฎีเกมเสียก่อน	332
		ปัญหาแห่งการตัดสินใจในเกมคลาสสิก	341
		APPENDIX A ทุกคนควรมีการคิดเชิงคณิตศาสตร์	362
		APPENDIX B 5 คำถามสอบสัมภาษณ์ของไมโครซอฟท์	383

PART ONE

ทำไมคณิตศาสตร์
จึงช่วยให้เข้าใจแก่นธุรกิจ
ได้ลึกกว่า

ทำไมผู้ก่อตั้ง ผู้บริการ หรือผู้ประกอบการ ต้องเรียนคณิตศาสตร์ด้วย ?

เพราะคณิตศาสตร์เป็นภาษาที่ใช้อธิบายแก่นแท้ หรือธรรมชาติที่แท้จริงของสิ่งต่าง ๆ トラバใดที่เข้าใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งในแง่คณิตศาสตร์ คุณก็จะเข้าถึงแก่นของมันได้อย่างถ่องแท้

ภาษาทุกรูปแบบล้วนเป็นสื่อกลางที่เชื่อมระหว่าง...

ภาษาเขียน เชื่อมนักเขียนกับผู้อ่าน

ภาษาพูด เชื่อมผู้สื่อสารกับผู้รับสาร

ภาษาดนตรี เชื่อมผู้บรรเลงกับผู้ชม

ภาษาการออกแบบ เชื่อมผู้สร้างสรรค์กับผู้ชม

ภาษาคอมพิวเตอร์ เชื่อมโลกจริงกับโลกเสมือน

แล้วภาษาคณิตศาสตร์ล่ะ ?

มันคือภาษาที่เชื่อมระหว่างปรากฏการณ์ที่เราเห็นภายนอก กับแก่นแท้ที่ซ่อนอยู่ภายใน

อัตราความสำเร็จพื้นฐาน

เวลาพูดถึงการสร้างธุรกิจ เราชอบพูดกันว่า :

“สวรรค์ย่อมตอบแทนคนขยันหมั่นเพียร”

“ความพากเพียรคือชัยชนะ”

“ความล้มเหลวเป็นมารดาแห่งความสำเร็จ”

“บนโลกนี้มีความล้มเหลวเพียงอย่างเดียว นั่นคือการล้มเลิกกลางคัน”

อัตราความสำเร็จพื้นฐานไม่มีทางเท่ากับ 0 :

ลองคิดว่า ถ้าคุณซื้อลอตเตอรี่ครั้งแรกแล้วถูกรางวัล 10 ล้านหยวนล่ะ ? หรือถ้าคุณจั่วไฟนกระจอกมาเพียงชุดเดียวก็เทียนเหอ² เลยล่ะ ? แม้ว่าความเป็นไปได้จะต่ำเตี้ยเรี่ยดิน แต่ก็เชื่อว่าจะเป็นไปไม่ได้ นี่แหละคือสิ่งที่อาดิดาสพูดไว้ว่า “ไม่มีอะไรเป็นไปได้” และนี่คือสิ่งที่หลี่หนิง เคยกล่าวไว้ว่า “ทุกสิ่งล้วนเป็นไปได้”

อัตราความสำเร็จพื้นฐานไม่มีทางเท่ากับ 100% :

ลองคิดว่า ถ้าวันหนึ่งมีใครสักคนคิดค้น Disruptive Technology³ ขึ้นมาได้ล่ะ ? หรือถ้าอยู่ ๆ อุตสาหกรรมถูกควบคุมเข้มงวดเหมือนกรณีภาคการศึกษาล่ะ ? แม้ว่าเหตุการณ์เหล่านี้ไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก แต่ก็เหมือน Black Swan⁴ ที่ซ่อนตัวอยู่มุมไหนสักแห่งที่พร้อมจะโผล่ออกมาเมื่อไรก็ได้ ในเวลานี้หลายบริษัทยอมอดทนไม่ได้ว่า “เราทำทุกอย่างตามสูตรแล้ว แต่ทำไมเกราะป้องกันยังไม่แน่นหนาพอ ?”

-
- 2 เทียนเหอ หรือเทียนหู: สถานการณ์หายากในไฟนกระจอก แจ่มมือที่ถือไฟ 14 ใบเพียงคนเดียวสามารถชนะได้ตั้งแต่การจั่วครั้งแรก
 - 3 เทคโนโลยีก่อทวน คือการที่เทคโนโลยีใหม่เข้ามาทำลาย หรือแทนที่ธุรกิจเดิมอย่างรวดเร็ว
 - 4 ทฤษฎีหงส์ดำ ตามแนวคิดของ Nassim Nicholas Taleb คือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสร้างผลกระทบมหาศาล และภายหลังจะมีเหตุผลมาอธิบายได้ว่าเกิดอะไรขึ้น

นี่แหละคือความแตกต่าง การเพิ่มบทเรียนและประสบการณ์สะสม จะช่วยเพิ่มอัตราความสำเร็จมวลรวมสูงถึง 99% ซึ่งการเรียนรู้นี้ช่วย ย่นระยะทางจาก 21 ครั้ง ให้เหลือเพียงแค่ 10 ครั้ง

นี่คือเหตุผลที่เราพูดเสมอว่า “ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุดระหว่าง คนเรา คือความตระหนักรู้” และนี่เองที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้ เรียนรู้ และเรียนรู้ – ไม่หยุดเรียนรู้ตลอดชีวิต

สูตรสำเร็จแห่งการสร้างธุรกิจ

สิ่งที่อธิบายในข้างต้น สรุปเป็นสูตรได้ดังนี้ :

อัตราความสำเร็จมวลรวม

$$= 100\% - (100\% - \text{อัตราความสำเร็จพื้นฐาน})^{\text{จำนวนครั้งที่พยายาม}}$$

เราเรียกสูตรนี้ว่า สูตรสำเร็จแห่งการสร้างธุรกิจ

เพียงเข้าใจสูตรนี้ คุณก็จะเห็นทันทีว่ามี 2 วิธีในการเพิ่มอัตราความสำเร็จมวลรวมของคุณ :

1. เพิ่มอัตราความสำเร็จพื้นฐาน

2. เพิ่มจำนวนครั้งที่พยายาม

นี่คือเหตุผลที่เราพูดกันเสมอว่า “จงทำสิ่งที่ถูกต้องซ้ำ ๆ”

- “สิ่งที่ถูกต้อง” คือสิ่งที่สามารถเพิ่มอัตราความสำเร็จพื้นฐานให้สูงขึ้น
- “จงทำซ้ำ ๆ” คือเพิ่มจำนวนครั้งที่พยายามเพื่อขยายโอกาสนั่นเอง

ถึงตรงนี้ ผมได้กล่าวถึง **คำคม สุภาษิต และสัจคม** ภัทรผู้บำเรอกิจ⁶
 ที่ผมได้กล่าวถึง...ไปแล้วว่า

- สวรรค์ย่อมตอบแทนคนขยันหมั่นเพียร
- ความพากเพียรก็คือชัยชนะ
- ความล้มเหลวเป็นมารดาแห่งความสำเร็จ
- บนโลกนี้มีความล้มเหลวเพียงอย่างเดียว นั่นคือการล้มเลิกกลางคัน
- ไม่มีอะไรเป็นไปไม่ได้
- ทุกสิ่งล้วนเป็นไปได้อ
- เราทำทุกอย่างตามสูตรแล้ว แต่ทำไมเกราะป้องกันยังไม่แน่นอนหา
- การสร้างธุรกิจคือการลงทุน ไม่ใช่การเสี่ยงโชค
- Stay hungry, Stay foolish⁷ (ไม่รู้ไม่หยุด กล้าลองไม่เลิก)
- ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุดระหว่างคนเราคือความตระหนักรู้
- จงทำสิ่งที่ถูกต้องซ้ำ ๆ
- ท่วมทะเลสุดกำลัง สุดแต่ฟ้าจะลิขิต
- ความสำเร็จส่วนใหญ่มักอาศัยโชค

6 หมายถึง หลักความจริงอันเป็นแก่นแท้ หรือแนวคิดที่ผู้นำธุรกิจเชื่อมั่นและยึดถือ

7 วลี “Stay hungry, Stay foolish” ปรากฏครั้งแรกใน The Whole Earth Catalog (1974) และสตีฟ จ๊อบส์ ได้นำมาอ้างอิงในสุนทรพจน์รับปริญญาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด วันที่ 12 มิถุนายน ค.ศ. 2005

สิ่งเหล่านี้ล้วนถูกต้อง ทว่ามันเหมือน “คนตาบอดคลำช้าง” : แต่ละคนคลำเพียงส่วนเดียว บ้างบอกว่าช้างเป็นเสา บ้างเป็นกำแพง บ้างเป็นพัดใบกล้วย... เติงกันไม่จบ แท้จริงแล้ว ช้างตัวนี้ก็คือแก่นแท้ หากใช้ภาษาคณิตศาสตร์มาอธิบาย แก่นแท้นี้ก็คือ *สูตรสำเร็จแห่งการสร้างธุรกิจ* ที่เรียบง่ายนั่นเอง

คำคม สุภาษิต และสำภาษิตที่ผู้นำธุรกิจเหล่านี้ ล้วนเป็นการอธิบายของสูตรสำเร็จแห่งการสร้างธุรกิจในแง่มุมที่แตกต่างกันไปก็เท่านั้น

นี่แหละคือเสน่ห์ของคณิตศาสตร์ อันเป็นที่มาของคำกล่าวที่ว่า “คณิตศาสตร์คือภาษาที่อธิบายแก่นแท้ของสรรพสิ่ง” หรือ “เมื่อเข้าใจสิ่งใดในเชิงคณิตศาสตร์ เราจะเห็นแก่นแท้ของมันได้ชัดเจนที่สุด”

ตระกอบเบื้องหลังความสำเร็จต่อเนื่อง

แล้วเราจะเข้าใจแก่นความสำเร็จผ่านคณิตศาสตร์ได้อย่างไร ? หลายคนเคยพูดว่า “ฉันได้เรียนหลักการมากมาย แต่ชีวิตก็ยังไม่ดีขึ้นสักที”

อันที่จริงไม่ใช่แบบนั้น หากเราไม่เข้าใจหลักการเหล่านี้ ชีวิตที่ดีแทบเป็นไปได้

ผมขอเล่าเรื่องหนึ่ง เรื่องนี้เริ่มจากคำถามว่า “เหตุใดจักรพรรดิจึงต้องมีสาวงามในวังหลังถึงสามพันคน ?”

PART TWO

ทำไมการคิดแบบตัวเลข
จึงเป็นหัวใจ
ของโลกดิจิทัล

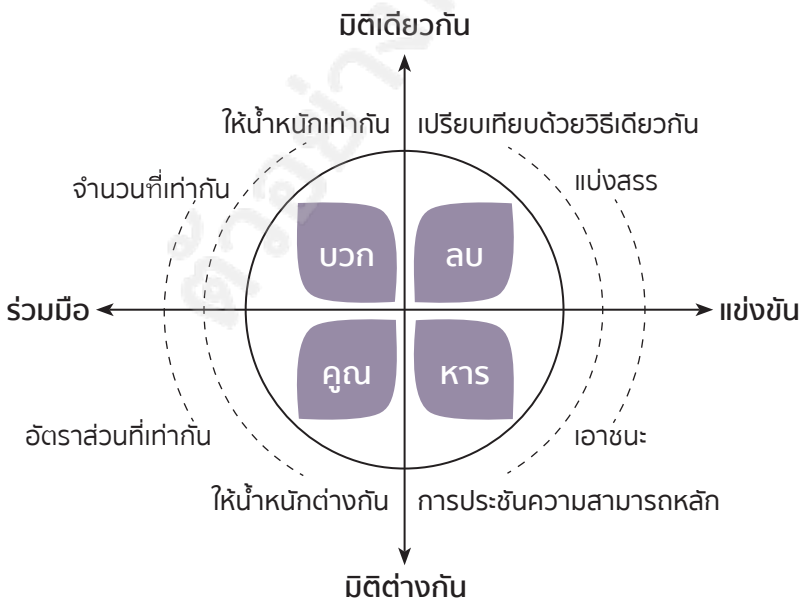
บวก ลบ คูณ การ

บางที... คุณอาจต้องเริ่มต้นเรียนคณิตศาสตร์ระดับประถมใหม่
อีกครั้ง เริ่มจากเครื่องมือพื้นฐานที่สุด นั่นคือ การบวก-ลบ-คูณ-หาร

มนุษย์คิดค้นการบวก-ลบ-คูณ-หาร ไม่ใช่เพื่อทดสอบ แต่เพื่อแก้
ปัญหา และในโลกธุรกิจ การบวก-ลบ-คูณ-หาร ก็มีไว้เพื่อแก้ปัญหาทาง
ธุรกิจเช่นเดียวกัน

เมื่อธุรกิจต้องการเติบโต จงใช้การคูณเพื่อร่วมมือ และใช้การหารเมื่อต้องแข่งขัน

ในโลกธุรกิจ การบวก-ลบ-คูณ-หาร คืออะไร ? เพื่ออธิบายแนวคิดนี้
ให้ชัดเจน ผมได้วาดแผนภูมิหนึ่งขึ้นมา ดังแสดงในภาพที่ 2-1

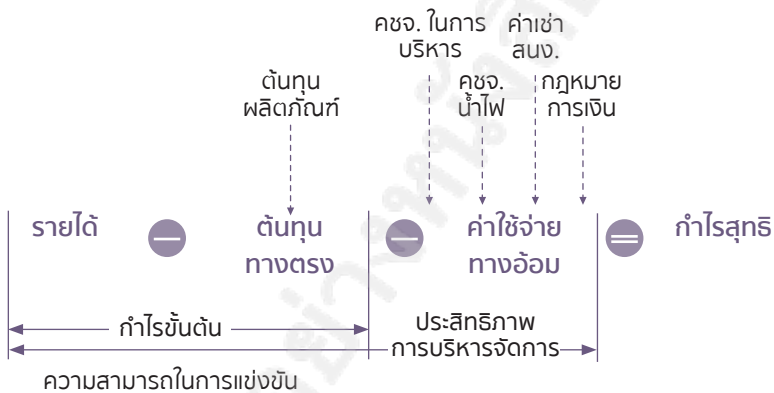


ภาพ 2-1 การบวก-ลบ-คูณ-หารของโลกธุรกิจ

ตรงนี้เองที่ทำให้เราได้สูตรการลบที่สอง :

กำไรขั้นต้น - ค่าใช้จ่ายทางอ้อม = กำไรสุทธิ

ในสูตรนี้ “กำไรสุทธิ” กับ “ค่าใช้จ่ายทางอ้อม” เป็นความสัมพันธ์แบบแข่งขันกันในมิติเดียวกันเช่นกัน ค่าใช้จ่ายทางอ้อมยิ่งเพิ่มขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งดึงให้กำไรสุทธิลดลงเท่านั้น ดังที่แสดงในภาพ 2-4



ภาพ 2-4 กำไรสุทธิและค่าใช้จ่ายทางอ้อม

ในที่สุด หลีซื่อก็ยอมรับว่าเขาทำพลาดเหมือนผู้ประกอบการอีกหลายคน ที่ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ภายนอก แต่ละเลยประสิทธิภาพ ใช้เงินแบบปล่อยไหลทิ้งไปเปล่า ๆ

การคูณ : อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ที่ถือหุ้น

ก่อนที่จะพูดถึง ‘การคูณ’ ในตรรกะทางคณิตศาสตร์เรามาดูแนวคิดทางการเงินที่สำคัญแนวหนึ่งกันก่อน :

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ที่ถือหุ้น

(Return on Equity, ROE)

ปี 1988 บัฟเฟตต์⁴ เพิ่มน้ำหนักการลงทุนในหุ้นโคคา-โคล่า

มูลค่า 500 ล้านดอลลาร์

ปี 1989 ถือครองเพิ่มอีก 400 ล้านดอลลาร์

ปี 1994 เพิ่มอีก 300 ล้านดอลลาร์

รวมลงทุนทั้งหมด 1.3 พันล้านดอลลาร์

แน่นอนว่าโคคา-โคล่าเป็นบริษัทที่ดี แต่การลงทุนก้อนครั้งใหญ่นี้ บัฟเฟตต์ใช้อะไรเป็นหลักในการตัดสินใจ ?

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ที่ถือหุ้น (ROE) คือหนึ่งในตัวชี้วัดสำคัญที่บัฟเฟตต์ใช้ในการคัดหุ้น เขาเรียกตัวชี้วัด ROE⁵ ว่าเป็น “ตัวชี้วัดอเนกประสงค์”

หากมองย้อนกลับไป 10 ปีก่อนหน้า ตั้งแต่ปี 1978 ถึง 1988 อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ที่ถือหุ้นของโคคา-โคล่าอยู่ในระดับ 20% ขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับแนวโน้มการเติบโตที่มั่นคงในภาพรวม ด้วยเหตุนี้ บัฟเฟตต์จึงตัดสินใจลงทุนอย่างมหาศาล

4 Warren Buffett

5 ROE คือ อัตราส่วนที่ใช้วัดว่าบริษัทสามารถสร้างกำไรจากเงินของผู้ถือหุ้นได้ดีแค่ไหน

PART THREE

ทำไมการคิดแบบหลายมิติ
จึงช่วยให้เข้าใจธุรกิจ
ได้ลึกขึ้น

ระบบพีกัดคาร์ที่เขียน

ดังนั้น คำพูดของสตีเฟน โคเวีย (Stephen Covey) ที่ว่า “จงมุ่งความสนใจไปกับสิ่งที่คุณสามารถควบคุมได้” จึงไม่ผิดเลย

นอกเรื่องไกลไปหน่อย กลับมาที่เดการ์ต กลับมาที่ระบบพิกัดฉาก กลับมาที่เรขาคณิตวิเคราะห์อีกครั้ง

แล้วเรขาคณิตวิเคราะห์จะช่วยให้เราเข้าใจโลกธุรกิจ และการสร้างธุรกิจได้อย่างไร ? ช่วยได้เยอะเลยละ

การคิดแบบยกระดับมิติ : ทางออกง่าย ๆ ของปัญหาระดับมิติที่ซับซ้อน

ระบบพิกัดคาร์ทีเซียน (หรือระบบพิกัดฉาก) เจ๋งตรงไหน ?

ความเจ๋งอยู่ตรงที่มันได้สร้าง “เครื่องมือแห่งการคิด” ชั้นสำคัญ นั่นคือ “มิติ”

เมื่อเรามีการมองปัญหาด้วยแกน 3 มิติได้แก่ หน้า-หลัง, ซ้าย-ขวา และบน-ล่าง ความคิดที่เคยซับซ้อนยุ่งเหยิงก็จะถูกจัดวางออกเป็นสามทิศทางอย่างเป็นระบบ โดยแต่ละแกนแทนมิติของมุมมองหนึ่ง เราสามารถเริ่มคิดทีละทิศทาง แยกกันทำความเข้าใจก่อน แล้วจึงนำแต่ละมิติมาซ้อนทับกันเพื่อขบคิดในมิติที่ลึกยิ่งขึ้น ผมเรียกวิธีคิดแบบนี้ว่า “การคิดแบบยกระดับมิติ”

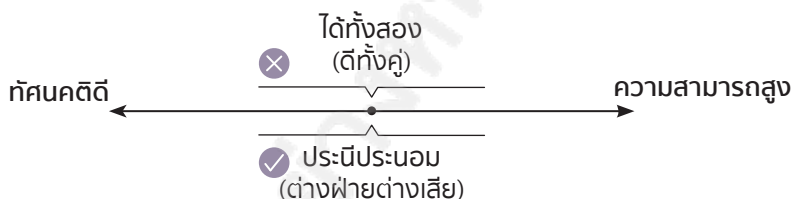
ผมขอยกตัวอย่างการนำวิธีคิดนี้ไปใช้ในธุรกิจ...

คิดใหม่เรื่องการจ้างงาน : ทักษะดี vs ความสามารถ อะไรสำคัญกว่า ?

มักมีคนถามผมว่า “คุณรุ่นครับ ผมควรจ้างพนักงานแบบไหนดี ระหว่าง ‘คนที่มีทักษะที่ดี’ หรือ ‘คนที่มีความสามารถสูง’ ?”

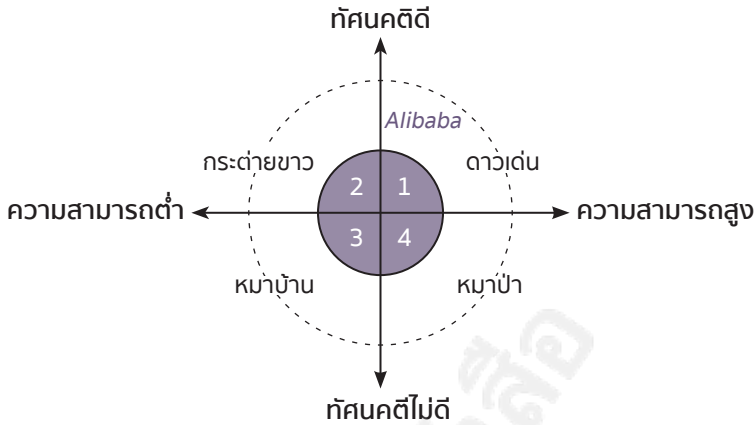
คำถามนี้ไม่ยากที่จะตอบ ก่อนยุคของเดการ์ต ผู้คนมักลดคำถามที่มีหลายมิติให้เหลือเพียงมิติเดียว แล้วค่อยตัดสินใจ ซึ่งคำถามนี้ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของแนวคิดแบบนั้น

ผมมักอธิบายด้วยภาพ ดังที่แสดงในภาพ 3-2



ภาพ 3-2 ปัญหาเกี่ยวกับการจ้างหรือใช้คนจากมุมมองมิติเดียว

มิติเดียวคือเส้นตรงหนึ่งเส้น สมมติว่าปลายด้านซ้ายของเส้นนี้คือ “ทักษะดี” ส่วนปลายด้านขวาคือ “ความสามารถสูง” การเชื่อว่าจะต้องเลือกไปทางใดทางหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถได้ทั้งสองพร้อมกัน นี่แหละคือมุมมองแบบ “มิติเดียว”



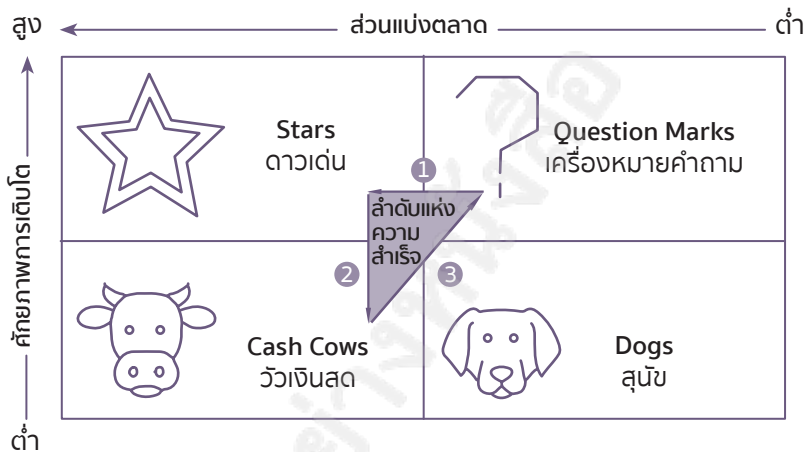
ภาพ 3-3 พิจารณาปัญหาการจ้างหรือใช้คนจากมุมมอง 2 มิติ

ระบบพิกัดจาก 2 มิตินี้ใช้แกนแทน “ความสามารถ” และแกนตั้งแทน “ทักษะ” เพื่อแบ่งพนักงานออกเป็น 4 จตุภาค ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินใจได้

- ▶ จตุภาคที่ 1 : ดาวเด่น – ทั้งความสามารถสูง และทักษะดี
- ▶ จตุภาคที่ 2 : กระต่ายขาว – ความสามารถต่ำ แต่ทักษะดี
- ▶ จตุภาคที่ 3 : หมาบ้าน – ทั้งความสามารถต่ำ และทักษะไม่ดี
- ▶ จตุภาคที่ 4 : หมาป่า – ความสามารถสูง แต่ทักษะไม่ดี

หากคุณยกระดับการคิดขึ้นอีกขั้นแบบเดการ์ต ก็จะเห็นว่า โลกนี้ไม่ได้มีแค่ “หมาป่า” ที่ความสามารถสูง แต่ทักษะไม่ดี หรือ “กระต่ายขาว” ที่ทักษะดี แต่ความสามารถต่ำเท่านั้น แต่ยังมี “ดาวเด่น” ผู้ที่ดีพร้อมทั้งสองด้าน รวมถึง “หมาบ้าน” ผู้ที่บกพร่องทั้งสองด้าน

เมื่อเข้าใจลักษณะของธุรกิจทั้ง 4 ประเภท และรู้ว่าธุรกิจของตน
อยู่ในจุดใด คุณก็สามารถวิเคราะห์ในระดับที่สูงขึ้น ออกแบบแผนในเชิง
กลยุทธ์ได้ดีขึ้น และที่สำคัญ กำหนด “ลำดับแห่งความสำเร็จ” ได้ชัดเจนขึ้น
ดังแสดงในภาพที่ 3-7



ภาพ 3-7 ลำดับแห่งความสำเร็จตามแนวคิดของบอสตันเมทริกซ์

ลำดับแห่งความสำเร็จคืออะไร ? หากพูดง่าย ๆ ก็คือ วงจรลำดับ
แห่งความสำเร็จ 3 ขั้นของธุรกิจ

- ▶ **ขั้นที่หนึ่ง : สร้างนวัตกรรม (Question Marks → Stars)**
คือการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจที่มีศักยภาพ
สูงอย่างต่อเนื่อง แม้ส่วนแบ่งตลาดยังต่ำ แต่หากสามารถรักษา
แรงส่งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจ Question Marks ก็จะค่อยๆ
กลายเป็น Stars

PART FOUR

ทำไมการคิดแบบทวิคูณ
จึงสำคัญต่อความสำเร็จ
ในโลกที่ไม่เป็นเส้นตรง

เลขชี้กำลังและเลขยกกำลัง

แล้วสมการนี้แปลงร่างมาเป็นพลังที่สร้าง และปกครองโลกธุรกิจ
ที่ไม่เป็นเส้นตรงได้อย่างไร ?

เรามาเจาะให้ลึกลงไปอีกหน่อย เพราะในฐานะผู้ประกอบการ
คุณจำเป็นต้องรู้ความลับที่ซ่อนอยู่ในสมการนี้

การเติบโตแบบทวิคูณ : ทำไมหวานพีชเช่นใด ย่อมไม่ได้ผลเช่นนั้น ?

คุณอาจเคยได้ยินเรื่องเล่าของ กษัตริย์ชาฮ์รัม⁶ ผู้มอบรางวัลให้แก่
ผู้ประดิษฐ์หมากรุกสากล

ตำนานเล่าว่า หมากรุกสากลถูกประดิษฐ์โดย ซิสซา เบน ดาฮิร⁷
ขุนนางผู้เฉลียวฉลาดแห่งอินเดียโบราณ ดาฮิรนำสิ่งประดิษฐ์นี้ไปถวาย
กษัตริย์ชาฮ์รัม พระองค์โปรดปรานอย่างยิ่ง จึงตรัสถามว่า “เจ้าอยาก
ได้อะไรเป็นรางวัล ?”

ดาฮิรกราบทูลว่า “ฝ่าบาท โปรดประทานข้าวสาลีแก่ข้าเถิด วางบน
กระดานให้เต็มก็พอ ช่องที่ 1 วาง 1 เมล็ด, ช่องที่ 2 วาง 2 เมล็ด, ช่องที่ 3
วาง 4 เมล็ด โดยให้จำนวนเมล็ดในแต่ละช่องเพิ่มขึ้นหนึ่งเท่าของช่องก่อน
หน้า เมื่อครบ 64 ช่อง ข้าก็พึงพอใจแล้วพะย่ะค่ะ”

6 King Shirham พระนามกษัตริย์ในตำนานผู้ได้รับหมากรุกจาก Sissa Ben Dahir ; บางแหล่ง
ใช้พระนามที่ใกล้เคียงกัน

7 Sissa Ben Dahir ชื่อบุคคลในตำนานอินเดีย ผู้ถูกกล่าวว่าเป็นผู้ประดิษฐ์หมากรุก

กษัตริย์ชาฮ์รัมยินดียิ่งนัก พลังคิดในใจว่า “คำขอนี้ช่างเล็กน้อย ไม่เกินกำลังเลยสักนิด”

คุณคงพอเดาได้แล้วว่าผลลัพธ์จะเป็นเช่นไร – กษัตริย์ผู้ไม่เคยเรียนเรื่องการเติบโตแบบทวีคูณ ค่อยๆ ตระหนักว่า “แม้จะรวบรวมเสบียงทั้งประเทศ ก็ยังไม่พอจะเติมกระดานให้เต็มทั้ง 64 ช่อง”

แล้วต้องใช้ข้าวสาลีเท่าไรจึงจะพอ ?

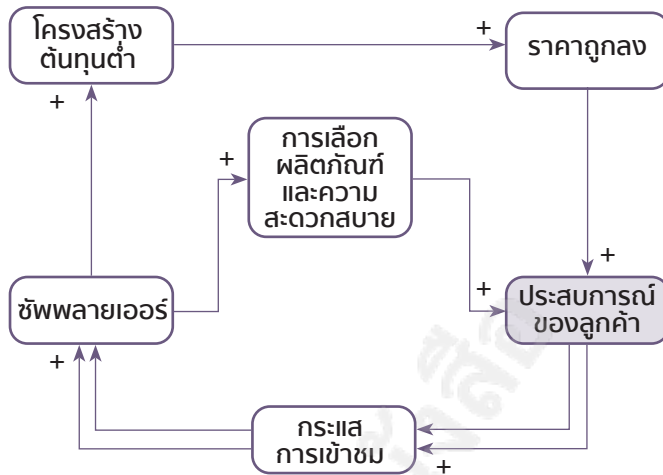
คำตอบคือ $2^{64} - 1 = 18,446,744,073,709,551,615$ เมล็ด

หากคำนวณจากน้ำหนักเฉลี่ย 30 กรัมต่อข้าวสาลี 1,000 เมล็ด ปริมาณข้าวทั้งหมดจะมากกว่า 5 แสนล้านตัน ซึ่งเป็นตัวเลขที่แทบเกินจะจินตนาการได้

ผมจะยกตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพชัดขึ้น : ปี 2021 โลกผลิตข้าวสาลีได้ 776 ล้านตัน ซึ่งถือเป็นสถิติสูงสุดในประวัติศาสตร์มนุษย์ กล่าวคือ หากใช้ผลผลิตระดับนั้นเติมกระดานหมากรุกของดาฮ์รีให้เต็ม มนุษย์ทั่วโลกต้องปลูกข้าวสาลีต่อเนื่องกว่า 600 ปี โดยไม่บริโภคแม้แต่เมล็ดเดียว

ทำไมจึงต้องใช้มากมายขนาดนั้น ?

เพราะดาฮ์รีเข้าใจและใช้พลังของการเติบโตแบบทวีคูณแล้ว ทว่าเหตุใดการเติบโตแบบทวีคูณจึงทรงพลังถึงเพียงนี้กันเล่า ?



ภาพ 4-3 วงล้อแห่งการเติบโตของ Amazon

ความสัมพันธ์นี้สามารถแสดงในรูปสมการได้ว่า :

$$\text{วงจรถัดไป} = \text{วงจรก่อนหน้า} \times (1 + \% \text{ ของผู้ใช้งานใหม่})$$

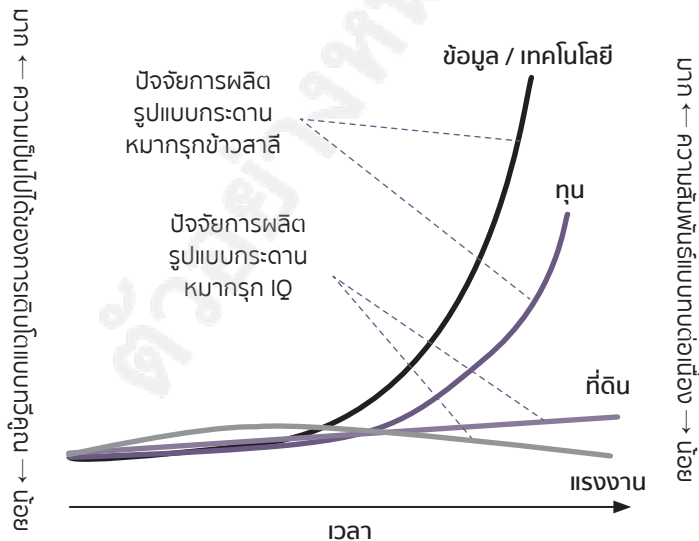
ตรรกะนี้ ไม่ใช่หลักการพื้นฐานที่นักธุรกิจรู้จักกันมาหลายพันปีแล้ว
หรือกหรือ ? ยังต้องให้เบโซส์มาพูดซ้ำอีกหรือ ?

ใช่แล้ว ทว่าในอดีต ต่อให้คุณเข้าใจหลักการนี้ คุณก็ยังทำไม่ได้
อยู่ดี เพราะร้านเล็กๆ ของคุณให้บริการได้เพียงในรัศมี 3 กิโลเมตรเท่านั้น
“กระดานหมากรุกข้าวสาลี” จึงมีขนาดเล็ก แค่ 7-8 ช่องเท่านั้น หลังจาก
เติมไปไม่กี่ช่อง คุณก็ชนเพดานทันที เพราะจำนวนลูกค้าถูกจำกัด ร้านค้า
ของคุณจึงเข้าสู่ “คอขวดของการเติบโต” อย่างรวดเร็ว

แล้วปัจจัยการผลิตด้านข้อมูลล่ะ ?

‘ข้อมูล’ คือผลพลอยได้จาก ‘เทคโนโลยี’ และมีความสัมพันธ์แบบทบทวนต่อเนื่องทางคณิตศาสตร์แบบเดียวกัน ยิ่งมีมาก มูลค่าก็ยิ่งสูงขึ้น แต่ในที่นี้ เราจะยังไม่ขยายความต่อ

ตอนนี้เรานำ “ปัจจัยการผลิตทั้งห้า” มารวมไว้ด้วยกัน จากนั้นจัดเรียงตาม “ความแข็งแกร่ง-อ่อนแอ” ของความสัมพันธ์แบบทบทวนต่อเนื่อง รวมถึง “ความเป็นไปได้” ที่จะทำให้เกิดการเติบโตแบบทวีคูณ ดังแสดงในภาพ 4-4



ภาพ 4-4 ปัจจัยการผลิตทั้งห้า และการเติบโตแบบทวีคูณ

PART FIVE

ทำไมการเข้าใจความต่าง
ของคน จึงช่วยให้บริหาร
ได้มีประสิทธิภาพกว่า

ความแปรปรวนและ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

แนวคิดด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ดังที่สุดในโลกคือ การจัดการแบบซิกส์ซิกมา (Six Sigma Management) ซึ่งมีหัวใจเป็นเครื่องมือที่เรียกว่า “DMAIC”

DMAIC ตัวย่อจาก 5 คำภาษาอังกฤษ ได้แก่

- D (Define – ระบุ) : ระบุปัญหาด้านคุณภาพ
- M (Measure – วัดปริมาณ) : เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
- A (Analysis – วิเคราะห์) : วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุหลัก
- I (Improve – ปรับปรุง) : ปรับปรุงโดยตรงที่ต้นเหตุ
- C (Control – ควบคุม) : เฝ้าดูผลลัพธ์และวนลูปซ้ำอย่างต่อเนื่อง

ตอนผมยังหนุ่ม ผมเคยบินไปเรียน Six Sigma ที่อเมริกา ทว่าหนังสือเล่มนี้ไม่ได้ตั้งใจจะเป็นตำรา Six Sigma ถ้าคุณอยากศึกษาเพิ่มเติมก็หาหนังสืออ่านหรือสมัครเรียนคอร์สได้เอง ตรงนี้ผมอยากให้คุณจำแค่สามประโยคนี้ให้ได้ก็พอ :

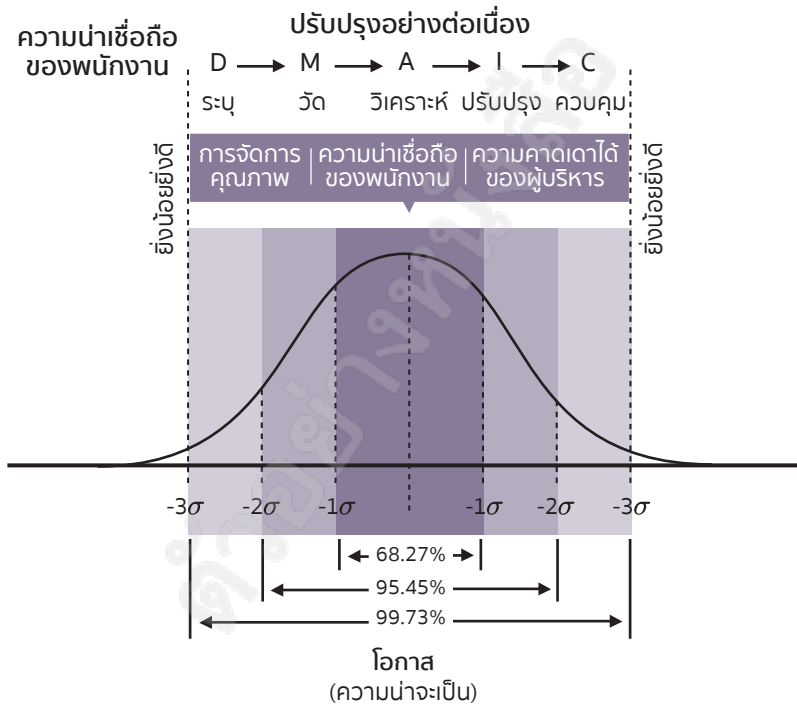
1. คุณภาพที่ “โหด” มาจากกระบวนการที่ “โหด”
2. DMAIC ที่ดูเรียบง่าย แต่ถ้าวนลูปไม่หยุด จะให้ผลลัพธ์ที่ทรงพลังมาก
3. ความเสถียรของผลิตภัณฑ์สำคัญกว่าค่าชมใด ๆ และความแน่นอนของบริการสำคัญกว่าฟีเจอร์ใหม่ทั้งหมด

ทีนี้คำถามคือ แล้วส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นสิ่งไม่ดีเสมอไปไหม ?
เจอเมื่อไรต้องรีบกำจัดทิ้งทันทีหรือเปล่า ?

คำตอบคือ ไม่ใช่แบบนั้น

ในการจัดการคุณภาพในการประเมินความน่าเชื่อถือของพนักงาน และในเรื่องความคาดเดาได้ของผู้บริหาร - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ยิ่งน้อยยิ่งดี⁶ (ดูภาพ 5-1)

แต่ก็มีบางเรื่องที่ “ความต่างที่ควรเพิ่ม” ก็ต้องเพิ่มให้มากขึ้น



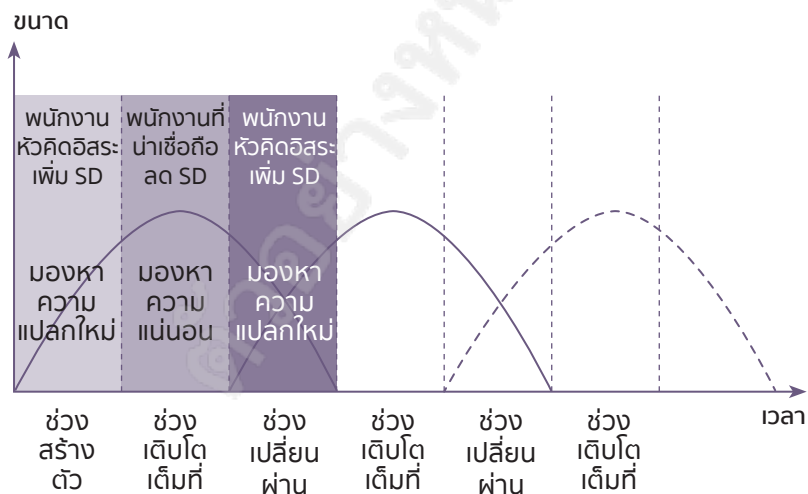
ภาพ 5-1 ลดความต่างที่ควรลด

6 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือค่าตัวเลขที่บอกว่า ‘ผลงานกว้างแคไหน’
SD = ระดับการแกว่งของงาน; แกว่งน้อย คุณภาพสูง

ดังนั้น ทำไมตำแหน่งที่อยู่ติดกันขึ้นลงสามระดับ จึงไม่ควรเป็นคน
ที่มาจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน ?

ก็เพราะมัน “คล้ายกันเกินไป” นั่นเอง ทุกคนถูกหล่อเลี้ยงด้วย
บรรยากาศมหาวิทยาลัยเดียวกัน ค่านิยมเดียวกัน ฟังอาจารย์คนเดียวกัน
เวลามีปัญหา วิธีคิด วิธีตัดสินใจ หรือแม้แต่เรื่องตลก ก็แทบจะเหมือนกัน
หมด จนที่มาของความต่างโดยสมบูรณ์

สรุปแล้ว บริษัทควร “ลดความต่าง” หรือ “เพิ่มความต่าง” ? มัน
ขึ้นอยู่กับว่าบริษัทอยู่ในช่วงไหนของวัฏจักร ดังแสดงในภาพ 5-2



ภาพ 5-2 บริษัทต้องการคนต่างกันในแต่ละช่วง

PART SIX

มองเห็นความจริงของ
การสร้างธุรกิจผ่าน
ความน่าจะเป็นและสถิติ

นี่แหละคือความปวดหัวของสถิติ คุณรู้ว่ามีบางอย่างผิด แต่ไม่รู้ว่าผิดตรงไหน ผู้ที่ค้นพบปรากฏการณ์นี้เป็นคนแรกคือนักสถิติชาวอังกฤษ อี. เอช. ซิมป์สัน (E. H. Simpson) ด้วยเหตุนี้ปรากฏการณ์นี้จึงถูกเรียกภายหลังว่า “Simpson’s Paradox” – ผลลัพธ์เปลี่ยนไปเมื่อมีการแบ่งกลุ่มข้อมูล

แล้วปัญหายู่ตรงไหน ? อยู่ที่ “กลยุทธ์การแบ่งกลุ่ม” การแบ่งกลุ่มบางแบบสามารถทำให้ “ผู้แพ้ในภาพรวม กลายเป็นผู้ชนะในแต่ละกลุ่มย่อย” ได้จริง ๆ

ในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยแบ่งนักศึกษาเป็นสองกลุ่มใหญ่ (แบบไม่ได้ตั้งใจ) คือ คณะศิลปศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ ในแต่ละคณะ เพศหญิง ‘ชนะ’ เพศชาย แต่เมื่อรวมทั้งมหาวิทยาลัย เพศชายกลับ ‘ชนะ’ เพศหญิง

แล้วมันเกิดขึ้นได้อย่างไร ? แค่เปลี่ยนวิธีแบ่งกลุ่ม ทำให้ผลลัพธ์ถึงพลิกกลับแบบนี้ ?

คำตอบอยู่กับ ชุนบิน นักปราชญ์ผู้เสนออุบาย “เถียนจี้แข่งม้า” เมื่อสองพันปีก่อน เรื่องเดียวกับที่เราเคยเรียนกันตอนเด็กนี่แหละ

และถ้าผมบอกว่า “ซิมป์สันส์พาราโดกซ์” กับ “เถียนจี้แข่งม้า” มีแก่นความคิดเดียวกันล่ะ คุณจะเชื่อไหม ?

เราย้อนกลับไปทีเรื่อง “เถียนจี้แข่งม้า” กันก่อน

ฉีเว่ยอ่อง และ แม่ทัพเถียนจี้ มักแข่งม้ากันเป็นประจำ แต่ละฝ่ายมีม้าอยู่สามตัว (แทนด้วย ฉี 1, ฉี 2, ฉี 3 และ เถียน 1, เถียน 2, เถียน 3) โดยแข่งกันแบบจับคู่ หากใครเป็นฝ่ายชนะ 2 ใน 3 ถือว่าชนะการแข่งขัน

อันดับแรก มาดูภาพรวมกันก่อน ในแง่ความแข็งแกร่ง ฉี 1 + ฉี 2 + ฉี 3 > เกียน 1 + เกียน 2 + เกียน 3 ดังนั้นผลรวมคือ “ฉีเหนือกว่าเกียน” ซึ่งเทียบได้กับกรณีการรับเข้าของมหาวิทยาลัยที่ “ผู้ชายดูเหมือนเหนือกว่า” เมื่อมองทั้งระบบรวมกัน

ขุนปิน จึงออกอธิบายให้ เกียนจี ใช้ “กลยุทธ์ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ” – การเลือกสร้างชัยชนะในจุดที่ตนเองได้เปรียบ แม้ภาพรวมจะด้อยกว่า ในที่นี้คือจับคู่ม้าคนละครดับ

วิธีคิดคือ ส่งม้าชั้นดีสุดไปชนม้าชั้นกลาง, ส่งม้าชั้นกลางไปชนม้าชั้นล่าง และส่งม้าชั้นล่างไปชนม้าชั้นดีสุดของอีกฝ่าย

หากอธิบายด้วยภาษาคณิตศาสตร์ จะได้กลุ่มการแข่งขันแบบนี้

- กลุ่มที่หนึ่ง : เกียน 1 VS ฉี 2 → เกียนชนะ
- กลุ่มที่สอง : เกียน 2 VS ฉี 3 → เกียนชนะ
- กลุ่มที่สาม : เกียน 3 VS ฉี 1 → ฉีชนะ

ผลรวม เกียนจีชนะ 2 ต่อ 1 และชนะ ฉีเว่ยอ่อง และได้ชัยชนะในที่สุด

เหตุการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึง “ผู้แพ้ในภาพรวม กลายเป็นผู้ชนะในแต่ละกลุ่มย่อย” ได้ดีเลยทีเดียว ทำให้แม้ภาพรวมม้าของ เกียนจี จะแข็งแกร่งน้อยกว่า แต่พอจัดแข่งเป็นคู่ๆ กลับชนะสองในสามตา

ที่แท่ถูกัญแจสำคัญอยู่ที่ “กลยุทธ์การแบ่งกลุ่ม” คุณเริ่มเห็นความเชื่อมโยงแล้วใช่ไหมว่า เพราะเหตุใดในประวัติศาสตร์ จึงมีศึกหลายครั้งที่ผู้แพ้ในภาพรวม กลายเป็นผู้ชนะในกลุ่มย่อย ?

PART SEVEN

ทฤษฎีเกม : มองให้เห็น
“คำตอบที่ดีที่สุด”
เพื่อเป็นผู้ชนะในตอนจบ

อยากชนะ ? คุณต้องเข้าใจแนวคิดพื้นฐาน ของทฤษฎีเกมเสียก่อน

คุณอาจเคยเห็นทฤษฎีเกมในหนังสือเศรษฐศาสตร์ หรือเคยได้ยินเรื่องทฤษฎีเกมในชั้นเรียนสังคมวิทยามานานบ้าง ใช้แล้ว ทฤษฎีเกมนั้นถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง เพียงแต่หลายคนอาจมองข้ามจุดหนึ่งไป :

แรกเริ่มเดิมทีทฤษฎีเกมเป็นปัญหาทางคณิตศาสตร์ ผู้ที่คิดค้นและพัฒนาทฤษฎีเกมอย่าง จอห์น ฟอน นอยมันน์ และจอห์น แนช ต่างก็คือนักคณิตศาสตร์ทั้งคู่

ถ้าอยากเข้าใจทฤษฎีเกม อย่างน้อยคุณต้องเข้าใจแนวคิดพื้นฐานสามประการนี้ ได้แก่ เมทริกซ์ผลได้ กลยุทธ์เด่น¹ และดุลยภาพของแนช

เมทริกซ์ผลได้

เมทริกซ์ผลได้ มีหลากหลายชื่อ เช่น เมทริกซ์ชำระ เมทริกซ์ผลตอบแทน เมทริกซ์ชัยชนะ หรือเมทริกซ์ผลประโยชน์ แต่ไม่ว่าจะเรียกชื่อใด ทุกชื่อก็มีคำว่า “เมทริกซ์” อยู่เสมอ เพราะทันทีที่ผู้ตัดสินใจเปลี่ยนจากคนเดียวเป็นอย่างน้อยสองคน การตัดสินใจก็จะเปลี่ยนจากความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันแบบมิติเดียว ไปเป็นปัญหาแบบสองมิติ

1 Dominant Strategy : กลยุทธ์ที่ดีที่สุดเสมอในทุกเงื่อนไขของคู่แข่ง หรือพูดง่าย ๆ คือทางเลือกที่ดีที่สุดเสมอไม่ว่าอีกฝ่ายจะเลือกอะไร

นี่แหละคือเหตุผลที่เมื่อบริษัทเล็กพิสูจน์ว่าตลาด “หุ่นยนต์ผู้เพดาน”
มีอยู่จริง บริษัทใหญ่ก็ต้องลงมาเล่นอย่างแน่นอน

กรณีศึกษา :

Xiaomi ในช่วงแรกก็คิดอยากทำสมาร์ทวอตช์เช่นกัน แต่ทำไมพวกเขาไม่ทำก่อน ?

เพราะถ้า Xiaomi (หมูน้อย) บอกลูกค้าว่า “คุณต้องการสมาร์ทวอตช์นะ” ลูกค้าจะถามกลับว่า “มีถืองี้ใช้ได้อยู่แล้ว ทำไมต้องใช้สมาร์ทวอตช์?” ในช่วงแรก การสร้างการรับรู้ให้ผู้ใช้มองเห็นคุณค่าของสมาร์ทวอตช์เป็นเรื่องยากมากสำหรับ Xiaomi ในตอนนั้น

แต่สำหรับ Apple (หมูใหญ่) มันเป็นเรื่องที่ทำได้สบาย ๆ ถ้า Apple ปลอ่ยสมาร์ทวอตช์ ผู้ใช้จำนวนมากจะรู้สึกทันทีว่า “นี่คือเทรนด์ใหม่” และเมื่อ Apple สร้างตลาดขึ้นมาได้ ทั้งห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภัณฑ์เสริม และระบบนิเวศทั้งหมดก็จะเติบโตตาม

ต่อมา Xiaomi ก็ออกสมาร์ทวอตช์ตามรอยแอปเปิล อาศัยยืมแรงเพื่อเดินหน้า ต้นทุนการสร้างการรับรู้สู่ตลาดจึงลดลงมหาศาล สุดท้าย Xiaomi กลับขายได้เป็น “อันดับหนึ่งของโลก”
