



# Blue Ocean Strategy<sup>(1)</sup>

ในรอบเกือบ 30 ปีมานี้ นับตั้งแต่ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ส่ง Competitive Strategy และ Competitive Advantage เมื่อปี 1980 และ 1985 ตามลำดับนั้น

โลกธุรกิจก็หมกมุ่นกับการวางกลยุทธ์และการวิเคราะห์ คู่แข่งรวมไปถึงการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันมาโดยตลอด

ความคิดดังกล่าวยังคงครอบงำโลกธุรกิจวบจนปัจจุบัน เกือบสามทศวรรษที่ผ่านมา ฎจากหลายสำนักพยายามเสนอแนวความคิดใหม่ให้ตริ้งใจซีอไอท์ว่ล้า

แกรี่ ฮาเมล และ ซีเค พาสาลัด ทำทหายพอร์เตอร์ ด้วยส่ง Competing For The Future เมื่อสิบปีทีแล้ว ซึ่งประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ทว่ายังไม่สามารถหักล้างแนวคิดของพอร์เตอร์ได้

สองคู่หู W.Chan Kim และ Renee Mauborgne แห่ง INSEAD ส่ง Blue Ocean Strategy ทำทหายพอร์เตอร์อีกครั้

แนวความคิดทีถูกส่งสู่ห้องตลาดนั้นก็เจกเช่นสินค้า จะประสบความสำเร็จมากน้อยสักเพียงใด นอกจากสินค้าดีแล้ว ก็ยังขึ้นกับจังหวะเวลาอีกด้วย

พอร์เตอร์ประสบความสำเร็จกับหนังสือทั้งสองเล่มแรกก็เพราะช่วงนั้นสหรัฐอเมริกากำลังตกต่ำทางเศรษฐกิจ ไม่อาจสู้รบปรบมือกับญี่ปุ่น บริษัทใหญ่ๆ ถูกที่ยุ่นเทกโอเวอร์ไม่เว้นแต่ละวัน

การเสนอความคิดกลยุทธ์การแข่งขัน การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และวิธีวิเคราะห์คู่แข่งในช่วงต้นและกลางทศวรรษ 1980 นั้น จึงติดตลาดทันที

แต่ทว่าแนวคิดของพอร์เตอร์นั้นเหมาะสำหรับการแข่งขันในตลาดที่มีอยู่แล้ว คู่แข่งขันชัดเจน ซึ่งสามารถใช้ Five Forces ในการวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่ทว่าในยุคที่การแข่งขันดุเดือดเลือดพล่านเช่นนี้ Kim เรียกว่า Red Ocean คือแข่งกันในตลาดที่เห็นอยู่ มีอยู่แล้ว เช่น Mobile Operator ที่รบกันอย่างรุนแรงเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเอาไว้ แม้วามารัจฉินจะต่ำลงและคุณภาพแย่โทรออกไม่ได้จนถูกด่าทว่าบ้านทั่วเมืองอย่างในปัจจุบัน

Red Ocean มุ่งแต่พิฆาตเข่นฆ่าให้อาสุญกันไปข้างหนึ่ง ตามหลัก Zero Sum Game คือฝ่ายหนึ่ง อีก

## ฝ่ายเสีย

ฝ่ายทีมีความได้เปรียบ ก็จะใช้ความได้เปรียบนั้นได้ ต่อนฝ่ายตรงข้ามให้จนมุม เล่นเกมแรง ถึงขนาดให้สูญพันธุ์ไปเลยก็มี

การแข่งขันเช่นนี้เป็นการแข่งขันในเชิงทำลายล้าง ผลเสียจะตกแก่อุตสาหกรรม

Red Ocean จะหากินกับดีมานด์ที่มีอยู่ในตลาด จึงเกิดการแย่งชิง โดยเฉพาะในตลาดที่อยู่ในช่วงขาลง อย่าง Mobile Operator

Red Ocean จะเกิดการสลับสับเปลี่ยนกันระหว่างคุณค่าและต้นทุน (Value-Cost Trade-Off )

ประเด็น Trade-Off (หรือได้อย่างเสียอย่างนั่นเอง) นั้น ไมเคิล พอร์เตอร์ ให้ความสำคัญเอามาก ๆ

ในหนังสือ “คิดใหม่เพื่ออนาคต” เขาบอกว่า

“กลยุทธ์ทีดีนั้น มีความแตกต่างอย่างเดีวคงไม่พอ บริษัทต้องแตกต่างไปในแนว Trade Off

พูดอีกแบบหนึ่งก็คือ หากคุณต้องการสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายด้วยคุณค่าที่พิเศษสุด

สิ่งนี้จะไม่สอดคล้องกับการส่งรูปแบบอื่นของคุณค่าต่อลูกค้ากลุ่มอื่น

ถ้าไม่เป็นเช่นนั้นตำแหน่งของบริษัทจะถูกลอกแบบได้ง่าย

ดังนั้น จะมีการได้อย่างเสียอย่างระหว่างสิ่งที่คู่แข่งทำและสิ่งที่บริษัทของคุณทำ

ถ้าไม่มี Trade-Offs ทุกอย่างจะถูกลอกแบบได้ง่าย และต้นทุนต่ำนั้นจะนำไปสู่การสงครามทีมีแต่การทำลายล้าง

บริษัททั้งปวงที่ลงเอยด้วยการห้า่นเพื่อช่วงชิงลูกค้ากลุ่มเดียวกันโดยใช้กลยุทธ์แบบเดียวกัน

นี่เป็นเกมแห่งความสูญเสี

ความยุ่งยากก็คือบริษัทเกลียดการเลือก

เพราะการกระทำเช่นนั้นอันตรายและมีข้อจำกัด

แต่สิ่งที่ Kim และ Mauborgne เสนอไว้ใน

Blue Ocean Strategy แตกต่างและตรงกันข้ามกับพอร์เตอร์อย่างสิ้นเชิง

ผมถึงได้บอกว่า Blue Ocean Strategy คือการทำทหาย ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ ใจครับ ®



Case Study 9.0 ฉบับ Phenomenon เขียนโดยธันยวัชร ไชยตระกูลชัย และอาทิตย์ โกวิศรวงกูร ออกวางตลาดแล้ว หาซื้อได้ที่ร้านซีอีดี ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ B2S และร้านหนังสือชั้นนำทั่วไป