

ภาค 1 บทนำ

“เราเรียนรู้จากความล้มเหลวมากกว่าความสำเร็จ
เรามักค้นพบว่าอะไรใช้การได้หรือไม่ได้ โดยดูจากสิ่งที่ใช้การไม่ได้
และบางทีใครก็ตามที่ไม่เคยทำอะไรผิดพลาด ก็จะไม่เคยได้ค้นพบอะไรใหม่ ๆ เลย”
แซมมวล สไมล์ส

หนังสือเล่มนี้เกี่ยวกับอะไร

1

ถ้าคุณเคยไปเยือน International Supermarket and Museum ที่เนเปิลส์ นครนิวยอร์ก คุณจะพบว่าบนชั้นวางของจะมีผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภคกว่า 60,000 ชนิดที่ล้นเหลือในซูเปอร์มาร์เก็ตของสหรัฐ ลองมาดูกันว่าซอฟต์แวร์ดังต่อไปนี้คุณจำตัวไหนได้บ้าง โอเก้โซปี ออเรนจ์ โพเค็ม คิกคาปูจอยจีซ เฮการ์เดอะฮอริเบิลโคลา แพนด้าพันธุ์ ชัดเดน โซดา นูตริมาโต และ ยับบาดีบบาดีว ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไม่ถูกผลิตออกมาอีกต่อไปแล้ว พวกมันล้นเหลือ เช่นเดียวกับ ทุ่นาทวิสท์ กิมมิกวคัม เบอร์ แฮร์คอนดิชันเนอร์ เบ็ตแมนเครซี่โฟม มูนไซน์อาฟเตอร์เชพท์ มูนไซน์ชิปปินชิตรัส โอเอซิสดีโอโดแรนท์ บัฟฟาโลชิปช็อกโกแลตคูกี้ ดีไซเนอร์ไดอาเปอร์ อาหารแมวอบของเบเกอร์ทอม ไอแฮทพีส์ ไอแฮทบีทส์ ไอแฮทสปิแนซ์ ถั่วไวส์ไลฟ์ในซอสกับเนื้อหมูป่า และไวน์แอนดไนด์ดินเนอร์ ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ล้วนอยู่ในพิพิธภัณฑสถาน รวมอยู่กับการผลิตผลิตภัณฑ์ 15,000 ชนิดที่ประสบความสำเร็จ

หนังสือเล่มนี้จะค้นหาเหตุผลว่าทำไมผลิตภัณฑ์และบริการจึงล้นเหลือ จากข้อมูลที่ Dun & Bradstreet รวบรวมไว้ ในปี 1985 มีการเริ่มต้นธุรกิจขึ้นใหม่กว่า 250,000 ราย และในปีเดียวกัน ธุรกิจเกือบ 60,000 รายเจ๊ง ครึ่งหนึ่งของผลิตภัณฑ์มีอายุไม่ถึงห้าปี ผมเป็นศาสตราจารย์สอนวิชาธุรกิจ และทำงานให้คำปรึกษาอีกจำนวนมาก เช่นเดียวกับศาสตราจารย์ส่วนมาก ผมทราบจากประสบการณ์สอนกว่า 20 ปีว่า นักศึกษาในโรงเรียนธุรกิจในสหรัฐและในต่างประเทศไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราวความล้นเหลวก่อนมากนัก แม้ว่าจากการให้คำปรึกษาของผมบอกผมว่า ในการทำธุรกิจ

นั้นความล้มเหลวเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าความสำเร็จ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ส่วนมากล้มเหลว นักการตลาดทุกคนรู้เรื่องนี้ดี และแม้กระนั้น โรงเรียนธุรกิจยังคงมีแนวโน้มที่จะกวาดเรื่องราวแห่งความล้มเหลวเหล่านี้ซุกไว้ได้พรม

มีหนังสือไม่มากนักที่เขียนเกี่ยวกับความล้มเหลวทางธุรกิจ มีเพียงไม่กี่เล่มที่นึกได้ และเนื่องจากว่าหนังสือเหล่านี้ไม่ได้ขายดีเหมือนหนังสือเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ หนังสือส่วนมากจึงเขียนกันเกี่ยวกับเรื่องราวความสำเร็จ นักประพันธ์หนังสือขายดีอันดับหนึ่งชื่อ โทมัส ปีเตอร์ส ซึ่งเป็นผู้ประพันธ์ร่วมของหนังสือชื่อ In Search of Excellence กล่าวว่า ความล้มเหลวเกือบเป็นเรื่องต้องห้ามในธุรกิจ “ยังมีเขตแดนของการมองสิ่งต่างๆ ในแง่ดีขวางกั้นอยู่ เราจึงไม่พูดเกี่ยวกับความล้มเหลว เราไม่เขียนเกี่ยวกับมัน จนถึงขั้นที่ว่าเราไม่คิดเกี่ยวกับมัน “ เมื่อเกิดความล้มเหลวขึ้น เรามักปฏิเสธว่าไม่มีจริง เมื่อเราจำต้องพูดเกี่ยวกับมัน เราก็มักใช้คำพูดกลบเกลื่อน ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์รายหนึ่งกล่าวถึงการจัดการกับความล้มเหลวในการให้ข่าวกับหนังสือพิมพ์ว่า “เมื่อใดที่คุณเคลือบน้ำตาลให้มัน (คือเขียนให้อ่านแล้วรู้สึกดีเกินจริง) คุณก็จะเกิดอาการอาหารไม่ย่อยขึ้นมาเสีย”

ลองอ่านคำพูดกลบเกลื่อนที่ผมพบในการให้ข่าวหนังสือพิมพ์ในสหรัฐ: เมื่อทรีโมลไอแลนด์ ซึ่งเป็นโรงงานนิวเคลียร์ตั้งอยู่ใกล้แฮริสเบิร์ก เพนซิลวาเนีย เกือบเกิดการระเบิด นักประชาสัมพันธ์ของโรงงานอธิบายถึง “ไฟ” ที่เกิดขึ้นว่าเป็น “การออกซิเดชันที่รวดเร็ว” และพูดถึงการระเบิดว่าเป็น “การแยกตัวของพลังงาน” แกนของเครื่องปฏิกรณ์ที่เสียหายปล่อยความร้อนออกมาไม่มากไปกว่าเครื่องปิ้งขนมปังตามบ้าน 17 เครื่องรวมกัน

ในปี 1985 เมื่อโค้กดั้งเดิมของโคคา-โคล่าสหรัฐต้องถูกนำกลับมาภายใต้ชื่อใหม่ โคคา-โคล่าคลาสสิก บริษัทกล่าวว่า โค้กใหม่เป็นไฟท์ติ้งแบรนด์ที่อยู่ในแบรนด์เดิมอันยิ่งใหญ่ มันมีคุณสมบัติที่เป็น strategic plank ของกลยุทธ์ทางการตลาดทั้งหมดของโค้ก ชาวที่ให้กับหนังสือพิมพ์ไม่เคยพูดว่าโค้กใหม่ล้มเหลว

ทำไมพวกเราหลายคนจึงเหมือนกับนกกระจอกเทศ? ทำไมเราจึงฝังหัวตัวเองในทรายเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับข่าวร้าย เหตุผลประการหนึ่งคือเราอยากได้ยินแต่สิ่งที่เป็นด้านดี แต่นักเรียนหลายคนในวิชาความล้มเหลวคิดว่ามันไม่ได้มีเพียงเท่านั้น ความล้มเหลวเป็นเรื่องส่วนตัว และกระทบกระเทือนต่อความรู้สึกผู้คน เมื่อเราล้มเหลวระดับความวิตกกังวลของเราพุ่งพรวดขึ้นสูง หลายครั้ง เราทำแม้กระทั่งปฏิเสธว่าเราไม่ได้ล้มเหลว เราพูดเกี่ยวกับข้อผิดพลาดและความผิดอื่นๆ แทน อะไรก็ได้แทนที่จะเป็นคำที่น่ากลัวคำนั้น “ความล้มเหลว” และการตอบสนองทางอารมณ์ต่อความล้มเหลวทำให้เราไม่ได้เรียนรู้จากมัน เราอาจเรียนรู้ได้มากจากมัน ถ้าเพียงแต่เราอมที่จะเรียน หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นมาเพื่อให้คุณยอมตัวที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่น่าพึงพอใจนี้ มีเหตุผล 3 ประการ ว่าทำไมคุณจะยอมเรียนรู้:

ประการแรก มีโอกาสที่ว่า ความล้มเหลวของคุณไม่ได้ถูกกล่าวไว้ในหนังสือเล่มนี้ ผมได้กล่าวไว้ในรายละเอียดถึงความล้มเหลวมากกว่า 500 กรณี จากประเทศต่างๆ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย ฟิลิปปินส์ ญี่ปุ่น อินโดนีเซีย ยองกง ฟินแลนด์ เวียดนาม หมู่เกาะแคนารี ฝรั่งเศส เยอรมันตะวันตก สหราชอาณาจักร ไอร์แลนด์ เกาหลีใต้ มาดากัสการ์ เคนยา นิวซีแลนด์ เบลเยียม สวีเดน อินเดีย ไต้หวัน อิตาลี สวิตเซอร์แลนด์ สาธารณรัฐประชาชนจีน สิงคโปร์ มาเลเซีย บรูไน ประเทศไทย แอฟริกาใต้ นอร์เวย์ เนเธอร์แลนด์ อียิปต์ ประเทศในอ่าวเปอร์เซีย รัสเซีย โคลัมเบีย เม็กซิโก ชิลี อาร์เจนตินา และบราซิล แต่มีโอกา

สูงว่าจะไม่มี ความล้มเหลวของคุณหรือของบริษัทของคุณกล่าวไว้ในหนังสือเล่มนี้ และนั่นหมายความว่า คุณสามารถวางเฉย และวางตัวเป็นกลางเมื่อคุณอ่านเกี่ยวกับความล้มเหลวทั้งหลาย คุณจะไม่รู้สึกระทอนกระเทือนทางอารมณ์ เนื่องจากความล้มเหลวแต่ละเรื่องที่คุณอ่านเกิดขึ้นกับคนอื่นไม่ใช่ตัวคุณเอง คุณจึงเรียนรู้จากโชคร้ายของคนอื่น

ประการที่สอง การได้ฟังเกี่ยวกับความล้มเหลวเป็นเรื่องสนุก เรายิ่งให้ความสนใจมากขึ้น และยิ่งเราสนใจ เรายิ่งเกิดการเรียนรู้ ผมรู้ได้อย่างไรว่าการได้ฟังเรื่องเกี่ยวกับความล้มเหลวนั้นสนุก? เพราะผมเคยสอนนักเรียนที่จะระดับบริหารมานับจำนวนหมื่นๆ คน ในการสัมมนาของผม และนักศึกษาหมาดมหาวิทยาลัยจำนวนมากกว่านั้นในหลายปีที่ผ่านมา เมื่อใดก็ตามที่ผมพูดเกี่ยวกับความล้มเหลว ความผิดพลาด ข้อผิดพลาด คุณจะเรียกมันว่ายังไงก็ตามที่ ผมมองเห็นได้ถึงระดับความสนใจที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้ฟังอย่างฉับพลัน มีรอยยิ้มมากขึ้นบนใบหน้า พวกเขาจะโน้มตัวมาข้างหน้า และมีการแสดงออกว่าชื่นชอบ ผมบอกสิ่งเหล่านี้ได้ไม่เพียงจากภาษากายของพวกเขา ซึ่งคุณจะได้เรียนรู้มากขึ้นในบทที่ 10 แต่เป็นเพราะพวกเขาจะคอยถามคำถามผมมากขึ้น และต้องการที่จะอภิปรายเกี่ยวกับความล้มเหลวมากกว่าเรื่องอื่นๆ ที่ผมพูดให้พวกเขาฟัง ผมยังพบอีกว่า พวกเขาจำแนวคิดที่ผมพูดอันเกี่ยวเนื่องกับความล้มเหลวได้มากกว่าที่เกี่ยวกับเรื่องราวความสำเร็จที่ผมเล่าให้ฟัง

ประการที่สาม การอ่านเรื่องราวของความล้มเหลวดีกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ลำบากลำบาก นั่นคือเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ทำไมนะหรือ? ก็มันไม่เจ็บปวดเท่าอะลิส!

มาดูกันว่าความล้มเหลวนั้นเป็นเรื่องสนุกสนานแค่ไหน ต่อไปนี้เป็นบุคคลบางคนและบริษัทบางบริษัทที่ได้ทำการตัดสินใจที่ผิดพลาด :

- เมื่อวันที่ 1 มกราคม ปี 1962 กลุ่มนักดนตรีที่ภายหลังรู้จักกันในนาม เดอะบีเทิลส์ เปิดการแสดงให้บริษัทแผ่นเสียงเดคาเรคคอร์ด พิจารณาเดคาได้ปฏิเสธเดอะบีเทิลส์ ในอีก 4 เดือนต่อมาบริษัทแผ่นเสียงของอังกฤษอีกสี่แห่ง ได้ปฏิเสธที่จะเซ็นสัญญากับพวกเขาเช่นเดียวกัน
- สมัยที่สตีฟ วอชนียก ทำงานกับฮิวเลตต์-แพคการ์ดในแคลิฟอร์เนีย ในปี 1975 เขาได้สร้างพีซีเครื่องแรกขึ้นในโรงรถของเขา เขาเสนอให้กับฮิวเลตต์ แต่กลับถูกปฏิเสธ วอชนียกและสตีฟ จอบส์ หันส่วนธุรกิจโรงรถของเขา จึงได้ก่อตั้งบริษัท แอปเปิ้ลคอมพิวเตอร์ขึ้นในที่สุด
- วิคเตอร์ เฟลมมิงแห่งฮอลลีวูด ผู้กำกับภาพยนตร์เรื่อง **Gone with the Wind** ในปลายทศวรรษที่ 1930 ได้ปฏิเสธข้อเสนอส่วนแบ่ง 20 เปอร์เซ็นต์ของผลกำไร และยื่นกรานที่จะรับค่าธรรมเนียมในอัตราตายตัวแทน เขาคิดว่าหนังเรื่องนี้กำลังจะเป็นหนังฟอร์มยักษ์ ที่จะกลายเป็นภาระที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของทุกยุคทุกสมัย แกรี คูเปอร์ ปฏิเสธที่จะเล่นบท เร็ท บัตเลอร์ เขากล่าวว่า “ผมดีใจที่ คลาร์ค เกเบิล จะกลายเป็นคนล้มเหลวไม่เป็นท่าแทนที่จะเป็นแกรี คูเปอร์”
- ทริส สปีคเกอร์ นักเบสบอลผู้ยิ่งใหญ่ของสหรัฐกล่าวว่าในปี 1921 ว่า “เบน รุท ทำผิดอย่างมหันต์ที่เลิกเล่นเป็นคนขว้างลูก”
- ลอร์ด เคลวิน ประธานของสมาคมบริติชรอยัล กล่าวว่าในปี 1885 “เครื่องจักรบินได้ที่หนักกว่าอากาศเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้”
- โรเบิร์ต มิลลิเคิน ผู้ได้รับรางวัลโนเบล สาขาฟิสิกส์ กล่าวว่าในปี 1923 ว่า “ไม่มีความเป็นไปได้เลยที่มนุษย์จะสามารถใช้พลังงานจากอะตอม”

- โกรเวอร์ คลีฟแลนด์ กล่าวในปี 1905 หลายปีหลังจากเขาออกจากการเป็นประธานาธิบดีสหรัฐฯว่า “สุภาพสตรีที่มีความคิด และมีความรับผิดชอบไม่ต้องการที่จะลงคะแนนเสียงหรอก”
- ดาร์ริล เอฟ แชนนัค ประธานของทเวนตี เซ็นจูรีฟอกซ์แห่งฮอลลีวูด กล่าวในปี 1946 ว่า “วิดีโอจะไม่สามารถติดตลาดใดๆ ที่มันเข้าไปได้ หลังจาก 6 เดือนไปแล้ว ชาวบ้านจะรู้สึกเบื่อหน่ายกับการที่ต้องนั่งจ้องกล่องไม้ดำทุกๆ คืนในไม่ช้า”
- กัลฟออยล์ต้องการใช้ชื่อ “โน-น็อกส์” เป็นชื่อยี่ห้อน้ำมันในอินโดนีเซีย ยังไงเสียคนอเมริกันต้องรู้ว่าหมายความว่า “การไม่มีนกของเครื่องยนต์” ที่จะเกิดขึ้นเมื่อใช้น้ำมันโน-น็อกส์ของกัลฟ์ แต่เมื่อเริ่มใช้ชื่อโน-น็อกส์ในอินโดนีเซียแล้วกลับต้องค้นพบด้วยความผิดหวังว่า คำว่าโน-น็อกส์ฟังดูเหมือนคำ “โนน็อก” ในภาษาบาฮาซาอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นศัพท์สแลงหมายถึงอวัยวะเพศหญิง
- หลายปีมาแล้ว เหล้าเบียร์ที่ทำจากเหล้ามอลต์ของชาวไอริชอันเป็นที่นิยมที่ช็อกกินเนสส์เดย์ ประสบความยุ่งยากในฮ่องกง คนอังกฤษชื่นชอบมัน ดังนั้นเมื่อมันเข้าสู่ตลาดฮ่องกงใหม่ๆ จึงวางตำแหน่งตัวเองเป็นเครื่องดื่มของชายชาตรีที่ผู้ชายเท่านั้นที่ดื่ม แต่เมื่อสุภาพสตรีเริ่มดื่มด้วย เพราะคิดว่ามันช่วยให้ธาตุเหล็กเสริมที่จำเป็นในระหว่างตั้งครรภ์ และช่วงที่มีประจำเดือน บรรดาสุภาพบุรุษก็ถูกเย้ยหยันว่าทำตัวเป็นผู้หญิงถ้าสั่งกินเนส และบริษัทต้องใช้เวลาหลายปีเพื่อเอาชนะความเชื่อนี้ ผู้บริหารคนหนึ่งของบริษัทที่วางตลาดกินเนสในฮ่องกง ได้เข้าร่วมในสัมมนาของผมครั้งหนึ่งซึ่งจัดขึ้นที่นั่นในปี 1987 เขาบอกผมว่าบริษัทหาทางเอาชนะปัญหานั้นได้แล้ว แต่ว่าต้องทำงานกันหนักทีเดียว
- อดีตผู้จัดการทีมเบสบอลโอริโอลส์ชาวบัลติมอร์ชื่อเอิร์ล วีเวอร์ กล่าวว่า “ผู้จัดการเป็นผู้ที่ต้องเรียนรู้อยู่เสมอ และส่วนใหญ่จากความผิดพลาดของตนเอง นั่นคือเหตุผลที่ว่าทำไมผมจึงเก็บ

รายการความผิดพลาดของผมไว้ที่บ้านเพื่อการอ้างอิง ผมเคยพบรายการนี้ไปไหนมาไหนด้วยในกระเป๋ากางเกง แต่ในที่สุดก็ต้องเลิกทำเพราะมันทำให้ผมขากะเผลก”

- คำพูดสุดท้ายก่อนตายของท่านนายพลจอห์น เซดจวิค ในสงครามกลางเมืองที่พูดเกี่ยวกับข้าศึก คือ “พวกมันยังข้างยังไม่โดนเลยในระยะไกลอย่าง” ปรากฏว่า กระสุนของข้าศึกนัดหนึ่งปลิดชีพเขาก่อนที่จะพูดจบประโยค

ความล้มเหลวไม่ได้เลวร้ายถึงขนาดนั้น เรามักมองเห็นแสงเงินแสงทองสาดลวดออกมาที่ขอบของทุกเมฆหมอกแห่งความล้มเหลว ตัวอย่างเช่น คริสโตเฟอร์ โคลัมบัส ค้นพบประเทศอเมริกาแทนที่จะเป็นประเทศอินเดีย ส่วน เพนนิซิลิน ยาง ดันเบลเยียมเอนโดว์ การถ่ายภาพ รังสีเอกซ์ กล้องส่องทางไกล และกระแสไฟฟ้า ต่างก็ถูกค้นพบจากความผิดพลาดทั้งสิ้น เป็นไปได้ว่าความซบเซาเกิดจากการสะสมของดีเอ็นเอที่ผิดปกติเพื่อที่จะยืดอายุขัยออกไป นักวิทยาศาสตร์บางคนได้เริ่มทดลองหาวิธีพัฒนาความสามารถของร่างกายของเราในอันที่จะแก้ไขความผิดพลาดในโมเลกุลของดีเอ็นเอ

มีสุภาษิตเก่าแก่กล่าวไว้ว่า มนุษย์เราย่อมรู้จักทำอะไรที่ผิดพลาดบ้าง การกระทำที่ผิดพลาดย่อมอยู่กับเราเสมอ คนบางคนยังมีชื่อเสียงมากขึ้นจากความล้มเหลว จากการกระทำที่ผิดพลาด เช่น ดักกลาส คอริแกน “ผู้ไปผิดทาง” เขาตั้งใจบินจากนิวยอร์กไปลอสแอนเจลิสในปี 1938 แต่กลับบินลงที่ไอร์แลนด์แทน ผลัดกันบ้างตัวกลับมีชื่อเสียงขึ้นมาเพราะว่าล้มเหลว เช่นฟอร์ดเอ็ดเซล (รถฟอร์ดเอ็ดเซลในสภาพใหม่และยังสมบูรณ์มีราคาสูงมากในตลาดนักสะสม) หอเอนเมืองปิซาเป็นสัญลักษณ์ของความผิดพลาด แต่ก็ยังเป็นแหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยวที่ทำรายได้มากในอิตาลี เนื่องจากความผิดพลาดล้มเหลวมีอยู่แวดล้อมตัวเราในชีวิตประจำวัน ทำให้ไม่ใช่มันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเรียนรู้จากมันเล่า?

ในอีกเก้าบทถัดจากนี้ไป คุณจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับความผิดพลาดที่สำคัญอีกมากที่คุณควรพยายามหลีกเลี่ยงโดยทุกวิถีทางไม่ให้เกิดขึ้น หนังสือเล่มนี้แตกต่างเล็กน้อยจากสิ่งที่คุณอาจคาดหวังที่จะได้จากหนังสือเกี่ยวกับความผิดพลาด เนื่องจากตัวอย่างส่วนมากที่แสดงวิธีการกระทำที่ผิดเกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1980 แต่ว่าเรื่องคลาสสิกเดิมๆ บางเรื่องอย่างเอ็ดเซล ก็ยังพอมีแสดงไว้ให้เห็นถึงความอับลัษณ์อยู่ และตัวอย่างส่วนมากที่แสดงไว้ว่าคุณอาจรู้สึกไม่คุ้นเคยนัก ผมมีตัวอย่างในแฟ้มอีกเป็นพันๆ แต่ในหนังสือเล่มนี้ ผมพยายามที่จะยกตัวอย่างที่ไม่ค่อยเป็นที่รู้จักกัน และเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเร็วๆ นี้จากบริษัททั้งใหญ่และเล็ก ในสหรัฐและที่อื่นๆ จากนักการตลาด อุตสาหกรรม และนักการตลาดผู้บริโภค จากทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์และบริการ และจากองค์กรที่แสวงหากำไร และที่ไม่แสวงหากำไร ผมมั่นใจว่าตัวอย่างที่หลากหลายเหล่านี้มีสิ่งที่เหมาะสมอยู่สิ่งหนึ่งคือ มันสอนบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับความล้มเหลวและวิธีหลีกเลี่ยงให้คุณ

เพื่อให้แน่ใจว่าคุณจะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ผมได้จัดส่วนสำคัญลงไว้หลังความผิดพลาดแต่ละอัน และตัวอย่างที่กำกับ โดยเขียนหัวเรื่องไว้ว่า “เราได้เรียนรู้อะไร เราจะต้องดำเนินการอย่างไร” ส่วนที่ว่านี้จะบอกคุณว่า คุณควรจะได้เรียนรู้อะไรจากการอ่านเรื่องเกี่ยวกับความผิดพลาดที่กระทำโดยบริษัทต่างๆ และวิธีหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความผิดพลาดอย่างเดียวกัน

หากคุณพยายามศึกษาให้อ่องแท้ในบทเรียนต่างๆ ที่คุณได้เรียนรู้ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะเป็่นนักการตลาดที่เยี่ยมยอดขึ้น และบริษัทของคุณจะทำกำไรมากขึ้น และนี่คือความปรารถนาของผม ซึ่งควรจะเป็นความปรารถนาของคุณด้วย จงเดินหน้าและทำความปรารถนานั้นให้สัมฤทธิ์ผลเถิด

ข้อคิดสะกิดใจ

เมื่อเราล้มเหลว
ระดับความวิตกกังวลของเราจะพุ่งพรวดขึ้นสูง
ในหลายๆ ครั้ง เราทำแม้กระทั่งปฏิเสธว่าเราไม่ได้ล้มเหลว...
...และการตอบสนองทางอารมณ์ต่อความล้มเหลวอันนี้
เป็นสิ่งขัดขวางไม่ให้เราได้เรียนรู้จากมัน...

ผมยังพบอีกว่า
พวกเขาจำแนวคิดที่ผมกล่าวเกี่ยวกับความล้มเหลวได้
มากกว่าที่จะจำได้ถึงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องราวของ
ความสำเร็จที่ผมเล่าให้พวกเขาฟัง

ข้อคิดสะกิดใจ

การได้ฟังเกี่ยวกับความล้มเหลวเป็นเรื่องสนุก...
เมื่อได้ก็ตามที่ผมพูดเกี่ยวกับความล้มเหลว ความผิดพลาด ข้อผิดพลาด...
ผมมองเห็นได้ถึงระดับความสนใจที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้ฟังอย่างฉับพลัน
มีรอยยิ้มมากขึ้นบนใบหน้า...
พวกเขาจะคอยถามคำถามผมมากขึ้น
และต้องการที่จะอภิปรายเกี่ยวกับความล้มเหลว
มากกว่าเรื่องอื่นๆ ที่ผมพูดให้พวกเขาฟัง

การอ่านเกี่ยวกับความล้มเหลว
ดีกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ลำบากลำบาก
คือเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ทำไมเล่า?
ก็มันไม่เจ็บปวดเท่าอะไร !

