



แก่งกลยุทธ์ยุคดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน
สร้างธุรกิจแห่งอนาคตสู่ชัยชนะด้วยตนเอง

世界最先端8社の 大戦略

สุดยอดกลยุทธ์ 8 บริษัทแนวหน้าของโลก

Amazon / Apple / Microsoft /
Tesla / Walmart / Peloton /
Salesforce / DBS

Digital x Green x Equity



สุดยอดกลยุทธ์ 8 บริษัทแนวหน้าของโลก

Digital x Green x Equity



世界最先端8社の大戦略

สุดยอดกลยุทธ์ 8 บริษัทแนวหน้าของโลก



คลิกสั่งซื้อได้ที่นี้



@booktime

ทานากะ มิซึฮากิ เขียน
บันทึกตี ประดิษฐานนงษ์ แปล

世界最先端8社の大戦略

สุดยอดกลยุทธ์ 8 บริษัทแนวหน้าของโลก

ทานากะ มิชิอากิ เขียน

บัณฑิต ประดิษฐฐานุวงศ์ แปล

SEKAI SAISENTAN 8 SHA NO DAISENRYAKU DIGITAL GREEN EQUITY NO JIDAI written by

Michiaki Tanaka Copyright © 2021 by Michiaki Tanaka. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Thai translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.

through Tuttle-Mori Agency, Inc.

พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2566

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์สุภาพใจ บริษัท บুদ্ধ ใจ จำกัด

ISBN 978-616-14-0420-8

ทานากะ มิชิอากิ.

สุดยอดกลยุทธ์ 8 บริษัทแนวหน้าของโลก.- กรุงเทพฯ : บুদ্ধ ใจ, 2566.

268 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 2. การจัดการธุรกิจ. I. บัณฑิต ประดิษฐฐานุวงศ์, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658.401

ISBN 978-616-14-0420-8

ประธานกรรมการบริหาร

จินตนา เฉลิมชัยกิจ

กรรมการผู้จัดการ

ไชยรังสี เฉลิมชัยกิจ

ผู้จัดการสำนักพิมพ์

อลีน เฉลิมชัยกิจ

ที่ปรึกษา

ลลิตรา วรสุมาวงศ์ นิเวชะระ

บรรณาธิการบริหาร

วรุฒม์ ทองเชื้อ

บรรณาธิการต้นฉบับแปล

ทินภาส พาหะนิชย์

บรรณาธิการเล่ม

จิตระพี บัวผัน

ออกแบบปกฉบับภาษาไทย

คณิต ภาพยัธิตี

ศิลปกรรม

tomiya goodguy

ฝ่ายการตลาด

อัคคณัฐ ชูมนุม

ฝ่ายขาย

มนัญชยา ศิริวงษ์

ฝ่ายประสานงานโรงพิมพ์

สุรินทร์ บุระณา

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท บুদ্ধ ใจ จำกัด

214 ซ.พระรามที่ 2 ซอย 38 แขวงบางมด

เขตจอมทอง กทม. 10150

โทรศัพท์ : 0 2415 2621, 0 2415 6507

คำนำสำนักพิมพ์

ในสมัยนี้得有บริษัทเกิดขึ้นมากมายทั่วโลก บ้างก็เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีสาขาขยับขยาย บ้างก็เป็นบริษัทขนาดกลางหรืออาจเป็นบริษัทขนาดเล็ก หนังสือเล่มนี้จะพาทุกท่านไปทำความรู้จักกับบริษัทชั้นนำของโลกทั้ง 8 บริษัท หนังสือเล่มนี้จะเปิดมุมมองของเรา ให้เราให้เห็นด้านต่างๆ มุมมองต่างๆ แนวคิด วิสัยทัศน์ของบริษัททั้ง 8 บริษัทรวมถึง Vision ของผู้นำในแต่ละบริษัทด้วย ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ได้อ่านได้มีมุมมอง วิสัยทัศน์ ในการทำงานและใช้ชีวิตได้ดีขึ้น นอกจากนี้เรายังได้ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีและกลยุทธ์ต่างๆ มากมาย ซึ่งจะได้เห็นเส้นทางในการเติบโตของทั้ง 8 บริษัทว่าพวกเขาฝ่าฟันอะไรมาบ้าง และเอาชนะอุปสรรคมาได้อย่างไร ถึงขึ้นเป็นบริษัทชั้นนำของโลกได้

หนังสือเล่มนี้เหมาะกับทุกคน อ่านได้ทั้งเด็ก ผู้ใหญ่ และคนที่หมดไฟหรือเจอปัญหาในการใช้ชีวิตไม่รู้อะไรจะแก้ปัญหายังไง หรือรู้สึกว่าตัวเองหมด Vision หนังสือเล่มนี้จะเปิดโลกให้คุณได้เห็นสุดยอดกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้คุณได้

แนวคิดหรือวิสัยทัศน์คือสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต รวมถึงในการทำงาน เราอยากให้คุณอ่านทุกท่านมีวิสัยทัศน์ที่ดี ไม่คิดในแง่ลบมากเกินไป คิดอะไร มองอะไร อยากจะให้มองในมุมบวกเข้าไว้ ถึงแม้ว่าในบางสถานการณ์จะไม่เป็นใจ และเราเชื่อว่าผู้อ่านทุกท่านจะมีความสุขในการใช้ชีวิตขึ้นแน่นอน



สุขภาพใจ

สารบัญ

บทนำ	7
Part 1 วอลมาร์ต Walmart การพลิกโฉมของ “บริษัทค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในโลก”	15
Part 2 เทสลา Tesla ความทะเยอทะยานและพันธกิจ “ช่วยกอบกู้โลก”	45
Part 3 แอปเปิล Apple การรับมืออย่างกล้าหาญในเรื่อง “การไม่ทำให้เกิดคาร์บอน” และ “ความเที่ยงธรรม-ความเท่าเทียม”	79
Part 4 เซลส์ฟอร์ซ Salesforce เหตุผล 7 ประการที่ทำให้เป็น “บริษัท SaaS ที่แข็งแกร่งที่สุดในโลก”	105
Part 5 ไมโครซอฟต์ Microsoft ถัดจากการโต้ตอบของคลาวด์ คือ “แอมเบียนต์คอมพิวเตอร์ตั้ง”	119

Part 6 เปโลตอง	141
แพลตฟอร์มยักษ์ของวงการฟิตเนส	

Part 7 ธนาคาร DBS	151
ความท้าทายสู่ “ธนาคารดิจิทัลอันดับหนึ่งของโลก”	

Part 8 แอมะซอน	181
“หลังเบซอส” คือการครองความเป็นเจ้าในการทำ DX ด้านเฮลท์แคร์	

บทส่งท้าย	207
นี่คือยุคสมัยแห่ง “ดิจิทัล X กรีน X เอ็คควิตี้”	223

ห้องเรียน DX ที่เร้าร้อน

เวิร์กช็อปการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลชีพตัวอย่างก้าวหน้าเพื่อบริษัทญี่ปุ่น

- “แนวคิดเบซอส” แสดงเส้นทางสู่ DX
- “5 ชิงะ” ที่จำเป็นในการทำดิจิทัลชีพ
- “2 เวิร์กช็อป” เพื่อการเกี่ยหุฟังเสียงลูกค้า
- “12 จุดสำคัญ” เพื่อการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลชีพอย่างก้าวหน้า

บทสรุป	261
---------------	-----

บทนำ

บริษัทบิ๊อช ประเทศเยอรมนี บรรลุความเป็นกลาง ทางคาร์บอนได้สำเร็จในปี 2020

หนังสือเล่มนี้มีหัวข้อรองว่า “ยุคสมัยแห่งดิจิทัล X กรีน X เอ็คควิตี” มีที่มาจากความตื่นตะลึงที่ผู้เขียนได้รับจากงาน “Consumer Electronics Show: CES 2021” งานมหกรรมเทคโนโลยีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของโลกที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ณ เมืองลาสเวกัส สหรัฐอเมริกา ผมไปงานนี้ทุกปี แต่ในปี 2021 ต้องจัดแบบออนไลน์เพราะผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19

ในช่วงต้น ตามธรรมเนียมของงานจะมีการเสวนาในหัวข้อ “Tech Trends To Watch” เพื่อพูดถึงเทรนด์ของเทคโนโลยีในปีนั้นๆ ผมประทับใจคำพูดหนึ่ง จึงขอนำมาแนะนำ ณ ที่นี้

- “นวัตกรรมจะเร่งความเร็ว และกระจุกตัวในตอนที่เราเผชิญกับจุดต่ำ เพื่อที่จะปลดปล่อยอานาภาพเมื่อเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว และนำมาซึ่งคลื่นของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่อันแข็งแกร่ง” (คำกล่าวของคริสโตเฟอร์ ฟรีแมน นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษ)

- “เราได้เห็นการเกิดดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน (DX) ของ 2 ปี ในเวลา 2 เดือน” (คำกล่าวของสัตยา นาเดลลา ซีอีโอของไมโครซอฟต์)

ปี 2020 เป็นดังคำกล่าวของสองท่านนี้จริงๆ ขณะที่โลกได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงจากวิกฤตการณ์โควิด-19 คลื่นของเทคโนโลยีที่เรียกว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้เข้าครอบงำโลก ซึ่งเรื่องนี้ก็เห็นได้ชัดเจนจากตัวเลขที่นำเสนอในงาน CES

“ปริมาณการใช้คอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้นเท่ากับ 10 ปี ในเวลา 8 สัปดาห์”

“ปริมาณการจ้องออนไลน์เพิ่มขึ้นเป็น 10 เท่า ในเวลา 15 วัน”

“ดิสเนย์พ्लัส (บริการสตรีมมิงภาพยนตร์อย่างเป็นทางการของดิสเนย์ ซึ่งเริ่มเปิดตัว ก่อนเกิดวิกฤตการณ์โควิด-19 เพียงเล็กน้อย) ใช้เวลาเพียง 5 เดือน มียอดสมาชิกผู้ใช้งานเท่ากับที่เน็ตฟลิกซ์ทำได้ในเวลา 7 ปี”

“การเรียนออนไลน์มีผู้เข้าเรียนถึง 250 ล้านคน ในเวลา 2 สัปดาห์”

แม้ว่าญี่ปุ่นจะยังล่าช้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกเช่นนี้ แต่จากการเวิร์กฟอรัม โสม การให้บริการทางการแพทย์ทางออนไลน์ หรือการเรียนทางออนไลน์ เป็นต้น น่าจะมีผู้รับรู้ประโยชน์ของระบบดิจิทัลมากมายอย่างไม่เคยมีมาก่อน

กระแสดิจิทัลมีแต่จะเร่งความเร็วอย่างไม่มีวันหยุด แม้แต่ใน CES 2021 ยังกล่าวถึงเทรนด์สำคัญ 6 อย่างของปี 2021 ได้แก่ ดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน (DX), ดิจิทัล เฮลท์, โรบอตและโดรน, โมบิลิตี้ เทคโนโลยี, 5G คอนเนกทิวิตี และสมาร์ทซิตี

แต่การเสวนาที่ผมประทับใจมากที่สุดกลับไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับ “การเปลี่ยนสู่ดิจิทัล” โดยตรง

ในคำปราศรัยสำคัญของบริษัทบ๊อช ประเทศเยอรมนี ซึ่งเป็นบริษัทอะไหล่รถยนต์ยักษ์ใหญ่ระดับโลก มีการประกาศความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutral) คือ การลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) เป็นศูนย์ โดยบริษัทบ๊อชเคยประกาศเมื่อปี 2019 ว่า “จะมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนของฐานการผลิตราว 400 แห่งทั่วโลก ภายในปี 2020” ซึ่งศูนย์บริการของบริษัท “ได้บรรลุแล้วในปี 2020” นี่เป็นความสำเร็จครั้งแรกสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตระดับโลก และแสดงถึงการพูดจริงทำจริงอย่างแท้จริง

บริษัทบ๊อชมีนโยบายจะขยายเรื่องนี้สู่ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งหมด และนโยบายเพื่อความยั่งยืนนั้นไม่ได้หยุดอยู่แค่การไม่ทำให้เกิดคาร์บอน (Decarbonization) แต่ยังรวมถึงการประหยัดพลังงาน การประหยัดน้ำ จนถึงการลดของเสีย การเรียกร้องในเวทีของ CES 2021 ให้ “live sustainable like a Bosch (ใช้ชีวิตอย่างยั่งยืนเหมือนบ๊อช)” ก็เป็นสิ่งที่น่าประทับใจ

ในการเสวนาของบริษัทบ๊อช ยังมีกรกล่าวถึงเรื่อง “AIoT” อันเป็นการผสมผสานระหว่าง IoT (อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง) กับ AI (ปัญญาประดิษฐ์) ซึ่งเป็นประเด็นของการใช้ DX ในอุตสาหกรรมการผลิต นอกจากนี้ การทำ DX ยังเป็นการอุทิศตัวเพื่อการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังงานในการผลิต ส่วนเรื่องมาตรการต่อสภาวะภูมิอากาศผันแปร บริษัทบ๊อชก็พยายามปฏิบัติตามแนวคิด “live sustainable like a Bosch”

หากพูดถึงบริษัทระดับโลกที่แสดงวิสัยทัศน์อันล้ำหน้าด้วยมาตรการต่อสภาวะภูมิอากาศผันแปร หลายคนรู้จักแอปเปิล แต่ว่าแอปเปิลเป็นบริษัทแพบเลส คือไม่มีโรงงานเป็นของตัวเอง ขณะที่บริษัทบ็อกซ์เป็นผู้ผลิตอะไหล่รถยนต์ยักษ์ใหญ่ เป็นผู้ผลิตแบบดั้งเดิม มีโรงงานของบริษัทจำนวนมาก การบรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอนของบริษัทนี้เรียกได้ว่า เป็นการดำเนินการอันล้ำหน้ายิ่งกว่าบริษัทแอปเปิล

การเสวนานี้ทำให้ผมรับรู้ถึงกระแสของโลกในเรื่อง กรีน X ดิจิทัล ทั้งยังได้รู้ซึ่งถึงความล้ำค่าของญี่ปุ่นด้วย

“จุดหักเห” ที่ GM แสดงให้เห็นในงาน CES 2021

อีกเรื่องหนึ่งสร้างความตื่นใจอย่างมากในงาน CES 2021 คือคำปราศรัยสำคัญของแมรี บาร์รา ซีอีโอของ GM (เจนเนอรัล มอเตอร์ส) ที่พูดถึงการทุ่มเทให้กับรถยนต์ไฟฟ้า (EV) และการเผยโฉมวีดิทัศน์แนวคิดของ “รถยนต์บินได้” ด้วยความเร็ว 90 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ก็กลายเป็นประเด็นฮือฮาเช่นกัน แต่ผมประทับใจสิ่งอื่น

ซีอีโอบาร์ราคากล่าวในตอนต้นของคำปราศรัยที่ชื่อว่า “จุดหักเห (INFLECTION POINT)” นั่นคือนโยบายของประธานาธิบดีโจ ไบเดน ใน 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ มาตรการต่อวิกฤตการณ์ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) มาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจ (Economic recovery) ปัญหาความเท่าเทียมทางชาติพันธุ์ (Racial equity) และมาตรการต่อสภาวะภูมิอากาศผันแปร (Climate change) เมื่อเอ่ยถึงมาตรการของ GM ในการรองรับนโยบายแต่ละประเด็น โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับรถยนต์ EV ซึ่งเป็นมาตรการต่อสภาวะภูมิอากาศผันแปร เธอชูประเด็น “Putting Everybody in An EV (ให้ทุกคนอยู่ในรถ EV)” และเน้นย้ำถึงรถยนต์รุ่นต่างๆ ที่จะเปลี่ยนเป็นรถยนต์ไฟฟ้า

แม้ตอนนี้ มาตรการต่อสภาวะภูมิอากาศผันแปรของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์กลายเป็นเรื่องธรรมดาเสียแล้ว แต่ผมประทับใจเรื่องที่ GM เน้นย้ำถึงการเผชิญหน้ากับปัญหาความไม่เท่าเทียมทางชาติพันธุ์ รวมถึงปัญหาคนผิวดำมากที่สุด คิดว่านี่เป็นการตอบรับต่อค่านิยมที่เรียกว่า “เอ็คคิวิตี (ความเที่ยงธรรม ความเท่าเทียม)” ซึ่งเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในระยะหลังด้วย

ท่าที่เช่นนี้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่บริษัท GM แต่เป็นสิ่งที่มีส่วนร่วมกันไม่มากก็น้อยของ บริษัทต่างๆ ที่เข้าร่วมงาน CES 2021 รวมถึงบริษัทบ๊อคซ์ด้วย

CES เป็นมหกรรมทางเทคโนโลยีที่ใหญ่ที่สุดในโลก ทั้งยังเป็นงานโชว์เทคโนโลยี “ที่ทรงอิทธิพลมากที่สุด” จึงไม่เพียงแนะนำเทรนด์ทางเทคโนโลยี แต่ยังนำเสนอ ค่านิยมใหม่ๆ ซึ่งมักจะเป็นเทรนด์ใหญ่ต่อจากนั้นอยู่เสมอ ปีหนึ่งความสนใจอาจไปกระจุกอยู่ที่เรื่อง “การใช้ประโยชน์จากข้อมูล” แต่อีกปีหนึ่งเป็นหัวข้อ “การอยู่ร่วมกันของการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและความเป็นส่วนตัว”

ปีนี้ผู้กล่าวคำปราศรัยสำคัญหรือผู้พูดในแต่ละหัวข้อ ได้เอ่ยถึงความเปลี่ยนแปลงของค่านิยมที่ผสมสัมผัสได้ดังที่กล่าวมา

ยุคสมัยแห่ง “ดิจิทัล X กรีน X เอ็คควิตี”

หากจะสรุปค่านิยมที่นำเสนอในงาน CES 2021 ออกเป็นคีย์เวิร์ด 3 คำ ก็คือ ดิจิทัล กรีน และเอ็คควิตี

ผมคงไม่จำเป็นต้องสาธยายอีกครั้งว่า กระแสของการเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ปัญหาที่อยู่ในจิตใต้สำนึกของแต่ละบริษัทคือกระแสนี้ไม่ใช่แค่ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของเราสะดวกขึ้น แต่ยังจำเป็นต้องมี 3 อย่างนี้รวมกัน นั่นคือ ดิจิทัล X กรีน X เอ็คควิตี

แม้แต่บริษัทแอมะซอนที่ผมกล่าวถึงหลายครั้งในหนังสือเล่มนี้ก็เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก การใช้บิกดาต้า X AI เป็นอาวุธเพื่อมุ่งสู่คัสตอมเมอร์เซ็นทริก (แนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง) แม้แอมะซอนจะมุ่งเน้นคัสตอมเมอร์เซ็นทริกมาแต่เดิม แต่ร้านค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งมองว่าเป็นลูกค้าของแอมะซอน กลับเจอด้านลบต้องล้มระเนระนาดจาก “ผลกระทบของแอมะซอน” อย่างไม่อาจปฏิเสธได้

แต่มาถึงตรงนี้ เจฟฟ์ เบซอส ผู้ก่อตั้ง กลับเบนเข็มสู่การแก้ไขปัญหา เช่น กองทุน “DAY1 (เดย์วันฟันด์)” ซึ่งเป็นกองทุนกิจกรรมการกุศลเพื่อสนับสนุนการศึกษา และครอบครัวผู้ด้อยโอกาส และก่อตั้ง “เบซอสเอิร์ทฟันด์” เพื่อสร้างมาตรการต่อสภาวะภูมิอากาศผันแปร อีกทั้งเบซอสยังเขียนในสารประจำปีถึงผู้ถือหุ้นว่า “เรากำลังจะเป็น ‘นายจ้างที่ดีที่สุดในโลก’ และ ‘ที่ทำงานที่ปลอดภัยที่สุดในโลก’ ที่แล้วมา

แอมะซอนมุ่งสู่การเป็น “บริษัทที่มีแนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลางที่สุดในโลก” พร้อมกันนั้นยังพยายามเป็น “นายจ้างที่ดีที่สุดในโลก” เรียกได้ว่าเรื่องนี้เป็นการปรับเปลี่ยนทิศทางที่ยิ่งใหญ่และควรยินดี

กระแสการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่อาจหยุดยั้งได้ สิ่งที่เราต้องการในตอนนี้เป็นหนทางเชื่อมโยงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกับมาตรการต่อสภาวะภูมิอากาศผันแปร และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกับการแก้ไขความแตกต่างในสังคม

กรีนก็เช่นเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องกล่าวว่ มาตรการต่อสภาวะภูมิอากาศผันแปรเป็นโจทย์เร่งด่วนเพียงใด แต่สิ่งที่เราต้องการจากบริษัทต่างๆ ในตอนนี้คือการดำเนินการกรีน X ดิจิทัล ในงานดิจิทัลซีพีพีที่จัดขึ้นเมื่อเดือนมีนาคม 2021 ผมได้พูดคุยกับคุณฮิวอิ ทาคูยะ รัฐมนตรีกระทรวงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เขากล่าวว่า

“การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอาจจะมีการหยุดนิ่งในอีก 50 ปี 100 ปีข้างหน้า เพราะสังคมดิจิทัลก็คือสังคมที่ใช้ไฟฟ้าอย่างมหาศาล ดังนั้น กรีนและดิจิทัลเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้เด็ดขาด สิ่งที่เราแต่ละบริษัทต้องคิดเป็นชุดเดียวกันคือจะใช้ไฟฟ้าอย่างรักษาสິงแวดล้อมได้อย่างไร” (ดิจิทัลซีพีพีไทมส์ ฉบับวันที่ 8 มีนาคม 2021)

และในส่วนของเอ็คควิตี บริษัทแอปเปิลแถลงเมื่อปี 2021 ว่าจะช่วยเหลือกลุ่มคนผู้เดือดร้อนกับการถูกเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมทางชาติพันธุ์ ด้วยการสนับสนุนเงิน 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แก่ “โครงการริเริ่มเพื่อความเท่าเทียมและความเป็นธรรมทางชาติพันธุ์”

ปัจจุบันมีการผลักดันเรื่องไดเวอร์ซิตี และอินคลูชัน (Diversity & Inclusion : ความหลากหลายและการยอมรับความแตกต่าง) แต่ระยะหลังมีบริษัทหลายแห่งชูประเด็น “ไดเวอร์ซิตี เอ็คควิตี และอินคลูชัน (DEI)” โดยเพิ่มเอ็คควิตีเข้าไป เมื่อวิกฤตการณ์โควิด-19 มีส่วนทำให้การแบ่งแยกเพิ่มมากขึ้น ตอนนี้โครงสร้างสังคมเห็นได้ชัดว่ายิ่งเป็นชนชั้นผู้ถูกกีดกันและเดือดร้อนกับความยากจน ก็ยิ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาสภาวะ ภูมิอากาศผันแปรรุนแรง เราจึงต้องการโลกที่ยอมรับค่านิยมและเอกลักษณ์อันหลากหลายอย่างครอบคลุม อีกทั้งมีความเที่ยงธรรมและเท่าเทียม

ผมเชื่อมั่นว่า ตอนนี้ ดิจิทัล กรีน และเอ็คควิตี ไม่ใช่สิ่งที่แยกจากกัน แต่ทั้ง 3 อย่างต้องเป็นหนึ่งเดียว จึงจะสร้างสรรค์คนและสิ่งแวดล้อมโลกให้มีอนาคตที่ยั่งยืนได้

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้ได้หยิบยก 8 บริษัท “ล้ำสมัย” ในสาขาที่แตกต่างกัน เพื่อบรรยายกลยุทธ์การบริหาร และมีการปรับตัวสู่ดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน (DX) อย่างรวดเร็ว อีกทั้งในช่วงท้ายเล่มยังได้ใส่นี้อาของ “เวิร์กช็อปการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลชีพตัวอย่าง หัวหาญเพื่อบริษัทญี่ปุ่น” กว่า 50 หน้า ซึ่งผมจัดเวิร์กช็อปที่ “ดิจิทัลชีพต่อคาเดมี่” ในชื่อ “ห้องเรียนตัวเข้ม DX”

สิ่งที่ 8 บริษัทมีร่วมกัน คือ การประกาศและรับมือความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม อย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงของค่านิยม อีกทั้งบริษัทส่วนใหญ่ยังได้แสดงค่านิยมหรือโลกทัศน์ใหม่ของตัวเองด้วย ผมขอยกมาแนะนำเป็นบางส่วน

วอลมาร์ต “บริษัทค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดในโลก” แม้จะไม่ใช่มบริษัทดิจิทัลโดยกำเนิด แต่ก็ประสบความสำเร็จในการทำ DX ผมเชื่อว่า บริษัทญี่ปุ่นซึ่งส่วนใหญ่ไม่ใช่บริษัทดิจิทัลโดยกำเนิด ควรใช้วอลมาร์ตเป็นเกณฑ์มาตรฐานมากที่สุด

เทสลาซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านรถยนต์ไฟฟ้า พยายามสร้างระบบนิเวศด้านพลังงานสะอาด อีลอน มัสก์ ผู้ก่อตั้ง มีพันธกิจอันแรงกล้าที่ว่า “หากเป็นเช่นนั้นต่อไปมนุษยชาติจะล่มสลาย” “จะกอบกู้มนุษยชาติ” ซึ่งเป็นตัวถอดรหัสกลยุทธ์การบริหารของเทสลา

แอปเปิลเป็นที่กล่าวถึงเมื่อเสนอข่าว “แอปเปิลคาร์” และเป็นหนึ่งในบริษัทที่ดำเนินการอย่างล้ำหน้าที่สุดในเรื่อง “ดิจิทัล X กรีน X เอ็คควิตี้” โดยแอปเปิลให้คำมั่นว่า “จะบรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี 2030” จึงเป็นบริษัทผู้นำในการปฏิรูปอุตสาหกรรม

เซลส์ฟอร์ซเป็น “บริษัท SaaS ที่แข็งแกร่งที่สุดในโลก” มีลักษณะพิเศษที่สำคัญที่สุดคือการผสานคัสตอมเมอร์ซักเซสเข้าไปในทุกอย่าง ทั้งพันธกิจ โครงสร้างธุรกิจ และโครงสร้างกำไร สำหรับเซลส์ฟอร์ซ ความสำเร็จของลูกค้า (Customer Success) เชื่อมโยงกับความสำเร็จของบริษัทตนเองโดยตรง

ไมโครซอฟต์แม้จะเป็นผู้นำแห่งยุคคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล แต่เมื่อเข้าสู่ยุคสมาร์ตโฟน กลับโดน GAFGA (กูเกิล แอปเปิล เฟซบุ๊ก แอมะซอน) ทิ้งห่างจนไม่เห็นฝุ่น

แต่ไม่ใครชอบฟต์ได้พลิกฟื้นครั้งใหญ่จากการนำเสนอ “คลาวด์เฟิร์ส” และก้าวต่อไปคือแพลตฟอร์ม MR (ความเป็นจริงผสม)

ในบรรดา 8 บริษัท เบลิตองสร้างความโดดเด่นที่แตกต่างจากการทำ DX กับ “จักรยานออกก้ำลังกาย” ด้วยการใช้ “ความใส่ใจในรายละเอียดให้ถึงที่สุด” ซึ่งความจริงแล้วเป็นจุดแข็งที่บริษัทญี่ปุ่นควรใช้เป็นอาวุธ

เบลิตองนำเสนอคัสตอมเมอร์เอกซ์พีเรียนซ์ที่สูญยอดโดยใช้ดิจิทัล X เร็ยล ทำให้บริษัทเติบโตอย่างรวดเร็ว

ธนาคาร DBS ของสิงคโปร์ ชูเป้าหมาย “เป็นดิจิทัลจนถึงแก่นของบริษัท” จึงได้ฟื้นคืนชีพจากธุรกิจการเงินอันล้าสมัยสู่บริษัทเทคโนโลยี ได้รับการยกย่องให้เป็น “ธนาคารดิจิทัลอันดับหนึ่งของโลก” และปัจจุบันก็กำลังมุ่งสู่พันธกิจใหม่

บริษัทที่ 8 คือแอมะซอน บริษัทที่แข็งแกร่งที่สุดในโลก ในที่สุดก็ได้แผ่อิทธิพลขยายขอบเขตสู่ธุรกิจเฮลท์แคร์และอุตสาหกรรมการผลิต ในปี 2021 มีข่าวว่าเจฟฟ์ เบซอส ลงจากตำแหน่งซีโอโอ จุดหมายต่อไปของเบซอสคืออวกาศ และที่น่าประหลาดใจคือ “การแก้ไขปัญหาสังคม”

บทสุดท้ายเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับ “ดิจิทัล X กรีน X เอ็ดควิตี” และภาคผนวกดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นรูปแบบการนำการบรรยายของ “ดิจิทัลชิฟต์อะคาเดมี่” ที่ผมเป็นวิทยากรอยู่มาจำลองให้เห็น เพื่อแสดงแนวทางของการทำ “ดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน (DX)” ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นให้ความสนใจที่สุดในตอนนี้

วิกฤตการณ์โควิด-19 ก่อให้เกิดผู้สูญเสียมากมาย มันเป็นเรื่องที่ควรจดจำจนถึงคนรุ่นถัดไปในฐานะโศกนาฏกรรมอย่างไม่เคยมีมาก่อน แต่ในขณะที่เดียวกันก็ไม่อาจมองข้ามการเปลี่ยนแปลงที่โลกรอคอย ซึ่งมาถึงเร็วขึ้นหลายปีเพราะวิกฤตการณ์โควิด-19 ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะประโยชน์กับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีนี้ได้ไม่มากนัก และเชื่อว่าความมุ่งมั่นปฏิรูปอย่าง “8 บริษัทชั้นนำ” แสดงให้เห็นในหนังสือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นได้

Walmart

Part 1

วอลมาร์ต

การพลิกโฉมของ

“บริษัทค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในโลก”

ธุรกิจอีคอมเมิร์ซพาบริษัทเคปิตัล มียอดขาย 60 ล้านล้านเยน

วอลมาร์ตก่อตั้งเมื่อปี 1962 เป็น “บริษัทค้าปลีกขายใหญ่ที่สุดในโลก” ซึ่งมียอดขายเกินกว่า 60 ล้านเยน (17.83 ล้านล้านบาท) แม้แต่แอมะซอนยังมียอดขายเพียง 42 ล้านเยน (12.44 ล้านล้านบาท) ส่วนอีลอนกรู๊ปญี่ปุ่นมียอดขาย 8.6 ล้านเยน (2.54 ล้านล้านบาท) พอลองเอาตัวเลขมาเรียงกันเช่นนี้ ก็พอจะเห็นว่าวอลมาร์ตยิ่งใหญ่ขนาดไหน

สิ่งที่เรียกได้ว่าเป็นสรรพนามของวอลมาร์ตก็คือ “EDLP: Everyday Low Price” การยกเลิก “การลดราคาพิเศษ” และผลักดันให้สินค้ามีราคาถูกลงตลอดปี ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภคทั้งในอเมริกาและจากทั่วโลก

ในปีงบประมาณ 2021 (กุมภาพันธ์ 2020-มกราคม 2021) มียอดขายตลอดปี 559,200 ล้านเหรียญสหรัฐ จำนวนพนักงานมากกว่า 2.2 ล้านคน แม้แต่ช่วงเวลาที่สถานการณ์โควิด-19 ระบาดไปทั่วโลก ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-เมษายน 2020 (ไตรมาสแรก) ยอดขายในร้านสาขาที่มีอยู่ยังเพิ่มขึ้น 10% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของ ปีก่อนหน้า สร้างสถิติอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นในรอบ 20 ปี

แต่ไม่น่าเชื่อว่า ตัวสร้างผลประกอบการอันดีนักกลับเป็นธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เป็นที่ชัดเจนว่าหลายปีมานี้วอลมาร์ตได้จำหน่ายสินค้าในหลากหลายช่องทาง ผสมผสานระหว่างร้านค้าเดิมกับดิจิทัลที่เรียกว่า “ออมนิแชนแนล” ผมขอยกตัวอย่างการดำเนินการอย่างล้ำหน้าอันแสดงถึงการทำ DX ของวอลมาร์ต ได้แก่

- สตรีฟิสิกซ์อัพแอนด์เดลิเวอรี : บริการส่งสินค้าทางแอปพลิเคชันในสมาร์ตโฟนแล้วไปรับสินค้าที่ร้าน ครอบคลุมร้านค้ามากกว่า 7,300 แห่ง
- อินโฮมเดลิเวอรี : จัดส่งวัตถุดิบอาหารให้ถึงตู้เย็นในบ้าน
- เนกซ์เดย์เดลิเวอรี : จัดส่งสินค้าวันถัดไป ครอบคลุม 75% ของประชากรทั่วสหรัฐอเมริกา

จากการปิดงบดุลปีงบประมาณ 2021 วอลมาร์ตมียอดขายทั่วประเทศสหรัฐอเมริการาว 43,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ แสดงถึงการเติบโตที่เพิ่มจากปี 2018 ซึ่งอยู่ที่ 11,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ถึงราว 4 เท่า ในเวลาเพียง 3 ปี อีกทั้งยอดการลงทุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล เช่น IT หรืออีคอมเมิร์ซก็เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ตัวเลขสูงกว่ายอดการลงทุนในการเปิดร้านใหม่หรือดัดแปลงร้านเดิม ตัวเลขไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2021 มีการจำหน่ายผ่านอีคอมเมิร์ซเพิ่มขึ้น 69% เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน อีกทั้งธุรกิจมาร์เกตเพลส สตรีฟิออปแอนด์เดลิเวอรีก็มีอัตราการเติบโตเกิน 100%

การพลิกค้น DX ของซีอีโอ ดัก แมคมิลลอน

วอลมาร์ตลบคำสบประมาทที่ว่า “วอลมาร์ตเป็นบริษัทค้าส่งแล้ว” ได้อย่างสิ้นเชิงเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ในยุคสมัยที่อีคอมเมิร์ซอยู่ในจุดสูงสุด วอลมาร์ตถูกแอมะซอน เจ้าของวลี “Everything Store” เบียดตกอันดับ “บริษัทค้าปลีกอันดับหนึ่งของโลก” ไปชั่วคราว แต่ทำไมวอลมาร์ตถึงฟื้นคืนชีพและมีผลประกอบการเติบโตได้ถึงเพียงนี้ เหตุผลนั้นไม่ใช่อื่นใด เป็นเพราะ DX นั่นเอง

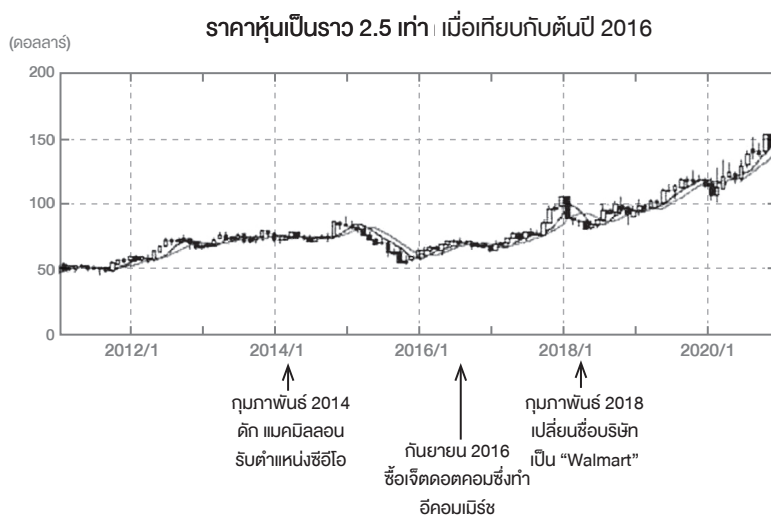
ผู้ที่เป็นแกนของเรื่องนี้คือ ดัก แมคมิลลอน ซีอีโอซึ่งเข้ารับตำแหน่งเมื่อปี 2014 เขาเคยมีประสบการณ์ทำงานพิเศษที่วอลมาร์ตสมัยเป็นนักเรียน และเมื่อเขาเข้าทำงานที่วอลมาร์ต เคยรับตำแหน่งซีอีโอแชนส์คลับของซูเปอร์มาร์เกตระบบสมาชิก (ไฮลเชลคลับ) และซีอีโอหน่วยงานต่างประเทศของวอลมาร์ต

เมื่อแมคมิลลอนเข้ารับตำแหน่งซีอีโอของวอลมาร์ต เขาได้ประกาศนโยบายดิจิทัลชิฟต์ และดำเนินการลงทุนรวมทั้งซื้อกิจการอีคอมเมิร์ซทันที การซื้อกิจการบริษัทสตาร์ทอัปด้านการขายผ่านอินเทอร์เน็ต “เจ็ดดอตคอม” เป็นการคว่ำทัพพยากรณ์ในการทำอีคอมเมิร์ซมาอยู่ในมือ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวอลมาร์ตแจ่มชัด อีกทั้งยังแต่งตั้ง มาร์ก ลอร์ ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งเจ็ดดอตคอมเป็นผู้รับผิดชอบใหญ่ของหน่วยงานอีคอมเมิร์ซ

แผนภูมิ 1-1 เป็นกราฟแสดงราคาหุ้นของวอลมาร์ต นับแต่ช่วงที่แมคมิลลอนเข้ารับตำแหน่งซีอีโอจนถึงปัจจุบัน หลังรับตำแหน่งมีการตกต่ำอยู่พักหนึ่ง แต่หลังซื้อกิจการเจ็ดดอตคอมแล้วก็กลับพุ่งขึ้น

นอกจากนี้ การเปลี่ยนชื่อบริษัทก็เป็นสัญลักษณ์ของการทำ DX ของวอลมาร์ตเช่นกัน ในเดือนกุมภาพันธ์ 2018 วอลมาร์ตเปลี่ยนชื่อจาก “วอลมาร์ตสต็อก” เป็น “วอลมาร์ต” ซึ่งเป็นการประกาศแก่ทั้งภายในและภายนอกบริษัท ถึงท่าทีของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวอลมาร์ตสต็อก รวมถึงธุรกิจอื่นอย่างอีคอมเมิร์ซด้วย

แผนภูมิ 1-1 การเปลี่ยนแปลงของราคาหุ้นวอลมาร์ต



ผลงานของซีอีโอแมคมิลลอน อันดับแรกคือการประกาศ “หลอมรวมร้านค้ากับดิจิทัลในการซื้อของ” เป็นการอัปเดตตัวธุรกิจเอง

ในรายงานประจำปี 2015 หลังการเข้ารับตำแหน่งซีอีโอ แมคมิลลอนสุนโยบายดังต่อไปนี้

“เราให้บริการลูกค้าโดยให้ความสำคัญกับคุณค่าและไม่เกี่ยวข้องกับรายรับของครัวเรือน เราจึงมุ่งเน้นขายสินค้าราคาถูกอยู่เสมอ (EDLP) สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าทั้งทางร้านค้าและออนไลน์ นี่เป็นสิ่งสำคัญเป็นพิเศษสำหรับยุคดิจิทัลซึ่งมีความโปร่งใสด้านราคาสูง หากจะเป็นผู้นำด้านราคา ก็ต้องทุ่มเทอย่างต่อเนื่องในการผลักดัน EDLP ผ่านการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) กระบวนการ และปัจจัยอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป”

“ลูกค้าสามารถเข้าถึงวอลมาร์ตได้หลากหลายวิธีการมากกว่าแต่ก่อน ไม่ว่าจะเป็นร้านค้ามากกว่า 11,000 ร้าน เว็บไซต์ แอปพลิเคชันมือถือ ...เราทุ่มเทให้การเป็นผู้นำด้านการบูรณาการออนไลน์สโตร์บนดิจิทัลและร้านค้าจริงอย่างไร้รอยต่อ”

ถ้าเช่นนั้น วอลมาร์ตได้ทำอะไรอย่างเป็นรูปธรรมบ้าง ในอีเวนต์สำหรับนักลงทุนที่จัดขึ้นเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2020 ซีอีโอแมคมิลลอนหยิบยก 4 ประเด็นสำคัญของ “ดิจิทัลชิฟต์” ดังนี้

- ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า
 - สโตร์ฟิสิกัลแอนด์เดลิเวอรี
 - อินโฮมเดลิเวอรี
 - แก้ไขปัญหาของลูกค้าด้วยการเพิ่มผลผลิตภาพของร้านค้า
- ...แต่ว่าการพูดถึง DX ของวอลมาร์ต เพียงเท่านี้ยังไม่พอ

กลยุทธ์ดิจิทัลของ “บริษัทค้าปลีกอันดับหนึ่งของโลก”

(1) สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรใหม่

วอลมาร์ตเป็นตัวแทนของบริษัทที่ไม่ใช่ดิจิทัลโดยกำเนิด และเป็น “ภาคเศรษฐกิจดั้งเดิม (Old Economy)” ซึ่งอาจตกยุค และโดนบริษัทดิจิทัลโดยกำเนิดกลืนกินได้ แล้ววอลมาร์ตประสบความสำเร็จในการทำ DX ได้อย่างไร ผมจะอธิบายตัวอย่างการปฏิรูปที่ตัวธุรกิจอย่างละเอียดต่อไป แต่สิ่งที่ควรพูดถึงเป็นสิ่งแรกคือข้อเท็จจริงของ “การลงมือสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่”

สิ่งที่สื่อถึงเรื่องนี้ได้ดีคือการเปลี่ยนชื่อบริษัทจาก “วอลมาร์ตสโตร์” เป็น “วอลมาร์ต” ตอนผู้ก่อตั้ง แซม วอลตัน เปิดร้านแรกในปี 1962 ป้ายที่เขียนอยู่หน้าร้านคือ “วอลมาร์ต” ไม่กี่ปีต่อมาจึงแปรสภาพเป็นนิติบุคคลในชื่อ “Wah-Mart, Inc.” วอลมาร์ตเข้าตลาดหลักทรัพย์เมื่อปี 1970 และเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “Wal-Mart Stores, Inc.” หลังจากเวลาผ่านไปราว 50 ปี ก็กลับมาเป็น “วอลมาร์ต” อีกครั้ง แต่ไม่ได้เป็นเพียงแค่การเปลี่ยนชื่อ

ในช่วงประชาสัมพันธ์รายงานเรื่องการเปลี่ยนชื่อบริษัท (ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2017) ได้เขียนไว้ดังนี้

“ไม่ว่าจะเป็นร้านค้า ออนไลน์สโตร์ แอปพลิเคชัน สิ่งที่ต้องการด้วยเสียง หรือเครื่องมือใดๆ ที่จะตามมาในภายภาคหน้า สำหรับลูกค้าแล้ว ‘วอลมาร์ต’ มีเพียงหนึ่งเดียว เราคาดหวังว่าคุณลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ในการช้อปปิ้งอย่างง่ายดายและไร้รอยต่อ”

ในตอนนั้น แมคมิลลอนประกาศว่า “จะเป็นบริษัทเทคโนโลยี” อันเป็นการส่งสารให้ทั้งในและนอกบริษัทว่า วอลมาร์ตจะไม่ยึดติดกับวอลมาร์ตสโตร์ซึ่งเป็นร้านค้าจริง แต่จะเปลี่ยนผ่านธุรกิจซึ่งรวมถึงอีคอมเมิร์ซและอื่นๆ ผู้ดิจิทัล ประกาศครั้งนี้จึงเป็นการปลุกฝังดีเอ็นเอของบริษัทใหม่ว่า “จะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับบริษัทเทคโนโลยี”

กลยุทธ์ดิจิทัลของ “บริษัทค้าปลีกอันดับหนึ่งของโลก”

(2) สร้างคำจำกัดความใหม่แก่พันธกิจ

สิ่งที่เรียกได้ว่าเป็นแก่นแท้ของกลยุทธ์ดิจิทัลชีพต์ของวอลมาร์ต ควบคู่ไปกับการสร้างสรรคัฒนธรรมองค์กรใหม่คือการสร้างคำจำกัดความใหม่ให้แก่พันธกิจ

พันธกิจของวอลมาร์ตคือ “Saving people money so they can live better” (ต่อไปจะเรียกว่า live better) แปลตรงตัวหมายถึง “การให้โอกาสลูกค้าซื้อสินค้าที่มีคุณค่าในราคาถูก เพื่อให้ลูกค้าได้มีชีวิตที่ดียิ่งขึ้น” พันธกิจนี้มีมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ในบทความชื่อ “The Story of Walmart” ซึ่งอยู่ในเว็บไซต์ของบริษัทลงวันที่ 3 มิถุนายน 2016 แมคมิลลอนได้ถ่ายทอดคำพูดของผู้ก่อตั้งไว้ดังนี้

“เขา (แซม วอลตัน) กล่าวไว้ว่า ‘เราจะสร้างโอกาสให้โลกได้รู้ว่า การประหยัดเพื่อไลฟ์สไตล์และชีวิตที่ดีขึ้นนั้นเป็นอย่างไร’ เรามีจุดประสงค์ชัดเจน นั่นคือการมอบโอกาสให้ผู้คนได้ประหยัดและใช้ชีวิตอย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น”

พันธกิจของวอลมาร์ตชัดเจนและเรียบง่ายเช่นนี้

วอลมาร์ตเชื่อมโยงพันธกิจนี้จนตกผลึกเป็น “สินค้าราคาถูก” และ EDLP ก็เป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภค จนก้าวขึ้นสู่การเป็นบริษัทค้าปลีกอันดับหนึ่งของโลก นั่นคือประวัติศาสตร์วอลมาร์ต

แต่ทุกวันนี้ราคาถูกกลายเป็นเงื่อนไขปกติของบริษัทค้าปลีก ดังนั้นราคาถูกเพียงอย่างเดียวจึงไม่อาจดึงดูดผู้บริโภคได้อีกต่อไป นี่คือเหตุผลที่บริษัทอีคอมเมิร์ซอย่างแอมะซอนเติบโตอย่างพุ่งพรวด เพราะนอกจากราคาถูกแล้ว ยังมีสินค้าหลากหลายและมีบริการจัดส่งอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น วอลมาร์ตจึงให้คำจำกัดความ “live better” ใหม่ พุดง่าย ๆ คือ เปลี่ยนจาก “วอลมาร์ตซึ่งเป็น EDLP” เป็น “วอลมาร์ตซึ่งให้ CX (ประสบการณ์ลูกค้า)” วอลมาร์ตเปลี่ยนแกนหลักของพันธกิจเป็น “ให้ CX ที่ยอดเยี่ยม” ที่ไม่เพียงแค่อินค้าราคาถูก แต่ยังเร็ว-ง่าย-สะดวก เหมือนบริษัทดิจิทัลโดยกำเนิดอย่าง GAFA

ตัวอย่าง เช่น เราจะเห็นได้ว่าเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซของวอลมาร์ต ไม่เพียงเป็นบริษัทค้าปลีกแบบเดิม แต่ยังใกล้เคียงกับบริษัทอีคอมเมิร์ซอย่างแอมะซอน มุ่งเป้าประกอบทั่วไปที่ผู้ใช้งานคาดหวังในเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซสมัยใหม่อีกเพียงพอ เช่น การรีวิวหรือให้คะแนนจากผู้ซื้อ ทำให้ผู้ใช้งานรู้สึกดี

เบซอสแห่งแอมะซอนพูดอยู่เสมอว่า “ไม่ว่าอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต สิ่งที่คุณต้องการก็คือ ราคาถูก-สินค้าหลากหลาย-จัดส่งรวดเร็ว” แต่ 3 ปัจจัยหลักนี้เป็นเพียงเงื่อนไขขั้นต่ำสุด “หากไม่มีสิ่งเหล่านั้น ไม่ว่าใครก็ไม่คิดอยากซื้อ” เว็บไซต์อีคอมเมิร์ซของวอลมาร์ตมีปัจจัยทั้งสาม อีกทั้งยังสร้างแรงจูงใจในการซื้อให้แก่ผู้ใช้งานด้วยรีวิวและการให้คะแนน

แม้ว่าในแง่ความหลากหลายของสินค้าอีคอมเมิร์ซ วอลมาร์ตจะยังสู้ “Everything Store” ของแอมะซอนไม่ได้ แต่ “ร้านจริง” มีความหลากหลายของสินค้าเหนือกว่าแอมะซอนอย่างขาดลอย ส่วนการจัดส่งอย่างรวดเร็วทำให้ Next day delivery (การจัดส่งในวันถัดไป) เป็นจริง ในส่วนของราคาถูกก็เป็นที่ยอมรับมาแต่เดิมแล้วจาก EDLP

กลยุทธ์ดิจิทัลของ “บริษัทค้าปลีกอันดับหนึ่งของโลก”

(3) สร้างคำจำกัดความใหม่แก่ร้านค้า

DX ของวอลมาร์ต เป็นความพยายามจะอัปเดตร้านค้าซึ่งเป็นจุดแข็งที่สุดของวอลมาร์ต โดยยังคงมีหน้าร้านไว้เพื่อการค้าปลีก และเริ่มใช้ร้านค้าเป็น “โกดังสินค้าอีคอมเมิร์ซของบริษัท” “ศูนย์กระจายสินค้า” “สต็อกพิคอัพของอีคอมเมิร์ซ” (ลูกค้ามารับของที่สั่งด้วยอีคอมเมิร์ซที่ร้าน) ด้วย

ตัวอย่างหนึ่งก็คือ “OGP (Online Grocery Pickup)” เป็นบริการสั่งซื้อของกินของใช้จากแอปพลิเคชันโดยเฉพาะ แล้วไปรับของที่ร้าน ที่เรียกกันว่าเป็นบริการ “พิคอัพ”

OGP เป็นที่สำหรับสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าอย่างยอดเยี่ยม เมื่อมาที่ร้านในเวลาที่จะรับ และจุดรถที่พื้นที่สำหรับพิคอัพโดยเฉพาะ พนักงานจะขนของมาให้ถึงกระโปรงหลังของรถ เป็นการปลดปล่อยลูกค้าจากการเลือกสินค้าและชำระเงินที่ร้าน และความลำบากในการขนของไปที่รถ OGP จึงสะดวกมากสำหรับลูกค้าชาวอเมริกันที่ชอบ “ซื้อของคุณ” จำพวกของกินของใช้ประจำวันเป็นระยะๆ จนถึงสิ้นปี 2019 วอลมาร์ตขยายระบบ OGP นี้ไปถึง 3,100 ร้าน ว่ากันว่าสร้างการจ้างงานพนักงานที่ทำงานพิคอัพถึง 5 หมื่นคน



พื้นที่จอดรถของ OGP (ภาพถ่าย: The Washington Post/Getty Images)

“อินโฮมเดลิเวอรี” ก็เป็นตัวอย่างของพัฒนาการหน้าที่ของหน้าร้านเช่นกัน คือเป็นบริการให้พนักงานส่งของนำวัตถุดิบและอาหารเข้าไปใส่ถึงในตู้เย็นที่บ้านลูกค้าที่สหรัฐ แอมะซอนได้ดึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มักจะไม้อยู่บ้านโดยวางของไว้ที่ด้านในประตูบ้านที่ชื่อ “คีย์บายแอมะซอน” แต่แอมะซอนเข้าถึงแค่ด้านในประตู ส่วนวอลมาร์ตไปถึงตู้เย็น ลูกค้าวอลมาร์ตจะได้รับการส่งของกินของใช้อย่างไม่จำกัดจำนวนด้วยการจ่ายค่าสมาชิก อีกทั้ง “การจัดส่งในวันถัดไป” ยังครอบคลุม 75% ของประชากรทั่วสหรัฐ

สาเหตุที่วอลมาร์ตได้รับเสียงชื่นชมจากตลาดก็เพราะดำเนินธุรกิจโดยใช้หน้าร้านเป็น “เครื่องมือของออมนิแชนแนล” ดังที่ได้เขียนไว้ในรายงานประจำปี 2020

“เราได้ไคเซ็นปรับปรุงคัสตอมเมอร์เอกซ์พีเรียนซ์ โดยผ่านการทำนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และให้บริการแบบออมนิแชนแนลที่เป็นการบูรณาการอีคอมเมิร์ซกับร้านค้าปลีกอย่างไว้รอยต่อ”

“กลยุทธ์ของเรา คือ การทำให้ทุกวันง่ายขึ้นสำหรับครอบครัวที่มีชีวิตยุ่งเหยิง ทำให้วัฒนธรรมองค์กรของเราล้ำหน้าในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และมีความเหนือกว่าในการแข่งขันเพื่อความไว้วางใจของลูกค้า”

กลยุทธ์ออมนิแชนแนลที่ใช้ประโยชน์จากหน้าร้านจริงและอีคอมเมิร์ซอย่างเต็มที่

เป็นมาตรการหนึ่งที่ธุรกิจค้าปลีกจะต่อกรกับอีคอมเมิร์ซได้ เมื่อเปรียบเทียบกับแอมะซอน วอลมาร์ตเห็นอกว่าในจุดนี้

อย่างเช่นการจัดการกับอาหารสด ซึ่งเป็นสินค้าหลักที่จัดการได้ยาก อาหารสดเป็นสินค้าที่มีความถี่ในการซื้อสูงที่สุด แต่ระยะเวลาที่จะรักษาคุณภาพไว้ได้นั้นสั้นมากเมื่อเทียบกับของใช้ประจำวันอื่นๆ แล้วลูกค้ายังต้องการ “ความสด” อย่างเข้มงวด ดังนั้นธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพียงอย่างเดียวจึงรุกเข้ามาในกลุ่มอาหารสดได้ยาก ด้วยเหตุนี้แอมะซอนจึงเล็งอาหารสดเป็นเป้าหมายสุดท้ายของอีคอมเมิร์ซ

ในจุดนี้ วอลมาร์ตมีร้านค้ามากมาย และต้องถือว่ามีความรู้และประสบการณ์มากกว่าในการจัดการกับอาหารสดซึ่งมีความสดเป็นชีวิตจิตใจ ด้วยการทำให้ร้านค้าเป็น “โกดังของอาหารสด” จึงได้มาซึ่งตำแหน่งอีคอมเมิร์ซที่เก่งในเรื่องอาหารสดอย่างที่แอมะซอนทำไม่ได้

กลยุทธ์ดิจิทัลของ “บริษัทค้าปลีกอันดับหนึ่งของโลก”

(4) สร้างคำจำกัดความใหม่ให้แก่บุคลากร

ยิ่งไปกว่านั้น วอลมาร์ตยังมีการอัปเดตเกี่ยวกับ “บุคลากร” ผู้ผลักดันดิจิทัลซิฟต์พร้อมกับมีการปฏิรูป “วิธีการทำงาน” ด้วย รายละเอียดคือการทุ่มเทให้กับการคัดเลือกบุคลากรด้านเทคโนโลยี และดำเนินการอบรมพนักงานโดยใช้ดิจิทัล

หลังแมคมิลลอนเข้ารับตำแหน่งซีอีโอ วอลมาร์ตซื้อกิจการบริษัทที่เกี่ยวข้องกับอีคอมเมิร์ซ และได้วิศวกรมาเป็นจำนวนมาก จึงนำเอาความรู้ความเข้าใจของพวกเขามาใช้ประโยชน์ในการทำดิจิทัลของการทำงานที่หน้าร้านและการอบรมพนักงาน การดำเนินการที่มีชื่อเสียงคือการซื้อกิจการของบริษัทเจ็ดดอตคอม ซึ่งเป็นบริษัทเวนเจอร์เจ้าของเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซในปี 2016 ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จนได้แต่งตั้ง มาร์ก ลอร์ ผู้ก่อตั้งร่วมของเจ็ดดอตคอมขึ้นเป็นซีอีโอของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

จากกล่าวได้ว่า มาร์ก ลอร์ ก็คือผู้ขับเคลื่อนให้วอลมาร์ตเป็นบริษัทเทคโนโลยี ภายหลังจากได้เล่าถึงกลยุทธ์ในการผลักดันอีคอมเมิร์ซในงานอีเวนต์สำหรับนักลงทุนไว้ดังนี้ ซึ่งแทบจะทำให้มองเห็นภาพอนาคตของวอลมาร์ตในตอนนี้ได้

- จัดส่งในวันนั้น สตรีทฟ็อกอัป และระบบรับสมาชิก คือทุ่มเทให้กับการ “สร้างรากฐานที่แข็งแกร่ง” ของบริการในแต่ละวัน

- ใช้จุดแข็งคือสินทรัพย์ของวอลมาร์ตในสหรัฐฯ เช่น ร้านค้ามากกว่า 5,300 แห่ง เป็นแรงผลักดัน ใช้ประโยชน์จากร้านค้า ระบบคลังสินค้า เป็นต้น เพื่อรับมือกับการจัดสงในวันนั้น “อินโฮมเดลิเวอรี” และสโตร์พิกอัป

- ผู้การเป็นวอลมาร์ตในฐานะ “บริษัทเทคโนโลยี” ที่มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่อนาคต สร้าง “วอลมาร์ตแล็บ” ให้เป็นหน่วยงานด้านเทคโนโลยีของวอลมาร์ต ทำการทดลองสาริตมากมาย เช่น “V คอมเมิร์ซ” เพื่อลอกคราบตัวเองจากบริษัทค้าปลีกเป็นบริษัทเทคโนโลยี

อีกทั้งการเลือกสุเรช กุมาร อดีตพนักงานของแอมะซอนและอดีตพนักงานของกูเกิล เป็นซีทีโอและซีดีโอก็เป็นทีกล่าวขวัญเช่นกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ในอีเมลที่แมคมิลลอนส่งให้แก่พนักงานเขียนไว้ดังนี้

“ด้วยเทคโนโลยี ทำให้เราสามารถให้บริการลูกค้าหรือพนักงานด้วยวิธีการที่เมื่อก่อนเป็นไปไม่ได้ เราเริ่มทำดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน แต่ยังเป็นหนทางอีกยาวไกลของเรา เพื่อให้เราเร่งสปีดได้ จึงได้จัดให้มีตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยี (CTO) และประธานเจ้าหน้าที่พัฒนา (CDO) ขึ้นมาใหม่ให้ขึ้นตรงกับซีอีโอ (ผู้เขียนแปลส่วนที่เกี่ยวข้องจากข่าวของ CNBC วันที่ 28 พฤษภาคม 2019)

ผลจากการซื้อกิจการและร่วมมือกับบริษัทที่เกี่ยวข้องกับอีคอมเมิร์ซอย่างต่อเนื่องจนวอลมาร์ตได้ให้กำเนิดระบบนิเวศขนาดยักษ์ได้ในปัจจุบัน แม้แต่เรื่องเกี่ยวกับการชอปปิง นอกจากวอลมาร์ตเอง แซมส์คลับ เจ็ดดอตคอมแล้ว ยังได้พลิกคาร์ต บริษัทอีคอมเมิร์ซของอินเดียที่มีผู้ใช้งานมากกว่า 1 พันล้านคนต่อเดือน มาอยู่ร่วมชายคาด้วย นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือกับบริษัทที่ให้บริการโฆษณา โลกีสติกส์ การเงิน เป็นต้น ทำให้ธุรกิจของวอลมาร์ตเติบโต และสร้างระบบนิเวศเพื่อความสมบูรณ์ในการแก้ไขโจทย์และปัญหาที่ลูกค้าอาจจะทำได้

วอลมาร์ตชูปรัชญามาแต่เดิมว่า “Our people make the difference (คนสร้างความแตกต่าง)” จึงเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมากด้วย

วอลมาร์ตเรียกทั้งพนักงานประจำและคนทำงานพิเศษว่า “แอสโซซิเอต” ในความหมายว่าทุกคนเป็นสมัครพรรคพวกที่ทำงานร่วมกันอย่างไม่มีแบ่งแยก การอบรมพนักงานก็ลงทุนอย่างไม่เสียดาย “Ordinary people joined together to accomplish extraordinary things./Our people make the difference.” (คนธรรมดาทำไปที่มีอยู่ทุกที่มารวมกัน แต่ทำในสิ่งที่ไม่มีใครทำได้สำเร็จ/คนสร้างความแตกต่าง) คือจารีตตั้งแต่สมัยผู้ก่อตั้ง แซม วอลตัน เป็นต้นมา

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของหน้าร้านดังที่กล่าวมาแล้ว ได้ดำเนินคู่ขนานไปกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิธีการทำงานของพนักงานที่อยู่หน้าร้านด้วย ตัวอย่างเช่น แอปพลิเคชันสำหรับแจ้งพนักงานหน้าร้านให้ทราบโดยอัตโนมัติว่า สินค้าได้จัดส่งมาที่ร้านแล้ว หรือว่ามีของขาดในชั้นสินค้า ทำให้รู้จำนวนสินค้าที่ขายได้อย่างเรียลไทม์ จึงประหยัดแรงงานได้ เมื่อพนักงานหน้าร้านคุ้นเคยและใช้เครื่องมือ IT ได้อย่างคล่องแคล่ว ถึงจะเพิ่มงานใหม่อย่าง OGP ก็ไม่สร้างภาระหนักเกินไป

พร้อมกันนั้น งานที่ไม่จำเป็นต้องใช้คนก็พยายามแทนที่ด้วยโรบอตให้มากที่สุด ผู้รับผิดชอบการทำความสะอาดที่วอลมาร์ตเป็นโรบอตทำความสะอาดพื้นอัตโนมัติผู้ลาดตระเวนในร้านและเช็กสินค้าที่จำเป็นต้องเติมก็เป็นโรบอต อีกทั้งอุปกรณ์ “ฟาสต์อันโพลเดอร์” ที่ใช้สำหรับยกของลง ก็ยังทำงานแยกของที่จะใส่เข้าโกดังเก็บสินค้าและสินค้าที่ต้องเติมชั้นสินค้าในทันทีแบบอัตโนมัติ ด้วยเหตุนี้ พนักงานจึงทุ่มเทเวลาให้แก่การสื่อสารกับลูกค้าและงานเรียงสินค้าชั้นชั้นได้

ในการพัฒนาเครื่องมือ IT ให้เป็นที่ยอมรับของหน้าร้านเช่นนี้ วิศวกรจะเข้าไปที่ร้าน ลองผิดลองถูกซ้ำแล้วซ้ำเล่าเพื่อปรับปรุงให้ใช้สอยได้ง่ายและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานหน้าร้าน ซึ่งก็เป็นลักษณะพิเศษของวอลมาร์ต จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านเทคโนโลยีให้ความสำคัญกับความเร็ว ความยืดหยุ่น และ PDCA อย่างเร่งด่วน แทรกซึมไปทั่วองค์กร

แนวคิด “live better” แพร่ขยายออกไป

ผมขอเน้นย้ำอีกครั้งเกี่ยวกับ “live better” วลีนี้ปรากฏอยู่ในที่ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของบริษัท หรือในรายงานประจำปี และกล่าวถึงความสำคัญนั้น ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว วอลมาร์ตใช้ราคาเป็นแรงดึงดูดด้วยสโลแกน EDLP แต่การสร้างคำจำกัดความใหม่แก่ “live better” นำไปสู่การให้ความสำคัญแก่ CX เพื่อ “ชีวิตที่ดียิ่งขึ้น” กล่าวคือ สะดวก รวดเร็ว และสบายยิ่งขึ้น ตอนนี้ “live better” ของวอลมาร์ตได้เชื่อมโยงกับ SDGs ด้วย อย่างเช่นกิจกรรมเพื่อสังคมและการอบรมพนักงาน เพื่อขยายแนวคิดไปจนถึงคำว่า “มีชีวิตที่ดียิ่งขึ้นได้”

ตัวอย่าง เช่น ในรายงาน ESG ของปี 2019 ระบุว่า

“วิธีการจัดการต่อสิ่งแวดล้อม สังคม บรรษัทภิบาล (ESG) เป็นไปตามจุดประสงค์

ของบริษัทที่ว่า ‘การช่วยให้ผู้คนประหยัดเงิน จะนำไปสู่การที่ผู้คนมีชีวิตที่ดียิ่งขึ้น’ จุดประสงค์นั้นได้รวมเอาหลักการของการแบ่งปันคุณค่าร่วมกัน (ละไว้) เราสามารถปฏิรูปลังคมผ่านการทำธุรกิจได้ การบรรลุจุดประสงค์ด้วยวิธีสร้างสรรค์โอกาสทางเศรษฐกิจอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เสริมความเข้มแข็งให้ชุมชนท้องถิ่น ไม่เพียงลดความเสี่ยง แต่ยังเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจและสังคมของเรา และก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืนได้”

ในบริบทที่กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมด้านแรงงาน ก็ปรากฏคำว่า “live better” เช่นกัน

“ที่วอลมาร์ต วัฒนธรรมเป็นรากฐานของทุกอย่าง เราจำกัดความคำว่าวัฒนธรรมคือคุณค่าของการกระทำ ซึ่งเป็นวิธีการบรรลุจุดประสงค์ร่วมกันที่ว่า ให้บริการลูกค้าอย่างยอดเยี่ยม สร้างสิ่งแวดล้อมด้านแรงงานแถวหน้าที่ดีที่สุด ยกระดับประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้คนประหยัดเงินและใช้ชีวิตอย่างอุดมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น”

อีกทั้งใน “The Story of Walmart” ที่ได้กล่าวมาแล้ว แมคมิลลอนกล่าวเน้นย้ำการทำประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่นไว้ดังนี้

“การมีชีวิตที่ดีขึ้นมีความหมายว่าอย่างไร ชีวิตที่ดีขึ้นได้ก็ต้องมีเงินและเวลา อีกทั้งลงทุนเวลาของคุณกับคนอื่นและชีวิตของคนที่คุณรักด้วย”

“การใช้ชีวิตที่อุดมสมบูรณ์ยิ่งขึ้นมีความหมายว่าอย่างไร ไม่ใช่มีแค่เงินและเวลา แต่ยังมีอุทิศตนแก่ชุมชนท้องถิ่น”

“ลูกค้าของเราให้ความสำคัญแก่เพื่อนบ้าน โลก และอนาคตของลูกหลาน พวกเขาอยากซื้อผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมและผู้คน คาดหวังสินค้าที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพของคนในครอบครัว และสุดท้ายอยากใช้เงินกับผู้ค้าปลีกที่ไว้วางใจได้ ความไว้วางใจเป็นสมบัติล้ำค่าที่สุดของเรา เราได้รับความไว้วางใจเนื่องจากดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ทำให้คุณและครอบครัวของคุณรู้สึกภูมิใจได้”

โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นเอกลักษณ์ของวอลมาร์ตคือ “Live Better U” นั่นคือการจัดเตรียมโปรแกรมการศึกษามหาวิทยาลัยหรือมัธยมปลาย หรือโปรแกรมการเรียนภาษาต่างประเทศให้แก่แอสไซซิเอต โดยเป็นการให้เปล่าหรือสนับสนุนการเงิน เว็บไซต์ของบริษัทวอลมาร์ตประกาศข้อความไว้ดังนี้

“ธุรกิจค้าปลีกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วอลมาร์ตมีการปฏิรูปธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า หนึ่งในวิธีการสำคัญที่สุดของวอลมาร์ตเพื่อพิชิตอนาคตของธุรกิจค้าปลีกคือพลังของแรงงานที่มีความกระตือรือร้นและได้รับการฝึกฝนมาอย่างเพียงพอ

“เราให้โอกาสในการศึกษาและฝึกอบรมแก่พนักงานทุกคน ทั้งกรณีที่แอสโซซิเอตมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานโดยผ่านอะคาเดมี่ กรณีพนักงานอยากเรียนรู้ภาษาหรือทักษะใหม่ด้วยการฝึกอบรมแบบออนไลน์มาตรฐาน หรือกรณีพนักงานอยากได้วุฒิปริญญาตรี ที่วอลมาร์ตมีโปรแกรมและการสนับสนุนเพื่อให้สิ่งเหล่านั้นเป็นจริงได้ วอลมาร์ตสรุปโปรแกรมเงินสนับสนุนเพื่อการศึกษาทั้งหมดไว้ได้แบนเนอร์ Live Better U เป็นการออกแบบเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ออกแบบชีวิตที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งประหยัดเงินและเข้าถึงได้ง่าย วอลมาร์ตมีพนักงานมากกว่า 1 ล้านคน ว่าจ้างผู้คนในทุกระดับการศึกษา Live Better U จึงเป็นการออกแบบเพื่อให้อะไรบางอย่างแก่พนักงานทุกคน”

บริษัทที่บริษัทญี่ปุ่นควรใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน ยิ่งกว่า GAFA

ท่ามกลางสถานการณ์ที่ธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่ตกอยู่ในสภาวะดิ่งชันจากการปรากฏตัวขึ้นของอีคอมเมิร์ซอย่างแอมะซอน แต่ผลประกอบการของวอลมาร์ตซึ่งเป็น “บริษัทค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดในโลก” กลับพุ่งพรวด เป็นเพราะว่าความสำเร็จในการทำ DX นั้นเอง

วอลมาร์ตไม่ใช่บริษัทดิจิทัลโดยกำเนิด รวมทั้งธนาคาร DBS ซึ่งแตกต่างกับบริษัทอื่นๆ ในบรรดา 8 บริษัทที่พูดถึงในหนังสือเล่มนี้ โดยปกติแล้ว ไม่ใช่แค่ในหนังสือเล่มนี้ เมื่อมีการหยิบยกตัวอย่างความสำเร็จในการทำ DX ก็จะมีแต่บริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิด เช่น GAFA ของสหรัฐฯ และ BATH ของจีน

แต่หากลองคิดถึงบริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิดทำ DX สำเร็จ จะเรียกว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ทำได้ ในจุดนั้น ผมคิดว่าบริษัทญี่ปุ่นซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่ไม่ใช่ดิจิทัลโดยกำเนิด น่าจะเรียนรู้และเลียนแบบการทำ DX ของวอลมาร์ตซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่ใช่ดิจิทัลโดยกำเนิดได้มากกว่า GAFA

เพราะอะไรที่ทำให้วอลมาร์ตซึ่งไม่ใช่บริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิดประสบความสำเร็จในการทำ DX ได้ เพราะลงมือสร้างสรรคั้วฒฒนธรรมองค์กรใหม่ ทำการอัปเดต (พัฒนาการ) ทั้งหน้าร้านและบุคลากรอันเป็นปัจจัยการบริหารอันสำคัญทั้งสองด้าน คือ ในด้านดิจิทัลและโลกจริง ลอกคราบจาก “วอลมาร์ตแบบ EDLP” เป็น “วอลมาร์ตแบบ CX” ได้สำเร็จ

แน่นอน ในการทำให้เกิด CX ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ณ ตอนนี้เป็นบริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิดเหนือกว่า แต่ประเด็นที่ว่าบริษัทซึ่งไม่ใช่ดิจิทัลโดยกำเนิดยังชูพันธกิจเดียวกับบริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิด คงเป็นสิ่งที่บริษัทค้าปลีกของญี่ปุ่นต้องเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงอย่างผิวเผิน เช่น การทำสไตร์ฟิคอัป ที่เป็นมาตรการอันโดดเด่นของวอลมาร์ต ไม่ใช่การทำ DX แต่เป็นการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรใหม่ และสร้างคำจำกัดความของพันธกิจใหม่ ท่ามกลางการปฏิรูปสู่การเป็นบริษัทเทคโนโลยี บริษัทที่ได้ชื่อว่าเป็น “บริษัทค้าปลีกอันดับหนึ่งของโลก” มุ่งเน้นการยกระดับ CX อย่างจริงจัง แทน “การขาย” ตรงนั้นแหละเป็นสิ่งที่บริษัทญี่ปุ่นควรจับตามอง

ปี 2020 “บรรลุการเติบโต 5 ปี ภายในเวลา 5 สัปดาห์”

แม้เข้าสู่ปี 2021 แล้ว DX ของวอลมาร์ตก็ยังคงคึกคัก ก่อนอื่นในเดือนมกราคม 2021 วอลมาร์ตได้เข้าร่วมจัดแสดงในงานมหกรรม CES เป็นครั้งแรก ซึ่งอีไอแมคมีลลอนเน้นย้ำผลสัมฤทธิ์ท่ามกลางวิกฤตการณ์โควิด-19 ในปี 2020

- ในวิกฤตการณ์โควิด-19 ความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานมีความสำคัญที่สุด วอลมาร์ตรักษาซัพพลายเชนเอาไว้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรคการสนับสนุนและการจ้างงานใหม่ ๆ ให้กับบริษัทภายนอก เช่น ซัพพลายเออร์ และคู่ค้า
- รองรับดีมานด์ด้านอีคอมเมิร์ซที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วท่ามกลางวิกฤตการณ์โควิด-19 ขยายการให้บริการแบบไร้สัมผัสเพิ่มมากขึ้น ในเดือนกันยายน 2020 ริเริ่ม “วอลมาร์ตพลัส (Walmart+)” โปรแกรมระบบปรับสมาชิกแบบเก็บเงิน สามารถใช้บริการจัดส่งภายในวันนั้นของเน็ตซูเปอร์ได้ไม่จำกัด
- ธุรกิจการดูแลสุขภาพ “Walmart Health” มีความคืบหน้า มีแผนจะดำเนินธุรกิจเฮลท์แคร์แบบอสมิแซนเนลทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ในอนาคต
- “โปรเจกต์ทิกะตัน” เป็นการรับมือกับปัญหาสภาวะภูมิอากาศผันแปรตั้งแต่ปี 2017 กำลังดำเนินการ มีนโยบายจะลดคาร์บอนไดออกไซด์ซึ่งเกิดในซัพพลายเชนลง 1 กิกะตัน (1 พันล้านตัน) ภายในปี 2030
- กล่าวถึง DEI (ไดเวอร์ซิตี เอ็คควิตี และอินคลูชัน) ว่า “ทีมที่มีความหลากหลายจึงจะชนะ สิ่งแวดล้อมที่ยอมรับความแตกต่างจะนำมาซึ่งความสำเร็จ”

ในงานนิทรรศการ NRF 2021 ของวงการค้าปลีกที่จัดขึ้นในเดือนมกราคมก็เช่นเดียวกัน เจนี่ วัตต์ไซด์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกค้าได้กล่าวในงานนี้ว่า การจำหน่ายของกินของใช้ออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว บริการสตรีมมิ่งและบริการจัดส่งในไตรมาสแรกของปี 2021 เติบโตขึ้น 300% ทำให้ “บรรลุนิติภาวะ 5 ปี ภายในเวลา 5 สัปดาห์” อีกทั้งวัตต์ไซด์ยังชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ทำให้วอลมาร์ตเติบโตอย่างรวดเร็วเช่นนี้ได้ ก็เพราะเครือข่ายร้านค้าอันมหาศาลของวอลมาร์ต เธอแสดงมุมมองว่า แม้จำนวนลูกค้าผู้มาร้านจะลดลงจากผลกระทบของโควิด-19 แต่หน้าร้านก็ยังคงรับหน้าที่สำคัญอยู่

วันที่ 28 มกราคม 2021 วอลมาร์ตเริ่ม “วอลมาร์ตคอนเนกต์” ซึ่งเป็นธุรกิจแพลตฟอร์มโฆษณา มีการแถลงว่า “จะใช้จุดเชื่อมต่อทั้งออนไลน์และออฟไลน์กับลูกค้าให้เป็นประโยชน์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นแพลตฟอร์มโฆษณาท็อป 10 ของสหรัฐภายใน 5 ปี คาดว่าวอลมาร์ตจะดำเนินการ (1) ขยายพื้นที่โฆษณาในร้านที่ดำเนินการอยู่ทั่วประเทศ (2) สร้างแพลตฟอร์มโฆษณาใหม่โดยร่วมมือกับบริษัทเทคเดสก์ และ (3) ใช้ข้อมูลร่วมกับบริษัทแบรนด์ต่างๆ เป็นต้น”

คำพูดของเจนี่ วัตต์ไซด์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกค้าระบุว่า “หากบริษัทแบรนด์ต่างๆ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลการซื้อของที่วอลมาร์ตมี นอกจากจะโฆษณาโดยจำกัดกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นแล้ว ยังรับรู้ยอดขายที่ร้านได้อย่างเรียลไทม์ และปรับแก้เนื้อหาโฆษณาได้ตามความจำเป็นอีกด้วย อีกทั้งวอลมาร์ตยังให้จอโทรทัศน์ที่มีมากกว่า 1.7 แสนจอ ติดตั้งอยู่ที่ร้านสาขาในสหรัฐมากกว่า 4,500 ร้าน เป็นพื้นที่โฆษณาได้ เนื่องจากมีแนวคิดที่จะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีหน้าร้านจริงในการแข่งขันกับแอมะซอน” (ข่าวรอยเตอร์ วันที่ 29 มกราคม 2021)

ข่าวการลาออกจากบริษัทของมาร์ก ลอร์ เกิดขึ้นในเดือนมกราคม 2021 ดังที่กล่าวมาแล้ว ลอร์เป็นผู้ก่อตั้งเจ็ดดอตคอมซึ่งวอลมาร์ตซื้อกิจการมาเมื่อปี 2016 และเป็นผู้ผลักดันอีคอมเมิร์ซของวอลมาร์ตที่ผ่านมา การลาออกของเขาบอกเป็นนัยว่า DX ของวอลมาร์ตได้เข้าสู่ก้าวใหม่แล้ว

สร้างโมเดลธุรกิจใหม่บนแกนของ “คัสตอมเมอร์เซ็นทริก”

สิ่งที่สร้างความประหลาดใจมากที่สุดคือ “โมเดลธุรกิจใหม่” ซึ่งแถลงในงานประชุมสำหรับนักลงทุนเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2021

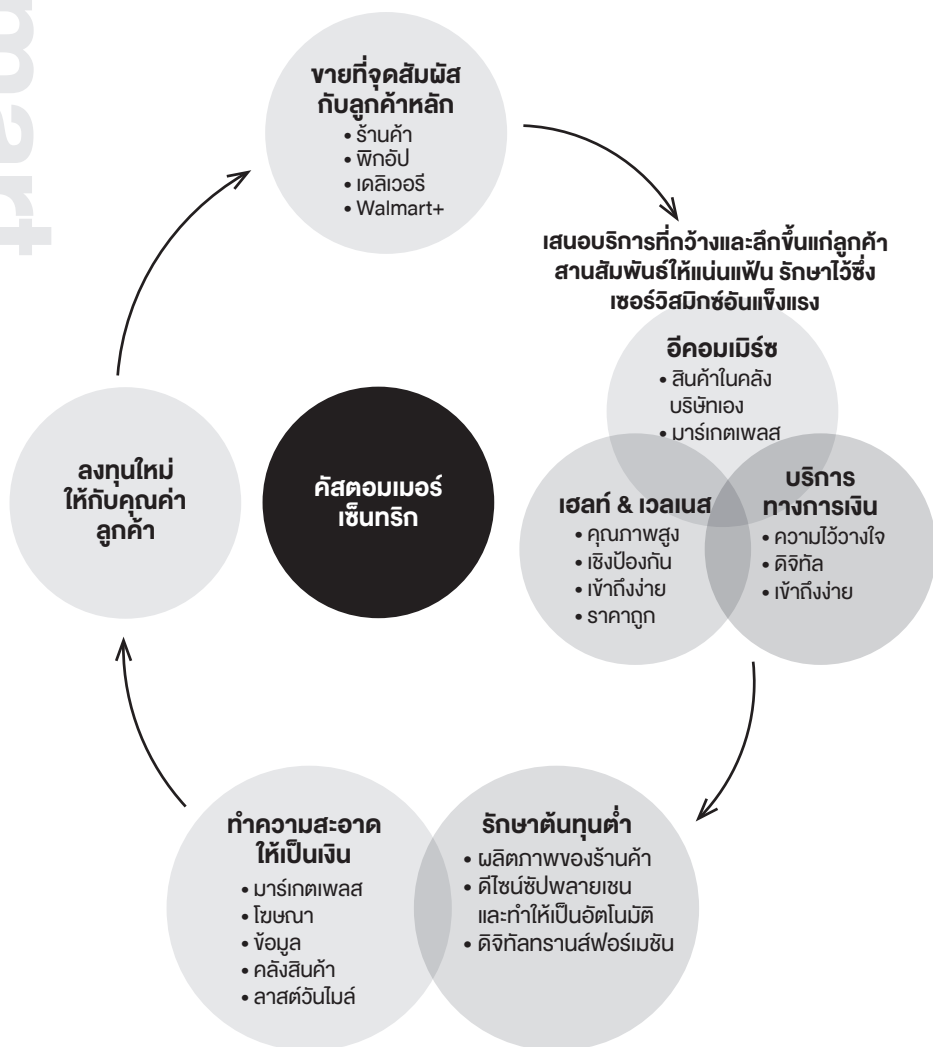
“EDLP” ซึ่งมีมาแต่เดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง วอลมาร์ตยังคงทำให้สินค้ามีราคาถูกตลอดปีเหมือนที่แล้ວວາ ด้วยวงจรประสิทธิภาพที่ว่า จำหน่ายด้วยราคาถูก > ยอดขายเพิ่ม > จัดการได้ด้วยต้นทุนต่ำ > ชื่อของเข้ามาด้วยราคาถูก

และแผนภูมิ 1-2 คือโมเดลธุรกิจใหม่ที่แถลงในครั้งนี ลักษณะพิเศษที่สำคัญที่สุดคือการสร้างสายบริการที่มีอยู่เดิมขึ้นมาใหม่ บนแกนของ “คัสตอมเมอร์เซ็นทริก (แนวความคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง)” ลองมาดูปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจแต่ละตัวกัน

- ขายด้วยจุดสัมผัสกับลูกค้าหลัก: สิ่งที่เป็นจุดสัมผัสโดยตรงกับลูกค้า มี 4 จุด คือ ร้านสาขา พิกอัป เดลิเวอรี และวอลมาร์ต+
- เสนอบริการที่หลากหลายและลึกล้ำแก่ลูกค้า เพื่อสานสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นคงไว้ซึ่งเซอวิสมิชชันอันแข็งแกร่ง: ในที่นี้มี 3 อย่าง คือ อีคอมเมิร์ซ เฮลท์และเวลเนส และบริการทางการเงิน

วอลมาร์ตยังดำเนินอีคอมเมิร์ซอย่างต่อเนื่องทั้งการจำหน่ายสินค้าในคลังของบริษัทเองและมาร์เกตเพลส อีกทั้งวอลมาร์ตยังมุ่งมั่นในด้านเฮลท์และเวลเนสมาแต่เดิม เช่น จัดเตรียมกลไกในการรับใบสั่งยาบนแอปพลิเคชันได้ แต่ในอนาคตวอลมาร์ตเน้นย้ำว่า จะเสนอสินค้าและบริการที่มีราคาเหมาะสม มีคุณภาพสูงขึ้น เน้นการป้องกัน และเข้าถึงได้ง่าย

แผนภูมิ 1-2 โมเดลธุรกิจใหม่ของวอลมาร์ต



(ผู้เขียนจัดทำขึ้นจากเอกสารการประชุมกับนักลงทุนเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2021)

ด้านบริการทางการเงิน เมื่อวอลมาร์ตสร้างระบบชำระเงินโดยไม่ต้องสัมผัส “วอลมาร์ตเพย์” ขึ้นใหม่ ทำให้แพร่หลายอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ยังได้แรงสนับสนุนอย่างมากจากกระแส “ไร้สัมผัส” ซึ่งมีเบื้องหลังมาจากวิกฤตการณ์โควิด-19

อีกทั้งยังมีการรวมแอปพลิเคชันซึ่งเดิมมี 2 ตัว คือ “วอลมาร์ตแอปพลิเคชัน (Walmart app)” สำหรับซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้า และ “วอลมาร์ตโกรเซอร์แอปพลิเคชัน” สำหรับซื้อของกินของใช้ ให้เป็นวอลมาร์ตแอปพลิเคชัน และยังเพิ่มฟังก์ชันวอลมาร์ตเพย์เข้าไปในแอปพลิเคชันนั้นด้วย จึงทำให้วอลมาร์ตรู้ถึงจุดสัมผัสลูกค้าพื้นฐานที่สุด ซึ่งก็คือ ID ลูกค้าและข้อมูลการชำระเงิน คาดว่าในอนาคต วอลมาร์ตก็น่าจะให้บริการทางการเงินต่างๆ เช่น การปล่อยเงินกู้ เหมือนที่อาลีเพย์ของจีนและวีแชตเพย์ทำมาก่อน

อนึ่ง แผนภูมิ 1-2 บอกเป็นนัยว่า อีคอมเมิร์ซ เฮลท์และเวลเนส รวมทั้งบริการทางการเงินนี้แหละคือสายบริการที่มีลำดับความสำคัญสูงสำหรับวอลมาร์ตในปัจจุบัน ระบบนิเวศซึ่งวอลมาร์ตสร้างขี้นยิ่งใหญ่ก็จริง แต่หากคิดถึงคัสตอมเมอร์เซ็นทริกแล้ว 3 สิ่งนี้เป็นสิ่งใกล้ตัวลูกค้าที่สุด

- “รักษาต้นทุนต่ำ” : ยกระดับผลผลิตภาพของหน้าร้าน ดีไซน์ชิปปลายเซนและทำให้เป็นระบบอัตโนมัติ ผลักดันดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน มาตรการสู่ความยั่งยืน เป็นต้น
- “ทำเงินจากความสามารถที่มีอยู่” : มาร์เกตเพลส โฆษณา ข้อมูล โลจิสติกส์ (คลังสินค้าแบบฟูลฟิลเมนต์ ลาสต์วันไมล์) เป็นต้น
- “ลงทุนใหม่ในคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ” : กำไรที่ได้จากบริการเหล่านี้จะนำไปลงทุนเพื่อสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการอีกครั้ง อันเป็นการเพิ่มความแกร่งให้วงจรมีเดลทริกนี้

มุ่งสู่ “สื่อที่เหนือกว่าสื่อมวลชน” ด้วยธุรกิจแพลตฟอร์มโฆษณา

ในบรรดาโมเดลธุรกิจใหม่ สิ่งที่น่าสนใจและเป็นพิเศษคือ “วอลมาร์ตคอนเนกต์” ซึ่งเป็นธุรกิจแพลตฟอร์มโฆษณา วอลมาร์ตบริหารแพลตฟอร์มโฆษณาด้วยตนเอง โดยแสดงโฆษณาของคู่ค้าบนเว็บไซต์หรือป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ในร้านสาขาของวอลมาร์ต เพื่อหาแหล่งเงินได้ใหม่

ในหนังสือ ‘ทุนนิยมดิจิทัลในปี 2025’ (สำนักพิมพ์ NHK) ผมได้พูดไว้ว่า ท่ามกลางกระแสการให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัว การใช้คุกกี้ของบุคคลที่สาม (Third Party Cookies) เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการโฆษณาตรงสู่กลุ่มเป้าหมายทางออนไลน์แบบที่แล้วมา ตอนนี้เริ่มทำไม่ได้ ทั้งบริษัทแอปเปิลหรือกูเกิลเริ่มเบนเข็มสู่การ “เลิกใช้คุกกี้” ต่อไปนี้บริษัทต้องเป็นสื่อด้วยตนเองและสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า โดยไม่ต้องพึ่งบริษัทโฆษณา ทั้งต้องรักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างต่อเนื่อง กล่าวได้ว่า วอลมาร์ตคอนเนกต์เป็นตัวอย่างแนวหน้า ไม่เพียงเท่านั้น หากวอลมาร์ตใช้จุดแข็งของความเป็นบริษัทค้าปลีกที่แข็งแกร่งที่สุดในโลกให้เป็นประโยชน์ ก็น่าจะได้อันดับขึ้น “เป็นแพลตฟอร์มโฆษณาท็อป 10 ของสหรัฐได้ภายใน 5 ปี” ดังที่วอลมาร์ตประกาศ

อย่างไรก็ตาม ในเมื่อวอลมาร์ตมีลูกค้าถึง 150 ล้านคน ที่เข้าถึงวอลมาร์ตทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ในปี 2020 ทั่วประเทศอเมริกันถึง 90% เคยซื้อของกับวอลมาร์ต อีกทั้งชาวอเมริกัน 90% อาศัยอยู่ในรัศมี 10 ไมล์ จากร้านวอลมาร์ตที่ใกล้ที่สุด การเป็น “ส่วนหนึ่งของชีวิตลูกค้า” เช่นนี้ ทำให้วอลมาร์ตไม่ได้เป็นเพียงแค่ผู้ค้าปลีกอีกต่อไป ข้อมูลที่เก็บสะสมได้ยังมีมากกว่าบริษัทจัดการข้อมูลด้วยซ้ำ บริษัทเช่นนี้ หากทำธุรกิจสื่อ ก็อาจจะไม่ยากที่จะเป็นสื่อที่เหนือกว่าสื่อ บริษัทที่มีขนาดและการเข้าถึงมหาศาลขนาดนั้นก็คือวอลมาร์ต

ตัวอย่าง เช่น วอลมาร์ตส่งโฆษณาให้ผู้ซึ่งกำลังค้นหาสินค้าบนแอปพลิเคชัน ส่งโฆษณาผ่านป้ายประชาสัมพันธ์ในร้านค้าแบบออฟไลน์ แต่จุดแข็งที่สุดคือวอลมาร์ตสามารถส่งโฆษณาตามข้อมูลการซื้อจริงของลูกค้า การสะท้อนประวัติการซื้อทั้งออนไลน์และออฟไลน์ไปสู่การโฆษณา ก็จะเข้าถึงผู้ใช้ด้วยข้อมูลที่เชื่อถือได้สูง

ไม่ต้องบอกก็รู้ว่า สิ่งเหล่านี้เป็นไปได้ก็เพราะพัฒนาการของ DX ของธุรกิจหลัก ตัวอย่าง เช่น การเติบโตของอีคอมเมิร์ซทำให้ได้ข้อมูลการค้นหง่ายขึ้น หรือการ

แพร่หลายของวอลมาร์ตเพย์ ก็จะเป็นการผูก ID ของลูกค้าและประวัติการซื้อเข้าด้วยกัน เมื่อวอลมาร์ตมีสิ่งเหล่านี้อยู่เบื้องหลัง จึงนำเสนอโฆษณาที่เหมาะสมที่สุดแก่กลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมที่สุดได้ หากมองในฐานะผู้ประกอบการโฆษณา วอลมาร์ตก็ถือไพ่เหนือกว่า

คำนิยามการ “เชื่อมโยงกับลูกค้าด้วยดิจิทัล” อย่างมั่นคง

ผมมองว่าวอลมาร์ตเป็น “บริษัทหนึ่งที่มี DX ก้าวหน้าที่สุดใน 1 ปีนี้” จุดเริ่มต้น คือวิกฤตการณ์โควิด-19 สหรัฐอเมริกาทกอยู่ในสถานการณ์ระดับ “เลวร้ายที่สุดในโลก” อยู่ระยะหนึ่ง พร้อมกันนั้นยังเป็นประเทศที่ต้องการนวัตกรรมการค้าด้วย โดยเฉพาะสินค้าของวอลมาร์ตเป็นของใช้ประจำวันและอาหารสดซึ่งจำเป็นต้องการใช้ชีวิตของผู้คน และเป็นบริการสำคัญ แม้จะอยู่ในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 ก็ยังอยากซื้อของที่วอลมาร์ต ความต้องการอันแรงกล้านี้ส่งผลให้บริการแบบ “ไร้สัมผัส” แทรกซึมไปทั่วในชั่วพริบตา

แต่ความสำเร็จของ DX ของวอลมาร์ตไม่ใช่ด้วยแรงหนุนจากวิกฤตการณ์โควิด-19 อย่างเดียว เมื่อย้อนกลับไปดูอีกครั้ง ก็เจอข้อเท็จจริงที่มองข้ามไม่ได้ นั่นคือการที่วอลมาร์ตใช้แอมะซอนเป็นเกณฑ์มาตรฐานอย่างจริงจังมาโดยตลอด

ดังที่กล่าวมาแล้ว ในยุคสมัยที่อีคอมเมิร์ซขึ้นสู่จุดสูงสุด วอลมาร์ตถูก “เอเวอรีทิงส์โตรี่” แอมะซอนเบียด จนโดนล้อเลียนว่า “วอลมาร์ต บริษัทค้าปลีกที่แข็งแกร่งที่สุดในโลกตกยุคแล้ว” แต่วอลมาร์ตไม่ติดขัดกับ “การขายที่ร้านจริง” ดำเนินการออมนิแชนแนลซึ่งรวมถึงระบบออนไลน์ เริ่มบริการแบบรับสมาชิก (subscription) ตลอดจนการจัดส่งสินค้า ทำให้วอลมาร์ตเข้าสู่การบริหารงานแบบให้ความสำคัญกับแนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของบริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิดได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ไม่ต้องบอกก็รู้ว่านี่เป็นผลจากการ “สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรใหม่” ดังได้กล่าวมาแล้ว และการใช้คนอย่างเช่น มาร์ก ลอร์ ผู้บริหารในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่ซื้อกิจการมาดำเนินการ DX ก็น่าจะมีผลอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้แนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลางในแบบของบริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิด

Walmart

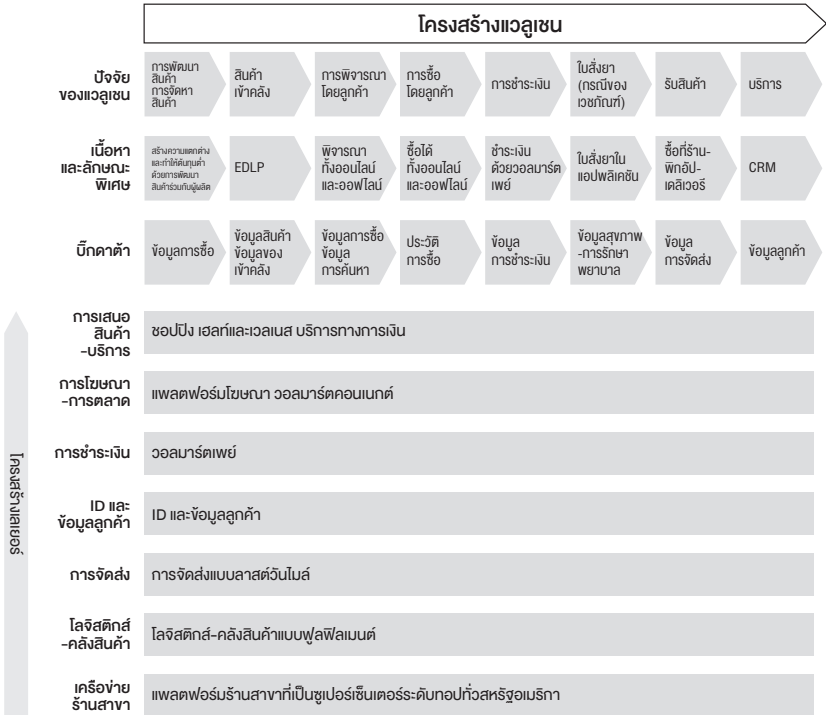
หากพิจารณาจากการอย่างละเอียด การดำเนินการ “เชื่อมโยงกับลูกค้าด้วยดิจิทัล” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำ DX ก็คงมีส่วนอย่างมาก เมื่อเทียบกับบริษัทค้าปลีกของญี่ปุ่น ก็จะเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน แม้แต่ร้านสะดวกซื้อที่ใช้กันแทบทุกวัน ยังไม่รู้จักแม้แต่ชื่อลูกค้า วอลมาร์ตเมื่อก่อนก็เป็นเช่นนั้น แต่จากการทำ DX ก็สามารถบริหารจัดการด้วย ID ของลูกค้า และเก็บรวบรวมข้อมูลการชำระเงินได้ วอลมาร์ตจึงจัดทำระบบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องได้

และสุดท้ายนี้สิ่งที่ผมอยากเน้นย้ำคือข้อเท็จจริงที่ว่า การทำ DX ของวอลมาร์ตไม่ปฏิเสธจุดแข็งของการเป็นบริษัทค้าปลีกที่แข็งแกร่งที่สุดในโลก ไม่เพียงเท่านั้น ยังใช้ประโยชน์จากมันอย่างสูงสุด ยังคงหน้าที่ของหน้าร้านเพื่อการค้าปลีก และให้คำจำกัดความใหม่ของร้านสาขาว่า “โกดังของอีคอมเมิร์ซของบริษัท” “ศูนย์การจัดส่ง” หรือ “สตรีฟิสิกส์ของอีคอมเมิร์ซ” (ลูกค้ามารับของที่ส่งทางอีคอมเมิร์ซ)

ตอนนี้ธุรกิจของวอลมาร์ตมี “โครงสร้างเลเยอร์ X โครงสร้างแวลูเชน” ดังแผนภูมิ 1-3 พุดง่าย ๆ ก็คือ ปัจจุบันวอลมาร์ตเป็น “อาณาจักรของซูเปอร์เซ็นเตอร์ X ซูเปอร์แอปพลิเคชัน” ซูเปอร์เซ็นเตอร์ หมายถึง วอลมาร์ตเป็นธุรกิจซูเปอร์มาร์เกตรวมที่มีสินค้าทุกอย่าง ทั้งอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย โดยใช้ร้านจริง มีการใช้แอปพลิเคชันร่วมในการชำระเงินและบูรณาการบริการต่างๆ เช่น อีคอมเมิร์ซ จึงสามารถใช้บริการทุกอย่างได้ในแอปพลิเคชันเดียว

โครงสร้างเลเยอร์ X โครงสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

แผนภูมิ 1-3 “โครงสร้างเลเยอร์ X โครงสร้างห่วงโซ่คุณค่า” ของวอลมาร์ต



“โครงสร้างเลเยอร์ X โครงสร้างห่วงโซ่คุณค่า”
 ในฐานะ: “อาณาจักรซูเปอร์เซ็นเตอร์ X ซูเปอร์แอปพลิเคชัน”

(ผู้เขียนจัดทำ)

ฐานล่างสุดของโครงสร้างเลย์เออร์ที่สนับสนุนธุรกิจเช่นนี้ก็คือแพลตฟอร์มของร้านสาขาที่เป็นซูเปอร์เซ็นเตอร์ระดับทอปทั่วยุทธศาสตร์ และสร้างแพลตฟอร์ม โลจิสติกส์ คลังสินค้า การจัดส่งจากจุดนั้น ด้วยการ “เชื่อมลูกค้าด้วยดิจิทัล” ทำให้บริหารจัดการ ID และข้อมูลลูกค้าได้ และยังได้ข้อมูลการชำระเงินผ่านวอลมาร์ตเพย์ การโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยใช้บิกดาต้าเหล่านี้ นำพาลูกค้าไปสู่สินค้าหรือบริการอื่นๆ ต่อไปได้อีก

วอลมาร์ตสร้างสรรค์แวลูเชนขึ้นมาใหม่ด้วย DX ตัวอย่าง เช่น ในการพัฒนาสินค้า การจัดหาสินค้า มีการสร้างความแตกต่างและทำให้ต้นทุนต่ำด้วยการพัฒนาร่วมกับผู้ผลิตมาแต่เดิม แต่การรวบรวมและสังสมข้อมูลการซื้อทำให้การดำเนินการนั้นล้ำหน้าขึ้น นอกจากนั้น วอลมาร์ตยังรวบรวมข้อมูลในกิจกรรมของทุกธุรกิจ ทำให้โครงสร้างการลงทุนใหม่เพื่อยกระดับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ

แผนภูมิ 1-4 Walmart App. ในฐานะซูเปอร์แอปพลิเคชัน



(ผู้เขียนจัดทำ)

แผนภูมิ 1-4 ได้ลองรวบรวมโครงสร้างรวมของวอลมาร์ตในฐานะ “อาณาจักรซูเปอร์แอปพลิเคชัน” ดังที่กล่าวมาแล้ว วิกฤตการณ์โควิด-19 ส่งผลให้มีการบูรณาการรวมแอปพลิเคชัน 2 ตัว คือ “วอลมาร์ตแอปพลิเคชัน (Walmart app)” ซึ่งใช้ในการซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้า และ “วอลมาร์ตโกรเซอร์แอปพลิเคชัน” ซึ่งใช้ซื้อของใช้ของกิน มาเป็นวอลมาร์ตแอปพลิเคชัน และยังใส่ฟังก์ชันวอลมาร์ตเพย์ในนั้นด้วย วอลมาร์ตเพย์จึงกลายเป็นจุดตั้งต้นในการก่อให้เกิดซูเปอร์แอปพลิเคชัน ชักนำลูกค้าสู่บริการค้าปลีกอีคอมเมิร์ซ เฮลท์และเวลเนส และบริการทางการเงิน

ในแอปพลิเคชันเดียวกัน วอลมาร์ตใส่ฟังก์ชันการจองเพื่อรับสินค้าซึ่งสั่งทางแอปพลิเคชันที่ร้านของวอลมาร์ตด้วย อีกทั้งยังมีฟังก์ชันใบสั่งยาในแอปพลิเคชันเดียวกันอย่างพร้อมมูล

วอลมาร์ตแอปพลิเคชันได้รับแรงหนุนจากความต้องการอันแรงกล้าของผู้บริโภคที่อยากหลีกเลี่ยงบริเวณที่มีคนแออัด มีการสัมผัสและคับแคบ ทำให้แอปพลิเคชันแพร่หลายอย่างรวดเร็ว มันเป็นพัฒนาการในช่วงเวลาสั้นๆ ที่ทำให้รู้สึกได้ว่า ยิ่งเกิดวิกฤตการณ์นวัตกรรมก็ยิ่งเจริญรุดหน้า

“วอลมาร์ตเพย์จึงกลายเป็น
จุดตั้งต้นในการก่อให้เกิด
ซูเปอร์แอปพลิเคชัน ชักนำลูกค้า
สู่บริการค้าปลีกอีคอมเมิร์ซ
เฮลท์และเวลเนส และบริการ
ทางการเงิน”

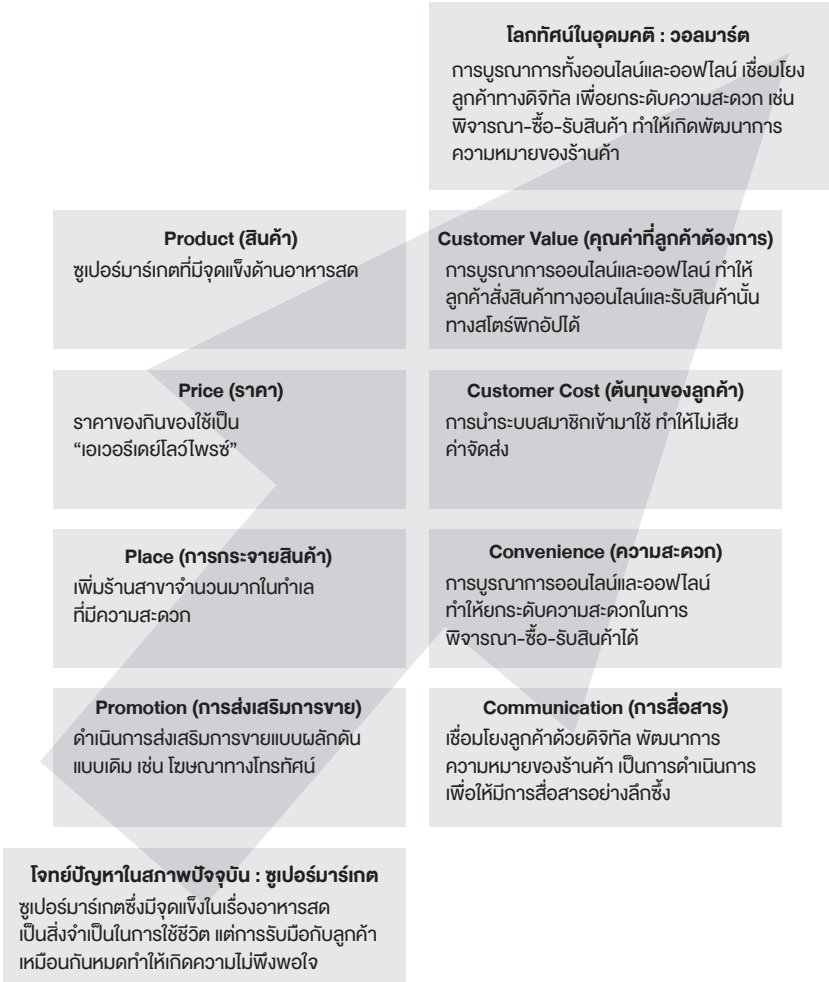
สิ่งที่บริษัทญี่ปุ่นควรเรียนรู้จากกลยุทธ์ DX ของวอลมาร์ต

เมื่อนำ DX ของวอลมาร์ตที่ได้แนะนำมาทั้งหมดใส่ในเวิร์กช็อปเพื่อทำให้ “โลกทัศน์ในอุดมคติ” เป็นจริง (แนะนำไว้ใน “เวิร์กช็อปการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลซีฟต์อย่างก้าวหาญเพื่อบริษัทญี่ปุ่น” ท้ายเล่ม) จะได้แผนภูมิ 1-5 วอลมาร์ตสร้างสรรคค์วัฒนธรรมใหม่ ทำให้มอง 4P จากจุดยืนของบริษัทใหม่ด้วย 4C ซึ่งเป็นการมองจากจุดยืนของลูกค้า วอลมาร์ตจึงเปลี่ยนจากซูเปอร์มาร์เกต “ตกยุค” กลายเป็นบริษัทค้าปลีกล้ำสมัย ผมมองว่า หากจำกัดแค่ด้าน “ค้าปลีก” วอลมาร์ตเหนือกว่าแอมะซอนมากขึ้นทุกที

อย่างที่ทราบกันดี แอมะซอนเป็นบริษัทเทคโนโลยีที่แข็งแกร่งที่สุดที่ประกอบด้วย 2 เสาหลัก คือ แอมะซอนในฐานะผู้ประกอบการค้าปลีก และ AWS วอลมาร์ตซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่ใช่ดิจิทัลโดยกำเนิด คงเป็นไปได้ที่จะเอาชนะแอมะซอนด้วยเทคโนโลยี

แต่ถ้ามองในฐานะผู้ประกอบการค้าปลีก จะเห็นการดำเนินธุรกิจซึ่งนำหน้าแอมะซอนในแง่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำออมนิแชนแนลโดยอาศัยแพลตฟอร์มร้านค้าที่มีแต่เดิม ใช้ข้อมูลเพื่อการยกระดับคุณค่าของลูกค้าต้องการ การจัดส่งถึงบ้านด้วยรูปแบบอันหลากหลายที่ “เกาฏุกที่ค้น” ของลูกค้า วอลมาร์ตได้บอกใบ้ให้เราเห็นว่า บริษัทที่ไม่ใช่ดิจิทัลโดยกำเนิดกำลังทำลายป้อมปราการอันแข็งแกร่งที่สุดในโลกของแอมะซอน

แผนภูมิ 1-5 เวิร์กซ์ตสร้าง “โลกทัศน์ในอุดมคติ” ของวอลมาร์ตเป็นจริง



(ผู้เขียนจัดทำ)

แผนภูมิ 1-6 เคล็ดลับความสำเร็จในกลยุทธ์ DX ของวอลมาร์ต

1. ใช้แอมะซอนเป็นเกณฑ์มาตรฐานอย่างจริงจังมาโดยตลอด
2. เปลี่ยนผ่านสู่แนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลางตามแบบบริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิด
3. ลงมือสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่
4. ซ็อกิจการอีคอมเมิร์ซ ให้ผู้บริหารกิจการนั้นทำ DX แล้วเรียนรู้ด้วยตนเองโดยตรง
5. ทำ DX อย่างมุ่งมั่นเรื่อยมา
6. เชื่อมโยงลูกค้าด้วยระบบดิจิทัล
7. ใช้จุดแข็งและความเป็นวอลมาร์ตให้เป็นประโยชน์ แล้วใช้ DX ในการเสริมจุดแข็งนั้นเข้าไปอีก

(ผู้เขียนจัดทำ)

ทำยบพนี้ ผมขอสรุปเคล็ดลับความสำเร็จในกลยุทธ์ DX ของวอลมาร์ตอีกครั้ง (แผนภูมิ 1-6)

ก่อนอื่น วอลมาร์ตดำเนินการเปลี่ยนธุรกิจค้าปลีกเป็นดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ผมอยากจะทำให้เห็นว่า วอลมาร์ตใช้แอมะซอนซึ่งมีมูลค่าตามราคาตลาดรวมอยู่ในจุดที่เอื้อไม่ถึงเป็นเกณฑ์มาตรฐานอย่างจริงจังมาตั้งแต่ต้น โดยเฉพาะแนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลางตามแบบของบริษัทที่เป็นดิจิทัลโดยกำเนิด ดังที่ผมได้อธิบายอย่างละเอียดในบพนี้ เราจะมองข้ามการลงมือสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ไม่ได้เลย

การซ็อกิจการอีคอมเมิร์ซ ให้ผู้บริหารบริษัทนั้นมาดูแล DX โดยรวมของวอลมาร์ต แล้วเรียนรู้การทำ DX ด้วยตนเอง จึงเป็นการทำ DX อย่างมุ่งมั่นเรื่อยมา

สิ่งสำคัญที่สุดคือการเชื่อมโยงลูกค้าด้วยระบบดิจิทัล ใช้จุดแข็งและความเป็นวอลมาร์ตให้เป็นประโยชน์ แล้วใช้ DX ในการเสริมจุดแข็งนั้นเข้าไปอีก

เคล็ดลับความสำเร็จในการทำ DX ของวอลมาร์ตซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่ใช่ดิจิทัลโดยกำเนิด และเป็นบริษัทค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในโลก น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการทำ DX ของบริษัทอื่นด้วย ผมหวังว่าคุณจะนำมาตรกรรเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ได้บ้างนะครับ

Testis

Part 2

เทศบาล

ความทะเยอทะยานและพันธกิจ
“ช่วยกอบกู้โลก”

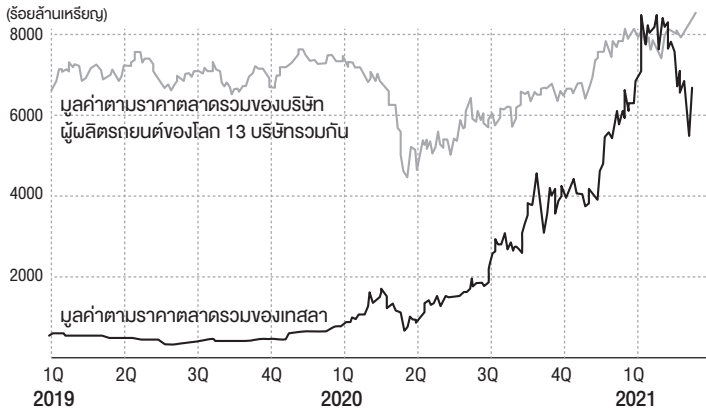
ราคาหุ้นพุ่งทะยานเป็น 9 เท่า แม้อยู่ในวิกฤตการณ์โควิด-19

ปี 2020 เทสลาเป็นประเด็นที่พูดถึงกันมากที่สุดในอุตสาหกรรมรถยนต์ แม้จะอยู่ในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 ในเดือนมกราคม 2021 ราคาหุ้นของเทสลาก็ยังพุ่งทะยานอย่างต่อเนื่อง จนโตมากกว่า 9 เท่าของปีก่อนหน้า ในตอนนั้นมูลค่าตามราคาตลาดรวมของเทสลาสูงกว่ามูลค่าตามราคาตลาดรวมของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชื่อดังระดับโลกอย่างโตโยต้า โฟล์กสวาเกน GM ฟอร์ด ทั้งหมด 13 บริษัทรวมกัน (แผนภูมิ 2-1)

ก่อนอื่น เรามาดูผลประกอบการในปี 2020 ของเทสลา นำโดยตลาดประเทศจีนและตลาดอเมริกาเหนือ ซึ่งยังรักษามูลงานที่ตีไว้ได้ ยอดจำหน่าย (ส่งมอบ) รถยนต์ทะลุ 5 แสนคัน เพิ่มจากปีก่อนมากกว่า 25% ยอดขาย 31,500 ล้านดอลลาร์ เพิ่มขึ้น 28% กำไรจากการดำเนินงาน 2,000 ล้านดอลลาร์ สร้างสถิติทำกำไรเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่เข้าตลาดหุ้น อีกทั้งกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 5,900 ล้านดอลลาร์ เพิ่มขึ้น 147% กระแสเงินสดอิสระ 2,800 ล้านดอลลาร์ เพิ่มขึ้น 190%

มาดูระบบการผลิตด้วยดีกว่า สถานการณ์ผลิตของเทสลาแบ่งคร่าวๆ ได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์ไฟฟ้า และอีกประเภทคือโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับพลังงาน เช่น แบตเตอรี่ แผงโซลาร์เซลล์ และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ไฟฟ้า

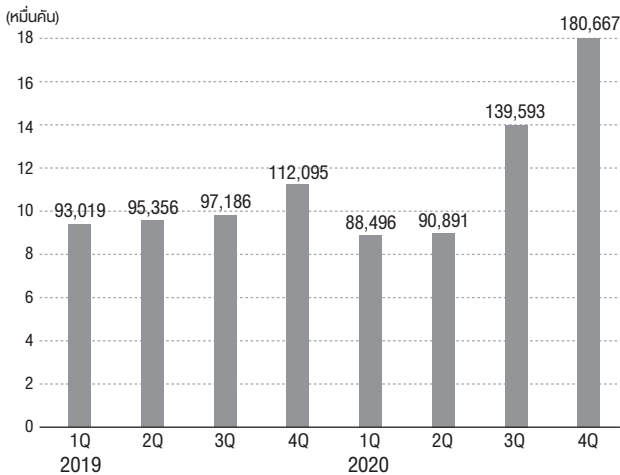
แผนภูมิ 2-1 มูลค่าตามราคาตลาดรวมของเกสลา



(*) BMW, ฟอร์ด, เฟียต, โครสเลอร์, GM, ฮอนด้า, ฮุนได, นิสสัน, เปอร์เซ่, เปรอริโย, VW, เรโนลต์, มาสด้า, โตโยต้า

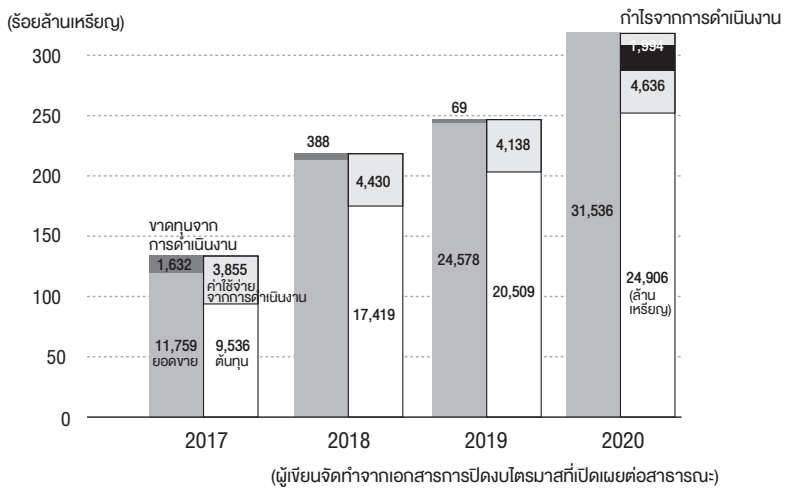
(ที่มา: Quartz)

แผนภูมิ 2-2 ยอดรถยนต์ไฟฟ้าที่จำหน่ายได้ของเกสลา

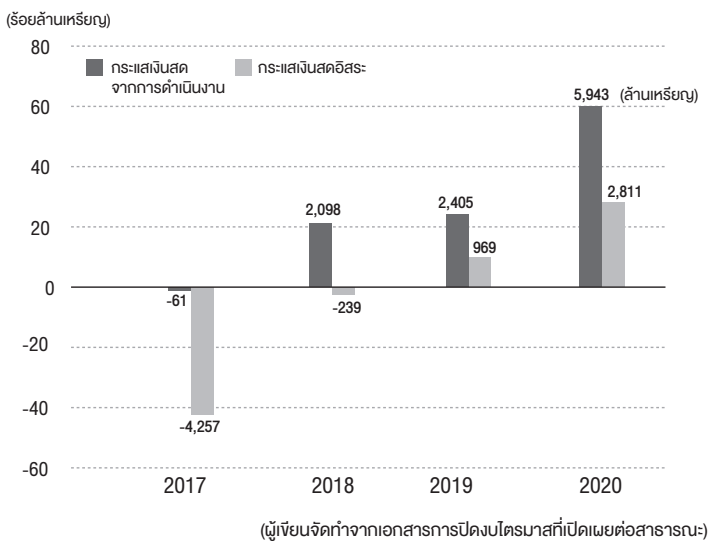


(ที่มา: Quartz)

แผนภูมิ 2-3 ยอดขายของเทสลาและกำไรขาดทุนจากการดำเนินงาน



แผนภูมิ 2-4 กำลัการผลิตของแต่ละโรงงานของเทสลา



แผนภูมิ 2-5 ยอดขายของเทศบาลและกำไรขาดทุนจากการดำเนินงาน

หน่วย : พัน

โรงงาน	รุ่นรถ	กำลังการผลิตต่อปี				
		ไตรมาส 4 ปี 2019	ไตรมาส 1 ปี 2020	ไตรมาส 2 ปี 2020	ไตรมาส 3 ปี 2020	ไตรมาส 4 ปี 2020
โรงงานฟริมอนต์	โมเดล S โมเดล X	90,000	90,000	90,000	90,000	100,000
	โมเดล 3 โมเดล Y	400,000	400,000	400,000	500,000	500,000
กีกาแฟคตอรีเซียงไฮ้	โมเดล 3 โมเดล Y	150,000	200,000	200,000	250,000	450,000
กีกาแฟคตอรีเบอร์ลิน	โมเดล Y โมเดล Y	กำลังก่อสร้าง				
กีกาแฟคตอรีเทกซัส	ไซเบอร์ทริก	กำลังก่อสร้าง				
	ไซเบอร์ทริก	กำลังวางแผน				
กำหนดการ ในอนาคต	เซบี	กำลังวางแผน				
	โรคสเตอร์	กำลังวางแผน				
	รถรุ่นใหม่ ในอนาคต	กำลังวางแผน				
รวม		640,000	690,000	690,000	840,000	1,050,000

(ผู้เขียนจัดทำจากเอกสารการปิดงบไตรมาสที่เปิดเผยต่อสาธารณะ)

ฐานการผลิตและประกอบรถยนต์ไฟฟ้า ณ สิ้นปี 2020 มีกลุ่มโรงงานบริเวณรอบอ่าวแคลิฟอร์เนีย รวมถึงโรงงานฟริมอนต์ซึ่งมีกำลังการผลิตปีละ 6 แสนคัน และโรงงาน “กีกาแฟคตอรีเซียงไฮ้” ที่ประเทศจีนซึ่งมีกำลังการผลิตปีละ 4.5 แสนคัน กำลังเดินเครื่องอยู่ รวมแล้วมีกำลังการผลิต 1.05 ล้านคัน กำลังการผลิตของกลุ่มโรงงานทั้ง 2 แห่ง ณ สิ้นปี 2019 ยังมียอดรวมแค่ 6.4 แสนคัน จึงผลิตเพิ่มได้ถึง 4 แสนคันในเวลาปีเดียว (เพิ่มขึ้น 64% จากปีก่อน) อีกทั้งยังมีโรงงานที่อยู่ในระหว่างการก่อสร้างหรือกำลังวางแผน เช่น “กีกาแฟคตอรีเบอร์ลิน” ที่ประเทศเยอรมนี และ “กีกาแฟคตอรีเทกซัส” ที่เมืองออสติน รัฐเทกซัส

อีกทั้งฐานการผลิตแบตเตอรี่หรือแผงโซลาร์เซลล์ ยังมี “กีกาแฟคตอรีเนวาดา” ซึ่งเป็นความร่วมมือกับบริษัทพานาโซนิค ที่ชุมชนเมืองรีโน รัฐเนวาดา และ “กีกาแฟคตอรีนิวยอร์ก” ที่เมืองบัฟฟาโล รัฐนิวยอร์ก ก็กำลังเดินเครื่องอยู่

ทั้งราคาหุ้น ผลประกอบการ และการขยายกำลังการผลิตก็เป็นไปอย่างราบรื่น ปัจจุบันต้องถือว่าเทสลาเป็นบริษัทผู้นำด้านรถยนต์ไฟฟ้า

สิ่งสำคัญ หากมองยอดขายรถยนต์โดยรวม ซึ่งไม่ใช่แค่รถยนต์ไฟฟ้าอย่างเดียว แต่รวมรถยนต์ที่ใช้น้ำมันด้วยแล้ว โดยตัวการูปีมียอดขายรถยนต์โดยรวม 9.52 ล้านคัน (ปี 2020) เทสลามียอดขายเพียงราว 1 ใน 9 เป็นจำนวนที่เรียกได้ว่าเล็กน้อยมาก

แต่เพราะอะไรเทสลาถึงเป็นที่ยอมรับอย่างมากและเหนือกว่าผู้ผลิตรถยนต์เจ้าเดิม พูด่างๆ ก็คือ เพราะ “เทสลาไม่ใช่ผู้ผลิตรถยนต์” ผมจะพูดประเด็นนี้ทีหลัง หัวใจสำคัญของโมเดลธุรกิจของบริษัทเทสลาอยู่ที่การสร้าง “ระบบนิเวศที่เป็นพลังงานสะอาด” หากคุณแค่นับจำนวนรถยนต์ไฟฟ้าที่ขายได้ จะพลาดโอกาสเห็นคุณค่าที่แท้จริงของเทสลา

และที่เหนือกว่านั้น สิ่งที่เป็นลักษณะพิเศษของบริษัทเทสลาก็คือการ “ช่วยกอบกู้มนุษยชาติ” เป็นพันธกิจและวิสัยทัศน์อันยิ่งใหญ่ที่ฟังแล้วแทบไม่เชื่อหู อย่างไรก็ตาม เทสลาไม่ใช่บริษัทที่พยายามขายแค่รถยนต์ไฟฟ้า

ถัดจากเพย์พาล สเปซเอกซ์ก็เข้าสู่ตลาดรถยนต์ไฟฟ้า

เทสลาไม่ใช่แค่ผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้า คุณจะเข้าใจคำพูดนั้นก็ต่อเมื่อได้ดูเนื้อหาธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารของบริษัท แต่ก่อนอื่นคุณต้องรู้จักความรู้สึกต่อพันธกิจและความทะเยอทะยานของซีอีโอของเทสลา อีลอน มัสก์ ผู้บริหารทรงเสน่ห์หัวตัวจ๋ายยาก

ผมขอแนะนำชีวิตประวัติของอีลอน มัสก์ คร่าวๆ

อีลอน มัสก์ เกิดเมื่อปี 1971 ที่สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ จบปริญญาตรีสาขาฟิสิกส์ และเศรษฐศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย และเข้าศึกษาต่อที่บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด แต่เพียง 2 ปี ก็ลาออกมาก่อตั้งบริษัทผลิตซอฟต์แวร์ร่วมกับน้องชาย ทำให้บริษัทนี้ประสบความสำเร็จ แล้วขายบริษัทให้คอมแพค บริษัทคอมพิวเตอร์ยักษ์ใหญ่ ใช้เงินที่ขายได้ก่อตั้ง “เอกซ์ดอตคอม” บริษัทรับชำระเงินทางอินเทอร์เน็ต

เมื่อเอกซ์ดอตคอมควบรวมกับบริษัทคอนฟินิตี้ เกิดเป็นบริษัทรับชำระเงินออนไลน์ยักษ์ใหญ่ และจากการขายกิจการเพย์พาลให้อีเบย์ อีลอนก็ได้สินทรัพย์ส่วนตัวเป็นเงินถึง 17,000 ล้านดอลลาร์



รถรุ่น “ปลอดมลพิษ (Zero Emissions)” (ภาพถ่าย: Bloomberg/Getty Images)

อีลอนกลายเป็น “เศรษฐี IT” คนหนึ่ง แต่สิ่งที่เขาต่างจากเศรษฐี IT คนอื่น นั่นคืออีลอนใช้เงินนั้นเป็นทุนในการก่อตั้ง “สเปซเอกซ์” บริษัทขนส่งทางอวกาศของเอกชน และเริ่มพัฒนาจรวด

ทำไมผู้ประกอบการ IT ถึงได้ทุ่มเทกับการพัฒนาจรวด คุณเชื่อไหมว่า เขาทำเพื่อ “ย้ายมนุษย์ไปอยู่ดาวอังคาร”

อีลอนมองไปถึงอนาคตของโลก ประชากรโลกมีมากกว่า 7,000 ล้านคนแล้ว การทำลายสิ่งแวดล้อมยังคงมีอย่างต่อเนื่อง และทรัพยากรน้ำมันกำลังจะหมดไป หากมนุษย์ยังคงอยู่บนโลกก็คงหนีไม่พ้นการล่มสลาย ด้วยเหตุนี้จึงต้องสร้างจรวดเพื่อย้ายคนไปอยู่บนดาวอังคาร อีลอนพูดแบบนี้ ทุกคนต่างหัวเราะเยาะว่า “เป็นเรื่องไร้สาระ” แต่อีลอนคิดอย่างนั้นจริงๆ

ในปีที่ 6 ของการก่อตั้ง บริษัทประสบความสำเร็จในการส่งจรวด “ฟอลคอน” สู่อวกาศ และในปี 2018 อีลอนส่งรถยนต์สุดหรู “โรดสเตอร์” ของเทสลาขึ้นไปกับจรวดขนาดใหญ่ “ฟอลคอนเฮฟวี” จนได้เข้าสู่วงโคจรของดาวอังคาร ปี 2020 เริ่มบินส่งคนไปยังสถานีอวกาศนานาชาติด้วยยานอวกาศ “ครูว์ดราگون” อีกทั้งยังได้รับความไว้วางใจจากนาซาให้พัฒนายานที่จะลงดวงจันทร์ด้วย

อีลอนมาร่วมงานกับเทสลาในปี 2004 ปีถัดจากการก่อตั้งบริษัท และได้รับการแต่งตั้งเป็นซีอีโอในปี 2008 ต่อมาปี 2010 เทสลาเข้าตลาดหุ้น ซึ่งถือเป็นบริษัทมหาชนของสหรัฐอเมริกาที่ห่างหายจากการเข้าตลาดหุ้นถึงครึ่งศตวรรษ ตั้งแต่บริษัทฟอร์ดเข้าตลาดหุ้นเมื่อปี 1956

อินเทอร์เน็ท อวกาศ ตามมาด้วยรถยนต์ไฟฟ้า หลายคนอาจรู้สึกว่ประหลาดแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อ “ช่วยกอบกู้มนุษยชาติ” นั่นเอง

อีลอนคิดเช่นนี้ กว่าสเปซเอกซ์จะทำจรวดไปดาวอังคารได้ยังเป็นเรื่องของอนาคตไม่รู้ว่าจะทันก่อนโลกล่มสลายหรือไม่ ถ้าเช่นนั้น ผู้พัฒนารถยนต์ไฟฟ้ามาทดแทนรถยนต์ใช้น้ำมันที่ยังปล่อยก๊าซไอเสีย แล้วสร้างระบบนิเวศที่เป็นพลังงานสะอาด เพื่อให้โลกล่มสลายช้าลงดีกว่า

สำหรับอีลอน การสร้างรถยนต์ไฟฟ้าเป็นหนทางเพื่อ “สร้างระบบนิเวศที่เป็นพลังงานสะอาด”

ราชาแห่งเทคโนโลยี

ปี 2021 อีลอนได้ตำแหน่งใหม่ นั่นคือ “เทคโนโลยี”

ในเอกสารที่เทสลาส่งให้คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) ลงวันที่ 15 มีนาคม 2021 ตำแหน่งของอีลอนเป็น “ราชาแห่งเทคโนโลยี Technoking of Tesla” ส่วนซีอีโอ แซ็ก เคิร์กฮอร์น มีตำแหน่งเป็น “Master of Coin” อนึ่ง ตำแหน่งของอีลอนที่เป็นซีอีโอ และแซ็กที่เป็นซีอีโอยังคงอยู่ด้วย

นั่นหมายความว่า อีลอนได้เป็น “ราชาแห่งเทคโนโลยี” เป็นตำแหน่งของผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่ค่อนข้างแหกคอกและน่าขันไปสักหน่อย แต่หากคิดถึงความรู้สึกต่อพันธกิจและความทะเยอทะยานของอีลอนแล้วก็เข้าใจได้ เพราะเป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นในแบบของอีลอนที่กำลังเข้าไปเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีล้ำสมัยซึ่งไม่ได้จำกัดแค่อุตสาหกรรมรถยนต์ แต่ยังรวมถึงสิ่งแวดล้อมและอวกาศ

ส่วนหนึ่งของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีในวงกว้าง ก็คือสินทรัพย์ดิจิทัลหรือบล็อกเชน เทสลาได้เปลี่ยนนโยบายการลงทุนในเดือนมกราคม 2021 ด้วยการส่งเอกสารลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2021 เกี่ยวกับการปิดงบบัญชีประจำปี 2020 ให้ SEC ประเด็นสำคัญคือการลงทุนในสินทรัพย์ทางเลือก โดยมีจุดประสงค์สำคัญที่สุด

อยู่ที่ความหลากหลายและผลตอบแทนของสินทรัพย์ ในความเป็นจริงมีการเปิดเผยด้วยว่าได้ลงทุนกับสินทรัพย์ดิจิทัลบิตคอยน์ 1,500 ล้านดอลลาร์ สาเหตุที่ตำแหน่งของซีเอฟโอ แจ็ก เวิร์กฮอร์น เป็น “มาสเตอร์ออฟคอยน์” ก็น่าจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในนโยบายการลงทุนที่ให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ดิจิทัลหรือบิตคอยน์ในฐานะสินทรัพย์ทางเลือก

อีกทั้งการนำระบบการชำระเงินด้วยบิตคอยน์มาใช้ก็เป็นประเด็นที่พูดถึงกันมาก แต่หลังจากนั้นไม่ทันไรก็ต้องยกเลิกการรับชำระเงินด้วยบิตคอยน์ เพราะ “ความกังวลต่อภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจากการขุดบิตคอยน์” เรื่องนี้ไม่ว่าดีหรือร้าย แต่ที่แล้วมาก็ทำให้เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์หลายครั้งหลายหน ส่งผลกระทบต่อตลาด สมกับที่เป็นอัลลอนเลย์ทีเดียว

ดังที่เห็นมาแล้วว่า เทสลาได้รับเสียงชื่นชมจากตลาดทุนขนาดมูลค่าตามราคาตลาดรวมแซงหน้าผู้ผลิตรถยนต์เจ้าเดิมอย่างมาก และตัวอัลลอนเองก็มีอิทธิพลอย่างมากต่อตลาดเช่นกัน ที่แล้วมาบิตคอยน์ถูกมองว่าเป็นเป้าหมายการลงทุนของนักลงทุนส่วนบุคคล แต่ระยะหลังนักลงทุนสถาบันหรือบริษัทใหญ่ก็ยังซื้อ ปี 2020 จึงมีแนวโน้มเพิ่มมูลค่าสูงขึ้น ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนนโยบายการลงทุนของเทสลาการลงทุน บิตคอยน์ และการชำระเงินด้วยบิตคอยน์ มีส่วนทำให้บิตคอยน์ได้รับการยอมรับ

แต่ที่ยิ่งไปกว่านั้น การเปลี่ยนนโยบายการลงทุนนี้ยังเป็นการดึงดูดความสนใจในปรัชญาพื้นฐานเกี่ยวกับค่านิยมและเทคโนโลยีที่อัลลอนมี โดยผ่านช่องทางความสัมพันธ์กับนักลงทุน (IR) และเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์กับตลาดสินทรัพย์ดิจิทัลนำหน้าบริษัทคู่แข่ง หรือบริษัทเทคโนโลยีอื่นๆ อันเป็นการเล็งที่จะดึงดูดค่านิยมเหล่านั้นเข้ามาด้วย

อัลลอนใช้บล็อกเชนซึ่งเป็นเทคโนโลยีพื้นฐานของสินทรัพย์ดิจิทัลหรือบิตคอยน์ และดูว่าเขาจะสนใจ “นอนฟังกิจิเบิลโทเคน (NFT โทเคนซึ่งไม่สามารถทดแทนได้)” ซึ่งเป็นสินทรัพย์ดิจิทัลที่รับรองว่ามีเพียงหนึ่งเดียวในโลก เช่น งานศิลปะ สินค้าแฟชั่น และสินค้าเกี่ยวเนื่องกับตัวละครด้วย ในวันที่ 15 มีนาคม 2021 อัลลอนทวีตว่า “ผมกำลังขายเพลงเกี่ยวกับ NFT นี้ในฐานะ NFT” พร้อมกับไฟล์เสียงจริง

ทวิตเตอร์ของอัลลอนมีการหยิบยกหัวเรื่องต่างๆ มากมาย คิดว่าอีกหน่อยก็จะมีกักล่าวอ้างและแนะนำการดำเนินการในฐานะ “เทคโนโลยี” มากยิ่งขึ้น

“สร้างสรรค กักเก็บ และใช้งาน” พลังงานสะอาด

กลับมาที่เรื่องเทสลาไม่ใช่ผู้ผลิตรถยนต์ แต่เป็นบริษัท “ผู้สร้างระบบนิเวศที่ใช้พลังงานสะอาด” ในความเป็นจริง กิจการของเทสลาไม่ใช่มีแค่รถยนต์ไฟฟ้า เทสลาขยายกิจการพลังงานอย่างมั่นคง เช่น “โซลาร์รูฟ” หลังคาที่ให้กำเนิดไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์ “ซูเปอร์ชาร์จเจอร์” เครื่องชาร์จแบตเตอรี่ความเร็วสูง และ “เพาเวอร์วอลล์” แบตเตอรี่ชาร์จได้ในครัวเรือน เมื่อแตกรายละเอียดโดยยอดขายดู ราว 80% เป็นการจำหน่าย-เช่าซื้อรถยนต์ ราว 10% เป็นยอดจำหน่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์กำเนิดและกักเก็บไฟฟ้า ที่เหลืออีก 10% เป็นยอดขายบริการ เช่น สถานีบริการชาร์จแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้า โดยปี 2016 ยังซื้อกิจการบริษัทโซลาร์ซิตี (อีลอนเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่) ซึ่งเป็นบริษัทอุปกรณ์กำเนิดไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ทำให้ยอดขายเกี่ยวกับอุปกรณ์กำเนิดและกักเก็บไฟฟ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

เมื่อเรียบเรียงข้อมูลเช่นนี้ก็เป็นที่ชัดเจนว่า เทสลาเป็นบริษัทสร้างสรรคพลังงานด้วยการผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ กักเก็บพลังงานด้วยแบตเตอรี่ ใช้พลังงานสะอาดด้วยรถยนต์ไฟฟ้า และเป็นธุรกิจที่รวม 3 องค์ประกอบไว้ด้วยกัน นั่นคือ “สร้างสรรค กักเก็บ และใช้งาน” พลังงานสะอาด นี้แหละคือสภาพที่แท้จริงของเทสลา (แผนภูมิ 2-6)

มูลค่าตามราคาตลาดรวมของเทสลาเพิ่มมากขึ้น เพราะได้รับเสียงชื่นชมในฐานะบริษัทพลังงานสะอาดมากกว่าในฐานะผู้ผลิตรถยนต์ การถือกำเนิดของรัฐบาลประธานาธิบดีไบเดนของสหรัฐฯ ก่อให้เกิดความชัดเจนว่าโลกเราจะยิ่งเร่งเครื่องสู่สังคมปลอดคาร์บอน และเปลี่ยนผ่าน “จากรถยนต์ใช้น้ำมันไปสู่รถยนต์ไฟฟ้า”

เมื่อเทสลามีผลงานด้านรถยนต์ไฟฟ้า และยังคงคิดถึงระบบนิเวศที่ใช้พลังงานสะอาดด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า เทสลาเป็นฮีโร่ของยุคสมัยที่กำลังมุ่งหน้าสู่สังคมปลอดคาร์บอน คุณค่าของเทสลาไม่ได้อยู่ที่จำนวนรถยนต์ไฟฟ้าที่ขายได้ แต่อยู่ที่ระบบนิเวศจากผลคูณของการ “สร้างสรรค กักเก็บ และใช้งาน” พลังงานสะอาด



คลิกสั่งซื้อได้ที่นี้



@booktime

ติดตามข่าวสารได้ที่ :  SukkhapabjaiPUB

世界最先端8社の 大戦略

สุดยอดกลยุทธ์ 8 บริษัทแนวหน้าของโลก

หนังสือเล่มนี้จะพารู้จักสุดยอดกลยุทธ์ 8 บริษัท “แนวหน้าของโลก” ในสาขาที่แตกต่างกัน เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์การบริหาร ปรับตัวสู่ดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน (DX) อย่างรวดเร็ว และเทคนิค “เวิร์กช็อปสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลซีพีดีของบริษัทญี่ปุ่น”

สิ่งที 8 บริษัทมีร่วมกัน คือ การประกาศและรับมือความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม อย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงของค่านิยม และบริษัท ส่วนใหญ่ได้แสดงค่านิยมหรือโลกทัศน์ใหม่ของตัวเองด้วย “ดิจิทัล X กรีน X เอ็คควิตี”

- ▶ Part 1 วอลมาร์ต - การพลิกโฉมของ “บริษัทค้าส่งที่ใหญ่ที่สุดในโลก”
- ▶ Part 2 เทสลา - ความทะเยอทะยานและพันธกิจ “ช่วยกอบกู้โลก”
- ▶ Part 3 แอปเปิล - การรับมืออย่างล้าหน้าในเรื่อง “การไม่ทำให้เกิดคาร์บอน” และ “ความเที่ยงธรรม-ความเท่าเทียม”
- ▶ Part 4 เซลส์ฟอร์ซ - เหตุผล 7 ประการที่ทำให้เป็น “บริษัท SaaS ที่แข็งแกร่งที่สุดในโลก”
- ▶ Part 5 ไมโครซอฟต์ - ถัดจากการได้ตอบของคลาวด์ คือ “แอมเบียนต์คอมพิวเตอร์”
- ▶ Part 6 เปปเปอร์ - แพลตฟอร์มยักษ์ของวงการฟิตเนส
- ▶ Part 7 ธนาคาร DBS - ความท้าทายสู่ “ธนาคารดิจิทัลอันดับหนึ่งของโลก”
- ▶ Part 8 แอเมซอน - “หลังเบซอส” คือการครองความเป็นเจ้าในการทำ DX ด้านเฮลท์แคร์

ความเคลื่อนไหวที่จะปฏิรูปโลกใหม่ผ่านการบริโภคของ Gen Z ในทศวรรษที่ 1990 ยุคที่ผู้บริโภคไม่ได้ตัดสินใจซื้อเพราะฟังก์ชันหรือราคาอย่างเดียว แต่เปลี่ยนพฤติกรรม การบริโภคตามความรู้สึกร่วมกับค่านิยมหรือโลกทัศน์

นี่คือยุคสมัยแห่ง “ดิจิทัล X กรีน X เอ็คควิตี” ห้องเรียน DX ที่เราร้อน



สุภาพใจ

f SukkhapabjaiPUB



ทดลองอ่าน



@booktime



www.booktime.co.th