

ถอดรหัสกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และ น่านน้ำสีแดง (Blue vs. Red Ocean Strategy)

บทเรียนจากสมรภูมิเครื่องดื่ม: การสร้างตลาดของ Red Bull
และสงครามร้อยปีของ Coca-Cola & Pepsi

วิธีสู่การเติบโต: แข่งขันให้ชนะ หรือ ทำให้คู่แข่งหมดความหมาย?

สิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้จากเอกสารนี้ (Key Takeaways)



เข้าใจแก่นแท้ของกลยุทธ์ (Core Frameworks)

แยกแยะความแตกต่างระหว่างกรอบคิด
แบบ Red Ocean และ Blue Ocean
อย่างทะลุปรุโปร่ง



ประยุกต์ใช้เครื่องมือสร้างนวัตกรรม (The ERRC Grid)

เรียนรู้วิธีฉีกกฎอุตสาหกรรมเดิมด้วย
Four Actions Framework เพื่อสร้าง
'นวัตกรรมคุณค่า'



ถอดบทเรียนจากโลกธุรกิจ (Real-World Cases)

วิเคราะห์กลยุทธ์ผ่านกรณีศึกษาคลาสสิก:
การสร้างหมวดหมู่ใหม่ของ Red Bull
และสงครามโคล่าของ Coke vs. Pepsi

สมรภูมิตบบนชั้นวางสินค้า: คุณกำลังเล่นเกมของใคร?

สงครามแย่งชิงพื้นที่ (The Zero-Sum Game):

แบรนด์ยักษ์ใหญ่ทุ่มเงิน
มหาศาลเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่ง
ส่วนแบ่งการตลาดที่เท่าเดิม...
นี่คือ 'น่านน้ำสีแดง'

การสร้างน่านน้ำใหม่ (The Uncontested Space):

สินค้าที่ไม่ได้มาเพื่อแย่งลูกค้าเดิม
แต่มาเพื่อตอบโจทย์ที่
ที่ยังไม่มีใครแก้...
นี่คือ 'น่านน้ำสีคราม'

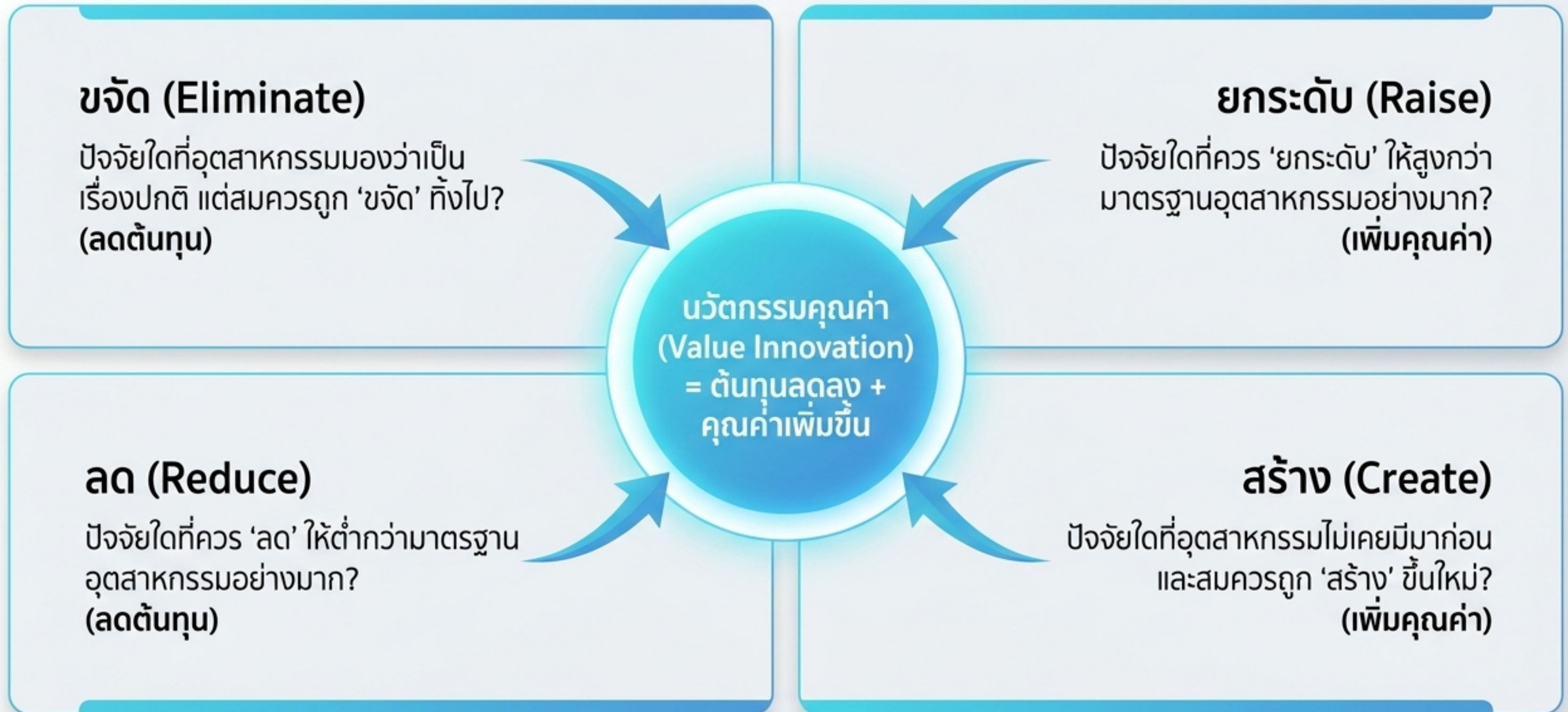
ทุกบริษัทต้องเผชิญคำถามสำคัญ: 'เราจะสู้ให้ชนะในเกมที่มีอยู่ หรือ เราจะสร้างเกมใหม่ที่ไม่มีคู่แข่ง?'

2 กระบวนทัศน์ทางธุรกิจ (The Strategic Dichotomy)

พื้นที่แข่งขัน (Market Space)	<ul style="list-style-type: none">● แข่งขันในตลาดที่มีอยู่เดิม (Existing)	<ul style="list-style-type: none">● สร้างพื้นที่ตลาดใหม่ที่ไร้คู่แข่ง (Uncontested)
เป้าหมายหลัก (Strategic Focus)	<ul style="list-style-type: none">● เอาชนะคู่แข่ง (Beat the competition)	<ul style="list-style-type: none">● ทำให้คู่แข่งหมดความหมาย (Make competition irrelevant)
กลุ่มลูกค้า (Demand)	<ul style="list-style-type: none">● แ่่งชิงเค้กก้อนเดิม (Exploit existing demand)	<ul style="list-style-type: none">● สร้างและเก็บเกี่ยวอุปสงค์ใหม่ (Create new demand)
กฎการแข่งขัน (Value-Cost)	<ul style="list-style-type: none">● ต้องเลือก: ของดี 'หรือ' ราคาถูก (Trade-off)	<ul style="list-style-type: none">● กลายข้อจำกัด: ของดี 'และ' ต้นทุนต่ำ (Break the trade-off)

หัวใจของ Blue Ocean
คือการหลุดพ้นจากการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง
ไปสู่การสร้าง 'นวัตกรรมคุณค่า'
(Value Innovation)
ที่มอบทั้งของดีและต้นทุนต่ำ

การสร้างน่านน้ำใหม่ด้วยเครื่องมือ ERRC (Four Actions Framework)



กรณีศึกษาที่ 1: Red Bull ผู้สร้างตลาดจากความว่างเปล่า

ปี 1987: “เครื่องดื่มชูกำลัง” (Energy Drink) ไม่มีอยู่จริงในซูเปอร์มาร์เก็ตตะวันตก

The Origin: Dietrich Mateschitz ค้นพบยาชูกำลัง “กระทิงแดง” ในไทย และเห็นโอกาสในการแก้ปัญหาคความเหนื่อยล้าจากการเดินทาง (Jet lag)

“เมื่อตอนที่เราเริ่มต้นเราบอกว่าตลาดสำหรับ Red Bull ยังไม่มีอยู่จริง... แต่ Red Bull จะเป็นผู้สร้างมันขึ้นมาเอง”
– Dietrich Mateschitz



สร้างหมวดหมู่สินค้าใหม่ (Created Energy Drink Category)

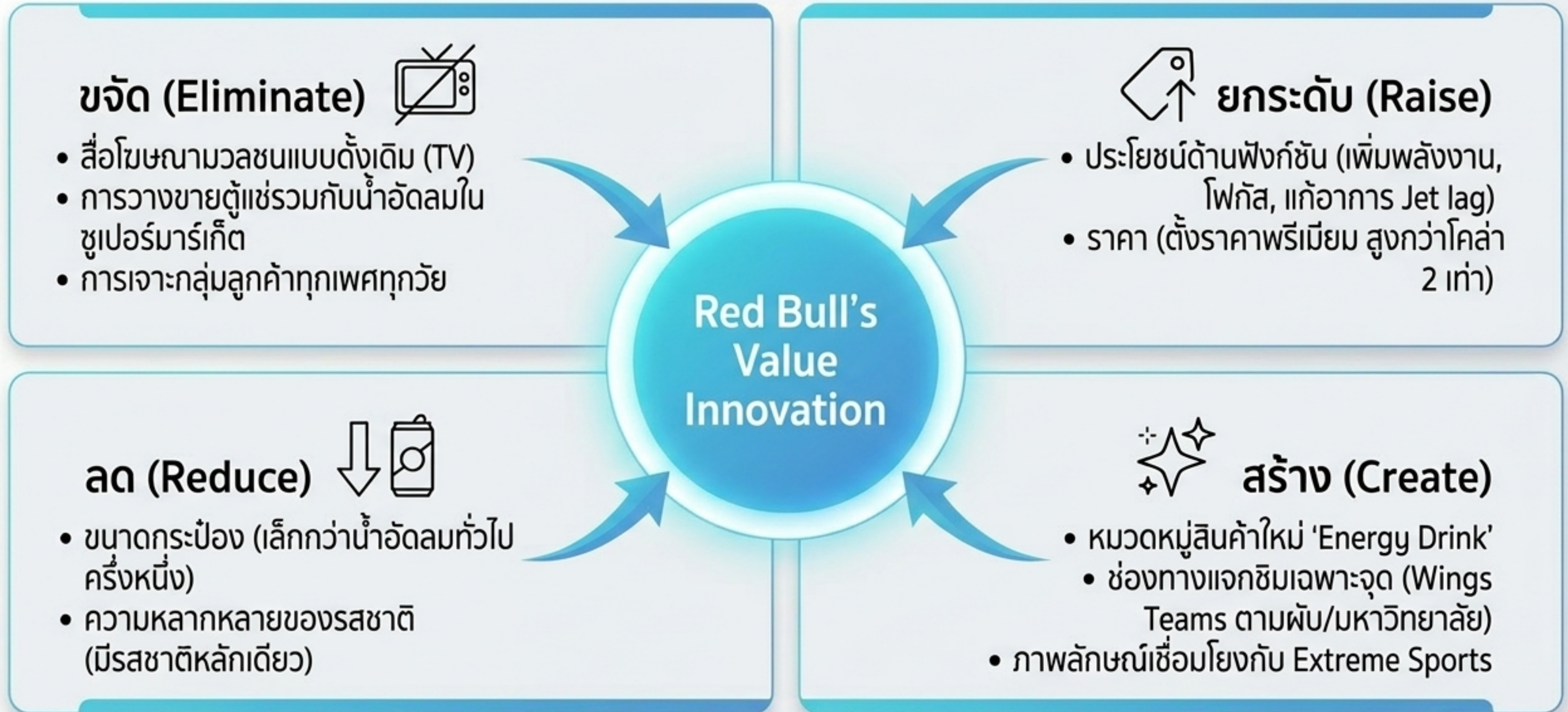


สัดส่วนการตลาดทั่วโลก 43% (ปี 2020)

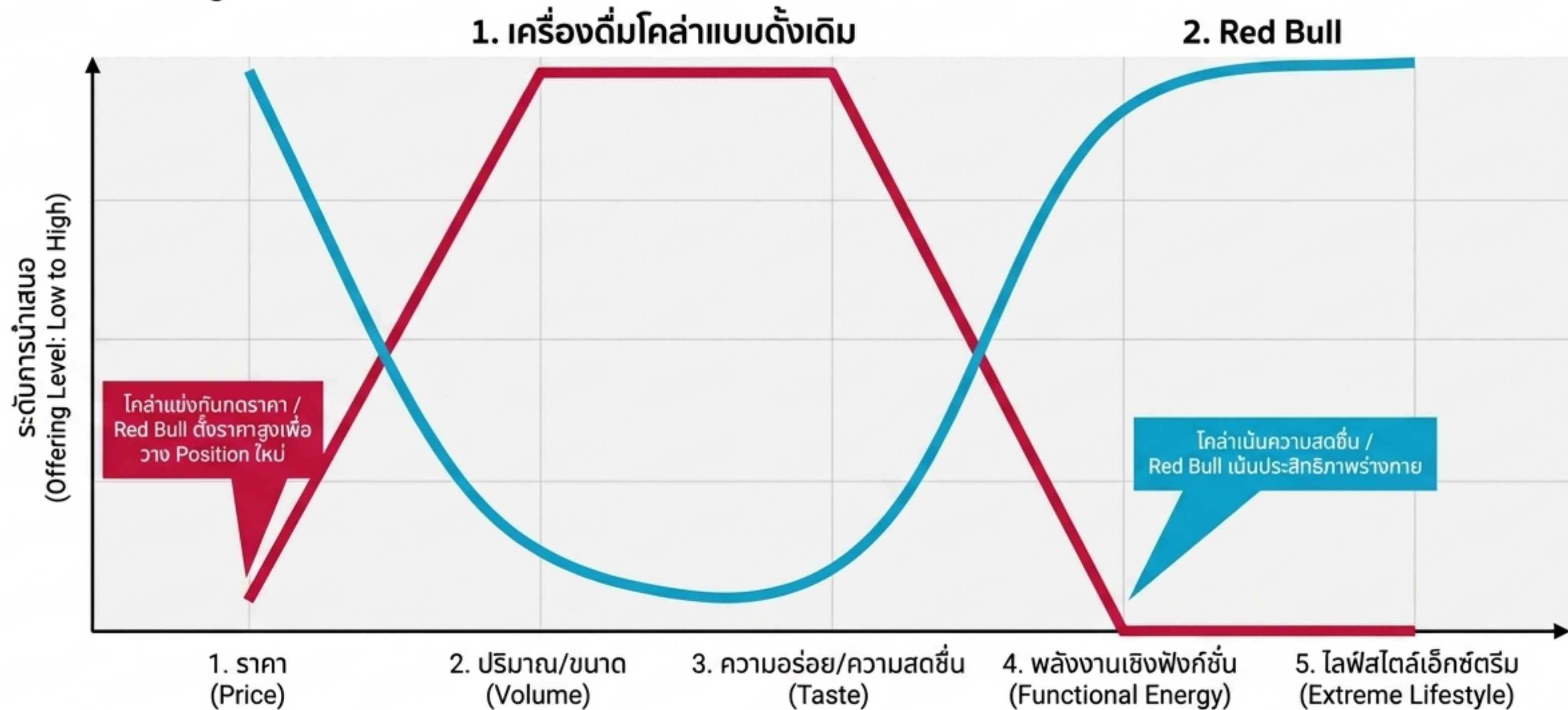


ยอดขายรวมกว่า 100,000 ล้านกระป๋อง (100 Billion+ Cans Sold)

ถอดรหัสกลยุทธ์ Red Bull ผ่าน ERRC Grid



เส้นโค้งแห่งคุณค่า (The Strategy Canvas) : การฉีกหนีคู่แข่ง



Red Bull ไม่ได้พยายามเป็น 'โคล่าที่เจ๋งกว่า' แต่เลือกที่จะสร้าง 'เส้นโค้งแห่งคุณค่าใหม่' ทำให้วิธีการแข่งขันเดิมหมดความหมาย

กรณีศึกษาที่ 2: Coca-Cola vs. Pepsi สงครามร้อยปีในน้ำนํ้าสีเลือด

**1950 -
จุดเริ่มต้น**

โคคา-โคล่าครองตลาด 47%
ขณะที่เป๊ปซี่มีเพียง 10%
ทั้งคู่ขายสินค้าคล้ายกัน
เจาะกลุ่มเดียวกัน

**1975 - The
Turning
Point**

แคมเปญ 'Pepsi Challenge'
(ทดสอบชิมแบบปิดตา)
ผู้บริโภคเลือกเป๊ปซี่ ทำให้
โคคา-โคล่าตกอยู่ในภาวะตื่นตระหนก

**1985 - The
Red Ocean
Trap**

โคคา-โคล่าตัดสินใจออก 'New Coke'
ปรับรสชาติให้หวานเหมือนเป๊ปซี่
หลงกลู้ในสมรภูมิของคู่แข่งจนสูญเสียตัวตน
เกิดจดหมายต่อต้านกว่า 400,000 ฉบับ

**การสู้รบนี้สะท้อนลักษณะเด่นของ Red Ocean:
“ทุกๆ ชัยชนะของฝั่งหนึ่ง คือความสูญเสียโดยตรงของอีกฝั่ง”**

อาการบ่งชี้ของการติดกับดัก Red Ocean (บทเรียนจาก **Cola Wars**)

ทรัพยากรมหาศาล
(Massive Inputs)

Zero-Sum Dashboard



แข่งขันด้วยราคาและโปรโมชั่น (Price Wars):
หั่นราคาและทุ่มงบแข่งพื้นที่ขึ้นวางสินค้า
บีบอัตรากำไร (Margin) ให้บางลงเรื่อยๆ



งบโฆษณาที่สูญเปล่า (Reactive Ad Spending):
ในยุค 1980s Coke ทุ่มงบโฆษณามากกว่า Pepsi ถึงปีละ
100 ล้านดอลลาร์ แต่สัดส่วนการตลาดแทบไม่ขยับ



นวัตกรรมแบบยิบย่อย (Incremental Tweaks):
หมกมุ่นอยู่กับการปรับสูตรเล็กๆ หรือเปลี่ยนแพ็คเกจจิ้ง
แทนที่จะสร้างคุณค่าใหม่ที่แท้จริง



สงครามพรีเซนเตอร์ (Pop Culture Wars):
สู้กันด้วยสัญลักษณ์ (ดารานำใหม่ vs ชานตาคลอส)
มากกว่าความแตกต่างของตัวสินค้า

**ส่วนแบ่งการตลาด
ที่แทบไม่ขยับ**
(Minimal Outputs)

ผลลัพธ์ของ Zero-Sum Game: การเติบโตถูกจำกัด
การได้ลูกค้ามาคือการแย่งจากอีกฝั่ง ไม่ใช่การขยายขนาดของตลาด

บทสรุปทิศทาง: สู้ให้ตาย หรือ ขยายให้โต?

The Blue Ocean Frontier
(Red Bull)

โหมดผู้สร้าง (Proactive)

คำถามชี้นำ: “ผู้คนต้องการอะไรที่ยังไม่มีใครตอบสนอง?”

ผลลัพธ์: เป็นเจ้าของหมวดหมู่สินค้า มีอำนาจในการตั้งราคา (Pricing Power) และเติบโตอย่างก้าวกระโดดโดยไร้คู่แข่ง

The Red Ocean Trap
(Coke vs Pepsi)

โหมดตั้งรับ (Reactive)

คำถามชี้นำ: “เราจะเอาชนะคู่แข่งได้อย่างไร?”

ผลลัพธ์: เฝ้าพลาญทรัพยากรมหาศาลเพื่อส่วนแบ่งตลาดเพียงเล็กน้อย นำไปสู่วงจรการแข่งขันที่ไม่มีวันจบ



ในอุตสาหกรรมที่คุณทำงานอยู่ตอนนี้ คุณกำลังว่ายอยู่ใน
‘น่านน้ำสีแดง’ หรือกำลังตามหา ‘น่านน้ำสีคราม’?



ลองคิดถึง 1 ปัจจัยในอุตสาหกรรมของคุณ
ที่คุณสามารถ ‘ขจัดทิ้ง’ (Eliminate)
ได้ทันทีโดยที่ลูกค้าไม่เสียประโยชน์?



ใครคือ ‘กลุ่มคนที่ไม่ใช่ลูกค้า’ (Non-customers)
ที่อุตสาหกรรมของคุณมองข้ามมาตลอด
และเราจะมอบคุณค่าใหม่ให้พวกเขาได้อย่างไร?

สรุปแก่นสำคัญ (Executive Summary)

1. สภาพแวดล้อมกำหนดกลยุทธ์

Red Ocean เหมาะสำหรับตลาดที่เสถียรและต้องการความแน่นอน แต่ Blue Ocean คือกลยุทธ์สำคัญสำหรับนวัตกรรมและการเติบโตในระยะยาว

2. นวัตกรรมคุณค่า (Value Innovation) คือหัวใจหลัก

ไม่ใช่แค่การมีเทคโนโลยีใหม่ แต่คือการผสมผสานระหว่าง "การลดต้นทุน" (ตัดสิ่งที่ไร้ค่า) และ "การเพิ่มคุณค่า" (สร้างสิ่งใหม่) ในเวลาเดียวกัน

3. ใช้ ERRC เพื่อทำลายกรอบเดิม

อย่ารับสภาพอุตสาหกรรม ให้ตั้งคำถามเสมอ ให้ตั้งคำถามเสมอว่าอะไรควรถูก ขจัด, ลด, ยกระดับ, หรือ สร้างใหม่

4. หยุดหมกมุ่นกับคู่แข่ง

การมองแต่คู่แข่งจะทำให้คุณกลายเป็นเหมือนคู่แข่ง (บทเรียนจาก New Coke) จงมองข้ามคู่แข่งเพื่อไปหาผู้บริโภคกลุ่มใหม่เสมอ

การแข่งขันที่ดีที่สุด คือการทำให้การแข่งขันหมดความหมาย

(The best way to beat the competition is to stop trying to beat the competition.)