

# ไมเคิล พอร์เตอร์

ต้นตำรับ *Red Ocean Strategy*



W.Chan Kim และ Renee Mauborgne สองคู่หูจาก Insead เขียนหนังสือ Blue Ocean Strategy จนโด่งดังไปทั้งโลกนั้น ถ้าจะมีใครสักคนที่เขาควรจะไปขอขอบคุณนั้น

น่าจะเป็นไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์ที่โด่งดังที่สุดและมีอิทธิพลสูงที่สุดแห่งศตวรรษที่ 20

### สุดยอดกุศลกษุทธ์

ปีเตอร์ เอฟ.ดรักเกอร์ อาจจะเป็น Guru ที่ได้รับการยกย่องสูงสุดในฐานะบิดาแห่งการจัดการ (Zeus of Management)

เป็น Guru ใน Guru ที่ริเริ่มความคิดทางการจัดการใหม่ๆ ตลอดเวลา

ทว่า Guru ที่มีอิทธิพลสูงที่สุดในมวลหมู่ Guru ทั้งหลายทั้งปวงก็คือ ไมเคิล

อี.พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) **ยุทธศาสตร์อาจารย์แห่งฮาร์เวิร์ด บิสสิเนส สคูล**

สาเหตุที่พอร์เตอร์มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งนั้นเป็นเพราะเขามีอิทธิพลต่อผู้นำองค์กรธุรกิจระดับโลก รวมไปถึงผู้นำประเทศต่างๆ ที่อ่านงาน The Competitive Advantage of Nations ที่วิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศชั้นนำทั่วโลก ทำให้ประเทศต่างๆ ที่ต้องการดิบตนเองให้โดดเด่นในเวทีโลก หรือที่เด่นอยู่แล้วก็ต้องการดำรงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้นไว้ให้นานที่สุดจ้างเขาไปเป็นที่ปรึกษา

เขาร่วมก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษากับเพื่อนของเขาเมื่อหลายทศวรรษก่อนหน้านี้นี้คือบริษัท Monitor

สิงคโปร์ก็ยังจ้างเขาไปเป็นที่ปรึกษา กระทั่งไทยในสมัยรัฐบาลทักษิณ ก็ยังมีความคิดในการเชิญเขามาทำวิจัยหาว่าไทยควรสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างไร ในเบื้องต้นค่าตัวของเขาในครั้งนั้นว่ากันว่าสูงถึง 40 ล้านบาท ทำให้เกิดกระแสการต่อต้าน เพราะว่าแพงไป

กล่าวกันว่าเมื่อพอร์เตอร์รู้กระแสการต่อต้านจากไทย ก็ถึงกับยกเลิกไม่มาเมืองไทย เพราะไปไหนมาไหน ก็มีแต่คนให้เกียรติ ส่วนสยามเมืองยิ้ม ยังไม่ทันไร ก็ถูกต้านเสียแล้ว

อย่างไรก็ตาม หลังจากกระแสการต่อต้านซาลง และมีการทำความเข้าใจว่าค่าตัวของเขา 1 ล้านเหรียญ นั้นไม่ได้เพียงแค่จ้างมาพูดเท่านั้น แต่เป็นการทำวิจัยเพื่อ

หาสู่ทางการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของประเทศ ทำให้พอร์เตอร์ได้มาเยือนเมืองไทย ด้วยค่าตัว 19 ล้านบาท

ถูกจากเดิมกว่าครึ่ง

การที่พอร์เตอร์เป็นผู้ทรงอิทธิพลได้อย่างยาวนานนั้นก็มาจากหนังสือ 3 เล่ม ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในนาม “ไตรภาคแห่งการแข่งขัน”

เล่มแรกวางตลาดปี 1980 นั่นคือ

**Competitive Strategy : Technique for Analyzing Competitors and Industries**

เล่มสองวางตลาดปี 1985 นั่นคือ

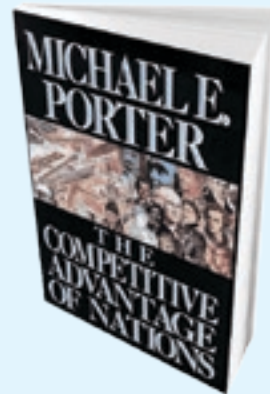
**Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance**

และเล่มสามวางตลาดปี 1990

นั่นคือ **The Competitive Advantage of Nations**

ก่อนหน้าพอร์เตอร์ลงสู่ยุทธจักรยอดนักวางกลยุทธ์ โลกแห่งการวางกลยุทธ์องค์กรเคยตื่นตื่นกับการวางแผนเชิงยุทธ์ (Strategic Planning) มาแล้ว โดยได้รับอิทธิพลมาจากสองกูรูผู้เฒ่า นั่นคือ อัลเฟรด แชนเลอร์ และอิกอร์ แอนด์ซอพท์

แชนเลอร์คือศาสตราจารย์ด้านประวัติศาสตร์ธุรกิจ แห่งมหาวิทยาลัย



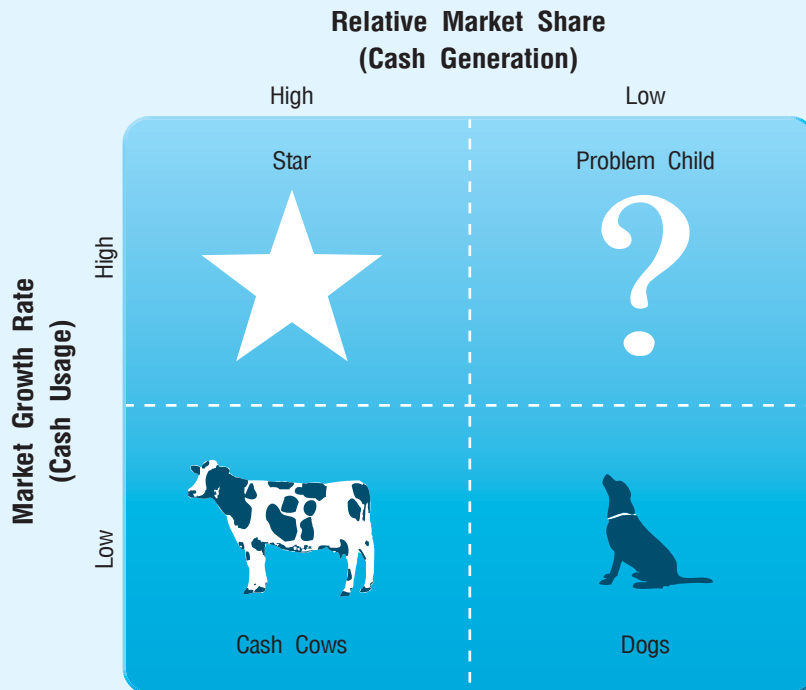
ฮาร์เวิร์ด เขียนสุดยอดตำราซึ่งได้กลายเป็นตำนานเล่าขาน ชื่อ Strategy and Structure

เนื้อหาในหนังสือบอกว่าโครงสร้างบริษัทต้องตามหลังกลยุทธ์ ส่งผลให้บริษัทเจริญรอยตามแนวโน้มมาโดยตลอด จวบจนกระทั่งปัจจุบัน

ส่วนอิกอร์ แอนซอฟท์ ได้สมญาว่า “บิดาแห่งการจัดการเชิงยุทธ์” เขาเป็นเจ้าของผลงาน Corporate Strategy อันลือลั่นสนั่นโลกา

สองทศวรรษต่อมาเมื่อผนวกกับผลงานของนักคิดท่านอื่นๆ ในช่วงทศวรรษ 1960 ส่งผลให้บริษัทขนาดใหญ่รวมศูนย์การวางแผนกลยุทธ์ไว้ที่สำนักงานใหญ่ ส่วนผู้บริหารซึ่งอยู่ในพื้นที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายจากสำนักงานใหญ่เท่านั้น

สภาพรวมศูนย์ที่ขัดแย้งกับความเป็นจริงเช่นนี้ทำให้ Strategic Planning เสื่อมและล่มสลายไปในที่สุด เหลือแต่บางองค์กรเท่านั้นที่อยู่ได้



QuickMBA.com



หนึ่งในจำนวนนั้นคือ GE  
เครื่องมือที่ GE ใช้ก็คือ BCG Growth Share Matrix ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในเวลาต่อมา เมื่อเห็นช่องสี่เหลี่ยมที่แบ่งเป็น

...วัวนม (Cash Cow)

...ดารา (Star)

...เด็กเจ้าปัญหา (Problem Child)

...สุนัข (Dog)

BCG Growth Share Matrix ได้กลายมาเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทใหญ่ทั่วโลกในเวลาต่อมา

### บุคคอบของพอร์เตอร์



BCG Growth Share Matrix ครอบงำการวางกลยุทธ์องค์กรอยู่นานนับทศวรรษ ทำให้ Harvard Business School ออกอาการอึดอัดหัวเราะ เพราะ HBS สอนแบบกรณีศึกษาเป็นหลัก ต้องใช้ BCG Growth Share Matrix วิเคราะห์อยู่รำไป

เพราะอธิบายได้ครอบคลุมจักรวาล แต่กรณีศึกษาเป็นเรื่องเฉพาะกรณี ไม่อาจมีโมเดลที่ให้คำตอบตายตัวได้

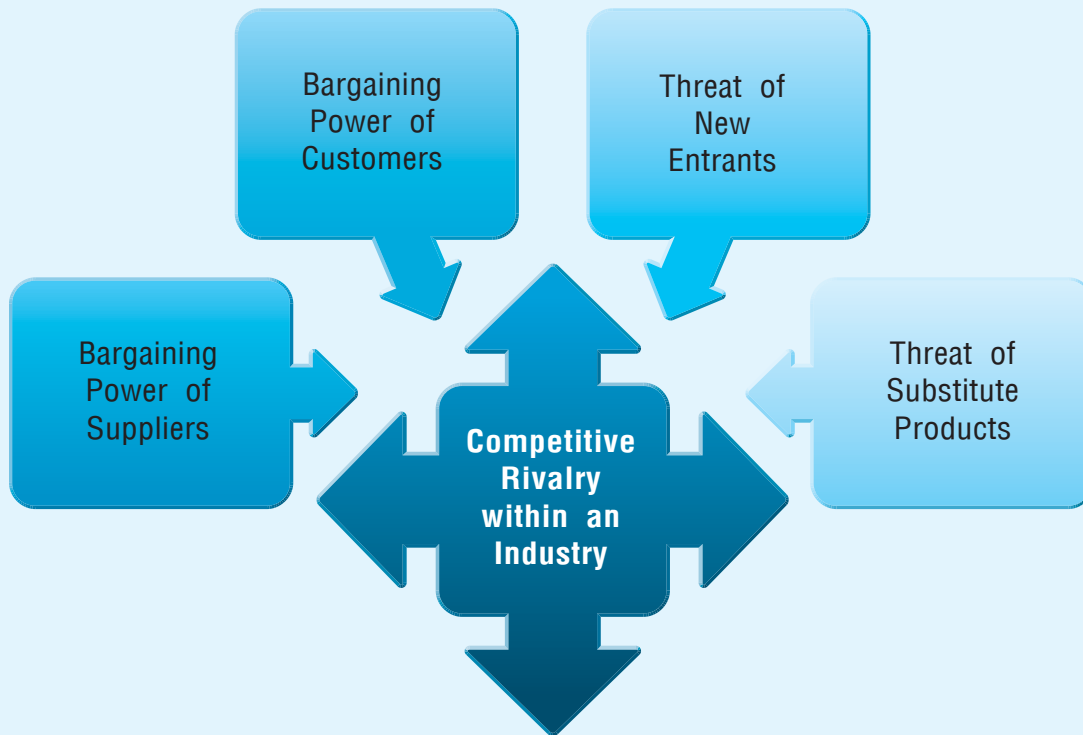
ที่สำคัญก็คือ HBS ถือตนว่าเป็นดักกลีลาด้านการจัดการและกลยุทธ์ ย่อมไม่อาจปล่อยให้ BCG ครอบงำได้ตลอดกาล

Harvard Business School สามารถช่วงชิงการนำกลับมาได้ก็เพราะหนังสือของพอร์เตอร์ เล่มแรกที่ออกวางตลาดในปี 1980 (หลังจากที่เขาเขียนเป็นบทความขิมกลางก่อนหน้านั้นแล้วในปี 1979)

หนังสือเล่มนั้นคือ **Competitive Strategy : Technique for Analyzing Competitors and Industries**

หนังสือเล่มนี้ของพอร์เตอร์เพียง





**Five Competitive Forces**

เล่มเดียวส่งผลให้โลกการวางกลยุทธ์องค์กรพลิกโฉมอย่างสิ้นเชิง เพราะหลังจากนั้นเป็นต้นมาอาจารย์สอนหลักสูตรเอ็มบีเอทั่วโลกต่างใช้หนังสือเล่มนี้เป็นตำราในวิชา Business Policy หรือถ้าไม่ใช่เป็นตำราหลัก นักศึกษาก็ต้องไปอ่านหนังสือเล่มนี้ประกอบ

ผู้บริหารยิ่งแล้วเข้าไปกันใหญ่ เพราะคู่มือหนังสือจะต้องมี **Competitive Strategy** อย่างน้อยคนละหนึ่งเล่ม และมีไม่น้อยที่ซื้อแจก

หนังสือเล่มนี้เองที่ W. Chan Kim เขาเป็นตัวตั้งและทำตรงกันข้ามจะกลายเป็น Blue Ocean Strategy

เพราะ **Competitive Strategy** ก็คือคัมภีร์ของ Red Ocean Strategy นั่นเอง

ดังนั้น เมื่อศึกษา Blue Ocean Strategy ก็จำเป็นต้องศึกษา Red Ocean Strategy ด้วยเช่นกัน

ผู้รู้บางท่านถึงกับยกให้ **Competitive Strategy** เป็นบรรพบุรุษของตำราด้านการวางกลยุทธ์องค์กรสมัยใหม่ เหนือกว่าคัมภีร์เล่มใดในโลกหล้า

แน่นอน มันทำให้ชื่อพอร์เตอร์ดังชั่วข้ามคืน และกลายเป็น Guru ระดับซูเปอร์สตาร์ในบัดดล

ในหนังสือเล่มนี้พอร์เตอร์เริ่มต้นด้วยการกล่าวว่า “ทุกบริษัทล้วนต้องการมีกลยุทธ์การแข่งขัน ไม่ว่าจะเปิดเผยหรือซ่อนเร้นก็ตาม”

กลยุทธ์ดังกล่าวอาจถูกพัฒนาผ่านกระบวนการวางแผน หรือเกิดจากวิวัฒนาการภายในระหว่างกิจกรรมของแต่ละแผนก

อย่างไรก็ตาม ผลรวมของกิจกรรมต่างๆ จะไม่เท่ากับกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

**หัวใจของการก่อรูปทางกลยุทธ์ก็คือ การจัดการกับการแข่งขัน**

อย่างไรก็ตาม การทำหั้นเพื่อส่วนแบ่งการตลาดนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับเฉพาะผู้เล่นรายอื่นๆ เท่านั้น แท้ที่จริงแล้วการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ถูกกำหนดโดยพลังทั้งห้าซึ่งได้แก่

- ...อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ
- ...อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์
- ...ผู้เล่นรายใหม่ที่มีศักยภาพในการเข้าสู่อุตสาหกรรม
- ...สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

...ภัยจากสินค้าทดแทน

ทั้งหมดรวมเรียกว่า Five Competitive Forces

สภาพการแข่งขันใดๆ ก็ตามล้วนขึ้นอยู่กับพลังทั้งห้าเหล่านี้

ความแข็งแกร่งของพลังทั้งหมดนี้จะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรม

ไม่ว่าพลังทั้งห้าอ่อนโทรมลงเพียงไร เป้าหมายของนักวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากการคุกคามของพลังทั้งห้า และจะยิ่งเป็นผลดีหากสามารถนำพลังทั้งห้ามาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง

นักวางกลยุทธ์จำเป็นต้องขุดค้นและวิเคราะห์ว่าอะไรคือที่มาของพลังต่างๆ ยกตัวอย่าง เช่น อะไรคือตัวกำหนดอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

ความรู้เกี่ยวกับบ่อเกิดของความกดดันอันเนื่องมาจากการแข่งขันจะให้พื้นฐานที่ดีต่อการวางกลยุทธ์

มันจะฉายภาพให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และบ่งชี้ตำแหน่งของบริษัทในอุตสาหกรรม

พลังทั้งห้าประกอบไปด้วย

## :: การคุกคามจากผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรม (Threat of New Entrant)

อุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันอยู่แล้ว จะเล็ดลอดยิ่งขึ้นไปอีกหากมีผู้เล่นหน้าใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม เพราะจะทำให้กำลังการผลิตเพิ่ม การช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดจะเล็ดพล่านเข้าไปกันใหญ่

ภัยคุกคามที่เกิดจากผู้เล่นหน้าใหม่นั้นจะก่อให้เกิดภัยอันตรายแค่ไหน ขึ้นอยู่กับขบวนการหนามในการเข้าสู่อุตสาหกรรมทั้ง 7 ชนิด

1. การประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด (Economies of Scales) หมายถึงการที่ผู้เล่นเดิมผลิตปริมาณมาก ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุนสามารถตั้งราคาต่ำกว่าผู้เล่นหน้าใหม่ได้ หากรายใหม่ทุนไม่หนาและใจไม่แข็งพอก็จะไม่เข้าสู่อุตสาหกรรม

ความประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดไม่ได้หมายถึงแต่การผลิตเท่านั้น หากยังครอบคลุมถึงด้านการตลาด การขายและบริการ



Economies of Scales ในด้าน

ช่องทางการจัดจำหน่าย การใช้พนักงานขาย การเงินและทุกปริมาณช่องทางธุรกิจ จะกลายเป็นกำแพงขั้นดีที่ทำให้ผู้เล่นหน้าใหม่ขยาย

2. ความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์

(Product Differentiation) ถ้าผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง หรือมีแบรนด์ที่แข็งแกร่งจนยากที่ยี่ห้ออื่นจะชนะใจกลุ่มลูกค้าในตลาดได้ ถือได้ว่าแบรนด์คือขบวนการหนามที่สำคัญซึ่งทำให้หน้าใหม่ต้องยับยั้งชั่งใจก่อนจะกระโจนเข้าสู่ตลาด

3. ทุนขนาดใหญ่ (Capital Requirement)

ในบางอุตสาหกรรมนั้นจำเป็นต้องลงทุนมหาศาลในการเข้าสู่อุตสาหกรรม และทุนบางอย่างนั้นถือว่าเป็นต้นทุนที่จมหายไปเลย เช่น งบสร้างแบรนด์

4. ความเสียเปรียบเชิงต้นทุนที่เป็นอิสระจากขนาด

(Cost Disadvantage Independent of Scales) บริษัทที่เกิดได้แล้วและเป็นผู้นำตลาดจะมีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนหลายด้าน ยกตัวอย่าง

เช่น บริษัทยามีสลิตธิบัตร หรือการเข้าถึง แหล่งวัตถุดิบด้วยการเป็นเจ้าของ สัมปทานบัตรภูเขาต่างๆ ในภาคกลาง ทำให้บริษัทปูนรายใหม่ต้นทุนสูงกว่า เพราะภูเขาอยู่ไกลกว่า หรือการมี ประสบการณ์ในการทำธุรกิจที่มากกว่าจน ความผิดพลาดน้อยกว่าหน้าใหม่ที่อาจ ต้องมาเรียนผิดเรียนถูกกันใหม่

**5. Switching Cost** หมายถึงการ ที่บริษัทใช้ผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ใด แบนด์หนึ่ง แล้วจู่ๆ คิดอยากจะเปลี่ยน ไปใช้แบรนด์อื่นโดยพลันนั้น ต้นทุนใน การใช้แบรนด์ใหม่จะสูงมาก เช่น ต้อง อบรมพนักงานใหม่ ติดตั้งอุปกรณ์เพิ่ม ฯลฯ ต้นทุนและเวลาที่เสียไปในการ เปลี่ยนแบรนด์ทำให้ลูกค้าต้องคิดหลาย ตลบกว่าจะกล้าเปลี่ยนแบรนด์

**6. การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย** การสกัดกันไม่ให้คู่แข่งชั้น สามารถเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย ยก ตัวอย่าง เช่น เบียร์สิงห์ประกาศว่าหาก เอเยนต์ใดนำเบียร์แบรนด์อื่นที่เป็นคู่แข่ง มาจำหน่ายด้วย จะไม่ให้เป็นเอเยนต์ต่อ ไป ทำให้ไม่มีแบรนด์ใดสามารถต่อกับ สิงห์ มีเพียงเบียร์ช้างเท่านั้นที่ทำได้ เพราะเบียร์ช้างใช้ช่องทางของเหล่า ซึ่งสิงห์ไม่สามารถไปบล็อกได้

**7. นโยบายรัฐบาล** บาง อุตสาหกรรมผู้เล่นหน้าใหม่ไม่สามารถ ก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมนั้นได้เลย เพราะ นโยบายรัฐบาล ซึ่งอาจจำกัดการให้ สัมปทานใหม่ เพื่อปกป้องอุตสาหกรรม



“พอร์เตอร์นั้นควรได้รับสมญานามว่า “อัจฉริยะปีศาจ” เพราะเก่งไปเสียทุกอย่าง”

หรืออาจให้สิทธิพิเศษด้านภาษีแก่ผู้อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นมากกว่าผู้เล่นหน้าใหม่ที่ต้อง เสียภาษีสูงทำให้ต้นทุนสูงกว่า

### ❖ **พลิกที่ลอบ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ**

ผู้ซื้อมักต้องการของดีราคาถูกและบริการที่ดี ซัพพลายเออร์ก็ต้องแย่งกันเสนอ ราคาที่จูงใจที่สุด เงื่อนไขที่ดีที่สุด ยิ่งผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองสูงมากเพียงไร มาร์จิ้น จะบางลงเท่านั้น

สถานการณ์ที่ผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองสูงก็คือ

- ผู้ซื้อสั่งซื้อสินค้าทีละมาก ๆ
- สินค้าที่สั่งซื้อไม่มีความแตกต่าง
- Switching Cost ต่ำ
- กำไรต่ำ
- ผู้ซื้ออาจจะลงมาผลิตสินค้านั่นเอง

## ❖❖ พลัสที่สาม อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์และผู้ซื้อดูเหมือนจะเกือบลูกกัน เพราะฝ่ายหนึ่งซื้อ อีกฝ่ายหนึ่งขาย แต่ในโมเดลพลังทั้งห้าไม่ได้เป็นเช่นนั้น ใครที่มีอำนาจต่อรองต่ำจะเสียเปรียบทันที

สภาพที่ซัพพลายเออร์ที่ผู้ซื้อได้คือ

- ซัพพลายเออร์น้อยราย
- ไม่มีสินค้าทดแทนชัดเจน
- เป็นสินค้าที่เป็นวัตถุดิบสำคัญ
- สินค้ามีความแตกต่าง
- ซัพพลายเออร์มีแนวโน้มจะทำสินค้าปลายทางเอง

## ❖❖ พลัสที่สี่ แร่กบดินจากสินค้าทดแทน

บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แข่งขันกันเองทั้งหมด ไม่ว่า จะโดย ตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม

เมื่อสินค้าใดเป็นที่ต้องการของตลาด ก็สามารถตั้งราคาได้สูง อัตรากำไรสูง แต่เมื่อถึงจุดๆ หนึ่งจะมีสินค้าทดแทนทันที หาก อุตสาหกรรมมีความสามารถในการทำกำไรสูง

## ❖❖ พลัสที่ห้า สภาพการแข่งขัน

### ในอุตสาหกรรม

สภาพการทำกันในอุตสาหกรรมนั้นจะดุเดือดเลือดพล่าน เพราะ สุดท้ายเป้าหมายก็คือการแย่งส่วนแบ่งตลาด

เนื่องจากบริษัทต่างๆ ต้องการหาตำแหน่งที่ดีที่สุด ใน อุตสาหกรรมจึงใช้ทุกยุทธวิธีเพื่อไปสู่จุดนั้น นับตั้งแต่ใช้กลยุทธ์ราคา ส่งเสริมการขาย การโฆษณา

การสัประยุทธ์ในอุตสาหกรรมอุบัติขึ้นเนื่องจากบริษัทใน อุตสาหกรรมต่างรับรู้ถึงแรงกดดันจากคู่แข่ง

ในบางอุตสาหกรรม เมื่อบริษัทหนึ่งเคลื่อนไหวก็จะส่งผลต่ออีก บริษัทหนึ่งทันที ทำให้เกิดการตอบโต้กันอย่างรุนแรง

## ชีวิตของพอร์เตอร์

หากจะเข้าใจผลงานและอิทธิพลของพอร์เตอร์ ก็ต้องเข้าใจชีวิตและงานของเขา

ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ เกิดที่เมืองแอน อาร์เบอร์ รัฐมิชิแกน เมื่อปี 1947

พ่อของเขาเป็นทหาร ทำให้ต้องเดินทางไป ประจําการตามฐานทัพต่างๆ ทั่วโลก

พอร์เตอร์ได้รับการศึกษาที่เลิศ เมืองเกิดของเขา คือสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของ สหรัฐนั่นคือ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่แอน อาร์เบอร์ ทว่าเขากลับเลือกเรียนวิศวกรรมศาสตร์ที่มหาวิทยาลัย ปรินซ์ตัน

ปี 1969 พอร์เตอร์ กลายเป็นวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิต (เครื่องกลและอวกาศ) เกียรตินิยมเหรียญทอง จากนั้นเรียนต่อเอ็มบีเอที่ Harvard Business School ทันที ซึ่งสองปีถัดมาก็จบด้วยเกียรตินิยมเช่นกัน และอีกหลังจากนั้นเขาก็จบปริญญาเอกด้านเศรษฐศาสตร์ จาก Harvard

พอร์เตอร์นั้นควรได้สมญานามว่า “อัจฉริยะ ปีศาจ” เพราะเก่งไปเสียทุกอย่าง

สมัยเรียนไฮสคูล เขาเป็นนักฟุตบอลและนัก เบสบอลระดับ All State และช่วงเรียนปริญญาตรีที่ ปรินซ์ตัน พอร์เตอร์เล่นกอล์ฟให้มหาวิทยาลัย ปี 1968 เขาติดทีม NCAA Golf All American Team

ที่ฮาร์เวิร์ด เขาเป็นศิษย์โปรดของ C.Roland Christensen ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ อีกท่านที่ ชี้ป้าก็คือ Richard Cooves นักเศรษฐศาสตร์ที่ดูแล Dissertation สมัยเรียนปริญญาเอก

ต่อมาทั้งสองคนได้กลายเป็น Mentor ฉาว





ของเขา

หนังสือ Competitive Advantage เขาก็ยกความดีให้ Mentor ทั้งสองของเขา

หลังจากจบดอกเตอร์ที่ฮาร์เวิร์ด พอร์เตอร์ได้รับการบรรจุให้เป็นอาจารย์ที่ HBS ทันที

ด้วยวัยเพียง 26 ปี พอร์เตอร์ กลายเป็นอาจารย์ที่หนุ่มที่สุดของ Harvard Business School และอีก 7 ปีให้หลัง ใครจะรู้ว่าพอร์เตอร์จะสร้างชื่อให้ต้นสังกัดอย่างไม่เคยมีใครคาดถึงมาก่อน

พอร์เตอร์เริ่มสอนวิชากลยุทธ์การแข่งขัน ขณะที่โรงเรียนธุรกิจอื่นๆ ยังใช้คำว่า “นโยบายธุรกิจ” เพียง 7 ปีเท่านั้น จากอาจารย์หน้าใสวัยกระเตาะกลายเป็นดาวค้างฟ้า ที่จับบัดนี้ใครก็สอຍไม่ลง คนที่พยายามสอຍแพ้ยตนเองไปเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น แกรี ฮาเมล

W. Chan Kim ผู้เขียน Blue Ocean Strategy เป็นอีกคนหนึ่งที่พยายามสอຍพอร์เตอร์ลงจากฟากฟ้า

จริงๆ เขาก็ไม่ได้หวังตั้งตัวเป็นศาสตราจารย์แทนพอร์เตอร์ เพียงแต่เห็นโอกาสที่พอร์เตอร์นั้นยึดมั่นถือมั่นกับกรอบคิดทฤษฎีของตนเองมากจนกระทั่งไม่ได้งานใหม่ๆ ออกมาให้ทันท่วงทีกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นโอกาสให้กูรูหน้าใหม่ได้ใช้พอร์เตอร์เป็นบันไดไปสู่ดวงดาว

W. Chan Kim ก็ไม่ได้ต้องการโค่นพอร์เตอร์เฉกเช่นแกรี ฮาเมล เคยคิด แต่ต้องการใช้หนังสือของพอร์เตอร์เป็นตัวเปรียบเทียบ กับหนังสือของเขาว่าอาจจะเหมาะกับยุคสมัยหนึ่ง แต่ไม่เหมาะกับยุคปัจจุบันอีกต่อไป

ถือว่า W. Chan Kim ทำได้ประสบความสำเร็จ

นอกจากหนังสือ แล้ว Competitive Advantage ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด

หลังจากประสบความสำเร็จจาก Competitive Strategy แล้ว แต่คัมภีร์เล่มนี้ยังขาดความสมบูรณ์ พอร์เตอร์จึงออก Competitive Advantage เพื่อตอบใจท้ยว่าจะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างไรหลังจากวางกลยุทธ์การแข่งขันแล้ว

Competitive Advantage จึงเป็นภาคต่อของ Competitive Strategy

เนื้อหาในหนังสือเล่มสองนี้กล่าวถึง Generic Strategy ที่มีอยู่ 3 แบบ

1. **Differentiation** คือการสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ ซึ่งเป็นการแข่งขันโดย Add Value ให้ผู้บริโภคที่จะขายสินค้าและบริการให้ได้ในราคาสูงๆ
2. **Cost Leadership** คือการแข่งขันโดยที่ทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด
3. **Focus** เลือกตลาดเฉพาะ และผลิตสินค้าเพื่อสนองความต้องการในตลาดนั้นๆ

เช่นเดียวกับ Competitive Strategy ที่มีพลังทั้งห้าเป็นเครื่องมือเล่มนี้พอร์เตอร์ เสนอ Value Chain ซึ่งพอร์เตอร์บอกว่ามันคือวิถีทางอย่างเป็นระบบในการตรวจสอบกิจกรรมทั้งหลายที่บริษัททำและปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านั้น

จงวิเคราะห์ให้ดี เพราะมันเป็นข้อบ่งชี้ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โมเดล Value Chain นั้นตอนแรกไม่โด่งเท่ากัพลังทั้งห้า แต่ในเวลาต่อมาได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตราบกระทั่งปัจจุบัน