

howto



BECAUSE 因为独特 IT'S UNIQUE

เปิดเบื้องหลังความสำเร็จของหวังหนิง
และเส้นทางจักรวาล **POP MART** แบบสุดเอกซ์คลูซีฟ!

หลี่เสียน เขียน
ญาศิศา อุกฤษฏ์รัตน์ แปล

“ จากร้านขายของจิปาตะสู่ IP สุดน่ารักที่กำลังครองโลก
คุณลิกวิธีคิดแบบ **POP MART**
พลิกไอเดียธุรกิจแสนธรรมดาให้แตกต่างอย่างยิ่งใหญ่
ปลุกแรงบันดาลใจแห่งยุคสมัย ส่งต่อธุรกิจให้ไปไกลกว่าที่คาดคิด ”

howto

Because It's Unique

因为独特

หลีเสียง

เขียน

ญาณิศา อุกฤษฏ์รัตน์

แปล

การอ่านคือรากฐานที่มั่นคง



Because It's Unique

因为独特

howto

ในเครือบริษัทอมรินทร์ คอร์เปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th

www.amarinbooks.com    @amarinbooks  Amarin HOW-TO

Copyright © 2024 by Li Xiang

Thai edition copyright © 2026 by AMARIN CORPORATIONS PUBLIC COMPANY LIMITED

by arrangement with CITIC Press Corporation

through Anna-Mo Literary Agency

All rights reserved.

สื่อดิจิทัลนี้ให้บริการดาวน์โหลดสำหรับผู้รับบริการตามเงื่อนไขที่กำหนดเท่านั้น

การทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ไม่มีวิธีใดๆนอกเหนือจากเงื่อนไขที่กำหนด

ถือเป็นความผิดอาญาตาม พรบ.ลิขสิทธิ์และ พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 978-616-18-9002-5

เจ้าของ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา บริษัทอมรินทร์ คอร์เปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ศิริ บุญพิทักษ์ภักดิ์ • กรรมการผู้จัดการ อุษณีย์ วิรัตน์พันธ์

รองกรรมการผู้จัดการ ศศกร วัฒนาสุทธีวงศ์ • ที่ปรึกษา อดิชา จิระอร

ที่ปรึกษากลุ่มนอนพักชั้น มณฑิรา ภูพาน้ำ • บรรณาธิการ กาญจนารณ์ เอื้อกิตติพรชัย

บรรณาธิการต้นฉบับ พรรณรวิ อภินิษฐาภิชาติ • ผู้จัดการส่วนศิลปกรรม วณิชชา สนิทชน

ศิลปกรรมปก สิริพงษ์ กิจวัตร • ออกแบบรูปเล่ม วรณศิลป์ สุวิหะเสถียร • คอมพิวเตอร์ รัชฎาภา ศรพรหมฉาย

ผู้จัดการส่วนผลิตและควบคุมคุณภาพ ดวงกมล บุญจันทร์ • พิสูจน์อักษร สรวริชญ์ ภัคทีอาษา, สุภาวดี สุขสมัย

คำนำสำนักพิมพ์

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจเต็มไปด้วยความผันผวน ไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงทุกวินาทีตามเทรนด์โซเชียลมีเดีย การจะสร้างแบรนด์ให้อยู่รอดว่ายากแล้ว แต่การจะทำให้โดดเด่นจนต้องเหลียวมองนั้นยากยิ่งกว่า

แต่ “ป๊อปปาร์ท” กลับทำได้สำเร็จ สามารถบินได้ลมสวนกระแสขึ้นเป็นผู้นำในตลาดอาร์ตทอย สร้างปรากฏการณ์ของเล่นของสะสมที่มีทั้งมูลค่าทางธุรกิจและพลังทางจิตใจ จนกลายเป็นสินค้าที่แฟนคลับทั่วโลกยอมต่อคิวเพื่อเป็นเจ้าของ

เบื้องหลังความสำเร็จนี้คือวิสัยทัศน์ของหวังหนิง **ผู้ก่อตั้งป๊อปปาร์ท** เจ้าของความเชื่อที่ว่าทุกไอดีเล็ก ๆ หากกล้าคิดต่าง กล้าลอง และกล้าผลักดันให้ถึงที่สุด จะกลายเป็นธุรกิจยักษ์ใหญ่ได้

ผู้เขียนพาเราร่วมเดินทางไปบนเส้นทางธุรกิจนี้อย่างถึงแก่น ผ่านบทสนทนาลึกซึ้งของหวังหนิงผู้เป็นลมไม้ไผ่ที่แข็งแกร่งแห่งอาณาจักรอาร์ตทอยต้นกำเนิดจากประเทศจีน

เรื่องราวสนุก ๆ เล่าถึงวิสัยทัศน์การบริหารที่ต้องรักษาสมดุล ความสนใจ จังหวะ และความซับซ้อนทางธุรกิจ การค้นหาตัวตนให้เจอ การสร้างแบรนด์จากสิ่งธรรมดาให้กลายเป็น IP ที่ใคร ๆ ก็ตกหลุมรัก การเล่นเกมตลาดอย่างเฉียบคมในยุคกล่องสุ่ม การขยายจากจีนสู่เวทีโลก ไปจนถึงการจัดทีมและบริหารคนให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

ไม่ว่าคุณจะเป็นเจ้าของกิจการ กำลังจะเริ่มต้นบุกเบิกธุรกิจ หรือแค่อยากเข้าใจว่าทำไมสินค้าหน้าตาน่ารัก ๆ กลุ่มหนึ่งถึงเปลี่ยนเกมได้ หนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณมองทุกเรื่องในมุมที่ต่างออกไป

เรื่องราวของป๊อปปมาร์ทไม่ได้จบที่การขายอาร์ตทอยเท่านั้น แต่จะเป็นแรงบันดาลใจที่ช่วยจุดไฟให้คุณกล้าคิด กล้าสร้าง และ กล้าไปให้สุดทาง

howto

สารบัญ

บทนำ	หวังหนึ่งคือใคร	1
	ปล่อยให้ป๊อปปาร์ทหลุดมือ	4
	หวังหนึ่งและทีมของเขา	9
	จากร้านขายของชำสู่ “ดิสนีย์”	14
	สภาพการดำเนินงานจริงของบริษัท	20
	เรื่องราวว่าด้วยความอดทน	27
01	เข้าใจป๊อปปาร์ท	29
	ป๊อปปาร์ทไม่ใช่อะไร	30
	อาร์ตทอยพัฒนามาจากฮ่องกง	35
	ใช้ค่ายเพลงมาทำความเข้าใจป๊อปปาร์ท	40
	เพดานของอาร์ตทอย	45
	บริษัทที่สร้างสรรค์ศิลปะ	50
	ศิลปะแสวงหาเอกลักษณ์	
	ธุรกิจแสวงหาความแพร่หลาย	54
	ค้นหา วงจรชีวิต และบำรุงรักษา IP	59
	ภาษาและระบบของแบรนด์	64
	เจาะตลาดรอง ตรวจร้าน	
	ยกระดับและลดระดับการบริโภค	68
	แบรนด์มีช่องว่างระหว่างยุคสมัย	73
	กำแพงและผลตอบแทนจากการลงทุน	77

	ค้นพบ IP ได้อย่างไร	84
	แบรนด์ไม่ใช่แพลตฟอร์ม	90
	สวนสนุกและภาพยนตร์	93
02	เลือกเส้นทางการแข่งขันและหัวใจสำคัญ	
	ของการดำเนินงาน	103
	เริ่มทำจากสินค้าหมวดหมู่ย่อย	104
	การบุกเบิกธุรกิจที่ถูกลักให้เดิน	115
	ผู้แข็งแกร่งที่แท้จริงจะมีลักษณะผูกขาด	120
	เปิดช่องทางแหล่งเงินทุน	128
	อย่าเอาแต่สนใจการประเมินมูลค่า	134
	ลดความกว้าง เพิ่มความลึก	
	และมุ่งเน้นที่อาร์ตทอย	139
	เหมือนกับเรื่องราวของ <i>Shoe Dog</i> ทุกประการ	142
	หน้าร้านต้องโปร่งโล่งสบาย	146
	ลดทอนไม่ใช่ตัดสินค้าขาดทุน	158
	เปิดร้านที่เหงาหง	164
	ซับซ้อนหลายเซนเป็นเรื่องของระบบ	168
03	จัดระเบียบองค์กรและก้าวสู่ระดับโลก	178
	ปล่อยให้ปีศาจมารุทหลุดมืออีกครั้ง	179

	การบริหารจัดการเชิงโรแมนติก	185
	ใช้ “สาม” พิจารณาสถานะสี่แบบ	188
	เติบโตจากประสบการณ์	194
	ความสามารถในการใช้ทรัพยากร	
	ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	199
	สิ่งที่ใช่ย่อมนำลูกค้ามาให้	205
	คนสำคัญกว่าเรื่องราว	213
	มาตรฐานการเลือกโปรเจกต์ลงทุน	218
	จากตลาดทุน New Third Board	
	สู่การเข้าตลาดหลักทรัพย์ฮ่องกง	222
	การก้าวสู่ระดับโลกเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน	228
	จับกระดุกที่จับยากที่สุดก่อน	239
	ทำซ้ำปรับปรุงเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ	248
	ปั้น IP ใหม่ที่เน้นความถี่ในการปรากฏตัว	253
	ทุกวันของธุรกิจต้องตัดแต่งกิ่ง	257
	แนวทางแก้ไขทั้งหมดเป็นแบบนำหยดลงหิน	264
04	ให้เรื่องราวดำเนินต่อไป	272
	เพราะอะไรผลงานครึ่งปีแรกถึงได้โดดเด่นแบบนี้	275
	ต่างประเทศต้องกล้ากว่านี้อีกสักนิด	279
	เซอร์ไพรส์ของตลาดต่างประเทศ	284

ตอนที่ี้ดีต้องระมัดระวัง	
ตอนที่ี้ดีต้องมั่นใจในตัวเอง	286
กลยุทธ์ของตลาดในประเทศ	291
ดำเนินงานด้าน IP และสร้างแบรนด์ร่วมกัน	295
แรงขับเคลื่อนในการก้าวสู่ระดับโลก	
และ “แข่งขันดุเดือดจนล้ำ”	298
มุ่งพัฒนา มองไปภายนอก	301
มุ่งความสนใจ ความรู้สึกถึงจังหวะ	
และระดับความซับซ้อน	304
ภาคผนวก	
คำบอกเล่าจากผู้บริหารระดับสูง	
ของป๊อปมาร์ท	308
ยอมลำบากตั้งแต่ยังหนุ่มสาว - หลิวหฺว๋น	309
ทำ IP ทำคอนเทนต์ - ซือเต๋อ	332
เส้นทางออกสู่ต่างประเทศ	
ที่เริ่มต้นจาก 0 - เหวินเต๋ออี	346
บันทึกกำเนิดสวนสนุก - หูเจี๋เยิน	360
เกี่ยวกับผู้เขียน	374

บทนำ

หวังนิงคือใคร

หวังนิง (Wang Ning) คือใคร

เชื่อว่าคำถามนี้คงเคยผุดขึ้นมาในหัวของนักลงทุนหลายคนมาก่อน กระทั่งในปี 2020 การปรากฏตัวที่ชวอนตคตะลึงของเขาก็เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาของผู้คน ในปีนั้นหวังนิงอายุ 33 ปี บริษัทป๊อปมาร์ท (POP MART) ที่เขาก่อตั้งได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฮ่องกง เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม ด้วยมูลค่าตลาดทะลุ 100,000 ล้านดอลลาร์ฮ่องกง เหตุการณ์นี้กลายเป็นหนึ่งในเรื่องราวที่ถูกพูดถึงมากที่สุด ในกระแสสตาร์ทอัปการบริโภครูปแบบใหม่ในปี 2020 และปี 2021

คำตอบง่าย ๆ สำหรับคำถามนี้คือ เขาคือผู้บุกเบิกธุรกิจชาวจีนรุ่นใหม่ที่เกิดในปี 1987 โดยบริษัทป๊อปมาร์ทที่เขาก่อตั้งขึ้นในปี 2010 คือผู้นำในธุรกิจอาร์ตทอย บริษัทนี้เปิดตัว IP (ทรัพย์สินทางปัญญา) อาร์ตทอยสุดฮิต ไม่ว่าจะเป็น MOLLY (มอลลี่) SKULLPANDA (สก็ลแพนด้า) LABUBU (ลาบูบู้)¹ และอื่น ๆ หากคุณไม่ได้สนใจธุรกิจนี้อาจจะรู้สึกไม่คุ้นเคยกับชื่อเหล่านี้เท่าไรนัก แต่สำหรับนักสะสมอาร์ตทอยแล้ว เหล่านี้คือดาวเด่นของวงการ ในบรรดาอาร์ตทอย

¹ MOLLY, SKULLPANDA, LABUBU รวมถึง DIMOO, HIRONO, CRYBABY ฯลฯ ที่จะกล่าวถึงในภายหลัง ล้วนเป็นชื่อ IP อาร์ตทอยที่ป๊อปมาร์ทเป็นเจ้าของทั้งหมด

บางรุ่นมีราคาสูงมากในตลาดมือสอง แฟนคลับอาร์ตทอยที่ถูกมองว่าเป็น “กลุ่มเฉพาะ” ซึ่งมีจำนวนมาก - น้อยเท่าไรนั้นไม่มีข้อมูลที่แน่ชัด แต่ข้อมูลหนึ่งที่น่ามาใช้อ้างอิงได้ระบุว่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2023 ป็อปมาร์ทที่มีจำนวนสมาชิกลงทะเบียนในประเทศจีนมากกว่า 34 ล้านคน



ภาพ 0-1 หวังหนิง ผู้ก่อตั้งและ CEO ของป็อปมาร์ท
ได้รับเลือกเป็น CEO ยอดเยี่ยมประจำปี 2024
จากนิตยสาร Forbes ประเทศจีน

ในปี 2022 ป็อปมาร์ทมีรายได้อยู่ที่ 4.617 พันล้านหยวน กำไรสุทธิอยู่ที่ 574 ล้านหยวน ในปี 2023 รายได้สูงถึง 6.3 พันล้านหยวน กำไรสุทธิอยู่ที่ 1.19 พันล้านหยวน ปัจจุบันกำลังพยายามขยายธุรกิจไปทั่วโลก ซึ่งในปี 2023 รายได้จากฮ่องกง มาเก๊า ไต้หวัน และต่างประเทศรวมกันทะลุ 1,000 ล้านหยวน ขณะเดียวกันบริษัทยังใช้ IP อาร์ตทอยที่เป็นเจ้าของเองมาแตกไลน์ธุรกิจ

เช่น ในปี 2023 เปิดสวนสนุกป็อปแลนด์ (POP LAND) แห่งแรกที่สวนสาธารณะเฉาหยางในปักกิ่ง นอกจากนี้ยังลงทุนผลิตเกมและภาพยนตร์แอนิเมชันด้วย กล่าวคือ บริษัทแห่งนี้หวังว่าจะเปลี่ยนจากบริษัทจีนแห่งหนึ่งที่ออกแบบ ผลิต และจำหน่ายอาร์ตทอยไปเป็นบริษัทระดับโลกที่แตกไลน์ธุรกิจโดยใช้ IP

ช่วงที่ผมสัมภาษณ์หวังหนิง มูลค่าตลาดของบริษัทแห่งนี้อยู่ที่ราว 2.5 หมื่นล้านดอลลาร์ฮ่องกง (คิดเป็นประมาณ 3.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) หลังจากป็อปมาร์ทประกาศรายงานการเงินปี 2023 ราคาหุ้นของบริษัทเริ่มดีดกลับ กระทั่งถึงปลายเดือนมีนาคม 2024 มูลค่าตลาดของบริษัทก็เพิ่มขึ้นสูงถึง 40,000 ล้านดอลลาร์ฮ่องกงโดยประมาณ) ซีอเตอ (Si De) ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของป็อปมาร์ทพูดติดตลกว่า “ทุกวันนี้รายงานที่เกี่ยวกับป็อปมาร์ทส่วนใหญ่จะชอบเพิ่มประโยคหนึ่งเข้าไปว่า ‘เมื่อเทียบกับช่วงที่ราคาหุ้นสูงที่สุด มูลค่าตลาดลดลงไปกว่าสองในสามแล้ว’”

แต่หากจะเปรียบเทียบจริงๆ คุณจะเห็นว่าราคาหุ้นของบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงของจีนหลายแห่งก็ไม่ได้ดีเช่นกัน อย่างราคาหุ้นของบริษัทเหม่ยถวน (Meituan) จาก 460 ดอลลาร์ฮ่องกง ที่สูงสุดในเดือนกุมภาพันธ์ 2021 ก็ลดลงมาอยู่ที่ประมาณ 65 ดอลลาร์ฮ่องกงในเดือนมกราคม 2023 หรืออย่าง

ราคาหุ้นของอาลีบาบา (Alibaba) จาก 319 ดอลลาร์สหรัฐในเดือนตุลาคม 2020 ก็ลดลงมาอยู่ที่ประมาณ 72 ดอลลาร์สหรัฐในปลายเดือนมกราคม 2023 หรือแม้แต่บริษัทที่ถูกมองมาโดยตลอดว่ามีป้อมปราการที่แข็งแกร่งอย่างเทนเซ็นต์ (Tencent) จากราคาหุ้นที่ 767 ดอลลาร์ฮ่องกงในช่วงเดือนมีนาคม 2021 ก็ยังลดลงมาเหลือ 275 ดอลลาร์ฮ่องกงในเดือนมกราคม 2023

ปล่อยให้ปีศาจหลุดมือ

เป็นเวลานานก่อนที่บริษัทจะจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ หวังหนึ่งกับปีศาจคือหนึ่งในผู้ก่อตั้งและแบรนดที่วงการนักลงทุนมองข้ามมากที่สุด หลังจากปีศาจเข้าตลาดหลักทรัพย์ ท่ามกลางการรายงานข่าวแบบตามติดของสื่อ ประเด็นหนึ่งที่ถูกพูดถึงมากที่สุดก็คือการปล่อยให้ปีศาจหลุดมือ

มีเรื่องเล่าตลกๆ ที่เคยแพร่ไปทั่ววงการ VC² อยู่ว่า เมื่อก่อนนักลงทุนประเมินปีศาจว่า ผู้ก่อตั้งมีวุฒิภาวะดี ศึกษารวมดา ไม่เคยทำงานประจำเป็นกิจจะลักษณะ พุดจาด้วยสีหน้าเรียบเฉย ไม่มีพลังโน้มถ่วง ในทีมก็ไม่มีคนเก่งๆ เลย แต่หลังจากเข้าตลาดหลักทรัพย์ นักลงทุนทุกคนกลับพุดว่า หวังหนึ่งมีนิสัยสุขุม พุดน้อย ไม่แสดงอารมณ์ผ่านสีหน้า มีคุณสมบัติที่ยอดเยี่ยมมากมายของการเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค

² ธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital) คือรูปแบบการลงทุนประเภทหนึ่งที่แพร่หลายไปทั่วโลก

ก่อนที่ป๊อปมาร์ทจะเข้าตลาดหลักทรัพย์ ยอดเงินระดมทุนจาก
ทุกรอบรวมกันมีแค่ไม่กี่สิบล้านหยวน เมื่อมองย้อนกลับไป นี่เป็น
เรื่องที่แทบไม่น่าเชื่อในยุคที่การร่วมลงทุนกำลังเฟื่องฟูอย่างบ้าคลั่ง
ในตอนนั้นเวลาที่โครงการดาวรุ่งทั้งหลายประกาศระดมทุนมักมี
หน่วยเป็นหลักร้อยล้าน จนทำให้คนที่ติดตามข่าวสารการร่วมลงทุน
เป็นประจำอย่างผมถึงกับชินชากับตัวเลขเหล่านั้น ในบรรดารายชื่อ
ผู้ลงทุนของป๊อปมาร์ท นอกจากบริษัทมหาชน แคปิทัล กรุ๊ป
(HongShan Capital Group) ที่ถือหุ้นบางส่วนของบริษัทจาก
ผู้ถือหุ้นเดิมในช่วงแรก ๆ แล้ว กองทุนที่เรียกได้ว่า “มีชื่อเสียง”
ในตลาดก็ไม่ได้ลงทุนหุ้นดาวเด่นตัวนี้ที่ทำ IPO (การเสนอขายหุ้น
ครั้งแรกให้แก่สาธารณชน) ในปี 2020 เลย

ด้วยเหตุนี้ รายงานข่าวของสื่อเทคโนโลยี 36Kr จึงระบุว่า
“คนกลุ่มหนึ่งที่เคย ‘โนเนม’ ได้สร้างเรื่องราว IPO ที่น่าเหลือเชื่อที่สุด
ในปี 2020 การจองซื้อหุ้นใหม่มากกว่า 356 เท่า มูลค่าตลาด
เมื่อเปิดการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์สูงถึงกว่า 100,000 ล้าน
ดอลลาร์ฮ่องกง”

นี่คือชัยชนะที่เหนือความคาดหมาย ชายหนุ่มคนหนึ่งซึ่งเกิดและ
เติบโตในครอบครัวธรรมดาๆ ในเมือง เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยธรรมดา
ในเมืองระดับสาม³ หลังจากเรียนจบก็ก่อตั้งบริษัทค้าปลีกธรรมดา
ไม่มีแนวคิดที่ล้ำสมัยใด ๆ ภายหลังกลับกลายมาเป็นบุคคลตัวแทน
ของวงการอาร์ททอย ทำให้นักลงทุนจำนวนมากรู้สึกเสียขายที่พลาด
เป้าหมายในการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนไม่เลวเช่นนี้ได้

³ รัฐบาลจีนแบ่งเมืองออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากข้อมูลต่างๆ เช่น
จำนวนประชากร ขนาดพื้นที่ ระดับการเติบโตทางเศรษฐกิจ

แต่การพลาดเช่นนี้ก็เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ไม่ยาก เวลาจะตัดสินใจเลือกเป้าหมายในการร่วมลงทุน มักจะพิจารณาปัญหาจากสองมิติหลักคือ สนามแข่งขันกับนักแข่ง โดยนักแข่งหมายถึงผู้ก่อตั้งและทีมของบริษัท ส่วนสนามแข่งขันหมายถึงธุรกิจที่บริษัทแห่งนั้นอยู่

สิ่งที่นักลงทุนแสวงหาคือชัยชนะครั้งใหญ่ ซึ่งคำว่า “ความเสี่ยง” ในการร่วมลงทุนหมายความว่า นักลงทุนและผู้จัดการกองทุนต่างยอมรับสองเรื่องนี้โดยปริยาย นั่นคือ บริษัทสตาร์ทอัปที่กองทุนลงทุนอาจไม่ประสบความสำเร็จ และตนเองอาจไม่ได้รับผลตอบแทนใดๆ จากการลงทุนในบริษัทนี้เลย แต่สาเหตุที่เกมการร่วมลงทุนยังดำเนินต่อไปได้ เป็นเพราะสิ่งที่นักลงทุนและผู้จัดการกองทุนแสวงหาคือ ในพอร์ตการลงทุนของตัวเองจะมีบริษัทบางแห่งที่ให้ผลตอบแทนสูงมากจนเงินที่ได้จากบริษัทเหล่านั้นเพียงพอที่จะครอบคลุมความสูญเสียทั้งหมดได้ ทั้งยังให้ผลตอบแทนที่ไม่เลวหรือแม้แต่สูงลิ่วได้อีกด้วย

ตัวอย่างหนึ่งซึ่งพูดถึงบ่อยที่สุดคือ มีช่วงหนึ่งที่บริษัทสตาร์ทอัปที่กองทุนของบริษัทเซควอยา แคปิทัล (Sequoia Capital) ในอเมริกา ลงทุนไปแทบจะล้มเหลวเกือบทั้งหมด แต่ในบรรดานั้นมีหนึ่งบริษัทที่ช่วยกอบกู้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของทั้งกองทุนนั้นไว้ได้ บริษัทนั้นมีชื่อว่า กูเกิล (Google)

บริษัทที่ให้ผลตอบแทนส่วนเกินเช่นนี้มักจะปรากฏในธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วเท่านั้น ที่คลาสสิกที่สุดก็คืออินเทอร์เน็ตในยุคแรกเริ่ม สาเหตุที่เจฟฟ์ เบโซส (Jeff Bezos) ทิ้งงานที่มีรายได้สูงในกองทุนเฮดจ์ฟันด์มาเลือกก่อตั้งธุรกิจแทน เป็นเพราะในปี 1994 เขาได้อ่านรายงานฉบับหนึ่ง ซึ่งคาดการณ์ว่าอัตราการเติบโตรายปีของจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตจะสูงถึง 2,300% นับว่าเป็นการตัดสินใจ

ที่ถูกต้อง เพราะนี่คือโอกาสทองอย่างแท้จริง และโอกาสดังนี้ทำให้แอมะซอน (Amazon) กลายเป็นหนึ่งในบริษัทอินเทอร์เน็ตที่ใหญ่ที่สุดในโลก และทำให้เจฟฟ์ เบโซส ครองตำแหน่งมหาเศรษฐีอันดับหนึ่งของโลกหลายปีติดต่อกัน

ดังนั้นในแผนระดมทุนที่บริษัทสตาร์ทอัพซึ่งผ่านการฝึกฝนมาอย่างดีนำเสนอต่อนักลงทุนมักจะระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ธุรกิจที่ตัวเองอยู่มีขนาดตลาดเท่าไร ความเร็วในการเติบโตมีมากแค่ไหน และคาดว่าบริษัทของตัวเองจะครองส่วนแบ่งตลาดได้มาก - น้อยเพียงใดในตลาดใหญ่นี้

หวังนิงและเหล่าเพื่อนร่วมงานของเขาก่อตั้งบริษัทปีปอปมาร์ทในปี 2010 ในตอนที่เริ่มมองหาการระดมทุนในปี 2013 ธุรกิจแทบทุกอย่างที่เติบโตอย่างรวดเร็วล้วนหนีไม่พ้นคำว่า โมบายล์อินเทอร์เน็ต (Mobile Internet)

ตัวอย่างเช่น ในบรรดาอุปกรณ์เคลื่อนที่ใหม่ๆ รวมถึงสมาร์ทโฟน มีบริษัทเสี่ยวหมี่ (Xiaomi) ที่ก่อตั้งขึ้นในปี 2010 เครือข่ายสังคมออนไลน์ที่อิงกับโมบายล์อินเทอร์เน็ตมีวีแชต (WeChat) ที่ถือกำเนิดขึ้นในเดือนมกราคม 2011 และบริษัทแอปพลิเคชันโมมี (MOMO) ที่ก่อตั้งขึ้นในปี 2011 ส่วนแพลตฟอร์มให้บริการในชีวิตประจำวันที่สามารถระบุตำแหน่งโดยอิงกับโมบายล์อินเทอร์เน็ตอย่างเหม่ยถวนก่อตั้งขึ้นในปี 2010 และดีดี (DiDi) ที่ก่อตั้งขึ้นในปี 2012 แพลตฟอร์มที่นำเสนอคอนเทนต์สดใหม่บนอุปกรณ์ใหม่อย่างโถวเถียว (Toutiao) ก่อตั้งขึ้นในปี 2012 นอกจากนี้ยังมีบริษัทสตาร์ทอัพอีกมากมายที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างพื้นฐานใหม่ๆ โดยอาศัยโมบายล์อินเทอร์เน็ต

ในเวลานั้นมีสื่อแกนหนึ่งว่า ทุกธุรกิจสามารถดำเนินขึ้นใหม่ทั้งหมดด้วยแนวคิดอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง⁴ โดยอาศัยโมบายล์อินเทอร์เน็ต แม้แต่ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่ล้ำสมัยที่สุดก็รวมอยู่ในนี้ด้วย ในปี 2012 เกิดบริษัทหนึ่งชื่อว่าหวงไทจี (Huang Taiji) ผู้ก่อตั้งอ้างว่าจะใช้แนวคิดอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่งมาเปลี่ยนแปลงธุรกิจบริการจัดเลี้ยงแบบดั้งเดิม หลังจากก่อตั้งได้ 3 ปี ในเดือนตุลาคมปี 2015 บริษัทแห่งนี้ระดมทุนรอบซีรีส์ B ได้ 180 ล้านดอลลาร์ มูลค่าบริษัทพุ่งสูงถึงเกือบ 1.6 พันล้านหยวน

ในสถานการณ์เช่นนี้ บริษัทค้าปลีกที่เปิดหน้าร้านดูล้ำสมัยเกินไป ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทค้าปลีกแบบมีหน้าร้านยังต้องเผชิญกับแรงกระแทกของอีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ด้วย การถูกตีตราว่า “ล้ำสมัย” เป็นสิ่งที่อันตราย อีกไม่นานอาจเห็นข้อความชวนตกใจบนอินเทอร์เน็ตว่า “เมื่อยุคสมัยทอดทิ้งคุณจะไม่แม้แต่บอกลา” หรือ “ถึงจะเอาชนะคู่แข่งทุกคนได้ แต่ก็ต้องแพ้ให้กับยุคสมัย” หรือไม่กี่ “คุณไม่ได้ทำอะไรผิดเลย แค่แก่เกินไปแล้ว...”

ดังนั้นหลังจากปีอปมาร์ทเข้าตลาดหลักทรัพย์ จีนเกอเหลย (Chen Gelei) จึงเขียนบทความว่า “จริงๆ แล้ว ขอแค่เป็นนักลงทุนที่เคยพบหวังหนึ่งมาก่อน ส่วนใหญ่ก็มองเขาในแง่ดี สิ่งที่พวกเขาไม่ดูคือโมเดลธุรกิจของปีอปมาร์ทต่างหาก”

แน่นอนว่าโมเดลธุรกิจของปีอปมาร์ทเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ภายหลังจากหวังหนึ่งมักพูดประโยคหนึ่งอยู่บ่อยๆ ว่า “พวกเราเริ่มต้นจาก A ระหว่างทางทำ B ประสบความสำเร็จเพราะ C สุดท้ายอาจ

⁴ Internet of Things (IoT) หมายถึง การที่สิ่งต่างๆ เชื่อมโยงกับอินเทอร์เน็ต ทำให้มนุษย์สั่งการควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ ได้ง่ายขึ้นผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ยิ่งใหญ่ได้จาก D” แม้แต่นักลงทุนที่ลงทุนในปีปมาร์ทตั้งแต่ช่วงแรก ๆ ก็คงคิดไม่ถึงว่าบริษัทนี้จะเปลี่ยนจากร้านขายอาร์ตทอยแบบมีหน้าร้าน มาเป็นบริษัทอาร์ตทอยที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ได้

แต่ถึงแม้ปีปมาร์ทจะวางตำแหน่งตัวเองเป็นบริษัทอาร์ตทอย ตั้งแต่วันแรก ผมก็ยังสงสัยว่าจะมีนักลงทุนสักกี่คนที่ตัดสินใจลงทุนกับธุรกิจนี้ เพราะในวงการ VC มีสโลแกนฮิตว่า “ความต้องการพื้นฐาน จุดเจ็บปวด และความถี่ในการใช้งานสูง” ซึ่งแพลตฟอร์มสั่งอาหาร เดลิเวอรี่ และจักรยานสาธารณะต่างก็ตอบโจทย์ความต้องการพื้นฐาน จุดเจ็บปวด และความถี่ในการใช้งานสูงเช่นกัน แต่การซื้ออาร์ตทอยอย่าง MOLLY ที่ไม่มีฟังก์ชันใช้งานจริงนั้น นักลงทุนที่ไม่ใช่แฟนคลับ จะไม่มองว่าสิ่งนี้ตอบโจทย์สโลแกนดังกล่าวอย่างแน่นอน

หวังหนิงและทีมของเา

หวังหนิงในฐานะผู้ประกอบการและทีมของเขาเป็นอย่างไร

หวังหนิงศึกษาระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยซีอาส (Sias University) ตั้งอยู่ในเมืองซินเจิ้ง เมืองระดับอำเภอภายใต้การปกครองของเมืองเจิ้งโจว มหาวิทยาลัยแห่งนี้ร่วมกันก่อตั้งโดยจีนกับอเมริกา ซึ่งสาขาที่หวังหนิงเรียนคือการโฆษณา

แม้ว่านี่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่ดูธรรมดาในสายตาของนักลงทุนทั้งหมด แต่ตัวหวังหนิงกลับไม่เคยรังเกียจที่จะแนะนำมหาวิทยาลัยแห่งนี้ให้กับคนอื่น ๆ เลยแม้แต่น้อย เขามองว่ามหาวิทยาลัยซีอาสมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง สนับสนุนให้นักศึกษาได้ทดลองทำธุรกิจหลากหลายประเภท ในช่วงที่ยังเรียนอยู่ และเพราะเป็นการร่วมก่อตั้งระหว่างจีนกับต่างประเทศ จึงทำให้พวกเขาได้สัมผัสแนวความคิดการเรียนการสอนแบบตะวันตกด้วย

หากวันนี้คุณเปิดเว็บไซต์ทางการของมหาวิทยาลัยชื่อาสจะพบว่า มหาวิทยาลัยแห่งนี้นอกจากจะมีถนนสเปน ถนนลอนดอน โรงละคร โรมัน จัตุรัสแดงมอสโก และศูนย์กิจกรรมนักศึกษาที่เหมือนกับ ปราสาทดิสเนีย์แล้ว ยังมีถนนสายหนึ่งที่ชื่อว่า “ถนนสตาร์ตอัป” อยู่จริงๆ ในฐานะศิษย์เก่าที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัยชื่อาส หวังหนึ่ง ได้เข้าร่วมพิธีจบการศึกษาของมหาวิทยาลัยหลายปีติดต่อกัน อีกทั้งยังบริจาคทุนการศึกษาที่ตั้งชื่อตามบริษัทให้กับนักศึกษาอีกด้วย

หลังจากนั้น ช่วงที่เริ่มต้นธุรกิจ หวังหนึ่งไปเรียนต่อ MBA (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) ที่วิทยาลัยการจัดการกงหวู่ มหาวิทยาลัยปักกิ่ง (เรียกสั้น ๆ ว่า “เป่ย์ต้ากงหวู่”)

สมาชิกทีมของเป่ย์ปมาร์ทช่วงเริ่มต้นประกอบด้วยสองกลุ่มหลัก ๆ กลุ่มแรกคือ เพื่อนนักศึกษาของหวังหนึ่งที่มหาวิทยาลัยชื่อาส ซึ่งเพื่อนกลุ่มนี้โดยส่วนใหญ่ก็ติดสอยห้อยตามหวังหนึ่งไปทำกิจกรรมชมรม และฝึกทดลองทำธุรกิจด้วยกันตั้งแต่สมัยมหาวิทยาลัย กระทั่งหลังจากหวังหนึ่งเริ่มบุกเบิกเป่ย์ปมาร์ทที่ปักกิ่ง พวกเขา ก็ทยอยเข้าร่วมทีมนี้ ส่วนอีกกลุ่มคือ เพื่อนร่วมงานที่หวังหนึ่งรู้จักจากประสบการณ์การทำงานช่วงสั้น ๆ ก่อนเริ่มธุรกิจ และเพื่อนนักศึกษาที่รู้จักหลังจากเรียนจบ MBA ที่มหาวิทยาลัยปักกิ่ง

ด้วยเหตุนี้จึงมีข่าวลือในหมู่คนทั่วไปว่า ผู้บริหารของเป่ย์ปมาร์ท ส่วนใหญ่เป็นเพื่อนนักศึกษาของหวังหนึ่งทั้งนั้น หากคุณไปดูรายชื่อผู้บริหารของบริษัทนี้ จะเห็นจริงๆ ว่า หยางเทา (Yang Tao) และ หลิวรัน (Liu Ran) กรรมการบริหาร จบจากมหาวิทยาลัยเดียวกับหวังหนึ่ง ส่วนชื่อเต๋อ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ หยางจิ้งปิง (Yang Jingbing) ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน เหวินเต๋ออี

(Wen Deyi) ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรกิจระหว่างประเทศ และหูเจี้ยน (Hu Jian) ผู้รับผิดชอบป๊อปปแลนด์ เป็นเพื่อนนักศึกษาที่หวังหนิงรู้จัก ตอนเรียนปริญญาโทที่เป่ย์ต้ากวงหัว

ชื่อเดียวกับหวังหนิงรู้จักกันตอนเตะฟุตบอล ส่วนเหวินเต้อี้กับหวังหนิงรู้จักกันตอนเรียนวิชาเลือก ตอนที่ผมได้ยื่นก็อดไม่ได้ที่จะพูดติดตลกไปว่า เมื่อดูอย่างนี้แล้วหวังหนิงเข้าสังคมเก่งมาก อีกทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ไม่เลวเลย รอให้บริษัทนี้ใหญ่โตขึ้นก็จะมีบุคลากรใหม่ๆ มากประสบการณ์มาเข้าร่วมด้วยอีก เพียงแต่เนี่ยคือขั้นที่บริษัทนี้เข้าตลาดหลักทรัพย์เรียบร้อยแล้ว และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญจากแต่ละสาขาได้แล้ว

จริงอยู่ที่ตัวของหวังหนิงเอง “ไม่เคยทำงานประจำเป็นกิจจะลักษณะ” แต่ก่อนที่จะก่อตั้งป๊อปปมาร์ท เขาเคยทำงานที่บริษัทสองแห่งในปักกิ่ง ที่แรกเป็นบริษัทเล็กๆ ด้านการศึกษาออนไลน์ ส่วนอีกที่เป็นบริษัทเว็บพอร์ทัลซินล่าง (Sina) เขาจบการศึกษาในปี 2009 ต่อมาในเดือนพฤศจิกายน ปี 2010 ก็เปิดหน้าร้านป๊อปปมาร์ทแห่งแรกที่ปักกิ่ง เวลาที่ได้ “ทำงานประจำเป็นกิจจะลักษณะ” จึงมีแค่ประมาณหนึ่งปีเศษเท่านั้นจริง ๆ

ส่วนเรื่องว่าผู้ก่อตั้งมีพลังโน้มน้าวใจหรือไม่นั้น ผมคิดว่าเมื่อมองจากผลลัพธ์ที่เขาดึงเพื่อนนักศึกษาที่รู้จักมากมายขนาดนั้น มาร่วมก่อตั้งกิจการด้วยกันได้ ก็คงมีอยู่แล้ว เพราะการจะทำให้ผลลัพธ์นี้เป็นจริงได้ เพื่อนนักศึกษาของเขาที่มหาวิทยาลัยซีอาส ต้องกลายเป็นคนต่างถิ่นที่ย้ายมาทำงานในปักกิ่ง ช่วงเริ่มต้นสองคนมักจะอยู่เบียดกันในห้องเช่าเล็กๆ ช่วยเขาทำธุรกิจค้าปลีกหน้าร้านด้วยกันอย่างยากลำบาก เพื่อนนักศึกษาส่วนใหญ่ที่ MBA มหาวิทยาลัยปักกิ่งล้วนมี “งานดี ๆ” ในสายตาคนอื่นอยู่แล้ว ซึ่งในตอนนั้นต้อง

รวบรวมความกล้าเข้าร่วมทีมกับป๊อปมาร์ทที่อยู่ในช่วงบุกเบิกกิจการ ต่อต่อกล่าวว่า “ตอนรู้จักหวังหนึ่งที่มหาวิทยาลัยปักกิ่ง ผมเป็นแค่นักธรรมดาตามาก ป๊อปมาร์ทก็เป็นบริษัทที่ธรรมดาตามาก” แต่ในตอนนั้นคนธรรมดาตามากคนนี้มีงานที่บริษัทข้ามชาติอยู่แล้ว

นักลงทุนคนหนึ่งที่ผมรู้จักเล่าว่า สาเหตุที่เขาลงทุนในป๊อปมาร์ทช่วงแรก ๆ ไม่ใช่ว่าตัวเองมีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่มองเห็นว่า การพัฒนาของเศรษฐกิจและการเติบโตของ GDP (ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ) ต่อหัวจะทำให้คนเมืองรุ่นใหม่เริ่มสนใจอาร์ตทอยที่ “มีประโยชน์จากสิ่งที่ไม่ได้ประโยชน์” แต่เป็นเพราะหวังหนึ่งตรงกับหลักการดูคนสองข้อของเขาที่ได้จากการสรรหาคนจำนวนมากตอนบริหารบริษัทในอดีตที่ผ่านมาต่างหาก

หลักการแรกคือ คนคนนี้ต้องมีความสามารถพิเศษที่โดดเด่นมากในด้านใดด้านหนึ่ง นี่หมายความว่า หากวางตัวคนนี้ได้ถูกที่ เขาก็จะแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ หลักการที่สองคือ ต้องมีคนยินดีที่จะทำงานร่วมกับเขาเสมอ เขาคิดว่าตอนที่ตัวเองเจอกับหวังหนึ่งอีกฝ่ายตรงกับหลักการทั้งสองข้อนี้ ประการแรก หวังหนึ่งชอบเดินแนวสตรีตแดนซ์ และยังเคยตั้งชมรมสตรีตแดนซ์สมัยมหาวิทยาลัยด้วย ประการที่สอง ในช่วงนั้นที่บริษัทเปิดมาหลายปีแล้วก็ยังทำเงินได้ไม่มาก แต่ทีมยังคงยืนหยัดร่วมบุกเบิกธุรกิจไปด้วยกันกับเขา

หากตัดพวกปัจจัยอย่างวุฒิการศึกษา ทีม และประสบการณ์ทำงาน แม้อายุจะยังน้อย แต่หวังหนึ่งก็เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความเก๋ไก๋ เขาไม่เคยหยุดนิ่ง ในช่วงปิดเทอมฤดูร้อนหลังจบชั้นมัธยมปลายและรอเข้าเรียนมหาวิทยาลัยหวังหนึ่งคิดว่าตัวเองเล่นฟุตบอลเก่งมาก จึงเปิดค่ายฟุตบอลฤดูร้อนที่บ้านเกิดในเมืองซินเซียง มณฑลเหอหนาน เขาไม่มีสนามและ

สำนักงาน มีเพียงใบปลิวจำนวนมากที่พิมพ์เพื่อรับสมัครหน้าโรงเรียน
ประถม สุดท้ายก็รับเด็กมาได้หลายสิบคนจริงๆ

ช่วงเรียนมหาวิทยาลัย หวังหนิงก่อตั้งสตูดิโอชมรมชื่อว่า
“Days Studio” ซึ่งจนถึงทุกวันนี้ยังค้นหาสตูดิโอในเว็บไซต์ของ
มหาวิทยาลัยได้อยู่ ในเดือนกันยายน ปี 2006 ที่ฤดูกาลเข้าเรียน
ของนักศึกษาใหม่ได้เริ่มต้นขึ้น สตูดิโอนี้จะถ่ายทำสารคดีเกี่ยวกับ
ชีวิตในรั้วมหาวิทยาลัยทุกครึ่งปี จากนั้นทำเป็นแผ่นวีซีดีและดีวีดีขาย
ให้กับเพื่อนนักศึกษาที่อยากเก็บความทรงจำการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย
ไว้เป็นที่ระลึก หลิวหวั่น กรรมการบริหารของปีอปมาร์ท เป็นรุ่นน้อง
ของหวังหนิงหนึ่งปี หลังจากเข้าเรียนก็เข้าร่วม Days Studio ถ่ายทำ
สารคดีและขายแผ่นซีดีด้วยกันกับเขา

ปี 2008 หวังหนิงเริ่มเปิดร้าน เขาค้นพบโมเดลแบบร้าน
แบ่งล็อก ดังนั้นจึงเช่าเหมาร้านทั้งห้อง จากนั้นค่อยแบ่งทั้งร้าน
เป็นหลาย ๆ ล็อก แบ่งเช่าให้ผู้ค้าที่เป็นรายย่อยลงไปอีก เขากับ
เพื่อนนักศึกษาจากชมรมร่วมกันเปิดหน้าร้านแห่งแรกของตัวเอง
ใกล้มหาวิทยาลัย ตั้งชื่อว่า “ถนนล็อก” กระทั่งหลังจากเขาไปฝึกงาน
ที่เซี่ยงไฮ้และทำงานที่ปักกิ่ง “ถนนล็อก” ก็ยังคงดำเนินกิจการอยู่
ต่อมาเมื่อตัดสินใจบุกเบิกธุรกิจที่ปักกิ่ง พวกเขาก็ขายร้าน “ถนนล็อก”
แล้วนำเงินก้อนนั้น (200,000 กว่าหยวน) มาเปิดหน้าร้านปีอปมาร์ท
แห่งแรกในปักกิ่ง

คุณอาจรู้สึก่วาวิธีคิดหลายอย่างของเขาไม่ใช่ความฝันอันยิ่งใหญ่
แบบเปลี่ยนโลกตามสโตร์สตาร์ทอัปในซิลิคอนแวลลีย์ (Silicon Valley)
เช่น ต้องวางคอมพิวเตอร์ไว้บนโต๊ะของทุกคน ต้องทำให้ข้อมูลทั่วโลก
เข้าถึงได้เพียงปลายนิ้วสัมผัส หรือแม้แต่ต้องทำให้มนุษย์กลายเป็น

สิ่งมีชีวิตที่ดำรงอยู่ได้บนดาวเคราะห์หลายๆดวง แต่ก็ต้องยอมรับว่า หวังหนึ่งดูเหมือนจะมีสัญชาตญาณในการค้นหาโอกาสติดตัวมา ตั้งแต่เกิด ไม่ว่าจะ เป็น Days Studio ร้านแบ่งล็อก หรือการที่เขา ค้นพบว่าสามารถเอาที่คาดผมเขาควายสำหรับคอนเสิร์ตที่ขายส่ง ในเมืองอู่กลับไปขายที่โรงเรียนได้

แม้แต่ช่วงระหว่างงานที่เซี่ยงไฮ้ เขาก็คิดว่าตัวเองสามารถ สร้างแบรนด์เสื้อผ้าขึ้นมาได้ โดยขายเฉพาะสู่คุณภาพดีคุ้มค่า คุ้มราคาให้กับนักศึกษาที่กำลังหางาน เขามักจะค้นพบความต้องการ ของตลาดที่มีอยู่จริงเสมอ ขณะเดียวกันก็กล้าลงมือทำ ไม่ใช่เพียงแค่ คิดเฉยๆเท่านั้น

จากร้านขายของชำสู่ “ดิสนีย์”

นอกจากความไวต่อโอกาสแล้ว เขายังมีลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งคือ ความยืดหยุ่นและพลิกแพลงตามสถานการณ์ได้ ด้วยคุณลักษณะ เช่นนี้เอง ทำให้หลังจากก่อตั้งปีอปมาร์ทขึ้นในปี 2010 ก็ค่อยๆพา บริษัทนี้ผันตัวจากร้านขายของชำไปจดทะเบียนตามเทรดดิ้งแพชชั่นแบบมีหน้าร้าน มาเป็นแบรนด์ผู้นำในวงการอาร์ตทอยตอนที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ ในเวลาต่อมา ในมุมมองของเขา บริษัทจำเป็นต้องมีกระบวนการ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เหมือนกับโลกใบนี้ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาเช่นกัน

ณ เวลานี้ สิ่งสำคัญคือสภาพของทีมที่บริหารบริษัทแห่งนี้ โดยเฉพาะสภาพของตัวเองที่จำเป็นต้องมองเห็นโอกาส อีกทั้ง ยืดหยุ่นพอที่จะระบุปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเมื่อค้นพบ โอกาสถัดไป คุณลักษณะหนึ่งของหวังหนึ่งที่เพื่อนร่วมงานหลายคน

พูดถึงก็คือ แต่ไหนแต่ไรมาเขาไม่เคยกลัวที่จะปฏิเสธตัวเอง พูดด้วยศัพท์ทางเศรษฐศาสตร์ได้ว่า “เขาไม่เคยถูกต้นทุนจม⁵ ผูกมัดเลย”

ชื่อ เต๋อ เป็นเพื่อนร่วมชั้นของหวังหิงตอนเรียน MBA ที่มหาวิทยาลัยปักกิ่ง เขาเข้าร่วมบริษัทนี้ในปี 2015 และเป็นเพื่อนนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยปักกิ่งคนแรกที่เข้าร่วมป๊อปมาร์ท ในมุมมองของเขา พัฒนาการของป๊อปมาร์ทแบ่งได้เป็น 3 ช่วง ช่วงที่หนึ่งคือช่วงร้านขายของจิปาถะตามเทรนด์แฟชั่น ในช่วงนี้ป๊อปมาร์ทอิงแนวทางจาก LOG-ON ที่เป็นห้างสรรพสินค้าแนวแฟชั่นในฮ่องกง ชื่อภาษาอังกฤษของบริษัทป๊อปมาร์ทคือ “POP MART” ซึ่งแปลตรงตัวว่าซูเปอร์มาร์เก็ตแห่งกระแสนิยม โมเดลธุรกิจคือ คัดเลือกสินค้า จัดซื้อ จากนั้นขายผ่านหน้าร้านแล้วทำกำไรจากส่วนต่างราคา

ในกระบวนการนี้ หวังหิงเคยลองเปิดให้ร่วมแฟรนไชส์ ทั้งยังพยายามจะทำเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซเพื่อให้บริการร้านขายของจิปาถะเหมือนอย่างป๊อปมาร์ทในยุคแรกๆ โดยเฉพาะด้วย ทว่าของเล่นตัวหนึ่งที่มีชื่อ Sonny Angel ได้พลิกชะตาของบริษัทนี้ ของเล่นที่สูงประมาณ 8 เซนติเมตรนี้ ในปี 2015 สามารถครองสัดส่วน 1 ใน 3 ของยอดขายต่อสาขาของป๊อปมาร์ทได้ เสี่ยงตอบรับของตลาดทำให้ป๊อปมาร์ทเริ่มเบนเข็มไปสู่เส้นทางอาร์ตทอย

เพียงแต่สิ่งนี้ผลักดันป๊อปมาร์ทให้เปลี่ยนผ่านสู่ช่วงที่สองคือ ความวิตกกังวลจากการที่คนอื่นเป็นผู้กุมชะตากรรม ป๊อปมาร์ทเป็นเพียงหนึ่งในตัวแทนจำหน่าย Sonny Angel ในจีนเท่านั้น ทุกครั้งที่เขาเปิดร้านที่เมืองใหม่ ๆ หวังหิงกับเหล่าเพื่อนร่วมงานจำเป็นต้อง

⁵ Sunk Cost หมายถึง ต้นทุนที่เสียไปแล้วและไม่สามารถเรียกคืนได้อีก

ไปขออนุญาตจาก Dreams บริษัทญี่ปุ่นที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์
อย่างไรเสีย นี่ก็คือสินค้าที่ครองสัดส่วนยอดขายถึง 1 ใน 3 ของ
พวกเขาได้ หากหลังจากเปิดร้านใหม่แล้วทาง Dreams ไม่อนุญาต
ให้นำสินค้าไปวางขาย นั่นอาจส่งผลรุนแรงถึงตายได้เลยสำหรับ
บริษัทที่ยังใหม่อยู่แห่งนี้

พวกเขาไม่มีอำนาจในการควบคุมสินค้าที่ครองสัดส่วนยอดขาย
มากที่สุดในช่วงทางของตัวเองเลยแม้แต่ชนิดเดียว ยิ่งสินค้านี้ขายดี
มากเท่าไร ความรู้สึกไร้อำนาจก็ยิ่งรุนแรงขึ้นไปด้วย คำขอ
ที่พวกเขายื่นขอขยายขอบเขตการเป็นตัวแทนจำหน่ายถูกปฏิเสธ
คำขอที่หวังว่าจะผลิตของเล่นรุ่นพิเศษให้กับปีอ็อปมาร์ทก็ถูกปฏิเสธ
แม้แต่ตอนที่ปีอ็อปมาร์ทจัดงานแสดงอาร์ตทอยเป็นครั้งแรก คำขอ
ที่หวังว่า Sonny Angel จะมาเข้าร่วมงานแสดงด้วยก็ถูกปฏิเสธอีก
เช่นกัน หลังจากปฏิเสธปีอ็อปมาร์ทอย่างไม่เกรงใจแล้ว ตัวแทนของ
บริษัทที่พูดกับหวังหิงและเหล่าเพื่อนร่วมงานว่า “ให้ Sonny Angel
เดินบนเส้นทางของตัวเองเถอะ”

แน่นอนว่าหวังหิงและปีอ็อปมาร์ทก็ต้องเดินบนเส้นทาง
ของตัวเองเช่นกัน

“เหมือนกับเรื่องราวของ *Shoe Dog* ไม่มีผิด” หวังหิงกล่าว
Shoe Dog คืออัตชีวประวัติของฟิล ไนต์ (Phil Knight) ผู้ก่อตั้ง
แบรนดไนกี้ (Nike) เขาเล่าเรื่องราวการเริ่มต้นธุรกิจจากการ
เป็นตัวแทนจำหน่ายรองเท้ากีฬาของญี่ปุ่น โอนิตซึกะ ไทเกอร์
(Onitsuka Tiger) แต่หลังจากเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับสิทธิ์ในการ
เป็นตัวแทนจำหน่าย ไนต์ถูกบีบให้ต้องสร้างไนกี้ แบรนดกีฬาของ
ตัวเองขึ้นมา

ในเดือนมกราคม ปี 2016 หวังหนิงโพสต์ข้อความลงเว่ยป๋อ (Weibo) โดยถามชาวเน็ตว่า “นอกจากชอบสะสม Sonny Angel แล้ว ยังชอบสะสมอะไรกันอีกบ้าง”

ทีมของป๊อปปมาร์ทเริ่มไปเยี่ยมเยียนนักออกแบบและเจ้าของลิขสิทธิ์ IP ที่ละรายตามชื่อที่กล่าวถึงในคอมเมนต์ซึ่งตอบกลับมาในบรรดานั้น ชื่อที่ถูกพูดถึงมากที่สุดคือ MOLLY ผลงานของหวังซิ่นหมิง (Kenny Wong) นักออกแบบชาวฮ่องกง หลังจากนั้นครึ่งปีต่อมา ป๊อปปมาร์ทก็เปิดตัวงานออกแบบชุดแรกของ MOLLY ซึ่งก็คือ MOLLY Zodiac ซีรีส์ราศี จนถึงทุกวันนี้ MOLLY ยังคงเป็นหนึ่งในคาแร็กเตอร์ IP ที่ได้รับความนิยมสูงสุดของป๊อปปมาร์ท

หลังจากนั้น ป๊อปปมาร์ทเริ่มกลายเป็นบริษัทอาร์ตทอยอย่างเต็มตัว พวกเขาเซ็นสัญญากับศิลปิน สร้างสตูดิโอศิลปินภายในบริษัท ได้รับสิทธิ์ให้เป็นแบรนด์ที่เข้า IP ได้ จากนั้นก็ผลิตอาร์ตทอยสำหรับ IP เหล่านี้ แล้วค่อยขายปลีกผ่านร้านของป๊อปปมาร์ทเอง แน่ขนัดว่าพวกเขาไม่ได้ปฏิเสธการเซ็นสัญญากับลิขสิทธิ์คาแร็กเตอร์อย่างดิสนีย์หรือแฮร์รี่ พอตเตอร์ (Harry Potter) ที่ผู้คนคุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว ป๊อปปมาร์ทในช่วงเวลานี้เป็นเหมือนแพลตฟอร์มสำหรับพัฒนาเป็นเชิงพาณิชย์ของ IP ที่อาศัยซัพพลายเชนและช่องทางการขายของตัวเอง ซึ่งมีความสามารถในการเปลี่ยน IP ยอดนิยมให้กลายเป็นสินค้า กลายเป็นอาร์ตทอยที่บรรจุลงกล่องทีละตัว ๆ แล้วค่อยขายให้กับผู้บริโภคที่ชื่นชอบ

แม้จะประสบความสำเร็จมากเท่าไร แต่สำหรับผู้ที่ไม่ใช่แฟนอาร์ตทอยกลับรู้สึกไม่คุ้นเคยกับมันมากเท่า นั้น กระทั่งช่วงหนึ่งหวังหนิงถึงกับต้องอธิบายให้ผู้คนฟังอยู่ตลอดเวลา อาร์ตทอยคืออะไรกันแน่ กล่องสุ่มคืออะไร อีกทั้งเหตุใดถึงมีคนยอมเดินเข้าร้านป๊อปปมาร์ท

แล้วซื้อก่อนที่จะรู้แน่ชัดด้วยซ้ำว่าของเล่นที่บรรจุข้างในกล่องเป็นอะไร หรือแม้แต่เพราะเหตุใดถึงมีคนคลั่งไคล้จนสะสมของเล่นที่ไม่มีฟังก์ชันการใช้งานจริงจำนวนมาก และเพราะอะไรอาร์ตทอยบางรุ่นถึงถูกปั่นราคาจนสูงลิ่วในตลาดมือสอง นี่คือการที่บริษัทควบคุมไม่ได้ แต่ช่วงหนึ่งกลับกลายเป็นกระแสด้านลบต่อบริษัทเสียเอง

ความสนใจของสาธารณชนที่มีต่อป๊อปมาร์ทพุ่งถึงจุดสูงสุดในเดือนธันวาคม ปี 2020 หลังจากบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์ ช่วงก่อนหน้านั้นไม่มีใครคาดคิดเลยว่า การขายอาร์ตทอยที่บรรจุอยู่ในกล่องและไม่มีฟังก์ชันการใช้งานจริง จะสร้างบริษัทที่มีมูลค่าตลาดหลักแสนล้านดอลลาร์ฮ่องกงได้ ซึ่งสิ่งที่มาพร้อมความสนใจก็คือความเสี่ยงทางา เช่น IP อาร์ตทอยของป๊อปมาร์ทจะได้รับความนิยมไปตลอดหรือไม่ ผู้บริโภคจะชอบของใหม่แล้วลืมของเก่าหรือเปล่า บริษัทนี้ถูกตลาดทุนประเมินมูลค่าสูงเกินจริงไปหรือเปล่า แต่เงินคือสิ่งที่ซื้อสัตย์ที่สุด คนที่มองเห็นว่าโอกาสมาถึงเริ่มจับตามองมือวางอันดับหนึ่งในธุรกิจเกิดใหม่นี้ มีบริษัทแห่งหนึ่งถึงขั้นไปเช่าออฟฟิศข้างสำนักงานใหญ่ของป๊อปมาร์ทในย่านวังจิงที่ปักกิ่ง เพื่อหวังดึงตัวพนักงานของป๊อปมาร์ทโดยเฉพาะ

นี่คือช่วงที่สองของป๊อปมาร์ท ดังที่หวังหนิงกล่าวไว้ว่า ในแง่มุมมองหนึ่งนั้น พวกเขาค้นพบและสร้างสรรค์ธุรกิจอาร์ตทอย จึงทำให้กลายเป็นบริษัทที่เป็นตัวแทนของธุรกิจนี้

ต่อมาคือช่วงที่สามของบริษัท ในหนังสือชี้ชวนที่ยื่นก่อนเข้าตลาดหลักทรัพย์ หวังหนิงและทีมผู้บริหารได้ยึดการขยายสู่ระดับโลก และการสร้างกลุ่มธุรกิจโดยยึด IP เป็นศูนย์กลางเป็นสองงานที่สำคัญที่สุดต่อจากนี้

การขยายสู่ระดับโลกเป็นความทะเยอทะยานของบริษัทจีน
น้องใหม่แห่งนี้ และเป็นทิศทางที่บริษัทจีนหลายแห่งกำลังมุ่งหน้าไป
ในช่วงหลายปีนี้ สำหรับปี่อปมาร์ท การขยายสู่ระดับโลกคือการลงนำ
อาร์ตทอยของตัวเองออกขายไปทั่วโลก ดังที่ชื่อเต๋อกล่าวไว้ว่า “สำหรับ
แบรนด์สินค้าอุปโภคบริโภค การขยายสู่ระดับโลกคือทิศทางการเติบโต
ที่แน่นอน ในปี 2023 ปี่อปมาร์ทเปิดร้านนอกประเทศจีนไปแล้ว
มากกว่า 80 สาขา และมีตู้โรบอช็อป (ROBOSHOP)⁶ อีก 159 แห่ง”

การสร้างกลุ่มธุรกิจโดยยึด IP เป็นศูนย์กลาง หมายความว่า
ปี่อปมาร์ทจะต้องเริ่มสำรวจนอกเหนือจากอาร์ตทอยมากยิ่งขึ้น
ช่วงระหว่างที่พูดคุย บรรดาผู้บริหารของบริษัทรวมถึงหวังหวังได้
พูดถึงดิสนีย์ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่า เมื่อเทียบกับดิสนีย์ที่มี
ประวัติยาวนานร้อยกว่าปี บริษัทน้องใหม่แห่งนี้ยังห่างไกลอยู่มาก
ในปี 2023 ปี่อปมาร์ทเปิดสวนสนุกปี่อปแลนด์แห่งแรกที่สวนสาธารณะ
เฉาหยางในปักกิ่ง เมื่อเทียบกับเชียงใหม่ไฮด์ดิสนีย์แลนด์และยูนิเวอร์แซล
สตูดิโอส์ปักกิ่งแล้ว สวนสนุกของปี่อปมาร์ทถือว่าค่อนข้างเล็กมาก
มีพื้นที่ประมาณ 40,000 ตารางเมตร เทียบได้เพียงประมาณ 1 ใน 30
ของเชียงใหม่ไฮด์ดิสนีย์แลนด์ และประมาณ 1 ใน 100 ของยูนิเวอร์แซล
สตูดิโอส์ปักกิ่ง (เชียงใหม่ไฮด์ดิสนีย์แลนด์มีพื้นที่ 1.16 ตารางกิโลเมตร
สวนยูนิเวอร์แซลสตูดิโอส์ปักกิ่งมีพื้นที่ประมาณ 4 ตารางกิโลเมตร)
แต่สำหรับปี่อปมาร์ท นี่คือก้าวใหญ่บนเส้นทางการเรียนรู้จากดิสนีย์
อีกทั้งนอกจากสวนสนุกแล้ว พวกเขายังตั้งสตูดิโอเฉพาะกิจเพื่อพัฒนา
ภาพยนตร์แอนิเมชันและเกมอีกด้วย

ในช่วงที่สามนี้ พวกเขาหวังว่าจะกลายเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ IP
และเป็นบริษัทที่ขยายสู่ระดับโลกให้ได้

⁶ ตู้กดกล่องสุ่มของปี่อปมาร์ท

สภาพการดำเนินงานจริงของบริษัท

ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ปี 2023 ผมสัมภาษณ์หัวหน้างานหลายๆ ถึง 4 ครั้ง หัวข้อมีตั้งแต่สรุปแล้วควรทำความเข้าใจบริษัทแห่งนี้无论如何กันแน่ ไปจนถึงบริหารจัดการองค์กรอย่างไร ไม่ว่าจะคุณจะชอบหรือไม่ก็ตาม ต้องยอมรับว่าป๊อปมาร์ทกำลังทำเรื่องที่แตกต่างกันจากบริษัทค้าปลีกหรือบริษัทด้านวัฒนธรรมก่อนหน้านี้อย่างแท้จริง

พวกเรายังพูดคุยถึงประสบการณ์ในช่วงแรกของหัวหน้างาน กระบวนการพัฒนาของบริษัทแห่งนี้ในฐานะบริษัทสตาร์ทอัพ แน่นอนว่าเกี่ยวพันถึงการระดมทุน ทีมและประสบการณ์การก่อตั้งธุรกิจ รวมถึงแนวคิดที่เขามีต่อบริษัทในตอนนั้น และการทำความเข้าใจการบริหารองค์กรอีกด้วย

วันสัมภาษณ์ครั้งที่ 3 ทุกแผนกในบริษัทกำลังจัดประชุมสรุปผลงานประจำปี การประชุมจะดำเนินติดต่อกันเป็นเวลาหลายวัน ทุกแผนกมีเวลา 30 - 40 นาทีเพื่อสรุปการทำงานของตัวหนึ่งในหนึ่งปีที่ผ่านมา รวมถึงนำเสนอผลงาน ระบุปัญหา และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเหล่านี้ในปีใหม่ที่กำลังจะมาถึง การประชุมเปิดให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละแผนกเข้าร่วมด้วย ซึ่งเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่สนใจก็สามารถขอเข้าร่วมฟังผ่านทางออนไลน์ได้เช่นกัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของแผนกเหล่านี้แล้ว หัวหน้ากับชื่อเตอ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงคนอื่น ๆ ก็จะเลือกเข้าร่วมบางการประชุม และระหว่างการประชุมจะถามคำถาม พร้อมให้คำแนะนำด้วย

หัวหน้างานเชิญผมเข้าร่วมฟังการประชุมสรุปผลงานประจำปีของภูมิภาคจีน ถึงแม้ระหว่างการสัมภาษณ์เขาจะย้ำอยู่ตลอดว่าตัวเองไม่ได้ลงไปบริหารรายละเอียดมากมายอีกต่อไปแล้ว แต่ในการประชุม

เขายังคงแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเข้าใจและควบคุมรายละเอียดต่าง ๆ หัวหนึ่งเปรียบพัฒนาการของบริษัทเป็นเหมือนกระบวนการเติบโตของต้นไม้ แน่นอนว่าการรดน้ำใส่ปุ๋ยเป็นสิ่งสำคัญ แต่การตัดแต่งกิ่งระหว่างกระบวนการนั้นก็สำคัญไม่แพ้กัน เขามองว่าการที่ระดับผู้บริหาร “ใช้คำพูดกระตุ้นคน” ก็คือการตัดแต่งกิ่ง

จากที่ผมได้ยินมา พีตแบ็กและคำแนะนำหลัก ๆ ของเขามีอยู่ 3 เรื่อง หนึ่งคือเตือนทีมให้ใส่ใจเป้าหมายหลักของการทำงาน ซึ่งเขาเรียกว่า “การเฝ้าติดตามเรื่องใหญ่” สองคือสนใจตัวเลข เขาหวังว่า จะได้เห็นข้อมูลในรายงานสรุปมากขึ้น เพื่อที่จะได้รับรู้ต้นทุนและผลตอบแทนของการกระทำนั้น ๆ สามคือเน้นย้ำประสิทธิภาพ เขาชอบให้คำแนะนำในการปรับปรุงที่เน้นยกระดับประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะการเพิ่มประสิทธิภาพนี้จะเล็กน้อยแค่ไหนก็ตาม

ตัวอย่างเช่น หลังจากที่มีการตลาดแบบบูรณาการพูดถึงปัญหาการจัดวางสินค้าและธัมการตกแต่งหน้าร้านแล้ว หัวหนึ่งคิดว่า ปัญหาที่ทีมสนใจค่อนข้างเล็กไปหน่อย เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการพูดว่าจะจัดวางสินค้าอย่างไรถึงจะดูดี แต่สิ่งที่เขาคิดว่าจะได้เห็นมากกว่าคือการพิจารณาถึงปัญหาที่ใหญ่กว่านี้ เช่น เขามองว่า ปัญหาใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าร้านมีอยู่สองข้อ ข้อแรกคือ ตอนนี้หลังจากที่ SKU⁷ และ IP ของบริษัทมีจำนวนมากขึ้น ในร้านจะออกแบบเส้นทางเดินและจัดวางตู้โชว์อย่างไรเพื่อถ่ายทอดความรู้สึกของจังหวัดให้กับผู้บริโภค ไม่ใช่หลังจากมีคนเดินเข้ามาในร้านแล้วไม่รู้จะเริ่มเดินดูจากตรงไหนก่อนดี ข้อที่สองคือ จะถ่ายทอดสิ่งที่

⁷ หน่วยจัดเก็บสินค้าคงคลังด้วยลักษณะพิเศษบางอย่าง เช่น แบรินต์ ขนาดสี รุ่น ที่ทำให้ถูกแยกเก็บและนับแยกจากสินค้าอื่น ๆ

เป็นเชิงความรู้ลึกอย่าง “อารมณ์” ผ่านหน้าร้านได้อย่างไร นี่เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นพิเศษสำหรับบริษัทที่ขายสินค้าซึ่งไม่สามารถใช้งานได้อย่างป๊อปมาร์ท

ในด้านข้อมูล หวังหนึ่งห่วงปัญหาการขายที่ตามมาหลังจากร้านสาขานำสินค้าตัวอย่างมาจัดแสดง ปัญหานี้มีจุดที่กลิ่นไม่เข้ากายไม่ออกอยู่สองเรื่อง หากไม่จัดแสดงสินค้าตัวอย่าง อัตราการซื้อจะลดลง แต่การจัดแสดงสินค้าตัวอย่างที่มากเกินไปเท่ากับต้องผลิตสินค้าตัวอย่างออกมาจำนวนมาก สิ่งนี้จะทำให้เผชิญกับปัญหาการจำหน่ายสินค้าตัวอย่าง เขาสนใจจำนวนสินค้าตัวอย่างที่ผลิตขึ้นในหนึ่งปีที่ผ่านมา ทั้งจุดหมายปลายทางของสินค้าตัวอย่างเหล่านี้ รวมถึงส่วนลดที่จะใช้ตอนจำหน่าย

หวังหนึ่งยังเสนอคำแนะนำว่า ให้ลองใช้ส่วนลดแบบตั้งใจในการแก้ไขปัญหาสต็อกคงค้างของสินค้าตัวอย่างให้เร็วที่สุด ขณะเดียวกันการแบ่งปันเรื่องการจัดวาง เขาหวังว่าพนักงานจะไม่คำนึงถึงแคในแง่ของการรับรู้ทางสายตาและการออกแบบเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมสัดส่วนต้นทุนการจัดแสดงของทุกร้านต่อยอดขายขายของร้านสาขาในปีที่แล้วกับปีนี้ว่าคิดเป็นสัดส่วนเท่าไร

หลังจากที่มบริหารพื้นที่ทางการค้าสรุปผลการดำเนินงานแล้ว หวังหนึ่งเริ่มหยิบยกปัญหาการเพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษามากักกัน ในปี 2023 หน้าร้านมีเคสซ่อมบำรุงมากกว่า 4,000 เคส โดยมีเคสซ่อมหลอดไฟมากถึง 1,264 เคส ในจำนวนนี้การซ่อมแถมหลอดไฟคิดเป็น 60% หวังหนึ่งมองว่าเราปรับเปลี่ยนกระบวนการบำรุงรักษาได้โดยไม่จำเป็นต้องซ่อมที่หน้างาน แต่ให้เปลี่ยนหลอดไฟใหม่ไปเลย เช่น เมื่อร้านสาขาส่งเรื่องมาว่าต้องการซ่อมไฟ บริษัทจะส่งหลอดไฟ

จากคลังสินค้าส่วนกลางไปยังหน้าร้านสาขาโดยตรงก่อนได้เลย จากนั้นค่อยให้ร้านสาขาเปิดบิลแจ้งซ่อมผ่านแพลตฟอร์มเหมยถวนและ 58.com เพื่อเรียกช่างเข้าไปเปลี่ยนหลอดไฟใหม่ให้โดยเร็ว แล้วค่อยส่งหลอดไฟเก่าที่ถูกเปลี่ยนไปรวมไว้สักที่หนึ่งเพื่อซ่อมแซม

หากเป็นกระบวนการก่อนหน้านี้ การซ่อมหลอดไฟสักดวงต้องเริ่มจากส่งเรื่องไปที่สำนักงานใหญ่ในปีกึ่งก่อน รอจนสำนักงานใหญ่ประสานกับโรงงานเสร็จ ค่อยส่งคนไปซ่อม ซึ่งเป็นไปได้ว่าผ่านไปหลายวันแล้ว ในเวลาหลายวันนี้เอง ลูกค้าทั้งหมดที่เดินเข้าร้านคงไม่สบอารมณ์นัก

นอกเหนือจากนี้ ก็เช่นเดียวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในการประชุมสรุปผลการดำเนินงานของหลาย ๆ บริษัท เขาจะกดดันให้ทีมตั้งเป้าหมายสูงขึ้น ในปี 2023 ห้องไลฟ์บนโต่วอิน (Douyin) ของป๊อปปาร์ทเติบโตมากกว่า 450% เมื่อเทียบกับปีก่อน หวังหนึ่งชื่นชมทีมนี้มาก เช่นเดียวกับธุรกิจในประเทศ วันนี้โต่วอินกลายเป็นหนึ่งในช่องทางที่เติบโตเร็วที่สุดของป๊อปปาร์ท แต่เขายังคงเสนอว่าช่องทางโต่วอินตั้งเป้าหมายให้สูงกว่านี้ได้ เพราะเมื่อดูจากข้อมูลผู้ใช้ อัตราการเข้าถึงสินค้าของป๊อปปาร์ทในโต่วอินไม่สูงนัก

ทว่าทีมช่องทางตู้โรบอซื้อกลับไม่โชคดีเช่นนั้น หลังจากฟังเป้าหมายการเติบโตของทีมนี้จบแล้ว หวังหนึ่งพูดอย่างไม่เกรงใจว่า “ความรู้สึกของผมหลังฟังจบคือ ในฐานะทีมหน้าร้าน⁸ ที่เข้าถึงเป็นวงกว้างที่สุดของทั้งบริษัท ตอนนี้เข้าสู่โหมดตั้งรับแล้ว ผมไม่คิดว่าทีมตู้โรบอซื้ออยู่ในขั้นที่ควรจะต้องรับ เป้าหมายการเติบโตประจำปี

⁸ รายงานประจำปี 2023 ของป๊อปปาร์ทเผยว่า มีจำนวนตู้โรบอซื้อ 2,190 แห่ง

จะให้ต่ำกว่า 20% ไม่ได้ ต้องสูงกว่านั้นด้วยซ้ำ เติบโตต่ำกว่า 20% เรียกว่าล้มเหลวมาก”

อย่างไรก็ตาม เขาไม่ได้แค่เสนอความต้องการเท่านั้น แต่ตรงหน้างานยังให้แผนแก่ทีมนำไปประกอบการพิจารณาด้วย อย่างลด SKU ปล่อยช่องใส่สินค้าให้ว่างไว้ 50% จะเท่ากับเพิ่มตู้ขึ้นอีก 2,000 เครื่อง จากนั้นเอาเข้าเติบโต 30% เป็นตัวตั้ง เพื่อย้อนกลับไปหาวิธีและกระบวนการทำให้บรรลุผล “ต้องไปศึกษาสินค้าแต่ละชิ้น ต้องรุกมากขึ้นหน่อย” หวังหนึ่งกล่าว

หลังจากรอนึ่งการสรุปผลของแผนกบริหารจัดการสมาชิกเสร็จ หวังหนึ่งยังไม่พอใจใหญ่ ในหนึ่งปีที่ผ่านมา แผนกบริหารสมาชิกดึงลูกค้าเก่ากลับมาได้เพียง 40,000 คนผ่านวิธีการโทรศัพท์และส่งข้อความ ซึ่งสร้างยอดขายได้ 6.86 ล้านหยวน (ประมาณ 34.3 ล้านบาท) หวังหนึ่งถามข้อมูลอัตราความสำเร็จที่ละเอียดยิ่งขึ้น แล้วพูดว่า “หมายความว่า พวกคุณโทรศัพท์กับส่งข้อความหาคน 1 ล้านคน เพื่อ ‘ก่อกวน’ 1 ล้านคนนั้น แต่ดึงกลับมาได้แค่ 40,000 คนเนี่ยนะ นี่ไม่ใช่เรื่องดี ทำให้แบรนด์เสียมากกว่าสร้างผลตอบแทน ปีนี้ห้ามทำอีกนะ!”

ฟังจนถึงตอนสุดท้าย เขากล่าวอย่างตรงไปตรงมาว่า แผนกนี้ควรยุบ “เพราะร้านสาขา ไต้หวัน และทีมอลล์ (Tmall) ล้วนกำลังใคร่ครวญปัญหาการซื้อซ้ำอยู่ ทุกคนกำลังคิดพิจารณาเรื่องเดียวกันนี้ก็ไม่ต้องมีทีมเฉพาะทางมาทำแล้ว ไม่อย่างนั้นจะทำให้ขอบเขตความรับผิดชอบไม่ชัดเจน” สำหรับเพื่อนร่วมงานของแผนกนี้ ควรไปช่วยหน้าร้านสาขาให้บริการสมาชิกและลูกค้าเก่าโดยตรงแทน ไม่ใช่ “ลอยตัว” อยู่เหนือแต่ละสายธุรกิจ

แน่นอนว่า ส่วนใหญ่แล้วเขาจะให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับธุรกิจว่าควรจะไปไหนทิศทางไหน อย่างไร เช่น การตกแต่งและการจัดวางสินค้าของร้านป๊อปมาร์ทหมายเลขหนึ่ง (ร้านสาขาแรก) หวังหนึ่งพูดว่า “ต้องไปคิดทบทวนว่าร้านสาขาที่มีความพิเศษดึงดูดลูกค้าแบบไหน อยากรู้อะไรจะประสบความสำเร็จ สำหรับป๊อปมาร์ทร้านหมายเลขหนึ่งนอกจากมีความหมายทางความทรงจำแล้ว ยังมีบทบาทด้านการตลาดด้วย”

เขายกตัวอย่างที่ตัวเองไปร้านสตาร์บัคส์สาขาแรก ในฐานะผู้บริหาร หลังจากเขาไปแล้วก็จะถ่ายรูปไว้เป็นที่ระลึกและซื้อแก้วสตาร์บัคส์ติดมือมาด้วย หลังจากซื้อเสร็จยังไปบอกคนอื่นว่า “ดูสิ นี่ฉันซื้อจากร้านสตาร์บัคส์สาขาแรกเลยนะ” ด้วยเหตุนี้ ร้านสาขาแรกของป๊อปมาร์ทไม่ควรใช้พื้นที่จำนวนมากไปกับการจัดแสดงสินค้า MEGA ซีรีส์ที่มีราคาสูง แต่ควรเป็น “สถานที่ท่องเที่ยวแห่งหนึ่ง” ดังนั้นสินค้าต้องมีราคาถูก เพื่อให้บรรลุดจุดประสงค์ที่จะซื้อติดมือกลับไปได้ ให้ลูกค้าซื้อได้สบายๆ “ก็ทำร้านนี้ให้เหมือนเป็น IP ตัวหนึ่ง” หวังหนึ่งกล่าวโดยสรุป

สำหรับการขายแบบ B2B⁹ ของแผนกช่องทางลูกค้ารายใหญ่ ข้อเสนอแนะของหวังหนึ่งคือ ควรใช้เวลาส่วนใหญ่แก้ปัญหาหลัก นั่นคือ ปัญหาการกำหนดกฎเกณฑ์ หวังหนึ่งกล่าวในที่ประชุมว่า “เวลา 50% ของปีนี้จะต้องใช้เพื่อหาหรือว่ากฎเกณฑ์นั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ ภารกิจของคุณคือการขยายขอบเขตช่องทางให้กว้างยิ่งขึ้น ดังนั้นต้องคิดถึงภารกิจให้ชัดเจนเสียก่อน จากนั้นค่อยคิดกฎเกณฑ์

⁹ Business-to-Business หมายถึง การทำธุรกิจซื้อ-ขายระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกันเอง

ให้ชัดเจน แต่จุดหนึ่งที่สำคัญที่สุดในกฎเกณฑ์คือ การคิดให้ชัดเจนว่า ต้องการพันธมิตรทางธุรกิจแบบใด” เขายกตัวอย่างหนึ่งว่า หาก ซูเปอร์มาร์เก็ตเชื่อถือได้ ก็โฟกัสในการทำซูเปอร์มาร์เก็ตก่อน ขณะเดียวกันอาจมีบางช่องทางที่ดีมาก แต่ช่องทางเหล่านั้นไม่มี สิ่งที่ป๊อปมาร์ทต้องการ ก็ต้องยอมปล่อยให้ไป

ส่วนปัญหาการขอสิทธิ์ใช้ IP ในต่างประเทศ เพื่อร่วมงาน ของทีมธุรกิจต่างประเทศรายหนึ่งเล่าถึงโจทย์ยากที่กำลังเผชิญอยู่นั้นคือ รอบเวลาในการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ IP นานมาก ต้องไปคุยที่ละราย นอกจากนี้ ยังต้องแนะนำสถานการณ์และความต้องการที่แตกต่างกันของตลาดต่างประเทศแต่ละแห่งให้กับ IP และศิลปิน แล้วยังต้องแนะนำป๊อปมาร์ทและแต่ละ IP ให้กับพาร์ตเนอร์ที่มี ศักยภาพในตลาดที่แตกต่างกันด้วย

สำหรับปัญหานี้ หวังหนึ่งให้ข้อเสนอแนะว่า “ต้องสู้ด้วยสมอง” กล่าวอย่างเจาะจงได้ว่า การขอสิทธิ์ในต่างประเทศเริ่มทำจาก ส่วนที่ค่อนข้างง่ายก่อนได้ ตัวอย่างเช่น ป๊อปมาร์ทเคยร่วมมือกับ ยูนิโคล่ในประเทศจีน ซึ่งการออกแบบที่ใช้ในความร่วมมือครั้งนี้ ก็ผ่านการตรวจสอบและอนุมัติจากทุกฝ่ายรวมถึงศิลปินแล้ว ถ้าอย่างนั้นสามารถคุยกับยูนิโคล่ก่อนได้หรือไม่ แล้วค่อยนำงาน ออกแบบเหล่านี้เข้าสู่ตลาดอื่น ๆ อีกตัวอย่างคือ LABUBU ที่ป๊อปมาร์ทก็เคยร่วมมือกับ Vans¹⁰ ไปแล้ว ถ้าเช่นนั้นเป็นไปได้ หรือไม่ที่จะนำความร่วมมือนี้ไปใช้กับหน้าร้าน Vans ในประเทศไทย ไปพร้อมกันด้วย

¹⁰ แวนส์ เป็นแบรนด์กีฬาเอกซ์ตรีมที่ได้รับความนิยมอย่างมากในหมู่วัยรุ่น

หลังฟังการประชุมจบ หวังหนิงกลับมาที่ห้องทำงานของตัวเอง แล้วพูดกับผมว่า “คุณดูแล้วกันครับ นี่คือสภาพจริงของการดำเนินงานในแต่ละวันของบริษัท เจาะจงมาก ใส่ใจรายละเอียดมาก แถมยังต้องเข้าไปเผชิญหน้าโดยตรงกับข้อมูลและปัญหาทั้งหมด ต้องรีบให้ฟีดแบ็กเร็ว ๆ เพราะหลังจากนี้ยังมีข้อมูลและปัญหาที่หลั่งไหลเข้ามาอีกมาก”

เรื่องราวด้วยความอดทน

ผมคิดว่าหนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณเห็นว่าบริษัทนวัตกรรมแห่งหนึ่งเติบโตขึ้นมาได้อย่างไร ก่อนหน้าปีอุปมาภิวัตน์ ไม่มีบริษัทใดที่ใช้โมเดลการขายเช่นนี้มาขายสินค้าที่ไม่มีฟังก์ชันใช้งานใดๆ และยังเติบโตจนมีขอบเขตและขนาดใหญ่เช่นนี้ได้สำเร็จ

คุณยังจะได้เห็นอีกว่า ไม่จำเป็นต้องร่วมวงเกาะกระแสสิ่งที่ไม่ได้รับการยอมรับเสมอไป แต่สามารถใช้วิธีของตัวเองเพื่อประสบความสำเร็จในแบบของตัวเองได้เช่นกัน ตอนที่ทุกคนคิดว่าโมบายล์อินเทอร์เน็ตเป็นกระแสมาแรงที่สุด แต่หวังหนิงยังคงเปิดหน้าร้านในย่านจงกวนชุน ครุ่นคิดถึงปัญหาอย่างพนักงานแคชเชียร์ควรจะนั่งหรือยืน ระดับเสียงเพลงควรเป็น 60 หรือ 70 เดซิเบลกันแน่

ยังคงเป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยความอดทน สามัญสำนึก และความกระหายในความสำเร็จ ถึงแม้เมื่อดูจากตัวเลข เรื่องราวนี้จะมีผลลัพธ์ในระดับที่ไม่เลวอยู่แล้ว แต่ในเรื่องราวนี้ไม่มีการขยายตัวแบบฟ้าแลบและความสำเร็จแบบรวดเร็ว ดังที่หวังหนิงชอบพูดว่า “นี่คือผลลัพธ์ของการเคารพเวลาและเคารพการดำเนินงาน”

คุณต้องรู้ว่า ทั้งหมดนี้ไม่ง่ายเลย



ภาพ 0-2 ปี 2023 ถ่ายภาพร่วมกับหวังหนิงที่ออฟฟิศหลังจากสัมภาษณ์จบ

01

เข้าใจปีงบประมาณ

