

# Strategic Management

## แบบเข้าใจง่าย

จากศูนย์สู่การวางกลยุทธ์เป็น



คู่มือวางกลยุทธ์แบบภาษาคน  
สำหรับผู้เริ่มต้นยุคใหม่



ผู้จัดทำ : ศักดิ์สุตา ฉันทเตยานนท์

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามทำซ้ำ คัดลอก ดัดแปลง เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

# สารบัญ

## คำนำ

ทำไมยุคนี้ทุกคนต้องเข้าใจ Strategic Management.....9

## **PART 1: เข้าใจกลยุทธ์แบบภาษาคน .....17**

บทที่ 1 กลยุทธ์คืออะไร .....18

บทที่ 2 ทำไมธุรกิจส่วนใหญ่ล้ม เพราะ “ไม่มีกลยุทธ์”  
มากกว่า “ไม่มีเงิน” ..... 25

บทที่ 3 คิดแบบนักกลยุทธ์ vs คิดแบบเจ้าของธุรกิจทั่วไป 35

บทที่ 4 Framework กลยุทธ์ที่มือใหม่ควรรู้.....43

## **PART 2: อ่านเกมตลาดให้ขาดก่อนวางแผน 53**

บทที่ 5 วิเคราะห์ตลาดแบบง่ายแต่แม่น (Market 101) .....54

บทที่ 6 อ่านคู่แข่งให้ทะลุใน 5 นาที (Competitor Scan) ...	66
บทที่ 7 หา “ช่องว่างตลาด” ที่คนอื่นยังมองไม่เห็น .....	76
บทที่ 8 ทำไมแบรนด์ใหญ่แพ้แบรนด์เล็ก (เพราะอ่านเกมผิด) .....	88

### **PART 3: เลือกกลยุทธ์ให้ถูก ก่อนลงมือทำ.. 99**

บทที่ 9 กลยุทธ์การแข่งขัน 3 แบบ (Cost / Differentiation / Focus).....	100
บทที่ 10 กลยุทธ์เติบโตสำหรับ SME และมือใหม่.....	115
บทที่ 11 กลยุทธ์ราคา (Pricing Strategy) ที่เพิ่มกำไรได้ ทันที.....	127
บทที่ 12 ความผิดพลาดเรื่องกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจเจ๊งโดยไม่รู้ตัว.....	142

## **PART 4: ลงมือวางแผนแบบใช้งานได้จริง .155**

บทที่ 13 Strategy Map: แผนกลยุทธ์บน 1 หน้า.....	156
บทที่ 14 ตั้ง OKRs / KPIs ให้ไม่พัง (แบบภาษาคน).....	168
บทที่ 15 วางแผนปฏิบัติ 90 วัน (90-Day Strategy Playbook).....	180
บทที่ 16 ตัวอย่างแผนกลยุทธ์ 1 หน้า พร้อมแบบฟอร์ม...	194

## **PART 5: กลยุทธ์ธุรกิจยุคใหม่ .....204**

บทที่ 17 กลยุทธ์ดิจิทัล: ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างไรในยุค AI .....	205
บทที่ 18 กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) สำหรับยุคที่เปลี่ยนเร็ว .....	218
บทที่ 19 กลยุทธ์สร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งตั้งแต่วันแรก.....	230

บทที่ 20 กลยุทธ์ AI + Automation: วิธีใช้เทคโนโลยีให้ลด  
ต้นทุนและเพิ่มกำไร..... 242

**PART 6: เคสจริงที่ย่อยง่ายที่สุด..... 255**

บทที่ 21 บทเรียนจาก 7-Eleven:..... 256

กลยุทธ์ระยะยาวมากกว่า 30 ปี..... 256

บทที่ 22 IKEA: กลยุทธ์แพ่งแต่คุ้ม = ยอดขายพุ่ง..... 266

บทที่ 23 แรนด์กาแฟเล็กที่โตแบบก้าวกระโดด: กลยุทธ์  
การวางตำแหน่ง (Positioning) ..... 277

บทที่ 24 ธุรกิจที่ล้มเพราะ ไม่มี Strategic Alignment... 289

**PART 7: ลงมือทำทันที (Workshop +  
Template)..... 301**

บทที่ 25 10 บทเรียนสำคัญจากนักกลยุทธ์ระดับโลก..... 302

บทที่ 26 Workshop: เขียนแผนกลยุทธ์ของตัวเองภายใน  
20 นาที.....310

บทที่ 27 Checklist: กลยุทธ์ที่ดีต้องผ่านเกณฑ์อะไรบ้าง322

บทที่ 28 Template: Strategic Plan 1 หน้า พร้อมใช้ ..334

**ภาคผนวก ..... 343**

1. ตัวอย่างแบบฟอร์มทุกแบบ (สรุปรวมใช้งาน).....344

2. Recommended Reading (ต่อยอดความคิด) ..... 347

3. คำศัพท์กลยุทธ์แบบภาษาคน.....348

# คำนำ

## ทำไมยุคนี้ทุกคนต้องเข้าใจ

## Strategic Management

โลกสมัยนี้ไม่เหมือนเดิมแล้ว

เมื่อก่อน

แค่ขยัน = อยู่รอดได้

แต่ตอนนี้

ขยันอย่างเดียว = เหนื่อยฟรี

ลองสังเกตดู

มีคนจำนวนมากที่

– ทำงานหนักมาก

– ลงทุนเยอะมาก

– ตั้งใจสุด ๆ

แต่สุดท้าย...ไม่โต

ไม่ใช่เพราะเขาไม่เก่ง

แต่เพราะเขา “ไม่มีทิศทาง”

โลกวันนี้มันเหมือน “สนามแข่ง”

คนที่วิ่งเร็วที่สุด

อาจจะแพ้คนที่ “วิ่งถูกทาง”

และคำว่า “วิ่งถูกทาง” นั้นแหละ

เรียกว่า “กลยุทธ์”

## **กลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องของบริษัทใหญ่**

หลายคนคิดว่า

“กลยุทธ์ = เรื่องของบริษัทใหญ่ระดับโลก”

แต่ความจริงคือ

ร้านก๋วยเตี๋ยวหน้าปากซอยก็ต้องใช้

แม่ค้าขายของออนไลน์ก็ต้องใช้

ฟรีแลนซ์ก็ต้องใช้

แม้แต่ชีวิตคุณเองก็ต้องใช้

เพราะไม่ว่าคุณจะตัวเล็กหรือใหญ่

คุณกำลัง “แข่งขัน” อยู่ตลอดเวลา

– แข่งกับคู่แข่ง

– แข่งกับเวลา

– แข่งกับตัวเอง

ถ้าไม่มีแผน

คุณจะสู้แบบ “มั่ว”

และการสู้แบบมั่ว

แพ้...แทบทุกครั้ง

## ปัญหาคือ...ไม่มีใครสอนให้เข้าใจง่าย

เรื่อง Strategic Management

มักถูกสอนแบบนี้

- ภาษาอังกฤษยาก ๆ
- ทฤษฎีเยอะ ๆ
- ตัวอย่างไกลตัว

อ่านแล้วงง

จำไม่ได้

และเอาไปใช้ไม่ได้

ทั้งที่ความจริงแล้ว

“กลยุทธ์” เป็นเรื่องง่ายมาก

ถ้ามีคนอธิบายให้เข้าใจแบบภาษาคน

## หนังสือเล่มนี้จะเปลี่ยนวิธีคิดคุณ

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้ตั้งใจให้คุณ “รู้เยอะ”

แต่จะทำให้คุณ

“คิดเป็น”

หลังจากอ่านจบ คุณจะสามารภ

- มองธุรกิจออกกว่ากำลังจะไปทางไหน
- รู้ว่าควรทำอะไร และไม่ควรทำอะไร
- วางแผนได้แบบไม่มั่ว
- ตัดสินใจเร็วขึ้น และแม่นยำขึ้น

ที่สำคัญที่สุดคือ

คุณจะไม่ใช้ “ความรู้สึก”

แล้วเริ่มใช้ “กลยุทธ์”

## หนังสือเล่มนี้เหมาะกับใคร

เล่มนี้เหมาะมาก ถ้าคุณเป็น

- คนที่อยากเริ่มธุรกิจ แต่ไม่รู้จะเริ่มยังไง
- เจ้าของธุรกิจที่กำลังทำอยู่ แต่ยังไม่โต
- คนทำงานที่อยากคิดให้เหนือกว่าคนอื่น
- หรือใครก็ตามที่รู้สึกว่ “ชีวิตกำลังมั่ว”

และต่อให้คุณไม่มีพื้นฐานเลย

ก็อ่านเข้าใจได้

เพราะเล่มนี้เขียนให้

“เด็กประถมอ่านรู้เรื่อง

แต่ผู้ใหญ่เอาไปใช้แล้วได้ผลจริง”

## วิธีอ่านให้ได้ผลเร็วที่สุด

อ่านแบบนี้

× อย่าอ่านผ่าน ๆ

× อย่าอ่านเอามัน

ให้ทำแบบนี้แทน

อ่านทีละบท

หยุดคิดตาม

เอาไปลองใช้ทันที

เพราะกลยุทธ์ไม่ใช่ความรู้

มันคือ “ทักษะ”

และทักษะ...ต้องใช้

## ก่อนจะเริ่ม

ขอให้คุณจำประโยคนี้ไว้

“คนที่ชนะ ไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด  
แต่คือคนที่วางแผนดีกว่า”

ถ้าคุณพร้อมแล้ว

บทต่อไป

เราจะเริ่มจากคำถามที่สำคัญที่สุด

“กลยุทธ์คืออะไรกันแน่?”

และผมสัญญาว่า

คุณจะไม่เข้าใจมันภายในไม่กี่นาที

# **PART 1:**

## **เข้าใจกลยุทธ์แบบภาษาคน**

# บทที่ 1

## กลยุทธ์คืออะไร

*(แบบไม่ต้องมีพื้นฐานมาก่อน)*

ลองนึกภาพง่าย ๆ

มีเด็ก 2 คนอยากขายน้ำปั่นหน้าโรงเรียน

คนที่ 1

ไปซื้อของ → มาตั้งร้าน → ตั้งราคา → รอลูกค้า

คนที่ 2

ยืนดูว่า

- เด็กชอบกินอะไร
- ร้านอื่นขายอะไร
- ราคาเท่าไร
- ช่วงไหนคนเยอะ

แล้วค่อยคิดว่า

“จะขายยังไงให้คนมาซื้อเรา”

☞ คนที่ 2 นี้แหละ “กำลังใช้กลยุทธ์”

## **กลยุทธ์ = การคิดก่อนลงมือ**

กลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องยาก

มันคือการตอบคำถาม 3 ข้อนี้ให้ได้

1. เราจะ “เล่นเกมอะไร”
2. เราจะ “ชนะเกมนั้นยังไง”
3. เราจะ “ต่างจากคนอื่นยังไง”

แค่นี้เลย

## **เปรียบเทียบให้เห็นชัด ๆ**

ถ้าชีวิตคือ “เกม”

คนทั่วไป = ลงไปเล่นเลย

นักกลยุทธ์ = ดูแผนที่ก่อน

คนทั่วไป = เหนื่อยแต่ไม่รู้ชนะยังไง

นักกลยุทธ์ = เหนื่อยน้อยกว่า แต่ชนะบ่อยกว่า

## **ตัวอย่างง่ายมาก**

สมมติคุณจะเปิดร้านชาไข่มุก

× แบบไม่มี “กลยุทธ์”

– ขายเหมือนร้านอื่น

– ราคาใกล้เคียงกัน

– หวังว่าคนจะมา

ผลลัพธ์: ต้องแข่ง “ราคา” อย่างเดียว

แบบมี “กลยุทธ์”

คุณอาจเลือกแบบนี้:

– ขายลูกที่สุดในย่าน (เน้นคนเยอะ)

หรือ

– ทำฟรีเมียม แก้วสวย ถ่ายรูปได้ (เน้นวัยรุ่น)

หรือ

– เจาะกลุ่มคนรักสุขภาพ (หวานน้อย แคลต่ำ)

ผลลัพธ์: ลูกค้าขาด → ขายง่ายขึ้น

## **กลยุทธ์ไม่ใช่แค่ธุรกิจ**

จริง ๆ แล้วคุณใช้มันอยู่ทุกวัน

เช่น

– จะอ่านหนังสือสอบยังไงให้ได้คะแนนดี

– จะเก็บเงินยังไงให้รวย

– จะเลือกงานยังไงให้โตเร็ว

ทั้งหมดนี้คือ “กลยุทธ์”

## ความเข้าใจผิดที่คนส่วนใหญ่มี

- × กลยุทธ์ = แผนหนา ๆ 100 หน้า
- × กลยุทธ์ = เรื่องของบริษัทใหญ่
- × กลยุทธ์ = ต้องเก่งมากถึงจะทำได้

ความจริงคือ

กลยุทธ์ = การ “เลือก”

และ

ทุกคน “ต้องเลือก” อยู่แล้วในชีวิต

## หัวใจของกลยุทธ์ (จำข้อนี้ให้ได้)

“ถ้าคุณไม่เลือก

แปลว่าคุณกำลังปล่อยให้ตลาดเลือกแทนคุณ”

และตลาด...ไม่ได้ใจดี

## **แบบฝึกคิด (สั้น ๆ แต่โคตรสำคัญ)**

ลองตอบคำถามนี้

1. ตอนนี้คุณกำลัง “เล่นเกมอะไร” (ธุรกิจ/งาน/ชีวิต)
2. คุณอยาก “ชนะ” แบบไหน
3. คุณ “ต่างจากคนอื่น” ตรงไหน

ถ้าตอบไม่ได้

แปลว่า...คุณยังไม่มีกลยุทธ์

## สรุปบทนี้แบบสั้นที่สุด

กลยุทธ์ =

การคิดให้ชัดว่า

“จะทำอะไร”

“เพื่อชนะยังไง”

“และจะไม่เหมือนคนอื่นยังไง”

บทต่อไป เราจะพาคุณเข้าใจว่า

“ทำไมธุรกิจส่วนใหญ่พัง ไม่ใช่เพราะไม่มีเงิน...แต่เพราะไม่มีแผน”

## **บทที่ 2**

### **ทำไมธุรกิจส่วนใหญ่ล้ม**

**เพราะ “ไม่มีกลยุทธ์”**

**มากกว่า “ไม่มีเงิน”**

ลองตอบคำถามนี้ตรง ๆ

ถ้าคุณจะทำธุรกิจ

คุณคิดว่าอะไรสำคัญที่สุด?

หลายคนจะตอบว่า

“เงิน”

แต่ความจริงที่โหดคือ

ธุรกิจจำนวนมาก

“มีเงิน...แต่ก็ยังไม่เจ๊ง”

## **เรื่องจริงที่เกิดขึ้นทุกวัน**

มีคนจำนวนมากที่

– ลงทุนหลักแสน หลักล้าน

– เปิดร้านสวยมาก

– ชื่อของครบทุกอย่าง

แต่ผ่านไปไม่นาน

ต้องปิดร้าน

ในขณะเดียวกัน

บางคนเริ่มจาก

– โຕ้ะพับ

- งบไม่คุ้ม
  - ของไม่ครบด้วยซ้ำ
- แต่กลับโตขึ้นเรื่อย ๆ

คำถามคือ  
“ทำไม?”

## **คำตอบสั้น ๆ แต่แรงมาก**

คนที่ล้ม  
ไม่ได้แพ้เพราะ “เงินน้อย”  
แต่แพ้เพราะ  
“ไม่รู้ว่าตัวเองกำลังเล่นเกมอะไร”

## **เปรียบเทียบให้เห็นภาพง่ายสุด**

ลองนึกภาพแบบนี้

คุณมีเงิน 1 ล้านบาท

แล้วเดินเข้าไปในป่า

กับอีกคน

มีเงิน 1,000 บาท

แต่มี “แผนที่”

ใครรอด?

คำตอบคือ

“คนที่มีแผน”

ธุรกิจก็เหมือนกัน

เงิน = ทรัพยากร

กลยุทธ์ = ทิศทาง

ถ้ามีเงินแต่ไม่มีทิศทาง

คุณจะ “หลงทางแพ่งมาก”

# ความผิดพลาดที่เจ็บปวดที่สุด

## 1. เริ่มก่อน คิดทีหลัง

หลายคนทำแบบนี้

- เห็นคนอื่นขายดี → ทำตาม
- เห็นเทรนด์มา → รีบกระโดดเข้าไป

แต่ไม่เคยถามว่า

“เหมาะกับเราจริงไหม?”

ผลลัพธ์คือ

เข้าไปชนกับคนที่ “พร้อมกว่า”

แล้วก็แพ้

## 2. อยากขายให้ “ทุกคน”

ฟังดูดี แต่จริง ๆ อันตรายมาก

เพราะพอคุณขายให้ทุกคน  
แปลว่า

“คุณไม่ได้โดดเด่นสำหรับใครเลย”

สุดท้ายลูกค้าจะเลือก  
คนที่ “ซัดกว่า” เสมอ

### **3. แข่งแต่ “ราคา”**

นี่คือทางลัดสู่ความเหนื่อย

- ลดราคา
- ลดอีก
- ลดอีก

จนสุดท้าย  
กำไรหาย

และที่แย่กว่านั้นคือ  
คุณจะติดนิสัย “ขายถูก”

## **สรุปแบบเข้าใจง่ายมาก**

ธุรกิจพังเพราะ 3 อย่างนี้

1. ไม่รู้ว่าตัวเองเก่งอะไร
2. ไม่รู้ว่าลูกค้าเป็นใคร
3. ไม่รู้ว่าควรชนะยังไง

ซึ่งทั้งหมดนี้

คือ “กลยุทธ์”

## **แล้วเงินไม่สำคัญเหรอ?**

สำคัญ

แต่เงินคือ “ตัวช่วยเร่ง”

ไม่ใช่ “ตัวกำหนดชนะ”

ถ้าคุณมีกลยุทธ์ที่ดี

เงินน้อย → ค่อย ๆ โต

เงินมาก → โตเร็วขึ้น

แต่ถ้าคุณ “ไม่มีกลยุทธ์”

เงินน้อย → ไปไม่รอด

เงินมาก → เจริญเร็วขึ้น

## **ประโยคที่ต้องจำ**

“เงินที่ไม่มีแผน

คือเชื้อเพลิงของความพัง”

## **แบบฝึกคิด (สำคัญมาก)**

ลองตอบให้ได้

1. ตอนนี้คุณกำลังทำอะไรอยู่ (ธุรกิจ/งาน)
2. คุณรู้ไหมว่าลูกค้าคือใคร “แบบชัด ๆ”
3. คุณต่างจากคนอื่นยังไง

ถ้าตอบไม่ได้

แปลว่า...

คุณกำลังเสียง “ฟังแบบไม่รู้ตัว”

## สรุปบทนี้

ธุรกิจไม่ได้แพ้เพราะไม่มีเงิน

แต่แพ้เพราะ

“ไม่รู้จะใช้เงินยังไงให้ชนะ”

บทต่อไป

คุณจะได้เห็นความต่างชัด ๆ ระหว่าง

“คนที่แค่ทำธุรกิจ”

กับ

“คนที่คิดแบบนักกลยุทธ์”

และมันจะเปลี่ยนวิธีคิดคุณไปเลย

# บทที่ 3

## คิดแบบนักกลยุทธ์ vs

## คิดแบบเจ้าของธุรกิจทั่วไป

ลองดู 2 คนนี้

คนที่ 1

ตื่นเช้า → ทำงาน → แก้ปัญหา → เหนื่อย → นอน

คนที่ 2

ตื่นเช้า → คิด → เลือก → วางแผน → แล้วค่อยทำ

ทั้งสองคน “ทำงานเหมือนกัน”

แต่ผลลัพธ์...ต่างกันมาก