

# สารบัญ

|  |    |
|--|----|
| บทนำ   | 11 |
| <b>ส่วนที่ 1 สิ่งที่คุณไม่รู้ว่าตัวเองไม่รู้</b> |    |
| • คำตอบคือคำถาม                                  | 19 |
| • พลังของตลาดเฉพาะกลุ่ม                          | 23 |
| • สิ่งสำคัญไม่ใช่จุดเริ่มต้น แต่เป็นปลายทาง      | 27 |
| • วิถีเอาชนะด้วยการยอมอ่อนข้อ                    | 31 |
| • สร้างสิ่งหนึ่งขึ้นมาจากศูนย์                   | 35 |
| • ไม่ต้องเล่นให้เหนือกว่า แต่คิดให้เหนือกว่า     | 39 |
| • โฆษณาล่องหน                                    | 43 |
| • ยิ่งหายาก ยิ่งอยากได้                          | 47 |
| • ทุกคนควรได้รับโอกาสครั้งที่สอง                 | 51 |
| • ดูตัวอย่างจากเครื่องหมายจรรยา                  | 55 |

## ส่วนที่ 2 เราไม่อาจรู้ในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น

- เมื่อผู้เชี่ยวชาญคือตัวปัญหา 61
- ความบังเอิญที่ลงตัว 65
- ความคิดสร้างสรรค์ไม่เกี่ยวกับศีลธรรม 69
- วิธีคิดของอัจฉริยะ 74
- ทำไมเสียงโต้แย้งจึงเป็นสิ่งที่เราต้องการ 78
- การคิดอย่างสร้างสรรค์คือการหาทุกวิถีทาง 82
- บันดาล (เป็นตัว) 87
- เมื่อแท้จริงแล้วจุดอ่อนคือจุดแข็ง 91
- ยิ่งเปลี่ยน ยิ่งเหมือนเดิม 95
- เริ่มต้นจากคำคำเดียว 99

## ส่วนที่ 3 ความไม่รู้คืออาวุธลับ

- ตอบสนองความต้องการของลูกคำ 105
- ว่าด้วยเรื่องผู้เชี่ยวชาญ 109
- เราใช้สัญศาสตร์กันเสมอ 113
- โฆษณาไม่ใช่ยา 117
- ทำการเกษตรด้วยกางเกงใน 121

|  |     |
|--|-----|
| • บรรดาคุณยายแก่ที่สุด                           | 125 |
| • มันมาอยู่ตรงนี้ได้ยังไง                        | 129 |
| • ทำไมความเรียบง่ายจึงเป็นตัวเลือกที่ชาญฉลาดกว่า | 133 |
| • โฆษณาชวนเชื่อก็คือโฆษณารูปแบบหนึ่ง             | 138 |
| • เนื่อกระป๋อง                                   | 142 |

#### ส่วนที่ 4 เรียบง่ายคือฉลาด ซับซ้อนคือโง่เงา

|  |     |
|--|-----|
| • โอเคดีดี ๆ จะมาจากไหนก็ไม่สำคัญ          | 149 |
| • การสร้างความซับซ้อนคือความสามารถของคนโง่ | 154 |
| • ด้วยฤทธิ์แห่งเครื่องดื่มมีนเมา           | 158 |
| • ยิ่งกระชับ ยิ่งกระจ่าง                   | 162 |
| • อย่าทำแบบคานท์                           | 166 |
| • จินตนาการว่ากำลังพูดกับคนทั่วไป          | 170 |
| • ทำให้ความเชื่อผิด ๆ กลายเป็นเรื่องจริง   | 174 |
| • หนึ่งคำหลายความหมาย                      | 179 |
| • สงครามแห่งการจับจ่าย                     | 184 |
| • จะอยู่หรือตาย                            | 189 |

## ส่วนที่ 5 พลังแห่งการเปิดกว้างทางความคิด

- ปริมาณกับประสิทธิภาพ 197
- การไม่บริการลูกค้า 201
- ความรู้สึกคือข้อขัดข้องของการคิด 205
- รับแก้วไวน์อีกสักแก้วไหม 209
- การไม่มีแบรנדคือสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ 213
- ฉันทิ์ผู้หญิงใหม่ 217
- สิ่งที่ชอบกับสิ่งที่จำเป็น 221
- เมื่อทางออกคือปัญหาใหม่ 225
- ให้คนอื่นทำงานแทน 229
- วิธีเลี้ยงเป้าหมายที่คุณมองไม่เห็น 233

## ส่วนที่ 6 ความไม่รู้เป็นสิ่งที่ไม่ได้ แต่ความโง่เวลาไม่อาจทำได้

- ได้ใหม่ลืมนเก่า 241
- มนุษย์กับเครื่องจักร 245
- มนุษย์คือตัววุ่นวาย 249
- เลือกสิ่งที่ควรสนใจ 253
- เราจะโดดหน้าผาพร้อมกันอีกเมื่อไหร่ดี 257

|   |     |
|---|-----|
| • ข้อเท็จจริงกับความจริง  | 261 |
| • แท้จริงแล้วสิ่งที่ตั้งอยู่บนหลักเหตุผล<br>อาจเป็นสิ่งที่ไร้สาระ | 265 |
| • วิธีแก้ปัญหอนอกประสงค์  | 269 |
| • ดื้อแพ่งอย่างสร้างสรรค์   | 273 |
| • ทฤษฎีกับความเป็นจริง  | 277 |

## ส่วนที่ 7 ไม่รู้-ไรเลยดีกว่ารู้แบบผิด ๆ

|  |     |
|--|-----|
| • การสรุปเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่ต้องรู้                    | 283 |
| • ทำในสิ่งที่ตรงกันข้าม                                  | 287 |
| • สิ่งนี้ย่อมถูกต้อง<br>เพราะใคร ๆ ก็ทำแบบนี้กันทั้งนั้น | 292 |
| • ผู้สูงอายุกับคนหนุ่มสาว                                | 296 |
| • กลยุทธ์เหนือเมฆ  | 300 |
| • ก้าวออกจากความคิดของตัวเอง                             | 304 |
| • เมื่อคุณทำโฆษณาให้คู่แข่ง                              | 308 |
| • ชีวิตจริงยิ่งกว่าละคร                                  | 312 |
| • เครื่องจักรจะเข้ามาแทนที่<br>การคิดอย่างสร้างสรรค์     | 317 |
| • เล่นใหญ่เข้าไว้  | 321 |

## ส่วนที่ 8 กับดักซึ่งเกิดจากการคิดว่าตัวเองรู้

|   |     |
|---|-----|
| • ภาวะอัมพาตที่เกิดจากการคิด                                  | 327 |
| • ทางออกเมื่อเผชิญภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ                           | 332 |
| • การโฆษณาแบบนักแม่นปืนชาวเท็กซัส                             | 336 |
| • คุณแค่คิดไปเองว่าคุณรู้                                     | 340 |
| • ข้อสรุปบอก “สิ่งที่ต้องทำ”<br>ไม่ใช่ “วิธี” ในการทำสิ่งนั้น | 344 |
| • เมื่อความคิดสร้างความจริง                                   | 348 |
| • โฆษณาที่ดีที่สุดคือโฆษณาที่ขายได้                           | 352 |
| • โบนัสเป็นเจ้าของมือ   | 357 |
| • ชีวิตมีค่าเท่ากับกีดอลดลาร์                                 | 361 |
| • สิ่งไร้สาระที่อยู่ในรูปของถ้อยคำ<br>ที่ฟังดูสวยหรู          | 365 |
| ประวัติผู้เขียน   | 369 |

## บทนำ

ผมเรียนรู้จากเรื่องราวได้มากกว่าการฟังบรรยายเสมอ และหนังสือเล่มนี้ก็เขียนขึ้นมาเพื่อผู้คนที่เหมือนผม

ผม

มีเรื่องราวหนึ่งกล่าวถึงชายชาวอเมริกันซึ่งเลื่อมใสในศาสนาพุทธและตัดสินใจไปหาพระอาจารย์แก่พรรษา

เขาตั้งตารอที่จะศึกษาเล่าเรียนจากพระอาจารย์ ทั้งสองนั่งขัดสมาธิอยู่บนพื้นพร้อมกันชุดน้ำชา

เขารู้สึกประหม่าและอยากทำให้พระอาจารย์ประทับใจกับความรู้ของตัวเอง

จึงเริ่มพูดถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ตัวเองรู้เกี่ยวกับศาสนาพุทธ

ส่วนพระอาจารย์ก็เริ่มรินน้ำชาลงในถ้วยของผู้มาเยือน

เขาพูดถึงหนังสือทุกเล่มที่เคยอ่านมาและอาจารย์ชื่อดังทุกคนที่เคยเล่าเรียนด้วย

พระอาจารย์ยังคงรินน้ำชาต่อไป

เขาเอ่ยถึงอารามทุกแห่งที่เคยไป ก่อนจะเริ่มแสดงท่าทีกระวนกระวายเมื่อเห็นว่าน้ำชาเกือบเต็มถ้วยแล้ว

แต่พระอาจารย์ก็ยังคงรินน้ำชาต่อไป

เขาเริ่มพูดเร็วขึ้นเกี่ยวกับวิธีฝึกสมาธิแบบต่าง ๆ ที่เคยลองปฏิบัติ พลังจ้องเขม็งอยู่ที่ถ้วยซึ่งตอมนั้นมีน้ำชาปริ่มถึงขอบแล้ว

พระอาจารย์ยังคงรินน้ำชาต่อจนล้นออกมาจากถ้วย

น้ำเริ่มนองไปทั่วโต๊ะและไหลลงบนพื้น แต่พระอาจารย์ก็ยังรินน้ำชาไปเรื่อย ๆ

เขาตะโกนลั่น “หยุดครับ หยุด พระอาจารย์รินน้ำชาต่อทำไม ถ้วยเต็มแล้ว มันรับน้ำชาไม่ได้อีกแล้ว”

พระอาจารย์เอ่ยว่า “จิตใจของโยมก็เหมือนถ้วยใบนี้ มันเต็มจนไม่มีที่เหลือพอสำหรับสิ่งใดแล้ว โยมต้องทำจิตใจให้โล่งก่อนถึงจะรับสิ่งใหม่ ๆ ได้ เช่นเดียวกับถ้วยใบนี้”

นี่คือปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนส่วนใหญ่

เรากลัวจนตัวแข็งเมื่อคิดว่าต้องปล่อยวางสิ่งที่ตัวเองรู้ เราได้รับความรู้บางอย่างและยึดติดอยู่กับมัน ส่งผลให้เราไม่อาจเรียนรู้สิ่งใหม่ได้

แอตโล สตีเวนสัน กล่าวไว้ว่า “ผู้คนส่วนใหญ่รับมือกับทุกปัญหาด้วยการพูดพลาม”

เพราะเรารู้สึกว่าเราต้องเป็นคนแรกที่น่าเสนอทางออก

เราคิดว่าความรู้คือจุดแข็ง และความรู้คือจุดอ่อน

แต่เมื่อคิดเช่นนั้น เราก็จะทำได้เพียงนำเสนอทางออกเดิม ๆ ที่มีอยู่แล้ว และไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

เราไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพราะเราไม่เคยตั้งคำถาม



เราไม่ตั้งคำถามเพราะกลัวที่จะพูดว่า “ฉันไม่รู้”  
เราไม่เคยพูดว่า “ฉันไม่รู้” เราจึงไม่ได้ค้นพบสิ่งใหม่ ๆ  
ถ้วยของเราเต็มจนล้น

โสกราตีสเคยสนทนากับเมโนผู้เชื่อว่าทัศนะอันหนักแน่น  
จะทำให้เขาชนะการโต้เถียงได้

แล้วโสกราตีสก็กล่าวว่า “ข้าพเจ้าฉลาดกว่าชายผู้นี้  
เนื่องจากเราทั้งคู่จะไม่รู้อะไรเกี่ยวกับสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือมีคุณค่า  
แต่เขาที่กักตักเอาเองว่าตัวเองเป็นผู้รู้ทั้งที่ความจริงแล้วไม่รู้  
อะไรเลย ในขณะที่ข้าพเจ้าไม่รู้อะไรเลยและไม่ได้กักตักกว่า  
ตัวเองรู้ ดังนั้น ข้าพเจ้าจึงฉลาดกว่าเขา เพราะข้าพเจ้าไม่ได้  
กักตักเอาเองว่าข้าพเจ้ารู้ในสิ่งที่ตัวเองไม่รู้”

เล่าจื๊อ (บิดาแห่งลัทธิเต๋า) กล่าวไว้อย่างเรียบง่ายว่า  
“ผู้มีปัญญารู้ว่าตัวเองไม่รู้อะไร คนเขลาไม่รู้ว่าตัวเองไม่รู้อะไร”

คำกล่าวของพวกเขาล้วนเกี่ยวข้องกับวิถีจัดการปัญหา  
สิ่งที่ขัดแย้งกับแนวคิดเดิม ๆ คืออันที่จริงความรู้มีจุดอ่อน  
และความไม่รู้ก็มีจุดแข็ง

การใช้ความไม่รู้คู่กับความใคร่รู้ที่เหมาะสมจะช่วยให้  
เราค้นพบสิ่งที่ตัวเองไม่รู้

และความรู้ “ใหม่” นั้นจะช่วยให้เราค้นพบทางออก  
ใหม่ ๆ

ซึ่งเป็นทางออกที่เราไม่มีทางมองเห็นหากยึดติดอยู่กับ  
ความรู้เดิม ๆ

หนังสือเล่มนี้จะพูดถึงการตั้งคำถาม เพราะการคิดอย่าง  
สร้างสรรค์ตั้งอยู่บนการตั้งคำถาม

โดยใช้ความไม่รู้เป็นตั้งคบบเพลิงเพื่อค้นหาสิ่งที่คุณอื่น  
มองข้ามหรือมองไม่เห็น

การผนวกความไม่รู้เข้ากับความรู้จะก่อให้เกิดคำถาม  
ที่ไม่เคยมีใครถามมาก่อน

คำถามอย่างทำไมเป๊ปซี่ถึงขายน้ำอัดลมในรัสเซียได้  
ในขณะที่โคคา-โคลาทำไม่ได้

ไอบีเอ็มก้าวขึ้นเป็นบริษัทคอมพิวเตอร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก  
ระหว่างช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำได้อย่างไร

คนวิปลาสและฆาตกรกลายเป็นผู้มีคุณูปการต่อภาษา  
อังกฤษได้อย่างไร

คุณจะขายเครื่องแก้วให้กับผู้คนที่ไม่มีเครื่องแก้วที่พวกเขา  
ต้องการครบแล้วได้อย่างไร

จอร์จ วอชิงตัน ตายเพราะเพื่อนที่มีความรู้มากเกินไป  
ได้อย่างไร

คู่แข่งที่พยายามบดขยี้ยูเบอร์กลับทำให้มันเติบโตขึ้น  
ได้อย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญสร้างกฎการตั้งรหัสผ่านที่ไร้ประโยชน์แต่  
ทุกคนก็ยังคงเชื่อถือขึ้นมาได้อย่างไร

ดิสเนย์สร้างความเชื่อผิด ๆ เกี่ยวกับหนูเลมมิ่งขึ้นมา  
ได้อย่างไรและเพราะอะไร

คนที่ฉลาดที่สุดและมีชื่อเสียงที่สุดในโลกสูญเงินจำนวน  
หลายพันล้านดอลลาร์ได้อย่างไรและเพราะอะไร

คุณจะสามารถดีขึ้นมาด้วยการตั้งใจที่ไม่มีแบรนด์  
ได้อย่างไร

ความคิดของเราก็เหมือนถ้วยชาของชาผู้เลือกใบใน  
ศาสนาพุทธคนนั้น

หากไม่ทำให้ถ้วยว่างเปล่าเสียก่อน เราจะไม่สามารถใส่  
สิ่งใหม่ ๆ ลงไปได้

และความไม่รู้ก็คือเครื่องมือในการทำให้ถ้วยว่างเปล่า  
เพื่อเติมความรู้ใหม่เข้าไป

ความไม่รู้ที่ผนวกเข้ากับความรู้คือจุดกำเนิดของ  
ความรู้ใหม่ทั้งปวง

เมื่อนำมาใช้อย่างเหมาะสม ความไม่รู้จึงกลายเป็น  
อาวุธลับของเรา

ส่วนที่ 1

สิ่งที่คุณไม่รู้  
ว่าตัวเองไม่รู้

SAMPLE

## คำตอบคือคำถาม

ในปี 1942 อังกฤษกำลังจะพ่ายแพ้ในยุทธนาวีแห่งแอตแลนติก ซึ่งหมายความว่าพวกเขาจะกลายเป็นผู้แพ้ในสงครามโลก

สถานการณ์นี้ทำให้พวกเขาต้องใช้ความคิดอย่างเต็มที่และพร้อมที่จะลองทำทุกอย่างเพื่อเอาชนะ

หนึ่งในความพยายามนั้นคือการจำลองการทำสงครามคนที่เข้าร่วมโครงการนี้ได้เพราะไม่ได้รับผิดชอบเรื่องสำคัญ ๆ มีเพียงทหารเรือที่เกษียณอายุแล้ว 1 คนกับทหารเรือหญิงอายุน้อย 8 คน ซึ่งรวมตัวกันเป็นกลุ่มที่เรียกว่าหน่วยพัฒนายุทธวิธีป้องกันพื้นที่เวสต์เทิร์น แอพโพรเชส (Western Approaches Tactical Unit หรือ WATU)

แน่นอนว่าบรรดาทหารเรือหญิงไม่รู้อะไรเลยเกี่ยวกับสงครามปราบเรือดำน้ำ

ซึ่งหมายความว่าพวกเธอมีคำถามมากมาย และการตั้งคำถามก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี นี่เป็นความจริงสำหรับทุกปัญหา

คำถาม : บริเวณใดของขบวนเรือที่ตกเป็นเป้าการโจมตี

คำตอบ : บริเวณกลางขบวนมักถูกโจมตีในช่วงกลางคืน

คำถาม : ขบวนเรือมีขนาดเท่าไร

คำตอบ : ราว 20 ตารางกิโลเมตร

คำถาม : ตอร์ปิโดมีพิสัยการยิงไกลแค่ไหน

คำตอบ : ราว 3 กิโลเมตร

ข้อสรุป เรือต้องโจมตีจากในขบวนเรือ เพราะตอร์ปิโดไม่สามารถเข้าถึงบริเวณกลางขบวนจากด้านนอกได้

คำถาม : ขบวนเรือเคลื่อนที่ด้วยความเร็วเท่าไร

คำตอบ : ราว 10 นอต

คำถาม : เรือเคลื่อนที่ด้วยความเร็วเท่าไร

คำตอบ : 16 นอตเมื่ออยู่เหนือน้ำและ 6 นอตเมื่ออยู่ใต้น้ำ

ข้อสรุป เรือต้องโจมตีขณะอยู่เหนือน้ำเพราะถ้าอยู่ใต้น้ำจะแล่นช้าเกินไป

คำถาม : เรือต้องใช้เวลาเท่าไรในการบรรจุตอร์ปิโดใหม่

คำตอบ : ประมาณครึ่งชั่วโมง

คำถาม : พวกเขาบรรจุตอร์ปิโดใหม่ขณะอยู่เหนือน้ำใช่หรือไม่

คำตอบ : ไม่ใช่ พวกเขาบรรจุขณะอยู่ใต้น้ำ

ข้อสรุป หลังโจมตีเสร็จ เรือจะดำลงไปใต้น้ำและถูกขบวนเรือทิ้งห่าง

จากนั้นเรืออูก็ขึ้นสู่น้ำเพื่อตามขบวนเรือให้ทัน การตอบคำถามเหล่านี้ทำให้ทหารเรือผู้เกษียณอายุต้องคิดแบบผู้บัญชาการเรืออู ซึ่งนี่เป็นครั้งแรกที่มีคนทำเช่นนั้น พวกเขาตระหนักว่าเรือพิฆาตยังมีเวลาระหว่างที่เรืออูบรรจุตอร์ปิโดใหม่ แทนที่จะแตกตื่นเมื่อเรือลำแรกในขบวนระเบิด

เรือพิฆาตสามารถปล่อยให้ขบวนเรือเคลื่อนที่กันต่อไป แล้วค่อยค้นหาเรืออูที่กำลังบรรจุตอร์ปิโดอยู่ใต้น้ำ

เนื่องจากเรืออูเคลื่อนที่ได้ช้ากว่าเมื่ออยู่ใต้น้ำ และเรือพิฆาตก็สามารถใช้เครื่องค้นหาวัตถุใต้น้ำที่เรียกว่าแอสดีค (ASDIC) เพื่อระบุตำแหน่งของเรืออูได้

แต่พวกเขาต้องพิสูจน์ให้นายพลที่รับผิดชอบเรื่องนี้เห็นเสียก่อนว่ายุทธวิธีดังกล่าวใช้ได้ผล พวกเขาจึงจำลองการทำสงคราม

พลเรือเอกเซอร์แมกซ์ ฮอร์ตัน เป็นอดีตลูกเรือดำน้ำ เขาสวมบทเป็นกัปตันของเรืออูในสงครามจำลองครั้งนี้ เขาโจมตีขบวนเรือ 5 ครั้ง แต่ศัตรูที่มองไม่เห็นก็จมเรือของเขาได้ทั้ง 5 ครั้งด้วยยุทธวิธีใหม่นี้

นายพลอยากรู้ว่าศัตรูคนนี้ซึ่งเขายังไม่เคยเห็นหน้าเลยเป็นใคร

ปรากฏว่าศัตรูของเขาคือเจเน็ต โอเคลล์ ทหารเรือหญิงวัย 18 ปีซึ่งเป็นผู้ช่วยคิดค้นยุทธวิธีดังกล่าว



นายพลเริ่มรู้สึกเชื่อมั่น แล้วยุทธวิธีนี้ก็ถูกนำมาใช้จมนเรือคูในมหาสมุทรแอตแลนติก

หน่วย WATU มีสมาชิกเพิ่มขึ้น โดยประกอบด้วยทหารเรือชาย 8 คน ทหารเรือหญิง 36 คน และยังมีทหารชั้นประทวนจำนวนหนึ่ง

ในช่วงสงครามพวกเขาฝึกทหารเรือ 5,000 คนเพื่อทำสงครามปราบเรือดำน้ำ

เมื่อยุทธนาวีแห่งแอตแลนติกสิ้นสุดลง ผลปรากฏว่าพวกเขาทำลายเรือคูได้ถึง 75 เปอร์เซ็นต์

พวกเขาพบว่าคุณค่าของการตั้งคำถามใหม่ ๆ ก็คือการค้นพบคำตอบใหม่ ๆ

ซึ่งคงไม่มีทางเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มีการฝึกฝนทหารเรือหญิงเหล่านี้

การตั้งคำถามที่ไม่เคยมีใครถามมาก่อนไม่ใช่เรื่องโง่เขลา แต่สามารถนำไปสู่ชัยชนะในยุทธนาวีแห่งแอตแลนติกได้เลยทีเดียว

## พลังของตลาดเฉพาะกลุ่ม

หนึ่งในสินค้าที่คุณสามารถซื้อได้จากกู๊ปซึ่งเป็นแบรนด์ของกวินเนธ พัลโทรว์ คือเทียนหอมที่ติดฉลากว่า “กลิ่นเหมือนช่องคลอดของฉัน” ซึ่งมีราคาเพียง 75 ดอลลาร์

แน่นอนว่าในสื่อออนไลน์เต็มไปด้วยการเย้ยหยันและการล้อเลียน

แต่หลังจากวางขายเพียงไม่กี่วันมันก็หมดเกลี้ยง

ถ้าคุณซื้อไม่ทันก็ไม่ต้องเสียใจ เพราะเว็บไซต์ของเธอยังมีไซโยนีขายด้วย

ไซโยนีที่ว่านี้ทำมาจากหยกและจำหน่ายในราคาเพียง 60 ดอลลาร์

เมื่อผลิตภัณฑ์ดังกล่าววางขาย บรรดาหนังสือพิมพ์และรายการโทรทัศน์ก็พากันล้อเลียนเธออีกครั้ง

แต่ถ้าคุณไม่สนใจไซโยนี เธอยังมีชุดอบไอน้ำช่องคลอด สิ่งที่คุณต้องทำมีเพียงนั่งอบไอน้ำด้วยสมุนไพรจริงจู้ซ่า และเพลิดเพลินไปกับคุณประโยชน์ของมัน

สื่อต่าง ๆ พากันดูแคลนและไม่ยอมรับผลิตภัณฑ์ของเธอเช่นเคย

พัลโทรว์ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของเธอทั้งในนิตยสารและรายการทอล์กโชว์ทั่วโลก

สิ่งที่น่าสนใจคือกู๊ปแทบไม่ได้ทำโฆษณาเลย แต่มันกลับกลายเป็นหนึ่งในแบรนด์ที่มีชื่อเสียงและได้รับการพูดถึงมากที่สุดในโลก

เว็บไซต์นี้มีผู้เข้าชมถึง 2.4 ล้านคนต่อเดือน ทั้งยังมีผู้ฟังพอดแคสต์ถึง 600,000 คนต่อสัปดาห์ และมีรายการในเน็ตฟลิกซ์ด้วย

ทุกครั้งที่ต้องการความสนใจจากสื่อ พัลโทรว์ก็แค่พูดถึงผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับช่องคลอดอีกครั้ง แล้วสื่อก็จะประโคมข่าวเรื่องนี้

เธอได้พื้นที่สื่อซึ่งคิดเป็นมูลค่าหลายร้อยล้านดอลลาร์ไปแบบฟรี ๆ

หนังสือพิมพ์เดอะ นิวยอร์ค ไทมส์ กล่าวว่า “ยิ่งกู๊ปทำเรื่องประหลาด ๆ มากเท่าไร คนอ่านก็ยิ่งชอบใจมากขึ้นเท่านั้น ทุกครั้งที่มีการเผยแพร่เกี่ยวกับพัลโทรว์หรือบริษัทของเธอ คนก็ยิ่งแห่เข้าไปดูเว็บไซต์ของเธอมากขึ้น”

ในการบรรยายครั้งหนึ่งพัลโทรว์เคยบอกนักศึกษาฮาร์วาร์ดว่า “สิ่งที่ฉันทำคือการกระตุ้นให้สังคมเกิดปฏิกิริยาตอบสนองอย่างรุนแรง จากนั้นก็กอบโกยเงินจากพวกเขา”

แม้จะถูกโจมตีอย่างหนัก แต่ตอนนี้กู๊ปมีมูลค่าราว 250 ล้านดอลลาร์แล้ว

บทเรียนของเรื่องนี้คือพัลโทรว์เลือกกลุ่มเป้าหมายที่ตรงกันข้ามกับสื่อมวลชน โดยกลุ่มเป้าหมายของเธอคือผู้หญิง

ที่มองว่าตัวเองมั่นใจ มีความเป็นปัจเจก และเฉลียวฉลาด  
พุดง่าย ๆ ก็คือผู้หญิงที่มีเงิน

ทุกครั้งที่คุณมวชนพากันประโคมข่าวด้วยความไม่พอใจ  
นั้นก็หมายความว่าเธอกระตุ้นให้เกิดการโฆษณาได้อีกครั้ง

อันที่จริงก็ไม่ได้ทำเงินจากกลุ่มผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับ  
ช่องคลอด

แต่มันทำให้บริษัทได้รับความสนใจอย่างล้นหลาม

กลุ่มผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับช่องคลอดคือการโฆษณาที่เปรียบ  
เหมือนกลยุทธ์ราคาต่อใจในแวดวงการค้าปลีก ซึ่งก็คือการใช้  
ผลิตภัณฑ์หนึ่งดึงดูดผู้คนให้เข้ามาในร้านและซื้อผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

ต่างหูราคา 3,900 ดอลลาร์ กางเกงราคา 790 ดอลลาร์  
ชุดจัมปีสูทราคา 1,395 ดอลลาร์ รองเท้าบูตราคา 860 ดอลลาร์  
เสื้อยืดราคา 145 ดอลลาร์ กำไลข้อมือราคา 4,775 ดอลลาร์  
และรองเท้าราคา 650 ดอลลาร์

สินค้าเหล่านี้ต่างหากที่ทำเงินให้กู๊ป แต่มันไม่สามารถ  
ดึงดูดความสนใจของผู้คนได้

พัลโทรวีเคยพยายามขายสเปรย์ไล่แวมไพร์ในราคา  
27 ดอลลาร์ งดงามหินอัญมณีบำบัดราคา 85 ดอลลาร์  
หรือแม้แต่อุปกรณ์ช่วยตัวเองเคลือบทองคำ 24 กะรัตราคา  
15,000 ดอลลาร์ แต่ไม่มีอะไรที่ก่อให้เกิดการโฆษณาแบบฟรี ๆ  
ได้ดีเท่าผลิตภัณฑ์กลุ่มช่องคลอด

เพราะสินค้าเหล่านี้ไม่ได้กระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองอันรุนแรง ซึ่งช่วยให้ถูกปกกลายเป็นประเด็นที่ผู้คนถกเถียงกันอย่างเผ็ดร้อน

นั่นคือบทเรียนที่แท้จริงของเรื่องนี้

ตลาดเฉพาะกลุ่มมีเงินจำนวนมหาศาลให้เราตัดวง

ผมจำได้ว่าตอนที่ซาทชิเป็นหนึ่งในบริษัทโฆษณาที่ใหญ่ที่สุดในอังกฤษ บริษัทมีส่วนแบ่งตลาดเพียง 2 เปอร์เซ็นต์ หุดง่าย ๆ ว่าคนที่ต้องการใช้บริการซาทชิมีเพียงแค่ 1 คน ส่วนอีก 49 คนไม่ต้องการ

นั่นทำให้เราสามารถใช้ประโยชน์จากการแบ่งตลาดเป็นสองขั้วได้

เมื่อรู้จักตลาดเฉพาะกลุ่มของตัวเองแล้ว คุณก็สามารถเมินผู้คนที่เหลือได้อย่างเปิดเผย

เช่นเดียวกับซาทชิ สิ่งที่คุณต้องการไม่ใช่ผู้คนจำนวน 100 เปอร์เซ็นต์ที่รู้สึกว่าคุณธรรมดาและพอใช้ได้

สิ่งที่คุณต้องการคือผู้คนเพียง 2 เปอร์เซ็นต์ที่รักคุณจริง ๆ แม้ผู้คนอีก 98 เปอร์เซ็นต์จะเกลียดคุณก็ตาม

ฟิลโทเวิร์สร้างธุรกิจมูลค่า 250 ล้านดอลลาร์ขึ้นมาโดยแทบไม่ต้องพึ่งโฆษณาเลย ด้วยการจดจ่ออยู่กับตลาดเฉพาะกลุ่มของตัวเอง

และทำให้ผู้คนที่แตกต่างจากตลาดของเธอตกตะลึงจนกลายเป็นประเด็นร้อน