

สารบัญ

บทนำ

ผมไม่ชอบคำว่าปาฏิหาริย์

เบื้องหน้าปราสาทหอคอยตส์ที่ใกล้จะเสร็จสมบูรณ์ 15

ไอเดียไม่ได้เกิดจากความอัจฉริยะแต่เกิดจากวิธีคิด 20

1 BRJ ในภาวะวิกฤติ

ทำไมคนญี่ปุ่นถึงไม่ชอบความเสี่ยง 25

“ศัตรูตัวฉกาจ” ที่ต้องจัดการ 29

ความใส่ใจที่ผิดพลาด 32

กลยุทธ์จรวด 3 ก่อน 34

เกมครึ่งหลังที่เอาท์ไปแล้ว 2

เกมไม่มีรีรันเนอร์อีกต่างหาก! 40

2 ถ้าไม่มีเงินก็ต้องใช้ไอเดีย!

“รีมปาร์คาภาพยนตร์” นั้นคับแคบเกินไป	45
ความใส่ใจที่ผิดจุดเรื่อง “การสร้างความแตกต่าง”	47
USJ คือ “ศูนย์รวมสุดยอดความบันเทิง ระดับโลกที่คิดสรรแล้ว”	51
ต่อให้ไม่มีเงินก็สร้างความประทับใจได้!	54
ช่วยด้วย วันพีซ!	63
ไศกนาฏกรรมกับความรู้สึกผิดของผู้รอดชีวิต	67
มนุษย์นี้แหละคือเครื่องเล่นที่สุดยอดที่สุด!	75
ช่วงเวลาที่ความเป็นจริงไปได้ไกลกว่า การคาดการณ์	87

3 ถ้าไม่เหลืออะไรก็ต้องใช้อาวุธ ที่ชื่อว่าความมุ่งมั่น

จะใช้อะไรก็ต้องรู้จักสิ่งนั้นให้ถึงแก่นเสียก่อน	93
บางครั้งการคิดไปทำไปก็ให้ผลดีกว่า	98
บางครั้งอุปสรรคที่ยากจะคาดเดา ก็แก้ได้ด้วยความมุ่งมั่น	103
ต้นไม้ที่สว่างที่สุดในโลก	107

4 ดึงลูกค้ายักษ์ใหญ่ที่เคยละเลยไปให้เข้ามา

เอ็มปาร์ค “สำหรับผู้ใหญ่” มันคับแคบไปหน่อยไหม!	113
จุดอ่อนของ USJ ที่เห็นจาก “JAWS”	115
เอลโม คิดดี สนุปี ช่วยด้วย!	119
ดึงดูดลูกค้ายักษ์ครอบครัวด้วย “Universal Wonderland”	122

5 ไอเดียต้องมียูที่ไหน สักที่นั่นแหละ

ภาวะหืดขึ้นคองของปี 2013	131
อย่าอายที่จะหาไอเดียจากทั่วโลก!	136
ประโยชน์ที่แท้จริงของการออกไปค้นหาไอเดีย	139
มารีโนเวทสไปเดอร์แมนกันเถอะ!	141
คำตอบย่อมอยู่ที่หน้างาน	146
แรงต่อต้านครั้งใหญ่จากฝ่ายเทคนิค	151
กำเนิด Hollywood Dream - The Ride - Backdrop	154

6 วิธีัญญเชิญเทพแห่งไอดี

“เฟรมเวิร์กนวัตกรรม” ที่พลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส	161
ใช้เฟรมเวิร์กเพิ่มความเฉพาะเจาะจง	165
เฟรมเวิร์กเชิงกลยุทธ์	167
เฟรมเวิร์กเชิงคณิตศาสตร์	175
คิดไอดีด้วยการ “ใช้ซ้ำ”	182
เพิ่มไอดีในสต็อกเป็นประจำ	184
ทุ่มเทคนิคอย่างไม่ย่อท้อ	188
ทำไมมือใหม่ถึงมักโชคดี	195
ถ้าทำให้เป็นจริงไม่ได้ ต่อให้ไอดีดีแค่ไหนก็ไร้ความหมาย	196
ความบันเทิงที่โอกาสรอดชีวิต เกือบจะเท่ากับศูนย์!	200

7

อย่ากลัวสิ่งใหม่!

แฮร์รี่ พอตเตอร์ กับอนาคตของ USJ

ทำไมถึงกล้าเสี่ยง 45,000 ล้านบาท ไปกับแฮร์รี่ พอตเตอร์	213
โอกาสที่จะเอาชนะด้วยแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ที่สุดในโลกมีแค่ตอนนี้เท่านั้น!	215
ความเสี่ยงที่จะผิดพลาดในขั้นตอน การดำเนินงานมีเพียงน้อยนิด!	218
ถ้าไม่รับพาตัวเองให้หลุดจากการ พึ่งพาแต่ผู้เยี่ยมชมในแถบคันไซ ทุกอย่างก็อาจสายเกินไป!	219
การตัดสินใจที่คาบเกี่ยวระหว่าง กลยุทธ์กับความมุ่งมั่น	222
การเสริมสร้างความบันเทิงที่ยอดเยี่ยมที่สุดในโลก	228
ความสุดยอดของคุณภาพที่สื่อถึง ความเป็นยูนิเวอร์สอล	231

เครื่องเล่นที่ยอดเยียมที่สุดในโลก	
“Harry Potter and the Forbidden Journey”	234
แม้แต่ห้องน้ำก็ยังเป็นเครื่องเล่น	237
ระบบตัวที่สามารถเข้าถึงโซนแฮร์รี่ พอตเตอร์ ได้โดยไม่ต้องรอคิว	239

บทส่งท้าย

ทำไม USJ ยังคงต้องรุกรุกเดินหน้าต่อไป

มีแต่ต้องชนะต่อไปเรื่อย ๆ เท่านั้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กถึงจะอยู่รอดได้!	247
---	-----

เลือกที่จะกุมกริพยากรที่มีอยู่ให้กับอะไร แล้วคิดโอเคดีเพื่อเอาชนะ	252
--	-----

USJ อยากรุกเป็นกำลังให้ญี่ปุ่นเข้มแข็ง!	253
---	-----

ประวัติผู้เขียน	263
-----------------	-----

บทนำ

ผมไม่ชอบคำว่า
ปาฏิหาริย์

เบื้องหน้าปราสาทฮอกวอตส์ ที่ใกล้จะเสร็จสมบูรณ์

“ในที่สุดวันนี้ก็มาถึง...”

ผมรู้สึกตื่นเต้นจนต้องโผล่ออกมา ความยากลำบากและความทรงจำอันเจ็บปวดมากมายนับไม่ถ้วนเลื่อนหายไป
ในพริบตาที่ได้มายืนอยู่ตรงหน้าปราสาทนี้

“งดงามจริง ๆ!”

ผมแหงนหน้ามองปราสาทฮอกวอตส์ของแฮร์รี่
พอตเตอร์ จากมุมที่ดีที่สุด และนั่นก็ทำให้ผมกลายเป็น
คนแรกที่ได้ครอบครองวิงโกไปโดยปริยาย ถือเป็นหนึ่งใน
ข้อดีของงานนี้ครับ

ยอดปราสาทสูงตระหง่านเสียดฟ้า กำแพงหินโอ้อ่า
กว้างขวางจนแทบมองอะไรอื่นไม่เห็น ยิ่งดูก็ยิ่งสัมผัสได้ถึง
ความประณีตของการก่อสร้าง นี่เป็นการดึงเอาโลกของแฮร์รี่
พอตเตอร์ ที่เราเคยเห็นกันแต่ในหนังออกมาวางไว้ในโลกนี้
อย่างแท้จริง

หากงานยังคืบหน้าในระดับนี้ รั้วรอบปราสาทน่าจะ
เสร็จใน 1 เดือน ถ้าเร็วหน่อยก็น่าจะยกนั้ร้านออกได้ช่วง
ต้นฤดูใบไม้ผลิ จากนั้นถ้าลงแรงทั้งหมดไปกับการก่อสร้าง

หมู่บ้านฮอกส์มีัดจนเสร็จทันตามแผน คนญี่ปุ่น ไม่สิคนเอเชียก็จะเข้าชมได้ตั้งแต่ก่อนช่วงหยุดฤดูร้อนปี 2014 ในที่สุด “The Wizarding World of Harry Potter” ที่ช่วยกันเนรมิตขึ้นมาก็คงจะเปิดให้เข้าชมที่ยูนิเวอร์แซล สตูดิโอส์ เจแปน

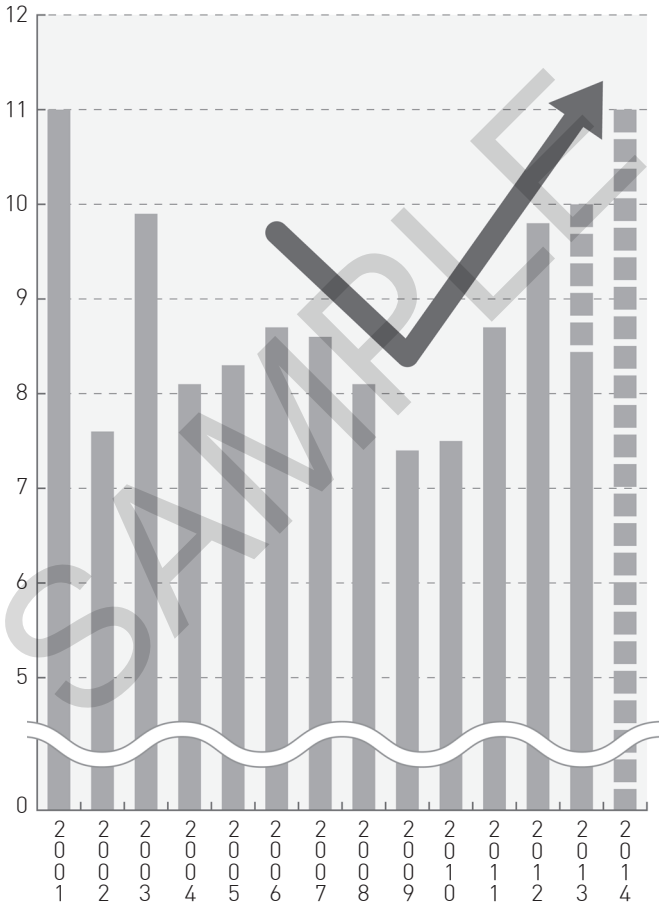
ที่ทำงานของผมคือยูนิเวอร์แซล สตูดิโอส์ เจแปน หรือที่คนญี่ปุ่นนิยมเรียกกันว่า USJ มันเป็นธีมปาร์คแนวภาพยนตร์ฮอลลีวูดที่เปิดตัวที่ญี่ปุ่นในปี 2001 และทำสถิติเป็นธีมปาร์คที่มีผู้เยี่ยมชมเกิน 10 ล้านคนได้เร็วที่สุดในโลกอย่างไรก็ตาม หลังจากที่มีผู้เยี่ยมชมทะลุ 11 ล้านคนในปีแรก ปีถัดมายอดกลับร่วงลงไปอยู่ที่ประมาณ 8 ล้านคน และตกอยู่ในสภาพลุ่ม ๆ ดอน ๆ มาตลอด ในช่วงก่อนที่ผมจะเข้ามาบริหาร ยอดผู้เยี่ยมชมต่อปีเหลือแค่ 7 ล้านคนเท่านั้น

หลังจากที่ผมเข้าทำงาน ยอดผู้เยี่ยมชมในปี 2012 ก็เพิ่มขึ้นจากจุดตกต่ำที่สุดถึง 1.4 เท่า หรือประมาณเกือบ 10 ล้านคน และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอีกในปี 2013 ทางด้านผลประกอบการเองก็เพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดดจนสื่อพากันรายงานว่ “USJ ฟิ้นคืนชีพได้อย่างปาฏิหาริย์!”

หากดูแค่ตัวเลขมันก็คงเหมือนปาฏิหาริย์จริง ๆ นั่นแหละครับ แต่สำหรับคนที่เป็นหัวหอกในการช่วยกันพลิก

จำนวนผู้เยี่ยมชม USJ ในแต่ละปี

(ล้านคน)



(ปี)

วิกฤติแล้ว ผมไม่รู้สีกว่ามันเป็นปาฏิหาริย์หรือสิ่งสวยงามเลยแม้แต่น้อย ตรงกันข้าม การฟื้นฟู USJ เป็นภารกิจที่ต้องล้มลุกคลุกคลาน เต็มไปด้วยความยากลำบากและนำหวาดหวั่นจนผมแทบคลั่งทุกครั้งที่นึกถึง เรียกได้ว่าเป็น 3 ปีที่สาหัสสากรรจ์จริง ๆ

เมื่อมองด้วยสายตาของคนนอก ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่อาจดูเหมือน “ปาฏิหาริย์” แต่สิ่งที่เกิดขึ้นที่ USJ ไม่ได้เป็นเพราะความบังเอิญหรือโชคช่วย แต่เกิดจากการที่ทุกคนร่วมแรงร่วมใจ ช่วยกันระดมสมองคิดไอเดีย และทุ่มเทลงมือทำอย่างไม่ย่อท้อ ด้วยเหตุนี้เอง ผมจึงไม่ชอบคำว่า “ปาฏิหาริย์”

แน่นอนว่าผมมองเห็นโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่ก่อนเริ่มลงมือทำ แต่ระหว่างทางก็ช่างเต็มไปด้วยขวากหนามที่ดาหน้าเข้ามาไม่หยุดหย่อน พุดได้ว่ามีอะไรผิดพลาดไปแม้แต่นิดเดียว ปราสาทที่ผมแหงนมองอยู่ตอนนี้ อาจกลายเป็นอย่างอื่นไปเลยก็ได้ ไมสิ เผลอ ๆ อาจไม่มีอะไรให้แหงนมองด้วยซ้ำ

คิดแล้วก็อดปลื้มขึ้นมาไม่ได้

หัวใจสำคัญของธุรกิจริมปาร์คคือการดึงดูดผู้เยี่ยมชมให้เข้ามามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผมมีความเชื่อส่วนตัวว่า “ชีวิตมนุษย์ขาดความบันเทิงไม่ได้” แต่ในความเป็นจริงสิ่งที่มนุษย์ขาดไม่ได้คือปัจจัย 4 อย่างอาหารและของใช้