



The  
Legend  
of the  
**CMO**  
Group





# เสริมคุณ คุณาวงศ์

ท่ามกลางบรรยากาศเฉลิมฉลอง “30 ปี CMO Group – The Endless Evolution” ตระการตาด้วยแสงไฟ หลากสีสันที่สว่างวาบพร้อมด้วยเทคโนโลยีมัลติมีเดียที่สะกดสายตาทุกคู่ เสียงปรบมือดังกระหึ่มขึ้นหลังจากจบวิดีโอ พิธีเชนกันบอกเล่าเรื่องราวความเป็นมากว่า 3 ทศวรรษของบริษัทอีวันท์ระดับตำนาน เป็นภาพแห่งความประทับใจที่น่าจดจำ



แม้แต่ตัวผมเองที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องอะไรยังพลอย ตื่นเต้นไปกับความสำเร็จนั้นด้วย แล้วคุณลองคิดดูซิว่าคนที่ อยู่เบื้องหลังทุกขั้นตอนในการปลุกปั้น CMO Group ขึ้น มาตั้งแต่เริ่มตั้งไข่ จนเติบโตเป็นเอกอภินิหารอันดับ 1 ของประเทศ เขาจะมีความสุขกับภาพตรงนั้นขนาดไหน และคนที่อยู่เบื้อง หลังที่วาดว่าจะเป็นใครไปไม่ได้นอกจาก ‘เสริมคุณ คุณาวงศ์’ ผู้ก่อตั้ง CMO Group ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ที่ผมเชื่อว่าเขาคงมองภาพ นั้นด้วยความรู้สึกยกยักที่จะบรรยายมากมายกว่าผมเป็นร้อยเป็นพันเท่า

ในช่วงเวลาที่ CMO ผ่านกาลเวลาในการก่อสร้างสร้างตัวมาอย่าง ยาวนาน จนสามารถสร้างปรากฏการณ์ในวงการอีเว้นท์มานับครั้งไม่ถ้วน รวมถึงการเป็นแหล่งบ่มเพาะบุคลากรชั้นนำในอุตสาหกรรมการจัดงาน ทุกรูปแบบ ในรายละเอียดย่อมมีเรื่องราวมากมายที่น่าจดจำเกิดขึ้น และ แน่ใจว่ามันสามารถสะท้อนภาพรวมประวัติศาสตร์ของวงการอีเว้นท์ บ้านเราได้อย่างชัดเจนแน่นอน

โอกาสที่ ๗ แบบนี้คงไม่มีที่ไหน MKT Event จึงอยากพาท่านผู้อ่าน ย้อนเวลาไปสำรวจตรวจสอบเรื่องราวการถือกำเนิดเกิดขึ้นของ CMO นับ ตั้งแต่วันแรกจนถึงปัจจุบันบนยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ผ่านการเล่ายาวรวดเร็ว โดยละเอียดของ เสริมคุณ คุณาวงศ์ โดยผมจะแทรกเข้ามาถามเขา เมื่อเรื่องดำเนินมาถึงยุคปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การตั้งคำถามเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ในการสร้างองค์กรให้เป็นอมตะในอนาคต นับจากนี้



## จุดเริ่มต้นนับหนึ่งของธุรกิจอีวันท์ในประเทศไทย

“เริ่มต้นในปี 2529 น่าจะเป็นในยุคแรกของการมีอีเว้นท์ การสร้าง งานทั้งหมดจะอยู่ในการบริหารจัดการและการสร้างสรรค์ของเอเจนซี โฆษณา คือเรียกได้ว่าทั้งหมดอยู่ในมือเอเจนซีเจ้าใหญ่ ๆ เช่น ลินดัส โอกิลวี เดนทิส และแมคแคนอีริคสัน ซึ่งเอเจนซีเหล่านั้นก็ให้ซัพพลาย สิ้นค้ากับบริษัทรีโวลูชั่นเนอร์ ซึ่งปัจจุบันนี้ก็คือยูนิลีเวอร์ รวมถึงสินค้า อื่น ๆ เช่น เบียร์สิงห์ รถยนต์โตโยต้า เป็นต้น ส่วนกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มสื่อสาร กลุ่มธนาคารยังไม่ได้เข้ามาใช้บริการเอเจนซี”

“นั่นหมายความว่าเม็ดเงินที่จะเชื่อมโยงกับธุรกิจอีเว้นท์มันจำกัด อยู่แค่ไม่กี่อุตสาหกรรม และลักษณะของงานที่จัดมีแค่ 3 ประเภทหลัก ๆ เช่น Sale Conference, Dealer Conference และงานเปิดตัวสินค้า ซึ่ง จะไปผนวกกับงานใหญ่ ๆ เช่น งานกาชาด งานมอเตอร์โชว์ที่สวนอัมพร”

“ส่วนงานทางด้านโปรดักชันประเภทเดียวที่มีในช่วงนั้นก็คือ Multi Vision Slide เพราะฉะนั้นจึงเกิดบริษัท Multi Vision Slide ขึ้นมา เช่น บ.สตูดิโอเทเน, บ.มัลติมีเดีย, บ.ดีอายส์ ซึ่งเป็นธุรกิจแรกของเราก่อนจะ เป็น CM รวมถึง บ.นูโว, บ.มิจราจ อันนี้เป็นตัวอย่างของชื่อบริษัทชั้นนำที่

เป็นซัพพลายทางด้านนี้ ซึ่งตอนนั้นเราเรียกว่างานพิธีเชนเทชั่น องค์ ประกอบงานจะมีแค่ การกล่าวเปิดงาน, การฉายภาพยนตร์ Multi Vision Slide และ Slide Presentation เปิดประกอบการพูด”

“ถัดจากนั้นมาอีก 6 ปี เข้าสู่ปี 2535 เริ่มมีเครื่องฉายวิดีโอ จึงมีการ ผลิตสไลด์ผสมวิดีโอ เรียกว่า Slide Mix Video ในช่วงนั้นเศรษฐกิจไทย มันก็เริ่มเติบโตและค่อย ๆ เริ่มมีงานขายตรงเป็นอีเว้นท์สำคัญเพิ่มขึ้น เช่น งานขายจักรซิงเกอร์ที่มีวิธีการขายแบบกึ่ง ๆ MLM เช่น สุปรีเดอร์ม และ อีกรหลายแบรนด์ก็เริ่มหันมาใช้อีเว้นท์เป็นเครื่องมือทางการตลาดแบบเป็น เรื่องเป็นราว พร้อมกับเกิดขึ้นของยุคฟองสบู่”

“ยุคฟองสบู่มันก็เป็นยุคของอสังหาฯ สนามกอล์ฟ คอนโด ศูนย์การค้า เพราะฉะนั้นการเปิดตัวศูนย์การค้าก็เริ่มมีการใช้อีเว้นท์ ไม่ ว่าจะเป็นการเปิดตัวเดอะมอลล์-ท่าพระที่เปิดในศูนย์วัฒนธรรมแห่ง ประเทศไทย ซึ่งก็ใช้ Multi Vision Slide แบบยาว ๆ ซึ่งอีเว้นท์แบบนี้ถูก นำไปใช้กับการเปิดตัวโรบินสันรัชดา พิวเจอร์ปาร์ครังสิต ด้วยเช่นกัน ทาง ห้างฯ จะจัดอีเว้นท์เปิดตัวก่อนเพื่อประกาศขายพื้นที่ร้านค้าในศูนย์การค้า ส่วนสนามกอล์ฟจำเป็นต้องใช้อีเว้นท์มาก เพราะมันไม่มีสนามกอล์ฟจริง ในวันที่เขาขายเมมเบอร์ ดังนั้นตัวงานที่จัดมันเป็นการสร้างภาพแล้วเชิญ คนมาดู เพื่อบอกว่ามีเมมเบอร์ ราคาเท่าไรให้เห็นภาพของแก๊งค์ใคร คอน โดมีเนียมก็เช่นเดียวกัน”



## เข้าสู่ยุคฟองสบู่ จุดเริ่มต้น และพัฒนาการของ ธุรกิจอีวันท์รูปแบบใหม่

“ในช่วงปี 40 เราเคยเรียกยุคนี้เป็นยุคการกำเนิดของอภินิหารก็ ได้ เริ่มมีกิจกรรมการตลาดแบบ Consumer เกิดขึ้น ซึ่งก็มีแคมเปญที่ น่าจดจำอย่าง ‘Nescafe Extra Shake’ สิ่งที่ทำให้แคมเปญนี้มีชื่อเสียง คือเขาถ่ายทำหนังโฆษณาในรูปแบบที่เหมือนกับเป็นอีเว้นท์ มีการเขย่า ๆ มีคนดู มีคนเฮ แล้วภาพของกิจกรรมก็ไปอยู่ในหนังโฆษณาด้วย ตรงนี้ ทำให้เกิดภาพจำในเรื่องของการที่อีเว้นท์เข้ามามีบทบาททางด้านการ ตลาด ตั้งแต่นั้นมาอีเว้นท์จึงเข้ามาเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของกิจกรรม ทางการตลาด แต่ในส่วนการจัด Dealer Conference ก็ยังมีอยู่ และมี กลุ่มสินค้าที่เริ่มเข้ามาจัดอีเว้นท์เพิ่ม เช่น กลุ่ม Home Appliance อย่าง Philips Whirlpool (เครื่องซักผ้า ตู้เย็น), National, Panasonic”

“ในส่วนของ CM ช่วงนั้นเราก็มีลูกค้าพวก Consumer Product เยอะ ก็ทำงานเปิดตัวต่อเนื่อง แต่ที่เปลี่ยนไปคือสถานที่เปิดตัวที่เริ่มย้าย ไปอยู่ในห้างสรรพสินค้า เป็นการเปิดตัวแคมเปญแพนทีนครั้งแรกใน ประเทศไทย เปิดตัวแคมพูวิดัล แชนซุนครั้งแรกในประเทศไทย แพนทีนนี้ เปิดตัวครั้งแรกที่เซ็นทรัลลาดพร้าว ตอนนั้นห้องยอดนิยมนำรับการ



ใน 30 ปีที่ผ่านมา เราถูกหล่อหลอม  
ให้ไม่หยุดนิ่งเพราะว่าการที่คนข้าม  
ยุคสมัยของสังคม บริบทของธุรกิจ  
บริบทของสังคม รวมถึงคุณค่าต่าง ๆ  
ที่เปลี่ยนไปใน 30 ปี  
มันต้องการการปรับตัว  
มากเหลือเกินในแต่ละช่วง เพราะฉะนั้น  
สิ่งที่เราถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้เรา  
อยู่รอดมาได้ก็คือการปรับตัว



จัดงานมากก็จะมีห้อง Bangkok Convention Center ซึ่งเพิ่งเปิดไม่นาน แล้วก็ศูนย์สิริกิติ์ คือ NCC Hall เปิดแรก ๆ ก็มีจัดงานเปิดตัวแก่ กระงานคันทรี่คลับ ถือเป็นงานแรกที่จัดเต็มเพ ลอนนาเรียอลส์ แบบ 4,000 ตารางเมตร แล้วมี Multi Vision Slide อยู่ตรงกลาง ช้าง ๆ ใส่ตัวน้ำพุเต้น ระบายสูง 6 เมตรเข้าไป 4 วง เป็นครั้งแรกที่เอา น้ำพุไปใส่ในห้องที่เป็น In door”

“ตอนนั้นเราได้ซื้อ TV Wall มาให้บริการ ที่ PM (บริษัท พีเอ็ม เซ็นเตอร์ จำกัด) คือในยุค แรก PM ก็ให้บริการตามยุคนี้เลย ก็คือ Slide แต่ บริษัทที่ให้บริการด้านวิดีโอที่เอามา Mix กับ Slide เป็นของบริษัทโซลิตี หมายถึงว่าตั้งแต่ เจ้าของงานยืนยันผู้จัดถ้าจะเช่าวิดีโอต้องไปเช่า Projector Barco รุ่นที่เป็น 3 เลนส์ ต้องเช่าที่นี้ที่ เดียว ซึ่งเขาก็เป็นบริษัทที่เป็นซัพพลายเจ้าเดียว มันทำให้เขาให้บริการไม่ทัน คุณภาพของการ บริการก็อาจจะเสียหายไปบ้างในบางงาน จึงเป็นที่มาที่ทำให้ PM ตัดสินใจซื้อ Projector 3 เลนส์ ชื่อ TV Wall และ Projection Wall มาให้บริการ”

“การบริการของเราเริ่มขยายธุรกิจออกไป เรื่อย ๆ ถัดจากนั้นอีกปีเดียวเราก็ตั้ง CMO ซึ่งเป็น บริษัทออกแอนด์เซอร์ รวมถึงการตั้งบริษัทบันทึก เสียง Channel Sixteen และบริษัททำ Computer Graphic แยกออกมา ซึ่งเป็นช่วงเดียวกับ ที่มีโฆษณาบางกอกแลนด์โฆษณาอันแรกของ ประเทศที่เขียนเป็นซีจีทีง์เรื่อง ชื่อเมืองแห่ง อนาคต กรุงเทพแห่งอนาคต ถ้าคุณจำได้นะ”



### เมื่อ CMO ก้าวเข้าสู่ธุรกิจ Public Event พร้อมกับการรุกเข้าไป เปิดตลาดอาเซียน

“ในช่วงปี 2541 CMO เริ่มมาให้ความสนใจในการทำ Public Event มากขึ้น ตอนนั้นเรามีโอกาส ได้รับงาน ‘วัฒนธรรมทองแห่งกรุงรัตนโกสินทร์ 72 พรรษา เอลิมรราชจอมราชินี’ ซึ่งเรื่องชุดนี้จะเป็น ครั้งแรกของประเทศไทยที่มีการสร้างโชว์เอาท์ดอร์แบบที่มีนักแสดง ผสมกับเทคนิคไลท์แอนด์ซาวด์ เราก็นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดในยุคนั้นมาใช้ จนได้เป็นการแสดงแสงเสียงและสื่อผสม แล้วก็ ประสบความสำเร็จมาก ถัดจากนั้นปี 42 เราจึงได้ขยายการแสดงแสงเสียงและสื่อผสมอื่นที่ประสบ ความสำเร็จนั้นไปทั่วประเทศในชื่อ ‘ธ สถิตในดวงใจไทยทั่วหล้า’ แสดงต่อเนื่อง 7 เดือน จบการแสดง มียอดผู้ชมรวมถึง 600,000 คน”

“ในปี 2543 เราต้อออกการทำ Public Event ให้เข้มข้นยิ่งขึ้น ด้วยการสร้าง ‘เทศกาลวัดอรุณ’ ซึ่งเป็นงานเทศกาลไทยย้อนยุค มีการฟื้นฟูการแสดงหุ่นหลวง การแสดงโขนซักรอก การแสดงญวนหก ซึ่งทั้ง 3 การแสดงที่ไม่ได้มีการแสดงมานานกว่า 100 ปี ซึ่งเราจัดแสดงที่วัดอรุณต่อเนื่อง 4 ปีจนกระทั่ง หยุดไป แต่ว่านั่นก็เป็นการจุดกระแสของการทำ Public Event ขึ้นมา”

“หลังจากความสำเร็จในการทำ Public Event อย่างต่อเนื่อง จนไปถึงงาน Thailand Bangkok Countdown จัดที่เซ็นทรัลเวิร์ล 3 ปี เราเป็นเจ้าของงาน เป็นเจ้าของอีเวนต์ พูดง่าย ๆ ว่าเป็นคนสร้าง และเป็นเจ้าของแบรนด์ ซึ่งงานเทศกาลวัดอรุณก็เช่นกัน และปัจจุบันเราก็ยังเป็นอยู่ แล้วก็หัวหินแจ๊ส อันนี้เราก็สร้างแบรนด์หัวหินแจ๊สขึ้นมาซึ่งตัวงานเป็นของเรา แต่ License การจัดเป็นเมืองหัวหิน ”

“ช่วงเวลานี้เรามีความชำนาญในการทำงานใหญ่ จนคิดถึงการก้าวไปในตลาดอาเซียน วันหนึ่ง เมื่อโอกาสมาถึงเราก็จัดตั้งบริษัท Bayon CM Organizer ที่พนมเปญ โดยหุ้นกับบายนทีวีของกัมพูชา บริษัทได้รับ License ในการทำแสงเสียงและสื่อผสมที่ปราสาทนครวัด ซึ่งเราทำเป็นเวลา 2 ปี หลังจากนั้นมันมีความยุ่งยากทางการเมืองที่พรมแดนระหว่างไทยกับกัมพูชาที่เลยต้องหยุดการแสดง เพราะเราเป็นบริษัทไทยแต่ถือหุ้นถึง 70% แต่อย่างไรนั่นคือสแต็ปการก้าวเข้าไปในตลาด AEC ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาเราก็มีงานที่เวียดนาม ลาว เมียนมา เราตั้งบริษัทในอินโดนีเซีย มังงานในมาเลเซีย สิงคโปร์ และบรูไน”



### ช่วงเวลาแห่งการปรับตัวครั้งใหม่เพื่อรับมือวิกฤตที่กาโอบ

“มาสู่ยุคที่มีวิกฤตทางการเมืองที่ต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจทางด้าน Corporate Marketing Event มันดูเหมือนจะซบเซา ทำให้ทาง CMO ต้องแสวงหามุมมองอื่นที่มันเป็น Non-Event เข้ามาในธุรกิจ



ของเรา เริ่มตั้งแต่เมื่อประมาณ 6-7 ปีที่แล้วเราก่อตั้ง CM Museum คือทำพิพิธภัณฑ์ เพราะตัวธุรกิจไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ มันสร้างในพื้นที่ปิด ก็เป็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวของเรา”

“ในปีที่แล้วเราก่อตั้งถึง 4 กิจกรรม ที่เป็น Non-Event กิจกรรมแรก คือ PM Fusion ขายอุปกรณ์ติดตั้งถาวรสำหรับธุรกิจเรียล, กิจกรรมที่สอง ธุรกิจสวนสนุก Imaginia ที่เอ็มโพเรียม ซึ่งเป็นสวนสนุกที่เน้นในเรื่องของศิลปะ วรรณกรรม ดนตรี และพัฒนาการของเด็ก, กิจกรรมที่สาม Momentum S เป็นบริษัททำทางด้าน Private Event พวกงาน Wedding Planner, งาน Anniversary, งานวันเกิด, งานครบรอบสำคัญ และงานเปิดตัวสินค้า, และกิจกรรมที่สี่ Muse Corporation ทำเกี่ยวกับเรื่องของ Music และ Entertainment Business”

“นี่คือรูปแบบธุรกิจอีเว้นท์ใหม่ที่ทาง CMO ทำอยู่ ซึ่งมีแนวโน้มในการสร้างงานที่ให้ความรู้สึกแบบ Lifestyle มากขึ้น รวมถึงงานทางด้าน CRM คืองานที่ให้บริการลูกค้าชั้นสูงในธุรกิจ Banking และธุรกิจการขายตรงบางส่วน ซึ่งกลุ่มนี้ต้องการบริการที่ Exclusive จริง ๆ เราจึงทำการสร้างเซกเมนต์ใหม่เพื่อให้บริการให้คนกลุ่มนี้โดยเฉพาะ ทั้งหมดที่สรุปมาถือเป็นภาพรวมการเปลี่ยนแปลงในวงการอีเว้นท์ และการเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจของ CMO ในระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา”

**MKTEvent :** ใน 30 ปีที่ผ่านมา คุณสามารถสรุปบทเรียนและได้เรียนรู้อะไรจากช่วงเวลาดังกล่าว

**เสริมคุณ :** ใน 30 ปีที่ผ่านมา เราถูกหลอหลอมให้ไม่หยุดนิ่ง เพราะว่าการที่คนข้ามยุคสมัยของสังคม บริบทของธุรกิจ บริบทของสังคม รวมถึงคุณค่าต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปใน 30 ปี มันต้องการการปรับตัวมากเหลือเกินในแต่ละช่วง เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้เราอยู่รอดมาได้ก็คือการปรับตัว ความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลง และการยอมรับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงสิ่งสำคัญมากที่สุดคือการมีความรู้ที่จะสามารถตอบสนองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

**MKTEvent :** การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานหรือไม่

**เสริมคุณ :** ผมว่ามันเกิดจากใจเราที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงก่อน ไม่ได้มาจากประสบการณ์นะ ซึ่งบางครั้งประสบการณ์อาจจะจะเป็นผลร้ายมากกว่าด้วยในกรณีที่คุณเคยประสบความสำเร็จ คุณก็จะใช้ประสบการณ์ที่คุ้นเคยเพื่อทำสิ่งใหม่ เพราะคิดว่ามันจะต้องประสบความสำเร็จเหมือนทุกครั้ง แค่นี้ก็ผิดแล้ว รับรององค์ประกอบได้ไม่เกิน 5 ปีเชื่อเถอะ

**MKTEvent :** ถ้าไม่คุณถึงดั่งเงื่อนไขที่สามารถตัดสินความล้มเหลวแก่องค์กรได้ 5 ปี

**เสริมคุณ :** คือเท่าที่ผมทำงานมาทั้งชีวิต จะสังเกตเห็นเสมอว่าทุก 5 ปีจะมีความเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ ยิ่งยุคนี้ความเปลี่ยนแปลงมันจะเกิดเร็วขึ้น เพราะมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นแรงผลักดัน อย่างเมื่อก่อนตอนเริ่มมีฟิล์มเกิดขึ้นในโลกต้องใช้เวลาเกือบเป็นร้อยปีฟิล์มจะเลิกใช้ แต่ว่ายุคนี้แค่ไม่ถึง 30 ปี คอมพิวเตอร์ก็ลบทบาททางไปแล้ว กลายเป็นแท็บเล็ตถูกใหม่ มันสั้นลงเรื่อย ๆ นะ ดังนั้นเมื่อทุกอย่างมันวิ่งอยู่บน Fast Track ไดนามิคของความคิดมนุษย์จึงต้องได้รับการพัฒนาให้ทันเช่นกัน

**MKTEvent :** เมื่อถูกกำหนดอยู่บน Fast Track อย่างที่คุณว่า คนทำงานอีเว้นท์รุ่นใหม่ ต้องปรับตัวอย่างไร

**เสริมคุณ :** ความใส่ใจในเรื่องของการเรียนรู้และเคารพความต้องการของสังคม ตลาดลูกค้า มันเป็นส่วนสำคัญ ตลาดคือในมาร์เก็ต ลูกค้าคือเป็นบุคคล ต้องเปิดหูให้กว้างเข้าไปรับฟังมาก ๆ แล้วเข้าใจเหตุผลในมุมมองของเขา จะทำให้เราสามารถปรับตัวได้เอง

**MKTEvent :** นอกจากการเรียนรู้ในการพัฒนาแล้ว มันมีจุดผิดพลาดอะไรที่คุณอยากกลับไปแก้ไขบ้างไหม

**เสริมคุณ :** มีความผิดพลาดที่เราจำไว้เป็นกรณีศึกษา มันมีเยอะแยะ ตั้งแต่สมัยที่เราทำอิตาลี มันก็มีครั้งหนึ่งที่เรารับงาน Multi Vision 3 เรื่อง เป็นแบบ 2 ๑ ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนในการทำ งานนั้นเป็นของบริษัทพานาโซนิค แล้วในกระบวนการทำงานก็มีการแก้เนื้อหามากเหลือเกิน ก็ให้แก้มาเรื่อย ๆ จนในที่สุดเราไม่สามารถทำเสร็จในวันที่ต้องจ่าย ซึ่งนี่ก็คือเป็นความล้มเหลวแน่นอน อันนั้นก็เป็นการเรียนให้เราต้องเข้าใจเรื่อง Priority ให้ดี

**MKTEvent :** ในเรื่อง Priority ที่ถูกต้อง คนทำอีเว้นท์ต้องเข้าใจมันอย่างไร

**เสริมคุณ :** กรณีที่ลูกค้าแก้ไขไม่จบไม่สิ้นจนกระทั่งงานไม่เสร็จ ผมไม่ได้คิดว่าเป็นความผิดของลูกค้า แต่เป็นความผิดของเราต่างหาก เพราะในฐานะที่เราเป็นมืออาชีพ เราต้องบอกได้ว่าเมื่อไหร่ลูกค้าต้องหยุดแก้ แล้วเมื่อไหร่เป็นเวลาที่จะต้องเป็น Production Time ของเรา อันนี้ต่างหากซึ่งเป็นการรับผิดชอบของเราที่แท้จริงในการส่งต่องาน ก็เป็นบทเรียนครั้งสำคัญที่ทำให้เวลาเราควบคุมงาน เราจะดูข้ามข้อดีไปถึงปัญหาที่อาจจะเกิด แล้วปกป้องงานให้มันเสร็จทันเวลา

**MKTEvent :** ทุกวันนี้ที่งาน CMO Group จัดการกับเรื่องพวกนี้ได้แค่ไหน

**เสริมคุณ :** เราจริงจังกับเรื่อง Management มาก คืองานออกแอกไนซ์แม้ว่าจะมีกำเนิดจากความคิดสร้างสรรค์ แต่เวลาทำงานจริง งานสร้างสรรค์มันก็เป็นเพียงแค่ไม่ถึง 20% ของงานทั้งหมด แต่ว่างานบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์นั้นให้ไปสู่การปฏิบัติที่ดี มันเป็น 80% เลยนะ เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำงานด้านนี้ต้องบริหารเป็น ต้องรู้จักเวลา รู้จักอะไรควรเมื่อไหร่อะไรเสร็จเมื่อไหร่ รู้จักการตัดสินใจที่จะหยุดอะไรและเดินอะไร รู้จักการตัดสินใจบนความล้มเหลว คืองานออกแอกไนซ์ที่ดีไม่ได้แปลว่าไม่เลยล้มเหลว แต่ไม่เคยมีใครเห็นว่ามันล้มเหลวต่างหาก ถูกไหม คือมันผิดพลาดได้ แต่ไม่เคยมีใครเห็นมันผิดพลาด แล้วก็ไม่มีใครจะมึนเห็นจุดผิดพลาดนั้นเลย

**MKTEvent :** ในฐานะผู้นำองค์กร คุณได้วางวิสัยทัศน์ไว้อย่างไรเพื่อให้องค์กรเดินต่อไปสู่ความเป็น Build to Last อย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งอาจจะเป็นวันที่ไม่มีคุณอยู่ก็ได้

**เสริมคุณ :** ผมต้องบอกแบบนี้ว่าองค์กรเรามันถูกสร้างมาด้วยระยะเวลายาวนาน ซึ่งผมเองก็ได้สร้างระบบกระจายอำนาจไว้ก่อนแล้ว ปัจจุบันนี้เรามี MD มากกว่า 12 คน ในกลุ่มบริษัทของเรา แล้วก็ Director อีกหลายสิบคน มี Manager ลัก 30-40 คนได้ แล้วคนเหล่านี้เขาก็มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เหล่านี้มันเป็นหลักประกันว่าวันหนึ่งที่มีผมอาจจะมึนบทบาทน้อยลง ในองค์กร หรือถึงวันหนึ่งที่ไม่มีบทบาทอะไรเลย หรือจะออกจากองค์กรเลย เกษียณอะไรก็ได้แต่ องค์กรนี้จะอยู่ได้ด้วยระบบโครงสร้างของการบริหารร่วมของท่านเหล่านี้ได้อย่างยั่งยืนได้ ผมเชื่อเช่นนั้น

**MKTEvent :** สุดท้ายยังมีงานระดับ Master Piece รูปแบบไหนที่ เสริมคุณ คุณวางค์ อยากรู้ให้สำเร็จ

**เสริมคุณ :** มีงานที่ยังอยากจะทำอยู่ ก็ยังสนใจที่จะทำงานวัฒนธรรมแบบเทศกาลวัดอรุณให้มีความยั่งยืน สนใจที่อยากจะทำเรื่อง Tourist Attraction ซึ่งตอนนี้เรามีหินสะพานอวตารที่จะเปิดปลายปีนี้ ให้เป็นหนึ่งในกลุ่มที่มีพลังสูงจาก CMO และอันสุดท้ายก็คงจะเป็นเรื่องของธุรกิจที่ยั่งยืนใน CLMV และอาเซียน นี่คือการตั้งใจของผม