

สารบัญ

บทนำ : จาก 0 เป็น 1	7
1 ความท้าทายแห่งอนาคต	11
2 ฉลองให้สุดเหวี่ยงเหมือนเป็นปี 1999	19
3 บริษัทที่มีความสุขล้วนแตกต่างกัน	33
4 อุดมการณ์ของการแข่งขัน	47
5 ความสำเร็จของผู้มาหลังสุด	57
6 คุณไม่ใช่ลอตเตอรี่	73
7 ตามรอยเงินไป	99
8 ความลับ	111
9 รากฐาน	127

10	กลโกงงมาเพีย	139
11	ถ้าคุณสร้างมันขึ้นมา เดี่ยวก็มีคนซื้อ	149
12	คน VS คอมพิวเตอร์	165
13	โลกสี่เียว	179
14	บุคลิกสองตัวของผู้อ่ตั้งบริษัท	203
บทสรุป : อนาคตที่ไม่ได้มีเพียงหนึ่ง		223
เครดิตรูปภาพ		229
ประวัติผู้เขียน		231

บทนำ

จาก 0 เป็น 1

ช่วงเวลาสำคัญในธุรกิจจะเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวเท่านั้น บิลล์เกตส์ คนต่อไปจะไม่สร้างระบบปฏิบัติการ แลร์รี เพจ หรือเซอร์เกย์ บริน คนต่อไปจะไม่สร้างเครื่องมือสืบค้นข้อมูล มาร์กซัคเคอร์เบิร์ก คนต่อไปจะไม่สร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ หากคุณเลือกที่จะเลียนแบบผลงานของคนเหล่านี้ นั่นเท่ากับว่าคุณไม่ได้เรียนรู้อะไรจากพวกเขาเลย

แน่นอนว่าการลอกเลียนแบบนั้นง่ายกว่าการคิดทำอะไรใหม่ ๆ การทำในสิ่งที่เราทำอยู่แล้วเป็นการพาโลกเคลื่อนจาก 1 ไป n เพราะมันคือการต่อยอดจากสิ่งที่เราคุ้นเคย แต่ทุกครั้งที่เราสร้างสิ่งใหม่ เรากำลังเคลื่อนจาก 0 ไป 1 เพราะการสร้างสิ่งใหม่เป็นการกระทำเพียงครั้งเดียว และช่วงเวลาแห่งการสร้างสิ่งใหม่ก็เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวเช่นกัน ส่วนผลลัพธ์ที่ออกมาจะเป็นอะไรที่แปลกประหลาดและไม่เคยมีมาก่อน

ถ้าบรรดาบริษัทอเมริกันไม่ยอมทำเรื่องยากอย่างการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา วันหนึ่งข้างหน้าพวกเขาก็จะล้มเหลวแน่นอน ถึงแม้ใน

ปัจจุบันจะทำกำไรได้มหาศาลก็ตาม ลองนึกดูสิว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเราดักตวงผลประโยชน์จากธุรกิจเดิม ๆ ที่สืบทอดกันมาจนหมดเกลี้ยง เชื่อหรือไม่ว่าคำตอบนั้นเร็วยิ่งกว่าวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี 2008 หลายเท่าเลยละ “แนวทางที่ดีที่สุด (best practice)” ในวันนี้จะนำพาเราไปสู่ทางตันครับ เส้นทางที่ดีที่สุดจึงต้องเป็นเส้นทางใหม่ที่ไม่เคยมีใครเคยียบย่างมาก่อนต่างหาก

ในโลกของระบบการบริหารงานที่มีขนาดใหญ่โตและเต็มไปด้วยขั้นตอนที่ยุ่งยากทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนนั้น การเสาะหาเส้นทางใหม่ ๆ แทบไม่ต่างอะไรจากการเฝ้ารอให้ปาฏิหาริย์เกิดขึ้นเลย อันที่จริงแล้ว ทุกวันนี้บรรดาบริษัทอเมริกันต้องพึ่งพาปาฏิหาริย์นับร้อยนับพันครั้งเลยละถึงจะประสบความสำเร็จสมดังตั้งใจได้ หลายคนคงถอดใจเมื่อได้ยินแบบนี้ อย่างไรก็ตาม มนุษย์เราแตกต่างจากสิ่งมีชีวิตชนิดอื่นตรงที่เรามีศักยภาพในการสร้างปาฏิหาริย์ และเราเรียกปาฏิหาริย์เหล่านั้นว่าเทคโนโลยี

เทคโนโลยีถือเป็นปาฏิหาริย์เพราะมันช่วยให้เราทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลงโดยยกระดับขีดความสามารถของเราให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งมีชีวิตชนิดอื่นอาจถูกกระตุ้นด้วยสัญชาตญาณให้สร้างเพื่อนหรือรัง แต่มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตชนิดเดียวที่ประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ และหาทางปรับปรุงวิธีการสร้างสิ่งนั้นให้ดีขึ้นอยู่ตลอด มนุษย์เราไม่ได้ตัดสินใจว่าจะสร้างอะไรโดยเลือกเอาจากแค็ตตาล็อกของจักรวาลนะครับ ในทางตรงกันข้าม เรานำพาโลกไปในทิศทางใหม่ด้วยการสร้างเทคโนโลยีขึ้นมา นี่คือความจริงพื้นฐานที่แม้แต่เด็กประถมก็ยังรู้ แต่เราอาจหลงลืมไปได้ง่าย ๆ เมื่ออยู่ในโลกที่คนส่วนใหญ่เลือกทำในสิ่งที่เคยมีคนทำมาก่อนแล้ว

Zero to One เป็นหนังสือที่ว่าด้วยวิธีการสร้างบริษัทที่สร้างสิ่งใหม่ ๆ ครับ ผมสรุปรวบรวมทุกสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทเพย์พาลและพาลันเทียร์ รวมถึงการเป็นนักลงทุนที่ให้เงิน

สนับสนุนแก่บริษัทตั้งใหม่นับร้อยแห่ง (รวมถึงเฟซบุ๊กและสเปซเอ็กซ์) ประสบการณ์ที่ผ่านมาอาจทำให้ผมมองเห็นแบบแผนต่าง ๆ มากมาย แต่คุณจะไม่พบสูตรสำเร็จในหนังสือเล่มนี้ ความท้าทายอย่างหนึ่งในการสอนเรื่องการเป็นผู้ประกอบการก็คือสูตรสำเร็จนั้นไม่มีอยู่จริง เพราะนวัตกรรมทุกอย่างล้วนเป็นสิ่งใหม่และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จึงไม่น่าจะมีวิธีการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นขั้นเป็นตอนชัดเจนได้ อันที่จริงแล้ว แบบแผนเพียงอย่างเดียวที่ผมค้นพบคือ คนที่ประสบความสำเร็จจะมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ตลาดไม่ถึง และพวกเขาทำเช่นนั้นได้ด้วยการคิดเรื่องธุรกิจบนฐานของหลักการ ไม่ใช่สูตรสำเร็จ

หนังสือเล่มนี้มีต้นกำเนิดมาจากหลักสูตรที่ผมสอนในมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดเมื่อปี 2012 ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับบริษัทตั้งใหม่ ถึงแม้บรรดานักศึกษาจะมีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านสูงมาก แต่ส่วนใหญ่กลับไม่เคยเรียนรู้ว่าจะนำมันไปใช้ในโลกกว้างได้อย่างไร เป้าหมายหลักของผมคือช่วยให้พวกเขามองเห็นว่า อนาคตไม่ได้มีแค่เส้นทางที่ถูกวางไว้ตามความรู้ความชำนาญที่ร่ำเรียนมาเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องสร้างขึ้นเองด้วย เบลก มาสเตอร์ส เป็นนักศึกษาในหลักสูตรดังกล่าว เขาจดสิ่งที่ผมสอนไว้อย่างละเอียด และมันก็แพร่กระจายไปทั่วทั้งในและนอกรั้วมหาวิทยาลัย เราสองคนช่วยกันเรียบเรียงและขัดเกลาเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้โดยคำนึงถึงผู้อ่านในวงกว้าง เนื่องจากไม่มีเหตุผลอันใดที่จะจำกัดโอกาสในการสร้างอนาคตไว้แค่ในสแตนฟอร์ด ในมหาวิทยาลัย หรือแม้แต่ในซิลิคอนวัลเลย์

ความท้าทายแห่งอนาคต

6 วลาผมสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน คำถามที่ผมงัดออกมาใช้เสมอ คือ “มีเรื่องอะไรบ้างที่สำคัญและเป็นความจริง แต่ไม่ค่อยมีใครเห็นด้วยกับคุณ”

นี่เป็นคำถามที่ฟังดูง่ายเพราะมันตรงไปตรงมา แต่จริง ๆ แล้วตอบได้ยากมาก นอกจากมันจะทำให้ทนายสติปัญญาเพราะความรู้ที่ร่ำเรียนในสถานศึกษาล้วนเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันอยู่แล้ว มันยังท้าทายจิตใจเพราะใครก็ตามที่พยายามตอบคำถามนี้ต้องพูดถึงในสิ่งที่ตัวเองรู้อยู่แก่ใจว่าคนอื่นไม่เห็นด้วย ทักษะการคิดอันปราดเปรื่องนั้นหายากก็จริง แต่ที่หายากยิ่งกว่าคือความกล้า

ส่วนใหญแล้วผมจะได้ยินคำตอบในทำนองว่า

“ระบบการศึกษาของเรามีปัญหา และต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน”

“อเมริกาเหนือกว่าประเทศอื่น”

“พระเจ้าไม่มีจริง”

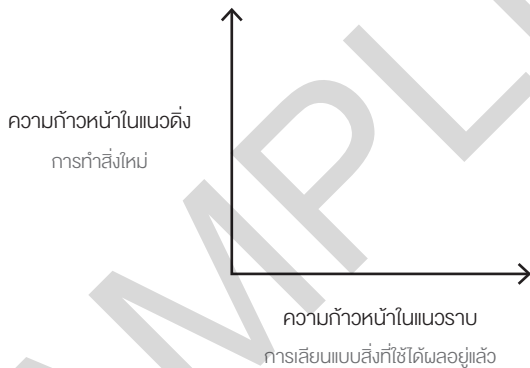
คำตอบเหล่านี้ใช้ไม่ได้เลยครับ คำตอบแรกและคำตอบที่สอง อาจจะเป็นความจริง แต่ก็เป็นคำตอบที่คนจำนวนมากเห็นด้วย ส่วน คำตอบที่สามเป็นเพียงการเลือกข้างในประเด็นที่ยังมีการโต้เถียงกัน อย่างกว้างขวาง อันที่จริงแล้ว คำตอบที่ดีควรมีรูปแบบดังนี้ครับ “คน ส่วนใหญ่เชื่อใน x แต่ความจริงนั้นตรงข้ามกับ x ” ไว้ผมค่อยบอก คำตอบของผมในช่วงท้ายบทนี้แล้วกัน

แล้วคำถามดังกล่าวเกี่ยวข้องกับอนาคตอย่างไรละ ถ้าพิจารณา ในแง่ของความหมาย อนาคตคือช่วงเวลาที่ยังมาไม่ถึง สิ่งที่ทำให้ อนาคตมีความพิเศษและสำคัญไม่ใช่เพราะมันยังไม่เกิดขึ้น แต่เพราะ มันเป็นช่วงเวลาในโลกจะแตกต่างจากปัจจุบัน ดังนั้น หากสังคมเรา ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงเลยในอีก 100 ปีข้างหน้า นั่นแปลว่าอนาคต อยู่ห่างออกไปมากกว่า 100 ปี แต่ถ้าสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่าง ลื่นเชิงในช่วง 10 ปีถัดจากนี้ อนาคตก็อยู่ใกล้แค่เอื้อม ถึงแม้จะไม่มี ใครสามารถทำนายอนาคตได้อย่างแม่นยำ แต่ก็มีสองเรื่องที่เราแน่ใจ ได้ นั่นคือ อนาคตจะแตกต่างไปจากปัจจุบัน และมันต้องมีราก ฐานมาจากโลกทุกวันนี้ คนส่วนใหญ่ตอบคำถามข้างต้นด้วยการมอง ปัจจุบันในแบบต่าง ๆ แต่คำตอบที่ดีควรใกล้เคียงกับอนาคตมากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้

จาก 0 เป็น 1 : อนาคตของความก้าวหน้า

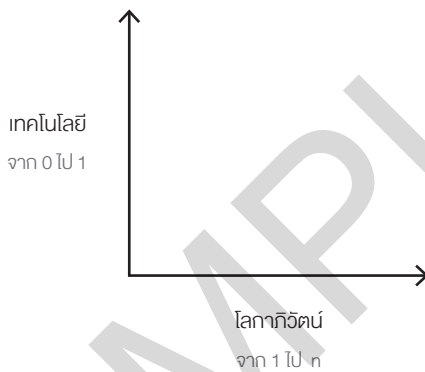
เวลานึกถึงอนาคต เราจะคาดหวังถึงความก้าวหน้า ซึ่งแบ่งออกเป็น สองแบบด้วยกัน หนึ่งคือความก้าวหน้าในแนวราบหรือในทางกว้าง อันหมายถึงการเลียนแบบสิ่งที่ใช้ได้ผลอยู่แล้ว หรือการเคลื่อนจาก 1 ไป n นี่คือการก้าวหน้าที่จินตนาการได้ง่ายเพราะเรารู้อยู่แล้วว่า

มันมีหน้าตาเป็นอย่างไร และสองคือความก้าวหน้าในแนวดิ่งหรือในทางลึก อันหมายถึงการทำให้สิ่งใหม่ ๆ หรือการเคลื่อนจาก 0 ไป 1 นี่คือการก้าวหน้าที่จินตนาการได้ยากกว่า เพราะมันหมายถึงการทำให้สิ่งที่ไม่เคยมีใครเคยทำมาก่อน หากคุณมีเครื่องพิมพ์ดีด 1 เครื่องแล้วผลิตออกมาอีก 100 เครื่อง นั่นเป็นการสร้างความก้าวหน้าในแนวราบ แต่ถ้าคุณมีเครื่องพิมพ์ดีดแล้วสร้างโปรแกรมพิมพ์งานขึ้นมา นั่นเป็นการสร้างความก้าวหน้าในแนวดิ่ง



ในระดับมหภาค คำที่ใช้แทนความก้าวหน้าในแนวราบคือ *โลกาภิวัตน์* ซึ่งหมายถึงการนำสิ่งที่ใช้ได้ผลในที่หนึ่งไปใช้ให้ได้ผลในทุก ๆ ที่ ประเทศจีนเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของโลกาภิวัตน์ แผนพัฒนาประเทศของจีนในระยะ 20 ปีข้างหน้าคือการเป็นเหมือนสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน คนจีนลอกเลียนแบบทุกสิ่งที่ใช้ได้ผลในประเทศพัฒนาแล้วมาทั้งดุ้น ไม่ว่าจะเป็นรางรถไฟในศตวรรษที่ 19 เครื่องปรับอากาศในศตวรรษที่ 20 หรือแม้กระทั่งเมืองทั้งเมือง จริงอยู่ที่บางอย่างอาจมีการข้ามขั้นตอนไปบ้าง เช่น สร้างเครือข่ายไร้สายโดยไม่มีการติดตั้งสายโทรศัพท์ แต่ทั้งหมดก็เป็นการลอกเลียนแบบอยู่ดี

ส่วนค่าที่ใช้แทนความก้าวหน้าในแนวดิ่งจาก 0 ไป 1 ก็คือ เทคโนโลยี ความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดในแวดวงเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอทีตลอดหลายสิบปีมานี้ทำให้ซิลิคอนวัลเลย์กลายเป็นเมืองหลวงของ “เทคโนโลยี” ไปโดยปริยาย แต่เทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์เท่านั้น วิธีการใดก็ตามที่แปลกใหม่และช่วยให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้นล้วนจัดเป็นเทคโนโลยีทั้งสิ้น



เนื่องจากเทคโนโลยีและโลกราวร้อนเป็นความก้าวหน้าคนละแบบ จึงเป็นไปได้ที่ในแต่ละช่วงเวลาจะเกิดความก้าวหน้าทั้งสองแบบใดแบบหนึ่ง หรือไม่เกิดขึ้นเลยสักแบบ ตัวอย่างเช่น ระหว่างปี 1815-1914 เป็นช่วงเวลาแห่งการก้าวกระโดดทั้งในแง่ของเทคโนโลยีและโลกราวร้อน ขณะที่ช่วงเวลาตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่หนึ่งจนถึงการเดินทางไปเยือนจีนเพื่อกระชับความสัมพันธ์ของเฮนรี คิสซิงเจอร์ ในปี 1971 นั้น เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว แต่โลกราวร้อนกลับคลานตัวมดื้อๆ และตั้งแต่ปี 1971 เป็นต้นมา เราได้เห็นการพัฒนาอย่างรวดเร็วของโลกราวร้อน แต่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกลับจำกัดอยู่ในแวดวงไอทีเสียเป็นส่วนใหญ่

กระแสโลกาภิวัตน์ในยุคนี้ทำให้เราเห็นภาพว่า ในช่วงหลายสิบปีข้างหน้าโลกจะมีความคล้ายคลึงและเกิดการหลอมรวมกันมากขึ้น แม้แต่ถ้อยคำที่เราใช้ก็ยังสะท้อนถึงความเชื่อที่ว่า พัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีได้มาถึงจุดสิ้นสุดแล้ว โดยเราแบ่งโลกออกเป็นประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเป็นการบ่งบอกว่าบางประเทศได้ไปถึงจุดสูงสุดแล้ว ส่วนประเทศที่ด้อยกว่าก็ต้องพยายามไปถึงจุดนั้นให้ได้

แต่ผมไม่คิดว่านั้นเป็นความเชื่อที่ถูกต้อง ผมขอย้อนกลับไปยังคำถามในช่วงต้นบทและให้คำตอบดังนี้ครับ ถึงแม้คนส่วนใหญ่จะมองว่าอนาคตของโลกถูกกำหนดโดยโลกาภิวัตน์ แต่ความจริงแล้วเทคโนโลยีต่างหากที่สำคัญกว่า ถ้าจีนเพิ่มกำลังการผลิตพลังงานขึ้นสองเท่าตลอด 20 ปีข้างหน้าโดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มลพิษทางอากาศก็จะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าด้วยเช่นกัน และถ้าชาวอินเดียหลายร้อยล้านคนเร็วเรือ่นมีความเป็นอยู่ทัดเทียมกับชาวอเมริกันโดยที่เทคโนโลยียังคงเดิม ผลที่ตามมาย่อมหนีไม่พ้นหายนะทางสิ่งแวดล้อมครั้งใหญ่ การเผยแพร่วิธีสร้างความมั่งคั่งแบบเดิม ๆ ไปทั่วทุกมุมโลกจะนำมาซึ่งความพินาศย่อยยับ ไม่ใช่ความร่ำรวย ในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด โลกาภิวัตน์ที่ปราศจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ย่อมไม่อาจคงอยู่ได้ในระยะยาว

หากมองย้อนกลับไปในอดีต จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีใหม่ไม่เคยเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องมีใครสักคนสร้างมันขึ้นมา บรรพบุรุษของเราดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมแบบที่หากมีคนหนึ่งได้ก็ต้องมีอีกคนเสีย ดังนั้น ความสำเร็จจึงหมายถึงการยึดครองบางสิ่งที่เป็นของผู้อื่น ทั้งยังแทบไม่มีใครลงมือสร้างแหล่งกำเนิดความมั่งคั่งแห่งใหม่ขึ้นมาเลย ในระยะยาวพวกเขาจึงไม่สามารถสร้างความมั่งคั่งได้มากพอที่จะช่วยเหลือคนทั่วไปให้รอดพ้นจากความยากลำบากแสนสาหัส ทว่าหลังจากช่วงเวลา 10,000 ปีของความก้าวหน้าแบบลุ่ม ๆ

ดอน ๆ นับตั้งแต่การเกษตรในยุคดึกดำบรรพ์มาจนถึงการสร้างกังหันลมในยุคกลาง และการคิดค้นเครื่องวัดตำแหน่งดวงดาวที่เรียกว่า เอสโตรแล็บในศตวรรษที่ 16 จุ ๆ โลกก็ถลันเข้าสู่ยุคใหม่และเกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ไล่ตั้งแต่การประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำในทศวรรษที่ 1760 เรื่อยมาจนถึงปี 1970 ผลที่ตามมาก็คือ สังคมที่เราใช้ชีวิตต่อมานั้นมีความมั่งคั่งในแบบที่คนยุคก่อน ๆ ไม่อาจจะจินตนาการได้

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 ผู้คนรุ่นพ่อแม่หรือปู่ย่าตายายของเราล้วนคาดหวังว่าความก้าวหน้าดังกล่าวจะดำเนินต่อไป พวกเขาจินตนาการถึงการทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน พลังงานราคาถูกแสนถูก และการเดินทางไปพักผ่อนบนดวงจันทร์ แต่น่าเสียดายที่มันไม่เกิดขึ้น สมาร์ทโฟนทำให้เราเลิกสนใจสภาพแวดล้อมรอบตัว จนกระทั่งมองไม่เห็นว่สิ่งต่าง ๆ นั้นดูคร่ำครึมากขนาดไหน มีแค่คอมพิวเตอร์และการสื่อสารเท่านั้นที่มีพัฒนาการแบบก้าวกระโดดมาตั้งแต่ช่วงกลางศตวรรษ แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าคนรุ่นนั้นคิดผิดที่จินตนาการถึงอนาคตที่ดีกว่า พวกเขาแค่คิดผิดที่คิดว่ามันจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ความท้าทายของเราในปัจจุบันจึงเป็นการจินตนาการและสร้างเทคโนโลยีใหม่ไปพร้อมกัน เพื่อให้ศตวรรษที่ 21 มีความสงบสุขและเจริญรุ่งเรืองมากกว่าศตวรรษที่ 20

วิธีคิดแบบสตาร์ทอัพ

เทคโนโลยีใหม่มักเกิดขึ้นจากความพยายามของกลุ่มคนที่ทำสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันในรูปของสตาร์ทอัพ (startup) ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มบิดาผู้ก่อตั้งสหรัฐอเมริกา (ด้านการเมือง) ราชสมาคมแห่งลอนดอน (ด้านวิทยาศาสตร์) ไปจนถึง “ผู้ทรยศทั้งแปด” ของบริษัทแฟร์ไชลด์ เซมิคอนดักเตอร์

(ด้านธุรกิจ) พวกเขาเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่รวมตัวกันเพื่อทำภารกิจที่จะเปลี่ยนแปลงโลกให้ดีขึ้น ถ้าถามว่าทำไมถึงต้องเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ด้วย คำอธิบายที่ง่ายที่สุดอาจที่ม่งใจสักหน่อย กล่าวคือ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรขนาดใหญ่เป็นเรื่องยาก และจะยิ่งยากขึ้นไปอีกถ้าคุณพยายามทำอยู่คนเดียว ในองค์กรขนาดใหญ่ โครงสร้างการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนทำให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างเชื่องช้า และพวกที่ได้ประโยชน์อยู่แล้วก็ไม่อยากเสี่ยง ในองค์กรที่มีปัญหาส่วนใหญ่ การทำป็นว่างานกำลังคืบหน้าช่วยสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ดีกว่าการลงมือทำงานจริง ๆ (หากบริษัทที่คุณทำงานอยู่เป็นแบบนี้อาจหลีกเลี่ยงเถอะครับ) แต่เมื่อมองจากอีกซั้วหนึ่ง อัจฉริยะบุคคลอาจสร้างผลงานทางศิลปะหรือวรรณกรรมชั้นยอดได้ก็จริง แต่เขาไม่มีทางสร้างทั้งอุตสาหกรรมขึ้นมาได้โดยลำพัง ดังนั้น หากจะสร้างอะไรบางอย่างขึ้นมา คุณก็จำเป็นต้องร่วมมือกับคนอื่น ขณะเดียวกันก็ต้องรักษาขนาดของกลุ่มให้เล็กพอจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย ทั้งหมดที่ว่ามานี้คือการรวมตัวกันในรูปแบบของสตาร์ทอัพนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ยังมีคำอธิบายที่ดีกว่านั้นด้วย สตาร์ทอัพคือกลุ่มคนขนาดใหญ่ที่สุดที่คุณจะสามารถหาล้อมให้เห็นดีเห็นงามกับแผนการของคุณในการสร้างอนาคตที่ต่างไปจากเดิมได้ จุดแข็งสำคัญที่สุดของบริษัทตั้งใหม่ (ซึ่งเป็นสตาร์ทอัพด้านธุรกิจ) คือวิธีคิดแบบใหม่ และขนาดของกลุ่มที่ไม่ใหญ่มากก็จะช่วยให้มีอิสระในการคิด (รวมถึงช่วยให้มีความคล่องตัวด้วย) หนังสือเล่มนี้รวบรวมคำถามที่คุณต้องถามและตอบเพื่อให้ความพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ของคุณประสบความสำเร็จ สิ่งที่คุณจะได้อ่านจึงไม่ใช่คู่มือหรือตำรา แต่เป็นแบบฝึกหัดสำหรับการขบคิด เพราะสิ่งที่บริษัทตั้งใหม่จำเป็นต้องทำก็คือ ตั้งคำถามกับแนวคิดที่มีอยู่ และคิดสร้างธุรกิจใหม่โดยเริ่มจากศูนย์

ฉลองให้สุดเหวี่ยง เหมือนเป็นปี 1999

คำถามของเราที่ว่า “มีเรื่องอะไรบ้างที่สำคัญและเป็นความจริง แต่ไม่ค่อยมีใครเห็นด้วยกับคุณ” นั้นตอบตรง ๆ ได้ยาก แต่มันจะง่ายขึ้นถ้าเริ่มต้นด้วยคำถามว่า มีเรื่องอะไรบ้างที่ทุกคนเห็นตรงกัน นิทเซ่เขียนเอาไว้ (ก่อนที่จะเขาจะเสียชีวิต) ว่า “ความเสียสตินั้นพบได้ยากในระดับบุคคล แต่เมื่ออยู่รวมกันเป็นกลุ่ม พรรค ประเทศ และยุคสมัยละก็ มันกลับเป็นปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน” หากคุณสามารถระบุความเชื่อผิด ๆ ที่คนส่วนใหญ่ยึดถือออกมาได้ คุณก็จะค้นพบความจริงส่วนกระแสที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง ซึ่งเป็นคำตอบสำหรับคำถามของเรานั่นเอง

ลองพิจารณาเรื่องพื้น ๆ ที่ว่า บริษัทมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำเงิน ไม่ใช่เพื่อสูญเสียเงินดูสิครับ นี่เป็นเรื่องที่ใจแจ้งสำหรับคนที่มีหัวคิด แต่ผู้คนมากมายในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 กลับไม่คิดเช่นนั้น การขาดทุนถูกมองว่าเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตที่ยิ่งใหญ่และสดใสกว่า ไม่ว่าจะขาดทุนย่อยยับเพียงใดก็ตาม ส่วนกระแสความเชื่อใน “เศรษฐกิจ

แบบใหม่” ก็มองว่า จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์เป็นตัวชี้วัดทางการเงินที่น่าเชื่อถือและดูทันสมัยกว่าตัวเลขธรรมดา ๆ อย่างผลกำไร

ทั้งนี้กระแสความเชื่อจะดูไร้เหตุผลและมีช่องโหว่ก็ต่อเมื่อเรามองย้อนกลับไปเท่านั้น เวลาที่ความเชื่อบางอย่างพังทลาย เราเรียกมันว่า**ฟองสบู่** แต่วิธีคิดอันบิดเบือนที่เกิดจากฟองสบู่กลับไม่จางหายไปแม้ฟองสบู่จะแตกไปแล้ว กระแสความคลั่งไคล้อินเทอร์เน็ตในยุค 90 เป็นฟองสบู่ลูกใหญ่ที่สุดนับตั้งแต่เหตุการณ์ตลาดหลักทรัพย์วอลล์สตรีตล่มสลายเมื่อปี 1929 บทเรียนจากช่วงเวลานั้นกลายเป็นตัวกำหนดและบิดเบือนวิธีคิดที่เรามีต่อเทคโนโลยีในทุกวันนี้ไปแทบทั้งหมด ดังนั้น เพื่อให้เราคิดได้อย่างกระจ่างชัด ขั้นตอนแรกที่ต้องทำคือตั้งคำถามในสิ่งที่เราคิดว่าเรารู้เกี่ยวกับอดีต

ประวัติศาสตร์ฉบับย่อของยุค 90

ทศวรรษที่ 1990 มีภาพลักษณ์ที่ดีและถูกจดจำว่าเป็นทศวรรษแห่งความมั่งคั่งและอนาคตอันสดใส ซึ่งปิดฉากลงด้วยการเฟื่องฟูและล่มสลายของธุรกิจอินเทอร์เน็ต อย่างไรก็ตาม หลาย ๆ ปีในช่วงนั้นไม่ได้สดใสเหมือนในความทรงจำอันสวยงามของเรา ดูเหมือนเราลี้มเลือนไปแล้วว่าบริบทของโลกเป็นอย่างไรในช่วง 18 เดือนสุดท้ายของทศวรรษแห่งกระแสดอตคอม

ยุค 90 เริ่มต้นขึ้นด้วยความรื่นเริงยินดีเมื่อกำแพงเบอร์ลินถูกทำลายลงอย่างเป็นทางการในเดือนพฤศจิกายนปี 1989 แต่ความสุขนั้นคงอยู่ไม่นาน พอถึงกลางปี 1990 อเมริกาก็เผชิญกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งดูเหมือนจะสิ้นสุดลงในเดือนมีนาคมปี 1991 แต่การฟื้นตัวก็เป็นไปอย่างเชื่องช้า อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงเดือนกรกฎาคมปี 1992 ภาคการผลิตไม่สามารถฟื้นกลับไปสู่จุดที่เคย

เป็นอีกเลย และการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจฐานบริการก็กินเวลานาน และทุลักทุเล

ระหว่างปี 1992 ถึงสิ้นปี 1994 เป็นช่วงเวลาแห่งความอึมครึม ภาพทหารอเมริกันที่เสียชีวิตในเมืองโมกาดิชูของโซมาเลียถูกฉายซ้ำไปซ้ำมาในรายการข่าว ความกังวลเกี่ยวกับโลกาภิวัตน์และความสามารถในการแข่งขันของอเมริกาเริ่มรุนแรงขึ้นขณะที่งานทยอยไหลออกไปยังเม็กซิโก คลื่นได้นำที่ก่อตัวขึ้นบีบให้จอร์จ บุช ประธานาธิบดีในขณะนั้น ต้องพ้นจากตำแหน่ง ทั้งยังส่งผลให้รอสส์ เพอร์ต์ ได้รับคะแนนเสียงในการเลือกตั้งทั่วไปในปี 1992 สูงถึงเกือบ 20 เปอร์เซนต์ ซึ่งเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดของผู้สมัครที่ไม่ได้มาจากสองพรรคใหญ่ นับตั้งแต่ธีโอดอร์ รูสเวลต์ ทำไว้เมื่อปี 1912 หากกระแสดความนิยมที่มีต่อวงเนอร์วานา ดนตรีแนวร็อก และเฮโรอินจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งละก็ สิ่งนั้นย่อมไม่ใช่ความหวังหรือความมั่นใจอย่างแน่นอน

ซิลิคอนวัลเลย์ก็อยู่ในภาวะซบเซาเช่นกัน ญี่ปุ่นใกล้จะคว้าชัยในสงครามอิเล็กทรอนิกส์เต็มที ตอนนั้นอินเทอร์เน็ตยังไม่ได้รับความนิยม ส่วนหนึ่งเป็นเพราะยังคงมีการใช้งานในเชิงพาณิชย์อย่างจำกัด จนถึงปลายปี 1992 และอีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะยังขาดเว็บเบราว์เซอร์ที่ใช้งานง่าย อันที่จริงก็เห็นได้จากตอนผมเข้าเรียนที่สแตนฟอร์ดในปี 1985 เพราะสมัยนั้นคณะยอदनนิยมคือเศรษฐศาสตร์ ไม่ใช่วิทยาการคอมพิวเตอร์ สำหรับคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัย สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดูแปลกประหลาดหรืออาจถึงขั้นฉีกเซยเลยด้วยซ้ำ

แล้วอินเทอร์เน็ตก็เข้ามาเปลี่ยนแปลงทุกอย่างไปโดยสิ้นเชิง เบราร์เซอร์โมเสกเปิดตัวอย่างเป็นทางการในเดือนพฤศจิกายนปี 1993 และทำให้คนธรรมดาสามารถท่องเว็บได้ ต่อจากโมเสกก็เป็นเน็ตสเคป ซึ่งเปิดตัวเบราร์เซอร์เน็ตสเคป เนวิเกเตอร์ เมื่อปลายปี 1994 และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว เน็ตสเคป เนวิเกเตอร์ มีส่วนแบ่งตลาด