

สารบัญ

บทนำ	9
บทที่ 1 จากคอมมิวนิสต์สู่นักลงทุนร่วมทุน	13
บทที่ 2 “ฉันทะรอด”	33
บทที่ 3 ครั้งนี้คุ้มทั้งใจ	59
บทที่ 4 เมื่อทุกอย่างพังทลาย	83
• ความยากลำบาก	88
• ซีอีโอควรบอกความจริงโดยตรงไปตรงมา	93
• วิธีที่ถูกต้องในการปลดพนักงาน	98
• เตรียมการเพื่อปลดผู้บริหารระดับสูง	103
• การลดตำแหน่งเพื่อนที่รักดี	113
• คำโกหกของพวกเขาชี้แพ้	118
• กระสุนจริง	122
• ไม่มีใครสนใจหรอก	125

บทที่ 5	ใส่ใจพนักงาน ผลิตภัณฑ์ และกำไรตามลำดับ	127
•	สถานที่ที่นำทำงานด้วย	136
•	ทำไมสตาร์ตอัพถึงควรมีกรอบรณรงคงาน	143
•	รับพนักงานจากบริษัทของเพื่อนคุณได้ไหม	154
•	เหตุผลที่การรับผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทใหญ่มาอยู่ในบริษัทเล็กเป็นเรื่องยาก	159
•	การรับผู้บริหารระดับสูง : ถ้าคุณไม่เคยทำงานนั้นมาก่อน คุณจจะรับคนที่เหมาะกับงานนั้นได้อย่างไร	166
•	เมื่อพนักงานตีความผิด	173
•	หน้ทางการบริหารจัดการ	178
•	การควบคุมคุณภาพการบริหารจัดการ	183
บทที่ 6	เรื่องที่ต้องจัดการ	189
•	วิธีลดการเมื่องในบริษัทของคุณ	195
•	ความทะเยอทะยานถูกประเภท	204
•	ตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง	209
•	เมื่อคนฉลาดกลายเป็นพนักงานที่แย	216
•	มือเก๋า	222
•	การคุยแบบส่วนตัว	229
•	ตั้งค่าวัฒนธรรมองค์กรของคุณ	232
•	ถอดรหัสการขยายบริษัท	239
•	ความเชื่อผิด ๆ เกี่ยวกับการทำนาย ความสามารถในการบริหารบริษัทขนาดใหญ่	249

บทที่ 7	วิธีเป็นผู้นำในตอนที่คุณไม่รู้ว่าจะกำลังมุ่งไปทางไหน	253
	• ทักษะที่ยากที่สุดของซีอีโอ	259
	• เส้นบาง ๆ ที่กั้นระหว่างความกล้ากับความกล้า	268
	• พวกที่หนึ่งและพวกที่สอง	274
	• เดินตามผู้นำ	280
	• ซีอีโอยามสงบและซีอีโอยามศึก	286
	• บ่มเพาะตัวคุณให้เป็นซีอีโอ	292
	• วิธีประเมินซีอีโอ	299
บทที่ 8	กฎข้อแรกของการเป็นผู้ประกอบการก็คือ เรื่องนี้ไม่มีกฎใด ๆ	309
	• การแก้ปัญหาคความย้อนแย้งระหว่าง ความรับผิดชอบกับการกล้าเสี่ยง	317
	• เทคนิคการบริหารจัดการแบบ <i>Freaky Friday</i>	322
	• การรักษาความเป็นเลิศ	324
	• คุณควรขายบริษัทของคุณหรือไม่	328
บทที่ 9	จุดจบของการเริ่มต้น	337
	ประวัติผู้เขียน	353

บทที่ 1

จากคอมมิวนิสต์ สู่ศูนย์กลางร่วมทุน

“ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับ

เมียของผม ลูกของผม ชีวิตของผม

ในคืนนั้นผมเป็นของเขา สิ่งที่ทำลงไปนั้นถูกต้อง

ความรู้โรจน์และความตกต่ำของผม ความพลาดพลั้งของผม

ความล้มเหลวของผม ความขมขื่นและความยากลำบากของผม

หัวใจของผม ใจนั้นของผม”

— Iwan “WHO WE BE” โดยดีอีเบอช

ว ก่อนผมจัดงานเลี้ยงบาร์บีคิวครั้งใหญ่ที่บ้านและเชิญเพื่อนสนิทกว่าร้อยคนมาร่วมงาน การนัดเจอกันแบบนี้ไม่ใช่เรื่องผิดปกติ ผมกับคาร์โรพีเซยของผมจัดงานเลี้ยงบาร์บีคิวแบบนี้มานานแล้ว เพื่อนชาวแอฟริกัน-อเมริกันเลยตั้งฉายาให้ผมว่า “แจ๊คกี้ โรบินสัน แห่งวงการบาร์บีคิว” ผมได้ก้าวข้ามเส้นแบ่งสีผิวไปแล้ว

ในงานเลี้ยงครั้งนั้น ขณะที่เราพูดถึงสุดยอดเรปเปอร์อย่างนาส เพื่อนของผมชื่อทริสตัน วอล์กเกอร์ ที่เป็นผู้ประกอบการชาวแอฟริกัน-อเมริกันอายุน้อยก็บอกอย่างภาคภูมิใจว่านาสมาจากละแวกเดียวกับเขานั้นคือ โครงการเคหะชุมชนของรัฐบาลในย่านควีนส์บริดจ์ รัฐนิวยอร์ก ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการเคหะชุมชนที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา แล้วจู่ ๆ พ่อของผมซึ่งเป็นชาววัย 73 ปีก็โผล่ออกมาว่า “ฉันเคยไปที่ควีนส์บริดจ์” ทริสตันมั่นใจว่าพ่อของผมที่เป็นคนผิวขาวไม่มีทางเคยไปที่ควีนส์บริดจ์แน่ เขาจึงแย้งว่า “คุณต้องหมายถึงควีนส์แน่ ๆ ควีนส์บริดจ์จะเป็นย่านที่เถื่อนสุด ๆ” แต่พ่อก็ยังยืนยันว่าท่านเคยไปที่ควีนส์บริดจ์จริง ๆ

ผมบอกทริสตันว่าพ่อเติบโตที่ควีนส์ ฉะนั้นท่านไม่มีทางลับสนแน่มาก่อนจะหันไปถามพ่อว่า “พ่อไปทำอะไรในควีนส์บริดจ์” ท่านตอบว่า “พ่อไปแจกเอกสารคอมมิวนิสต์ตอนอายุ 11 ขวบ พ่อจำได้ขึ้นใจเลย เพราะ

แม่ของพ่อโมโหมากที่พรรคคอมมิวนิสต์ส่งพ่อเข้าไปในยานแบบนั้น ท่านคิดว่ามันอันตรายเกินไปสำหรับเด็ก”

ปู่กับย่าของผมเป็นคอมมิวนิสต์ที่ลงทะเบียนอย่างเป็นทางการ เนื่องจากฟิล โฮเวิร์ดซ์ ปู่ของผมเป็นสมาชิกที่แข็งขันของพรรค ท่านจึงถูกไล่ออกจากอาชีพครูในสมัยที่วุฒิสมาชิกโจเซฟ แมคคาร์ธี เรื่องอำนาจ ส่วนพ่อของผมก็ได้รับการปลูกฝังเกี่ยวกับหลักปรัชญาของฝ่ายซ้ายมาตั้งแต่เด็ก ในปี 1968 ท่านพาครอบครัวของเรามุ่งหน้าไปยังเบิร์กลีย์ รัฐแคลิฟอร์เนีย และกลายเป็นบรรณาธิการของนิตยสารฝ่ายซ้ายยุคใหม่ อันโด่งดังที่ชื่อ *Ramparts*

ผมจึงเติบโตในเมืองที่ชาวเมืองเรียกกันว่าสาธารณรัฐประชาชนเบิร์กลีย์ ตอนยังเด็กผมขี่จักรยานและกลัวผู้ใหญ่อย่างไม่น่าเชื่อ เมื่อแม่พาผมไปส่งที่โรงเรียนเตรียมอนุบาลเป็นครั้งแรก ผมก็เริ่มร้องไห้ ครูบอกให้แม่กลับไปทันทีพร้อมรับรองกับแม่ว่าการร้องไห้เป็นเรื่องปกติของเด็กวัยนี้ แต่เมื่อท่านกลับมาในอีกสามชั่วโมงให้หลัง ท่านก็เห็นผมเปียกไปทั้งตัว และยังคงร้องไห้อยู่ ครูคนนั้นเล่าว่าผมไม่หยุดร้องไห้ เสื้อผ้าเลยเปียกโชกอย่างที่เห็น ผมถูกไล่ออกจากโรงเรียนในวันนั้นเอง ถ้าแม่ไม่ใช่คนที่มีความอดทนมากที่สุดในโลกละก็ ผมคงไม่ได้เรียนหนังสือแน่ ๆ ในขณะที่ทุกคนรอบตัวแนะนำให้พาผมไปบำบัดอาการทางจิต ท่านกลับอดทนและยินดีที่จะรอจนกระทั่งผมคุ้นเคยกับโลก ไม่ว่าจะต้องใช้เวลาานแค่ไหนก็ตาม

เมื่อผมอายุ 5 ขวบ เราย้ายออกจากบ้านขนาดหนึ่งห้องนอนบนถนนเกลิ้น อเวนิว ไปอยู่ในบ้านที่มีขนาดใหญ่ขึ้นบนถนนโบนิตา อเวนิว เพราะบ้านเดิมเล็กเกินไปสำหรับสมาชิกทุกคน โบนิตาเป็นย่านชนชั้นกลางแบบเบิร์กลีย์ ซึ่งต่างจากย่านชนชั้นกลางทั่วไป โดยเป็นแหล่งรวมฮิปปีคนเพี้ยน ๆ คนรากหญ้าที่ทำงานหนักเพื่อยกระดับชีวิต และคนชั้นสูงที่เล่นยามากพอที่จะทำให้ชีวิตตกต่ำลง วันหนึ่งโรเจอร์ (ผมขอเรียกเขาด้วยชื่อนี้แทนนะครับ) เพื่อนของพี่ชายผมมาที่บ้านของเรา เขาชี้ไปที่

เด็กแอฟริกัน-อเมริกันคนหนึ่งที่กำลังนั่งอยู่บนรถลากสีแดง แล้วทำผมว่า “ไปบอกเด็กคนนั้นให้เอารถลากให้นาย ถ้ามันพูดอะไร นายก็ถุยน้ำลายใส่หน้ามัน แล้วตามันว่าไอ้ไนโกร”

ผมขออธิบายสักเล็กน้อยนะครับ ข้อแรก เราอยู่ในเบอร์กีย์ ดังนั้นนั่นจึงไม่ใช่คำที่คนใช้กันทั่วไป อันที่จริงผมไม่เคยได้ยินคำว่าไอ้ไนโกรมาก่อนเลยและไม่รู้ว่ามันแปลว่าอะไร แต่ผมเดาว่ามันคงไม่ใช่คำชม ข้อต่อมา โรเจอร์ไม่ใช่พวกเหยียดผิวและไม่ได้โตมาในครอบครัวที่มีปัญหา พ่อของเขาเป็นอาจารย์ที่เบอร์กีย์ ทั้งพ่อและแม่ของเขานับว่าเป็นคนที่สุภาพที่สุดในโลก แต่เรารู้ทีหลังว่าโรเจอร์เป็นโรคจิตเภท ด้านมืดของเขาชอบเห็นคนสู้กัน

คำสั่งของโรเจอร์ทำให้ผมตกที่นั่งลำบาก ผมกลัวโรเจอร์และคิดว่าเขาคงทำร้ายผมอย่างหนักแน่ถ้าผมไม่ทำตามคำสั่ง แต่ผมก็กลัวการไปขอรถลากคันนั้นเช่นกัน ให้ตายเถอะ ผมกลัวไปหมดทุกอย่างเลย แต่ความกลัวที่มีต่อโรเจอร์คงมากกว่า ในที่สุดผมจึงตัดสินใจเดินไปหาเด็กคนนั้น ระยะทางจริง ๆ แค่อะไรประมาณ 30 เมตร แต่ผมกลับรู้สึกเหมือน 30 กิโลเมตร เมื่อไปถึงผมก็แทบทำอะไรไม่ถูก ผมไม่รู้จะพูดอะไร ดังนั้น ผมจึงแค่เปิดปากและพูดว่า “ขอเล่นรถลากของนายได้ไหม” โจเอล คลาร์ก จูเนียร์ตอบว่า “ได้สิ” เมื่อผมหันไปดูว่าโรเจอร์จะทำอย่างไร เขาก็หายไปเสียแล้ว เห็นได้ชัดว่าด้านสว่างของเขาปรากฏออกมา เขาก็หันไปสนใจอย่างอื่นแทน โจเอลกับผมเล่นกันต่อไปตลอดวันนั้นและกลายเป็นเพื่อนสนิทกัน 18 ปีต่อมาเขาก็เป็นเพื่อนเจ้าบ่าวในงานแต่งงานของผม

ผมไม่เคยเล่าเรื่องนี้ให้ใครฟังเลย แต่นี่เป็นเรื่องที่หล่อหลอมชีวิตของผม โดยสอนให้รู้ว่าการกลัวไม่ได้หมายความว่าผมไม่มีความกล้า สิ่งที่ผมทำลงไปในวันนั้นสำคัญมากและเป็นตัวกำหนดว่าผมจะเป็นวีรบุรุษหรือไอ้ขี้ขลาด ผมมักนึกย้อนกลับไปถึงเหตุการณ์นั้นพร้อมตระหนักว่า ถ้าผมทำอย่างที่โรเจอร์บอกให้ทำ ผมคงไม่ได้เป็นเพื่อนสนิทกับโจเอล ประสบการณ์ดังกล่าวยังสอนผมด้วยว่า อย่าตัดสินใจใดจากภายนอก

ตราบใดที่คุณยังไม่พยายามทำความเข้าใจใครสักคนหรืออะไรสักอย่าง คุณก็จะไม่มีทางรู้อะไรเกี่ยวกับคนนั้นหรือสิ่งนั้น การขวนขวายหาความรู้ไม่มีทางลัด โดยเฉพาะความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ตรง การเชื่อในสิ่งที่เชื่อตาม ๆ กันมาและการหวังพึ่งทางลัดอาจเลวร้ายกว่าการไม่รู้อะไรเลยด้วยซ้ำ

กอนตัวไปซะ

ผมพยายามอย่างหนักอยู่นานหลายปีเพื่อฝึกไม่ให้อตัวเองถูกชักจูงโดยความประทับใจแรกและหลับหูหลับตาเชื่อตามคนอื่น ผมเติบโตขึ้นมาในฐานะนักเรียนดีเด่นในเมืองที่ไม่ให้ความสำคัญกับกีฬาอเมริกันฟุตบอลเนื่องจากมันมีแนวทางคล้ายการฝึกทหารมากเกินไป จึงไม่มีใครคาดคิดว่าผมจะเข้าร่วมทีมอเมริกันฟุตบอลของโรงเรียนมัธยมเบิร์กลีย์ แต่สุดท้ายผมก็เข้าร่วม นั่นเป็นการเล่นกีฬาชนิดนี้ครั้งแรกในชีวิตและเป็นก้าวสำคัญสำหรับผมซึ่งไม่เคยเล่นในลีกอเมริกันฟุตบอลรุ่นเล็กเลย อย่างไรก็ตามบทเรียนเกี่ยวกับการจัดการความกลัวที่ผมเล่าให้ฟังข้างต้นช่วยผมได้อย่างมหาศาล เพราะสำหรับการเล่นอเมริกันฟุตบอลในโรงเรียนมัธยมนั้นสิ่งสำคัญอันดับแรก ๆ ก็คือความสามารถในการจัดการกับความกลัว

ผมไม่เคยลืมการประชุมทีมครั้งแรกกับโค้ชชิโก เมนโดซา เขาเป็นชายสูงวัยรูปร่างกำยำและเคยเล่นอเมริกันฟุตบอลระดับมหาวิทยาลัยให้กับมหาวิทยาลัยเท็กซัสคริสเตียน ในวันประชุมทีมครั้งแรก โค้ชเริ่มต้นด้วยการพูดว่า “พวกเธอบางคนสมควรเข้าร่วมทีมโดยไม่คิดจะจริงจังกับมัน พวกเธอจะทำตัวเหลวไหลละ ดีแต่พูด ทำเรื่องไร้สาระ และแค่อยากดูเท่ในชุดอเมริกันฟุตบอลเท่านั้น ถ้าคิดจะทำแบบนี้ก็จงกอนตัวไปซะ” จากนั้นเขาก็แจกแจงต่อไปถึงสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ “มาซ้อมสายเหรอ