

# สารบัญ

บทนำ	7
<b>ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์</b>	
1. เริ่มต้น	21
2. นิยามความหมาย	33
3. เรียนรู้	47
4. ทดลอง	67
<b>ส่วนที่ 2 บัญชีทิศทาง</b>	
5. ตั้งสมมุติฐาน	91
6. ทดสอบ	105
7. วัดผล	131
8. เปลี่ยนทิศ (หรือเดินทางต่อ)	169

### ส่วนที่ 3 เร่งความเร็ว

9. ขนาดของงาน	209
10. เด็บโต	233
11. ปรับตัว	253
12. สร้างนวัตกรรม	285
13. บทส่งท้าย : อย่าให้สูญเปล่า	305
ประวัติผู้เขียน	319

# บทนำ

ผมขอเล่าอะไรให้ฟังสักเรื่องนะครับ แต่ถ้าคุณเคยได้ยินเรื่องนี้มาก่อน ก็ให้ข้ามไปได้เลย นักศึกษาที่เฉลี่ยเกรดกลุ่มหนึ่งกำลังสร้างอนาคตในแบบของตัวเองอยู่ในหอพัก พวกเขาไม่แยแสกรอบใดๆ ซ้ำยังมีเทคโนโลยีใหม่เยี่ยมและพลังหนุ่มสาวอัดแน่นอยู่ในตัว พวกเขาจึงก่อตั้งบริษัทของตัวเองขึ้นมาจากศูนย์ ความสำเร็จในตอนแรกช่วยดึงดูดเงินทุนเข้ามาจนพวกเขาสามารถนำผลิตภัณฑ์ใหม่อันน่าทึ่งออกสู่ตลาดได้ พวกเขาจ้างเพื่อนฝูงมาทำงาน สร้างทีมในฝัน และท้าทายให้โลกหยุดยั้งพวกเขา

นั่นคือตัวผมเมื่อสิบปีก่อนขณะก่อตั้งบริษัทของตัวเองแห่งแรก ช่วงเวลาที่ผมจดจำได้ดีเป็นพิเศษคือตอนที่ผมรู้ตัวว่าบริษัทกำลังจะเจ๊ง ผมกับผู้ร่วมก่อตั้งอับจนหนทาง ฟองสบู่อินเทอร์เน็ตแตกโพละไปแล้วและเงินก็หมดเกลี้ยง เราดิ้นรนหาเงินทุนเพิ่มเติมแต่ไม่สำเร็จ ภาพในวันนั้นเหมือนฉากบอกลึกในหนังไม่มีผิด เราสองคนยืนเคียงกันบนถนนท่ามกลางสายฝนที่โปรยปราย เคียงกันแม้กระทั่งเรื่องที่ว่าจะเดินไปทางไหนดี สุดท้าย

ก็ลงเอยโดยที่ต่างคนต่างโมโหแล้วเดินแยกกันไปคนละทาง ภาพของเราสองคนที่เดินหันหลังให้กันจนหายไปนในสายฝนนั้นสะท้อนถึงความล้มเหลวของบริษัทเราได้เป็นอย่างดี

ความทรงจำครั้งนั้นสร้างความเจ็บปวดทุกที่ที่นึกถึง บริษัทของเรายังพออยู่ดูดีไปได้อีกหลายเดือน แต่ความหวังก็ริบหรี่ลงทุกที ทั้งที่เราก็ดูเหมือนจะทำทุกอย่างได้ถูกต้อง เรามีผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยี่ยม มีทีมงานที่เก่งกาจ มีเทคโนโลยีที่เหนือชั้น และมีแนวคิดเจ๋ง ๆ ที่ผุดขึ้นมาถูกที่ถูกเวลา นั่นคือ การสร้างเครื่องมือจัดทำประวัติส่วนตัวออนไลน์สำหรับนักศึกษาเพื่อให้บริษัทต่าง ๆ เข้ามาดูประกอบการพิจารณารับเข้าทำงาน แต่ถึงจะมีแนวคิดที่ดีมีอนาคต เรากลับล้มเหลวตั้งแต่วันแรก เพราะเราไม่รู้วิธีเปลี่ยนแนวคิดอันบรรเจิดของเราให้กลายเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่

นี่เป็นความรู้สึกที่บรรยายออกมาได้ยากหากคุณไม่เคยล้มเหลวแบบเดียวกันมาก่อน มันเหมือนพื้นดินได้ทำคุณอันตรธานหายไป คุณเพิ่งรู้ว่าถูกตัมจนเปื่อย เรื่องราวตามนิตยสารล้วนเหลวไหลทั้งเพ การอดทนทำงานหนักไม่ได้นำไปสู่ความสำเร็จเลย ที่แยกว่านั่นคือคำสัญญาที่คุณให้ไว้กับพนักงาน เพื่อนฝูง และครอบครัวที่ไม่มีวันเป็นจริง ทุกคนที่เคยตราหน้าคุณว่าคิดอะไรโง่ ๆ ที่ออกมาทำธุรกิจเองก็จะได้หัวเราะสมใจ

ทุกอย่างไม่ควรเป็นแบบนี้ เราเคยได้ยินคำกล่าวของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมานับครั้งไม่ถ้วน ทั้งในหน้านิตยสารและหนังสือพิมพ์ ในภาพยนตร์ยอดเยี่ยม และตามบล็อก ไม่ว่าใครต่างก็บอกว่าขอเพียงมีความตั้งใจจริง แนวคิดอันยอดเยี่ยม ช่วงเวลาที่เหมาะสม และผลิตภัณฑ์ที่สุดยอด ชื่อเสียงและเงินทองก็จะเป็นของเรา

แต่ไม่ว่าจะมีความพยายามโน้มน้าวให้เราเชื่อเช่นนั้นมากแค่ไหน ผมก็ตระหนักแล้วว่ามันไม่เป็นความจริง มันเป็นการเลือกเล่าเฉพาะแง่มุมที่ดีและหาเหตุผลมาอธิบายหลังจากที่ประสบความสำเร็จแล้วต่างหาก ยิ่งพอได้ทำงานร่วมกับผู้ประกอบการหลายร้อยคน ผมก็ได้เห็นกับตาว่า

จุดเริ่มต้นอันสดใสกลับลงเอยด้วยความล้มเหลวมาทันที ความจริงอันโหดร้ายคือบริษัทตั้งใหม่ส่วนใหญ่ไปไม่รอด ผลิตภัณฑ์ใหม่มากมาย แป้กสนิท และการลงทุนก็ไม่ให้ผลตอบแทนอย่างที่คาดหวัง

ถึงอย่างนั้นเรื่องราวของความอดสาหัส อัจฉริยภาพด้านการสร้างสรรค์ และการทุ่มเททำงานหนักก็ยังคงแพร่หลาย ทำให้มันถึงเป็นที่นิยมสักละ ผมคิดว่าเรื่องราวการสร้างตัวจากศูนย์ในยุคนี้มีอะไรบางอย่างที่ดึงดูด มันทำให้ความสำเร็จดูไม่ไกลเกินเอื้อมขอเพียงแค่มีองค์ประกอบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น ไม่ต้องไปใส่ใจเรื่องยิบย่อยเกี่ยวกับการตัดสินใจต่าง ๆ ขอแค่ลงมือทำ ความสำเร็จย่อมตามมา ต่อให้เราเป็นหนึ่งในคนมากมายที่ล้มเหลว ก็มีข้อแก้ตัวสำเร็จรูปเตรียมไว้ให้แล้ว นั่นคือ เราขาดอะไรบางอย่างไป เรายังมีวิสัยทัศน์ไม่กว้างไกลพอหรืออยู่ไม่ถูกที่ถูกเวลา

แต่หลังจากเป็นผู้ประกอบการมานานับสิบปี ผมก็เลิกคิดแบบนั้น ผมได้เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวทั้งของตัวเองและคนอื่น ๆ ว่า ใ้เรื่องยิบย่อยน่าเบื่อนั้นแหละที่สำคัญที่สุด ความสำเร็จของผู้ประกอบการไม่ได้เกิดจากการมีพรสวรรค์หรือการอยู่ถูกที่ถูกเวลา ทว่าเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม นั่นก็หมายความว่ามันเป็นสิ่งที่เรียนรู้และถ่ายทอดให้กันได้

การเป็นผู้ประกอบการคือการจัดการรูปแบบหนึ่ง คุณอ่านถูกแล้วครับ คำว่า*การเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship)* กับ*การจัดการ (management)* นั้นให้ความรู้สึกที่ต่างกันมาก คำแรกฟังดูเท่ แปลกใหม่ และน่าตื่นเต้น ในขณะที่อีกคำฟังดูน่าเบื่อ จริ่งจัง และจืดชืด แต่ถึงเวลาที่เราต้องเลิกยึดติดกับมุมมองแบบนั้นได้แล้ว

ผมมีเรื่องราวของบริษัทตั้งใหม่อีกแห่งอยากเล่าให้ฟัง คนกลุ่มหนึ่งก่อตั้งบริษัทขึ้นมาในปี 2004 บริษัทที่พวกเขาก่อตั้งก่อนหน้านั้นล้มคร่ำไม่เป็นท่า ความน่าเชื่อถือของพวกเขาจึงตกต่ำถึงขีดสุด พวกเขาไม่มีวิสัยทัศน์อันยิ่งใหญ่ว่าจะปฏิวัติการสื่อสารของผู้คนด้วยเทคโนโลยีใหม่ที่เรียกว่า

อะวาตาร์ (avatar) ซึ่งเป็นตัวการ์ตูนสามมิติ (อย่าลืมว่าเป็นยุคก่อนหน้า ภาพยนตร์ยอดนิยมของเจมส์ คาเมรอน) ผู้นำของพวกเขาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลนามว่าวิลล์ ฮาร์วีย์ เขามองเห็นภาพอนาคตที่ผู้คนจะเชื่อมต่อ และพบปะสังสรรค์กันทางออนไลน์โดยใช้ตัวอะวาตาร์เป็นตัวแทน ผู้ใช้ จะรู้สึกใกล้ชิดกับคู่สนทนา ในขณะที่เดียวกันก็รู้สึกปลอดภัยด้วยเพราะ พวกเขาไม่ต้องเปิดเผยตัวตนที่แท้จริง ไม่เพียงเท่านั้น แทนที่บริษัทจะ ผลิตเสื้อผ้า เครื่องประดับ และข้าวของจีปาทะสำหรับตัวอะวาตาร์ออก มาเอง พวกเขาจะดึงลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งเหล่านี้และขาย ให้กันเอง

แนวคิดดังกล่าวมาพร้อมความท้าทายด้านเทคโนโลยีที่ซับซ้อนไม่ใช่ เล่น ทั้งการสร้างโลกเสมือนจริง ระบบสร้างเนื้อหาสำหรับผู้ใช้ ระบบ ชื่อขายออนไลน์ ระบบชำระเงิน ตลอดจนเทคโนโลยีอะวาตาร์สามมิติที่ ทำงานได้ในคอมพิวเตอร์ของทุกคน

ผมมีบทบาทในเรื่องนี้ด้วยครับ โดยอยู่ในฐานะผู้ร่วมก่อตั้งและ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยีของบริษัทซึ่งมีชื่อว่า อิมวู (IMVU) คราวนี้ ผมและผู้ร่วมก่อตั้งทั้งหมดหมายมั่นปั้นมือว่าจะทำสิ่งที่ผิดพลาด เราทำ ทุกอย่างสวนทางหมด โดยแทนที่จะใช้เวลาเป็นปี ๆ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี ของเราให้สมบูรณ์แบบที่สุด เรากลับสร้างผลิตภัณฑ์รุ่นแรกแบบแคพอใช้ ได้ มันจึงมีแต่จุดบกพร่องและรวนอยู่บ่อย ๆ จากนั้นก็นำไปจำหน่ายให้ กับลูกค้า...ใช่ครับ เราเก็บค่าบริการจากผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่สมบูรณ์ หลัง จากได้ลูกค้ากลุ่มแรก เราก็ปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์อยู่ตลอด เรียกว่าบ่อย เกินมาตรฐานปกติไปเยอะเลยล่ะ เพราะเราปล่อยโปรแกรมรุ่นใหม่ออกมา วันละหลายสิบรอบ

ตอนนั้นเรามีลูกค้าจริง ๆ นะครับ พวกเขาเป็นหน่วยกล้าตายที่มีความ คิดอ่านกว้างไกลโดยแท้ เราได้พูดคุยถามความคิดเห็นจากพวกเขา อยู่บ่อย ๆ แต่ไม่เคยนำมาปรับใช้เลย เรายังคงความคิดเห็นของพวกเขา เป็นเพียงแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และวิสัยทัศน์โดยรวมของเราเท่านั้น

สารภาพตามตรงว่า เราใช้ลูกค้ำเป็นหนูทดลองมากกว่าจะหาทางตอบสนองความต้องการของพวกเขา

วิธีคิดดั้งเดิมในการทำธุรกิจจะบอกว่าแนวทางของเราใช้ไม่ได้ผลแน่นอน แต่ปรากฏว่ามันได้ผลครับ คุณยังไม่ต้องเชื่อผมก็ได้ ให้อ่านหนังสือเล่มนี้ไปเรื่อย ๆ คุณก็จะเห็นว่าแนวทางที่เราบุกเบิกขึ้นมาที่อิมวูได้กลายเป็นฐานในการทำงานให้กับผู้ประกอบการคลื่นลูกใหม่ทั่วโลก เรา นำแนวคิดด้านการจัดการและพัฒนาผลิตภัณฑ์มากมายมาต่อยอด ไม่ว่าจะเป็นการผลิตแบบลีน การคิดเชิงออกแบบ การพัฒนาลูกค้ำ หรือการพัฒนาแบบอะไจล์ จนในที่สุดก็ได้แนวทางใหม่ที่สามารถรองรับการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในชื่อว่า “ลีนสตาร์ทอัพ (Lean Startup)”

แม้จะมีหนังสือมากมายว่าด้วยเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจ คุณลักษณะสำคัญของผู้นำธุรกิจ และวิธีมองให้เห็นสิ่งที่จะสร้างปรากฏการณ์ครั้งใหม่ แต่การปลุกปั้นแนวคิดให้เป็นรูปเป็นร่างก็ยังคงเป็นงานหินสำหรับบรรดาผู้สร้างนวัตกรรมอยู่ดี พวกเราที่อิมวูจึงตัดสินใจลองใช้แนวทางที่ต่างออกไปอย่างสุดโต่ง ซึ่งมีจุดเด่นเรื่องวงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สั้นมาก การมุ่งเน้นสิ่งที่ลูกค้ำต้องการ (โดยไม่ต้องไปถามพวกเขา) และการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ประกอบการตัดสินใจ

## จุดเริ่มต้น

ผมเติบโตมาในสายงานโปรแกรมเมอร์ เส้นทางที่ชักนำให้ผมหันมาขบคิดเรื่องการเป็นผู้ประกอบการและการจัดการจึงไม่ใช่เส้นตรง แคมป์ออกแนวอ้อมโลกด้วยซ้ำ ผมทำงานในฝั่งผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์มาตลอด โดยมีผู้บริหารหรือนักการตลาดเป็นหัวหน้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ และมีเพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้านวิศวกรรมและปฏิบัติการ ตลอดชีวิตการทำงาน ผม

ได้ผ่านประสบการณ์ที่ผลิตภัณฑ์ซึ่งผมทุ่มเทพัฒนาขึ้นต้องล้มเหลวเมื่อออกสู่ตลาดมานับครั้งไม่ถ้วน

ตอนแรกผมมองว่าเป็นปัญหาทางเทคนิคที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีการทางเทคนิค ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบที่ดีขึ้น กระบวนการทางวิศวกรรมที่ดีขึ้น หรือองค์ความรู้และแนวคิดที่ดีขึ้น แต่ถึงจะแก้ไขแล้วผลิตภัณฑ์ก็ยังคงล้มเหลวอยู่ดี ผมจึงตะลุมตุลอ่านทุกอย่างที่ขวางหน้าและขอคำปรึกษาจากผู้รู้แห่งซิลิคอนวัลเลย์ พอถึงตอนที่ก่อตั้งอิมิว ผมก็กลายเป็นคนที่กระหายอยากได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างบริษัทไปแล้ว

ผมโชคดีที่ได้พบกับผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทที่เอือมระอากับวิถีคิดแบบเดิม ๆ เดิมทีเหมือนกัน และยินดีจะลองใช้แนวทางที่ฉีกออกไป นอกจากนี้ เรายังได้สตีฟ แบลงก์ มาเป็นนักลงทุนและที่ปรึกษาด้วย ย้อนไปเมื่อปี 2004 สตีฟเริ่มเผยแพร่แนวคิดใหม่ที่เขาเรียกว่า การพัฒนาลูกค้า (Customer Development) ซึ่งเชื่อว่าบริษัทตั้งใหม่ควรให้ความสำคัญกับแง่มุมทางธุรกิจและการตลาดพอ ๆ กับที่ใส่ใจด้านวิศวกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้น พวกเขาจึงต้องมีแนวทางและชุดเครื่องมือที่เข้มงวดและชัดเจนเหมือนกันด้วย แนวคิดของสตีฟเป็นเครื่องนำทางในการทำงานให้กับผมได้ดีมาก

ขณะเดียวกันผมก็สร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของอิมิวโดยใช้แนวทางอันแหวกแนวที่พูดถึงก่อนหน้านี้ ซึ่งดูไม่เข้าท่าเลยหากพิจารณาตามทฤษฎีการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบดั้งเดิม แต่ผมได้เห็นกับตาตัวเองว่ามันประสบความสำเร็จจริง ๆ อย่างไรก็ตาม การอธิบายแนวทางของผมให้พนักงานใหม่ นักลงทุน และผู้ประกอบการคนอื่นเข้าใจไม่ใช่เรื่องง่ายเลย ผมขาดภาษากลางสำหรับการถ่ายทอด ทั้งยังขาดหลักการที่เป็นรูปธรรมในการทำความเข้าใจมันด้วย

ผมเริ่มมองออกไปนอกแควดวงผู้ประกอบการเพื่อหาแนวคิดที่สามารถอธิบายประสบการณ์ของผมได้ ผมศึกษาอุตสาหกรรมอื่น ๆ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งเป็นต้นกำเนิดของทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่



ส่วนใหญ่ ผมศึกษาการผลิตแบบสิ้นที่บริษัทโตโยต้าในญี่ปุ่นเป็นผู้บุกเบิก จนสามารถปฏิวัติมุมมองในการผลิตสินค้าที่จับต้องได้ไปอย่างสิ้นเชิง หลังจากนำแนวคิดการผลิตแบบสิ้นมาปรับใช้กับความท้าทายที่ผมพบเจอในการทำธุรกิจ ผมก็มีการปรับสำหรับอธิบายแนวทางของตัวเองได้ในที่สุด

พูดง่าย ๆ ก็คือ แนวคิดสิ้นสตาร์ทอัพเป็นการนำเอาวิถีคิดแบบสิ้นมาปรับใช้กับกระบวนการสร้างนวัตกรรมนั่นเอง

อิมูประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ โดยลูกค้าได้สร้างอะวาทาร์ขึ้นมามากกว่า 60 ล้านตัว พอถึงปี 2011 บริษัทก็มีรายได้ทะลุ 50 ล้านดอลลาร์ และมีพนักงานกว่า 100 คนในสำนักงานที่เมืองเมาน์เทนวิว รัฐแคลิฟอร์เนีย ปัจจุบันแค็ตตาล็อกของอิมูมีสินค้าให้เลือกมากกว่า 6 ล้านรายการ และเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 7,000 รายการต่อวัน โดยเกือบทั้งหมดนั้นลูกค้าเป็นผู้สร้างขึ้นเอง

ความสำเร็จของอิมูทำให้เริ่มมีบริษัทตั้งใหม่และนักลงทุนมาขอคำแนะนำจากผม แต่ทุกครั้งที่ผมเล่าประสบการณ์ของผมให้พวกเขาฟัง ปฏิกริยาตอบสนองมักเป็นสายตาว่างเปล่าหรือก็ไม่ก็เต็มไปด้วยความกังขา คำพูดที่ได้ยินบ่อยที่สุดคือ “วิธีนั้นไม่มีทางได้ผลหรอก!” แนวคิดของผมสวนทางกับวิถีคิดแบบดั้งเดิมมากเสียจนคนส่วนใหญ่ไม่อาจทำความเข้าใจได้ ไม่เว้นแม้กระทั่งผู้คนที่อยู่ในศูนย์รวมแห่งนวัตกรรมอย่างซิลิคอนวัลเลย์

ต่อมาผมก็มีผลงานเขียน โดยเริ่มจากเขียนบล็อกชื่อ *Startup Lessons Learned* จากนั้นก็ได้รับเชิญให้ไปพูดตามงานประชุม บริษัทต่าง ๆ บริษัทตั้งใหม่ และบริษัทร่วมลงทุน ในระหว่างนั้นผมได้ร่วมงานกับนักเขียน นักคิด และผู้ประกอบการมากหน้าหลายตา จนสามารถขีดเส้นแนวคิดสิ้นสตาร์ทอัพให้เป็นรูปเป็นร่าง ด้วยความหวังว่าจะหาทางกำจัดความสูญเปล่ามหาศาลที่ผมเห็นรอบตัว ทั้งบริษัทตั้งใหม่ที่สร้างผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีใครต้องการ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ถูกปลดออกจากชั้นวางสินค้า และความฝันที่ไม่ถ่วงที่ไม่ได้เป็นจริง

ในที่สุดแนวคิดลึนสตาร์ตอัปก็แผ่ขยายกลายเป็นการเคลื่อนไหวระดับโลก บรรดาผู้ประกอบการในที่ต่าง ๆ เริ่มรวมตัวกันและนัดพบปะเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการนำแนวคิดลึนสตาร์ตอัปไปประยุกต์ใช้ ปัจจุบันมีกลุ่มที่จัดตั้งอย่างเป็นทางการเป็นร้อยกว่า 100 เมืองทั่วโลก ผมได้เดินทางไปยังประเทศต่าง ๆ ในทุกทวีปและเห็นสัญญาณการเฟื่องฟูของยุคแห่งผู้ประกอบการ แนวคิดลึนสตาร์ตอัปเป็นคำตอบสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่จะหาหนทางได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างบริษัทให้ประสบความสำเร็จ

ถึงแม้ประสบการณ์ของผมจะมาจากธุรกิจซอฟต์แวร์ แต่แนวคิดนี้ก็ใช้ได้ทั่วไปไกลกว่าต้นกำเนิดมากทีเดียว ผู้ประกอบการนับพันได้นำแนวคิดลึนสตาร์ตอัปไปใช้กับทุกอุตสาหกรรม ผมมีโอกาสทำงานร่วมกับผู้ประกอบการจากบริษัททุกขนาดในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไม่เว้นกระทั่งหน่วยงานรัฐ การผจญภัยครั้งนี้ทำให้ผมได้ไปเยือนสถานที่ที่ผมไม่เคยนึกฝัน ตั้งแต่งานพบปะกับนักลงทุนระดับโลก ห้องประชุมของบริษัทที่ติดอันดับฟอร์จูน 500 ไปจนถึงกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ โดยครั้งที่ทำให้ผมตื่นเต้นมากที่สุดคือตอนที่ต้องอธิบายแนวคิดลึนสตาร์ตอัปให้กับท่านนายพลที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศของกองทัพสหรัฐฯ (ขบอกว่าเขาเป็นคนที่เปิดกว้างกับแนวคิดใหม่ ๆ มากครับ แม้ว่ามันจะมาจากพลเรือนอย่างผมก็ตาม)

เพียงไม่นานผมก็ตระหนักว่าควรหันมาทุ่มเทให้กับการเผยแพร่แนวคิดลึนสตาร์ตอัปแบบเต็มตัว ภารกิจของผมคือการเพิ่มอัตราความสำเร็จของนวัตกรรมทั่วโลก และผลลัพธ์ก็คือหนังสือในมือคุณเล่มนี้

## หัวใจของแนวคิดสินค้าสตาร์ทอัพ

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นเพื่อผู้ประกอบการและคนอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทตั้งใหม่ หลักการ 5 ข้อต่อไปนี้เป็นรากฐานของเนื้อหา 3 ส่วนในหนังสือ

**1. มีผู้ประกอบการอยู่ทุกหนแห่ง** คุณไม่จำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ในโรงรถถึงจะถือว่าเป็นผู้ประกอบการ ใครก็ตามที่ทำงานภายใต้รูปแบบของบริษัทตั้งใหม่ในความหมายของผมถือว่าเป็นผู้ประกอบการทั้งนั้น ผมให้นิยามบริษัทตั้งใหม่ว่าเป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน นี่หมายความว่าผู้ผู้ประกอบการอยู่ทุกหนแห่ง และแนวคิดสินค้าสตาร์ทอัพจะใช้ได้ผลกับบริษัททุกขนาดไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใดก็ตาม

**2. การเป็นผู้ประกอบการคือการจัดการ** บริษัทตั้งใหม่คือองค์กรรูปแบบหนึ่ง จึงต้องอาศัยแนวทางการจัดการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนที่บริษัทเผชิญ อันที่จริงผมเชื่อว่า คำว่า “ผู้ประกอบการ” ควรเป็นชื่อตำแหน่งในบริษัทยุคใหม่ที่อนาคตขึ้นอยู่กับการสร้างนวัตกรรม

**3. การเรียนรู้ที่พิสูจน์แล้ว** บริษัทตั้งใหม่ไม่ได้ดำรงอยู่เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ หาเงิน หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น พวกเขาายังต้องเรียนรู้วิธีสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนด้วย ทั้งนี้การเรียนรู้ดังกล่าวต้องผ่านการพิสูจน์ด้วยการทดลองที่ถูกต้องแบบมาเพื่อทดสอบแต่ละองค์ประกอบในกลยุทธ์ของบริษัทตั้งใหม่โดยตรง

**4. วงจรสร้าง-วัดผล-เรียนรู้** กิจกรรมหลักของบริษัทตั้งใหม่คือการเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นผลสัมฤทธิ์ แล้ววัดผลว่าลูกค้าตอบสนองอย่างไร จากนั้นก็หาความเข้าใจและประเมินว่าควรเปลี่ยนทิศหรือเดินหน้าต่อกระบวนการทำงานของบริษัทตั้งใหม่ที่ประสบความสำเร็จล้วนถูกออกแบบมาเพื่อให้วงจรดังกล่าวกินเวลาน้อยที่สุด

**5. การวัดผลนวัตกรรม** เพื่อเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการและกระตุ้นผู้สร้างนวัตกรรมให้มีสำนึกกับผิตชอบ เราต้องไม่มองข้ามงานน่าเบื่อทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นการวัดความก้าวหน้า การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน ทั้งหมดนี้ต้องอาศัยเครื่องมือชุดใหม่ที่ออกแบบมาเพื่อบริษัทตั้งใหม่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะ

## เหตุผลที่บริษัทตั้งใหม่ประสบความสำเร็จ

ทำไมถึงมีบริษัทตั้งใหม่ที่ไม่รอดให้เห็นเต็มไปหมด

ปัญหาแรกเกิดจากการให้ความสำคัญมากเกินไปกับแผนธุรกิจที่ดี กลยุทธ์ที่ชัดเจน และการวิจัยตลาดอย่างถี่ถ้วน ในยุคก่อนสิ่งเหล่านี้สามารถบ่งบอกแนวโน้มที่บริษัทจะประสบความสำเร็จได้ จึงไม่แปลกที่ผู้คนจะนำมันมาใช้กับบริษัทตั้งใหม่ด้วย แต่นั่นเป็นวิธีที่ไม่ถูกต้อง เพราะบริษัทตั้งใหม่ทำงานบนความไม่แน่นอน พวกเขา还不知道ลูกค้าคือใครหรือสินค้าของตัวเองจะเป็นอะไร ในโลกที่ไร้ความแน่นอน การคาดการณ์อนาคตย่อมทำได้ยากขึ้น แนวทางการจัดการแบบดั้งเดิมใช้กับภารกิจนี้ไม่ได้ การวางแผนและคาดการณ์อนาคตอย่างแม่นยำต้องอาศัยประวัติการดำเนินงานอันยาวนานและสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ซึ่งบริษัทตั้งใหม่ไม่มีทั้งสองอย่างนั้น

ปัญหาที่สองคือ หลังจากเห็นว่าแนวทางการจัดการดั้งเดิมใช้ไม่ได้ผล ผู้ประกอบการและนักลงทุนบางคนก็ถอดใจแล้วหันไปใช้วิธี “เดินหน้า

ลูกเดียว” แทน โดยเชื่อว่าถ้าการจัดการองค์กรสร้างปัญหามากนัก ก็ไม่ต้องจัดการอะไรมันเสียเลยแล้วเดินหน้าอย่างเดียว โชคร้ายที่แนวทางนี้ก็ใช้ไม่ได้ผลเช่นกัน เชื้อเถอะครับ ผมเคยเจอกับตัวมาแล้ว

นี่อาจเป็นแนวคิดที่ขัดกับสามัญสำนึกอยู่สักหน่อย คุณคงสงสัยว่าผมกำลังบอกให้วางระบบบริหารจัดการกับบริษัทตั้งใหม่เช่นนั้นหรือ คนส่วนใหญ่มองว่าระบบและการจัดการเป็นเรื่องน่าเบื่อและจืดชืด ขณะที่บริษัทตั้งใหม่นั้นให้ความรู้สึกน่าตื่นเต้นและไม่หยุดนิ่ง แต่สิ่งที่น่าตื่นเต้นเจ้าใจจริง ๆ คือการได้เห็นบริษัทตั้งใหม่ประสบความสำเร็จและเปลี่ยนแปลงโลกได้อย่างที่ตั้งใจต่างหาก ความหลงใหล พลังงาน และวิสัยทัศน์ที่ผู้คนทุ่มเทให้กับมันจึงเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากเกินกว่าจะปล่อยให้สูญเปล่า เราสามารถทำให้ดีกว่านี้ได้และเราก็ต้องทำด้วย ซึ่งหนังสือเล่มนี้จะมอบวิธีการให้กับคุณครับ

## โครงสร้างของหนังสือ

เนื้อหาของหนังสือแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ “วิสัยทัศน์” “บังคับทิศทาง” และ “เร่งความเร็ว”

ส่วนแรก “วิสัยทัศน์” เป็นการอธิบายองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการบริษัทตั้งใหม่ ผมจะอธิบายความหมายของบริษัทตั้งใหม่และการเป็นผู้ประกอบการในแบบของผม หลังจากนั้นก็นำวิธีประเมินความก้าวหน้าของบริษัทตั้งใหม่อย่างเป็นวิทยาศาสตร์เพื่อค้นหาวิธีสร้างธุรกิจที่ยั่งยืน

ส่วนที่สอง “บังคับทิศทาง” เป็นการพูดถึงเครื่องมือต่าง ๆ ของแนวคิดลีนสตาร์ตอัพอย่างละเอียด ซึ่งมีหัวใจสำคัญเป็นวงจรสราง-วัดผล-เรียนรู้ โดยเริ่มจากทำความเข้าใจกับสมมุติฐานต่าง ๆ ในกลยุทธ์ของบริษัท จากนั้นก็เรียนรู้วิธีสร้างผลิตภัณฑ์ที่พอใช้การได้เพื่อทดสอบสมมุติฐาน

เหล่านั้น สร้างระบบวัดผลเพื่อประเมินว่าบริษัทมีความก้าวหน้าหรือไม่ และกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนทิศหรือเดินหน้าต่อ

ในส่วนที่สาม “เร่งความเร็ว” เราจะเรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บริษัทตั้งใหม่เร่งเครื่องผ่านวงจรสร้าง-วัดผล-เรียนรู้ได้เร็วที่สุดถึงแม้บริษัทจะอยู่ในช่วงขยายกิจการก็ตาม โดยเราจะยืมเทคนิคบางส่วนมาจากการผลิตแบบลีน นอกจากนี้ เราจะพูดถึงการออกแบบองค์กรเพื่อรองรับการเติบโต พัฒนาการช่วงต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ และวิธีนำหลักการของลีนสตาร์ตอัปไปปรับใช้กับองค์กรทุกขนาดอีกด้วย

## ศักราชใหม่แห่งการจัดการ

ปัจจุบันมีองค์ความรู้ด้านการจัดการองค์กรขนาดใหญ่และการสร้างผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้อยู่มากมาย แต่พอเป็นเรื่องของบริษัทตั้งใหม่และนวัตกรรม เรายังต้องคลำทางในความมืดกันอยู่เลย เราได้แต่พึ่งพาวิสัยทัศน์ โดยความหาตัว “ผู้ยิ่งใหญ่” ที่จะมาสร้างปาฏิหาริย์ หรือไม่เราก็พยายามวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ใหม่ของตัวเองอย่างเอาเป็นเอาตาย ทั้งหมดนั้นเป็นเพราะเราเชื่อว่าแนวคิดด้านการจัดการที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 20 น่าจะใช้กับบริษัทตั้งใหม่ได้ด้วย

หนังสือเล่มนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวางรากฐานที่แข็งแกร่งให้กับบริษัทตั้งใหม่และการสร้างนวัตกรรมครับ ศักราชใหม่แห่งการจัดการได้มาถึงแล้ว ทุกคนมีโอกาสสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่ และเราก็ควรตอบรับความท้าทายนั้น แนวคิดลีนสตาร์ตอัปพยายามทำให้แน่ใจว่า ใครก็ตามที่ปรารถนาจะเปลี่ยนแปลงโลกใบนี้จะมีเครื่องมือที่เหมาะสมเอาไว้ใช้

ส่วนที่ 1

---

วิสัยทัศน์

# เริ่มต้น

## การจัดการบริษัทตั้งใหม่

บริษัทตั้งใหม่คือองค์กรรูปแบบหนึ่ง คุณจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการจัดการได้เลย ความจริงข้อนี้มักสร้างความประหลาดใจให้กับผู้ประกอบการไฟแรง เพราะพวกเขา มองว่าสองสิ่งนั้นเป็นข้อตรงข้ามกัน และมักจะมีดราม่าเรื่องการวางระบบบริหารจัดการบริษัทในช่วงแรก ๆ เนื่องจากเกรงว่ามันจะทำให้เกิดขั้นตอนยุ่งยากหรือไปปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์

แม้จะมีผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยที่พยายามนำกรอบคิดในการจัดการทั่วไปมาปรับใช้กับบริษัทของตัวเอง แต่พวกเขาทำไม่สำเร็จ ผลก็คือพวกเขาหันไปยึดทัศนคติแบบ “เดินหน้าลูกเดียว” ซึ่งไม่แยแสการจัดการ ขั้นตอน หรือองค์ความรู้ใด ๆ โชคร้ายที่ทัศนคติดังกล่าวมักนำไปสู่ความโกลาหลมากกว่าความสำเร็จ ผมรู้ดี เพราะบริษัทแรกของผมก็ล้มเหลวด้วยเหตุผลนี้



ความสำเร็จแบบถล่มทลายของการจัดการทั่วไปตลอดศตวรรษที่ผ่านมาทำให้เรามีองค์ความรู้ด้านนี้อยู่มหาศาล ทว่ามันไม่เหมาะสำหรับใช้รับมือกับความไม่แน่นอนที่บริษัทตั้งใหม่ต้องเผชิญหรอกครับ

o o o

ผมเชื่อว่าการเป็นผู้ประกอบการต้องอาศัยองค์ความรู้ด้านการจัดการ เพื่อให้เราสามารถตักตวงโอกาสจากโลกในปัจจุบันได้มากที่สุด

ทุกวันนี้มีผู้ประกอบการอยู่ในสนามแข่งขันมากเป็นประวัติการณ์ เพราะได้เกิดความเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่กับเศรษฐกิจโลก เห็นได้จากที่ตลอด 20 ปีมานี้ เรามักได้ยินเสียงโอดครวญเรื่องตำแหน่งงานด้านการผลิตที่ลดลงในอเมริกา แต่กลับแทบไม่เคยได้ยินว่าความสามารถในการผลิตลดลงไปด้วยเลย นั่นเป็นเพราะผลผลิตในอเมริกากำลังเพิ่มขึ้น (โดยเพิ่มขึ้น 15 เปอร์เซ็นต์ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา) แม้ตำแหน่งงานจะหดหายไปเรื่อย ๆ ก็ตาม (ดูกราฟดัชนีผลผลิตในหน้าถัดไปประกอบนะครับ) เรียกได้ว่าเทคนิคการจัดการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ทำให้ความสามารถในการผลิตของบริษัทต่าง ๆ เพิ่มขึ้นแบบพรวดพราดจนพวกเขานึกไม่ออกว่าควรทำอย่างไรกับมันดี