

UNICORN TEARS

สตาร์ตอัพแบบไทย ที่ไม่ได้ไปต่อ



เจมี ปลายด์

ผู้เขียน

ประเวศ หงส์จรรยา

ผู้แปล

สำนักพิมพ์อมรินทร์ฮาวทู
กรุงเทพมหานคร



หนังสือคุณภาพ
โดยอมรินทร์กรุ๊ป

คำนำสำนักพิมพ์

“ถ้าคุณคาดหวังว่าการก่อตั้งสตาร์ทอัพเป็นอะไรที่ไถ่หู
ก็ควรวางหนังสือเล่มนี้ลง สตาร์ทอัพอาจไม่ใช่สำหรับคุณ”

เจมี พรายด์ ผู้เขียนได้กล่าวไว้ ณ จุดใดจุดหนึ่งอันเหมาะเจาะในหนังสือเล่มนี้

มีหนังสือหลายเล่มเกินไปแล้วที่สอน “สูตรลับปั้นสตาร์ทอัพ” ที่ให้ความ
รู้สึกว่ามันช่างเป็นหนทางคว่ำดาวที่หอมหวาน ถึงเวลาที่ต้องมีหนังสือสักเล่ม
ที่จะบอกคุณว่า สตาร์ทอัพ **ไม่ใช่เรื่องง่ายขนาดนั้น** แต่ในขณะเดียวกัน
มันก็ง่ายกว่านั้น กว่าภารกิจที่โลกแห่งสตาร์ทอัพ ทั้งฝั่งผู้ก่อตั้ง (ทั้งมือใหม่
มือเก่า) และบรรดานักลงทุนจะยอมรับว่า การที่สตาร์ทอัพส่วนใหญ่ล้มพับไป
เป็นเรื่องธรรมดา

และแน่นอน ความโดดเด่นแรกสุดของหนังสือเล่มนี้คือ มันไม่ได้เขียน
โดยผู้ที่แค่มีความรู้เรื่องธุรกิจสตาร์ทอัพ แต่โดยนักสตาร์ทอัพในสนามที่ขา
อีกข้างอยู่ในฝั่งนักลงทุนมายาวนานด้วย จึงมีประสบการณ์คร่ำหวอดทั้ง
โดยตรงและอ้อมในแวดวงนี้ จนเหนื่อยหน่ายที่จะเห็นภาพเจเนตาของ
นักสตาร์ทอัพที่ต้องล้มเหลวอย่างไม่ควร เพราะออกเดินไปบนฐานความเชื่อ
ที่ไม่ได้ผ่านการพิสูจน์มาดีพอ หรือหล่อเลี้ยงนิสัยส่วนตัวที่จะทำให้ธุรกิจ
เตรียมจอดแต่แรก หรือทั้งสองอย่าง

ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพมากมายเชื่อเรื่องลวงที่ดูเหมือนเป็น “กฎการทำ
สตาร์ทอัพ” เช่น “ล้มให้เร็ว จะได้ชนะเร็ว” ทั้งที่ในความเป็นจริงมัน
ถูกเข้าใจคลาดเคลื่อนไปมาก เรื่องของ “คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย”
หรือ “ทุ่มจนตัวตาย” จริงๆ แล้วควรเป็นเช่นนั้นหรือไม่ ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพ

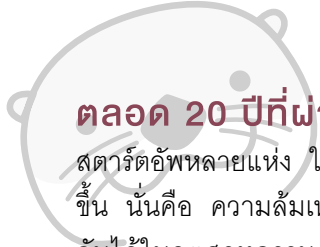
มากมายทำสิ่งที่ฟังดูสมเหตุสมผล แต่กลับทำให้สะดวกของตัวเองล้มลงตั้งแต่ยังไม่เริ่ม หรือที่หนังสือเล่มนี้ใช้คำเฉพาะตัวว่า “น้ำตายูนิคอร์น” ทำไม่เป็นเช่นนั้นแล้ว หนังสือเล่มนี้จะชี้ให้เห็นชัดๆ ว่าไอเดียไหนดี ไอเดียไหนสร้างปัญหาให้คุณแน่ อะไรดูดี แต่จริงๆ แล้วไม่มีประโยชน์ อะไรที่ดูธรรมดา แต่ส่งผลดีกว่าที่คิด อะไรที่คุณควรโฟกัส อะไรควรรวบรัดให้เร็วที่สุด

**พูดง่ายๆ นี่เป็นหนังสือที่ว่าด้วยความล้มเหลว ที่จะช่วยให้คุณ
เข้าใจโอกาสแห่งความสำเร็จขึ้นอีกมากมาย**

ต่อให้คุณไม่ได้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจสตาร์ทอัพที่กำลังดึงดูดใจคนทำงาน ยุค milenial เนี่ยลส์มากขึ้นเรื่อยๆ ก็อ่านเข้าใจได้ง่ายมาก เพราะมีการปูทางศัพท์/สำนวนในส่วนที่จำเป็นตลอดทั้งเล่ม และมันไม่ได้ใช้ได้กับธุรกิจสตาร์ทอัพเท่านั้น แต่ยังรวมถึงธุรกิจทั่วไปที่เห็นโอกาสของการนำจุดแข็งของสตาร์ทอัพเข้ามาเสริมความสำเร็จ เหมือนกับที่หลายๆ องค์กรทำ หรือแม้คุณไม่เคยลงมือทำธุรกิจเลยและไม่สนใจจะทำ การเรียนรู้บทเรียนความล้มเหลวของโลก “ยูนิคอร์น” ในเล่มนี้จะให้แง่คิดแก่คุณอย่างมาก เรื่องการจะทำอะไรสักอย่างให้สำเร็จเป็นที่ประจักษ์อย่างเท่าทันความเป็นจริงของโลก

บทนำ

ต้องมีหนทาง ที่ดีกว่านี้!



ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา ผมก่อตั้งและลงทุนในบริษัทเทคโนโลยี สตาร์ทอัพหลายแห่ง ในช่วงนั้นเองที่ผมเห็นรูปแบบชัดเจนบางอย่างปรากฏขึ้น นั่นคือ ความล้มเหลวของธุรกิจสตาร์ทอัพกลายเป็นเรื่องปกติที่ยอมรับกันได้ในอุตสาหกรรม และผลกระทบของมันก็ไปไกลกว่าความสูญเสียทางการเงินของผู้ลงทุน ผมเองเคยล้มเหลวในฐานะผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพมากกว่าหนึ่งครั้ง ผมจึงรู้ซึ้งถึงแรงกระทบของความล้มเหลวนั้นที่มีต่อทั้งตัวผม ครอบครัว และเพื่อนร่วมงาน

ตอนที่ผมนั่ง “เสียแผล” จากความล้มเหลวในธุรกิจสตาร์ทอัพครั้งล่าสุด อยู่ที่บ้าน ความคิดที่จะเขียนหนังสือเล่มนี้ชัดเจนขึ้น และในไม่ช้าก็กลายเป็นความลุ่มหลงของผม ผมเริ่มพูดคุยกับบรรดาผู้ก่อตั้ง [สตาร์ทอัพ] และสิ่งที่พวกเขาแชร์ให้ฟังก็ไม่ทำให้ผมประหลาดใจเลย ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพครั้งแรกหลายคนที่ผมพูดคุยด้วยล้วนขาดทุน โดยไม่มี “แผนที่” หรืออะไรคอยนำทาง แม้แต่พวกผู้ก่อตั้งที่มีประสบการณ์มากกว่าก็ยังมีหมดไฟ

เครียดจนสติแตก รู้สึกอ้างว้าง โดดเดี่ยว ไม่รู้จะหันไปหาใครหรือพึ่งพาอะไรได้เวลาต้องการการสนับสนุน ผมจึงมุ่งมั่นที่จะเขียนหนังสือเกี่ยวกับความล้มเหลวของสตาร์ทอัพจาก *ผู้ก่อตั้งเพื่อผู้ก่อตั้ง*

ผมค้นพบในเวลาอันรวดเร็วว่า ความล้มเหลวของสตาร์ทอัพนั้นฝังลึกอยู่ใน “ระบบนิเวศ” แนวคิดอย่างเช่น “ล้มเหลวให้เร็ว” (Fail Fast) ซึ่งมักเข้าใจกันอย่างไม่ถูกต้องและใช้แบบผิด ๆ ถูกพูดถึงแบบไม่ได้ใส่ใจอะไรนัก แนวทางในการจัดการกับความล้มเหลวของนักร่วมลงทุนหรือวีซี (Venture Capitalist : VC) แบบดั้งเดิมคือการวางเดิมพันมาก ๆ บนพื้นฐานความเข้าใจว่า การร่วมลงทุนส่วนใหญ่ในสตาร์ทอัพจะประสบความสำเร็จ ความล้มเหลว กระนั้นก็อาจมีอยู่บ้างแม้เพียงน้อยนิดที่กลายเป็น “ยูนิคอร์น” และสามารถให้ผลกำไรตอบแทนได้มากพอจะกลบการขาดทุนทั้งหมดได้ ช่างเป็นแนวทางที่เปลี่ยนแปลงมาก

ความสูญเสียทางการเงินจากสตาร์ทอัพที่ล้มเหลวเป็นเรื่องที่เข้าใจกันในวงกว้าง แต่สิ่งที่เป็นที่ยอมรับน้อยกว่าคือเรื่องที่ไม่ค่อยอยากพูดถึงกัน อย่างความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ ผมเห็นด้านมืดของธุรกิจสตาร์ทอัพ ผลสำรวจชิ้นหนึ่งชี้ว่า ผู้ก่อตั้งธุรกิจสตาร์ทอัพร้อยละ 49 รายงานเองว่าพวกเขามีปัญหาด้านจิตใจไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง กว่าร้อยละ 30 มีประสบการณ์โรคซึมเศร้า ขณะที่ร้อยละ 27 มีอาการวิตกกังวลอย่างรุนแรง ง่าย ๆ คือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจสตาร์ทอัพล้วนแล้วแต่อ่อนล้า

แต่วงการสตาร์ทอัพไม่ควรเต็มไปด้วยความสนุกสนาน ตื่นเต้น และหรรษาฟูฟ่ายหรือ เรายังคงเห็นบรรดาผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มทุนครั้งล่าสุดหรือไม่ก็ทำไอพีโอ (IPO¹) สำเร็จ ยืนยันว่า

¹ไอพีโอ หรือ IPO ย่อมาจากคำว่า Initial Public Offering ซึ่งก็คือการเสนอขายหุ้นใหม่แก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก

บนสื่อสิ่งพิมพ์ธุรกิจ วัฒนธรรมแห่งการเอาชนะหรือล้มไม่เป็นทำให้ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพไม่อาจทำใจยอมรับว่าพวกเขา กำลังดิ้นรนอย่างยากลำบาก

ความข้อนแย้งมีอยู่ว่า ความล้มเหลวส่วนใหญ่ของสตาร์ทอัพเป็นสิ่งที่ป้องกันได้ หากจะพูดให้ง่ายที่สุด ความล้มเหลวของสตาร์ทอัพมักเป็นผลมาจาก “การทำร้ายตัวเอง” มากกว่าที่จะเป็นการล้มพังพาบเมื่อเผชิญการแข่งขันท่วมท้นจากภายนอก โดยทั่วไปแล้วสตาร์ทอัพมักกระเบิดอยู่ภายใน จะว่าไปนี่ถือเป็นข่าวดี เพราะมันหมายความว่า คุณสามารถทำอะไรกับมันได้!

แน่นอนว่าต้องมีหนทางที่ดีกว่า ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะได้เรียนรู้

- ▶ องค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการของสตาร์ทอัพดีเอ็นเอ และองค์ประกอบแต่ละอย่างเหล่านั้นมีส่วนทำให้ล้มเหลวได้อย่างไร
- ▶ เหตุผลหลัก 10 ประการที่ทำให้สตาร์ทอัพล้มเหลว
- ▶ คุณจะเป็นผู้ก่อตั้งที่เข้มแข็งได้อย่างไร และเพราะเหตุใดสมรรถภาพที่วัดได้ในเชิงปริมาณ (Capacity) จึงสำคัญกว่าความสามารถ (Capability) ขององค์กร
- ▶ คุณจะพัฒนาคุณลักษณะอันเป็นแกนสำคัญของสตาร์ทอัพได้แก่ ความสามารถในการฟื้นตัว การตระหนักรู้ และความสามารถในการปรับตัวได้อย่างไร
- ▶ ความเชื่อที่ครอบงำสตาร์ทอัพและจะหักล้างมันได้อย่างไร
- ▶ ทำไมฮอลลีวูดถึงทำถูก และความเหมือนระหว่างการสร้างหนังกับการก่อตั้งสตาร์ทอัพ
- ▶ เทคนิคหรือวิธีการแบบฮอลลีวูด (The Hollywood Method™) แนวทางเชิงโครงสร้างในการก่อตั้งและสร้างสตาร์ทอัพ
- ▶ ความสำคัญของการออกแบบที่มีนักลงทุนเป็นศูนย์กลาง และจะพัฒนาโครงการหาทุนที่เหมาะสมกับคุณได้อย่างไร

- ▶ กลยุทธ์ 5Ps ของการหาทุน และวิธีที่ได้ผลเสมอในการระดมทุน ให้สตาร์ทอัพของคุณจากนักลงทุนที่ใช้ ด้วยมูลค่าที่เหมาะสม และใช้เวลาสั้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

แล้วทำไมคุณถึงควรรับฟังคนอย่างผม ผมรู้อะไรเกี่ยวกับสตาร์ทอัพบ้างเล่า อธิบายสั้นๆ ผมเคยทำผิดพลาดมาแล้วมากมาย คุณไม่จำเป็นต้องเป็นอย่างผม ผมผ่านประสบการณ์อันเจ็บปวดที่เกิดจากความล้มเหลวของสตาร์ทอัพ รู้ซึ่งถึงการสูญเสียเงินของนักลงทุน ความอับอายและความเครียดจากความล้มเหลวที่รู้กันทั่วไปในวงกว้าง แต่ผมก็ยังยืนอยู่ตรงนี้ ผมยินดีแบ่งปันบทเรียนที่เรียนรู้มาด้วยตัวเองกับคุณ

ผมไม่เพียงเป็นผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพ แต่ยังเป็นผู้ร่วมลงทุนด้วย นี่ทำให้ผมมีมุมมองที่ไม่เหมือนใคร ผมมีประสบการณ์มาแล้วทั้งสองฟากฝั่งและเข้าใจดีว่าผู้เล่นแต่ละคนในเกมคิดเห็นอย่างไร ผมรักในสิ่งที่ทำอย่างแท้จริง และปลื้มใจในตัวที่จะช่วยสร้างผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพที่ดีขึ้น ตลอดจรรยาบรรณนิเวศของการร่วมลงทุนที่ดีขึ้นเพื่อสนับสนุนพวกเขา

คุณอาจบอกว่าผมเป็นพวกแกะดำ หวังว่าคุณคงพอจะนึกออก ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ที่ผมรู้จักเป็นพวกนอกกรอบ พวกเขาไม่ก้าวหน้าในโลกของบริษัท พวกเขามุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะพิสูจน์ความคิดของตัวเองให้โลกได้ประจักษ์ แต่ก็ต้องกระเสือกกระสนดิ้นรน มันไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้นเลย การก่อตั้งสตาร์ทอัพควรจะเป็นอะไรที่น่าตื่นเต้น ทำทาย และให้รางวัลตอบแทนมากที่สุดอย่างหนึ่งในชีวิตที่คุณเคยทำ ผมหวังว่าการอ่านหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณมีความสุขไปกับรางวัลตอบแทนเหล่านั้น และหลีกเลี่ยงประสบการณ์ “น้ำตาคุณicorn” ของคุณเอง



ທດສະຍອຳນ



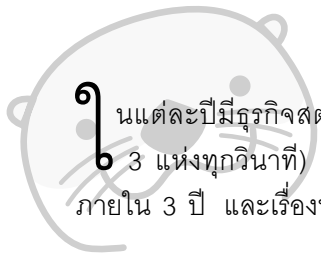
ທດສະວິທະຍາ

บทที่ 1

ประเมิน

สถานการณ์

สตาร์ทอัพส่วนใหญ่ไม่ถูกป่วนจากคนอื่น แต่พวกเขาจะเปิดอยู่ภายใน



ในแต่ละปีมีธุรกิจสตาร์ทอัพเกิดใหม่มากกว่า 100 ล้านแห่ง (หรือราว 3 แห่งทุกวินาที) แต่ในจำนวนนี้ร้อยละ 92 จะประสบความล้มเหลวภายใน 3 ปี และเรื่องน่าเสียดายคือ ส่วนใหญ่แล้วเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้

ลองใช้เวลาคิดถึงเรื่องนี้ดูสักนิด ถ้าเป็นเรื่องอื่นในธุรกิจหรือชีวิตส่วนตัว หากทำอะไรแล้วล้มเหลว 92 ครั้งจาก 100 ครั้ง คุณน่าจะต้องคิดถึงการทำอะไรที่แตกต่างออกไปแล้ว แต่ในโลกของสตาร์ทอัพ เราอย่าให้ล้มยอมรับอัตราความล้มเหลวสูงลิ่วเหล่านี้ อย่างหน้าตาเฉย เพราะ “มันก็เป็นของมันอย่างนี้” ทำให้ถึงเป็นเช่นนั้น

หนังสือเล่มนี้มุ่งทำทนายการยอมรับเช่นนั้น ความล้มเหลวไม่ควรเป็นเรื่องปกติวิสัย

เราจำเป็นต้องศึกษาความล้มเหลวของสตาร์ทอัพให้ลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อจะได้เข้าใจว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น นั่นเป็นสิ่งที่ผมคาใจมาตั้งแต่ตอนที่เริ่มลงทุนในสตาร์ทอัพ ถ้าเราเข้าใจดีขึ้นว่าสตาร์ทอัพล้มเหลวเพราะเหตุใด และอย่างไร เราย่อมจะเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จให้สตาร์ทอัพเหล่านั้น ด้วยการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของผู้อื่น เราจะไม่ทำผิดซ้ำอีก ถ้าเราสามารถทำอะไรต่างออกไปเพื่อลดอัตราความล้มเหลวแม้เพียงน้อยนิด ผลที่ได้ก็นับว่าคุ้มค่ามาก ทั้งต่อตัวผู้ก่อตั้งที่ทุ่มหัวใจจิตหัวใจให้สตาร์ทอัพของตน และนักลงทุนผู้สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง

พอล เกรแฮม ซึ่งเป็นทั้งนักร่วมลงทุนและผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทเวายคอมบิเนเตอร์ (Y Combinator) แยกแยะความแตกต่างระหว่าง **สตาร์ทอัพที่ถูกเซตระบบให้ล้มเหลว (Default Dead)** – หากยังคงรักษาแนวโน้มยอดขาย อัตราการเจริญเติบโต และค่าใช้จ่ายอย่างที่เป็นอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พวกเขาจะหมดกระแสเงินสดในไม่ช้า) และ **สตาร์ทอัพที่ถูกเซตระบบมาให้อยู่รอด** และทำกำไรได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ (**Default Alive**) ความเป็นจริงก็คือสตาร์ทอัพส่วนใหญ่โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นจัดอยู่ในกลุ่มแรก ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ไม่แม้แต่จะถามคำถามนี้ หรือแม้ก็ถามเมื่อสายเกินไป เกรแฮมยังบรรยายถึงสิ่งที่เขาเรียกว่า “ปีรัดจนตาย” เมื่อสตาร์ทอัพแบบรอวันล้มเหลวหรือ Default Dead ไม่สามารถหากระแสเงินสดมาหล่อเลี้ยงให้รอด จึงอยู่ในสภาพเหมือน “คนตายเดินได้” บรรดาผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพมักหลงคิดไปว่าพวกเขาน่าจะหาเงินสดมากขึ้นได้ แต่จริงๆ แล้วพวกเขากำลังอยู่ในวังวนสู่จุดจบ การเพิ่มหรือระดมเงินทุนไม่ใช่เรื่องง่ายหรือเอาแน่เอานอนได้ และแม้แต่คนที่ทำได้ การประสบความสำเร็จในการระดมทุนไม่ได้เป็นหลักประกันของความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบริษัทมีลักษณะ “Default Dead”

ในทางกลับกัน สตาร์ทอัพที่ถูกเซตระบบมาให้อยู่รอดหรือ Default Alive หมายถึงสตาร์ทอัพที่อยู่ในสถานะหรือเดินหน้าสู่จุดคุ้มทุน ตลอดจน

สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จด้วยกระแสเงินสดที่มี ธุรกิจเหล่านี้มีอนาคตที่ไปต่อได้ และสามารถก้าวเดินต่อไปจากการคิดเรื่องระดมทุนไปสู่การคิดเรื่องการเจริญเติบโตและโอกาสใหม่ๆ ผมอยากช่วยบรรดาผู้ก่อตั้งให้คิดถึงจุดตั้งต้นของสตาร์ทอัพของพวกเขา และพิจารณาว่าทำไมมันจึงอาจล้มเหลวได้และอย่างไร

ลัทธิแห่งความล้มเหลว

ความล้มเหลวเป็นคำที่ได้ยินบ่อยมากในแวดวงสตาร์ทอัพ วลีที่ว่า *ล้มเหลวให้เร็ว* หรือ *Fail Fast* เกี่ยวข้องกับกระบวนการ “ลีนสตาร์ทอัพ” (Lean Startup – การสร้างสตาร์ทอัพโดยมุ่งเน้นการลดทอนสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือทำให้สูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์) ที่อีริก รีส อธิบายไว้อย่างชัดเจนในหนังสือชื่อ *The Lean Startup* ของเขา อย่างไรก็ตาม ผมเชื่อว่าวลีนี้ถูกใช้จนเกร่อแล้วในวงการสตาร์ทอัพ และอันที่จริงต้องบอกว่า มันถูกเข้าใจอย่างผิดๆ โดยผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพจำนวนมากและทีมงานของพวกเขา

เบื้องหลัง *ลีนสตาร์ทอัพ* คือแนวคิดที่ว่าด้วยการทำซ้ำ (Iteration) ซึ่งอธิบายได้ว่า หากผลิตภัณฑ์ใหม่ตัวหนึ่งมีแนวโน้มว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ ธุรกิจนั้นๆ ควรปล่อยให้มันล้มเหลว “ยิ่งเร็วยิ่งดี” หลังจากนั้นผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสามารถกลับเข้าสู่กระบวนการทำซ้ำ โดยอิงกับการทดสอบและผลตอบรับของลูกค้าหรือผู้บริโภค คุณพัฒนา *ผลิตภัณฑ์ขั้นต้นที่มีความเป็นไปได้* (โดยลงทุนหรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเพื่อทำให้มันใช้งานได้) และคุณก็ทดสอบมันกับลูกค้า คุณทำซ้ำและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น แล้วจึงซ้ำกระบวนการเดิม

นี่เป็นแนวทางที่มีเหตุผล แต่บรรดาผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพกลับเข้าใจผิดๆ สิ่งทีไรสพูดถึงในหนังสือ *The Lean Startup* ไม่เพียงเป็นแนวทางที่

แข็งแรงแรงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ยังเป็นวิธีที่ช่วยรับรองผลิตภัณฑ์/
ความเหมาะสมกับตลาด เราจะลองฟังความคิดเห็นจากลูกค้า แล้วนำไป
ทดสอบ ทำซ้ำ ทดสอบ ทำซ้ำ และนี่คือวัฏจักรหรือวงจรในการพัฒนา
ผลิตภัณฑ์ ปัญหาคือผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพมักเข้าใจแนวคิด “ล้มเหลวให้เร็ว”
คลาดเคลื่อนไป โดยนำไปประยุกต์ใช้ในระดับบริษัท

ริสไม่ได้หมายความว่าบริษัทสตาร์ทอัพของคุณควรจะล้มเหลว เขา
พูดถึงวงจรการทำซ้ำและการตอบรับจากลูกค้าในระดับผลิตภัณฑ์ ชุมชน
สตาร์ทอัพมักโน้มเอียงไปหาวลีติดหูและคำพูดโดนใจซึ่งไม่ได้มีความหมาย
อะไรเป็นพิเศษหากอยู่นอกบริบทที่ถูกต้อง บริษัทสตาร์ทอัพของคุณยังคง
ต้องการแผนการ

ผมเห็นด้วยอย่างเต็มที่กับการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายใน
สตาร์ทอัพ และการฝึกปฏิบัติตามแนวคิดเบื้องหลังลีนสตาร์ทอัพอย่าง
จริงจัง แต่ผมอยากที่จะระบุความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวที่ดีกับ
ความล้มเหลวที่แย่

ทำร้ายตัวเอง : ความล้มเหลวที่ดี กับความล้มเหลวที่แย่

ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพส่วนใหญ่มองความล้มเหลวเป็นเหตุการณ์ “ภายนอก”
เป็นสิ่งที่จู่ ๆ เกิดขึ้นกับคุณ ทำให้คุณล้มเหลว ทว่าในความเป็นจริง
บ่อยครั้งความล้มเหลวเป็นเหตุการณ์ “ภายใน” เป็นเรื่องของการทำร้าย
ตัวเอง พุดง่าย ๆ ก็คือ คุณทำหรือไม่ทำอะไรคือสาเหตุที่ทำให้คุณล้มเหลว
น่าเศร้าที่สตาร์ทอัพส่วนใหญ่ล้มเหลวจากภายใน

ข้อคิดตรงนี้คือการยอมรับว่านี่ไม่ใช่เรื่องของเวรกรรมหรือโชคชะตา สตาร์ทอัพส่วนใหญ่มีลักษณะของการเป็นตัวสร้างความปั่นป่วน (Disruptive) อยู่ไม่มากก็น้อย พุทธอีกนัยหนึ่งคือ พวกเขาคือผู้สร้างแรงกดดันให้เกิดการแข่งขันจากภายนอกของธุรกิจดั้งเดิมมากกว่าจะเป็นไปในทางกลับกัน สตาร์ทอัพส่วนใหญ่ไม่ได้ถูกป่วนจากคนอื่น แต่พวกเขากระเบิดอยู่ภายใน แต่รู้ไหมครับว่านั่นเป็นข่าวดี เพราะหมายความว่าคุณพัฒนาแผนงานและลงมือทำได้ด้วยตัวเองเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว

ผมจะพูดถึง 10 เหตุผลที่ทำให้สตาร์ทอัพล้มเหลวในภายหลัง ทุกเหตุผลเหล่านั้นสามารถป้องกันได้ มีความเชื่ออย่างหนึ่งว่า สตาร์ทอัพนั้นทำลายแรงโน้มถ่วง เรามีความเชื่อบิดเบี้ยวที่ว่า สตาร์ทอัพอยู่ในสถานะพิเศษ ทว่าความจริงมีอยู่ว่า สตาร์ทอัพนั้นไม่ได้พิเศษไปกว่าธุรกิจขนาดเล็กใดๆ เลย ถ้าผมคิดอยากทำธุรกิจขนาดเล็ก เช่น เปิดร้านเบเกอรี่หรือคาเฟ่ ก็เป็นเรื่องสมเหตุสมผลถ้าจะมีใครถามผมว่า “คุณมีแผนการขายหรือเปล่า แล้วแผนการตลาดมีไหม เคยคิดบ้างไหมว่าจะตั้งที่ไหน และข้อมูลเชิงประชากรของลูกค้าคุณเป็นอย่างไร” อย่างไรก็ตาม ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพจำนวนมากคิดว่าพวกเขาไม่จำเป็นต้องมีแผน พวกเขาจะ “ล้มเหลวอย่างรวดเร็ว” อย่างที่พูดกัน ผมไม่ได้พูดเล่น ความเชื่อเกี่ยวกับสตาร์ทอัพส่งเสริมความคิดที่ว่า แรงโน้มถ่วงใช้กับพวกเขาไม่ได้ แต่ในความเป็นจริงพวกเขาจำเป็นต้องมีแผนงานและแผนดำเนินการเช่นเดียวกับที่ธุรกิจขนาดเล็กอื่นๆ จำเป็นต้องมี

วางเดิมพันของคุณ : แนวทางจัดการความล้มเหลวของนักลงทุน

นักร่วมลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพหรือวีซี (Venture Capitalist : VC) เข้าใจดีถึงความเสี่ยงของการลงทุนในสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยี และได้พัฒนาแนวทางที่ง่าย แต่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น แนวทางที่ปฏิบัติกันมาของวีซีในการบรรเทาความเสี่ยงคือ กระจายการลงทุนในสตาร์ทอัพหลายแห่งพร้อมกัน พวกวีซีมักมีภูมิหลังด้านการเงินในช่วงก่อนและระหว่างปรากฏการณ์ฟองสบู่อินเทอร์เน็ต พวกเขาลงทุนในสตาร์ทอัพโดยมีความเข้าใจน้อยนิดเกี่ยวกับบริษัทหรือโมเดลธุรกิจที่พวกเขาเข้าไปลงทุน พวกเขารู้ว่าอัตราความเสี่ยงนั้นจัดว่าสูง และแนวทางที่พวกเขานำมาใช้คือ “กระจายการวางเดิมพันให้มากเข้าไว้”

สมมติฐานมืออยู่ว่า ถ้าสตาร์ทอัพ 92 แห่งจากทั้งหมด 100 แห่งล้มเหลว ก็ให้วางเดิมพันครบร้อย และขอให้สตาร์ทอัพ 8 แห่งที่ประสบความสำเร็จให้ผลตอบแทนมากพอที่จะหักลบกับพวกที่ล้มเหลว (และก็มักจะเป็นเช่นนั้น) ในโลกของยูนิคอร์น (คำสแลงเรียกสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ) สตาร์ทอัพ 8 แห่งที่ประสบความสำเร็จให้ผลตอบแทนในอัตราที่สูงเสียจนทำให้ความล้มเหลวอีก 92 ครั้งที่เหลือกลายเป็นเรื่องเล็กน้อยเสียแต่กับผู้ก่อตั้งเท่านั้น

นี่เคยเป็นกลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลจากมุมมองของวีซี ก็แค่วางเดิมพันให้มากไว้ก่อน คิดเสียว่า 92 แห่งจะล้มเหลว ให้แน่ใจได้ว่าอีก 8 แห่งจะเป็นยูนิคอร์น

ทว่าทุกวันนี้ นักลงทุนมีความซับซ้อนกว่านั้นมาก พวกเขาเข้าไปมีส่วนร่วมับบริษัทที่ลงทุนมากกว่าแต่ก่อน (หลายคนเคยเป็นผู้ประกอบการและผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพ) อีกทั้งยังสนใจอยากรู้เหตุผลของความล้มเหลว

และหาทางหลีกเลี่ยงมันมากกว่าแต่ก่อน ถ้าคุณมองปัญหานี้จากมุมมองของวิชี จะเห็นว่ามีเหตุผลในเชิงเศรษฐสิกิจอย่างชัดเจนในการเพิ่มอัตราความสำเร็จของสตาร์ทอัพ ซึ่งนั่นหมายถึงผลตอบแทนของนักลงทุน พุดง่าย ๆ ก็คือ โอกาสความสำเร็จที่มากขึ้นคือการมีเงินมากขึ้นสำหรับทุกคนนั่นเอง

แต่ที่พุดไปทั้งหมดนี้ ต้องยอมรับว่าพฤติกรรมการลงทุนโดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นยังคงได้รับอิทธิพลจากสิ่งที่ผมเรียกว่า สล็อตแมชชีนเอฟเฟกต์ (Slot-machine Effect) อยู่มากที่สุดทีเดียว

สล็อตแมชชีนเอฟเฟกต์

พฤติกรรมมนุษย์เป็นอะไรที่ตลก โดยเฉพาะเมื่อพุดถึงเรื่องผลตอบแทน เราทุกคนต่างรู้ว่าไม่มีใครเอาชนะเครื่องสล็อตแมชชีนได้ เพราะมันถูกเซตระบบและตั้งโปรแกรมมาเพื่อเอาชนะเรา ทำนองเดียวกับที่กาสิโนไม่ได้สร้างขึ้นโดยผู้ชนะ เราทุกคนรู้สถิติต่างๆดี แต่คนก็ยังเล่นอยู่ดี ลองนึกภาพว่าคน 100 คนเล่นสล็อตแมชชีน 92 คนโยกคันโยก และ 92 คนโดนกิน ขณะที่คนอีก 8 คนที่นั่งอยู่ใกล้ ๆ โยกคันโยกเหมือนกัน แต่ทำเงินได้พันล้านดอลลาร์ พฤติกรรมมนุษย์ไม่มองปรากฏการณ์นี้อย่างเป็นทางการเป็นเหตุเป็นผลหรือในเชิงสถิติ

คนเล่นลอตเตอรีก็ด้วยเหตุผลเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าโอกาสชนะมีน้อยนิด แต่รางวัลใหญ่หรือแจ็กพ็อตนั้นช่างใหญ่โตจนสามารถสร้างความเป็นจริงที่บิดเบือนไป คนเรามักไม่คิดถึงเรื่องสูญเสียหรือแพ้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

เวลาคนมองสตาร์ทอัพดาวเด่นอย่างอูเบอร์ เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม หรือแอตลาสเซียน [Atlassian – บริษัทสตาร์ทอัพผู้พัฒนาซอฟต์แวร์และ

แอปพลิเคชัน] พวกเขามักมีภาพเลิศหรืออยู่ในใจ ธุรกิจเหล่านี้ไม่เพียงบอกเล่าเรื่องราวทางวัฒนธรรมมากมาย แต่ยังสร้างความเชื่ออันทรงพลังขึ้นมา อันที่จริงบริษัทเหล่านี้ถือเป็นข้อยกเว้นที่หาได้ยาก กระนั้นมนุษย์เราก็มีความเชื่อทางอารมณ์ฝังอยู่ในตัวที่พร้อมจะบอกว่า “ถ้าฉันมีลูกบ้างมากพอ ฉันจะต้องเป็นหนึ่งในข้อยกเว้นเหล่านั้น”

เกือบทุกสัปดาห์ผมมีโอกาสนั่งฟังสตาร์ทอัพใหม่ ๆ มาเสนอไอเดียสามถึงสี่ราย และส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบคำถามพื้นฐานหรือประเด็นสำคัญที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความล้มเหลวของสตาร์ทอัพ พวกเขาไม่มีแบบแผนหรือโมเดลทางธุรกิจ ไม่มี “คุณค่าทางการตลาด” หรือ “คุณค่าที่นำเสนอแก่ลูกค้า” ของสินค้าหรือบริการที่จะทำให้ลูกค้ายอมควักกระเป๋าจ่ายเพื่อซื้อหามา ช่างน่าประหลาดใจ

ผมพบคนที่หมายมั่นปั้นมือจะก่อตั้งสตาร์ทอัพมากมายที่บอกว่า (และเชื่อว่า) “ผมมีไอเดียเจ๋ง ๆ รับรองว่ามันจะต้องกลายเป็นเฟรนช์รายต่อไปแน่ ๆ” พุดมั่งงายกว่าทำเสมอ มีอะไรมากมายเหลือเกินที่อยู่ระหว่างการเดินทางจากไอเดียเจ๋ง ๆ ไปสู่เฟรนช์ ผู้ก่อตั้งจำนวนมากเหลือเกินที่มองไม่เห็นในเรื่องนี้ หรือคิดไม่ถึงว่าการแปลความคิดไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องท้าทายมากเพียงใด

น้ำตายนิคอร์น : ผลกระทบที่แท้จริงของความล้มเหลว

การคิดถึงผลกระทบด้านการเงินที่เกิดจากความล้มเหลวเป็นเรื่องง่าย เงินหลายล้านดอลลาร์สหรัฐของนักลงทุนสูญไปทุกครั้งที่สตาร์ทอัพล้มเหลว ทุกปีเราสูญเสียเงินไปหลายพันล้านดอลลาร์กับเรื่องนี้ ในฐานะที่เคยเป็นผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพ ผมยังเห็นผลกระทบของความล้มเหลวในอีกระดับ นั่นคือ

ผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว ผมเคยเห็นผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพที่ชีวิตสมรสพังครืน บ้างเป็นโรคซึมเศร้า บ้างหนีไปหาสุราหรือยาเสพติด หรือบางคนอาจถึงกับ คิดฆ่าตัวตาย นี่คือด้านมืดของสตาร์ทอัพที่ไม่มีใครอยากพูดถึง เราชอบ พูดกันแต่เรื่องความฟูฟ่าและยูนิคอร์น แต่ไม่มีเรื่องน้ำตายูนิคอร์น

ความล้มเหลวของสตาร์ทอัพเป็นเรื่องหนักหนาสาหัสสำหรับบรรดา ผู้ก่อตั้ง พวกเขาไม่เพียงต้องเสียดายตัวเองออกไปเป็นหนึ่งหน้าไฟ ทำงาน หนักหามรุ่งหามค่ำ แต่แล้วธุรกิจกลับไปไม่รอดและมักจะเป็นที่รู้กันทั่ว พวกเขาต้องแบกหน้ากลับบ้านเพื่อบอกกับคู่ชีวิตว่าจะหาทางผ่อนสินเชื่อ บ้านหรือจ่ายค่าเทอมลูกได้อย่างไร พวกเขาต้องตกงาน เช่นเดียวกับ ที่มงานที่เหลือที่ต้องตกงานเช่นกัน

นี่เป็นเหตุผลที่ทำให้ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ และเป็นสิ่งที่ผมรู้สึกอย่าง แรงกล้า การพูดถึงความล้มเหลวที่สามารถป้องกันได้ของสตาร์ทอัพ และ ผลกระทบของความล้มเหลวนั้นที่มีต่อผู้ก่อตั้ง ผมหวังจะช่วยคุณไม่ให้ตก อยู่ในสถานการณ์ “น้ำตายูนิคอร์น”

เราควรจะเป็นกังวลกับการที่นักลงทุนสูญเสียเงิน เพราะนั่นส่งผลกระทบต่อ เศรษฐกิจ แต่เราก็ควรเป็นกังวลกับการสูญเสียของผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพ ด้วยเช่นกัน สังคมจะก้าวหน้าได้ เราจำเป็นต้องมีนวัตกรรมและคนที่พร้อม จะเสี่ยง เราจำเป็นต้องมีผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพ เราสูญเสียคนเหล่านี้ไปมาก เหลือเกิน มีทั้งที่ท้อแท้สิ้นหวังและหลุดวงโคจร ไม่หวนคืนสู่ระบบนิเวศ ของสตาร์ทอัพอีกเลย บางคนอาจบอกว่านี่แหละกฎของดาร์วิน ในชีวิตจริง คนที่แข็งแกร่งเท่านั้นจะอยู่รอด กระนั้นผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพส่วนใหญ่กลับ ไม่มีทักษะที่พวกเขาจำเป็นต้องมีเพื่อประสบความสำเร็จ อีกทั้งเราก็เพิ่ง เริ่มสำรวจและเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้สตาร์ทอัพล้มเหลวและวิธีที่จะป้องกัน ความล้มเหลวนั้น ผมอยากให้ผู้ก่อตั้งเหล่านั้นได้เรียนรู้จากความผิดพลาด ของตัวเอง แล้วกลับมาสร้างสตาร์ทอัพที่ทั้งใหญ่และดีกว่าเดิม

กรณีศึกษา : บทเรียนราคาแพงกับ “คลิปป์”

หลายปีก่อนผมลงทุนในบริษัทสตาร์ทอัพระยะแรกชื่อว่าคลิปป์ (Clipp) เป็นธุรกิจจ่ายเงินบนมือถือที่มุ่งแก้ปัญหาด้านการจัดการให้บาร์เครื่องดื่มที่ใช้วิธีชำระเงินรวดเร็วหรือบาร์แท็บ (Bar Tab) แทนที่จะชำระต่อการสั่งแต่ละดริงก์ ในการใช้งานคลิปป์ คุณไปที่บาร์ เปิดบาร์แท็บโดยใช้แอปพลิเคชันบนมือถือ สั่งเครื่องดื่มแล้วจ่ายเงินอัตโนมัติ เป็นประสบการณ์ที่ราบรื่นไม่ต่างจากอุเบอร์

ตอนที่พหุ้่นส่วนผู้ก่อตั้งบริษัท ผมรู้สึกตื่นเต้น เพราะคลิปป์เป็นหนึ่งในสตาร์ทอัพไม่กี่แห่งในปีนั้นที่ผมเห็นว่ามีอะไรใหม่ พวกเขาสร้างผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานได้จริงในพื้นที่ เทคโนโลยีที่ใช้ออกแบบมาดีอย่างเหลือเชื่อ และบรรดาผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ในธุรกิจก็ล้วนน่าทึ่ง ผมเป็นหนึ่งในกลุ่มนักลงทุนที่ลงขันให้เงินทุนก้อนแรก (Seed Funding) โดยคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 27 ของสินทรัพย์ และได้นั่งในบอร์ดหรือคณะกรรมการบริษัท

พอมองย้อนกลับไป ถ้านึกถึงเหตุผลต่างๆ ที่ทำให้สตาร์ทอัพล้มเหลว ซึ่งผมจะพูดถึงในบทต่อไป ผมคิดว่าธุรกิจนี้เข้าข่ายแทบทุกข้อ ในความคิดของผม พวกเขามีปัญหาตั้งแต่เรื่องหุ้นส่วนผู้ก่อตั้งและการหาแหล่งเงินทุน และกลายเป็นว่าโมเดลธุรกิจก็มีความท้าทายหลักๆ อยู่หลายประการ

เกิดการทุ่มเถียงกันมากมายจากมุมมองของนักลงทุน ผมต้องบอกว่าการได้ขอให้บรรดาหุ้นส่วนผู้ก่อตั้งนั้นยากกว่าที่ผมคาดหวัง ผมหมายความว่าคนที่ม่ประสบการณ์หลายคนพยายามช่วยเหลือกลุ่มผู้ก่อตั้งบริษัท แต่ความช่วยเหลือนั้นกลับไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร ทีมผู้ก่อตั้งยังทะเลาะกันเองด้วย อันที่จริงพวกเขาเป็น

คนน่ารัก แต่ผมรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขา และทำยที่สุดกับพวกเราในฐานะนักลงทุนย่าน่าแยะลง โดยผลเสียตกอยู่กับบริษัท

หากมองในแง่ของการลงทุน พวกเราอาจให้เงินพวกเขามากเกินไปในคราวเดียว และเราก็ไม่ได้เชื่อมโยงระหว่างเงินทุนกับจุดหมายสำคัญๆ ในเชิงปฏิบัติการ ที่สำคัญกว่านั้น แม้จะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องบอกว่าเซ็กซี่เลยทีเดียว แต่ในความคิดของผม โมเดลธุรกิจของพวกเขามีปัญหาใหญ่ๆ หลายเรื่อง จากโมเดลธุรกิจที่เราเป็นไปไม่ได้เลยที่จะทำเงินได้มากพอ โมเดลธุรกิจนั้นทำให้สตาร์ทอัพนี้อยู่ในสภาพรวันล้มเหลว มันมาถึงจุดที่เงินทุนเกือบเหือดแห้ง (ถึงฟางเส้นสุดท้าย) และนักลงทุนที่เข้ามาร่วมวางกลยุทธ์ธุรกิจจริงจัง (Strategic Investor) อีกรายหนึ่งก็เข้ามาจับช่วงการลงทุนของพวกเขา ผู้ลงทุนระยะแรกหลายคนสูญเสียเงินไปมากพอๆ

คลิปปี้เป็นการลงทุนครั้งแรกๆ ของผม ผมทำผิดพลาดหลายอย่างอย่างที่พูดไป ประสบการณ์ครั้งนั้นเป็นแรงบันดาลใจหลักของหนังสือเล่มนี้ หลังจากเข้าไปลงทุนและถอนตัวออกมาจากคลิปปี้ ผมคิดทบทวนอยู่นานว่าเพราะเหตุใดธุรกิจจึงไม่บรรลุศักยภาพเต็มที่ของมัน และผมควรทำอะไรที่ต่างออกไปได้หรือไม่ หลายบทเรียนที่พูดถึงในหนังสือเล่มนี้มาจากสิ่งที่ผมได้เรียนรู้จากการลงทุนครั้งนั้น ตอนนั้นเองที่ผมเริ่มมองอย่างจริงจังว่าทำไมสตาร์ทอัพจึงล้มเหลว และจะมีคั่นโยกอะไรบ้างที่คุณสามารถตั้งเพื่อป้องกันไม่ให้อสิ่งนี้เกิดขึ้น

หลังเหตุการณ์นั้นมีการตั้งคำถามมากมาย เป็นต้นว่า เรามองไม่ออกหรือว่ามีปัญหาภายในระหว่างหุ้นส่วนผู้ก่อตั้ง เราน่าจะตรวจสอบเชิงลึกที่เรียกว่า ดิวดีลิเจนซ์ (Due Diligence) มากกว่านี้ไหม เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ เราควรพยายามมากกว่านี้ไหม เพื่อตรวจสอบโมเดลธุรกิจก่อนจะลงทุน เราน่าจะเข้าไปช่วยทีมผู้ก่อตั้งปรับปรุง

โมเดลธุรกิจใหม่ เราน่าจะเข้าไปทำงานร่วมกับทีมผู้ก่อตั้งอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่านี้ใหม่ เพื่อจัดการกับบางเรื่อง เช่น อัตราการเผาเงินทุน (Cash Burn) เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมากขึ้น มันเป็นเรื่องที่มีลู่วางสไตน์มากจริงๆ มากกว่าที่ผมเคยเห็นมาเป็นระยะเวลายาวนาน น่าเสียดายที่ลู่วางสไตน์หรือศักยภาพเหล่านั้นไปถึงฝั่งฝัน โดยส่วนใหญ่มาจากปัญหาภายในที่ป้องกันได้

เป็นเรื่องง่ายที่เราจะดูเบาะผลกระทบของความล้มเหลวเหล่านั้นที่มีต่อชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะเมื่อคุณมีทั้งนักลงทุนที่หายใจรดต้นคออยู่ ลูกค้าที่ไม่มีความสุข และความอับอายหากจะต้องบอกเพื่อนฝูงและครอบครัวว่า “ธุรกิจผมทำท่าจะแย่ เผลอๆ อาจจะไปไม่รอด”

ปัญหาต่างๆ ประดังเข้ามาทาบถมคุณ เมื่อสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวัง มันจึงไม่ใช่ประสบการณ์ที่ดีเลยสำหรับผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพเหล่านั้น แต่นักลงทุนสามารถไปต่อได้ พวกเขาพร้อมจะลงทุนใหม่ ไม่ใช่สำหรับคนที่เอาเลือดเนื้อ หยาดเหงื่อ และน้ำตาใส่ลงไป

แสงสว่างที่ปลายอุโมงค์

อ่านมาถึงตรงนี้ คุณอาจนึกบอกตัวเองว่า “แล้วผมจะเอาตัวเองเข้าไปเสี่ยงเล่นเกมสตาร์ทอัพนี้ทำไม ฟังๆ ดูออกจะน่ากลัว” ลองไปตามผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพคนไหนๆ ดูสิ พวกเขาพร้อมจะบอกคุณว่า การเดินทางบนเส้นทางสายนี้ยากเย็นเพียงใด แต่รางวัลตอบแทนก็คุ้มค่า การสร้างสรรค์บางสิ่งขึ้นจากความคิดแล้วเปลี่ยนมันให้กลายเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเป็นความรู้สึกสุดยอดเยี่ยมจริงๆ ถ้าแม้ว่าคุณมีสมรรถภาพและความสามารถพร้อมที่จะรับความท้าทายนั้น ผมอยากแนะนำให้คุณรู้จักแนวทางสู่การ

พัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้ก่อตั้งและสร้างสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ

คุณจะเผชิญความท้าทายมากมายในฐานะผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพ การว่าจ้างคนเป็นเรื่องสำคัญ แต่หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่ตำราว่าด้วยการจัดการคนแก่ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ แต่หนังสือเล่มนี้ก็ไม่ใช่คัมภีร์ว่าด้วยการเป็นผู้นำ การประสบความสำเร็จทางธุรกิจมีหลายมิติ ในหนังสือเล่มนี้ ผมจะอธิบายว่า คุณจะสามารถหลีกเลี่ยง บั๊องกัน หรือบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากความผิดพลาดซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคุณได้อย่างไร ผมวางแนวทางที่มีโครงสร้างชัดเจนเพื่อช่วยให้คุณพัฒนาผลิตภัณฑ์จากแนวคิดไปสู่บริษัทเต็มรูปแบบ โดยคำนึงถึงโอกาสสูงสุดในการประสบความสำเร็จ และแน่ใจว่าคุณในฐานะผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพจะประทับประคองตัวอยู่รอดได้ตลอดการเดินทางบนเส้นทางนั้น

ความสำเร็จของสตาร์ทอัพไม่ใช่เรื่องของศิลปะหรือมนตร์ดำอะไรเลย ไม่ใช่เรื่องทำงานองว่าเรามาโยนลูกเต๋ากัน แล้วหวังว่าทุกอย่างจะไปได้ดี การยึดแนวทางที่มีโครงสร้างชัดเจนในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสตาร์ทอัพจะช่วยให้คุณมีข้อได้เปรียบที่จำเป็นอย่างยิ่ง การที่คุณสามารถลดปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นลงได้บ้าง เท่ากับว่าคุณจะล้ำหน้าสตาร์ทอัพอื่นๆ ไปอีกก้าว

นับตั้งแต่ยุคฟองสบู่หรือยุคเฟื่องฟูของอินเทอร์เน็ต สตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีเกิดและแพร่กระจายในอัตรารวดเร็วอย่างน่าทึ่ง (อย่างที่บอกไปแล้วว่า ในแต่ละวินาทีที่ผ่านมาเรามีสตาร์ทอัพเกิดใหม่ 3 บริษัท) เม็ดเงินมากกว่าห้าหมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐถูกอัดฉีดเข้าสู่กองทุนร่วมลงทุน (Venture Capital : VC) ในแต่ละปี แม้จะดูเหมือนเป็นเงินก้อนใหญ่ แต่การแข่งขันที่มากขึ้นเพื่อช่วงชิงเม็ดเงินที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้เงินทุนสตาร์ทอัพกลายเป็นสิ่งที่หายากขึ้นทุกที โดยเฉพาะเงินทุนก้อนแรก (Seed Funding – เพื่อเริ่มต้นธุรกิจ) และเงินทุนซีรีส์เอ (Series A Funding – เพื่อการเติบโต)

เริ่มเข้าถึงยากขึ้น เพราะนักลงทุนรู้ว่าสตาร์ทอัพจำนวนไม่น้อยจะไปไม่รอด การศึกษาว่าความล้มเหลวเกิดจากอะไร และจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างไร จะช่วยเพิ่มโอกาสของคุณในการหาเงินทุน

คุณต้องสามารถนั่งพูดคุยกับนักลงทุนที่สนใจโดยมีข้อมูลหรือแผนรองรับแน่นบึ้ก ลองนึกถึงคำพูดประมาณว่า “เรารู้ดีว่าสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ไปไม่รอด นี่คือสาเหตุว่าเพราะอะไร แล้วนี่คือสิ่งที่เราจะทำเพื่อขจัดจุดอ่อนหรือจุดตายเหล่านั้น” ด้วยแนวทางที่มีแผนรองรับชัดเจน นักลงทุนจะมองและยอมรับคุณอย่างจริงจัง การขบคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความล้มเหลว *ก่อน* ที่มันจะเกิดขึ้น หมายความว่า คุณจะอยู่ในสภาพที่พร้อมกว่าเมื่อปัญหาเกิดขึ้น และนี่จะทำให้คุณแตกต่างจากผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพอีกมากมายที่ไม่เข้าใจแม้กระทั่งว่าสตาร์ทอัพของพวกเขาถูกวางโปรแกรมให้ล้มแต่แรกแล้ว

ความเชื่อ : สตาร์ทอัพเป็นอะไรที่โก้หรู

คุณรู้จักผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพสักรายไหม ถ้าไม่รู้จัก ผมอยากแนะนำให้คุณออกไปหามาสักคน เมื่อพบแล้ว ลองถามพวกเขาถึงประสบการณ์ของการเป็นผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพ คุณจะได้ยินคำพูดอย่างน่าตื่นเต้น *เครียดซะมิด สนุก ทำทนาย และหูดาสว่าง* สิ่งที่คุณจะไม่ได้ยินคือ *โก้หรู* ถ้าคุณคาดหวังว่าการก่อตั้งสตาร์ทอัพเป็นอะไรที่โก้หรู ก็ควรวางหนังสือเล่มนี้ลง แล้วกลับไปทำงานประจำในบริษัทตามเดิม สตาร์ทอัพอาจไม่ใช่สำหรับคุณ

คุณกำลังจ้องตากับความล้มเหลวอยู่หรือเปล่า

ก่อนที่คุณจะก้าวเดินไปบนเส้นทางสายสตาร์ทอัพ น่าจะคุ้มค่าถ้าลองถามคำถามสำคัญบางข้อกับตัวเอง ต่อไปนี้คือ 10 คำถามที่คุณควรคิดถึง

1. อะไรคือแรงจูงใจที่ทำให้คุณริเริ่มธุรกิจนี้
2. คุณมีอะไรพิสูจน์ว่าคุณลูกค้า *ต้องการ* ผลิตภัณฑ์ของคุณ
3. คุณมีอะไรพิสูจน์ว่าคุณลูกค้า *จะควักกระเป๋าซื้อ* ผลิตภัณฑ์ของคุณ
4. คุณรู้จักบรรดาผู้ร่วมก่อตั้งของคุณมานานแค่ไหน คุณต้องการพวกเขาจริงไหม
5. คุณเคยมีปากเสียงกับผู้ร่วมก่อตั้งของคุณไหม คุณเป็นเพื่อนกันหรือเปล่า
6. ทักษะเฉพาะอะไรของผู้ร่วมก่อตั้งคนอื่น ๆ ที่นำมาใช้กับสตาร์ทอัพของคุณได้ คุณจ้างใครมาทำแทนได้ไหม
7. คุณเคยสร้างสตาร์ทอัพมาก่อนไหม คุณคิดว่าประสบการณ์นี้จะเป็นอย่างไ
8. คุณมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการวิพากษ์วิจารณ์อย่างไร คุณจัดการกับความเครียดหรือแรงกดดันอย่างไร
9. นักลงทุนแบบไหนที่คุณมองหา
10. คุณจะบอกนักลงทุนของคุณอย่างไร หากคุณใช้เงินของพวกเขาจนหมด

การเปิดอกคุยโดยใช้เหตุผลและข้อเท็จจริงตรงไปตรงมากับบรรดาผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของคุณก่อนเริ่มต้นถือเป็นเรื่องสำคัญมาก

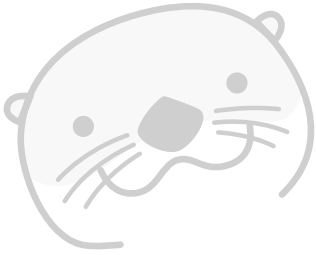
ในแง่ชีวิตส่วนตัว การพูดคุยถึงความกลัวและความคาดหวังของคุณกับเพื่อน ๆ และครอบครัวมีส่วนช่วย คุณต้องการการสนับสนุนอะไรจากพวกเขา ถ้าคุณมีคู่ชีวิต พูดคุยกับเขาหรือเธอแบบเปิดอกถึงเรื่องความ

เสียงต่างๆ การจัดการเรื่องเวลา และโอกาสที่จะเกิดความเครียด เปิดใจ พูดถึงความกลัวต่างๆ ของคุณ และคุณคาดหวังจะได้รับการสนับสนุนอย่างไร

และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ การพูดคุยอย่างตรงไปตรงมากับว่าที่หุ้นส่วนธุรกิจและผู้ร่วมก่อตั้ง คุณยังมองหรือยึดถือคุณค่าชุดเดียวกันอยู่หรือไม่ คุณมีแรงจูงใจร่วมกันในการเริ่มต้นธุรกิจใช่ไหม พวกเขาจะสละเรือในสถานการณ์ยากลำบากไหม คุณจะทำอะไรถ้าสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปอย่างที่คิด แล้วถ้าทุกอย่างไปได้สวย คุณจะทำอะไร คุณจะทำอะไร หากใครสักคนอยากถอนตัว ขณะที่คนอื่นๆ ยังเหนียวแน่น คุณต้องการผู้ร่วมก่อตั้งคนอื่นๆ จริงไหม จะง่ายกว่าไหม ถ้าคุณจะจ้างคนที่มีทักษะซึ่งคุณคิดว่าผู้ร่วมก่อตั้งคนอื่นๆ มีเข้ามาทำงานให้คุณแทน หรือพวกเขา มีทักษะเฉพาะที่คุณควรจะเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ตั้งหรือกำหนดความคาดหวังเหล่านี้ไว้ล่วงหน้า

พูดคุยกับนักลงทุนของคุณ อภิปรายถึงความเสียงต่างๆ ความผิดพลาดที่พบบ่อยในหมู่ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพคือ การปกปิดแง่มุมที่ไม่ดีต่างๆ นักลงทุนส่วนใหญ่ดูออก นักลงทุนที่ฉลาดรู้ดีถึงความเสี่ยงของการลงทุนในธุรกิจระยะแรกเริ่ม คุณจะได้รับความเชื่อถือมากกว่า ถ้าคุยกับพวกเขาอย่างตรงไปตรงมาและอยู่บนพื้นฐานของความจริง แทนที่จะพยายามกลบเกลื่อนด้วยอะไรที่ดูดี อภิปรายถึงแผนการต่างๆ ของคุณ และคุณจะไม่หลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสี่ยงต่างๆ เหล่านั้นอย่างไร ลองพิจารณาถึงความช่วยเหลือต่างๆ ที่คุณต้องการจากพวกเขา ดึงพวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายและประสบการณ์ของคนเหล่านั้น คุณไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่างด้วยตัวคนเดียว และเมื่อคุณเปิดโอกาสให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมกับบริษัท พวกเขาจะรู้สึกสบายใจมากขึ้นที่ตัดสินใจลงทุนกับคุณและธุรกิจของคุณ

ท้ายที่สุด พุดคุยกับผู้ก่อตั้งคนอื่น ๆ สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งของคน
ที่กำลังเผชิญความท้าทายแบบเดียวกันกับคุณ ที่สามารถรับฟังและให้
ข้อเสนอแนะต่าง ๆ สตาร์ทอัพส่วนใหญ่เผชิญปัญหาคล้าย ๆ กัน การใช้
ประโยชน์จากประสบการณ์ของคนอื่น ๆ ไม่เพียงช่วยให้คุณเรียนรู้ได้อย่าง
รวดเร็ว แต่ยังหยิบยื่นอาวุธทางปัญญาแก่คุณในการจัดการกับความ
ท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่



ทดลองอ่าน

ส่งต่อให้คุณ

3 ขั้นตอนสู่การสร้างสตาร์ทอัพ

ความสำเร็จเริ่มจากตัวคุณ ต่อไปนี่คือบันได 3 ขั้นที่จะพาคุณไปสู่เส้นทางที่ถูกต้อง

บันไดขั้นที่ 1 : ตั้งคำถามกับแรงจูงใจของคุณ

คุณเริ่มทำธุรกิจนี้ทำไม อะไรคือแรงจูงใจของคุณ คุณทำไปเพื่อสนองตัณหาของตนเองอย่างนั้นหรือ เงินจูงใจใครหลายคนได้ ขณะที่บางคนบอกว่า “มันฟังดูเจ๋งมาก” หรือ “ผมก็แค่อยากเป็นผู้ประกอบการกับเขาบ้าง” บางคนชอบหรือมีความสุขกับการได้แก้ปัญหาจริงๆ มีแรงจูงใจมากมายอยู่เบื้องหลังสตาร์ทอัพและผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพเหล่านั้น เป็นเรื่องสำคัญที่คุณต้องเข้าใจแรงจูงใจของตนเอง

ธุรกิจของคุณจำเป็นต้องมีรากฐานที่แข็งแรง และรากฐานนั้นก็คือตัวคุณนั่นเอง หากแรงจูงใจของคุณไม่หนักแน่นพอ ก็มีโอกาสมากที่คุณจะถอดใจเมื่อสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปอย่างที่คิด หรือเมื่อคุณเผชิญการวิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรง ถ้าเริ่มต้นได้ดีจากตรงนี้ นั่นย่อมหมายความว่า คุณจะอยู่ในตำแหน่งที่พร้อมจะรับความท้าทายต่างๆ ที่รออยู่ข้างหน้า คุณจำเป็นต้องเตรียมพร้อม ความล้มเหลวนั้นมีแน่ ความเครียดก็เช่นกัน และคุณจะทำงานหนักเป็นบ้าเป็นหลัง ลองทบทวนแรงจูงใจและความมุ่งมั่นของคุณ คุณต้องการสิ่งนี้จริงๆไหม เพราะเหตุใด และมากขนาดไหน

บันไดขั้นที่ 2 : จงเป็นนักเรียนของความล้มเหลว

ผมเป็นคนกลัวการบินเข้าชั้นฟ้าอากาศ แต่ผมก็ชอบดูรายการสารคดี *Air Crash Investigation* ทางทีวี การได้รู้ว่าอุบัติเหตุทางอากาศแต่ละครั้งได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อป้องกันเหตุประวัติศาสตร์ซ้ำรอยในอนาคต ทำให้ผมรู้สึกอุ่นใจมากขึ้นเวลานั่งเครื่องบิน

นอกเหนือจากหนังสือเล่มนี้ คุณสามารถหาอ่านหรือศึกษาข้อมูลสารานุกรมที่มีอยู่มากมายเกี่ยวกับความล้มเหลวของสตาร์ทอัพ และคุณสามารถเรียนรู้อะไรมากมายจากการวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง ลองหาเคสความล้มเหลวของสตาร์ทอัพซึ่งเป็นที่รู้จักดีสัก 3 กรณีมาอ่าน แล้วลองวิเคราะห์หาคูณ เรียนรู้อะไรบ้าง สาเหตุเหล่านั้นมีบ้างไหมที่ประยุกต์ใช้กับสตาร์ทอัพของคุณได้ ความล้มเหลวนั้นสามารถบอกหรือคาดการณ์ได้ล่วงหน้าหรือไม่ พวกเขาน่าจะทำอะไรที่ต่างออกไป ลองหาโอกาสพูดคุยกับผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพที่เคยล้มเหลวในอดีต ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ที่ผมรู้จักก็ใจกว้างมากที่จะพูดคุยเกี่ยวกับความผิดพลาดในอดีตของพวกเขา

บันไดขั้นที่ 3 : มองหาคุณชื่อ

ผู้ประกอบการหลายคนบอกผมว่า การเป็นผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพนั้นออกจะว้าเหว่ การต้องแบกความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ที่ทีมงาน และธุรกิจ เป็นเรื่องหนักหนาไม่ใช่เล่น พวกเขาเอาชื่อเสียงเป็นเดิมพันกับบรรดานักลงทุน และตระหนักถึงภาระอันหนักหน่วงที่แบกรับไว้ นี่ยังไม่รวมถึงความกลัว

คุณไม่จำเป็นต้องทำทั้งหมดนี้คนเดียว ข้อดีอย่างหนึ่งของวงการศึกษาต่อทุกวันนี่คือ คุณยังมีเครือข่ายหรือกลุ่มคนที่มีความกระตือรือร้นอยากเห็นทุกคนประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการประสบการณ์สูงมากมายเคยเผชิญปัญหาท้าทายต่างๆที่คุณกำลังจะประสบมาแล้วทั้งนั้น มองหาพวกเขา ถามความคิดเห็นและขอคำแนะนำ ผมแนะนำอย่างยิ่งให้คุณตั้งคณะที่ปรึกษาไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ที่ปรึกษาเหล่านี้จะเป็นแรงสนับสนุนที่จำเป็นทั้งในแง่อารมณ์ความรู้สึกและจิตใจ



ทดลองอ่าน

บทวน

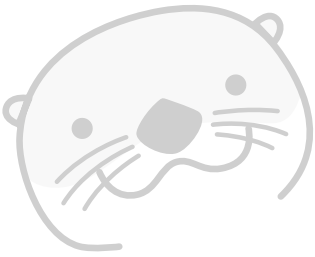
การสร้างสตาร์ทอัพเป็นอะไรที่ สุดเจ๋ง! แต่จำเป็นต้องเตรียมการอย่างถูกต้อง สตาร์ทอัพจำนวนมากล้มเหลวทั้ง ๆ ที่ไม่ควร โดยทั่วไปความล้มเหลวของสตาร์ทอัพไม่ได้มาจากปัจจัยภายนอก หากมาจากปัจจัยภายใน กล่าวคือ ความล้มเหลวของพวกเขาเป็นผลมาจากการทำร้ายตัวเอง การเรียนรู้และวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบถึงสาเหตุของความล้มเหลว จะช่วยสร้างความได้เปรียบที่จำเป็นอย่างยิ่งให้สตาร์ทอัพของคุณ และนั่นย่อมหมายถึงโอกาสประสบความสำเร็จที่มากขึ้น

การทำความเข้าใจว่าความล้มเหลวของสตาร์ทอัพเป็นเรื่องที่พบบ่อย แต่ไม่ใช่สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นจุดเริ่มต้นของการเดินทางไปสู่สตาร์ทอัพที่แตกต่างจากสตาร์ทอัพอื่น ๆ อีกมากมาย เมื่อคุณยอมรับ วิเคราะห์ และเข้าใจปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เช่นเดียวกับความล้มเหลว คุณจะมีความน่าเชื่อถือและมีความรู้มากขึ้นเวลาพูดคุยกับนักลงทุน ความสามารถอันโดดเด่นชัดเจนของคุณจะทำให้คุณเป็นที่สนใจของวีซีและนักลงทุนมากกว่าบรรดาสตาร์ทอัพมือใหม่ที่มีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ยังไม่โดดเด่นชัดเจน

สตาร์ทอัพของคุณเป็นพวกดาวร่วง (Default Dead) หรือดาวรุ่ง (Default Alive) หากคำตอบนี้ให้ได้แต่เนิ่น ๆ แล้วลงมือทำสิ่งที่จำเป็น การที่คุณสามารถระบุหรือชี้ชัดได้ตั้งแต่ตอนนี้ ทีมของคุณจะไม่เพียงพูดภาษาเดียวกัน แต่ยังรู้สึกมั่นใจว่าสตาร์ทอัพของคุณจะประสบความสำเร็จมากกว่าสตาร์ทอัพอื่น ๆ ที่ดูเหมือนเดินร่อนเร่อยู่กลางป่า คุณจะนอนหลับดีขึ้น วิตกกังวลน้อยลง เพราะคุณรู้ว่าได้วางแผนรับมือและควบคุมจุดอ่อนต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความล้มเหลวเหล่านั้นแล้ว

ก้าวต่อไป

ความล้มเหลวของสตาร์ทอัพมักมาจากสาเหตุหลัก 3 ประการ ได้แก่ ตัวผู้ก่อตั้ง เงินทุน และโมเดลธุรกิจที่มีปัญหา ในบทต่อไปผมจะอธิบายถึง 10 เหตุผลที่ทำให้สตาร์ทอัพล้มเหลว และทำไมดีกรีเอ็มบีเอของคุณไม่สามารถช่วยให้คุณเป็นผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จได้



ทดลองอ่าน



ທດສະຍອຳນ