

บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

สร้างธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ต้องเริ่มตอนที่**ไม่พร้อม**

รพี วนเศรษฐ¹



ชื่อหนังสือ: สร้างธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ต้องเริ่มตอนที่**ไม่พร้อม**

ผู้แปล: วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา ผู้เขียน: Eric Ries

สำนักพิมพ์วีเลิร์น (พ.ศ. 2554)

¹ University of Southampton, UK อีเมล rapee.w@hotmail.com

หนังสือเรื่องสร้างธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ต้องเริ่มต้นที่ไม่พร้อม แพลมมาจาก The Lean Startup เขียนโดย Eric Ries ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี ซึ่งประสบความสำเร็จจากการก่อตั้งบริษัท IMVU จุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดสตาร์ทอัพนั้นว่ามีความน่าสนใจมาก เนื่องจากผู้เขียนไม่ได้เป็นผู้ที่มีพื้นฐานทางการบริหารจัดการ แต่เขากลับสามารถเติบโตในสายงานของนักพัฒนาโปรแกรมหรือที่เราเรียกกันในนามของโปรแกรมเมอร์ เขาเริ่มต้นบริษัทของเขาด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ตัวละครสามมิติที่ใช้ติดต่อกันในเครือข่าย Social Network ที่เขาคิดว่าดีที่สุดในตอนแรก แต่ผลลัพธ์กลับเป็นตรงกันข้ามเพราะได้รับความสนใจไม่มาก ในหนังสือเล่มนี้เขาได้หยิบยกเหตุการณ์ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่เขาพลาดและมีวิธีแก้ไขอย่างไร โดยเมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้จบแล้วจะสามารถมองเห็นการพัฒนาของผลิตภัณฑ์ทั้งหลายจากแนวคิดหรือข้อสงสัยจนกลายเป็นธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ผ่านตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงในแวดวงธุรกิจ

เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้อย่างผ่านๆ แล้ว หลายคนที่ไม่ได้มีความฝันที่จะเป็นผู้ประกอบการอาจจะไม่ให้ความสนใจ หรือผู้ประกอบการที่ไม่ได้คิดจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ ก็อาจไม่ได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้เท่าที่ควร เพราะหัวใจของหนังสือเล่มนี้ คือ วงจรสร้าง-วัดผล-เรียนรู้ ที่นำหลักการทางวิทยาศาสตร์ในการทำการทดลองมาประยุกต์เข้ากับการบริหารผลิตภัณฑ์ โดยวงจรนี้สามารถถูกมองให้เป็นหลักการในการบริหารผลิตภัณฑ์ก็ได้หากมองผ่านมุมมองของผู้ประกอบการ แต่หากเรามองวงจรนี้ในระดับที่เล็กลงมาหรือระดับบุคคล ก็ไม่ได้ต่างอะไรเลยกับหลักการในการดำเนินชีวิตที่นำเอาประสบการณ์ในอดีตมาประมวลผลว่าอะไรดีหรืออะไรไม่ดี แล้วทำการเรียนรู้ ดังนั้นหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์กับทุกคนมากบ้างน้อยบ้างขึ้นอยู่กับการตีความและนำออกมาใช้ และขึ้นอยู่กับว่าจะมองมันผ่านมุมมองของใคร

สำหรับโครงสร้างของหนังสือเล่มนี้จะแบ่งเป็น 3 ส่วนได้แก่ ส่วนของวิสัยทัศน์ บังคับทิศทาง และเร่งความเร็ว ในส่วนแรกหรือวิสัยทัศน์นั้น จะเริ่มต้นด้วยที่มาของแนวคิดสตาร์ทอัพที่ดัดแปลงแนวคิดมาจากการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) ของบริษัทโตโยต้า ซึ่งทำการลดขนาดของงานเพื่อลดกิจกรรมที่สูญเปล่าลงให้เหลือน้อยที่สุด โดยนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจจึงทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่แปลกออกไปจากเดิมโดยแทนที่จะทำการวัดประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยจำนวนหน้าที่ หรือความสามารถที่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ ทำได้ ก็เปลี่ยนมาวัดที่การเรียนรู้ที่พิสูจน์ได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นี่เป็นปัญหาสำคัญของบริษัทเกิดใหม่หรือสตาร์ทอัพที่มีอัตราการล้มเหลวสูง เนื่องจากการสร้างของที่ไม่มีคนต้องการใช้ขึ้นมา ถัดจากนั้นก็เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของแนวคิดดังกล่าวว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร โดยใช้ตัวอย่างให้เห็นภาพอย่างง่ายๆ เช่น การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการขับรถและการบังคับยานอวกาศ มีการอธิบายความหมายของคำว่าผู้ประกอบการและบริษัทตั้งใหม่ในแบบของ Eric ซึ่งไม่เหมือนกับสิ่งที่คนทั่วไปคุ้นเคยกัน โดยเขาบอกว่าบริษัทตั้งใหม่คือองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน และผู้ประกอบการ ก็คือผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรเหล่านั้น ดังนั้นในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเฉกเช่นทุกวันนี้ เราทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรภาครัฐหรือเอกชน ขนาดเล็กหรือใหญ่ ล้วนมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้แนวคิดสตาร์ทอัพนี้ โดยมีหัวใจสำคัญคือ การเพิ่มคุณค่าที่ผู้บริโภคจะได้รับและการลดขั้นตอนที่ทำให้สูญเสียทรัพยากรไปโดย สูญเปล่า นอกจากนี้แล้วเขาก็ยังได้รวบรวมเรื่องราวเกี่ยวกับการตั้งบริษัทของเขาในช่วงเริ่มต้นเอาไว้อีกด้วย นับว่าน่าสนใจมากทีเดียวที่ว่าความคิดเรื่องของการสร้างผลิตภัณฑ์นั้น การเริ่มต้นด้วยกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่อาจไม่ใช่เรื่องที่ถูกต้องเสมอไป แต่กลับกลายเป็นการเรียนรู้ด้วยผลิตภัณฑ์ที่พอใช้การได้ต่างหากที่สำคัญ เรียกได้ว่าประสบการณ์ในช่วงนี้ของเขาอาจเป็นที่มาของคำคมสุดฮิตแห่งซิลิคอน วัลเลย์ ที่ว่า “Fail Fast Succeed Faster” หรือถ้าแปลเป็นไทยง่ายๆ ก็คือ จงออกไปล้มเหลว แล้วจะพบกับความสำเร็จ ถ้าตุ่คำคมนี้แบบผ่านๆ อาจจะดูไม่สมเหตุสมผล ทำไมการล้มเหลวถึงนำมาซึ่งความสำเร็จอาจจะเป็นคำถามที่บางคนยังสงสัย แต่ถ้าวิเคราะห์ดีๆ อย่างลึกซึ้งแล้ว การที่เราล้มเหลวก็จะทำให้เราได้เรียนรู้จากประสบการณ์

และการมีประสบการณ์ที่มากขึ้นก็นำมาซึ่งการคิดวิเคราะห์ที่แตกฉาน จึงสามารถนำมาสู่ความสำเร็จในที่สุด ไม่น่าแปลกใจเลยว่าทำไมเราถึงเห็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จออกมาชื่นชมความล้มเหลว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในสมัยนี้คือ Jack Ma แห่ง Alibaba Group หรือว่าจะจะเป็นประโยคเด็ดของผู้ประดิษฐ์หลอดไฟ “I have not failed, I’ve just found 10,000 ways how it won’t work.” ของ Thomas Alva Edison ในช่วงนี้ยังมีกรกล่าวถึงสมมุติฐานที่สำคัญทางธุรกิจสองข้อ คือ สมมุติฐานเรื่องคุณค่า (Value Hypothesis) และสมมุติฐานเรื่องการเติบโต (Growth Hypothesis) ผ่านกรณีตัวอย่างจากโครงการอาสาสมัคร ด้วยความที่หนังสือเล่มนี้ถูกเขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในบริหารบริษัทในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความคิดที่ว่าผู้บริโภคไม่รู้ว่าจะตัวเองต้องการอะไรจึงปรากฏให้เห็นในหนังสือ เพราะผู้บริโภคไม่สามารถจินตนาการได้ว่าผลิตภัณฑ์นั้นจะมีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรหรือบริการนั้นๆจะให้ความรู้สึกอย่างไรเมื่อได้ใช้งาน แนวความคิดแบบนี้จะสามารถเห็นได้ในผู้ประกอบการที่ทำการปฏิวัติอุตสาหกรรมอย่าง Henry Ford ผู้ปฏิวัติวงการยานยนต์ให้เข้าถึงชนชั้นกลางที่ว่า “If I had asked people what they wanted, they would have said faster horse”

สำหรับส่วนที่สองของหนังสือ หรือการบังคับทิศทาง มีสาระสำคัญคือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากการใช้งานของลูกค้าที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป ทั้งนี้ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างหลายกรณี เช่น กรณีของเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เป็นที่นิยมอย่างเฟสบุ๊ก ที่สามารถระดมทุนได้อย่างมากมายแม้ว่าจะมีผู้ใช้บริการน้อยมากในขณะนั้น เรื่องนี้เป็นเรื่องที่น่าสนใจมากทีเดียว เนื่องจากเฟสบุ๊ก ถูกวิจารณ์ในช่วงแรกๆว่า ไม่มีโมเดลธุรกิจ และอาจก่อให้เกิดปัญหาเหมือนเศรษฐกิจในยุคดอทคอมที่เกิดขึ้นในปลายศตวรรษที่ 20 บริษัทส่วนใหญ่ล้วนมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการดึงดูดผู้เข้ามาชมเว็บไซต์ให้เร็วและมีความหวังที่จะทำเงินภายหลังจากการขายโฆษณา แต่อะไรที่ทำให้เฟสบุ๊กแตกต่าง นั่นคือ การที่เฟสบุ๊กสามารถตอบคำถามในเรื่องของคุณค่าและการเติบโตได้ตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ เพราะมีผู้คนจำนวนมากเข้าใช้งานซ้ำและมีผู้ใช้หน้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่เขาเล่าเรื่องราวของเฟสบุ๊กกับสมมุติฐานเรื่องคุณค่าและการเติบโต เขาก็ได้เข้าสู่วิธีการทดสอบสมมุติฐานเหล่านั้นด้วยผลิตภัณฑ์ที่พอใช้งานได้ (Minimum Viable Product หรือ MVP) ซึ่งมันมีจุดประสงค์เพื่อทำให้วงจรสร้าง-วัดผล-เรียนรู้เกิดขึ้นเร็วที่สุด โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนน้อยที่สุดเสมอไป แต่สามารถเป็นได้ตั้งแต่คลิกวิดีโอจนถึงมนุษย์จริงๆ ถัดจากนั้นก็เป็นเรื่องของการวัดผลและตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนทิศหรือเดินหน้าต่อ ซึ่งการวัดผลที่ดีจะต้องตอบคำถามสองข้อในเรื่องของคุณค่าและการเติบโต หรือการใช้ซ้ำและการเพิ่มลูกค้ารายใหม่ ดังนั้นการวัดผลด้วยจำนวนผู้ใช้งานที่ธุรกิจส่วนใหญ่ชอบนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว จึงเป็นตัวชี้วัดที่แย่มากเพราะไม่ได้บอกว่าผู้ใช้งานนั้นๆชอบสินค้าหรือบริการของเราจริงๆ

ในส่วนสุดท้ายของหนังสือ คือ เร่งความเร็ว ในส่วนนี้การเร่งความเร็วทำได้โดยอาศัยหลักการง่ายๆ คือ “ลูกค้าใหม่มาจากการกระทำของลูกค้าเก่า” และกลไกการเติบโตซึ่งมีอยู่ด้วยกันสามแบบ ได้แก่ กลไกการเติบโตแบบเหนียวแน่น (Sticky Engine of Growth) ที่จะเน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิม กลไกการเติบโตแบบไวรัล (Viral Engine of Growth) ที่เน้นการบอกต่อ และกลไกการเติบโตแบบใช้เงิน (Paid Engine of Growth) ที่เน้นการทำให้อัตราส่วนของรายได้จากลูกค้าต่อต้นทุนในการหาลูกค้ามีค่าอัตราส่วนสูงสุด โดยในแต่ละแบบก็จะเหมาะกับแต่ละประเภทธุรกิจแตกต่างกันออกไป ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงข้อดีของการทำงานขนาดเล็กผ่านตัวอย่างที่หลากหลาย เช่น การแข่งขันกับกระต๊อระหว่างพ่อกับลูก การทดลองกับระบบการศึกษาของโรงเรียนสกูลออฟวันทีให้ความสำคัญกับการเรียนตามศักยภาพและความถนัด หรือแม้กระทั่งว่าตัวอย่างในระดับใหญ่อย่างโตโยต้าที่ใช้ความคิดเรื่องนี้มาประยุกต์ใช้การกระจายอะไหล่ ถัดจากนั้นก็พูดถึงเรื่องการเติบโตซึ่งบริษัทตั้งใหม่ควรจะสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน และในช่วงสุดท้ายจะเป็นการรวบรวมเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่จะควบคุมความเร็วของบริษัทให้เหมาะสมประกอบกับการสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และในบทส่งท้าย

ได้ทำการวิเคราะห์หลักการและความคิดต่างๆ ที่ได้ถูกเขียนไว้ในหนังสือ The Principles of Scientific Management โดย Frederick Winslow Taylor ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการ โดยความคิดหลักของเขาคือ “ในอดีตคนสำคัญที่สุด แต่ในอนาคตระบบจะสำคัญที่สุด”

ด้วยเนื้อหาที่ค่อนข้างขัดแย้งกับจิตใต้สำนึกแต่สามารถใช้ได้ดีในโลกยุคปัจจุบัน ความสามารถในการอธิบายหลักการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งสมมุติฐาน การวัดผลด้วยตัวชี้วัดที่เหมาะสม การเรียนรู้ และการเร่งการเติบโต ล้วนใช้ได้กับธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงไม่น่าแปลกใจเลยทำไมหนังสือเล่มนี้ถึงได้รับการยกย่องจาก Amazon.com ให้เป็นหนังสือธุรกิจที่ดีที่สุดประจำปี 2011 และยังติดอันดับหนังสือขายดี New York Times Best seller