

สารบัญ

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

10	กลไกของมาเฟีย	139
11	ถ้าคุณสร้างมันขึ้นมา เดี่ยวก็มีคนซื้อ	149
12	คน VS คอมพิวเตอร์	165
13	โลกสีเขียว	179
14	บุคลิกสองตัวของผู้ออกตั้งบริษัท	203
บทสรุป : อนาคตที่ไม่ได้มีเพียงหนึ่ง		223
เครดิตรูปภาพ		229
ประวัติผู้เขียน		231

บทนำ

จาก 0 เป็น 1

ช่วงเวลาสำคัญในธุรกิจจะเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวเท่านั้น บิลล์ เกตส์ คนต่อไปจะไม่สร้างระบบปฏิบัติการ แลร์รี เพจ หรือเซอร์เกย์ บริน คนต่อไปจะไม่สร้างเครื่องมือสืบค้นข้อมูล มาร์ก ซักเคอร์เบิร์ก คนต่อไปจะไม่สร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ หากคุณเลือกที่จะเลียนแบบผลงานของคนเหล่านี้ นั่นเท่ากับว่าคุณไม่ได้เรียนรู้อะไรจากพวกเขาเลย

แน่นอนว่าการลอกเลียนแบบนั้นง่ายกว่าการคิดทำอะไรใหม่ ๆ การทำในสิ่งที่เรารู้วิธีอยู่แล้วเป็นการพาโลกเคลื่อนจาก 1 ไป n เพราะมันคือการต่อยอดจากสิ่งที่เราคุ่นเคย แต่ทุกครั้งที่เราสร้างสิ่งใหม่ เรากำลังเคลื่อนจาก 0 ไป 1 เพราะการสร้างสิ่งใหม่เป็นการกระทำเพียงครั้งเดียว และช่วงเวลาแห่งการสร้างสิ่งใหม่ก็เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวเช่นกัน ส่วนผลลัพธ์ที่ออกมาย่อมเป็นอะไรที่แปลกประหลาดและไม่เคยมีมาก่อน

ถ้าบรรดาบริษัทอเมริกันไม่ยอมทำเรื่องยากอย่างการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา วันหนึ่งข้างหน้าพวกเขาก็จะล้มเหลวแน่นอน ถึงแม้ใน

ปัจจุบันจะทำกำไรได้มหาศาลก็ตาม ลองนึกดูสิว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเราตัดทวงผลประโยชน์จากธุรกิจเดิม ๆ ที่สืบทอดกันมาจนหมดเกลี้ยงเชื้อหรือไม่ว่าคำตอบนั้นเร็วยิ่งกว่าวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี 2008 หลายเท่าเลยละ “แนวทางที่ดีที่สุด (best practice)” ในวันนี้จะนำพาเราไปสู่ทางตันครับ เส้นทางที่ดีที่สุดจึงต้องเป็นเส้นทางใหม่ที่ไม่เคยมีใครเหยียบย่างมาก่อนต่างหาก

ในโลกของระบบการบริหารงานที่มีขนาดใหญ่โตและเต็มไปด้วยขั้นตอนที่ยุ่งยากทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนนั้น การเสาะหาเส้นทางใหม่ ๆ แทบไม่ต่างอะไรจากการเผ่ารอให้ปาฏิหาริย์เกิดขึ้นเลย อันที่จริงแล้ว ทุกวันนี้บรรดาบริษัทอเมริกันต้องพึ่งพาปาฏิหาริย์นับร้อยนับพันครั้งเลยละถึงจะประสบความสำเร็จสมดังตั้งใจได้ หลายคนคงถอดใจเมื่อได้ยินแบบนี้ อย่างไรก็ตาม มนุษย์เราแตกต่างจากสิ่งมีชีวิตชนิดอื่นตรงที่เรามีศักยภาพในการสร้างปาฏิหาริย์ และเราเรียกปาฏิหาริย์เหล่านั้นว่าเทคโนโลยี

เทคโนโลยีถือเป็นการสร้างปาฏิหาริย์เพราะมันช่วยให้เราทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลงโดยยกระดับขีดความสามารถของเราให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งมีชีวิตชนิดอื่นอาจถูกกระตุ้นด้วยสัญชาตญาณให้สร้างเขื่อนหรือรัง แต่มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตชนิดเดียวที่ประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ และหาทางปรับปรุงวิธีการสร้างสิ่งนั้นให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา 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 คนที่ประสบความสำเร็จจะมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่คาดไม่ถึง และพวกเขาทำเช่นนั้นได้ด้วยการคิดเรื่องธุรกิจบนฐานของหลักการ ไม่ใช่สูตรสำเร็จ

หนังสือเล่มนี้มีต้นกำเนิดมาจากหลักสูตรที่ผมสอนในมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดเมื่อปี 2012 ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับบริษัทตั้งใหม่ ถึงแม้บรรดานักศึกษาจะมีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านสูงมาก แต่ส่วนใหญ่กลับไม่เคยเรียนรู้ว่าจะนำมันไปใช้ในโลกร่วงได้อย่างไร เป้าหมายหลักของผมคือช่วยให้พวกเขามองเห็นว่า อนาคตไม่ได้มีแค่เส้นทางที่ถูกวางไว้ตามความรู้ความชำนาญที่ร่ำเรียนมาเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องสร้างขึ้นเองด้วย เบลก มาสเตอร์ส เป็นนักศึกษาในหลักสูตรดังกล่าว เขาจดสิ่งที่ผมสอนไว้อย่างละเอียด และมันก็แพร่กระจายไปทั่วทั้งในและนอกรั้วมหาวิทยาลัย เราสองคนช่วยกันเรียบเรียงและตัดกล่าวนี้อาในหนังสือเล่มนี้โดยคำนึงถึงผู้อ่านในวงกว้าง เนื่องจากไม่มีเหตุผลอันใดที่จะจำกัดโอกาสในการสร้างอนาคตไว้แค่นิสแตนฟอร์ด ในมหาวิทยาลัย หรือแม้แต่ในซิลิคอนวัลเลย์

ความท้าทายแห่งอนาคต

เวลาผมสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน คำถามที่ผมมักได้ออกมาใช้เสมอคือ “มีเรื่องอะไรบ้างที่สำคัญและเป็นความจริง แต่ไม่ค่อยมีใครเห็นด้วยกับคุณ”

นี่เป็นคำถามที่ฟังดูง่ายเพราะมันตรงไปตรงมา แต่จริง ๆ แล้วตอบได้ยากมาก นอกจากมันจะทำให้ทนายสติปัญญาเพราะความรู้ที่ร่ำเรียนในสถานศึกษาล้วนเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันอยู่แล้ว มันยังท้าทายจิตใจเพราะใครก็ตามที่พยายามตอบคำถามนี้ต้องพูดถึงในสิ่งที่ตัวเองรู้อยู่แต่ใจว่าคนอื่นไม่เห็นด้วย ทักษะการคิดอันปราดเปรื่องนั้นหายากก็จริง แต่ที่หายากยิ่งกว่าคือความกล้า

ส่วนใหญ่แล้วผมจะได้ยินคำตอบในทำนองว่า

“ระบบการศึกษาของเรามีปัญหา และต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน”

“อเมริกาเหนือกว่าประเทศอื่น”

“พระเจ้าไม่มีจริง”

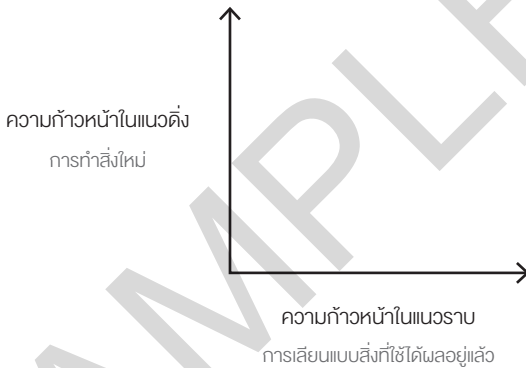
คำตอบเหล่านี้ใช้ไม่ได้เลยครับ คำตอบแรกและคำตอบที่สอง อาจจะเป็นความจริง แต่ก็ยังเป็นคำตอบที่คนจำนวนมากเห็นด้วย ส่วนคำตอบที่สามเป็นเพียงการเลือกข้างในประเด็นที่ยังมีการโต้เถียงกันอย่างกว้างขวาง อันที่จริงแล้ว คำตอบที่ดีควรมีรูปแบบดังนี้ครับ “คนส่วนใหญ่เชื่อใน x แต่ความจริงนั้นตรงข้ามกับ x ” วิศวผมค่อยบอกคำตอบของผมในช่วงท้ายบทก็แล้วกัน

แล้วคำถามดังกล่าวเกี่ยวข้องกับอนาคตอย่างไรละ ถ้าพิจารณาในแง่ของความหมาย อนาคตคือช่วงเวลาที่ยังมาไม่ถึง สิ่งที่ทำให้อนาคตมีความพิเศษและสำคัญไม่ใช่เพราะมันยังไม่เกิดขึ้น แต่เพราะมันเป็นช่วงเวลาในโลกจะแตกต่างจากปัจจุบัน ดังนั้น หากสังคมเราไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงเลยในอีก 100 ปีข้างหน้า นั่นแปลว่าอนาคตอยู่ห่างออกไปมากกว่า 100 ปี แต่ถ้าสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงในช่วง 10 ปีถัดจากนี้ อนาคตก็อยู่ใกล้แค่เอื้อม ถึงแม้จะไม่มีใครสามารถทำนายอนาคตได้อย่างแม่นยำ แต่ก็มีสองเรื่องที่เราแน่ใจได้ นั่นคือ อนาคตจะแตกต่างไปจากปัจจุบัน และมันต้องมีรากฐานมาจากโลกทุกวันนี้ คนส่วนใหญ่ตอบคำถามข้างต้นด้วยการมองปัจจุบันในแบบต่าง ๆ แต่คำตอบที่ดีควรใกล้เคียงกับอนาคตมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

จาก 0 เป็น 1 : อนาคตของความก้าวหน้า

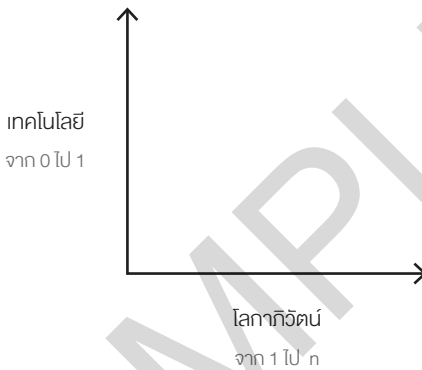
เวลานี้ถึงอนาคต เราจะคาดหวังถึงความก้าวหน้า ซึ่งแบ่งออกเป็นสองแบบด้วยกัน หนึ่งคือความก้าวหน้าในแนวราบหรือในทางกว้าง อันหมายถึงการเลียนแบบสิ่งที่ใช้ได้ผลอยู่แล้ว หรือการเคลื่อนจาก 1 ไป n นี่คือการก้าวหน้าที่จินตนาการได้ง่ายเพราะเรารู้อยู่แล้วว่า

มันมีหน้าตาเป็นอย่างไร และสองคือความก้าวหน้าในแนวคิดหรือในทางลึก อันหมายถึงการทำสิ่งใหม่ ๆ หรือการเคลื่อนจาก 0 ไป 1 นี้คือความก้าวหน้าที่จินตนาการได้ยากกว่า เพราะมันหมายถึงการทำในสิ่งที่ไม่เคยมีใครเคยทำมาก่อน หากคุณมีเครื่องพิมพ์ดีด 1 เครื่องแล้วผลิตออกมาอีก 100 เครื่อง นั่นเป็นการสร้างความก้าวหน้าในแนวราบ แต่ถ้าคุณมีเครื่องพิมพ์ดีดแล้วสร้างโปรแกรมพิมพ์งานขึ้นมา นั่นเป็นการสร้างความก้าวหน้าในแนวคิด



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

ส่วนค่าที่ใช้แทนความก้าวหน้าในแนวตั้งจาก 0 ไป 1 ก็คือเทคโนโลยี ความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดในแวดวงเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอทีตลอดหลายสิบปีมานี้ทำให้ซิลิคอนวัลเลย์กลายเป็นเมืองหลวงของ “เทคโนโลยี” ไปโดยปริยาย แต่เทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์เท่านั้น วิธีการใดก็ตามที่แปลกใหม่และช่วยให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้นล้วนจัดเป็นเทคโนโลยีทั้งสิ้น



เนื่องจากเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์เป็นความก้าวหน้าคนละแบบ จึงเป็นไปได้ที่ในแต่ละช่วงเวลาจะเกิดความก้าวหน้าทั้งสองแบบแบบใดแบบหนึ่ง หรือไม่เกิดขึ้นเลยสักแบบ ตัวอย่างเช่น ระหว่างปี 1815-1914 เป็นช่วงเวลาแห่งการก้าวกระโดดทั้งในแง่ของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ขณะที่ช่วงเวลาตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่หนึ่งจนถึงการเดินทางไปเยือนจีนเพื่อกระชับความสัมพันธ์ของเฮนรี คิสซิงเจอร์ ในปี 1971 นั้น เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว แต่โลกาภิวัตน์กลับคลานตัวมดเตี้ยม และตั้งแต่ปี 1971 เป็นต้นมา เราได้เห็นการพัฒนาอย่างรวดเร็วของโลกาภิวัตน์ แต่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกลับจำกัดอยู่ในแวดวงไอทีเสียเป็นส่วนใหญ่

กระแสโลกาภิวัตน์ในยุคนี้ทำให้เราเห็นภาพว่า ในช่วงหลายสิบปีข้างหน้าโลกจะมีความคล้ายคลึงและเกิดการหลอมรวมกันมากขึ้น แม้แต่ถ้อยคำที่เราใช้ก็ยังสะท้อนถึงความเชื่อที่ว่า พัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีได้มาถึงจุดสิ้นสุดแล้ว โดยเราแบ่งโลกออกเป็นประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเป็นการบ่งบอกว่าบางประเทศได้ไปถึงจุดสูงสุดแล้ว ส่วนประเทศที่ด้อยกว่าก็ต้องพยายามไปถึงจุดนั้นให้ได้

แต่ผมไม่คิดว่านั่นเป็นความเชื่อที่ถูกต้อง ผมขอย้อนกลับไปยังคำถามในช่วงต้นบทและให้คำตอบดังนี้ครับ ถึงแม้คนส่วนใหญ่จะมองว่าอนาคตของโลกถูกกำหนดโดยโลกาภิวัตน์ แต่ความจริงแล้วเทคโนโลยีต่างหากที่สำคัญกว่า ถ้าจีนเพิ่มกำลังการผลิตพลังงานขึ้นสองเท่าตลอด 20 ปีข้างหน้าโดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มลพิษทางอากาศก็จะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าด้วยเช่นกัน และถ้าชาวอินเดียหลายร้อยล้านครัวเรือนมีความเป็นอยู่ทัดเทียมกับชาวอเมริกันโดยที่เทคโนโลยียังคงเดิม ผลที่ตามมาย่อมหนีไม่พ้นหายนะทางสิ่งแวดล้อมครั้งใหญ่ การเผยแพร่วิธีสร้าง ความมั่งคั่งแบบเดิม ๆ ไปทั่วทุกมุมโลกจะนำมาซึ่งความพินาศย่อยยับ ไม่ใช่ความร่ำรวย ในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด โลกาภิวัตน์ที่ปราศจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ย่อมไม่อาจคงอยู่ได้ในระยะยาว

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

ดอน ๆ นับตั้งแต่การเกษตรในยุคดึกดำบรรพ์มาจนถึงการสร้างกังหันลมในยุคกลาง และการคิดค้นเครื่องวัดตำแหน่งดวงดาวที่เรียกว่า เอลโทรแล็บในศตวรรษที่ 16 ลู ๆ โลกก็ถลันเข้าสู่ยุคใหม่และเกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ได้ตั้งแต่การประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำในทศวรรษที่ 1760 เรื่อยมาจนถึงปี 1970 ผลที่ตามมาก็คือ สังคมที่เราใช้ชีวิตต่อมานั้นมีความมั่งคั่งในแบบที่คนยุคก่อน ๆ ไม่อาจจะจินตนาการได้

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

วิธีคิดแบบสตาร์ทอัพ

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

(ด้านธุรกิจ) พวกเขาคือคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่รวมตัวกันเพื่อทำภารกิจที่จะเปลี่ยนแปลงโลกให้ดีขึ้น ถ้าถามว่าทำไมถึงต้องเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ด้วย คำอธิบายที่ง่ายที่สุดอาจทิ่มแทงใจสักหน่อย กล่าวคือ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรขนาดใหญ่เป็นเรื่องยาก และจะยิ่งยากขึ้นไปอีกถ้าคุณพยายามทำอยู่คนเดียว ในองค์กรขนาดใหญ่ โครงสร้างการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนทำให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างเชื่องช้า และพวกที่ได้ประโยชน์อยู่แล้วก็ไม่อยากเสี่ยง ในองค์กรที่มีปัญหาส่วนใหญ่ การทำเป็นว่างานกำลังคืบหน้าช่วยสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ดีกว่าการลงมือทำงานจริง ๆ (หากบริษัทที่คุณทำงานอยู่เป็นแบบนี้ ลากออกเสียเถอะครับ) แต่เมื่อมองจากอีกซั่วนึง อัจฉริยะบุคคลอาจสร้างผลงานทางศิลปะหรือวรรณกรรมชั้นยอดได้ก็จริง แต่เขาไม่มีทางสร้างทั้งอุตสาหกรรมขึ้นมาได้โดยลำพัง ดังนั้น หากจะสร้างอะไรบางอย่างขึ้นมา คุณก็จำเป็นต้องร่วมมือกับคนอื่น ขณะเดียวกันก็ต้องรักษาขนาดของกลุ่มให้เล็กพอจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย ทั้งหมดที่ว่ามานี่คือการรวมตัวกันในรูปของสตาร์ทอัพนั่นเอง

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

2

ฉลองให้สุดเหวี่ยง เหมือนเป็นปี 1999

คำถามของเราที่ว่า “มีเรื่องอะไรบ้างที่สำคัญและเป็นความจริง แต่ไม่ค่อยมีใครเห็นด้วยกับคุณ” นั้นตอบตรง ๆ ได้ยาก แต่มันจะง่ายขึ้นถ้าเริ่มต้นด้วยคำถามว่า มีเรื่องอะไรบ้างที่ทุกคนเห็นตรงกัน นิตเช่เขียนเอาไว้ (ก่อนที่เขาจะเสียชีวิต) ว่า “ความเสียสตินั้นพบได้ยากในระดับบุคคล แต่เมื่ออยู่รวมกันเป็นกลุ่ม พรรค ประเทศ และยุคสมัยละก็ มันกลับเป็นปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน” หากคุณสามารถระบุความเชื่อผิด ๆ ที่คนส่วนใหญ่ยึดถือออกมาได้ คุณก็จะค้นพบความจริงสวนกระแสที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง ซึ่งเป็นคำตอบสำหรับคำถามของเรานั้นเอง

ลองพิจารณาเรื่องพื้น ๆ ที่ว่า บริษัทมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำเงิน ไม่ใช่เพื่อสูญเสียเงินดูสิครับ นี่เป็นเรื่องที่ใจแจ้งแจ้งสำหรับคนที่มีหัวคิด 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 ดูเหมือนเราลิ้มเลือนไปแล้วว่าบริบทของโลกเป็นอย่างไรในช่วง 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 เพโรต์ ได้รับคะแนนเสียงในการเลือกตั้งทั่วไปในปี 1992 สูงถึงเกือบ 20 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดของผู้สมัครที่ไม่ได้มาจากสองพรรคใหญ่ นับตั้งแต่ ธิโอดอร์ รูสเวลต์ ทำไว้เมื่อปี 1912 หากกระแสดความนิยมที่มีต่อวงเนอร์วานา ดนตรีแนวกรันจ์ และเฮโรอินจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งละก็ สิ่งนั้นย่อมไม่ใช่ความหวังหรือความมั่นใจอย่างแน่นอน

ซิลิคอนวัลเลย์ก็อยู่ในภาวะซบเซาเช่นกัน ญี่ปุ่นใกล้จะคว่ำชัยในสงครามอิเล็กทรอนิกส์เต็มที ตอนนั้นอินเทอร์เน็ตยังไม่ได้ได้รับความนิยม ส่วนหนึ่งเป็นเพราะยังคงมีการใช้งานในเชิงพาณิชย์อย่างจำกัด จนถึงปลายปี 1992 และอีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะยังขาดเว็บเบราว์เซอร์ที่ใช้งานง่าย อันที่จริงก็เห็นได้จากตอนผมเข้าเรียนที่สแตนฟอร์ดในปี 1985 เพราะสมัยนั้นคณะยอदनนิยมคือเศรษฐศาสตร์ ไม่ใช่วิทยาการคอมพิวเตอร์ สำหรับคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัย สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดูแปลกประหลาดหรืออาจถึงขั้นเฉิ่มเซยเลยด้วยซ้ำ

แล้วอินเทอร์เน็ตก็เข้ามาเปลี่ยนแปลงทุกอย่างไปโดยสิ้นเชิง เบราร์เซอร์โมเสกเปิดตัวอย่างเป็นทางการในเดือนพฤศจิกายนปี 1993 และทำให้คนธรรมดาสามารถท่องเว็บได้ ต่อจากโมเสกก็เป็นเน็ตสเคปซึ่งเปิดตัวเบราว์เซอร์ชื่อเน็ตสเคป เนวิเกเตอร์ เมื่อปลายปี 1994 และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว เน็ตสเคป เนวิเกเตอร์ มีส่วนแบ่งตลาด

เพิ่มขึ้นจากราว 20 เปอร์เซ็นต์ในเดือนมกราคมปี 1995 ไปเป็นเกือบ 80 เปอร์เซ็นต์ภายในเวลาไม่ถึง 12 เดือน ส่งผลให้สามารถเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้ในเดือนสิงหาคมปี 1995 แม้บริษัทจะยังไม่มีการไต่ราคาตาม ภายในเวลา 5 เดือนราคาหุ้นของเน็ตสเคปพุ่งขึ้นจาก 28 ดอลลาร์เป็น 174 ดอลลาร์ ขณะที่บริษัทเทคโนโลยีอื่น ๆ ก็เฟื่องฟูสุดขีดเช่นกัน ยาฮู! เข้าจดทะเบียนเมื่อเดือนเมษายนปี 1996 โดยมีมูลค่า 848 ล้านดอลลาร์ ตามด้วยอะเมซอนในเดือนพฤษภาคมปี 1997 ที่มูลค่า 438 ล้านดอลลาร์ พอถึงฤดูใบไม้ผลิปี 1998 ราคาหุ้นของแต่ละบริษัทก็เพิ่มขึ้นมากกว่า 4 เท่า ผู้คนพากันตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับรายได้ที่มีอัตราการเติบโตสูงกว่าบริษัทที่ไม่ได้อยู่ในแวดวงอินเทอร์เน็ตหลายเท่า ไม่แปลกเลยถ้าใครจะสรุปว่าตลาดได้เฟื่องฟูไปแล้ว

ข้อสรุปดังกล่าวอาจสมเหตุสมผล แต่ก็ผิดที่ผิดทางไปหน่อยในเดือนธันวาคมปี 1996 หรือสามปีก่อนฟองสบู่จะแตกจริง ๆ อลันกรีนสแปน ประธานธนาคารกลางสหรัฐฯ ได้เตือนว่า “ความลึกลับอันไร้เหตุผล” อาจ “ทำให้มูลค่าของสินทรัพย์เพิ่มสูงเกินจริง” บรรดานักลงทุนออกอาการลึกลับอย่างที่กรีนสแปนว่าจริง ๆ แต่พวกเขาอาจไม่ได้รู้เหตุผลอย่างที่คิด เพราะสภาพเศรษฐกิจในส่วนอื่น ๆ ของโลกไม่ค่อยจะสู้ดีนักในเวลานั้น

วิกฤติการณ์ทางการเงินในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ปะทุขึ้นในเดือนกรกฎาคมปี 1997 ทุนนิยมแบบเอื้อพวกพ้องและหนี้ต่างประเทศก่อโศกนาฏกรรมทำให้ระบบเศรษฐกิจของไทย อินโดนีเซีย และเกาหลีใต้ล้มระเนระนาด ตามมาด้วยวิกฤติเงินรูเบียในเดือนสิงหาคมปี 1998 รัสเซียที่เกิดภาวะขาดดุลงบประมาณเรื้อรังได้ปรับลดค่าเงินและกดดันชำระหนี้พันธบัตร บรรดานักลงทุนอเมริกันรู้สึกหวาดหวั่นกับประเทศลูกหนี้รายนี้ที่ไม่เพียงขาดเงิน แต่ยังมีหวั่นวิตกเคสียร์มากถึง 10,000 หัว ส่งผลให้ดัชนีดาวโจนส์ร่วงลงมากกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ภายในเวลาไม่กี่วัน

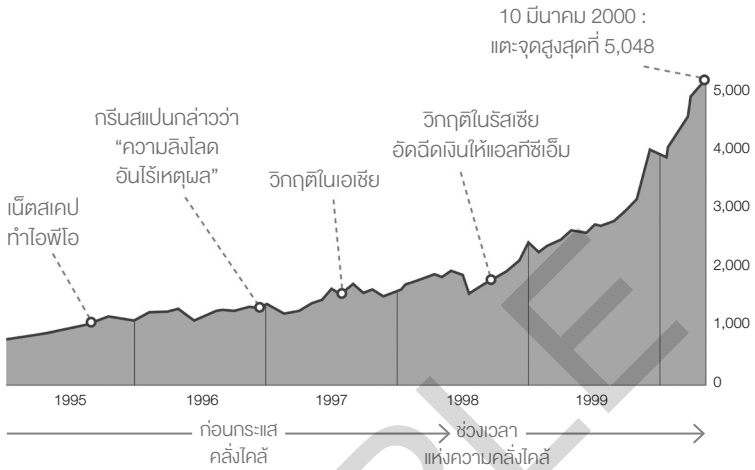
ไม่แปลกที่ผู้คนจะวิตกกังวล เนื่องจากวิกฤติเงินรูเบิลก่อให้เกิด
ปฏิกริยาลูกโซ่ที่ล้มกองทุนลงทุนนอกเขตแดน แคปิตอล แมเนจเม้นต์ หรือ
แอลทีซีเอ็ม (กองทุนบริหารความเสี่ยงที่กู้ยืมเงินเพื่อลงทุนในสัดส่วนที่
สูงมาก) แอลทีซีเอ็มสูญเงินไป 4,600 ล้านดอลลาร์ในช่วงครึ่งหลังของ
ปี 1998 และมีหนี้สินมากกว่า 100,000 ล้านดอลลาร์ตอนที่ธนาคาร
กลางสหรัฐเข้าแทรกแซงด้วยการอัดฉีดเงินจำนวนมหาศาลและปรับลด
อัตราดอกเบี้ยเพื่อป้องกันความเสียหายต่อทั้งระบบการเงิน ส่วนทาง
ยุโรปก็ไม่ได้ดีไปกว่ากันสักเท่าไร เงินยูโรที่เริ่มใช้ในเดือนมกราคมปี
1999 นั้นไม่ได้รับการตอบรับเท่าที่ควรและผู้คนขาดความมั่นใจ อัตรา
แลกเปลี่ยนขึ้นไปแตะที่ 1.19 ดอลลาร์สหรัฐในวันแรกของการซื้อขาย
แต่ก็ตกลงมาเหลือ 0.83 ดอลลาร์สหรัฐภายในสองปี ในช่วงกลาง
ปี 2000 บรรดาผู้บริหารธนาคารกลางของประเทศในกลุ่มจี 7 ต้องเข้า
มาพยุงค่าเงินด้วยการอัดฉีดเงินเข้าไปในระบบหลายพันล้านดอลลาร์
ดังนั้น กระแสคลั่งไคล้ดอตคอมที่เริ่มต้นในเดือนกันยายนปี
1998 จึงมีฉากหลังเป็นโลกที่ไม่มีอะไรเข้าที่เข้าทางสักอย่าง เศรษฐกิจ
แบบเดิมไม่สามารถรองรับความท้าทายของโลกาภิวัตน์ได้ โลกต้องการ
บางสิ่งบางอย่างที่ใช้ได้ผลดีกว่านี้...และต้องดีกว่ามาก ๆ ด้วย ไม่นาน
นั้นอนาคตจะไม่มีทางดีขึ้นเลย ดังนั้น เศรษฐกิจแบบใหม่ที่ตั้งอยู่บน
ฐานของอินเทอร์เน็ตจึงกลายเป็นหนทางเดียวที่ทอดไปสู่อนาคตใน
สายตาของทุกคน

กระแสคลั่งไคล้ดอตคอม : กันยายนปี 1998-มีนาคมปี 2000

ถึงแม้กระแสคลั่งไคล้ดอตคอมจะระบอบไปทั่ว แต่ก็กินเวลาสั้น ๆ เพียง
18 เดือน ช่วงเวลาแห่งความเสียดสีเริ่มต้นขึ้นในเดือนกันยายนปี 1998

และสิ้นสุดลงในเดือนมีนาคมปี 2000 นั่นคือยุคตื่นทองของซิลิคอนวัล-
เลย์ เรียกได้ว่ามองไปทางไหนก็เห็นแต่เงิน พร้อมด้วยฝูงชนที่ลิ่งโลด
และหวังจะรวยเร็วที่ตามกลิ่นเงินมาเป็นพรวน ทุกสัปดาห์บริษัทตั้ง
ใหม่หลายสิบแห่งจะแข่งกันจัดงานเลี้ยงเปิดตัวบริษัทที่หรูหราฟุ่มเฟือย
สุด ๆ (แต่แทบไม่เคยมีการจัดงานเลี้ยงเพื่อฉลองผลกำไร) บรรดา
เศรษฐีแคเ็นนามพากันก่อนั้นค่าอาหารค่ำหลายพันดอลลาร์และของขวัญ
คืนโดยแลกกับหุ้นในบริษัทตั้งใหม่ของตน ซึ่งบางครั้งก็เ็นมน้าวได้
สำเร็จเสียด้วย ผู้คนมากมายละทิ้งงานที่มีรายได้มั่นคงมาก่อตั้งหรือ
ไม่ก็ร่วมงานกับบริษัทตั้งใหม่ ผมรู้จักนักศึกษาปริญญาโทอายุสี่สิบกว่า
คนหนึ่งทีบริหารบริษัทถึง 6 แห่งในปี 1999 (การเ็นนักศึกษาปริญญา
โทตอนอายุสี่สิบว่าประหลาดแล้ว แต่การตั้งบริษัทครั้งเ็ลพร้อม ๆ กัน
น่าจะแปลกประหลาดยิ่งกว่าเสียอีก อย่างไรก็ตาม ในช่วงปลาย
ทศวรรษที่ 1990 ผู้คนจำนวนมากก็เชื่อว่เ็นเ็นส่วนผสมแห่งความ
สำเร็จ) อันที่จริงทุกคนน่าจะพอมองออกว่ากระแสคลื่นไค่เ็นนั้นไม่มีทาง
ยั่งยืน แค่มองดูจากบริษัทที่ “ประสบความสำเร็จ” ทีสุดก็เ็น
ได้ชัดว่ามีรูปแบบธุรกิจทีพิกลพิการ เพราะขณะที่บริษัทกำลังเติบโต
พวกเขากลับขาดทุน แต่จะเ็นคนที่เข้าเมืองตาหลิวแล้วหลิวตาตาม
ก็คงไม่ถูกนัก ในเมื่อเวลานั้นความเ็นเ็นเหตุผลกลายเป็นความเ็นเ็นเหตุผล
แค่ต่อท้ายชื่อบริษัทด้วย “.com” ก็สามารถทำให้บริษัทของคุณมี
มูลค่าเ็นเ็นเท่าตัวได้ในชั่วข้ามคืน

ความเฟื่องฟูของกระแสคอมพิวเตอร์ (ดัชนีแนสแด็ก)



กระแสคลั่งไคล้เพย์พาล

ตอนที่ผมบริหารบริษัทเพย์พาลช่วงปลายปี 1999 ผมกลัวมาก ไม่ใช่เพราะผมไม่เชื่อมั่นในบริษัท แต่เพราะทุกคนในซิลิคอนวัลเลย์ดูพร้อมจะเข้าไปเสียทุกเรื่องต่างหาก ไม่ว่าจะมองไปทางไหน ผมก็เห็นผู้คนเปิดและปิดบริษัทเป็นว่าเล่น คนที่ผมรู้จักวางแผนในห้องนั่งเล่นว่าจะนำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์ก่อนที่จะก่อตั้งบริษัทอย่างเป็นทางการเป็นเรื่องราวด้วยซ้ำ และเขาก็ไม่คิดว่ามันแปลกประหลาดเลยสักนิด ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว การทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีสติกลายเป็นความผิดปกติไปแทน

อย่างน้อยเพย์พาลของเราก็มีภารกิจที่ยิ่งใหญ่พอตัว (แต่เป็นภารกิจที่นักวิจารณ์ในยุคหลังฟ้องสรุปเรียกว่าอสังการงานสร้าง) เนื่องจากเราต้องการสร้างสกุลเงินเพื่อใช้ในอินเทอร์เน็ตแทนดอลลาร์สหรัฐ

ผลิตภัณฑ์ตัวแรกของเราช่วยให้ผู้ใช้สามารถโอนเงินจากเครื่องปาล์ม-
ไพล็อตของตัวเองไปยังเครื่องของคนอื่นได้ โชคร้ายที่ไม่มีใครใช้ผลิต
ภัณฑ์ดังกล่าว จะมีก็แต่พวกนักข่าวที่ลงคะแนนให้มันเป็นหนึ่งในสิบ
แนวคิดธุรกิจยอดเยี่ยมประจำปี 1999 สมัยนั้นเครื่องปาล์มไพล็อตยังเป็น
อุปกรณ์ที่ค่อนข้างแปลกประหลาด แต่อีเมลล์เริ่มเป็นที่แพร่หลายแล้ว
เราจึงตัดสินใจจะสร้างวิธีชำระและรับเงินทางอีเมลล์ขึ้นแทน

พอถึงฤดูใบไม้ร่วงของปี 1999 เราก็มีระบบชำระเงินผ่านทาง
อีเมลล์ที่ใช้งานได้ดี ทุกคนสามารถล็อกอินเข้ามาในเว็บไซต์และโอนเงิน
ได้อย่างง่ายดาย แต่เรามีลูกค้าน้อยเกินไป การเติบโตจึงเป็นไปได้ไปอย่าง
เชื่องช้า นับวันค่าใช้จ่ายก็ยิ่งเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าต้องการประสบความสำเร็จ
เพียงพอลจะต้องมีผู้ใช้อย่างน้อยหนึ่งล้านคน การโฆษณาเป็น
วิธีที่ไม่คุ้มค่าเมื่อดูจากค่าใช้จ่าย การทำสัญญากับธนาคารใหญ่ ๆ ก็
ไม่ค่อยได้ผล ดังนั้น เราจึงตัดสินใจใช้วิธีจ่ายเงินให้กับคนที่สมัครใช้
บริการแทน

เรามอบเงิน 10 ดอลลาร์ให้คนที่สมัครและทุก ๆ ครั้งที่พวกเขา
ชวนเพื่อนมาสมัครก็จะได้รับเงินอีก 10 ดอลลาร์ วิธีนี้ทำให้เรามีลูกค้า
ใหม่หลายแสนคนและมีอัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดด แน่ใจว่านี่
เป็นกลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้าที่ไม่ยั่งยืน เพราะถ้าคุณจ่ายเงินเพื่อดึง
ลูกค้า อัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดดย่อมหมายถึงรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น
แบบก้าวกระโดดเช่นกัน ถึงแม้การใช้จ่ายอย่างบ้าคลั่งจะเป็นเรื่องปกติ
ในซิลิคอนวัลเลย์ในเวลานั้น แต่เราคิดว่าค่าใช้จ่ายก้อนโตของเรา
สมเหตุสมผล เนื่องจากฐานลูกค้าขนาดใหญ่ทำให้เพียงพอลมีหนทาง
ที่ชัดเจนในการทำกำไร โดยเราจะเก็บค่าธรรมเนียมส่วนหนึ่งจากการ
ทำธุรกรรมของลูกค้า

เรารู้ว่าหากอยากบรรลุเป้าหมายนั้น เราจำเป็นต้องมีเงินทุนมาก
ขึ้น และเราก็รู้ด้วยว่ายุคเฟื่องฟูกำลังจะสิ้นสุดลงแล้ว เราไม่คิดว่านัก
ลงทุนจะยังเชื่อมั่นในภารกิจของเราหากเกิดการล่มสลายขึ้นมาจริง ๆ

เราจึงเดินหน้าระดมทุนให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2000 หนังสือพิมพ์เดอะ วอลล์สตรีต เจอร์นัล ลงบทความชื่นชมกลยุทธ์การตลาดแบบไวรัสและการเติบโตที่รวดเร็วราวกับไฟลามทุ่งของเพย์พาล พร้อมทั้งระบุว่าบริษัทของเรามีมูลค่า 500 ล้านดอลลาร์ เดือนต่อมาเราจึงระดมทุนได้มากถึง 100 ล้านดอลลาร์ เพราะนักลงทุนรายใหญ่ที่สนใจจะลงทุนกับเราเชื่อตัวเลขการประเมินของเดอะ วอลล์สตรีต เจอร์นัล เต็มที่ (นักลงทุนบางรายก็ใจร้อนสุด ๆ บริษัทแห่งหนึ่งในเกาหลีใต้โอนเงินมาให้เรา 5 ล้านดอลลาร์ทั้งที่ยังไม่มีการเจรจาทำสัญญาหรือลงนามในเอกสารใด ๆ เลย พอผมพยายามจะคืนเงินก้อนนั้น พวกเขาก็ไม่ยอมบอกว่าต้องส่งเงินกลับไปไหน) การระดมทุนในเดือนมีนาคมปี 2000 นั้นช่วยซื้อเวลาให้เพย์พาล ทันทีที่เราปิดการเจรจาและทำสัญญาเสร็จ ฟองสบู่ก็แตกโพละ

บทเรียนที่ได้รับ

เข่าว่ากันว่าพอถึงปี 2000 ทุกอย่างก็จะสิ้นสุด

เสียใจด้วย! หมดเวลาแล้ว!

งั้นคืนนี้ผมจะฉลองสุดเหวี่ยงให้สมกับเป็นปี 1999!

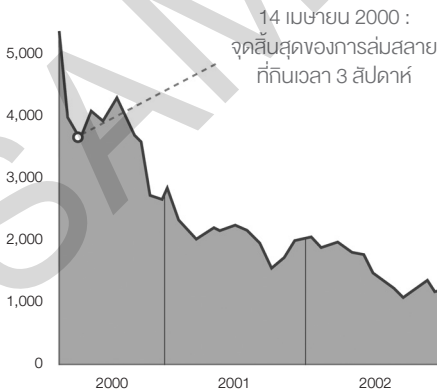
— วรวิษฐ์

ดัชนีแนสแด็กทะยานขึ้นไปแตะระดับสูงสุดที่ 5,048 จุดในกลางเดือนมีนาคมปี 2000 และลดฮวบลงสู่ระดับ 3,321 จุดกลางเดือนเมษายน เมื่อถึงตอนที่ดัชนีดิ่งเหวจนเหลือเพียง 1,114 จุดในเดือนตุลาคมปี 2002 อเมริกาก็ตีความไปแล้วว่าการล่มสลายของตลาดคือคำพิพากษาจากสวรรค์ที่ลงโทษการยกย่องเทิดทูนเทคโนโลยีในช่วงยุค 90 ยุคแห่งความหวังอันเรืองรองถูกตราหน้าว่าเป็นยุคแห่งความละโมภอันคลุ้ม

คลัง รวมถึงมีการประกาศอย่างเป็นทางการว่ามันได้สิ้นสุดลงแล้วโดยสมบูรณ์

ทุกคนเรียนรู้ที่จะมองว่าอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอน รวมทั้งมองคนที่วางแผนใหญ่โตเป็นรายปีแทนที่จะเป็นรายไตรมาสว่าเป็นพวกสุดโต่ง โลกาภิวัตน์เข้ามาแทนที่เทคโนโลยีในฐานะความหวังในอนาคตสำหรับมนุษย์ เมื่อการโยกย้าย “จาก brick (หมายถึงร้านค้าในโลกแห่งความเป็นจริง) ไปเป็น click (ร้านค้าในโลกอินเทอร์เน็ต)” ในยุค 90 ไม่ประสบความสำเร็จดังหวัง นักลงทุนจึงหันกลับไปหา brick (หมายถึงการซื้อขายที่อยู่อาศัย) และกลุ่มประเทศบริกส์ (BRICS) ที่มีพัฒนาการทางด้านโลกาภิวัตน์อย่างรวดเร็ว ได้แก่ บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้ ผลที่เกิดขึ้นก็คือฟองสบู่อีกลูก ซึ่งคราวนี้เกิดกับวงการอสังหาริมทรัพย์แทน

การล่มสลายของกระแสดอทคอม (ดัชนีนาสแด็ก)



ผู้ประกอบการในซิลิคอนวัลเลย์ได้รับบทเรียนสำคัญ 4 ประการ
จากการล้มสลายของกระแสดอตคอม และยังคงเป็นกรอบความคิดใน
การทำธุรกิจมาจนถึงทุกวันนี้

1. เติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป
วิสัยทัศน์อันยิ่งใหญ่จะเป่าฟองสบู่ให้พองโต ดังนั้น
เราไม่ควรหลงละเมอไปกับมันง่าย ๆ ให้ตั้งข้อสงสัย
ไว้ก่อนถ้ามีใครรอดอ้างว่าสามารถทำสิ่งยิ่งใหญ่ได้
ส่วนใครก็ตามที่ต้องการเปลี่ยนโลกก็ควรเจียมเนื้อ
เจียมตัว การก้าวไปข้างหน้าแบบค่อยเป็นค่อยไป
เป็นเพียงเส้นทางเดียวที่จะนำเราไปสู่อนาคตอย่าง
ปลอดภัย
2. รักษาความคล่องตัวและความยืดหยุ่นเอาไว้
ทุกบริษัทต้องดำเนินงานแบบ “ไม่เทอะทะ” ซึ่งเป็น
รหัสลับสำหรับคำว่า “ไม่มีแผน” คุณไม่ควรรู้ว่า
ธุรกิจของคุณจะออกหัวหรือก้อย การวางแผนถือ
เป็นการตั้งต้นและไม่ยืดหยุ่น คุณควรพยายาม
ลองทำสิ่งต่าง ๆ “ทำซ้ำ ๆ” และมองว่าการเป็น
ผู้ประกอบการคือการทดลองแบบไม่ยึดติดกับสิ่งใด
3. พัฒนาจากการแข่งขัน
อย่าสร้างตลาดใหม่ก่อนเวลาอันสมควร วิธีเดียวที่
จะทำให้ธุรกิจของคุณไปรอดคือการเจาะกลุ่มลูกค้าที่
มีอยู่แล้ว ดังนั้น คุณควรก่อตั้งบริษัทโดยนำสินค้า
ที่เป็นที่รู้จักของคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จมาพัฒนา

4. จุดจ่อที่ผลิตภัณฑ์ ไม่ใช่การขาย

หากผลิตภัณฑ์ของคุณต้องพึ่งพาการโฆษณาหรือพนักงานขาย แสดงว่ามันยังดีไม่พอ โดยพื้นฐานแล้วเทคโนโลยีเป็นเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่ใช่การขาย การโฆษณาในยุคฟองสบู่เป็นความสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ ดังนั้น การเติบโตที่ยั่งยืนมีเพียงแค่การเติบโตแบบปากต่อปากเท่านั้น

บทเรียนเหล่านี้เปรียบเสมือนบัญญัติที่ทุกคนในโลกของบริษัทตั้งใหม่ต้องปฏิบัติตาม ผู้ที่ขัดขึ้นจะต้องเผชิญกับชะตากรรมที่สาสม เจกเช่นบริษัทดอตคอมในยุคฟองสบู่แตกเมื่อปี 2000 อย่างไรก็ตามมีความเป็นไปได้ว่าหลักการในชั่วตรงข้ามอาจถูกต้องยิ่งกว่า

1. ความกล้าที่จะเสี่ยงดีกว่าการทำแบบค่อยเป็นค่อยไป
2. มีแผนแย ๆ ดีกว่าไม่มีแผนเลย
3. ตลาดที่มีการแข่งขันทำลายผลกำไร
4. การขายมีความสำคัญพอ ๆ กับผลิตภัณฑ์

จริงอยู่ที่มีฟองสบู่เกิดขึ้นในแวดวงเทคโนโลยี ปลายยุค 90 เป็นช่วงเวลาแห่งความหยิ่งผยอง ผู้คนเชื่อในการเคลื่อนจาก 0 ไป 1 แต่มีบริษัทตั้งใหม่เพียงไม่กี่แห่งที่ไปถึงจุดนั้น ขณะที่หลาย ๆ แห่งทำได้แค่พูดถึงมัน แต่อย่างน้อยผู้คนในยุคนั้นก็เชื่อว่า หนทางเดียวที่จะประสบความสำเร็จคือต้องทำให้ได้มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง ความเฟื่องฟูของตลาดในเดือนมีนาคมปี 2000 อาจเป็นจุดสูงสุดของความเสียดสีก็จริง แต่มันก็เป็นจุดสูงสุดของความคิดที่กระจ่างชัดด้วย นั่นคือยุคที่ผู้คนมองไกลไปยังอนาคต เล็งเห็นคุณค่าของเทคโนโลยี

ใหม่ ๆ ว่ามันคือสิ่งที่จะพาเราไปถึงจุดหมายได้อย่างปลอดภัย และ
เชื่อว่าตัวเองมีศักยภาพมากพอที่จะสร้างมันขึ้นมา

เรายังจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่ครับ และอาจต้องอาศัย
ความหยิ่งผยองและความลึกลับเหมือนเมื่อปี 1999 ในระดับหนึ่งเพื่อ
คิดค้นมันขึ้นมา ถ้าอยากสร้างบริษัทในยุคต่อไป เราต้องละทิ้งหลัก
การที่ถูกบัญญัติขึ้นหลังจากการล่มสลายในครั้งนั้น แต่นั่นไม่ได้
หมายความว่าแนวคิดในชั่วตรงข้ามจะเป็นจริงโดยอัตโนมัติ คุณไม่
สามารถหลุดพ้นจากความเชื่ออันบ้าคลั่งของผู้ชนด้วยการปฏิเสธมัน
แบบดี ๆ แต่คุณต้องถามตัวเองว่า ในบรรดาสิ่งที่คุณรู้เกี่ยวกับธุรกิจ
มีสิ่งใดบ้างที่เกิดจากปฏิกิริยาตอบสนองแบบผิด ๆ ต่อความพลาดพลั้ง
ในอดีต จำไว้ว่าสิ่งที่สวอนกระแสที่สุดหาใช้การต่อต้านผู้ชน แต่
เป็นการคิดเพียงลำพังด้วยตัวคุณเองต่างหาก