

แปลจาก <http://playbook.samaltman.com/>

แปลโดย กฤษฎา เฉลิมสุข เผยแพร่บน Website <http://startupcto.net/>

[My LinkedIn](#), [My Startup CTO Course](#)

จุดมุ่งหมายในการแปล : เพื่อสนับสนุนให้ Programmer และสายอาชีพสามารถได้รับรู้เนื้อหาดีเป็นภาษาไทยและเอาไปอ่านในเวลาว่างได้ หลายๆ คนชอบพูดคำว่า “ให้ไปอ่านภาษาอังกฤษ ให้ฝึกภาษาอังกฤษ” แต่ผมมองว่านั่นคือปลายทางที่เค้าต้องใช้เวลาระดับหนึ่งในการฝึกฝน พอจะมีทางไหนหรือไม่ที่จะให้คนที่ไม่ถนัดภาษาอังกฤษได้รับความรู้ดีที่ประกอบกับผมเห็นเนื้อหาที่น่าสนใจมากๆ ทางเจ้าของหนังสืออนุญาตให้แปลได้เลย และถ้าแปลเสร็จเค้าจะนำไปทำ Link บน Website เค้าให้ นั่นเป็นที่มาของการแปลครั้งนี้ครับ

คัมภีร์สำหรับสตาร์ทอัพ

เขียนโดย Sam Altman • ภาพประกอบโดย Gregory Koberger •

เราใช้เวลาไปมากมากับการโฆษณาบริษัท Startup อย่างไรก็ดีไม่มีคำแนะนำใดจะสำคัญไปกว่าคำแนะนำโดยตรงจากผู้มีประสบการณ์ ดังนั้นเราจึงคิดว่าเราจะสามารถช่วยยกระดับ Y Combinator ได้หากเราสามารถกลั่นกรองส่วนที่สำคัญที่สุดของคำแนะนำนี้และรวบรวมเป็นคัมภีร์ที่เป็นประโยชน์สำหรับบริษัทในสังกัด YC และบริษัทที่ติดตาม YC

อย่างไรก็ตาม เราคิดว่าเราควรเผยแพร่คัมภีร์นี้ให้กับทุกคนเช่นกัน

นอกจากนี้ คัมภีร์ฉบับนี้ยังเหมาะสำหรับทุกคนที่ยังเป็นหน้าใหม่ในโลกแห่งสตาร์ทอัพ อย่างไรก็ดีตามเนื้อหาส่วนใหญ่อาจไม่ใช่ของใหม่สำหรับผู้ที่เคยอ่านสิ่งที่พันธมิตรบริษัทในสังกัด YC เคยเขียนไว้แล้ว ไม่ว่าจะอย่างไร เป้าหมายของเราคือการรวบรวมสาระสำคัญไว้ในคัมภีร์ฉบับเดียว

ในอนาคต อาจจะมีคัมภีร์เล่มที่สองตามมาว่าด้วยการทำให้สตาร์ทอัพเติบโต สำหรับในคัมภีร์เล่มนี้จะพูดถึงการริเริ่มบริษัทสตาร์ทอัพเป็นส่วนใหญ่

โครงสร้างเนื้อหา

ส่วนที่หนึ่ง ไอเดีย

ส่วนที่สอง ทีมที่ยอดเยี่ยม

ส่วนที่สาม: ผลิตภัณฑ์อันยอดเยี่ยม

ส่วนที่สี่ การดำเนินงานอันยอดเยี่ยม

การสรุปความคิด

การเติบโต

โฟกัสและความตั้งใจแน่วแน่

หน้าที่ของ CEO

การทำงานและการบริหารจัดการ

คู่แข่ง

การสร้างรายได้

การระดมทุน

เป้าหมายของคุณในฐานะสตาร์ทอัพคือการสร้างสิ่งที่ผู้ใช้งานชื่นชอบ หากคุณสามารถทำได้ หลังจากนั้นคุณต้องหาวิธีในการเพิ่มผู้ใช้งานให้มากขึ้น ขอให้คุณคิดถึงบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงของทุกวันนี้ บริษัทเหล่านี้เริ่มต้นกิจการด้วยสินค้าที่ผู้ใช้งานชอบมากๆ และผู้นำไปบอกต่อแก่เพื่อนหรือคนรู้จัก หาก你不能ผ่านขั้นตอนที่สำคัญขั้นแรกนี้ได้ คุณจะล้มเหลว และหากคุณหลอกตัวเองและบอกกับตัวเองว่าผู้ใช้งานชอบสินค้าของคุณจริงๆ ที่ไม่เป็นไปตามความเป็นจริง คุณก็จะล้มเหลวเช่นกัน

บริษัทสตาร์ทอัพที่ล้มเหลวทั้งหมดคือบริษัทที่ข้ามขั้นตอนที่สำคัญนี้ไป

ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเริ่มต้นด้วยการสร้างสินค้าปริมาณน้อยแต่ลูกค้าหลงรัก แทนการสร้างสินค้าจำนวนมากที่ผู้ใช้งานชอบ และถึงแม้ว่าค่าความรู้สึกในเชิงบวกจะเหมือนกัน แต่การหาผู้ใช้งานเพิ่มขึ้นจะง่ายกว่าการทำให้ผู้ใช้งานเปลี่ยนจากชอบตัวสินค้าเป็นหลงรัก

คำเตือนของเราในการเริ่มต้นสตาร์ทอัพ คือ มันเป็นเรื่องที่แย่มาก! โดยเราได้รับคำตอบรับจากผู้ก่อตั้ง YC ว่าการเริ่มต้นสตาร์ทอัพนั้นยากกว่าที่เคยคิดไว้เพราะว่าไม่มีกรอบการทำงานและมีระดับความยากของสตาร์ทอัพที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการเข้าร่วมกับบริษัทสตาร์ทอัพที่เคยผ่านประสบการณ์นี้แล้วนั้น จะเป็นผลดีต่อการเงินของคุณมากกว่า

อย่างไรก็ตาม ในทางกลับกัน การเริ่มบริษัทสตาร์ทอัพไม่ได้มีความเสี่ยงมากนักต่อหน้าที่การงานของคุณ หากคุณเก่งเทคโนโลยี คุณจะมีโอกาสงานรองรับในกรณีที่ล้มเหลวในการเริ่มสตาร์ทอัพ มีคนจำนวนมากที่ประเมินความเสี่ยงได้ไม่ดี แต่สำหรับตัวผมคิดว่าตัวเลือกที่เสี่ยงกว่านั้นคือการมีไอเดียหรือโครงการที่คุณชอบมากๆ แต่เลือกที่จะทำงานที่ปลอดภัย ง่ายและไม่เต็มเต็มความต้องการของคุณต่างหาก

หากคุณต้องการจัดตั้งสตาร์ทอัพด้วยความสำเร็จ คุณต้องมีแนวความคิดที่ยอดเยี่ยม (รวมถึงตลาดที่ยอดเยี่ยม) มีทีมงานที่ยอดเยี่ยม สินค้าที่ยอดเยี่ยมรวมถึงการดำเนินการที่ยอดเยี่ยม

ส่วนที่หนึ่ง ไอเดีย

หนึ่งในหัวข้อแรกๆที่เราถามบริษัทในสังกัด YC คือ บริษัทเหล่านี้กำลังสร้างอะไรและทำไม

เราต้องการหาคำตอบที่ชัดเจนและกระชับเพื่อใช้ในการประเมินตัวของคุณในฐานะผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพรวมถึงประเมินไอเดียของคุณ และในฐานะผู้ก่อตั้ง สิ่งสำคัญคือคุณต้องสามารถคิดและสื่อสารได้อย่างชัดเจน และคุณต้องใช้ทักษะนี้ในการสรรหาทีมงานเข้าร่วม ระดมเงินทุน ขายสินค้า เป็นต้น ไอเดียทั่วไปในการทำธุรกิจของคุณจะต้องมีความชัดเจนและสามารถส่งต่อไเดียนั้นได้ ในทางกลับกัน หากไอเดียของคุณมีความซับซ้อน มักจะนำมาซึ่งปัญหา และหากไอเดียใดก็ตามที่คุณมีไม่ได้สร้างความตื่นเต้นให้แก่คนอื่น ๆ เมื่อได้ยินครั้งแรก นั่นคือสัญญาณที่แย่

สิ่งต่อมาที่เราถามคือ ใครที่ต้องการสินค้าดังกล่าวมากที่สุด

ในสถานการณ์ที่ดีที่สุด ตัวของคุณเองคือผู้ใช้งานเป้าหมาย สถานการณ์ที่ตรงลงมา คือ คุณเข้าใจกลุ่มผู้ใช้เป้าหมายเป็นอย่างดี

หากบริษัทมีกลุ่มผู้ใช้อยู่แล้ว เราจะถามถึงจำนวนของผู้ใช้งานและอัตราการเติบโตว่าอยู่ที่เท่าไร จากนั้นเราจะพยายามหาสาเหตุว่าทำไมกลุ่มผู้ใช้งานไม่เติบโตขึ้นรวดเร็วกว่าที่ควรจะเป็นและทำความเข้าใจว่าแท้จริงแล้วผู้ใช้งานชื่นชอบสินค้าจริงๆหรือไม่ และเราถามเช่นกันว่าบริษัททำกำไรได้หรือไม่ หากทำกำไรไม่ได้ ทำไมจึงไม่มีกำไร

หากบริษัทยังไม่มีผู้ใช้งาน เราจะพยายามสร้างสิ่งทดสอบสมมุติฐานและหาวิธีการสำคัญในการเริ่มต้นสร้างผู้ใช้งาน

วิธีการทดสอบไอเดียของเจ้าของกิจการ คือ การเปิดตัวไเดียนั้นและดูว่าจะเกิดอะไรขึ้นหรือพยายามขายไเดียดังกล่าว (อาทิ พยายามเขียนหนังสือแสดงเจตจำนงก่อนที่จะเขียน line of code) ทั้งนี้วิธีการแรกในการเปิดตัวไอเดียของเจ้าของกิจการจะได้ผลดีกับผู้บริโภคมากกว่า (โดยผู้ใช้งานอาจบอกกับคุณว่าจะลองใช้สินค้า แต่ในทางปฏิบัติอาจไม่ใช้สินค้าของคุณจริงๆ) และสำหรับวิธีการที่สองในการพยายามขายแนวความคิดของคุณจะได้ผลกับบริษัท (หากบริษัทแจ้งคุณว่าจะซื้อบางสิ่งจากคุณ คุณต้องกลับไปสร้างสินค้าตัวนั้น) หากคุณเป็นบริษัทองค์กร เราจะถามว่าคุณมีหนังสือแสดงเจตจำนงจากลูกค้าว่าจะซื้อสิ่งที่คุณกำลังสร้างหรือไม่ และสำหรับบริษัทเทคโนโลยีชีวภาพและอุปกรณ์เทคโนโลยีส่วนใหญ่วิธีการที่ดีที่สุดในการทดสอบไอเดียคือการพูดคุยกับลูกค้ามุ่งหวังก่อนและจากนั้นหาเทคโนโลยีย่อยที่คุณสามารถสร้างได้ก่อน

สิ่งสำคัญคือการค่อยๆพัฒนาไอเดียของคุณระหว่างที่คุณรับการตอบรับจากผู้ใช้งาน และคุณต้องทำความเข้าใจผู้ใช้งานของคุณอย่างดี เพราะคุณต้องใช้สำหรับการประเมินไอเดียของคุณ สร้างสินค้าที่ยอดเยี่ยมและสร้างบริษัทที่ยอดเยี่ยม

ตามที่เราได้กล่าวไว้ข้างต้นการเริ่มต้นบริษัทสตาร์ทอัพเป็นสิ่งที่ยากมากๆ ใช้เวลานานมากและใช้ความทุ่มเทพยายามอย่างหนัก ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ก่อตั้งและพนักงานจะต้องรักษาเป้าหมายภารกิจร่วมกัน ดังนั้น คำถามที่เราถามเช่นกันคือ ทำไมผู้ก่อตั้งจึงต้องการเริ่มบริษัทนี้

เราถามด้วยว่าสักวันหนึ่งบริษัทจะมีการผูกขาด (monopoly) หรือไม่ มีศัพท์เฉพาะหลายคำที่เราใช้ถามแต่เราใช้ศัพท์เฉพาะของ Peter Thiel แน่แน่นอนว่าเราไม่ต้องการเห็นบริษัทของคุณใช้วิธีการที่ไร้อรรถาบรรณาธิกับคู่แข่ง แต่เรากำลังมองหาธุรกิจที่ทรงพลังยิ่งขึ้นและเลียนแบบได้ยาก

สิ่งสุดท้ายที่เราถาม คือเกี่ยวกับตลาด เราถามขนาดของตลาดในปัจจุบัน ตลาดจะเติบโตเร็วแค่ไหน และทำไมตลาดจะยิ่งใหญ่ในอีกสิบปี เราพยายามทำความเข้าใจว่าทำไมตลาดจะเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วและทำไมจึงเป็นตลาดที่ดีสำหรับบริษัทสตาร์ทอัพ เราชื่นชอบเมื่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีขนาดใหญ่กำลังเริ่มต้นขึ้นและผู้คนส่วนใหญ่ยังไม่รู้ตัว

ความคิดอื่นๆของไอเดีย:

เราชอบไอเดียสดใหม่มากกว่าไอเดียที่พัฒนามาจากไอเดียอื่น บริษัทขนาดใหญ่ส่วนใหญ่เริ่มจากไอเดียใหม่ๆ เราจะเริ่มรู้สึกสงสัยหากมีบริษัทอื่นๆอีกสิบบริษัทเริ่มกิจการขึ้นพร้อมกันและมีแผนธุรกิจเหมือนกันและเป็นธุรกิจที่ฟังดูเหมือนกับสิ่งที่มีอยู่แล้ว

หนึ่งในเหตุผลที่สำคัญในการตอบได้ตามสัญชาตญาณของธุรกิจ คือ การทำสิ่งที่ใหม่และมีความยากนั้นเป็นสิ่งที่ง่ายกว่าการทำสิ่งที่เลียนแบบผู้อื่นและเป็นเรื่องที่ง่าย และหากคุณจะเริ่มต้นทำสิ่งใหม่ๆ ผู้คนจะมีความต้องการให้ความช่วยเหลือคุณมากกว่า

ไอเดียที่ดีที่สุดอาจฟังดูแย่แต่เป็นสิ่งที่ดี ดังนั้นคุณไม่จำเป็นต้องเก็บไอเดียของคุณให้เป็นความลับมากนัก และถึงแม้ว่าไอเดียของคุณฟังดูเป็นไอเดียที่น่าขโมยได้ แต่ในความเป็นจริงนั้นมีผู้คนอีกหลายพันคนที่มียุทธศาสตร์ที่คล้ายกันและมีจำนวนมากกว่าจำนวนของผู้ที่มีไอเดียอันยอดเยี่ยมที่สามารถแปลงเป็นบริษัทที่ยอดเยี่ยมได้ และหากคุณบอกกับผู้อื่นว่าคุณกำลังทำอะไรอยู่ พวกเขาอาจช่วยคุณได้

พูดถึงการบอกคนอื่นเกี่ยวกับไอเดียของคุณ ถึงแม้ว่าเป้าหมายของคุณคือการทำให้ผู้ฟังรู้สึกตื่นเต้นเมื่อได้ยินเกี่ยวกับไอเดียของคุณเป็นครั้งแรก แต่ผู้คนส่วนใหญ่ที่คุณจะได้พบนั้น เมื่อได้ยินไอเดียของคุณแล้วพวกเขาจะบอกว่าเป็นความคิดที่แย่ บางทีพวกเขาอาจพุดถูก บางทีพวกเขาอาจไม่เก่งในการ

ประเมินบริษัทสตาร์ทอัพหรือบางทีพวกเขาแค่วิจารณ์คุณ ไม่ว่าจะป็นเหตุผลใดก็ตาม คุณจะต้องเจอเรื่องแบบนี้ มันเจ็บปวดและถึงแม้ว่าคุณจะบอกตัวเองว่าคุณจะรู้สึกอะไรกับเรื่องนี้แต่คุณก็ยังจะเจ็บอยู่ดี ยิ่งคุณสามารถพัฒนาความเชื่อมั่นในตัวเองได้เร็วมากเท่าไรและไม่ถูกดึงให้ต่ำลงด้วยพวกที่ไม่ชอบคุณ คุณจะรู้สึกดีขึ้น และไม่ว่าคุณจะประสบความสำเร็จแค่ไหน ผู้ที่เกลียดชังคุณก็จะมีวันหายไปไหน

ถ้าหากคุณไม่มีไอเดียแต่ต้องการเริ่มสตาร์ทอัพล่ะ? เราแนะนำว่าคุณไม่ควรเริ่มเลย เพราะคุณจะต้องมีไอเดียก่อนเริ่มสตาร์ทอัพ จากนั้นนำไอเดียของคุณมาใช้กับธุรกิจ

ครั้งหนึ่งเราได้ทำการทดลองให้เงินช่วยเหลือแก่ทีมงานที่ไม่มีไอเดียอะไรเลยเพื่อก่อตั้งบริษัท โดยเราหวังว่าพวกเขาจะเกิดไอเดียขึ้นมาหลังจากที่ได้เงินเพื่อเริ่มทำธุรกิจจากเรา

ผลสรุปว่าทีมทั้งหมดนั้นล้มเหลว ผมคิดว่าส่วนหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ผู้ก่อตั้งที่เก่งๆมีแนวโน้มที่จะมีไอเดียดีๆจำนวนมาก (บ่อยครั้งก็มากเกินไป) แต่ปัญหาที่ใหญ่กว่านั้น คือเมื่อคุณมีสตาร์ทอัพแล้วคุณจะต้องมีไอเดียและเนื่องจากบริษัทเปิดตัวอย่างเป็นทางการเกิดขึ้นแล้ว ไอเดียของคุณจะต้องไม่เป็นไอเดียที่ประหลาดจนเกินไป จนสุดท้ายไอเดียที่เกิดขึ้นของคุณกลายเป็นไอเดียที่ไปเลียนแบบจากคนอื่นมาอีกที เรื่องนี้อันตราย

ดังนั้น จึงเป็นการที่ดีกว่าที่คุณไม่กดดันตัวเองมากเกินไปในการหาไอเดียสำหรับสตาร์ทอัพ แต่เรียนรู้สิ่งที่แตกต่างให้มากเข้าไว้แทน ฝึกการสังเกตปัญหา ศึกษาสิ่งที่คุณประทับใจประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหลัก [ทำโครงการที่คุณเห็นว่าน่าสนใจ](#) ใช้เวลาไปกับคนที่ฉลาดที่มีความน่าสนใจ จากนั้นไอเดียจะเกิดขึ้นเอง

ทีมงานที่ธรรมดาไม่สามารถสร้างบริษัทที่ยอดเยี่ยมได้ สิ่งที่เรา mong หามากที่สุดคือความแข็งแกร่งของผู้ก่อตั้ง ระยะเวลาที่ผ่านมาที่ผมทำการลงทุน ผมมองหาความแข็งแกร่งของพนักงานที่ผู้ก่อตั้งจ้างมาทำงานเช่นกัน

องค์ประกอบของผู้ก่อตั้งที่ยอดเยี่ยมมีอะไรบ้าง คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้ก่อตั้งที่ยอดเยี่ยมคือการไม่หยุดยั้ง ความแน่วแน่ ความสามารถในการสร้างความสำเร็จและการแก้ปัญหาได้ดี นอกจากนี้ ความขยันหมั่นเพียรและความชอบในงานที่ทำมีความสำคัญมากเช่นกัน ทั้งหมดนี้มีความสำคัญยิ่งกว่าประสบการณ์ และ “ความเชี่ยวชาญในภาษา X และกรอบการทำงาน Y”

เราได้สังเกตเห็นผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดว่าเป็นผู้ที่สามารถร่วมงานด้วยได้โดยมีแรงกดดันน้อยเพราะคุณรู้สึกได้ว่า “ผู้ก่อตั้งบริษัทคนนี้จะดำเนินการทุกอย่างสำเร็จได้ด้วยดี” และบางครั้งคุณสามารถทำสำเร็จได้เช่นกันด้วยแรงผลักดันของผู้ก่อตั้ง

ผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ดีมีลักษณะต่างๆที่ขัดแย้งกัน อาทิ ทั้งความเข้มงวดและความยืดหยุ่น ทั้งนี้ คุณต้องเชื่อมั่นในหลักการสำคัญและภารกิจของบริษัท แต่ในขณะเดียวกันจะต้องมีความยืดหยุ่นให้มากๆและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

สำหรับผู้ก่อตั้งที่ดีที่สุดจะมีการตอบสนองอย่างน่าทึ่ง สิ่งนี้เป็นข้อบ่งชี้ถึง ความเด็ดขาด ความสนใจ การเอาใจจริงและความสามารถในการทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จ

สำหรับผู้ก่อตั้งที่สามารถพูดคุยด้วยยากส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ก่อตั้งที่แย่ เพราะการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ก่อตั้ง และผมคิดว่าทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ไม่ค่อยมีใครพูดถึงกัน

บริษัทสตาร์ทอัพเชิงเทคโนโลยีจะต้องมีผู้ก่อตั้งอย่างน้อยหนึ่งรายที่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทได้ และผู้ก่อตั้งอีกรายที่เก่งด้านการขายและสามารถพูดคุยกับลูกค้าได้ โดยทั้งสองภารกิจนี้สามารถเป็นผู้ก่อตั้งรายเดียวกันได้

ขอให้คุณพิจารณาหลักเกณฑ์เหล่านี้เมื่อคุณต้องเลือกผู้ร่วมก่อตั้ง สิ่งนี้เป็นหนึ่งในการตัดสินใจที่สำคัญที่สุด สำหรับผู้ร่วมก่อตั้งที่คุณต้องมีจะต้องเป็นผู้ที่คุณรู้จักเป็นอย่างดีและไม่ใช่ว่าผู้ที่คุณเพิ่งได้พบ ทั้งนี้

คุณสามารถประเมินคนที่你会ร่วมงานด้วยหาก你有ข้อมูลเกี่ยวกับคนๆนั้นมากขึ้น หาก你有ความสัมพันธ์อยู่ก่อนแล้วกับผู้ร่วมก่อตั้งของคุณ คุณคงไม่อยากทำให้อีกฝ่ายผิดหวัง อย่างไรก็ตาม การแยกทางกันทำงานของผู้ร่วมก่อตั้งเป็นสาเหตุหลักของการสิ้นสุดของสตาร์ทอัพ และเราเห็นสิ่งนี้เกิดขึ้นบ่อยมากๆหากผู้ร่วมก่อตั้งได้เจอกันในช่วงเวลาสั้นๆก่อนที่จะเริ่มบริษัท

สถานการณ์ที่ดีที่สุดตอนนี้คือการมีผู้ร่วมก่อตั้งที่ดี หรือที่ตรงลงมาก็คือการเป็นผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว สำหรับสถานการณ์ที่แย่กว่านั้นที่อาจเกิดขึ้นคือการมีผู้ร่วมก่อตั้งที่ไม่ดี หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็คุณต้องแยกตัวออกมาโดยเร็วที่สุด

คำแนะนำสั้นๆเกี่ยวกับกรรมสิทธิ์หุ้นส่วนในบริษัท การแบ่งกรรมสิทธิ์หุ้นส่วนของบริษัทไม่ใช่เรื่องง่ายเมื่อเวลาผ่านไปแล้ว จึงเป็นการดีกว่าในการกำหนดกรรมสิทธิ์หุ้นส่วนแต่เนิ่นๆ ในกรณีที่มีผู้ก่อตั้งบริษัทสองคน จะดีที่สุดหากแบ่งหุ้นให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากกว่าเล็กน้อยเพื่อป้องกันภาวะหยุดชะงักของธุรกิจเมื่อเกิดสิ่งไม่คาดฝันกับผู้ก่อตั้งอีกราย

นี่คือความลับแห่งความสำเร็จ: มีผลิตภัณฑ์อันยอดเยี่ยม สิ่งนี้คือสิ่งเดียวที่บริษัทที่ยอดเยี่ยมทั้งหมดมีเหมือนกัน

หากคุณไม่สร้างผลิตภัณฑ์ที่ผู้ใช้งานรัก ธุรกิจของคุณจะค่อยๆ ล่มเหลว อย่างไรก็ตาม ผู้ก่อตั้งมักมองหาเคล็ดลับอื่นๆ อยู่เสมอ แต่ขอให้คุณรู้ไว้ว่าสตาร์ทอัพคือจุดของชีวิตคุณที่เคล็ดลับไม่ได้ผลอีกต่อไป

ผลิตภัณฑ์อันยอดเยี่ยมคือทางเดียวในการสร้างการเติบโตในระยะยาว บริษัทของคุณจะค่อยๆ โตขึ้น และการสักระยะการเติบโตไม่ได้ผลอีกต่อไป และคุณจะต้องเติบโตจากการที่ผู้คนต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ของคุณ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำความเข้าใจบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง ขอให้คุณลองคิดถึงบริษัทเทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง บริษัทเหล่านั้นใช้วิธีนี้ทั้งนั้น

คุณต้องสร้าง “เครื่องมือพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product improvement engine)” ในบริษัทของคุณ โดยคุณควรพูดคุยกับผู้ใช้งานของคุณและเฝ้าดูผู้ใช้งานเหล่านั้นใช้ผลิตภัณฑ์ของคุณ ทำความเข้าใจว่าส่วนใดของผลิตภัณฑ์ยังไม่สมบูรณ์ จากนั้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ของคุณให้ดีขึ้น และให้ผู้ใช้งานทดลองใช้อีกครั้ง วงจรนี้ต้องเป็นสิ่งที่บริษัทต้องให้ความสำคัญและจะเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนทุกสิ่ง หากคุณพัฒนาผลิตภัณฑ์ของคุณ 5% ในทุกสัปดาห์ ผลิตภัณฑ์ของคุณจะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์แบบ

ยังมีอัตราการทำงานจริงนี้ซ้ำเร็วขึ้นเท่าไร บริษัทจะดียิ่งขึ้นเท่านั้น ที่ YC เรามอบแก่ผู้ก่อตั้งว่าควรสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมาและพูดคุยกับผู้ใช้งาน และใช้เวลาที่เหลือในการทานอาหาร นอนหลับ ออกกำลังกาย และใช้เวลากับคนที่รัก

ในการทำงานจริงนี้ให้ถูกต้อง คุณต้องใกล้ชิดกับผู้ใช้งานของคุณ โดยจับตาการใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้ใช้งาน ในออฟฟิศของผู้ใช้งานหากคุณสามารถ ให้คุณค่าต่อทั้งสิ่งที่ผู้ใช้งานบอกและสิ่งที่ผู้ใช้งานทำจริงๆ คุณต้องไม่ให้ใครมาอยู่แทรกกลางระหว่างผู้ก่อตั้งและผู้ใช้งาน สิ่งนี้หมายถึงผู้ก่อตั้งจะต้องทำหน้าที่ขายและสนับสนุนลูกค้า รวมถึงงานด้านอื่นๆ ด้วยตัวเอง

เข้าใจผู้ใช้งานของคุณให้มากที่สุดเท่าที่คุณจะทำได้ พยายามทำความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าผู้ใช้งานต้องการอะไรหาผลิตภัณฑ์ได้จากที่ไหนและอะไรที่ทำหน้าที่ได้ดี

“ทำให้สิ่งที่ขายต่อไม่ได้” เป็นคำกล่าวที่ฮิตที่สุดสำหรับสตาร์ทอัพ โดยทั่วไปคุณต้องสรรหาผู้ใช้งานในเบื้องต้นครั้งละราย (Ben Silbermann เคยเข้าหาคนแปลกหน้าในร้านกาแฟในเมือง Palo Alto และขอให้

ลองใช้งาน Pinterest) จากนั้นสร้างในสิ่งที่ผู้ใช้งานขอให้ทำ แน่นอนว่ามีผู้ก่อตั้งจำนวนมากที่เกลียดการที่ต้องทำในส่วนนี้และต้องการเพียงแค่การประกาศเปิดตัวสินค้าต่อหน้าสื่อเท่านั้น แต่วิธีการหลังนี้แทบจะไม่ได้ผลเลย เพราะการสรรหาผู้ใช้งานด้วยตัวเองและทำผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุดจนผู้ใช้ต้องบอกต่อแก่เพื่อนๆ เป็นวิธีที่ดีที่สุด

นอกจากนี้ คุณต้องแบ่งแผนของคุณให้เป็นแผนย่อยเช่นกันและปรับแผนระหว่างที่คุณออกทำหน้าที่ อย่าพยายามวางแผนมากเกินไปและอย่ารวมแผนทั้งหมดเข้าเป็นกลุ่มก้อนเดียวกัน คุณต้องเริ่มด้วยสิ่งที่แสนธรรมดาในปริมาณที่น้อยและเปิดตัวให้เร็วกว่าที่คุณวางแผนไว้ ทั้งนี้ คุณควรรักษาผลิตภัณฑ์และบริษัทของคุณให้มีความเป็นธรรมดาให้มากที่สุด

คำถามทั่วไปที่เราถามสตาร์ทอัพที่ประสบปัญหา คือ ผู้ใช้ได้ใช้ผลิตภัณฑ์ของคุณมากกว่าหนึ่งครั้งหรือไม่ ผู้ใช้หลงใหลผลิตภัณฑ์ของคุณหรือไม่ ผู้ใช้งานจะได้รับผลกระทบหรือไม่หากบริษัทของคุณต้องปิดตัวลง ผู้ใช้ได้แนะนำผลิตภัณฑ์ของคุณแก่คนอื่นๆ โดยที่คุณไม่ต้องร้องขอหรือไม่ หากคุณเป็นบริษัทที่ทำการค้าระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ประกอบการ (Business to Business -B2B) คุณมีลูกค้าอย่างน้อย 10 รายที่เป็นลูกค้าที่ชำระเงินหรือไม่

หากไม่ใช่ สิ่งนั้นมักจะเป็นปัญหาที่สำคัญที่ซ่อนอยู่ และเราจะบอกให้บริษัทปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น เหตุผลที่แท้จริงที่ทำให้บริษัทไม่เติบโตคือผลิตภัณฑ์ยังไม่ดีพอ

เมื่อสตาร์ทอัพไม่แน่ใจว่าต้องทำอะไรต่อไปกับผลิตภัณฑ์ หรือหากผลิตภัณฑ์ไม่ดีพอ เราจะส่งพวกเขาไปคุยกับผู้ใช้งาน ในบางครั้งวิธีการนี้ได้ผล เมื่อความเห็นไม่ตรงกันเกิดขึ้นในบริษัท ขอให้คุณไปคุยกับผู้ใช้งาน

ดูเหมือนว่าผู้ก่อตั้งที่ดีที่สุดจะใส่ใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์มากเกินไปแม้แต่ในรายละเอียดที่ไม่มีมีความสำคัญ แต่วิธีการนี้ดูเหมือนว่าจะได้ผล อย่างไรก็ตาม “ผลิตภัณฑ์” ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ใช้มีกับบริษัท คุณจะต้องให้การสนับสนุนที่ยอดเยียมและมีการสื่อสารการขายที่ยอดเยียม เป็นต้น

ขอให้คุณจำไว้ว่าหาก你不ทำผลิตภัณฑ์อันยอดเยี่ยมออกมาจะไม่มีอะไรที่สามารถช่วยคุณไว้ได้

การดำเนินงานอันยอดเยี่ยม

ถึงแม้ว่ามีความจำเป็นในการสร้างผลิตภัณฑ์อันยอดเยี่ยม แต่ยังไม่จบเพียงแค่นี้ เพราะคุณจะต้องแปลงผลิตภัณฑ์ของคุณให้เป็นบริษัทที่ยอดเยี่ยมและคุณต้องทำด้วยตัวคุณเอง เพราะความคิดในการจ้าง “ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ” ให้มารับผิดชอบงานทั้งหมดเป็นสิ่งที่พบเห็นได้บ่อยๆ และกลายเป็นสุสานของบริษัทที่ล้มเหลว ทั้งนี้ คุณไม่สามารถจ้างให้คนอื่นทำงานแทนคุณได้เป็นเวลานาน

สิ่งนี้ฟังดูชัดเจนและคุณต้องสร้างรายได้เช่นกัน และคุณต้องเริ่มคิดว่าสิ่งนี้จะสำเร็จได้อย่างไร

รายละเอียดสากลในการทำหน้าที่ของ CEO คือการแน่ใจว่าบริษัทชนะในโลกธุรกิจ คุณสามารถทำหน้าที่นี้ได้เองในฐานะผู้ก่อตั้งบริษัทถึงแม้ว่าคุณจะมีข้อบกพร่องจำนวนมากที่อาจทำให้คุณขาดคุณสมบัติจากการเป็น CEO ตราบเท่าที่คุณได้จ้างคนอื่นมาเติมเต็มทักษะของคุณและให้ทำหน้าที่ต่างๆ อย่างไรก็ตาม CEO ที่มีประสิทธิภาพที่คุณจ้างมาอาจไม่มีช่องว่างทักษะที่คุณมีและอาจไม่เข้าใจผู้ใช้งานเช่นกัน รวมถึงอาจไม่มีสัญชาตญาณในการพัฒนาทักษะและให้ความใส่ใจเท่าที่ควร

การเติบโตและแรงผลักดันคือกุญแจในการดำเนินธุรกิจอย่างยอดเยี่ยม การเติบโตของบริษัทสามารถแก้ไขปัญหาคือได้ทั้งหมดและหากขาดการเติบโตแล้วทุกสิ่งจะไม่สามารถแก้ไขได้ ถ้าธุรกิจของคุณเติบโต คุณจะรู้สึกว่าคุณกำลังชนะและทุกคนมีความสุข ถ้าธุรกิจของคุณโตขึ้น คุณจะมียุทธศาสตร์และความรับผิดชอบใหม่ๆเพิ่มขึ้นมาและคนที่ร่วมงานจะรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่ถ้าธุรกิจของคุณไม่เติบโต คุณจะรู้สึกว่าคุณกำลังแพ้และคนที่ร่วมงานจะไม่มีความสุขและค่อยๆจากไป ถ้าคุณไม่เติบโต คนจะปิดความรับผิดชอบและโทษกันและกัน

ไม่ว่าจะเป็นผู้ก่อตั้งและพนักงานที่ล้มเหลว เกิดจากการทำงานในสตาร์ทอัพที่ไม่มีแรงผลักดัน เป็นการยากที่จะอธิบายว่าสิ่งนี้ทำให้กำลังใจถดถอยมากเพียงใด

คำแนะนำที่ดีที่สุดสำหรับการดำเนินธุรกิจที่ยอดเยี่ยมนั้นคือ “อย่าสูญเสียแรงผลักดัน” แต่คำถามคือคุณควรทำอย่างไรละ

วิธีการที่สำคัญที่สุดคือการทำให้สิ่งนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดของคุณ บริษัทจะปฏิบัติตามสิ่งที่ CEO ประเมินการไว้ การที่บริษัทมีตัวชี้วัดที่เพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสามารถใช้ในการวัดการเติบโตที่ถูกต้องได้ หากคุณใส่ใจในการเติบโตของคุณ และกำหนดแผนการดำเนินงาน บริษัทของคุณจะให้ความสำคัญกับสิ่งนี้

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่าง

ผู้ก่อตั้ง Airbnb ได้เขียนกราฟการเติบโตในอนาคตที่บริษัทต้องการทำให้ได้ และคิดว่าทุกที่ ไม่ว่าจะเป็นที่ตู้เย็น บนโต๊ะหรือแม้แต่หน้ากระจกในห้องน้ำ หากบริษัทบรรลุเป้าหมายในสัปดาห์นั้นได้ ถือเป็นเรื่องดี แต่หากทำไม่ได้ บริษัทจะต้องคุยกันเพื่อหาสาเหตุ

Mark Zuckerberg เคยกล่าวไว้ครั้งหนึ่งว่านวัตกรรมที่สำคัญที่สุดที่ Facebook คือ การจัดตั้งกลุ่มการเติบโตเมื่อบริษัทมีการเติบโตที่ล่าช้า กลุ่มนี้เป็นหนึ่งในกลุ่มที่ได้รับความนิยมมากที่สุดของบริษัทและทุกคนทราบดีว่ามีความสำคัญมากเพียงใด

ขอให้คุณเขียนรายการสิ่งที่ปิดกั้นการเติบโตของธุรกิจ พูดยุคในฐานะบริษัทว่าคุณจะทำให้บริษัทเติบโตได้เร็วกว่านี้ได้อย่างไร หากคุณหาตัวที่จำกัดการเติบโตได้ คุณจะสมารถคิดวิธีการแก้ปัญหาได้
อย่างเป็นธรรมชาติ

สำหรับทุกสิ่งที่คุณคิดจะทำ ขอให้คุณถามตัวเองว่า “นี่คือวิธีการที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มการเติบโตสูงสุดหรือไม่” ยกตัวอย่าง การเข้าร่วมการประชุมไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดในการเพิ่มการเติบโตสูงสุดนอกเหนือจาก
คุณสามารถขายผลิตภัณฑ์ของคุณให้ได้จำนวนมากในการประชุมนั้น

การชีวิตความโปร่งใส่ภายในเป็นสิ่งที่ควรทำ และด้วยเหตุผลบางอย่าง ผู้ก่อตั้งจำนวนมากกลัวสิ่งนี้
แต่เป็นสิ่งที่ดีในการทำให้บริษัทจดจ่อกับการเติบโต ดูเหมือนว่ามีความสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่างการจด
จ่อกับชีวิตของพนักงานบริษัทและการทำผลงานว่าดีเพียงใด หากคุณซ่อนตัวชีวิต ทีมของคุณจะจดจ่อกับ
การเติบโตได้ยาก

มีความสำคัญเช่นกันในการกำหนดจังหวะภายในในการรักษาแรงผลักดัน คุณจะต้องมี
ความก้าวหน้าที่เป็นจังหวะ ไม่ว่าจะเป็น คุณสมบัติใหม่ๆของบริษัท ลูกค้าใหม่ การจ้างงาน การทำกำไร การ
เข้าร่วมเป็นหุ้นส่วน เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณสามารถพูดถึงได้ในภายในและภายนอก

คุณต้องกำหนดเป้าหมายที่เข้มข้นและสามารถบรรลุได้และตรวจสอบความก้าวหน้าในแต่ละเดือน
ฉลองความสำเร็จ! พูดยุคเกี่ยวกับยุทธศาสตร์เป็นการภายในตลอดเวลา บอกกับทุกคนถึงสิ่งที่คุณได้ขึ้นจาก
ลูกค้า เป็นต้น ยิ่งคุณแบ่งปันข้อมูลเป็นการภายในมากเท่าไรไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ดีหรือไม่ดี คุณก็ยังเก่ง
ขึ้น

มีกับดักบางกับดักที่ผู้ก่อตั้งมักจะตกหลุมพราง หนึ่งในนั้นคือการที่บริษัทเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วแต่
สุดท้ายทุกสิ่งก็เริ่มพลั้งพลายและไร้ประสิทธิภาพ ทุกคนเริ่มกังวลว่าจะไม่สามารถแก้ไขอะไรได้ ในทาง
ปฏิบัติ ดูเหมือนว่าสิ่งนี้เกิดขึ้นได้ยาก (Friendster คือตัวอย่างสตาร์ทอัพล่าสุดที่กำลังกำลังจะตายเพราะ
ปัญหานี้สิน) เป็นการดีหากคุณเติบโตอย่างรวดเร็วและไม่มีสิ่งใดที่ถูกเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดและสิ่งที่คุณ
ต้องทำคือการแก้ไขสิ่งนั้นและเติบโตให้มากยิ่งขึ้น! การลงทุนที่เพิ่มขึ้นชอบมากที่สุดคือการลงทุนกับบริษัท
ที่เติบโตอย่างรวดเร็วแต่ไม่มีการเพิ่มประสิทธิภาพเพราะพวกเขามีมูลค่าต่ำกว่ามูลค่าที่แท้จริง

กับดักที่สัมพันธ์กัน คือการคิดถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากเกินไป และมีคำถามเกิดขึ้น เช่น
“เราจะทำอย่างไรกับปัญหาที่ใหญ่โตนี้?” คำตอบคือคุณต้องแก้ไขปัญหานี้เมื่อเกิดขึ้นจริงๆแล้วต่างหาก มี
สตาร์ทอัพจำนวนมากที่ต้องปิดตัวลงเพราะถกเถียงในประเด็นนี้มากเกินไป สิ่งที่ยกตัวอย่างส่วนใหญ่ควรทำ
คือ “ทำในสิ่งที่วัดไม่ได้” ดังตัวอย่างที่เราเห็น คือ สตาร์ทอัพที่ยอดเยียมมีการบริการลูกค้าที่ยอดเยียมตั้งแต่

ช่วงแรก แต่สตาร์ทอัพที่แย่งกังวลเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดจากการเงิน อย่างไรก็ตาม การบริการลูกค้าที่ยอดเยี่ยมสามารถใช้ได้กับลูกค้าในช่วงแรกและเมื่อผลิตภัณฑ์ของคุณปรับปรุงดีขึ้น คุณจะสนับสนุนลูกค้าน้อยลงเนื่องจากคุณได้สังเกตเห็นปัญหาของลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือประสบการณ์ลูกค้าให้ดีขึ้น

มีคำคมสำหรับเรื่องนี้ คือ “ทำในสิ่งที่ขายตัวไม่ได้” ไม่ได้เป็นการแก้ตัวให้แก่คุณในการต้องหาเงินให้บริษัท การที่บริษัทประสบปัญหาทางการเงินในตอนเริ่มแรกนั้นไม่ใช่ปัญหา แต่คุณจะต้องหาเหตุผลที่ดีๆ มาแสดงว่าทำไมบริษัทจะต้องดีขึ้นในภายหลัง

อีกหนึ่งกับดักที่คุณอาจเจอคือการสูญเสียกำลังใจเพราะธุรกิจเติบโตได้แย่มาก แม้ว่าการเติบโตโดยคิดจากเปอร์เซ็นต์ของบริษัทจะดีก็ตาม ขอให้คุณย้ำเตือนกับลูกทีมของคุณว่าบริษัทยักษ์ใหญ่ต่างๆ เริ่มเติบโตจากบริษัทดัชนีบ่งชี้บริษัทที่ไม่สูงกันทั้งนั้น

หนึ่งในกับดักที่ใหญ่ที่สุดคือสิ่งที่ผู้ก่อตั้งเชื่อว่าจะทำให้ธุรกิจเติบโตได้แต่ในทางปฏิบัติแทบไม่ได้ผลและทำให้เสียเวลามาก ตัวอย่างที่พบเห็นได้บ่อยคือการประสานงานกับบริษัทอื่นและ “การเปิดตัวอย่างยิ่งใหญ่ต่อสื่อ” ขอให้คุณระวังในข้อนี้และทำความเข้าใจว่าเป็นสิ่งที่ไม่ได้ผลอย่างยิ่ง สิ่งที่คุณควรทำคือการสร้างการเติบโตของบริษัทของคุณตามแบบอย่างของบริษัทยอดเยี่ยมอื่นๆ ได้ทำโดยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ผู้ใช้หลงรัก สรรหาผู้ใช้ด้วยตัวคุณเองก่อนและจากนั้นทำการทดสอบกลยุทธ์ต่างๆ ในการสร้างการเติบโต (โฆษณา, โปรแกรมแนะนำ, การขายและการตลาดเป็นต้น) และทำในสิ่งที่ได้ผลให้มากขึ้น ถามลูกค้าของคุณว่าคุณจะหาลูกค้าแบบนี้ได้จากที่ไหนบ้าง

ขอให้คุณจำไว้ว่า การขายและการตลาดไม่ได้เป็นคำที่แย่ เพราะวิธีการใดวิธีการหนึ่งนี้จะสามารถช่วยชีวิตคุณไว้ได้หากคุณไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยียม และทั้งสองวิธีการสามารถช่วยเร่งความเร็วในการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจของคุณได้เช่นกัน หากคุณเป็นบริษัทองค์กร บริษัทของคุณจะต้องมีคุณสมบัติในการทำการขายและการตลาดให้ดี

อย่ากลัวกับการขาย อย่างน้อยต้องมีผู้ก่อตั้งหนึ่งรายที่สามารถขอให้คนอื่น ๆ ใช้ผลิตภัณฑ์ของคุณและชำระเงินให้คุณ

Alex Schultz [ได้บรรยายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ผู้บริโภค](#) ซึ่งควรค่าแก่การรับชมอย่างยิ่ง สำหรับผลิตภัณฑ์ B2B นั้น ผมคิดว่าสิ่งที่ดีที่สุดคือการติดตามการเติบโตของกำไรต่อเดือนอย่างสม่ำเสมอ และจำไว้ว่ายี่สิบเจ็ดการขายยาวนานเท่าไรหมายความว่าความถึงรายได้ใน 1-2 เดือนแรกจะยิ่งดูน่าเกลียดเท่านั้น (ถึงแม้ว่าบางครั้งการขายให้กับสตาร์ทอัพในฐานะลูกค้าเริ่มแรกจะสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ก็ตาม)

หากผมต้องกลั่นกรองคำแนะนำของผมเกี่ยวกับการดำเนินงานให้เหลือเพียงสองคำ ผมจะเลือกคำว่า โฟกัส และ ความตั้งใจแน่วแน่

ผู้ก่อตั้งที่ดีที่สุดที่ผมรู้จักได้ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์และการเติบโตโดยไม่ยอมผ่อนปรน พวกเขาไม่ได้พยายามจะทำทุกอย่าง แต่พูดคำว่า “ไม่” อยู่บ่อยครั้ง (สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากเพราะว่าคนที่เริ่มสตาร์ทอัพเป็นคนที่ชื่นชอบทำสิ่งใหม่ๆ)

สำหรับกฎด้วยทั่วไป อย่าให้บริษัทของคุณเริ่มทำสิ่งอื่นจนกว่าคุณสามารถควบคุมสิ่งแรกได้เสียก่อน ผมยังไม่เคยเห็นบริษัทไหนที่ผมรู้จักที่เริ่มต้นด้วยการทำหลายสิ่งในครั้งเดียว แต่บริษัทเหล่านี้เริ่มต้นด้วยความเชื่อมั่นในการทำสิ่งเดียวและมองให้ทะลุปรุโปร่ง อีกหนึ่งสาเหตุที่พบบ่อยของการตายจากของสตาร์ทอัพคือการทำสิ่งที่ผิดหลายสิ่ง ทั้งนี้ ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) เป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ยากเช่นกัน (การกำหนดลำดับความสำคัญของบริษัทที่มีความสำคัญพอๆกับการจัดลำดับความสำคัญของกลวิธีของคุณเอง สิ่งที่ผมพบว่าได้ผลดีที่สุดกับผมคือการจกรายการงานที่ต้องทำในแต่ละวัน เช่น งานหลัก 3 งาน และงานย่อย 30 งานรวมถึงรายการสิ่งที่ต้องทำประจำปีพร้อมเป้าหมายในภาพรวม)

ผู้ก่อตั้งที่ขยันขันแข็งไม่ทำโครงการขนาดใหญ่หลายโครงการพร้อมกัน แต่พวกเขาทำในสิ่งที่ทำอยู่อย่างแน่วแน่และทำสิ่งต่างๆสำเร็จอย่างรวดเร็ว พวกเขามีความเด็ดเดี่ยว ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเมื่อคุณบริหารสตาร์ทอัพ คุณจะต้องพบกับคำแนะนำที่ขัดแย้งมากมาย เนื่องจากมีหลายวิธีในการทำสิ่งต่างๆรวมถึงมีคำแนะนำที่เยอะมากเช่นกัน สำหรับผู้ก่อตั้งที่ขยันขันแข็งจะรับฟังคำแนะนำทั้งหมดและจะทำการตัดสินใจเองอย่างรวดเร็ว

ขอให้คุณเข้าใจไว้ว่าสิ่งนี้ไม่ได้หมายความว่า你需要ทำทุกสิ่งทุกอย่างอย่างเข้มข้น มันไม่มีทางเป็นไปได้หรอก คุณต้องเลือกทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดังที่ Paul Buchheit ได้กล่าวไว้ว่า หาวิธีการในการสร้างคุณค่า 90% และใช้ความพยายาม 10% ทั้งนี้เนื่องจากตลาดไม่สนหรอกว่าคุณทำงานหนักเพียงใด แต่จะสนใจว่าคุณทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่

การให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และขับเคลื่อนธุรกิจอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่ยาก แต่สิ่งนี้เป็นคุณสมบัติที่เด่นชัดของผู้ก่อตั้งที่ขยันขันแข็ง

ผมไม่เคยเห็นเลขสักครั้งที่ผู้ก่อตั้งที่ทำอะไรซ้ำจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

คุณก็ไม่แตกต่างจากสตาร์ทอัพอื่นๆ คุณยังคงต้องให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ และขับเคลื่อนธุรกิจอย่างรวดเร็ว บริษัทที่ล้มเหลวทั้งหมดมีคำอธิบายที่เข้าข้างตัวเองว่าทำไมบริษัทของพวกเขามีความแตกต่างและไม่จำเป็นต้องเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว

เมื่อคุณค้นพบสิ่งที่ทำแล้วได้ผล ขอให้คุณทำต่อไป อย่าสูญเสียความตั้งใจและไปเริ่มทำสิ่งอื่น

อย่าติดกับดักของความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพที่เริ่มประสบความสำเร็จจะมีทางเลือกสองทางให้เดิน คือ หนึ่ง ทำในสิ่งที่ทำอยู่ต่อไปหรือใช้เวลาไปมากกับการคิดเกี่ยวกับ “แบรนด์ของตัวเอง” และมีความสุขกับสถานะของการเป็นผู้ก่อตั้ง

เป็นการยากที่จะปฏิเสธการเข้าร่วมประชุมและพบปะกับสื่อ ความรู้สึกนี้เป็นความรู้สึกที่ดีและการได้เห็นผู้ก่อตั้งคนอื่นๆ ได้รับความสนใจเป็นสิ่งที่รับไม่ได้ แต่สิ่งนี้จะอยู่กับคุณไม่นาน สื่อจะค่อยๆ เข้าใจว่าใครกันแน่ที่ เป็นผู้ชนะ และหากบริษัทของคุณประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง คุณจะได้รับความสนใจจากสื่ออย่างฉับพลัน

ไฟกัสและความตั้งใจแน่วแน่จะทำให้คุณชนะในระยะยาว (Charlie Rose ได้กล่าวไว้ว่าสิ่งต่างๆ ที่ทำสำเร็จในโลกนี้เกิดจากการไฟกัสและความสัมพันธ์ส่วนตัว)

ผมได้พูดถึงในตอนแรกว่าคำอธิบายงานสากลของหน้าที่ CEO คือ การทำให้แน่ใจว่าบริษัทชนะ ถึงแม้ว่าสิ่งนี้เป็นเรื่องจริง แต่ผมก็อยากจะพูดถึงเกี่ยวกับวิธีการใช้เวลาการทำงานของ CEO สักเล็กน้อย

ทั้งนี้ CEO จะต้อง 1) กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ให้แก่บริษัท 2) ชักชวนทุกคนเข้าร่วมบริษัทของคุณ 3) จัดและบริหารทีมโดยเฉพาะในพื้นที่ที่คุณยังมีช่องว่าง 4) จัดหาเงินทุนและมั่นใจว่าบริษัทจะไม่ขาดเงิน และ 5) กำหนดแถบคุณภาพการดำเนินการ

นอกจากนี้ พยายามหาส่วนของธุรกิจที่คุณชอบมากที่สุดและยึดติดกับสิ่งนี้

ตามที่ผมได้กล่าวถึงไปแล้วในข้างต้นว่าหน้าที่นี้เป็นหน้าที่ที่มีความเข้มข้น หากคุณประสบความสำเร็จ สิ่งนี้จะส่งผลต่อชีวิตของคุณในระดับที่คุณคิดไม่ถึง บริษัทจะอยู่ในหัวของคุณตลอดเวลา การให้ความสนใจและความเข้มข้นอย่างยิ่งยวดหมายถึงสิ่งนี้ไม่ได้เป็นตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อความสมดุลของงานและการใช้ชีวิต คุณสามารถมีสิ่งอื่นๆที่ยิ่งใหญ่กว่า อาทิ ครอบครัวของคุณ เข้าร่วมไตรกีฬา หรืออะไรก็ตาม คุณจะต้องเตรียมพร้อมรับมือเสมอและคุณต้องทำการตัดสินใจมากมายที่มีแต่คุณเท่านั้นที่ทำได้ ไม่ว่าคุณจะไม่เก่งในการแบ่งหน้าที่เพียงใดก็ตาม

คุณต้องตั้งเป้าหมายในการทำตัวของคุณให้ตอบสนองต่อทีมงานของคุณและโลกภายนอกอย่างดียิ่ง คุณจะต้องชัดเจนในยุทธศาสตร์และลำดับความสำคัญอยู่เสมอ แสดงตัวคุณทุกครั้งในสิ่งที่สำคัญและดำเนินการอย่างรวดเร็ว (โดยเฉพาะเมื่อต้องทำการตัดสินใจในสิ่งที่ถูกปิดกั้น) คุณควรมีทัศนคติที่ว่า “ทำทุกวิถีทาง (do whatever it takes)” และหากทีมงานของคุณเห็นคุณปฏิบัติตัวเช่นนี้ พวกเขาจะปฏิบัติตามคุณเช่นกัน

การบริหารจัดการจิตวิทยาของคุณเองเป็นสิ่งที่ยากแต่สำคัญมากๆ การขึ้นลงของอารมณ์จะรุนแรงอย่างยิ่งและหาก你不能หาวิธีการรักษาระดับที่สมดุลของอารมณ์ได้ คุณจะมีอุปสรรค การเป็น CEO นั้นอ้างว้าง ดังนั้นจึงมีความสำคัญในการมีความสัมพันธ์อันดีกับ CEO รายอื่นๆที่คุณสามารถโทรหาได้เมื่อทุกสิ่งกำลังเปลี่ยนแปลง (หนึ่งในการค้นพบโดยบังเอิญของบริษัทในสังกัด YC คือวิธีการที่ผู้ก่อตั้งหาเพื่อนร่วมงาน)

กว่าสตาร์ทอัพจะประสบความสำเร็จนั้นใช้เวลานานมาก และเป็นเวลานานกว่าที่ผู้ก่อตั้งคิด คุณไม่สามารถดูแลธุรกิจนี้ได้ทั้งวันทั้งคืน คุณต้องกิน นอนหลับสบายและออกกำลังกาย คุณต้องใช้เวลากับ

ครอบครัวและเพื่อนๆ นอกจากนี้ คุณต้องทำงานในพื้นที่ที่คุณชอบ จะไม่มีอะไรที่จะสามารถรักษาคุณได้ เป็นเวลาหลายสิบปี

คุณจะรู้สึกรู้ว่าทุกสิ่งมีปัญหาอยู่ตลอดเวลา หน้าที่ของคุณคือการแก้ไขปัญหาด้วยรอยยิ้มและให้ความมั่นใจกับทีมของคุณว่าทุกอย่างจะเรียบร้อย โดยทั่วไปแล้ว สิ่งต่างๆ ไม่ได้แย่อย่างที่เห็น แต่บางครั้งบางสิ่งแย่มากได้เช่นกัน ไม่ว่าจะอย่างไร ขอให้คุณดำเนินการต่อไป เติบโตอย่างต่อเนื่อง

CEO ต้องไม่มีข้ออ้าง สิ่งที่ย่ำแย่และไม่ยุติธรรมมากมายจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แต่คุณต้องไม่พูดกับทีมของคุณว่า “ถ้าเรามีเงินมากกว่านี้” หรือ “ถ้าเราใช้วิศวกรคนอื่น” เป็นต้น แต่คุณต้องหามองหาวิธีการทำให้เงินเกิดขึ้นหรือการทำให้ธุรกิจอยู่ได้โดยไม่ต้องใช้วิศวกร สำหรับผู้ที่มีย่ออ้างมากมายนั้นมักจะล้มเหลว และ CEO ของสตาร์ทอัพที่มีข้ออ้างตลอดจะล้มเหลวเสมอ คุณสามารถโกรธกับสิ่งที่ไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นได้ภายใน 1 นาทีเท่านั้น จากนั้นคุณต้องตระหนักว่าคุณจะต้องเป็นคนที่จะหาทางแก้ไขปัญหา คุณต้องทำให้คนพูดถึงคุณว่า “คุณ X ทำทุกอย่างสำเร็จเสมอ”

ผู้ก่อตั้งธุรกิจเป็นครั้งแรกจะไม่ทราบว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ เมื่อคุณเข้าใจถึงปัญหาและขอความช่วยเหลือแล้ว สถานการณ์ของคุณจะดีขึ้น การใช้เวลาเรียนรู้การเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ดีนั้นเป็นสิ่งที่คุ้มค่า วิธีการที่ดีที่สุดคือการหาที่ปรึกษาหรือเมนเทอร์ เพราะการอ่านหนังสือเพียงอย่างเดียวไม่ได้ผล

คำแนะนำของเราสำหรับบริษัทในสังกัด YC ที่ฟังดูประหลาด คือ “ไปถามพวกเขา” หรือ “ลงมือทำ” อย่างไรก็ตาม ผู้ก่อตั้งธุรกิจครั้งแรกมักจะคิดว่ามีความลับซ่อนอยู่เมื่อต้องการบางสิ่งจากใครสักคนหรือทำสิ่งใหม่ แต่ผมขอพูดอีกครั้งว่า เคล็ดลับใช้ไม่ได้ผลกับสตาร์ทอัพ คุณจะต้องตรงไปตรงมาและพร้อมขอในสิ่งที่คุณต้องการและอย่าทำตัวเป็นคนเซ่อ

สิ่งที่สำคัญคือคุณสามารถบิดเบือนความเป็นจริงกับคนอื่น ๆ ได้แต่ไม่ใช่กับตัวคุณเอง คุณจะต้องโน้มน้าวคนอื่นให้เชื่อว่าบริษัทของคุณจะเป็นสตาร์ทอัพที่มีความสำคัญมากที่สุดแห่งศตวรรษ และคุณควรระวังไว้เช่นกันว่าทุกสิ่งอาจไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ไม่ลดละความพยายาม โดยผู้ก่อตั้งส่วนใหญ่ยอมแพ้เร็วเกินไปหรือเปลี่ยนไปสร้างสินค้าใหม่เร็วเกินไป หากธุรกิจดำเนินไปอย่างไม่ดี พยายามหาสาเหตุหลักของปัญหาและคุณต้องแน่ใจว่าคุณได้จัดการปัญหานั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการเป็น CEO สตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จคือคุณต้องไม่ยอมแพ้

มองโลกในแง่ดี ถึงแม้ว่ามีความเป็นไปได้ที่มี CEO ที่มองโลกในแง่ร้ายอยู่ในโลกนี้ แต่ผมยังไม่เจอคนคนนั้น ความเชื่อที่ว่าอนาคตจะต้องดีกว่านี้และบริษัทจะมีส่วนสำคัญในการทำให้อนาคตดีขึ้นเป็นความคิดที่ CEO ต้องมีและแสดงให้บริษัทได้เห็น สิ่งนี้เป็นสิ่งที่พูดง่ายแต่ทำยากในความเป็นจริง และขอให้คุณอย่า

ลืมนองวิสัยทัศน์ในอนาคตด้วยเช่นกันและเชื่อมั่นว่าความท้าทายในแต่ละวันจะถูกลืมนักวันหนึ่งและแทนที่ด้วยความทรงจำของความก้าวหน้าในแต่ละปี

หนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญของคุณคือการกำหนดภารกิจและคุณค่า สิ่งนี้อาจเป็นสิ่งที่ทำให้คุณรู้สึกที่ไม่จริงแต่จะเป็นการดีหากคุณสามารถกำหนดได้ตั้งแต่เนิ่นๆ ไม่ว่าอะไรก็ตามที่คุณได้กำหนดไว้ในตอนแรกจะยังคงส่งผลในอีกหลายปีต่อมา และเมื่อคุณเติบโตขึ้น คนที่เข้ามาใหม่จะต้องรับภารกิจและคุณค่าของบริษัทนี้มาใช้และส่งต่อไปให้คนอื่นต่อไป ดังนั้น ขอให้เขียนคุณค่าและภารกิจทางวัฒนธรรมของบริษัทตั้งแต่เนิ่นๆ

อีกหนึ่งสิ่งที่พูดซ้ำแล้วซ้ำเล่าที่ผมคิดว่าควรนำมาพูดอีกรอบ คือ การสร้างบริษัทเป็นสิ่งที่เหมือนกับการสร้างศาสนา หากผู้คนไม่รู้สึกเชื่อมต่อกับสิ่งที่ทำในทุกวันและมีเป้าหมายต่อสิ่งนี้ พวกเขาจะไม่สามารถทำผลงานที่ยอดเยี่ยมได้ ผมคิดว่า Airbnb ทำผลงานได้อย่างดีที่สุดในบริษัทในสังกัด YC และผมขอแนะนำให้คุณศึกษาคุณค่าทางวัฒนธรรมของบริษัทนี้

หนึ่งในความผิดพลาดที่ CEO ทำอยู่บ่อยๆคือ การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ของธุรกิจที่ได้อยู่แล้ว และเลือกปรับโฉมสินค้าและหาโซลูชันใหม่ๆแทน ยกตัวอย่าง ผู้ก่อตั้งหลายรายคิดว่าควรหาวิธีการใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การขาย การเงิน การประชาสัมพันธ์ และอื่นๆ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่แยแสเสมอ ดังนั้น จงทำในสิ่งที่ได้ผลในพื้นที่ธุรกิจที่ได้อยู่แล้วต่อไปและใช้พลังสร้างสรรค์ของคุณในการโฟกัสกับผลิตภัณฑ์และบริการที่คุณกำลังสร้าง

ส่วนที่สี่: การดำเนินการ

การจ้างงานและการบริหาร

จัดการ

การจ้างงานเป็นหนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของคุณและเป็นกุญแจในการสร้างบริษัทที่ยอดเยี่ยม

คำแนะนำแรกของผมเกี่ยวกับการจ้างงาน คือ อย่าทำทันที ทั้งนี้ บริษัทที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดที่เราได้ร่วมงานด้วยที่บริษัทในสังกัด YC ของเรานั้น ได้รอเป็นเวลานานก่อนที่จะเริ่มจ้างพนักงาน เพราะว่าพนักงานมีราคาแพง พนักงานจะเพิ่มความซับซ้อนในการจัดการและเพิ่มค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร มีสิ่งต่างๆที่คุณสามารถพูดคุยกับผู้ร่วมก่อตั้งของคุณได้ซึ่งเป็นที่ที่คุณไม่สามารถพูดคุยกับพนักงานได้ นอกจากนี้ พนักงานยังจะเพิ่มความล่าช้าให้กับบริษัท และจะเป็นการยากขึ้นมากในการเปลี่ยนทิศทางของบริษัทเมื่อมีคนเพิ่มมากขึ้นในทีม อดทนต่อแรงกระตุ้นในการรับคุณค่าของตัวเองจากจำนวนพนักงานที่คุณมี

คนที่ดีที่เก่งที่สุดมีโอกาสมากมาย กลุ่มคนเหล่านี้ต้องการเข้าร่วมกับธุรกิจที่พุ่งทะยาน แต่ถ้าบริษัทของคุณไม่มีอะไรเลย จะเป็นการยากในการจ้างงานพวกเขา และเมื่อคุณประสบความสำเร็จแล้ว คนเหล่านี้จะต้องการเข้าร่วมกับคุณ

ผมย้ำอีกครั้งว่าคนที่เก่งๆมีตัวเลือกมากมายและคุณต้องมีคนที่ยอดเยี่ยมในการสร้างบริษัทที่ยอดเยี่ยม คุณจะต้องยึดมั่นในความถูกต้อง ความเชื่อมั่นและความรับผิดชอบ พร้อมไล่ตามคนที่คุณไม่คิดว่าคุณสามารถคว้าตัวมาร่วมงานได้ และขอให้คุณจำไว้ว่าคนที่คุณต้องการจ้างมาร่วมงานนั้น สามารถเริ่มบริษัทของตัวเองได้เช่นกัน

เมื่อคุณเริ่มสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในบริษัท คุณควรใช้เวลากว่า 25% ของคุณไปกับการนี้ และต้องมีผู้ก่อตั้งอย่างน้อยหนึ่งคน โดยทั่วไปคือ CEO ที่มีความสามารถอย่างยอดเยี่ยมในการสรรหาบุคลากร ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า CEO ควรใช้เวลาให้มากในการสรรหาบุคลากร แต่ในทางปฏิบัติไม่มีใครทำได้

อย่ายึดหยุ่นกับคุณภาพของผู้คนที่คุณจ้างงาน ทุกคนรู้เรื่องนี้ดีแต่เมื่อมีความจำเป็นต้องจ้างงานจริงๆ ทุกคนยอมประนีประนอมกับคุณภาพและสุดท้ายต้องมานั่งเสียใจและบางครั้งเกือบทำให้บริษัทต้องล้ม ทั้ง

คนดีและคนไม่ดีเป็นสิ่งที่ติดต่อกันได้และหากคุณเริ่มจากคนธรรมดาๆ คนทั่วไปแบบนี้จะไม่ค่อยดีขึ้นหรือแย่ลง และบริษัทที่เริ่มต้นด้วยการจ้างพนักงานธรรมดาๆ แทบจะไม่เคยฟื้นตัวกลับมาได้ เชื่อในสัญชาตญาณของคุณเองเมื่อต้องเลือกคน หากคุณเริ่มสงสัยแสดงว่าคำตอบคือ ไม่ใช่

อย่าจ้างคนที่มีความคิดลบเป็นประจำ เพราะคนเหล่านี้ไม่เข้ากับความต้องการของสตาร์ทอัพที่เพิ่งเริ่มต้น คนอื่นๆ จะเฝ้ารอการล้มของบริษัทคุณในทุกๆ วัน และบริษัทจะต้องมีความร่วมมือร่วมใจกันเป็นการภายใน

ให้คุณค่าต่อความสามารถในการเรียนรู้อย่างรวดเร็วของผู้สมัครให้มากกว่าประสบการณ์ มองหาความชาญฉลาดที่แท้จริงและภาพรวมของผลงานที่ผ่านมา หากคุณมองหาคนที่ชอบ คุณจะใช้เวลามากมายในการมองหา และสำหรับคนที่คุณไม่รู้จักมาก่อน ขอให้คุณลองทำโครงการร่วมกันดูก่อนการจ้างงานประจำ

ลงทุนลงแรงในการเป็นผู้จัดการที่ดี สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากสำหรับผู้ก่อตั้งส่วนใหญ่ แต่สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ได้ตอบตามสัญชาตญาณ อย่างไรก็ตามคุณต้องเก่งในเรื่องนี้ คุณสามารถหาที่ปรึกษามาช่วย หาก你不能พัฒนาทักษะนี้ได้ คุณจะสูญเสียพนักงานอย่างรวดเร็ว และหากคุณไม่เก็บพนักงานไว้ คุณสามารถเป็นผู้สรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดในโลก หลักเกณฑ์ส่วนใหญ่ในการเป็นผู้จัดการที่ดีได้รับการพูดถึงอย่างครอบคลุม แต่ผมไม่เคยเห็นใครพูดถึงหลักเกณฑ์ที่ว่า “อย่าเข้าสู่โหมดอีโร” ทั้งนี้ ผู้จัดการครั้งแรกส่วนใหญ่ตกเป็นเหยื่อในข้อนี้และพยายามทำทุกอย่างด้วยตัวเอง ส่งผลให้พนักงานคนอื่นๆ ไม่สามารถพึ่งพาได้ ขอให้คุณต้านทานต่อสิ่งล่อใจในการเปลี่ยนเข้าสู่โหมดนี้และพร้อมรับมือกับความล่าช้าของโครงการเพื่อที่คุณจะสามารถมีทีมงานที่ทำหน้าที่อย่างดี

พูดถึงเรื่องการบริหารจัดการ ขอให้คุณพยายามทำให้ทุกคนอยู่ในออฟฟิศเดียวกัน ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม สตาร์ทอัพประนีประนอมในเรื่องนี้อยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม สตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เริ่มธุรกิจร่วมกันทุกคน ผมคิดว่าการทำงานจากทางไกลได้จะได้ผลดีกับบริษัทขนาดใหญ่แต่ไม่ใช่สำหรับสตาร์ทอัพที่ต้องการสำเร็จ

สุดท้ายนี้ ไล่พนักงานที่ไม่ใช่ออกอย่างรวดเร็วแน่นอนว่าทุกคนทราบดีแต่ไม่มีใครทำ แต่ผมคิดว่าผมควรจะพูดถึงเรื่องนี้ นอกจากนี้ ไล่คนที่มีพิษภัยต่อบริษัทออกเช่นกันไม่ว่าคนนั้นจะเก่งเพียงใดวัฒนธรรมของบริษัทได้รับการกำหนดจากคนที่คุณจ้างงาน ไล่ออกและเลื่อนตำแหน่ง. [ผมได้เคยเขียน Blog เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้](#) สามารถอ่านเพิ่มเติมกันได้

ว่าด้วยคู่แข่งอย่างคร่าวๆ คู่แข่งคือฝันร้ายของสตาร์ทอัพ ผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพเป็นครั้งแรกมักจะคิดว่าตัวเองนั้นสามารถทำให้คู่แข่งกว่า 99% ต้องตาย แต่ 99% ของสตาร์ทอัพนั้นเป็นการฆ่าตัวตาย ดังนั้น ขอให้คุณกังวลกับปัญหาภายในที่คุณมีทั้งหมดแทน หากคุณล้มเหลว อาจจะเกิดจากการที่คุณล้มเหลวในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีหรือสร้างบริษัทที่ดี

คุณควรเพิกเฉยต่อคู่แข่งในเวลากว่า 99% ของคุณ โดยเฉพาะตอนที่คู่แข่งได้ออกสื่อหลากหลายทาง และขอให้คุณไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับคู่แข่งจนกว่าคู่แข่งจะได้จัดส่งผลิตภัณฑ์จริงๆ คำแถลงต่อหน้าสื่อนี้เป็นสิ่งที่เขียนขึ้นมาได้ง่ายมากกว่าการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยี่ยม หรือตามที่ Henry Ford ได้กล่าวไว้ว่า: "คู่แข่งที่คุณต้องกลัวคือคู่แข่งที่ไม่เคยยุ่งเกี่ยวกับคุณเลยแต่ทำธุรกิจได้ดีขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลา"

ทั้งนี้ บริษัทขนาดใหญ่ทุกบริษัทต่างเคยเผชิญกับการข่มขู่จากคู่แข่งมากกว่าสิ่งที่คุณกำลังเผชิญอยู่ตอนนี้เมื่อครั้งที่บริษัทเหล่านั้นยังเป็นเพียงบริษัทเล็กๆ แต่สุดท้ายก็ผ่านมาได้ด้วยดี ทุกสิ่งมีทางออกเสมอ

ส่วนที่สี่: การดำเนินกร

การสร้างรายได้

ใช่แล้ว เราพลาดเรื่องการสร้างรายได้ไม่ได้ คุณต้องทำความเข้าใจว่าคุณจะต้องทำอะไรในการสร้างรายได้

สิ่งที่คุณต้องทำคือการทำให้คนมาจ่ายเงินให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของคุณในราคาที่สูงกว่าราคาทุน และด้วยเหตุผลบางอย่าง ผู้คนมักจะหลงลืมคิดถึงเกี่ยวกับ[ราคาในการส่งมอบสินค้าและบริการ](#)

หากคุณมีสินค้าฟรี ขอให้คุณอย่างวางแผนในการทำธุรกิจของคุณให้เติบโตโดยการซื้อผู้ใช้งาน สิ่งนี้ยากมากสำหรับธุรกิจที่มีโฆษณาสนับสนุน แต่คุณต้องสร้างสิ่งที่ผู้คนแบ่งปันกับเพื่อนๆ

หากคุณมีสินค้าที่ชำระเงินที่มีคุณค่าในช่วงชีวิตของการเป็นลูกค้า หรือ customer lifetime value (LTV) น้อยกว่า 1,000 ดอลลาร์ คุณจะไม่สามารถทำการขายได้ จึงแนะนำให้คุณทดลองวิธีการดึงผู้ใช้ที่แตกต่างกัน อาทิ SEO/SEM โฆษณา การจัดส่งทางไปรษณีย์ เป็นต้น แต่พยายามชำระคืนค่าใช้จ่ายในการดึงลูกค้า หรือ customer acquisition cost (CAC) ภายใน 3 เดือน และหากคุณมีสินค้าที่ชำระเงินที่มีคุณค่าในช่วงชีวิตของการเป็นลูกค้ามากกว่า 1,000 ดอลลาร์ คุณอาจสามารถใช้การขายโดยตรงได้หากสินค้านั้นของคุณเป็นสินค้าที่ขายง่าย และหากคุณค่าในช่วงชีวิตของการเป็นลูกค้าของคุณมากกว่า 5,000 ดอลลาร์ วิธีการนี้อาจไม่ได้ผล ดังนั้น คุณจึงควรขายสินค้าด้วยตัวคุณเองก่อนเพื่อหาวิธีที่ได้ผล เราขอแนะนำหนังสือ [Hacking Sales](#) ให้คุณได้อ่านเพราะมีประโยชน์อย่างยิ่ง

ในบางสถานการณ์ ขอให้คุณลองใช้ “การทำกำไรแบบราเม็ง (ramen profitability)” ซึ่งหมายถึงการที่สตาร์ทอัพมีรายได้เพียงพอที่จะจ่ายค่ากินอยู่ให้กับผู้ก่อตั้งได้ เมื่อคุณเริ่มบริหารงานคุณคือผู้ควบคุมโชคชะตาและคุณไม่ได้อยู่ในความเพ้อฝันของนักลงทุนและตลาดทางการเงินอีกแล้ว

จับตาดูกระแสเงินไหลเวียนของคุณอย่างตั้งใจ ถึงแม้ว่าสิ่งนี้ฟังดูไม่น่าเชื่อ แต่เราได้เห็นผู้ก่อตั้งหลายรายที่เงินขาดมือโดยไม่ได้ระวัง สิ่งนี้เกิดขึ้นหลายครั้งแล้ว ([อ่านบทความของ Paul Graham](#))

ส่วนที่สี่: การดำเนินการ

การระดมทุน

บริษัทสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ต้องทำการระดมเงินทุนในบางช่วงบางตอนของการทำธุรกิจ

คุณควรระดมเงินทุนของคุณเมื่อคุณมีความจำเป็นหรือมีเหตุผลที่ดีในการต้องระดมทุน แต่ขอให้คุณระมัดระวังในการล้มเลิกการประหยัดค่าใช้จ่ายหรือเริ่มแก้ไขปัญหาด้วยเงิน การมีเงินไม่เพียงพออาจเป็นสิ่งที่แย่ แต่การมีเงินมากเกินไปเป็นสิ่งที่แย่เสมอ

ความลับในการระดมทุนด้วยความสำเร็จคือการมีบริษัทที่ดี ผู้ก่อตั้งส่วนใหญ่ทั้งหมดไม่ใช่กระบวนการทำงานที่ดีที่สุดและมีส่วนร่วมเพียง 5% ของเวลาทั้งหมด ทั้งนี้ นักลงทุนมักจะมองหาบริษัทที่จะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงไม่ว่า นักลงทุนจะมาร่วมลงทุนหรือไม่ก็ตาม แต่บริษัทนั้นสามารถเติบโตได้เร็วขึ้นหากได้รับเงินทุนจากภายนอก บริษัทที่ “ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง” มีความสำคัญมากเนื่องจากผลตอบแทนของนักลงทุนเกิดจากความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของบริษัท หากนักลงทุนเชื่อว่าคุณมีโอกาส 100% ในการสร้างบริษัทมูลค่า 10 ล้านดอลลาร์แต่แทบจะไม่มีโอกาสเลยในการสร้างบริษัทให้ใหญ่ขึ้น นักลงทุนรายนั้นจะไม่ลงทุนกับบริษัทของคุณ ดังนั้น คุณต้องอธิบายเสมอว่าทำไมคุณจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ได้

นักลงทุนมีความกลัวสองอย่าง คือ กลัวว่าจะสูญเสียบริษัทที่มีโอกาสประสบความสำเร็จเหมือน Google และกลัวว่าจะเสียเงินไปกับสิ่งที่ดูโง่เขลาอย่างเห็นได้ชัด (สำหรับบริษัทที่ดีที่สุด นักลงทุนกลัวทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน)

ความคิดในการระดมทุนเมื่อบริษัทของคุณมีสภาพไม่ดีพอที่จะสามารถดึงดูดเงินทุนได้เป็นสิ่งที่แย่ คุณจะเสียชื่อเสียงและเป็นการเสียเวลา

อย่ารู้สึกว่ามีกำลังใจหากคุณมีอุปสรรคในการหาเงินทุน มีบริษัทที่ยอดเยี่ยมจำนวนมากที่ประสบปัญหานี้เนื่องจากในตอนแรกบริษัทเหล่านี้ดูแย่ (และมักจะดูไม่เป็นไปตามสมมติฐาน) เมื่อนักลงทุนบอกคุณว่าไม่ ขอให้คุณเชื่อในคำว่าไม่แต่อย่าเชื่อในเหตุผล และขอให้คุณจำไว้ว่าคำว่า “ใช่” คือ “ไม่” เนื่องจากนักลงทุนมีความสามารถในการพูดคำว่าไม่ “ไม่” ในวิธีการที่อาจฟังดูเหมือนกับคำว่า “อาจจะใช่”

สิ่งที่สำคัญมากคือการพูดคุยเรื่องการระดมทุนในแบบคู่ขนาน อย่าเข้าหาผู้ร่วมทุนที่คุณชื่นชอบหลายๆรายอย่างติดต่อกัน วิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมทุนดำเนินการคือความกลัวว่านักลงทุนรายอื่นจะคว้าโอกาสของพวกเขาไป

ขอให้คุณเล็งเห็นว่าการระดมทุนเป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องทำให้เสร็จสิ้น โดยเร็วที่สุด มีผู้ก่อตั้งบางรายที่หลงรักการหาเงินทุน สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ไม่ดี วิธีการที่ดีที่สุดคือการให้ผู้ก่อตั้งเพียงรายเดียวทำการหาเงินทุนเพื่อที่ว่าบริษัทไม่ต้องตกอยู่ในภาวะชะงักงัน

ขอให้คุณพึงระลึกไว้ว่าผู้ร่วมทุนส่วนใหญ่ไม่ทราบอะไรมากนักเกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่ลงทุน ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่สามารถโน้มน้าวผู้ร่วมทุนได้มากที่สุด

สิ่งนี้กำลังเริ่มเปลี่ยนแปลง แต่นักลงทุนส่วนใหญ่ (บริษัท Y Combinator เป็นข้อยกเว้นที่ชัดเจน) ยังคงต้องการการแนะนำจากผู้ที่คุณรู้จักเพื่อจะได้ลงทุนกับคุณได้อย่างจริงจัง

ยื่นกรานในข้อกำหนดที่ชัดเจน (ข้อกำหนดที่ซับซ้อนจะยิ่งเป็นการแย่ในแต่ละรอบของการหาเงินทุน) แต่ไม่เพิ่มประสิทธิภาพของข้อกำหนดมากเกินไป โดยเฉพาะในการประเมินคุณค่าธุรกิจ ทั้งนี้ การประเมินค่าธุรกิจเป็นการประเมินเชิงปริมาณในการแข่งขัน ดังนั้น ผู้ก่อตั้งทั้งหลายจึงชอบการแข่งขันในการประเมินค่าธุรกิจสูงสุด อย่างไรก็ตาม การประเมินค่าในชั้นกลางไม่ค่อยมีความสำคัญมากเท่าไร

เช็คใบแรกเป็นสิ่งที่ยากที่สุดที่จะได้มา ดังนั้น คุณต้องให้ความสำคัญกับการนำเช็คใบนั้นมาไว้ในมือให้ได้ ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญต่อผู้ที่รักคุณมากที่สุด คุณต้องมีแผนที่หลากหลายอยู่เสมอและหนึ่งในแผนนั้นคือการไม่ระดมทุนอะไรเลยและมีความยืดหยุ่นตามผลประโยชน์รวมถึงเปิดรับเงินเพื่อสามารถนำเงินไปใช้ประโยชน์ได้

กุญแจสำคัญในตั้งโครงสร้างการระดมทุนที่ดีคือการสร้างเรื่องราวของคุณให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย และแน่นอนว่ากุญแจที่สำคัญที่สุดคือการมีบริษัทที่ดี ทั้งนี้ มีความคิดมากมายเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องรวมไว้ในโครงสร้างการระดมทุน แต่อย่างน้อยคุณต้องรวมข้อมูล ภารกิจ ปัญหา สินค้าและบริการ โมเดลธุรกิจ ทีมงาน ตลาดและอัตราการเติบโตตลาดรวมถึงการเงินไว้ในโครงสร้างการระดมทุนนั้น

ขอให้คุณจำว่าอุปสรรคในแต่ละรอบของการจัดหาเงินทุนนี้จะเพิ่มขึ้นสูงเรื่อยๆ หากคุณกระตือรือร้น ความสนใจของนักลงทุนเพียงรอบแรกๆเท่านั้น ก็ไม่ต้องแปลกใจหากการจัดหาเงินทุนของคุณไม่ได้ผลในรอบต่อมา

นักลงทุนที่ดีเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจของคุณมากมาย นักลงทุนที่แยจะลดคุณค่าธุรกิจลงมาก ทั้งนี้ นักลงทุนส่วนใหญ่ไม่เพิ่มและไม่ลดคุณค่า และนักลงทุนที่ลงทุนเงินจำนวนเล็กน้อยมักจะไม่มีสร้างประโยชน์อะไรให้แก่คุณ

สมาชิกคณะกรรมการที่ยอดเยี่ยมเป็นหนึ่งในหน้าที่การทำงานจากภายนอกที่ดีที่สุดสำหรับบริษัท นอกเหนือจากผู้ใช้งาน และการทำงานจากภายนอกมีค่ามากกว่าที่ผู้ก่อตั้งส่วนใหญ่คิด ขอให้คุณ

เตรียมพร้อมยอมรับการประเมินค่าที่ต่ำกว่าความเป็นจริงเพื่อรับสมาชิกคณะกรรมการที่ต้องการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ผมคิดว่า [บทความนี้ของ Paul Graham](#) เป็นบทความที่ดีที่สุดที่ว่าด้วยการระดมทุน ตามกลวิธีที่ใช้ คุณจะต้องทำตัวเหมือน Delaware C Corporation เพื่อระดมเงินทุน

การสรุปความคิด

ขอให้คุณจำไว้เสมอว่าในทุกๆคนหนึ่งพันคนจะต้องมีไอเดียที่ยอดเยี่ยมหนึ่งไอเดีย และหนึ่งในไอเดียนี้อาจประสบความสำเร็จจริงๆ นำความแตกต่างเข้าสู่ขั้นตอนการดำเนินการและสกัดแนวความคิดนี้ให้แปลงจาก “ไอเดีย” ให้กลายเป็น “ความสำเร็จ”

ดังนั้น สิ่งที่คุณต้องมีคือไอเดียที่ยอดเยี่ยม ทีมงานที่ยอดเยี่ยม สินค้าที่ยอดเยี่ยมและการดำเนินการที่ยอดเยี่ยม ทั้งหมดนี้มันง่ายมากๆ! ;)

ขอขอบคุณ Paul Buchheit, Erica Carpenter, Brian Chesky, Adam D'Angelo, Paul Graham, Drew Houston, Justin Kan, Matt Krisiloff, Aaron Levie, Gabriel Leydon, Jessica Livingston, Dustin Moskovitz, David Rusenko และ Colleen Taylor ในการทุ่มเทสร้างสรรค์ผลงานชิ้นนี้