

คนเขี้ยว Startup

“จงเชื่อแล้วจะเห็น
จงหาแล้วจะพบ”

ชื่อหนังสือ : คมเจี้ยว Startup

เรื่อง : คมสันต์ แซ่ลี

เรียบเรียง : บารมี นวนพรัตน์สกุล

สำนักพิมพ์ฟรีมายด์

พิมพ์ครั้งที่ 1 มีนาคม 2566

ราคา 265 บาท

ISBN 978-616-403-102-9



สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย บริษัท ฟรีมายด์ พับลิชชิ่ง จำกัด

ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้
นอกจากจะได้รับอนุญาตจากผู้จัดพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

คมสันต์ แซ่ลี.

คมเจี้ยว Start-up. -- กรุงเทพฯ : ฟรีมายด์ พับลิชชิ่ง, 2566.

232 หน้า.

1. บริหารธุรกิจ. 2. การจัดการธุรกิจ I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-616-403-012-9

บรรณาธิการที่ปรึกษา

กฤษฎาพร ชุมสาย ณ อยุธยา

บรรณาธิการบริหาร

सानุพันธ์ ชุมสาย ณ อยุธยา

บรรณาธิการ

อิศวเรศ ตโมนุท

พิสูจน์อักษร

ศศรัณย์ พิพัฒน์นรพงษ์

ศิลปกรรม/ออกแบบปก

ธนรัตน์ มุทาพร

จัดทำโดย

บริษัท ฟรีมายด์ พับลิชชิ่ง จำกัด

27/33 ซอยศรีบำเพ็ญ ถนนพระราม 4 แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 0-2286-2414 โทรสาร 0-2286-2417

www.freemindbook.com freemindbook @freemindbook

พิมพ์ที่

บริษัท กรีน ไลฟ์ พรินติ้ง เฮาส์ จำกัด

68 ซอยเทียนทะเล 20 ถนนบางขุนเทียน-ชายทะเล แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน

กรุงเทพฯ 10150 โทรศัพท์ 0-2892-1940-2 โทรสาร 0-2892-1940 กด 9

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท อมรินทร์ บุ๊ค เซ็นเตอร์ จำกัด

108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จางถนน ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย

จังหวัดนนทบุรี 11130 โทรศัพท์ 0-2423-9999 โทรสาร 0-2449-9544

www.naiin.com

หากพบว่าหนังสือมีข้อผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐาน

โปรดส่งหนังสือกลับมาที่สำนักพิมพ์ (ทางไปรษณีย์)

ทางเรายินดีเปลี่ยนเล่มใหม่ให้ท่านทันที

หนังสือเล่มนี้พิมพ์ด้วยกระดาษ มาตรฐานเดียวกับยุโรป
เยื่อไม้ผลิตจากป่าปลูก 100% มีน้ำหนักเบา ปลอดภัยและเป็นอันตราย
รักษาสิ่งแวดล้อมโดยการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุด 35%

และใช้หมึกพิมพ์ ที่ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติ
เนื้อหมึกผลิตจากถั่วเหลือง และผงหมึกผลิตจากสีของหินตามธรรมชาติ

คุยกับสำนักพิมพ์

ขึ้นชื่อว่า ‘การดำเนินธุรกิจ’ ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจรูปแบบไหน สเกลระดับไหน หากต้องการที่จะประสบความสำเร็จ และเติบโตแบบยั่งยืนได้ ล้วนแล้วแต่ต้องมีองค์ประกอบรอบด้านมากมาย บ้างก็สามารถเอาความรู้จากในตำราเรียนไปใช้ บ้างก็ต้องปรับแก้เอาหน้างานแบบนอกกรอบ ที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญ บ้างก็ต้องใช้ทฤษฎี แต่บางทีก็ต้องพึ่งดวง พึ่งจังหวะเวลาที่เหมาะสม มันจึงไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถสรุปเป็นคัมภีร์ประกอบธุรกิจได้

อย่างไรก็ตาม หลายคนมักจะพูดว่า “ธุรกิจที่ดีจะต้องเกิดจาก Passion” ใช่ครับ! ตามหลักการแล้ว มันควรเป็นแบบนั้น ทว่าหาก Passion ที่เรามี ไม่ได้ตอบโจทย์ Pain Point ของผู้คน ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย Passion ก็คงช่วยขับเคลื่อนธุรกิจได้ไม่นาน และสุดท้ายธุรกิจนั้นก็จะมีอันต้องสลายตัวกันไป

สำหรับพวกเราแล้ว ในฐานะของคนทำหนังสือ พวกเรากลับนึกถึงอีกคำหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน นั่นคือ ‘Inspiration’ (แรงบันดาลใจ) ในประเทศไทย มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ทำธุรกิจด้วย Passion และสามารถแก้ Pain Point ของกลุ่มลูกค้า จนธุรกิจประสบความสำเร็จได้ แต่เราเชื่อว่า คงมีบุคคลจำนวนไม่มากนัก ที่ทำธุรกิจด้วย Passion ตอบโจทย์ Pain Point ของผู้คนในสเกลใหญ่ จนธุรกิจเติบโตแบบยั่งยืนและก้าวกระโดด แฉมมีพลังเหลือมากพอที่จะ ‘สร้างแรงบันดาลใจ’ ต่อให้ผู้คนรุ่นใหม่ได้อีกด้วย

หนึ่งในนั้นคือ **คุณคมสันต์ แซ่ลี** นักธุรกิจรุ่นใหม่ที่น่าจับตามอง ที่จุดประกายให้พวกเราในทันทีที่ได้ฟังบทสัมภาษณ์แบบเข้มข้น ผ่านรายการ The Secret Sauce (โดย คุณเคน - นครินทร์ วนกิจไพบูลย์) ที่จั่วหัวไว้ว่า ‘คมสันต์ ลี Flash Express ยูนิคอร์นรายแรกของไทย’ ภายใต้บุคลิก

ภายนอกที่ดูสุขุมและอ่อนน้อม ทุกคำตอบของการสัมภาษณ์กลับทำให้เรารู้สึกได้ถึงพลังความเชื่อที่หนักแน่น ความคิดที่ไร้ขอบเขต การตัดสินใจที่เด็ดขาดเฉียบแหลม และการเป็น ‘ผู้ให้’ ที่ยิ่งใหญ่ ที่ผสมผสานอยู่ในบุคคลท่านนี้ ผู้ที่ผ่านร้อนผ่านหนาวในการดำเนินธุรกิจมาอย่างโชกโชน ซึ่งหากเราจะเปรียบใครสักคนว่าเป็นประเภท ‘หยิน’ (อ่อนโยน สงบเยือกเย็น แบบ ดวงจันทร์) หรือ ‘หยาง’ (กระตือรือร้น รุ่งเรือง แบบพระอาทิตย์) คุณคมสันต์คือตัวอย่างของผู้คนที่ ‘มีครบทั้งหยินและหยาง’ ในคนเดียว

การจุดประกายในวันนั้น เป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่ทำให้พวกเรา มีความมุ่งมั่นที่อยากจะทำหนังสือเล่มนี้ขึ้น จนได้รับโอกาสอันล้ำค่าจากคุณคมสันต์ ที่ยินดีและเต็มใจถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และเคล็ดลับในการทำธุรกิจ Startup เพื่อเป็นวิทยาทานแก่คนรุ่นใหม่ที่มีฝันอยากทำธุรกิจให้เติบโตแบบยั่งยืน ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นธุรกิจ Startup เท่านั้น ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจ SMEs หรือองค์กรขนาดใหญ่ ก็สามารถนำสิ่งต่างๆ ในเล่มนี้ไปประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน

สำนักพิมพ์พรีเมียด์ขอขอบคุณคุณคมสันต์ แซ่ลี เป็นอย่างยิ่งที่มอบความไว้วางใจและให้การสนับสนุนพวกเราอย่างเต็มที่ในการจัดทำหนังสือเล่มนี้ ขอขอบคุณ **พียอด - บารมี นวนพรัตน์สกุล** พี่ชายที่เคารพรัก ผู้มีความสามารถครบเครื่องทั้งการเป็นนักธุรกิจและผู้ดำเนินรายการฯ ที่ช่วยเนรมิตงานเขียนออกมาได้อย่างสมบูรณ์และเต็มไปด้วยอรรถรส และขอขอบคุณอีก 2 แรงบันดาลใจสำคัญ **คุณวิกรม กรมดิษฐ์** และ **คุณเคน - นครินทร์ วนกิจไพบูลย์** สำหรับคำนิยามอันล้ำค่า

ไม่ว่าจะคาดเดาได้ว่า หนังสือเล่มนี้จะจุดประกายให้เกิด ‘ยูนิคอร์น’ ตัวใหม่ได้หรือไม่ หรือได้มากน้อยเพียงใด แต่เราเชื่อว่า อย่างน้อยที่สุด หนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้คุณเป็น ‘นักสู้’ ที่มีคมเขี้ยวที่แหลมคมขึ้นแน่นอน

คุยกับ คมสันต์ แซ่ลี

ผมไม่เคยคิดเลยว่า วันหนึ่งจะมีคนสนใจวิธีการทำธุรกิจแบบ Startup ไปเผยแพร่ให้ประชาชนทั่วไปได้รู้จักและเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับโลกของพวกเรา

เพื่อน ๆ ส่วนใหญ่ที่รู้จักผมจะรู้ว่าผมมักแนะนำตัวเองเสมอให้เรียกว่า ดีเล็ก ผมเป็นเพียงเด็กหนุ่มคนหนึ่งที่มาจากดอยอาวี จบปริญญาตรีมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง เดินทางลงจากดอยมาตามหาฝัน และจะด้วยโชคหรือความมุ่งมั่นไม่ยอมแพ้ ทำให้ผมได้เจอคนที่มาเติมเต็มในส่วนที่ขาด และร่วมมือกันทำฝันของพวกเราให้เป็นจริง

ผมเริ่มต้นจากหนทางที่ยากลำบากกว่าหลายๆ ท่าน แต่วันนี้สิ่งที่ผมได้รับจากครอบครัว ผู้คนรอบข้างและสังคม ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญ ทำให้ผมเดินทางมาถึงจุดนี้ได้ เริ่มจากโอกาสทางการศึกษาที่เป็นเสมือนประตูสู่ช่องทางอื่นๆ ที่ต่อยอดการทำธุรกิจทั้งในและต่างประเทศได้ดี จากบริษัทเล็กๆ จนมาถึงวันนี้กลายเป็นกลุ่มบริษัทแฟลชที่มีสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย และขยายสาขาไปยังอีกหลายประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวที่ผมดูแลกว่า 50,000 ท่าน โดยทุกอย่างนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภายใต้การทำงานที่กดดัน ฝ่าฟันความท้าทาย และแข่งขันกับเวลายาตลอด 4 ปีเศษ จนเป็นที่มาของชื่อหนังสือ ‘คมเขี้ยว Startup’

สิ่งที่ถ่ายทอดในหนังสือเล่มนี้ เป็นสิ่งที่ผมและผู้เรียบเรียงช่วยกันเรียบเรียงออกมาให้เป็นภาษาที่อ่านง่าย เป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้ผู้อ่านที่กำลังศึกษาหรือต้องการดำเนินธุรกิจ Startup สามารถเห็นภาพการวางระบบและโครงสร้างที่เข้าใจง่ายขึ้น และในหนังสือยังได้สอดแทรกเครื่องปรุงที่เป็นสูตรลับเฉพาะของแฟลชให้ผู้อ่านได้รับอรรถรสที่แปลกใหม่กว่าการทำธุรกิจแบบดั้งเดิม

ส่วนสำคัญของหนังสือเล่มนี้ที่ต้องการถ่ายทอด ดังที่กล่าวในหน้าแรกของหนังสือว่า “จงเชื่อแล้วจะเห็น จงหาแล้วจะพบ” ซึ่งคนส่วนใหญ่มักจะต้องเห็นก่อนแล้วจึงเชื่อ แต่สำหรับผู้นำแล้ว จะต้องมีความเชื่อก่อนแล้วจึงจะเห็น แน่แน่นอนว่า นอกจากความเชื่อแล้ว สิ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือการค้นหาหรือการลงมือทำ จึงจะเกิดผลดังที่เราเชื่อหรือตั้งใจเอาไว้

มาถึงตรงนี้ หลายท่านคงทราบแล้วว่าความเป็นยูนิคอร์นตัวแรกของประเทศไทยนั้นอาจไม่ใช่เป้าหมายสูงสุดของผม เพราะการเดินทางยังอีกยาวไกล ผมหวังว่าคงจะมีโอกาสได้บอกเล่าเป้าหมาย และสิ่งที่เป็นประสบการณ์ใหม่ๆ ให้ทุกท่านได้รับทราบในหนังสือเล่มต่อไป

สุดท้ายของปฐมบทนี้ ผมอยากแสดงความขอบคุณจากใจต่อผู้ใหญ่หลายท่านที่ให้ความเมตตา ถ่ายทอดคำสอน ความรู้ ประสบการณ์ทั้งในเรื่องการทำธุรกิจและการใช้ชีวิต โดยบางท่านเสียสละเวลามาช่วยเขียนคำนิยามให้แก่ผม และผมต้องขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานของ Flash ทุกท่าน คู่ค้า และลูกค้าทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

คมสันต์ในวันนี้คงมาได้ไกลเท่านี้หากปราศจากความช่วยเหลือจากทุกๆ ท่าน

ขอบคุณครับ

คมสันต์ แซ่ลี
27 ธันวาคม 2565

คุยกับ ยอด - บารมี

มี 2 เหตุผลที่ชักจูงให้ผมเขียนหนังสือเล่มนี้

เหตุผลแรก จ๊อบ เจ้าของสำนักพิมพ์เป็นเพื่อนรุ่นน้องที่รู้จักและนับถือกันมานาน วันหนึ่งจ๊อบติดต่อมาบอกว่า อยากชวนเขียนหนังสือเล่มหนึ่ง ซึ่งเชื่อว่าผมน่าจะใช้ประสบการณ์ส่วนตัวที่ทำธุรกิจ Startup มาสักระยะ บอกเล่าถึงวิธีการทำธุรกิจ Startup ได้ โดยมีกรณีศึกษาเป็น Startup ระดับยูนิคอร์นอย่าง Flash

ในวินาทีนั้น ส่วนตัวรู้สึกว่ามันยากเกินไปที่จะทำ เพราะการทำธุรกิจไม่ใช่เรื่องทางวิทยาศาสตร์ที่มี How-to บอกขั้นตอนการทำแล้วจะประสบความสำเร็จได้ตามนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จ ไม่มีเคล็ดลับ ไม่มี $1 + 1 = 2$ แต่การทำธุรกิจเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และโดยส่วนตัวมองว่าหนักไปทางศิลป์เสียมากกว่า ยิ่งธุรกิจ Startup ที่มีความเสี่ยงสูง ยิ่งมีความยากที่จะบอกกว่าอ่านหนังสือเล่มใดๆ แล้วจะประสบความสำเร็จได้อย่างที่ต้องการ

แต่เพราะเหตุผลที่ 2 คือ ตัวของคมสันต์ แซ่ลี CEO ของ Flash Group เองที่เป็นแรงบันดาลใจให้ผมอยากบอกเล่าเส้นทางดำเนินธุรกิจที่เริ่มจากศูนย์มาจนถึงระดับยูนิคอร์นได้ด้วยตัวเอง เป็น Self-Made Billionaire ตัวจริง ไม่มี爹妈หรือครอบครัวสนับสนุนด้านการเงิน ไม่มี Connection ใดๆ ในวันที่เริ่มต้น ทำให้ความคิดที่ว่าธุรกิจเป็นเรื่องที่สอนกันไม่ได้ กลายเป็นเรื่องเล็กไปทันที เพราะคมสันต์มีประสบการณ์ที่หลากหลาย และเป็นประสบการณ์ที่มาจากการปฏิบัติจริงไม่อิงทฤษฎีเป็นหลัก แถมยังผ่านอุปสรรคมาหนักหน่วงมาพอสมควร สิ่งเหล่านี้ทำให้ผมมองว่ามีคุณค่าต่อคนที่อยากลงมือทำ มากกว่าการนั่งอ่าน

ตำราธุรกิจเพื่อระดับความรู้เฉยๆ

การบอกเล่าและเรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ จึงไม่ได้จัดลำดับตามทฤษฎีธุรกิจเป็นหลัก แต่เป็นการไล่เรียงไปตามวงจรการเกิดและเติบโตของธุรกิจ ถ้าเป็นศัพท์เทคนิคก็เรียกว่า Entrepreneurial Journey คือเส้นทางของการประกอบธุรกิจ หรือเส้นทางผู้ประกอบการ โดยเริ่มตั้งแต่

- **การสร้างธุรกิจ** - ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจขนาดเล็ก หรือช่วง Early Stage
- **การบริหารธุรกิจ** - แนวคิดการบริหารธุรกิจในช่วงเริ่มต้น
- **ทุน** - การระดมทุนเพื่อการเติบโต
- **การเป็นผู้นำ** - ทักษะสำคัญของการเป็นผู้นำองค์กรในแต่ละช่วง
- **ทีมงาน** - การบริหารจัดการทีมงานขนาดกลางและขนาดใหญ่
- **การแข่งขัน** - การแข่งขันที่ต้องเจอเมื่อธุรกิจขยายใหญ่ขึ้น
- **กลยุทธ์** - เมื่อเจอการแข่งขัน ย่อมต้องมีกลยุทธ์
- **นวัตกรรม** - การทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่าง

ต่อเนื่อง

- **ปรัชญาการดำเนินธุรกิจ** - เบื้องหลังแนวคิดทั้งหมดในการทำธุรกิจ

เนื่องจากคมสันต์ไม่ใช่ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจตามแบบแผนของสำนักหรือโรงเรียนธุรกิจใด แต่จะเป็นสไตล์ลูกทุ่ง ใจถึง และไม่ยึดติดกับแนวคิดเป็นพิเศษ ผมจึงอยากให้ผู้อ่านได้เห็นตัวตนและวิถีคิดของเขาอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ผ่านมุมมองที่ฉาบไปด้วยประสบการณ์และแนวคิดของผู้เขียนเอง

การบอกเล่าของหนังสือเล่มนี้จึงเรียบเรียงเป็นบทสัมภาษณ์
ที่ใช้ภาษาเหมือนการพูดคุย เพื่อให้ผู้อ่านได้บรรยากาศเหมือนการนั่งฟัง
เพื่อนเล่าประสบการณ์ธุรกิจอันโชกโชนให้ฟัง โดยมีผมเป็นตัวแทนในการยิง
คำถามอย่างไม่ต้องเกรงใจกัน บางคำถามเป็นคำถามพื้นฐาน บางคำถาม
เป็นคำถามที่ยั่วให้ตอบอย่างออกรส และบางคำถามเป็นคำถามที่ 'ไม่ถาม
ไม่ได้' เพื่อสกัดความรู้ มุมมอง และประสบการณ์ให้ได้มากที่สุด จาก
ชายวัย 30 ต้นๆ ที่ได้ชื่อว่าอดทนและถึกที่สุดคนหนึ่งเท่าที่ผมได้เคยเจอมา

ท้ายที่สุด ถึงแม้คุณจะอ่านหนังสือเล่มนี้จนจบแล้ว แต่ก็ยังไม่ประสบ
ความสำเร็จอย่างคัมสันต์ อย่างน้อยข้อสรุปหนึ่งของการทำธุรกิจใดๆ ให้
ประสบความสำเร็จ จากมุมมองส่วนตัวที่ได้พูดคุยกับผู้ชายคนนี้ก็คือ

'ใครอีตที่สุด คนนั้นคือผู้ชนะในเกมเสมอ'

ยอด - บารมี นวนพรัตน์สกุล

คำนิยม

สองปีก่อน คุณชลาธิภรณ์ บุณนาค แนะนำให้ผมรู้จักกับคุณคมสันต์ ผมรู้สึกประทับใจตั้งแต่ครั้งแรกที่ได้พบกัน คุณคมสันต์เป็นคนไทยเชื้อสายจีน จากยูนนาน และเติบโตอยู่ทางภาคเหนือ ยิ่งได้พูดคุยกันบ่อยครั้งขึ้น ความประทับใจของผมที่มีต่อชายหนุ่มคนนี้ก็ยิ่งมีมากขึ้น เพราะพบว่าเรามีอะไรคล้ายกันหลายอย่าง ตั้งแต่เรื่องความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ไปจนถึงการวางเป้าหมายของชีวิตเอาไว้อย่างชัดเจน

ชีวิตไม่ใช่เรื่องง่าย ความยากลำบากจะเคี่ยวกรำให้เราแข็งแกร่ง

ชีวิตของคุณคมสันต์ก็ไม่ง่ายเช่นกัน เริ่มตั้งแต่การศึกษาที่ต้องดิ้นรนหาทุนเพื่อเรียนต่อด้วยตนเอง ไปจนถึงการเริ่มทำธุรกิจตั้งแต่ในวัยหนุ่มที่ต้องเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ นานา แต่คุณคมสันต์ก็ลงมือทำอย่างจริงจังไม่ย่อท้อ ผมประทับใจมากจนส่งลูกของนงนรี สุนัขพันธุ์เกรทเดนที่ผมเลี้ยงไว้ให้คุณคมสันต์ไปดูแลหนึ่งตัว

เรื่องราวในชีวิตของคุณคมสันต์บอกให้เราเห็นว่า ‘ความมุ่งมั่น’ และ ‘ความจริงจัง’ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการทำงานทุกประเภท ไม่เฉพาะแต่ด้านธุรกิจเท่านั้น ความมุ่งมั่น จริงจัง รวมถึงการวางเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน และมีแนวคิดในการบริหารในทุกมิติอย่างละเอียดคม ทำให้คุณคมสันต์สามารถ ‘ก้าวผ่านจากความกลัว’ กลายเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทางด้านการทำธุรกิจ และประสบความสำเร็จ จนทำให้ Flash Express กลายเป็น Startup ระดับยูนิคอร์นตัวแรกของไทย และขยายกิจการไปไกลถึงต่างประเทศ ซึ่งทั้งหมดที่ผมได้กล่าวมานั้น ล้วนปรากฏอยู่ในหนังสือ ‘คมเชี่ยวชาญ Startup’ เล่มนี้ทั้งสิ้น

ผมเชื่อมั่นว่า ด้วย ‘ความมุ่งมั่น’ และ ‘ความจริงจัง’ ที่คุณคมสันต์มี จะทำให้คุณคมสันต์ประสบความสำเร็จในอนาคตอย่างแน่นอน และหากเราทุกคนมีสองสิ่งนี้ ก็ย่อมจะประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

ผมขออวยพรให้ทุกคนที่มีความฝันและความมุ่งมั่น ตั้งใจประสบความสำเร็จครับ

วิกรม กรมดิษฐ์

คำนิยม

คมสันต์เป็นคนที่ผมพูดได้เต็มปากว่า ‘พิเศษ’

เขามีหัวคิดหลักแหลม มองไกล และมีความ ‘อึด’ ระดับวิ่งสู้ฟัด กัดไม่ปล่อย หลายครั้งเขาล้มจนเกือบตาย แต่เขาไม่ตายและลุกขึ้นได้ทุกครั้งที่ถือเป็นคุณสมบัติที่เราพบเห็นได้กับคนที่ฝ่าฟันชีวิตมาแล้วอย่างโชกโชน

นอกจากวุฒิภาวะและความเป็นผู้นำของเขาจะสูงกว่าหลายคน ในรุ่นราวคราวเดียวกันแล้ว สิ่งที่ไม่ธรรมดาคือ ‘กลยุทธ์’ อันไร้กระบวนการท่าของคมสันต์ ขณะฟังเขาเล่า ผมรู้สึกเหมือนกำลังฟังแจ๊ค หม่า คล้ายกับผมกำลังนั่งดูภาพยนตร์จีนกำลังภายใน คนที่นั่งอยู่ต่อหน้าผมคล้ายจอมยุทธ์ผู้เคียวกรำตัวเองมาอย่างหนัก ภายนอกดูสงบเยือกเย็น พูดไปยิ้มไป ทว่ายากจะคาดเดาว่าวิชากระบี่ของเขาจะมาไม่ไหน

คำว่าไร้กระบวนการไม่ได้หมายความว่าเขาไม่ได้วางแผน แต่เขามักจะประเมินจาก ‘สมรภูมิ’ หรือ ‘คู่แข่ง’ ก่อน แล้วค่อยกลับมาคิดกลยุทธ์ กระบวนการของเขาจึงไม่ตายตัว แต่ปรับเปลี่ยนไปตามคู่ต่อสู้และสถานการณ์

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาในการทำ Flash Express เขาบรรยายภาพรวมให้เห็นการเติบโตของบริษัทเป็น 3 ยุคสมัย ได้แก่ ยุคอันธพาล ยุคกฎระเบียบ และยุควัฒนธรรมองค์กร ซึ่งน่าสนใจว่ายุคถัดไปของเขาจะเป็นยุคอะไร และเขาจะฝ่าฟันกับความท้าทายต่างๆ ที่กำลังเผชิญได้อย่างไร

คมสันต์สอนผมว่า หน้าทีผู้นำไม่ใช่แค่การคิดกลยุทธ์อย่างเดียว แต่ต้องคิดให้สามารถปรับเปลี่ยน พลิกแพลง ทันท่วงที และเป็นทั้งศาสตร์ ทั้งศิลป์ ทั้งบู๊ ทั้งบุ๋น ได้หลากหลายรอบด้าน เพื่อให้เหมาะกับการเติบโตแต่ละยุคขององค์กร แต่ละธรรมชาติของอุตสาหกรรม และแต่ละบริบทของสังคม

หนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณเหมือนได้นั่งคุยกับจอมยุทธ์คนนั้น

นรินทร์ วณกิจไพบูลย์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและบรรณาธิการบริหาร

สำนักข่าว THE STANDARD

สารบัญ

บทนำ	18	บทที่ 6 การแข่งขัน	146
บทที่ 1 การสร้างธุรกิจ : เริ่มก่อตั้งธุรกิจ (ขนาดเล็ก)	24	: การแข่งขันที่ต้องเจอเมื่อธุรกิจขยายใหญ่ขึ้น	
บทที่ 2 การบริหารธุรกิจ : แนวคิดการบริหารธุรกิจในช่วงเริ่มต้น	58	บทที่ 7 กลยุทธ์	166
บทที่ 3 ทุน : การระดมทุนเพื่อการเติบโต	76	: เมื่อเจอการแข่งขัน ย่อมต้องมีกลยุทธ์	
บทที่ 4 การเป็นผู้นำ : ทักษะสำคัญของการเป็นผู้นำองค์กร ในแต่ละช่วง	110	บทที่ 8 นวัตกรรม	186
บทที่ 5 ทีมงาน : การบริหารจัดการทีมงานขนาดกลาง และขนาดใหญ่	130	: การทำให้ธุรกิจมีความสามารถ ในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง	
		บทที่ 9 ปรัชญาการดำเนินธุรกิจ	206
		: เบื้องหลังแนวคิดทั้งหมดในการทำธุรกิจ	
		บทส่งท้าย	226
		ประวัติโดยย่อ คมสันต์ แซ่ลี	228
		ประวัติผู้เรียบเรียง	231

บทนำ

สัตว์ต่างๆ มีวิวัฒนาการมาตลอดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น นกที่มีวิวัฒนาการมาทุกยุคทุกสมัย แตกสายพันธุ์ออกไปนับหมื่นสปีชีส์ เมื่อเราเห็นนกเพนกวิน นกฮูก หรือนกเขา เราแทบจะจินตนาการไม่ออกเลยว่าบรรพบุรุษของมันเมื่อหลายร้อยล้านปีก่อนหน้าตาเป็นอย่างไร

แต่เมื่อคุณเห็นจระเข้ในวันนี้ รูปร่างหน้าตาของมันแทบจะเหมือนกับจระเข้ในยุคดึกดำบรรพ์ไม่มีผิด เพราะตลอด 200 ล้านปีที่ผ่านมา มันแทบไม่มีวิวัฒนาการใดๆ เลย

นักวิทยาศาสตร์พบว่า แท้จริงแล้วจระเข้มีวิวัฒนาการและแตกสายพันธุ์มากมาย แต่พวกมันล้วนสูญพันธุ์ไปหมดแล้ว เหลือเพียงแค่ 25 สปีชีส์เท่านั้นที่อยู่รอดมาจนถึงปัจจุบัน และสาเหตุที่สายพันธุ์เหล่านี้อยู่รอดได้ก็เพราะมันไม่มีวิวัฒนาการนั่นเอง

เมื่อศึกษาลึกลงไปก็พบว่า ไม่ใช่พวกมันไม่มีวิวัฒนาการ แต่เพราะมัน ‘ไม่รีบ’ หรือ ‘ไม่อ่อนไหว’ ไปกับสภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงรอบตัวต่างหาก นักวิทยาศาสตร์เรียกวิวัฒนาการแบบนี้ว่า วิวัฒนาการแบบสมดุลและเชื่องช้า (Punctuated Equilibrium) เพราะจระเข้มีผิวหนังที่หนาเพื่อป้องกันภัย มีระบบภูมิคุ้มกันที่ทำให้ติดเชื้อง่าย มีระบบย่อยอาหารที่ดูดซึมสารอาหารได้มากจนไม่ต้องกินอาหารบ่อยๆ และอีกหลายคุณสมบัติที่ล้วนเป็นข้อดีที่ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงถ้าไม่จำเป็นจริงๆ

ผิดกับสายพันธุ์อื่นๆ ที่วิวัฒนาการเร็ว เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมไปเรื่อยๆ แต่หลายครั้งเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนกลับมาสู่สภาพเดิมอย่างรวดเร็ว พวกมันไม่สามารถเปลี่ยนกลับได้ทันเพราะหลายคุณสมบัติเปลี่ยนไปมากจนยากจะกลับคืนสู่สภาพเดิม

นี่เป็นเรื่องที่ลึกลับถ้างแนวความคิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้อย่างน่าเหลือเชื่อ เพราะเรามักคิดเสมอว่าสิ่งมีชีวิตจะต้องปรับตัวอยู่เสมอ ไม่เว้นแม้แต่เรื่องธุรกิจที่คนส่วนใหญ่มองว่าต้องปรับตัวตามสถานการณ์ตลอดเวลา และต้องปรับเร็วด้วย ยิ่งยุคสมัยนี้ ‘ความช้า’ กลีบกลายเป็นเรื่องผิดบาปไปเสียแล้ว

เราจึงพบว่าหลายธุรกิจ ‘รีบ’ ปรับตัว และ ‘อ่อนไหว’ ไปกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติที่ดีหรือจุดแข็งของตัวเอง พยายามปรับเปลี่ยนธุรกิจ สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ตลอดเวลา ไปจนถึงขั้นไม่ให้ความสำคัญ หรือพยายามล้มเลิกสิ่งดีๆ ที่มีอยู่เดิมไปเลย

หลักฐานที่ปรากฏชัดเจนก็คือความล้มเหลวของวงการ Startup ทั่วโลก ที่กว่า 90% เ็จภายในไม่กี่ปีหลังจากก่อตั้ง ด้วยสาเหตุต่างๆ นานา แต่สาเหตุอันดับหนึ่งก็คือการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่มีใครต้องการ

ผู้ประกอบการเหล่านั้นสนใจแต่ไอเดีย ความหลงใหล (Passion) และเทคโนโลยีของตัวเอง โดยไม่ศึกษาตลาดหรือความต้องการของลูกค้าอย่างเพียงพอ ทำให้สินค้าหรือบริการไม่เป็นที่ต้องการของตลาด สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือพวกเขาต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง หรือที่ในวงการ Startup เรียกว่า Pivot การปรับเปลี่ยนอาจเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กลยุทธ์การตลาด การขาย หรือแม้กระทั่งเปลี่ยนวิสัยทัศน์เลยก็ได้

บ่อยครั้งเราจึงพบ Startup ที่เปิดตัวเป็นธุรกิจอย่างหนึ่ง แต่ไม่นานก็กลายเป็นธุรกิจอีกอย่างหนึ่ง และวันที่ปิดบริษัทก็อาจเป็นอีกธุรกิจหนึ่ง เรียกว่าจำหน่ายดาเค้าโครงการธุรกิจเดิมไม่ได้เลยทีเดียว

วิวัฒนาการเพื่อความอยู่รอด แต่ไม่รอด

แล้ว Startup ที่เหลือไม่ถึง 10% อยู่รอดมาได้อย่างไร และที่น้อยกว่านั้นน้อยจนเติบโตกลายเป็นยูนิคอร์นอย่าง Flash นั้นใช้วิธีการไหนถึงฝ่าลมฝนและพายุมาได้ไกลขนาดนี้

เท่าที่รู้คือ คมสันต์ แซ่ลี ซีอีโอหนุ่มที่เพิ่งจะอายุ 30 ต้นๆ ทำในสิ่งที่ Startup ทั่วไปไม่ได้ทำ

เขาไม่เคยหยุดปรับเปลี่ยน ทั้งเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มคุณค่าใหม่ๆ ให้ลูกค้า โดยเริ่มจากศึกษาความต้องการและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อออกแบบ และทดลองโครงการใหม่ๆ นำร่องไปสู่บริการที่สามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหญ่ได้จริง

เขาไม่ผลิผลามลงแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ขึ้นชื่อว่าดุเดือดที่สุด เพราะมีประสบการณ์มากพอที่จะรอจังหวะที่เหมาะสมเสมอ

เขายืดหยุ่นพอที่จะรองรับแรงกดดันมหาศาลจากคู่แข่ง จากลูกค้า แม้จากภายในบริษัทเอง ที่ถ้าโถมเข้ามาระรอกแล้วระรอกเล่า แต่นั่นยังทำให้เขามั่นใจว่าเป้าหมายที่วางไว้นั้น เป็นเป้าหมายที่แท้จริงความแน่วแน่ และแรงผลักดันจากภายในจึงรุนแรงมากยิ่งขึ้น

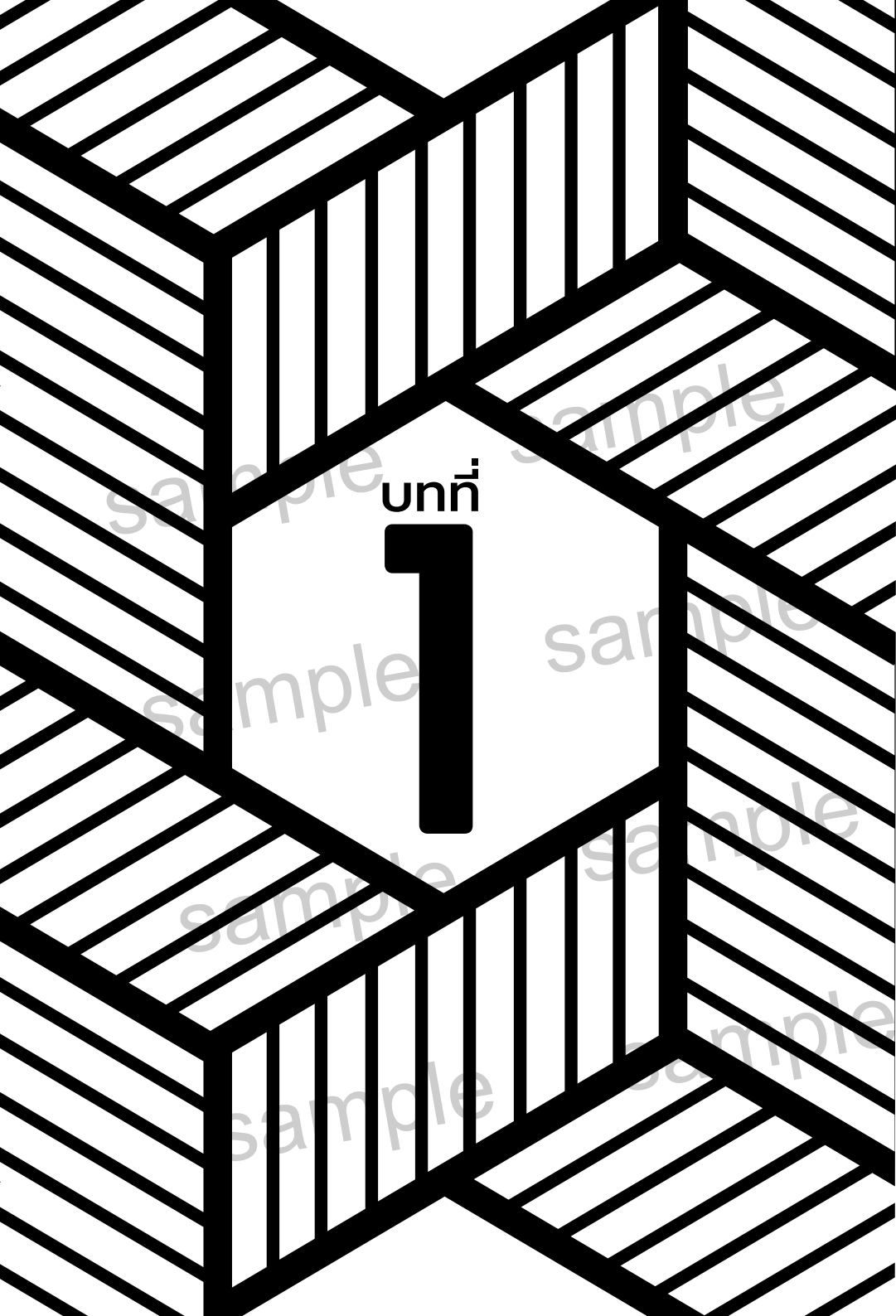
ในการทำธุรกิจ เขารอดูจังหวะว่าตอนไหนควรเร่ง ตอนไหนควรชะลอ ดูสถานการณ์ โดยไม่ลืมนองทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว เพราะถ้าระยะสั้นยังไม่สำเร็จ คงเป็นไปได้ที่จะไปบรรลุพื้นที่ไกลตัว

ถ้ามองในแง่มูลค่าบริษัท Flash คือยูนิคอร์น แต่ถ้ามองในแง่วิวัฒนาการ ผู้กุมบังเหียนอย่างคมสันต์คือจระเข้สายพันธุ์ที่มีภูมิคุ้มกัน เป็นเลิศ อึด ถึก ทนทุกสภาวะ มีสายตายาวไกล ใจนิ่ง และไม่ปรับตัวไปตามกระแสอย่างไร้ทิศทาง ที่สำคัญ เขาเป็นจระเข้ที่มีเขี้ยวคม พร้อมจะล่าเหยื่อ และป้องกันตัวเมื่อภัยมา

และนี่คือเรื่องราว ‘คมเขี้ยว Start-up’ ของ คมสันต์ แซ่ลี

“จงเชื่อแล้วจะเห็น

จงหาแล้วจะพบ”



บทที่

1

การ สร้าง ธุรกิจ

เริ่มก่อตั้งธุรกิจ (ขนาดเล็ก)

โดยปกติ

การเริ่มก่อร่างสร้างธุรกิจ

แบ่งเป็น 2 เหตุผลหลักๆ

1

มาจากตัวเอง คือจากความชอบส่วนตัวของผู้ก่อตั้ง หรือที่ใครหลายคนเรียกว่า Passion มันคือความถนัด ความชอบส่วนตัว ความหลงใหล หรือหมกมุ่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนยากที่จะถอนตัวขึ้น หลายคนจึงนำ Passion มาสร้างธุรกิจเพราะมองว่าจะได้ทำในสิ่งที่ตัวเองรักในทุกๆ วัน และเชื่อว่า หากเจอปัญหาหรืออุปสรรค ก็จะก้าวข้ามมันไปได้หากรักในสิ่งนั้นมากพอ

หากมองในทางทฤษฎีวิวัฒกรรม จะเรียกแนวคิดนี้ว่า Technology Push คือการใช้อำนาจความรู้ภายในเป็นตัวผลักดันให้เกิดนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างตลาดหรือกลุ่มลูกค้าใหม่ แนวคิดนี้จะเชื่อว่าตลาดไม่มีทางรู้หรือเข้าใจว่าอะไรคือสินค้าหรือบริการใหม่ที่เขาต้องการ เพราะมันไม่เคยมีมาก่อน ผู้ก่อตั้งควรเป็นผู้นำเสนอนวัตกรรมให้แก่สังคม

2

คือมาจากผู้อื่น หมายถึง เป็นเรื่องของคนอื่น หรือปัญหาของผู้อื่น ในสังคม และผู้ก่อตั้งอยากเข้าไปแก้ปัญหานั้น หรือที่เรียกว่า Pain Point ซึ่งสังคมมีปัญหาเยอะแยะไปหมดที่ยังไม่แก้ หรือยังแก้ไม่ได้ และรอให้คนที่มีศักยภาพเข้าไปแก้ปัญหานั้นอยู่ อาจจะไม่จำเป็นต้องมีความชอบ หรือความหลงใหลเป็นการส่วนตัว แต่เห็นโอกาสของปัญหาเหล่านั้นที่ใหญ่พอที่จะแก้มากกว่า

ในทางทฤษฎีวิวัฒกรรมเรียกแนวคิดนี้ว่า Market Pull หรือ Demand Pull คือมีความต้องการของตลาดหรือสังคมที่อยากให้คนเข้าไปแก้ปัญหายอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีขั้นสุดยอดหรือนวัตกรรม อวกาศใดๆ ขอให้แก้ปัญหามีอยู่ก็พอ

บางคนมีเหตุผลอย่างแรก บางคนมีเหตุผลอย่างหลัง แต่กรณีของ คมสันต์คือทั้งสองอย่าง เขาบอกว่าการสร้างธุรกิจควรมาจาก Pain Point ในตลาดเป็นหลัก และถ้ามีความชอบส่วนตัวด้วยจะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า

ทำไมในตอนแรก ถึงสนใจการทำธุรกิจขนส่ง

ผมคิดว่า Pain Point ในตลาดเป็นตัวหลักมาก่อนเลยนะครับ คือ สมมติว่าถ้าเรามีความชอบ แต่ไม่มีตลาด ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ อย่างขนส่ง เราทำเพราะธุรกิจอีคอมเมิร์ซเติบโตมาก เราเห็นโอกาสตรงนั้น ซึ่งโลจิสติกส์ ตามมาแน่นอน

อย่างผมเคยเปิดโรงแรมมา 3-4 โรงแรม ผมเปิดร้านอาหารด้วย นะครับ ผมเปิดมาหลายธุรกิจมากๆ ถามว่าทำไมผมต้องมาอยู่ในธุรกิจ โลจิสติกส์ด้วย ผมไปทำทัวร์ก็ได้ ทำโรงแรมก็ได้ หรือผมทำการค้าระหว่าง จีนกับไทยก็ได้ เพราะว่าผมได้ภาษาอยู่แล้ว แต่ต้องบอกว่าคนอย่างพวกเรา เรียกว่าเป็นนักธุรกิจต่อเนื่องหรือสร้างธุรกิจต่อเนื่อง (Serial Entrepreneur) สิ่งเหล่านี้เรามองเห็นทุกๆ ครั้งที่เราสร้างธุรกิจ เราจะมองเลยว่าธุรกิจ ที่เราเข้าไปทำมันจะไปตามกระแส หรือมันจะเป็นธุรกิจระยะยาว ถ้ามันเป็นแค่กระแสหรือธุรกิจที่ทำกำไรชั่วคราว แป๊บเดียวก็หายไป แต่ตอนที่ผมเริ่มทำขนส่ง ธุรกิจอีคอมเมิร์ซก็ยังไม่เป็นที่นิยมเท่าไรนะ ยังไม่ร้อนแรง เหมือนอย่างทุกวันนี้

ธุรกิจที่เป็นพื้นฐานการดำรงชีวิต อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่พักอาศัย และการเดินทาง สำคัญที่สุดในชีวิตของคนเราแล้ว ซึ่งจริงๆ แล้วโลจิสติกส์ ก็คือหนึ่งในภาคของการเดินทาง ไม่ใช่การเดินทางของคน แต่เป็นการเดินทางของตัวสินค้า ผมคิดว่าหลายคนเข้าใจผิดเรื่องของการทำธุรกิจ ประเภทใดประเภทหนึ่ง ถ้าตั้งเป้าหมายของตัวเองไว้ว่าอยากเป็นนักธุรกิจ

ร้อยล้าน ทำอะไรก็ทำไปเถอะ ขอให้มันเป็นสิ่งที่ตัวเองถนัด ตัวเองรัก ก็ทำไป ตามนั้น แต่ถ้าตั้งใจว่า เฮ้ย ธุรกิจนี้ฉันจะทำแล้วอยู่ได้ 100 ปี ต้องเข้าใจคำว่า ลู่วิ่ง ก่อนเลยครับ

การเลือกลู่วิ่งนั้นสำคัญมาก ต้องเลือกธุรกิจที่มีทั้งลู่วิ่งหลักและลู่วิ่งรอง ลู่วิ่งหลักเป็นเหมือนกระดูกสันหลังของธุรกิจ (Core Business) ที่จะอยู่ได้ในระยะยาว ในที่นี้ก็คือโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ของธุรกิจ อย่างเช่นลู่วิ่งหลักของผมคือ ผมเปิดบริษัทโลจิสติกส์เอง ผมจ้างพนักงานเอง ผมเปิดสาขาเอง ผมซื้อรถเอง ผมทำเองทุกอย่าง อันนี้เรียกว่าลู่วิ่งหลัก ลู่วิ่งรองคืออะไร ผมเปิดปั้มน้ำมันให้โลจิสติกส์ได้ไหม ผมเปิดอู่ให้โลจิสติกส์ได้ไหม ผมมาเป็น 3PL (Third-Party Logistics) ให้โลจิสติกส์ได้ไหม ผมขนส่งเจ้าหน้าที่มาทำงานกับโลจิสติกส์ได้ไหม

อันนี้แหละคือสิ่งที่เราตัดสินใจว่าเราจะต้องเลือกลู่วิ่งก่อน จากนั้นเรามาดูแลลู่วิ่งของเรา ดูว่ามีโอกาสอะไรบ้างที่เหลือที่จะทำได้ ถ้าลู่วิ่งที่เราเลือกมีโอกาส แต่มีคนที่คิดเก่ง ทำเก่งกว่าเราอยู่แล้ว ทำได้ก็อยู่แล้ว เราไม่จำเป็นต้องทำลู่วิ่งหลัก เรามาทำลู่วิ่งรองก็ได้ เราก็จะอยู่ได้ในระยะยาว เหมือนกัน

**หมายความว่า
ลู่วิ่งหลักด้านขนส่งของไทย
ยังไม่ได้พออย่างนั้นหรือ
มีทั้งองค์กรที่อยู่มาเป็นร้อยปี
และบริษัทต่างชาติเข้ามาเล่นในตลาดนี้มากมาย**

ผมชอบคำถามนี้มากเลย ผมขอตอบอย่างนี้แล้วกัน ที่คนไทยรู้สึกว่ามีในปัจจุบันมันดีอยู่แล้วเป็นเพราะเราไม่เคยเปรียบเทียบกับนอกประเทศไง ผมรู้สึกว่ามันยังดีได้มากกว่านี้เพราะว่าผมไปเปรียบเทียบกับข้างนอกมาแล้ว คนไทยยังไม่มีโอกาสไปใช้สิ่งที่ดีกว่า เหมือนตอนที่เรามีจักรยาน เรอบอกจักรยานที่ดีที่สุดแล้ว เร็วกว่าวิ่ง สบายกว่าเดิน แต่พอมีมอเตอร์ไซค์ เราก็บอกว่ามอเตอร์ไซค์ที่ดีที่สุด พอตอนนี้ละ มีรถยนต์ มีเครื่องบิน เหมือนกัน คือจริงๆ แล้วเราต้องเอามาเทียบว่าต้นทุนที่แท้จริงกับคุณค่าที่แท้จริงคืออะไร

ถนนหนทางในประเทศไทยถือว่าดีมากนะเมื่อเทียบกับหลายประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หมายถึงในพื้นที่ชุมชนเรามีถนนลาดยาง ถ้าไม่ลาดยาง อย่างน้อยก็มีปูนซีเมนต์ แต่ปัญหาคือทำไมต้นทุนขนส่งต่อผลิตภัณฑ์ของเราถึงแพงขนาดนี้ อย่างญี่ปุ่น อเมริกา จีน ต้นทุนค่าขนส่งประมาณ 15-16% ของราคาผลิตภัณฑ์ แต่ประเทศไทยอยู่ที่ 25-30% แปลว่าเรายังมีช่องว่างให้พัฒนาอีกมาก อย่างน้อยก็ใช้เวลา 4-5 ปี

แต่การแก้ไขแค่การจัดส่งพัสดุด่วน (Express) อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ยังมีเรื่องของการจัดระบบคลังสินค้า การจัดระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่ผู้ผลิตไปถึงมือผู้บริโภค การบริการระยะเวลา

ในการจัดส่ง และการขยายพื้นที่จัดส่ง ทำอย่างไรให้ระยะเวลาสั้นที่สุด คุ่มค่าที่ส่งในการส่งถึงปลายทาง ทั้งหมดนี้เป็นตัวหลักเลย นอกจากนี้ที่ผ่านมาผู้บริโภครู้สึกว่าจะต้องเดินทางไปหาธุรกิจ เพราะธุรกิจอยู่ที่เดียว เพราะโครงสร้างพื้นฐานมีแค่นั้น แต่พวกเราเชื่อตลอดเวลาว่าธุรกิจในอนาคตต้องไปหาลูกค้าครับ เราเป็นคนแรกที่ทำให้วงการเกิดการเปลี่ยนแปลง

อดีต

**ผู้บริโภค
เดินทางไปหา
ธุรกิจ**

อนาคต

**ธุรกิจ
ต้องเดินทางไปหา
ผู้บริโภค**

ประเทศไทยมีขนส่งอย่างไปรษณีย์ไทย
เป็นเจ้าของที่มีอายุยาวนานถึง 137 ปี
ครองส่วนแบ่งตลาดเกินครึ่ง
หรือประมาณ 55%

จากนั้นก็มึธุรกิจข้ามชาติยักษ์ใหญ่
อย่าง Kerry เข้ามาตีตลาด
และครองส่วนแบ่งตลาดประมาณ 30%

สองลงมาก็คือ Flash
และอีกหลายเจ้า
ที่เข้ามาแบ่งเค้กวงการขนส่ง
มากขึ้นเรื่อยๆ นับสิบราย

สะท้อนให้เห็นว่า
วงการขนส่งเติบโตไปพร้อมกับ
วงการอีคอมเมิร์ซอย่างรวดเร็ว

เขายูมาเป็นร้อยปีได้ แสดงว่าเขาก็มีดีอยู่

สมัยนี้ ขนาดและอายุบริษัทไม่ใช่ตัวการันตีความได้เปรียบ อาจจะเป็นข้อเสียเปรียบด้วยซ้ำ เพราะสมัยนี้แข่งขันกันด้วยเวลาและความเร็ว

ในตลาดเต็มมือองค์กรร้อยปี มียูนิคอร์นจากต่างประเทศ อะไรทำให้คุณมั่นใจ กล้ากระโดดเข้ามาร่วมเล่นในตลาดนี้

ผมอยากจะบอกว่าถ้าตลาดมีคู่แข่งเยอะ การที่ผู้ลงทุนจะกล้าลงทุนกับเรา เราต้องทำตัวเป็นเสากลางที่แข็งแกร่ง เป็นพื้นที่แข็งแกร่ง บวกกับพื้นที่ของผู้ลงทุน บวกกับพื้นที่ของผู้ร่วมงานและพาร์ทเนอร์ แล้วไฟจะยิ่งลุกเร็ว เพราะมีพื้นที่ใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ความเชื่อมั่นก็จะยิ่งมากขึ้นเรื่อยๆ และนี่แค่เริ่มต้น

ผมมองว่าในตลาดจะมีผู้เล่นรายใหญ่แค่ไหนไม่สำคัญ สำคัญคือจังหวะหรือโอกาสในการเข้าตลาดครับ ต้องหาจังหวะให้ดีมาก ๆ ถ้ามาเร็วเกินไป ผู้ลงทุนยังมองไม่เห็นตลาดนี้ เขาก็ไม่ลงทุน ถ้ามาช้าเกินไป การแข่งขันดุเดือดไปแล้ว ผู้ลงทุนก็ไม่ลงทุนอีก ในกรณีของ Flash ถ้าพลาดโอกาสตอนนั้นไป ผมว่าก็ยากเกินไป

ฟังดูแล้วเหมือนเป็นความโชคดี มากกว่าความสามารถ

ผมคิดว่าแบบนี้ (หัวเราะ)

คุณคิดว่าเป็นแบบนี้จริง ๆ หรือ

จริงครับ

คิดว่า 'ความโชคดี' กับ 'ความสามารถ' อันไหนสำคัญกว่ากัน

ผมคิดว่าต้องมีความโชคดี ความสามารถถึงจะใช้ได้ผล

อาจเป็นเพราะคุณมีเครดิตติดตัวมาก่อน มีสายสัมพันธ์ทางธุรกิจมาก่อนด้วยหรือเปล่า

ผมว่าสายสัมพันธ์มาทีหลัง ผมพูดตรงๆ นะครับ จากใจจริงเลย ลองคิดว่าในโลกนี้มีคนที่มีความสามารถเยอะมาก แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเพียงเพราะเขายังไม่ได้โอกาสครับ และหลายคนก็ประสบความสำเร็จไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด ไม่ใช่เลิศที่สุด แต่ทำไมเขาถึงประสบความสำเร็จล่ะ เพราะแน่นอน คุณต้องมีความสามารถในการรองรับโอกาสนั้นด้วย ความโชคดีหรือโอกาสมาก่อนเสมอ แต่พอมันมาแล้ว ความสามารถ ความพยายาม ความตั้งใจก็ต้องมีด้วย ไม่อย่างนั้นความโชคดีหรือโอกาสนั้นก็จะหายไปได้ง่ายๆ เช่นกันครับ ทุกความสำเร็จไม่ใช่เรื่องบังเอิญ มีความฝัน มีความมุ่งมั่น และไม่ท้อ

ไม่ยอกให้มองว่าสายสัมพันธ์ (Connection) เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) แต่อยากให้เห็นว่ามันคือสิ่งที่ทำให้เราต่อยอดได้ง่ายขึ้นเฉยๆ สุดท้ายก็ต้องกลับมาที่ตัวเราเองว่าเราต้องมีของจริงๆ ต้องแข็งแกร่งจริงๆ

ถ้าให้ผมมองในเรื่องของ Connection ผมมองว่ามันคือตัวคุณ ส่วนตัวของเราเองคือตัวเลขที่อยู่ข้างหน้า เช่น ถ้าตัวเราคือ 0 จะคูณเท่าไร ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาก็คือ 0 แต่ถ้าตัวเราคือ 5 ได้ตัวคูณ 5 ก็จะเป็น 25

อย่าง Flash ผมว่าเราโชคดีที่อยู่ในเวลาที่ใช่ โอกาสที่ใช่ และคนที่ใช่ ความจริงตอนนั้นในตลาดก็มีผู้เล่นหลายรายแล้ว ซึ่งก็ให้บริการได้ดีพอสมควร แต่นอกจากความโชคดีอย่างที่บอกแล้ว ผมคิดว่าแผนธุรกิจของเราแตกต่างจากผู้เล่นรายอื่นๆ ด้วย

ในอดีต ธุรกิจอยู่กับที่ ลูกค้าต้องเข้ามาหาผู้ให้บริการ แต่ยุคใหม่ ธุรกิจต้องเข้าหาลูกค้า และจะเป็นอย่างนี้ทุกอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะอุตสาหกรรมใดก็ตาม และต้องเข้าถึงลูกค้าปลายทาง (End Consumer) ด้วย ไม่ใช่เข้าถึงแค่ตัวกลาง ซึ่งผมเชื่อว่านี่คือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในเร็วๆ นี้แน่นอน ทุกอุตสาหกรรม

อย่างอุตสาหกรรมขนส่งในตอนนั้น ลูกค้าต้องเข้าหาผู้ให้บริการขนส่ง แต่สิ่งที่เปลี่ยนไปคือปัจจุบันนี้ธุรกิจขนส่งต้องเข้าหาลูกค้า และเราเป็นรายแรกที่ให้บริการแบบนั้น รับฟรีถึงบ้าน แถมเรายังให้บริการ 365 วัน แบบไม่มีวันหยุด ที่สำคัญคือเราลงทุนในเทคโนโลยีและ AI อย่างต่อเนื่อง

‘เวลาที่ใช่’ ในมุมมองของคุณหมายถึงอะไร

เวลาที่ใช่ หมายถึง

- 1. เรากำลังบ้านเรื่องนีมาแล้ว** เราคิดว่าเราพอจะมีความรู้ความสามารถที่จะทำอาชีพนี้ได้
 - 2. เราหาเพื่อนร่วมงาน** หาสิ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมนี้แล้ว
 - 3. มีตลาด** มองตลาดแล้วพบว่ามันเติบโตขึ้นทุกปี การแข่งขันที่ยังไม่เพียงพอ มีความรุนแรงหรือไม่รุนแรง นโยบายที่สนับสนุนเป็นอย่างไร
- ผมว่าสิ่งที่เราต้องคิดมากกว่านั้นคือ มั่นใจโอกาสของเราหรือเปล่า

1. กำลังบ้านมาแล้ว



2. หาเพื่อนร่วมงาน

3. มีตลาด



สมมติว่าถ้าเรามีความโชคดีแล้ว ก้าวต่อไปของการสร้างธุรกิจจาก 0 ไป 1 ต้องมืองค์ประกอบอะไรบ้าง

ผมอยากจะบอกว่า การจะได้เงินล้านแรกนั้นยากที่สุดในชีวิต จาก 1 ล้าน ไป 10 ล้าน ก็ยาก แต่ไม่ได้ยากขนาดล้านแรก แต่ถ้าจาก 10 ล้าน ไปสู่ 100 ล้าน อันนี้ยากที่สุดในชีวิตแล้ว ยกตัวอย่างให้เห็นภาพว่า Startup ที่ไปขอเงินนักลงทุน หรือไปกู้หนี้ยืมสิน หากไม่มีเงิน 1 ล้านบาท เป็นทุนเดิมนักลงทุน ธนาคาร หรือเจ้านี้ยาจจะอยากให้เงิน แต่ก็ยากมากเพราะกลัวจะไม่ได้เงินคืน แต่ถ้า Startup มีเงินสดในมือ 10-20 ล้านบาท แล้วไปหานักลงทุนให้ค้ำประกันว่าจะทำเงิน 100 ล้านบาท นักลงทุนจะยินดีให้ทันที เพราะมันใจระดับหนึ่งว่า Startup ก็พอมีทุนอยู่เหมือนกัน หรืออาจจะเคยประสบความสำเร็จจากธุรกิจอื่นๆ มาบ้างแล้ว

อย่างธุรกิจที่ 1 ธุรกิจที่ 2 ของผม ผมว่ายาก แต่ธุรกิจ Flash ตอนเริ่มต้นผมว่าง่ายเพราะผมมีเงินแล้ว การไปชวนคนมาร่วมธุรกิจก็ง่ายกว่าตอนไม่มีเงิน คุณลองไปชวนคนที่เก่งที่สุดใน Alibaba มาทำงานสิ ไปนั่งไม้ 3 วัน 2 คืน ถ้าไม่มีเงินหรือประสบความสำเร็จมาก่อน ไม่มีใครอยากมาทำอะไรกับคุณหรอก อย่างที่บอก ตอนเริ่มต้น Flash ไม่ยาก เพราะ

- 1 ยังไม่มีคู่แข่งมากมาย
- 2 ตลาดพร้อมให้เราเข้าไป
- 3 เรามีประสบการณ์ทำธุรกิจมาก่อน 2-3 รอบแล้ว
เราหาคนเก่งๆ มาร่วมงานกับเราได้

อย่างไรก็ตาม ตอนที่เริ่มธุรกิจนี้ ผมก็ผ่านความล้มเหลวมาเยอะมาก ผมประมาทอุตสาหกรรมนี้เกินไป เข้ามาแล้วเรารู้เลยว่ามันไม่ง่ายเหมือนที่เราคิดไว้เลย วันที่เราเข้ามา เราคิดว่ามันจะอะไรสักเท่าไรกัน

อย่างเรื่องการเปิดสาขา ผมก็คิดว่าไม่เห็นต้องไปซื้อตึก ซื้อที่ดิน ก็จ่ายค่าเช่า ค่าตกแต่งนิดหน่อย ส่วนเจ้าหน้าที่ก็จ้างมาให้บริการลูกค้า ส่วนลูกค้าเราก็ให้ราคาพิเศษ 60 บาท แต่วันที่เข้ามาสู่ตลาดครั้งแรก ผมเปิดราคาค่าส่งเลย 25 บาท

ปรากฏว่าไม่มีใครใช้บริการเราเลย เหตุผลคือ

- 1 ผู้บริโภคคิดว่าค่าส่งแค่ 25 บาท แล้วจะส่งถึงไหม
รับของแล้วหนีไปเลยหรือเปล่า เพราะราคามันถูกเกินไป
- 2 เราเป็นผู้เล่นใหม่ในตลาด ไม่มีชื่อเสียง ไม่มีอำนาจเชื่อถือ
ธุรกิจขนส่งเป็นธุรกิจที่ต้องมีความน่าเชื่อถือสูงมาก เพราะ
ผู้บริโภคเอาเงินค่าบริการมาให้คุณแล้ว เขายังต้องฝากของ
ไว้กับคุณด้วย
- 3 เรามีบริการแค่กรุงเทพฯ และปริมณฑล ผู้บริโภค
ไม่มานั่งแบ่งหรือกว่าสินค้าชิ้นนี้ให้ Flash เป็นคนส่งในกรุงเทพฯ
และปริมณฑล ส่วนสินค้าอีกชิ้นให้เจ้าอื่นส่งจังหวัดอื่นๆ
เขาก็ต้องหาผู้ให้บริการที่ส่งทั่วประเทศได้

แต่วันนั้นผมโชคดีที่มีไปรษณีย์ไทยเป็นพันธมิตรที่แข็งแกร่งของผม ถือเป็นพันธมิตรที่ดีที่สุด ไม่ใช่คู่แข่งแต่อย่างใด ทำให้ Flash สามารถให้บริการ 77 จังหวัดทั่วประเทศได้ เพราะไปรษณีย์ไทย

คุณรู้ไหม ไปรษณีย์ไทยเป็นบริษัทที่ดีมากๆ ไม่ใช่บริษัทที่ทำธุรกิจเพื่อแข่งขันหรือกำไรอย่างเดียว เขาคือโครงสร้างของประเทศ ถ้าวันนี้ไม่มีไปรษณีย์ไทย หมู่บ้านเล็กๆ ตามชายแดน หรือตำบล ชนบทห่างไกล ผมถามว่าใครจะไปส่งสินค้าเหล่านี้ ด้วยราคาที่ถูกขนาดนี้ ผมคิดว่าไปรษณีย์ไทยไม่ได้มองว่าตัวเองเป็นแค่ผู้ให้บริการ แต่เป็นโครงสร้างของประเทศแล้ว

ไปรษณีย์ไทยทำอะไร ทำไมเขาต้องช่วยคุณ

ไม่ได้อะไร ผมแค่ไปขอให้เขาช่วยส่งในพื้นที่ที่ผมไปส่งไม่ได้ ผมก็จ่ายต้นทุนค่าส่งให้เขาไป ก็แค่นั้นเอง

และทุกวันนี้ Flash ก็กำลังทำอย่างที่ไปรษณีย์ไทยเคยทำให้เรามีบริษัทขนส่งที่เป็น Startup หน้าใหม่ที่เข้ามาในตลาด ณ วันนี้ มาขอให้เราส่งให้เช่นกัน ทุกวันนี้เราดูแลและช่วยดำเนินการให้ไม่ต่ำกว่า 5 บริษัทหลายคนมักถามว่าไม่กลัวเขาโตขึ้นมาจนกลายเป็นคู่แข่งเราหรือ ผมอยากบอกว่า เมื่อวันที่เขาเติบโตขึ้นมา เขาจะยิ่งพึ่งพาเรามากขึ้น

**ตอนเริ่มต้นธุรกิจ Startup ส่วนใหญ่ก็มี
ประสบการณ์ มีเงิน มีทีม อย่างที่คุณมี แต่ทำ
Startup มากกว่า 90% ถึงปิดตัวภายในไม่กี่ปี
ที่เลือกรอดอยู่ไม่กี่เปอร์เซ็นต์ก็มีลักษณะไม่ตาย
แต่ไม่โต เหมือนชอมบี้ และน้อยยิ่งกว่าน้อย
ที่จะโตไปจนถึงระดับยูนิคอร์น**

จุดแรก ผมมองว่าการทำธุรกิจ Startup ของคนไทยเป็นแบบเก่าแก่ ไม่ใช่แบบนักธุรกิจ ซึ่งความต่างมันอยู่ที่

เนื่องจากสังคมไทยมีโอกาสเติมไปหมด ผมมองแบบเก่าแก่คืออะไรที่มีกำไร ทำหมด นี่คือเก่าแก่ มีกำไรแค่นิดเดียวก็ไปทำ แต่นักธุรกิจไม่ใช่ครับ นักธุรกิจมักโฟกัสกับสิ่งที่ตัวเองทำ นักธุรกิจมักมองหาโอกาสที่ใหญ่กว่านี้ นักธุรกิจมักมีแผนระยะยาวกว่าการทำการกำไรระยะสั้น

ประเทศไทยเอื้ออำนวยต่อการเป็นนักธุรกิจสูงมากๆ นะครับ มีโอกาสยอมรับแบรนด์ใหม่ๆ ธุรกิจใหม่ๆ สูงมาก แต่สังคมไทยยังขาดคนที่สามารถคิดระยะยาว และทำให้กิจการตัวเองมีบทบาทมากกว่านี้

สำหรับ Flash เอง ระยะเวลาเพียง 2 ปี (พ.ศ. 2561-2563) ผมขาดทุนไปหลายพันล้านบาท ผมรับแรงกดดันมหาศาลจากผู้ลงทุนของผม แต่ผมไม่เคยยอมแพ้ และก็บอกกับพวกเขาด้วยว่า ผมกำลังสร้างคุณค่าอะไรให้สังคมไทยอยู่ หลายครั้งเวลาเราทำธุรกิจ เรามักหวังว่าจะได้กำไรวันนี้เดี๋ยวนี้ แต่ทุกครั้งที่ผมจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผมจะคิดก่อนว่าสังคมจะได้อะไร เมื่อผลิตภัณฑ์ของเราออกไปแล้วเขาจะได้อะไร ผมคิดว่า Startup ของไทยยังห่างไกลจากจุดนี้

จุดที่ 2 คนไทยรักสบายเกินไป เชื่อใหม่ว่าขนาดผมป่วยอยู่โรงพยาบาล ผมยังต้องลงมาคุยกับผู้ร่วมก่อตั้ง (Co-Founder) ได้ดีเลย เพราะถ้าวันนั้นเราไม่คุยกัน วันรุ่งขึ้นบริษัทอาจตายได้ ถ้าเราไม่คุยกันวันนี้ พรุ่งนี้อาจโดนบริษัทอื่นแย่งได้ทันที ถ้าวันนี้เราไม่เปลี่ยนแปลง พรุ่งนี้จะมีคนมาฆ่าเราเอง

สำหรับ Startup เวลาที่เหลือต้องคิดเป็นรายวันด้วยซ้ำไป ในบริษัทผมเราเรียกทุกคนว่านักรบ เราไม่เคยมองว่าเป็นแค่พนักงาน และบริษัทเราแทบจะทำงานแบบ 9-9-6 หมายถึง เริ่มงาน 9 โมงเช้า เลิกงาน 9 โมงกลางคืน (21.00 น.) สัปดาห์ละ 6 วัน สำหรับตัวผมเองคือ 9-9-7 เป็นอย่างน้อย แต่อันที่จริงทุกวันนี้ผมกลับบ้านเที่ยงคืนคือเร็วที่สุดแล้วนะครับ

ขณะที่คนไทยยังห่างไกลจากจุดนี้ เพราะส่วนใหญ่คนที่ทำ Startup คือคนที่พ่อแม่มีฐานะ คือคนที่ไม่เรียนจบเมืองนอกมา คือคนที่ไปเห็นโอกาสข้างนอกมา ทุกอย่างมีพร้อม ทั้งการศึกษา โอกาส การเงิน ความสามารถ มีพร้อมหมด แต่สิ่งที่ขาดคือใจของนักรบ ใจของนักสู้ แล้วเวลาเจ๊งก็หาพอเจ๊งก็กลับบ้านเริ่มใหม่ เพราะเขาไม่เคยคิดว่าเขาจะอยู่ต่อเพื่ออนาคต แต่เขาอยู่เพื่อวันนี้หรือวันพรุ่งนี้เท่านั้นเอง

สาเหตุที่ทำให้คนไทยเป็นแบบนี้ เพราะเรารักสนุก รักสบาย พวกเราไม่เคยทรمانอย่างสุดหัวใจจากการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน พวกเราไม่เคยได้รับแรงกดดันที่ต้องก้มหัวให้ใครมาก่อน แต่สังคมจีนมีคน 1,300 ล้านคน ถ้าคุณไม่ผลักดันตัวเอง ไม่เติบโต คุณก็จะถูกคนอื่นเหยียบหัว เขาก็เลยไขว่คว้าอยู่ตลอดเวลา ดิ้นรนตลอดเวลา

ไม่ได้หมายความว่าคนจีนเก่งกว่าคนไทยนะครับ แต่เขาทุ่มเทกับงาน เพราะเขาคิดว่าถ้าไม่ทำงานนี้ก็จะมีคนมาทำแทนฉันแน่นอน แต่สังคมไทยที่มีอัตราการว่างงานแค่ 1% กว่าๆ มักจะคิดว่าถ้าที่นี้ไม่เอาฉัน ก็มีที่อื่นเอาฉัน คิดแบบนี้ก็เลยไม่ทุ่มเท เปลี่ยนงานบ่อย

จุดที่ 3 สำคัญมากคือ การร่วมมือหรือการร่วมงานกับคนเก่ง คนไทยยังคิดเล็กคิดน้อยมากเกินไป คุณเชื่อไหม COO (Chief Operating Officer) ที่บริษัทชื่อเหว่ยเจี๋ย ผมเชิญเขามาจาก Alibaba ที่ประเทศจีนเลย ผมบอกเขาว่าธุรกิจนี้เป็นโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ อยู่ในอุตสาหกรรมที่โตเร็วมาก ถ้าคุณไม่ทำตอนนี้แล้ววันหนึ่งลูกคุณถามคุณ เหมือนที่ผมเคยถามพ่อตอนเด็กๆ ว่าทำไมไม่ซื้อที่ดินในกรุงเทพฯ เอาไว้ ถ้าตอนนั้นซื้อไว้ ตอนนั้นก็รวยแล้ว และผมยกหุ้น ส่วนของผมเองให้เขาถึง 30% ถ้าเทียบเป็นมูลค่าปัจจุบันก็หลายพันล้านบาทแล้ว นี่คือความใจกว้างที่คนไทยยังขาด ถ้าเราจะทำบริษัทให้ยิ่งใหญ่ เราต้องหาคนที่ดีที่สุด เก่งที่สุด เพื่อมาทำโครงการให้สำเร็จ ไม่ใช่ว่าจะหวังหุ้นของตัวเองไว้ให้มากที่สุด

ผมตั้งเป้าไว้ด้วยซ้ำว่าถ้าวันหนึ่งผมเอา Flash เข้าตลาดหลักทรัพย์ ผมจะไม่ใช้หุ้นใหญ่ที่สุด แต่หุ้นใหญ่ที่สุดจะเป็นเพื่อนร่วมงาน นักรบที่ร่วมสู้มาด้วยกัน ผมขอบอร์ดทุกปีว่าจะแบ่งหุ้น 1% มาให้เพื่อนร่วมงานทั้งหมดในบริษัท ทำให้บอร์ดถึงยอม ก็เพราะผมทำให้บริษัทเติบโตปีละเกือบ 7,000% และผมใช้เวลาเพียง 3 ปี ทำให้พนักงานเพิ่มถึง 27,000 คนทั่วประเทศ ผมรับปากว่าผมทำได้ และผมทำในสิ่งที่เขาทำไม่ได้

SMEs vs Startup

SMEs คือ
การลงทุนด้วยเงินของเราเอง
หรือเงินของธนาคาร

Startup คือ
การลงทุนด้วยเงินของนักลงทุน

ในมุมมองของคัมสันต์ ระหว่าง SMEs กับ Startup จริงๆ แทบไม่ต่างกันเลย มีเพียงมุมมอง (Mindset) ต่อธุรกิจเท่านั้นที่ต่างกัน

SMEs มักมองถึงรายได้ รายจ่าย และช่องว่างของกำไร แต่ **Startup** มองถึง Pain Point มองว่าตอนนี้สังคมกำลังมีปัญหอะไร ต้องการวิธีการแก้ไขอะไรมาแก้ปัญหานั้น

ถ้าเราคิดเรื่องของกำไรก่อน เราจะไม่สามารถทำให้ปัญหาหายไป เพราะเราจะเหมือนคนอื่นๆ คุณค่าที่แท้จริงคือการแก้ปัญหามากกว่าการทำกำไร การทำกำไรจะมาหลังจากที่แก้ปัญหานี้ได้โดยอัตโนมัติอยู่แล้ว

เช่น ผู้ประกอบการทำแบรนด์เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ยี่ห้อหนึ่งขึ้นมา ก็ไปวางแผงขาย ไปฝากขาย หรือขายด้วยวิธีการต่างๆ จนเติบโต ขยายสาขามากขึ้น แต่จะเห็นว่าผู้ประกอบการที่ทำแล้วใหญ่มีน้อยมาก เพราะเขาพอใจกับขนาดธุรกิจของเขาในตอนนั้นเร็วเกินไป สมมติว่าเปิดได้ 5 สาขา ทำกำไรเดือนละล้าน เขาเริ่มพอใจ ใช้ชีวิตสุขสบายแล้ว

แต่ในมุมมองของ Startup จะไม่คิดแบบนี้ เขาจะไม่คิดถึงกำไรเป็นตัวตั้ง แต่จะคิดว่าเขาได้สร้างคุณค่าอะไรให้สังคม แก้ปัญหอะไรให้สังคม เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพได้แก้ไขสุขภาพของสังคมได้หรือยัง

ถ้าคุณทำธุรกิจแล้วคุณอิ่มเร็วเกินไป คุณคือ SMEs

ถ้าอย่างนั้น Startup ไทยควรต้องทำอย่างไร นอกจากเปลี่ยนแปลง Mindset ของการทำธุรกิจ 3 ข้อ ที่ว่าไปแล้ว

ผมให้คำแนะนำแบบนี้แล้วกัน Startup ทุกคนควรคิดใหญ่ อันนี้จำเป็นมาก ต้องคิดใหญ่ แต่ค่อยๆ ทำไป อย่างเช่นถ้าเราบอกจะทำขนส่งทำ Express จัดส่งทั่วประเทศเหมือน Flash เลย เราควรเริ่มเล็กๆ ก่อนไหม สมมติฉันจะเดลิเวอรี่ ฉันรับ ฉันส่ง ฉัน Sourcing ฉันจัดการระบบ ฉันทำทุกอย่าง แต่ทำในที่เล็กๆ ที่เดียว เขตเดียว อำเภอเดียว หรือจังหวัดเดียวก่อน คุณทำแล้วคุณจะเจอปัญหาทุกอย่างที่ไม่เคยเจอมาก่อน คุณจะได้เรียนรู้มัน รู้จักการแก้ปัญหาทุกเรื่องที่เป็นไปได้

พอคุณประสบความสำเร็จที่หนึ่งแล้ว ที่เหลือมันคือการถือปึกปัดรับใช้แค่เงินไปขยายธุรกิจเป็นภูมิภาค หรือทั่วประเทศ ขยายจุดที่ได้รับการแก้ปัญหาแล้ว แต่ถ้าวันนี้คุณจะมาทำระบบทั่วประเทศเลย จะเป็นที่ 1 เลย 100% ไม่มีทาง อย่างกรณี Flash ถึงผมมีเงินลงทุนตั้งต้นของตัวเอง แต่ตอนลงเงินไปแรกๆ มันยังไม่เห็นผลหรอก ผมก็ต้องไปหานักลงทุน ถ้าผู้ลงทุนไม่ให้เงินผม วันนี้ผมตายไปถึงไหนแล้ว ผมว่าตายไป 10 ครั้งแล้ว

แสดงว่าคนที่จะทำ ต้องฝันใหญ่ แต่ทำเล็ก

ทำเล็กๆ ไปก่อน อย่าง Flash ทำเล็กๆ ก่อน รู้จักปัญหาทั้งหมด แก้ปัญหาที่เป็นไปได้ทุกอย่าง ที่เหลือคือนำความสำเร็จมาขยาย ขยายจุดที่ไม่มีความเสี่ยง

เรื่อง **Pain Point** เรื่องเงินๆ หรือเรื่องการเติบโต ไม่ใช่สาเหตุสำคัญที่สุดของความล้มเหลวของ Startup จากสถิติหรืองานวิจัยต่างๆ จะพบว่ารากเหง้าของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ Startup ทั่วโลกนั้นมาจากเรื่อง **'ทีม'** เป็นปัจจัยสำคัญ

ปัญหาของทีมที่เข้ากันไม่ได้ มองกันคนละทิศละทาง จะนำไปสู่การแตกหักในที่สุด ส่วนมากจะเกิดขึ้นเมื่อธุรกิจเริ่มประสบปัญหาเพราะสั่งสมความระแวงกันมาตั้งแต่ต้น แต่ตอนเริ่มตั้งธุรกิจใหม่ๆ ผู้ร่วมก่อตั้งมักจะเกรงใจซึ่งกันและกัน ไม่เปิดใจคุยกันให้ชัดเจน สุดท้ายมักจบลงด้วยการที่ต้องมีคนเสียสละออกไปจากบริษัท หรือที่เลวร้ายที่สุดคือแยกย้าย ปิดบริษัทไปเลย

ดังนั้น สิ่งที่ต้องทำให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นคือ เงื่อนไขหรือข้อตกลงที่กำหนดภาระหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร ที่เรียกว่า Co-Founder Agreement เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในทีมผู้ก่อตั้งหรือหุ้นส่วน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การแบ่งหุ้น การแบ่งหน้าที่และการตัดสินใจ การซื้อหุ้นเพิ่ม การขายหุ้นออก การลงทุน หรือแม้กระทั่งการถอนตัวจากการเป็นผู้ถือหุ้น



คนทั่วโลกมองว่า
ฉันงมงาย
ฉันคิดว่าคนเหล่านั้น
มองไม่เห็น

**มองไม่เห็น
ไม่เชื่อ
และตามไม่ทัน**

