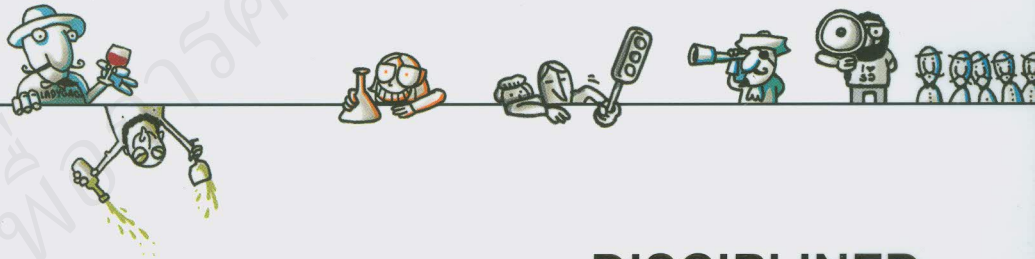


# วิชาสร้างธุรกิจ ฉบับ MIT

24 ขั้นตอนเปลี่ยนไอเดียให้กลายเป็นธุรกิจอย่างได้ผล  
สำหรับคนที่มีความฝันแต่ไม่รู้จะลงมือทำอะไร



DISCIPLINED  
ENTREPRENEURSHIP

BILL AULET เขียน

เขียนขึ้นจาก  
หลักสูตร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ห้องสมุดสาขาโชติเวช



201021339



# สารบัญ

อารัมภบท 11

บทนำ 15

6 ด้าน 24 ขั้นตอน 25

## ขั้นตอนที่ 0

เริ่มต้น 29

## ขั้นตอนที่ 1

แบ่งส่วนตลาด 37

## ขั้นตอนที่ 2

เลือกตลาดหัวหาด 57

## ขั้นตอนที่ 3

สร้างแฟ้มข้อมูลผู้ใช้ตัวจริง 65

ขั้นตอนที่ 4

คำนวณ TAM ของตลาดหัวหาด 75

ขั้นตอนที่ 5

กำหนดตัวละครของตลาดหัวหาด 87

ขั้นตอนที่ 6

เขียนวงจรการใช้ผลิตภัณฑ์ 103

ขั้นตอนที่ 7

ร่างภาพผลิตภัณฑ์ 113

ขั้นตอนที่ 8

แปลงการเสนอคุณค่าเป็นตัวเลข 125

ขั้นตอนที่ 9

ระบุตัวลูกค้า 10 คนถัดไป 135

ขั้นตอนที่ 10

กำหนดแก่นของธุรกิจ 143

ขั้นตอนที่ 11

ระบุตำแหน่งในการแข่งขัน 153

ขั้นตอนที่ 12

ค้นหาหน่วยตัดสินใจของลูกค้า 161

ขั้นตอนที่ 13

ร่างกระบวนการหาลูกค้า 171

ขั้นตอนที่ 14

คำนวณ TAM ของตลาดถัดไป 181

ขั้นตอนที่ 15

ออกแบบโมเดลธุรกิจ 187

ขั้นตอนที่ 16

กำหนดกรอบการตั้งราคา 199

ขั้นตอนที่ 17

คำนวณมูลค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า 209

ขั้นตอนที่ 18

ร่างกระบวนการขาย 223

ขั้นตอนที่ 19

คำนวณต้นทุนในการหาลูกค้า 233

ขั้นตอนที่ 20

ระบอบสมมุติฐานหลัก 251

ขั้นตอนที่ 21

ทดสอบสมมุติฐานหลัก 257

ขั้นตอนที่ 22

กำหนดผลิตภัณฑ์ที่พอใช้การได้สำหรับธุรกิจ 269

ขั้นตอนที่ 23

พิสูจน์ว่าลูกค้าจะซื้อผลิตภัณฑ์ 281

ขั้นตอนที่ 24

เขียนแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 291

บทส่งท้าย 299

ประวัติผู้เขียน 301

# อารัมภบท

หนังสือเล่มนี้ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นกล่องเครื่องมือสำหรับผู้ประกอบการมือใหม่และผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์มาแล้ว เพื่อให้สามารถสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่จากนวัตกรรมที่พวกเขาคิดค้นขึ้นมา แม้แต่ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์โชกโชนก็ควรรู้สึกว่่ากระบวนการ 24 ขั้นตอนในหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง

ในฐานะที่ตัวเองเป็นผู้ประกอบการเช่นกัน ผมได้พบกับแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากมาย ทั้งหนังสือและผู้เชี่ยวชาญ แต่กลับไม่พบว่า มีแหล่งข้อมูลใดที่รวบรวมทุกอย่างที่ผู้ประกอบการควรรู้เอาไว้เลย

หนังสือหลายเล่มมีเนื้อหายอดเยี่ยมและให้อะไรดี ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็น *Crossing the Chasm* ของเจฟฟรีย์ มัวร์ *Blue Ocean Strategy* ของดับเบิลยู. ชาน คิม กับเรน โมเบอร์ค *The Lean Startup* ของเอริก รีส์ *Running Lean* ของแอส มอริยา หรือ *Business Model Generation* ของอเล็กซานเดอร์ ออสเตอร์วัลเดอร์ และอีฟ ฟินญอร์ ซึ่งผมจะหยิบมาพูดถึงเป็นระยะ ๆ อย่างไรก็ตาม หนังสือเหล่านั้นเจาะลึกเพียงแค่ว่าแง่มุมของการทำธุรกิจโดยไม่ฉายให้เห็นภาพรวมของทั้งกระบวนการ ผมจึงอยากถ่ายทอดเนื้อหาที่ผมสอนที่สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (หรือเอ็มไอที) รวมถึงงานสัมมนาอื่น ๆ ซึ่งผมเชื่อว่าน่าจะเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการมากกว่า แน่หนอนว่าหนังสือแต่ละเล่มถือเป็นเครื่องมือสำคัญในแต่ละช่วงของการสร้างธุรกิจ ตั้งแต่การคิดค้นผลิตภัณฑ์ ไปจนถึงการพัฒนาและปล่อยมันออกสู่ตลาด แต่ที่ยังขาดอยู่และมีความจำเป็นอย่างยิ่งขาดคือกล่องเครื่องมือที่รวบรวมทุกอย่างไว้ด้วยกัน พร้อมทั้งเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดหายไป

เพื่อให้เห็นภาพมากขึ้น ลองนึกถึงไขควงก็ได้ครับ ถึงมันจะเป็นเครื่องมือที่ยอดเยี่ยมสำหรับงานบางอย่าง แต่หลายครั้งมันก็ทำหน้าที่ได้ไม่ดีเท่าค้อน ในทำนองเดียวกัน แนวคิดและเทคนิคในหนังสือเรื่อง *Inbound Marketing* นั้นมีประโยชน์มาก แต่มันจะมีประโยชน์ยิ่งขึ้นไปอีกเมื่อถูกนำไปปรับใช้ในบริบทที่กว้างขึ้นและในช่วงเวลาที่เหมาะสม

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นเพื่อเป็นแผนที่นำทางในยามที่ต้องเผชิญกับกระบวนการอันยุ่งเหยิงและน่าสับสน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้ประกอบการอย่างคุณพยายามทำบางสิ่งที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน โดยผมได้ร่วมมือกับผู้ประกอบการมือดีนับพันคนระหว่างการสอนที่เอ็มไอทีและการบรรยายตามเวทีต่าง ๆ ทั่วโลก

แน่นอนว่าการสร้างบริษัทให้ประสบความสำเร็จยังต้องอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ ตั้งแต่วัฒนธรรมองค์กร การขาย การเงิน ไปจนถึงการจัดการ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากรากฐานของธุรกิจที่มุ่งเน้นนวัตกรรมอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ มันจึงกลายเป็นองค์ประกอบหลักของหนังสือเล่มนี้

ผมแบ่งกระบวนการออกเป็น 24 ขั้นตอนเพื่อให้ง่ายต่อการเริ่มต้น แต่เวลาที่นำไปใช้จริงคุณไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามลำดับก็ได้ ขอแค่ระลึกไว้เสมอว่า เมื่อทำขั้นตอนหนึ่งเสร็จสมบูรณ์แล้วคุณอาจต้องกลับไปทบทวนขั้นตอนก่อนหน้าและปรับแต่งหรือถึงขั้นยกเครื่องสิ่งต่าง ๆ ที่ทำลงไป นี่ถือเป็นกฎแจกซ์สำคัญเลยก็ว่าได้ คุณจำเป็นต้องทำซ้ำไปซ้ำมาเพื่อ “ขมวด” เข้าหาคำตอบที่ดีที่สุด เพราะคุณไม่ได้มีเวลาเหลือเพื่อที่จะค่อย ๆ ทำแต่ละขั้นตอนอย่างสมบูรณ์แบบ สิ่งที่คุณทำได้มีเพียงแค่ประเมินอย่างคร่าว ๆ ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ แล้วค่อยย้อนกลับมาปรับแต่งให้ดีขึ้นในภายหลัง

แต่ละขั้นตอนมีจุดประสงค์เพื่อประเมินว่าลูกค้าจะได้รับประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ของคุณหรือไม่ โดยไม่สนว่านักวิเคราะห์ นักลงทุน หรือนักข่าวจะมองเห็นคุณค่าของมันไหม ดังเช่นที่มีบางคนพูดกับผมว่า “เวลาที่ผมเป็นแนวคิด อะไร ๆ ก็ดูเป็นไปได้ทั้งนั้น แต่ในความเป็นจริงมันกลับเป็นคนละเรื่องกันเลย”

นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังมอบภาษากลางสำหรับการพูดคุยกันถึงแง่มุมสำคัญ ๆ ในการสร้างธุรกิจ คุณจะสามารถหารือกับที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบการคนอื่น ๆ ได้อย่างลื่นไหลมากขึ้น โดยผมพยายามให้คำจำกัดความกับแต่ละขั้นตอนอย่างระมัดระวังเพื่อให้แยกขาดออกจากกันอย่างชัดเจน ผมจำได้ว่าพ่อของผมจะหงุดหงิดมากถ้าท่านขอให้ส่งคีมมาแล้วผมยื่นประแจให้ ตอนนั้นผมก็รู้สึกแบบเดียวกันเวลาที่ถามนักศึกษาว่า “โมเดลธุรกิจ” ของพวกเขาคืออะไร แต่กลับได้คำตอบเป็นขนาดของตลาดที่เข้าถึงได้ทั้งหมดหรือกลยุทธ์การตั้งราคาแทน

พวกเราที่เอ็มไอทีเรียกผลลัพธ์ที่มาจากกล่องเครื่องมือนี้ว่า “การเป็นผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ (disciplined entrepreneurship)” บางคนอาจบอกว่าจะเป็นระบบได้อย่างไร เพราะการเป็นผู้ประกอบการนั้นมีแต่ความยุ่งเหยิงและคาดเดาไม่ได้ ซึ่งพวกเขาก็พูดถูกครับ แต่นั่นยังเป็นการ

ยืนยันว่าทำไมถึงต้องมีเครื่องมือไว้สำหรับรับมือกับปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ คุณแบกรับความเสี่ยงจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมมากพออยู่แล้ว กล้องเครื่องมือในหนังสือเล่มนี้จะช่วยลดความเสี่ยงของปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ โดยจะช่วยให้คุณประสบความสำเร็จ หรือไม่ก็ช่วยให้คุณล้มเหลวเร็วขึ้นหากคุณเลือกเส้นทางที่ผิด แต่ไม่ว่าจะเป็นกรณีใด มันก็มีประโยชน์ต่อคุณอย่างแน่นอน

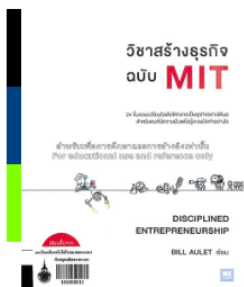
นี่คือหนังสือที่ผมอยากให้มีตั้งแต่เมื่อ 20 ปีก่อน...ตอนที่ผมสร้างธุรกิจแรกขึ้นมา

หมายเหตุ : ตลอดหนังสือเล่มนี้ ผมได้หยิบยกโครงการของนักศึกษาที่เรียนกับผมมาเป็นตัวอย่างด้วย ถึงมันจะไม่สมบูรณ์แบบเพราะพวกเขามีข้อจำกัดด้านเวลา แต่ก็น่าจะช่วยให้คุณมองเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ ผมยังปรับเปลี่ยนรายละเอียดของโครงการเหล่านั้นเพื่อให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่ดีและหลุมพรางของขั้นตอนต่าง ๆ ได้ชัดขึ้น โดยที่พยายามคงบริบทเดิมเอาไว้ให้มากที่สุด ตัวอย่างทั้งหมดสอดคล้องกับประสบการณ์ของผมในการสร้างธุรกิจ แม้ว่าบางโครงการจะไม่ได้ถูกนำไปสานต่อจนกลายเป็นบริษัทขึ้นมาจริง ๆ (ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของเจ้าของโครงการหลังจากสงงาน) แต่มันก็ยังมีอะไรให้เราเรียนรู้มากมาย



สามารถยืมและติดตามหนังสือใหม่ได้ที่ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ Walai Autolib

<https://lib.rmutp.ac.th/catalog/BibItem.aspx?BibID=b00103477>



วิชาสร้างธุรกิจ ฉบับ MIT = Disciplined entrepreneurship / Bill Aulet.

Author	โอเลท, บิล
Published	กรุงเทพฯ : วีเลิร์น, 2560
Detail	301 หน้า : ภาพประกอบ ; 23 ซม
Subject	ธุรกิจใหม่ เจ้าของกิจการ ธุรกิจใหม่ --การจัดการ[+] วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, ผู้แปล
Added Author	วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, ผู้แปล
ISBN	9786162871603
ประเภทแหล่งที่มา	Book

" สำหรับเพื่อการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท "