

The Warren Buffett

CEO

วอเรน บัฟเฟตต์ ซีอีโอ

โดย Robert P. Miles

แปลและเรียบเรียง ดร.กศยา ลีพหาวงศ์

*FIP*<sup>®</sup>

[www.fidelitypublishing.com](http://www.fidelitypublishing.com)



พื้พื้  
กรรทชกนออสยท  
[www.greenread.com](http://www.greenread.com)



อ่านได้บน

## The Warren Buffett CEO

เรื่อง : วอเร็น บัฟเฟตต์ ซีอีโอ

เขียน : Robert P. Miles

แปลและเรียบเรียง : ดร.กศยา ลิฬหาวงศ์

บรรณาธิการบริหาร : เอกสิทธิ์ หัสสรังสี

บรรณาธิการ : ณัฏชา หัสสรังสี

ผู้ช่วยบรรณาธิการ : เพ็ญสุภาวงศ์ คาน

พิสูจน์อักษร : ศิริวรรณ ดินธรรมรัมย์

ศิลปกรรมปก/รูปเล่ม : bluepixel

Cover Image : © William Coupon/Corbis

ISBN : 978-616-90332-9-5

FP - 05 - 0157 - 8 7 6 5 4 3 2

Copyright © 2002 by Robert P. Miles

Thai language translation copyright © 2014 by Fidelity Publishing Co., Ltd.

All rights reserved.


[www.fidelitypublishing.com](http://www.fidelitypublishing.com)

จัดพิมพ์โดย : สำนักพิมพ์ ฟิเดลิตี

บริษัท ฟิเดลิตีพับลิชชิง จำกัด

9/32 หมู่ 3 ซอยราชภัทรี ถนนสตรีวิทยา 2

แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว

กรุงเทพมหานคร 10230

โทรศัพท์ 02-542-3421


[www.fidelitypublishing.com](http://www.fidelitypublishing.com)[www.facebook.com/fpbook](http://www.facebook.com/fpbook)email : [info@fp.co.th](mailto:info@fp.co.th)

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

อาคารทีซีไอเอฟทาวเวอร์ ชั้นที่ 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา

เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260 โทรศัพท์ 02-739-8000

พิมพ์ที่ : บริษัท ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด


 สารบัญ

## ตอนที่ 1

## ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ของบัพเฟตต์

บทที่ 1	บทนำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ของ วอเรน บัพเฟตต์	19
บทที่ 2	การคัดเลือก ซีอีโอ ของบัพเฟตต์	27

## ตอนที่ 2

 แหล่งเงินทุนของเบิร์กไชร์  
ผู้ซื้อกรรมธรรม์ประกันภัย

บทที่ 3	ผู้บริหารจัดการ - โทนี่ ไนซลี่ (Tony Nicely) ใจโก้ อินซัวร์นซ์	45
บทที่ 4	กองหนุนและผู้จัดสรรเงินทุน - ลู ซิมป์สัน (Lou Simpson) ใจโก้ อินซัวร์นซ์	69
บทที่ 5	ผู้จัดการฝ่าย ประกันภัยอุบัติเหตุ - อาจิต เจน (Ajit Jain) แผนกประกันภัยต่อแห่งเบิร์กไชร์ฮาธาเวย์	95

### ผู้ก่อตั้งธุรกิจของเบิร์กไชร์

## ตอนที่ 3

- บทที่ 6** ผู้บริหารโดยกำเนิด 116  
 - โรส บลัมคิน (Rose Blumkin)  
 เนบราสก้า เพอร์นิเจอร์ มาร์ท (เอ็นเอฟเอ็ม)
- บทที่ 7** ผู้มีวิสัยทัศน์ 134  
 - อัล ยูลทซ์ชี (Al Ueltschi)  
 ไฟล์ท เซฟตี้ อินเตอร์เนชั่นแนล
- บทที่ 8** นักคิดค้น 155  
 - ริช ซานตาลี (Rich Santulli)  
 เอ็กเซคคิวทีฟ เจ็ทส์

## ตอนที่ 4

### ครอบครัวซีอีโอของเบิร์กไชร์ - ลูกๆ และหลานๆ

- บทที่ 9** ลูกศิษย์ 180  
 - ดอน เกรแฮม (Don Graham)  
 เดอะวอชิงตันโพสต์
- บทที่ 10** ทายาทรุ่นที่ 3 ของครอบครัว 198  
 - เออร์วิน บลัมคิน (Irvin Blumkin)  
 แห่ง เอ็นเอฟเอ็ม
- บทที่ 11** ผู้บริหารที่เกษียณอายุ 214  
 - แฟรงค์ รูนี (Frank Rooney)  
 แห่ง เอช เอช บราวน์ ชู
- บทที่ 12** ผู้บริหารเจ้าหลักการ 228  
 - บิล ไชลด์ (Bill Child)  
 อาร์ ซี วิลเล็ย โสม เพอร์นิชิ่ง

- บทที่ 13** หุ่นส่วนตลอดชีวิต 250  
 - เมลวิน วูล์ฟ (Melvyn Wolff)  
 สตาร์ เฟอร์นิเจอร์
- บทที่ 14** ผู้ให้ความเพลิดเพลิน 267  
 - เอลเลียต และ แบร์รี ทาเทลแมน  
 (Eliot and Barry Tatelman)  
 จอร์แดน เฟอร์นิเจอร์

## ตอนที่ 5

### ทายาทซีอีโอของเบิร์กไชร์ - ผู้บริหารมืออาชีพ

- บทที่ 15** ผู้บริหารที่เข้าฝันผู้กิจการ 289  
 - แสตัน ลิปซีย์ (Stan Lipsey)  
 เดอะ บัฟฟาโล นิวส์
- บทที่ 16** ผู้ภักดี 309  
 - ชัค ฮักกินส์ (Chuck Huggins)  
 ซีส์ แคนดี้
- บทที่ 17** มืออาชีพ 326  
 - ราล์ฟ เชย์ (Ralph Schey)  
 แห่ง สก็อต เฟดเชอร์
- บทที่ 18** ผู้ได้รับการแต่งตั้ง 345  
 - ซูซาน ฌาคส์ (Susan Jacques)  
 บอร์ซิมส์ ไลน์ จิวเวลรี่
- บทที่ 19** เพชรแห่งวงการค้าปลีก 364  
 - เจฟฟ์ คอมเมนต์ (Jeff Comment)  
 เฮลซ์เบิร์ก ไดมอนด์

<b>บทที่ 20</b>	ผู้บริหารหน้าใหม่ - แรนดี้ วัตสัน (Randy Watson) แห่ง จัสติน แบรินตัน และฮาร์โรลด์ เมลตัน (Harrold Melton) แห่ง แอ็กมี บิวอิง แบรินตัน	<b>385</b>
-----------------	--	------------

## ตอนที่ 6

### บทสรุป

<b>บทที่ 21</b>	การเปรียบเทียบซีไอของบัพเฟตต์	<b>404</b>
<b>บทที่ 22</b>	การประเมินซีไอของบัพเฟตต์ และการจ่ายค่าตอบแทน	<b>417</b>
<b>บทที่ 23</b>	โอกาสของซีไอของบัพเฟตต์	<b>425</b>
<b>บทที่ 24</b>	เบิร์กไชร์หลังยุคบัพเฟตต์	<b>431</b>

	<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก		<b>446</b>

## คำนำจากผู้เขียน ถึงผู้อ่านชาวไทย

สวัสดีครับ ประเทศไทยเป็นประเทศที่สวยงาม ซึ่งเต็มไปด้วยผู้คนที่สุภาพ เป็นมิตร และเป็นเจ้าบ้านที่ดี อย่างไรก็ตาม เมื่อพูดถึงการที่จะลงทุนให้ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งที่ยากที่สุดแล้วว่ายากที่สุดในการลงทุน ไม่ว่าจะลงทุนในประเทศไหนหรือที่ได้ก็ตาม ก็คือ การเลือกผู้บริหารที่ฉลาด ชยันต์ แข็ง และมีความจริยธรรม

วอเรน บัฟเฟตต์ ได้รับการขนานนามว่าเป็นนักลงทุนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคนหนึ่งของโลก แต่สิ่งที่ยังไม่ค่อยได้รับรู้กันก็คือ เขายังเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของโลกอีกด้วย

ถ้าคุณอยากเป็นนักกอล์ฟที่เก่ง คุณก็ต้องศึกษาเรียนรู้จากนักกอล์ฟชาวไทย - อเมริกัน ผู้ยิ่งใหญ่ที่ชื่อ ไทเกอร์ วูดส์ เช่นเดียวกัน ถ้าคุณศึกษาเรื่องราวของ วอเรน บัฟเฟตต์ อย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว มันจะทำให้คุณเป็นทั้งนักลงทุนและนักบริหารที่เก่งขึ้น มีหนังสือที่เขียนเกี่ยวกับ วอเรน บัฟเฟตต์ มากกว่า 30 เล่ม แต่หนังสือเล่มที่คุณถืออยู่นี้ คือหนังสือเล่มเดียวที่เขาแนะนำในจดหมายจากประธานถึงผู้ถือหุ้น ให้นักลงทุนอ่าน

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นเพื่ออธิบายถึงคุณภาพของผู้บริหาร (ซึ่งไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้) ซึ่งคุณภาพของผู้บริหารนี่เองคือปัญหาสำคัญในการลงทุน และหนังสือเล่มนี้ยังได้จับเอาวัฒนธรรมองค์กรที่พิเศษของบริษัทของ วอเรน บัฟเฟตต์ ที่ชื่อ เบิร์กไชร์แฮธาเวย์ มาเล่าให้คุณฟัง

ข่าวดีก็คือ หลักการในการเลือกผู้บริหารของบัฟเฟตต์นั้นใช้ได้ไม่ว่าคุณจะอยู่ส่วนไหนของโลก บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่คุณจะได้พบในหนังสือเล่มนี้เป็นหลักสากล บุคลิกพิเศษที่ผู้บริหารเหล่านี้มีเป็นพรสวรรค์ แต่ไม่ว่าคุณจะรู้ตัวหรือไม่ เมื่อคุณลงทุนในหุ้น ไม่ว่าจะจะเป็นในประเทศไทย หรือในอเมริกา หรือที่ไหนๆ ในโลก คุณจะกลายเป็นหุ้นส่วนกับซีอีโอของบริษัทนั้นๆ ดังนั้นการอ่านและเรียนรู้บุคลิกลักษณะและแนวความคิดของซีอีโอที่ วอเรน บัฟเฟตต์ ได้เลือกที่จะเป็นหุ้นส่วนตลอด 40 ปี ที่ผ่านมา จะทำให้คุณเป็นนักลงทุนที่ดีขึ้นได้อย่างแน่นอน



ในหนังสือเล่มนี้คุณจะได้เรียนรู้จากซีอีโอถึง 20 คน ซึ่งซีอีโอทั้งหมดนี้เป็นบุคคลที่ร่ำรวยอยู่แล้วโดยมีทรัพย์สินเฉลี่ยแล้วประมาณคนละ 100 ล้านดอลลาร์ นอกจากนี้แล้วซีอีโอบางคนยังเกิดนอกประเทศอเมริกาอีกด้วย เมื่อคุณอ่านหนังสือเล่มนี้ คุณจะสนุกไปกับเรื่องราวของผู้หญิงรัสเซียคนหนึ่ง ซึ่งเริ่มธุรกิจขายเฟอร์นิเจอร์ของเธอเมื่อเธอมีอายุ 40 ปี และมีลูกแล้ว 4 คน หรืออาจจะเป็นซีอีโอที่เกิดและเติบโตที่ประเทศอินเดีย ซึ่งเขาจะคุยโทรศัพท์กับบัพเฟตต์ทุกๆ วัน หรืออาจจะเป็นผู้หญิงคนหนึ่งซึ่งเกิดที่แอฟริกาและไม่เคยได้เข้าเรียนในวิทยาลัย แต่เป็นผู้หญิงที่สามารถบริหารร้านจิวเวลรี่ร้านเดี่ยวที่ใหญ่ที่สุดในอเมริกาได้

ข่าวดีสำหรับนักลงทุนชาวไทยคือ การได้ศึกษาเรียนรู้จากซีอีโอหรือนักลงทุนที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่ต้องคำนึงถึงว่าซีอีโอหรือนักลงทุนเหล่านั้นจะเกิดที่ไหน, เติบโตที่ไหน, ใช้ชีวิตที่ไหน หรือทำอาชีพอะไร ประสบการณ์ของความสำเร็จเหล่านั้นจะใช้ได้ในเมืองไทย ไทเกอร์ วูดส์ เล่นกอล์ฟในยุโรป, เอเชีย, ออสเตรเลีย, อเมริกาใต้ และอเมริกาเหนือ ไม่ว่าเขาจะอยู่ในทวีปไหน ไทเกอร์ วูดส์ ก็เล่นกอล์ฟด้วยหลักการเดียวกัน เจกเช่นเดียวกับหลักการลงทุนและหลักการเลือกผู้บริหารของ วอเรน บัฟเฟตต์ ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ได้ทั่วโลก

วอเรน บัฟเฟตต์ ลงทุนและบริหารบริษัทซึ่งอยู่ในเอเชีย (Petro China), ในตะวันออกกลาง (Iscar Manufacturing), ในยุโรป (Cologne Re) และในอเมริกา หลักการลงทุนและบริหารของเขานั้นใช้ได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนของโลก เขาลงทุนในอุตสาหกรรมที่สามารถพบได้ในเมืองไทย เช่น ประกันภัย, พลังงาน, อาหารและเครื่องดื่ม, ธนาคาร และหนังสือพิมพ์ หลังจากที่อ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว คุณจะพบว่าหลักการลงทุนในธุรกิจที่เข้าใจง่าย, เรียบง่าย และมีทีมผู้บริหารที่ซื่อสัตย์ของบัฟเฟตต์นั้น จะใช้ได้ดีในเมืองไทย

สุดท้ายผมขอให้คุณโชคดีกับการลงทุน และหวังว่าคุณจะมีความสุขกับการอ่านเรื่องราวที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์พิเศษของทีมผู้บริหารจากบริษัทในเครือของ วอเรน บัฟเฟตต์

Thanks,  


โรเบิร์ต พี. ไมลส์

สหรัฐอเมริกา

## คำนิยม

ผลงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ย่อมเป็นบทพิสูจน์อันแท้จริงของทักษะ และปรัชญาขององค์กรนั้นๆ ผมโชคดีที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมฟุตบอลมหาวิทยาลัยเนบราสก้า ซึ่งมีสถิติชนะการแข่งขันติดต่อกันถึง 39 ฤดูกาล โดยเป็นหนึ่งใน 32 ทีมที่ได้เข้าแข่งขันในโบว์ลเกมและมีสถิติชนะติดต่อกัน 9 เกม และในช่วงเวลานั้นก็ได้แชมป์ระดับประเทศถึง 5 ครั้ง และแชมป์ระดับรัฐอีกหลายครั้ง

ผมเชื่อว่าในเกมกีฬาต่างๆ หรือแม้แต่ในธุรกิจก็คงมีองค์ประกอบแห่งความสำเร็จที่ไม่แตกต่างกัน กลยุทธ์ที่ทำให้มหาวิทยาลัยเนบราสก้าประสบความสำเร็จเช่นนี้ ถือเป็นวิธีปฏิบัติทั่วไปที่ เบิร์กไชร์ฮธาเวย์ ซึ่งลักษณะที่โดดเด่นอย่างหนึ่งของ เบิร์กไชร์ฮธาเวย์ ก็คือ ผลประกอบการที่ดีเยี่ยมติดต่อกันเป็นเวลายาวนาน และหัวใจของการประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ก็คือ นโยบายการบริหารงานซึ่งกำหนดโดย “วอเรน บัฟเฟตต์” เพื่อนของผมนั่นเอง

ไม่มีใครที่จะประสบความสำเร็จในการสรรหาผู้บริหารธุรกิจได้มากกว่า “วอเรน บัฟเฟตต์” พื้นฐานความสำเร็จของเขามาจากการสรรหาหรือคัดเลือกผู้บริหารมากกว่าการเลือกบริษัท เขามีความศรัทธาในตัวผู้บริหารหรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเขาทุกคน และประธานเจ้าหน้าที่บริหารเหล่านี้ก็มีความศรัทธาและภักดีต่อเขาเช่นกัน

ดูเหมือนความศรัทธาและความภักดีจะเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ เบิร์กไชร์ฮธาเวย์ ซึ่งผมพบว่าความศรัทธาและความภักดีก็เป็นองค์ประกอบสำคัญของทีมฟุตบอลเนบราสก้าเช่นกัน ผู้สร้างรูปแบบนี้ก็คือ “บ็อบ เดวเนน” ซึ่งเป็นหัวหน้าโค้ชทีมฟุตบอลเนบราสก้าระหว่างปี ค.ศ.1962 - 1973 ในช่วงฤดูกาลแรกๆ บ็อบมีความสุขและประสบความสำเร็จมาก จนกระทั่งในปี ค.ศ.1968 เริ่มมีเสียงเรียกร้องจากประชาชนให้มีการเปลี่ยนตัวผู้ช่วยโค้ช บ็อบจึงประกาศว่าเราคงจะไม่มีแพะรับบาป หากโค้ชคนใดคนหนึ่งของทีมจะต้องออกก็จะต้องออกกันทั้งทีม ซึ่งความศรัทธาและความภักดีนี้ยังคง

เป็นปัจจัยและเครื่องมือนำความสำเร็จติดต่อกันเป็นระยะเวลาอันยาวนานของมหาวิทยาลัยเนบราสก้า

บัพเฟตต์เข้าซื้อกิจการและยังคงให้ผู้บริหารของบริษัทนั้นๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไปซึ่งเป็นที่หาได้ยากในโลกปัจจุบัน แต่ความหายากนี้กลับเกิดขึ้นด้วยความตั้งใจ บัพเฟตต์จะเลือกเฉพาะคนที่เขาเชื่อมั่น และจะยังคงให้ผู้บริหารเหล่านี้ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทนั้นๆ ต่อไปเช่นเดิม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารแต่ละคนจะปฏิบัติงานและดูแลกิจการอย่างอิสระโดยบัพเฟตต์จะดูแลอยู่ห่างๆ

สำหรับกรณีของผู้ช่วยโค้ช ผมพบว่าทำให้โค้ชมีความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานและตัดสินใจได้ภายในขอบเขตงานและหน้าที่ของตนเอง เป็นสิ่งที่สำคัญ トラバไตที่เขาเหล่านั้นยังคงปฏิบัติตามปรัชญาหลักของทีมฟุตบอลมากกว่าที่จะพิจารณาที่วิธีการปฏิบัติงานที่ปลื้มใจ ซึ่ง “วอเรน บัพเฟตต์” ใช้แนวทางนี้ในการดูแลผู้บริหารบริษัทต่างๆ ของเขาเช่นกัน

เพราะเบิร์กไชร์มีทีมงานที่ยอดเยี่ยม บัพเฟตต์จึงไม่ต้องการสูญเสียทีมงานคนใด ซึ่งเขาก็ไม่เคยสูญเสียผู้บริหารระดับสูงให้แก่บริษัทอื่นเลย ผู้บริหารยอดเยี่ยมที่นั่นจะทำงานกับเขาตลอดไป และบัพเฟตต์เองก็ไม่คาดหวังหรือต้องการให้คนหนึ่งคนใดลาออก

เช่นเดียวกัน โค้ชที่เนบราสก้ามักจะอยู่กับทีมนานกว่าที่อื่นๆ โดยเฉลี่ย ผู้ช่วยโค้ชจะทำงานอยู่กับทีมมหาวิทยาลัยเนบราสก้าประมาณ 15 ปี ในขณะที่โค้ชของทีมมหาวิทยาลัยอื่นๆ จะมีอายุการทำงานกับทีมโดยเฉลี่ยเพียง 3 ปีเท่านั้น อย่างไรก็ตามเนบราสก้าก็มีหัวหน้าโค้ชที่อยู่กับทีมนาน 40 ปี เพียงสามคนเท่านั้น โดยปกติการลาออกของโค้ชในทีมวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการสรรหาหรือองค์ประกอบของทีมหรือแม้แต่การมีส่วนร่วมในเกม สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบทำให้ทีมไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย แต่ก็กลับเป็นเหมือนกระจกเงาให้แก่ภาคธุรกิจ สำหรับ “วอเรน บัพเฟตต์” เขาจะไม่สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่จะทำให้เกิดการลาออก ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือผู้บริหารระดับสูงของวอเรนไม่เคยถูกเรียกตัวไปโอบมาฮา เพื่อเสนอรายงานประจำวันหรือประจำสัปดาห์ พวกเขาสามารถปฏิบัติงานภายในบริษัทได้อย่างเต็มที่เหมือนบริหารบริษัทของตนเอง แต่แน่นอนพวกเขาส่วนมากก็อยากจะมีโอกาสได้พูดคุยและ

ตรวจสอบความเห็นของวอเรน ทั้งที่ไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้นเลย

สิ่งหนึ่งที่คนอยากเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหารงานของวอเรนก็คือการบริหารวิกฤติในกิจการของเขาเมื่อหลายปีก่อนนั้นเขาทำอย่างไร คณะกรรมการของบริษัทได้แต่งตั้งให้วอเรนเป็นหนึ่งในกรรมการสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหารคนใหม่ หลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสองคนถูกปลด วอเรนต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แต่แทนที่เขาจะพิจารณาจากประวัติการทำงานหรือการศึกษาหรือจากการแนะนำจากบุคคลที่น่าเชื่อถือ เขากลับพิจารณาและตัดสินใจจากบุคลิกที่โดดเด่นและน่าเชื่อถือของบุคคล เขากล่าวว่าเขาเลือกบุคคลจากคนที่เขารู้สึกว่าเป็นคนที่มีบุคลิกโดดเด่นและน่าเชื่อถือ ความสำเร็จของวอเรนส่วนใหญ่เป็นผลจากความสามารถในการเข้าถึงหรือค้นหามุขลิกอันโดดเด่นของผู้บริหาร ซึ่งการประเมินบุคลิกที่ดีเหล่านี้เป็นการพิจารณาที่มากกว่าประวัติหรือความเฉลียวฉลาดของบุคคลนั้นๆ

ณ เวลานี้ ผมก็ใช้ปรัชญาเดียวกันนี้ในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาร่วมงานกับผม สิ่งแรกที่ผมจะมองหาจากผู้คนก็คือบุคลิกหรือองค์ประกอบที่โดดเด่น และบ่อยครั้งที่ผมเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์การทำงานที่ไม่มากนักหรือมีประวัติที่ไม่โดดเด่นมากนักเมื่อเทียบกับผู้สมัครรายอื่นๆ หากผมสามารถไว้วางใจคนเหล่านั้นได้หรือเขาสามารถทำงานหนักและตระหนักถึงความไว้วางใจที่ผู้อื่นมอบให้ เขาก็ย่อมรู้ว่าควรจะทำอย่างไร เช่นเดียวกันที่วอเรนพิจารณาค้นหามุขลิกที่น่าเชื่อถือของคนมากกว่าปัจจัยอื่น

คงจะเป็นการยากที่ใครจะลอกเลียนแบบความสำเร็จของ เบิร์กไชร์ ฮาธาเวย์ แต่ทุกคนก็สามารถเรียนรู้วิธีการบริหารงานของบัฟเฟตต์ โดยการเรียนรู้การบริหารงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ของวอเรน หนังสือเล่มนี้จะให้มุมมองในการมองโลกของผู้บริหารเหล่านี้ ผ่านงานของพวกเขาและประสบการณ์การทำงานกับบัฟเฟตต์ รวมทั้งวิธีการมองโลกของสถาบันโอมายา ที่หาใครเหมือนไม่ได้อีกแล้ว

ทอม ออสบอร์น

วุฒิสมาชิก สหรัฐอเมริกา (R-NE)

หัวหน้าโค้ชทีมฟุตบอลเนบราสก้า (1973 - 1997)

# คำนำ

การเขียนหนังสือเล่มนี้เริ่มต้นจากความถ่อมตัวและเรียบง่าย หลังจากที่ผมเขียนหนังสือเล่มแรก (101 Reasons to Own the World's Greatest Investment: Warren Buffett's Berkshire Hathaway) เสร็จ ผมเขียนจดหมายถึง “วอเรน บัฟเฟตต์” และสิ่งที่ได้รับกลับมาก็คือ “แน่ใจได้เลยว่าผมจะส่งหนังสือเล่มนี้ให้ชาร์ลี (รองประธานกรรมการ ชาร์ลี มังเกอร์) และผู้บริหารบริษัทของผม” และใจความสำคัญอีกส่วนหนึ่งก็คือ “การเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับตัวผมแค่นี้คงจะเพียงพอแล้ว เรื่องราวที่แท้จริงของเบิร์กไชร์อยู่ที่คุณบริหาร (ซีอีโอ) ต่างหากพวกเธอ!”

อันที่จริงเขาไม่ได้ใช้คำว่า “เธอ” เพราะเขานักเจรจาหรือนักการทูตที่ตลกเกินกว่าจะใช้คำพูดนี้ แต่ผมได้รับข้อความที่สื่อความหมายเช่นนี้ จากนั้นผมก็โทรศัพท์ถึง ลู ซิมป์สัน ผู้ซึ่งบัฟเฟตต์ยกย่องว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการลงทุนเชิงธุรกิจ แต่คำตอบที่ได้รับจากเลขานุการของเขาก็คือ ลู ซิมป์สัน คงจะไม่ให้สัมภาษณ์โดยเฉพาะการสัมภาษณ์ที่ไม่สร้างสรรค์ ต่อมาผมก็ต้องแปลกใจเป็นอย่างมากเมื่อ ลู ซิมป์สัน โทรศัพท์มาตอบรับการขอสัมภาษณ์ของผม และเชิญให้ร่วมรับประทานอาหารเข้าพร้อมๆ กับ ทอม แบนครอฟท์ ผู้ร่วมงานของเขา การพูดคุยกันครั้งแรกนี้เป็นจุดเริ่มต้นให้ผมเริ่มทำในสิ่งวิเศษสุด ด้วยการเดินทางทั่วประเทศเพื่อพบและพูดคุยกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทต่างๆ ของ เบิร์กไชร์ฮธาเวย์

หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่ตำราที่จะศึกษาวิธีการลงทุนของ “วอเรน บัฟเฟตต์” แต่เป็นหนังสือแนะนำผู้บริหารซึ่งกำลังบริหารกิจการที่ “วอเรน บัฟเฟตต์” ลงทุน คุณจะได้เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับครอบครัวที่แตกต่างกันหรือจุดเริ่มต้นของความสนใจ และความสำเร็จของกิจการ ตลอดจนหลักการและเทคนิคในการบริหารการลงทุนจากผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารเหล่านี้

วอเรนไม่ได้ให้การรับรองหรือสนับสนุนหนังสือเล่มนี้ แต่เขาเขียนถึงผมว่า เขาให้สิทธิ์แก่ผู้บริหารทุกคนในการที่จะตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือไม่ให้สัมภาษณ์ “มันเป็นเวลาส่วนตัวของแต่ละคน แต่ผมจะรออ่านบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารเหล่านี้ และเชื่อว่าคงจะเป็นหนังสือที่น่าสนใจ เพราะผู้บริหารเหล่านี้ล้วนแต่เป็นผู้ประกอบการที่น่าฟัง เรื่องราวของแต่ละคนสามารถจะเป็นบทเรียนและแรงบันดาลใจแก่คนทั่วไป ในเวลาเดียวกันความแตกต่างของผู้บริหารเหล่านี้ก็เป็นเหมือนเครื่องป้องกันความเสี่ยงแก่บริษัท ซึ่งคนส่วนใหญ่คิดว่าจะหาได้เฉพาะจากการเรียน M.B.A. เท่านั้น”

ในช่วงสุดท้ายของงานฉลองวันเกิดครบ 70 ปี วอเรนบอกว่า เขาพอใจบทสัมภาษณ์ของ ลู ซิมป์สัน มาก (ซึ่งผมได้ส่งบทสัมภาษณ์นี้ให้แก่วอเรน) แต่เขากลับขอว่าต่อไปไม่ต้องส่งบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารเหล่านี้ให้เขาดูล่วงหน้า เพราะเขาไม่ต้องการแทรกแซงหรือมีอิทธิพลใดๆ ต่อหนังสือเล่มนี้

วอเรนไม่มีส่วนในการสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนผู้บริหารคนใดในการพูดคุยกับผม แต่ผมเชื่อว่าผู้บริหารทุกคนจะต้องโทรศัพท์ถามความเห็นของเขาเกี่ยวกับโครงการนี้อย่างแน่นอน คุณคิดว่าผู้บริหารเหล่านี้จะคุยกับผมไหม หากเจ้านายของพวกเขาไม่เห็นด้วย วอเรนบอกว่าจะรออ่านหนังสือเล่มนี้แม้ตัวเขาและ ชาร์ลี มังเกอร์ จะปฏิเสธการให้สัมภาษณ์ก็ตาม ผมไม่ได้รับอภิสิทธิ์ใดๆ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทในเครือเบิร์กไชร์หลายคนก็ปฏิเสธการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ ซึ่งในจำนวนนี้รวมถึงผู้บริหารของ แดรี่ควีน, เด็กซ์เตอร์ชูลส์, มิดอเมริกา, เนชั่นแนลอินเดมิตี้ และเจเนเนอรัล รีอินซัวร์รันซ์

ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยอยากพูดถึงเรื่องส่วนตัว แต่ทุกคนยินดีที่จะพูดถึงเรื่องงานและธุรกิจมากกว่า ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารธุรกิจครอบครัวเหล่านี้พิสูจน์แล้วว่าเรื่องราวของพวกเขาที่น่าสนใจเพียงใด และยินดีที่จะแบ่งปันประสบการณ์เหล่านี้ ซึ่งแตกต่างจากนักบริหารมืออาชีพที่ไม่ได้เริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัว

ก่อนอื่นผมมีบางอย่างที่จะต้องเรียนให้ทราบ ณ ที่นี้ คือ ผมเป็นผู้ถือหุ้นคนหนึ่งของ เบิร์กไชร์ฮธาเวย์ ซึ่งไม่มีความสนิทสนมหรืออคติกับผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ผมไม่เคยทำงานในธุรกิจการเงินหรือบริษัทสื่อทางการเงิน ผมเป็นนักธุรกิจโดยการเรียนรู้และฝึกฝน และเป็นนักเขียนด้วยใจรัก หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่ผลงานอย่างเป็นทางการของเบิร์กไชร์ และผมก็ไม่เคยรับเงินเดือนของบริษัท

ใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับเบริกไชร์ นอกจากนี้ผมยังเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด ที่เกี่ยวกับการจัดทำหนังสือเล่มนี้แต่ผู้เดียว ซึ่งรวมถึงค่าตัวเครื่องบิน, ค่าที่พัก, ค่าเช่ารถ และค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์หนังสือ

อย่างไรก็ตามผมก็ได้รับของขวัญเล็กๆ น้อยๆ จากผู้บริหารหลายคน เช่นกัน ซึ่งรวมถึง อาหารเช้า, อาหารกลางวัน, อาหารค่ำ, การร่วมงาน บารบีคิวที่บ้าน, การรับเชิญออกรายการโทรทัศน์, หนังสือ, เอกสารต่างๆ, ลูกกอล์ฟ, เสื้อยืด, หมวกประจำทีม, ป้ายติดกระเป๋าเดินทาง รวมทั้งการทดลอง ขับเครื่องบินส่วนตัว

ผู้อ่านบางคนอาจรู้สึกอิจฉาที่ผมมีโอกาสได้พบกับทีมผู้บริหารของ วอลเร็น แต่ผมอยากจะบอกว่าคุณก็มีโอกาสที่จะได้พบกับผู้บริหารของบัฟเฟตต์ ทั้ง 20 คน เป็นการส่วนตัวได้เช่นกัน หากทีมผู้บริหารสะดวกและคุณเป็นผู้ถือหุ้นประเภทบีของเบริกไชร์จำนวน 10 หุ้น หรือหากคุณถือหุ้นประเภทบี ถึง 20 หุ้น คุณก็มีโอกาสที่ดีกว่าและได้เรียนรู้มากกว่า โดยจะได้เข้าร่วมฟัง รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทที่มีความยาวถึง 1,500 หน้า ซึ่งจะถูกคัดย่อและตีพิมพ์เป็นบทวิจักษณ์ขนาด 400 หน้า

ส่วนหนึ่งของงานที่น่าสนใจและค่อนข้างหนักของโครงการนี้ก็คือ นอกจากต้องเดินทางด้วยเครื่องบินถึง 10 เที่ยวบินแล้ว ผมยังต้องเดินทางด้วย รถไฟและรถโดยสารอีกหลายเที่ยว รวมทั้งขับรถทางไกลบนพื้นไมล์ไปทั่วเมือง ต่างๆ 15 เมือง และยังใช้เวลาในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์อีกนับครั้งไม่ถ้วน ซึ่งยังไม่นับรวมเวลาในการเดินทางไปหาข้อมูลในห้องสมุดต่างๆ แทบทุกวัน

ด้วยความตั้งใจที่จะให้หนังสือเสร็จสมบูรณ์ถึงมือผู้อ่าน และทำอย่างไร ที่จะให้บรรดาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ของบัฟเฟตต์พอใจในบท สัมภาษณ์เหล่านี้ จึงทำให้ผมเกิดความกดดัน ซึ่งโดยปกติบรรดาซีอีโอเหล่านี้จะ ไม่รู้จักกัน แต่ต่างก็รอคอยที่จะอ่านเรื่องราวและเรียนรู้สิ่งๆ ที่แต่ละคนมีส่วนร่วม ในกิจการของวอลเร็น

วอลเร็นเคยพูดว่าหากเกิดอะไรขึ้นกับตัวเขา บุคคลที่จะมาดำเนินการ แทนตัวเขาก็คงจะมาจากทีมผู้บริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งเขาได้เลือกไว้แล้ว ซึ่ง หนึ่งในบรรดาผู้บริหารปัจจุบันจะกลายมาเป็นผู้บริหารสูงสุดคนต่อไป ดังนั้นผม จึงพยายามจะประเมินแผนผู้สืบทอดของเบริกไชร์ และโดยที่ไม่มีใครบอกผมว่า

ใครจะเป็นผู้ที่จะมาแทนที่บัฟเฟตต์ในอนาคต แต่หลังจากที่ได้พูดคุยกับซีอีโอแต่ละคนแล้ว ผมก็สามารถคาดเดาได้ว่าบุคคลผู้นั้นจะเป็นใคร

ผู้บริหารแต่ละคนจะให้มุมมองและทัศนคติของตนเองเกี่ยวกับวัฒนธรรมของเบิร์กไชร์ และหลักการในการบริหารที่ไม่มีใครเหมือน ซึ่งผมไม่เข้าใจว่าทำไมบริษัทอื่นๆ ถึงไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์การควบรวมกิจการของเบิร์กไชร์ โดยการเข้าซื้อกิจการนั้นๆ แต่ยังคงให้ผู้บริหารเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ของตนต่อไป ทั้งนี้เพราะเบิร์กไชร์เน้นที่การลงทุนในกิจการมากกว่าจะดูที่ราคาหุ้น

บัฟเฟตต์บริหารซีอีโอของเขาเช่นเดียวกับที่เขาบริหารหุ้นที่ซื้อลงทุน เขาจะคัดเลือกผู้บริหารอย่างรอบคอบ และไม่เคยขอให้พวกเขาทำอะไรที่แตกต่างไปจากเดิมเลยหลังจากที่เขาเข้ามาเป็นเจ้าของกิจการนั้นๆ เขามีความซื่อสัตย์ต่อซีอีโอของเขาทุกคน และซีอีโอเหล่านี้ก็มีความซื่อสัตย์ต่อเขาเช่นกัน ซึ่งความสามารถในการที่จะเก็บรักษาซีอีโอของบัฟเฟตต์คงจะหาใครเทียบได้ยาก แม้จะเป็นผู้บริหารจากการถูกจัดอันดับในฟอร์จูน 500 ก็ตาม

ผมพบว่าบัฟเฟตต์เป็นผู้บริหารที่ดีที่สุดๆ กับการเป็นนักลงทุนที่ดี ในการตัดสินใจซื้อกิจการเบิร์กไชร์จะตัดสินใจจากตัวผู้บริหารเป็นอันดับแรก รองลงมาจึงเลือกที่ตัวกิจการ บัฟเฟตต์จะไม่ซื้อกิจการนั้นอย่างแน่นอนหากเขาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวซีอีโอ บัฟเฟตต์บริหารงานได้เป็นอย่างดีเพราะเขาตัดสินใจลงทุนได้อย่างถูกต้อง เขามีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในฐานะนักลงทุน ซึ่งอันที่จริงแล้วเขามีความสามารถด้านการบริหารที่เก่งพอๆ กับการลงทุน

ในที่สุด ผมก็ถาม “วอเรน บัฟเฟตต์” ว่า ทำไมไม่มีบริษัทไหนนำวัฒนธรรมของเบิร์กไชร์ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งผมคาดว่าคำตอบที่จะได้รับคือการได้ตัวซีอีโอใหม่ก็เพื่อให้เกิดพลังร่วมกับบริษัทใหม่ที่ซื้อมา และใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมและผู้บริหารของธุรกิจนั้น

แต่เขากลับอธิบายว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่เขาสร้างขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะเขาซื้อกิจการเล็กๆ เมื่อสมัยที่เขายังเป็นหนุ่ม (อายุ 34 ปี) และเพราะเขาก็ไม่ต้องการเกษียณตอนอายุที่ 65 ปี เขาจึงมีเวลามากพอที่จะค่อยๆ เปลี่ยนแปลง ซีอีโอส่วนใหญ่ได้รับวัฒนธรรมถ่ายทอดกันมาจึงใช้เวลาอันสั้นในการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร นอกจากนี้กิจการที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่มักจะทำต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แม้จะทำให้ซีอีโอเหล่านี้บริหารงานได้ดีขึ้นก็ตาม



แนวคิดนี้จึงเป็นการบริหารที่สำคัญที่ผมเพิ่งค้นพบ

สิ่งหนึ่งที่ผมชอบมากจากการค้นพบครั้งนี้คือ ซีอีโอของบัฟเฟตต์ได้ให้ประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยม ความเอื้อเฟื้อและความกรุณาของพวกเขาเป็นสิ่งที่ผมประทับใจ และสามารถเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหารอื่นๆ ได้ทั่วโลก

วอเรน พูตถูกที่ว่า เบิร์กไชร์เป็นมากกว่า “วอเรน บัฟเฟตต์” เรื่องราวที่แท้จริงของเบิร์กไชร์ก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ทีมผู้บริหารที่อยู่เบื้องหลังนักธุรกิจและนักลงทุนผู้มีชื่อเสียงผู้นี้ปฏิบัติตนเอง

โรเบิร์ต พี. ไมลส์

แทมบ้า ฟลอริด้า

ตอนที่  
1

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
(ซีอีโอ)  
ของบัฟเฟตต์

# บทที่ 1

## บทนำ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ)  
ของ วอเรน บัฟเฟตต์



วอเรน บัฟเฟตต์ เป็นคนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทั้งสถาปนิกฝีมือเยี่ยม และประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเบิร์กไชร์ แต่หากต้องการเข้าใจกิจการของเบิร์กไชร์ คุณจะต้องเข้าใจเรื่องราวของบรรดาผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรขนาดใหญ่แห่งนี้ มีหนังสือมากกว่าสองโหลที่เขียนถึงเรื่องราวของนักลงทุนผู้ยิ่งใหญ่ที่มีชื่อเสียงก้องโลกผู้นี้ แต่จนถึงปัจจุบันก็ยังไม่มียังหนังสือเล่มไหนที่เขียนถึงเรื่องราวอย่างละเอียดของทีมงานบริหารและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของบัฟเฟตต์เลย หนังสือเล่มนี้จึงตั้งใจที่จะเขียนถึงแก่นแท้ของเบิร์กไชร์ฮาธาเวย์ โดยศึกษาผ่านประวัติของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ผู้ได้รับความไว้วางใจให้บริหารกิจการในเครือ

เบิร์กไชร์ฮาธาเวย์ (สัญลักษณ์ที่ใช้ในตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์กคือ brka) เป็นกิจการที่รู้จักกันมากที่สุดก็ในฐานะที่เป็นผู้ถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ เช่น บริษัทโคคา-โคล่า (ร้อยละ 8) บริษัทยิลเล็ด (ร้อยละ 9) และบริษัทอเมริกันเอ็กซ์เพรส (ร้อยละ 11) ซึ่งบริษัทของบัฟเฟตต์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดในบริษัทได้

บัฟเฟตต์สร้างชื่อเสียงและความมั่งคั่งด้วยการทำให้เบิร์กไชร์เติบโตขึ้นจากเดิมที่มียอดขายในปี 1967 เพียง 40 ล้านเหรียญ จนปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็นกว่า 4 หมื่นล้านเหรียญ โดยเริ่มต้นจากการลงทุนในหุ้นสามัญด้วยการเลือกอย่างชาญฉลาดจนมาเป็นเจ้าของกิจการด้วยการเข้าซื้อทั้งกิจการ เช่น แดรี่ครีน (ไอศกรีม), เบนจามิน มัวร์ (ผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร), ฮอว์ อินดัสตรี (พรมประเภทต่างๆ), จอห์น แมนวิลล์ (ผลิตภัณฑ์ขนวนกันความร้อน)

หนังสือเล่มนี้ส่วนหนึ่งจะพูดถึงเรื่องราวของซีอีโอที่เป็นเจ้าของกิจการ แต่ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ซีอีโอและกิจการที่พวกเขาเป็นทั้งผู้บริหารและเจ้าของ

## มุมมองหรือมิติที่กล่าวถึงนี้มีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้

- เบิร์กไชร์ฮาธาเวย์ เป็นเครื่องมือในการลงทุนที่ถูกสร้างขึ้นโดย นักการเงินและผู้บริหารที่ฉลาดเฉียบแหลม ซึ่งปัจจุบันมีชื่อเสียงมากกว่าตัว วอลเรน บัฟเฟตต์ เสียอีก โดยมีหน่วยงานอิสระทำหน้าที่ กระจายการลงทุนภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ เบิร์กไชร์ฮาธาเวย์ มีสินทรัพย์รวมมากกว่า 140,000 ล้านดอลลาร์ โดยไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรเป็นพิเศษ
- แม้จะเป็นที่รู้จักกันมานานในฐานะบริษัทของ วอลเรน บัฟเฟตต์ ที่ลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทต่างๆ (โฮลดิ้งคัมพานี - บริษัทแม่) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่ปัจจุบัน เบิร์กไชร์ฮาธาเวย์ มีลักษณะเป็นเหมือนกองทุนรวมที่ลงทุนในบริษัทต่างๆ รวมทั้งเป็นเจ้าของบริษัทในเครือมากมาย เมื่อไม่นานมานี้โฮลดิ้งคัมพานีของบัฟเฟตต์ มีสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 90 ในหุ้นสามัญ และอีกร้อยละ 10 ลงทุนในกิจการที่บริหารงานเอง ซึ่งทุกคนต่างกระหายอยากรู้ว่าบัฟเฟตต์ซื้อหุ้นบริษัทไหนบ้าง แต่ในปัจจุบันสัดส่วนการลงทุนของ เบิร์กไชร์ฮาธาเวย์ เปลี่ยนไปเป็นลงทุนในกิจการของตนเองร้อยละ 70 และลงทุนในหุ้นสามัญอื่นๆ อีกร้อยละ 30 โดยมีเป้าหมายที่จะให้เป็นการลงทุนในกิจการของตนเองร้อยละ 90 และลงทุนในหลักทรัพย์จดทะเบียนอื่นๆ ร้อยละ 10 ในสมัยที่บริษัทยังเป็นเพียงบริษัทประกันภัยขนาดเล็ก (ปัจจุบันบริษัทเป็นเจ้าของบริษัทประกันภัยมากกว่า 30 แห่ง) บัฟเฟตต์เลือกที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่โดยการเข้าซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้ทรัพย์สินของเบิร์กไชร์มีสภาพคล่องมากพอที่จะจ่ายสินไหมทดแทนได้ แต่เมื่อบริษัทเติบโตขึ้นบัฟเฟตต์กลับซื้อกิจการทั้งกิจการมากขึ้น เพราะบริษัทที่มีความเสี่ยงในการที่จะต้องขายกิจการเพื่อนำเงินมาชำระค่าสินไหมทดแทนน้อยลง

- ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการเลือกซื้อหุ้นผิดพลาดได้อย่างง่ายดาย แต่หากซีอีโอของบริษัทที่เพิ่งซื้อเข้ามาไม่ดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นอย่างเต็มที่ เราก็สามารถขายหุ้นไปในตลาดหลักทรัพย์ได้อย่างรวดเร็ว แต่ในกรณีที่ซื้อกิจการทั้งกิจการพร้อมด้วยผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ยากและต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างแพงในการทำเช่นนั้น ซึ่งบัฟเฟตต์เคยเขียนไว้ว่า “(เรา)ไม่เพียงแต่จะพยายามซื้อกิจการที่ดีเท่านั้น แต่จะซื้อผู้บริหารที่มีความสามารถในระดับสูงและเหมาะสมกับกิจการนั้นๆ ด้วย แต่หากตัดสินใจผิดพลาดเกี่ยวกับผู้บริหารของบริษัทที่เราซื้อกิจการมา เราก็ยังมีข้อได้เปรียบคืออำนาจในการควบคุมที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วข้อได้เปรียบที่ว่าสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนผู้บริหารได้นั้นอาจเป็นภาพลวงก็ได้ เหมือนการเปลี่ยนสถานภาพการแต่งงาน คือมีความเจ็บปวด ต้องใช้เวลา และค่อนข้างเสีย” ในระยะเวลากว่า 35 ปี มีซีอีโอของบัฟเฟตต์บางคนเลือกที่จะเกษียณ แต่ก็ไม่มีผู้บริหารคนใดเลยที่ลาออกเพื่อไปทำงานให้กับบริษัทคู่แข่ง ซึ่งบัฟเฟตต์ถือว่าซีอีโอทุกคนเป็นหุ้นส่วนตลอดชีวิต ลักษณะที่พิเศษเช่นนี้เป็นที่คุ้มค่าที่จะทำการศึกษา และคำถามที่ตามมาคือผู้บริหารเหล่านี้ถูกคัดเลือก, ประเมินผล, ได้รับค่าตอบแทน และมอบหมายงานภายใต้โครงสร้างใหญ่ของบริษัทแม่อย่างไร จึงทำให้ผู้บริหารเหล่านี้ทุ่มเทและภักดีต่อองค์กร เบิร์กไชร์มีคณะกรรมการในการคัดเลือกผู้บริหารเหล่านี้ ซึ่งในเบื้องต้นก็คือมหาเศรษฐีที่เป็นคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นระยะยาวในธุรกิจพันล้านนั้นๆ
- ซีอีโอส่วนใหญ่สามารถจัดสรรเงินลงทุนในส่วนของตนเองและขยายธุรกิจได้ตรงเท่าที่เขาคouldทำได้ โดยเบิร์กไชร์มีนักจัดสรรเงินทุนผู้มีความสามารถทำหน้าที่ในการจัดสรรเงินทุนส่วนกลาง ซึ่งโครงสร้างการบริหารที่พิเศษนี้ทำให้การลงทุนและการบริหารงานประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยม และถือเป็นวัฒนธรรมและกลยุทธ์ในเชิงโครงสร้างที่เยี่ยมที่สุดของบัฟเฟตต์ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้มีซีอีโอลาออกค่อนข้างน้อย กิจการในเครือของ เบิร์กไชร์ฮาธาเวย์

ส่วนใหญ่แม้จะไม่ทั้งหมดมีอัตราการจ้างงานค่อนข้างคงที่หรือเพิ่มขึ้น ยกเว้นในธุรกิจสิ่งทอในสมัยเริ่มแรก และในโรงงานผลิตรองเท้าที่ปัจจุบันประสบปัญหาการแข่งขันจากต่างประเทศ ทำให้มีการให้คนงานออกจากงานครั้งใหญ่ แต่ก็ก็เป็นเพียงบางแผนกเท่านั้น

- เทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตมีผลกระทบต่อเบิร์กไชร์ค่อนข้างมาก ซึ่งมุมมองจากผู้บริหารภายในเป็นสิ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ บีฟเฟดต์จะพยายามหลีกเลี่ยงธุรกิจที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยี ดังนั้นการซื้อหุ้นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีหรือธุรกิจที่มีพื้นฐานบนสิ่งที่เขาไม่สามารถประเมินมูลค่าได้ ซึ่งรวมถึงธุรกิจที่เรียกว่า “เศรษฐกิจสมัยใหม่” จึงเป็นสิ่งที่เขาจะหลีกเลี่ยง ยกเว้นกรณีบริษัท ไฟล์ท เซฟตี้ สภาพตลาดในปัจจุบันได้แสดงให้เห็นแล้วว่าบริษัทอินเทอร์เน็ตเหล่านี้กำลังประสบปัญหาในการหารูปแบบที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งธุรกิจอินเทอร์เน็ตได้มาถึงจุดที่จะต้องหาวิธีลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็คงจะเหมือนกับวัฏจักรทั่วไป ท่ามกลางธุรกิจมากมายของเบิร์กไชร์ บริษัทได้กอบกู้ธุรกิจของใจโก้และซีส์แอนด์ ในขณะที่ยปล่อยให้เวลด์บูคต้องล้มไป และในที่สุดก็ต้องเข้าโอบอุ้มบีฟฟาโลนิวส์และวอชิงตันโพสต์ แต่ก็ต้องยอมรับว่าอินเทอร์เน็ตมีส่วนช่วยเพิ่มจำนวนลูกค้าให้กับเน็ตเจ็ตส์ แม้จะโดยทางอ้อมก็ตาม บรรดาซีอีโอของบีฟเฟดต์ต่างเริ่มตระหนักและพูดถึงผลกระทบของอินเทอร์เน็ตที่มีต่อหลายๆ ธุรกิจของพวกเขามากขึ้น

เบิร์กไชร์จะเป็นอย่างไรภายหลังจากที่ วอเรน บีฟเฟดต์ ไม่อยู่บริหารงานอีกต่อไป ทั้งที่ประธานบริษัทท่านนี้ยังไม่มีการเกษียณอายุ ซึ่งเขาเคยบอกว่าเขาจะเกษียณภายหลังจากการเสียชีวิตของเขาไปแล้วห้าปี แต่ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ก็ยังอยากให้อยู่ดูดีว่าบริษัทจะเป็นอย่างไร ภายหลังจากที่บีฟเฟดต์ไม่ได้บริหารงานอีกต่อไป ซึ่งไม่มีคำตอบที่ชัดเจนแต่ก็พอคาดเดาได้ หนังสือเล่มนี้จะเน้นที่ธุรกิจปัจจุบันของเบิร์กไชร์และบรรดาผู้บริหารของธุรกิจเหล่านี้ ซึ่งหนึ่งในบรรดาผู้บริหารเหล่านี้จะขึ้นมาเป็นประธานบริหาร (ซีอีโอ) ของบรรดา

ซีอีโอเหล่านี้ไม่ว่าวันใดวันหนึ่ง คุณจะได้รู้ว่าบรรดาผู้บริหารเหล่านี้เป็นใคร ดูแล  
รับผิดชอบธุรกิจอะไร และมีหลักการบริหารงานอย่างไรที่จะทำให้บริษัทของพวกเขา  
เขาประสบความสำเร็จ จนได้มาเป็นส่วนหนึ่งของอาณาจักรเบิร์กไชร์

ความจริงอย่างหนึ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเหล่านี้ ซึ่งอาจทำให้  
คุณแปลกใจ ก็คือ ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการเหล่านี้ไม่ค่อยรู้เรื่องของบริษัทอื่นๆ  
ในเครือ สิ่งที่คุณก็ไม่มากไปกว่าที่ระบุไว้ในรายงานประจำปีของประธานกรรมการ  
ถึงผู้ถือหุ้นหรือข้อมูลที่ตีพิมพ์ในสื่อต่างๆ และคุณก็จะไม่รู้เรื่องราวของบริษัท  
ต่างๆ ผ่านคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารเหล่านี้ เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารคนอื่นๆ  
ของเบิร์กไชร์จะรู้

ซีอีโอของบัฟเฟตต์ไม่มีคนวัยกลางคน แต่จะเป็นชายผมขาววัยหกสิบ  
ที่นั่นทำงานที่นั่น ซึ่งทั้งหมดเป็นผู้บริหารที่บริหารธุรกิจสืบทอดมาเป็นรุ่นที่สาม  
แล้ว นั่นหมายถึง ธุรกิจเหล่านี้มีอายุประมาณร้อยปี ยกเว้นเพียงคนเดียวที่ได้  
รับการเลื่อนตำแหน่งจากการเป็นผู้บริหารภายใน ซีอีโอส่วนใหญ่ของบัฟเฟตต์  
บริหารธุรกิจที่อยู่ใน “เศรษฐกิจแบบเก่าหรือเศรษฐกิจพื้นฐาน” เช่น อีสต์, ขน  
ลูกกวาด, เฟอร์นิเจอร์, เครื่องประดับเพชร, สารานุกรม, เครื่องดูดฝุ่น, เครื่อง  
ปรับอากาศ, หนังสือพิมพ์, รองเท้า และประกันภัย

ผู้บริหารแต่ละคนต่างมีประวัติเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดี ทั้งความมี  
มาตรฐานด้านจริยธรรมและความซื่อสัตย์ที่สูงส่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่บัฟเฟตต์ให้ความสำคัญ  
สำคัญเป็นอย่างยิ่งเช่นกัน เมื่อบัฟเฟตต์เสนอตัวเข้าเป็นตัวแทนชวดยกอบกู้ธุรกิจ  
ของ ไชโลมอน บราเธอร์ส เขาบอกกับคณะกรรมการวุฒิสภาว่า “ความผิดพลาด  
ที่เกิดจากความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่ผมเข้าใจ แต่การสูญเสียความน่าเชื่อถือของ  
องค์กรเป็นสิ่งที่ผมจะไม่ปรารถนา” เขามักจะพูดว่า “อย่าทำอะไรที่ไม่สามารถ  
ประกาศให้คนในท้องถิ่นนั้นรู้ได้”

หนังสือเล่มนี้เป็นเพียงเล่มเดียวที่ได้รับเกียรติให้สัมภาษณ์ ลู ซิมป์สัน ผู้  
ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย วอเรน บัฟเฟตต์ ในด้านการจัดสรร  
เงินทุน และไม่มีใครที่เบิร์กไชร์สามารถบอกได้ว่าใครจะมาเป็นผู้บริหารหน้า  
ที่บริหารงานด้านปฏิบัติการต่อบัฟเฟตต์ แต่ในบางส่วนของหนังสือเล่มนี้จะมี  
บทสัมภาษณ์ของผู้ซึ่งวันหนึ่งอาจจะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่อันยิ่งใหญ่นี้ เบิร์กไชร์  
แต่งตั้งซีอีโอจากผู้บริหารภายในทั้งสิ้น ดังนั้นผู้ที่จะขึ้นเป็นซีอีโอสายปฏิบัติการ

ในอนาคตก็ต้องมาจากพนักงานประจำที่อยู่กับองค์กรนี้นานาน

หลังจากที่บีพีเฟดส์เกษียณอายุ งานของเขาจะถูกแบ่งความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารสามคน คนหนึ่งเป็นสมาชิกในครอบครัวซึ่งน่าจะเป็นไฮเวิร์ต ลูกชายของเขาซึ่งจะขึ้นเป็นประธานกรรมการ และคงจะดำเนินการต่อเนื่องในบรรยากาศ “แบบครอบครัวบีพีเฟดส์” ทั้งการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรม ผู้บริหารคนหนึ่งคงจะรับผิดชอบเรื่องการจัดสรรเงินทุน (รวมทั้งการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์และการซื้อกิจการต่างๆ) ส่วนผู้บริหารอีกคนก็จะเป็นหัวหน้าทีมในการบริหารงาน ซึ่งในที่สุดแล้วเบิร์กไชร์ก็จะมีทั้งประธานกรรมการ, ซีโอหรือประธานฝ่ายบริหารเงินทุน และซีโอหรือประธานฝ่ายปฏิบัติการ

จากคำบอกเล่าของ ลู ซิมป์สัน การบริหารงานในอนาคตของเบิร์กไชร์ คงจะมีลักษณะที่คล้ายกับโครงสร้างการบริหารในปัจจุบันของใจไก่ (ลู ซิมป์สัน เป็นซีโอของใจไก่และประธานฝ่ายบริหารเงินทุน และ โทนี่ ไนส์ลี ก็เป็นซีโอของใจไก่และประธานฝ่ายปฏิบัติการ) โครงสร้างนี้เป็นเพียงการคาดการณ์ถึงสิ่งที่น่าจะเป็นเท่านั้น ซึ่งอาจมีผู้บริหารคนอื่น ๆ ที่ไม่เห็นด้วย

ซิมป์สันคิดว่าตนเองเป็นเพียงผู้ช่วยของบีพีเฟดส์เท่านั้นไม่ใช่ผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งที่แท้จริง เพราะด้วยวัยที่ต่างกันเพียงหกปีเท่านั้นระหว่างชายสองคนนี้ จึงไม่น่าที่ซิมป์สันจะเป็นคนที่รับตำแหน่งต่อจากบีพีเฟดส์ และไม่มีใครในองค์กรที่บอกว่า โทนี่ ไนส์ลี จะเป็นผู้ที่รับสืบทอดงานด้านการปฏิบัติการของเบิร์กไชร์ แต่จากประวัติการทำงาน เขาเป็นคนที่ทำให้ผู้ถือหุ้นรู้ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

เบิร์กไชร์ไม่เคยขายกิจการหรือไล่เจ้าของผู้ก่อตั้งกิจการออกหลังจากที่เข้าซื้อกิจการนั้นๆ มีเพียงสองสามคนเท่านั้นที่เลือกเกษียณ แต่ส่วนใหญ่ก็ยังคงดำเนินธุรกิจด้วยความกระตือรือร้นตราบนานทุกวันนี้และจะต่อไปในอนาคต

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ส่วนมากมักจะกดดันให้ผู้บริหารลาออกเมื่อพวกเขาอายุ 65 ปี (เช่น แจ็ค เวลช์ ของบริษัท จีอี) แต่ผู้บริหารแต่ละคนของบีพีเฟดส์เช่น คุณนายบี บริหารกิจการของเธอจนอายุ 104 ปีจึงเกษียณ ทีมผู้บริหารของเบิร์กไชร์ได้รับอนุญาตและสนับสนุนหรือบางทีอาจจะขึ้นขอบให้พวกเขาปฏิบัติงานจนกว่าจะตายในหน้าที่เช่นเดียวกับทหารที่ดี และนี่อาจเป็นอีกเหตุผลที่ทำให้ซีโอของบีพีเฟดส์ทำงานอย่างมีความสุข



ในกรณีของ อัล ยูลท์ซี ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการวัยกว่า 80 ปี ของไฟลท์ เซฟตี้ วอเรนไม่ประสงค์ที่จะตัดทอนหรือลดจำนวนหุ้นที่เบิร์กไชร์ถืออยู่ แต่เขาอยากลดหรือตัดทอนอายุของอัลลง เมื่อครบรอบวันเกิดปีที่หนึ่งร้อยของอัล

ซีอีโอของบัฟเฟตต์ไม่ได้รับการมอบหมายหน้าที่อะไรเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นการพบปะกับนักวิเคราะห์หลักทรัพย์หรือผู้ถือหุ้น หรือให้สัมภาษณ์สื่อต่างๆ ไม่มีข้อจำกัดด้านเงินทุนหรือการขยายธุรกิจ และไม่จำเป็นต้องรับคำสั่งจากสำนักงานใหญ่ ซีอีโอเหล่านี้ได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนด้านการเงินอย่างเต็มที่ ซึ่งในโลกนี้มีผู้บริหารอีกเพียง 7 บริษัทเท่านั้นที่จะบริหารงานอย่างมีความสุขเช่นนี้

ซีอีโอของบัฟเฟตต์ล้วนมีความสามารถเฉพาะตัว และมุ่งมั่นที่ปัจจุบันภายในและการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและไม่วอกแวกกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารของเบิร์กไชร์มีอิสระที่จะเลือกส่งรายงานไปยังสำนักงานใหญ่บ่อยแค่ไหนหรือจะนานๆ ครั้งก็ได้ มีผู้บริหารคนหนึ่งที่ไม่เคยไปโอมฮาฮาเลยตลอด 20 ปีที่บริษัทของเขาถูกซื้อกิจการ

ที่เบิร์กไชร์ประธานกรรมการบริหารจะเป็นผู้ดูแลระบบการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารโดยตรงซึ่งไม่เหมือนใครที่ไหน บัฟเฟตต์จ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารเหล่านี้ด้วยเงินเดือนเพียง 100,000 เหรียญต่อเดือน โดยไม่มีโบนัสหรือสิทธิในการซื้อหุ้น ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับซีอีโอของบริษัทในห้าร้อยอันดับของฟอร์จูน แต่ซีอีโอของบัฟเฟตต์ทุกคนก็มีเงินเดือนและผลประโยชน์ทางการเงินเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ เพราะผลประโยชน์เหล่านี้ของพวกเขาขึ้นกับธุรกิจโดยตรง ระบบการจ่ายค่าตอบแทนของพวกเขาเป็นแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อนและขึ้นกับผลประกอบการของกิจการที่พวกเขาเป็นเจ้าของ

อย่าคาดหวังว่าจะได้อ่านเรื่องราวที่น่าตื่นเต้น หรือได้รับรู้กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สลบซับซ้อนจากหนังสือเล่มนี้ เพราะหลักการในการทำธุรกิจและบริหารงานเป็นหลักการที่ง่าย ๆ คือ

- ซื้อบริษัทที่ดีที่ต้องการและลงทุนตลอดไป
- เลือกเฉพาะผู้บริหารที่คุณชื่นชมและไว้วางใจ จากนั้นจึงค่อยๆ เข้าซื้อกิจการทั้งกิจการ โดยที่ยังคงมีทีมผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งดั้งเดิม

- บริหารกิจการของคุณเสมือนคุณเป็นผู้ถือหุ้นส่วนน้อย
- ปล่อยให้ผู้บริหารดำเนินกิจการเช่นที่มันเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้คุณเข้าซื้อกิจการของเขาต่อไป

แม้ซีอีโอของบีฟเฟดต์แต่ละคนจะไม่รู้จักรักกัน และมีอิสระที่จะพูดความในใจได้อย่างเต็มที่ แต่ซีอีโอของบีฟเฟดต์ทุกคนกลับพูดถึงบีฟเฟดต์และอิทธิพลของเขาที่มีต่อพวกเขาเกือบเหมือนกัน ซึ่งผู้บริหารทั้ง 20 คนต่างให้ข้อสรุปที่ออกมาเหมือนๆ กันราวกับว่าพวกเขาพูดซ้ำๆ กัน

นี่เป็นเรื่องราวที่น่าฟังของผู้บริหารแต่ละคนซึ่งมีผู้นำที่พิเศษสุด บีฟเฟดต์ได้เขียนถึงเรื่องราวของ เบิร์กไชร์ฮธาเวย์ และซีอีโอของ วอเรน บีฟเฟดต์ ไว้ในสารจากประธานถึงผู้ถือหุ้นในปี 1987 “การรวมตัวอันแสนวิเศษนี้เป็นการรวบรวมของธุรกิจที่มีผลประกอบการที่ดีถึงดีเยี่ยม และผู้บริหารระดับเยี่ยมถึงเยี่ยมที่สุด ผู้บริหารเหล่านี้ส่วนใหญ่ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำงานเพื่อเลี้ยงชีพ แต่ที่ยังทำงานอยู่ก็เพราะต้องการแสดงความสามารถ และนั่นคือสิ่งที่พวกเขาทำอยู่ เมื่อผมเอ่ยชื่อผู้บริหารของเราแต่ละคน บลัมคิน ชัค ฮักกินส์, แสตน ลิปซีย์ ... ผมรู้สึกสดชื่นกระปรี้กระเปร่าเหมือนที่ มิลเลอร์ ฮักกินส์ รู้สึกตอนที่เขาประกาศขายชื่อนักกีฬาที่ยื่นเข้าแถวอยู่ในทีมนิวยอร์กแยงกี้ของเขาในปี 1927”

## บทที่ 2

# การคัดเลือก ซีอีโอ ของบัฟเฟตต์



ทำอย่างไรคนบางคนถึงได้มาเป็นซีอีโอของบัฟเฟตต์? ซึ่งอันที่จริงวิธีการควมบรมวมกิจการโดยการซื้อกิจการที่ไม่เหมือนใครและไม่มีใครเหมือนของ เบิร์กไฮธธาธาเวย์ ก็เป็นไปตามขั้นตอนที่เป็นที่ทราบกันทั่วไปและใช้เกณฑ์ในการพิจารณาที่เหมาะสม จะแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ตรงที่คุณภาพของกิจการที่จะถูกซื้อทั้งกิจการหรือเพียงบางส่วนเท่านั้น ส่วนวิธีการไม่แตกต่างกัน เบิร์กไฮธธาธาเวย์จะเป็นนักลงทุนที่เป็นเอกชนหรือบริษัทเพียงรายเดียวเท่านั้นที่ซื้อทั้งตัวบริษัทและผู้บริหารของบริษัทนั้น ไม่ว่าจะเป็นการซื้อทั้งกิจการหรือซื้อหุ้นเพียงบางส่วนก็ตาม

การคัดเลือกซีอีโอของบัฟเฟตต์และการบริหารงานจะทำความคู่ไปกับการคัดเลือกหุ้นและผู้บริหาร การตัดสินใจซื้อบริษัทจึงเป็นการตัดสินใจเลือกผู้บริหารด้วย ซึ่งเป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าจะไม่มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร การซื้อหุ้นเพียงบางส่วนในตลาดหลักทรัพย์ก็จะไม่เกิดขึ้นเช่นกันหากไม่ได้พิจารณาตัวผู้บริหารเสียก่อน บัฟเฟตต์และบริษัทของเขาจะไม่ซื้อกิจการที่ไม่เข้าเกณฑ์ เบิร์กไฮธที่ไม่เคยลงทุนและจะไม่ลงทุนในบริษัทที่ผู้บริหารมีมาตรฐานแตกต่างจากที่กำหนดไว้

การคัดเลือกซีอีโอของเบิร์กไฮธเป็นสิ่งที่คุณค่าแก่การศึกษาเพราะ เบิร์กไฮธธาธาเวย์ ไม่เคยสูญเสียซีอีโอให้กับบริษัทคู่แข่งเลย คุณจึงควรเข้าใจในความเชื่อ วัตถุประสงค์ และวิธีการเข้าซื้อกิจการของเบิร์กไฮธ เพื่อจะได้เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกซีอีโอได้อย่างแท้จริง

## วิถีแห่ง เบิร์กไชร์ฮธาเวย์

บางที เทอร์รี ไฟเฟอร์ ซีอีโอของบีพีเฟดส์ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและซีอีโอของบริษัท พร็อกซ์ซัน สตีล แวร์เฮาส์ ซึ่งเป็นบริษัทลูกของเบิร์กไชร์ฮธาเวย์ประเดี๋ยวนี้ได้ดีที่สุดใน “บีพีเฟดส์ชื่อ พร็อกซ์ซัน สตีล ในปี 1979 และผู้บริหารทุกคนที่ทำงานอยู่ในเวลานั้นก็ยังทำงานอยู่กับเราในวันนี้ยกเว้นคนที่เกษียณ เขาเป็นคนที่พิเศษที่สุดที่จะทำงานให้ และเราก็ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ เบิร์กไชร์ฮธาเวย์

“ผมรู้สึกโชคดีที่สามารถโทรศัพท์ไปถามเรื่องต่างๆ กับคนที่สุภาพที่สุดฉลาดที่สุด และซื่อสัตย์มากที่สุดคนหนึ่งเท่าที่คุณคิดว่าจะหาได้ในโลกนี้ เขาปฏิบัติต่อทุกคนอย่างให้เกียรติและยินดีที่จะรับฟังคนอื่นมากกว่าใครๆ ที่ผมรู้จัก ผมได้เรียนรู้มากขึ้นทุกครั้งที่มีโอกาสได้พูดคุยกับเขา”

วิถีของเบิร์กไชร์ที่จะได้มาซึ่งซีอีโอและธุรกิจของพวกเขาเป็นสิ่งที่นายทุนไฝ่ฝัน หลายปีก่อนบีพีเฟดส์ได้อธิบายถึงวิธีการของเขาว่า “ที่เบิร์กไชร์ ผู้บริหารของเราจะได้รับผลตอบแทนพิเศษอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินธุรกิจปกติ ในขั้นแรกผู้บริหารเหล่านี้จะต้องหาวิธีที่จะทำให้กำไรของกิจการโดดเด่นกว่าคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกัน จากนั้นก็ส่งต่อมาให้ชาร์ลส์กับผม ซึ่งเราจะพยายามใช้เงินนี้เพื่อสร้างมูลค่าที่แท้จริงต่อหุ้นให้เพิ่มขึ้น เป้าหมายของเราคือซื้อกิจการเพียงบางส่วนหรือทั้งหมดในธุรกิจที่เราเชื่อว่าเราเข้าใจว่าดี, เติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับเศรษฐกิจ และบริหารงานโดยผู้บริหารที่เราชอบ ชื่นชมและไว้วางใจ...”

บีพีเฟดส์ยังคงพูดถึงธุรกิจและวิธีการคัดเลือกซีอีโอต่อไปว่า “สมมติว่าโลกธุรกิจของผมถูกจำกัดขอบเขตเพียงแค่บริษัทเอกชนในอเมริกา สิ่งแรกที่ผมจะทำคือ ประเมินภาวะเศรษฐกิจในระยะยาวของธุรกิจแต่ละประเภท ประการที่สอง ประเมินคุณภาพของบุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารธุรกิจนั้น และประการที่สาม พยายามซื้อกิจการบางแห่งที่มีผลประกอบการดีที่สุดในราคาที่เหมาะสม แน่ขนัดผมคงไม่ต้องการที่จะซื้อกิจการทุกแห่งในเมืองนี้ด้วยสัดส่วนที่เท่าๆ กัน แล้วทำไมเบิร์กไชร์จะต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการเลือกบริษัทมหาชนในโลกธุรกิจที่กว้างใหญ่กว่า และเนื่องจากการค้นหาธุรกิจที่ยอดเยี่ยมและผู้บริหารที่โดดเด่นเป็นสิ่งที่ยากมาก แล้วทำไมเราถึงจะละทิ้งวิธีการที่ได้รับ

การพิสูจน์แล้ว บริษัทของเราคือ “ถ้าคุณประสบความสำเร็จตั้งแต่แรกแล้วคุณก็เลิกพยายามได้”

## เกณฑ์ในการซื้อกิจการและซีอีโอของบัพเฟตต์

เกณฑ์หรือมาตรฐานนี้ได้เคยถูกตีพิมพ์ในรายงานประจำปีของเบิร์กไชร์ ครั้งแรกในปี 1982 ซึ่งในเวลานั้นกิจการที่จะอยู่ในเกณฑ์ต้องมีกำไรก่อนภาษี 5 ล้านดอลลาร์ ซึ่งกฎเกณฑ์ต่างๆ นี้ยังไม่มีเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา ยกเว้นเกณฑ์เรื่องกำไรต่อปีที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับจนถึง 50 ล้านดอลลาร์ และเกณฑ์สำคัญอย่างหนึ่งของเบิร์กไชร์ก็คือ ทีมผู้บริหารจะต้องอยู่ในเงื่อนไขการตกลงซื้อกิจการด้วย

“เรากระหายอยากที่จะได้ยินจากปากผู้ก่อตั้งหรือตัวแทนเจ้าของว่า ธุรกิจของเขามีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ที่เรากำหนด ดังนี้

1. กิจการมีขนาดใหญ่ (กำไรก่อนภาษีต้องไม่น้อยกว่า 50 ล้านดอลลาร์)
2. ความสามารถในการทำกำไรที่ผ่านมามีอัตราการเติบโตสม่ำเสมอ (ประมาณการในอนาคตหรือคาดว่าสถานการณ์จะสามารถฟื้นฟูกลับมา เป็นสิ่งที่เราไม่ได้ให้ความสนใจ [การฟื้นฟูมักไม่ค่อยฟื้น])
3. ธุรกิจต้องมีผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้นดี ในขณะที่มีพนักงานจำนวนน้อยและไม่มีหนี้สิน
4. มีผู้บริหารครบถ้วนในทุกตำแหน่ง (เราคงไม่สามารถหาผู้บริหารมาแทนได้)
5. เป็นธุรกิจพื้นฐานและง่าย (หากมีเทคโนโลยีมากๆ เราคงไม่เข้าใจ)
6. มีราคาเสนอขาย (เราไม่อยากจะเสียเวลาทั้งของเราและของผู้ขายในการพูดคุยเกี่ยวกับการซื้อขายแม้จะเป็นการเบื้องต้นก็ตาม หากยังไม่รู้ราคาเสนอขาย)

“บริษัทยังมีขนาดใหญ่เราจึงสนใจ เราอยากซื้อกิจการที่มีขนาดตั้งแต่ 5 ถึง 20 พันล้านเหรียญ แต่เราก็ไม่สนใจที่จะรับการแนะนำในการซื้อกิจการ เพราะเราสามารถหาได้จากตลาดหลักทรัพย์

“เราจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจการที่ไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของหรือการซื้อขายที่ไม่เป็นมิตร เราสามารถเก็บความลับสุดยอดนี้ได้เป็น

อย่างดี และสามารถให้คำตอบได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว โดยปกติเราสามารถให้คำตอบได้ภายในเวลา 5 นาที ว่าสนใจหรือไม่ เราชอบที่จะซื้อกิจการด้วยเงินสด แต่ก็อาจพิจารณาออกหุ้น (เพื่อซื้อกิจการนั้น) ในกรณีที่เห็นว่ากิจการนั้นมีมูลค่าที่แท้จริงคุ้มค่ากับที่เราเสนอให้

“ชาร์ลส์กับผมมักจะได้รับการติดต่อให้ซื้อกิจการที่ไม่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ของเรา เราพบว่าถ้าคุณลงโฆษณาว่าจะซื้อหุ้นขั้นต้นแะก็จะมีคนจำนวนมากมาเสนอขายหุ้นพันธบัตรคอกเคอร์สเปนเนี่ยล (สุนัขขนยาววุ่นอนสองง่าย) เราได้รับโทรศัพท์จากทั่วประเทศเพื่อแสดงความจำนงที่จะขายกิจการที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ หรืออยู่ในระหว่างการฟื้นฟูกิจการ หรือแม้แต่กิจการที่กำลังถูกประมูลขาย ‘หากโทรศัพท์ไม่ได้รับการตอบกลับ คุณก็จะรู้ว่าคนนั้นคือผม’ ”

## เทคนิคในการซื้อกิจการของเบิร์กไชร์

ในขณะที่กิจการอื่นๆ ในโลกนี้จ้างพนักงาน ตัวแทนในการซื้อขาย และนายหน้าเพื่อหาซื้อกิจการโดยไม่ต้องมีซีอีโอพ่วงมาด้วยให้แก่พวกเขา แต่บัฟเฟตต์กลับบอจจนกว่าจะมีโทรศัพท์ติดต่อมาหาเขา เขาเชื่อว่าข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่ดีที่สุดมักมีวิธีที่จะมาถึงโอมฮาฮาเสมอ ซึ่งก็เหมือนกับที่เบิร์กไชร์มีเครือข่ายที่กว้างขวางพอที่จะโยงมาถึงจนได้ อีกทั้งผู้ถือหุ้น 300,000 ราย และความสัมพันธ์อันดีที่มีกับผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม สถานการณ์ที่บัฟเฟตต์อยากให้เกิดขึ้นมากที่สุด คือการที่ซีอีโอของบริษัทที่มีคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ตามที่ประกาศไว้ นั้นโทรศัพท์ติดต่อมาหาเขาโดยตรง

บัฟเฟตต์ใช้เทคนิคในการซื้อกิจการบางอย่างที่ไม่เหมือนใคร เขาได้รับความช่วยเหลือจากซีอีโอปัจจุบันของเขา ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุดในการมองหาบริษัทใหม่ และเขาก็ไม่อายุที่จะลงโฆษณาในรายงานประจำปี ซึ่งแต่ละปีมีการพิมพ์และถูกแจกจ่ายไปกว่า 300,000 เล่ม และมีคนอื่นหลายร้อยคนที่จะได้อ่านทางอินเทอร์เน็ต

## ซื้อในราคาตามสภาพที่เป็นอยู่

เบิร์กไชร์ไม่เคยสูญเสียสิ่งที่ยากได้จากการซื้อกิจการนั้นคือ กิจการที่มีผลการดำเนินงานดีเยี่ยมและผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม หัวใจสำคัญคือ ซื้อที่ราคาดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นการซื้อทั้งกิจการหรือซื้อหุ้นจำนวนน้อยในตลาดหลักทรัพย์ก็ตาม

บัฟเฟตต์กล่าวว่า “การตัดสินใจซื้อกิจการของเรามีจุดมุ่งหมายที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้านผลการดำเนินงาน ไม่ใช่เพื่อประโยชน์สูงสุดด้านการบริหารงาน หรือเพื่อหวังตกแต่งตัวเลขที่จะรายงานทางบัญชี (ซึ่งในระยะยาวแล้วผู้บริหารก็ต้องไปเน้นที่รายงานทางบัญชี เพราะผลการดำเนินงานจะสะท้อนออกมาในรายงานทางบัญชีเช่นกัน)”

“หากพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เพิ่งประกาศออกมา เราจะตัดสินใจซื้อหุ้นของบริษัท T จำนวนร้อยละ 10 ที่ราคาหุ้นละ  $x$  มากกว่าที่จะซื้อหุ้นของบริษัท T จำนวนร้อยละ 100 ที่ราคาหุ้นละ  $2x$  แต่ผู้บริหารของบริษัทส่วนใหญ่ มักจะตัดสินใจตรงข้ามกับเรา ทำให้เกิดพฤติกรรมที่จะซื้อหุ้นในราคาที่ไม่สมเหตุสมผล

“อย่างไรก็ตามเรายังมีข้อสังเกตอีก 3 ประการ ซึ่งปกติไม่ค่อยมีใครพูดถึง แต่ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ผลก็คือ การควบรวมกิจการครั้งนั้นต้องจ่ายในราคาแพง

1. ผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำด้านธุรกิจหรือด้านอื่น น้อยคนที่จะสามารถควบคุมสัญชาตญาณการต่อสู้ที่ชอบความรุนแรงและทำลาย ที่เบิร์กไชร์ซึ่งพอธุรกิจไม่เคยเด่นแรงและเร็วไปกว่าในช่วงที่มีบริษัทเป้าหมายเพื่อที่จะซื้อกิจการ
2. องค์กรส่วนใหญ่ทั้งองค์กรด้านธุรกิจและอื่นๆ มักจะประเมินตัวเอง (ซึ่งควรจะถูกประเมินโดยคนอื่น) และจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารโดยใช้ขนาดขององค์กรเป็นตัววัดมากกว่าที่จะใช้ตัววัดอื่นๆ (หากไปถามผู้บริหารของบริษัทในทำเนียบห้าร้อยอันดับของนิตยสารฟอร์จูนว่าบริษัทของพวกเขาอยู่ในอันดับที่เท่าไรในทำเนียบที่มีชื่อเสียงนี้ คำตอบที่ได้รับก็คงเป็นลำดับตามขนาดของยอดขาย โดยที่อาจจะไม่รู้ตัวด้วยซ้ำว่าบริษัทของตนจะติดอันดับที่เท่าไรในทำเนียบ

ของฟอร์จูนหากวัดจากความน่าเชื่อถือหรือความสามารถในการทำ  
กำไร)

3. ผู้บริหารหลายคนแสดงให้เห็นว่า หลงเชื่อในทานที่อ่านในสมัยเด็กซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกกลายร่างเป็นเจ้าของชายรูปงามด้วยจุดพิตของเจ้าหญิงแสนสวย ผลก็คือ ทำให้พวกเขาเชื่อว่าฝีมือการบริหารงานของเขาจะเป็นจุดพิตที่สร้างปรากฏการณ์อัศจรรย์ที่ทำให้บริษัท T (target = บริษัทเป้าหมายที่จะซื้อ) สามารถทำกำไรได้อย่างน่าอัศจรรย์

“การมองโลกในแง่ดีเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่มีมุมมองที่สวยงามเช่นนี้ ผู้ถือหุ้นของบริษัท A (acquirer = ผู้ซื้อ) ก็คงไม่ต้องการเป็นเจ้าของกิจการ T โดยจ่ายที่ราคาหุ้นละ  $2x$  แทนที่จะซื้อโดยตรงที่ราคาตลาดในราคาหุ้นละ  $x$

“อีกนัยหนึ่ง นักลงทุนมักจะซื้อทับในราคาของสิ่งที่ถูกกำลังจะเป็น หากนักลงทุนมองในแง่ของเจ้าหญิงผู้ซึ่งยินดีที่จะจ่ายในราคาสองเท่าสำหรับสิทธิ์ซึ่งจะได้จุดพิตกับนั้น ซึ่งจุดพิตนั้นมักจะมาพร้อมกับความหายนะ เราสังเกตเห็นว่าจุดพิตนั้นมีมากมายแต่ปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นมีน้อยมาก ถึงกระนั้นก็ตาม ก็ยังมีผู้บริหารที่เชื่อมั่นว่าตัวเองเป็นเจ้าของหญิงซึ่งจุดพิตของพวกเขาจะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างอัศจรรย์ในอนาคต แม้ว่าในภายหลังจะทำให้บริษัทมีกบที่ไม่ตอบสนองต่อจุดพิตนั้นมากมายก็ตาม

“เพื่อความยุติธรรม ก็ควรพูดถึงการซื้อกิจการที่ประสบความสำเร็จน่าประทับใจกันบ้าง ซึ่งมีสองกรณีที่น่าสนใจ

“กรณีแรกเป็นกรณีที่บริษัทไปซื้อกิจการที่สามารถปรับตัวได้ดีต่อภาวะเงินเฟ้อ (ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่) ซึ่งธุรกิจประเภทนี้จะมีลักษณะสองประการ (1) สามารถเพิ่มราคาขายได้ง่าย (เมื่อความต้องการสินค้าคงที่ และยังใช้กำลังการผลิตไม่เต็มที่) โดยไม่ทำให้สูญเสียส่วนแบ่งตลาดหรือกระทบต่อปริมาณการขาย และ (2) สามารถปรับตัวต่อการเพิ่มขึ้นของมูลค่าธุรกิจ (เป็นการเพิ่มขึ้นจากภาวะเงินเฟ้อมากกว่าจะเป็นอัตราการเติบโตที่แท้จริง) โดยใช้เงินลงทุนเพิ่มเพียงเล็กน้อย ซึ่งในยุคปัจจุบันหากผู้บริหารทั่วไปสามารถที่จะเลือกซื้อกิจการที่มีลักษณะตามเกณฑ์นี้มักจะมีผลประโยชน์ออกมามากทีเดียว อย่างไรก็ตามมีบริษัทไม่กี่แห่งที่มีคุณสมบัติทั้งสองประการนี้ และการแข่งขันในการเข้าซื้อกิจการจะรุนแรงขึ้นเพราะถึงตอนนั้นก็มีการนั้นก็เริ่มมีการป้องกันตนเองจากการถูกซื้อ



“กรณีที่สองเกี่ยวกับผู้บริหารดาวรุ่ง หรือคนที่จะเป็นผู้ค้นพบเจ้าชายที่ถูกกักขังอยู่ในร่างกบ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานที่จะทำให้กบเหล่านี้กลายเป็นเจ้าชายดังเดิม

“โชคร้ายที่ประธานกรรมการของพวกคุณไม่เข้าข่ายกรณีที่สอง แม้จะมีความเข้าใจในปัจจัยเศรษฐกิจที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างดีเช่นในกรณีแรก แต่การซื้อกิจการของเราที่เกิดขึ้นเช่นกรณีแรกนั้นก็ยังมีน้อยและไม่เพียงพอ คำสอนหรือสิ่งที่เราบอกมักจะดีกว่าผลที่ได้ (เราละเลยหลักการของโนอาร์ที่ว่า คาดการณ์ว่าฝนจะตก ก็ลงมือสร้างเรือโดยไม่ต้องรอ)

“ในบางครั้งเราพยายามที่จะซื้อกบในราคาถูก แต่ผลที่เกิดขึ้นคือผลประโยชน์ในอดีตที่ย่ำแย่มาเป็นเวลานาน ซึ่งเห็นได้ชัดว่าจุดพีคของเราไม่ค่อยได้ผล แต่เราก็ทำได้ดีพอสมควรในกรณีของสองเจ้าชาย ซึ่งเป็นเจ้าชายตั้งแต่ตอนที่เราซื้อแล้ว แต่อย่างน้อยจุดพีคของเราก็ไม่ทำให้เขากลับกลายเป็นไปเป็นกบอีก และสุดท้ายเราก็ประสบความสำเร็จในการซื้อกิจการเฉพาะส่วนที่เราสนใจ และสามารถบอกได้ว่าเป็นเจ้าชายถูกสาปในร่างกบ แต่เราก็ซื้อในราคาของกบ (จ่ายราคาตามสภาพที่เป็นอยู่)”

“ในบรรดากิจกรรมทั้งหมดของเบิร์กไชร์ สิ่งที่ทำให้ชาร์ลีและผมมีความเบิกบานใจที่สุดคือ การซื้อกิจการที่มีลักษณะสอดคล้องกับเศรษฐกิจและมีผู้บริหารที่เราชอบ ใ่ว่างใจและชื่นชม การซื้อกิจการเช่นนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เราก็ยังคงมองหาพวกเขาอยู่เสมอ ซึ่งในการเสาะหานี้เราใช้ทัศนคติเดียวกับการหาคู่แข่งงานที่เหมาะสมคือ กระตือรือร้น ตั้งใจ และเปิดใจกว้าง แต่ก็ไม่รีบร้อน

“ในอดีตผมพบว่าผู้บริหารที่กระหายในการซื้อกิจการหลายคนถูกสะกดด้วยนิทานในวัยเด็ก เรื่องกบกับจุดพีคของเจ้าหญิง แต่อย่าลืมว่าความสำเร็จของเธอนั้นก็ต้องจ่ายค่าสิทธิ์ที่จะได้จุดพีคกับด้วยราคาค่อนข้างแพงและคาดหวังว่าจะเกิดปาฏิหาริย์ให้เกิดการกลายเป็นเจ้าชายรูปงาม ซึ่งในระยะเริ่มแรกมักจะผิดหวังจนอยากจะเปลี่ยนกบตัวใหม่ แต่ในที่สุดผู้บริหารที่มองโลกในแง่ดีเหล่านี้ก็ต้องยอมรับความจริงและยอมแพ้กบตัวนั้น สุดท้ายก็ต้องประกาศปรับโครงสร้างครั้งยิ่งใหญ่ ซึ่งในการทำเช่นนี้ซีไอโอจะเกิดการเรียนรู้ แต่ผู้ถือหุ้นกลับเป็นคนที่ต้องจ่ายค่าบทเรียนนั้น

“ในสมัยก่อนเมื่อผมยังเป็นผู้บริหาร ผมก็มีนัดกับกบหลายตัวเหมือนกัน

เป็นนัดที่ราคาถูกแม้ผมจะไม่ค่อยเก่งในเรื่องนี้ก็ตาม แต่ผมก็สามารถหาผู้ซื้อที่ต้องการแสวงหากำไรด้วยการจ่ายค่าบิโนราคาที่สูงขึ้น ผมโชคดีแต่เขาโชคร้าย

“หลังจากที่ประสบความสำเร็จในการซื้อกิจการประเภทนี้ ในที่สุดผมก็นึกถึงคำแนะนำของโปรกอล์ฟ (ซึ่งก็เหมือนกับโปรอื่น ๆ ที่จะทำทุกอย่างให้ฝีมือพัฒนาขึ้น) เขาบอกว่า ‘การฝึกฝนไม่ได้ทำให้เกิดความสมบูรณ์แบบ การฝึกฝนทำให้ฝีมือไม่ตก’ หลังจากนั้นผมก็กลับมาทบทวนกลยุทธ์และพยายามซื้อธุรกิจที่ดีด้วยราคาที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติ มากกว่าที่จะซื้อธุรกิจที่เหมาะสมด้วยราคาที่ดี”

## ข้อได้เปรียบของเบิร์กไชร์

ผู้ชายมักจะเป็นผู้ได้เปรียบเสมอ เพราะว่าผู้ชายมักจะรู้เรื่องในสิ่งที่เขากำลังจะขายดีกว่าที่ผู้ซื้อจะรู้ว่ากำลังจะซื้ออะไร บีฟเฟดต์ไม่เคยหลงเชื่อตัวตนของผู้ชายที่เตรียมประเมินการผลประกอบการในอนาคตของกิจการที่เล็ดหลุมมาเสนอ และเป็นเพราะเบิร์กไชร์ไม่มีแผนกลยุทธ์ที่แน่นอนในการซื้อกิจการ จึงทำให้มีข้อได้เปรียบในการพิจารณาข้อเสนอที่มาจากอุตสาหกรรมต่างๆ และสามารถปฏิเสธข้อเสนอที่ไม่ค่อยเข้าท่า นอกจากนี้บีฟเฟดต์ยังได้เปรียบที่มีเงินทุนมาก และสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุดหรือไม่เลือกเลย เบิร์กไชร์ไม่เหมือนผู้ซื้อรายอื่นตรงที่จะเปรียบเทียบข้อเสนอในการซื้อกิจการกับการซื้อหุ้นบางส่วนของธุรกิจที่ดีที่สุดในโลกที่สามารถซื้อได้ในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นทางเลือกของผู้ซื้อ ดังนั้นเบิร์กไชร์จึงมักจะได้รับข้อเสนอเหล่านั้นเป็นคนแรก หนึ่งในเคล็ดลับในการให้ได้มา (ซื้อ) ซึ่งซีอีโอของบีฟเฟดต์ก็คือความจริงที่ว่าเบิร์กไชร์ซื้อทั้งตัวกิจการและผู้บริหาร ซึ่งซีอีโอส่วนมากได้รับราคาที่เหมาะสมสำหรับข้อตกลงในการขายกิจการมากกว่าที่จะได้รับราคาสูงสุด ราคาที่เหมาะสมมักจะไม่ทำให้ผู้ชายต้องลำบากใจในภายหลัง และทำให้ผู้ซื้อเกิดความไว้วางใจมากกว่า

หากข้อตกลงต้องหยุดชะงักเมื่อเจ้าของกิจการเริ่มรู้ตัว เจ้าของกิจการนั้นก็สามารถโทรศัพท์ไปหาเขาที่บ้านเพื่อเจรจาธุรกิจได้เช่นกัน และเพื่อควบคุมให้ขบวนการทางธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ เจ้าของกิจการมักจะยื่นเงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้ที่จะรับช่วงดำเนินกิจการต่อ, พนักงาน, บริษัทคู่ค้า และที่สำคัญที่สุดคือ ลูกค้าของพวกเขา

ในปี 1995 บัฟเฟตต์ได้เขียนข้อได้เปรียบของเบิร์กไชร์เพิ่มเติมไว้ว่า “ในการซื้อกิจการ เรามีข้อได้เปรียบมากกว่าคือ ในการชำระราคาเราสามารถที่จะเสนอซื้อธุรกิจที่ดีเยี่ยมด้วยการจ่ายเป็นหุ้นแก่ผู้ขายได้ เพราะผู้ขายไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือครอบครัวต่างก็ต้องการขายธุรกิจแต่ก็ไม่อยากเสียภาษี ฉะนั้นการถือหุ้นเบิร์กไชร์จึงเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด

“ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งผู้ขายก็ยังเป็นห่วงว่าบริษัทของตัวเองจะถูกต่อต้าน หรือจะได้รับการต้อนรับจากบริษัทผู้ซื้อ เงื่อนไขการทำงานใหม่จะเอื้อต่อผู้บริหารของตนไหม ดังที่กล่าวแล้วเบิร์กไชร์เสนอสิ่งพิเศษบางอย่าง ผู้บริหารของเราจะบริหารงานอย่างอิสระเต็มที่ และโครงสร้างการถือหุ้นของเราที่เอื้อให้ผู้ขายสามารถรู้ได้ว่า เมื่อเราบอกว่าซื้อเพื่อถือลงทุนเรารักษาคำพูดเสมอ ในมุมมองของเรา เราชอบที่จะติดต่อกับเจ้าของที่ให้ความมั่นใจว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับกิจการและพนักงานของเขา ซึ่งผู้ซื้อมักจะพบเงื่อนไขประหลาดๆ จากผู้ขายประเภทนี้น้อยกว่าจากผู้ขายที่ขายกิจการโดยการเปิดประมูล”

## ซื้อด้วยเงินสด

เบิร์กไชร์ชอบที่จะซื้อกิจการด้วยการชำระราคาเป็นเงินสดซึ่งผู้ซื้อส่วนใหญ่ก็พอใจ และการซื้อกิจการส่วนใหญ่ก็ใช้วิธีนี้ แม้จะมีผู้ขายบางรายที่ยืนยันจะขอให้ชำระราคาด้วยหุ้น แต่เบิร์กไชร์ก็มักเสนอเงื่อนไขที่จูงใจ จนผู้ขายยอมรับชำระด้วยเงินสดไม่ว่าจะเป็นการซื้อกิจการของ บัฟฟาโลนิวส์, ซีส์แคนดี้, สก็อต เฟตเซอร์, เนบราสก้า เฟอร์นิเจอร์ มาร์ท, ใจโก้, จอร์แดน, โพลีทเซฟตี้, เดอะวอชิงตันโพสต์ (ร้อยละ 18), บอร์ซิมส์, เอช เอช บราวน์, จัสตินบูท และ แอ็กมีบรีค ซึ่งต่างก็ซื้อด้วยเงินสดทั้งสิ้น

## เลือกฮีโร่ที่มีความรักในธุรกิจนั้นๆ

วอเรน บัฟเฟตต์ ได้กล่าวถึงความรู้สึกที่เขามีต่อการขายกิจการโดยการเปิดประมูลไว้ในรายงานประจำปีของเขาว่า

เราพบว่าคนที่ผู้ขายให้ความมั่นใจว่าผู้ซื้อเป็นใครนั้นมีความสำคัญ เราชอบที่จะทำธุรกิจกับคนที่รักในธุรกิจนั้น ไม่ใช่สนใจเพียงแค่ว่าเงินที่จะได้จากการขาย (แม้เราจะรู้ว่าเขาก็ชอบเงินเหมือนกัน) เมื่อยังรู้สึกเช่นนี้อยู่ก็สามารถบอก

ได้ว่าธุรกิจนั้นดูเหมือนจะยังมีคุณภาพ ซึ่งหมายถึงความซื่อสัตย์, สินค้าที่มีคุณภาพ, ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความภักดีของกลุ่มคน ซึ่งแสดงว่าบริษัทนี้ยังมีอนาคต ในสถานการณ์กลับกันก็คงเป็นจริงเช่นกัน เมื่อเจ้าของประมุขชายกิจการและไม่สนใจว่าจะเกิดอะไรตามมา คุณก็มักจะพบว่ามีการตกแต่งยอดขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้ชายเป็นเพียง “นายทุน” และยิ่งถ้าเจ้าของไม่ค่อยให้ความสนใจกับธุรกิจและพนักงานแล้ว ทักษะคิดนี้ก็มักจะถูกลามไปทั่วองค์กร

เมื่อธุรกิจที่ถูกสร้างมาตลอดชั่วอายุคนหรืออาจจะหลายชั่วอายุคนด้วยความใส่ใจและด้วยความสามารถพิเศษเฉพาะตัว การสืบทอดประวัติศาสตร์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเจ้าของ ชาร์ลีและผมเชื่อว่าเบิร์กไชร์สามารถที่จะเก็บรักษาสิ่งเหล่านี้เสมือนอยู่ในบ้านที่ไม่มีใครเหมือน เรารักษาคำมั่นที่ให้ไว้กับผู้ก่อตั้งธุรกิจอย่างจริงจัง และโครงสร้างการถือหุ้นของเบิร์กไชร์ก็เอื้อให้เรา รักษาสัญญาด้วย เมื่อเราบอก จอห์น จัสติน ว่าสำนักงานใหญ่ของกิจการของเขาจะยังคงอยู่ที่ฟอร์ทเวิร์ธ หรือการให้คำรับรองกับตระกูลบริดจ์ว่าจะไม่มีการรวมกิจการกับผู้ผลิตเครื่องประดับเพชรรายอื่น ซึ่งผู้ชายเหล่านี้สามารถเอาสัญญาเหล่านี้ให้กับธนาคารได้

แรมเบรนต์ซึ่งเป็นผู้ประกอบธุรกิจสีทาอาคาร รู้ลึกดีที่สามารถเลือกขายกิจการด้วยตัวเองให้กับผู้สนใจในธุรกิจ มากกว่าที่จะให้ธุรกิจของเขาตกอยู่ในมือของผู้ที่ไม่สนใจในธุรกิจแต่ได้กิจการของเขาด้วยการประมูลซื้อ ในช่วงปีที่ผ่านมาเรามีประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมที่รู้ว่าผู้ตระหนักรู้ถึงความจริงข้อนี้ และส่งข้อเสนอมาให้เราเพื่อสร้างสรรค์ธุรกิจ เราจะปล่อยให้การประมูลเป็นเรื่องของคนอื่น

## ข้อคิดในการเสนอขายธุรกิจของคุณ

จากประวัติของซีอีโอในที่นี้ หลายคนอาจจะได้รับจดหมายฉบับนี้ หรืออาจจะได้รับทราบข้อความเหล่านี้ทางโทรศัพท์ในระหว่างการเริ่มต้นเจรจา

(คัดลอกจากรายงานประจำปีของเบิร์กไชร์ปี 1990)

## ข้อคิดบางประการสำหรับการเสนอขายธุรกิจของคุณ\*

- \* เป็นเอกสารฉบับแก้ไขจากจดหมายที่ผมเคยส่งไปให้ผู้ที่คุณจะต้องการขายกิจการเมื่อหลายปีมาแล้ว ผมนำมาตีพิมพ์ ณ ที่นี้ เพราะผมต้องการส่งต่อข้อความนี้ให้กับผู้ที่ต้องการเสนอขายกิจการรายอื่น ... ดับเบิลยู. อี. ปี.

### เรียน \_\_\_\_\_

นี่เป็นข้อคิดบางประการที่ผมเสนอในการพูดคุยกันเมื่อหลายวันก่อน

เจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่ในช่วงชีวิตที่ดีเพื่อสร้างธุรกิจ พวกเขาเก็บเกี่ยวทักษะทั้งในด้านการค้า, การจัดซื้อ, การคัดเลือกบุคลากร และอื่นๆ โดยอาศัยประสบการณ์ที่ทำซ้ำๆ ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ และความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในปีหนึ่งๆ มักจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในปีต่อมา

ในทางตรงข้ามผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการจะขายธุรกิจก็ต่อเมื่อ (ส่วนมากคิดว่า) อยู่ในบรรยากาศที่มีแรงกดดันจากหลายทิศทาง และบ่อยครั้งที่แรงกดดันส่วนใหญ่มาจากนายหน้า ซึ่งผลตอบแทนที่นายหน้าได้รับจะขึ้นกับมูลค่าที่ขาย ไม่ว่าจะผลที่เกิดขึ้นกับผู้ซื้อหรือผู้ขายจะเป็นอย่างไรในภายหลัง ความจริงการตัดสินใจ เป็นเรื่องที่สำคัญมากทั้งในด้านการเงินและบุคลากร เพราะทำให้เจ้าของสามารถลดข้อผิดพลาดในการขาย การตัดสินใจขายธุรกิจพลาดเพียงครั้งเดียวในชีวิต เป็นสิ่งที่ไม่สามารถย้อนคืนได้

ราคาซื้อขายเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่บ่อยครั้งก็ไม่ใช่ว่าเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในการตกลงขาย คุณและครอบครัวของคุณ มีธุรกิจที่เยี่ยมที่สุดในอุตสาหกรรมนั้นๆ และผู้ซื้อที่กำลังมองเห็นเช่นกัน ซึ่งจะเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป ดังนั้นถ้าคุณตัดสินใจที่จะยังไม่ขายธุรกิจในเวลานี้ คุณก็น่าจะมีเงิน

มากขึ้นในเวลาต่อมา หากคุณตระหนักในข้อนี้ดี คุณก็สามารถตกลงเงื่อนไขการขายกิจการโดยอาศัยจุดแข็งนี้เป็นข้อต่อรอง และค่อยๆ ใช้เวลาในการคัดเลือกผู้ซื้อที่คุณอยากขาย

หากคุณจะตัดสินใจขาย ผมคิดว่า เบิร์กไชร์ฮาทาเวย์ มีข้อเสนอที่ดีกว่าผู้ซื้อรายอื่นจะสามารถเสนอได้ ในทางปฏิบัติแล้วสามารถจำแนกผู้ซื้อเหล่านี้เป็นสองประเภท

1. บริษัทต่างถิ่นที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกับธุรกิจของคุณ ผู้ซื้อประเภทนี้มักจะรับข้อเสนอเสมอ และมักจะมีผู้บริหารที่คิดว่ารู้วิธีการดำเนินธุรกิจของคุณ และไม่ช้าก็เร็วก็จะต้องเข้ามาขอมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หากบริษัทที่จะมาซื้อกิจการของคุณมีขนาดใหญ่กว่ามากในช่วงเวลาหนึ่งก็จะมีภาระสรรหาผู้บริหารซึ่งมักเป็นกลุ่มคน เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการควบคุมกิจการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กลุ่มคนเหล่านี้มักจะดำเนินการตามวิถีของตนเอง แม้ว่ากิจการของคุณจะมีผลประโยชน์ในอดีตกว่ากิจการของเขาอย่างไม่ต้องสงสัยก็ตาม และถึงจุดๆ หนึ่งธรรมชาติของมนุษย์จะทำให้เขาเชื่อว่าวิธีในการดำเนินงานของเขาเป็นวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ที่คุณและครอบครัวของคุณมีเพื่อนที่เคยขายกิจการของตนให้กับบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่า และผมก็สงสัยว่าพวกเขาคงจะมีประสบการณ์ที่บริษัทแม้มีแนวโน้มในการควบคุมและดำเนินธุรกิจของบริษัทลูกเช่นนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากบริษัทผู้จัดอุตสาหกรรมนั้นหรือคิดว่าตัวเองรู้จักดี

2. ผู้เชี่ยวชาญทางการเงินซึ่งโดยปกติมักดำเนินการโดยใช้เงินจากการกู้จำนวนมาก และเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมก็จะเสนอขายกิจการให้กับประชาชนหรือนักลงทุนกลุ่มอื่นต่อไป และบ่อยครั้งที่ผู้ซื้อกลุ่มนี้จะดำเนินการปรับเปลี่ยนวิธีการบันทึกบัญชีเพื่อให้กำไรออกมาดูดีเหมือนตอนที่เขาเพิ่งเข้าซื้อกิจการ ผมได้แนบบทความที่กล่าวถึงการซื้อกิจการแบบนี้ซึ่งเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเป็นผลจากการเติบโตของตลาดหลักทรัพย์

และแหล่งเงินทุนสำหรับการซื้อกิจการแบบนี้

ผู้ซื้อไม่ว่าจะเป็นประเภทใดดังที่กล่าวแล้วก็ตามก็มักจะพอใจหากเหตุจูงใจเพียงอย่างเดียวที่ทำให้เจ้าของปัจจุบันขายกิจการของเขาคือความต้องการเงินโดยไม่สนใจว่าจะเกิดอะไรกับกิจการของตนในภายหลัง ซึ่งผู้ขายประเภทนี้ก็มีค่อนข้างมาก แต่ถ้าหากธุรกิจของผู้ขายนั้นเป็นผลจากการสร้างสรรค์ผลงานมาตลอดชีวิต และเกิดจากส่วนหนึ่งของบุคลิกและความเป็นตัวตนของผู้ขายแล้ว ไม่ว่าจะผู้ซื้อจะเป็นประเภทไหนก็ถือเป็นความบกพร่องที่ร้ายแรง

เบิร์ตไชร์เป็นผู้ซื้ออีกประเภทหนึ่งที่เราได้ยาก เราซื้อในสิ่งที่เราไม่มีและไม่คาดว่าจะมีผู้บริหารประเภทนี้ในบริษัทแม่ของเรา และซื้อกิจการเพื่อเป็นการลงทุนระยะยาว ทุกธุรกิจที่เราเป็นเจ้าของจะดำเนินการโดยอิสระเต็มที่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ของธุรกิจต่างๆ ที่เราเป็นเจ้าของมาหลายปีไม่เคยมาโอมาฮาหรือไม่เคยพบกันเลย เมื่อเราซื้อกิจการผู้ขายก็ยังคงดำเนินธุรกิจไปตามเดิมเหมือนก่อนการขาย เราปรับตัวเข้าหาวิธีการของเขา มากกว่าที่จะให้เขาปรับตัวมาหาเรา

เราไม่มีใครและคงจะไม่มีคนที่จะมาเพื่อเป็นผู้บริหารกิจการที่เราจะซื้อจากเจ้าของซึ่งเป็นผู้บริหารกิจการนั้น ไม่ว่าจะบุคคลผู้นั้นจะเป็นคนในครอบครัวหรือมหาบัณฑิตทางบริหารธุรกิจก็ตาม

เป็นที่ทราบกันว่าในอดีตเราได้ซื้อกิจการได้บ้าง ซึ่งผมได้เปิดเผยรายชื่อของบุคคลที่เราเคยซื้อกิจการให้ทราบทุกราย และผมก็เชิญชวนให้คุณทุกคนตรวจสอบกับพวกเขาว่าเราได้ทำในสิ่งที่เราสัญญาไว้หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรตรวจสอบกับกิจการบางรายที่มีผลประกอบการไม่ค่อยดีนัก เพื่อให้แน่ใจว่าเราปฏิบัติกับเขาอย่างไรภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ดีนัก

ผู้ซื้อบางคนอาจจะบอกคุณว่าเขาต้องการที่ตัวคุณซึ่งหากเขาฉลาดจริงก็ควรจะต้องการตัวคุณจริงๆ แต่ผู้ซื้อส่วนมาก

ที่อ้างเหตุผลดังกล่าวข้างต้นมักจะไม่ค่อยทำในสิ่งที่พูด แต่เราจะทำทุกอย่างตามสัญญา ทั้งนี้เป็นเพราะเราได้ให้สัญญาไว้ และเราต้องการที่จะให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุด

เป็นสิ่งจำเป็นที่เราจะต้องอธิบายว่า ทำไมเราถึงต้องการให้สมาชิกในครอบครัวซึ่งเป็นผู้บริหารกิจการนั้นยังคงสัดส่วนการถือหุ้นในกิจการร้อยละ 20 เราต้องการหุ้นในสัดส่วนเพียงร้อยละ 80 เพื่อที่จะสามารถนำกำไรมาคำนวณรวมเพื่อประโยชน์ทางภาษี ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับเรา และสิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ สมาชิกในครอบครัวซึ่งเป็นผู้บริหารกิจการยังคงเป็นเจ้าของกิจการอยู่ เหตุผลง่าย ๆ คือเราคงไม่ต้องการซื้อกิจการนั้น หากรู้สึกว่าคุณคนสำคัญในคณะบริหารปัจจุบันไม่อยากจะอยู่เป็นหุ้นส่วนกับเรา สัญญาไม่สามารถรับประกันว่าคุณจะได้รับความทุ่มเทเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง เราจึงเชื่อถือในคำพูดมากกว่า

งานที่ผมเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องคือ การจัดสรรเงินทุน คัดเลือก และพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรอื่นๆ กลยุทธ์ในการบริหารงาน และอื่นๆ จะเป็นเรื่องของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้บริหารของเบิร์กไชร์บางคนก็นำเรื่องที่พวกเขาต้องตัดสินใจมาปรึกษาผม แต่บางคนก็ไม่ ขึ้นกับบุคลิกของแต่ละคนและความสัมพันธ์ส่วนตัวของพวกเขากับผม

หากคุณตัดสินใจจะขายธุรกิจให้เบิร์กไชร์ เราจะจ่ายคุณด้วยเงินสด โดยธุรกิจของคุณจะไม่ถูกนำไปเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันหนี้สินใดๆ ของเบิร์กไชร์ และจะไม่มีนายหน้าเข้ามาเกี่ยวข้อง

นอกจากนี้หากข้อตกลงได้มีการประกาศแล้วก็คงจะไม่มีกรยกเลิกการซื้อขายกิจการหรือการแนะนำให้มีการปรับเปลี่ยนใดๆ (ด้วยความเสียใจ เราคงไม่ไปชี้แจงกับธนาคาร, ทนายความ, คณะกรรมการ และอื่นๆ อย่างแน่นอนในการที่



ท่านจะถูกตั้งคำถาม) และท้ายที่สุดคุณก็จะรู้ว่าคุณกำลังตกลงเจรจาอยู่กับใคร โดยที่คุณไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงมาเจรจาต่อรองเงื่อนไขโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบในสองสามปีหลังจากนั้น และคงไม่มีประธานกรรมกรที่จะไปแจ้งให้คุณทราบด้วยความรู้สึกผิดว่า คณะกรรมการต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างนั้นอย่างนี้ (หรืออาจจะต้องการให้ขายกิจการของคุณเพื่อนำเงินไปลงทุนในธุรกิจใหม่ของบริษัทแม่)

มันค่อนข้างจะยุติธรรมที่จะแจ้งให้คุณทราบว่า หลังจากที่คุณขายกิจการแล้วคุณก็จะไม่รวยไปกว่าปัจจุบันที่เป็นอยู่ ความเป็นเจ้าของในกิจการทำให้คุณร่ำรวยและเป็นการลงทุนที่ดีอยู่แล้ว การขายกิจการเป็นเพียงการเปลี่ยนรูปแบบของความมั่งคั่ง แต่ไม่ทำให้มูลค่าเปลี่ยนแปลง หากคุณขายคุณก็จะเปลี่ยนจากการเป็นเจ้าของกิจการทั้งร้อยละ 100 ในสินทรัพย์ที่มีค่าซึ่งคุณมีความเชี่ยวชาญอยู่แล้ว ไปเป็นสินทรัพย์มีค่ารูปแบบอื่น เช่น เงินสด ซึ่งคุณอาจจะนำไปลงทุนซื้อหุ้นบางส่วนในกิจการอื่นที่คุณเชี่ยวชาญน้อยกว่า บ่อยครั้งที่การขายนั้นมีเหตุผลที่ดี หากการขายนั้นได้ราคาที่ยุติธรรม แต่เหตุผลนั้นต้องไม่ใช่เพื่อให้ผู้ขายร่ำรวยมากขึ้น

ผมจะไม่อ้อมค้อม หากมีความเป็นไปได้ที่คุณสนใจจะขายกิจการ ผมจะชอบคุณมากหากคุณจะให้โทรศัพท์ถึงผม และรู้สึกภูมิใจเป็นอย่างมากที่ เบิร์กไชร์ฮธาเวย์ และสมาชิกคนสำคัญในครอบครัวของคุณได้ร่วมกันเป็นเจ้าของ\_\_\_\_\_ ผมเชื่อว่าเราจะจ่ายได้อย่างงาม และเชื่อว่าคุณจะมีความสุขและสนุกในการบริหารกิจการตลอดเวลา 20 ปีต่อจากนี้ไป ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าที่คุณมีตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา

ด้วยความนับถือ

/ ลายเซ็น / วอเรน บัฟเฟตต์

## ปรัชญาของซีอีโอของบีฟเฟตต์

บางทีสิ่งที่ วอเร็น บัฟเฟตต์ เขียนไว้ใน “สารจากประธานถึงผู้ถือหุ้น” ในปี 1998 อาจจะเป็นปรัชญาที่ดีที่สุดของซีอีโอของ วอเร็น บัฟเฟตต์ ซึ่งเขียนไว้ว่า ไม่มีผู้บริหารกลุ่มน้อยจากสำนักงานใหญ่ ไม่มีคนที่คอยเฝ้าดู จะมีแต่ความซื่อสัตย์ภักดี และได้รับการยอมรับอย่างมาก บัฟเฟตต์ได้เรียนรู้สิ่งเหล่านี้จากการบริหารซีอีโอของบริษัทที่ได้จากการซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเขาบริหารซีอีโอของวอชิงตันโพสต์ และดอน เกรแฮม เช่นเดียวกับที่เขาบริหาร โทนี่ ไนซีลี ซีอีโอของไอเก้

“ที่เบิร์กไชร์เรา รู้สึกว่าเป็นการโง่มากที่จะไปบอกซีอีโอผู้มีผลงานโดดเด่นอย่าง โทนี่ ไนซีลี ซีอีโอของไอเก้ว่าควรจะบริหารกิจการของเขาอย่างไร ผู้บริหารส่วนใหญ่คงจะไม่ทำงานให้เราหากได้รับแรงผลักดันหรือการชักใยอยู่เบื้องหลัง (โดยปกติพวกเขาก็ไม่จำเป็นต้องทำงานเพื่อใคร เพราะมากกว่าร้อยละ 75 ของพวกเขาต่างมีฐานะร่ำรวยอยู่แล้ว) นอกจากนี้พวกเขายังเป็นสุดยอดฝีมือในโลกธุรกิจอยู่แล้ว และไม่ต้องการคำแนะนำใดๆ จากเราว่าเมื่อไหร่ควรรับเมื่อไหร่ควรรุก

“กระนั้นก็ตามความเป็นเจ้าของของเบิร์กไชร์ อาจทำให้แม้แต่ผู้บริหารที่ดีที่สุดก็สามารถมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ประการแรก เรายกเลิกกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวกับการเฉลิมฉลองและไม่ก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งปกติจะถือเป็นส่วนหนึ่งของงานของซีอีโอ ฉะนั้นผู้บริหารของเราจะเป็นผู้จัดตารางการทำงานด้วยตนเองทั้งหมด ประการที่สอง ภาระงานที่เรามอบหมายให้แก่ผู้บริหารแต่ละคน เป็นสิ่งที่ง่ายไม่ซับซ้อน คือ ดำเนินธุรกิจราวกับว่า (1) คุณเป็นเจ้าของถือหุ้นร้อยละ 100 (2) มันเป็นทรัพย์สินเพียงอย่างเดียวในโลกนี้ที่คุณและครอบครัวของคุณมีหรือจะพึงมี และ (3) คุณไม่สามารถขายหรือควบรวมกับกิจการอื่นได้อย่างน้อยก็ภายในศตวรรษนี้ โดยสรุปเราบอกพวกเขาว่าไม่ควรให้มีอะไรแม้แต่หน่อย มามีผลกระทบต่อการตัดสินใจของพวกเขาแม้จะเป็นประเด็นทางบัญชีก็ตาม เราต้องการให้ผู้บริหารของเราคิดในสิ่งที่ควรคิดและไม่ต้องใส่ใจในสิ่งที่ไม่ควร

“มีซีอีโอของบริษัทมหาชนจำนวนน้อยมากที่จะดำเนินการภายใต้ภาระที่ได้รับมอบหมายเช่นนี้ ทั้งนี้เป็นเพราะส่วนใหญ่เขามีเจ้าของที่ให้ความสำคัญ

กับแนวโน้มและผลกำไรในระยะสั้นมากกว่า อย่างไรก็ตามเบริกซ์มีฐานผู้ถือหุ้น (ที่สะสมมาตลอดระยะเวลา 10 ปี) ที่เป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นในบริษัทมหาชนเพื่อการลงทุนระยะยาวที่สุดเท่าที่จะหาได้ในจักรวาล และอย่างไม่ต้องสงสัยผู้ถือหุ้นใหญ่ของเราต่างคาดหวังที่จะถือหุ้นไปจนกว่าจะตาย ดังนั้นเราจึงสามารถขอให้ซีอีโอของเราบริหารกิจการเพื่อให้มีมูลค่าสูงสุดในระยะยาวได้มากกว่าเพื่อทำกำไรในไตรมาสถัดไปแน่นอนเราก็คงไม่ละเลยผลประโยชน์ในปัจจุบันของกิจการของเราเช่นกัน และส่วนใหญ่อีกก็ให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่ก็ไม่ต้องการที่จะได้มาโดยแลกกับการเสริมสร้างจุดแข็งด้านความสามารถในการแข่งขันที่แข็งแกร่งตลอดมาของเรา

“ผมเชื่อว่าเรื่องราวของใจโก้ดังที่กล่าวมาแล้ว คงจะแสดงถึงข้อดีหรือประโยชน์ของวิธีการของเบริกซ์ ชาร์ลีและผมไม่เคยแตะอะไรที่โหดและคงจะไม่แตะด้วย แต่เราได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาสามารถใช้ความสามารถเฉพาะตัวได้อย่างเต็มที่ เขาไม่จำเป็นต้องเสียสละเวลาหรือพลังงานไปกับการประชุมคณะกรรมการ, ให้สัมภาษณ์สื่อ, นำเสนอข้อมูลแก่วาณิชธนกรหรือพูดคุยกับนักวิเคราะห์ทางการเงิน นอกจากนี้เขายังไม่ต้องเสียเวลาแม้แต่น้อยเพื่อคิดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุน อันดับความน่าเชื่อถือของบริษัทหรือกำไรต่อหุ้นที่นักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์คาดหวัง และเขาก็รู้ว่าการดำเนินงานภายใต้กรอบเช่นนี้จะยังคงอยู่ต่อไปอีกเป็นทศวรรษ ทั้งนี้เป็นเพราะโครงสร้างผู้ถือหุ้นของเรา ในสภาพแวดล้อมที่อิสระเช่นนี้ทำให้ทั้งโหนดและบริษัทของเขาสามารถที่จะเปลี่ยนศักยภาพอันไร้ขีดจำกัดให้กลายเป็นความสำเร็จ”

ตอนที่  
2

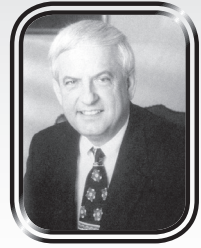
แหล่งเงินทุนของ  
เบิร์ตไฮร์  
- ผู้ซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

## บทที่ 3

### ผู้บริหารจัดการ

- โทนี่ ไนซลี (Tony Nicely)

โจโก้ อินชัวร์นซ์



ก่อนที่ผมจะบินตรงไปยังสำนักงานใหญ่ของโจโก้ (GEICO) โทนี่ ไนซลี ซีอีโอของโจโก้ได้โทรศัพท์มาหาผมเพื่อบ่นทอนความคาดหวังของผม แม้ว่าจะได้มีการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ตาม เขาบอกว่าเรื่องราวที่แท้จริงของโจโก้ก็คือ เรื่องราวของพนักงานชายหญิงทั้งหมดของโจโก้ นอกจากนี้เขาก็ไม่คิดว่าเขาจะเป็นผู้ให้คำสัมภาษณ์ที่ดีและก็คงไม่อยากจะบอกข้อมูลหรือความลับใดๆ แก่คู่แข่ง ซึ่งผมก็ให้ความมั่นใจกับเขาว่า ในฐานะผู้ถือหุ้นผมก็คงไม่ต้องการเปิดเผยหรือให้ข้อมูลอะไรที่จะเป็นประโยชน์ต่อคู่แข่งเช่นกัน

จากการพูดคุยกันทางโทรศัพท์และพูดคุยกันเป็นส่วนตัว ผมเกิดความประทับใจในทันทีว่าประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) คนนี้เป็นคนไม่มีอคติ คิดเพียงว่าตัวเองมีหน้าที่การงานที่ดีที่สุดในโลกและหลงรักในบริษัทของตนเอง เขาต้องการให้การสัมภาษณ์ครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่ตัวบริษัท, ผู้ร่วมงาน, ลูกค้า และ เบิร์กไชร์ ซึ่งต่อมาในภายหลังเมื่อผมขอถ่ายรูปเขาแทนการขอภาพถ่ายที่เป็นภาพถ่ายที่เป็นทางการ แต่แทนที่ซีอีโอท่านนี้จะให้ถ่ายรูป เขากลับส่งทีมผู้บริหารทั้ง 22 คนของโจโก้มาแทน เขาเป็นซีอีโอของบัฟเฟตต์เพียงคนเดียวที่พยายามให้ความกระจ่างตลอดการให้สัมภาษณ์ และรู้สึกอึดอัดอย่างเห็นได้ชัดที่จะพูดถึงเรื่องของตัวเอง แต่เขาก็ยินดีที่จะช่วยให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้สนใจโจโก้รายอื่นๆ เข้าใจดีขึ้นว่าโจโก้เป็นส่วนประกอบหลักของบริษัทแม้อย่างไร ในเมื่อไนซลีลดความคาดหวังของผม ผมจึงขออนุญาตที่จะลดความคาดหวังที่คุณคิดว่าจะได้รับจากบทนี้ ผมต้องการให้เนื้อหาในบทนี้เป็นเรื่องของซีอีโอของโจโก้มากที่สุด แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับความกรุณาว่าเขายินดีที่จะเปิดเผยหรือไม่ ดังนั้น

เนื้อหาในบทนี้จึงเกี่ยวกับธุรกิจมากกว่าจะเป็นเรื่องของตัวผู้บริหาร

เมื่อผมไปถึงสำนักงานใหญ่ของไจโก้มก็ต้องแปลกใจที่พบว่า ป้ายชื่อของบริษัทที่ติดอยู่ด้านบนของอาคารสำนักงานเป็นตัวหนังสือสีเหลืองสว่าง แทนที่จะเป็นตัวหนังสือสีฟ้าบนพื้นสีขาว ซึ่งเป็นสีที่พบได้บ่อยในสื่อโฆษณาต่างๆ และเป็นการยากที่จะไม่เคยเห็นโฆษณาของไจโก้ซึ่งเป็นผู้ลงโฆษณาในเคเบิลทีวีเป็นอันดับหนึ่ง ต่อมาผมก็ต้องแปลกใจอีกด้วยเหตุผลเดียวกันที่เห็นแถบสีแดงบนจดหมายตอบกลับจากทางสำนักงานใหญ่ของไจโก้

ภายในอาคารบริเวณเขตสำนักงาน มีถนนสายหนึ่งชื่อว่า “ลีโอ กู๊ดวิน ไดรฟ์” และถนนอีกสายหนึ่งชื่อ “ลีเลียน กู๊ดวิน ไดรฟ์” ซึ่งตั้งตามชื่อผู้ก่อตั้งไจโก้ มีป้ายแสดงที่จอดรถสำหรับ “ผู้ร่วมงาน” เพื่อเป็นการบอกแก่ผู้มาเยือนสำนักงานใหญ่ของไจโก้ว่า ควรปฏิบัติต่อพนักงานของไจโก้อย่างไร ภายในอาคารสำนักงานปฏิบัติการหลักนั้น ผมสังเกตเห็นว่าเครื่องใช้และเครื่องตกแต่งสำนักงานต่างๆ มาจากยุค 1960 เช่น โต๊ะเหล็ก โต๊ะต้อนรับแบบเก่าซึ่งลูกค้าจะมาชำระเบี้ยประกันรถยนต์ และมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยคอยกล่าวต้อนรับผู้มาเยือนหลังจากที่มีการลงทะเบียนตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว ซึ่งก็เป็นวัฒนธรรมที่เหมือนกับบริษัทย่อยอื่นๆ ของเบิร์กไชร์ อาคารสำนักงานแบบเก่านี้บอกเป็นนัยว่า ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สามารถประหยัดได้นั้นมีผลให้สามารถเก็บเบี้ยประกันกับลูกค้าได้ในอัตราต่ำ และเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นได้มากขึ้น สำนักงานคงมีสภาพเดียวกันนี้เมื่อ วอเรน บัฟเฟตต์ เดินทางมาถึงด้วยรถไฟในปี 1951 ในสมัยที่เขาเป็นลูกศิษย์ของ เบนจามิน เกรแฮม ที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย

บนชั้น 7 ของอาคารปฏิบัติงาน ลินดา สไตน์เวิร์ด ผู้ช่วยของ โทนี ไนซ์ลี ออกมาต้อนรับและนำผมไปยังห้องประชุมที่อยู่ติดกับห้องทำงานของเขา โทนีต้อนรับผมอย่างอบอุ่นตามแบบทางใต้ เมื่อการสัมภาษณ์เริ่มขึ้น เครื่องบันทึกเสียงเกิดขัดข้องซึ่งเป็นสิ่งที่เลวร้ายที่สุดที่เกิดขึ้นกับผู้สัมภาษณ์ ผมค้นหาแบตเตอรี่และตลับเทปที่เตรียมสำรองมาในกระเป๋าเพื่อแก้ไขเครื่องบันทึกเสียง แต่ก็ไม่เป็นผล โทนีเข้าใจสถานการณ์ดีเขาจึงชี้ไปยังร้านขายของใกล้ๆ ซึ่งสามารถมองเห็นได้จากหน้าต่างห้องทำงานของเขา และบอกว่าในระหว่างที่ผมลงไปแก้ปัญหาเครื่องบันทึกเสียง เขาก็มีงานหลายอย่างที่จะต้องทำ

ผมออกไปชานกรุงวอชิงตันเพื่อซื้อแบตเตอรี่อันใหม่มาเปลี่ยน และ กลับมาอย่างรวดเร็ว ผมพบว่าโทนี่กำลังคอยด้วยความอดทน ผมคิดว่าชื่อเขาช่างเหมาะสมจริงๆ เขาน่ารักและสุภาพกับทุกคน (nicely = น่ารัก/สุภาพ) และ ดูเหมือนจะเหมาะเหลือเกินที่สถานีรถไฟใต้ดินที่ผมใช้ก็ชื่อว่า เฟรนด์ชิป ไฮทส์ (Friendship = เป็นมิตร)

โทนี่ ไนซลี ก็คือ 'ใจไก่' เพราะเขาทุ่มเททั้งชีวิตและชื่อเสียงต่อบริษัทของเขา เขารู้จักเพียงภรรยาคนเดียว, ครอบครัวเดียว, อาชีพเดียว และเมื่อคุณได้พูดคุยกับเขาคุณจะรู้ว่าเขารักทุกอย่างที่เป็นอยู่ หากคุณต้องการจะให้คำนิยามหรือความหมายของคำว่า สุดยอดซีอีโอที่สมบูรณ์แบบ นั่นคือนิยามคำจำกัดความที่เหมาะสมที่สุดสำหรับ โทนี่ ไนซลี

ใจไก้มีพนักงานมากกว่า 18,000 คน ดังนั้นโทนี่จึงเป็นผู้บริหารที่ต้องบริหารบุคลากรมากกว่าซีอีโอของบัฟเฟตต์คนอื่น ๆ ที่จะกล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ หนึ่งในทุกๆ ห้าคนของพนักงานของเบิร์กไชร์จะอยู่ภายใต้การบริหารงานของโทนี่ แต่สัดส่วนนี้จะลดลงทุกครั้งที่เบิร์กไชร์มีการควบรวมโดยการซื้อกิจการเพิ่ม ในความเป็นจริงบรรดาซีอีโอที่มาจากการซื้อกิจการนั้น บ๊อบ ซอร์ ซีอีโอของซอร์ อินดัสตรี เป็นคนที่บริหารบุคลากรมากที่สุดในปัจจุบัน สิ่งที่น่าสนใจที่ผมค้นพบก็คือ 'ใจไก่' ได้ถูกจัดโครงสร้างให้เป็นตัวอย่างการบริหารงานที่เบิร์กไชร์ซึ่งเป็นบริษัทแม่อาจจะใช้ในการบริหารหลังจากที่วอเรนเกษียณอายุ ซีอีโอคนหนึ่งจะดูแลงานด้านปฏิบัติการ ส่วนซีอีโออีกคนหนึ่งก็คือ ลู ซิมป์สัน จะดูแลงานด้านการลงทุน

โทนี่มีท่าทีที่ครุ่นคิดทุกครั้งก่อนตอบคำถาม เขามองออกไปรอบๆ วอชิงตัน บางทีอาจเป็นการรำลึกถึงความเป็นมาของใจไก่ที่เริ่มต้นจากการรับประกันภัยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล การสัมภาษณ์ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในระหว่างเวลาอาหารกลางวัน ซึ่งเครื่องบินก็กำลังเสียงทำงานตลอดเวลาที่พบกัน ในช่วงกลางวัน โทนี่ให้เวลาเพิ่มเติมในตอนบ่ายหลังจากที่ผู้ร่วมงานของเขาทุกคนกลับไปทำงาน และยังอนุญาตให้ผมโทรศัพท์กลับมาสอบถามเพิ่มเติมได้ในภายหลังหรือในระหว่างที่ผมกำลังสัมภาษณ์ซีอีโอคนอื่นๆ ของบัฟเฟตต์ โทนี่เป็นคนสุภาพและใจดีเสมอ