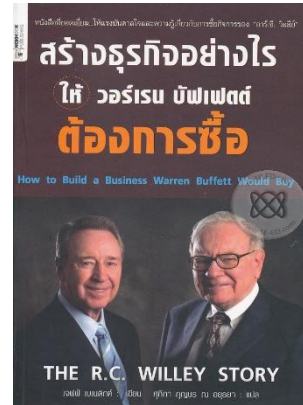




Book Review

ดร.กวีพงษ์ เลิศวัชรา

เรื่อง:	สร้างธุรกิจอย่างไรให้วอร์เรน บัฟเฟตต์ ต้องการซื้อ
ผู้เขียน:	เจฟฟ์ เบนเนดิกต์
ผู้แปล:	ศุภิกา กุญชร ณ อยุธยา
สำนักพิมพ์:	นกฮูก พับลิชชิง
ปีที่พิมพ์	2557
จำนวนหน้า	208



หากต้องการแรงบันดาลใจและกรณีศึกษาในเชิงธุรกิจ แนะนำว่าหนังสือเล่มนี้น่าสนใจ เพราะเป็นประวัติการผาดโผนในวงการธุรกิจที่เริ่มต้นจากสองมือเปล่า มีทั้งล้มลุกคลุกคลานไปจนกระทั่งมียอดขายหลายหมื่นล้าน เต็มไปด้วยชัยชนะเชิงทางการค้า รวมถึงได้รับเกียรตินิยมการบริหารธุรกิจครบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการตลาด การเงิน และที่สำคัญ **คุณธรรม** ซึ่งเป็นอีกหนึ่งพยานที่แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยความสำเร็จที่ตรงไปตรงมา ขยันขันแข็ง รักษาบริการ คิดถึงประโยชน์ของลูกค้า และใฝ่หาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา เรามาลองดูกันครับว่า บริษัท อาร์ซี วิลลีย์ (R.C. Willey) ทำได้อย่างไร

ก่อนอื่นคงต้องแนะนำตัวละครสำคัญในชื่อหนังสือก่อนว่า วอร์เรน บัฟเฟตต์ (Warren Buffett) คือ ใครมีความสำคัญอย่างไรถึงทำให้ธุรกิจต่างๆ ครอบครองตนเองเพื่อให้เป็นที่ต้องตาต้องใจให้เขาต้องการมาซื้อวอร์เรน บัฟเฟตต์มีความมั่งคั่งเป็นอันดับสามของโลกในปัจจุบัน (2018) แต่ความมั่งคั่งทั้งหมดของเขามาจากการลงทุนถือหุ้นในบริษัทต่างๆ โดยใช้แนวทางการลงทุนแบบเน้นคุณค่า (Value Investing---VI) ซึ่งนับได้ว่า วอร์เรน บัฟเฟตต์เป็นปรมาจารย์อันดับหนึ่งทางด้านนี้ของโลกเลยทีเดียว โดยมีผู้สนใจต้องการศึกษาจากเขาเป็นจำนวนมาก บ้างก็อาศัยการประชุมสามัญประจำปีในการเข้าฟังแนวคิดและทัศนคติของเขามีสถาบันการณเศรษฐกิจในอนาคตและแนวทางการเข้าถือหุ้นธุรกิจต่างๆ บ้างก็ไปลงทะเบียนเรียนวิชาของเขาที่มหาวิทยาลัยเนบราสก้าซึ่งต้องจองกันเป็นปีเลยทีเดียวเพื่อที่จะได้เรียนรู้อะไรที่เขาเป็นวิทยากรพิเศษ

ในปี 1956 วอร์เรน บัฟเฟตต์ผู้ซึ่งใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย ใช้รถมือสองที่ประมูลได้ทางออนไลน์ มี McDonald เป็นร้านอาหารโปรด และบริโภคน้ำ Diet Coke เป็นประจำ เขาได้ตั้งบริษัทและเริ่มลงทุนในตลาดหุ้นด้วยเงินที่รวบรวมจากญาติและเพื่อนๆ เพียง \$105,100 ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 7 ล้านเหรียญสหรัฐในปี 1962 และในปัจจุบัน (2018) เบิร์กไชร์ แฮชอะเวย์ (Berkshire Hathaway) บริษัทของเขามีมูลค่าถึง \$486 พันล้านเหรียญเพิ่มขึ้นถึง 4 ล้านเท่าตลอดกว่า 60 ปีที่ผ่านมาหรือ 67,000 เท่าต่อปีเลยทีเดียว ซึ่งทั้งหมดนี้ วอร์เรน บัฟเฟตต์ทำได้โดยอาศัยแนวทางการลงทุนแบบเน้นคุณค่าเท่านั้น มิใช่การขายเก็งกำไรระยะสั้นแต่อย่างใด กฎกติกาต่างๆ ของเขามีเพียง 2 ข้อคือ 1. ห้ามขาดทุน และ 2. อย่าลืมกฎข้อที่ 1.

หลักการลงทุนแบบเน้นคุณค่านั้น มองการลงทุนในหุ้นเสมือนกับการตั้งบริษัท และดำเนินธุรกิจผ่านบริษัทนั้นๆ ในระยะยาว วอร์เรน บัฟเฟตต์ เน้นเลือกกิจการที่ราคาถูกและที่สำคัญต้องเป็นธุรกิจที่ดีมีอนาคตซึ่งสามารถอธิบายให้เข้าใจง่ายๆ โดยใช้ภาษาสำหรับนักชื้อทั้งหลายคือ ของดีราคาถูก แต่ในที่นี้คือหาซื้อบริษัทที่ดีราคาถูก คำนี้เข้าใจได้ไม่ยาก เพียงแต่ว่าจะหาอย่างไรและดูจากอะไร เรื่องนี้สามารถแยกเป็น 2 ประเด็นคือ ถูก และดี

กิจการที่ราคาถูกนั้นระบุได้โดยเริ่มจากการประเมินมูลค่าบริษัทที่สามารถทำได้ 5 วิธี 1. เป็นการเทียบมูลค่าในตลาดกับผลประกอบการเรียกว่า P/E ซึ่งเป็นดัชนีสะท้อนว่าเราจะได้เงินลงทุนคืนในกี่ปีในรูปของเงินปันผลรวมกับมูลค่าบริษัทที่สูงขึ้น (Capital gain) หมายความว่ายิ่งน้อยก็ยิ่งได้เงินคืนเร็ว 2. ผลตอบแทนเงินปันผลซึ่งคล้ายกับ P/E แต่ต้องกลับเศษเป็นส่วนและพิจารณาเฉพาะเงินปันผลเท่านั้น เพราะลงทุนระยะยาวหากปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจไม่เปลี่ยนก็ไม่ขายบริษัทนั้น จึงไม่ได้กำไรจากมูลค่าบริษัทที่เพิ่มขึ้น 3. ดูจาก P/BV ซึ่งจะเทียบราคาที่เราจะต้องจ่ายเพื่อซื้อกิจการกับเงินที่เจ้าของเดิมได้ลงทุนไปแล้วในบริษัทนั้นๆตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท ซึ่งเราก็มองหาบริษัทที่มี P/BV ต่ำๆ 4. ต้องทำการหาข้อมูลนิดหนึ่งครับว่าหากเราต้องการจะตั้งบริษัทขึ้นมาแข่งกับบริษัทที่เราประเมินมูลค่าอยู่นั้นต้องใช้เงินลงทุนเท่าใด หากตั้งใหม่ใช้เงินมากกว่าราคาในตลาดของบริษัทนั้นๆ เราควรซื้อบริษัทนั้นในราคาตลาดซึ่งจะคุ้มกว่า 5. ใช้วิธีประเมินกระแสเงินสดที่บริษัทนั้นๆจะสร้างขึ้นในอนาคตแล้วเทียบเป็นมูลค่าเงินในปัจจุบัน (Discounted CashFlow --- DCF) ซึ่งเป็นวิธีมาตรฐานและนิยมใช้ในหมู่นักการเงินที่จะสะท้อนมูลค่าของบริษัทหรือการลงทุนใดๆก็ตาม โดยมีเกณฑ์พิจารณาว่ายิ่งมากยิ่งดี ซึ่งการประเมินมูลค่าทั้ง 5 วิธีจะทำให้เราได้กรอบคร่าวๆของมูลค่าของบริษัท

หลังจากได้กรอบคร่าวๆของมูลค่าบริษัทนั้นๆแล้ว นักลงทุนแนวเน้นคุณค่าจะเอามาต่อรองราคาในตลาด ให้สามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลงประมาณ 30-50% เป็นการเผื่อหากประเมินมูลค่าผิดพลาดไม่ว่าจากสาเหตุใดก็ตาม เช่น สถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยน ข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือตลาดเคลื่อนไหว เป็นต้น ซึ่งตรงนี้เรียกว่า Margin of Safety เป็นหลักการที่สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรมที่ต้องมี Safety Margin เช่นกัน การเผื่ออย่างนี้ทำให้การลงทุนเน้นคุณค่าไม่เสียหายมากหากกิจการนั้นๆไม่เป็นไปตามคาด

ต่อมาในประเด็นที่ 2 คือธุรกิจที่ดีนั้นเป็นอย่างไร บริษัทที่ดีควรจะมี 1. มีธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวโน้มของโลกและอุตสาหกรรม ตรงนี้ทางเศรษฐศาสตร์และการเงินเรียกว่า Top-Down analysis ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีมีการขยายตัวไปกับเศรษฐกิจโลกซึ่งในปัจจุบัน ประเทศไทยมีทิศทางที่ค่อนข้างจะเป็นไปตามแนวโน้มของโลก (MegaTrend) คือ เทคโนโลยีและสังคมผู้สูงอายุ แต่ของไทยมีประเด็นเพิ่มเติมคือ โครงการระเบียงเศรษฐกิจ และอาหาร 2. บริษัทต้องมีความแข็งแกร่งคือ มีกำไรสม่ำเสมอ สามารถสังเกตได้จากกำไรสุทธิ ینگบกำไรขาดทุน และอัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการทำกำไรอื่นๆ นอกจากนี้บริษัทนั้นยังต้องมีป้อมปราการจากคู่แข่ง วอร์เรน บัฟเฟต เรียกว่า Moat หรือที่นักการตลาดเรียก Barrier of Entry นั้นเอง ซึ่งเจ้าปราการนี้อาจจะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะเช่นเป็นของหายาก เป็นของเฉพาะถิ่นซึ่งครอบคลุมเรื่องของวัฒนธรรม ประเพณีด้วย หรือแม้แต่คุณภาพการบริการที่ประทับใจใช้ได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงความลับทางการค้าบางอย่างก็ได้ เช่น สูตรลับของ Coke, KFC หรือสูตรก๋วยเตี๋ยวประจำตระกูลก็เป็นข้อได้เปรียบ (Competitive advantage) ทำให้คู่แข่งไม่สามารถแข่งกับเราได้หนัก นอกจากนี้หากมีการเติบโต (Growth) ด้วยจะดีมาก 3. ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล โปร่งใสไว้ใจได้ ซึ่ง วอร์เรน บัฟเฟต ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก เพราะหากขาดคุณสมบัติข้อนี้แล้วประเด็นต่างๆใน 2 ข้อแรกก็ขาดความน่าเชื่อถือโดยสิ้นเชิง และที่สำคัญการเข้าเป็นหุ้นส่วนธุรกิจนั้นเราจะต้องการร่วมหุ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้ซะใหม่ครับ และยิ่งไปกว่านั้นคือ วอร์เรน บัฟเฟต จะไม่เข้าบริหารบริษัทเอง ทุกครั้งที่เขาซื้อกิจการใดๆก็ตาม เขามักจะให้เจ้าของเดิมบริหารต่อไป ดังนั้นประเด็นนี้จึงสำคัญเป็นอย่างมากและจะพิจารณาประเด็นนี้ก่อนเสมอ

จากข้อมูลข้างต้นนี้เราสามารถบอกได้เลยว่าบริษัทที่ทำให้ ผู้มีสายตาเฉียบแหลมและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทำให้เงินประมาณ 100,000 กลายเป็น 486 พันล้านเหรียญสหรัฐได้ใน 60 ปี จากการลงทุนในกิจการต่างๆ อย่าง วอร์เรน บัฟเฟตมีความสนใจนั้นต้องมีลักษณะอย่างไร บริษัท อาร์ชี วิลลีย์เป็นกิจการที่ตรงตามเงื่อนไขของการลงทุนแบบเน้นคุณค่าทุกประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีผู้นำที่ซื่อสัตย์ มีธรรมาภิบาล คิดถึงประโยชน์ของลูกค้า พนักงานและหุ้นส่วนเป็นสำคัญเสมอ ที่นี้ลองมาดูกันว่า ประวัติของบริษัทอาร์ชี วิลลีย์ เป็น

อย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการและเลือกสรรบริษัทที่จะฝากอนาคตไว้ไม่ว่าจะร่วมงานหรือร่วมทุนกันต่อไป

หนังสือเล่มนี้เริ่มต้นในเมืองชนบทแห่งหนึ่งชื่อว่า ซีราคิวส์ (Syracuse) ทางตอนเหนือของ ซอลท์เลคซิตี (Salt Lake City) เมืองหลวงของรัฐยูทาห์ (Utah) ซึ่งรัฐนี้อยู่ทางตะวันตกเฉียงเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา ติดกับรัฐเนวาดาที่ตั้งของลาสเวกัส เมืองคนบาปที่ไม่เคยหลับ ที่เราคุ่นหูกันดี แต่รัฐยูทาห์นี้ตรงข้ามกับภาพลักษณ์ของลาสเวกัสโดยสิ้นเชิงเพราะเป็นเมืองอนุรักษ์นิยม เครื่องศาสนา ในยุคบุกเบิก เมืองซีราคิวส์ถือว่าเป็นเมืองกสิกรรมทำการเกษตร เมื่อไฟฟ้าได้เริ่มต้นขึ้นโดย โทมัสอัลวา เอดิสัน ได้มีการขยายการใช้ไฟฟ้าเข้าไปในเมืองนี้เช่นกันในปี 1917 เมื่อ อาร์ชี วิลลีย์ (Rufus Call Willey) มีอายุได้ 17 ปี เขาไม่ต้องการเป็นเกษตรกรได้บุกเบิกเริ่มต้นรับจ้างเดินสายไฟฟ้าเข้าไปในเมือง นอกจากนี้ยังได้นำเครื่องใช้ไฟฟ้ามาจำหน่ายให้กับชาวเมืองซีราคิวส์ในปี 1932 เนื่องจากเขาเห็นว่าธุรกิจนี้มีอนาคต มีโอกาสเติบโตอีกไกลเพราะชาวซีราคิวส์ยังไม่มีเครื่องใช้ไฟฟ้าใช้เลย (อันนี้คือแนวโน้มอุตสาหกรรมหรือเมกาเทรนด์ที่กล่าวถึงด้านบนนะครับ)

ณ จุดนี้ชาวเมืองส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรขาดแคลนทุนทรัพย์ อาร์ชี วิลลีย์ก็เช่นกัน เขาอาศัยเงินกู้เล็กน้อยจากธนาคารท้องถิ่นรวมกับเครดิตจากบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้านำสินค้าพวก ตู้เย็น เครื่องซักผ้า เตาเรด วิชิว โทรทัศน์ โทรศัพทมาจำหน่ายโดยการให้ทดลองใช้ก่อนและหากไม่พอใจก็ยินดีนำสินค้ากลับคืน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีใครคืนสินค้าเพราะสินค้าเหล่านี้ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นมากมายคือ ไม่ต้องรีบบริโภคนหรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรก่อนที่จะเน่าเสีย สามารถเก็บรักษาอาหารไว้ได้นานขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงานบ้าน แต่ว่าเกษตรกรมักจะประสบปัญหาคล้ายกันทั่วโลกคือเงินไม่พอ

แต่นั้นไม่ใช่ปัญหาของ อาร์ชี วิลลีย์ แต่อย่างใด เขาใช้กลยุทธ์ทางการตลาดโดยการให้สินเชื่อกับลูกค้าคือให้ผ่อนจ่ายได้ นอกจากนี้เขายังรับประกันสินค้าด้วยการซ่อมฟรีและรับคืนสินค้าหากไม่เป็นที่พอใจ อาร์ชี วิลลีย์ได้เอาสินค้าขึ้นรถบรรทุกตะเวนขายทั่วเมืองแบบที่สมัยนี้เราเรียกว่า ขายตรงนั่นแหละ น่าสังเกตนะครับว่า อาร์ชี วิลลีย์ เริ่มทำงานตั้งแต่อายุ 17 ไม่ได้เรียนมหาวิทยาลัย เทคคอร์สวิชาบริหารธุรกิจอย่างเราๆท่านๆ ไม่ต้องถามว่าเคยเรียนการตลาด การเงิน การจัดการหรือเศรษฐศาสตร์มาหรือไม่ แต่ด้วยความที่ อาร์ชี วิลลีย์เอาใจเขา มาใส่ใจเรา ทำให้ตระหนักถึงวิธีการในการทำธุรกิจ ตั้งแต่การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การรับประกัน การขายเงินผ่อน แทนที่เองชาวเมืองซีราคิวส์ก็เป็นลูกค้าเขาทั้งเมือง ยอดขายของเขาสูงกว่าตัวแทนจำหน่ายอื่นๆที่เขาไม่มีหน้าร้านและจุดนี้เองที่ตัวแทนจำหน่ายอื่นๆ ใช้เป็นข้ออ้างร้องเรียนเพื่อกีดกันเขาออกจากธุรกิจไป ประเด็นนี้ก็เช่นกัน ไม่ใช่อุปสรรคที่จะท้อแท้สำหรับ อาร์ชี วิลลีย์ ดังเช่นผ่านมา เขาสร้างโชว์รูมเล็กๆขึ้นในบริเวณพื้นที่ของเขาเอง โดยต่อระบบไฟฟ้าและโทรศัพท์จากบ้านของเขาที่อยู่ด้านหลัง ทำให้ต้นทุนสำหรับโชว์รูมของเขานั้นไม่สูงมากนัก แต่เขายังอาศัยกลยุทธ์ขายตามบ้านเหมือนเดิม อีกทั้งสถานที่ตั้งก็อยู่นอกเมือง ดังนั้นสิ่งที่เขาสร้างขึ้นและเรียกมันว่าโชว์รูมจึงเป็นเหมือนคลังสินค้าซะมากกว่า

นอกจากความเอาใจใส่ลูกค้าและวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลแล้ว อาร์ชี วิลลีย์ ยังมีทักษะทางการขายที่สามารถโน้มน้าวจิตใจกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี เขาสามารถปิดการขายได้ในทุกสถานการณ์และสถานที่ไม่ว่าเวลาไปทานอาหารในร้านอาหาร เขายังสามารถขายเตาอบให้พ่อครัวได้ หรือหลังจากที่เขาไปเที่ยวในรีสอร์ทแห่งหนึ่ง เขาได้สั่งให้ลูกน้องส่งเตาทุ้งต้มสำหรับบาร์ทูเมนตีให้แก่เจ้าของรีสอร์ท โดยผู้ที่ไม่ทันได้สังเกตเห็น เขาไปเสนอขายตั้งแต่เมื่อไหร่ หรือแม้กระทั่งเวลาขึ้นเครื่องบิน เขายังขายเครื่องซักผ้าให้แอร์โฮสเตสได้ ถึงแม้ว่าเขาจะต้องเสียค่าส่งมากมายจนขาดทุนก็ตาม นับได้ว่าเขาคือสุดยอดนักขายโดยธรรมชาติเลยทีเดียว ในปี 1950 เขาทำยอดขายได้ถึง 50,000 เหรียญ ซึ่งนับว่ายอดเยี่ยมสำหรับธุรกิจที่มีพนักงานเต็มเวลาเพียงคนเดียว และด้วยข้อจำกัดด้านศาสนาเขาไม่ได้เปิดร้านวันอาทิตย์

บิล ไชล์ด (William H. Child) เป็นลูกเขยคนเล็กของ อาร์ชี วิลลีย์ ซึ่งเขามองเห็นศักยภาพในการบริการลูกค้า และได้ขอให้มาช่วยงานขายในบ้านของเขา แต่บิลมีความใฝ่ฝันอยากเป็นครู เขาได้งานและเตรียมย้ายไปยังเมืองอื่นหลังเรียนจบ เรื่องมาเกิดขึ้นตอนที่บริษัท อาร์ชี วิลลีย์ ทำสถิติยอดขายใหม่ทะลุ \$250,000 ในปี 1954 นั่นเอง พ่อตาของบิล ไชล์ด คือ อาร์ชี วิลลีย์ เสียชีวิตด้วยโรคมะเร็ง บิล ไชล์ดจำเป็นต้องละทิ้งความฝันส่วนตัวที่จะเป็นครู เพื่อมาดูแลกิจการต่อ และในช่วงนั้นเองที่เขาพบว่า บริษัทไม่เคยจ่ายภาษีเลยเนื่องจากอาร์ชี วิลลีย์ทุ่มเทความสนใจทั้งหมดไปกับงานขายและบริการ ทำให้เขาต้องพึ่งพาอาศัยนักบัญชีที่เขาจ้างมาเป็นหลักซึ่งได้ลาออกไปหลังจากปัญหานี้ปรากฏขึ้นมา

นอกจากนี้ธนาคารที่เคยปล่อยเครดิตแก่ลูกค้าของบริษัทโดยมี นายอาร์ชี วิลลีย์ ค้ำประกัน บัดนี้ธนาคารต้องการให้บริษัทคืนเงินที่ลูกค้าของบริษัทเป็นหนี้ทั้งหมด แต่บริษัทไม่มีเงินในบัญชีเหลืออยู่เลย ดังนั้นทางธนาคารจึงเสนอให้ บิล ไชล์ดขายกิจการทิ้ง ตรงนี้อาจจะสงสัยว่าทำไมบริษัททำสถิติยอดขายใหม่อย่างต่อเนื่อง จึงไม่มีเงินมีแต่หนี้ อันนี้จำได้ไหมครับว่า อาร์ชี วิลลีย์ขายผ่อนให้กับลูกค้า โดยให้ดาวนีย์เพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่เหลือก็กู้จากธนาคารโดยมีนายอาร์ชี วิลลีย์ค้ำประกัน ปัญหาเกิดขึ้นเพราะลูกค้าไม่ได้ส่งเงินให้ธนาคารถึง 2 ใน 3 ของบัญชีทั้งหมด อันนี้แหละครับที่เป็นปัญหาเพราะยิ่งขายได้มากก็ยิ่งเป็นหนี้มากขึ้น ยอดขายไม่ได้แปลงเป็นกำไรสะสมในส่วนของผู้ถือหุ้นแต่กลับกลายเป็นหนี้แทน

บริษัท อาร์ชี วิลลีย์ น่าจะจบลง ณ ตรงนี้ แต่ไม่ใช่ครับ บิล ไชล์ด ตัดสินใจไม่ขายกิจการและขอเวลาเพื่อสู้ต่อ เขาใช้เวลาในการแก้ปัญหาอันหนักอึ้งทั้ง 2 คือ ภาษีค้างจ่าย และ หนี้ธนาคาร อย่างค่อยเป็นค่อยไป เขาต่อรองลดหย่อนค่าปรับต่างๆและหาเงินกู้ก้อนใหม่ด้วยความลำบากยากเย็นเพื่อมาชำระภาษี และใช้นโยบายเครดิตแบบเข้มงวดมากขึ้นกับลูกค้าโดยการให้บริษัทสินเชื่อส่วนบุคคลเข้ามาทำหน้าที่คัดกรองลูกค้าที่มีเครดิตที่ดี และให้สินเชื่อในการผ่อนชำระแทนธนาคาร มาตรการนี้ทำให้เขาเป็นอิสระจากการเป็นลูกค้าประกันเงินผ่อนของลูกค้า และทำให้เขามีเวลาที่ทุ่มเทให้กับงานขายของเขาได้อย่างเต็มที่ สถานการณ์ของบริษัทในยุคที่ 2 ที่มีบิล ไชล์ด ดูแลก็ดีขึ้นเรื่อยๆ จนปัญหาทั้งสองหมดไปด้วยความพยายามและขยันขันแข็งของเขาและผู้เกี่ยวข้องทั้งครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน

อนาคตของบริษัท อาร์ชี วิลลีย์ดูเหมือนจะไปได้ดีหลังจาก บิล ไชล์ด แก้ปัญหาอันหนักอึ้งทั้งสองไปด้วยดีแล้ว แต่เรื่องนี้ยังไม่จบแบบ Happy Ending ตรงจุดนี้ครับเพราะอยู่มาวันหนึ่ง ลูกค้าจำนวนมากนำสินค้ารุ่นใหม่มาล่าสุดมาซ่อมเยอะมาก บิล ไชล์ดรับผิดชอบตามคำสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า จนประสพภาวะขาดทุนอย่างหนัก บิล ไชล์ด จึงได้พยายามหาสินค้าอื่นที่ไม่ต้องมีบริการหลังการขายมากนักเหมือนที่ต้องเจอปัญหามากมายกับเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ และเขาก็พบทางออก ซึ่งคำตอบของเขาก็คือเฟอร์นิเจอร์ เพราะไม่ต้องมีเรื่องซ่อมจุกจิกและกระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน ไม่ล่าสมัยอย่างรวดเร็ว นับแต่บัดนั้นบริษัท อาร์ชี วิลลีย์ก็ขยายไลน์สินค้าใหม่คือเฟอร์นิเจอร์ในบ้าน ควบคู่ไปกับเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอยู่แต่เดิม เป็นการกระจายความเสี่ยงอีกอย่างหนึ่งของธุรกิจ และก็ได้ผล ยอดขายเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวเพราะเขาขายสินค้าที่หลากหลายขึ้นแก่ลูกค้าประจำกลุ่มเดิมที่มีอยู่ ผู้ที่เข้ามาเพื่อหาซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าก็ได้เฟอร์นิเจอร์ที่ถูกใจกลับไปด้วย ส่วนผู้ที่มองหาเฟอร์นิเจอร์ก็อาจได้เครื่องใช้ไฟฟ้ารุ่นใหม่มาล่าสุดเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้นเขายังได้รับห้องและพ่อของเขามีสักกะการขายอย่างดีมาช่วยงานอีกด้วย

บริษัท อาร์ชี วิลลีย์ในยุคที่ 2 ที่มีบิล ไชล์ดเป็นผู้ดูแลก็เติบโตทะยานไปข้างหน้าอีกครั้งหนึ่งด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ เช่น การเปิดร้านในวันหยุดพร้อมด้วยโปรโมชั่นสารพัดชนิดโดยมีขนมและเครื่องดื่มไว้อวดต้อนรับลูกค้าเป็นเหมือนงานปาร์ตี้ย่อมๆ นอกจากนี้เขายังสังเกตได้ว่าสถานีโทรทัศน์ช่องที่มีผู้ชมมากที่สุดในยุคนั้นขายโฆษณาได้น้อย เขาจึงเข้าไปเจรจาขอซื้อเวลาโฆษณาที่ขายไม่ออกทั้งหมดในราคาถูก

ด้วยเหตุนี้เอง บริษัทอาร์ซี วิลลีย์จึงเป็นที่รู้จักของชาวยูทาห์อย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามวันอาทิตย์ก็ยังคงเป็นวันหยุดของอาร์ซี วิลลีย์ตามความเชื่อทางศาสนาเช่นเดิม

และแล้วก้าวสำคัญอีกก้าวของ บิล ไชล์ดและบริษัทอาร์ซี วิลลีย์ก็มาถึง เมื่อวิกฤตเข้ามาเคาะประตูบริษัทอีกครั้ง คราวนี้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าสำคัญของอาร์ซี วิลลีย์ที่ส่วนใหญ่เป็นทหาร ซึ่งรัฐบาลมีนโยบายที่จะลดกำลังทหารและงบประมาณด้านความมั่นคงลง ทำให้กำลังซื้อของฐานลูกค้าของอาร์ซี วิลลีย์ได้รับผลกระทบโดยตรง แน่นอสนเส้นทางไม่มีทางตันสำหรับผู้มีความพยายาม บิล ไชล์ดตัดสินใจขยายสาขาไปยังเมืองเมอร์เรย์ (Murray) ที่อยู่ด้านใต้ของเมืองซอลท์เลคซิตี การขยายครั้งนี้ทำให้บริษัทอาร์ซี วิลลีย์ประกบลูกค้าสำคัญในเมืองซอลท์เลคซิตีที่เป็นเมืองหลวงของรัฐยูทาห์ ในลักษณะเหมือนแซนด์วิช หรือที่เราคุ้นเคยกับคำว่า กลยุทธ์หมากล้อมของ 7-11 ในไทยหรือยุทธการป่าล้อมเมืองในหนังเก่าแก่น้อย และเป็นยุทธวิธีที่บริษัทตอบว่าคู่แข่งใช้อย่างมีประสิทธิภาพมาก่อนและปัจจุบันห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งในไทยก็กำลังใช้กลยุทธ์นี้อยู่โดยการทยอยเปิดสาขารอบกรุงเทพฯ ยิ่งไปกว่านั้นการขยายสาขานี้ยังเป็นการกระจายความเสี่ยง (Diversification) ทางด้านกลุ่มลูกค้าและสถานที่ (Location strategy) หลังจากที่เขาได้กระจายความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์ไปแล้วโดยการเพิ่มไลน์สินค้าเฟอร์นิเจอร์ให้กับอาร์ซี วิลลีย์ทำให้รายได้มั่นคงยิ่งขึ้นและหลังจากประสบความสำเร็จในการขยายสาขาไปยังเมอร์เรย์ครั้งนี้แล้ว บิล ไชล์ดก็ได้ขยายสาขาต่อไปอีก 8 สาขา รวมเป็น 10 แห่งภายใน 10 ปีที่เขาเข้ามาบริหารกิจการ คิดเป็นอัตราการเติบโตถึง 100 % ต่อปี

ความสำเร็จของบริษัทอาร์ซี วิลลีย์เกิดขึ้นได้เนื่องจากความยึดมั่นในคุณธรรมหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์ ไม่ทอดทิ้งลูกค้า ความรักในการบริการ เอาใจใส่คัดสรร ดูแล พัฒนาพนักงาน และคิดนอกกรอบพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ตัวอย่างเรื่องคิดนอกกรอบนี้คือในยุคหนึ่งอุตสาหกรรมด้านการเงินเริ่มถดถอยมีแต่คนไม่อยากจะเข้ามาลงทุน แต่บิล ไชล์ดคิดว่า บริษัทมีความพร้อมและแข็งแกร่งพอที่จะเข้ามาในธุรกิจการเงินแล้ว โดยการตั้งบริษัทบัตรเครดิตและให้ลูกค้าของอาร์ซี วิลลีย์ผ่อนสินค้าผ่านบัตรนี้แทน ทำให้ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมให้กับบริษัทอื่นเชื่อส่วนบุคคลอีกต่อไป บริษัทอาร์ซี วิลลีย์จึงมีกำไรมากขึ้น แต่ความเสี่ยงยังเท่าเดิมเพราะเขามีประวัติการซื้อสินค้าของลูกค้าเกือบทั้งหมดของเขา ทำให้ทราบวินัยการเงินของลูกค้าเป็นอย่างดี จึงสามารถกำหนดวงเงินได้อย่างเหมาะสม ซึ่งก้าวทางธุรกิจอย่างนี้ แจ็ค หม่า แห่งอาลีบาบาก็เอามาใช้ในปัจจุบัน นอกจากนี้บิล ไชล์ดยังได้ลงมือออกแบบการจัดวางสินค้าในร้านใหม่หมด (Layout strategy) เพื่อให้ร้านมีความสวยงาม ลูกค้ามีความเพลิดเพลินในการเลือกสินค้า และที่สำคัญทำให้ลูกค้าเห็นภาพการวางเฟอร์นิเจอร์แต่ละชิ้นในห้องต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งปัจจุบันร้านเฟอร์นิเจอร์ชั้นนำหลาย ๆ แห่งที่เราคุ้นเคยก็ใช้กลยุทธ์ในลักษณะเดียวกันไม่ว่าจะเป็น SB Furniture, Konzept หรือ Ikea จากกลยุทธ์ทั้งหลายเหล่านี้ยอดขายของ อาร์ซี วิลลีย์ ทะยานขึ้นไปแตะ 250 ล้านดอลลาร์ในปี 1994 จากเดิม 5 หมื่นเหรียญในปี 1950

ในที่สุดช่วงจังหวะนั้นของชีวิตก็มาถึง เมื่อบิล ไชล์ด เริ่มมีอายุมากขึ้น เขาต้องการเวลาเพื่ออุทิศตนให้กับกิจกรรมทางศาสนามากขึ้น และยังไม่สามารถมองหาคอนเซ็นมาสิบทอดกิจการของเขาได้ คำว่าขัยกิจการและนำเงินที่ได้มอบเป็นมรดกให้ลูกหลานจึงผุดขึ้นมาในความคิดของเขา แต่เขามีความประสงค์ที่จะให้ลูกค้าและพนักงานของเขาได้รับการดูแลอย่างดีเช่นเดิม และผู้รับมรดกของเขาไม่ต้องแบกรับภาระภาษีมรดกที่สูงถึง 65 % ซึ่งที่ผ่านมาเขาก็ได้รับข้อเสนอมากมาย ในราคาไม่ต่ำกว่า 200 ล้านดอลลาร์แต่ยังไม่มีความสนใจที่จะทำให้เขาสบายใจเรื่องของลูกค้า พนักงานและภาษีมรดกอยู่ที่ จนกระทั่งมีผู้แนะนำให้เขาลองพิจารณาขัยกิจการให้ วอร์เรน บัฟเฟตต์แห่งกองทุนเบิร์กไชร์ แฮ็ชอะเวย์ เขาจึงดำเนินการติดต่อเจรจาและประสบผลสำเร็จโดยการแลกหุ้นบริษัทอาร์ซี วิลลีย์กับ เบิร์กไชร์ แฮ็ชอะเวย์ซึ่งการตัดสินใจครั้งนี้ถือว่าได้ประโยชน์ทุกฝ่าย (Win-Win) เพราะวอร์เรน บัฟเฟตต์ได้บริษัทที่ดีมีอัตราการเติบโตสูง ส่วน บิล ไชล์ด ก็ได้ดูแลบริษัท อาร์ซี วิลลีย์ ต่อไป และปัญหาเรื่องภาษีก็หมดไปเพราะ สรรพากรจะคิดภาษีเมื่อหุ้นถูกขายเป็นเงินสด และที่สำคัญหุ้น เบิร์กไชร์ แฮ็ชอะเวย์เพิ่มมูลค่าขึ้นหลายเท่าตัว

หนังสือเล่มนี้มีคุณค่าควรแก่การอ่าน เหมาะสำหรับนักธุรกิจ นักลงทุนและผู้เตรียมตัวเป็นนักธุรกิจ เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากได้ให้ข้อคิดและกำลังใจในการดำเนินชีวิตในหลายๆโอกาสที่ต้องเผชิญปัญหา อาร์ซี วิลลีย์ และบิล ไชล์ดไม่เคยท้อเช่นเดียวกับผู้ประสบความสำเร็จคนอื่นๆเท่าที่เรานึกถึงได้เช่น สตีฟ จ๊อบ ที่เคยถูกให้ออกจากบริษัทของตัวเอง หรือแจ๊คหม่าที่ล้มเหลวจากการสมัครเข้าเรียนและทำงานมากมายหลายแห่ง แต่ไม่เคยยอมแพ้ นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้ยังแสดงให้เห็นถึงคุณธรรมในการทำธุรกิจ และกรณีศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจ ด้านต่างๆที่ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันได้ ดังนั้นผมจึงขอเชิญให้ทุกท่านเข้ามาช่วยกันมองหาเกร็ดธุรกิจและข้อคิดด้านอื่นๆในหนังสือเล่มนี้ เพราะยังมีความน่าสนใจอีกหลายประเด็นที่ยังสื่อแสดงในบทความนี้ได้ครบถ้วนและอาจจะมีหลายมุมมองดีๆที่อาจมองข้าม หลายดั่งคำสุภาษิต

“สองคนยลตามช่อง คนหนึ่งมองเห็นโคลนตม
อีกคนตาแหลมคม มองเห็นดาวอยู่พราวแพรว”