

Lenovo คิดอย่างไรกับการซื้อแผนกพีซีของไอบีเอ็ม

บริษัท Lenovo ผู้ขายคอมพิวเตอร์พีซีรายใหญ่ของจีน ได้กลายเป็นข่าวสำคัญอันดับหนึ่งเมื่อปลายปีที่แล้ว ในฐานะที่เป็นผู้ซื้อแผนกพีซีของไอบีเอ็มด้วยมูลค่า \$1.25 พันล้านเหรียญ ข่าวนี้ทำให้ผู้อยู่ในวงการต่างก็แปลกใจมาก แต่ความจริงแล้วไอบีเอ็มได้ติดต่อกับลีโน โวมานานแล้ว โดยที่การซื้อนี้เป็นที่สนใจกันมาก นาย หลิว ชวนฉี ผู้ก่อตั้งบริษัท Lenovo จึงได้ให้สัมภาษณ์ Clay Chandler และลงพิมพ์ในนิตยสารเดอะฟอร์จูน เมื่อ 27 ธันวาคม 2004 ซึ่งผมขอนำมาเสนอ ดังนี้

ถาม ทำไมคุณถึงไม่ซื้อธุรกิจพีซีของไอบีเอ็มเมื่อเขามาเสนอขายคุณเมื่อสามปีที่แล้ว

ตอบ เมื่อไอบีเอ็มแรกมาติดต่อกับเรานั้น เราตอบปฏิเสธไปทันที ตอนนั้นเราคิดว่าเป็นการเสี่ยงเกินไป แต่เมื่อปีที่แล้ว เราได้มุ่งมั่นว่าจะออกสู่ตลาดโลก เราเริ่มพูดคุยกับบริษัทนานาชาติขนาดใหญ่เพื่อเข้าใจความท้าทายนี้ สุดท้ายเราก็มาพิจารณาข้อเสนอของไอบีเอ็มในอีกแง่มุมหนึ่ง เมื่อการเจรจาดำเนินไปเรื่อย ๆ เราก็มั่นใจว่าความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เรากลัวนั้นอาจจะกระจายออกไปหรือควบคุมได้ ยกตัวอย่างเช่น เรากลัวว่าจะสูญเสียลูกค้าไป ดังนั้นเราก็เลยเขียนข้อตกลงที่จะทำให้เรายังคงใช้ชื่อของไอบีเอ็ม ใช้พนักงานขายของไอบีเอ็ม และ ใช้ผู้บริหารระดับสูงของไอบีเอ็มเป็น CEO สิ่งนี้ทำให้เรามั่นใจว่าเราสามารถให้บริการและคุณภาพแก่ลูกค้าได้เท่าเทียมกันภายหลังการซื้อแล้ว

ถาม คุณเริ่มต้นธุรกิจในประเทศจีนด้วยการเป็นผู้ขายเครื่องไอบีเอ็มพีซี เมื่อสองทศวรรษก่อนคุณเคยคิดบ้างไหมว่าจะซื้อแผนกนี้

ตอบ ไม่เคยคิดเลย

ถาม ข้อตกลงนี้เห็นชัดว่าได้เปรียบต่อไอบีเอ็มมาก ไอบีเอ็มเล็กเป็นผู้ผลิตในด้านที่ผลกำไรลดลง ในขณะที่หันไปเน้นทางด้านซอฟต์แวร์และบริการซึ่งมีผลตอบแทนสูง คุณคิดว่าลีโน โว จะได้อะไรจากข้อตกลงนี้

ตอบ สิ่งที่จะได้ก็คือผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ในประเทศจีนนั้นเรามีธุรกิจขนาด 3 พันล้านเหรียญ และมีส่วนแบ่งตลาด 27% ยังมีช่องทางที่จะขยายได้อีกมาก ตลาดพีซีทั่วโลกมีมูลค่า 200 พันล้านเหรียญ จึงยังมีโอกาสอีกมาก ไอบีเอ็มมีทุกสิ่งทุกอย่างที่เราต้องการ ข้อตกลงนี้ทำให้เราได้ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น ได้รับความรู้ในการบริหารจัดการ ได้เทคโนโลยี และได้โอกาสที่จะก้าวไปสู่ระดับนานาชาติ ขอให้จำไว้ว่า การที่ไอบีเอ็มขายแผนกของตนเองนั้นไม่ได้หมายความว่าแผนกนั้นเป็นธุรกิจที่ไม่ดี ไอบีเอ็มเคยออกจากธุรกิจการผลิตหน่วยความจำขนาดใหญ่ และ เครื่องพิมพ์มาแล้ว และธุรกิจทั้งสองก็ยังมีกำไรดี

ถาม แต่คุณกำลังซื้อธุรกิจที่ต้องคืนเงินมาก คุณคิดว่าทำไมการซื้อนี้จะทำให้ลิโนโวแข็งแกร่งขึ้น

ตอบ บริษัทขนาดใหญ่อย่างเช่นไอบีเอ็มนั้นมี Overhead สูงมาก แต่เราไม่มี การรวมธุรกิจของลิโนโวกับของไอบีเอ็มช่วยให้เราบูรณาการ supply chains กับการจัดซื้อชิ้นส่วนให้ต้นทุนลดลง การรวมบริษัทหลายแห่งเป็นธุรกิจที่มีความซ้ำซ้อนกัน แต่งานนี้เราเสริมกัน ไอบีเอ็มมีธุรกิจตลาดโลกอันดับหนึ่ง ลิโนโว ก็เป็นอันดับหนึ่งในจีน ไอบีเอ็มมีเทคโนโลยีโน้ตบุ๊กชั้นยอด ของเราก็มียุทธศาสตร์ตั้งโต๊ะชั้นยอด IBM เก่งทางด้านลูกค้าระดับไฮเอนด์ ส่วนลิโนโวก็เก่งทางด้านลูกค้าย่อย

ถาม ไมเคิล เดลล์ กล่าวว่าความพยายามที่จะรวมบริษัทขนาดใหญ่เข้าด้วยกันมักจะลงท้ายด้วยการแตกแยก และเขาทำนายว่าพันธมิตรระหว่างลิโนโวกับไอบีเอ็มก็คงไม่แตกต่างไปจากนี้ คุณรู้อะไรในเรื่องที่เดลล์ไม่รู้บ้าง

ตอบ ในระหว่างที่เราคุยกับไอบีเอ็มนั้น เราพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของเรากลายกันมาก เราต่างก็มีทั้ง aggressive และ innovative เราเชื่อมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์และความถูกต้อง เราเชื่อในการให้ความสนใจต่อคนเป็นอันดับแรก ส่วนคำวิจารณ์ของไมเคิล เดลล์นั้น ช่วยให้เรามองเห็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปได้ เรามุ่งมั่นที่จะทำให้สิ่งที่เขาคิดว่าเป็นไปไม่ได้นั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ คุณทราบไหมว่า เมื่อไม่กี่ปีมานี้ คนพูดกันว่าไมเคิล เดลล์ คงจะไปไม่ถึงไหน แต่เขาก็ทำได้ เมื่อเราเริ่มต้นธุรกิจของเราเมื่อ 20 ปีมาแล้ว เรามีเงินลงทุนเพียง \$25,000 ไม่มีใครคิดว่าเราจะประสบความสำเร็จ แต่เดี๋ยวนี้เราก็มາถึงจุดนี้ได้

(นิตยสาร Fortune วันที่ 27 ธันวาคม 2004)