

คอลัมน์ "จากท่าพระจันทร์ถึงสนามหลวง"

ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันศุกร์ที่ 1 เมษายน 2537

โมโตโรลา สหรัฐอเมริกากับญี่ปุ่น กรณีการขายเพลงเจอร์

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

ในบรรดาข้อพิพาทการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับญี่ปุ่น ข้อพิพาทสำคัญเรื่องหนึ่ง ได้แก่ การเปิดตลาดญี่ปุ่นสำหรับบริการโทรคมนาคมจากต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดตลาดสำหรับผลผลิตของบริษัทโมโตโรลา (Motorola Inc.)

นับเป็นเวลากว่าทศวรรษแล้วที่บริษัทโมโตโรลาอาศัยอำนาจและกลไกของรัฐบาลอเมริกันในการกดดันให้รัฐบาลญี่ปุ่นเปิดตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์โทรคมนาคม แม้ว่าการเปิดตลาดญี่ปุ่นจะเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่บริษัทโมโตโรลาประสบความสำเร็จในการ 'กดดัน' ให้รัฐบาลอเมริกันชุดแล้วเดินเกมตามที่ตนต้องการ

บริษัทโมโตโรลาเมื่อแรกก่อตั้งในปี 2471 มีชื่อว่า Galvin Manufacturing Corporation ตามชื่อนายพอล วี. แกลวิน (Paul V. Galvin) ผู้ก่อตั้ง ตระกูลแกลวินยึดกุมอำนาจการบริหารบริษัทนี้มาโดยตลอด และประธานบริษัทคนปัจจุบันก็คือ นายคริสโตเฟอร์ แกลวิน (Christopher B. Galvin)

Galvin Manufacturing Corporation มุ่งผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคมาตั้งแต่เริ่มดำเนินการ เพียงช่วงเวลา 2 ปีหลังจากการก่อตั้งบริษัท ก็เริ่มผลิตวิทยุติดรถยนต์ยี่ห้อ Motorola จนติดตลาด

คำว่า Motorola มาจากคำว่า Motor ผสมกับคำว่า Victrola

เมื่อมีผู้ใช้วิทยุติดรถยนต์ยี่ห้อ Motorola อย่างแพร่หลาย ในปี 2490 Galvin Manufacturing Corporation จึงเปลี่ยนชื่อเป็น Motorola Inc.

ตลอดระยะเวลา 40 ปีแรก โมโตโรลาผลิตสินค้าหลายต่อหลายชนิด ซึ่งรวมรถยนต์ วิทยุ และเครื่องรับโทรทัศน์ด้วย แต่แล้วในทศวรรษ 2510 โมโตโรลาเริ่มหันเข็มไปผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งใช้เทคโนโลยีที่รุดหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปกรณ์โทรคมนาคมเคลื่อนที่ ดังเช่น Cellular phones และเซมิคอนดักเตอร์ ดังเช่น Microprocessors นับแต่นั้นมาโมโตโรลา

ก็รู้ตหน้าชนิดยังไม่หยุดจุดไม่อยู่ และตั้งเป้าที่จะเป็นผู้นำในการผลิตเซมิคอนดักเตอร์ และระบบ โทรคมนาคมสองทิศทาง (two-way communications)

แต่โมโตโรลาจะไม่สามารถเติบโตได้มากนัก หากปราศจากการปรับปรุงระบบ การบริหารภายใน การกระจายอำนาจให้หน่วยผลิตแต่ละหน่วยสามารถตัดสินใจอย่างเต็มที่ นับเป็นหัวใจในการนี้ โดยที่ในขณะเดียวกันก็จัดระบบการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการรั่วไหล ในอีกด้านหนึ่ง ก็มีโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ก้าวตามทันความรุดหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนเพิ่มพูนประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเจริญแก่โมโตโรลาเท่าที่ผ่านก็คือ นายบ็อบ แกลวิน (Bob Galvin) นายเบลล์ ไวส์ (Bell Weisz) และ นายจอห์น มิทเชลล์ (John Mitchell)

ในปัจจุบัน โมโตโรลาฝังรากอยู่กับธุรกิจหลัก 3 ประเภท อันได้แก่ เซมิคอนดักเตอร์ คอมพิวเตอร์ และโทรคมนาคม ผลผลิตสำคัญของโมโตโรลาประกอบด้วย

(1) วิทยุสองทิศทาง เพจเจอร์ (pagers) โทรศัพท์มือถือ และอุปกรณ์โทรคมนาคมอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ

(2) เซมิคอนดักเตอร์

(3) อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์การทหาร และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ยานอวกาศ

(4) ครุภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ยานยนต์ และครุภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรม

(5) ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ระบบการแปรรูปสารสนเทศ และระบบคลังข้อมูล

โทรคมนาคม

โมโตโรลาเริ่มมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับญี่ปุ่นในทศวรรษ 2490 ซึ่งเป็นการสนองตอบต่อคำเรียกร้องของประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ เวลานั้นญี่ปุ่นถูกยึดครองโดยกองทัพอเมริกัน ประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ต้องการให้ธุรกิจอเมริกันเข้าไปช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจญี่ปุ่น โมโตโรลาเริ่มซื้อชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์จากญี่ปุ่น และเข้าไปช่วยบริษัทญี่ปุ่นพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิทยุติดรถยนต์ วิทยุประจำบ้าน และเครื่องรับโทรทัศน์

ครั้นถึงทศวรรษ 2520 สถานการณ์ก็แปรเปลี่ยนชนิดหน้ามือเป็นหลังมือ เมื่อปรากฏว่า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในญี่ปุ่นรุดหน้าอย่างรวดเร็วชนิดที่โมโตโรลาก็คาดไม่ถึง โมโตโรลาต้องเผชิญกับการแข่งขันกับบริษัทญี่ปุ่น ขณะเดียวกันก็ประสบอุปสรรคในการเจาะตลาดญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านโทรคมนาคม

ปัญหาเริ่มปรากฏอย่างแจ่มชัดเมื่อสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นดำเนินนโยบายในแนวทางที่แตกต่างกัน ในขณะที่รัฐบาลญี่ปุ่นยังคงควบคุมและกำกับตลาดบริการโทรคมนาคม

อย่างเข้มงวด โดยให้บริษัท NTT (= Nippon Telegraph and Telephone) เป็นผู้ผูกขาด แต่รัฐบาลอเมริกันเริ่มเลิกการกำกับและการควบคุม ด้วยการทำลายอำนาจการผูกขาดของบริษัท AT&T (American Telephone and Telegraph) ผลที่ตามมาก็คือ ผู้ผลิตหน้าใหม่อย่างก้าวสู่ตลาดบริการโทรคมนาคมจำนวนมาก รวมทั้งบริษัทต่างชาติด้วย บริษัทญี่ปุ่นไม่รับรองที่จะทะลวงเข้าสู่ตลาดอเมริกัน และสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่บริษัทอเมริกันยังไม่สามารถทะลวงตลาดญี่ปุ่นได้

ในปี 2522 โมโตโรลาพยายามขาย beeper-pagers ในตลาดญี่ปุ่น แต่โดยเหตุที่ตลาดบริการโทรคมนาคมถูกผูกขาดโดย NTT ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น โมโตโรลาจึงต้องขายสินค้าผ่าน NTT แต่ผู้บริหารโมโตโรลาก็มีปัญหาอย่างมากในการเข้าพบเพื่อเจรจากับผู้บริหาร NTT แม้จะเพียงพยายามนัดพบเพียงใด ก็มิได้รับคำตอบกลับมา ในที่สุด โมโตโรลาต้องอาศัยพลังทางการเมือง โดยให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงในสำนักผู้แทนการค้าแห่งสหรัฐอเมริกา (USTR) เป็นผู้นัดให้ทั้งสองฝ่ายเจรจากัน NTT ไม่ยอมเปิดเผยกระบวนการยื่นข้อเสนอลง (proposal procedures) และข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าที่จัดซื้อ (Specifications) ส่วนสำคัญเป็นเพราะ NTT ไม่ต้องการซื้อสินค้าจากบริษัทต่างชาติ การปิดบังข้อมูลในเรื่องเหล่านี้ขัดต่อบทบัญญัติของ GATT ด้วยการร้องเรียนของโมโตโรลา รัฐบาลอเมริกันจึงเจรจากับรัฐบาลญี่ปุ่น จนมีข้อตกลงระหว่างประเทศทั้งสองในเดือนธันวาคม 2523 ที่เรียกกันว่า NTT Procurement Procedure Agreement หลักการพื้นฐานของข้อตกลงนี้ก็คือ เมื่อใดก็ตามที่ NTT จะจัดซื้อสินค้าหรืออุปกรณ์โทรคมนาคมใดๆ NTT จะต้องประกาศเชิญชวนให้เอกชนทั้งภายในและภายนอกประเทศยื่นซองประมูลจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำให้ระบบการจัดซื้อของ NTT เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในประการสำคัญ บริษัทต่างชาติที่ยื่นซองประมูลตามประกาศเรียกร้องข้อเสนอ (Requests for Proposals = RFPs) จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกับบริษัทญี่ปุ่น ทั้งนี้ NTT จะต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์เกี่ยวกับสินค้าที่จัดซื้อและกระบวนการจัดซื้อ ทั้งใน RFPs และเอกสารผนวกหากมีกรณีพิพาทเกิดขึ้น จะมีการแต่งตั้งคณะอนุญาโตตุลาการในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ทำายที่สุดรัฐบาลอเมริกันยืนยันว่า ด้วยข้อตกลงนี้ รัฐบาลอเมริกันจะไม่นำข้อพิพาทขึ้นสู่องค์กรระหว่างประเทศ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะไม่นำเรื่องร้องเรียนต่อ GATT

แม้จะมีข้อตกลงเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อของ NTT ในเดือนธันวาคม 2523 แล้วก็ตาม แต่ NTT ก็มีวิธีการบายเบี่ยงน่านปีการ เนื่องจาก NTT คู่แข่งกับการจัดซื้อสินค้าจากบริษัทเครือข่ายภายใต้ระบบความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ โดยที่ประมาณ 60% จัดซื้อจากบริษัท NEC และ Matsushita ส่วนที่เหลือจัดซื้อจากบริษัทขนาดรองลงมาอีก 4 บริษัท NTT ไม่เคยจัดซื้อจากบริษัทต่างชาติ

NTT เริ่มต้น 'เบียว' โดยอ้างว่า beeper - pagers อยู่นอกข้อตกลง แต่โมโตโรลา มีใช้ธุรกิจธรรมดา หากแต่เป็นวิสาหกิจที่ทรงอิทธิพลทางการเมืองในสหรัฐฯ ดังนั้นจึงมีใ้เรื่อง นำประหลาดใจที่ในเวลาต่อมา นายฮอร์จ ชูลตส์ (George P. Shultz) รัฐมนตรีว่าการกระทรวง การต่างประเทศอเมริกันยื่นหนังสือกดดันกระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่น จนในที่สุด NTT ต้อง ประกาศจัดซื้อ beeper - pagers โดยกำหนดคุณสมบัติสินค้าทั้งด้านรูปแบบ (product design) และผลสัมฤทธิ์ของสินค้า (product performance)

ผลผลิตของโมโตโรลาไม่เป็นไปตามสเปคที่ NTT กำหนด โมโตโรลาจึงต้องเสีย เวลาเจรจาต่อรองกับ NTT แต่กว่าที่โมโตโรลาจะขาย beeper - pagers แก่ NTT ได้ก็ตกปลาย ปี 2524 สิ้นเวลาการเจรจาประมาณ 18 เดือน สินค้าล็อตแรกที่โมโตโรลาขายแก่ NTT มีจำนวน 50,000 - 60,000 หน่วย มูลค่า 9 ล้านดอลลาร์อเมริกัน

แม้จะเริ่มค้าขายกับ NTT บ้างแล้ว แต่โมโตโรลาก็ไม่วายประสพอิทธิฤทธิ์ของ NTT ในเวลาต่อมา ด้วยเหตุที่ NTT ต้องการรักษาเครือข่ายผู้ขายสินค้าและอุปกรณ์แก่ NTT และต้องการกีดกันโมโตโรลาออกนอกวงการ NTT จึงกำหนดราคาขั้นต่ำที่รับซื้อในระดับที่ โมโตโรลามิอาจแข่งขันได้ โมโตโรลานั้นเป็นผู้ผลิต pagers รายใหญ่ที่สุดของโลก อีกทั้งมั่นใจว่า ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุดในโลก โมโตโรลาจึงสู้ไม่ถอย ประกอบกับได้รับการสนับสนุนทางการเมือง อย่างเต็มที่จากรัฐบาลอเมริกันทุกยุคทุกสมัย โมโตโรลาจึงยังคงสามารถผงาดอยู่ในญี่ปุ่นได้

เมื่อกิจการบางส่วนของ NTT ถูกถ่ายโอนไปให้แก่ภาคเอกชน (privatization) รวมทั้ง pagers โมโตโรลา ก็กลายเป็นผู้ขาย beeper-pagers รายใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น แสดงให้เห็น ว่า โมโตโรลา มีความได้เปรียบด้านต้นทุน (cost advantage) และมีความสามารถในการ แข่งขันเหนือกว่าบริษัทญี่ปุ่นในการผลิตสินค้าชนิดนี้

ภายหลังจากที่มี NTT Procurement Procedure Agreement ในเดือนธันวาคม 2523 แล้ว ข้อตกลงนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติมและต่ออายุอีก 4 ครั้ง ครั้งสุดท้ายเมื่อเดือนธันวาคม 2535