

คอลัมน์ "หอคอยสองโลก"

Financial Day ฉบับวันพุธที่ 8 พฤษภาคม 2539

เดวิด แพ็กการ์ด

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

อนุสรณสถาน ณ เมือง Palo Alto มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ที่มีชื่อว่า *The Birthplace of Silicon Valley* เป็นต้นกำเนิดของตำนานการก่อเกิดธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ และไมโครอิเล็กทรอนิกส์ที่ยิ่งใหญ่ของสหรัฐอเมริกา ณ ที่แห่งนี้เดิมเป็นโรงรถซึ่งเดวิด แพ็กการ์ด (David Packard) และวิลเลียม ฮิวเลตต์ (William Hewlett) ร่วมกันจัดตั้ง Hewlett-Packard Co. ด้วยเงินกู้จำนวนเพียง 538 ดอลลาร์ในปี 2482 เพียงช่วงเวลา 57 ปีต่อมา Hewlett-Packard กลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มียอดขายปีละ 30,000 ล้านดอลลาร์ และเป็นยักษ์ใหญ่ที่เป็นรอง IBM ไม่มากนัก

ชื่อบริษัท Hewlett-Packard มาจากนามสกุลของหุ้นส่วนสำคัญทั้งสอง และการเรียงลำดับนามสกุลเพื่อตั้งชื่อบริษัทก็มาจากการปั่นแปะ กระนั้นก็ตาม วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างก็ยกย่องว่า เดวิด แพ็กการ์ด เป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากกว่าวิลเลียม ฮิวเลตต์ในการผลักดัน Hewlett-Packard มาสู่ความยิ่งใหญ่ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เดวิด แพ็กการ์ด เกิดที่เมือง Pueblo มลรัฐโคโลราโดในปี 2456 เมื่อเป็นเด็กชอบใช้ชีวิตในท้องทุ่ง และขับรถบูลโดเซอร์ (bulldozer) อยู่กลางแจ้ง เขาเคยใฝ่ฝันว่า หากเป็นไปได้ ขอให้ชีวิตในอเมริกาของคุณเป็นพรหมแดนใหม่ เพราะเป็นชีวิตที่เต็มไปด้วยการผจญภัย แต่แล้วชะตากรรมก็พัดพาให้เขาต้องใช้ชีวิตในโรงงานอุตสาหกรรมกว่าครึ่งชีวิต

จุดหักเหแห่งชีวิตเกิดขึ้นเมื่อแพ็กการ์ดศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ ณ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด จนสำเร็จการศึกษาในปี 2477 ณ ที่นี้เขาได้พบเพื่อนสนิทชื่อ วิลเลียม ฮิวเลตต์ ซึ่งต่อมากลายเป็นหุ้นส่วนธุรกิจจบจนสิ้นอายุขัย เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว แพ็กการ์ดได้ทำงานในบริษัท General Electric อยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่แล้วก็ตัดสินใจที่จะเป็น 'เถ้าแก่' เสียเอง เขาปรึกษากับฮิวเลตต์เพื่อนสนิทเมื่อครั้งเป็นนักศึกษา และแล้ว Hewlett-Packard Co. จึงถือกำเนิดขึ้นในปี 2482 ด้วยการแปรสภาพโรงรถบนถนน Addison Avenue เมือง Palo Alto มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ภายหลังจึงย้ายโรงงานเข้าไปอยู่ใน Business Park เมืองสแตนฟอร์ด มลรัฐเดียวกัน และเป็นผู้บุกเบิก Silicon Valley ซึ่งต่อมากลายเป็นศูนย์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเลือกที่ตั้งโรงงานบริเวณฝั่งตะวันตกของสหรัฐอเมริกา นับเป็นการตัดสินใจที่กล้าหาญชาญชัยยิ่ง เพราะเวลานั้นอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อยู่บริเวณฝั่งตะวันออก ดังกรณี General Electric และ Westinghouse เป็นอาทิ แต่กาลเวลาก็พิสูจน์แล้วว่า Hewlett-Packard คิดถูกที่เลือกที่ตั้งโรงงานทางฝั่งตะวันตก เพราะยังมีช่องทางในการบุกเบิกตลาดใหม่ หากเลือกตั้งโรงงานบริเวณฝั่งตะวันออก ก็ต้องเผชิญการแข่งขันอย่างรุนแรงกับยักษ์ใหญ่ที่ครอบงำตลาดอยู่แล้ว ยิ่งการเคลื่อนตัวเข้าสู่ Silicon Valley ด้วยแล้ว ยิ่งแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์อันยาวไกลของแพ็กการ์ด

นับตั้งแต่การก่อเกิดของ Hewlett-Packard Co. สายสัมพันธ์ที่มีกับมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตของบริษัทนี้ Hewlett-Packard ให้เงินบริจาคแก่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดมากกว่า 300 ล้านดอลลาร์ โดยที่ Hewlett-Packard ได้รับผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม คณะวิศวกรรมศาสตร์แห่งสแตนฟอร์ดช่วยผลิตวิศวกรและนักเทคโนโลยีป้อนให้แก่ Hewlett-Packard ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันทั้งสองแน่นแฟ้นยิ่งในยุคศาสตราจารย์เฟรด เทอร์แมน (Fred Terman) นอกจากนี้ เงินอุดหนุนการวิจัยที่ Hewlett-Packard ให้แก่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ก็มีผลย้อนกลับสู่บริษัท เมื่อผลงานวิจัยบางชิ้นมีส่วนเกื้อกูลการพัฒนาผลผลิตของบริษัทด้วย

Hewlett-Packard มีชื่อเสียงในวงวิชาการบริหารธุรกิจ เพราะมีส่วนสร้างนวัตกรรมในด้านการบริหาร ระบบการบริหารของ Hewlett-Packard รู้จักกันในชื่อ The HP Way ใครที่ต้องการเรียนรู้ระบบนี้ก็ต้องอ่านหนังสือบันทึกความทรงจำของเดวิด แพ็กการ์ดชื่อ *The HP Way : How Bill Hewlett and I Built Our Company* (1995)

ยุทธศาสตร์การเติบโตใหญ่ของ Hewlett-Packard แตกต่างจากบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพราะ Hewlett-Packard เน้นการเติบโตโดยพึ่งทรัพยากรการเงินของตนเอง ที่เรียกกันว่า Internal Finance ทั้งแพ็กการ์ดและฮิวเลตต์เติบโตในยุคภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (The Great Depression) ทั้งสองมีโอกาสเห็นธุรกิจ จำนวนมากล้มละลาย เพราะไม่สามารถชำระคืนหนี้ได้ ด้วยเหตุดังนี้ Hewlett-Packard จึงเติบโตอย่างช้าๆ เพราะระมัดระวังที่จะไม่ก่อหนี้ระยะยาว เนื่องเพราะเกรงกลัวการล้มละลายเมื่อเผชิญภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การขยายกิจการอาศัยกำไรจากการประกอบการที่สะสมไว้เป็นหลัก ด้วยการยึดมั่นในนโยบายการเงินที่เข้มงวดนี้เอง Hewlett-Packard จึงเพิ่งแปลงโฉมเป็นบริษัทมหาชนและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี 2500 หลังจากก่อตั้งบริษัทมาแล้ว 18 ปี ยุทธศาสตร์การเติบโตของ Hewlett-Packard จึงแตกต่างจากบริษัทส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมนี้ ที่ยึดการเติบโตโดยพึ่งทรัพยากรการเงินภายนอกบริษัท (External

Finance) และเร่งรัดเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เพื่อระดมเงินทุนมาขยายกิจการ บริษัทอย่างเช่น Compaq สามารถเติบโตจนมียอดขาย 1,000 ล้านดอลลาร์ภายในช่วงเวลา 10 ปี ในขณะที่ Hewlett-Packard ต้องใช้เวลา 40 ปี จึงสามารถมียอดขายระดับนี้ได้

Hewlett-Packard เริ่มประกอบกิจการด้วยการผลิตเครื่องมือวิทยาศาสตร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ผลผลิตชิ้นแรกก็คือ เครื่องทดสอบคลื่นเสียงหรือ audio oscillator ซึ่ง Walt Disney ชื้อไปใช้ในการผลิตภาพยนตร์เรื่อง Fantasia ต่อมาจึงเขยิบไปผลิตเครื่องคิดเลข และตามมาด้วยคอมพิวเตอร์

ปรัชญาการบริหารของ Hewlett-Packard หรือ The HP Way เน้นการจัดสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด แต่ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อมีความเชื่อมั่นและเชื่อถือพนักงาน โรงงานของ Hewlett-Packard จะเปิดห้องอุปกรณ์ และเครื่องมือไว้ตลอดเวลา เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้ แพ็กการ์ดมีประสบการณ์เรื่องนี้แต่ครั้งที่ทำงานในโรงงานของ General Electric การเข้าถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ก็ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น การเชื่อถือและการให้ความเชื่อมั่นในตัวพนักงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ แพ็กการ์ดมิได้จมอยู่ในห้องทำงานภายในสำนักงานตลอดเวลา หากแต่เดินตรวจโรงงาน ในยามที่เกิดปัญหาในโรงงาน แพ็กการ์ดจะสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกับคนงาน จนปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไข วิธีการบริหารเช่นนี้เองรู้จักกันในเวลาต่อมาในชื่อ Management By Walking Around (MBWA)

ด้วยเหตุที่ Hewlett-Packard ให้ความสำคัญแก่พนักงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานจึงให้สิ่งจูงใจในการทำงานอย่างสูง ผลตอบแทนการทำงาน (employment compensation) มิได้มีแต่เงินเดือนหรือค่าจ้าง หากยังจ่ายผลตอบแทนเป็นหุ้น (share options) และจ่ายผลตอบแทนเป็นส่วนแบ่งจากกำไร Hewlett-Packard เป็นบริษัทแรก ๆ ที่กำหนดโครงสร้างผลตอบแทนพนักงานเช่นนี้

Silicon Valley มิอาจเป็นหัวอกในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศได้ หากปราศจาก Hewlett-Packard และมลรัฐแคลิฟอร์เนียจะไม่สามารถมีอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ได้ หากปราศจาก Hewlett-Packard เช่นกัน ในปัจจุบัน Hewlett-Packard เป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุด และมีพนักงานมากที่สุดใน Silicon Valley พนักงานที่เคยมีประสบการณ์การทำงานกับ Hewlett-Packard จำนวนไม่น้อยแยกย้ายไปเป็นผู้บริหารบริษัทต่าง ๆ ใน Silicon Valley นั้นเอง

นิตยสาร *Fortune* (April 29, 1996) รายงานว่า ในปี 2538 Hewlett-Packard มีสินทรัพย์ 24,427 ล้านดอลลาร์ มีรายได้ 31,519 ล้านดอลลาร์ นับเป็นบริษัทที่มีรายได้มาก

เป็นอันดับที่ 20 ในสหรัฐอเมริกา (เลื่อนจากอันดับที่ 22 ในปี 2537) และมีกำไร 2,433 ล้านดอลลาร์ นับเป็นบริษัทที่มีกำไรสูงเป็นอันดับที่ 16 ในสหรัฐอเมริกา

นิตยสาร *Fortune* (March 4, 1996) ยังรายงาน Corporate Reputations Survey ซึ่งจัดทำโดยบริษัทวิจัยชื่อ Clark Martire and Bartolomeo ทั้งนี้ โดยพิจารณาถึงสินทรัพย์ กำไร ผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นได้รับ คุณภาพของสินค้าและบริการ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และตัวแปรทางการเงินอื่นๆ ผลการจัดอันดับบริษัทอเมริกันจำนวน 417 บริษัท ปรากฏว่า Hewlett-Packard ติดอันดับบริษัทที่ชาวอเมริกันชื่นชอบมากที่สุด เป็นอันดับที่ 9

เดวิด แพ็กการ์ด ถึงแก่กรรมเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2539 สิริอายุ 83 ปี บัดนี้ Hewlett-Packard ขาดเสาหลักเสียแล้ว ในช่วงเวลา 57 ปีที่ผ่านมา เดวิด แพ็กการ์ดเป็นพลังสำคัญที่ขับเคลื่อน Hewlett-Packard แม้ว่าเขาจะออกจากตำแหน่งผู้บริหารในปี 2521 แต่ยังคงดำรงตำแหน่งประธานกรรมการจนถึงปี 2536 ก่อนหน้านั้นในระหว่างปี 2512-2514 แพ็กการ์ดละมือจากการบริหารธุรกิจ และหันไปรับตำแหน่งการเมือง โดยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม ในยุคสุดท้ายของรัฐบาลนายริชาร์ด นิกสัน

ผู้คนจำนวนไม่มากนักที่ทราบดีว่า เดวิด แพ็กการ์ดเป็นแบบอย่างของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ประกอบการหนุ่มสาวจำนวนไม่น้อยต่างถือตัวขึ้นเป็น 'เจ้าแก' โดยยึดแพ็กการ์ดเป็นแบบอย่าง ไม่ว่าจะเป็ Steve Jobs แห่ง Apple Computer Andy Grove แห่ง Intel หรือ Bill Gates แห่ง Microsoft

ไม่เป็นการถูกต้องนักที่จะขนานนามเดวิด แพ็กการ์ด ว่าเป็น 'บิลล์ เกตส์แห่งทศวรรษ 2480' แต่จะเป็นการถูกต้องมากกว่าที่จะขนานบิล เกตส์ ว่าเป็น 'แพ็กการ์ดแห่งทศวรรษ 2520'