

เบิร์กเชียร์ แฮธาเวย์

องค์กรมูลค่า 300,000 ล้านดอลลาร์ ซึ่งวอร์เรน บัฟเฟตต์ สร้างขึ้นมา เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงที่สุดในโลก แต่แม้จะทรงอิทธิพลและโด่งดังมากเพียงใด ก็ยังมีน้อยคนนักที่จะรู้จักเบิร์กเชียร์ หลายคนจึงหลงคิดไปว่าบริษัทนี้คงยากที่จะอยู่รอดได้เมื่อไม่มีบัฟเฟตต์แล้ว หนังสือเล่มนี้จะพิสูจน์ให้เห็นว่าความเชื่อดังกล่าวไม่เป็นความจริง

ในการวาดภาพวัฒนธรรมองค์กรซึ่งหลอมรวมบริษัทย่อยของเบิร์กเชียร์ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ลอว์เรนซ์ เอ. คันทิงแฮม ได้บอกเปลือกให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะที่ทำให้มั่นใจได้ว่าเครือบริษัทนี้จะเจริญรุ่งเรืองต่อไป เรื่องราวความเป็นมา ความสำเร็จ และเส้นทางอันแสนจะตราตรึงของบริษัทย่อยแต่ละบริษัทว่าจะเข้ามาอยู่ในเครือเบิร์กเชียร์ จะทำให้เราได้เห็นว่าผู้บริหารบริษัทเหล่านั้นสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่สิ่งที่จับต้องไม่ได้อย่างความประหยัดมัธยัสถ์ ความซื่อสัตย์ ความเป็นผู้ประกอบการ อิศระในการบริหารงาน และสำนึกในการถือครองบริษัทไว้อย่างถาวรได้อย่างไร

หนังสือซึ่งเต็มไปด้วยบทเรียนสำหรับผู้อยากจะเรียนรู้จากโมเดลธุรกิจของเบิร์กเชียร์เล่มนี้ เป็นหนังสือที่ควรค่าแก่การอ่าน สำหรับทั้งผู้ประกอบการ เจ้าของธุรกิจ ผู้บริหาร สมาชิกของธุรกิจครอบครัว และนักลงทุน และยังเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอีกด้วย ขณะที่ผู้อ่านทุกๆ ไปจะได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน ว่านักธุรกิจผู้เป็นไอคอนคนนี้ได้แปรเปลี่ยนบริษัทสิ่งทอที่กำลังย่ำแย่ให้กลายเป็นองค์กรระดับตำนานได้อย่างไร

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์	7
คำนิยม โดย ธันวา เลหาศิริวงศ์	8
คำนิยม โดย นพ.พงศ์ศักดิ์ ธรรมธัชอารี	9
คำนิยม โดย ทอม เมอร์ฟี	10
คำนำผู้แปล	19
คำนำผู้เขียน	21
บทนำ	29

PART I

1 จุดกำเนิด	41
2 กระจายการลงทุน	61
3 วัฒนธรรม	85

PART II

4 สำนึกเรื่องต้นทุนและความตั้งใจจริง	97
5 ชื่อเสียง	122
6 สายสัมพันธ์ในครอบครัว	144

บทนำ

เบิร์คเซียร์ แสธาเวย์ คือความบังเอิญ ไม่มีใครวางแผนเอาไว้ ไม่เคยมีการเขียนแผนกลยุทธ์ใดๆ ด้วยองค์ประกอบที่ไม่ปกติหลายประการ ตั้งแต่การบริหารงานไปจนถึงปรัชญาองค์กร เบิร์คเซียร์ได้กลายเป็นบริษัทที่มีเอกลักษณ์เฉพาะในแง่ของประวัติศาสตร์ และจากจุดเริ่มต้นอันแสนจะเรียบง่ายเมื่อปี 1965 ปัจจุบันเบิร์คเซียร์ได้กลายเป็นหนึ่งในองค์กรที่ใหญ่ที่สุดที่โลกเคยรู้จัก

ตัวบริษัทและผู้นำของบริษัทผู้เป็นไอคอน คือ วอร์เรน อี. บัฟเฟตต์ มีชื่อเสียงโด่งดังขึ้นมาจากการเลือกหุ้นอย่างชาญฉลาดในช่วงทศวรรษ 1990 โดยเข้าซื้อหุ้นส่วนน้อยอันมีค่ามหาศาลในบริษัทมหาชนหลายๆ บริษัท นับตั้งแต่ อเมริกันเอ็กซ์เพรส, โคคา-โคลา, วอชิงตันโพสต์ คอมพานี, และเวลล์ส์ ฟาร์โก ทุกวันนี้ เบิร์คเซียร์คือเครือบริษัทขนาดยักษ์ โดยเป็นเจ้าของธุรกิจแทบทุกอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นด้านการค้า การเงิน การผลิต ตัวอย่างเช่น เบิร์คเซียร์เป็นเจ้าของหุ้นในบริษัทประกันรถยนต์ที่มีชื่อเสียงอันดับสองของสหรัฐอเมริกา (ไกโค) เป็นเจ้าของหนึ่งในทางรถไฟข้ามทวีปสายหลักใน

อเมริกาเหนือ (เบอร์ลิงตัน นอร์ทเวิร์น ซานตา เฟอ) สองบริษัทรับประกันภัยต่อที่ใหญ่ที่สุดในโลก (เจเนรี และ เนชั่นแนล อินเดิมนิตี) บริษัทผู้จัดหาพลังงานระดับโลก (เบิร์คเชียร์ แฮธาเวย์ เอนเนอร์จี) และผู้นำทางธุรกิจด้านอื่นๆ อันแสนจะหลากหลาย ไล่ตั้งแต่ร้านขายเพชร ไปจนถึงบ้านเคลื่อนที่

หากเบิร์คเชียร์คือประเทศประเทศหนึ่ง โดยสมมุติว่ารายได้ของเบิร์คเชียร์คือผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) เศรษฐกิจของประเทศเบิร์คเชียร์จะเป็นเศรษฐกิจขนาดใหญ่ห้าสิบอันดับแรกของโลก พอๆ กับไอร์แลนด์ คูเวต และนิวซีแลนด์ เลยทีเดียว หรือถ้าเบิร์คเชียร์เป็นรัฐรัฐหนึ่ง ก็จะถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่สิบสาม พอๆ กับไอโอวา แคนซัส หรือโอกลาโฮมา บริษัทในเครือเบิร์คเชียร์จ้างคนกว่า 300,000 คน พอๆ กับจำนวนประชากรในพิตต์สเบิร์ก และในหมู่บริษัทอเมริกันทั้งหลาย เบิร์คเชียร์ แฮธาเวย์ จะเล็กกว่าก็เพียงสองบริษัท คือ เอ็กซอนโมบิล และวอลมาร์ท เท่านั้น (ซึ่งเบิร์คเชียร์ก็ถือหุ้นส่วนน้อยอยู่ในทั้งสองบริษัทนี้) เงินสดของเบิร์คเชียร์บริษัทเดียวมีอยู่มากมายถึง 40,000 ล้านดอลลาร์ หรือมากกว่านั้นในช่วงปีหลังๆ มากกว่าสินทรัพย์ทั้งหมดของหนึ่งร้อยบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาเสียอีก

เบิร์คเชียร์ช่วยให้ผู้ถือหุ้นของตัวเองเอาชนะตลาดได้ถึง 80 เปอร์เซ็นต์ของเวลาทั้งหมด และโดยมากจะชนะด้วยเลขสองหลัก ในปี 2013 กำไรเฉลี่ยประจำปีของเบิร์คเชียร์คือ 19.7 เปอร์เซ็นต์ มากกว่าดัชนีสแตนดาร์ดแอนด์ปัวร์ 500 ซึ่งมีหุ้นอยู่สารพัดอุตสาหกรรมถึงสองเท่า ด้วยมูลค่าตลาด 300,000 ล้านดอลลาร์ เบิร์คเชียร์ได้สร้างความมั่งคั่ง ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมให้กับพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และอีกหลายๆ ภาคส่วน

ต้องขอบคุณเบิร์คเชียร์ที่ทำให้บัฟเฟตต์เป็นอภิไครมมหาเศรษฐี

และทำให้ผู้ถือหุ้นหลายคนเป็นเศรษฐีเงินล้านและเศรษฐีเงินหลายล้าน บริษัทย่อยในเครือเบิร์คเชียร์เองก็ทำให้เกิดเศรษฐีใหม่หลายพันคน ซึ่งไม่ใช่แค่ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น คนธรรมดาๆ เองก็สร้าง ความมั่งคั่งขึ้นมาได้มากมายจากโอกาสทางธุรกิจที่บริษัทเหล่านั้นก่อให้เกิดขึ้น เช่น ผู้จัดจำหน่ายสีของเบนจามิน มัวร์, ผู้จัดการศูนย์จำหน่ายสินค้าของเคลย์ตัน โฮมส์, แฟรนไชซีของร้านแตรัควีน, ที่ปรึกษาด้านครัวของแพมเพอร์ตเซฟ และนักขายตรงที่ขายผลิตภัณฑ์ของสก็อตต์ เพิตเซอร์ ไม่ว่าจะเป็นาภษษะยี่ห้อเคอร์บี สารานุกรมเวลด์บู้ก หรือมีด ยี่ห้อกินสุ

แม้ความสำเร็จของเบิร์คเชียร์จะโดดเด่นยิ่งนัก แต่สิ่งที่ยังคง เป็นปริศนาอยู่เสมอคือคำถามที่ว่าเบิร์คเชียร์ทำงานกันอย่างไรจึง ประสบความสำเร็จขนาดนี้ ทั้งๆ ที่มีบริษัทย่อยในเครือซึ่งมีความ แตกต่างหลากหลายกันอยู่เป็นจำนวนมาก มองเผินๆ ดูเหมือนบริษัท เหล่านั้นจะไม่มีอะไรเหมือนกันเลย นอกเหนือจากบริษัทในตลาด หลักทรัพย์ที่เบิร์คเชียร์ถือหุ้นส่วนน้อยอยู่จำนวนหนึ่งแล้ว เบิร์คเชียร์ ถือหุ้นทั้งหมดโดยตรงในบริษัทย่อยอีกกว่าห้าสิบบริษัท ซึ่งบริษัท เหล่านั้นก็ถือหุ้นในอีกกว่าสองร้อยบริษัทย่อยๆ องค์กรของเบิร์คเชียร์ จึงแผ่กิ่งก้านสาขาปกคลุมบริษัทกว่าห้าร้อยบริษัท ซึ่งโอดแล่นอยู่ ในธุรกิจหลายร้อยแขนง (ข้อมูลเพิ่มเติมอยู่ในภาคผนวกของหนังสือ เล่มนี้)

บริษัทย่อยส่วนใหญ่เป็นพวกโลว์เทค เช่น แอคเม บริก ซึ่งผลิต และจัดจำหน่ายอิฐ ขณะที่บริษัทไฮเทคก็มีเหมือนกัน เช่น ไฟลท์เซฟตี้ ซึ่งทำห้องซิมูเลเตอร์สำหรับให้นักบินฝึกขับเครื่องบิน และไม่เทค ซึ่ง ผลิตอุปกรณ์วิศวกรรมทันสมัยเพื่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง มีบริษัทอย่าง เจนรี และ เนชั่นแนล อินเดมีนิตี้ ทำธุรกิจให้บริการทางการเงินกับ

องค์กรระดับสากลอย่าง ฟอรัมมอเตอร์ และ เป๊ปซี่โค ขณะที่ เคลย์ตัน โทมัส ทำธุรกิจปล่อยกู้ให้คนชั้นกลางอเมริกันผู้ต้องการซื้อบ้าน ภายในองค์กรใหญ่ของเบิร์คเชียร์ มีเครือข่ายบริษัทจำนวนหนึ่งโยกย้ายกันอยู่ข้างใต้ถุนที่ เช่น กลุ่มมอร์มอน และ สก็อตต์ เพิตเซอร์ โดยกลุ่มมอร์มอนทำธุรกิจว่าหนึ่งร้อยชนิด และหลาย ๆ ธุรกิจเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก เช่น เฟซไฮเมอร์บราเธอร์ส ซึ่งผลิตเครื่องแบบตำรวจ และยังผลิตชุดกีฬาให้กับ เบิร์คเชียร์ แฮธาเวย์ด้วย

แต่ไม่ว่าจะหลากหลายเพียงใด เมื่อเพ่งพินิจอย่างตั้งใจ ในบริษัทย่อยและเป้าหมายของเบิร์คเชียร์ในการเข้าซื้อบริษัทเหล่านั้น จะพบว่ามีความสมบัติที่เหมือนกันอยู่บางประการ ตะแกรงร่อนที่สำคัญที่สุดที่เบิร์คเชียร์ใช้ในการประเมินธุรกิจที่น่าเข้าซื้อ คือ ดูว่าบริษัทสามารถรักษาความสามารถในการทำกำไรเอาไว้ได้หรือไม่ ภูฏด้านการบริหารเรียกสิ่งนี้ว่าเป็น “อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด” (barriers to entry) ซึ่งทำให้เป็นเรื่องยากสำหรับคู่แข่งที่จะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดไป ศาสตราจารย์ไมเคิล อี. พอร์เตอร์เรียกสิ่งนี้ว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” (sustainable competitive advantage) เพื่อนำเสนอไอเดียเดียวกันเกี่ยวกับความยั่งยืนของมูลค่าทางธุรกิจ ในขณะที่บัฟเฟตต์วาดภาพออกมาให้เห็น โดยเปรียบเทียบบริษัทกับ “ปราสาท” และเปรียบเทียบอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดกับ “คูเมือง” ซึ่งถูกขุดล้อมรอบปราสาทเอาไว้เพื่อป้องกันผู้บุกรุก คุณสมบัติประการหนึ่งที่ทุกบริษัทในเครือเบิร์คเชียร์มีเหมือนกัน ก็คือมีคูเมืองล้อมรอบอยู่นั่นเอง

ในเครือเบิร์คเชียร์ อุปสรรคในการป้องกันคู่แข่งเข้าสู่ตลาดจะมีอยู่มากสำหรับบางบริษัท เช่น เบอร์ลิงตัน นอร์ทเธิร์น ซานตา

เฟอ เรลเวย์ และ เบิร์คเชียร์ แฮธาเวย์ เอเนอร์จี ซึ่งธุรกิจของสองบริษัทนี้แทบจะเรียกได้ว่าเป็นการ “ผูกขาดทางธรรมชาติ” โดยเป็นธุรกิจที่สังคมจะได้ประโยชน์มากกว่าหากโดนผูกขาดโดยบริษัทเดียว เมื่อเทียบกับการมีหลายบริษัทแข่งกัน เพราะเงินลงทุนที่ต้องใช้นั้น ก้อนใหญ่มากเมื่อเทียบกับผลตอบแทนจากการลงทุน ขณะที่บริษัทในเครือเบิร์คเชียร์อื่นๆ ล้วนมีความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทาง การทำลูกค้าสัมพันธ์ ตัวอย่างเช่น นักเคมีของลูบบริซอล ได้ร่วมมือกับผู้ผลิตและลูกค้าซึ่งก็คือบริษัทน้ำมัน ในการผลิตน้ำมัน ขณะที่ ฝ่ายโลจิสติกส์ของ แม็คเลน บริษัทผู้ค้าส่ง ได้ร่วมมือกับลูกค้าซึ่งเป็น ร้านค้าปลีกในการบริหารร้านค้า ในขณะที่ความภักดีต่อแบรนด์ คือ คุณเมืองของ บรุกส์ (รองเท้าวิ่ง) ฟรุตออฟเดอะลูม (ชุดชั้นใน) จัสติน (รองเท้าควาบอย) เน็ตเจ็ตส์ (บริการสิทธิในการเป็นเจ้าของร่วมเครื่องบิน) และซีส์ (ขนม)

ทุกๆ ธุรกิจต่างก็ต้องมีคูเมือง เพื่อทำให้ธุรกิจดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ เบิร์คเชียร์เองก็ต้องมี เพื่อเอาชนะคู่แข่งที่จะมาแย่งชิงกิจการและแย่งลงทุน หากทุกๆ บริษัทย่อยในเครือเบิร์คเชียร์จำเป็นต้องมีคูเมือง เราก็อดไม่ได้ที่จะตั้งคำถามว่า แล้วคูเมืองของเบิร์คเชียร์เองล่ะ คืออะไร คำตอบที่น่าจะใกล้เคียงที่สุดก็คือ “วอร์เรน บัฟเฟตต์” ใจ อย่างไรก็ตาม ผมได้โต้แย้งไว้ในหนังสือเล่มนี้ว่า มันมีอะไรยิ่งกว่านั้นเยอะ หากพิจารณาด้วยเหตุผลก็ย่อมจะรู้ได้เองว่า ความคงทนถาวรที่แท้จริง ย่อมหมายความว่า ต้องไม่มี *มนุษย์* เป็นคูเมือง เพราะหากเป็นเช่นนั้นจะไม่มีทางเกิดเป็นความยั่งยืนอย่างแท้จริงได้เลย

บางคนถือว่าตัวตนของบัฟเฟตต์เป็นข้อเสียสำหรับอนาคตของเบิร์คเชียร์ด้วยซ้ำไป ตัวอย่างเช่น ฟิตซ์ บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือได้ระบุนานมาแล้วว่า ความเสี่ยงของเบิร์คเชียร์ก็คือการมีบัฟเฟตต์

เป็น “คีย์แมน” และ “ความสามารถในการจำแนกและเข้าซื้อบริษัทที่มีความน่าสนใจ ถูกผูกติดไว้อย่างแนบแน่นกับบัฟเฟตต์” ในเมื่อคุณแยกไม่ออกระหว่างอัตลักษณ์ของบริษัทกับอัตลักษณ์ของผู้นำบริษัท ความยั่งยืนของบริษัทก็ย่อมจะเป็นที่กังขาแน่นอน

ในทางตรงข้าม บริษัทมักพิสูจน์ความยั่งยืนที่แท้จริงได้ด้วยการเปลี่ยนผ่านผู้บริหารระดับสูง หรือแม้แต่ผู้บริหารที่เป็นไอคอนของบริษัท เบอริงตัน นอร์ทเธริน ซานตา เฟอ (บีเอ็นเอสเอฟ) บริษัทซึ่งเกิดจากการควบรวมกิจการกันของหลายบริษัทนับตั้งแต่ปี 1849 เป็นตัวอย่างที่ดียิ่งในเรื่องนี้ หนึ่งในผู้นำรุ่นแรกๆ ของบริษัท คือ เจมส์ เจ. ฮิลล์ นักธุรกิจซื้อกระถอนผู้สร้างทางรถไฟ ย้ำเสมอว่า บริษัทจะสร้าง “คุณค่าอันคงทนถาวร” ได้ ก็ต่อเมื่อ “ไม่ต้องพึ่งพาชีวิตหรือร่างกายของใครคนใดคนหนึ่ง” ตัวอย่างมีอยู่มากมายในบริษัทย่อยในเครือเบิร์คเชียร์ บางบริษัทสืบทอดกันมาห้ารุ่นหรือสี่รุ่น และอีกหลายๆ บริษัทสืบทอดกันมาสามรุ่นหรือสองรุ่น นี่ถือเป็นปรากฏการณ์ที่น่าประทับใจทีเดียว เพราะบริษัทส่วนใหญ่จะล้มเหลวหลังการสืบทอดกิจการ มีเพียง 30 เปอร์เซ็นต์ที่ธุรกิจคงอยู่ถึงรุ่นที่สอง 15 เปอร์เซ็นต์คงอยู่ถึงรุ่นที่สาม และมีเพียง 4 เปอร์เซ็นต์ที่คงอยู่ถึงรุ่นที่สี่

การเปลี่ยนผ่านผู้นำไม่จำเป็นต้องราบรื่นเสมอไป จึงจะถือว่าองค์กรนั้นมีความยั่งยืน หลายๆ บริษัทย่อยในเครือเบิร์คเชียร์มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรไม่ใช่น้อย ทั้งก่อนและหลังที่จะเข้ามาอยู่ในเครือเบิร์คเชียร์ ในช่วงไม่กี่ปีหลังจากเบิร์คเชียร์เข้าซื้อกิจการหลายบริษัทมีการเปลี่ยนตัวซีอีโอกะทันหันในเวลาแค่ 2-3 ปี หนึ่งในจำนวนนั้นได้แก่ เบนจามิน มัวร์, เจนรี และ เน็ดเจ็ตส์ ขออ้างคำพูดของผู้บริหารบีเอ็นเอสเอฟ รุ่นหลังกว่านั้น ที่เคยกล่าวไว้ว่า “นี่คือบริษัทที่สูดยอ และการที่มันอยู่รอดมาหลายยุคหลายสมัย และยังคงเป็น

บริษัทอย่างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ต้องสรรเสริญว่าบริษัทและคนที่ทำงาน
ในบริษัทนี้ยอดเยี่ยมจริงๆ”

ดังนั้น คุณเมืองของเบิร์คเชียร์จึงยอมไม่ใช่ วอร์เรน บัฟเฟตต์ ที่
น่าจะเป็นไปได้อีกอย่างหนึ่งก็คือ อิทธิพลและแหล่งเงินทุนจากบริษัท
ประกันของเบิร์คเชียร์ ซึ่งได้ก่อให้เกิดคุณเมืองขนาดพอสมควรขึ้นมา ไกโค
เป็นบริษัทประกันภัยซึ่งมีต้นทุนต่ำมาก, เจนรี และเนชั่นแนล อินเดมิตี้
เป็นบริษัทประกันซึ่งขึ้นชื่อเรื่องการออกกรมธรรม์โดยประเมินความ
เสี่ยงอย่างฉลาดรอบคอบและมีความแข็งแกร่งทางการเงินอย่างมหา
ศาล สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บริษัทมีเบี้ยประกันส่วนเกิน ซึ่งสูงกว่าเงินค่า
สินไหมที่บริษัทต้องจ่ายให้กับผู้เอาประกันลิบลับ ส่งผลให้บริษัทได้
เงินทุนไปลงทุนโดยไม่มีต้นทุนอะไรเลย หรือที่เรียกว่า “สภาพคล่อง”
เพราะเบี้ยประกันเหล่านั้นจะอยู่ในมือของบริษัทประกันจนกว่าจะมี
ลูกค้ามาเคลม ในอีกมุมหนึ่ง ไม่มีบริษัทประกันที่ไหนไม่กลัวภัยพิบัติ
ทั้งไกโคและเจนรี ต่างเคยผ่านความยากลำบากอันคุกคามความอยู่
รอดของบริษัทมาแล้วในอดีต อย่างไรก็ตาม บริษัทประกันเหล่านั้น
ล้วนทำผลงานได้น่าประทับใจ และสภาพคล่องที่สร้างขึ้นก็ทำให้เกิด
เงินทุนก้อนมหึมา สำหรับเอาไปลงทุนในบริษัทย่อยร่วมเครือเบิร์คเชียร์
และเป็นเงินทุนสำรองให้กับบริษัทอื่นๆ อาจกล่าวได้ว่า บริษัทประกัน
ช่วยสร้าง คุณเมืองให้กับเบิร์คเชียร์ แต่ตัวของมันเองคงไม่ถือเป็นคุณเมือง

เช่นเดียวกัน หลักทรัพย์ที่เบิร์คเชียร์ไปลงทุนไว้ก็มีส่วนช่วยทำ
ให้คุณเมืองของเบิร์คเชียร์กว้างขึ้น แต่โดยตัวของมันเองไม่ถือว่าเป็น
คุณเมือง เพราะแม้จะไม่มีหลักทรัพย์พวกนั้น เบิร์คเชียร์ก็ยังคงน่าเกรง
ขามอยู่ดี หุ้นสามัญของบริษัทยักษ์ใหญ่ที่เบิร์คเชียร์ถือระยะยาว อาจ
เคยสะท้อนภาพรวมทางการเงินของบริษัทได้ แต่ ณ วันนี้ มันเป็นแค่
ส่วนเล็กๆ เท่านั้น (มูลค่าเพียงหนึ่งในห้าหรือหนึ่งในสิบของรายได้

รวม) ยิ่งไปกว่านั้น แม้บริษัทจะถือหุ้นไว้เป็นการถาวร เบิร์คเฮย์เวิร์กไม่สามารถควบคุมบริษัทเหล่านั้นเหมือนกับที่ควบคุมบริษัทย่อยในเครือได้ เบิร์คเฮย์เวิร์กยังคงเป็นเจ้าของทุกๆ บริษัทย่อยที่ซื้อมานับตั้งแต่ปี 1970 อย่างไรก็ตาม สำหรับหลักทรัพย์หลายร้อยตัวที่ซื้อไว้ มีบางบริษัทที่ไม่อยู่แล้ว (เช่น เอฟ. ดับเบิลยู. วูลเวิร์ธ) บางบริษัทถูกเทคโนโลยีเวอร์ (เช่น ปีทโรซ ฟู้ดส์, เจเนอรัล ฟู้ดส์) และหลายๆ บริษัทมีการขายหุ้นทิ้งของผู้ถือหุ้นใหญ่ (เช่น เฟรดดี แมค, แมคโดเนลด์, วอลต์ ดิสนีย์) การลงทุนช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับป้อมปราการของเบิร์กเฮย์เวิร์กเช่นเดียวกับบริษัทประกัน แต่มันเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

ถ้าเช่นนั้น แล้วอะไรคือคู่มือของเบิร์กเฮย์เวิร์กเล่า คำตอบก็คือวัฒนธรรมองค์กรอันโดดเด่นของเบิร์กเฮย์เวิร์กนั่นเอง เบิร์คเฮย์เวิร์กใช้เวลากว่าห้าทศวรรษไล่ซื้อบริษัทที่มีเจ้าของคนเดียวมากมายหลายบริษัท ซึ่งล้วนมีแต่ความแตกต่างหลากหลายเข้ามาไว้ในเครือ แต่บริษัทเหล่านั้นกลับเป็นหนึ่งเดียวกันในแง่ของค่านิยมหลักอันโดดเด่น จึงเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีใครเหมือน และนี่แหละ คือคู่มือของเบิร์กเฮย์เวิร์ก

วัฒนธรรมของเบิร์กเฮย์เวิร์กได้ก่อให้เกิดค่านิยมในการเข้าซื้อกิจการซึ่งทำให้ตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทเมื่อเทียบกับคู่แข่งยิ่งแข็งแกร่งขึ้นไปอีก ขอยกสักหนึ่งตัวอย่างจากหลายๆ ตัวอย่าง ในปี 1995 เบิร์คเฮย์เวิร์กซื้อ อาร์ซี วิลลิส บริษัทค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ในครอบครัวด้วยราคาที่ต่ำกว่าราคาเสนอซื้อของคู่แข่งถึง 12.5 เปอร์เซ็นต์ เบิร์คเฮย์เวิร์กจ่ายเงิน 175 ล้านดอลลาร์ แต่ข้อเสนอสูงสุดนั้นสูงถึง 200 ล้านดอลลาร์ ทว่าเจ้าของกลับเลือกเบิร์กเฮย์เวิร์กด้วยค่านิยมทางวัฒนธรรมของบริษัท รวมทั้งชื่อเสียงในด้านความซื่อสัตย์ การให้อำนาจกับผู้บริหารอย่างเต็มที่ และความตั้งใจที่จะถือครองบริษัทที่เข้าซื้อไว้ตลอดไป

การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำกันทั้งสองฝ่าย ในปี 2011 เบิร์คแชียร์เข้าซื้อ เบอร์ลิงตัน นอร์ทเทิร์น ซานตา เฟอเรลเวย์ ซึ่งตอนนั้นเป็นบริษัทมหาชนใน S&P 500 ที่มีผู้ถือหุ้นอยู่เป็นจำนวนมาก (ต่อมาเบิร์คแชียร์ได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง) บริษัทยอมจ่ายราคา 100 เหรียญต่อหุ้น แม็บฟเฟตต์จะบอกว่ามูลค่าหุ้นอยู่ที่ 95 เหรียญเท่านั้น หลายคนก็เฝ้ามองอาจจะงง แต่มูลค่าแห่งมูลค่านั่นเองที่ช่วยอธิบายส่วนต่าง 5 เปอร์เซ็นต์ดังกล่าว เมื่อทั้งผู้ขายและผู้ซื้อต่างให้คุณค่ากับชุดของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แบบเดียวกับที่เบิร์คแชียร์และบริษัทในเครือทำ สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ราคาซื้อขายย่อมจะแพงขึ้นโดยอยู่ภายในขอบเขตที่ยังสามารถบรรลุข้อตกลงกันได้

เป็นเรื่องธรรมดาจริงๆ ในการซื้อขายกิจการ ที่ผู้ซื้อและผู้ขายจะหาข้อสรุปด้านราคา โดยทำความเข้าใจเป้าหมายของกันและกันให้ถ่องแท้ หากตกลงราคากันไม่ได้ ผู้ขายอาจเสนอที่จะเก็บหนี้สินที่อาจจะเกิดขึ้น (contingent liabilities) บางรายการเอาไว้ ฝ่ายผู้ซื้อก็อาจเสนอที่จะไม่เอาสินทรัพย์ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาบางอย่าง (เช่น สิทธิบัตร) การที่แต่ละฝ่ายตีมูลค่าของบางอย่างไว้ไม่เท่ากัน ความอยากได้ของเหล่านั้นก็ไม่เท่ากัน การมองความเสี่ยงก็ไม่เหมือนกัน เมื่อยกเว้นรายการพวกนั้น ก็อาจช่วยให้ตกลงราคากันได้ง่ายขึ้น

แต่เบิร์คแชียร์กลับทำตรงข้าม สำหรับบริษัทนี้ สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนสามารถใช้แทนเงินได้ เบนจามิน แกรแฮม ครูผู้ปฎิบัติงานให้กับแม็บฟเฟตต์ และเป็นผู้เขียนหนังสือลงทุนชื่อดังหลายเล่ม ได้สอนให้แม็บฟเฟตต์มุ่งหาการลงทุนที่ราคาต่ำกว่ามูลค่ามากๆ ซึ่งจะทำให้เกิด “ส่วนต่างแห่งความปลอดภัย” แกรแฮมบอกว่า “ราคาคือสิ่งที่คุณจ่าย มูลค่าคือสิ่งที่คุณได้รับ” ซึ่งมักจะวัดกันที่กำไรหรือสินทรัพย์สุทธินั่นเอง

ในกรณีของเบิร์กเชียร์ เราต้องเพิ่มตัววัดมูลค่าเข้าไป นอกเหนือจากกำไรและสินทรัพย์สุทธิ ยังต้องเพิ่มคุณสมบัติด้านวัฒนธรรมองค์กร อันเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้เข้าไปด้วย ผู้คนมักให้ค่าสิ่งเหล่านี้ไม่เท่ากัน เหมือนกับการที่ผู้ซื้อผู้ชายประเมินมูลค่าของหนังสือที่อาจจะเกิดขึ้น และสิทธิบัตรทางเทคโนโลยีไว้ไม่เท่ากันนั่นแหละ

เบิร์กเชียร์ควรได้รับเครดิตสำหรับความสำเร็จในการสร้างมูลค่า ตรงนี้ ดูเหมือนบัพเพตต์จะค้นพบแล้วว่า ส่วนต่างแห่งความปลอดภัยระหว่างมูลค่าและราคาตามหลักของแกรแฮม ไม่ก่อให้เกิดโอกาสในการลงทุนอย่างเพียงพอ เขาจึงเลือกสร้างโมเดลธุรกิจที่สมบูรณ์แบบโดยมีองค์ประกอบแห่งมูลค่าเพิ่มเข้ามา ทำให้เบิร์กเชียร์สามารถจ่ายราคาถูกๆ เพื่อแลกกับมูลค่าที่มองเห็น หรือบางครั้งก็ยอมจ่ายแพงกว่า ขึ้นอยู่กับมูลค่าเปรียบเทียบและประวัติของสิ่งนั้นๆ

จากการที่บัพเพตต์สร้างโมเดลอันสมบูรณ์แบบนี้ไว้ให้กับเบิร์กเชียร์ มูลค่าแห่งมูลค่าได้ทำให้ทุกคนพอใจ บริษัทย่อยในเครือเบิร์กเชียร์เองก็ผลิตเพลีนกับมูลค่าทางเศรษฐกิจอันเป็นผลจากสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน และดังที่ได้บรรยายไว้แล้วในหนังสือเล่มนี้ ค่านิยมร่วมกันของบริษัทเหล่านั้น ได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรของเบิร์กเชียร์อันโดดเด่นและยั่งยืน

จุดกำเนิด

ในปี 1956 วอร์เรน บัฟเฟตต์ ในวัยยี่สิบหกปี ได้ก่อตั้งบริษัทลงทุนชื่อ ห้างหุ้นส่วนจำกัด บัฟเฟตต์ (Buffett Partnership Ltd.) ขึ้นที่โอมาฮา บ้านเกิดของเขา ปรัชญาของเขาคือ การหาบริษัทที่ถูกตั้งราคาไว้ต่ำกว่ามูลค่าทางบัญชี และทำผลตอบแทนให้ได้มากๆ ซึ่งของลดราคาเช่นนั้นมืออยู่ทั่วไปในเวลานั้น แม้จะมีบางบริษัทล้มหายตายจากไปในท้ายที่สุดเพราะขาดความได้เปรียบในการแข่งขันก็ตาม และหนึ่งในบริษัทที่บัฟเฟตต์เข้าซื้อ มีชื่อว่า เบิร์คเฮียร์ แสธาเวย์

เบิร์กเฮียร์เป็นบริษัทผู้ผลิตสิ่งทอในนิวยอร์ก เกิดจากการควบรวมกิจการกันของสองบริษัทที่มีรากฐานมาตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 19 คือ เบิร์คเฮียร์ ไฟน์ สปีนนิ่ง แอสโซซิเอตส์ ซึ่งเกิดจากการรวมกิจการกันของบริษัทสิ่งทอหลายบริษัทในปี 1929 หนึ่งในนั้นคือ บริษัทเบิร์กเฮียร์ คอตตัน แมนูแฟคเจอร์ส ที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 1889 โดยบริษัทเบิร์กเฮียร์ ไฟน์ สปีนนิ่ง แอสโซซิเอตส์นี้ ควบรวมกับบริษัท แสธาเวย์ แมนูแฟคเจอร์ส ซึ่งก่อตั้งในปี 1888 หลังควบรวมกิจการกันในปี 1955 อำนาจในการบริหารเบิร์กเฮียร์ก็ตกอยู่ในมือของสองรอบครัว

คือ เซซ กับ สแตนตัน ซึ่งเป็นเจ้าของบริษัทนี้มาหลายรุ่นแล้ว

บริษัทเหล่านี้ล้วนเคยเป็นบริษัทสิ่งทอที่โดดเด่น แต่ทุกบริษัท ล้วนเจอกับการแข่งขันอันดุเดือด อันมีสาเหตุหลักมาจากต้นทุนค่าแรง ที่ต่ำลง จากแรงงานที่มาจากภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา และแรงงาน ต่างชาติในเวลาต่อมา เบิร์คเชียร์ แฮธาเวย์ เอาตัวรอดอยู่ได้ก็ด้วยการ ลดต้นทุน ซึ่งรวมถึงการปิดโรงงานและปลดคนงานด้วย ครอบครัวยุค สแตนตัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สองพี่น้องโอดิสและซีบิวรี ได้ถกเถียง กันอย่างดุเดือดในเรื่องนี้ ก่อนจะไปเปิดศึกถกเถียงกับครอบครัวเซซ ในเรื่องการแก้ไขสถานการณ์อีกครั้งหนึ่ง เป็นต้นว่า ต้องลงทุนเพิ่ม สักเท่าไรในธุรกิจที่กำลังประสบปัญหานี้ หุ่นที่ไม่ค่อยมีสภาพคล่อง ของบริษัทขายกันอยู่ที่ราคาเพียงครึ่งหนึ่งของมูลค่าทางบัญชี ในปี 1965 มูลค่าทางบัญชีของบริษัทอยู่ที่ 19.24 เหรียญต่อหุ้น หรือคิด เป็นมูลค่าเพียง 22 ล้านเหรียญทั้งบริษัท

บัฟเฟตต์ได้ยื่นซื้อเบิร์กเชียร์มาตั้งแต่สิบปีก่อนหน้านั้น สมัยที่ ยังทำงานให้กับ เบนจามิน แกรแฮม ครูผู้ชี้ทางของเขาที่บริษัทลงทุน แกรแฮม-นิวแมน โดยตัวบัฟเฟตต์เริ่มซื้อหุ้นเบิร์กเชียร์ แฮธาเวย์ ivo เอง ตั้งแต่ปี 1962 และโบรกเกอร์ของเขาก็เชียร์ให้เขาซื้อมากขึ้นอีกตอนที่ ราคาลงมาต่ำกว่า 8 เหรียญ เบิร์คเชียร์มีการซื้อหุ้นคืนเป็นระยะ และ บัฟเฟตต์ก็พบว่าเขาสามารถซื้อหุ้นราคาลดเหล่านี้และขายทิ้งเพื่อเอา เงินสดได้ในเวลาที่บริษัทมีการซื้อหุ้นคืน เมื่อใดก็ตามที่หุ้นของบริษัท ซื้อขายกันที่ราคาต่ำกว่า 10 เหรียญ ซีบิวรี สแตนตัน จะถามบัฟเฟตต์ ว่าสนใจจะขายหุ้นคืนไหม บัฟเฟตต์เรียกไป 11.50 เหรียญ ซีบิวรีจึง ขอให้บัฟเฟตต์รับปากว่าถ้าบริษัททำข้อเสนอขายแล้ว ขอให้เข้ามาซื้อ ด้วย และบัฟเฟตต์ก็ตอบตกลง พอพูดกันมาขนาดนี้ บัฟเฟตต์ก็เข้าใจ ว่าตกลงกันเรียบร้อยแล้ว เขาจึงหยุดซื้อหุ้น แต่แล้วบริษัทกลับเสนอ

ซื้อที่ราคาเพียง 11.38 เหรียญ นั่นทำให้บัฟเฟตต์รู้สึกว่าเขาถูกหลอก
เพื่อเป็นการตอบโต้ บัฟเฟตต์จึงเล่น “เกมล้มโต๊ะ” ด้วยการซื้อ
หุ้นให้มากขึ้น และชวน โอติส สแตนตัน และสุดท้ายก็ไปชวน ซีบิวรี
สแตนตัน ให้ขายหุ้นให้กับเขา ณ จุดนั้น บัฟเฟตต์ตัดสินใจว่าเขาจะ
ลงมาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจนี้ให้มากขึ้น เขาไปเยี่ยมชมโรงงาน
ทอผ้าของเบิร์คเชียร์ ไปทัวร์ที่ตั้งโรงงานและพูดคุยกับผู้บริหาร ซึ่ง
ควรจะเป็นกิจวัตรประจำของผู้ที่เข้าซื้อธุรกิจอยู่แล้ว แต่นั่นกลับเป็น
สิ่งที่บัฟเฟตต์แทบไม่เคยทำซ้ำอีกในอาชีพนักลงทุนของเขา บัฟเฟตต์
ได้เรียนรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมสิ่งทอและรู้สึกชื่นชมโคดที่นำเขาชม
บริษัท นั่นก็คือ เคนเนธ วี. เซซ รองประธานฝ่ายผลิต (นามสกุลของ
เขาบังเอิญตรงกับนามสกุลเจ้าของบริษัทโดยที่ไม่ได้เป็นอะไรกัน) เมื่อ
ห่างหุ้นส่วนบัฟเฟตต์เก็บหุ้นเบิร์คเชียร์จนได้อำนาจควบคุมในบริษัท
ครอบครัวยุสแตนตันก็ลาออกจากตำแหน่งผู้บริหาร บัฟเฟตต์ได้รับเลือก
เป็นกรรมการ และคณะกรรมการบริษัทก็เลือก เคน เซซ เป็นประธาน
บริษัท

สื่อท้องถิ่นวาดภาพการเข้าซื้อกิจการเบิร์คเชียร์ แสหาเวย์ ของ
บัฟเฟตต์ว่าเป็นการเข้าซื้อแบบไม่เป็นมิตร (hostile bid) จนกลายเป็น
ข่าวลือว่าเขาเป็นนักเทคโอเวอร์มีอาชีพที่เข้ามาซื้อบริษัทที่กำลัง
ประสบปัญหาเพื่อปิดกิจการแล้วขายสินทรัพย์เอาเงิน บัฟเฟตต์ตอบ
โต้พวกที่หาว่าเขาเป็นนักขายกิจการ โดยยอมกลืนเลือด ไม่ทำตาม
ที่ถูกกล่าวหา แม้กระนั้น ธุรกิจผลิตสิ่งทอของเบิร์คเชียร์ก็ยังคงตกต่ำ
ต่อไปอีกหลายปี จากพลังแห่งโลกาภิวัตน์ที่ทำให้อุตสาหกรรมได้รับ
ผลกระทบหนัก คู่แข่งขันต่างย้ายโรงงานไปต่างประเทศ ขณะที่ค่า
แรงก็ต่ำลงเรื่อยๆ และการส่งสินค้าไปต่างประเทศก็ถูกลง จากการที่มี
ตู้คอนเทนเนอร์สารพัดประโยชน์เข้ามาใช้ แม้บริษัทจะพยายามวัด

เข้มงวดไม่ให้ขาดทุนเพื่อไม่ให้กระทบผู้ถือหุ้น แต่สุดท้ายเบิร์กเชียร์ก็ต้องปรับลดกำลังการผลิตลงในช่วงทศวรรษ 1970 ก่อนที่บัพเฟตต์จะตัดสินใจปิดกิจการลงอย่างถาวรในปี 1985

การเข้าซื้อกิจการเบิร์กเชียร์ของบัพเฟตต์เป็นประสบการณ์ที่ทำให้เขาได้เรียนรู้มากมาย โดยเรียนรู้ว่าอะไรที่ไม่ควรทำ ตั้งแต่นั้นมา เขาได้เขียนไว้เป็นนโยบายของเบิร์กเชียร์เลยว่า ในการเข้าซื้อบริษัทใดๆ จะไม่ใช้การเทคโอเวอร์แบบที่ผู้ถือหุ้นเดิมไม่เต็มใจ (hostile takeover) และจะไม่ชำระกิจการและขายสินทรัพย์ทั้งเป็นอันขาด ด้วยกฎนี้ เบิร์กเชียร์จะซื้อกิจการเฉพาะที่ผู้บริหารเดิมพร้อมบริหารบริษัทต่อไปเท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ต้องมาปรับโครงสร้างกิจการกันให้วุ่นวาย เหนือสิ่งอื่นใด เบิร์กเชียร์จะซื้อธุรกิจเฉพาะที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจในระยะยาว และพร้อมจ่ายเพื่อซื้อมูลค่านั้น ความเจ็บปวดจากการต้องปิดกิจการเบิร์กเชียร์ ทำให้บัพเฟตต์ตั้งใจว่าซื้อบริษัทแล้วจะถือครองไว้ตลอดไป ในช่วงกลางทศวรรษ 1980 เบิร์กเชียร์ยังมีการขายทิ้งบริษัทบางบริษัทที่ล้มเหลว ซึ่งห้างหุ้นส่วนบัพเฟตต์เคยไปซื้อไว้ตั้งแต่แรก เช่น เครื่องห้ำสรรพสินค้าไดเวอซีฟายด์ รีเทลลิง แอสโซซิเอทเทด รีเทลสโตรส์ และ โฮซโซลด์ โคห์น แต่หลังจากนั้นก็ไม่เคยทำอีกเลย

บัพเฟตต์บอกว่า เขาจะไปได้ไกลกว่านี้มากหากไม่เคยรู้จักเบิร์กเชียร์ แสธาเวย์ แต่บทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการเข้าซื้อกิจการครั้งนั้น ก็ได้เปลี่ยนอนาคตของบริษัทไปตลอดกาล

ในขณะที่ธุรกิจสิ่งทอของเบิร์กเชียร์ตกต่ำลงเรื่อยๆ นับจากปี 1965 บัพเฟตต์ก็ได้สร้างสิ่งที่เปรียบได้กับขุมพลังขนาดใหญ่ของธุรกิจประกัน เป็นป้อมปราการแห่งการลงทุน จนกลายเป็นเครือบริษัทที่แปลกประหลาดที่สุดในประวัติศาสตร์ ในปี 1967 เบิร์กเชียร์ได้เข้าซื้อสองบริษัทประกันในโอมาฮา คือ เนชั่นแนล อินเดมันิตี้ คอมพานี

(นิโก้-NICO) และ เนชั่นแนล ไลฟ์ แอนด์ มาร์เก็ต อินชัวร์เรนซ์ คอมพานี ด้วยเงินรวมกัน 8.5 ล้านดอลลาร์

ธุรกิจของบริษัทประกันได้กลายเป็นแหล่งเงินทุนให้กับเบิร์กเชียร์จากการที่ลูกค้าจ่ายค่าเบี้ยประกัน ซึ่งบริษัทประกันจะถือเงินนั้นไว้จนกว่าจะมีการเคลมจึงค่อยจ่ายสินไหมทดแทน ในฐานะนักลงทุน บัฟเฟตต์สนุกสนานอย่างยิ่งกับการได้แหล่งเงินทุนประเภทนี้มาไว้ในมือ เขาเรียกมันว่า *สภาพคล่อง* โดยบัฟเฟตต์ได้ใช้สภาพคล่องตรงนี้ในสามทาง และทำเช่นนั้นมาตลอดห้าทศวรรษหลัง หนึ่งในคือ เอาไปลงทุนต่อในบริษัทประกัน เพื่อให้ธุรกิจประกันนั้นเติบโตขึ้นไปอีกสองคือ เอาไปซื้อหุ้นส่วนน้อยในบริษัทขนาดใหญ่ และสามคือ เอาไปซื้อหุ้นทั้งหมดของบริษัทย่อยเข้ามาไว้ในเครือ

ในช่วงทศวรรษ 1970 เบิร์กเชียร์ใช้เงินสภาพคล่องที่ได้มาจากนิโก้ และบริษัทประกันอื่นๆ เพื่อขยายกิจการของบริษัทประกันเหล่านั้นเสียเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งได้เข้าซื้อหุ้นส่วนน้อยใน ไกโค (Government Employees Insurance Company - GEICO) นอกจากนี้ เพื่อเพิ่มแหล่งเงินทุน เบิร์กเชียร์ได้ก่อตั้งและเข้าซื้อบริษัทประกันอื่นๆ อีกจำนวนมาก ซึ่งยังคงดำเนินกิจการอยู่จนถึงทุกวันนี้

แต่บริษัทประกันไม่ใช่สิ่งเดียวที่บัฟเฟตต์สนใจ หนึ่งในบริษัทที่ไม่ใช่บริษัทประกันซึ่งเบิร์กเชียร์ได้เข้าซื้อ คือหนังสือพิมพ์ชั้นของโอมาฮา เป็นกลุ่มหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ที่เขาซื้อไว้เมื่อปี 1969 ซึ่งคนที่บริหารหนังสือพิมพ์นี้คือ แสตนฟอร์ด ลิปซีย์ คนเมืองโอมาฮาด้วยกัน และเป็นเพื่อนกับครอบครัวบัฟเฟตต์ด้วย แม้ว่าบริษัทนี้แทบไม่มีผลงานโดดเด่นทางการเงินเลย แต่มันก็ทำให้มูลค่าตลาดของเบิร์กเชียร์เติบโตขึ้น ในปี 1973 หนังสือพิมพ์ชั้นได้รางวัลพูลิตเซอร์จากซีรีส์บทความชื่อ Boys Town เป็นเรื่องราวของบ้านเด็กกำพร้า

ซานเมืองโอมฮาซา ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นที่รู้จักไปทั่ว หลังจากมีการเอาไปทำเป็นภาพยนตร์ชื่อเดียวกันในปี 1938 นำแสดงโดย สเปนเซอร์ เทอร์ซี ที่เล่นเป็นคุณพ่อ เอ็ดเวิร์ด เจ. ฟลานาแกน ผู้ก่อตั้งศูนย์ผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในโรงเรียนนี้มีเด็กกำพร้าอยู่เต็มไปหมด ต้องขอขอบคุณโครงการระดมทุนมากมายที่ช่วยให้โรงเรียนมีค่าใช้จ่ายในการสอนเด็กและช่วยบรรเทาความแร้นแค้นได้ ในปี 1972 หลายคนเริ่มรู้จักการช่วยเหลือเด็กกำพร้าของศูนย์แห่งนี้ แต่แทบไม่มีใครรู้ว่าเงินบริจาคของโรงเรียนมีมากกว่า 200 ล้านดอลลาร์แล้ว ต่อมาภายหลัง สังคมจึงรับรู้เรื่องนี้ และรู้ว่ามีการบริหารงานอย่างฉ้อฉล หลังจากหนังสือพิมพ์ชั้นเข้าไปทำข่าวเชิงสืบสวนสอบสวน

อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยุคแรกๆ ที่เบิร์กเชียร์เข้าไปซื้อหุ้นสามัญเพื่อลงทุน ในปี 1973 เบิร์กเชียร์ซื้อหุ้นส่วนน้อยในวอชิงตันโพสต์ คอมพานี บริษัทโฮลดิ้งที่บริหารงานโดยครอบครัวแกรแฮม และใช้ชื่อตามเขตพื้นที่ที่มันตั้งอยู่ แครเธอริน (“เคย์”) แกรแฮม หญิงแกร่งแห่งตระกูล ได้นำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เมื่อปี 1971 ด้วยการนำหุ้นคลาสบี ซึ่งเป็นหุ้นที่พนักงานถืออยู่เป็นจำนวนมากออกขายต่อสาธารณะ

ในระหว่างที่กำลังไล่เก็บหุ้นในตลาดอยู่นั้น บัฟเฟตต์ได้ให้ความมั่นใจกับแกรแฮมว่า เขานับถือประเพณีปฏิบัติและการบริหารของครอบครัว และไม่คิดที่จะเข้าไปแทรกแซง ตลอดเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา คนทั้งสองได้พัฒนาความสัมพันธ์ ซึ่งน่าจะมองได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดียิ่งสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้นเก่งๆ กับผู้บริหารที่มีหุ้นใหญ่อยู่ในบริษัท แกรแฮมมักขอคำแนะนำจากบัฟเฟตต์ และบัฟเฟตต์ก็สนับสนุนการตัดสินใจของแกรแฮมเสมอ

ในช่วงต้นทศวรรษ 1970 เบิร์กเชียร์มีการลงทุนใหญ่อีกครั้ง โดย

เข้าซื้อหุ้นใหญ่ใน บลูชิพ แอสแตมปีส บริษัทซึ่งมีบางอย่างคล้ายคลึงกับธุรกิจสิ่งทอของเบิร์กเชียร์และบริษัทประกันในเครือเบิร์กเชียร์ เพราะสามารถสร้างสภาพคล่องได้เช่นเดียวกับบริษัทประกัน แต่ที่เหมือนกับบริษัทสิ่งทอก็คือ มันกำลังจะเจ๊ง

การซื้อขายแอสแตมปีเป็นกิจกรรมทางการตลาดที่ได้รับความนิยมสูงมากในทศวรรษ 1950 และ 1960 บริษัทอย่าง สเปอริรี แอนด์ ฮัทชินสัน (เอสแอนด์เอช - S&H) กรีน แอสแตมปีส และ บลูชิพ ขายแอสแตมปีให้กับผู้ค้าปลีก เช่น ปั้มน้ำมันและร้านขายของชำ ก่อนที่ปั้มน้ำมันกับร้านขายของชำจะเอาแอสแตมปีตามสัดส่วนที่ได้รับจัดสรรมา ไปจัดจำหน่ายให้กับลูกค้า ฝ่ายลูกค้าก็สามารถเอาแอสแตมปีที่จะสมไ้มาแลกสินค้าอุปโภคบริโภคไปใช้ เช่น เครื่องทำกาแฟ เครื่องปั่นขนมปัง บริษัทแอสแตมปีจึงได้เงินสดจากผู้ค้าปลีก แต่ยังไม่ต้องจ่ายต้นทุนค่าของ จนกว่าผู้ค้าจะเอาแอสแตมปีมาขึ้นเงิน ทำให้บริษัทมีสภาพคล่องที่สามารถเอาไปใช้ลงทุนได้

ต่อมา กลุ่มผู้ค้าปลีกในแคลิฟอร์เนียได้ก่อตั้งบริษัท บลูชิพขึ้นเพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกจากเอสแอนด์เอช ก่อนที่บริษัทจะผูกขาดตลาดในแคลิฟอร์เนียแบบเบ็ดเสร็จ ทำให้คู่แข่งหลายบริษัทรวมทั้งเอสแอนด์เอชยื่นฟ้องต่อศาลเพื่อเรียกค่าเสียหาย จากนั้น รัฐบาลได้ออกคำสั่งให้บริษัทขายหุ้นจำนวนมากให้กับนักลงทุนกลุ่มอื่นๆ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงกลายเป็นโอกาสในการลงทุนงามๆ สำหรับใครหลายๆ คน ซึ่งไม่ใช่เพียงบัฟเฟตต์ แต่ยังรวมถึง ชาร์ลส์ ที. (“ชาร์ลี”) มังเกอร์ ชายสมองเพชรที่ร่วมกับเพื่อนก่อตั้งสำนักงานกฎหมายในแคลิฟอร์เนียขึ้นมาเมื่อปี 1962 นั่นก็คือบริษัท มังเกอร์ โทลส์แอนด์โอดสัน อันโด่งดังมากในปัจจุบัน บัฟเฟตต์ได้ใช้ทั้งเบิร์กเชียร์และเครื่องมือในการลงทุนอื่นๆ เพื่อเก็บหุ้นจนกลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุด

ของบลูชิพ ในขณะที่ห้างหุ้นส่วนของมังเกอร์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่อันดับสอง

คุณงามความดีอย่างยิ่งของการเข้าลงทุนในบลูชิพของทั้งสองคนก็คือ มันทำให้บัฟเฟตต์และมังเกอร์กลายเป็นพาร์ตเนอร์ทางธุรกิจ และเริ่มต้นความสัมพันธ์อันยั่งยืนจากจุดนั้น มังเกอร์เป็นคนโอบอ้อมอารี โดยกำเนิด แต่อาศัยอยู่ในพาซาเดนา แคลิฟอร์เนีย เป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อวัฒนธรรมของเบิร์กเชียร์มาตั้งแต่เริ่มต้น เขาสนับสนุนให้บัฟเฟตต์มองโอกาสในการลงทุนในระยะยาว แทนที่จะไล่ล่าแต่ของถูกแบบที่ทำมาตลอดตั้งแต่ยุคแรกๆ ที่เริ่มต้นลงทุน มังเกอร์แนะนำให้เลือกซื้อบริษัทดีๆ ในราคาปานกลาง ดีกว่าซื้อบริษัทปานกลางในราคาที่ดี นอกจากนี้ มังเกอร์ยังเน้นวิธีลงทุนในเชิงคุณภาพมากกว่าบัฟเฟตต์ โดยเอาปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากการวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงิน และผลกำไร เช่น ความเป็นผู้ประกอบการ ความซื่อสัตย์ และชื่อเสียงของผู้บริหาร มาพิจารณาด้วย

ในปีแรกๆ ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของบลูชิพถือว่ายังไปได้ดีอยู่ หลังจากจบคดีฟ้องร้องแล้ว บริษัทก็ยังคงสร้างสภาพคล่องได้ในระดับหนึ่ง แต่ต่อมา โมเดลธุรกิจกลับเริ่มกร่อย เพราะรสนิยมของผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป คนเริ่มไม่ค่อยสนใจในการสะสมแสดมบี้เพื่อเอาไปแลกของ ในขณะที่เงินเพื่อและราคาน้ำมันที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ได้ไปสะกิดให้ผู้ค้าปลีกเน้นขายเฉพาะแสดมบี้ถูก แทนที่จะขายแสดมบี้ที่มีค่ามากๆ สุดท้าย ธุรกิจของบลูชิพจึงพังพาบลง เพราะผู้ค้าปลีกเลิกซื้อแสดมบี้ แม้จะยังเปิดให้ลูกค้าเอาแสดมบี้ที่มีอยู่มาแลกของได้อีกหลายทศวรรษ ด้วยเหตุนี้ เบิร์กเชียร์จึงเอาบริษัท บลูชิพมาควบรวมกับบริษัทในครอบครัว และบลูชิพก็ได้กลายเป็นประวัติศาสตร์หน้าหนึ่งของทั้งเบิร์กเชียร์และอเมริกา โดย

ตอนที่ยังไม่เจ๊ง บริษัทนี้ก็มิมีบทบาทสำคัญในการเข้าซื้อกิจการหลายครั้ง อันกลายเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมเบิร์คแชयरในเวลาต่อมา ไม่ว่าจะเป็น ซีส์ แคนดีส์, เวสโก ไฟแนนเชียล และ บัฟฟาโลนิวส์



ในปี 1971 วิลเลียม แรมซีย์ ผู้บริหารของบลูชิพ แอสทมปัส ได้ติดต่อบัฟเฟตต์ โดยบอกว่ามีบริษัทหนึ่งน่าซื้อมากๆ นั่นคือ ซีส์ แคนดีส์ บัฟเฟตต์จึงบอกแรมซีย์ให้โทร.หาแม็กเกอร์ และแม็กเกอร์ก็สนใจอย่างยิ่งที่จะซื้อบริษัทช็อกโกแลตมีแบรนต์บริษัทนี้ ซึ่งมีลูกค้าที่มีความภักดีแวะเวียนมาซื้อที่แคลิฟอร์เนียอยู่เสมอ

ธุรกิจครอบครัวรุ่นที่สามนี้ ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 1921 เมื่อ ชาร์ลส์ เอ. ซี ย้ายถิ่นฐานจากแคนาดาเหนือมาที่แคลิฟอร์เนียได้ เพื่อมุ่งหาชีวิตที่ดีกว่า แต่แล้วธุรกิจร้านขายยาของเขากลับถูกไฟไหม้ และพอได้เห็นคนขายช็อกโกแลตคนหนึ่งทำเงินได้เยอะมาก เขาก็ตัดสินใจที่จะมาทำธุรกิจขายขนมหวาน เขาย้ายไปอยู่ที่แคลิฟอร์เนียพร้อมกับ แมรี ผู้เป็นแม่ ฟลอเรนซ์ ผู้เป็นภรรยา และลูกเล็กๆ อีกสองคน และผูกมิตรกับ เจมส์ ดับเบิลยู. ริด ซึ่งเป็นนักธุรกิจท้องถิ่นที่นั่น ก่อนจะร่วมกันก่อตั้ง ซีส์ แคนดีส์ ขึ้นมาในปี 1922

ร้านของซีส์ออกแบบให้เหมือนครัวในบ้านของแมรี ซี โดยขายช็อกโกแลตกล่อง ช็อกโกแลตจำนวนมากในร้านทำจากสูตรลับของแมรี โดยใช้วัตถุดิบคุณภาพดีและสดใหม่เท่านั้น ใบหน้าคุณยายแมรีใส่วุ้น ผสมสีเทา กลายเป็นหน้าของบริษัทไปโดยปริยาย โลโก้ของบริษัทมีหน้าแมรี ซี สีขาวดำเป็นดีไซน์ง่ายๆ ยิ้มแฉ่งอยู่ตรงกลาง สื่อความหมายถึงคุณภาพแบบดั้งเดิมที่ชาร์ลส์ชอบ มีบริการเดลิเวอรี่

ด้วยมอเตอร์ไซค์ฮาร์เลย์ เดวิดสัน ซึ่งมีที่วางสินค้าอยู่ข้างๆ ยังมีอีกหนึ่งนวัตกรรมของบริษัท คือการขายช็อกโกแลตจำนวนมากให้กับโบสถ์ สโมสรร และกลุ่มกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งพวกนี้ก็จะเอาช็อกโกแลตไปขายต่อเพื่อหาทุน แมรี ซี เสียชีวิตในปี 1939 ขณะอายุได้แปดสิบห้าปี แต่จิตวิญญาณของเธอและจิตวิญญาณของบริษัทยังคงอยู่ตราบนานถึงทุกวันนี้

ตอนที่แมรีตาย บริษัทมีร้านอยู่สิบสองสาขาและมีโรงงานอยู่ในลอสแอนเจลิส ก่อนจะขยายธุรกิจไปยังซานฟรานซิสโก โดยเปิดสาขาเพิ่มอีกเก้าแห่ง บวกกับโรงงานอีกหนึ่งโรงที่นั่น ลอเรนซ์ ลูกชายของชาร์ลส์ได้เข้ามาช่วยครอบครัวทำธุรกิจในช่วงนี้ ซึ่งเมื่อชาร์ลส์เสียชีวิตลงในปี 1949 ลอเรนซ์ก็ก้าวขึ้นมาเป็นประธานบริษัท

ทศวรรษ 1950 ในสหรัฐอเมริกา เป็นยุคที่ความเจริญขยายออกไปสู่ชนเมือง และลอเรนซ์ก็เป็นคนนำเทรนด์ โดยนำร้านซีส์ แคนดีส์ ไปเปิดในศูนย์การค้าใหม่ๆ ที่ผุดขึ้นมาบริเวณชนเมืองในแคลิฟอร์เนีย จนถึงปี 1960 เครือซีส์ แคนดีส์ มีร้านถึง 124 สาขา ระหว่างทศวรรษ 1960 ซีส์ได้ย้ายไปยังแอริโซนา โอเรกอน และวอชิงตัน โดยมีร้านถึง 150 สาขา ซีส์เอาชนะคู่แข่งหลายเจ้า รวมทั้งเฮอริซีย์, รัสเซลล์ สโตเวอร์ และแบรนด์ต่างชาติอื่นๆ ด้วยผลกำไรที่แข็งแกร่งมาก

ในปี 1969 ลอเรนซ์เสียชีวิต แฮร์รี่ น้องชายของเขาซึ่งเป็นกรรมการและผู้ถือหุ้นของบริษัทเตรียมจะขึ้นมารับตำแหน่งแทน แต่แล้วแผนนี้ก็ถูกพับไป เพราะตัวแฮร์รี่ทำธุรกิจไร่องุ่นอยู่ด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ ครอบครัวซีส์ซึ่งถือหุ้น 67 เปอร์เซ็นต์ จึงตัดสินใจขายหุ้นทิ้งด้วยความลังเลอย่างยิ่ง บัฟเฟตต์และมังเกอร์จึงตัดสินใจไปเยี่ยมโรงงานของซีในปี 1969 อันเป็นปฏิบัติการที่ได้รับการยอมรับในภายหลังว่าชาญฉลาดยิ่งในบรรดาปฏิบัติการเข้าซื้อกิจการของเบิร์กเชียร์ แฮธาเวย์ ทั้งหมด

ครอบครัวที่ตั้งราคาขายธุรกิจไว้ 30 ล้านเหรียญ (ในทางเทคนิค ถือว่าตั้งราคา 40 ล้าน แต่บริษัทมีเงินสดอยู่แล้ว 10 ล้าน) อย่างไรก็ตาม บัฟเฟตต์สังเกตเห็นว่ากำไรก่อนหักภาษีของบริษัทอยู่ที่ 4 ล้านเหรียญ และในงบดุลมีสินทรัพย์สุทธิอยู่เพียง 7 ล้าน ซึ่งในขณะนั้น บัฟเฟตต์ยังไม่มีนิสัยที่จะยอมจ่ายแพงกว่าเพื่อสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน แต่มังเกอร์ โน้มน้าวบัฟเฟตต์ว่าบริษัทมีคุณสมบัติเชิงคุณภาพอื่นๆ สุดท้าย ทั้งสองจึงตัดสินใจเสนอราคาสูงสุดที่ 25 ล้านเหรียญ และครอบครัวก็ตอบตกลง หลายปีต่อมา บัฟเฟตต์ยอมรับว่าข้อเสนอของเขาต่ำเกินไปไปมาก เพราะเขามองข้ามมูลค่าจากการมีแพรนไชส์*

แต่ทำไมครอบครัวซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารแพรนไชส์ของตัวเองมาถึงสามรุ่นจึงยอมรับข้อเสนอที่ราคาถูกเช่นนั้นเล่า การได้รับอิสระในการบริหารงานคงไม่ใช่เหตุผลแน่ เพราะครอบครัวจะไม่บริหารบริษัทต่อไป โดยบัฟเฟตต์และมังเกอร์ได้เลือกเอา ชาร์ลส์ เอ็น. ฮักกินส์ ขึ้นมาเป็นประธานบริษัทคนใหม่ และทุกคนก็เข้าใจว่าฮักกินส์ซึ่งบริหารบริษัทมาตั้งแต่ปี 1951 (และบริหารต่อมาจนถึงปี 2005) ถูกเลือกขึ้นมาเพื่อธำรงรักษาประเพณีของซีเอไอไว้ ไม่ใช่เพื่อมาเปลี่ยนแปลงบริษัท หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย บริษัทก็ดำเนินธุรกิจต่อไปตามเดิมดังที่ได้ทำมาแล้วห้าสิบปี โดยผลิตและขายช็อกโกแลตทำเองในรูปแบบดั้งเดิม เมื่อมองย้อนกลับไป ดูเหมือนว่าการตกลงกันว่าจะถือครองธุรกิจไว้ตลอดไป น่าจะเป็นส่วนหนึ่งของข้อตกลงซื้อขายกิจการในครั้งนั้น จนถึงช่วงกลางทศวรรษ 1990 ซีเอสช็อกโกแลตได้มากกว่าแทบทุกบริษัทในโลก ยกเว้นเพียงรัสเซียเชลล์สโตเวอร์ และทุกวันนี้ก็มีกำไรถึง 80 ล้านเหรียญต่อปี

* แพรนไชส์ในที่นี้หมายถึงการได้รับความภาคภูมิใจจากผู้บริโภค ไม่ได้หมายถึงการให้สิทธิในการใช้แบรนด์หรือระบบของบริษัทแม่ ดังความหมายปัจจุบัน - ผู้แปล

หากการเข้าซื้อกิจการซีเอสเป็นการจ่ายต่ำกว่ามูลค่า สิ่งที่เกิดขึ้นในการซื้อกิจการครั้งต่อมาถือได้ว่าตรงข้ามกันอย่างสิ้นเชิง โดยครั้งนี้เป็นครั้งที่สองจากการเข้าซื้อกิจการครั้งสำคัญสามครั้ง ที่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรมองค์กรกับเบิร์กเชียร์ ในช่วงปี 1972 และ 1973 บลูชิพเข้าซื้อหุ้น 8 เปอร์เซ็นต์ใน เวสโก ไฟแนนเชียล คอร์ปอเรชั่น บริษัทซึ่งหุ้นส่วนของมังเกอร์ได้ไปลงทุนไว้ เวสโกเป็นบริษัทอยู่ในพาซาเดนา ก่อตั้งโดยครอบครัวแคลเปอร์ ธุรกิจหลักคือ กองทุนรวมและการปล่อยสินเชื่อ โดยให้บริการกับทหารปลดประจำการ และธุรกิจรุ่งขึ้นมาจากการทำต้นทุนให้ต่ำ ในปี 1973 ผู้บริหาร เวสโกเสนอที่จะควบกิจการกับ ไฟแนนเชียล คอร์ปอเรชั่น ออฟ ซานตาบาร์บารา (เอฟซีเอสบี) โดยผู้ถือหุ้นของเวสโกจะได้หุ้นเอฟซีเอสบี ทว่าผู้ถือหุ้นเวสโกมองว่าหุ้นที่จะได้รับนั้นน้อยเกินไป ฝ่ายบัฟเฟตต์และมังเกอร์ก็มองว่าเวสโกถูกประเมินราคาไว้ต่ำเกินไป ในขณะที่เอฟซีเอสบีถูกประเมินราคาไว้สูงเกินไป ทั้งคู่จึงไม่เห็นด้วยกับการควบกิจการครั้งนี้

เพื่อแก้ปัญหา มังเกอร์ได้เสนอขอซื้อหุ้นเวสโกในจำนวนเพียงพอที่จะไม่ให้ตีสั้นเกิดขึ้น ขณะที่บัฟเฟตต์มองว่าให้ตัดใจอมขาดทุนดีกว่า แต่แล้วก็ไม่ได้ทำทั้งสองทาง โดยมังเกอร์เลือกที่จะขอร้องซีอีโอของเวสโก คือ หลุยส์ อาร์. วินเซนติ ให้ยุติการควบกิจการเสีย มังเกอร์ส่งสัญญาณให้วินเซนติรู้ว่าบลูชิพพร้อมที่จะซื้อกิจการเวสโก แต่วินเซนติแนะนำว่ามังเกอร์ต้องไปถามผู้ถือหุ้นของเวสโก ไม่ใช่มาถามเขา บัฟเฟตต์จึงไปพบ เอลิซาเบธ (“เบตตี้”) แคลเปอร์ ปีเตอร์ส ผู้ถือหุ้นใหญ่ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในครอบครัว เขาอธิบายถึงประโยชน์ของการมีเจ้าของบริษัทเป็นบริษัทบลูชิพ ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ อย่างการที่จะได้มาร่วมกำหนดทิศทางของบริษัทด้วยกันในฐานะเจ้าของบริษัทร่วม เมื่อได้ยินเช่นนี้ ปีเตอร์สซึ่งอยากเห็นธุรกิจเติบโต

ต่อไป จึงสนับสนุนให้ขายหุ้นให้บลูชิพ และตัดสินใจยุติแผนควบ
กิจการ

เมื่อการควบรวมกิจการไม่เกิดขึ้น ราคาหุ้นเวสโกก็ร่วงลง อัน
เป็นเรื่องทางเทคนิคที่เกิดขึ้นเป็นปกติอยู่แล้ว จากราคาสูงสุด 18
เหรียญ ตกลงมาเหลือเพียง 11 เหรียญ ซึ่งอันที่จริง บลูชิพจะเริ่มเก็บ
หุ้นตอนนั้นก็ได้ เพราะราคาตลาดตกลงมาต่ำมาก หลังจากบัพเฟตต์
และมังเกอร์สกัดดิลไว้ ทว่าแม้จะอยากซื้อเวสโก บัพเฟตต์และมังเกอร์
ก็มองว่ามันไม่ยุติธรรมกับคนอื่น ๆ ที่พวกเขาจะจ่ายราคาต่ำๆ หลัง
จากพวกเขาเองเข้าไปแทรกแซงจนดิลนั้นตกไป ทั้งสองคนจึงบอก
โบรกเกอร์ให้เก็บหุ้นที่ราคา 17 เหรียญ ก่อนจะยื่นคำเสนอซื้อ (tender
offer) อย่างเป็นทางการที่ 15 เหรียญ สุดท้ายบลูชิพจึงได้เป็นผู้ถือ
หุ้นใหญ่ที่มีอำนาจควบคุมของเวสโก และมังเกอร์ก็ขวนให้วินเซนต์
อยู่ในตำแหน่งต่อไป

คนที่ติดตามข่าวการเข้าซื้อกิจการครั้งนี้ต่างงงเป็นไก่ตาแตก
เพราะเหตุใดบลูชิพจึงยอมจ่ายแพงโดยไม่จำเป็นเล่า ก.ล.ต. ได้ทำการ
สอบสวนเรื่องนี้ (ในทางทฤษฎีถือว่าการสอบสวนบริษัทเอพซีเอสบี)
และเจ้าหน้าที่ก็มองว่าการจ่ายแพงกว่าราคาตลาดของบลูชิพถือเป็น
การปั่นราคาหุ้นโดยผิดกฎหมาย ซึ่งขัดต่อกฎหมายควบคุมการซื้อขาย
หุ้นโดยการทำคำเสนอซื้อโดยผู้ซื้อ การสอบสวนมีรายละเอียด
ซับซ้อนมากมาย ด้วยความเชื่อที่ว่า คนที่มีเหตุผลย่อมต้องจ่ายราคา
ถูกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเรียกราคาสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และ
พวกเขาก็ยิ่งระแวงสงสัยมากขึ้นจากการที่บัพเฟตต์เป็นเพื่อนสนิทกับ
มังเกอร์ และจากโครงสร้างอันซับซ้อนของธุรกิจอันหลากหลายที่คน
ทั้งสองได้เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

นี่เป็นเรื่องยากมากๆ สำหรับคนทั่วไปที่จะเข้าใจ ซึ่งบัพเฟตต์

และมังเกอร์ก็ต้องใช้เวลาอธิบายเรื่องนี้ถึงหนึ่งปีเต็ม ว่าการที่พวกเขา ยอมจ่ายแพงกว่าก็เพื่อแสดงความบริสุทธิ์ นอกจากนี้ การจ่ายแพง กว่าดังกล่าวยังมีมูลค่าทางเศรษฐกิจอยู่ด้วย เพราะความเชื่อสัตย์คือ ชื่อเสียงอย่างหนึ่งซึ่งฝ่ายตรงข้ามที่ทำธุรกิจด้วยกันจะให้น้ำหนักอย่าง สูงไม่ว่าจะทำดีอะไรกันก็ตาม บัฟเฟตต์และมังเกอร์ต่างย้ำว่า คุณค่า ที่ได้มาทันทีในการยอมจ่ายแพงกว่า คือได้รับการยอมรับนับถือจาก วินเซนติ และได้คุณค่าเป็น “ชื่อเสียงทางธุรกิจโดยทั่วไป” ในระยะ ยาว ให้กับบริษัท บลูชิพ สุกท่าย เจ้าหน้าที่รัฐก็เข้าใจ เป็นอันว่าบลูชิพ ถือครองหุ้นเวสต์โก 80 เปอร์เซ็นต์ และบริษัทก็ยังคงเป็นส่วนหนึ่งของ เบิร์คเชียร์จนถึงทุกวันนี้ โดยเบิร์คเชียร์เพิ่มสัดส่วนการถือครองหุ้น เป็น 100% เมื่อปี 2011 ที่ผ่านมา

การเข้าซื้อกิจการครั้งสำคัญครั้งที่สามในยุคแรกของเบิร์คเชียร์ ซึ่งได้ทำให้เกิดบรรทัดฐานใหม่อันอยู่นอกเหนือกฎกติกาเดิมๆ และสามารถเอามาอธิบายวิธีทำธุรกิจของเบิร์คเชียร์ได้ นั่นคือการเข้า ซื้อ บัฟฟาโล อีฟนิ่ง นิวส์ โดย นิวส์ ซึ่งก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 1881 เป็น หนังสือพิมพ์ที่ช่วยสร้างประเพณีแห่งการถกเถียงกันของพลเมือง อเมริกัน ต้องยกเครดิตให้ เอ็ดเวิร์ด เอช. บัตเลอร์ ซีเนียร์ ผู้ก่อตั้ง หนังสือพิมพ์ฉบับนี้จากประวัติของบัตเลอร์ ภาพของเขาคือ “ผู้เป็น สัญลักษณ์แห่งข่าวในศตวรรษที่ 19 เป็นนักหนังสือพิมพ์ที่สร้างสื่อ สมัยใหม่ ด้วยการเปลี่ยนโฉมวาทกรรมแห่งพลเมืองอเมริกัน จาก บทบาทเดิมของสื่อที่มาจากรากฐานอันคับแคบ เอาแต่ยึดโยงกับพวก พ้องของตัวเอง ให้กลายเป็นบทบาทใหม่ทางวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง” หลังจากบัตเลอร์เสียชีวิตในปี 1913 ลูกชาย ของเขาชื่อเอ็ดเวิร์ดจูเนียร์ได้อุทิศชีวิตเพื่อบริหารธุรกิจตามหลักการ ของพ่อ และหลังจากเอ็ดเวิร์ดเสียชีวิตในปี 1956 ภรรยาของเขาชื่อ

เคท บัตเลอร์ ก็มาสืบทอดหน้าที่ต่อไป

ที่ปรึกษาต่างแนะนำให้ เคท บัตเลอร์ หาทางลดภาวะภาษี อันจะเกิดขึ้นเมื่อเธอเสียชีวิต ด้วยการโอนทรัพย์สินให้กับทายาทในระหว่างที่ยังมีชีวิตอยู่ พวกเขาบอกเธอว่า หากไม่ทำเช่นนั้น สูดท้ายกิจการหนังสือพิมพ์อาจต้องถูก “บังคับขาย” เพื่อเอาเงินมาจ่ายภาษี เธอเสียชีวิตลงในปี 1974 โดยไม่ได้ทำตามคำแนะนำดังกล่าวแต่อย่างใด แล้วผู้จัดการมรดกของเธอก็เอาหนังสือพิมพ์นี้ออกขาย ในเดือนธันวาคม 1976 กองมรดกของเธอเสนอขายหนังสือพิมพ์นี้ให้กับ *วอชิงตัน โพสต์ คอมพานี* ซึ่งบัฟเฟตต์นั่งเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย บัฟเฟตต์บอก เคย์ แกรแฮม ว่า ถ้า *โพสต์* ไม่อยากซื้อ *นิวส์* เขาอาจจะซื้อเอง และหลังจาก*โพสต์*ปฏิเสธไม่ซื้อ บัฟเฟตต์และมังเกอร์จึงโดดเข้าไปร่วมวงทันที

ในขณะนั้น บัฟฟาโลมีหนังสือพิมพ์อยู่สองฉบับ คือ *นิวส์* และ *บัฟฟาโล คูเรียร์-เอ็กซ์เพรส* *นิวส์*มีรายได้ค่าโฆษณาสูงกว่า*คูเรียร์* และมียอดขายในช่วงวันธรรมดาสูงกว่า อย่างไรก็ตาม ในช่วงสุดสัปดาห์ *นิวส์*ยอมหลักทางให้กับ*คูเรียร์* โดยไม่ออกหนังสือพิมพ์ฉบับวันอาทิตย์ มาตั้งแต่ทศวรรษ 1920 แต่ออกเพียงฉบับเดียวในบ่ายวันเสาร์ เรียกว่า ฉบับ “สุดสัปดาห์” ซึ่งเป็นฉบับอ่านสบายๆ เช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์ฉบับวันอาทิตย์ทั่วไป โดยเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับศิลปะ การ์ตูน ความคิดเห็น ตารางรายการโทรทัศน์ บัฟเฟตต์เคยเขียนวิเคราะห์อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ไว้ว่า ในเมืองส่วนใหญ่ หนังสือพิมพ์หมายเลขสองกำลังล้มหายตายจากไป ซึ่งเทรนด์ก็ยังคงเป็นเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง เขามองเห็นโอกาสของ*นิวส์* จึงเสนอซื้อกิจการจากกองมรดกของบัตเลอร์ โดยตกลงราคากันได้ที่ 35.5 ล้านดอลลาร์ และไม่ต้องทำการสอบสวนธุรกิจ (due diligence) ใดๆ เลย

บัฟเฟตต์และบรรณาธิการบริหารของหนังสือพิมพ์ คือ เมอร์เรย์

ปี. โลก ได้นำหนังสือพิมพ์เข้าสู่ศอกอย่างเต็มตัว โดยนิวส์ได้ปรับหนังสือพิมพ์ฉบับสุดสัปดาห์เสียใหม่ ด้วยการย้ายไปออกช่วงเช้าวันอาทิตย์ และเพิ่มฉบับปกติออกช่วงเช้าวันเสาร์เหมือนๆ กับฉบับวันธรรมดา และก่อนที่จะปรับก็ได้ทำโปรโมชัน คือเสนอที่จะส่งหนังสือพิมพ์ตามโปรแกรมใหม่* ให้กับผู้อ่านด้วยราคาเดิม ซึ่งก็เท่ากับแถมฉบับวันอาทิตย์ให้ฟรี จากการเสนอหนังสือพิมพ์วันอาทิตย์ฟรีให้ห้าสัปดาห์นี้เอง บริษัทจึงสามารถกำไรได้ดีที่เพิ่มขึ้น ด้วยการขายโฆษณาล่วงหน้าได้

สองสัปดาห์ก่อนที่จะออกหนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ *คูเรียร์* ก็รู้ตัวแล้วว่านี่เป็นการคุกคามทางการแข่งขันอย่างแน่นอน จึงยื่นฟ้อง นิวส์ ด้วยข้อกล่าวหา พยายามผูกขาดตลาดหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นอย่างผิดกฎหมาย *คูเรียร์* อ้างว่าโปรแกรมแจกหนังสือพิมพ์ฟรีของนิวส์ แสดงให้เห็นถึงเจตนาอันละโมภที่จะทำลาย *คูเรียร์* และในการรณรงค์เพื่อนำหน้าวคนท้องถิ่นให้เห็นฟ้อง *คูเรียร์* ได้วาดภาพบัพเพตต์ให้เป็นนักชำระกิจการ (liquidator) จอมผูกขาด ซึ่งถูกวางตัวมาเพื่อทำลายบัพเพตต์ให้กลายเป็นหนังสือพิมพ์สำหรับคนสองเมือง พอขึ้นศาลทนายฝ่าย *คูเรียร์* ได้กล่าวหาบัพเพตต์ว่าไม่เคยไปเยือนโรงงาน และไม่เคยปรึกษากับที่ปรึกษาในการประเมินการซื้อกิจการครั้งนี้เลย

ผู้พิพากษาชาร์ลส์ บริเอียนต์ เห็นฟ้องตาม *คูเรียร์* เขาตัดสินว่าหนังสือพิมพ์ฟรีเพียงสองฉบับต่อเดือนก็เหมาะสมแล้ว เขาจึงพิพากษาคัดสินทั้งตัวคดีและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคดี ด้วยการลงดาบบัพเพตต์โดยชี้ว่าเป็นผู้บุกรุกจากภายนอก และกล่าวหาเขาว่า “ใช้เครื่องมือและเล่ห์กลในการทำลายการแข่งขัน” บริเอียนต์ใช้มุมมองของเขาเอง

* ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็น 7 ฉบับต่อสัปดาห์ - ผู้แปล

วาดภาพบัพเฟตต์ให้เป็นนักผูกขาดจอมตะกละ โดยอ้างข้อเท็จจริงที่ว่าบัพเฟตต์ไม่เคยทำการสอบทานกิจการก่อนเข้าซื้อ ก่อนที่ เฮนรี เฟรนต์ ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์จะกลับคำตัดสินของบรีเยนต์ โดยตัดสินว่าคำพิพากษาของบรีเยนต์นั้นผิดพลาด และมีข้อบกพร่องตามหลักกฎหมาย แต่การฟ้องร้องก็ใช้เวลาถึงสองปี ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสู้คดีหลายล้านเหรียญ ทั้งยังทำให้หนังสือพิมพ์ฉบับวันอาทิตย์ของนิวยอร์กชะลอไปอีกนาน

เพื่อให้ตัดสินหลุดจากวิกฤต บัพเฟตต์จึงชวน แสตัน ลิปซีย์ ซึ่งได้ขายหนังสือพิมพ์คืนให้กับเบิร์กเชียร์ ให้ไปช่วยบริหารนิวยอร์ก และลิปซีย์ก็พบว่ากองบรรณาธิการของนิวยอร์กยอดเยี่ยมมาก เพียงแต่ฐานะการเงินไม่ค่อยจะดีเท่าไรนั้น เขาจึงเข้าไปทำให้กองบรรณาธิการของนิวยอร์กเข้มแข็งยิ่งขึ้น และหลังจากขาดทุนอยู่สองสามปีงบประมาณ เขาก็ทำให้หนังสือพิมพ์ฉบับนี้กลับมาทำกำไรได้สำเร็จภายในปี 1980 โดยเอาชนะ*คูเรียร์* ซึ่งต้องปิดตัวลงในที่สุด ลิปซีย์ยังคงบริหาร*บัพฟาไดนิสต์* (ชื่อใหม่) ต่อไปจนถึงปี 2012 ขณะที่เบิร์กเชียร์เข้าซื้อกิจการหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นอีกหลายฉบับในปี 1980 และต่อมาก็อชื่อ *โอมายา เวิลด์ เฮรัลด์*



ในระหว่างที่การแย่งกันซื้อกิจการเป็นไปอย่างดุเดือดนั้น หลายๆ บริษัทได้เอาหุ้นของตัวเองไปมอบให้แก่คนที่ตนเองไว้วางใจเพื่อป้องกันไม่ให้ใครมาซื้อ มีหลายครั้งเหมือนกันที่บัพเฟตต์เล่นบทเป็นมิตรยามยาก โดยเป็น “อัครวินซีม้าขาว” มีทั้งช่วยซื้อหุ้นจนเป็นผู้ถือหุ้นส่วนน้อย และซื้อจนได้อำนาจควบคุมบริษัท โดยหนึ่งในบริษัทที่บัพเฟตต์เข้าซื้อคือ ซาโลมอนบราเธอร์ส วาณิชธนกิจชื่อดัง