

บทที่ 3

สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยและการปรับตัวของกลุ่มทุนในยุคเผด็จการเบ็ดเสร็จ (ช่วงปี พ.ศ. 2488-2516)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2488 ถึง พ.ศ. 2516 เป็นยุคที่ข้าราชการทหารเป็นกลุ่มที่มีอำนาจทางการเมืองมากที่สุดและบทบาทของทหารก็มีผลต่อสภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยในช่วงเวลานั้นอย่างมาก ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้นำทหาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศไทย ดังนั้นจึงสามารถแบ่งสภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยในช่วงเวลานี้ออกเป็น 2 ยุค คือ ยุคที่หนึ่งระหว่าง พ.ศ. 2488 – 2500 และยุคที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2500-2516

ในบทนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ยุคที่หนึ่งระหว่าง พ.ศ. 2488 – 2500 และยุคที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2500-2516 ทั้งนี้เนื้อหาในแต่ละส่วนจะประกอบด้วย ส่วนที่ว่าด้วยสภาพเศรษฐกิจการเมืองไทย และ ส่วนที่ว่าด้วยการปรับตัวของกลุ่มทุนเขาวราช

1. สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทย และการปรับตัวของกลุ่มทุนเขาวราช ช่วงปี พ.ศ. 2488-2500

เมื่อสงครามโลกครั้งที่สองสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2488 จอมพล ป. พิบูลสงคราม ได้หมดอำนาจลงชั่วคราว เนื่องจากตกเป็นอาชญากรสงครามเมื่อญี่ปุ่นและฝ่ายอักษะเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ แต่ในเวลาอันสั้นคือเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2490 จอมพล ป. ก็ทำการรัฐประหารโค่นอำนาจของหลวงธำรงนาวาสวัสดิ์ แล้วกลับมาครองอำนาจได้อีกครั้ง

1.1 สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยระหว่าง พ.ศ. 2488-2500

การกลับมาครองอำนาจของจอมพล ป. ส่งผลให้เศรษฐกิจการเมืองไทยในยุคนี้ มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก การได้รับอิทธิพลจากทุนอเมริกัน ประการที่สอง เศรษฐกิจแบบชาตินิยม และประการที่สาม นายทุนข้าราชการ

(1) การได้รับอิทธิพลจากทุนอเมริกัน

สหรัฐฯ มีอิทธิพลต่อไทยมาตั้งแต่หลังการยุติของสงครามโลกครั้งที่ 2 เพราะสหรัฐฯ เป็นมหาอำนาจผู้ยุติการรุกรานของญี่ปุ่นในเอเชียได้สำเร็จ อีกทั้งเป็นมหาอำนาจที่ช่วยให้ประเทศไทยไม่ต้องการเป็นประเทศผู้แพ้สงครามด้วยการรับรองขบวนการเสรีไทย และรับรองว่าการที่รัฐบาลจอมพล ป. ประกาศสงครามกับฝ่ายสัมพันธมิตรไม่ใช่การกระทำของคนไทยส่วนใหญ่ นอกจากนี้ สหรัฐฯ ยังเป็นผู้สนับสนุนให้จอมพล ป. ได้กลับมาเป็นนายกรัฐมนตรี ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลจอมพล ป. และรัฐบาลสหรัฐฯ ในเวลานั้นจึงแนบแน่นอย่างยิ่ง¹

¹ ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2488 ถึงปัจจุบัน,” ใน สมภพ มานะรังสรรค์, บรรณาธิการ, การขยายตัวของระบบทุนนิยมในประเทศไทย (พ.ศ. 2488- ปัจจุบัน), หน้า 87.

ขณะที่สหรัฐฯ พัฒนาอุตสาหกรรมขึ้นในระหว่าง พ.ศ. 2490 – 2493 ประเทศไทยก็เข้ามีส่วนในสงครามเย็นนี้ด้วย ใน พ.ศ. 2493 สหรัฐฯ มีนโยบายเป็นปรปักษ์ต่อลัทธิคอมมิวนิสต์ในแถบอินโดจีนอย่างรุนแรง ประเทศไทยมีความสำคัญต่อการวางนโยบายของสหรัฐฯ ตามทฤษฎี “โดมิโน” จึงจำเป็นต้องปกป้องไม่ให้ไทยตกเป็นประเทศคอมมิวนิสต์รายต่อไป นอกจากนี้ไทยยังกลายเป็นฐานทัพของสหรัฐฯ ในอินโดจีนด้วย สหรัฐฯ เชื่อว่าวิธีการที่ใช้ต่อต้านลัทธิคอมมิวนิสต์ได้มีที่สุด คือ การช่วยให้มีรัฐบาลที่เข้มแข็งและทำให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตขึ้นบนพื้นฐานของทุนเอกชน และเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์แรก สหรัฐฯ จึงเริ่มให้การสนับสนุนแก่ผู้นำทางการทหารและช่วยให้ผู้นำเหล่านั้นมีอำนาจเหนือกลุ่มอื่น ๆ และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่สอง สหรัฐฯ ได้ผลักดันให้ไทยดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจตามแนวทางทุนทุนและส่งเสริมทุนเอกชน²

สหรัฐฯ ให้เงินช่วยเหลือแก่ไทยในปี พ.ศ. 2489 เป็นเงิน 6.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และในปี พ.ศ. 2494 เพิ่มขึ้นเป็น 8.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ³ เงินเหล่านี้ส่งผลต่อเศรษฐกิจไทยอย่างมาก ทำให้ฐานะของดุลการชำระเงินของไทยดีขึ้น เป็นการกระตุ้นความต้องการซื้อภายในประเทศ และยังเป็นการเพิ่มรายรับให้แก่รัฐบาลอีกด้วย ในปี พ.ศ. 2493 สหรัฐฯ กับไทยได้ตกลงร่วมมือกันหลายเรื่อง ได้แก่ การยกท่าเรือคลองเตยเป็นอิสระ เพื่อให้สหรัฐฯ ลงทุนสร้างเป็นเงิน 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ การตั้งบริษัททำป่าไม้โดยร่วมทุนระหว่างไทยและสหรัฐฯ การสร้างโรงแรมใหญ่เพื่อให้ส่งเสริมให้สหรัฐฯ เข้ามาลงทุนในประเทศได้โดยสะดวก⁴ นอกจากนี้ความช่วยเหลือจากสหรัฐฯ และธนาคารโลกยังส่งผลต่อการพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานของไทยอย่างยิ่ง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเป็นรากฐานให้แก่การเติบโตของเศรษฐกิจไทยในยุคต่อ ๆ มา เช่น การสร้างทางรถไฟ และถนนสู่ภูมิภาค เป็นต้น⁵

บรรยากาศดังกล่าว นอกจากจะทำให้ทุนอเมริกันเข้ามาในประเทศไทยเป็นจำนวนมากแล้ว ยังส่งผลให้ทุนต่างชาติอีกหลายชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทย ได้แก่ อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน ญี่ปุ่น และอินเดีย บรรดาชาติต่าง ๆ เหล่านี้เข้ามาทำธุรกิจต่าง ๆ อย่างเป็นร่ำเป็นสัน เมื่อมีกิจการมีผลประโยชน์ มีนักธุรกิจจำนวนมาก ก็ได้ก่อให้เกิดการตั้งหอการค้าขึ้น อันเป็นรูปแบบหนึ่งของสมาคมพาณิชย์ ทำให้เศรษฐกิจไทยหลังสงครามโลกครั้งที่สองสามารถฟื้นตัวขึ้นได้⁶

² ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ (เชียงใหม่ : ซิลค์เออร์มบุคส์, 2542), หน้า 214.

³ โรเบิร์ต เจ. มัสเกตต์, สหรัฐอเมริกากับการพัฒนาเศรษฐกิจและความมั่นคงในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536) หน้า 374.

⁴ ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2488 ถึงปัจจุบัน,” ในสมภพ มานะรังสรรค์, บรรณาธิการ, การขยายตัวของระบบทุนนิยมในประเทศไทย, หน้า 88.

⁵ ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, ประวัติศาสตร์เศรษฐกิจไทย, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2543) หน้า 107.

⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 89.

(2) เศรษฐกิจแบบชาตินิยม

ในเวลานั้นรัฐบาลได้ประกาศใช้นโยบายเศรษฐกิจแบบชาตินิยม โดยออกมาตรการ 2 ประการ ได้แก่ การจำกัดธุรกิจของชาวจีน และการจำกัดสินค้านำเข้า

(2.1) การจำกัดธุรกิจของชาวจีน

จอมพล ป. เป็นผู้สร้างคำขวัญขึ้นว่า “ประเทศไทยเพื่อคนไทยเท่านั้น” แต่ปรากฏว่าในยุคนั้นกิจการขายทั้งระดับเล็ก ระดับกลาง หรือแม้แต่การค้าระหว่างประเทศล้วนตกอยู่ในมือนายทุนเชื้อสายจีน รัฐบาลจึงเริ่มดำเนินมาตรการเฉียบขาดในการจำกัดธุรกิจของชาวจีน ในปี พ.ศ. 2493 รัฐบาลไทยได้ออกกฎหมายแบบสงวนอาชีพสำหรับคนไทย ไม่นานหลังจากนั้นรัฐบาลก็เข้ามาควบคุมกิจการบางชนิด เช่น การขนส่งทางน้ำ การจำหน่ายสุรา นอกจากนี้ยังมีการกำหนดว่ากิจการบางประเภท เช่น โรงเลื่อย ต้องมีคนไทยถือหุ้นอยู่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75⁷

นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2593 นี้ รัฐมนตรีกระทรวงพาณิชย์ยังได้เรียกประธานสมาคมพาณิชย์จีนเข้าพบให้ส่งรายชื่อสมาชิกพ่อค้าจีนทั้งหมดแก่กระทรวงและห้ามขึ้นราคาสินค้าในเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2493 หลังจากนั้นยังมีการเรียกประชุมสมาคมธุรกิจ ประกอบด้วยสมาคมพ่อค้าจีน 25 สมาคม ให้บรรดาพ่อค้าจีนลดราคาสินค้าในเดือนมีนาคม และประกาศควบคุมราคาสินค้าหลายประเภท ได้แก่ อาหาร เครื่องดื่ม น้ำมันเชื้อเพลิง เครื่องจักร สิ่งทอ วัสดุก่อสร้าง ตลอดจนสินค้าอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน แต่ปรากฏว่า พ่อค้าจีนทั้งหลายไม่ปฏิบัติตาม รัฐบาลจึงสั่งการให้ตำรวจทำการจับกุม และลงโทษอย่างเด็ดขาด ภายใต้การควบคุมของพลตำรวจเอก เผ่า ศรียานนท์⁸

(2.2) การจำกัดสินค้านำเข้า

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศไทยมีทุนสำรองระหว่างประเทศน้อยมาก เนื่องจากความชะงักงันทางเศรษฐกิจอันเป็นผลจากสงคราม นอกจากนี้แม้ไทยจะไม่ตกอยู่ในฐานะประเทศผู้แพ้สงครามเช่นเดียวกับญี่ปุ่น แต่ก็จำเป็นต้องจ่ายเงินชดเชยความเสียหายให้แก่ฝ่ายสัมพันธมิตรมหาศาล

ด้วยเหตุนี้เงินปอนด์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยถืออยู่ได้ลดลงไปมาก รัฐบาลจึงได้เริ่มใช้นโยบายการจำกัดสินค้านำเข้าอย่างเข้มงวด ตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน 2496 ผู้นำเข้าทุกประเภทต้องขออนุญาตนำเข้าจากกระทรวงเศรษฐกิจก่อน

ต่อมาในวันที่ 4 มีนาคม 2497 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้เริ่มตัดทอนรายการสินค้าที่สามารถซื้อเงินตราต่างประเทศได้ในอัตรา 45 บาทต่อ 1 ปอนด์ สเตอริงให้ลดลงเหลือเพียงสินค้าจำเป็นเพียง 4

⁷ William G. Skinner, *Leadership and Power in the Chinese Community of Thailand*, (New York : Varl Baller Press, 1958), pp. 186-188.

⁸ *Ibid.*, pp. 189-190.

จำพวก และสำหรับสินค้าไม่จำเป็นก็ต้องซื้อเงินตราต่างประเทศในอัตรา 60 บาทต่อ 1 ปอนด์สเตอร์ลิง นั่นก็คือรัฐบาลใช้นโยบายอัตราแลกเปลี่ยนสองอัตรา⁹

(3) ระบบนายทุนข้าราชการ

รัฐบาลไทยพยายามจะนำเอาระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมโดยรัฐ (State Capitalism) มาใช้โดยพยายามเข้าไปดำเนินกิจการต่าง ๆ โดยตรงในรูปของ “รัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเหตุผลในการที่รัฐบาลไทยทำเช่นนั้นมียู่ 2 ประการ คือ ประการแรกกระทำไปตามหลักชาตินิยมทางเศรษฐกิจ และอีกประการหนึ่งก็เพื่อสร้างฐานอำนาจของตนให้เข้มแข็ง

ทั้งนี้ การที่จอมพล ป. พิบูลสงคราม ได้อำนาจกลับมาเป็นนายกรัฐมนตรีอีกหลังจากที่ตกเป็นอาชญากรสงครามนั้น ฐานอำนาจของจอมพล ป. ไม่นั่นคงเหมือนเดิม แต่อำนาจตกไปอยู่ในมือของกลุ่มนายทหาร 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสี่เสาเทเวศน์ ภายใต้การนำของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ และกลุ่มราชครู ภายใต้การนำของจอมพล ผิน ชุณหะวัณ และ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มชอยราชครู

ประกอบด้วยกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันทางครอบครัวคือ ชุณหะวัณ อติเรกสาร และศิริโยชิน โดยมีผู้นำคือ จอมพลผิน ชุณหะวัณ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ พล.ต.ประमाणอติเรกสาร และพล.ต.ศิริ โยชิน เป็นต้น กลุ่มนี้สร้างพันธมิตรระหว่างรัฐบาลและวิสาหกิจเอกชน ทันทที่ที่ยึดอำนาจได้พวกเขาได้ตั้งคนในกลุ่มของตนเข้าไปเป็นคณะกรรมการในบริษัทข้าวไทย ไทยนิคมพาณิชย์ และรัฐวิสาหกิจอื่นๆ อีกทั้งยังได้ตั้งบริษัทการค้าใหม่ๆ อีกหลายแห่ง เข้ามาทำธุรกิจส่งออกข้าว จัดจำหน่ายสินค้า และยังได้เข้าไปดำเนินงานในธนาคาร 2 แห่ง ธุรกิจที่กลุ่มนี้ก่อตั้งขึ้นมาเช่น บริษัททหารสามัคคี ศรีอยุธยา ประกันภัย ข้าวไม่ทหารสามัคคี สามัคคีก่อสร้าง และส่งเสริมเศรษฐกิจแห่งชาติ เป็นต้น

กลุ่มสี่เสาเทเวศร์

อยู่ภายใต้การดูแลของ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ พล.ต.ประภาส จารุเสถียร และพล.ต.ถนอม กิตติขจร ต้นทศวรรษ 2490 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์เข้าควบคุมสำนักงานสลากกินแบ่ง และผันเงินรายได้มาใช้ในกิจกรรมทางการเมืองและเป็นทรัพย์สินส่วนตัว ตั้งบริษัทการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งสินค้าประเภทต่างๆ แก่รัฐบาล เช่น นำเข้ารถไฟสำหรับการรถไฟ เรือสำหรับการทำเรือ เป็นต้น การก่อตั้งบริษัท จอมพลสฤษดิ์และผู้ถือหุ้นไม่ต้องลงทุนเองแต่ใช้วิธีการกู้ยืมเงินจากธนาคารซึ่งกลุ่มตนควบคุมอยู่ บริษัทที่อยู๋ในการดูแลของกลุ่มนี้เช่น บริษัททหารสามัคคีค้าสัตว์ สหสามัคคีเดินเรือ หมื่อ่งแร่เศรษฐกิจ และสหพาณิชย์สามัคคี เป็นต้น

⁹สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, สหพัฒนาฯ โตะแล้วแตกและแตกแล้วโตะ (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2534), หน้า 42.

ทั้ง 2 กลุ่มต่างแข่งขันและขัดแย้งแก่งแย่งกันเข้าไปควบคุมกิจการรัฐวิสาหกิจอันเป็นแหล่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพื่อการสร้างฐานอำนาจทางการเมือง และการเข้าไปคุ้มครองกิจการธุรกิจของกลุ่มนักธุรกิจ ตลอดจนการก่อตั้งธุรกิจการค้าส่วนตัว¹⁰

ดังนั้น รัฐวิสาหกิจกลายเป็นเครื่องมือของระบบอุปถัมภ์ (Patrimonialism) โดยกลายเป็นผลประโยชน์ที่ถูกนำมาแจกจ่ายต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อผู้นำจะสามารถรักษาฐานอำนาจเอาไว้ได้¹¹ ระหว่างปี พ.ศ. 2488 ถึง ปี พ.ศ. 2495 มีการตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้น 19 แห่ง และระหว่างปี พ.ศ. 2496 ถึง พ.ศ. 2499 ได้ก่อตั้งเพิ่มอีก 37 แห่ง¹² กิจการที่อยู่ภายใต้รัฐวิสาหกิจมีมากมายและหลากหลายอย่างมาก ครอบคลุมตั้งแต่ หัตถอุตสาหกรรม สาธารณูปโภค การพาณิชย์ การบริการ ยาสูบ เหล้า ไฟ การทำป่าไม้ น้ำตาล กระดาษ กระสอบ ปูนซีเมนต์ กระจก เกษษภัณฑ์ แบตเตอรี่ สิ่งทอ ไม้ขีดไฟ โรงแรม การค้าทอง และการค้าเนื้อสัตว์¹³

ระบบนายทุนข้าราชการ ทำให้นายทุนชาวจีนต้องปรับตัวด้วยการมอบนอมยอฝากตัวพึ่งใบบุญผู้มีอำนาจ จึงเกิดเป็นระบบที่มีการเชิญผู้มีอำนาจมาเป็นประธานบริษัทหรือกรรมการของบริษัท โดยให้ค่าตอบแทนจำนวนมหาศาลแก่ผู้มีอำนาจนั้น โดยที่ผู้มีอำนาจคนดังกล่าวไม่ต้องจ่ายค่าหุ้นแต่อย่างใด หรือเรียกได้ว่าเป็น “กรรมการกระดาษ” นั่นเอง ทั้งนี้หน้าที่หลักของผู้มีอำนาจก็คือ ให้ความ “คุ้มครอง” แก่ธุรกิจของชาวจีนทั้งหลาย อีกทั้งยังทำหน้าที่ติดต่อกับหน่วยราชการหรือรัฐวิสาหกิจเพื่อหางานพิเศษให้แก่บริษัทของชาวจีน หรือเรียกได้ว่าใช้เส้นสายเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ชาวจีนที่อยู่ภายใต้การคุ้มครองของตนเอง

พันธมิตรระหว่างนายทุนจีนและทหาร พัฒนาขึ้นมาจากพื้นฐานของการมีผลประโยชน์ร่วมกัน พวกนายทุนจีนต้องการความมั่นคงทางธุรกิจ สิทธิพิเศษต่าง ๆ ในอีกด้านหนึ่งฝ่ายทหารก็ได้ประโยชน์จากนายทุนจีนในด้านต่าง ๆ เช่น ความชำนาญในการจัดการของชาวจีน ความสามารถในการค้าแลกเปลี่ยนเงิน เป็นต้น ช่วงปี พ.ศ. 2495 กลุ่มทุนจีนที่ก่อตัวขึ้นมาตั้งแต่ ทศวรรษที่ 2470 และ 2480 เกือบทั้งหมดได้เข้าไปเป็นพันธมิตรหรืออยู่ภายใต้การคุ้มครองของบุคคลสำคัญในกลุ่มทหารทั้งสองกลุ่ม¹⁴

¹⁰ วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, “กลุ่มธุรกิจกับพัฒนาการทางการเมืองไทย,” ใน สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา ปัญหาการพัฒนาการทางการเมืองไทย หน้าที่ 8-15 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534), หน้า 699.

¹¹ สุธี ประศาสน์เศรษฐ, “วิวัฒนาการของชนชั้นนายทุนไทย,” ใน สมภพ มานะรังสรรค์, บรรณาธิการ, การขยายตัวของระบบทุนนิยม ในประเทศไทย (พ.ศ. 2488-ปัจจุบัน), (กรุงเทพมหานคร : สร้างสรรค์, 2524), หน้า 132.

¹² Akira Suehiro, Capital accumulation in Thailand 1855-1985 (Tokyo : The Center of East Asian Cultural Studies, 1989), p. 139.

¹³ โยะชิฮาระ คุนิโอะ, กำเนิดทุนนิยมเทียบในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้, สุกัญญา นิธิกร, แปล. (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), หน้า 73.

¹⁴ Akira Suehiro, Capital Accumulation in Thailand 1855-1985, p.170.

ผู้ก่อการรัฐประหาร ในปี พ.ศ. 2490 จำนวน 7 คน เข้าไปมีตำแหน่งผู้จัดการใน บริษัท 91 แห่ง และสมาชิกทั้งหมดของคณะผู้ก่อการรัฐประหารได้เข้าไปมีบทบาทในบริษัทถึง 101 บริษัท¹⁵

1.2 การปรับตัวของกลุ่มทุนเยวราชระหว่าง พ.ศ. 2488-2500

ในช่วงเวลานี้ทุนเยวราชต่างต้องปรับตัวให้เข้ากับนโยบายเศรษฐกิจแบบชาตินิยมและระบบนายทุนข้าราชการ ด้วยการเข้าไปประสานผลประโยชน์กับกลุ่มนายทุนข้าราชการ ในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับลึกที่สุด คือ การหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับนายทุนข้าราชการโดยเชิญเป็นผู้ถือหุ้น หรือกรรมการบริษัท ระดับรองลงมา คือ การทำธุรกิจค้าขายกับนายทุนข้าราชการในลักษณะผูกขาด และระดับรองลงไป คือ การประสานไมตรีหรือสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว กับกลุ่มนายทุนข้าราชการ

(1) ตระกูลโสภณพนิช

ในช่วงนี้ ชิน โสภณพนิช นอกจากจะเป็นผู้ถือหุ้นคนสำคัญในธนาคารกรุงเทพแล้ว เขายังได้ร่วมกับพ่อค้าและคฤหบดีที่คุ้นเคยกันเปิดบริษัทขึ้นอีกหลายแห่ง ได้แก่ บริษัทมหกิจก่อสร้าง จำกัด บริษัทกรุงเทพสุวรรณพาณิชย์ จำกัด บริษัทสหธนกิจไทย จำกัด บริษัทช่วยชวน จำกัด บริษัทฮั่วเส็งจั้น จำกัด บริษัทเอเชียประกันภัย จำกัด บริษัทวิรสินประกันภัย จำกัด บริษัทเอเชียคลังสินค้า จำกัด บริษัทสุขสวัสดิ์ประกันชีวิต จำกัด บริษัทเอเชียพาณิชย์ จำกัด และบริษัทค้าข้าวไทยทวีผล จำกัด เป็นต้น¹⁶ ดังนั้น กลุ่มทุนเยวราชที่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจการเมืองไทยในยุคนี้มากที่สุด จึงได้แก่ กลุ่มทุนของตระกูล โสภณพนิช นั่นเอง เนื่องจากในยุคดังกล่าวนี้ กลุ่มทุนรายนี้มีการเติบโตและเป็นปีกแผ่นกว่ากลุ่มทุนอื่น 3 กลุ่ม มากมายนัก จึงตกเป็นเป้าขนาดใหญ่แก่การเพ่งเล็งของรัฐบาล ซึ่งยึดถือนโยบายชาตินิยมทางเศรษฐกิจ

ตระกูลโสภณพนิชได้ปรับตัวในสภาพเศรษฐกิจการเมืองในยุคนี้ดังนี้

(1.1) การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว กับกลุ่มนายทุนข้าราชการ

ชิน โสภณพนิช สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ และข้าราชการ “กลุ่มชอยราชครู” มาตั้งแต่หลังการรัฐประหาร พ.ศ. 2490 ฝ่ายหนึ่งเป็นนักธุรกิจที่อ่อนน้อม ส่วนอีกฝ่ายใจนักเลง ทำให้ความสัมพันธ์ส่วนตัวแนบแน่นขึ้นเรื่อยๆ และความสัมพันธ์ที่แนบแน่นนี้มีส่วนที่ทำให้ ชิน โสภณพนิช กลายเป็นผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพในเวลาต่อมา หลังจากที่ดินธนาคารกรุงเทพเผชิญกับวิกฤตการณ์มาตลอดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2590¹⁷

¹⁵ สังคิต พิริยะรังสรรค์, ทุนนิยมขุนนางไทย (ภาคผนวกที่ 7)

¹⁶ เสถียร จันทิมาธร, ชนราชันย์ ชิน โสภณพนิช, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, 2537), หน้า 153-159.

¹⁷ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 22 สิงหาคม 2549.

(1.2) การหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับนายทุนข้าราชการโดยการเชิญเป็นผู้ถือหุ้น

ตระกูลโสภณพนิช ได้ใช้วิธีการหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับนายทุนข้าราชการโดยการเชิญเป็นผู้ถือหุ้น เพื่อเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของตน โดยมีตัวอย่างที่ชัดเจนใน 2 กรณี คือ กรณี บริษัทเอเชีย ทรัสต์ จำกัด และ กรณีธนาคารกรุงเทพ

- บริษัทเอเชีย ทรัสต์ จำกัด

ชิน โสภณพนิช ได้สร้างเครือข่ายกับคณะรัฐประหารในกลุ่มซอพระราชครู โดยเชิญ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจ และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยในเวลานั้น เป็นประธาน บริษัทเอเชีย ทรัสต์ จำกัด เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2495 และได้เชิญ พล.ต.ท. พันธุ์ศักดิ์ วิเศษภักดี รองผู้บังคับการกองปราบปรามนายตำรวจคนสนิทของ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ เข้าเป็นกรรมการบริษัทวิถีสินประกันภัย จำกัด¹⁸

บริษัทเอเชีย ทรัสต์ จำกัด มีความสำคัญในฐานะเป็นฐานที่แท้จริง ของตระกูลโสภณพนิช เนื่องจากคนในตระกูลโสภณพนิชถือหุ้นส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 35.4 ส่วนหุ้นใหญ่รองลงมา คือ ร้อยละ 7 เป็นของคนตระกูล “สุพรรณานนท์” และหุ้นร้อยละ 5 เป็นของตระกูล “ธรรมาธิกุล” บริษัทนี้ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2493 มีเงินทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท

การเกิดของ บริษัทเอเชีย ทรัสต์ จำกัด นั้น เกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจการเมืองหลายประการด้วยกัน แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดนั้นเป็นปัจจัยจากภายนอกประเทศ คือ การที่พรรคก๊กมินตั๋ง พ่ายแพ้ พรรคคอมมิวนิสต์จีนอย่างเด็ดขาดในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2492 ทั้งนี้ในช่วงระยะเวลาที่จีนเผชิญกับสงครามภายในประเทศ คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2489 ถึง พ.ศ. 2491 นั้น ชาวจีนในประเทศไทยได้พากันส่งเงินกลับประเทศจีนเพิ่มขึ้นอย่างมาก คือ เฉลี่ยประมาณ 25-30 ล้านบาทต่อเดือน เพื่อช่วยเหลือครอบครัวของตนที่ประสบภัยพิบัติจากสงคราม และเนื่องจากการอพยพของชาวจีนเข้ามาอยู่ในไทยเป็นจำนวนมาก การส่งเงินกลับประเทศในระบายนี้นี้จึงมีมากขึ้นด้วย ได้มีการส่งเงินกลับประเทศจีนกันมาก เฉลี่ยว่ามีการส่งเงินจากกรุงเทพฯ ไปยังประเทศจีนประมาณ 25-30 ล้านบาทต่อเดือน เพื่อช่วยเหลือครอบครัวของตนที่ประสบภัยพิบัติจากสงคราม และเนื่องจากการหลั่งไหลของชาวจีนเข้ามาในไทยเป็นจำนวนมาก การส่งเงินกลับไปประเทศจีนมีมากตามขึ้นมาด้วย ต่อมาภายหลังจากชัยชนะอย่างเด็ดขาดของพรรคคอมมิวนิสต์จีนเมื่อเดือนตุลาคม 2492 เมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ค่อย ๆ เข้าสู่ภาวะปกติ การส่งเงินเพื่อกลับไปบูรณะประเทศและช่วยเหลือครอบครัวของชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศไทยอยู่ในอัตราเฉลี่ยประมาณ 2,000,000 บาทต่อเดือน โดยที่กระบวนการส่งเงินจะส่งผ่านธนาคารของจีนคอมมิวนิสต์ในฮ่องกง

¹⁸ สัมภาษณ์ วีระ รมะรูป, 22 สิงหาคม 2549.

จากพื้นฐานของการเมืองและเศรษฐกิจเช่นนี้เองที่ทำให้นายชิน โสภณพนิช จับมือร่วมกับนาย เกียรติ สุพรรณานนท์ และนายวัลลภ ธารวนิชกุล จัดตั้งบริษัทเอเชียเทรดส์ จำกัด ขึ้น¹⁹

ภายหลังจากนายชิน โสภณพนิช ได้เชิญ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจและ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยมาเป็นกรรมการ และต่อมาได้ขึ้นเป็นประธานกรรมการบริษัท ประสานเข้ากับการทำงานของ บริษัทฮั่งเฮงเซี่ยงเฮงจัน จำกัด แห่งฮ่องกง ซึ่งดำเนินการโดย ระเบิด โสภณพนิช ลูกชายคนโตของชิน ผลปรากฏว่ากิจการโพยก๊วนของตระกูลโสภณพนิช ได้รับความ สะดวกในการดำเนินกิจการและก้าวหน้าอย่างมาก

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2496 เป็นต้นมา มีระเบียบการจะกำหนดว่า ร้านโพยก๊วนจะต้องมีใบอนุญาตใน การรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ในทางหนึ่งบรรดาร้านโพยก๊วนต่าง ๆ ปรับตัวด้วยการรวมตัว กันก่อตั้งเป็นสมาคมโพยก๊วนขึ้น และที่สำคัญคือ สมาคมโพยก๊วนที่เวลานี้ได้ส่งเงินโดยผ่านบริการของ บริษัทเอเชียเทรดส์ จำกัด เพื่อมอบหมายให้บริษัทจัดส่งต่อไปยังธนาคารของเงินคอมมิวนิสต์ในฮ่องกง อีกทอดหนึ่ง²⁰

การที่ตระกูลโสภณพนิช มีความชัดเจนเชื่อถือได้ทางการเงิน และได้รับการอำนวยความสะดวก จากอิทธิพลของของ “กลุ่มชวยราชครู” ส่งผลให้ธุรกิจของ บริษัทเอเชียเทรดส์ จำกัด ได้รับความ ศรัทธาเชื่อมั่นจากผู้ให้บริการโดยเฉพาะชาวจีนโพ้นทะเลเป็นอย่างมาก งบประมาณ 2493-2500 จะพบ ตัวเลข สิ้นทรัพย์ กำไร และรายได้ที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่มีข้าราชการ นักการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ได้กำไรอย่างต่อเนื่อง²¹

- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด

ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างชิน โสภณพนิช กับ กลุ่มชวยราชครู และ การหลอมรวมเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันในทางผลประโยชน์กับกลุ่มชวยราชครู มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรอดพ้นวิกฤต ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด โดยรัฐบาลได้ให้กระทรวงเศรษฐกิจเข้าถือหุ้นในธนาคารกรุงเทพ จำกัดใน ปี พ.ศ. 2496 เพื่อไม่ให้ธนาคารล้ม

อันที่จริง ธนาคารกรุงเทพ จำกัด เป็นกิจการที่อิงอิทธิพลของขุนนางข้าราชการมาโดยตลอด ตั้งแต่ต้น กล่าวคือ ในระยะแรกเคยอยู่ภายใต้การอุปถัมภ์ของ พล.อ.เจ้าพระยารามราฆพ (ม.ถ.เพื่อ ฟัง บุญ) ข้าราชการสำนักที่เคยรุ่งเรืองเป็นอย่างมากในรัชกาลที่ 6 ต่อมาก็ได้เชิญนายควง อภัยวงศ์ อดีต

¹⁹ พรณี บัวเล็ก, วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย (กรุงเทพฯ : สร้างสรรวิชาการ : โครงการ หนังสือเล่ม สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), หน้า 76.

²⁰ สัมภาษณ์ วีระ รมะรูป, 22 สิงหาคม 2549.

²¹ พรณี บัวเล็ก, วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย, หน้า 76.

นายกรัฐมนตรีและผู้นำพรรคประชาธิปไตยเข้าเป็นกรรมการของธนาคารตั้งตั้งแต่เมื่อปี พ.ศ. 2488 จนถึงปี พ.ศ. 2496²²

อย่างไรก็ดี ตลอดช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2490 เป็นต้นมา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์หลายครั้ง

วิกฤตการณ์แรก ที่ธนาคารกรุงเทพต้องเผชิญ คือ การฟื้นตัวของธนาคารต่างประเทศในไทย และความผันผวนของธุรกิจการเงิน กล่าวคือ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ธนาคารของชาวต่างประเทศดั้งเดิมที่เคยหยุดกิจการลงชั่วคราวตลอดระยะเวลาสงคราม ได้เริ่มทยอยกลับมาเปิดดำเนินการใหม่อีกครั้ง รวมทั้งมีการอนุญาตให้ธนาคารต่างประเทศรายใหม่ ๆ เปิดดำเนินการเพิ่มขึ้นอีกถึง 2 ราย อันได้แก่ 1. ธนาคารสากลพาณิชย์แห่งประเทศไทย (ไต้หวัน) และ 2. ธนาคารภารตะโอเวอร์ซีส์ (อินเดีย) เมื่อปลายปี พ.ศ. 2490 ทำให้สภาพการแข่งขันของแต่ละธนาคารพาณิชย์ดำเนินไปด้วยความเข้มข้น

ขณะเดียวกัน เนื่องจากในปลายเดือนกรกฎาคม 2490 ได้เกิดสภาพการณ์ของ “ข่าวลือ” อย่างที่ นายสมักร เพชรฉาย อดีตหัวหน้าส่วนคลังกลาง พนักงานเก่าแก่แต่ยุคแรกของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้กล่าวเอาไว้ในหนังสือประวัติธนาคาร “ก่อนจะถึงวันนี้” ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ว่า

“...มีหนังสือพิมพ์พาดหัวข่าวว่า ธนาคาร ใหญ่ใน กรุงเทพฯ จะล้ม มีคำว่า “กรุงเทพ” อยู่ คนเลยเข้าใจผิดคิดว่าเป็นธนาคารเราวันรุ่งขึ้นคนก็พากันมาถอนเงินเป็นจำนวนมาก”²³

แม้เหตุการณ์อันเนื่องมาจาก “ข่าวลือ” ผิด ๆ ครั้งนั้น พนักงานและกรรมการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด จะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาลงมือล่องไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยการถอนและนำเอาเงินก้อนโตแห่งประเทศไทยมาตั้งวาง ณ เคนันเตอร์ และไม่ว่าลูกค้าคนใดต้องการจะถอนเงินมากเท่าใดก็สามารถถอนได้ทันที แต่กระนั้นเหตุการณ์ “ข่าวลือ” นี้ก็ส่งผลกระทบต่อยอดเงินฝากในเวลาต่อมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ปรากฏว่า เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2490 ยอดเงินฝากของธนาคารได้ลดต่ำลงเป็นอย่างมาก จากจำนวน 46.8 ล้านบาทของปี พ.ศ. 2489 คงเหลือเพียง 19.4 ล้านบาท ซึ่งหากพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบแล้วก็ลดลงถึงประมาณ 27 ล้านบาทเศษ หรือเกิดกว่าครึ่งต่อครึ่ง นอกจากนี้ เงินสดในมือก็ได้ลดลงจากจำนวน 29.2 ล้านบาทในตอนครึ่งปี คงเหลือเพียง 5.1 ล้านบาท ในตอนปลายปี พ.ศ. 2490 อันเป็นตัวเลขซึ่งแสดงออกอย่างชัดเจนแทบไม่ต้องพิสูจน์ด้วยทฤษฎีใด ๆ ทั้งสิ้นว่า ภายในระยะกาลดังกล่าว ได้มีการถอนเงินออกไปจากธนาคารเป็นจำนวนมาก โดยที่ส่วนหนึ่งมีปัจจัยมาจากการแข่งขันหาลูกค้า

²² สังคีต พิริยะรังสรรค์, ทุนนิยมขุนนางไทย, หน้า 97.

²³ ธนาคารกรุงเทพ, ก่อนจะถึงวันนี้ (กรุงเทพ : ธนาคารกรุงเทพ, 2532), 42.

ระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันทั้งของไทย และของชาวต่างประเทศ และอีกส่วนหนึ่ง มีปัจจัยมาจากกระแสข่าวลือว่าธนาคารจะล้ม²⁴

วิกฤตที่สอง ที่ธนาคารกรุงเทพฯ ต้องเผชิญ คือ ปัญหาจากผลกระทบทางการเมือง อันเนื่องมาจากความล้มเหลวของธนาคารพาณิชย์ของนักการเมือง แม้ว่าด้วยความสามารถของนายชิน โสภณพนิช ในฐานะ “กัมประโค” ประสานเข้ากับบริการของธนาคารที่พยายามคลี่คลายผลกระทบอันเกิดขึ้น เนื่องจากกระแสการแข่งขันในระบบการค้าเสรีและท่ามกลางวิกฤตของ “ข่าวลือ” ด้วยความพยายามผูกมัดใจพ่อค้าและนักธุรกิจส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศไทยเอาไว้ทำให้เงินฝากของธนาคารกลับเริ่มเพิ่มขึ้นมาใหม่เป็น 28.2 ล้านบาท เมื่อสิ้นงวดเดือนมิถุนายน 2491²⁵

แต่พอถึงช่วงปลายปี พ.ศ. 2491 หนังสือประวัติธนาคาร “ก่อนจะถึงวันนี้” ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้บันทึกสภาพการณ์ดั้งเดิมของธนาคารในอีกสภาพการณ์หนึ่งเอาไว้ดังนี้

“...ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ก็ต้องได้รับผลกระทบอันเนื่องมาแต่วงการธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองอีกครั้งหนึ่ง สาเหตุก็คือ เพื่อนธนาคารซึ่งเป็นของคนไทยเราเองแห่งหนึ่งได้ประสบกับภาวะวิกฤตเพราะลูกค้าไม่ไว้วางใจในฐานะการเงิน เนื่องจากมีนักการเมืองเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย จึงพากันถอนเงินจากธนาคารแห่งนั้นอย่างขนานใหญ่ เป็นผลพลอยให้ธนาคารพาณิชย์แห่งอื่นได้รับผลกระทบกระเทือนไปด้วย”²⁶

สำหรับ “วิกฤตศรัทธา” ครั้งใหม่นี้ ฝ่ายบริหารของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างที่เคยทำมาแล้วกับวิกฤตเมื่อประมาณเดือนสิงหาคม 2490 นั่นก็คือ ด้วยการเบิกเงินก้อนโตจากธนาคารแห่งประเทศไทยมาวางไว้ที่เคาน์เตอร์เงินเต็มโต๊ะ ขณะเดียวกัน บรรดาผู้ใหญ่ของธนาคาร ซึ่งเป็นทั้งกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่อยู่ด้วยส่วนหนึ่ง ยังได้ใช้วิธีบุกเข้าไปหาลูกค้าคนสำคัญ ๆ อย่างชนิดถึงตัวแล้วอธิบายสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นให้ลูกค้าฟัง การแก้ไขวิกฤตการณ์ด้วยวิธีการอันเปิดเผย จริงใจ และอย่างตรงไปตรงมาเช่นนั้น ได้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก ทั้งยังเป็นการสร้างเสริมความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสถานะทางการเงินและธนาคารเพิ่มขึ้นอีกด้วย ผลก็คือ มีลูกค้ามาใช้บริการของธนาคารมากขึ้น ทำให้ยอดเงินฝากของธนาคารเพิ่มสูงขึ้นอีก 50 เปอร์เซ็นต์²⁷

วิกฤตที่สาม คือ ผลกระทบจากสงครามเกาหลียุติและการบริหารที่ผิดพลาดภายในธนาคารกรุงเทพ จำกัด ทั้งนี้ แม้ว่ากิจการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในห้วงระหว่างปี พ.ศ. 2487-2494 คือ ใน

²⁴ ธนาคารกรุงเทพ, *ก่อนจะถึงวันนี้*, หน้า 45.

²⁵ เสถียร จันทิมาธร, *ธนราชันย์* ชิน โสภณพนิช, หน้า 90.

²⁶ ธนาคารกรุงเทพ, *ก่อนจะถึงวันนี้*, หน้า 45.

²⁷ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 22 สิงหาคม 2549

ห้วง 7 ปีแรกจะจำเริญก้าวน้ำเป็นลำดับกล่าวคือ ยอดเงินฝากที่มีจำนวน 9 ล้านบาทเศษ ในวันเปิดทำการเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2487 ได้เพิ่มขึ้นเป็น 53.9 ล้านบาท เมื่อวันที่สิ้นปี พ.ศ. 2494 ขณะเดียวกันสินทรัพย์ของธนาคารก็ได้เพิ่มขึ้นจากยอด 11.2 ล้านบาท ในวันออกงบฯ การเงินครั้งแรก เมื่อเดือนมิถุนายน 2488 เป็น 87.4 ล้านบาท เมื่อวันที่สิ้นปี พ.ศ. 2494²⁸

อย่างไรก็ดี ปลายปี พ.ศ. 2494 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยาก อันเนื่องมาจากการขาดเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งพอจะประมวลสาเหตุเบื้องต้นได้จากทั้งเงื่อนไขภายนอกเนื่องเพราะการค่อย ๆ ยุติลงเป็นลำดับของสงครามเกาหลีที่เริ่มมาตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2492 และจากเงื่อนไขภายในของธนาคารเอง อันเนื่องมาจากความผิดพลาดในการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ระดับสูง ซึ่งนำไปสู่การเกิดผลกระทบอย่างรุนแรงในช่วงต้นของปี พ.ศ. 2495

สำหรับเงื่อนไขภายนอกจากสงคราม สงครามเกาหลีที่ได้เริ่มต้นมาตั้งแต่เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2493 เมื่อกองทัพเกาหลีเหนือได้รุกผ่านเส้นขนานที่ 38 ตะลุยเข้ายึดกรุงโซล นครหลวงทางภายใต้เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2493 แม้จะนำไปสู่การประจันหน้าระหว่างกองกำลังสหประชาชาติกับกองทัพเกาหลีเหนือและพันธมิตรแต่สงครามก็ได้ค่อย ๆ ยุติลงจนสงบในปี พ.ศ. 2495 ทำให้ภาวะเศรษฐกิจโลกซึ่งเคยรุ่งเรืองเป็นอย่างมากจากสงครามนี้ก็กลับต้องชะงักงันอย่างฉับพลัน

สำหรับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ผลกระทบมีการรุนแรงมากเป็นพิเศษ เนื่องจากเค้าโครงสร้างในทางเศรษฐกิจของสังคมประเทศเราประกอบขึ้นจากภาคเกษตรกรรมเป็นรากฐานที่สำคัญ สินค้าส่งออกหลัก ๆ ซึ่งมีไม่กี่ชนิดและเคยขายได้ดีในห้วงของสงครามเกาหลี คือ ข้าว, ยางพารา, ไม้สัก, และแร่ กลับต้องหดตัวลงและขายได้ไม่คล่องเหมือนเดิม

จากสภาพที่สินค้าส่งออกหลัก ๆ ดังกล่าวจะต้องประสบกับปัญหาส่งออกได้น้อยลง ขณะเดียวกัน สินค้านำเข้ามิได้มีการจำกัดและควบคุมปริมาณอย่างเหมาะสม ผลสะท้อนที่เห็นชัดจึงปรากฏว่าดุลการค้าของไทยต้องตกอยู่ในสภาพเสียเปรียบต่างประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 เป็นต้นมา ทั้งนี้ วีระ รมยะรูป กล่าววว่า...

“สาเหตุของปัญหาสำคัญเรื่องนี้สืบเนื่องมาจากการอำนวยการอำนวยสินเชื่อผิดประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ ทางด้านการซื้อที่ดิน ซึ่งถึงแม้หลักทรัพย์ค้ำประกันจะคุ้มค่า แต่การซื้อขายที่ดินในยุคนั้นยังขาดความคล่องตัวอยู่มาก เงินทองจึงจมอยู่ เป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องหรือขาดแคลนเงินหมุนเวียนขึ้น ในที่สุด ผู้ถือหุ้นได้ร่วมกันพิจารณาและประเมินสถานการณ์แล้วมีความเห็นว่าทางออกเพื่อแก้ไข ปัญหาที่ดีที่สุดก็คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารชุดใหม่”²⁹

²⁸ เสถียร จันทิมาธร, ธนราชันย์ ชิน โสภณพนิช, หน้า 91.

²⁹ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 20 สิงหาคม 2549

จากปัญหาทั้งสามประการและวิกฤตหลังสุด ที่เกี่ยวกับความผิดพลาดทางด้านการบริหารจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่มีบทบาทและทรงความหมายเป็นอย่างสูงสำหรับประวัติศาสตร์ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด

นั่นก็คือ นายชิน โสภณพนิช กรรมการซึ่งเป็น “กัมประโด” ของธนาคารอยู่ด้วยได้รับเลือกจากคณะกรรมการบริหารแต่งตั้งให้เข้าดำรงตำแหน่งเป็น “กรรมการผู้จัดการใหญ่” คนใหม่ ในปี พ.ศ. 2497 เป็นคนที่สองแทนหลวงรอบรู้กิจ (นายรอบรู้กิจ ลีลานุช)³⁰

รื้อบ ซาลามอน เจ้าของบทความเกี่ยวกับนายชิน โสภณพนิช ในนิตยสาร “อินไซด์” ฉบับประจำเดือนมิถุนายน 2523 กล่าวถึงเหตุการณ์ในระยะเวลาเดียวกันนี้ว่า

“...ครอบครัวของหลวงรอบรู้กิจ ผู้ร่วมกึ่งก่อตั้งธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้หันนำเอาเงินไปซื้อที่ดินเพื่อเก็งกำไร (จริง) มีการนำเอานายบุญชู โรจนเสถียร นักบัญชีหนุ่มเข้ามาตรวจสอบบัญชี แต่ก็ช่วยอะไรไม่ได้มากนักในการที่จะลบข่าวลือที่ว่าไม่มีความสามารถในการบริหารเกิดขึ้น และเกิดความไม่มั่นคงทางการเงินขึ้นมา”³¹

ข้อสังเกตข้างต้นของ รื้อบ ซาลามอน สอดคล้องเป็นอย่างมากกับข้อมูลจาก พล.ต.ศิริ สิริโยธิน ที่ว่า “...วิกฤตการณ์ที่พบบั่นมันไม่เท่าที่ (นายชิน โสภณพนิช) รายงานผมมา มันมากเกินไปกว่านั้นอีก”³²

ทางออกของวิกฤตครั้งนี้ จึงนอกจากจะมีการเชิญ พล.ต.ศิริ สิริโยธิน รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเศรษฐกิจการเข้าไปเป็นกรรมการของธนาคารแล้ว อีกทางหนึ่ง นายชิน โสภณพนิช ยังได้ซื้อหุ้นในส่วนของหลวงรอบรู้กิจและครอบครัวมาเป็นของตนทั้งหมดด้วย³³

วันที่ 21 พฤษภาคม 2495 นายชิน โสภณพนิช ซึ่งแต่เดิมเป็นแต่เพียง “กรรมการ” และทำงานในฐานะของเจ้าหน้าที่ “กัมประโด” จึงได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ให้เข้าดำรงตำแหน่งเป็น “กรรมการผู้จัดการใหญ่” นับเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่คนที่สองของธนาคารกรุงเทพ จำกัด

ต่อมาคณะกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ จำกัด ตัดสินใจเพิ่มทุนครั้งแรกจาก 4,000,000 บาท ของเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2487 ขึ้นเป็น 20,000,000 บาท เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2495 และต่อมา เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2496 คณะกรรมการบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ก็ได้เพิ่มทุนอีกเป็นครั้งที่สองจากจำนวนเดิม 20,000,000 บาท ขึ้นเป็น 50,000,000 บาท ทั้งนี้ เงินทุนจำนวน 30,000,000 บาท ที่เพิ่ม

³⁰ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 20 สิงหาคม 2549

³¹ รื้อบ ซาลามอน, “ชิน โสภณพนิช” อินไซด์ (มิถุนายน 2523), หน้า 21.

³² เสถียร จันทิมาธร, ธนราชันย์ ชิน โสภณพนิช, หน้า 94.

³³ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 20 สิงหาคม 2549

เข้ามาเมื่อเดือนกรกฎาคม 2496 นั้น เป็นเงินของรัฐบาลในนามของกระทรวงเศรษฐการ ซึ่งมี พ.อ. นายวรการบัญชา เป็นรัฐมนตรีว่าการ และ พ.อ.ศิริ สิริโยธิน เป็นรัฐมนตรีช่วย³⁴

หลังจากนั้น ธนาคารกรุงเทพก็เติบโตอย่างรวดเร็วภายใต้การมีของกลุ่มขุนศึกขุนนาง แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือ ชิน โสภณพนิช มีความสามารถอย่างยิ่งในการปรับตัวเพื่อทำธุรกิจภายใต้สภาพเศรษฐกิจการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป

(2) ตระกูลเจียรนวนนท์

ตระกูลเจียรนวนนท์ได้ปรับตัวด้วยการประสานผลประโยชน์เข้ากับกลุ่มนายทุนข้าราชการ การ ในรูปของการทำการค้าในลักษณะผูกขาดกับนายทุนข้าราชการ ทั้งระดับรายบุคคล และระดับรัฐวิสาหกิจ

(2.1) การทำการค้าผูกขาดกับนายทุนข้าราชการระดับรายบุคคล

สงวน ประเคิมสุข บุตรเขยของเจียเอ็กซอ ได้ชักชวน จรัญ เจียรนวนนท์ ผู้เป็นน้องกรรยาให้ มาร่วมทุนประกอบธุรกิจจำหน่ายวัตถุดิบอาหารสัตว์ โดยเริ่มต้นจากการหาซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์ เพื่อส่งจำหน่ายแก่ บริษัทของนายทหารระดับสูงคนหนึ่ง คือ หลวงวิวัฒน์โยธิน หรือ พล.ต.วิวัฒน์ วิวัฒน์โยธิน ด้วยเหตุนี้ในปี พ.ศ. 2495 ธุรกิจค้าอาหารสัตว์ของตระกูลเจียรนวนนท์จึงค่อย ๆ เติบโตควบคู่ไปกับรายเจียได้ซึ่งจำหน่ายเมล็ดพันธุ์พืช

วัลลภ เจียรนวนนท์เล่าว่า

“เมื่อลูกหลานโตมาก็ใช้เช่าที่วัดเกาะ ตลอดเวลาเราไม่ได้ย้ายไปไหนตั้งแต่ปี 1921 ซึ่งมาถึงปัจจุบันก็ 85 ปีแล้ว นี่ก็ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งก่อนหน้านั้นมีคนพยายามเช่าข้างบน แต่เราไม่ได้ใช้แล้ว ตอนนั้นคือบ้านเลขที่ 102 ถนนทรงสวัสดิ์ อันนี้จำได้แน่นอน ฝั่งมืออยู่ 2 ฝาก ด้านหนึ่งเป็นร้านข้างบนชั้นสองเป็นที่ให้ลูกจ้างอยู่ ส่วนอีกฝากเป็นตึก 4 ชั้น ซึ่งทางวัดสร้างแต่ไม่รู้ใช้ทำอะไร เราก็มาเช่าตรงข้ามกันคือ บ้านเลขที่ 299 อยู่ฝั่งตรงข้ามกัน ชั้นล่างเราทำเป็นโกดัง ส่วนชั้น 2 และชั้น 3 เป็นที่อยู่อาศัย ชั้น 2 เป็นครอบครัวที่น้องของผม ส่วนชั้นบนเป็นครอบครัวคุณลุงอยู่กัน ครอบครัวคุณลุงเอาทั้งชั้น แต่ชั้นของเรานั้นยังมีหลงฐู และครอบครัวอาโกเราอยู่ด้วย เพราะฉะนั้นครอบครัวของเรานั้นมี 3 ครอบครัว แต่ชั้นของคุณลุงมีครอบครัวเดียว ก็อยู่ที่นั่นมาโดยตลอดในช่วงต่อมาลูกหลานโตขึ้น เสื้อผ้าหรือกิจการก็มากขึ้น

ดังนั้นคุณพ่อจึงเห็นว่า ถ้ายังอยู่ในงบเดียวกันก็จะค้าไม่พอกิน คือ ท่านมีสายตาที่ยาวไกล จึงบอกให้พี่ ๆ ซึ่งเป็นลูกและลูกเขยของคุณลุงขยายกิจการไปสู่การค้าอาหารสัตว์ โดยเริ่มที่อาหารไก่ ปรากฏว่า ในประเทศไทยนี้มีเพียงหลวง

³⁴ ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ.2488 ถึงปัจจุบัน”, หน้า 92.

สุวรรณที่เลี้ยงไก่ แต่ยังไม่ก็ตามของเราก็ถือว่ายังเล็ก เพราะยังมีร้านรวมทอง (แถวสะพานคำ) เขาทำอยู่ก่อนแล้ว คุณพ่อก็เห็นว่าควรจะขยับขยายกิจการออกไปอีก ส่วนบ้านก็ให้เป็นบ้านที่อาศัยจริง ๆ ส่วนที่นี้ก็ทำธุรกิจจึงเริ่มออกซื้อที่ ก็มีคนมาเสนอให้ สมัยนั้นที่ดินถูกมาก ซื้อหลายไร่ก็ยังถูกมาก และจ่ายได้แบบทยอยจ่าย แต่คุณพ่อมองการณ์ไกล คือมีคนมาเสนอที่นี้สีลม แต่คุณพ่อบอกว่าสีลมนั้นต่อไปที่ดินจะแพง และไม่เหมาะจะทำโรงงาน คุณพ่อจึงไปเอาที่ตรอกจันทร์ ตอนนั้นยังเป็นสวนผลไม้ สวนมะม่วง สวนลำไย สวนลิ้นจี่เต็มไปหมด จึงไปทำที่นั่นเป็นโรงงาน ส่วนที่โน้นก็เป็นบ้านใหญ่ ครอบครัวของหม้ายไปอยู่ตรอกจันทร์ ส่วนทางนี้พนักงานอยู่ เพราะเรายังทำกิจการแบบครอบครัว คนงานต่าง ๆ ก็ยังอยู่ที่นี้ ก็เริ่มขยับขยาย

เริ่มแรกก็มาตั้งเจริญโภคภัณฑ์ เดิมเป็นบ้านเช่าเป็นตึกแถวนั่นแหละ เลยไปขายกระสอบ ไปขายแล้วรู้สึกไม่ค่อยดีข้างล่างจึงให้เช่าส่วนข้างบนข้าวของอยู่กันเอง และเลี้ยงนกพิราบด้วย ส่วนเราก็เริ่มขายอาหารไก่ เราทำแค่นั้นเพราะอย่างอื่นเรายังไม่รู้ เราก็ขายไปแข่งกับพวกร้านอาหารไก่ที่มีอยู่เดิม อย่างรวมทองตอนนั้นผมก็เริ่มมาอยู่อัสสัมชัน ตอนกลางวันไปเรียนหนังสือ ตอนเย็นก็กลับมาช่วยที่บ้านปรากฏว่าตอนนั้นไม่มีใครทำปลาป่นเป็นอาหารสัตว์ แต่เราต้องเอามาผสมทำอาหารไก่ เราจึงต้องเอามาทำเอง วิธีการของเราคือ ต้องไปสะพานปลา ไปซื้อปลาเป็นมา พอมาถึงบ้านก็ต้องมาคัดออก ตัวไหนที่คนกินได้ก็แยกไว้ ส่วนพวกที่ตัวเล็กก็เอาไปทำปลาป่น โดยไปปั่นให้แห้งแล้วกลั่นนั้นอย่างบอกใคร ติดตามเสื้อผ้าไปโรงเรียนเสื้อสะอาด แต่กลั่นนั้นอย่างบอกใคร เพื่อนฝูงไม่อยากจะเข้าใกล้ เพราะมันเหม็นมาก หลังจากนั้นก็ขยับขยายมาตลอด ตอนนั้นการเลี้ยงไก่ในประเทศไทยยังไม่มีเทคโนโลยี ส่วนใหญ่ก็เลี้ยงแบบทั่วไป คุณพ่อและคุณลุงสนับสนุนให้เราทำกิจการเกี่ยวกับอาหารการกิน เริ่มจากที่บางคนก็ไปทำอาหารไก่ ที่บางคนก็ไปทำผักและพืชผล ตอนนั้นเราต้องใช้ข้าวโพดและถั่วด้วยในการทำอาหารสัตว์ จึงเป็นโอกาสที่พี่น้องได้แบ่งทำกิจการคนละชนิด ไม่อยู่รวมกันหมด บางคนก็ทำเอง บางคนก็ซื้อมาขายส่ง แล้วก็ขยับขยายเรื่อยมา ส่วนใหญ่พวกเราพยายามส่งออกทุกคน

กิจการของเราทุนน้อยต้องกู้แน่นอน สมัยก่อนนั้นจะกู้ก็ลำบาก เพราะสมัยก่อนยังมีคอมปาโดร์ (comprador) ยังต้องมีหัวคิว สารพัดอย่าง แล้วก็ต้องอ่อนวอนเขาเพราะเราทุนน้อย แต่เราโชคดีที่คุณพ่อเลือกทำกิจการอาหารการกิน เราจึงสามารถผ่านวิกฤตหลายครั้ง สมัยก่อนก็มีวิกฤตแอกแอกแถวสำเพ็งนี่ก็ล้มละลายขนาดก็มี ช่วงนั้นเป็นช่วงก่อนจอมพลสฤษดิ์ ผมอายุประมาณ 10 ขวบ ตอนนั้นยังไม่เป็นเจริญโภคภัณฑ์ หลังจากนั้นก็มีวิกฤตอีกหลายครั้ง แต่มันไม่ใช่วิกฤตใหญ่เหมือน

อย่างปัจจุบัน เป็นวิกฤตเล็ก ๆ มักผูกพันกับการเมืองหรือการนัดหยุดงาน สมัยก่อนเมื่อเกิดวิกฤตร้านต่าง ๆ ก็จะไม่จ่ายเงินให้เรา ของเรานี้ยังดีคุณพ่อเห็นว่าด้านเกษตรด้านอาหารนี่ดี ถึงแม้จะเกิดวิกฤตแต่คนก็ต้องกิน ดังนั้นเรื่องอาหารการกินจึงเป็นหลักสำคัญ”³⁵

ต่อมา พล.ต.วีรวัฒน์ ทนต่อคำนิทาของเพื่อนบ้านของบริษัทค้าอาหารสัตว์ถึงความเหินห่างของขั้นตอนการผลิตไม่ได้ จึงตัดสินใจมอบเครื่องบดอาหารสัตว์ให้แก่ ตระกูลเจียรนวนนท์ เพื่อให้ทำหน้าที่บดอาหารสัตว์ขายให้แก่บริษัทรวมทองซึ่งเป็นบริษัทค้าอาหารสัตว์ของตน และให้บริษัทรวมทองเป็นผู้จัดจำหน่ายแต่อย่างเดียวไม่ต้องดำเนินการผลิตเอง

(2.1) การทำการค้าผูกขาดกับรัฐวิสาหกิจ

ตลอดเวลาที่ดำเนินการผลิตให้กับ พล.ต.วีรวัฒน์ นั้น จรัญ เจียรนวนนท์ ได้สนิทสนมกับพระยาทรงอักษร หัวหน้ากอง บริษัท เกษตรกรรมทหารผ่านศึก จำกัด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่สำคัญแห่งหนึ่งที่รัฐบาลจอมพล ป. ตั้งขึ้นภายใต้นโยบายชาตินิยมทางเศรษฐกิจ และจากเครือข่ายนี้เขาก็ได้เริ่มผลิตอาหารสัตว์ส่งให้บริษัทอื่น ๆ นอกเหนือจากบริษัทรวมทอง รวมทั้งส่งให้รัฐวิสาหกิจอีกหลายแห่ง จนสามารถสะสมทุนได้อย่างรวดเร็ว

เมื่อสงวน ประเคิมสุข ถอนตัวออกจากการเป็นหุ้นส่วนเพื่อไปลงทุนเลี้ยงนกกระทา จรัญ ก็ได้เริ่มตั้งร้านจำหน่ายอาหารสัตว์ขึ้นเพื่อจำหน่ายอาหารสัตว์ที่ผลิตได้ โดยขอเช่าชั้นล่างของตึกแถว 2 ชั้น 1 คูหา โดยใช้เป็นร้านจำหน่ายอาหารสัตว์และยาสัตว์ ตึกแถวนี้ตั้งอยู่เยื้องกับร้านเจียไต๋จิ้ง ริมถนนทรงสวัสดิ์ย่านวัดเกาะนั่นเอง

ร้านนี้เปิดกิจการในปี พ.ศ. 2496 จรัญและตระกูลเจียรนวนนท์ตระหนักดีถึงนโยบายชาตินิยมทางเศรษฐกิจของรัฐบาลในขณะนั้น พวกเขาจึงตัดสินใจแสดงความตั้งใจให้ร้านแห่งนี้มีความเป็นไทยมากกว่าเป็นกิจการของชาวจีน จรัญจึงขอให้พระยาทรงอักษร เป็นผู้ตั้งชื่อไทยให้กับร้านของเขาเพื่อแสดงความเป็นกิจการของคนไทย พระยาทรงอักษรจึงตั้งชื่อร้านแห่งนี้ว่า “เจริญโภคภัณฑ์” และเขียนชื่อภาษาอังกฤษว่า “CHAROENPOKPHAND”³⁶ มีชื่อย่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “CP” หรือ “ซีพี” ซึ่งชื่อนี้จะกลายเป็นชื่อที่มีชื่อเสียงเด่นดัง และคุ้นหูคนไทยในเวลาต่อมา

³⁵ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนวนนท์, 20 มี.ค. 2549.

³⁶ วิชัย สุวรรณบรรณ. ซีพี ธุรกิจไร้พรมแดน. (กรุงเทพมหานคร : โครงการหนังสือเฉพาะกิจ หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2536), หน้า 21.

(3) ตระกูลโชควัฒนา และ คารากานนท์

ในยุคนี้ตระกูลโชควัฒนาและตระกูลคารากานนท์ยังทำการค้าร่วมกัน โดยคำหริ คารากานนท์ ยังทำงานให้กับ เทียม โชควัฒนา ผู้เป็นที่เชิดชว้ ดังนั้นในการพิจารณาการปรับตัวของกลุ่มทุนทั้งสองนี้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาไปพร้อมๆ กันในฐานะที่เป็นกลุ่มเดียวกันไป

ทุนกลุ่มนี้ได้ปรับตัวใน 3 ลักษณะ คือ การปรับภาพลักษณ์ของกิจการให้เป็นไทยเพื่อตอบสนองนโยบายเศรษฐกิจชาตินิยม และการประสานไมตรีหรือสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใกล้ชิดของกลุ่มนายทุนข้าราชการ และประการสำคัญคือ กลุ่มนี้ได้อาศัยประโยชน์จากนโยบายต่างประเทศของไทยที่มีต่อญี่ปุ่นซึ่งดีขึ้นอย่างมากหลังจากที่ จอมพล ป. พิบูลย์สงคราม กลับมาเป็นนายกรัฐมนตรี

(3.1) การปรับภาพลักษณ์ของกิจการให้เป็นไทยเพื่อตอบสนองนโยบายเศรษฐกิจชาตินิยม

หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ตระกูลโชควัฒนาประสบความสำเร็จอย่างสูงในการสะสมทุนจากการตั้งร้านค้าสินค้าอุปโภคบริโภคที่ชื่อว่า “เฮียบเซ่งเซียง” ทำให้สามารถสะสมทุนได้อย่างมาก และสามารถจดทะเบียนตั้งบริษัท ชื่อว่า “บริษัทฮิบเฮงฮง” ในปี พ.ศ. 2489 เพื่อค้าขายกับฮ่องกง และในปี พ.ศ. 2492 ร่วมทุนกับตระกูลอื่นตั้งบริษัทเกียงแซ เพื่อขายสินค้าที่ผลิตได้ในประเทศไทย และผลิตภัณฑ์เกษตร

อย่างไรก็ดี การที่รัฐบาลมีนโยบายเศรษฐกิจแบบชาตินิยม และเฟื่องถึงธุรกิจของนายทุนจีนเป็นพิเศษ ทำให้ตระกูลโชควัฒนาต้องปรับตัวด้วยการเปลี่ยนชื่อร้าน “เฮียบเซ่งเซียง” เป็น บริษัทสหพัฒน์พิบูล จำกัด ในปี พ.ศ. 2495 เพื่อให้มีความเป็นไทยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ³⁷

(3.2) การประสานไมตรีหรือสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใกล้ชิดของกลุ่มนายทุนข้าราชการ

เทียม โชควัฒนา ผู้นำของตระกูลโชควัฒนาในเวลานั้นเป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักการว่า ไม่ยุ่งเกี่ยวหรือฝักใฝ่การเมือง และไม่เข้าข้างฝ่ายใด ซึ่งนโยบายนี้เป็นนโยบายที่คนในตระกูลโชควัฒนาได้ถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ทั้งนี้เนื่องจาก เทียม โชควัฒนา เป็นนักธุรกิจที่ระมัดระวังตัวอย่างยิ่งที่จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเมือง เขาประกาศเสมอว่าสนใจแต่ทำการค้าขาย แม้จะมีคนรู้จักในแวดวงการเมืองอยู่บ้าง แต่เขาไม่เคยสนับสนุนพรรคการเมืองใด เขามีเพียงความคิดที่ว่าคบหาคนใหญ่คนโตเอาไว้บ้างก็เพื่อไม่ให้ใครมากั้นแกล้งรังแกเขาได้เท่านั้น เขาไม่นิยมทำธุรกิจที่ต้องอิงอำนาจรัฐ และไม่ทำธุรกิจที่ต้องมีการประมูล โดยให้เหตุผลว่าไม่ต้องการทะเลาะกับใคร³⁸

³⁷ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

³⁸ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

อย่างไรก็ดี เทียม โชควัฒนา มีความสนิทสนมใกล้ชิดกับประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์³⁹ คนสนิทของชิน โสภณพนิช ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายผลประโยชน์ ของนายทุนข้าราชการกลุ่มชอชราชครู ดังนั้นแม้ว่าในธุรกิจของตระกูลโชควัฒนาจะไม่มีนายทหารหรือนักการเมืองผู้มีชื่อเสียงเข้ามานั่งเป็นที่ปรึกษาหรือกรรมการเพื่อหวังบารมีหรือผลประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้น แต่ก็ปรากฏว่าเทียม โชควัฒนา ก็ได้รับความเกรงใจในฐานะพรรคพวกเพื่อนฝูงของกลุ่มราชครู ที่สำคัญคือ ตระกูลโชควัฒนา ไม่มีสายสัมพันธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมกับกลุ่มราชครู ทำให้ธุรกิจของตระกูลไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ เมื่อกลุ่มนี้หมดอำนาจลง⁴⁰

ที่สำคัญคือ เทียม โชควัฒนาสามารถใช้ความสัมพันธ์ระหว่างเขากับประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ให้เป็นประโยชน์ คือ ทำให้ ชิน โสภณพนิช ช่วยเหลือเขาเมื่อบริษัทของตระกูลโชควัฒนาเผชิญปัญหาวิกฤติการเงิน

ทั้งนี้ นโยบายการใช้อัตราแลกเปลี่ยนสองอัตราของจอมพล ป. ส่งผลกระทบต่อตระกูลโชควัฒนาอย่างยิ่ง ขณะนั้น “เสียบแข่งเชียง” ชื่อสินค้าผ่าน “ฮิบฮิงฮอง” จำนวนไม่น้อย เฉพาะปีพ.ศ. 2596 เปิดบัญชีไปแล้ว 4 ล้านบาท แต่ในเวลาซื้อขายกันนั้นใช้เงินดอลลาร์ฮ่องกงโดยเทียมจะแลกเงินไทยเป็นดอลลาร์ฮ่องกงส่งไป ก่อนที่ค่าเงินจะตก 1 เหรียญฮ่องกงเท่ากับ 2.75 บาท แต่เมื่อเงินบาทอ่อนตัวกลายเป็นว่า 1 เหรียญฮ่องกงต้องใช้เงินไทยถึง 4.15 บาท นั่นหมายความว่าสหพัฒนาฯ ขาดทุนทันที 1 ล้านกว่าบาท เทียมนั้นไม่เคยคิดถึงวิกฤติการณ์ประเภทนี้ไว้เลย ก็นอนไม่หลับไปพักใหญ่เร่งแก้ปัญหาทั้งวิ่งเต้นภายนอกและปรับปรุงภายในเป็นการใหญ่

ขณะนั้นรัฐบาลมีทุนสำรองระหว่างประเทศน้อยมาก เงินปอนด์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยถืออยู่ได้ลดลงไปมาก รัฐบาลจึงได้เริ่มใช้นโยบายการจำกัดสินค้านำเข้าอย่างเข้มงวดขึ้น ตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน 2496 ผู้นำเข้าทุกประเภทต้องขออนุญาตนำเข้าจากกระทรวงเศรษฐกิจก่อน และเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2497 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้เริ่มตัดทอนรายการสินค้าที่สามารถซื้อเงินตราต่างประเทศได้ในอัตรา 45 บาทต่อ 1 ปอนด์ สเตอรัลิ่งให้ลดลงเหลือเพียงสินค้าจำเป็นเพียง 4 จำพวก และสำหรับสินค้าไม่จำเป็นก็ต้องซื้อเงินตราต่างประเทศในอัตรา 60 บาทต่อ 1 ปอนด์สเตอรัลิ่ง นั่นก็คือรัฐบาลใช้นโยบายอัตราแลกเปลี่ยนสองอัตรา และสินค้าอุปโภคบริโภคที่เทียมค้าขายอยู่นั้นรัฐบาลถือเป็นสินค้าที่ไม่จำเป็น

การปริวรรตเงินตรานี้ นับเป็นเรื่องใหม่สำหรับเทียมเป็นอย่างยิ่ง เขาต้องขอความรู้จาก เฉลิมขงบุญเกิด เพื่อนนักเรียนจากผยองซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่แบงก์ชาติซึ่งเป็นผู้คอยบอกข่าวสารต่าง ๆ ที่ราชการประกาศให้แก่เขาทราบ

³⁹ สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, สหพัฒนาฯ โดแล้วแตกและแตกแล้วโต, หน้า 42.

⁴⁰ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

และที่สำคัญผู้ที่ช่วยเหลือ เทียม ในเรื่องความซับซ้อนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศอย่างมาก ก็คือ ชิน โสภณพนิช แห่งธนาคารกรุงเทพ ผู้ซึ่งซ้ำของเรื่องการดำเนินธุรกิจในยุคนั้น และก็ได้รับเชิญจากรัฐบาลให้เข้าร่วมแก้ปัญหาในครั้งนั้นด้วย ซึ่งในที่สุดรัฐบาลใช้เวลาไม่มากนัก ค่าเงินบาทก็ค่อย ๆ คืบขึ้นจนเกือบจะอยู่ในระดับชาติ

ส่วนภายในนั้นมีการพยายามจะลดค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ อยู่ไม่น้อย แต่ด้านพนักงานนั้นออกจะลดยากอยู่เพราะมีอยู่ด้วยกันเพียง 30 กว่าคน เทียมบอกว่า “ตัดตรงนี้ไม่ได้เดี๋ยวเสียขวัญ” สิ่งที่จะทำได้คือใช้ความอดทนและรอเวลาสินค้าที่ส่งมาแล้วก็ขายต่อไปแม้จะขาดทุนบ้างก็ต้องยอม แล้วก็ส่งสินค้าล็อตต่อ ๆ ไป ซึ่งค่าเงินบาทก็ค่อยแข็งขึ้น สินค้าบางล็อตซื้อด้วย 1 เหรียญต่อ 4 บาท หลังจากนั้นไม่นาน ค่าเงินเปลี่ยนกลายเป็น 1 เหรียญ ต่อ 3.5 บาท ทำให้ได้กำไรขึ้นมาชัดเจน ซึ่งปรากฏว่าครึ่งหลังของปีค่าเงินบาทคืบขึ้นอย่างมากจึงได้ชัดเจนกลับมาไม่น้อย อีกประการหนึ่งวิธีการทางบัญชีก็ช่วยได้มากทีเดียวเพราะแม้จะขาดทุนล้านกว่าบาท แต่ก็ไม่ได้จ่ายทันที ทขอยจ่ายก็ลงบัญชี “ค้างจ่าย” ไว้ ทำให้บัญชีปีนั้นออกมาขาดทุนเพียง 2 แสนบาท เมื่อรวมกับกำไรสะสมดั้งเดิมก็ทำให้ยังมีเงินจ่ายโบนัสพนักงานแม้ว่าจะน้อยกว่าทุกปี แต่เทียมถือว่า “พนักงานควนจะได้ เพราะนโยบายดั้งเดิมของผมนั้นเงินเดือนพนักงานน้อยเพราะการดำเนินงานไม่แน่นอน แต่เมื่อได้กำไร 2.5% จะแบ่งเป็นเงินปันผลให้ลูกน้องแม้ขาดทุนก็ต้องจ่าย มันเป็นเรื่องของกำลังใจ”⁴¹

มรสุมครั้งนี้ นับเป็นบทเรียนครั้งสำคัญของเทียม หลังจากนั้นเขาเรียนรู้ที่จะทำการประกันความเสี่ยงล่วงหน้าจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน (FORWARD COVER RATE) “เราต้องไปสู้กับแบงก์เลยว่าดอลลาร์ละเท่าไร ถ้าสูงหรือต่ำกว่านั้นแบงก์ต้องรับไป โดยเราขอเฉลี่ยค่าธรรมเนียมให้กับแบงก์ ซึ่งก็ไม่ถึง 1% เป็นการป้องกันความเสี่ยงเอาไว้เลย

นั่นแสดงว่าเทียมรู้จักการซื้อการคุ้มครองความเสี่ยงจากการปริวรรตเงินตราเมื่อเกือบ 40 ปีแล้ว จากวิกฤตการณ์ในครั้งนี้

(3.3) การอาศัยประโยชน์จากนโยบายต่างประเทศของไทยต่อญี่ปุ่น

การที่ จอมพล ป. หวนกลับมาสู่อำนาจอีกครั้ง ทำให้การฟื้นฟูมิตรภาพในความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับญี่ปุ่นเป็นไปได้โดยง่าย เพราะเขามีแนวโน้มนโยบายต่างประเทศต่อญี่ปุ่นในแนวทางที่เป็นมิตรอย่างยิ่ง ประกอบกับสหรัฐฯ ก็ไม่มีนโยบายที่จะกดดันให้ญี่ปุ่นตกอยู่ในฐานะผู้แพ้สงครามตลอดไป แต่สหรัฐฯ ได้ให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจและการพัฒนากับญี่ปุ่น ด้วยเหตุนี้การค้าระหว่างไทยกับญี่ปุ่นจึงเริ่มกลับมาคึกคักอีกครั้ง

เทียม โชควัฒนา เห็นว่า ญี่ปุ่นซึ่งเขาเคยทำการค้าด้วยมาแต่เดิมนั้น เป็นประเทศที่มีอนาคตควรจะหาช่องทางต่อสัมพันธ์เอาไว้เพื่อประโยชน์ต่อการค้าในภายภาคหน้า ดังนั้น เทียม โชควัฒนา

⁴¹ สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, สหพัฒนาฯ โดแล้วแตกและแตกแล้วโต, หน้า 42.

จึงติดต่อหาสินค้าญี่ปุ่นเข้ามาขายในประเทศไทย โดยอาศัยสายสัมพันธ์เก่าแก่ระหว่างเขากับ นาย โอการา เจ้าหน้าที่การค้าของญี่ปุ่นซึ่งเขาสนิทสนมด้วยมาตั้งแต่ช่วงสงคราม

เทียม จึงได้ตั้งบริษัท เคียวโกะ เพื่อจัดซื้อสินค้าจากญี่ปุ่นเข้ามาขายในประเทศไทยโดยเขาได้มอบหุ้นให้แก่ นายโอการา ถึงร้อยละ 20 เพื่อให้ทำหน้าที่ประสานงานกับบริษัทใหญ่ ๆ ในญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2495 บริษัทเคียวโกะ มีสาขาที่เมืองโอซากา ประเทศญี่ปุ่นซึ่งเมืองแห่งนี้เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นแห่งที่สองรองจากโตเกียว และได้รับการขนานนามว่าเป็นเมืองพ็อค้า ต่อมาเมื่อธุรกิจของบริษัทเคียวโกะไปได้ด้วยดี เทียม โชควัฒนา ก็ได้ส่งน้องภรรยาของตน คือ คำหรี ดารกานนท์ ไปเป็นประธานบริษัทเคียวโกะ และให้โอการา เป็นผู้จัดการ⁴²

การที่ คำหรี ดารกานนท์ ได้ไปเป็นประธานบริษัทเคียวโกะ ซึ่งติดต่อดำขายกับญี่ปุ่นนั้น มีผลสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการวางรากฐานในการทำธุรกิจระหว่างตระกูลดารกานนท์ กับญี่ปุ่นในเวลาต่อมา ซึ่งญี่ปุ่นจะเป็นทั้งแหล่งเทคโนโลยี และเงินทุนที่สำคัญ แก่ ตระกูลดารกานนท์ ในการเติบโตขึ้นเป็นกลุ่มทุนอุตสาหกรรมสิ่งทอ

2. สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทย และการปรับตัวของกลุ่มทุนเยวราช ช่วงปี พ.ศ. 2500-2516

จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ยึดอำนาจจากจอมพล ป. พิบูลสงคราม ในวันที่ 16 กันยายน 2500 และตั้งนายพจน์ สารสิน เป็นนายกรัฐมนตรี ต่อมามีการเลือกตั้งพลโทถนอม กิตติขจร ได้เป็นนายกรัฐมนตรี จนกระทั่งจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ทำการปฏิวัติยึดอำนาจ ในวันที่ 20 ตุลาคม 2501 ยุติรัฐบาลแบบประชาธิปไตยแล้วปกครองโดยเผด็จการและมีอำนาจเด็ดขาด ไปจนกระทั่งถึงแก่อสัญกรรม จอมพลถนอมจึงได้สืบทอดตำแหน่งนายกรัฐมนตรีต่อ จนเกิดเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 ซึ่งในยุคจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ จนมาถึงยุคจอมพลถนอม กิตติขจร ถือว่าเป็นยุคเผด็จการ ไม่อนุญาตให้มีพรรคการเมือง และการเลือกตั้ง อำนาจทางการเมืองครอบงำทุกเรื่อง รวมทั้งเศรษฐกิจ ที่ผู้มีอำนาจแสวงหาผลประโยชน์กันอย่างมากมาย

2.1 สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทย ช่วงปี พ.ศ. 2500-2516

หลังการปฏิวัติยึดอำนาจได้ทำให้เศรษฐกิจการเมืองไทยในยุคระหว่างปี พ.ศ. 2500-2516 มีลักษณะต่างไปจากยุคที่หนึ่ง ทั้งนี้สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยในยุคนี้มีลักษณะสำคัญคือมี การหมดอำนาจของกลุ่มขอยราชครู การส่งเสริมการลงทุน การพัฒนาทุนนิยมโดยรัฐและการขยายตัวของธุรกิจอย่างใดก็ดี ระบบทุนนิยมข้าราชการยังคงอยู่ในยุคนี้

⁴² สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

(1) การหมดอำนาจของกลุ่มราชครู

ความขัดแย้งระหว่างจอมพลพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ กับ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ ยิ่งรุนแรงมากขึ้น จนกระทั่งจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ถอยห่างจากจอมพล ป. พิบูลสงคราม ขณะที่สายสัมพันธ์ของจอมพล ป. พิบูลสงคราม กับ กลุ่มชอกราชครูกระชับแน่นยิ่งขึ้นเป็นลำดับ

การเลือกตั้งสกปรกโดยฝีมือของ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ ในฐานะทั้งอธิบดีกรมตำรวจ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย และเลขาธิการพรรคเสรีมนังคศิลา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2500 ได้นำไปสู่การเดินขบวนประท้วงของนิสิตนักศึกษาเท่านั้น ส่งผลให้จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ก้าวเข้ามาสะสางปัญหาในฐานะที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็น “ผู้รักษาพระนครฝ่ายทหาร”

วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2500 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม, พล.ต.ศิริ สิริโยธิน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรฯ, พล.ท.ถนอม กิตติขจร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม, พล.ท.ประภาส จารุเสถียร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย, พล.อ.ท.เฉลิม เกียรติ วัฒนางกูร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม ขึ้นโบลาออกจากตำแหน่งพร้อมกันนั้น คณะรัฐประหารที่เป็นสมาชิกประเภทที่ 2 จำนวน 91 คน ลาออกจากสมาชิกพรรคเสรีมนังคศิลา

ต่อมา วันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2500 กำลังทหาร ภายใต้การนำของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้เคลื่อนเข้ายึดสถานที่สำคัญของทางราชการและประกาศรัฐประหาร

รัฐประหารเมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2500 ส่งผลให้จอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ลี้ภัยไปยังกัมพูชาในคืนวันเดียวกัน และในวันรุ่งขึ้นวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2500 พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ พร้อมด้วยอัครวิญญูใจ พ.ต.อ.พันธ์ศักดิ์ วิเศษภักดี และ พ.ต.อ.พุ่ม บุรณะสมภพ ก็ถูกเนรเทศออกนอกราชอาณาจักร และต้องไปพำนักยังประเทศสวิตเซอร์แลนด์

การหมดอำนาจของกลุ่มราชครูส่งผลทำให้ธุรกิจที่เคยอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์ของกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง⁴³

(2) การส่งเสริมการลงทุน

จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้รับการสนับสนุนทางการเมืองและเศรษฐกิจจากสหรัฐฯ อย่างมาก สหรัฐฯ ได้ผลักดันให้รัฐบาลไทยดำเนินนโยบายเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมมากขึ้น ดังนั้น ในยุคนี้มีนโยบายตรงข้ามกับยุคเผด็จการชาตินิยม เพราะมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ ทำลายองค์การกรรมกร ห้ามมิให้กรรมกรรวมตัวกันเปิดโอกาสให้นายจ้างนางทุน กำหนดสภาพการจ้างเอาได้ตามใจชอบ เหตุผลของรัฐบาลที่ห้ามกรรมกรรวมตัวกันคือ พระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 มีบทบัญญัติไม่เหมาะสมเปิดช่องให้เป็นเครื่องมือของส่งเสริมให้เกิดความริ้วฉานระหว่างนายจ้างกับ

⁴³ ลิขิต ชีรวัดิน, วิวัฒนาการการเมืองการปกครองของไทย (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540), หน้า 160-161.

ลูกจ้าง ทำลายความเห็นใจและการประนีประนอมระหว่างกัน กับทั้งเป็น โอกาสให้ตัวแทนคอมมิวนิสต์ อาศัยบทบาทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติ⁴⁴ เป็นเครื่องมือของลูกจ้างในทางมิชอบ อันเป็นกลวิธีเพื่อจุดประสงค์ตามแผนการ ทั้งนี้ทำให้เกิดความระส่ำระสาย ในการประกอบอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม เป็นภัยร้ายแรงแก่การดำเนินงานเศรษฐกิจ พระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 ก็คือ พรบ. ที่ว่าด้วยการก่อตั้งสหภาพแรงงานยอมรับการรวมตัวของคนงาน ยอมรับการประท้วงนายจ้างด้วยการนัดหยุดงาน และการกระทำความผิดว่า รัฐบาลเห็นว่า เป็นการสร้างความริ้วฉานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นภัยร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ เป็นเครื่องมือของคอมมิวนิสต์ จึงทำให้กรรมกรไม่อาจเงยหน้าอ้าปากได้ จะถูกเขาเอาเปรียบอย่างไรก็ไม่อาจคัดค้านไม่อาจประท้วงได้ นี่เป็นเครื่องล่อใจอันวิเศษที่ดึงดูดให้นักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทย⁴⁴ และนี่คือการส่งเสริมระบบทุนนิยมอย่างเต็มที่

ปี พ.ศ. 2503 รัฐบาลได้ตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดยเน้นการให้สิทธิพิเศษแก่นักลงทุนต่างประเทศ เช่น ลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบ ลดภาษีส่งออก ให้นำกำไรออกนอกประเทศได้ สินค้าใดที่นักลงทุนต่างประเทศเข้ามาผลิตในประเทศแล้ว รัฐบาลจะตั้งกำแพงภาษีนำเข้าสินค้านั้น ๆ การให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้ “ทุนอุตสาหกรรม” เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีการตั้งสภาพัฒนาเศรษฐกิจ และปี พ.ศ. 2504 รัฐบาลก็ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504-2509) เนื้อหาทั่วไปก็คือส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ พัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนให้เอกชนประกอบธุรกิจอย่างเต็มที่ เน้นการเพิ่มรายได้ประชาชาติ แต่ไม่เน้นการกระจายรายได้

เพื่อรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมแขนงต่าง ๆ รัฐบาลจึงได้ทำการกู้เงินจากต่างประเทศ มาสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (Infra structure) เช่น ถนน เขื่อน ไฟฟ้า ประปา โดยเฉพาะการสร้างเขื่อนกั้นน้ำนั้น จุดประสงค์สำคัญประการหนึ่งคือ การผลิตไฟฟ้าจากพลังน้ำตกเพื่อใช้ในภาคอุตสาหกรรม และอีกส่วนหนึ่งใช้เพื่อการเกษตร เมื่อมีสิ่งอำนวยความสะดวก มีสิ่งล่อใจมากมาย จึงทำให้นักลงทุนต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทยในช่วงนี้มากมาย

โดยในช่วงหลังการยึดอำนาจของ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นั้น ปรากฏว่า ทุนอเมริกันทะลักเข้าไทยหลายกระแส ทั้งกระแสของนักลงทุนกระแสของนักวิชาการ และกระแสของทหาร ที่เข้ามาปักหลักตั้งฐานทัพในประเทศไทยเพื่อทำสงครามในอินโดจีน นอกจากนี้ การลงทุนจากญี่ปุ่นก็ได้หลั่งไหลเข้าสู่ประเทศไทยเป็นจำนวนมหาศาลเช่นกัน ทั้งนี้กล่าวได้ว่าโรงงานของญี่ปุ่นในประเทศไทยเกือบทั้งหมด เพิ่งตั้งขึ้นในยุคหลัง พ.ศ. 2500 โดยเฉพาะโรงงานทอผ้า มีมากที่สุด ดูตัวเลขการ

⁴⁴ ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2488 ถึงปัจจุบัน,” ใน สมภพ มานะรังสรรค์, บรรณาธิการ, การขยายตัวของระบบทุนนิยมในประเทศไทย (พ.ศ. 2488- ปัจจุบัน), หน้า 97.

ลงทุนก็จะเห็นได้ว่า ญี่ปุ่นลงทุนทางการท่องเที่ยวมากถึงร้อยละ 52.2 ของจำนวนเงินทุนจดทะเบียนในกิจการที่ได้รับการส่งเสริม⁴⁵ (โปรดดูภาคผนวก ก ประกอบ)

กล่าวได้ว่า นายทุนจักรวรรดินิยม ได้เข้ามาลงทุนทั้งด้านอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ซึ่งทำให้ทุนอุตสาหกรรมและทุนพาณิชย์โดยจักรวรรดินิยม เติบโตขึ้นอีกระดับหนึ่งในยุคนี้ ทางด้านนายทุนอุตสาหกรรมของคนไทย ถึงแม้จำนวนธุรกิจจะเพิ่มขึ้นมากมายเช่น โรงงานทอผ้า โรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป แต่โรงงานเหล่านี้ก็ต้องอาศัยวัตถุดิบจากโรงงานใหญ่ ซึ่งเป็นโรงงานของนาทุนต่างชาติ⁴⁶

(3) การพัฒนาทุนนิยมโดยรัฐและการขยายตัวของธุรกิจ

การที่รัฐบาลในยุคนี้ได้ดำเนินนโยบายส่งเสริมการลงทุน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 เพื่อเปิดโอกาสให้นายทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุน โดยได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ ยุคนี้ถือเป็นยุคของการพัฒนาทุนนิยมสมัยใหม่ เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจทางการผลิต การค้า และการเงิน ซึ่งผลที่ตามมาก็คือ กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ได้ขยายตัวครอบคลุมเศรษฐกิจของประเทศมากขึ้นจนมีอิทธิพลครอบคลุมและผูกขาดกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่างๆ⁴⁷

ในสมัยของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ รัฐบาลไทยได้ยอมรับคำแนะนำของคณะทำงานของธนาคารโลกที่เข้ามาศึกษาสถานะเศรษฐกิจไทย และคณะสำรวจการลงทุนจากสหรัฐอเมริกาโดยการอำนวยความสะดวกของ George b. Beitzel เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายของรัฐ โดยได้หันมาส่งเสริมการลงทุนของเอกชนทั้งนายทุนต่างชาติและไทย เพื่อแทนที่การลงทุนของรัฐในการผลิตทางอุตสาหกรรม รัฐบาลยังได้มุ่งเน้นการใช้ทุนของรัฐในการพัฒนาปัจจัยที่อำนวยความสะดวกต่อการลงทุนของเอกชน คือ การจัดหาพลังงานไฟฟ้า การคมนาคมขนส่ง เป็นต้น และได้ประกาศนโยบายที่ไม่แข่งขันกับภาคเอกชน เสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ธุรกิจเอกชนและช่วยเหลือการขยายอุตสาหกรรมในประเทศ ไทย เกิดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมที่มุ่งส่งเสริมการลงทุนของเอกชน โดยเฉพาะการลงทุนจากต่างประเทศ จนในปี 2504 รัฐบาลไทยได้เริ่มต้นใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 1 (2504-2509)

คำแนะนำดังกล่าวนี้ยังมีอิทธิพลต่อการก่อตั้ง กระทรวงพัฒนาการ สำนักงานประมาณ สำนักงานส่งเสริมการลงทุน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย(มีบทบาทในการให้สินเชื่อระยะยาวแก่นายทุนอุตสาหกรรม โดยเฉพาะ) และยังมี

⁴⁵ ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2488 ถึงปัจจุบัน,” ใน สมภพ มานะรังสรรค์, บรรณาธิการ, การขยายตัวของระบบทุนนิยมในประเทศไทย (พ.ศ. 2488- ปัจจุบัน), หน้า 97-98.

⁴⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 99.

⁴⁷ วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, “กลุ่มธุรกิจกับพัฒนาการทางการเมืองไทย,” ใน สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา ปัญหาการพัฒนาการเมืองไทย หน่วยที่ 8-15, หน้า 699-700.

ก่อตั้งองค์การการวางแผนส่วนกลาง คือ คณะกรรมการพัฒนาแห่งชาติ ที่รับผิดชอบต่อการวินิจฉัยและกำหนดแผนและนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ⁴⁸ องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็น โครงสร้างพื้นฐานในการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

แนวนโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐบาลนั้น นับเป็นผลจากความร่วมมือกับอเมริกาที่ต้องการเปิดประเทศไทยให้รองรับการขยายตัวของทุนจากโลกเสรี โดยเฉพาะอเมริกา ให้เข้ามาลงทุนได้สะดวกและขณะเดียวกันเพื่อให้ไทยมีความผูกพันทั้งทางอุดมการณ์และการค้ากับโลกเสรี โดยผลของการดำเนินงาน นั้นได้ทำให้ (1) รัฐบาลได้รับเงินหนุนช่วยจากต่างประเทศจำนวนมาก (2) ทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศเป็นจำนวนมาก (3) รัฐบาลเร่งใช้จ่ายงบประมาณอย่างมากเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า การสื่อสาร เป็นต้น (4) รัฐบาลเร่งใช้จ่ายอย่างมากในการก่อสร้าง ขยายระบบราชการรวมถึงจำนวนข้าราชการ ทหาร พลเรือน อาคารสถานที่ และเครื่องใช้สอยต่างๆ ของทางราชการ

ผลของการดำเนินงาน 4 ประการดังกล่าวทำให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านการเงิน การค้าและอุตสาหกรรม

การขยายตัวของธุรกิจทางการเงิน

การไหลเข้ามาของเงินตราจากต่างประเทศทั้งทางด้านการช่วยเหลือและการลงทุน ตลอดจนการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ ทำให้เกิดการหมุนเวียนเงินตราในตลาดสูงมาก จึงทำให้ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการหมุนเวียนเงินตราเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

เพื่อให้การดำเนินการของธนาคารมีความมั่นคง รัฐบาลจึงได้พัฒนาระบบธนาคารพาณิชย์ให้เข้าสู่สมัยใหม่โดยออก พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 จำกัดจำนวนธนาคารพาณิชย์ ให้จำกัดอยู่แค่ 16 แห่ง และกำหนดให้เฉพาะธนาคารไทยเท่านั้นที่มีโอกาสเปิดสาขาได้ ทำให้การขยายตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นการลดบทบาทที่สำคัญกว่าของสาขาธนาคารต่างประเทศอย่างเห็นได้ชัด นโยบายความมั่นคงของระบบธนาคารพาณิชย์นี้ทำให้เกิดการผูกขาดการเป็นเจ้าของธนาคารขึ้น ธนาคารพาณิชย์ตกอยู่ภายใต้การดำเนินการของคนไม่กี่กลุ่มที่ควบคุมเงินทุนในระบบ ดังนั้น จึงมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการใช้เงินทุนของสังคมด้วย และนายทุนธนาคารเหล่านี้ไม่ได้ประกอบธุรกิจธนาคารอย่างเดียว แต่ยังมีกิจการอื่นๆ ที่ถือว่าเป็นกิจการในเครือของธนาคารและกิจการที่ร่วมทุนกับนักธุรกิจอื่นๆ เมื่อเศรษฐกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว กลุ่มนี้ก็พัฒนาตัวเอง

⁴⁸ กฤษ เพิ่มทันจิตต์, "อิทธิพลขององค์การระหว่างประเทศและรัฐบาลต่างประเทศที่มีต่อ นโยบายเศรษฐกิจไทย: กรณีศึกษาว่าด้วยธนาคารโลก," ใน รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ และ สมบูรณ์ ศิริประชัย, บรรณาธิการ, ทฤษฎีการพึ่งพากับสังคมเศรษฐกิจไทย (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 173-180.

ขึ้นอย่างรวดเร็วตามระบบเศรษฐกิจเงินสามารถเข้าควบคุมธุรกิจต่างๆ ไว้มากมายในมือ สามารถสร้างเป็นทุนผูกขาดเนื่องจากผูกขาดทุนไว้ในมือได้⁴⁹

บรรดาธนาคารพาณิชย์ต่างๆ มีการร่วมมือกันในบริษัทการค้าอุตสาหกรรมต่างๆ กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่เกือบทุกกลุ่มจะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจอย่างใกล้ชิดกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ดังนั้น กลุ่มธนาคารพาณิชย์จึงเป็นศูนย์กลางของการเกาะกลุ่มธุรกิจการค้าและกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ และเป็นกลุ่มที่มีบทบาทและอิทธิพลทางเศรษฐกิจมากที่สุด

กลุ่มของตระกูลโสภณพนิช (ธนาคารกรุงเทพ) เป็นกลุ่มที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจการค้าอุตสาหกรรมอื่นๆ มากที่สุด รองลงมาได้แก่ กลุ่มตระกูลเตชะไพบูลย์ (ธนาคารศรีนคร ธนาคารเอเชีย ธนาคารมหานคร) กลุ่มตระกูลลำชา (ธนาคารกสิกรไทย) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการรวมกลุ่มกับธุรกิจอื่นไม่มากนัก แต่กลุ่มนี้จะมีบริษัทที่อยู่ในกลุ่มเป็นจำนวนมาก กลุ่มตระกูลรัตนรักษ์ (ธนาคารศรีอยุธยา) และกลุ่มตระกูลนนทากิวัฒน์และบุญสูง (ธนาคารแหลมทอง) ซึ่งจะมีการรวมกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ มาก⁵⁰

ในปี 2501 กลุ่มธนาคารสำคัญ 4 กลุ่มมีธุรกิจในเครือรวมกันเป็นจำนวน 51 บริษัท เมื่อถึงปี 2516 ธุรกิจในเครือเพิ่มเป็น 173 แห่ง กลุ่มตระกูลโสภณพนิช และกลุ่มตระกูลลำชา ประสบความสำเร็จเป็นพิเศษ ระหว่างปี 2505-2515 เงินฝากของธนาคารกรุงเทพเพิ่มขึ้น กว่า 10 เท่าตัวหรือคิดเป็นร้อยละ 31 ของเงินในฝากธนาคารทั้งหมดของประเทศ ธนาคารกรุงเทพแห่งเดียวเป็นผู้ปล่อยเครดิตร้อยละ 42 ของการส่งออกทั้งหมดและร้อยละ 27 ของการนำเข้า⁵¹

การขยายตัวของธุรกิจทางการค้าและอุตสาหกรรม

การค้ามีการขยายตัวทั้งทางการค้าภายในประเทศและการค้าต่างประเทศ เนื่องจากการพัฒนาประเทศจากเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ เสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลทหารและการเร่งขยายงบประมาณการพัฒนา ส่งผลไปสู่การขยายตัวของตลาดภายในประเทศอย่างรวดเร็ว และได้กลายเป็นเงื่อนไขเอื้ออำนวยให้ทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนเพื่อสร้างอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้า บริษัทการค้าที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทต่างชาติประกอบกิจการเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่น

⁴⁹ พรรณี บัวเล็ก, วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ.2475-2516. (กรุงเทพฯ: สยาม, 2543), หน้า 182-185.

⁵⁰ เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, วิเคราะห์ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย. (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 348-365.

⁵¹ ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ. (เชียงใหม่: ซิลค์เวอร์มบุคส์, 2539), หน้า 225-228.

อุปกรณ์ไฟฟ้า ก่อสร้าง ก็ขยายตัวขึ้นด้วย และบริษัทที่ทำหน้าที่ค้าส่งออก เช่น ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลัง ก็ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ระหว่างปี พ.ศ. 2503-2518 มูลค่าการส่งออกทางด้านการเกษตรสูงขึ้นในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี เนื่องจากรัฐมีนโยบายที่จะเร่งปริมาณส่งออกสินค้าทางด้านการเกษตรเพื่อชดเชยการนำเข้าสินค้าเครื่องจักรกล และอุปกรณ์ต่างๆ จากต่างประเทศ

ส่วนด้านอุตสาหกรรม เป็นผลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ ส่งเสริมการผลิตทดแทนการนำเข้า และพัฒนาอุตสาหกรรมให้เอกชนประกอบธุรกิจอย่างเต็มที่ ทำให้มีการหลั่งไหลเข้ามาลงทุนจากต่างประเทศที่สำคัญคือ สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น การเข้ามาลงทุนนี้ทำให้เกิดนายทุนอุตสาหกรรมในประเทศเป็นจำนวนมาก ส่วนในอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยการลงทุนและเทคโนโลยีระดับสูง จะมีลักษณะของความร่วมมือระหว่างนายทุนไทยกับนายทุนต่างชาติ หรือลักษณะของนายหน้าอำนวยความสะดวกให้แก่บริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุน และผู้ที่เป็นนายหน้าที่สำคัญก็คือกลุ่มนายทุนธนาคารพาณิชย์นั่นเอง⁵²

(4) ระบบทุนนิยมข้าราชการ

การพัฒนาทุนนิยมที่เกิดขึ้น เป็นผลให้นักธุรกิจที่ประกอบการทางเศรษฐกิจทั้งทางด้านการเงิน การค้าและอุตสาหกรรม ได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนามากกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยนายทุนเหล่านี้สามารถขยายบทบาททางเศรษฐกิจของตนจนสามารถทำการผูกขาดและครอบงำทางเศรษฐกิจของประเทศได้

อย่างไรก็ดี ระบบทุนนิยมข้าราชการยังคงอยู่ เนื่องจากนายทุนพยายามแสวงหาอิทธิพลทางการเมืองโดยเข้าไปมีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้นำผู้กุมอำนาจทางการเมือง และข้าราชการชั้นสูงทั้งฝ่ายทหารและพลเรือนภายใต้ระบบอุปถัมภ์เพื่อการริเริ่มและตัดสินใจกำหนดนโยบายของรัฐบาล หรือได้รับความสะดวกในการติดต่อและการอนุมัติจากทางราชการ⁵³ หรือแม้กระทั่งสัมปทานจากรัฐบาล นายทุนก็ยังคงเชิญผู้กุมอำนาจทางการเมืองไปเป็นผู้บริหาร กรรมการ หรือประธานบริษัท เพราะนายทุนยังคงเชื่อว่าความสัมพันธ์ในเชิงอุปถัมภ์สามารถช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องหรือความล่าช้าและสามารถช่วยให้ได้รับสิทธิพิเศษ จากรัฐบาลได้

สืบเนื่องจากการมีเส้นสายต่างๆ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการและนายทุนเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง กล่าวคือ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นเจ้าของ เป็นที่ปรึกษา หรือเป็นกรรมการบริษัทต่างๆ เป็นจำนวนมากทั้ง ธนาคาร โรงงานไม้ขีดไฟ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง บริษัทเดินเรือ และบริษัท

⁵² พรรณี บัวเล็ก, วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ.2475-2516., หน้า 189-191.

⁵³ วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, "กลุ่มธุรกิจกับพัฒนาการทางการเมืองไทย," ใน สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา ปัญหาการพัฒนารวมการทางการเมืองไทย หน่วยที่ 8-15, หน้า 717.

ประกันภัย เป็นต้น และมีรายงานสำรวจในปี พ.ศ. 2516 พบว่าจอมพลถนอม จอมพลประภาส และพันเอกณรงค์ กิตติขจร มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทต่างๆ ถึง 137 แห่ง⁵⁴

1.2 การปรับตัวของกลุ่มทุนเยวาราชระหว่าง พ.ศ. 2500-2516

ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลของการพัฒนาระบบทุนนิยมโดยรัฐ และการลงทุนจากต่างประเทศ กลุ่มทุนเยวาราชได้ปรับตัวด้วยการขยายกิจการออกไปอย่างรวดเร็ว ทั้งที่เป็นการลงทุนเองและเป็นนายทุนนายหน้าให้กับทุนต่างชาติ นอกจากนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้นอย่างมาก ดังนั้นกลุ่มทุนเยวาราชจึงต้องปรับการบริหารโดยเชิญนักบริหารมืออาชีพ หรือ ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำหน้าที่บริหาร แทนการบริหารในระบบครอบครัวดังในอดีต

(1) ตระกูลโสภณพนิช

ในยุคนี้ธนาคารกรุงเทพ ได้เติบโตขึ้นอย่างมาก และที่ตั้งของธนาคารอันเคยอยู่ย่านเยวาราช นั้น ก็เล็กลงไปสำหรับกิจการของธนาคาร ดังนั้น ธนาคารกรุงเทพจึงย้ายไปยังถนนเสือป่า ซึ่งกว้างขวางกว่าที่เก่า⁵⁵ อย่างไรก็ดี การหมดอำนาจของกลุ่มชอยราชาครุส่งผลกระทบต่อทุนกลุ่มนี้มากที่สุด ด้วยเหตุนี้ตระกูลโสภณพนิชได้การนำของ ชิน โสภณพนิช จึงต้องปรับตัวด้วยการปรับผู้บริหารธนาคารกรุงเทพฯ เพื่อลดผลกระทบทางการเมือง และ ปรับตัวด้วยการสร้างเครือข่ายในต่างประเทศ

ตระกูลโสภณพนิชได้ปรับตัวในสภาพเศรษฐกิจการเมืองในยุคนี้ดังนี้

(1.1) การปรับผู้บริหารธนาคารกรุงเทพฯ เพื่อลดผลกระทบทางการเมือง

พล.ท.ประภาส จารุเสถียร ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ให้ดำรงตำแหน่ง “ประธานกรรมการ” สืบแทนจาก พล.ต.ศิริ สิริโยธิน โดยจดทะเบียนตามกฎหมายตั้งแต่วันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2500 ทั้งนี้ก็เพื่อลดแรงกระทบทางการเมือง หลังการปฏิวัติ มีความพยายามของ พล.อ.ท.เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร ผู้บัญชาการกองบินยุทธการแห่งกองทัพอากาศซึ่งเป็นกรรมการของธนาคารอยู่ด้วย ตั้งแต่เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2498 ที่จะเข้าไปแทนที่ พล.ต.ศิริ สิริโยธิน ในตำแหน่งประธานกรรมการของธนาคาร ชิน โสภณพนิช เคยให้สัมภาษณ์ว่า

“เวลานั้น คุณเฉลิมเกียรติ ท่านก็เป็นกรรมการ (ท่าน) บอกกับผมว่า ผมควรให้ท่านเป็นประธานกรรมการ (ธนาคาร) เพราะ (ท่าน) ใกล้ชิดกับจอมพลสฤษดิ์”⁵⁶

⁵⁴ ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ, หน้า 229-230.

⁵⁵ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 22 สิงหาคม 2549.

⁵⁶ เสถียร จันทิมาธร, ชนราชันย์ ชิน โสภณพนิช, หน้า 129.

แต่อย่างไรก็ตาม จากการร่วมพิจารณากันอย่างรอบคอบในหมู่กรรมการบริหารชั้นนำหลายคนของธนาคารกรุงเทพ จำกัด เลือกลง.ท.ประกาศ จารุเสถียร วีระ รมยะรูป ได้แล้วว่า

“...การที่ธนาคารกรุงเทพจำกัด ได้ตัดสินใจเลือก พล.ท. ประกาศ จารุเสถียร ให้เป็นประธานกรรมการของธนาคาร เป็นการกระทำที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำธนาคารให้รอดพ้นจากการถูกเพ่งเล็งจากการเมืองในระดับสูง เพราะข้อเท็จจริงมีอยู่ว่า เวลานั้น พล.ท.ประกาศ จารุเสถียร แม้จะไม่ใช่ว่าคนที่คุมอำนาจและมีบทบาททางการเมืองอย่างสูงเด่น เหมือนจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ แต่ก็ก็เป็นคนที่มีอำนาจมากพอจะคุมครองธนาคารได้”⁵⁷

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากบทบาทและอำนาจทางการเมืองของ พล.ท.ประกาศ จารุเสถียร ก็จะสามารถเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่มีอำนาจมาในการเมืองไทยเวลานั้น กล่าวคือ⁵⁸

วันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2500 พล.ท.ประกาศ ดำรงตำแหน่งแม่ทัพ กองทัพภาคที่ 1
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2503 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก
วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2506 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารสูงสุดอีกตำแหน่งหนึ่ง
วันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2506 ดำรงตำแหน่งรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด และรักษาราชการรองผู้บัญชาการทหารบกอีกตำแหน่งหนึ่งด้วย

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2507 ดำรงตำแหน่งรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด และผู้บัญชาการทหารบก
วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2515 รักษาราชการในตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจอีกตำแหน่งหนึ่ง
วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2516 ได้รับพระราชทานยศจอมพล จอมพลเรือ และจอมพลอากาศ
ส่วนตำแหน่งทางการเมืองนั้น พล.ท.ประกาศ จารุเสถียร เริ่มเป็นรัฐมนตรีครั้งแรกในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 26 เมื่อวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2500 ในตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นต้นมา ก็มีวิธิดำเนินดังนี้คือ

ในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 27 เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2500 พล.ท.ประกาศ จารุเสถียร เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 28 เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2501 พล.ท.ประกาศ จารุเสถียร เป็นรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 29 เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2502 พล.ท.ประกาศ จารุเสถียร เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

⁵⁷ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 22 สิงหาคม 2549.

⁵⁸ เสถียร จันทิมาธร, ชนราชันย์ ชิน โสภณพนิช, หน้า 131.

ในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 30 เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2506 พล.อ.ประภาส จารุเสถียร เป็นรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 31 เมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2512 พล.อ. ประภาส จารุเสถียร เป็นรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 32 เมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2515 พล.อ. ประภาส จารุเสถียร เป็นรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาสถานการณ์ครั้งนี้อย่างวิเคราะห์เนื้อแท้แห่งการเชิญ พล.ท. ประภาส จารุเสถียร ขึ้นเป็นประธานกรรมการแทน พล.ต.ศิริ สิริโยธิน นั้นก็เพื่อหวังจะอาศัยอำนาจและบารมีของ พล.ท.ประภาส จารุเสถียร มาต้านยันการรุกคืบเข้ามาอย่างเรื้องร้อนจาก พล.อ.ท.เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร

ทั้งนี้ แม้ว่าในการรัฐประหารเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2490 น.ท.เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร จะมีบทบาทร่วมด้วย อยู่ในสายของกองทัพอากาศ แต่ในการรัฐประหารครั้งเดียวกันนี้ พล.ท.ประภาส จารุเสถียร ในฐานะ “ผู้บังคับกองพันที่ 1 กรมทหารราบที่ 1 รักษาพระองค์” ก็อยู่ภายใต้การนำโดยตรงของ พ.อ.สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 1 รักษาพระองค์

ต่อจากนั้น แม้ว่าในรัฐประหารเมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2500 พล.อ.ท.เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร จะมีบทบาทสำคัญทางด้านกองทัพอากาศคู่เคียงกันกับ พล.อ.ท.บุญชู จันทร์เบกษา ในฐานะที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บัญชาการกองบินยุทธการ และต่อมาได้ขึ้นเป็นผู้บัญชาการทหารอากาศต่อจากจอมพลอากาศพื้น รณอากาศ ฤทธาคนี แต่ พล.ท.ประภาส จารุเสถียร ก็มีจุดเด่นน่าสนใจในแง่ที่เป็นนายทหารที่เลื่อนยศไล่ตำแหน่งตาม พล.ท.ถนอม กิตติขจร และจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อย่างรวดเร็ว คือ จากกรมทหารราบที่ 1 รักษาพระองค์ ไปยังกองพลที่ 1 รักษาพระองค์ และกองทัพภาคที่ 1 ในที่สุด

แม้ด้านตำแหน่งทางการเมือง พล.อ.ท.เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร จะได้เป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม พร้อมกับ พล.ท.ประภาส จารุเสถียร ซึ่งเป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย (โดย พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย) ในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 26 เมื่อวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2500 โดยมีจอมพลแปลก พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี แต่ในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 27 เขาก็ไม่ได้ดำรงตำแหน่งใดๆ แม้กระทั่งในคณะรัฐมนตรีชุดที่ 28 เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2501 อันมี พล.ท.ถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรี ก็มีแต่ พล.ท.ประภาส จารุเสถียร เท่านั้นที่เข้าดำรงตำแหน่งทั้งรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย โดยที่ พล.อ.อ.เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร ผู้บัญชาการทหารอากาศมิใช่ดำรงตำแหน่งใด ๆ ในทางการเมืองนอกจากเป็นสมาชิกประเภทที่ 2 เท่านั้น และต่อมา ภายหลังการรัฐประหารอีกครั้งหนึ่งของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2501 ขณะที่ พล.อ.อ.เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารอากาศอยู่เมื่อวันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2503

พล.อ.เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร ก็ประสบอุบัติเหตุทางเครื่องบินถึงแก่นิจกรรมที่สนามบินไทเป ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน⁵⁹

(1.2) การสร้างเครือข่ายในต่างประเทศ

ภายหลังจากรัฐประหารอีกโดย “คณะปฏิวัติ” ของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2501 ชิน โสภณพนิช กรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ก็ลี้ภัยทางการเมืองจากประเทศไทยไปพำนักอยู่ที่ ฮองกง และอยู่ที่นั่นตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2501 จนถึงอสัญกรรมของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2506 เป็นเวลาประมาณ 5 ปี

ในช่วงเวลานั้น ชิน โสภณพนิช บริหารกิจการโดยสั่งการมาจากนอกประเทศ บุญชู โรจนเสถียร กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ซึ่งมีบทบาทเป็นอย่างสูงในระหว่างที่นายชิน โสภณพนิช กล่าวว่

“...เพราะคุณชินไปอยู่ต่างประเทศ นั่นก็เป็นข้อดีทำให้ได้มีโอกาสเข้าไปคลุกคลีอยู่กับชาวจีนโพ้นทะเล ซึ่งกำลังมีบทบาทมากในด้านเกี่ยวกับการขยายตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้”⁶⁰

ทั้งนี้ การลี้ภัยออกนอกประเทศของชิน โสภณพนิช ไม่ได้ส่งผลเสียต่อธนาคารกรุงเทพ เนื่องจาก เขาอาศัยการอยู่ต่างประเทศให้เป็นประโยชน์ด้วยการก่อตั้งสาขาธนาคารโพ้นทะเล โดยเริ่มแห่งแรกที่ฮ่องกง ทั้งนี้ช่วงทศวรรษ 2500 และ 2510 ธนาคารกรุงเทพหาประโยชน์จากเครือข่ายที่จีนได้สร้างขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการชาวจีนในภูมิภาคเอเชียก่อตั้งกิจการใหม่ ๆ เช่น ตระกูลควอกของมาเลเซีย กลุ่มตระกูลเลียม ของอินโดนีเซีย และธุรกิจของตระกูลโลในฮ่องกง เครือข่ายธุรกิจของนายชิน โสภณพนิช มีกว้างขวางทั้งในเมืองไทยและในเมืองทำอื่น ๆ ซึ่งมีเงินโพ้นทะเลทำธุรกิจอยู่ทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นสิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ ไซ่ง่อน จาการ์ตา โตเกียว โอซาก้า ไทเป ลอนดอน ฮัมบูร์ก นิวยอร์ก และลอสแอนเจลิส⁶¹

ระบิล บุตรคนโตของ ชิน โสภณพนิช อยู่ดูแลกิจการของตระกูลในฮ่องกงตลอด เขาเป็นที่รู้จักกันที่นั่นในนาม “โรบิน ซาน” กลุ่มทุนของตระกูลโสภณพนิชมีลักษณะเข้าแบบฉบับวิสาหกิจชาวจีนโพ้นทะเลขนาดใหญ่ทั้งหลายตรงที่มีสายสัมพันธ์โพ้นทะเล การขยายกิจการไปทางด้านระหว่างประเทศของธนาคารกรุงเทพ เริ่มต้นที่สาขาฮ่องกงซึ่งจีนเปิดขึ้นด้วยสายตาเล็งการณ์ไกล เพื่อให้บริการแก่การค้าที่กำลังเติบโตขึ้นระหว่างเมืองเช่าของอังกฤษแห่งนั้น กับประเทศไทยโดยมีความผูกพันทางสายโลหิตกับความเป็นมิตรสหายที่ตั้งอยู่บนแซ่ตระกูล สำเนียงภาษา และบ้านเกิดเป็นตัว

⁵⁹ เสถียร จันทิมาธร, ชนราชันย์ ชิน โสภณพนิช, หน้า 131.

⁶⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 137.

⁶¹ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 22 สิงหาคม 2549

เอื้ออำนวยเสริมสร้าง ฉะนั้นจึงไม่น่าแปลกใจเลยที่ปรากฏว่าธนาคารที่มี ระเบิด โสภณพนิช เป็นผู้บริหารในฮ่องกงนั้นเชี่ยวชาญด้านการทำธุรกิจทางการเงินสำหรับลูกค้าชาวแต่จีว ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเข้าไปเปิดสำนักงานตัวแทนและสาขาของธนาคารกรุงเทพในเมืองจีนในเวลาต่อมา และปรากฏว่า บริษัทข้ามชาติของไทยที่ไปลงทุนในจีนในยุคแรกนี้ล้วนแต่พึ่งพาแหล่งเงินกู้จากธนาคารกรุงเทพทั้งสิ้น⁶² (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก ข)

(2) ตระกูลเจียรวนนท์

ในยุคนี้ กลุ่มทุนของตระกูลเจียรวนนท์ ปรับตัวด้วยการพัฒนาธุรกิจจากระบบธุรกิจครอบครัวให้มีระบบการบริหารแบบสมัยใหม่ มีการพัฒนาธุรกิจด้านการเกษตรให้ครบวงจร ทั้งนี้โดยอาศัยการเป็นนายทุนนายหน้าให้กับทุนต่างชาติ อย่างไรก็ตามที่นำมาลงทุนเพิ่มนั้นอาศัยทุนจากธนาคารในประเทศ คือธนาคารกรุงเทพ

(2.1) การขยายกิจการและพัฒนาธุรกิจจากระบบธุรกิจครอบครัวสู่การบริหารแบบสมัยใหม่

ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2500-2516 เป็นช่วงที่รัฐบาลส่งเสริมให้ทุนเอกชนเติบโต และส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ ตระกูลเจียรวนนท์ ก็ปรับตัวให้ธุรกิจของตนเป็นตามกระแสนั้น เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเมืองอย่างเต็มที่

ในปี 2501 ขณะที่กิจการร้านเจริญโภคภัณฑ์มีแนวโน้มว่าจะไปได้ดี และมีอนาคตอันสดใสรุ่งเรือง ธนินท์ เจียรวนนท์ บุตรชายคนสุดท้ายของเจียเอ็กชอ ซึ่งขณะนั้นอายุเพิ่ง 19 ปี ก็เดินทางกลับประเทศไทย

ทันทีที่กลับสู่ประเทศไทย ธนินท์ก็ได้เข้าร่วมงานกับบรรดาพี่ชายทั้งสามคือ จรรย์ มนตรี และสุเมธ เพื่อร่วมกันบริหารกิจการร้านเจริญโภคภัณฑ์ โดยได้รับความไว้วางใจให้เป็น “แคชเชียร์” หรือ ฝ่ายการเงินของร้าน ในขณะที่ร้านเจริญโภคภัณฑ์เปลี่ยนสถานภาพ จากร้านจำหน่ายสินค้าธรรมดาเป็น “ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล” ทั้งนี้ กรรมการและผู้ก่อตั้งประกอบด้วยบุตรชายทั้ง 4 ของเจียเอ็กชอ คือ จรรย์ (เจียมั่น) มนตรี (ไต้มั่น) สุเมธ (ตงมั่น) และธนินท์ (ก๊กมั่น)

พร้อมกันนั้น “ห้างเจียไต้จิ่ง” หรือ “ห้างเจียไต้” ซึ่งอยู่ในความดูแลของเจียเซี่ยวฮุย ก็ได้จดทะเบียนเป็น “บริษัทจำกัด” เช่นเดียวกัน ในชื่อ “บริษัท เจียไต้ จำกัด” จากนั้นก็ได้จัดตั้งบริษัทขึ้นมาอีกบริษัทหนึ่งชื่อ “บริษัท เจียไต้ส่งเสริมเกษตรกรรม จำกัด”

วัลลภ เจียรวนนท์ เล่าการขยับขยายกิจการในครั้งนั้น ว่า

“.....หลังจากนั้นพี่ธนินท์ก็กลับจากฮ่องกง คืออันที่จริงเขาไปเมืองจีนแล้วมาฮ่องกงได้ช่วงหนึ่ง แล้วเขากลับเมืองไทยเมื่อผมไปเรียนต่อที่ออสเตรเลีย คือกิจการจะมีคนดูแลตลอด เหมือนผลัดกันดูแล

⁶² สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 22 สิงหาคม 2549

ต่อมาเราก็หาทำเลอีก ตอนนั้นเราสนใจถนนทรงสวัสดิ์ซึ่งทางหนึ่งจะออกไปสำเพ็ง ส่วนอีกทางหนึ่งเป็นตึกแถวปากทางถนนเขาวราช เราก็จึงเลือกเช่าตึกแถวบริเวณนั้น 2-3 ห้อง และเลือกเช่าโกดังข้างใกล้ๆ กับโกดังที่เราได้อยู่เดิม ตอนนั้นยังไม่มีตึกแถวอยู่ข้างหน้าเป็นที่โล่ง ๆ เป็นโกดังของร้านฮั่วมู่เว่ย คุณมู่เป็นคนดีมากเป็นจีนแคะ ทำกิจการวัสดุก่อสร้าง เป็นคนรวยมากเป็นรายแรก ๆ ที่มีรถเก๋งในระแวกนั้นแล้วก็ช่วยคุณพ่อมาโดยตลอด เขาเป็นคนใจบุญแต่โชคไม่ดีที่ลูกหลายไม่มีใครรับช่วงกิจการต่อ และชะตาชีวิตคนไม่แน่นอน ดังนั้นลูกหลานบางคนจึงตายไปหรือย้ายไปจนเดี๋ยวนี้ยังไม่ได้เจอกับเพื่อนที่เคยรู้จักกัน

ช่วงหลังเมื่อพัฒนามากขึ้น เราจึงขยายไปทรงวาด ไปเช่าโกดังเก็บสินค้าแล้วจึงเช่าโกดังริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งธนบุรีหลายโรง หลังจากนั้นกิจการก็ขยายขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งปูย และยาฆ่าแมลง ก็เริ่มขายและขยายมากขึ้นเรื่อย ๆ สมัยที่พี่ ๆ ทำก็ถือว่ารุ่งแล้ว กิจการใหญ่ขึ้นมากและใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ คุณพ่อสนับสนุนให้พี่นิพนธ์จับกิจการหลายอย่างเพราะพี่นิพนธ์เป็นคนไหวพริบดีและเก่ง สมัยนั้นกิจการไม่ราบรื่นเลยเต็มไปด้วยโรคภัยของทั้งสัตว์และพืช ส่งผลกระทบกับการค้าของเราซึ่งมันก็จะคล้าย ๆ กับภาวะการณ์ระบาดของโรคไข้หวัดนกในสมัยนี้แล้วก็มีโรคแอนแทรกซ์ซึ่งต้องฉีดวัคซีน

คุณพ่อมองการไกล ท่านมีที่ดินก็ไปซื้อมาเพิ่มอีกหลายสิบไร่ ตอนนี้อยู่ได้ก็ยังใช้อยู่เป็นที่บรรจุเมล็ดพันธุ์ผักที่อ้อมน้อย ในช่วงนั้นคุณพ่อได้ไปทดลองเมล็ดพันธุ์ผัก พอพี่นิพนธ์มาทำเรื่องไถ่อย่างจริงจัง ก็เอาที่ตรงนั้นมาทดลองเลี้ยงไก่ เลี้ยงหมู หารพัด ที่ส่วนใหญ่พี่นิพนธ์ก็เอาไปหมด ที่ปลูกผักจึงน้อยลง

หลังจากนั้นคุณพ่อจึงลองคิดว่า ทางเหนือของไทยน่าจะใช้เป็นปลูกผักเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ได้ แต่ไม่ได้ผล เพราะอากาศของเมืองไทยไม่เย็นพอ ที่จะทำให้ผักสร้างเมล็ดเพื่อขยายพันธุ์ เมล็ดมันฝ่อหมด จึงเลิกไป

พี่นิพนธ์จึงเลือกทำการไถ่เป็นหลัก แล้วก็มีการต้องส่งไก่เป็น ๆ ขึ้นเครื่องบินไปขายฮ่องกง ก็ดันลืมเปิดแอร์ทางข้างใต้ไก่จึงตายหมดเสียหายมาก พี่น้องตกลงใจว่าจะเลิกเลี้ยง แต่คุณพ่อกลับคิดว่าควรทำต่อเพราะเชื่อฝีมือ พี่นิพนธ์จึงได้เลี้ยงไก่ต่อมา

การค้าพืชผลก็ยังทำอยู่ แต่ไม่ใช่เรื่องทำง่าย ๆ และโดยการค้าแบบจีนนั้นมันไม่น่าทำ มีบางครั้งผมต้องเป็นคนไปซื้อของแถวหัวลำโพงแต่เช้า บางทีคุยกันว่าจะซื้อเท่าไร ขายยังงตกลงไปแล้ว ปรากฏว่ามีเจ้าอื่นตัดราคาเลยยังไม่มีสัญญาซื้อขายล่วงหน้า จึงเกิดปัญหาได้มากมายร้อยแปด”⁶³

⁶³ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนวนนท์, 20 มี.ค. 2549.

หนึ่งปีต่อมา คือในปี 2502 คณะผู้บริหารห้างเจริญโภคภัณฑ์ ก็ได้ยื่นขอจดทะเบียนเปลี่ยนสถานะจาก “ห้างหุ้นส่วนจำกัด” เป็น “บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด” ด้วยเหตุผลที่ว่าเพื่อต้องการยกระดับการดำเนินธุรกิจสู่มาตรฐานสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจ จากธุรกิจครอบครัวหรือธุรกิจของวงศ์ตระกูล ที่เรียกว่า “ระบบกงสี” สู่ระบบบริหารที่มีลักษณะ “ระบบบริหารสากล” ตามอย่างประเทศพัฒนาแล้วทั้งหลาย วัลลภ เจียรนวนนท์ เล่าว่า

“.....แม้จะบริหารด้วยระบบสากล แต่ทุนยังเป็นลักษณะกงสี คือ เอื้อกันอยู่ เพราะในเรื่องเงินทุนอะไรต่าง ๆ เป็นทุนร่วมของครอบครัวและแบ่งกันแน่นอนว่าคนละครึ่ง คุณพ่อครึ่งหนึ่ง คุณลุงครึ่งหนึ่ง แต่เรื่องเงินนั้นเอื้อกัน นอกจากนี้เทคโนโลยีต่าง ๆ ก็ใกล้เคียงกัน อย่างเมล็ดพันธุ์ผักก็ต้องมีวิธียาเมล็ดพันธุ์ผักให้มีคุณภาพสูงขึ้น ราคาเมล็ดพันธุ์ก็จะต่างกัน ถ้าผสมแบบธรรมชาติกับผสมแบบข้ามสายพันธุ์ (hybrid) ก็จะแตกต่างกันไต่ก็เช่นกัน การพัฒนาแม่พันธุ์ก็ต้องค้นคว้าเยอะเช่นเดียวกัน

แต่ไม่ใช่ว่า ทุนนั้นตั้งแต่พี่น้องรุ่นพ่อมาก็แบ่งเป็น 2 ก้อน 2 ก้อนนี้ถูกใครก็ขอเข้าไปคนละครึ่งคือมีเงินกงสี แต่ไม่ใช่ว่าของใครก็ไปขอเอา ถือเป็นทุนร่วมกันอยู่ และเป็นที่ยูกัน ว่า คนละครึ่ง คือ คุณลุงครึ่งหนึ่ง คุณพ่อครึ่งหนึ่งอย่างนี้ แต่ถ้าเราไปแบ่งออกมาทุนจะก้อนเล็กลงทันที การรวมกันทำให้ยิ่งใหญ่ดึงดูดคนอื่นที่จะเข้ามา หากเราเล็กใครจะมาใครจะมาร่วมทุน ใช้เครดิตของกงสีนั่นเอง ไม่ใช่ของนาย ก. ครึ่งหนึ่ง เอาไปแล้ว นาย ก. จะเอาไปทำอะไรเรื่องของนาย ก. ไม่ใช่เช่นนั้น การใช้เงินกงสีไปทำกิจการนั้นต้องผ่านการรับรู้และเห็นชอบจากพี่น้องทุกคน แต่ผลกำไรที่ได้นั้นแบ่งกันไปตามส่วนได้ คือ ครึ่งของคุณลุงนั้น พี่ธนินทร์มีพี่น้องเพียง 4 คน หากออกมาจึงเป็นเงินมาก ส่วนพี่น้องผมนั้นมีแปดเก้าคน หากแล้วจึงน้อยกว่า นอกจากนี้ยังพิจารณาจ่ายเป็นเงินเดือนตามความสามารถอีกด้วย ต้องทำงานจึงได้เงินเดือน”⁶⁴

ที่สำคัญยิ่งก็คือ นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา กิจการต่าง ๆ ของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ก็ขยายกิจการเติบโตใหญ่ท่ามกลางการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร จากบุคคลในตระกูลเพียงไม่กี่คนเป็นระบบบริหารสมัยใหม่ ที่มีโครงการและแผนปฏิบัติงานมีทีมงานเป็นคนหนุ่มไฟแรง ขณะที่ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจ ก็ดำเนินตามระบบคณะกรรมการแทนที่จะกำหนดนโยบาย หรือตัดสินใจเพียงคนเดียวหรือไม่ก็คน

ยิ่งกว่านั้นตระกูลเจียรนวนนท์ ยังได้ยื่นขอจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ขึ้นที่ฮ่องกง และต่อมาก็ได้จัดตั้ง บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ขึ้นที่สิงคโปร์ อีกด้วย

⁶⁴ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนวนนท์, 20 มี.ค. 2549.

จากนั้นไม่นาน ก็ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัท “โฮลดิ้งคัมปะนี” ที่แท้จริงและสมบูรณ์แบบ โดยใช้ชื่อว่า “บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด” ซึ่งเป็นเรือธงทางด้านการลงทุนในกิจการต่าง ๆ

บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ หรือ “ซี.พี.” เป็นบริษัทแกนนำหรือบริษัทแม่ ที่เป็นผู้ลงทุนหรือถือหุ้นในบริษัทต่าง ๆ ที่มีอยู่กว่า 300 บริษัท ใน 10 กลุ่มธุรกิจ และในแต่ละกลุ่มธุรกิจก็มีบริษัทที่เป็นแกนนำ บริหารโดยลูกหม้อเก่าแก่หรือนักบริหารมืออาชีพ ที่มีความรู้และประสบการณ์ ด้วยการนำเทคโนโลยีทางการผลิตและการตลาด ที่ก้าวหน้าของโลกมาใช้ในการผลิต และจำหน่ายสินค้า และบริการ ทั้งในประเทศไทยและในประเทศอื่น ๆ ที่เครือ ซี.พี. ไปลงทุน⁶⁵

(2.2) การพัฒนาธุรกิจด้านการเกษตรให้ครบวงจร

ในการพัฒนาธุรกิจด้านการเกษตรให้ครบวงจรมันั้น ตระกูลเจียรวนนท์ได้อาศัยการเป็นนายทุน นายหน้าให้กับทุนต่างชาติ ด้วยการร่วมทุนกับต่างชาติ และใช้เทคโนโลยีของนายทุนต่างชาติ อย่างไรก็ดี ทุนที่นำมาลงทุนเพิ่มนั้นอาศัยทุนจากธนาคารในประเทศ คือธนาคารกรุงเทพ

หลังจากที่ ตระกูลเจียรวนนท์สามารถสะสมทุนได้อย่างรวดเร็ว จากการทำการค้าแบบผูกขาดกับข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจ กลุ่มทุนนี้ได้นำทุนที่ได้ไปลงทุนซ้ำเพื่อขยายกิจการด้านการเกษตรของตนออกไปให้ครบวงจรทั้งด้าน การผลิต การจัดจำหน่าย การส่งออก เนื่องจากธุรกิจด้านนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้สามารถสะสมทุนได้

ทั้งนี้ นโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศส่งเสริมความยิ่งใหญ่ และความเจริญก้าวหน้าของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ทางด้านธุรกิจการเกษตรอย่างมาก จุดเริ่มต้นก็คือการก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรม การเลี้ยงสัตว์ที่ทันสมัย ด้วยกลยุทธ์ที่ไม่หยุดนิ่งในการแสวงหาเทคโนโลยีและความรู้ ในการดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม เฉพาะอย่างยิ่งการเข้าไปแสวงหาเทคโนโลยี มาใช้ในการเลี้ยงไก่ให้ได้ปริมาณมาก โดเร็ว กลายเป็นไก่เนื้อที่มีคุณภาพด้วยเวลาเพียงไม่กี่สัปดาห์ แทนที่จะเลี้ยงกันด้วยเวลาหลายเดือนหรือเป็นปีดังเช่นในอดีต

ทั้งนี้ เครือ ซี.พี. ตัดสินใจร่วมลงทุนกับ บริษัท อาร์เบอร์ เอเคอร์ส อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ผู้นำธุรกิจเลี้ยงไก่ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ แห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งบริษัทยักษ์ใหญ่แห่งนี้ มิเพียงมีโน้ว ฮาวเยียมยอดในการพัฒนาพันธุ์ไก่ ทว่ายังเป็นบริษัทที่มีทุนมหาศาล เนื่องจากเจ้าของบริษัทแห่งนี้ คืออภิมหาเศรษฐีโลกนาม “ร็อกกี เฟลเลอร์”

การที่เครือ ซี.พี. สามารถบรรลุความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรกับอาร์เบอร์ เอเคอร์ส นั่นก็หมายถึงความสำเร็จในธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม อย่างต่อเนื่องครบวงจร กล่าวคือ นำไปสู่การจัดตั้งบริษัท อาร์เบอร์ เอเคอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ขึ้นในประเทศไทย เพื่อดำเนินการนำเข้า ผสมพันธุ์

⁶⁵ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรวนนท์, 20 มี.ค. 2549.

ขยายพันธุ์ ผลิตและจำหน่ายไก่เนื้อ และขยายไปสู่ธุรกิจโรงฆ่าสัตว์และการตลาดสัตว์ปีกอย่าง “ครบวงจร”

การดึง อาร์เบอร์ เอเคอร์ส เข้ามาร่วมทุนกับเครือ ซี.พี. ถือเป็นผลงานของธนินท์ ซึ่งทำให้เขา กลายเป็นที่ยอมรับนับถือในตระกูลอย่างมาก เพราะอาร์เบอร์ เอเคอร์ส เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ไม่เคย เห็นบริษัทใด ๆ ในประเทศไทยอยู่ในสายตา วัลลภ เจียรนวนนท์ เล่าว่า

“.....การเลี้ยงไก่คู่มือขนาดคอกว่า ฟิธนิทท์ก็ไปต่างประเทศไปดูงาน ไปเจอบริษัทฝรั่งซึ่งเป็นเครือข่ายของล็อกกี้เฟลเลอร์จึงไปคุยกัน สุดท้ายก็เชิญชวนมาไทยแล้วก็เป็นส่วนส่วนกันก็เป็นเอเบอร์อาร์เคอร์ขึ้นมา ชื่อเสียงตอนนั้นก็ดีมากและการค้าอาหารสัตว์ก็ขยายได้ดี เราเริ่มทำธุรกิจแบบครบวงจร มีสายการผลิตที่ต่อเนื่องกัน ในชื่อ ซี.พี. ซึ่งเริ่มตั้งแต่บริษัทผลิตลูกไก่ ฟาร์มไก่ อาหารไก่ โรงงานฆ่าและ การการจัดจำหน่าย แต่เจียได้ไม่โตขึ้นเท่าไร เพราะไม่ได้ทำครบวงจร เนื่องจากผักเป็นสินค้าที่ขายได้โดยไม่ต้องแปรรูป จนบัดนี้เรายังไม่ได้หาวิธีเอาผักมาใช้ประโยชน์ในลักษณะอื่น และยังทำในวงแคบ

ตอนนั้นซี.พี.โตมากแล้ว หลังทำฟาร์มไก่หลายปีก็เริ่มมีเงินมากจึงเริ่มขยายไปทำอย่างอื่นสำคัญที่สุดคือ ตั้งแต่ฟิธนิทท์ดูแลเรื่องอาหารสัตว์ และการเลี้ยงหมูไก่พวกเราก็ไม่ถนัด แต่เขาชอบเลี้ยงสัตว์ เขาจึงเข้าใจชีวิตสัตว์มากกว่าคนอื่น ๆ ฟิ ๆ คนอื่นไม่มีใครมีความด้านนี้ และไม่มีใครสนใจด้านนี้ ฟิธนิทท์เป็นคนฉลาดพอขยายกิจการเสร็จก็ไปดูงานต่างประเทศจึงรู้จักกับเอเบอร์อาร์เคอร์ในเครือล็อกกี้เฟลเลอร์ ในด้านเงินทุนนั้นเขาไม่ได้มาช่วย แต่สิ่งที่แพงกว่าเงินทุนก็คือ องค์ความรู้ (know how) สมัยก่อนคนไทยเราไม่มีความรู้พวกนี้ อันที่จริงจุดสำคัญที่เป็นหัวใจของการเลี้ยงสัตว์ก็คือ การป้องกันโรค ถ้าหากเราป้องกันไม่ดีเมื่อเป็นโรคก็จะไม่มีที่รักษา พวกไก่นั้นอายุสั้นอยู่แล้ว ส่วนใหญ่เมื่อป่วยก็จะตาย ดังนั้นยารักษาจึงไม่มี ส่วนใหญ่เป็นยาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา ยิ่งสมัยนี้ยากยิ่งใช้น้อย เพราะสมัยนี้เรายังเน้นการป้องกันมากยิ่งขึ้น และเราใช้ระบบคนรับผิดชอบเป็นเล้า ๆ ไป ไม่ใช่ว่าเล้านี้ใคร ๆ ก็เข้ามาได้ จึงทำให้การเลี้ยงไก่ของเรามีเปอร์เซ็นต์การสูญเสียน้อย และโรคไม่มาก”⁶⁶

ปัจจัยที่ทำให้ระบบครบวงจรเดินหน้าอย่างรวดเร็วก็คือ การที่เครือ ซี.พี. นำระบบคอนแท็คฟาร์มมิ่ง (Contact Farming) หรือระบบการเลี้ยงไก่แบบร่วมทุน และประกันราคาการรับซื้อซึ่งเป็นครั้งแรกที่เกษตรกรเลี้ยงไก่แบบอุตสาหกรรม โดยเกษตรกรไม่ต้องลงทุนเอง และยังมีประกันราคาและมีการรับซื้อ รวมทั้งหาแหล่งเงินทุนให้ด้วย

ผลจากการเลี้ยงไก่แบบคอนแท็คฟาร์มมิ่ง ทำให้ไก่เนื้อและหมียังมีราคาถูก กระทั่งเป็นอาหารหลักของคนไทยส่วนใหญ่ได้ เนื่องเพราะผลจากระบบแบ่งความรับผิดชอบระหว่างเกษตรกรกับ

⁶⁶ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนวนนท์, 20 มี.ค. 2549.

นายทุน ทำให้ผลผลิตเพิ่มปริมาณมากหลายเท่า ขณะเดียวกันทำให้ราคาเนื้อไก่ ซึ่งเป็นอาหารโปรตีน ก็ไม่แพงจนเกินไปสำหรับผู้บริโภค

ความสำเร็จของ เครือ ซี.พี. เกิดจากการตัดสินใจนำเครื่องจักรที่ก้าวหน้าทันสมัย เข้ามาผลิตอาหารสัตว์และหัวอาหารสัตว์ และร่วมมือกับอาร์เบอร์ เอเคอร์สเรื่องพันธุ์ไก่ ตลอดถึงก่อนหน้านั้นคือ ในปี 2507 นายธนินท์ได้นำนักวิชาการ มีความรอบรู้ทางการผลิตอาหารสัตว์ จากไต้หวันคือ ดร.ชิงชัย โลหะวัฒนะกุล เข้ามาร่วมงานกับเครือ ซี.พี. จากนั้นในปี 2516 ผู้นำ ซี.พี. ได้ตัดสินใจเปิดโรงงานอาหารสัตว์ที่ใหญ่ที่สุด และทันสมัยที่สุดในประเทศไทย และในประเทศแถบเอเชียอาคเนย์ โรงงานอาหารสัตว์แห่งนี้นับเป็นแห่งที่ 2 ของเครือ ซี.พี. ตั้งอยู่ที่กิโลเมตร 21 ถนนบางนาตราด กรุงเทพฯ

ความจริงแล้วไม่เพียงแต่ธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมในประเทศไทยเท่านั้น ที่ประสบความสำเร็จ แม้ธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมในต่างประเทศ เครือ ซี.พี. ก็ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งเช่นกัน เฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งได้เริ่มต้นในปี 2515 ต่อมาก็ได้มีการขยายธุรกิจโรงงานผลิตอาหารสัตว์ไปในประเทศต่าง ๆ ทั้งไต้หวัน สิงคโปร์ มาเลเซีย ตุรกี จีน เป็นต้น⁶⁷

นอกจากนี้ เครือ ซี.พี. ยังขยายเข้าสู่ธุรกิจการเกษตรครบวงจรอื่น ๆ ในทำนองเดียวกัน เช่น การเลี้ยงหมู และยังลงทุนในธุรกิจต่อเนื่องอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงวิศวกรรม การขนส่ง การเงิน ปูยผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรและเมล็ดพันธุ์พืช จากต้นทศวรรษ 2510 เป็นต้นมา เครือ ซี.พี. ตั้งโรงงานอาหารสัตว์และธุรกิจต่าง ๆ ในอินโดนีเซีย ฮองกง ไต้หวัน สิงคโปร์ และมาเลเซีย และเมื่อจีนเปิดประเทศให้ต่างชาติเข้าไปลงทุนได้ เครือ ซี.พี. ก็เข้าไปลงทุนทางด้านโรงงานอาหารสัตว์และการเกษตรครบวงจร เพื่อการบริโภคภายในจีนเองและอาศัยจีนเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออก

ที่สำคัญคือ กิจการทั้งปวงของ เครือ ซี.พี. ได้รับการสนับสนุนทางการเงินเป็นอย่างดีจากธนาคารกรุงเทพ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่เฉียบไฉนชอมีกับจีนที่เป็นชาวจีนแต่ใจด้วยกัน⁶⁸

(3) ตระกูลโชควัฒนา

ในยุคนี้ กลุ่มทุนเครือสหพัฒน์ฯ ของตระกูลโชควัฒนา ปรับตัวด้วยขยายกิจการโดยอาศัยการเป็นนายทุนนายหน้าให้กับทุนต่างชาติ ทั้งด้านการนำเข้า และการผลิตเพื่อลดภาระด้านภาษีนำเข้า อย่างไรก็ตามที่นำมาลงทุนเพิ่มนั้นอาศัยทุนจากธนาคารในประเทศ คือธนาคารกรุงเทพ

(3.1) การขยายกิจการโดยเป็นนายทุนนายหน้าผู้นำเข้าสินค้า

ภายหลังจากที่เพียงก่อตั้งบริษัทเดียวโกะ ซึ่งเป็นผู้ซื้อสินค้าจากบริษัทใหญ่ ๆ ในญี่ปุ่นส่งมาขายให้สหพัฒน์ฯ เป็นเวลา 5-6 ปีแล้ว บริษัทเหล่านั้นเริ่มรู้จักชื่อเสียงของ สหพัฒน์ฯ และ สหพัฒน์ฯ

⁶⁷ อธิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์, 4 อภิธานาณาจักรธุรกิจการค้าไทย (กรุงเทพฯ : พังคน, 2545), หน้า27-33.

⁶⁸ สัมภาษณ์ วัลลภ เขียววรรณท์, 20 มี.ค. 2549.

ก็ได้มีโอกาสรู้จักคุ้นเคยกับบริษัทเหล่านั้นมากขึ้น สหพัฒน์ฯ จึงต้องการที่จะติดต่อกำขายกับโดยตรง โดยไม่ผ่านเคียวโกะอีกต่อไป

สหพัฒน์ฯ ซึ่งยังคงถือหุ้นใหญ่ในเคียวโกะก็ยังคงกึ่งขายหุ้นที่เหลือให้โอการาและพวกพ้องไป พร้อมกับนั้นเทียมก็ชี้แนะกับโอการาว่า การที่เคียวโกะจะเติบโตใหญ่ต่อไปได้นั้นต้องพยายามหาลูกค้าอื่นที่ไม่ใช่สหพัฒน์ฯ ด้วย อาจจะเป็นอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ซึ่งตลาดยังกว้างอยู่ แต่การที่เทียมทำเหมือนกับยกบริษัทให้ญี่ปุ่น ทำให้พี่น้องหลายคนที่เป็นหุ้นส่วนอยู่ด้วยไม่พอใจเป็นอย่างยิ่งว่าทำไมยกให้เขาฟรี ๆ เทียมเคยอธิบายไว้ว่า

“.....ถ้าเป็นกรณีที่ผมเอาเงินไปให้คนอื่น ไม่ต้องห่วงผมมีเหตุผลเสมอ ถ้าเอาเงินคนอื่นเขามาซื้อก็ต้องมาซักไซ้ชีวิตว่าทำไม หากเราติดต่อกับเคียวโกะ ซึ่งญี่ปุ่นเขาถือเป็นบริษัทเล็กไม่ยากที่จะติดต่อกับด้วย เขาอยากจะทำติดต่อกับเรามากกว่า ผมมองแล้วบริษัทเราจะมีอนาคตดีกว่าถ้าไม่ติดต่อกับบริษัทใหญ่ ๆ โดยตรง แล้วการที่เราตั้งเคียวโกะมาหลายปีทำไมเราก็กู้มทุนไปนานแล้ว”⁶⁹

เทียม เป็นคนที่มองถึงผลประโยชน์ระยะยาวยิ่งกว่า จะมัวมาสนใจกับผลประโยชน์เล็กๆ น้อยๆ สหพัฒน์ฯ ซื้อสินค้าหลายชนิดโดยตรงกับบริษัทไลอันโดยเป็น “เอเจนต์” แต่ผู้เคียว เช่น ผงซักฟอก ท้อป แชมพูไลอันโดยซื้อเป็นสินค้าสำเร็จรูปมาขายซึ่งขณะนั้นเจ้าตลาดผงซักฟอกก็คือ “แฟ็บ” ของบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ มีลิเวอร์บราเธอร์ซึ่งแรกวางตลาดด้วยโอโม และโครโว ต่อมาก็ออก “ปริส” มาเชือดเฉือนกับ “แฟ็บ” ขณะที่ “ท้อป” นั้นบริษัทต่างชาติไม่ถือเป็นคู่แข่ง เป็น “มวยนอกสายตา” ยามที่ต่างคนต่างตั้งเข้านั้น สหพัฒน์ฯ ยังพอขายได้บ้าง เพราะต้นทุนใกล้เคียงกัน

(3.2) การขยายกิจการโดยเป็นนายทุนนำผู้ผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าต่างชาติ

เมื่อรัฐบาลมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 เรื่องสำคัญนอกจากจะเน้นการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน แล้วยังส่งเสริมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าด้วยการเพิ่มภาษีสินค้าสำเร็จรูปนำเข้า และให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ มากมายแก่ผู้ที่เข้ามาตั้งโรงงานผลิตในประเทศ บริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) เป็นผู้ลงทุนสร้างโรงงานผลิตผงซักฟอกและยาสีฟันขึ้นเป็นครั้งแรก ในปี 2505 โดยใช้เงินลงทุนทั้งหมด 75 ล้านบาท ลิเวอร์บราเธอร์ตัดสินใจตั้งโรงงานในระยะเวลาไม่ห่างกันมากนัก

การที่ทั้งสองบริษัทตัดสินใจตั้งโรงงานได้อย่างรวดเร็วในช่วงที่นโยบายรัฐบาลกำลังหนุนส่ง เพราะทั้งสองบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ตั้งมาช้านานอย่าง คอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ เป็นบริษัทสัญชาติอเมริกันที่มีถือกำเนิดมา 190 ปีแล้ว มีบริษัทในเครืออยู่ใน 55 ประเทศทั่วโลก เป็นบริษัทที่มีทุน มีเทคโนโลยี มี

⁶⁹ สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, สหพัฒน์ฯ โตแล้วแตก และแตกแล้วโต, หน้า 53.

ผู้บริหารและประสบการณ์เทียบพร้อม เช่นเดียวกับลีเวอร์บราเธอร์ ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างดัชต์และอังกฤษ ทั้งสองมองเห็นแล้วว่าแนวโน้มนโยบายการพัฒนาประเทศในขณะนั้นจะทำให้ประเทศไทยเจริญก้าวหน้าทันสมัยมากขึ้น การบริโภคก็จะมากขึ้นตามไปด้วย สินค้าอุปโภคบริโภคจะกลายเป็นสิ่งที่ทวีความจำเป็นยิ่งขึ้นทุกขณะ การชิงเป็นผู้นำของตลาดที่เข้าถึงผู้บริโภคได้มากกว่าและเร็วกว่าย่อมจะได้เปรียบคู่ต่อสู้

สถานการณ์ดังกล่าวนี้บีบบังคับสหพัฒนาฯ ซึ่งเป็นบริษัทท้องถิ่นซึ่งเล็กมาก ๆ เมื่อเทียบกับคู่แข่งในขณะนั้น รัฐบาลประกาศขึ้นภาษีสรรพสามิตนำเข้าสินค้าสำเร็จรูปในปี 2505 เพื่อปกป้องอุตสาหกรรมที่เพิ่งเกิดใหม่ในเมืองไทยจากเดิม 50% เป็น 75% ทำให้สินค้าของสหพัฒนาฯ ต้นทุนสูง ไม่อาจจะสู้กับบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งสองได้⁷⁰

สหพัฒนาฯ ขอมอบถึงข้อจำกัดของตัวเองในการแข่งขันในตลาด แต่ก็ยังไม่สามารถตั้งโรงงานขึ้นมาผลิตแข่งได้เพราะเงื่อนไขด้านทุนและเทคโนโลยีไม่พร้อมแต่ก็ยังไม่ยอมแพ้เสียทีเดียว แม้จะผลิตเองยังไม่ได้ก็ใช้วิธีสั่งเข้ามาเป็น “เข้าก็” (Bulky) ซึ่งเสียภาษีสูงกว่าแล้วตั้งเครื่องจักรเข้ามาบรรจุ

ในปี พ.ศ.2506 ภายหลังจากรัฐบาลประกาศขึ้นภาษี 1 ปี โดยบริษัทบางกอกไลออนซึ่งเป็นบริษัทในเครือสหพัฒนาฯ แชมพูผงไลออนถูกบรรจุขายของละหนึ่งบาทซึ่งขายดีมาก แข่งขันกับแพะซ่าของบริษัทไทยคาโอซึ่งเป็นเจ้าตลาดแชมพูในขณะนั้น ซึ่งขณะนั้นบริษัทไทยคาโอยังใช้วิธีนำเข้าแชมพูที่บรรจุเรียบร้อยแล้วเข้ามา การใช้ยุทธวิธีนี้ของสหพัฒนาฯ ก็บีบให้บริษัทไทยคาโอต้องตัดสินใจสร้างโรงงาน เหมือนกับที่สหพัฒนาฯ ถูกบีบจากบริษัทยักษ์ใหญ่เรื่องผงซักฟอก ซึ่งสถานการณ์ครั้งนั้นของบริษัทไทยคาโอ ถูกบันทึกไว้ในหนังสือประวัติไทยคาโอ 20 ปี หน้า 28-29 ใจความว่า “การขึ้นอัตราภาษีศุลกากรขาเข้านี้ นอกจากจะส่งผลกระทบต่อไทยชินพานิชแล้ว ยังกระทบต่อบริษัทคู่แข่งด้วย บริษัทคู่แข่งจึงติดต่อขอให้บริษัทไลออนทำการผลิตในประเทศไทย ซึ่งทางไลออนตอบตกลงและเริ่มทำการบรรจุของในเมืองไทยทันที ผลต่างนี้ค่อนข้างสูง เพราะอัตราภาษีสินค้าสำเร็จรูปเท่ากับ 75% ในขณะที่อัตราภาษีวัตถุดิบเพียง 30% เท่านั้น แน่นนอนคู่แข่งย่อมลดราคาขายส่งลงมา แชมพูแพะซ่าจึงถูกแชมพูไลออนเบียดแทรกเข้ามาในตลาด ถึงแม้ว่าปริมาณขายจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในด้านส่วนแบ่งตลาดกลับวิ่งอยู่ข้างหลังแชมพูไลออน”

ก่อนที่สหพัฒนาฯ จะหันมาขายผงซักฟอก-แชมพู สินค้าที่ขายดีของสหพัฒนาฯ ในตลาด ก็คือกระดิกน้ำตรานกยูง, เสื้อกั๊กตราลูกไก่, ยากันยุงตราห่านฟ้า, สบู่หอมลูกไก่

หลังจากต้องเพลการขายผงซักฟอกลงไปพักใหญ่และหันมาสู้ในตลาดแชมพูสหพัฒนาฯ เริ่มตระหนักอย่างแท้จริงว่าคู่แข่งของเขาล้วนแต่ระดับพระกาฬทั้งสิ้นถ้าหากจะอยู่ให้ได้ในตลาดที่แข่งขันอย่างรุนแรงนั้น เงื่อนไขสำคัญต้องทำการผลิตเอง แต่สหพัฒนาฯ ไม่มีเทคโนโลยี ทางเดียวที่เป็นไปได้คือการร่วมทุนกับญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมานานนับสิบปี

⁷⁰ สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, สหพัฒนาฯ โตแล้วแตก และแตกแล้วโต, หน้า 54.

บริษัทไลอ้อนคอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จึงถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยในปี 2510 โดยการร่วมทุนกับบริษัทไลอ้อนแห่งประเทศญี่ปุ่นด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้นเพียง 4 ล้านบาทโดยถือหุ้นกันฝ่ายละ 50% (ตอนหลังเปลี่ยนเป็น 51 กับ 49 เพราะรัฐบาลต้องการให้เป็นบริษัทคนไทย) ในระยะแรกบริษัทก็ไม่สามารถที่จะผลิตครบวงจรตั้งแต่วัตถุดิบได้ เนื่องจากรัฐบาลไทยไม่อนุญาตให้สร้างโรงงานผลิตผลวัตถุดิบขึ้นใหม่ เหตุผลก็คือตอนที่รัฐบาลไทยอนุญาตให้บริษัทลิเวอร์ฯ และบริษัทคอลลเกตฯ สร้างโรงงานผลิตนั้น รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะไม่อนุญาตให้บริษัทอื่นตั้งโรงงานประเภทเดียวกันในระยะ 5 ปี เพื่อให้บริษัททั้งสองมีโอกาสเติบโต ด้วยเหตุนี้ในระยะแรกสหพัฒนาฯจึงทำได้เพียง แต่บรรจุแชมพูไลอ้อนและผงซักฟอกที่ออกไปก่อน และนี่แสดงว่าอุตสาหกรรม ประเภทนี้สำหรับคนไทย นอกจากจะต้องแข่งกับบริษัทยักษ์ใหญ่แล้วนโยบายรัฐบาลก็ยังเป็นอุปสรรคสำหรับการเติบโตเสียอีก⁷¹

บุญสิทธิ์ โชควัฒนา บุตรชายคนที่ 3 ของเทียม ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้นำของกลุ่มทุนของตระกูลโชควัฒนา กล่าวถึงกลยุทธ์ในการตั้งโรงงานในครั้งนั้นว่า

“...เราประกาศตั้งโรงงานผลิตผงซักฟอกขึ้นมาทีเดียวเลยไม่ได้ เพราะมันจะเป็นการไปกระทบกับยักษ์ใหญ่ เราลงทุนผลิตแชมพูไลอ้อนก่อน เราร้องให้เขาดีไซน์แบบที่มันสามารถทำอีกอย่างหนึ่งได้ ผลิตแชมพูแล้วกำลังการผลิตเหลือก็เปลี่ยนมาทำผงซักฟอก แต่ถ้าฝรั่งบิบบรามากเราก็ทำแต่แชมพู แต่ถ้าเขาผลอเมื่อไหร่เราก็ทำผงซักฟอก นี่คือกลยุทธ์ที่เขาบิบบรามาก สกปรกมาก เมื่อก่อนสหพัฒนาฯ เล็กแต่ไปจิ้มตาเขาอยู่เรื่อย เขาต้องการผูกขาดไม่ให้คนไทยเข้ามา เขาเป็นบริษัทต่างชาติที่กะบิบบเราให้ม้วนเสื่อเลย ถ้าเราตั้งโรงงานใหญ่เขาจะต้องบิบบเราหนักจนเราสู้ไม่ได้ 3 เดือน มีหวังถูกแบงก์ยึด โรงงานเราจึงต้องยัดหู่น เราต้องรุกได้ถอยได้เราจึงจะอยู่ได้ ยิ่งเขาจะบิบบเราให้ตาย เราต้องยิ่งอยู่ให้ได้ การร่วมทุนนั้นสำคัญเพราะเราหวังว่าถ้าเทคนิคเขาปล่อยมาไม่เต็มที่ เราก็จะสู้ยักษ์ใหญ่ไม่ได้อีกนั่นเอง”⁷²

การที่สหพัฒนาฯ ตกลงร่วมทุนกับไลอ้อนแห่งประเทศญี่ปุ่นนั้น มีข้อดีหลายประการต่อสหพัฒนาฯ

1. เรื่องเทคโนโลยี บริษัทไลอ้อนถือเป็นบริษัทใหญ่แห่งหนึ่งของญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับการค้นคว้าวิจัยในตัวสินค้าอย่างมากและทุ่มเททรัพยากรให้เทคโนโลยีก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ความรู้เหล่านี้ก็ถูกถ่ายทอดมายังผู้ร่วมทุน ทางไลอ้อนญี่ปุ่นจัดส่งเจ้าหน้าที่เทคนิคมาฝึกสอนคนของสหพัฒนาฯ ในโรงงานและมีการส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานและฝึกงานที่ญี่ปุ่น จนกระทั่งคนไทยสามารถควบคุมการผลิตได้เองทั้งหมด และสามารถพัฒนาหน่วยวิจัยและพัฒนาขึ้น ทั้งโรงงานไลอ้อนและบริษัทสหพัฒนาฯ

⁷¹ สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, สหพัฒนาฯ โตแล้วแตก และแตกแล้วโต, หน้า 55.

⁷² สัมภาษณ์ บุญสิทธิ์ โชควัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.

สร้างสรรค์สินค้าใหม่ ๆ ที่เหมาะกับประเทศไทยขึ้นมาเองโดยไม่ต้องรอญี่ปุ่นอีกต่อไป⁷³ ดังจะพบว่าในบรรดาสินค้าที่สหพัฒนาฯ ขายอยู่ 22 ชนิดนั้น เป็นสินค้าที่ต้องซื้อลิขสิทธิ์ จากประเทศญี่ปุ่นเพียง 7 ชนิด อีก 15 ชนิดนั้นเป็นสินค้าที่เกิดจากการสร้างสรรค์เอง⁷⁴ (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก ค)

2. โนว์ฮาว ในเรื่องการบริหารและจัดการภายใน ไลอ้อน (ประเทศไทย) เป็นโรงงานแรก ๆ ที่รับเอาการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยระบบคิวซี ซึ่งเป็นระบบที่มีชื่อเสียงมากของญี่ปุ่นในขณะนั้นมาใช้ ตลอดจนระบบบัญชีที่เป็นระบบสากลยิ่งขึ้น⁷⁵

เทียม กล่าวถึงความยุ่งยากในการปรับระบบ ที่แตกต่างกันของสหพัฒนาฯ กับ ไลอ้อนให้ไปด้วยกันได้ว่า

“...ความจริงก่อนที่สหพัฒนาฯ จะร่วมทุนกับญี่ปุ่น ก็มีหลายบริษัทในไทยร่วมมาก่อนแล้วแต่ก็ทะเลาะกันและเลิกกันไปเสียมาก เพราะคนไทยคิดว่าเขายู่งญี่ปุ่นก็ว่าเราไม่รู้เรื่อง ซึ่งที่แรกผมก็คิดว่าญี่ปุ่นยุ่งเหมือนกัน เพราะญี่ปุ่นเขามีระเบียบกฎเกณฑ์มากมายอย่างเช่น ระบบบัญชี แม้ว่าเราจะทำบัญชีสินค้าคงคลังทุกเดือนอยู่แล้ว แต่ก็ยังไม่ทันสมัยเท่าญี่ปุ่น ของเขาจะต้องตั้งงบประมาณ มีการวางแผน ตั้งเป้าหมาย คิดประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่าย ปีนี้จะส่งวัตถุดิบเท่าไรจะต้องทำบตังปีล่วงหน้า แล้วก็ร่วมประชุมกัน เมื่อก่อนผมคิดสิ่งเหล่านี้ในหัวอย่างคร่าว ๆ เท่านั้น และตัดสินใจเพียงคนเดียวทั้งนั้น แล้วลูกน้องผมก็ไม่ยอมรับความยุ่งยากของระบบใหม่เพราะความไม่เคยชิน แต่ผมเห็นแล้วว่าระบบเขาชัดเจนทันสมัยดีมากเราควรจะเรียนรู้จากเขา ตอนหลังผมส่งคนไปฝึกที่ญี่ปุ่นอันนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เราทำอะไรเป็นระบบมากขึ้น เป็นบริษัทที่แท้จริงมากขึ้น”⁷⁶

3. ในแง่ของชื่อเสียงที่สหพัฒนาฯ มีมากขึ้นจากการเป็นบริษัทเล็กก็กลายเป็นบริษัทที่สามารถร่วมทุนกับต่างชาติได้ และการที่ร่วมทุนกับบริษัทหนึ่งได้ราบรื่นนั้น มันส่งผลถึงการร่วมทุนกับบริษัทอื่นง่ายขึ้นไปด้วย เพราะระบบข้อมูลข่าวสารของญี่ปุ่นนั้นดีมากและถึงกันหมด ซึ่งในการเจรจาการร่วมทุนกับญี่ปุ่นในช่วงก่อนหน้านั้นการเจรจาแก้สัญญากันไปมาทั้งสองฝ่ายว่าจะตกลงกันได้นานเป็นเดือน เพราะความที่ยังไม่เชื่อใจกัน แต่ในทศวรรษที่ 2510 เจรจากันเพียงไม่ถึง 2 ชั่วโมงก็ตกลงกันได้แล้ว⁷⁷

⁷³ สัมภาษณ์ บุญสิทธิ์ โชควัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.

⁷⁴ สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, สหพัฒนาฯ โตแล้วแตก และแตกแล้วโต, หน้า 56.

⁷⁵ สัมภาษณ์ บุญสิทธิ์ โชควัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.

⁷⁶ สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล, สหพัฒนาฯ โตแล้วแตก และแตกแล้วโต, หน้า 58.

⁷⁷ สัมภาษณ์ บุญสิทธิ์ โชควัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.

4. การสนับสนุนในแง่เงินทุน ทันทีที่สหพัฒนาฯ ตัดสินใจร่วมทุนกับไลออนญี่ปุ่น ธนาคารมิตรบูชิก็ให้วงเงินแก่ สหพัฒนาฯ ทันที 10 ล้านบาท เพราะไลออนนั้นเขาถือว่าอยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และเทียมเองก็ได้รับการสนับสนุนจากธนาคารไทยหลายแห่ง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารกรุงเทพ ซึ่งชิน โสภณพนิช ก็อนุมัติเงินกู้ทันที ซึ่งบุญสิทธิ์ เล่าว่า “.....คุณพ่อทำการค้ามาหลายสิบปี ใช้เงินนอกระบบเสียเป็นส่วนใหญ่แม้ว่าดอกเบี้ยจะแพงหน่อยแต่เพราะค้าขายกำไรดีคุณพ่อก็ยอม เพราะไม่ต้องการไปขอร้องแบงก์ความจริงก็กู้แบงก์บ้างเหมือนกันแต่ก็ทำตามระเบียบทุกอย่าง แม้จะรู้จักคุ้นเคยกับคุณชินเป็นอย่างดี เพราะคุณพ่อคิดว่าเก็บเอาไว้อุ่นใจจริงๆ ค่อยไปฟังเขาจะดีกว่า ไม่อยากให้เขารำคาญใจ แล้วก็จริง ๆ เมื่อคุณพ่อมีโครงการร่วมทุนกับไลออนแล้วยังมีโครงการขยายงานอีกหลายแห่งต้องการใช้เงินจำนวนมาก ก็ตัดสินใจเข้าไปขอร้องให้คุณชินช่วย คุณชินก็บอกว่า เฮ้อ! แบงก์ของเราเอง ก็จะเอาเท่าไรก็เอาไป ซึ่งผมรู้สึกว่าเป็นผลของการสะสมเครดิตยาวนานด้วย”⁷⁸

(4) ตระกูลदारกานนท์

ในยุคนี้ตระกูลदारกานนท์ด้วยการแยกจากตระกูลโชควัฒนาแล้ว การที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม และส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ เป็นโอกาสให้ตระกูลदारกานนท์ขยายกิจการในฐานะที่เป็นนายทุนนายหน้าผลิตภายใต้ตราสินค้าต่างประเทศ และการผลิตสิ่งทอครบวงจร

(4.1) การแยกตัวจากตระกูลโชควัฒนา

ด้วยสัญญาอนุญาตของชาวจีนโพ้นทะเล ที่ไม่ต้องการจะเป็นลูกจ้างหรือหุ้นส่วนกับคนอื่น หากแต่มุ่งที่จะเป็นเจ้าแห่งหรือเจ้าของกิจการเองเป็นสำคัญ ดังนั้นเมื่อมีโอกาส หลงจู้ดำหริจึงพยายามที่จะแยกตัวออกมาดำเนินกิจการเอง

กระนั้นในระยะแรกแทนที่เขาจะออกจากสหพัฒนาฯ ทันทีกลับค่อย ๆ แยกตัวออกมาเริ่มต้นด้วยการร่วมกับเพื่อนหลงจู้คู่อีกคน คือ นายปลุก ตั้งชัยศักดิ์ จัดตั้งบริษัทเวिल्ด์เทรคดิงส์ เพื่อจำหน่ายอุปกรณ์ตัดเย็บเสื้อผ้า

อย่างไรก็ตาม แม้เจ้าแ่ดำหริแยกตัวแยกกิจการไปดำเนินธุรกิจเป็นเอกเทศ แต่ความผูกพันและความสัมพันธ์ระหว่างเขากับเทียม โชควัฒนา ก็ยังคงดำรงอยู่อย่างแน่นแฟ้นไม่เปลี่ยนแปลง ที่สำคัญก็คือ ทุกบริษัทที่มีการจัดตั้งก็เชื่อเชิญให้เทียม เข้ามาถือหุ้นและเป็นประธานแทบทั้งสิ้น⁷⁹

ในช่วงแห่งการเริ่มต้นและบุกเบิกบริษัทรวมโรงงานอุตสาหกรรมนั้น ปรากฏว่า ดำหริ दारกานนท์ เป็นผู้หนึ่งที่ทำงานอย่างบุกเบิกมุ่งมั่น ขยันและอดทน โดยเฉพาะการทุ่มเทบุกเบิกทางด้าน

⁷⁸ สัมภาษณ์ บุญสิทธิ์ โชควัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.

⁷⁹ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

การตลาดและควบคุมคุณภาพการผลิตให้เป็นสินค้าที่พึงพอใจของลูกค้า ซึ่งก็ปรากฏว่าในเวลาไม่นาน กิจการก็เจริญก้าวหน้ารุ่งโรจน์ตามความคาดหมายทุกประการ

(4.2) การเป็นนายทุนนายหน้าผลิตภายใต้ตราสินค้าต่างประเทศ

คำหริ เริ่มเป็นนายทุนนายหน้าผลิตภายใต้ตราสินค้าต่างประเทศโดยร่วมกับบริษัทชิปวายเคเค ของญี่ปุ่น ตั้งบริษัทขึ้น คือ “บริษัทโรงงานรวมอุตสาหกรรม จำกัด” เพื่อผลิตชิปวายเคเค และชิปวินัส โดยบริษัทเวสต์เทรคคิงฯ เป็นผู้จำหน่าย

หลังจาก คำหริและ เทียม จัดตั้งบริษัทโรงงานรวมอุตสาหกรรม จำกัด ได้ไม่นาน ปรากฏว่า นายฉลอง วิทยานนท์ ก็ได้ตั้งโรงงานผลิตและจำหน่าย “ชิป” ขึ้นมาแข่ง แต่ไม่ช้าไม่นานโรงงานของ นายฉลองก็ต้องปิดกิจการไป

เมื่อตลาดการจำหน่ายชิปวายเคเคค่อนข้างจะอยู่ตัวและมั่นคงพอสมควรแล้ว ต่อมาก็ได้สร้าง ชิปปียี่ห้อใหม่นาม “ชิปวินัส” ซึ่งไม่เพียงแต่กลายเป็นยี่ห้อที่ขายดีที่สุด และเป็นที่ยอดนิยมของคนไทย เท่านั้นแต่ยังปราศจากคู่แข่งอีกด้วย

ทั้งนี้ทุนที่คำหริใช้ในการลงทุนผลิตชิปนั้น เป็นทุนที่คำหริขอจากบิดามารดาของเขา ซึ่งสะสมทุนจากการค้าทองคำดั่งที่กล่าวแล้วในบทที่ 2 และสำหรับสาเหตุที่ คำหริ เลือกลงทุนผลิตชิปนั้นก็เพราะ ในช่วงเวลานั้น ยังไม่มีผู้ผลิตชิปในประเทศไทย เขาจึงมั่นใจว่าการผลิตชิปจะเป็นกิจการที่น่าลงทุน ซึ่ง ศิรินา โชควัฒนา ผู้เป็นหลานน้ำใจเล่าว่า

“...คุณน้ำเป็นคนฉลาด หัวดี คิดอะไรล้ำหน้าคนอื่น ๆ เสมอ และท่านชอบทำในสิ่ง ที่คนอื่นไม่ทำ เพราะจะได้ไม่ต้องแข่งกับใคร เวลานั้นเมืองไทยยังมีอุตสาหกรรมสิ่ง ทอและเครื่องนุ่งห่มที่ไม่ก้าวหน้า พวกวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ส่วนต้องนำเข้า โดยเฉพาะ ชิปปั้นนั้นไม่มีใครคิดผลิตเลยทั้งที่ใช้กันมาก

คุณน้ำจึงริเริ่มผลิตชิปก่อนใคร ๆ เพราะท่านมั่นใจว่าขายได้แน่นอน และทำ กำไรแน่นอน และท่านก็ไปขอเงินทุนจากคุณยายและคุณตา คือ พ่อและแม่ของท่าน เอาไปลงทุน ส่วนที่ดินที่จะตั้งโรงงานก็เป็นที่ดินที่คุณยายยกให้ท่าน เป็นที่ดินที่มีคน เอามาจำนอง อยู่ในย่านพระโขนง เป็นที่ดินตาบอด ซึ่งท่านต้องไปซื้อที่เพิ่มเพื่อทำ ทางเข้าโรงงานแล้วก็ค่อย ๆ ขยายออกไปเป็น 200 -300 ไร่ คุณน้ำชอบพูดติดตลกว่า ลูกหลานฟังว่า “แม่ซื้อที่ เราซื้อทาง” ไม่นานเพียง 10 ปี คุณน้ำก็สามารถทำกิจการ ผลิตชิปได้รุ่งเรืองมาก ท่านก็ค่อย ๆ ขยายกิจการไปทำกระดุม ยางยืด ค้าย สิ่งทอ และเสื้อผ้าสำเร็จรูป จนกลายเป็นกิจการที่ครบวงจร”⁸⁰

⁸⁰ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

หลังจากนั้นคำหริก็ก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมสิ่งทออย่างเต็มรูปแบบ ด้วยการขยายกิจการไปดำเนินธุรกิจผลิตอุปกรณ์ตัดเย็บเสื้อผ้าอื่น ๆ เช่น กระดุม, แถบยางยืด, ไหมพรม, ไหมถักทอต่าง ๆ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2511 ก็เริ่มก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมสิ่งทอ ด้วยการจัดตั้ง “บริษัทยูเนียนยูนิเวอร์ส จำกัด” ขึ้น เพื่อรับออเดอร์และลิขสิทธิ์ในการผลิตเสื้อผ้ายี่ห้อ “แกรนด์สแลม” แห่งสหรัฐอเมริกา

เพียงระยะเวลาปีเดียว กิจการผลิตเสื้อผ้ายี่ห้อแกรนด์สแลมก็เจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด กระทั่งปี พ.ศ. 2512 คำหริก็ได้จัดตั้งบริษัทยูเนียน พลาสติก จำกัด และ บริษัทยูเนียนบัททันคอร์ปอเรชั่น จำกัด ขึ้น เพื่อผลิตกระดุมจำหน่ายโดยเฉพาะ

ในปี พ.ศ. 2513 เจ้าสัวคำหริและพี่น้องตั้งบริษัทขึ้นมาอีก 4 บริษัทในปีเดียวกัน คือ บริษัทยูเนียนแคปปีตอล, บริษัทมหาวิทยาลัยการช่างไทย, บริษัทยูเนียนการพิมพ์, บริษัทยูเนียนไฟแนนซ์

ในปีนี้เจ้าสัวคำหริยังได้ร่วมทุนกับกลุ่มสหพัฒนพิบูล ทำถุงน่องยี่ห้อเซอร์ลอน ให้บริษัทนิวซีดี (กรุงเทพฯ) และในปีต่อมาก็ตั้งบริษัทเพิ่มอีก 2 บริษัท คือ บริษัทยูเนียนสปินนิ่งมิลล์ ผลิตเส้นด้ายและบริษัทยูเนียนรับเบอร์ ทำยางแท่ง

จากนั้นในปี พ.ศ. 2515 ก็ได้มีการจัดตั้งบริษัทสหยูเนียน จำกัด เพื่อเป็นบริษัทบริหารจัดการเสมือนโฮลดิ้งคัมปะนีของตระกูลคารกานนท์⁸¹

3. สรุป

สภาพเศรษฐกิจการเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2488-2500 เป็นนโยบายเศรษฐกิจแบบชาตินิยมและระบบทุนนิยมข้าราชการ ด้วยเหตุนี้ กลุ่มทุนเขวาราชาจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพดังกล่าวในลักษณะต่างๆ กัน กลุ่มทุนทั้ง 4 เริ่มปรับตัวด้วยการปรับภาพลักษณ์ของกิจการให้ดูเป็นกิจการของคนไทย ด้วยการเปลี่ยนชื่อแซ่ และชื่อกิจการให้เป็นภาษาไทย ในช่วงเวลานี้ทุนเขวาราชาต่างต้องปรับตัวให้เข้ากับและระบอบนายทุนข้าราชการ ด้วยการเข้าไปประสานผลประโยชน์กับกลุ่มนายทุนข้าราชการ ในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับลึกที่สุด คือ การหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับนายทุนข้าราชการโดยเชิญเป็นผู้ถือหุ้น หรือกรรมการบริษัท ระดับรองลงมา คือ การทำธุรกิจค้าขายกับนายทุนข้าราชการในลักษณะผูกขาด และระดับรองลงไป คือ การประสานไมตรีหรือสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว กับกลุ่มนายทุนข้าราชการ ตระกูลโสภณพิณิชได้ประสานผลประโยชน์และหลอมรวมเข้าเป็นนายทุนข้าราชการด้วยการเชิญข้าราชการผู้มีอำนาจจากกลุ่มชอขรมาถือหุ้นและเป็นผู้บริหารของธนาคาร นอกจากนี้ในขณะที่ตระกูลเจียรนวนนท์ทำการค้าแบบผูกขาดกับข้าราชการบางคน และทำการค้าผูกขาดกับรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการที่ทั้งสองตระกูลประสานเข้ากับระบอบนายทุนข้าราชการเช่นนี้ ส่งผลให้ทั้งสองตระกูลสามารถสะสมทุนได้อย่างรวดเร็วและได้รับความคุ้มครองจากข้าราชการผู้มีอิทธิพล ส่วน

⁸¹ ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูย์. 25 เจ้าสัวนักธุรกิจ : ผู้ร่วมสร้างตำนานธุรกิจการค้าไทยสู่สากล. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์คำ, 2545), หน้า 144-146.

ตระกูลโชควัฒนา และคารกานนท์นั้น ก็ได้รับประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับตระกูลโสภณพนิช

อย่างไรก็ดี เมื่อการแข่งขันทางการเมืองรุนแรงขึ้นและกลุ่มชอพระราชครูพ่ายแพ้จนต้องลี้ภัยทางการเมืองในต่างประเทศ ตระกูลโสภณพนิชก็ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง จนผู้นำของตระกูลคือ ชินโสภณพนิชต้องเดินทางออกนอกประเทศ แต่ตระกูลเจียรนวนท์ไม่ได้รับผลกระทบเนื่องจากความสัมพันธ์ไม่แนบแน่นหรือชัดเจนเท่า ส่วนตระกูลโชควัฒนา และคารกานนท์นั้นไม่ได้รับผลกระทบใดๆ เลยเช่นกัน

ต่อมาในยุค พ.ศ. 2500-2516 ตระกูลโสภณพนิช ได้อาศัยโอกาสที่ผู้นำของตระกูลลี้ภัยในต่างประเทศให้เป็นประโยชน์ ด้วยการสร้างเครือข่ายธุรกิจธนาคารในต่างประเทศ และภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลของการพัฒนาระบบทุนนิยมโดยรัฐ และการลงทุนจากต่างประเทศ กลุ่มทุนเขาวราชอีก 3 ตระกูล ได้ปรับตัวด้วยการขยายกิจการออกไปอย่างรวดเร็ว ทั้งที่เป็นการลงทุนเองและเป็นนายทุนนายหน้าให้กับทุนต่างชาติ ซึ่งการเป็นนายทุนนายหน้าให้กับทุนต่างชาตินั้น ก็เพื่อจะอาศัยชื่อเสียง รวมทั้งเทคโนโลยีของนายทุนต่างชาติมาใช้ในกิจการของตน ในการเป็นนายทุนนายหน้านั้น มีทั้งเป็นในลักษณะของการเป็นตัวแทนจำหน่ายหรือผู้นำเข้าสินค้าของนายทุนต่างชาติมาจำหน่ายในประเทศ และทั้งที่ เป็นผู้ผลิตภายใต้ตราสินค้าต่างประเทศ รวมไปถึงการร่วมทุนผลิตสินค้าด้วย

นอกจากนี้ การแข่งขันทางธุรกิจช่วง พ.ศ. 2500-2516 สูงขึ้นอย่างมาก ดังนั้นกลุ่มทุนเขาวราชจึงต้องปรับการบริหารโดยเชิญนักบริหารมืออาชีพ หรือ ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำหน้าที่บริหารแทนการบริหารในระบบครอบครัวดังในอดีต

