

## บทที่ 5

### สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยและการปรับตัวของกลุ่มทุนในยุคหลังวิกฤตเศรษฐกิจ (ช่วงปี พ.ศ. 2539-2547)

#### 1. เศรษฐกิจการเมืองไทยระหว่างปี พ.ศ. 2539-2547<sup>1</sup>

หลังจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ ประเทศไทยก็ต้องเผชิญกับ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ อย่างรุนแรง ซึ่งได้สั่นคลอน ความเชื่อมั่นของนักลงทุน และก่อให้เกิดคำถามพื้นฐาน เกี่ยวกับความสามารถในการ แข่งขันของประเทศ การลดค่าเงินบาท ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2540 ได้เผย และซ้ำหนัก ถึงข้อบกพร่อง ของระบบการเงินของประเทศ อย่างเด่นชัด ซึ่งรวมถึง การสร้างหนี้สิน ต่างประเทศ ของภาคเอกชน ที่ไม่ได้ประกันความเสี่ยง จำนวนมหาศาล และไม่ได้นำไปใช้ ลงทุน เพื่อเพิ่มผลผลิต เสมอไป นับตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2540 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (ไอเอ็มเอฟ) ได้กำหนด แผนความช่วยเหลือ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างกองทุนเงินสำรอง เงินตราต่างประเทศ ขึ้นใหม่ ปรับโครงสร้าง ภาคการเงิน และปรับปรุงความโปร่งใส

สาเหตุที่ทำให้ไทยต้องประสบกับวิกฤตการณ์เศรษฐกิจนั้น คือ การขาดการควบคุม ทางด้านการเงิน ที่เพียงพอ และการดำเนินนโยบายพื้นฐาน ที่ผิดพลาดของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้เป็นเหตุให้ไทยประสบกับความล้มเหลวครั้งใหญ่ ในปี พ.ศ. 2539 ธนาคารแห่งประเทศไทย ก็ต้องสั่นคลอนด้วยกรณีอื้อฉาว เกี่ยวกับ ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ (บีบีซี) อยู่แล้ว สืบเนื่องมาจาก การที่ธนาคารและสถาบันการเงินไทย เพิกเฉยกรณี ที่ ธนาคารดังกล่าว ออกเงินกู้ที่ไม่เหมาะสม (และในบางกรณีผิดกฎหมาย) กรณีบีบีซีเป็นกรณีที่เด่นชัด ของการที่ธนาคาร และสถาบันการเงินไทย ออกเงินกู้โดยขาดหลักทรัพย์สินค้ำประกัน ที่เพียงพอ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว มากกว่าการไหลของเงินทางธุรกิจ สถิติของธนาคารแห่งประเทศไทย มักจะปิดบังขนาดความรุนแรง ของปัญหา หนี้เสียเช่นเดียวกับ หลักปฏิบัติทางบัญชี ที่ไม่ตรงไปตรงมา ของบริษัทไทยหลายแห่ง แม้หลังจาก รัฐบาลได้สั่ง ระงับกิจการของบริษัทเงินทุน 16 แห่ง ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2540 โฆษกของทางการ ก็ยังคงกล่าวอ้างอย่างผิดๆ ว่า โครงสร้างทางการเงินของไทย ยังมีพื้นฐานที่ดี และไม่จำเป็นต้องยกเครื่องกัน ทั้งหมด การที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ดำเนินมาตรการ ปกป้องระบบแลกเปลี่ยนเงินตรา แบบผูกติด กับเงินสกุลอื่นเอาไว้ อย่างแข็งขันต่างๆ ที่ได้รับคำเตือนหลายครั้ง จากไอเอ็มเอฟ ส่งผลให้อัตราเงินเฟ้อของไทย พุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปิด เสรีภาคการเงิน ในช่วงต้นทศวรรษหลังปี พ.ศ. 2533 และการตั้งระบบวิเทศธนกิจ (การให้บริการ ด้านธนาคารกับต่างประเทศ หรือ Bangkok International Banking Facilities - BIBF) ทำให้สกุลเงินต่างประเทศ (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินระยะสั้น และไม่ได้ประกันความเสี่ยง) ไหลบ่า

<sup>1</sup> ข้อมูลจากธนาคารกรุงเทพ

เข้ามาในประเทศไทย การที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ขึ้นกรานจะตรึงค่าเงินบาทเอาไว้ ที่ประมาณ 25 บาท ต่อหนึ่งดอลลาร์ ทำให้เกิดภาพลวงตาว่า การกู้เงินจากต่างประเทศ ไม่เพียงแต่จะถูกเท่านั้น แต่ยังไม่มีความเสี่ยงอีกด้วย บริษัทเงินทุน 91 แห่งของประเทศ กลายเป็น สื่อกกลางของเงินร่อนๆเหล่านี้ ซึ่งถูกผันเข้าสู่ภาคอสังหาริมทรัพย์ และตลาดหุ้น โดยไม่ก่อให้เกิดผลผลิต และยังรวมถึงภาคอุตสาหกรรม ที่เติบโตอย่างเกินตัว เช่น อุตสาหกรรมปิโตรเลียมและเหล็กกล้า (เฉพาะในตลาดอสังหาริมทรัพย์นั้น ประมาณว่า ในช่วงต้นปี พ.ศ.2541 มีที่พักอาศัยในเขตกรุงเทพมหานครถึง 300,000 หน่วย ที่ก่อสร้างไม่เสร็จ หรือไม่มีผู้เช่าพักอาศัย และจากอัตราการก่อสร้าง ในปัจจุบัน คาดว่าเมื่อถึงช่วงปลายปี พ.ศ. 2541 อาคารสำนักงานพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพฯ ราวหนึ่งในสามจะว่างลง) เมื่อถึงปี พ.ศ. 2539 หนี้สินต่างประเทศของประเทศ ได้เพิ่มขึ้นถึง 91,000 ล้านดอลลาร์ (74,000 ล้านดอลลาร์เป็นหนี้สินเอกชน) หรือราวครึ่งหนึ่งของ ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ

ในขณะที่เดียวกัน สินค้าส่งออก ตลอดจนเงินลงทุนต่างประเทศ ซึ่งเป็นจักรกลที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ต้องประสบกับภาวะชะงักงัน โดยมีอัตราเติบโตเป็นร้อยละ 0 ใน พ.ศ. 2539 และร้อยละ 3.5 ใน พ.ศ. 2540 นักเศรษฐศาสตร์หลายรายกล่าวว่า ความอ่อนแอของ ภาคการส่งออกมีสาเหตุมาจาก ค่าเงินบาทที่สูงเกินความจริง (โดยเฉพาะหลังจากจีนลดค่าเงินหยวน) อัตราการ ลงทุนต่ำในภาคการผลิตสินค้า ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง และการแข่งขันจาก ประเทศเพื่อนบ้านที่เพิ่มขึ้นในภาค อุตสาหกรรมดั้งเดิม ( สิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป อาหารทะเล รองเท้า) ใน พ.ศ. 2538 ถึง พ.ศ. 2539 งบประมาณดุลบัญชีเดินสะพัดของไทย สูงกว่าร้อยละ 8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ทำให้ไทยตกเป็น เป้าหมายที่ล่อใจนักเก็งกำไรต่างชาติ

รัฐบาลไทยประกาศ ลดค่าเงินบาทเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 สิ่งที่รัฐบาล ประกาศว่าเป็น "การลอยตัวเงินบาทภายใต้การควบคุม" ได้กลายเป็นการแตกทัพ อย่างไม่เป็นขบวน ในไม่ช้า เมื่อค่าเงินบาทได้จมดิ่งลงจาก 25 บาทต่อหนึ่งดอลลาร์ เป็น 35 บาทต่อหนึ่งดอลลาร์ในช่วง ฤดูร้อน และ 45 บาทต่อหนึ่งดอลลาร์ในเดือนธันวาคม และตกลงไปถึง 57 บาทต่อหนึ่งดอลลาร์ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2541 ก่อนที่จะกระเดื่องขึ้นมา อยู่ต่ำกว่าระดับ 40 บาทต่อหนึ่งดอลลาร์ในช่วงฤดูใบไม้ผลิ พื้นฐานของการอ่อนตัว ของค่าเงินบาท เริ่มเป็นที่กระจ่างชัด ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2540 เมื่อไอเอ็มเอฟ บังคับให้ธนาคารแห่งประเทศไทย เปิดเผยข้อมูล เกี่ยวกับเงินทุนสำรองต่างประเทศ ซึ่งปรากฏว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ใช้เงินทุนสำรองของประเทศส่วนใหญ่ ไปในการปกป้องค่าเงินบาท ที่ประสบความล้มเหลวเนื่องจากขาดข้อมูลที่สำคัญนี้ นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่ จึงประหลาดใจ เมื่อนายกรัฐมนตรี พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ตัดสินใจลดค่าเงินบาท รัฐบาลได้กล่าว ให้ความมั่นใจ ในตอนแรกว่า รัฐบาลไม่จำเป็นต้องและไม่ประสงค์ จะลดค่าเงินบาท โฆษกรัฐบาลกล่าวว่า แม้ว่ายอดขาดดุลบัญชีเดินสะพัดจะสูง แต่เงินทุนที่ไหล เข้าประเทศนั้นสูงกว่า ทำให้ดุลการชำระเงินเกินดุลอยู่มาก ยิ่งกว่านั้น สามในสี่ของสินค้านำเข้าเป็นสินค้าทุน สินค้าขั้นกลาง และวัตถุดิบ ซึ่งจะถูกแปรเป็น ความสามารถด้านการผลิต และสินค้าส่งออกในที่สุด ฝ่ายที่ต้องการ คงสถานภาพเดิมเอาไว้ ให้เหตุผลว่า การลดค่าเงิน จะทำให้

ภาระหนี้สิน ของประเทศ เพิ่มขึ้นอย่างมาก พวกเขาถือว่า อย่าลืมนะว่า เงินบาทที่มีเสถียรภาพ เป็นพลังสำคัญที่ดึงดูดนักลงทุน มีน้อยคน ที่ให้ความสนใจ ไอเอ็มเอฟ หรือนักวิจารณ์อื่น ที่ออกมาชี้ว่า เงินบาทที่ผูกค่า ไว้กับเงินสกุลอื่น ซึ่งถือเป็นสินค้าชนิดเดียว ในระบบเศรษฐกิจไทย ที่มีราคาตายตัวนั้น เป็นตัวการของการ จัดสรรทรัพยากร อย่างผิดวัตถุประสงค์ ในทางเศรษฐกิจ

ในที่สุด นายกรัฐมนตรี พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้ตัดสินใจปล่อยให้ ค่าเงินบาทลอยตัว ไม่ใช่เพราะเชื่อในผลดี ของระบบเงินตราลอยตัว แต่เพราะ ไม่มีหนทางอื่น ธนาคารแห่งประเทศไทย เข้ารับมือกับนักเก็งกำไร ที่เข้าโจมตี ค่าเงินบาทอยู่หลายระลอก โดยการโจมตีระลอกแรก เริ่มในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 ติดตามด้วยการ โจมตีครั้งใหญ่ ซึ่งเปรียบเสมือน คลื่นได้นำยักษ์ที่เรียกว่าชุนามิ ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2540 เจ้าหน้าที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ให้ปกป้องค่าเงินบาท ทุกวิถีทาง ไม่ว่าจะต้องใช้เงินเท่าใด ได้ทำสัญญาซื้อขายเงินตราล่วงหน้า โดยใช้เงินไปเป็นจำนวนกว่า 23,000 ล้านดอลลาร์ ส่วนธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งหวังที่จะสร้างความมั่นใจให้กับสาธารณชน ยังคงออกรายงาน แสดงตัวเลขเงินสำรอง ของประเทศว่า ยังอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ คือ 30,000 ล้านดอลลาร์ (เท่ากับมูลค่าสินค้าเข้า 5-6 เดือน) โดยไม่ยอมเปิดเผยตัวเลขเงินสำรองสุทธิ ซึ่งในความเป็นจริงนั้น ปริมาณเงินทุนสำรองสุทธิ เมื่อเทียบกับยอดหนี้สินต่างประเทศ ระยะสั้นแล้ว อยู่ในระดับที่ต่ำ อย่างน่าอันตราย เมื่อถึงไตรมาสที่สาม ของ พ.ศ. 2540 ประเทศไทยก็ตกอยู่ในสถานะ ที่เรียกได้ว่า "ถึงแตก" การปิดบังความจริงครั้งนี้ จะทำให้ ธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องเสียหายอย่างใหญ่หลวง เมื่อข้อเท็จจริง ปรากฏขึ้นในเวลาต่อมา

มาตรการลดค่าเงินบาท ไม่ได้ผลดังที่คาดไว้ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ ที่เกิดบ่อยครั้ง ในกรณีวิกฤตการณ์ของสกุลเงิน ฝ่ายวางแผนของรัฐบาลไทย หวังว่าเมื่อค่าเงินบาท ลดลงร้อยละ 10 จนเหลือราว 28 บาทต่อ 1 ดอลลาร์ จะช่วยผลักดัน การส่งออก โดยไม่ทำให้ตลาดการเงิน แตะตื้นหรือก่อให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ ไม่มีใครคาดคิดว่า "อาการเงินบาทป่วย" จะขยายตัวออกไป นอกประเทศ

สภาพการณ์นี้ไม่ได้ทรงตัวอยู่อย่างนั้น การที่ประเทศไทย ต้องพึ่งพาสินค้า นำเข้าอย่างมากเช่น อะไหล่และชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง ไทยเป็นผู้นำสถานะเงินเฟ้อ เข้ามาพร้อมกับการลดค่าเงินบาท ในทำนองเดียวกัน สินค้านำเข้าส่วนใหญ่ ซึ่งถูกนำไปผลิต เพื่อส่งเป็นสินค้าออกเช่น คอมพิวเตอร์ จะมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก น้อยลง ปัญหาการลดค่าเงินบาท ที่ขยายตัวไปสู่ ประเทศเพื่อนบ้าน โดยที่ไม่มีผู้ใด คาดคิดมาก่อน ก็ทำให้การส่งออกของไทย ประสบภาวะชะงักงัน สินค้าจากฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย เกาหลี และสิงคโปร์ ก็มีราคาถูกลง กว่าเดิมด้วย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีผลงานตกต่ำที่สุดในโลก ในปี พ.ศ. 2540 ตกอยู่ในภาวะปั่นป่วน

ธนาคารและบริษัทไทย ต้องแบกรับภาระหนี้สิน อันหนักอึ้ง หนี้สิน ต่างประเทศจำนวน 70,000 ล้านดอลลาร์ เมื่อคิดเป็นเงินบาท ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2541 มียอดเพิ่มขึ้นถึงสองเท่า (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ = 50 บาท) เมื่อเทียบกับ ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2540 (1 ดอลลาร์ = 25 บาท) ความผันผวนอย่างปัจจุบันทันด่วน ของเงินบาททำให้นักลงทุน ต่างชาติ ตื่นกลัวหนีไป จนเป็นผลให้



ประเทศ ประสบกับการขาดสภาพคล่อง ธนาคารต่างประเทศ ที่เคยกระตือรือร้น ที่จะปล่อยเงินกู้ให้ไทย ในช่วงที่เศรษฐกิจเฟื่องฟู เริ่มระงับการให้กู้ยืม และเลือกพิจารณาให้สินเชื่อ เฉพาะลูกค้าชั้นดีเยี่ยมเท่านั้น การสั่งให้สถาบันการเงิน 58 แห่ง ระงับกิจการชั่วคราวในช่วง ฤดูร้อนของปี พ.ศ. 2540 ทำให้วิสาหกิจขนาดเล็ก และขนาดกลาง และบริษัทที่อยู่ นอกกรุงเทพฯ ได้รับผลกระทบรุนแรงเป็นพิเศษ

รัฐบาลไทยต้องขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ ไอเอ็มเอฟ ในขั้นแรก ไอเอ็มเอฟ กำหนดให้รัฐบาล ตั้งงบประมาณเกินดุลร้อยละ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 เนื่องจากคาดว่า เศรษฐกิจจะขยายตัวในปีพ.ศ. 2541 อย่างไรก็ตาม รัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้ขอให้ไอเอ็มเอฟ ลดอัตรางบประมาณ เกินดุลดังกล่าวลง เหลือร้อยละ 1 นักเศรษฐศาสตร์ของไอเอ็มเอฟ สนับสนุนการจัดงบประมาณ แบบ เกินดุลให้มากขึ้น ด้วยเหตุผลบางประการคือ เพื่อช่วยปิดช่องว่าง ระหว่างการออม กับการลงทุนฟื้นฟูความเชื่อมั่นของนักลงทุน และสิ่งที่อาจถือว่า สำคัญที่สุด ก็คือ เพื่อนำเงินไปใช้ ช่วยค่าใช้จ่ายของรัฐบาล ในการแบกรับภาระหนี้เสีย ของภาคการเงิน

ส่วนหนึ่งของการปฏิรูป ตามนโยบายของไอเอ็มเอฟ ซึ่งมีปัญหาได้แย้งน้อยกว่า ได้แก่การปรับปรุงภาคการเงิน ตามโครงการปฏิรูปเบื้องต้น เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2540 ไอเอ็มเอฟ กำหนดให้ประเทศไทย ปิดสถาบันการเงินเพิ่มอีก 42 แห่ง ซึ่งหมายความว่า ขณะนี้มีสถาบันการเงิน ทั้งสิ้น 58 แห่ง จากทั้งหมด 91 แห่ง ถูกสั่งระงับกิจการชั่วคราว สถาบันการเงิน 56 แห่ง ต้องปิดกิจการเป็นการถาวร ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 นอกจากนั้น ยังมีการกวาดล้าง การควบคุมดูแล ภาคการเงินเพิ่มขึ้น ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้เข้ายึดกิจการของธนาคาร 4 แห่ง ซึ่งมีเงินทุนไม่เพียงพอ ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541 หลังจากธนาคารเหล่านี้ ไม่สามารถหาต่างชาติมาร่วมลงทุนได้ ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2541 รัฐบาลไทย กำหนดให้สถาบันการเงิน ปรับปรุงมาตรฐาน ให้ได้มาตรฐานโลก ในด้านการรองรับหนี้สูญ การนำสินทรัพย์ มาค้ำประกัน การกู้ยืมเงิน และหลักเกณฑ์ ในการปล่อยเงินกู้ ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดย ให้มีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2542 ภาคการเงินของไทย ไม่ได้มองข้ามความสำคัญ ของการปฏิรูปที่ดูเหมือนลึกลับ แต่มีผลกว้างไกลเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น ตามหลักเกณฑ์ใหม่ ภายในสิ้นปีนี้ เงินที่ธนาคาร ปล่อยกู้กว่าร้อยละ 25 จะถือเป็นเงินกู้ ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สถานการณ์ในสถาบันการเงิน ยิ่งเลวร้ายกว่านี้มาก เพื่อรักษาสัดส่วนของเงินทุน ให้เพียงพอ สถาบันการเงินต่างๆ ต้องชวนขวดยหาเงินทุนเพิ่ม โดยหาจากต่างประเทศ เป็นส่วนใหญ่ มิเช่นนั้น จะต้องเสี่ยงกับ การถูกธนาคารแห่งประเทศไทย เข้ายึดกิจการ ธนาคารขนาดใหญ่ที่สุดของไทย บางแห่ง ยังต้องชักชวนต่างชาติ เข้าร่วมลงทุน ในขณะที่ธนาคารบางแห่ง ต้องเผชิญกับการถูก เข้าถือครองหุ้นส่วนใหญ่/แม้ว่าโครงการช่วยเหลือ ของไอเอ็มเอฟ จะมีมูลค่าสูงถึง 17,200 ล้านดอลลาร์ ก็ตาม แต่มีเพียงจำนวนน้อย ที่สามารถนำมาใช้ ในการฟื้นฟูเศรษฐกิจได้ ตามดุลยพินิจที่เห็นสมควร เงินส่วนใหญ่คือ 14,500 ล้านดอลลาร์ หรือร้อยละ 84 ถูกนำไปใช้ เสริมสร้างปริมาณเงินสำรอง ระหว่าง

ประเทศ โดยไอเอ็มเอฟ กำหนดเงื่อนไข ห้ามธนาคารแห่งประเทศไทย นำเงินจากคลังสำรองนี้ ไปใช้ปกป้องค่าเงินบาทอีก ยกเว้นจะเป็นไปเพื่อ "การดำเนินงานทางเทคนิค ให้ราบรื่น" นอกจากนี้ ไอเอ็มเอฟ ยังกำหนดให้ วางนโยบายการเงิน ที่รัดกุม เพื่อลดค่าเงินบาท ให้กระเตื้องขึ้น ซึ่งแม้ว่านโยบายดังกล่าว จะมีความจำเป็น แต่ก็ได้สร้างความเดือดร้อน ให้กับภาคการผลิตที่แท้จริง เป็นอย่างมาก

เงินกู้ส่วนที่เหลือจำนวน 2,700 ล้านดอลลาร์ จากธนาคารโลก และธนาคาร เพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) ส่วนใหญ่ ถูกกันไว้สำหรับ การปรับโครงสร้าง ด้านการเงิน และที่เหลือ มีไว้สำหรับ โครงการ ด้านสาธารณสุข โภค การศึกษาและการฝึกอบรม โครงการด้านสิ่งแวดล้อม และโครงการอื่นๆ ที่คล้ายกัน ส่วนเงินกู้ จากธนาคารโลก งวดต่อๆมา จะใช้เพื่อบรรเทาปัญหา การว่างงานในชนบท ในขณะที่ ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย ได้เป็นหัวหอก ในการระดมเงินกู้ จำนวน 1,000 ล้านดอลลาร์ ซึ่งประกอบไปด้วย วงเงินค้ำประกัน สินเชื่อเพื่อการส่งออก ทั้งนี้เพื่อเป็นการ กระตุ้นภาคส่งออกที่หยุดชะงัก นอกจากนี้ ไอเอ็มเอฟยังกำหนดให้ รัฐบาลไทยดำเนินการแปรรูป รัฐวิสาหกิจหลักๆ ปรับปรุงกฎหมายล้มละลาย และกฎหมายการบังคับจำนอง ส่งเสริมให้มีความโปร่งใส มากขึ้น และมีระบบการจัดการที่ดีขึ้น

หลังจากปี 2542 เป็นต้นมาเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศได้ค่อยๆ ดีขึ้นเป็นลำดับ

อย่างไรก็ดี ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจร้ายแรงที่เกิดขึ้นนั้น ส่งผลกระทบต่ออย่างหนักต่อกลุ่มทุนทุกระดับของไทย และกลุ่มทุนเขาวราชทั้ง 4 กลุ่มก็ล้วนแต่ได้รับผลกระทบโดยทั่วกัน

## 2. การปรับตัวของกลุ่มทุนเขาวราช

### (1) ตระกูลโสภณพนิช

ในปี 2540 เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่วิกฤติทางเศรษฐกิจ ธนาคารกรุงเทพ และธุรกิจการเงินของตระกูลโสภณพนิช ที่ชาติรี โสภณพนิช ประธานกรรมการธนาคารกรุงเทพเป็นผู้รับผิดชอบบริหาร ก็ได้ประสบผลอย่างไม้อาจหลีกเลี่ยงได้

นั่นก็คือในปี 2539 ชาติรีมีทรัพย์สินส่วนตัวถึง 3.1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 1.11 แสนล้านบาท แต่ในปี 2540 มูลค่าทรัพย์สินลดลงเหลือ 2,000 ล้านดอลลาร์ หรือประมาณ 72,000 ล้านบาท และในปีต่อมาคือปี 2541 ลดลงเหลือเพียง 746 ล้านดอลลาร์หรือประมาณ 26,800 ล้านบาทเท่านั้น<sup>2</sup>

นับจากชาติรีริ โสภณพนิช ก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ภายใต้โครงสร้างและพื้นฐานที่ชาติรีปูไว้ให้ดูทุกอย่างจะราบรื่นธนาคารกรุงเทพมีการขยายตัวเติบโตในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเกิดวิกฤตเศรษฐกิจที่เริ่มส่อเค้ามาตั้งแต่ปลายปี 2539 ทวีความรุนแรงจนกลายเป็น

<sup>2</sup> ชนวิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูย์, 55 ตระกูลคัง, หน้า 260.

วิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่กลางปี 2540 และส่งผลกระทบต่ออย่างชัดเจนหรือออกฤทธิ์อย่างเต็มที่ 100 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2541 ธุรกิจน้อยใหญ่อันเป็นพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจพากันล้มระเนระนาด ถือเป็นปีแห่งการเปลี่ยนโฉมของระบบธนาคารพาณิชย์อย่างสิ้นเชิง

ความอ่อนแอของธนาคารพาณิชย์อันเนื่องมาจากหนี้เสียทำให้ทางการต้องเร่งปฏิรูประบบใหม่ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นแก่ต่างชาติ โดยออกมาตรการให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามมาตรฐานบีไอเอส 8.5 เปอร์เซ็นต์และใช้กฎการรับรู้รายได้ที่เข้มงวด คือ หากถูกหนี้ค้างจ่ายคอกเบี้ยเกิน 3 เดือน จากเดิม 6 เดือน หรือที่เรียกกันว่า หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (เอ็นพีแอล) ธนาคารพาณิชย์จะต้องกันสำรองให้ครบถ้วนตามกำหนด ประกอบกับภาระหนี้เสียที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต้องหาเงินมาเพิ่มทุน เพิ่มฐานะของตนเองให้สามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ได้ โดยมีการแข่งขันกันว่า หากเอ็นพีแอลเพิ่มขึ้นเป็น 40 เปอร์เซ็นต์ ของสินเชื่อรวม 5 ล้านล้านบาท ธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบจำเป็นต้องหาเงินเพิ่มทุนใหม่อีกถึง 7 แสนล้านบาท

แต่จากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น และดำรงมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งไม่สามารถเพิ่มทุนได้ตามที่ทางการกำหนด ทางการจึงต้องเข้าแทรกแซงธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีฐานะอ่อนแอ และสั่งลดทุนธนาคารเหล่านี้ พร้อมทั้งถอดถอนผู้บริหารชุดเดิม เริ่มจากธนาคารศรีนคร ถูกสั่งลดทุน 11,020 ล้านบาท โดยลดราคาหุ้นจาก 10 บาท เหลือ 1 สตางค์ เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2540 ถัดจากนั้นอีก 11 วัน ทางการได้เข้าแทรกแซงธนาคารมหานคร นครหลวงไทยและกรุงเทพฯพาณิชย์การ (บีบีซี) ในรูปแบบเดียวกัน โดยสั่งลดทุนธนาคารมหานคร จากราคาหุ้น 10 บาท เหลือเพียง 1 สตางค์ เช่นเดียวกับธนาคารศรีนคร สั่งลดทุนธนาคารนครหลวงไทยจาก 6,164 ล้านบาท เหลือ 5,548 ล้านบาท<sup>3</sup>

ถ่วงเลขมาจนกระทั่งวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ซึ่งธารินทร์ นิมนนาเหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศมาตรการเบ็ดเสร็จ เพื่อแก้ปัญหาธนาคารพาณิชย์ด้วยการออกมาตรการ 14 สิงหาคม ชื่อของธนาคารแหลมทองและบีบีซี หายไปจากระบบธนาคารพาณิชย์ กลายเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารรัตนสินและธนาคารกรุงไทย ขณะที่ธนาคารสหธนาคาร แม้ตัวยังคงอยู่ แต่ผู้ถือหุ้นใหญ่ถูกเปลี่ยนมือไปและถูกทางการตั้งให้เป็นแกนในการบูรรวมกิจการกับบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงเทพธนกิจ กับอีก 12 ไฟแนนซ์ ที่ถูกสั่งปิดกิจการเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 พร้อมเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นธนาคารไทยธนาคาร

ส่วนธนาคารขนาดใหญ่ที่เหลือ ต้องเร่งเพิ่มทุนเพื่อคืนให้พ้นจากการเข้ายึด ซึ่งทางเดียวที่จะรอดได้ในภาวะวิกฤตเช่นนี้ คือ การขายหุ้นเพิ่มทุนให้กับต่างชาติ โดยเฉพาะธนาคารกรุงเทพของชาติรี โสภณพนิช ธนาคารอันดับหนึ่งของประเทศ แม้ในช่วงแรกประกาศจะไม่เพิ่มทุน และจะไม่ให้

<sup>3</sup> “แบงก์กรุงเทพยุคใหม่ ชาติศิริ โสภณพนิช,” ธุรกิจก้าวหน้า 11, 126 (ม.ค. 2542), 15.



ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นในสัดส่วนที่มากนับแต่ในที่สุดก็ไม่สามารถด้านวิกฤตการเงินที่เกิดขึ้นได้ จึงต้องเสนอขายหุ้นเพิ่มทุน 400 ล้านหุ้นในตลาดต่างประเทศ ได้เม็ดเงินจากการเพิ่มทุนในครั้งนั้นมาประมาณ 40,000 ล้านบาท เป็นผลให้สัดส่วนการถือหุ้นของต่างชาติเกือบเต็มเปดาน

ด้วยความที่เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีสินทรัพย์สูงถึง 1.5 ล้านล้านบาท มีขนาดใหญ่เป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย และติดอันดับ 1 ใน 5 ของอาเซียน การเจอภาวะวิกฤตทางการเงินที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องจนปัจจุบัน ทำให้ธนาคารกรุงเทพได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก การลดขนาดลงมาถือเป็นทางออกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นธนาคารจึงมีนโยบายปรับลดขนาดของธนาคารลงมา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดยประเด็นสำคัญที่ได้มีการดำเนินไปแล้วคือ

### (1.1) การลดบทบาทในสาขาต่างประเทศ

ทั้งนี้ธนาคารสามารถลดต้นทุนด้านการทำธุรกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปล่อยสินเชื่อให้กับภาคธุรกิจ รวมถึงการหยุดระดมเงินฝาก เพราะธนาคารไม่มีความจำเป็นต้องระดมเงินฝากอีก ขณะที่ยอดเงินฝากในสาขาต่างประเทศหยุดการขยายตัว ส่งผลให้ยอดสินเชื่อรวมของธนาคารกรุงเทพหดตัวตาม ส่วนหนึ่งมาจากเงินกู้ผ่านกิจการวิเทศธนกิจหรือบีไอบีเอฟ ซึ่งรวมสาขาต่างประเทศเข้าไว้ด้วย

### (1.2) การปรับผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพ

ชาติรีเคยปรารถนาว่า ต้องการออกจากทีมบริหารเพราะมองว่า เป็นช่วงเวลาเหมาะสมที่จะส่งมอบหน้าที่บริหารประจำวันให้กับผู้มารับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารแทนตนและคณะผู้บริหารธนาคาร รวมถึงชาติศิริ ซึ่งได้สั่งสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมามากพอแล้ว ทำให้ชาติรีมีความมั่นใจอย่างเต็มเปี่ยมในความสามารถที่จะนำพาธนาคารกรุงเทพฝ่าห้วงเวลาที่ยากลำบากที่สุดนี้ไปได้ และการที่ชาติรีปลีกตัวจากการดูแลงานบริหารประจำวัน เพราะต้องการมีเวลามากขึ้นเพื่อทุ่มเทและมุ่งเน้นงานด้านวางแผนและกลยุทธ์ให้มากขึ้น

ในปี 2541 การประชุมคณะกรรมการธนาคารได้มีมติให้ปรับตำแหน่งคณะกรรมการธนาคาร โดยให้ชาติรีก้าวขึ้นรับหน้าที่ประธานกรรมการแทนประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ซึ่งดำรงตำแหน่งนี้มานานถึง 14 ปี และมีความประสงค์ขอลาออกจากตำแหน่งนี้ เนื่องจากเหตุผลด้านสุขภาพ โดยแต่งตั้งโยมิต ปิ่นเปี่ยมมรัษฎ์ เข้ารับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารสืบสานงานแทนชาติรี ซึ่งมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2542 เป็นต้นไป

หากจะกล่าวไปแล้ว กับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ คงไม่ใช่เรื่องเกินความสามารถของโยมิต เนื่องจากเป็นผู้ที่ผ่านงานมาแล้วมากมาย ตั้งแต่ตำแหน่งเศรษฐกร สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญประจำธนาคารโลก และเป็นผู้แทนประเทศไทยในคณะมนตรีทั่วไปของศูนย์การพัฒนาแห่งเอเชียแปซิฟิก ฯลฯ นอกจากนี้ยังเคยดำรงตำแหน่งสำคัญทางการเมือง เช่น รัฐมนตรีช่วยและ

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สมัยรัฐบาลอานันท์ ปันยารชุน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังในรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ แต่หลังจากอยู่ในตำแหน่งดังกล่าวได้ไม่กี่วัน รัฐบาลพลเอกชวลิตถึงกาลสิ้นสุด เมื่อพลเอกชวลิตประกาศลาออกจากตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี โฆษิตจึงกลับมาทำงานกับธนาคารกรุงเทพดั้งเดิม ในตำแหน่งกรรมการบริหารและประธานคณะกรรมการบริหารจัดการและวางแผน ซึ่งนั่งมาตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2537 ตำแหน่งที่ตั้งขึ้นมาใหม่ เพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวขึ้น แต่ความเป็นจริงจะเรียกว่าเป็นตำแหน่งที่ตั้งขึ้นมาเพื่อโฆษิตก็ได้ เพราะช่วงดังกล่าวเป็นช่วงของการเปลี่ยนตัวกรรมการผู้จัดการใหญ่ การวิจิต สุรพงษ์ชัย มาเป็นชาติศิริ ทายาทตัวจริงของชาติริในธนาคารกรุงเทพ

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจก้าวลงจากตำแหน่งประธานกรรมการบริหารของชาติริในครั้งนี้ดูจะแตกต่างจากเมื่อครั้งเขาก้าวขึ้นรับตำแหน่งสำคัญนี้ เพราะธนาคารกรุงเทพได้มีการปรับโครงสร้างให้อำนาจการจัดการแก่ประธานกรรมการบริหารมากขึ้น โดยมีผู้บริหารระดับรอง ๆ ของเขา เช่น คำรง กฤษณามระ หรือปิติ สิทธิอำนวย ถูกดึงขึ้นมาเป็นรองประธานกรรมการบริหารหลายคน อำนาจการบริหารที่แท้จริงจึงยังคงอยู่ในมือคนกลุ่มเดิมที่ถูกดันให้อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งโครงสร้างการบริหารที่เวลานี้ไม่เหมือนช่วงที่อำนวย วิวรรธน์ เป็นประธานกรรมการบริหาร และชาติริเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ดังนั้นโครงสร้างดังกล่าว ซึ่งอำนาจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับกรรมการผู้จัดการบริหารคนใหม่ที่ชื่อโฆษิต ปันเปี่ยมรัชฎ์ เพราะดูจะเป็นบทเรียนและสูตรสำเร็จในการบริหารธนาคารแห่งนี้

ชาติศิริ โสภณพนิช ต้องแสดงบทบาทผู้นำองค์กรยักษ์ใหญ่แห่งนี้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ภายได้สิ่งแวดล้อมใหญ่ที่ชาติริได้สร้างเอาไว้ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ การเปลี่ยนรุ่นผู้บริหารธนาคารใหม่ ที่ผู้บริหารอาวุโสรุ่นเดียวกับชาติริจะค่อย ๆ ลดบทบาทตนเองลงไป เพื่อให้ชาติศิริทำงานได้ง่ายขึ้น แต่สำหรับโฆษิต ปันเปี่ยมรัชฎ์ นี่คือนงานที่ทำหายที่สุดของเขาในยุคที่ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องดิ้นรนให้พ้นการเป็นธนาคารของรัฐหรือธนาคารของต่างชาติ

จากการสัมภาษณ์ชาติศิริ โสภณพนิช เมื่อวันที่ 12 เมษายน 2549 เขาได้เล่าถึงการเกิดวิกฤติและการปรับตัวของธนาคารกรุงเทพ ด้วยการปรับตัวผู้บริหารใหม่ดังนี้<sup>4</sup>

“.....เวลานี้แบงก์เปลี่ยนแปลงดีขึ้นเมื่อเทียบกับ 4-5 ปีที่ผ่านมา ต้องบอกว่าทุกคนมีส่วนช่วยกันอย่างเต็มที่จึงทำให้มีวันนี้ได้ แบงก์จะอยู่ได้ก็ด้วยความศรัทธา สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อธนาคารแสดงให้เห็นว่าฐานะมีความมั่นคง แข็งแกร่งพอ คนฝากเงินถึงจะอุ่นใจ หลังจากข่าวในทางลบแพร่สะพัดออกไปอย่างรวดเร็วเหมือนไฟลามทุ่ง มีหรือเจ้าของเงินฝากจะนิ่งเฉยอยู่ได้

ถ้าเทียบความรุนแรงครั้งนี้กับครั้งก่อน ตอนนั้นผมยังไม่เข้ามาทำงานในแบงก์กรุงเทพ แต่บอกได้ว่า เป็นคนละอย่างกัน วิกฤติที่เกิดขึ้นในครั้งนี้นี้ถือว่าหนักมาก ปัญหา 4-

<sup>4</sup> สัมภาษณ์ชาติศิริ โสภณพนิช, วันที่ 12 เมษายน 2549.



5 ปีที่ผ่านมาเป็นปัญหาที่ใหญ่และหนักมาก ก่อนหน้านี้มันไม่เคยเกิดในขนาดหรือสเกลแบบนี้ วิกฤตศรัทธาปี 2527 สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็วด้วยบาร์มีของ พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรีในสมัยนั้น แต่ปัญหาวิกฤตครั้งนี้ โหดหิน สลับซับซ้อนกว่าหลายเท่าตัว ไม่ง่ายที่จะแก้ไขให้เสร็จลุกลงได้ภายในเวลารวดเร็วโดยพึ่งพาบาร์มีของใคร ต้องใช้เวลาและฝีมือในการเจรจาเพราะเป็นเรื่องของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือเอ็นพีแอล ช่วงแย่มากของวิกฤตเอ็นพีแอลของแบงก์พิกสูงสุดถึง 49 % ของสินเชื่อบริการคิดเป็นเงินเกือบ 5 แสนล้านบาท ในช่วงนั้น แบงก์แห่งนี้มีพอร์ตสินเชื่ออยู่ราว 1 ล้านล้านบาท เมื่อครั้งหนึ่งของพอร์ตเป็นหนี้เสียฐานะแบงก์กรุงเทพตอนนั้นจึงปรับน้ำเต็มทน สิ่งแรกที่เราคิดในขณะนั้นคือ การแก้เอ็นพีแอล โดยการตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้นมาที่เรียกว่า แซม (Special Asset Management) เพื่อทำหน้าที่แก้ปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ

แบงก์เริ่มศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจังมาตั้งแต่ปลายปี 39 เรียกได้ว่าเตรียมรับปัญหา ก่อนวิกฤตจะมาเคาะประตูบ้านด้วยซ้ำไป หลังจากเริ่มสัญญาณบางอย่าง เป็นตัวบ่งบอก ทำให้แน่ใจได้ว่าวิกฤตกำลังใกล้ตัวเข้ามาทุกขณะ

หนี้เสียในพอร์ตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วตั้งแต่ช่วงปลายปี 39 เราเห็นสัญญาณก่อนหน้านั้น อสังหาริมทรัพย์ไฟแนนซ์เริ่มมีปัญหา จึงศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจังก่อนที่จะมีการประกาศลดค่าเงินบาทในเดือนกรกฎาคมปี 40

ช่วงนั้นทีมงานทุกคนช่วยเหลือกันอย่างสุดตัวคนที่มืบทบาทมีทั้งบอส(ชาตรี), คุณ โฆษิต ปิ่นเปี่ยมรัชฎ์, คุณเดชา ตูลานันท์, คุณปิติ สิทธิอำนวย, คุณธรรมบุญ เลากัยกุล, หรือแม้แต่คุณสุวรรณ (ดูแลเรื่องปรับโครงสร้างหนี้) ก็มีส่วนช่วยไม่น้อยทีเดียวพนักงานทุกระดับช่วยกันเต็มที่ ผมเสียอีกน่าจะเป็นคนทำน้อยที่สุดก็ว่าได้

ในจำนวนทีมงานทั้งหมด เรายกตำแหน่งแม่ทัพให้กับ “คุณ โฆษิต” และ ดร.วีรพงษ์ รามางกูร หรือ ดร.โกร่ง แต่บทบาทของ ดร.โกร่ง เป็นบทบาทในฐานะกองหลัง คอยชี้แนะเรื่องสำคัญ ๆ โดยเฉพาะเรื่องภาพรวมเศรษฐกิจ ในฐานะที่ปรึกษาของธนาคาร

ดร.โกร่ง มีส่วนช่วยให้ข้อเสนอ คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องภาพเศรษฐกิจ ถือเป็นอีกคนหนึ่งที่ทำให้เราผ่านวิกฤตมาได้เป็นหัวใจสำคัญมาก

ในช่วงเกิดวิกฤตศรัทธา ว่ากันว่ากองหลังที่ทำให้ป่าเปรมออกโรงมารันตีถึงความมั่นคงของแบงก์จนสามารถสยบข่าวลือแบงก์ล้มลงได้อย่างราบคาบก็ด้วยฝีมือของ ดร.โกร่ง คนนี้แหละ

นับจากวันที่ขวัญกำลังใจศรัทธาผู้ฝากเงินถูกเรียกกลับมาโดยบาร์มีป่าเปรมวิกฤตมาเยือนแบงก์อีกครั้งเป็นคำรบสอง ครั้งโน้นกับครั้งนี้ต่างกันอย่างสิ้นเชิงทั้งเรื่องเวลาและความรุนแรงของปัญหา

แต่จะเหมือนกันอยู่อย่างก็ตรงที่มีชื่อ ดร.โกร่ง เป็นผู้ช่วยวิกฤตของแบงก์แห่งนี้ไว้ทั้งสองครั้ง

เรารู้จักปรับเปลี่ยนนโยบายปรับเปลี่ยนผู้บริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ คือบอส (ชาติรี โสภณพนิช) ในสมัยนั้นเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ แต่ก็ยังยึดหลักการใช้มืออาชีพเข้ามาบริหารงาน แทนที่จะผูกขาดการบริหารโดยตระกูลโสภณพนิชเพียงกลุ่มเดียว เห็นได้จากการดึง ดร.อำนาจ วีรวรรณ เข้ามาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารธนาคารคนแรกของธนาคารในปี 2526

เราได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารมาตั้งแต่สมัยบอสเป็นกรรมการผู้จัดการและประธานกรรมการบริหาร 10 ปีก่อนเปลี่ยนแปลงแต่ไม่มากนักพอถึงวิกฤตหลายคนบอกว่าเราจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นพอสมควรเราไม่ได้เร่งทำในสิ่งที่เกินเหมาะต้องอาศัยเวลาเป็นปัจจัยในการแก้ไข

การปรับเปลี่ยนให้ คุณ โคมัยิต ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ มาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร ขณะที่เจ้าสัวชาติรียอมลดบทบาทของตัวเอง ไปนั่งในตำแหน่งประธานกรรมการแทนคือสิ่งที่เกิดขึ้นในปี 2542

ปัจจุบันเจ้าสัวชาติรีวางมือไปมากเพื่อเปิดทางให้ผู้บริหารคนอื่น โดยเฉพาะผู้บริหารคนหนุ่มรุ่นใหม่เข้ามามีบทบาทในธนาคารเพิ่มขึ้น บอสพยายามให้ผู้บริหารของธนาคารรับงานเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกัน ช่วยกันสนับสนุนให้ทีมงานปัจจุบันทำงานต่าง ๆ เพื่อจะได้ช่วยรับผิดชอบงาน และบริหารธนาคารต่อไป

นอกจากนี้ เราโชคดีที่นักลงทุนให้โอกาสกับเรา ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุนต่างประเทศ หรือผู้ซื้อแคปส์ในเมืองไทยเองก็เป็นโอกาสให้เราเงินทุนที่จะนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาของเราได้

ในช่วงนั้น ตราสารทางการเงินลักษณะพิเศษ ที่เรียกว่า หลักทรัพย์ทุนทวี หรือแคปส์ ได้รับการตอบรับเกินคาด ความต้องการมีสูงถึง 4.6 หมื่น จากเป้า 4 หมื่น

ถึงวันนี้ ปัญหาได้รับการแก้ไขผ่อนคลายเป็นมากจากเอ็นพีแอล 480,000 ล้านบาทในปี 40 ลดลงเหลือไม่ถึง 100,000 ล้านบาท ที่เหลืออยู่ไม่ง่าย คงต้องเหนื่อยกันอีกมาก หยุคแต่นี้ไม่ได้ ต้องเดินต่อไป

การเป็นธนาคารของคนไทยที่สามารถแข่งขันกับธนาคารต่างชาติได้นั้น คือปรัชญาสูงสุดของเรา การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์กรต้องใช้เวลายาว ไม่สามารถทำได้ในเวลา 3 หรือ 6 เดือน ต้อง 2 ปี หรือ 4 ปี และไปที่ละขั้นตอนเพราะหากเร็วเกินไปอาจมีปัญหาลงได้<sup>5</sup>

<sup>5</sup> สัมภาษณ์ ชาติรี โสภณพนิช, วันที่ 12 เมษายน 2549.

### (1.3) การปรับโครงสร้างองค์กร

เริ่มเดินหน้าอย่างจริงจังมาตั้งแต่ปลายปี 2543 มีการปรับปรุง และยกระดับสาขาในเขตกรุงเทพฯ 32 แห่ง เป็นสำนักธุรกิจที่มีบทบาทในการให้บริการกับลูกค้าได้อย่างครบวงจร โดยเฉพาะด้านสินเชื่อ ในขณะที่สาขาอื่น ๆ ก็ทยอยลดบทบาทลงมาเหลือเพียงการให้บริการรับฝาก-ถอนเงินหน้าเคาน์เตอร์

นอกจากนี้ ยังได้มีการลงทุนอีกประมาณ 1,500 – 2,000 ล้านบาท เพื่อปรับปรุงระบบเทคโนโลยี เพื่อรวมข้อมูลของลูกค้าที่กระจัดกระจายอยู่ตามสาขาต่าง ๆ มาไว้ที่เดียวกัน เพื่อให้ข้อมูลเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงถึงกันได้ โดยข้อมูลแต่ละประเภท ก็จะมีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลขึ้นมารวบรวมไว้โดยเฉพาะ การจัดตั้งสำนักธุรกิจ ตลอดจนการรวมศูนย์ของข้อมูลและตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมา มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้พนักงานของธนาคารในแต่ละสาขา มีเวลาทำหน้าที่ดูแลลูกค้าได้ใกล้ชิดมากขึ้น สามารถให้บริการลูกค้าในด้านต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่าเดิมและสามารถลดค่าใช้จ่ายของพนักงานตามสาขาลงมา ในอนาคตสาขาของธนาคารกรุงเทพ จะมีพนักงานไม่เกิน 12 คน

### (1.4) การจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบงานเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจขนาดย่อม (SMEs)

การจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบงานเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) ขึ้นมาโดยเฉพาะ โดยหน่วยงานนี้จะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ตลอดจนวางแนวทางการให้บริการทางการเงิน การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมและพัฒนาลูกค้าของธนาคารที่เป็น SMEs ทั้งระบบ

ธนาคารกรุงเทพมีแผนดำเนินงานโดยมุ่งเจาะตลาดลูกค้ารายย่อยตั้งแต่ปี 2544 ธนาคารกรุงเทพ ใช้กลยุทธ์ “เพื่อนคู่คิด” เจาะกลุ่ม SMEs ดุลย์ปล่อยสินเชื่อ 15,000 ล้าน พร้อมดึงกลุ่มลูกค้าออกระบบให้บริการ หวังขยายฐานผู้ขอกู้เก่า-ใหม่ พร้อมเปิดบริการข่าวสารครบวงจร 24 ชม.

จากการสัมภาษณ์ นางอัจฉริยา พัฒนวงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ คุณอัจฉริยา ได้กล่าวไว้ว่า<sup>6</sup>

“ในปี 2544 ธนาคารเริ่มปล่อยสินเชื่อให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) จำนวน 15,000 ล้านบาท ภายใต้โครงการการสินเชื่อรวมใจพัฒนา SMEs โดยครอบคลุมธุรกิจทุกประเภทซึ่งตั้งแต่เดือนมกราคมที่ผ่านมา ธนาคารปล่อยสินเชื่อให้กับ SMEs ไปแล้วกว่า 1,000 ล้านบาท โดยกลุ่มที่ขอสินเชื่อมากที่สุดคือกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต

<sup>6</sup> สัมภาษณ์ นางอัจฉริยา พัฒนวงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ, วันที่ 12 เมษายน 2549.



สำหรับโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่ธนาคารเน้นการสนับสนุน SMEs ที่ต้องการเพิ่มวงเงินสินเชื่อและขยายกิจการเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ รวมไปถึงผู้ที่ต้องการขอสินเชื่อใหม่ด้วย โดยลูกค้าที่มีสินเชื่อกับธนาคารอยู่แล้ว สามารถขอสินเชื่อใหม่รวมกับวงเงินสินเชื่อเดิมทั้งกลุ่มกิจการ ไม่เกิน 100 ล้านบาท ส่วนที่ไม่ได้เป็นลูกค้าธนาคารมาก่อน สามารถขอวงเงินสินเชื่อรวมทั้งกลุ่มไม่เกิน 100 ล้านบาทเช่นกัน

ทั้งนี้ ในส่วนของสินเชื่อที่เป็นเงินสด (Cash) ธนาคารจะคิดอัตราดอกเบี้ยใน 2 ปี แรกที่ MRR ต่อปี หลังจากนั้นในปีที่ 3 เป็นต้นไป จะคิดอัตราดอกเบี้ยปกติตามประกาศธนาคาร ขณะที่สินเชื่อที่ไม่ใช่เงินสด (Non-Cash) จะคิดตามค่าธรรมเนียมตามประกาศธนาคาร

นอกจากนี้ ธนาคารได้ร่วมกับกระทรวงอุตสาหกรรมในโครงการสินเชื่อเพื่อ SMEs จำนวน 10,000 ล้านบาท เพื่อพิจารณาสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการ SMEs ที่กระทรวงแนะนำมายังธนาคาร โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ 2 กรณีคือ กรณีเป็นเงินกู้จากธนาคารกรุงเทพทั้งหมด ในปี 2543 - 2544 คิดอัตราดอกเบี้ย MRR หลังจากนั้นจะมีการพิจารณาทบทวนใหม่ ส่วนกรณีเป็นเงินกู้ตามโครงการรับซื้อตัวสัญญาใช้เงินของ ธปท. จะคิดอัตราดอกเบี้ย MLR -1% ระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี การแข่งขันในการให้บริการสินเชื่อ SMEs นอกจากเรื่องของราคาแล้ว ต้องให้ความสำคัญและมีสิ่งจูงใจให้กับผู้ประกอบการด้วย โดยเฉพาะในเรื่องบริการเสริมด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนเรื่องของข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี เป็นต้น

ที่ผ่านมาผู้ประกอบการมีความเข้าใจว่าธนาคารไม่ปล่อยสินเชื่อให้กับภาคธุรกิจ อีกทั้งมีความยุ่งยากในการจัดเตรียมแผนธุรกิจและงบการเงินเพื่อเป็นหลักฐานในการขอสินเชื่อ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงได้มีการจัดตั้งเจ้าหน้าที่ออกไปให้คำปรึกษาโดยอาศัยช่องทางผ่านสาขาของธนาคารที่มีอยู่ทั่วประเทศ โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งกลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้านอกระบบที่ยังไม่เคยใช้บริการสินเชื่อของธนาคารเลย

เป้าหมายคือ การพยายามเจาะเข้าไปอธิบายให้ผู้ใช้นอกระบบเข้าใจในเรื่องของความโปร่งใสในงบการเงิน การวางแผนธุรกิจที่ดีเพราะการแข่งขันด้านราคาอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ เราต้องเป็นเพื่อนคู่คิดด้วย

สำหรับการสร้างแผนธุรกิจ เปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายของการทำธุรกิจ ซึ่งนักลงทุนจะเข้าใจว่าควรให้ความสนใจกับประมาณการตัวเลขต่าง ๆ แต่ความจริงแล้วการเขียนแผนธุรกิจเป็นถ่ายทอดความคิดที่เป็นระบบใน

การทำธุรกิจ ตั้งแต่กระบวนการผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่ให้ผลผลิตสูง รวมไปถึงการวิเคราะห์ตลาดเพื่อรองรับสินค้าที่ผลิตออกมา

นอกจากนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจธุรกิจอย่างชัดเจน โดยมองเห็นภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้น และเข้าใจว่าปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและจะส่งผลกระทบต่ออย่างไร ตลอดจนความผันผวนของธุรกิจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงใดบ้าง และแนวโน้มในอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร อีกทั้งต้องเข้าใจความเสี่ยงและผลตอบแทน โดยต้องสามารถคาดการณ์ได้ว่าโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นนั้นมีที่ทางอะไรบ้าง และจะอย่างไร ในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าว

สิ่งสำคัญในการเขียนแผนธุรกิจคือ ต้องมีความชัดเจนในลักษณะธุรกิจและมีข้อมูลที่สำคัญเพียงพอ เข้าใจวิธีการทำงานของกลุ่ม ตัวเลขที่ใช้ในแผนควรเป็นตัวเลขจริง สอดคล้องกับผลตอบแทนที่จะได้รับ ไม่ควรเขียนแผนยาวเกินไป แต่ต้องไม่ขาดประเด็นสำคัญ รู้จักลำดับความสำคัญของประเด็นในแผน และต้องตั้งอยู่บนความเป็นจริง

ทั้งนี้แผนธุรกิจ ต้องมีส่วนประกอบดังนี้

1. สรุปย่อสำหรับผู้บริหาร เช่น แนวคิดธุรกิจ โอกาสและกลยุทธ์ ตลาดเป้าหมาย และประมาณการ จุดได้เปรียบของบริษัท การวิเคราะห์ทางการเงิน ทีมบริหาร และข้อเสนอ
2. ลักษณะอุตสาหกรรมบริษัท และสินค้าหรือบริการ เช่น ขนาดตลาด การเติบโต และคู่แข่ง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในสินค้าและตลาด
3. การวิเคราะห์ตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะและพฤติกรรม รายชื่อลูกค้าเป้าหมายหรือรายชื่อลูกค้าในปัจจุบัน ขนาดตลาด 5 ปีข้างหน้า แนวโน้มการขยายตัวของตลาดในอีก 3 ปีข้างหน้า วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่ม สินค้าทดแทนในปัจจุบัน และอนาคตเปรียบเทียบสินค้ากับคู่แข่งในด้านต่าง ๆ จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้ากับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งสรุปยอดขายในอนาคต อัตราการเติบโตของยอดขายรวมทั้งสัดส่วนตลาด และประเมินสถานการณ์การตลาด
4. การวิเคราะห์ผลตอบแทน เช่น กำไรขั้นต้น กำไรก่อน/หลังหักภาษี ต้นทุนคงที่ ต้นทุนแปรผัน จุดคุ้มทุน และระยะเวลาถึง Positive Cashflow
5. แผนการตลาด โดยระบุแนวคิดของแผนการตลาดและรายละเอียด นโยบายราคา ส่วนเกินต้นทุนในการใช้กิจกรรมต่าง ๆ วิเคราะห์ราคาคู่แข่งและสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับวิธีการต่างๆ ในการปิดการขายตัวแทนขาย หรือการบริการหลังการขายและการประกันสินค้า

6. การพัฒนาสินค้า เช่น สถานการณ์ปัจจุบันในการพัฒนาสินค้า อุปสรรคและความเสี่ยง การพัฒนาสินค้าใหม่ ต้นทุน และสิทธิบัตร
7. แผนการผลิต เช่น รอบการผลิต โรงงาน อุปกรณ์ กลยุทธ์และแผน ข้อบังคับทางกฎหมาย
8. ผู้บริหาร เช่น โครงสร้างองค์กร ผู้บริหาร ผลตอบแทนผู้บริหาร คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และที่ปรึกษา
9. กำหนดการ ขั้นที่ 1 วงจรการหมุนเงินในวงจรสินค้า ขั้นที่ 2 หมายกำหนดการรายเดือน ขั้นที่ 3 Milestones ขั้นที่ 4 หมายกำหนดการขยายงาน และขั้นที่ 5 วิเคราะห์การแก้ไขหมายกำหนด หากมีการเปลี่ยนแปลง
10. ความเสี่ยง ปัญหา และสมมติฐาน
11. แผนการเงิน เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุลประมาณการงบกำไรขาดทุน ประมาณการวิเคราะห์งบกระแสเงินสด จุดคุ้มทุน การควบคุมต้นทุน และประเด็นสำคัญ
12. ข้อเสนอ เช่น ความต้องการเงินทุน ข้อเสนอ การบันทึกทุนของทรัพย์สิน การใช้ทุน และผลตอบแทน<sup>7</sup>

#### (1.5) การพยายามรักษาธุรกิจหลักของตระกูลเอาไว้โดยยินยอมละทิ้งธุรกิจย่อยอื่นๆ

เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้น สิ่งที่ตระกูลโสภณพนิชพยายามปรับตัวก็คือ พยายามรักษาธุรกิจหลักของตระกูลเอาไว้โดยยินยอมละทิ้งธุรกิจย่อยอื่นๆ ด้วยการขายหุ้นให้แก่กลุ่มทุนอื่นทั้งในไทยและต่างชาติ หรือ เรียกได้ว่าเป็น “นโยบายเสียสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต”

แม้ผู้นำตระกูลโสภณพนิช รุ่นที่ 2 สามารถรักษาธนาคารกรุงเทพไว้ แต่ก็ต้องปล่อยให้บริษัทในเครือที่ดำเนินธุรกิจการเงิน เช่น บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์สินเอเชีย จำกัด และ บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์กรุงเทพธนสาร จำกัด เป็นของธนาคารในต่างชาติ

ขณะเดียวกันก็ปล่อยให้ บริษัท เงินทุนร่วมเสริมกิจ จำกัด ถูกลดทุนเหลือ 1 สตางค์ และถูกผนวกเข้ากับ บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ กรุงไทยธนกิจ จำกัด เช่นเดียวกับ บริษัท หลักทรัพย์เอเชีย จำกัด ก็ต้องยอมให้ “เอบีเอ็น แอมโร” เข้ามาถือหุ้นใหญ่พร้อมเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด<sup>8</sup>

แน่นอนว่าตลอดช่วงกว่า 2 ปี ที่ประเทศไทยต้องประสบกับมรสุมทางเศรษฐกิจอย่างหนักหน่วง กำหนดให้ธนาคารกรุงเทพ ต้องตัดสินใจครั้งสำคัญที่สุดทางประวัติศาสตร์ทางการเงินไทย ที่

<sup>7</sup> สัมภาษณ์ นางอังฉริยา พัฒนวงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ, วันที่ 12 เมษายน 2549.

<sup>8</sup> สัมภาษณ์ นางอังฉริยา พัฒนวงศ์, วันที่ 12 เมษายน 2549.



จำเป็นต้องเพิ่มทุนจำนวนมหาศาลและเปิดทางให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นในกิจการธนาคารของครอบครัว ที่มีประวัติมาอย่างยาวนานหลายทศวรรษ

การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้พ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงบนรากฐานของความเป็นจริงที่ว่า ทุกตระกูลต้องรักษาธุรกิจหลักของตระกูลให้อยู่รอด

### *(1.5) การปรับหน่วยธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจหลังวิกฤตเศรษฐกิจ*

หลังจากการปรับตัว ทำให้ธนาคารกรุงเทพปรับหน่วยธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ธนาคารกรุงเทพมีหน่วยธุรกิจ 8 สายงานด้วยกัน สายงานเหล่านี้ ได้แก่ สายลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ (Corporate) สายลูกค้าธุรกิจสายกลาง (Commercial) สายลูกค้าธุรกิจรายปลีก (Business) สายลูกค้าบุคคล (Consumer) สายกิจการธนาคารต่างประเทศ (International Banking) สายบริหารการเงิน (Treasury) สายบริหารสินเชื่อพิเศษและประណอมหนี้ (SAM/Recovery) และ สายการเงินธนกิจ (Investment Banking)

#### *สายลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ (Corporate)*

ธนาคารกรุงเทพมีความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายใหญ่มายาวนาน บริษัทใหญ่ ๆ ของไทยส่วนมากให้ความไว้วางใจใช้บริการของธนาคารกรุงเทพ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธนาคารกับลูกค้าธุรกิจรายใหญ่เหล่านี้ ทำให้ธนาคารได้เข้าไปมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนธุรกิจของคนไทย ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจการส่งออก ภาคอุตสาหกรรม ภาคการเกษตร และธุรกิจบริการ

ธนาคารกรุงเทพ ยังเป็นผู้นำในตลาดการให้บริการทางการเงิน และการออกตราสารหนี้ เพื่อระดมทุนของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทย ด้วยความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ธนาคารกรุงเทพเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ประกอบการในทุกภาคธุรกิจเป็นอย่างมาก ธนาคารนำเสนอสินค้าและบริการที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือ ไม่ว่าจะเป็นในด้าน การบริหารเงินสด สินเชื่อธุรกิจ โครงการหลักทรัพย์บริการ และการบริหารการให้สินเชื่อร่วม เป็นต้น

ธนาคารกรุงเทพยังมีบทบาทในการขยายบริการไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีสาขาและสำนักงานตัวแทน 20 แห่งให้บริการใน 13 ประเทศ ส่วนในประเทศไทยมีสาขาเกือบ 580 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งสามารถให้บริการลูกค้าบริษัทได้อย่างทั่วถึง

ความเป็นผู้นำในวงการธนาคารไทย ทำให้ธนาคารกรุงเทพเป็นพันธมิตรอันดับหนึ่ง ของธนาคารต่างประเทศที่ต้องการขยายธุรกิจเข้ามาในประเทศไทย ขณะนี้ธนาคารมีความร่วมมือกับทั่วโลกกว่า 1,500 แห่ง

#### *สายลูกค้าธุรกิจสายกลาง (Commercial)*

ด้วยธนาคารกรุงเทพเล็งเห็นความสำคัญของธุรกิจขนาดกลาง จึงได้จัดตั้งหน่วยงานธุรกิจเพื่อสนับสนุนและรองรับความต้องการของลูกค้าธุรกิจขนาดกลางขึ้น โดยลูกค้าจะได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ที่ธนาคารแต่งตั้งให้โดยเฉพาะ ผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ให้บริการลูกค้า

เฉพาะกลุ่มที่ตนเองรับผิดชอบ หน้าที่หลักของผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ คือ การออกเยี่ยมเยียนเพื่อให้คำแนะนำ และบริการถึงสถานประกอบการของลูกค้า นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสามารถติดต่อผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ที่สำนักธุรกิจ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจส่งออกและนำเข้า ที่พร้อมให้คำแนะนำทางการเงินที่เหมาะสมกับธุรกิจของท่านได้

ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางของธนาคารส่วนใหญ่ทำธุรกิจส่งออกและนำเข้า ซึ่งเลือกใช้บริการของธนาคารที่มีอยู่หลากหลาย เช่น สินเชื่อเพื่อการส่งออกและนำเข้า เป็นต้น เลตเตอร์ออฟเครดิตของธนาคารกรุงเทพเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางไปทั่วโลก และได้รับความนิยมจากนักธุรกิจในภูมิภาคเอเชียในฐานะตราสารเพื่อการชำระเงินสำหรับการทำธุรกิจทั้งกับประเทศในทวีปเอเชียด้วยกันเอง หรือกับประเทศทางทวีปยุโรป อเมริกา และแอฟริกา

#### สายลูกค้าธุรกิจรายปลีก (Business)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นเสมือนรากฐานของเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน ธนาคารกรุงเทพมีบริการหลากหลายเพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจเหล่านี้เจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ

ธนาคารมีสำนักธุรกิจ ที่เน้นให้บริการลูกค้าธุรกิจทั้งขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์จะออกไปเยี่ยมเยียนลูกค้าถึงที่ประกอบการอยู่เสมอ ๆ ซึ่งทำให้มีความเข้าใจถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของธุรกิจ เพื่อที่ธนาคารและลูกค้าจะทำงานร่วมกันเสมือนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ของธนาคารพร้อมให้คำแนะนำและการสนับสนุนทุกวิถีทางเพื่อให้ธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบสำคัญในการให้บริการลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม คือ การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของลูกค้านอกเหนือจากการอำนวยความสะดวก ธนาคารได้จัดให้มีโครงการพัฒนาความรู้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในจังหวัดสำคัญ ๆ ของแต่ละภาคทั่วประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการสัมมนาในเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์การทำธุรกิจ รวมถึงการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเขียนแผนธุรกิจ นอกจากนี้ ธนาคารยังได้จัดพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการด้วย

#### สายลูกค้าบุคคล (Consumer)

ธนาคารกรุงเทพมีเครือข่ายการให้บริการที่กว้างขวาง และสะดวกสบายสำหรับลูกค้าบุคคล ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการที่กว้างขวางที่สุดในประเทศไทย มีสาขากว่า 600 แห่งทั่วประเทศ เครื่อง ATM เกือบ 1,700 เครื่อง สาขาไมโคร (Microbranch) อีกกว่า 60 สาขา พร้อมให้บริการในย่านที่มีลูกค้าหนาแน่น เช่น ในห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาเก็ต สาขาไมโครเหล่านี้เปิดให้บริการ 7 วันต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ ธนาคารมี บัณฑิตหลวงโฟน บริการธนาคารทางโทรศัพท์ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน ที่หมายเลข 1330 หรือ (66) 0-22645555.

ธนาคารกรุงเทพพร้อมไปด้วยพนักงานผู้มีประสบการณ์และความชำนาญในการให้บริการลูกค้า การปรับปรุงการบริการในรูปแบบสาขาไมโครทำให้พนักงานมีเวลาในการให้บริการมากขึ้น

พนักงานพร้อมให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกค้าในทุกเรื่อง ตั้งแต่สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและบริการด้านเงินตราต่างประเทศไปจนถึงการเบิกเงินสดล่วงหน้าและบริการ โอนเงิน

ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเหล่านี้ ธนาคารกรุงเทพยังได้จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริการทางการเงินที่ทันสมัยตลอดเวลา

#### สายกิจการธนาคารต่างประเทศ (International Banking)

ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารไทยแห่งแรกที่มีการเปิดสาขาในต่างประเทศ และกว่า 40 ปีที่ผ่านมา สามารถสร้างเครือข่ายการติดต่อไปทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ขณะนี้มีสาขากว่า 19 แห่ง และสำนักงานตัวแทนอีก 2 แห่ง โดยตั้งอยู่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่นฮ่องกง จีน ไต้หวัน สิงคโปร์ มาเลเซีย พม่า อินโดนีเซีย ลาว เวียดนาม และฟิลิปปินส์

นอกจากสาขาของธนาคารในประเทศต่าง ๆ จะให้บริการธุรกรรมทั่ว ๆ ไปและบริการ โอนเงินแล้ว ยังจัดให้มีการบริการให้คำแนะนำและช่วยเหลือในเรื่องการหาผู้ร่วมลงทุนทำธุรกิจ และแนะนำระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในการทำธุรกิจในประเทศนั้น ๆ

#### สายบริหารการเงิน (Treasury)

ธนาคารกรุงเทพจัดให้มีบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ด้วยเงินสกุลหลักของโลกทุกสกุล มุมมองของธนาคารเกี่ยวกับแนวโน้มของตลาดและความสามารถด้านการวิเคราะห์ทางเทคนิค ล้วนเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง พนักงานของธนาคารพร้อมเสมอในการให้ข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของตลาด ความเปลี่ยนแปลงของสกุลเงินที่ลูกค้าสนใจ นอกจากนี้ธนาคารยังช่วยลูกค้าในการตัดสินใจเลือกเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสม และในฐานะของผู้นำในตลาดเงินดอลลาร์และเงินบาท ธนาคารให้อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

#### สายบริหารสินเชื่พิเศษและประนอมหนี้ (SAM/Recovery)

หน่วยงานบริหารสินเชื่พิเศษ (Special Asset Management – SAM) ธนาคารมีกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ได้มาตรฐาน และมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น และประสบความสำเร็จในอัตราที่สูงจนกลายเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในที่สุด ธนาคารกรุงเทพเป็นสถาบันการเงินแห่งแรกของไทยที่จัดตั้งหน่วยงานพิเศษเพื่อการฟื้นฟูหนี้ขึ้นเมื่อ 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งประสบความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นอันมาก นับตั้งแต่ช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นต้นมา นโยบายของธนาคารกรุงเทพ คือ การช่วยเหลือลูกค้าที่ประสบปัญหาให้สามารถกลับมาดำเนินธุรกิจต่อไปได้

#### สายการเงินชนกิจ (Investment Banking)

บริการให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และเครือข่ายสาขาการให้บริการของธนาคารกรุงเทพกลายเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเป็นผู้นำในด้านการให้บริการทางการเงินแก่ธุรกิจขนาดใหญ่ โดยธนาคารมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงถึงร้อยละ 20 ของมูลค่าทั้งตลาด ธนาคารยังมีบทบาท



สำคัญในการให้บริการแก่อุตสาหกรรม ที่เกี่ยวเนื่องกับการส่งออก และโครงการสาธารณูปโภค นอกจากนี้ ธนาคารยังให้คำแนะนำและการวางแผนในการออกตราสารหนี้เพื่อการระดมทุนด้วย

### **(1.6) การปรับนโยบายสำหรับดูแลกิจการใหม่โดยเน้นความโปร่งใส และการจัดการความเสี่ยง**

ได้ปรับนโยบายสำหรับดูแลกิจการใหม่โดยเน้นความโปร่งใส และการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ ธนาคารกรุงเทพกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการเพื่อแสดงถึงทิศทาง และกรอบการดำเนินการในการกำกับดูแลกิจการตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการของธนาคารกรุงเทพครอบคลุมหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

#### **สิทธิของผู้ถือหุ้นและสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย**

ธนาคารตระหนักถึงสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมายของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ (ได้แก่ พนักงาน คู่ค้า ชุมชน คู่แข่ง เจ้าหนี้ เป็นต้น) และจะดูแลให้มั่นใจว่าสิทธิดังกล่าวได้รับการคุ้มครอง และปฏิบัติด้วยดี

-ธนาคารจะดูแลให้ผู้ถือหุ้นได้รับการปฏิบัติด้วยดีและเหมาะสมภายใต้ขอบเขตแห่งกฎหมาย

-ธนาคารจะปฏิบัติต่อลูกค้าในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความเจริญก้าวหน้าร่วมกัน

-ธนาคารจะทำกิจกรรมหรือปฏิบัติการระงับข้อพิพาทด้วยมิตรภาพและความเอื้ออาทรแก่คู่คู่ซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสม

-ธนาคารจะปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มโดยยึดมั่นในหลักความซื่อสัตย์สุจริต

-ธนาคารให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติและการมีหลักปฏิบัติเพื่อยับยั้งหรือห้ามการแสวงหาผลประโยชน์ ที่มีชอบด้วยกฎหมายหรือขาดความชอบธรรม เช่น การห้ามการใช้ข้อมูลภายในเพื่อการซื้อขายหุ้น เป็นต้น

-ธนาคารให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติและการมีหลักปฏิบัติเพื่อควบคุมดูแล และจัดการในเรื่องที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งตามหลักเกณฑ์ที่ทางการกำหนด

#### **การเปิดเผยสารสนเทศ**

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการเปิดเผยสารสนเทศที่มีสาระสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุน และจะดูแลให้การเปิดเผยสารสนเทศดังกล่าวเป็นไปอย่างถูกต้องและทันเวลา

-ธนาคารให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยสารสนเทศที่มีสาระสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุนอย่างถูกต้องและทันเวลา

-ธนาคารจัดทำรายงานทางการเงินที่ถูกต้องตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และมีผู้สอบบัญชีอิสระตรวจสอบและให้ความเห็นต่อรายงานทางการเงินนั้นตามมาตรฐานการสอบบัญชี

-ธนาคารดำเนินการเผยแพร่สารสนเทศผ่านช่องทางที่สมควรและเหมาะสมเพื่อให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้ลงทุนได้รับสารสนเทศอย่างกว้างขวาง

โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบและความเป็นอิสระของคณะกรรมการธนาคาร  
คณะกรรมการธนาคารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ความซื่อสัตย์สุจริต และดำเนินกิจการของธนาคารให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับของธนาคาร และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการธนาคารพึงมีส่วนการถ่วงดุลของกรรมการที่เป็นผู้บริหาร กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และกรรมการอิสระที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินกิจการธนาคาร

-คณะกรรมการธนาคารประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ และมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยมีทั้งกรรมการที่เป็นผู้บริหาร กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และกรรมการอิสระ ทั้งนี้ จำนวนและสัดส่วนของกรรมการประเภทต่างๆจะมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไป

-คณะกรรมการธนาคาร มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการประกอบธุรกิจของธนาคาร และกำกับดูแลการดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับของธนาคาร และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยหน้าที่และความรับผิดชอบหลักดังกล่าว จะครอบคลุมทั้งในด้านการให้นโยบาย หรือข้อชี้แนะในการประกอบธุรกิจแก่ฝ่ายจัดการ และกำกับดูแล การทำงานของฝ่ายจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธนาคารและผู้ถือหุ้น

-คณะกรรมการธนาคารจะมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุก 3 เดือน และอาจมีการเรียกประชุมเพิ่มเติมตามความจำเป็นและเหมาะสม

-ในการประชุมคณะกรรมการธนาคาร กรรมการสามารถอภิปราย ชักถาม และแสดงความคิดเห็นตลอดจนใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้อย่างอิสระ

-คณะกรรมการธนาคารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีการทำรายงานทางการเงินของธนาคาร ให้ถูกต้อง ตรงต่อความเป็นจริง เชื่อถือได้และเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป

-คณะกรรมการธนาคารจะจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เพื่อช่วยถ่วงดุลงาน ศึกษาในรายละเอียด ติดตามหรือกำกับดูแลในเรื่องสำคัญตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย โดย ให้มีองค์ประกอบ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และความจำเป็นของธนาคาร เช่น คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น

#### การควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

ธนาคารให้ความสำคัญในเรื่องของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล

การปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ธนาคารจะดำเนินการให้มีระบบการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐาน หน่วยงานภายในของธนาคาร ที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน มีดังนี้

(ก) สายตรวจสอบ และควบคุม จะทำหน้าที่ตรวจสอบระบบงาน ข้อมูล และการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคาร ให้เป็นไปตามกฎระเบียบของทางการและข้อบังคับของธนาคาร รวมทั้งประเมินความเพียงพอ และประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของธนาคาร ทั้งนี้ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ

(ข) งานกำกับดูแล จะทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในของธนาคารให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ของทางการ ตลอดจนการให้คำแนะนำปรึกษา การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคาร เพื่อให้มีการกำหนดนโยบาย ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

-ธนาคารจะจัดให้มีหน่วยงานภายในที่สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเื้ออำนวยการให้ระบบการจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงของธนาคารมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### จรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจ

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการมีหลักปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณและ จริยธรรมธุรกิจซึ่งเป็นมาตรฐานการปฏิบัติตนสำหรับกรรมการธนาคาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของธนาคารธนาคารจะส่งเสริมให้กรรมการ พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของธนาคาร ปฏิบัติหน้าที่โดยมีจรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจ ซึ่งมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

(ก) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และความรับผิดชอบ

(ข) รักษาความลับ และไม่ใช้ข้อมูลภายในหรือข้อมูลอันเป็นความลับเพื่อแสวงหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางที่มิชอบ

(ค) ป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(ง) ปฏิบัติตนเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพที่มีความรู้ ความชำนาญ และความระมัดระวังรอบคอบ





## (2) ตระกูลเจียรวนนท์

แม้ว่าเครือเจริญโภคภัณฑ์ และชินนิต จะยิ่งใหญ่เกรียงไกรเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิอาจหลีกเลี่ยงผลกระทบอย่างรุนแรงจาก “วิกฤติเศรษฐกิจเอเชีย” ในครั้งนี้ได้ ไม่เพียงแต่ธุรกิจของ ซี.พี. ในประเทศไทยเท่านั้น ที่ต้องตกอยู่ในอาการที่ย่ำแย่อย่างต่อเนื่องนานนับปี

หากแต่ธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ในประเทศอินโดนีเซีย และสาธารณรัฐประชาชนจีน และฮ่องกง ก็ได้เจอสภาพที่ไม่แตกต่างจากประเทศไทยเท่าใดนัก เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2538 และปี พ.ศ. 2539 เครือเจริญโภคภัณฑ์อยู่ระหว่างการขยายกิจการไปสู่ธุรกิจแขนงต่าง ๆ อย่างมากมายทั้งในและนอกประเทศ โดยใช้เงินกู้จากต่างประเทศเป็นหลัก เมื่อรัฐบาลประกาศให้ค่าเงินบาทลอยตัว เครือเจริญโภคภัณฑ์ ในปี พ.ศ. 2540 จึงถูกกระทบกระเทือนอย่างหนักหน่วง

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำเครือเจริญโภคภัณฑ์ จึงตัดสินใจฝ่าวิกฤติด้วยกลยุทธ์ “เสียดสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต” นั่นก็คือ พยายามขายธุรกิจบางธุรกิจ ที่เป็นภาระที่เกิดหนี้สินเพิ่มพูน และธุรกิจที่มีคุณภาพดีที่ชาวต่างชาติสนใจจะร่วมลงทุน เพื่อนำรายได้มาจุนเจือธุรกิจที่มีอนาคตสดใส แต่ต้องประสบกับวิกฤติจากค่าเงินบาทลอยตัว ส่วนในธุรกิจค้าปลีกนั้นก็ปรับตัวด้วยการใช้ระบบเฟรนไชส์ระบบใหม่

### (2.1) การขายธุรกิจบางธุรกิจบางประเภท

ตระกูลเจียรวนนท์พยายามขายธุรกิจบางธุรกิจ ที่เป็นภาระที่เกิดหนี้สินเพิ่มพูน และธุรกิจที่มีคุณภาพดีที่ชาวต่างชาติสนใจจะร่วมลงทุน เพื่อนำรายได้มาจุนเจือธุรกิจที่มีอนาคตสดใส แต่ต้องประสบกับวิกฤติจากค่าเงินบาทลอยตัว

ในเมืองไทยเริ่มต้นด้วยการขายหุ้นบางส่วนของบริษัทค้าปลีก-ค้าส่ง คือเม็คโคร ที่มีกำไรอย่างต่อเนื่อง และ เครือเจริญโภคภัณฑ์ถือหุ้นอยู่กว่า 28% ก็ขายคืนให้กับหุ้นส่วนต่างชาติ และโลตัส ซูเปอร์มาร์เก็ต ที่ เครือเจริญโภคภัณฑ์พุ่มพุกมาโดยดึงทีมงานจาก “วอลมาร์ท” ดิสเคาน์สโตร์ ที่ใหญ่ที่สุดของโลกมาวางระบบ ก็ขายให้กับ “เทสโก้” ยักษ์ค้าปลีกจากประเทศอังกฤษ ไปด้วยราคา 111 ล้านดอลลาร์

กระทั่งร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น ที่มียอดขายกว่า 13,000 ล้านบาทต่อปี มีสาขากว่า 1,000 สาขา ก็ตัดสินใจขายหุ้นจำนวน 25% ให้กับเอไอจี บริษัทแม่ของเอไอเอ โดยพยายามจะปรับบทบาทของเซเว่น-อีเลฟเว่น ใหม่ ให้เป็นแหล่งบริการในรูปแบบ “กระเป๋าอิเล็กทรอนิกส์” ที่ต้องเกี่ยวข้องกับสื่อโทรคมนาคม มากกว่าธุรกิจค้าปลีกแบบปกติ

สำหรับกิจการในต่างประเทศ โดยเฉพาะฐานสำคัญอย่างประเทศจีน เครือเจริญโภคภัณฑ์ ในปี พ.ศ. 2541 ได้ขายหุ้นในโรงงานเบียร์และโรงงานจักรยานยนต์รวม 4 แห่ง คือ โรงงานเบียร์ในกว่างซี ซึ่งเครือฯ ถือหุ้นร้อยละ 50 บริษัท นูญรอด บริเวอรี่ ถือร้อยละ 40 และธนาคารไทยพาณิชย์ถือร้อยละ 10 เครือฯ ขายหุ้นทั้งหมด โรงงานเบียร์ในเซี่ยงไฮ้ ซึ่งเครือฯ ร่วมทุนกับรัฐบาลจีนและบริษัทไฮเนเก้น เครือฯ ได้ขายหุ้นทั้งหมด ที่ตนถืออยู่ร้อยละ 35 คืนแก่ไฮเนเก้น ส่วนโรงงานผลิตมอเตอร์ไซค์ทั้งสอง

โรงงานในเซี่ยงไฮ้และเหลียวหนิง เครือฯ ก็ขายหุ้นทั้งหมดเช่นกัน ต่อมาในช่วงต้นปี พ.ศ. 2542 เครือฯ ได้ขายบริษัทในจีนไป 6 แห่ง ในปีเดียวกันนั้น ดร.สารสิน วีระผล รองประธานกรรมการบริหารของเครือฯ ได้ให้สัมภาษณ์แก่สื่อมวลชนว่า “ขณะนี้เครือเจริญโภคภัณฑ์กำลังอยู่ระหว่างการแสวงหาแนวทาง เพื่อพัฒนาการผลิต และประสิทธิภาพในจีนหากมีผู้เสนอราคาที่ดี ซีพีก็พร้อมจะขายธุรกิจนอกสายการเกษตรที่อยู่ในจีนให้แก่ผู้สนใจ” นอกจากนี้เครือเจริญโภคภัณฑ์ได้ขายกิจการอีกหลายกิจการ ได้แก่<sup>9</sup>

1. โครงการสร้างคลังเก็บก๊าซหุงต้ม ขนาด 5,000 ตัน มูลค่า 92 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ที่เกาะหนานอ่าว (Nan Ao) ซึ่งเครือฯ ร่วมทุนกับการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) และนักลงทุนท้องถิ่นของจีน ในสัดส่วนร้อยละ 15, 45 และ 40 ตามลำดับ

โครงการนี้เริ่มมีการเจรจาทันทีนักลงทุนรายใหม่จากสหรัฐฯ และเบลเยียม เนื่องจากเครือฯ และปตท. ต้องการจะลดสัดส่วนการถือหุ้นลงอีกและถ้าเป็นไปได้ก็ต้องการขายทั้งหมด

2. โครงการร่วมทุน กับ ปตท. เปิดสถานีบริการน้ำมันในจีน 18 แห่ง ปรากฏว่านอกจากจะได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจแล้ว ยังประสบปัญหายอดขายน้ำมันตก เนื่องจากการระบาคของน้ำมันเดือนในจีน

3. โครงการศูนย์การค้ามูลค่า 240 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ที่ผู้คง ในเซี่ยงไฮ้ ไม่สามารถสร้างต่อได้ เพราะธนาคารที่ปล่อยกู้ในโครงการนี้ชะลอการสนับสนุนทางการเงินหลังจากรัฐบาลไทยประกาศค่าเงินบาทลอยตัว เมื่อปี พ.ศ. 2540 ซึ่งในจำนวนนั้นก็มึธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารนครหลวงไทย รวมอยู่ด้วย

ดร.สารสิน กล่าวว่า “ถ้าเราได้รับข้อเสนอที่ดี เราจะขายกิจการเหล่านั้น แต่ไม่ใช่เรื่องเร่งด่วนที่จะทำในขณะนั้น”

การขายหุ้นของเครือฯ และชาวคราวอื่น ๆ ที่ตามมา ส่งผลให้หนังสือพิมพ์ “หนานฟางโจวมัง” ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจที่สำคัญของจีนวิพากษ์วิจารณ์เครือฯ อย่างรุนแรง โดยกล่าวว่าเครือฯ บริหารงานแบบชาวนาฉลาด แต่ขาดจิตสำนึกแห่งความกล้าหาญในการดำเนินธุรกิจด้วยเงินทุนของตนเอง แต่ใช้เงินกู้จากธนาคารมาดำเนินธุรกิจต่าง ๆ อย่างไม่มีกฎเกณฑ์ ทำให้การดำเนินงานผิดพลาดขาดทุน ในเครือฯ เองมีการร่วมมือกับบุคคลภายในบางกลุ่มเพื่อแข่งขันการลงทุนกันเองอย่างไม่มีขอบเขต นี่คือนิสัยหลักของการถดถอยทางธุรกิจของเครือฯ และถ้าดึงเอาสาเหตุที่แอบแฝงออกมาตีแผ่ เครือฯ ในจีนมีมากกว่า 500 ธุรกิจ แต่ส่วนใหญ่ไม่มีเงินสดหมุนเวียนในการดำเนินธุรกรรม จึงเอากิจการเหล่านี้มาใช้ค้ำประกันซึ่งกันและกัน เพื่อขอเครดิตจากธนาคารในจีนแทบจะไม่มีเงิน

<sup>9</sup>ศุภิสรา สุขจี, บทบาทบริษัทข้ามชาติไทยในความสัมพันธ์เศรษฐกิจ ไทย-จีน (พ.ศ. 2524- 2539), หน้า 197-198.

ลงทุนที่มาจากประเทศไทยเลย ขณะนี้จีนมีรัฐบาลใหม่ที่เข้มแข็ง เศรษฐกิจก็พัฒนามันคงกว่ารัฐบาลก่อนมาก เครือฯ จึงไม่สามารถประกอบธุรกิจแบบสบาย ๆ โดยใช้เงินกู้จากจีนทำกำไรเข้ากระเป๋าของตนเองและนำกลับประเทศได้อีกต่อไป

นอกจากนี้ยังกล่าวไว้ว่า เครือฯ พยายามลดขนาดของธุรกิจลง และขายธุรกิจที่ไม่ทำกำไรออกไป เพื่อนำเงินกลับมาปกป้องธุรกิจหลักในประเทศไทย และอาจจะเป็นสัญญาณที่นำไปสู่การถอนการลงทุนทั้งหมดในจีน ข่าวนี้นี้ทำให้ราคาหุ้นของเครือฯ ในจีนตกลงอย่างมากแล้ว

นายธีรยุทธ พิทยาอิสรกุล (Li Shao Qing) กรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมของเครือฯ ผู้ดูแลธุรกิจทั้งหมดของเครือฯ ในจีนออกมาปฏิเสธทันทีว่า “เครือฯ ไม่เคยคิดจะถอนหุ้นจากจีน ประเทศจีนเป็นตลาดใหญ่มีกำลังซื้อมาก และเครือฯ ได้ลงทุนไปมหาศาล ดังนั้นจะถอนไปทำไม ในเมื่อธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและปศุสัตว์เป็นธุรกิจหลักของเครือฯ และใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ส่วนนางพรศรี หลูไพบูลย์ ผู้จัดการ สำนักประชาสัมพันธ์กิจการพิเศษและสังคม บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ได้ชี้แจงถึงกรณีดังกล่าวว่า “ในช่วงที่เครือฯ เข้าไปบุกเบิกธุรกิจในประเทศจีน เครือฯ ได้นำเงินไปลงทุนรวม 4,157 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และมีทุนจดทะเบียนทุกบริษัทรวมแล้วเกือบ 2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และเรื่องเครือฯ ไม่ได้นำเงินจากนอกประเทศจีนเข้าไปลงทุนไม่เป็นความจริง โดยข้อเท็จจริงเงินลงทุนในประเทศจีนราว 50-60% ใช้เงินจากนอกประเทศ และตอนนี้เท่าที่ทราบ ทางการเงินเองที่ช่วเดาก็กำลังรวบรวมข้อมูล ที่จะชี้แจงให้หนังสือพิมพ์ฉบับดังกล่าวเข้าใจ

หลังจากข่าวดังกล่าว เครือฯ ได้ปรับกลยุทธ์ใหม่เพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ของเครือฯ ในจีน โดยสัญญากับผู้นำจีนทั้งในระดับท้องถิ่นและรัฐบาลกลางว่าเครือฯ จะให้ความร่วมมือด้านการพัฒนาและขยายการลงทุนในด้านการเกษตรที่เป็นประโยชน์กับจีน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการพิทักษ์สิ่งแวดล้อมโดยไม่หวังกำไร ทั้งนี้ที่เครือเจริญโภคภัณฑ์ฟื้นตัวจากผลกระทบของวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ<sup>10</sup>

จากการสัมภาษณ์คุณวัลลภ เจียรนวนนท์ ถึงการปรับตัวของซีพีในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ เขาได้กล่าวว่า<sup>11</sup>

“...สมัยที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจช่วงรัฐบาล พล.อ. ชวลิต ได้ขายกิจการไปหลาย ไม่ใช่ปรับตัวไม่ทัน แต่ซีพีเราเป็นคนรู้คุณคน ทางธนาคารให้เงินกู้เรามา อันนั้นเราทำเป็นลักษณะเงินกู้ต่างประเทศ เพราะต่างประเทศมาช่วยเราด้านการลงทุน ช่วงนั้นวันรุ่งขึ้นเพิ่มหนี้ขึ้นมาอีกเท่าตัว คนอื่นอาจไม่จ่ายแต่ซีพีไม่ใช่ เราถือว่า เขาให้เรากู้ก็เป็นพระคุณกับเราอยู่แล้ว เขาช่วย

<sup>10</sup> สุนิสา สุขจี, บทบาทบริษัทข้ามชาติไทยในความสัมพันธ์เศรษฐกิจ ไทย-จีน (พ.ศ. 2524- 2539), หน้า 199-200..

<sup>11</sup> สัมภาษณ์คุณวัลลภ เจียรนวนนท์, วันที่ 20 มีนาคม 2549.



เรา แล้วเวลาเราเสียหายเราจะให้เขาเสียหายได้ยังไง ไม่ใช่ว่าเงินเราหายไปไหน เงินก็ลงทุน อยู่ในธุรกิจแบบนี้ ในเมื่อเขาจำเป็นต้องเอาเงินคืน เราก็ต้องขายมันเสีย แต่เราขายเฉพาะพวกที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก อย่างเกษตรซึ่งเป็นธุรกิจหลักของเรา เราไม่แตะเลย ขายก็แค่จักรยานยนต์ และโรงเบียร์ ซึ่งเป็นเพียงธุรกิจเสริมของเรา เพราะฉะนั้นเมื่อเราได้เงินเขามา ยังไม่สามารถคืนให้เขาได้ทันทีมันยังอยู่ในทุนพวกนี้เราก็ใช้วิธีขายแล้วคืน เราไม่อายใคร และคิดว่าเมื่อเศรษฐกิจดีเราก็ทำใหม่ได้ไม่ใช่เรื่องเสียหาย เวลานี้เราก็กลับไปลงทุนในตลาดหุ้นใหม่ ที่เรามีปัญหาไม่ใช่เพราะเราทำแล้วมีปัญหา ธุรกิจเราไปได้สวยทุกด้าน แต่เนื่องจากมันเป็นผลจากเศรษฐกิจของโลกมันจึงสะท้อนธุรกิจเรา ธุรกิจของเรานั้นทำอย่างจริงจัง ไม่ได้หวังโกง และทำธุรกิจอย่างมีที่มาที่ไป อย่างเช่น ไข่ไก่ที่มีคุณภาพ เราก็ต้องคัดเลือกสายพันธุ์มาเป็นอย่างดี

หลังจากขายธุรกิจแล้วเอาเงินมาใช้หนี้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจแล้ว การเมืองทำให้เราพยายามเป็นกลางไม่เข้าข้างใคร แต่บางครั้งการเมืองก็กระทบกระเทือนถึงเราบ้าง แต่เราก็ถือว่าอันนั้นก็คือการเมือง ส่วนธุรกิจถ้ากระทบกระเทือน เราก็สู้ในบริบทของธุรกิจ ดังนั้นของเราไม่มีปัญหากับการเมือง แต่บางคนอาจเข้าใจผิดเราก็บอกเขา ทุกยุคทุกสมัยนายกทุกคนเมื่อเขาเป็นนายกเขาจะเรียกเราไปปรึกษาหารือเราไม่เคยปฏิเสธ ตราบใดที่เรื่องนั้น ๆ เป็นประโยชน์กับประเทศชาติ ใครก็ตามจะทำประโยชน์ให้กับประเทศชาติเราร่วมมือด้วยทั้งนั้น

ถ้าจะถามบอกว่าเราเป็นพวกนายกฯ นี้ นายกฯ นั้น เรามอบได้ตามตรงว่าไม่ใช่ เราเป็นนักธุรกิจ อะไรที่ทำให้เกิดประโยชน์กับประเทศชาติได้เราจะร่วมมืออย่างต่างประเทศก็เหมือนกัน เวลาเราไปลงทุนเราต้องนึกถึงประเทศชาติเขาด้วย ไม่ใช่เอาเราเดินโตอย่างเดียว เขาไม่ให้เราแน่ ประเทศชาติของเขา บ้านเมืองของเขา พลเมืองเขา ต้องได้รับประโยชน์สูงสุด เราเองก็ต้องได้ประโยชน์ด้วยเช่นกัน อย่างที่เราไปลงทุนในจีนเราก็ยึดหลักนี้ ไม่ใช่ตีหัวแล้วเข้าบ้าน เขาก็ได้และเราก็ต้องได้ ไม่เช่นนั้นจะเอาเงินที่ไปไหนมาดำเนินกิจการที่มีพนักงานทั้งหมด 2 แสนกว่าคน

ในส่วนของโทรคมนาคม เรามีโครงการจะขายเหมือน Dtac และ AIS เราเพียงแค่เปลี่ยนชื่อ เดิม Orange เราซื้อเขามา แต่เราไม่อยากจะใช้ชื่อเขาอีกต่อไป เราจึงสร้างแบรนด์ของเราเองว่า true ซึ่งตอนนี้มี true move แต่เมื่อเขาจะขาย และเรามีเทคโนโลยีแล้วเราก็ซื้อต่อ เวลานี้เราภูมิใจที่ใช้ชื่อของเราเอง ไม่ต้องเลียนแบบใคร เหมือนเมื่อครั้งที่เราเอาเทคโนโลยีการเลี้ยงไก่เข้ามาเราก็เอามาพัฒนาต่อเป็นของเรา

ดังนั้น หากคุณตอนนี้เราไม่ได้เลิกเลย และเวลานี้ know how เราเยอะแล้ว หากใครจะร่วมทุนกับเราก็มาได้ ถ้าเขาจะขายเราก็ทำต่อ แล้วถ้าเขาจะกลับมาก็มาคุยกันได้

สภาพตอนนี้ ซีพี ไม่มีปัญหาอะไร เรื่องทุนนั้นผมเรียนตรง ๆ ว่า นักธุรกิจร้อยละร้อย ไม่มีทุนของตัวเองส่วนใหญ่เป็นทุนของสถาบันการเงินที่เราไปกู้มา ให้ ซีพี ใหญ่กว่านี้สิบเท่าเราก็ยังต้องใช้เงินกู้ อยู่ จะว่าเป็นปัญหาใหม่ก็เป็น เพราะสถาบันการเงินไม่มีเงินจะให้

เรา เพราะสถาบันการเงินเองก็มีปัญหา เงินที่เราู้เขาก็อาจต้องคืนเขา ก็เป็นอย่างนี้ จะว่ามีปัญหาก็มี เพราะเราต้องระดมทุนเข้ามา ถ้าเศรษฐกิจโลกมีปัญหา เราก็จะกระทบ อันนี้เป็นปัญหามา 5 -10 ปี แล้วคือ สถาบันการเงินไม่มีเงินจะให้เรา แล้วยังจะมาถึงเงินกลับ นี่คือปัญหาที่เราต้องหาเงินมาใช้คืน

อย่างที่จีนเราก็ใช้ทุนจากจีน ทำที่จีน คืนให้จีน ฮองกงนั้นเป็นด่านหน้าของจีน และเป็นด่านหน้าของการโยกย้ายเงินด้วยเราไม่ได้เอาทุนไทยไป แต่เราใช้ทุนของเขา ฟิรนิทร์ไปไหนไม่ต้องเอาเงินไปเอาแต่ตัวและฝีมือไป”<sup>12</sup>

## (2.2) การใช้ระบบแฟรนไชส์ระบบใหม่ในธุรกิจค้าปลีก

เมื่อประเทศไทยต้องประสบกับวิกฤตในปี 2540 – 2541 ระบบแฟรนไชส์และซัพแอเรียฯ ต้องหยุดชะงักไปชั่วระยะเวลาหนึ่งทำให้ความหวังของผู้นำ ซี.พี.ที่จะอาศัยเม็ดเงินการลงทุนจากแฟรนไชส์หรือซัพแอเรียฯ ต้องประสบกับปัญหาอย่างไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ดังคำบอกเล่าของปิยะวัฒน์ จูฑะสัทธวารกุล ในช่วงเศรษฐกิจถดถอยว่า

“.....ขณะที่สาขาใหม่ในปี 2539 เป็นแฟรนไชส์ถึง 80 ราย พอมาในปี 2541 ร้านเปิดใหม่ของแฟรนไชส์กลับลดเหลือแค่ 35 ราย เพราะธนาคารไม่ให้กู้แก่รายย่อยที่จะมาเป็นแฟรนไชส์”<sup>13</sup>

ที่สำคัญยิ่งกว่านั้น ตลอดทั้งปี 2541 ที่เซเว่นฯ เปิดร้านใหม่ครบ 200 แห่งต่อเดือนนั้น เป็นสัดส่วนที่บริษัทต้องลงทุนเองมีถึง 165 แห่ง ส่วนการลงทุนของแฟรนไชส์เพียง 35 แห่ง หากคำนวณตัวเลขประมาณการการลงทุนทั้งหมดแล้ว ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยในการเปิดร้านหนึ่งแห่งประมาณ 3.5 ล้านบาท

เมื่อกล่าวถึงวิธีการในการขยายกิจการร้านเซเว่นฯ ด้วยระบบแฟรนไชส์และซัพแอเรียฯ แล้ว ผู้นำ ซี.พี. เน้นที่จังหวัดติดชายแดนไทยกับเพื่อนบ้าน จากนั้นก็เร่งขยายจากกรุงเทพฯ และปริมณฑลสู่จังหวัดที่มีรัศมีประมาณ 300 กิโลเมตร ด้วยวิธีการเช่าพื้นที่แทนที่จะซื้อหรือเช่าที่ดินขนาดสองอูหา

นอกเหนือจากนี้ยังได้ขายสิทธิช่วงอาณาเขต หรือซัพแอเรียไลเซนส์ (Sub Area License) ให้แก่นักลงทุนในต่างจังหวัดจำนวนหนึ่งด้วย

ทั้งนี้ ซัพแอเรียฯ แรกเริ่มต้นขึ้นในจังหวัดเชียงใหม่โดย “ตระกูลตันตราพันธ์” หรือกลุ่ม “ตันตราพันธ์ท์”

<sup>12</sup> สัมภาษณ์ วัลลภ เกียรติวรนนท์, 20 มีนาคม 2549.

<sup>13</sup> สัมภาษณ์ ปิยะวัฒน์ จูฑะสัทธวารกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน), 12 ก.ค. 2549

ตระกูลตันตราหนทีได้เริ่มต้นเปิดร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น ขึ้นที่ห้วยแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2534 ต่อมาระบบซัพแอเรียโลเซนส์ก็ได้ขยายสู่จังหวัดอื่น ๆ จากเหนือจรดใต้ เช่น ใน นราธิวาส ปัตตานี สตูล ตรัง สงขลา ศรีสะเกษ อุบลราชธานี แม่ฮ่องสอน น่าน เชียงราย ลำพูน เป็นต้น

สำหรับผู้นำตระกูลตันตราหนทีผู้ซื้อซัพแอเรียโลเซนส์จาก บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด คือ “วรากร ตันตราหนที” หนึ่งในบุตรชาย “ธวัช ตันตราหนที” ในฐานะเป็นเจ้าของ “ชอยส์ มินิส โตร์” ซึ่งขณะนั้นมีเพียงแต่มีสายสัมพันธ์กับ ธนินท์ เจียรวนนท์ ผู้นำ ซี.พี. เท่านั้น ทว่ายังเคารพนับถือธนินท์เป็นการส่วนตัวอีกด้วย

อดีตผู้บริหารคนหนึ่งของ เซเว่น อีเลฟเว่น กล่าวถึงมูลเหตุ ในการขายซัพแอเรียโลเซนส์ ให้แก่ตระกูลตันตราหนทีไว้น่าสนใจยิ่งว่า

“เรามีฐานธุรกิจค้าปลีกเดิมเป็นเบ็กอ็อป มันมีปัจจัยเรื่องจัดส่งสินค้าการบริหารสินค้า บุคลากร ถ้าใช้ที่กรุงเทพฯ ส่งไปมันจะเปลี่ยนระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ และมีค่าใช้จ่ายสูงกว่า แต่ถ้าเราขายซัพแอเรียฯ นอกจากผลประโยชน์ที่เราดีขึ้น เพราะได้รับผลประโยชน์จากแฟรนไชส์ พี คาร์อัลดี พี แล้ว ขณะเดียวกันเราครอบครองพื้นที่ก่อนคู่แข่งกัน มันได้สองต่อ”

มิเพียงแค่นั้น ทางภาคอีสาน เช่น อุบลราชธานี สุรินทร์ ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ก็ได้ตัดสินใจขายสิทธิ์ซัพแอเรียฯ ให้แก่กลุ่ม “โกเต๋า” หรือ “ไพบูลย์ จงสุวัฒน์” ขณะเดียวกันในอาณาเขตจังหวัดอุดรธานี หนองคาย ขอนแก่น หนองบัวลำภู ก็ได้ขายให้แก่กลุ่ม “เจริญศรี”

เงื่อนไขของสัญญาระหว่างซัพแอเรียโลเซนส์ กับ เซเว่น อีเลฟเว่น นั้น ได้กำหนดไว้เป็นที่เรียบร้อยว่า ภายใน 3 ปี ผู้ซื้อสิทธิ์ซัพแอเรียโลเซนส์อาณาเขตเชียงใหม่จะต้องขยายร้านได้ 20 แห่ง และภายใน 3 ปี ผู้ซื้อสิทธิ์ซัพแอเรียโลเซนส์อุบลราชธานีจะต้องขยายร้านออกไปได้ 12 แห่ง โดยพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจและศักยภาพของแต่ละพื้นที่เป็นสำคัญ

ส่วนผสมของสินค้าที่แฟรนไชส์หรือซัพแอเรียฯ ในแต่ละท้องถิ่นนำมาวางจำหน่ายในร้านนั้น ผู้นำซี.พี. อนุญาตให้แตกต่างจากสินค้าในร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น ทั่วไปได้ประมาณ 10 – 20 เปอร์เซ็นต์ โดยให้แต่ละท้องถิ่นปรับเปลี่ยนสินค้า หรือคัดเลือกสินค้าให้เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้น ๆ

บทสรุปของเครือ ซี.พี. ในการนำเอาระบบซัพแอเรียฯ และแฟรนไชส์มาใช้กับ เซเว่น อีเลฟเว่น ก็คือ มิเพียงทำให้ เซเว่นฯ ในไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วเท่านั้น ทว่า ยังเพิ่มรายได้และกำไรให้แก่ บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น อย่างมากอีกด้วย

เมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำถดถอย การขยายร้านเซเว่นฯ โดยระบบแฟรนไชส์ และการขายสิทธิ์แก่ซัพแอเรียโลเซนส์ เพื่อที่จะเปิดร้านเซเว่นฯ คราวละมาก ๆ ผ่านกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในหัวเมืองใหญ่ ก็ต้องประสบปัญหา

สำหรับแฟรนไชส์ต่างจังหวัด เช่น กลุ่มตันตราภรณ์ จังหวัดเชียงใหม่, กลุ่มอุดรเจริญศรี จังหวัดอุดรธานี, กลุ่มยะลาศรีสมัย ใน 3 จังหวัดภาคใต้ก็ตาม



มีเพียงแค่นั้น หลังจากบริษัทผู้ซื้อสิทธิ์หรือแฟรนไชส์บางแห่งประสบปัญหาทางการเงิน พวกเขาหนีทางออกด้วยการถอนตัวหรือขายสิทธิ์คืนให้กับ บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด เนื่องจากบางรายเมื่อถูกธนาคารตัดวงเงินสินเชื่อหรือธุรกิจอื่นประสบกับวิกฤตทำให้กระทบต่อการดำเนินงานร้านเซเว่น อีเลฟเว่น อย่างมีอาจจะหลีกเลี่ยงได้

ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือ ผลพวงจากวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้ไม่มีผู้ให้ความสนใจในการซื้อสิทธิ์ยี่ห้อเซเว่น อีเลฟเว่น หรือดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์มากขึ้นเท่าที่ควร

การที่แฟรนไชส์แบบเดิม และซัพพลายเออร์โลเชนส์ไม่อาจจะขยายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนเกิดขึ้นจากปัญหา 2 ด้าน ด้านหนึ่ง แฟรนไชส์ และซัพพลายเออร์โลเชนส์เดิมที่เคยเป็นพันธมิตรไม่มีกำลังที่จะขยายสาขาต่อ อีกด้านหนึ่ง การแสวงหาแฟรนไชส์รายใหม่ ๆ ก็กลายเป็นเรื่องยากโดยเฉพาะภายใต้เงื่อนไขเดิม ที่แฟรนไชส์จะต้องมีเงินก้อนจำนวนหนึ่ง (ประมาณ 3 ล้านบาท) สำหรับการลงทุนหรือต้องกู้เงินธนาคารอีกทั้งยังต้องมีธนาคารค้ำประกันด้วย ที่ร้ายแรงที่สุดในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจก็คือ ในช่วงวิกฤตไม่มีธนาคารโดยอมปล่อยสินเชื่อแก่คนที่สนใจจะเข้ามาเป็นพันธมิตรของเซเว่นเลย

แน่นอนว่า หากยังไม่สามารถแก้ปัญหาการขยายร้านเซเว่นฯ ด้วยแฟรนไชส์ได้แล้ว บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด ต้องลงทุนเปิดร้านเซเว่นฯ เองไปเรื่อย ๆ ภาระในด้านการลงทุนที่ต้องถดถอยลงไปก็จะมีเพิ่มมากขึ้น ๆ ในขณะที่จำนวนบุคลากรที่ต้องจ้างเพื่อดูแลจัดการร้าน ก จะขายด้วยแบบไม่มีจิตจำกัด

ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาการขยายธุรกิจโดยผ่านระบบแฟรนไชส์เช่นนี้มีเพียงผู้บริหารเซเว่นฯ ต้องเร่งรีบจัดการแก้ปัญหา หากแต่ต้องกระโดดเข้าไปรับซื้อเครือข่ายร้านเซเว่นฯ ที่อยู่ในมือของซัพพลายเออร์ฯ เข้ามาดูแลเสียเอง เช่นเดียวกับในการลงทุนเปิดร้านเซเว่นฯ ซี.พี.ก็ต้องเป็นผู้ลงทุนเองนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

อย่างไรก็ตาม การใช้นโยบายแก้ปัญหาดังกล่าว ก็เป็นแต่เพียงมาตรการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น โดยผู้นำ ซี.พี.พยายามหาทางแก้ปัญหาในระยะยาว เนื่องจากหากสภาพดังกล่าวยังคงไม่ได้รับการแก้ไขในระยะยาวแล้ว ก็จะต้องเพิ่มภาระให้ผู้นำ ซี.พี. ต้องแบกค่าใช้จ่ายอย่างไม่มีวันจบสิ้น

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้นำ ซี.พี.และผู้บริหาร เซเว่น อีเลฟเว่น จึงต้องตัดไฟแต่ต้นลมด้วยกลยุทธ์ “ค้นหาตัวเลือกใหม่” นั่นก็คือ ได้ค้นพบสิ่งที่เรียกว่า “แฟรนไชส์แบบบี” หรือ “แฟรนไชส์ระบบใหม่” เข้ามารองรับแฟรนไชส์แบบเก่า

สำหรับแฟรนไชส์ระบบใหม่ ที่บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น ตัดสินใจให้เริ่มดำเนินการในเดือนตุลาคม 2542 เป็นต้นมานั้น นับว่าสอดคล้องกับความต้องการของผู้สนใจที่จะร่วมลงทุนกับเซเว่นฯ อีกทั้งเหมาะสมกับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจที่กำลังฟื้นตัว คือ ด้านหนึ่งทำให้ผู้ที่ต้องการเป็นเจ้าของร้านเซเว่นฯ ไม่ต้องเริ่มต้นเลือกทำเลจัดตั้งร้านด้วยตนเองเหมือนก่อน เพราะผู้บริหารเซเว่นฯ เป็นผู้เลือกทำเลและจัดการให้ทุกอย่าง

อีกด้านหนึ่ง ทำให้เกิดความสะดอกกว่า อีกทั้งยังมีความเสี่ยงน้อยกว่าเดิม เนื่องจากเซเว่นฯ เลือกร้านที่เปิดไว้แล้ว มีการขาย และมีรายได้ที่แน่นอนแล้วมาให้แฟรนไชส์ลงไปสวมได้ทันที นอกเหนือจากนี้ยังมีกำรับประกันรายได้ให้อีกตกหาก

ส่วนอีกด้านหนึ่งผู้ลงทุนจ่ายน้อยกว่า ที่สำคัญคือไม่ต้องง้อเงินกู้จากธนาคาร เพราะรูปแบบแฟรนไชส์ใหม่นั้น ผู้ลงทุนลงเม็ดเงินน้อยลงมากจึงไม่จำเป็นต้องวิ่งค้นหาเงินกู้หรือสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์อีกต่อไปโดยผู้บริหาร เซเว่นฯ จะเป็นผู้จัดการด้านการเงินให้ผู้ลงทุนเกือบจะเสร็จสรรพทั้งหมด

สรุปว่าเมื่อเปรียบเทียบในรายละเอียดแล้ว แฟรนไชส์แบบนี้มีข้อแตกต่างกับแฟรนไชส์ดังต่อไปนี้

ประการแรก ระบบแฟรนไชส์แบบนี้นั้น เซเว่นฯ จะเป็นผู้ลงทุนเปิดสาขาไปก่อน กล่าวคือทดลองขายไปแล้วอย่างน้อย 6 เดือน จนยอดขายน่าพอใจ จึงให้แฟรนไชส์เข้ามาซื้อกิจการไปบริหารต่อ หรืออาจซื้อกิจการร้านเดิมของเซเว่นฯ ที่เปิดขายมานานแล้ว ไปบริหารก็ได้หากแฟรนไชส์สนใจในทำเลนั้น ๆ

ประการต่อมา แฟรนไชส์ซี (ระบบเดิม) ใช้วงเงินลงทุนประมาณ 4.5 ล้านบาท โดยแฟรนไชส์ลงทุน 3 ล้านบาท ขณะที่เซเว่นฯ ลงทุน 1.5 ล้านบาท แต่เมื่อได้มีการเปลี่ยนวิธีการใหม่แล้วทำให้ผู้ที่มาลงทุนกับเซเว่นฯ เปิดร้านคอนวีเนียนส์โตร์ ไม่ต้องนำเงินมาลงทุนถึง 3 ล้านบาท หากแต่นำเงินมาลงทุนเพียง 1.5 ล้านบาท โดยเซเว่นฯ จะเป็นฝ่ายลงทุน 3 ล้านบาทแทน

ทั้งนี้ เงิน 1 ล้านบาทถือเป็นเงินสดค่าประกัน ส่วนอีก 500,000 บาท เป็นค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ (แฟรนไชซี) รวมทั้งค่าดำเนินการโอนร้านและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

สรุปก็คือ แทนที่ผู้ลงทุนเปิดร้านเซเว่นฯ กับบริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่นต้องขอสินเชื่อจากธนาคาร หรือหาธนาคารมา гаранตี ก็เปลี่ยนเป็นนำเงิน 1.5 ล้าน มาให้กับ เซเว่นฯ โดยเซเว่นฯจะเป็นผู้ดำเนินการทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะด้านขอสินเชื่อ การเปิดร้าน และค่าใช้จ่ายอื่นใด

นอกเหนือจากนี้ เดิมผู้ลงทุนในแฟรนไชส์ซีจะได้ผลตอบแทน 65 เปอร์เซ็นต์ ส่วนเซเว่นฯ ได้ 35 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเกิดจากการแบ่งกำไรขั้นต้น (Gross Profit) หรือยอดขายต้นทุนสินค้า

ส่วนแฟรนไชส์แบบนี้นั้น ผู้ลงทุนมีรายได้ขั้นต้น 20,000 บาท ต่อเดือน และจะได้บวกเพิ่มขึ้นอีกตามอัตราส่วนของกำไรขั้นต้น ที่สามารถทำเพิ่มขึ้นได้ในแต่ละเดือน

ยิ่งกว่านั้น ทางด้านสต็อกสินค้าระหว่างแฟรนไชส์เดิมกับแฟรนไชส์แบบบี แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือแฟรนไชส์แบบเดิมต้องลงทุนประมาณ 1 - 1.2 ล้านบาท เพื่อสต็อกสินค้าและรับภาระสต็อกเอง (สั่งสินค้าผ่าน ดีซีของเซเว่นฯ) ส่วนแฟรนไชส์แบบบี ผู้บริหารเซเว่นฯ จะเป็นผู้ดูแลบริหารสต็อกเอง ทำให้สามารถลดขั้นตอนการสั่งของและการออกบิลได้มากทีเดียว<sup>14</sup>

<sup>14</sup> สัมภาษณ์ ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธวารกุล, 12 ก.ค. 2549

### (3)- วิกฤตโซคัวัฒนา

วิกฤตเศรษฐกิจได้ส่งผลกระทบต่อ ถึงธุรกิจการค้าการลงทุนทั้งหลายทั้งปวงของตระกูลโซคัวัฒนา อย่างไม่อาจจะเลี่ยงได้ ตระกูลโซคัวัฒนาจึงต้องปรับตัวด้วยวิธีการ คือ การลดภาระ การปรับโครงสร้างหนี้เงินกู้ของบริษัทในเครือ การปรับโครงสร้างการถือหุ้น และการบริหารงานภายในกลุ่มใหม่ทั้งหมด การหามาตรการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ การใช้นโยบายเชิงรุกทางการตลาดเพื่อฟื้นธุรกิจ

#### (3.1) การลดภาระ

ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้ยอดขายโดยรวมของบริษัททั้งเครือ ลดลงมาเหลือเพียง 6.9 – 7 หมื่นล้านบาทเท่านั้น สหพัฒน์ฯ ได้ขุดกิจการของบริษัทในเครือจากเดิมที่มีอยู่ 300 กว่าบริษัท เหลือประมาณ 200 กว่าบริษัท นอกจากนี้ยังหยุดการทำกิจกรรมสินค้าบางกลุ่มที่ไม่สร้างรายได้และไม่ทำกำไรลง

#### (3.2) การปรับโครงสร้างหนี้เงินกู้ของบริษัทในเครือ

บุญยสิทธิ์ โซคัวัฒนา ยอมรับว่าธุรกิจที่พี่น้องคนอื่นๆ ของเขาดูแลอยู่นั้น ได้รับผลกระทบอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องพึ่งเงินทุนตะวันตก แต่สำหรับธุรกิจที่พึ่งพาทุนญี่ปุ่นนั้นมิมีปัญหาหนักกว่ามาก<sup>15</sup>

ศิรินา โซคัวัฒนา เล่าถึงช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจว่า

“...ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจนั้น บริษัทต่าง ๆ ในเครือสหพัฒน์ฯ ได้รับผลกระทบบ้าง แต่เนื่องจากครอบครัวสอนกันมาว่าทำอะไรอย่าโลภ อย่าแก่งกำไร อย่าทำตัวเป็นนักฉวยโอกาส ให้ทำงานหนัก และทำเล็ก ๆ อย่าทำใหญ่เพราะมันจะมีปัญหา ดังนั้นในครอบครัวจึงไม่มีใครทำอะไรใหญ่เกินตัว และทำเท่าที่มีทุน และที่สำคัญคือกู้ให้น้อยที่สุด โดยเฉพาะคุณบุญยสิทธิ์นั้น ละเอียดรอบคอบและระมัดระวังอย่างมาก ในช่วงวิกฤตจึงมีบริษัทในเครือได้รับความเสียหายเพียง 10 บริษัท คือ เฉพาะบริษัทที่กู้เงินต่างประเทศเท่านั้น หลังจากนั้นพี่น้องทุกคนก็ช่วยกัน ใช้เวลา 5 ปีก็ฟื้นตัว”<sup>16</sup>

ความจริงแล้วแม้การขายตัวของสหกรู๊ป ในยุคเศรษฐกิจถดถอย เป็นการขายตัวที่หืดแคบลง เนื่องจากยอดจำหน่าย หดแคบลงมาก คือ ยอดจำหน่ายหดจาก 86,400 ล้านบาทในปี 2539 มาอยู่ที่ 72,000 ล้านบาท ในปี 2540 อีกทั้งขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนถึง 2,000 ล้านบาท

<sup>15</sup> สัมภาษณ์ บุญยสิทธิ์ โซคัวัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.

<sup>16</sup> สัมภาษณ์ ศิรินา โซคัวัฒนา, วันที่ 20 สิงหาคม 2549.



แต่ผู้นำสหกรณ์ก็ตัดสินใจเดินหน้าจัดโครงสร้างทางการเงินอย่างเร่งด่วน เพื่อลดผลขาดทุน จากอัตราแลกเปลี่ยน ที่มาจากภาระหนี้เงินกู้ซึ่งกล่าวกันว่ามียอดถึง 300 ล้านบาทหรือสหรัฐฯ ซึ่งสามารถ แก้ปัญหาหนี้ก้อนนี้ได้อย่างไรปัญหา

ทั้งนี้ หลังจากวิกฤติเศรษฐกิจผ่านพ้นไป บุญสิทธิ์เคยประกาศ “นโยบายดักเงินจาก ต่างประเทศ” โดยหันมาใช้ส่วนของทุนและการออกหุ้นกู้ขายในประเทศแทน ตามนโยบายที่เขาบอก ว่าต้องหันมาพึ่งตนเองมากขึ้น

นั่นก็คือ หลังประกาศนโยบายได้ไม่นาน กิจกรรมในเครือสหกรณ์ทั้งกลุ่มที่จดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์ฯ ก็ประกาศออกหุ้นกู้ เพื่อปรับโครงสร้างหนี้เงินกู้ของแต่ละบริษัท เช่น บริษัท สหพัฒนา พิบูล จำกัด (มหาชน) เรือธงแรกของสหกรณ์ ออกหุ้นกู้จำนวน 1,000 ล้านบาท, บริษัท สหพัฒนา อินเตอร์โวลดิงส์ จำกัด (มหาชน) บริษัทแม่ในการลงทุนกิจการในเครือสหกรณ์ทั้งหมด ประกาศออก หุ้นกู้ 1,000 ล้านบาท และบริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเทอร์เน็ตชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตและจำหน่าย เครื่องสำอางและเสื้อผ้าของกลุ่ม เสนอผู้ถือหุ้นอนุมัติออกหุ้นกู้ 1,000 ล้านบาท เช่นเดียวกัน

ส่วนบริษัทในเครือที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ แต่เป็นพันธมิตรร่วมทุนจาก ต่างประเทศ เช่น บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคเกี่ยวกับเครื่องใช้ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างสหกรณ์กับ บริษัท ไลอ้อน แห่งญี่ปุ่นในสัดส่วนร้อยละ 51 ต่อ 49 ประกาศเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 150 ล้านบาท เป็น 300 ล้านบาท เพื่อลดหนี้ของบริษัท

ที่สำคัญก็คือ ผู้นำตระกูลโชควัฒนาได้ยอมให้ บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ก็เพื่อให้ บริษัทรอดพ้นจากภาระหนี้ที่ทำให้ บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ต้องขาดทุน เนื่องจากเป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภค ที่มีมาร์จิ้นต่ำเพียง 3-5 เปอร์เซ็นต์ ของยอดจำหน่ายรวม เพราะไม่สามารถแบก ภาระดอกเบี้ยที่สูงมากกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ รวมทั้งภาวะขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยนที่เพิ่มขึ้นได้

นอกจากนี้ บริษัทร่วมทุนอื่น ๆ ในกลุ่มที่ใช้นโยบายเดียวกัน คือ เพิ่มทุนไปลดหนี้ และให้ พันธมิตรเข้ามาถือหุ้นเพิ่มขึ้น เรียกว่าเป็นการเสียส่วนน้อยเพื่อรักษาส่วนใหญ่ ซึ่งไม่ต่างจากวิธีที่ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายกลุ่มเลือกใช้ในการแก้ไขวิกฤติครั้งนี้

กระนั้นอาจจะต่างกันตรงที่ว่า สหกรณ์สามารถดำเนินการได้แบบทันทีทันใด โดยไม่ต้องนั่ง เกรงหากกลุ่มทุนใหม่เข้ามาร่วมทุน หรือต้องขายหุ้นเดิมทิ้ง แต่สามารถขายหุ้นให้กับพันธมิตรเดิม และในขณะที่เดียวกันยังกำหนดเงื่อนไข ในการซื้อหุ้นคืนในอนาคต หากเศรษฐกิจกลับฟื้นตัวอีก

มีเพียงแต่นั้นสหกรณ์ยังเดินหน้าลดหนี้ เพื่อเพิ่มกระแสเงินสดอีกด้วย

### **(3.3) การปรับโครงสร้างการถือหุ้น และการบริหารงานภายในกลุ่มใหม่ทั้งหมด**

ที่สำคัญก็คือ เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในปี 2540 สหกรณ์ยังหันมาปรับโครงสร้างการถือ หุ้น และการบริหารงานภายในกลุ่มใหม่ทั้งหมด จากเดิมที่มีการถือหุ้นใจไว้สลับกันไปมา ซึ่งแยกไม่ ออกจากบริษัทใดเป็นบริษัทแม่ และบริษัทใดเป็นบริษัทลูก ด้วยการการจัดกลุ่มธุรกิจเสียใหม่

ส่วนการปรับโครงสร้างภายในของบริษัท ที่ผ่านมามีสินค้าในหมวดอาหารของบริษัทมียอดขายดีมาก แต่สินค้าในหมวดไม่ใช่อาหารยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ดังนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนนี้ ให้ดีขึ้นบริษัทจึงรวมหน่วยขายสินค้าหมวดไม่ใช่อาหารจาก 3 แผนก ให้เหลือเพียงแผนกเดียว และยังคงแผนกสินค้าประเภทอาหารที่มีแผนกไว้เช่นเดิม<sup>17</sup>

#### (3.4) การหามาตรการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ

สำหรับกลยุทธ์และเคล็ดลับในการแก้วิกฤติทางธุรกิจ ของผู้นำตระกูลโชควัฒนา รุ่นที่ 3 แห่งสหกรณ์ที่มี “บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา” เป็นผู้นำ ขณะที่ธุรกิจของตระกูลโชควัฒนา ได้รับผลกระทบจากวิกฤติทางเศรษฐกิจนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

**กลยุทธ์แรก** ฟังตัวเองเลิกฟังพาดนาคาร ด้วยการออกพันธบัตรรวมทั้งสามกลุ่มในเครือประกอบด้วย บริษัท ไอซีซี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) และบริษัทสหพัฒนอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) โดยมีมูลค่า 3,000 ล้านบาท เพื่อนำไปชำระคืนเงินกู้ที่จะต้องทยอยใช้หนี้จากทั้งหมด 300 ล้านดอลลาร์ และส่วนหนึ่งจะใช้สำหรับเสริมสภาพคล่อง

เหตุผลสำคัญที่เลิกฟังพาดนาคารก็เพราะผู้นำสหกรณ์เห็นว่า ตราบิตที่ธนาคารยังมีปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เม็ดเงินใหม่ที่จะปล่อยกู้ก็ย่อมมีน้อยลง ขณะที่การให้ความสำคัญกับการกู้เงินน้อยลงด้วย<sup>18</sup>

**กลยุทธ์สอง** หาช่องทางเพิ่มปริมาณการจำหน่ายสินค้าให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ด้วยการใช้แคมเปญลดแลกแจกแถม มาเป็นกลยุทธ์ล่อใจ ซึ่งก็ใช้ได้ผล ทั้งในด้านการระบายสต็อกสินค้า และการสร้างภาพลักษณ์ในฐานะไทยช่วยไทย เช่น การจัดงานเทศกาลสินค้าราคาถูกที่ท้องสนามหลวง ซึ่งนอกจากจะเป็นการระบายสินค้าแล้ว ยังถือเป็นการช่วยผู้บริโภคคนไทยให้ซื้อสินค้าคุณภาพได้ในราคาถูกอีกด้วย

**กลยุทธ์สาม** ปรับลดภาระในทุก ๆ ด้าน ลดภาระสต็อกและลดภาระหนี้สินให้มากที่สุดด้วยการจัดทาระบบบัญชี และจัดระบบส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบการผลิตก็เน้นผลิตสินค้าที่มีวงจรการผลิตสั้นเพื่อให้มีเม็ดเงินเข้ามาแก้ปัญหาสภาพคล่องเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เน้นนโยบายประหยัด

**กลยุทธ์สี่** มุ่งเน้นธุรกิจที่ก่อให้เกิดกำไร ธุรกิจไหนที่มีภาระก็จะหาทางปรับ โดยเฉพาะกิจการที่ไม่ทำกำไร ยกเลิกและยุบหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน ธุรกิจที่แนวโน้มการคืนทุนยาวก็ขายหุ้นทิ้งกลับมาสู่ธุรกิจพื้นฐานเดิมที่มีความชำนาญ คือ ธุรกิจเสื้อผ้า อาหาร และของใช้ในชีวิตประจำวัน

<sup>17</sup> สัมภาษณ์ บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.

<sup>18</sup> สัมภาษณ์ บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.

**กลยุทธ์ห้า** สร้างแบรนด์เป็นของตัวเอง โดยแบรนด์นี้จะเป็นเครื่องประกันคุณภาพสินค้า ที่สำคัญก็คือ สหกรณ์ปลูกตลาดต่างประเทศด้วยแบรนด์ดังกล่าว

**กลยุทธ์หก** ปลุกเร้าให้พนักงานจงรักภักดีต่อบริษัท โดยให้พนักงาน 70,000 คน ใช้สินค้าของบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นตลาดใหญ่ และปรับแนวคิดทางการทำงานของพนักงานทุกระดับ โดยให้ทุกคน “คิดแบบถอยหลัง” คือ คิดร่วมกันว่าฐานะของบริษัทในตอนนี้ เหมือนกับตอนที่เริ่มต้นใหม่ที่ยังไม่มีอะไร ให้ทุกคนเห็นว่า มีส่วนร่วมบุกเบิกด้วยกัน

**กลยุทธ์เจ็ด** แสวงหาพันธมิตรร่วมทุนเพื่อขยายธุรกิจแนวกว้าง เร่งการส่งออกโดยใช้เครือข่ายพันธมิตรต่างชาติ เพื่อระบายสินค้าไปยังต่างประเทศได้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสรับทุนต่างชาติให้เข้ามาเป็นพันธมิตรในระยะยาว

**กลยุทธ์แปด** ดำเนินการผลิตและจำหน่ายที่มีคุณภาพด้วยราคายุติธรรม โดยยึดหลัก 4 ข้อ คือ ผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน ราคายุติธรรม ทำธุรกิจอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา และรับผิดชอบต่อ

**กลยุทธ์เก้า** ผลิตสินค้าด้วยความระมัดระวัง โดยการไม่ผลิตสินค้าเกินความต้องการของผู้บริโภค และผลิตสินค้าที่มีความแปลกใหม่ให้เป็นที่ฮือฮา มีจุดสนใจเพื่อดึงดูดลูกค้า

**กลยุทธ์สิบ** บริหารและจัดการมีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา อย่างเช่นการส่งออก หากค่าเงินบาทอ่อนตัวบริษัทก็เร่งส่งออก และหากค่าเงินบาทแข็งตัวก็จะเน้นตลาดในประเทศ<sup>19</sup>

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจยุควิกฤติทางเศรษฐกิจ ที่ผู้นำตระกูลโชควัฒนา นำมาใช้ นั่นก็คือ มุ่งเน้นการทำกำไร ไม่เน้นเพิ่มอัตราการเจริญเติบโตเพราะการเน้นการเติบโตจะต้องใช้เงินลงทุนสูงซึ่งไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่วิกฤติ เน้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ควบคุมต้นทุนประหยัดค่าใช้จ่าย สร้างเครือข่ายทางการค้ากับต่างประเทศ เป็นต้น

### (3.5) การใช้นโยบายเชิงรุกทางการตลาดเพื่อฟื้นธุรกิจ

ทันทีที่สามารถพลิกสถานการณ์ให้รอดพ้นวิกฤติได้ในปี 2541 ทำให้สหกรณ์ใช้กลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาด โดยการประกาศแคมเปญ “Thailand Best” ในห้วงเวลาที่คนไทยกำลังช็อกกับภาวะหนี้ต่างประเทศที่เพิ่มพูนขึ้น พร้อม ๆ กับรายได้ที่หดหายไปอย่างฮวบฮาบ

แคมเปญดังกล่าว แสดงออกอย่างชัดเจนถึงสองด้านด้านหนึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในขณะนั้น ที่ต้องการลดการใช้จ่ายเงินของคนไทย ในการซื้อสินค้าต่างประเทศเพื่อแก้ไขปัญหาดุลบัญชีเดินสะพัดของประเทศที่ขาดดุล

<sup>19</sup> สัมภาษณ์ บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา, วันที่ 23 ตุลาคม 2548.



ส่วนอีกด้านหนึ่ง การเปิดแคมเปญดังกล่าว ยังเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับสินค้าของสหกรณ์ เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญ ในฐานะผู้นำด้านการตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคของไทย

ที่สำคัญยิ่งก็คือ ผู้นำตระกูลโชควัฒนาขังรัฐจังหวัดฉะเชิงเทราโอกาสทางการตลาดกลับคืนมา ถึงแม้จะมีผู้ประกอบการต่างประเทศออกแคมเปญมาแข่งอย่าง “รักไทยให้ถูกทาง” ของกลุ่มทีเวอร์บราเธอร์ เพื่อออกมาคานกับแคมเปญนี้ก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถทานกระแสของ “Thailand Best” ได้

ผลจากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ธุรกิจของสหกรณ์ไม่เพียงแต่ จะรอดพ้นจากวิกฤติทางเศรษฐกิจเท่านั้น ทว่า ยังสามารถประกอบธุรกิจให้มีกำไรอีกด้วย

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์สำคัญของสหกรณ์ยังต้องหารายได้ (เงินตราต่างประเทศ) เพิ่มขึ้นเพื่อนำมาชดเชยกับความเสียหายที่เกิดจากค่าเงินบาทลดลง ดังนั้นจึงต้องขยายตลาดต่างประเทศเพื่อเพิ่มยอดสินค้าส่งออกนี้ โดยตลาดที่เป็นเป้าหมายสำคัญนอกจากตลาดสหรัฐอเมริกา ยังมีตลาดอื่น ๆ อาทิ ตลาดญี่ปุ่น และกลุ่มสหภาพยุโรป ซึ่งกลยุทธ์ที่สหกรณ์นำมาใช้เพื่อกระตุ้นการส่งออกของบริษัท คือ การจัดงานแสดงสินค้าเพื่อการส่งออกหรือ SAHA GROUP EXPORT กลางเดือนพฤศจิกายน 2540 ซึ่งปรากฏว่าประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ โดยบริษัทมียอดส่งออกของบริษัทในเครือเพิ่มขึ้นถึง 40 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากผลจากค่าเงินบาทอ่อนตัว ทำให้ผู้ซื้อสินค้าจากต่างประเทศพอใจที่ได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงและราคาถูก จากความสำเร็จที่เกิดขึ้นดังกล่าว สหกรณ์ จึงมีนโยบายจัดงานแสดงสินค้าเพื่อการส่งออกอีกครั้งภายใต้ชื่อ สหกรณ์ เอ็กซ์พอร์ต & เทคเอ็กซ์ซิชั่น 98 ในวันที่ 13-15 กรกฎาคม 2541 ที่ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ซึ่งหลักจากการจัดงานครั้งนี้สามารถผลักดันยอดการส่งออกให้เพิ่มสูงถึง 50 เปอร์เซ็นต์ของรายได้รวมทั้งกลุ่มหรือประมาณ 40,000 ล้านบาท

นอกจากเดินเกมขยายตลาดต่างประเทศด้วยการจัดงานแสดงสินค้าแล้ว สหกรณ์ยังรุกเข้าเจรจากับคู่ค้า ซึ่งเป็นพันธมิตรผู้ร่วมลงทุนกับบริษัทให้รับออเดอร์สินค้าเพิ่มขึ้นซึ่งปรากฏว่าผลการเจรจาดังกล่าวประสบความสำเร็จด้วยดีสินค้าหลายประเภทของสหกรณ์เป็นที่ต้องการของตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น

เมื่อถึงปี 2542 บุญยสิทธิ์ กล่าวว่า เศรษฐกิจของประเทศไทยเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้น เครื่องสหพัฒนาฯ จึงเตรียมรุกสินค้าอุปโภคหลังจากถูกผลกระทบมานาน ด้วยการปรับแผนการตลาดทั้งด้านร้านค้าและสินค้าใหม่ โดยเน้น 4 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องสำอาง และผงซักฟอกหวังยอดขายปีละ 8 หมื่นล้านบาท

นอกจากนี้ เขายังกล่าวว่า ทิศทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มที่ดีขึ้น และบรรยากาศการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเริ่มจะกระเตื้องขึ้นบ้างแล้ว สังเกตได้จากอัตราการเติบโตของสินค้าในเครื่องสหพัฒนาฯ ที่มีตัวเลขยอดขายที่เพิ่มขึ้น และคาดว่าทิศทางของเศรษฐกิจน่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไปจนถึง 2549 จากการเติบโตดังกล่าว ทำให้เครื่องสหพัฒนาฯ ได้เตรียมการเพื่อรุกตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค โดยเฉพาะการหันมาเน้นนโยบายทางการตลาด ทั้งในแง่ของการบริการร้านค้า และการหาสินค้าใหม่เข้ามาป้อนตลาด



ตั้งแต่ปี 2540 – 2548 เครื่องสหพัฒน์ฯ ได้หายุทธศาสตร์ทางการค้า ด้วยการเน้นไปที่สินค้าในเครื่อง 4 กลุ่มหลัก คือ สินค้าหมวดอาหาร เช่น มาม่า สินค้าหมวดเสื้อผ้า เช่น แอร์โร วาร์โก้ สินค้าหมวดเครื่องสำอาง เช่น เพ็ชช และสินค้าประเภทของใช้ภายในบ้าน เช่น ผงซักฟอกเปา ยูวี ไวท์

ทางด้านการลงทุนนั้น แม้ว่าเศรษฐกิจของประเทศยังอยู่ในภาวะที่ไม่ดีนัก แต่ทางเครื่องสหพัฒน์ฯ ก็มีการลงทุนอย่างต่อเนื่องซึ่งถือเป็นการลงทุนปกติ เช่น การลงทุนเครื่องจักรใหม่ เพื่อทดแทนเครื่องจักรเดิมและขยายกำลังการผลิต โดยเฉพาะ ขยายการผลิตสินค้าหมวดอาหาร ส่วนธุรกิจใหม่ ๆ นั้น ยังไม่มีโครงการที่จะขยายเพิ่มเติม นโยบายดังกล่าวช่วยให้อัตราการเติบโตของเครื่องสหพัฒน์ฯ เพิ่มขึ้นมาประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ และยอดขายกลับมาอยู่ที่ 8 หมื่นล้านบาทได้ เช่นเดียวกับที่เคยทำได้ในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศยังดีอยู่

นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การร่วมมือกับกลุ่มค้าปลีกและค้าส่ง ได้แก่ เดอะมอลล์กรุ๊ป, โลตัส, แม็คโคร และคาร์ฟูร์ จัดกิจกรรมสนับสนุนงานบีไอไอ.แอฟร์ 2000 ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีไอไอ.) ที่จัดขึ้นระหว่างวันที่ 23 พฤศจิกายน ถึงปลายเดือนมกราคม 2543 โดยจะพิมพ์ภาพตราสัญลักษณ์งาน บีไอไอ.แอฟร์ 2000 ลงในบรรจุภัณฑ์ของสินค้าในเครื่องเพื่อประชาสัมพันธ์การจัดงานในครั้งนี้ รวมทั้งแจกคู่มือส่วนลดเพื่อซื้อสินค้าของเครื่องภายในงานด้วย

ศิรินา โชควัฒนา กล่าวถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตของเครื่องสหพัฒน์ฯ ว่า

“สหพัฒน์ฯ มองว่า มีธุรกิจที่น่าสนใจ และจะเป็นอนาคตของเครื่อง อยู่ 2 ประเภท คือ

1. โรงไฟฟ้า ซึ่งได้รายได้แน่นอน และขายง่าย อันนี้ได้แนวคิดจากคุณคำหริ ธารการนนท์
2. การค้าปลีก ซึ่งเครื่องฯ กำลังลงทุนเปิดร้าน “108 Shop” เป็นระบบแบบไทย ๆ ทั้งนี้หัวใจใหญ่ของเครื่อง คือ คุณบุญยสิทธิ์ คุณบุญเกียรติ และคุณบุญชัย คิดตรงกันว่า ปัจจุบันนี้ อุตสาหกรรมผู้ให้บริการไม่ได้ การบริการมีอนาคตดีกว่า ทำกำไรมากกว่าแต่ก็ยังเก็บอุตสาหกรรมไว้ แต่ไม่ขยายไปกว่านี้อีกแล้ว”<sup>20</sup>

<sup>20</sup> สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, วันที่ 20 สิงหาคม 2549.

#### (4) ตระกูลदारกานนท์

ตระกูลदारกานนท์ เป็นกลุ่มทุนเดียวใน 4 กลุ่มที่ทำการศึกษา ซึ่งไม่พยายามที่จะรักษากิจการหลักของตน คือ กิจการสิ่งทอ เอาไว้ ทั้งนี้ นับตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา สหยูเนียนซึ่งเห็นถึงทางตันของธุรกิจสิ่งทอ ได้หันไปลงทุนในกิจการด้านอื่นๆ มากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจพลังงาน และธุรกิจด้านการศึกษา ที่สำคัญคือ มุ่งเน้นการลงทุนในจีน

##### (4.1) การหันเหจากธุรกิจสิ่งทอไปสู่ธุรกิจอื่น

ปัจจุบัน แนวโน้มของการที่สหยูเนียนหันไปลงทุนในธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่สิ่งทอก็ยังคงมีอยู่ต่อไป ทั้งนี้การที่สหยูเนียน หันไปลงทุนในธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่สิ่งทอ นอกจากจะเป็นผลมาจากการที่ไม่สามารถแข่งขันกับสิ่งทอจากประเทศ อินโดนีเซีย สาธารณรัฐประชาชนจีน เวียดนาม ปากีสถาน อินเดีย แล้ว ส่วนหนึ่งยังเป็นผลมาจากการที่ไทยต้องเปิดเสรีการค้าสิ่งทอในปี 2548 ตามข้อกำหนดขององค์การการค้าโลก

ทั้งนี้ เมื่อประเทศไทยต้องประสบกับวิกฤติทางเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา ธุรกิจน้อยใหญ่ในเครือสหยูเนียนก็ได้รับผลจากวิกฤติดังกล่าวมากนัก เพราะธุรกิจส่วนใหญ่ของสหยูเนียนเป็นธุรกิจส่งออก (export) ไม่ใช่นำเข้า (import) จึงไม่ได้รับผลกระทบเมื่อมีการลอยตัวค่าเงินบาท แต่ในปี 2539 นั้น เป็นปีที่ธุรกิจสิ่งทอของไทยตกต่ำอย่างมาก เพราะถูกประเทศอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า ด้รราคาจนเรียกว่าเป็น “วิกฤตการสิ่งทอ” ในช่วงนี้สินค้าจาก “ประเทศไทยส่งไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศนั้น ปรากฏว่าได้ถูกประเทศต่าง ๆ คือ อินโดนีเซีย สาธารณรัฐประชาชนจีน เวียดนาม ปากีสถาน อินเดีย ด้ตลาดสิ่งทอไทยได้สำเร็จ ด้ด้วยการด้รราคาให้ถูกกว่าไทย เพราะประเทศเหล่านี้มีค่าแรงถูกกว่าประเทศไทย ส่งผลให้การส่งออกสิ่งทอของไทยลดลงอย่างมาก<sup>21</sup>

ด้เหตุนี้จึงทำให้ผลประกอบการของสหยูเนียนลดต่ำลง นับตั้งแต่ปี 2539 มียอดขายทั้งสิ้น 11,775 ล้านบาท ลดลงจากปี 2538 ซึ่งมียอดขาย 12,643 ล้านบาท ผลกำไรสุทธิในปี 2538 เท่ากับ 729.9 ล้านบาทในปี 2539 ก็เหลือกำไรสุทธิเท่ากับ 458.4 ล้านบาท

สหยูเนียน เป็นกลุ่มทุนเดียวใน 4 กลุ่มที่ทำการศึกษา ซึ่งไม่พยายามที่จะรักษากิจการหลักของตน คือ กิจการสิ่งทอ เอาไว้ ทั้งนี้ นับตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา สหยูเนียนซึ่งเห็นถึงทางตันของธุรกิจสิ่งทอ ได้หันไปลงทุนในกิจการด้านอื่นๆ มากขึ้น โดยเฉพาะกิจการด้านพลังงานซึ่งมีอนาคตสดใสกว่า

อย่างไรก็ดี สหยูเนียนถือเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมสิ่งทอของเมืองไทย เคยมีรายได้จากอุตสาหกรรมนี้ถึงปีละกว่า 3,000 ล้านบาท แต่ภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจต่อเนื่องมา อุตสาหกรรมสิ่งทอของบริษัทถือเป็นธุรกิจที่ไม่ขยายตัวนักอาจเรียกได้ว่าอยู่ในช่วงขาลงซึ่งตลาดหดตัวไปกว่า 30% อันเป็นผลมาจากปัจจัยการผลิตที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เจ้าของแบรนด์สินค้า หันไปตั้งสินค้าจากจีนแทน

<sup>21</sup> สัมภาษณ์ ศิริณา โชควัฒนา, วันที่ 20 สิงหาคม 2549.

และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงที่ผ่านมาทางบริษัท ได้มีปรับปรุงเรื่องประสิทธิภาพการผลิต นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้มากขึ้น และพยายามส่งสินค้าขายเข้าประเทศจีนให้ได้มากขึ้น รายได้จากจีน จะเข้ามาชดเชยรายได้สิ่งทอในไทยที่ลดลงไป

- การหันไปเน้นลงทุนในธุรกิจพลังงาน

สหยูเนียนเพิ่มทุนจดทะเบียนในบริษัท ยูเนียนเอ็นเนอร์จี (ไชน่า) เป็นเงิน 3,100 ล้านบาท โดยเป็นเงินทุนจากเงินหมุนเวียนของบริษัท ซึ่งจะทำให้บริษัทดังกล่าวมีทุนจดทะเบียน 4,100 ล้านบาท และไปลงทุนซื้อโครงการลงทุนในสาธารณรัฐประชาชนจีน จากบริษัทยูเนียนเอ็นเนอร์จี (ฮ่องกง) ทั้งหมด เป็นมูลค่าประมาณ 47.78 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

ส่วนโครงสร้างการลงทุนในบริษัทย่อย มีดังนี้

(1) บริษัท สหยูเนียน ลงทุนในบริษัทยูเนียนเอ็นเนอร์จี (ไชน่า) ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในประเทศไทย 99.99%

(2) บริษัทสหยูเนียนลงทุนในบริษัทสหยูเนียน อินเตอร์เนชันแนล (ฮ่องกง) 99.98% และบริษัทสหยูเนียน อินเตอร์เนชันแนล (ฮ่องกง) ลงทุนในบริษัทสหยูเนียนเอ็นเนอร์จี (ฮ่องกง) ซึ่งทั้ง 2 บริษัท เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในฮ่องกง

(3) บริษัทยูเนียนเอ็นเนอร์จี (ไชน่า) และบริษัทยูเนียนเอ็นเนอร์จี(ฮ่องกง) ได้ลงทุนในโครงการไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาชนจีนจำนวน 10 โครงการ<sup>22</sup>

- การหันเหไปสู่การทำธุรกิจด้านการศึกษา

ล่าสุด คำหริ ยังหันไปลงทุนด้านการศึกษา โดยเปิดโรงเรียนนานาชาติในจีน 2 แห่ง ที่เซี่ยงไฮ้ และที่ปักกิ่ง เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 46 นายวิบูลย์ ฤกษ์ภูทิต อดีตนายกรัฐมนตรี ๓ คนกรเซี่ยงไฮ้ได้เป็นสักขีพยานในการลงนามร่วมทุนตั้งโรงเรียนนานาชาติ Dulwich อันเป็นความร่วมมือของกลุ่มสหยูเนียน (ผ่านการดำเนินการของบริษัท Union Education Index: UEI ซึ่งจดทะเบียนกับทางการจีน) และบริษัท Global Education Management Limited: GEM จากฮ่องกง) ซึ่งได้รับแฟรนไชส์จาก Dulwich College Enterprise Limited โรงเรียนแห่งนี้จะตั้งขึ้นในเขต Jinqiao ฟังผู่ตง เซี่ยงไฮ้ กลุ่มสหยูเนียนลงทุน 7.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดย 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ จะอยู่ในส่วนการลงทุน และ 2.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ จะดูแลด้านการบริหาร โดยการลงทุนจะแบ่งเป็น 2 ระยะ

ระยะแรกคือการก่อสร้างโรงเรียนอนุบาลนานาชาติ คาดว่าเริ่มเปิดสอนได้ภายในเดือนกันยายนนี้ ระยะที่สองจะเป็นการก่อสร้างโรงเรียนนานาชาติ ตั้งแต่ grade1 – grade12 ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในปีพ.ศ.2547

<sup>22</sup> สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, วันที่ 20 สิงหาคม 2549.

กลุ่มสหยูเนียนมีแผนที่จะแสวงหาผู้ทางการลงทุนด้านการศึกษานานาชาติในเขตอื่นของจีน ในอนาคต

ปัจจุบันศักยภาพและความต้องการสถานศึกษานานาชาติในเซี่ยงไฮ้มีเพิ่มมากขึ้น จากการหลั่งไหลเข้าของนักลงทุนต่างชาติซึ่งมีจำนวนมากมองเห็นช่องทางที่ฝั่งผู้ตั้ง (เมืองใหม่ทางตะวันออกของแม่น้ำหวงผู่) เนื่องจากมีการเข้าไปตั้งถิ่นฐานในเขตดังกล่าว และมีกลุ่มชาวต่างชาติที่นำครอบครัวย้ายติดตามมา ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานในบริษัทต่างชาติที่ให้สวัสดิการรับผิดชอบค่าเล่าเรียนบุตรของพนักงานได้เต็มจำนวน

ขณะนี้เซี่ยงไฮ้มีโรงเรียนนานาชาติ 15 แห่งซึ่งเป็นขนาดกลางและเล็ก เปิดสอนระดับอนุบาล แต่เชื่อว่าจะมีความต้องการโรงเรียนนานาชาติมากขึ้น เนื่องจากในอนาคตคาดว่าทางการจีนจะยอมให้เด็กจีนเข้าศึกษาในโรงเรียนนานาชาติในระดับการศึกษาภาคบังคับ (grade 1-9) ได้ (ในปัจจุบันทางการจีนยอมให้คนจีนเรียนอนุบาลและมีชมพลายในโรงเรียนนานาชาติเท่านั้น)

ในอนาคต การแข่งขันในธุรกิจโรงเรียนนานาชาติจะเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นผู้ลงทุนควรมีความพร้อม และอาศัยชื่อเสียงหรือ brand ของสถาบันการศึกษาอันเป็นที่ยอมรับเพื่อสร้างมาตรฐานที่มั่นคงก่อนคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม การสร้าง brand ของไทยซึ่งเป็นประเด็นที่มีการกล่าวถึงกันมากและเป็นนโยบายที่ควรได้รับการสนับสนุนเพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวอาจจะยังไม่ได้รับการยอมรับในระยะสั้น ดังนั้นเอกชนไทยควรแสวงหาความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติที่มีประสบการณ์และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับเพื่อลดอุปสรรคเรื่องความน่าเชื่อถือและการยอมรับ

#### (4.2) การมุ่งเน้นการลงทุนในจีน

ปัจจุบัน กลุ่มสหยูเนียนจะมีรายได้รวม 22,800 ล้านบาท แยกเป็นรายได้จากบริษัทในไทย 15,000 ล้านบาท และรายได้จากบริษัทในจีน 7,800 ล้านบาท เดบิตโตเพิ่มขึ้นเดบิตโตเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เมื่อเทียบกับรายได้รวมของบริษัทในสิ้นปี 2546 ซึ่งมีราว 20,500 ล้านบาท แยกเป็นบริษัทในไทย 14,900 ล้านบาท และรายได้จากบริษัทในจีน 5,600 ล้านบาท

การขายการลงทุน ยังคงเป็นสิ่งที่ท้าทายในมุมมองของ วัชรพงษ์ ดารกานนท์ รองกรรมการผู้จัดการ กลุ่มเทคโนโลยี บริษัท สหยูเนียน จำกัด (มหาชน) ซึ่งทายาทสหยูเนียน กล่าวว่า การเพิ่มน้ำหนักการลงทุนของสหยูเนียน ในประเทศจีน เพิ่มขึ้นนั้น มีอยู่หลายปัจจัย

ปัจจัยแรกก็คือ แม้รัฐบาลจีนจะอนุญาตให้บริษัทต่างชาติ ที่เข้าไปร่วมลงทุนสามารถนำกำไรกลับมายังประเทศได้ แต่ในส่วนที่เป็นเงินลงทุนนั้นไม่สามารถนำกลับมาได้ ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการลงทุนใหม่

ปัจจัยต่อมาก็คือ ความรุ่งเรืองของประเทศจีนในหลายด้าน รวมถึงด้านเศรษฐกิจ และการลงทุน นับว่าจีนเป็นประเทศที่มีโอกาส และมีศักยภาพไม่แพ้ใคร นี้คือ ช่องทาง และโอกาสที่ทำให้บริษัท เบน เข็มมายังประเทศจีนมากขึ้น ซึ่งรายได้หลักยังคงมาจากธุรกิจ โรงผลิตไฟฟ้า



อย่างไรก็ตาม การเพิ่มการลงทุนดังกล่าว ส่วนหนึ่งยังคงมาจากความพยายาม ในการชดเชย รายได้ที่หดหายไปจากตลาดสิ่งทอ ซึ่งถือว่ากำลังอยู่ในช่วงขาลง<sup>23</sup>

### 3.สรุป

การเปิดเสรีทางการเงิน โดยขาดมาตรการรองรับที่ดีพอ และการดำเนินนโยบายแก้ไขปัญหาทางการเงินที่ผิดพลาดของรัฐบาล ได้ก่อให้เกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลุ่มทุนเยวราชทั้ง 4 กลุ่ม เช่นเดียวกับนายทุนกลุ่มอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบในเวลานั้น

การที่กลุ่มทุนเหล่านี้ได้ทำการขยาย ทั้งการขยายขนาดของธุรกิจ(extension) และการขยายประเภทกิจการ(diversification) ในยุคก่อนหน้านี ทำให้เป็นการเพิ่มโอกาสที่จะบอบช้ำได้ง่ายขึ้น

ทั้งนี้ เพราะ ประการแรก ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เหล่านั้นยังไม่มีคามเข้มแข็ง เมื่อเศรษฐกิจผันผวน ก็ย่อมได้รับผลกระทบได้ง่ายและรวดเร็ว ประการที่สอง ธุรกิจเหล่านั้นมักเป็นสาขาธุรกิจที่ตระกูลเหล่านี้ไม่มีความชำนาญเท่าธุรกิจที่เป็นรากฐานการสะสมทุนของกลุ่มทุน ประการที่สาม หลายกิจการพึ่งเงินทุนจากสถาบันการเงินและตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งทั้งสองสถาบันนั้นต่างเป็นจุดที่จะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงทันทีจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจอย่างไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ดังจะเห็นได้จากกรณีของตระกูลโสภณพนิช ที่แม้ว่าธนาคารกรุงเทพ จะเป็นธนาคารที่มีความเข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็ยังได้รับผลกระทบจากการเกิดหนี้เสียในระบบมากมายเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

การปรับตัวที่สำคัญประการแรก ของทุนเยวราชในช่วงนี้คือ การยอมสละธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักทั้ง หรืออย่างน้อยก็ลดขนาดกิจการลง ซึ่งมักจะกระทำกับธุรกิจที่กำลังประสบปัญหาไม่มีกำไร หรือธุรกิจที่กลุ่มทุนไม่มีความเชี่ยวชาญแต่เป็นธุรกิจที่มีผู้สนใจซื้อต่อ ทั้งนี้เพื่อลดภาระของกลุ่มทุน และนำเงินทุนที่ได้จากการขายกิจการไปค้ำจุนธุรกิจที่เป็นรากฐานของกลุ่มทุน ยกเว้นกรณีของตระกูลคารกานนท์ซึ่งพยายามลดขนาดธุรกิจด้านสิ่งทอของตนเอง เพราะเห็นว่าธุรกิจสิ่งทอในประเทศถึงจุดอิ่มตัวแล้ว และเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถทำกำไรได้มากนัก ดังนั้นตระกูลคารกานนท์จึงหันไปให้ความสำคัญกับธุรกิจประเภทอื่นที่มีอนาคตที่ดีกว่า

นอกจากนี้ กลุ่มทุนเยวราชยังปรับตัวด้วยการปรับโครงสร้างการบริหาร ปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อลดความเสี่ยงหายจากผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจลงให้มากที่สุด

<sup>23</sup> สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, วันที่ 20 สิงหาคม 2549.