

# ธนาคารรัตนสิน (1)

## ยุคที่ 3 ของธนาคารแหลมทอง



### หมายเหตุธุรกิจ

วิรัตน์ แสงทอง คำ

เมื่อมกราคม 2541 วิจิต สุรพงษ์ชัย ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการธนาคารรัตนสินหรือ GOOD BANK ที่รัฐบาลตั้งขึ้น เพื่อเตรียมประมูล และบริหารสินทรัพย์ที่ดีของสถาบันการเงิน 56 แห่งที่ถูกปิด

แต่จนแล้วจนรอดธนาคารแห่งนี้ก็แทบไม่มีกิจกรรมอันใดเป็นเรื่องเป็นราว นอกจากจะมีบทสนทนาเกี่ยวกับนักลงทุนต่างประเทศเพื่อให้เข้ามาถือหุ้นแต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ

ขณะเดียวกัน แผนที่รัฐบาล โดยชารินทร์ นิเมมานะเหมินท์ รัฐมนตรีคลังเคยสัญญาว่าจะหาเงินมาให้ธนาคารรัตนสิน เพื่อเตรียมเข้าประมูลสินทรัพย์ที่ดีจากปรส. ก็ไม่เกิดขึ้น จนถึงวันนี้ปรส. ก็เปิดประมูลสินทรัพย์สำคัญส่วนใหญ่ไปแล้ว โดยไม่มีธนาคารรัตนสินเข้าประมูลตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้แต่แรก

ธนาคารรัตนสินจึงกลายเป็นธนาคารที่พัฒนาอย่างไม่ตั้งใจ ในที่สุดก็มาบรรจบความตำนานธนาคารที่มีนโยบายการต่อสู้ที่มีสีสันที่สุด นั่นคือธนาคารแหลมทอง

ความพยายามในการเพิ่มทุนจากผู้ถือหุ้นต่างๆ ของธนาคารแหลมทองดำเนินไปอย่างล่าช้า ไม่ทันกับแรงบีบบังคับของวิกฤติการณ์การเงินไทย เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงสั่งลดทุนธนาคารแห่งนี้เหลือหุ้นละ 1 สตางค์ พร้อมทั้งดำเนินการให้แยกสินทรัพย์ที่ดีไปรวบรวมกับธนาคารรัตนสิน ภายใต้การบริหารของดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย โดยใช้ชื่อรัตนสิน เท่ากับว่าธนาคารแหลมทองได้ปิดฉากตำนานอันระทึกใจแล้วอย่างสมบูรณ์

เมื่อต้นเดือนพฤศจิกายน 2541 หรือ 10 เดือนหลังจากที่ธนาคารรัตนสินตั้งขึ้น ก็เข้าครอบงำกิจการธนาคารแหลมทองอย่างสมบูรณ์

ผู้คนจึงให้ความสนใจกับธนาคารแห่งนี้มากที่สุดของเมืองไทย ซึ่งใน 10 เดือนที่ผ่านมา

ไม่มีสาระสำคัญ เท่ากับหัวเวลาเกือบๆ 50 ปีที่ผ่านมา

เรื่องราวแบงก์แหลมทองอายุ 49 ปี มีตำนานเหมือนนิยาย เรื่องเริ่มเข้มข้น ชมวดปมมากขึ้น ก็เมื่อสัก 15 ปีที่ผ่านมา นี้ภายหลังที่สุระจันทร์ (เดิมมีชื่อสุระ) จันทร์ศรีชวลา เข้ามาเกี่ยวข้อง

แบงก์แห่งนี้กำลังผ่านยุคที่ 3 ไป โดยยุคแรกในช่วงก่อตั้งเริ่มปี 2491 โดยต้นตระกูลนั้นหาภิวัฒน์บริหารด้วยความเรียบง่าย ไม่ตื่นตื่นภายใต้มนาย เรื่องราวซบซิบ ในครอบครัวของนั้นหาภิวัฒน์ที่มีสีสัน ยุคที่สองเริ่มด้วยบทบาทการกำกับเข้มแข็งและดุเดือด ของนายธนาคารที่ชื่อ สมบูรณ์ นั้นหาภิวัฒน์ ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ปี 2518

เมื่อสิ้นยุคของสมบูรณ์ ธนาคารแห่งนี้ก็ตกเป็นของสุระจันทร์ศรีชวลา ในปลายปี 2531 หลังจากการต่อสู้แย่งชิงอำนาจการบริหาร มาอย่างยาวนาน ดุเดือด อย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนในวงการธุรกิจ

สุระ เป็นผู้ประกอบการที่เติบโตมาจากโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นครั้งแรก หลังจากสังคมโลกครึ่งสอง ตั้งแต่ปี 2516 ในยุคพีเอสเอ และหลังจากวิกฤติการณ์การเงินในปี 2522 เป็นต้นมา กลุ่มใหม่เหล่านี้ ล้มหายตายจากไปเกือบหมด เหลือเพียงสุระคนเดียวที่ยืนยง มาตราบนานเท่าทุกวันนี้

ไม่เพียงเท่านั้น เขาเป็นคนนอกคนเดียว ที่พยายามเข้าสู่สังคมธนาคารได้อย่างสำเร็จด้วยตัวของเขาเอง เป็นครั้งแรกของสังคมธุรกิจไทย ทั้งที่เขาไม่ถนัดทางธุรกิจหนัก อั้งตลอดเวลามา 25 ปีจนถึงทุกวันนี้

ในแง่นี้ เขาคือคนที่ปรับตัวอย่างสูง ในการดำรงอยู่รอด เขาปรับตัวก่อนคนอื่นๆ ในวงการธนาคาร โดยการพยายามดึงผู้ร่วมทุนรายใหม่เข้ามายอมจะบงบอกถึงประสบการณ์อันเชี่ยวชาญของผู้ประกอบการที่ผ่านชีวิตความยากลำบากมาแล้วเกือบเอาตัวไม่รอดได้อย่างดี เหตุการณ์ครั้งนี้ ภาวะ

เศรษฐกิจไทยเผชิญครั้งร้ายแรง เขาย่อมมองเห็นและปรับตัวก่อนได้ ความเป็นนักยุทธวิธีที่พลิกแพลงอย่างยิ่ง ได้พิสูจน์อีกครั้งถึงแม้จะเป็นการปรับตัวที่ช้าเกินกาลก็ตาม

อีกทางหนึ่งธนาคารแหลมทองเป็นสมบัติชิ้นสำคัญของเขา ได้มาด้วยความยากลำบากอย่างยิ่งเป็นนิยายชีวิตที่มีสีสัน ความโกรธแค้น ชิงชิง ความรัก ความอดทน หักเหลี่ยมเฉือนคม ครบเครื่อง

ภายใต้เวลา 10 ปีที่ผ่านมา ในยุคของเขา แบงก์แหลมทองได้เดินตามเงาของเขาไม่ผิดเพี้ยน ภายใต้ปรัชญาของความเป็นเจ้าของที่รุนแรงที่สุดธนาคารหนึ่ง

เพียง 10 ปีธนาคารแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปมาก บุคลิกของธุรกิจที่ตกทอดมาจากโมเดลเมื่อ 15 ปีที่แล้วของเขาที่มองว่าธุรกิจทั้งหมดของเขา ก็คือเครื่องมือการอยู่รอด และเติบโตของเขา มรดกเหล่านี้ ถือเป็นมรดกทางธุรกิจของสังคมธุรกิจไทยที่ยังคงอยู่ แต่เมื่อยุคแบงก์แหลมทองกับสุระจะเข้มข้นกว่านี้ได้ก่อปัญหาและบีบบังคับให้ผ่านไปสู่ยุคที่สี่ของธนาคาร

ในยุคที่ระบบธนาคารไทยกำลังเผชิญโลกาภิวัตน์ที่เขียวกรากอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน

สุระ จันทร์ศรีชวลา อายุ 54 ปี ในช่วงครึ่งหนึ่งในชีวิตเริ่มธุรกิจเก็งกำไรกับที่ดินด้วยเหตุนี้ เขาจึงจำเป็นต้องมีเงินหมุน และแนวคิด นั่นคือ การมีกิจการบริษัทเงินทุนประกันชีวิต-ประกันภัยเป็นฐาน

ยุทธวิธีทางธุรกิจของเขาในยุคแรกๆ ก็คือการซื้อที่เก็งกำไร หรือซื้อกิจการเพื่อเล่นแร่แปรธาตุที่ดิน ที่กิจการมีอยู่เช่นกรณี เขาที่เอเชียไฟเบอร์หรือยนตรภัณฑ์ ซึ่งวงการธุรกิจวิพากษ์วิจารณ์กรณีนี้ค่อนข้างมาก ธุรกิจของเขาจึงเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงพอกๆ กับการมีมรดกเงินที่สูงลิ่ว ในช่วงที่เผชิญวิกฤติการณ์ในปี 2522 และปี 2527 หรือในปีสองปีมานี้ก็ยอมทำให้ภาวะการเก็งกำไรตกต่ำลงอย่างมาก ภาวะหนี้สินจึงพอกพูนอยู่เสมอ

ขณะเดียวกัน แนวคิดการบริหารธุรกิจแบบเดิมของ

สุระ กำลังถูกแรงบีบบังคับอย่างหนักจากทางการให้ลดคิกรของ ความเกี่ยวพันของธุรกิจที่แยกไม่ออกชัดเจนออกจากกัน มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

แนวทางธุรกิจและแนวทางการจัดการธุรกิจของเขาได้ล้าสมัยไปแล้ว

โดยเฉพาะการชักนำธนาคารแหลมทอง ซึ่งเข้าไปพัวพันกับการดำเนินธุรกิจที่ดินของเขาอย่างมาก ก็กำลังมีปัญหาการปรับตัวมากที่สุด

เมื่อเขามีฐานธนาคารแหลมทอง เขาก็ปล่อยกิจการเงินทุนซึ่งทวงแหวนมาก-บริษัทเงินทุนเมดิแลนต์ให้กลุ่มคันทรี ซึ่งเป็นผู้ประกอบการพัฒนาที่ดินเช่นเดียวกัน เมื่อต้นปี 2539 กลุ่มสุระขายหุ้นให้กลุ่มเดอะวิบูลย์ แห่งคันทรีเข้าถือหุ้นในเมดิแลนต์ (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทเงินทุนคันทรี) ขณะเดียวกันก็ขายหุ้นตัวเองให้ธนาคารแหลมทองในราคาค่อนข้างสูงไป ให้ธนาคารนี้ถือหุ้นในเมดิแลนต์ถึง 50% ภายใต้การปรับตัวลดบทบาทครอบครัวตามแรงบีบบังคับของทางการนี้ พวกเขาก็ยังแสวงประโยชน์ธุรกิจอยู่เสมอ ซึ่งถือเป็นการถอยอย่างมีจังหวะครั้งแรกของเขา

เมื่อปลายปี 2539 ธนาคารแหลมทองซื้อที่จากกลุ่มสยามวิทยา ซึ่งสุระเป็นเจ้าของเพื่อสร้างสาขา ที่อุทัยธานีและบางมดในราคา 30 ล้านบาท (ทั้งนี้ยังไม่รวมการย้ายสำนักงานไปตึกโชคชัยของตน) ก็เป็นปรากฏการณ์อีกครั้งหนึ่งของโมเดลธุรกิจที่กำลังขัดแย้งกับตนเองอย่างหนัก

- เดือนมีนาคม 2540 มีรายงานว่า ธนาคารแห่งนี้มีสัดส่วนหนี้ที่ชำระเกินกำหนดสูงที่สุดของระบบธนาคารไทยถึง 7% ในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา

- เมื่อเดือนมิถุนายน 2540 จากการวิเคราะห์โครงสร้างหนี้สินของระบบธนาคารไทยปรากฏว่าธนาคารแหลมทอง มีสัดส่วนหนี้มาจากอสังหาริมทรัพย์ มากกว่าทุกธนาคารมากกว่าอัตราเฉลี่ยถึง 3 เท่า

ความพยายามปรับตัวเอาตัวรอดครั้งใหญ่ ของตระกูลจันทร์ศรีชวลา ในแบงก์แหลมทอง จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เสียแล้ว ■