

# ธนาการรัตนสิน (2)

## บทเรียนสำคัญจากแหลมทอง



หมายเหตุธุรกิจ

วิรัตน์ แสงทองคำ

แม้ว่าการเข้ายึดธนาคารแหลมทองของกลุ่มสุระ จันทรศิริชวลา ได้ล้มสลายไปแล้ว กับธนาคารไทย แต่ปรัชญาธุรกิจของกลุ่มสุระ ยังคงอยู่ในสังคมธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับธนาคารอย่างแน่นแฟ้น

ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงธนาคารแหลมทองจากนี้ไป ควรจะย้อนไปถึงการต่อสู้ยึดธนาคารแห่งนี้ ของสุระจันทร จันทรศิริชวลา ตั้งแต่ปี 2525-2530 เป็นความจำเป็น เพื่อให้เข้าใจกลยุทธ์เชิงธุรกิจของกลุ่มสุระอย่างชัดเจนมากขึ้น

ใหญ่ นันทาภิวัฒน์ ทายาทของหลี อ้วนเฮง ชาวจีนให้ทะเลาะไทยก่อนสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้ร่วมกับเพื่อนๆ นักธุรกิจ และข้าราชการตั้งแบงก์แหลมทองในปี 2491 โดยที่เขาเป็นผู้บริหารสืบมา

ไพศาล นันทาภิวัฒน์ ลูกชายคนแรกของใหญ่เข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการแบงก์แหลมทอง ต่อจากบิดาซึ่งเสียชีวิตในปี 2497 เขาบริหารอย่างเรียบง่าย โดยไม่เพิ่มทุนเลย ยาวนานถึง 21 ปี เมื่อเขาเสียชีวิตในปี 2518 น้องชายคนถัดมา สมบูรณ์ นันทาภิวัฒน์ ก็เข้ารับตำแหน่งแทน

ภิวัฒน์ นันทาภิวัฒน์ ลูกชายคนเดียวของไพศาล กับเล็ก นันทาภิวัฒน์ เริ่มเข้ามาบริหารธนาคารแหลมทอง แต่เขาก็ด่วนจากไป เมื่อปี 2525 จากนั้นเรื่องราวความสัมพันธ์ของเขากับสุระ จันทรศิริชวลา ก็เกิดขึ้นอย่างชัดเจน จากนั้นสุระ ก็เข้ามาตรงกลางความขัดแย้งระหว่างสมบูรณ์ กับพิเชษฐ์ (เล็ก นันทาภิวัฒน์) โดยฝ่ายสุระอยู่ฝ่ายหลังอย่างชัดเจน และเมื่อเล็กชายหุนประมาณ 27% ในแบงก์แหลมทองให้กับสุระ ก็ทำให้เค้าของความยุ่งยากและการแย่งชิงธนาคารก็เกิดขึ้นอย่างดุเดือดต่อมา

สุระ มีความสัมพันธ์กับธนาคารแห่งนี้ในฐานะลูกหนี้ ในยามที่เขาเผชิญปัญหา ภิวัฒน์เป็นคนที่จะช่วยเขา ในประวัติการเติบโตธุรกิจของกลุ่มสุระ ที่กระโดดเป็นช่วงในการเทกโอเวอร์กิจการนี้ เราต้องมองแรงหนุนอย่างดีเป็นพิเศษจากนายธนาคารเสมอ ไม่ว่าจะเป็น สุขุม นวพันธ์ แห่งธนาคารทหารไทย หรือ ตามใจ ช่างโต ที่กรุงเทพฯ นี่คือนักบิ๊จจ่ายความสำเร็จสำคัญของเขาในการมีฐานการเงิน ในช่วงที่ระบบธนาคารไทยยังดำหลัง ยังอาศัยสายสัมพันธ์เป็นแกนในการอำนวยความสะดวก

หากไม่มีความขัดแย้งภายใน ในตระกูลนั้น ทาภิวัฒน์ กลุ่มสุระ ก็คงพยายามใช้เครือข่ายการเงินของเขาด้วยความพยายามแสวงหาสายสัมพันธ์ธนาคารใหม่ เช่นที่เขาทำมาก่อน แต่เมื่อมีโอกาสเขาก็ฉวยได้ โดยที่แสดงให้เห็นในวงการธุรกิจเห็นว่าปรัชญาสำคัญของสุระ จันทรศิริชวลา ก็คือเป้าหมายของธุรกิจของเขาสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด

ซึ่งสอดคล้องกับยุทธวิธีที่เขาพยายามทำทุกทางในการต่อสู้ยึดแบงก์แหลมทอง ในปี 2528 สุระทุ่มเงินในการเก็บหุ้นธนาคารแหลมทองมากถึง 42% ก็เปิดฉากรุกสมบูรณ์ นันทาภิวัฒน์ ในปี 2529 แต่เมื่อผู้สมบูรณ์รู้สถานการณ์ก่อน เขาก็ประกาศเติมทุนทันที พันธมิตรที่เหนียวแน่นของสมบูรณ์ที่สำคัญได้แก่วานิช ไขยวรรณ แห่งไทยประกันชีวิต และกลุ่มป่าส้มไก่แห่งมกละเวย ซึ่งถือหุ้น 24% มาตั้งแต่ปี 2527 ในขณะที่สุระมองว่ากลุ่มนี้คือตัวแปรที่ชี้ขาด

ความพยายามพลิกแพลงอย่างยิง ในการ

เทกโอเวอร์ในวงการธุรกิจไทย เกิดขึ้นโดยฝีมือของกลุ่มสุระ ในความพยายามเข้าซื้อหุ้นแบงก์แหลมทอง จากกลุ่มวานิช ไขยวรรณในปี 2530 ด้วยการตั้งบริษัทเอสดีแอลเอสซีที่ฮ่องกง เจรจาซื้อโดยไม่พยายามโยงมาถึงสุระ เป็นเทคนิคการพลิกแพลงทางธุรกิจอย่างหนึ่งของกลุ่มสุระ ที่นำมาใช้หลายครั้งในการดำเนินกิจการทางธุรกิจ

ทั้งหมดการณ์นี้ เกิดขึ้นปัจจัยพื้นฐานที่ว่ากลุ่มป่าส้มแห่งมกละเวยกำลังมีปัญหา และคิดจะลดการลงทุนบางอย่างที่ไม่ได้เป็นเชิงกลุ่มสุระศึกษาสถานการณ์เช่นนี้ได้เช่นกัน

ไม่ใช่ว่าปี 2530 กลุ่มสุระก็เข้ายึดอำนาจธนาคารแหลมทองได้ด้วยวิธีการต่อสู้ที่ดุเดือดและสร้างความเจ็บช้ำให้กับกลุ่มสมบูรณ์ นันทาภิวัฒน์มากที่สุด และเป็นกรณีเทกโอเวอร์ที่มีลีลามากที่สุด ในวงการธุรกิจไทย

เช่นเดียวกับที่ผู้คนเข้าใจทักษะพิเศษของกลุ่มสุระ ว่าอยู่ที่ความเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี เป็นนักวางแผน และเป็น DEAL MAKER ในยุคสังคมนิยมธุรกิจเป็นเพียงเครื่องมือของครอบครัวมอการครอบครองการสร้างอาณาจักรธุรกิจ ภายใต้การนำแบบเบ็ดเสร็จ และแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นภาพลักษณ์ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจนั้น แทนความสำเร็จที่เป็นจริงของธุรกิจ ซึ่งสุระเป็นเพียงตัวแทนของผู้ประกอบการในสังคมนิยมไทยเท่านั้น

ผลประโยชน์ที่เป็นจริงของบริษัท มักไม่มีความหมาย เมื่อเทียบกับบทบาทผู้ถือหุ้นใหญ่หรือเจ้าของกิจการ สามารถสะสมความมั่งคั่งหรือสร้างอนุสวรีย์ธุรกิจขึ้นมากด้วยตัวพวกเขาเอง โดยที่ผลประโยชน์ของธุรกิจไทยส่วนใหญ่สามารถปันตัวละอยู่ตลอดเวลา ภายใต้การตรวจสอบ และกติกของระบบที่ไม่เข้มแข็งเพียงพอ

และนี่คือปัญหาเชิงปรัชญาของสังคมนิยมไทยปัจจุบัน อันเป็นสาเหตุใหญ่สาเหตุหนึ่งของปัญหาเศรษฐกิจไทย และความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจไทยปัจจุบันด้วย

ไม่แตกต่างธุรกิจนี้ ซึ่งเป็นภาพสะท้อนพัฒนาการการจัดการ ภาพสะท้อนของพัฒนาการผู้ประกอบการไทยที่ยังล้าหลัง

ในขณะที่สังคมนิยมโลก มีความพยายามอย่างสูงในการสร้างความสามารถเชิงธุรกิจเชิงการบริหาร เพื่อทำให้ผลประโยชน์ที่เป็นจริงของกิจการออกมามากที่สุด นี่คือนิยามที่แท้ของความก้าวหน้า เป็นผลประโยชน์อันเกี่ยวพันกันของกิจการและผู้ถือหุ้น

นี่คือภาระที่ต้องคร่ำครวญจากนี้ต้องปรับตัวครั้งใหญ่ ไม่แต่เพียงธนาคารแหลมทองเท่านั้น

ดร.วิจิต สุพรรณชัย ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารธนาคาร ในการอำนวยความสะดวกธนาคารอันดับหนึ่งกับลูกค้าพิเศษมาแล้ว นับครั้งไม่ถ้วน ย่อมเข้าใจประกอบกับโครงสร้างใหม่ของธนาคารรัตนสิน ซึ่งแตกต่างจากธนาคารแหลมทองอย่างสิ้นเชิง ถึงที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ 50 ปีของธนาคารที่เพิ่งถูกบลูซิปไปจากสาทรบงกชไม่เกิดขึ้นอีกอย่างแน่นอน

แต่ผมเชื่อว่าปรัชญาของการบริหารธุรกิจเพื่อความใหญ่ เพื่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นใหญ่ในทุกรูปแบบโดยไม่สนใจความสามารถในการบริหารกิจการที่เป็นจริงยังคงอยู่ ธุรกิจเก่าเหล่านี้คงเข้ามาเกี่ยวข้องกับธนาคารรัตนสินเหมือนเช่นธนาคารอื่นๆ

บทเรียนจากประวัติศาสตร์ธนาคารแหลมทอง ย่อมมีประโยชน์ต่อธนาคารรัตนสินในแง่ใด ไม่น้อยทีเดียว ■