

บทที่ 4

สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยและการปรับตัวของกลุ่มทุนในยุคการขยายตัวของทุนนิยม (ช่วงปี พ.ศ. 2516-2539)

ในช่วงปี พ.ศ. 2516 ถึง พ.ศ. 2539 เป็นยุคที่ข้าราชการทหารเสื่อมอำนาจลงอย่างมากจนไม่อยู่ในฐานะที่จะมีอำนาจเหนือกลุ่มทุนได้อีกต่อไป นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่ทำให้กลุ่มทุนต่าง ๆ สามารถเติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยในช่วงนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ยุค คือ ยุคที่หนึ่ง ระหว่างปี พ.ศ. 2516-2523 และยุคที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539

1. ยุคที่หนึ่ง พ.ศ. 2516 –2523

1.1 เศรษฐกิจการเมืองไทยระหว่างปี พ.ศ. 2516-2523

หลังจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 แล้ว กลุ่มทหารของจอมพลถนอม กิตติขจร และจอมพลประภาส จารุเสถียร ก็หมดอำนาจไป และหลังจากนั้นก็ไม่มีกลุ่มทหารกลุ่มใดที่ครองอำนาจเผด็จการได้ยาวนานอีกต่อไป ทั้งนี้ นับจากหลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 การเมืองไทยเข้าสู่ช่วงสั้นๆ ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองโดยตรงมากขึ้น รัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ.2517 ถูกประกาศใช้ และถือว่าเป็นประชาธิปไตยสมบูรณ์แบบ แต่ภาวะนั้นก็ดำรงอยู่ได้ไม่นานก็เกิดเหตุการณ์ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 รัฐบาลเผด็จการก็กลับมาในยุคของนายกรัฐมนตรีนานินทร์ ภัยวิเชียร ซึ่งภายหลังก็ถูกโค่นล้มโดยคณะรัฐประหารเดือนตุลาคม พ.ศ. 2520 พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ เป็นนายกรัฐมนตรี ต่อมาไม่นานก็มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญ 2521 พลเอกเกรียงศักดิ์ ยังคงได้รับการสนับสนุนให้เป็นนายกรัฐมนตรีอยู่จนถึงปี พ.ศ. 2523

การที่ผู้นำกลุ่มต่างๆ อยู่ในอำนาจได้เพียงช่วงสั้นๆ ทำให้ไม่สามารถสร้างเครือข่ายและฐานอำนาจทางธุรกิจได้เหมือนผู้นำเผด็จการในยุคก่อน ดังนั้น นับได้ว่าเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 เป็นการสิ้นสุดระบบนายทุนขุนศึก หรือ ทุนนิยมขุนนาง ของประเทศไทยด้วย

ลักษณะสำคัญของเศรษฐกิจการเมืองไทยในยุคนี้ คือ การที่กลุ่มทุนเป็นอิสระจากอำนาจนายทุนข้าราชการ และการก่อตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

(1) การที่กลุ่มทุนเป็นอิสระจากอำนาจนายทุนข้าราชการ

การหมดอำนาจของจอมพลถนอม – ประภาส ส่งผลให้กลุ่มทุนต่าง ๆ ที่เคยอยู่ภายใต้การมีของจอมพลถนอม – ประภาส เป็นอิสระจากบารมีดังกล่าว และหลายธุรกิจได้พัฒนาตนเองขึ้นจนเข้มแข็งเกิน

กว่าที่ผู้ใดจะเข้าไปแผ่อิทธิพลได้ง่าย ๆ และในทางกลับกันกลุ่มทุนเริ่มมีอำนาจและมีสูงกว่า ทหาร¹

ทั้งนี้ ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ระหว่างข้าราชการระดับสูงกับนักธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างรุนแรง เกิดเป็นกระแสสังคมที่ไม่พอใจต่อการเล่นพรรคเล่นพวก การฉ้อราษฎร์บังหลวงและการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ ซึ่งล้วนแต่เป็นลักษณะของเศรษฐกิจการเมืองไทยในยุคเผด็จการเบ็ดเสร็จทั้งสิ้น นอกจากนี้ความแตกแยกและระส่ำระสายในกลุ่มผู้นำทหารเองก็ทำให้การอุปถัมภ์ของผู้นำทหารไม่เป็นประโยชน์และพึงพิงได้สำหรับกลุ่มทุน ดังนั้น จำนวนผู้นำทหาร และข้าราชการที่เข้ารับตำแหน่งในคณะกรรมการของบริษัทต่าง ๆ ก็ค่อย ๆ ลดน้อยลง และผู้นำทหารหรือข้าราชการที่เข้าหากลุ่มทุนนั้นก็ไม่ใช่เข้าไปมีอิทธิพลแต่เข้าไปอยู่ใต้อิทธิพลทางเศรษฐกิจของกลุ่มทุน²

บรรยากาศการเมืองหลังการโค่นกลุ่ม ถนอม - ประภาส เป็นบรรยากาศของการฝึกไฟการเมืองแบบเสรีนิยม และการเลือกตั้ง บรรยากาศดังกล่าวได้ทำให้ “พรรคการเมือง” กลายเป็นตัวแสดงที่มีบทบาทมากขึ้นในการเมืองไทย และกลายเป็นช่องทางใหม่ที่กลุ่มทุนใช้ในการส่งเสริมผลประโยชน์และความมั่นคงของตนเอง ด้วยการสนับสนุนพรรคการเมือง และการอาศัยการเป็นสมาชิกพรรคการเมืองเพื่อเข้าสู่การเมืองระดับชาติ ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างบารมีให้ตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งบารมีกลุ่มทหารอีกต่อไป ทั้งนี้หลังจากการเลือกตั้งในปี พ.ศ. 2517 พบว่าสมาชิกสภาผู้แทนร้อยละ 35 เป็นผู้ที่มาจากภาคธุรกิจหรือกลุ่มทุน และกลุ่มนี้มีสัดส่วนสูงสุดในสภาผู้แทนราษฎร และเป็นสัดส่วนสูงมากที่สุดเท่าที่เคยเป็นมาเมื่อเทียบกับผู้ที่มาจากระบบราชการ³

บรรยากาศเช่นนี้ ทำให้เศรษฐกิจการเมืองไทยมีลักษณะที่เปิดกว้าง และเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และการเติบโตของกลุ่มทุนยิ่งขึ้น และแม้ว่าตอนปลาย พ.ศ. 2519 ประเทศไทยจะตกอยู่ภายใต้การปกครองของรัฐบาลเผด็จการ นำโดย นายธานินทร์ กรัยวิเชียร ผู้นำพลเรือน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากทหาร แต่บรรยากาศนั้นก็คงอยู่ไม่นานเพราะเกิดเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519 ขึ้น ในที่สุดกลุ่มทหารซึ่งสนับสนุน นายธานินทร์ จึงต้องปลด นายธานินทร์ ออกจากอำนาจเพื่อไม่ให้สถานการณ์ทางการเมืองเลวร้ายไปกว่านั้น พล.อ. เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ผู้นำทหารตั้งรัฐบาลใหม่ และมีนโยบายนำประเทศสู่การพัฒนาประชาธิปไตยและการพัฒนาเศรษฐกิจ⁴ ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 ซึ่งเขียนในปี พ.ศ. 2520 มีการระบุเป้าหมายที่ชัดเจนว่า มุ่งแก้ไขปัญหาเร่งด่วนในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนมุ่งสร้างความเป็นธรรมทางสังคม ภายใต้อันตรายความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ โดยเน้นการลดความเหลื่อมล้ำในฐานะของบุคคลทางเศรษฐกิจให้น้อยลง และสร้างสวัสดิการทางสังคมแก่คนส่วนใหญ่มากกว่าการเน้นถึงการ

¹ ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2488 ถึงปัจจุบัน,” ใน สมภพ มานะรังสรรค์, บรรณาธิการ, การขยายตัวของระบบทุนนิยมในประเทศไทย (พ.ศ. 2488- ปัจจุบัน), หน้า 106.

² เอนก เหล่าธรรมทัศน์, มองเศรษฐกิจการเมืองไทย ผ่านการเคลื่อนไหวของสมาคมธุรกิจ, หน้า 44.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 44-45.

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 48.

ขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลการพัฒนาในช่วงแผนฯ 4 ทำให้เศรษฐกิจขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.1 ต่อปี สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 7 ต่อปี เล็กน้อย⁵

(2) การตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

รัฐบาลได้ก่อตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยขึ้นในปี 2518 หลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2517 และได้เริ่มทำการค้าขายหลักทรัพย์ในวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2518 ตลาดหลักทรัพย์ที่เกิดขึ้นใหม่นี้มีความคล่องตัวและมีผลต่อเศรษฐกิจไทยมากกว่าตลาดหลักทรัพย์ที่เคยเกิดขึ้นก่อนหน้านี้คือ ตลาดหุ้นกรุงเทพฯ ซึ่งเกิดในปี 2505 ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีพื้นฐานในการจัดตั้งที่ดี การซื้อขายหุ้นในตลาดหุ้นกรุงเทพฯ ก็ไม่ได้รับความสนใจมากนัก มูลค่าการซื้อขายมีเพียง 160 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2511 และ 114 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2512 การซื้อขายมีปริมาณลดลงเป็น 46 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2513 และลดลงเหลือ 28 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2514 การซื้อขายหุ้นกู้มีมูลค่าถึง 87 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2515 แต่การซื้อขายหุ้น ก็ยังคงไม่เป็นที่สนใจ โดยมูลค่าการซื้อขายหุ้น ที่ต่ำสุดมีเพียง 26 ล้านบาทเท่านั้น และในที่สุดตลาดหุ้นกรุงเทพฯ ก็ต้องปิดกิจการลง เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ตลาดหุ้นกรุงเทพฯ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ประกอบกับประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในเรื่องตลาดทุน⁶

การเกิดตลาดหลักทรัพย์อีกครั้งหนึ่งนี้ ทำให้เศรษฐกิจไทยคลั่งคลั่งขึ้นอย่างมาก กลุ่มทุนหลายกลุ่มได้นำกิจการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เพื่ออาศัยตลาดหลักทรัพย์ในการระดมทุนในการขยายกิจการของตน และใช้ตลาดหลักทรัพย์ในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ⁷

(3) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

ปัญหาเศรษฐกิจในยุคนี้เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ ทั้งนี้ระหว่างปี พ.ศ. 2518-2523 ราคาสินค้าเกษตรทั่วโลกตกต่ำ ไทย ประเทศไทยซึ่งมีรายได้หลักจากการส่งออกสินค้าเกษตรจึงได้รับผลกระทบอย่างหนัก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกอีก 2 ปัจจัย และ การวางแผนนโยบายเศรษฐกิจมหภาคที่ไม่รัดกุมที่เกิดขึ้นในระยะเดียวกัน ก็ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อเศรษฐกิจไทย

ปัจจัยภายนอกประการแรกคือ การเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งที่ 1 ซึ่งก็คือการที่กลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมัน หรือ โอเปค เพิ่มราคาน้ำมันครั้งแรกในปี พ.ศ. 2516 รัฐบาลพยายามลดผลกระทบจากราคา

⁵ ชูศักดิ์ จรุงสวัสดิ์, ระบบเศรษฐกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจไทย, (สงขลา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2540), หน้า 130.

⁶ ประวัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. <http://www.set.or.th/th/index.html> (1 กุมภาพันธ์ 2549)

⁷ ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2488 ถึงปัจจุบัน,” ใน สมภพ มานะรังสรรค์, บรรณาธิการ, การขยายตัวของระบบทุนนิยมในประเทศไทย (พ.ศ. 2488- ปัจจุบัน), หน้า 106.

น้ำมันต่อผู้บริโภค โดยเพิ่มราคาน้ำมันในประเทศขึ้นเล็กน้อย รัฐบาลแบกภาระราคาน้ำมันถึง 2 ใน 3 ของราคาจริง โดยใช้เงินอุดหนุนการนำเข้าน้ำมัน ผลก็คืองบประมาณรายจ่ายของภาครัฐสูงขึ้นและเกิดภาวะขาดดุลงบประมาณ

ปัจจัยภายนอกประการที่สอง คือ เมื่อสหรัฐฯ ถอนตัวจากสงครามเวียดนามในปี พ.ศ. 2518 สหรัฐฯ ก็ได้เปลี่ยนนโยบายความช่วยเหลือต่อไทยไปด้วย นับจากปี พ.ศ. 2519 เป็นต้นมารัฐต้องแบกภาระค่าใช้จ่ายทางการทหารอย่างเต็มที่ และต้องชดใช้หนี้สินที่กองทัพกู้เงินทหารต่างประเทศเพื่อซื้ออาวุธอีกหลายร้อยล้านบาท

ที่สำคัญคือความยุ่งยากทางการเมืองระหว่างปี พ.ศ. 2517-2519 นำไปสู่การไหลออกของเงินทุน แม้จะเป็นเหตุการณ์ชั่วคราวระยะสั้นแต่ก็ก่อให้เกิดวิกฤตต่อเศรษฐกิจในระดับมหภาค

ภายหลังจากที่ พล.อ. เกรียงศักดิ์ ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ใน ปี พ.ศ. 2520 สถานการณ์ทางการเมืองมั่นคงขึ้น และรัฐบาลได้ออกกฎหมายส่งเสริมการลงทุนฉบับใหม่ ซึ่งเพิ่มมาตรการจูงใจทุนต่างชาติ ทำให้เงินลงทุนจากต่างประเทศไหลกลับเข้ามาอีกครั้ง

อย่างไรก็ดี เศรษฐกิจไทยก็กลับแย่ลงอีกเมื่อเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2522-2523 ซึ่งทำให้ไทยต้องกู้เงินจากธนาคารโลก 542 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ ในเวลานั้นรัฐบาลต้องรับเงื่อนไขของธนาคารโลก ที่ให้ทำการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการส่งเสริมการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม⁸

1.2 การปรับตัวของกลุ่มทุนเขาวราชระหว่างปี พ.ศ. 2516-2523

ในภาวะที่การเมืองผันผวนไม่แน่นอน การแข่งขันในตลาดหุ้นมีมาก และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างหนักเช่นนี้ ทำให้กลุ่มทุนเขาวราชต้องปรับตัวอย่างมาก ทั้งเพื่อความอยู่รอดของกิจการ และเพื่อพัฒนากิจการให้เติบโตขึ้น การปรับตัวที่สำคัญปรากฏออกมาใน 2 ลักษณะคือ การนำผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารกิจการแทนการบริหารแบบครอบครัว และการขยายกิจการอย่างระมัดระวัง

(1) ตระกูลโสภณพนิช

การปรับตัวที่สำคัญของตระกูลโสภณพนิชในยุคนี้คือ การเป็นอิสระจากระบบทุนนิยมข้าราชการ และการนำผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารกิจการแทนการบริหารแบบครอบครัว

⁸ ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ (เชียงใหม่ : ซิลค์เออร์มบุดส์, 2542), หน้า 252-254.

(1.1) การเป็นอิสระจากระบบทุนนิยมข้าราชการ

ยุคนี้เป็นยุคที่ตระกูลโสภณพนิชเป็นอิสระจากระบบนายทุนข้าราชการอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ขณะที่ตระกูลโสภณพนิชได้สร้างความเจริญเติบโตให้กับธนาคารกรุงเทพอยู่นั้น ปรากฏว่าได้เกิดเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 ซึ่งทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองครั้งสำคัญ และยังทำให้ธนาคารกรุงเทพ ต้องเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของธนาคารครั้งสำคัญอีกด้วย เพราะการสิ้นสุดของรัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร ทำให้ธนาคารกรุงเทพ ต้องขอให้จอมพลประภาส จารุเสถียร ลาออกจากตำแหน่งประธานธนาคารกรุงเทพ และในที่สุดจอมพลประภาส ก็ยินยอมลาออกเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2516 ขณะที่ลี้ภัยการเมืองไปพำนักอยู่ที่กรุงไทเป ได้ห้าวัน

หลังจากจอมพลประภาส ผู้ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ เสียอำนาจไปแล้ว นายทุนข้าราชการกลุ่มอื่นก็ไม่อาจเข้าไปมีอิทธิพลเหนือธนาคารกรุงเทพได้อีก

ตรงข้าม ธนาคารกรุงเทพ กลับสร้างฐานอำนาจทางการเมืองของตนเอง โดยสนับสนุนพรรคการเมืองสองพรรค คือ พรรคกิจสังคม มีนายบุญชู โรจนเสถียร เป็นรองหัวหน้าพรรค และพรรคสังคมนิยม มีนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ (รองประธานกรรมการธนาคารกรุงเทพ) เป็นหัวหน้าพรรค พรรคกิจสังคมเคยได้เป็นรัฐบาลหนึ่งแล้วเมื่อ ปี พ.ศ. 2518 ธนาคารกรุงเทพซึ่งอยู่ในฐานะที่ปลอดภัยจากอิทธิพลของกลุ่มขุนศึกขุนนาง สามารถเติบโตได้โดยตนเอง และมีขีดความสามารถสูงพอที่จะดูแลกิจการของกลุ่มต่าง ๆ พรรคการเมืองต่าง ๆ แม้กระทั่งขุนศึกขุนนางบางกลุ่ม เข้าไปเป็นฐานของธนาคารกรุงเทพได้ ขุนศึกขุนนางที่เข้ามาธนาคารกรุงเทพนั้น ในระยะหลังไม่ใช่เข้าไปมีอิทธิพลแต่เข้าไปอยู่ใต้อิทธิพลเศรษฐกิจ⁹

ทันทีที่จอมพลประภาส ลาออก ชิน โสภณพนิช ก็ได้ก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคารกรุงเทพแทน โดยดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ควบคู่ไปด้วย

(1.2) การนำผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารกิจการแทนการบริหารแบบครอบครัว

ในยุคนี้ ชิน โสภณพนิช ผู้นำของตระกูลโสภณพนิชได้เล็งเห็นว่าการแข่งขันระหว่างธนาคารในประเทศไทยนั้นสูงขึ้นอย่างมาก ดังนั้นเขาจึงได้วางมือจากตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ในปี พ.ศ. 2520 หลังจากที่เขาดำรงตำแหน่งนี้มายาวนานถึง 25 ปี พร้อมกับเปิดทางให้ บุญชู โรจนเสถียร กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ ก้าวขึ้นเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่แทน

บุญชู โรจนเสถียร เป็นนักบัญชีและนักบริหารมืออาชีพ เขาได้ปรับเปลี่ยนการบริหารงานครั้งยิ่งใหญ่ เพื่อให้ธนาคารมีมาตรฐานเท่าเทียมกับต่างประเทศ รวมทั้งนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากร

⁹ ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2488 ถึงปัจจุบัน,” ใน สมภพ มานะรังสรรค์, บรรณาธิการ, การขยายตัวของระบบทุนนิยมในประเทศไทย (พ.ศ. 2488-ปัจจุบัน) หน้า 106-107.

บุคคลให้มีความรู้ความสามารถทางการเงินการธนาคารแบบสากล ไม่ใช่แบบเก่า และเน้นการรู้ภาษาอังกฤษควบคู่กับการรู้ภาษาจีน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 ชาตรี โสภณพนิช บุตรชายคนที่ 2 ของชิน โสภณพนิช ก็ขึ้นดำรงตำแหน่ง “กรรมการผู้จัดการใหญ่” แทนบุญชู ที่ก้าวเข้าสู่วงการการเมืองระดับชาติ โดยมี วีระ รมยะรูป เจ้าของฉายา “นักประสานสิบทิศ” แห่งธนาคารกรุงเทพ ทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองตัวสำคัญในการประสานงานการเมือง และเป็นพี่เลี้ยงให้กับชาตรี¹⁰

ธนาคารกรุงเทพซึ่งปลอดคหิทธิพลทหารก็ขยายกิจการอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เมื่อปี พ.ศ. 2517 ธนาคารกรุงเทพมีทรัพย์สิน 40,478 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2522 มีทรัพย์สินสูงถึง 104,925.25 ล้านบาท จะเห็นได้ว่าในระยะเวลาเพียง 5 ปีเท่านั้น ธนาคารกรุงเทพสามารถเพิ่มทรัพย์สินขึ้นกว่าเท่าตัวของจำนวนทรัพย์สินของธนาคารกรุงเทพ เกือบเท่ากับงบประมาณแผ่นดิน ปี พ.ศ. 2523 และเป็นประมาณ 37-38% ของจำนวนทรัพย์สินของธนาคารไทย 16 แห่ง ปี พ.ศ. 2522 ธนาคารกรุงเทพมีสาขาทั้งหมด 205 สาขา มีผู้ทำงานในธนาคารทั้งหมดประมาณ 15,000 คน มีธุรกิจในเครือตระกูลโสภณพนิชไม่น้อยกว่า 50 บริษัท มีธุรกิจเป็นพันธมิตรใกล้ชิด 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสหพัฒนพิบูลย์ของตระกูลโชควัฒนา กลุ่มสหยูเนี่ยนของตระกูลคารกานนท์ และกลุ่มสยามกลการ ของตระกูลพรประภา มีลูกค้ำที่เป็นหลักอยู่ประมาณ 100 ราย

ในปี พ.ศ. 2521 ธนาคารกรุงเทพ ถูกจัดอันดับให้เป็นธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคอาเซียน และกลายเป็นธนาคารที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของไทย กระทั่งกลายเป็นธนาคารชั้นนำ 1 ใน 500 ของโลกในเวลาต่อมา¹¹

(2) ตระกูลเจียรนวนนท์

ตระกูลเจียรนวนนท์มิได้นำธุรกิจเครื่องจักรอุตสาหกรรมไปผูกพันกับกลุ่มผู้นำทหารมากนัก แต่ความผันผวนทางเศรษฐกิจก็ทำให้ตระกูลเจียรนวนนท์ต้องปรับตัวด้วยการ การนำผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารกิจการแทนการบริหารแบบครอบครัว และการขยายกิจการโดยอาศัยการใช้ประโยชน์จากนโยบายของรัฐ ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากนโยบายยกเลิกการผูกขาดโรงฆ่าสัตว์ และการใช้ประโยชน์จากนโยบายเปิดความสัมพันธ์ทางการทูตกับจีน

(2.1) การนำผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารกิจการแทนการบริหารแบบครอบครัว

ตระกูลเจียรนวนนท์ได้ทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการปรับปรุงทีมงานบริหารเครื่อง ซี.พี. ทั้งนี้ ได้เชื่อเชิญนักวิชาการผู้มีความรอบรู้ เพื่อให้เข้ามาเป็นผู้บริหาร วางกลยุทธ์ วางแผน

¹⁰ ธนาคารกรุงเทพ, ก่อนจะถึงวันนี้, (กรุงเทพมหานคร : ธนาคารกรุงเทพ, 2525), หน้า 285.

¹¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 298.

ดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ และเพื่อก้าวให้ทันกับ
ความเปลี่ยนแปลงของโลก

นักบริหารมืออาชีพเหล่านั้น เช่น ดร.อาชวี เตาลานนท์ ดร.วีรวัฒน์ กาญจนกุล และ ดร.
วัลลภ วิมลวิชัย เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังได้เชื้อเชิญนักบริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการ
บริหารรัฐวิสาหกิจ เข้ามาร่วมวางแผนและจัดทำโครงการขนาดยักษ์อีกด้วย นั่นคือ ในปี พ.ศ. 2522
ธนินท์ได้เชื้อเชิญ เฉลียว สุวรรณกิตติ อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
(ร.ส.พ.) อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทขนส่ง จำกัด (บ.ข.ส.) และอดีตผู้อำนวยการองค์การขนส่ง
มวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ให้เข้าร่วมงานกับเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อให้ดูแล “บริษัท ซี.พี.อินเตอร์เท
รค จำกัด” ทำหน้าที่บริหารกิจการธุรกิจการค้าระหว่างประเทศของเครือเจริญโภคภัณฑ์¹²

(2.2) การขยายกิจการโดยอาศัยการใช้ประโยชน์จากนโยบายของรัฐ

- การใช้ประโยชน์จากนโยบายยกเลิกการผูกขาด โรงฆ่าสัตว์

การหมดอำนาจของฝ่ายชวยราชครุณาไปสู่การยกเลิกรัฐวิสาหกิจด้านโรงฆ่าสัตว์ ที่ฝ่ายชวย
ราชครุครอบครองและแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งนำไปสู่การที่รัฐบาลประกาศนโยบาย
ยกเลิกการผูกขาดโรงงานฆ่าสัตว์ใน พ.ศ. 2516

เครือ ซี.พี. ได้เข้าลงทุนในกิจการโรงฆ่าสัตว์ และการผลิตอาหารสำเร็จรูป จากการเมืองธุรกิจที่
สำคัญทั้งสองประการนี้ ทำให้เจริญโภคภัณฑ์มีธุรกิจเลี้ยงไก่ที่ครบวงจรอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ ระบบฟาร์มตามสัญญา (Contact Farming) ที่เครือ ซี.พี. ได้เริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ยุคก่อนหน้า
ทำให้เครือ ซี.พี. สามารถขายสินค้าที่ใช้ในการผลิตไก่ได้ ทั้งหมด คือ ลูกไก่ อาหารไก่ และปัจจัยการ
ผลิตอื่น ๆ แก่ผู้รับเหมาเลี้ยงไก่ แล้วยังสามารถกำหนดราคาไก่มีชีวิตได้อย่างแน่นอนเพราะมีการ
กำหนดราคากับผู้รับเหมาเลี้ยงไว้ล่วงหน้าแล้ว ในช่วงก่อน เครือ ซี.พี. ขาดโรงฆ่าสัตว์ของตนเอง

แต่การที่รัฐเลิกผูกขาดโรงฆ่าสัตว์ทำให้ เครือ ซี.พี. สามารถมีโรงฆ่าสัตว์เป็นของตนเอง แล้วย
นำไก่ผ่านขั้นตอนการผลิต เป็นเนื้อไก่ หรือ ไก่เป็นตัว ส่งขายตลาดทั้งภายในประเทศและส่งออก
ตลาดต่างประเทศ¹³

- การใช้ประโยชน์จากนโยบายเปิดความสัมพันธ์ทางการทูตกับจีน

ประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาชนจีนได้สถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูต เมื่อวันที่ 1
กรกฎาคม พ.ศ. 2518 หลังจากนั้นรัฐบาลไทยและรัฐบาลจีน ได้ทำความตกลงทางการค้าระหว่างกันเป็น
ครั้งแรก เมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2521 โดยจัดตั้งคณะกรรมการร่วมว่าด้วยความร่วมมือทางด้าน

¹² ภัชรภาพร ช่างแก้ว, “ซีพี ทำทุกอย่างเพื่อชัยชนะ,” ผู้จัดการ 8, 94 (กรกฎาคม 2534) : 104-122.

¹³ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนนท์, 20 มี.ค. 2549.

เศรษฐกิจการค้า ระหว่างไทย – จีน เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2521 รวมทั้งทำความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือทางวิทยาศาสตร์ และวิชาการ ซึ่งปีนี้รองนายกรัฐมนตรี เต็งเสี่ยวผิง ได้เดินทางมาเยือนไทยฉันส่วนตัวอีกครั้งด้วย และในปีต่อมายังทำความเข้าใจด้วยการขนส่งทางทะเลระหว่างประเทศทั้งสอง เหล่านี้เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เอกชนจากไทยเข้าไปลงทุนในจีน¹⁴

ในช่วงเวลานั้นจีนกำลังเริ่มเปิดประเทศ และส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติ ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากผลในการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของจีนที่เกิดขึ้นในเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2519 เมื่อแก๊งสี่คนถูกโค่นล้ม หลังจากที่แก๊งสี่คนหมดอำนาจ จีนก็เข้าสู่ยุคใหม่สู่รัฐบาลได้มีการปรับปรุงนโยบายการบริหารประเทศในหลาย ๆ ด้าน รัฐบาลจีนภายใต้การนำของ เต็งเสี่ยวผิง ได้กำหนดนโยบายปฏิรูปเศรษฐกิจ โดยปฏิรูปทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พร้อมกันนั้นก็ได้อนุญาต “นโยบายสี่ทันสมัย” และ “นโยบายเปิดประเทศ” เพื่อใช้ในการปฏิรูปเศรษฐกิจอย่างขนานใหญ่ และได้ทำการผ่อนปรนให้มีการนำระบบกลไกตลาดมาใช้ รูปธรรมของนโยบายเปิดประเทศที่สำคัญ คือ การที่รัฐบาลจีนกำหนดให้มี “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” (Special Economic Zone) อันเป็นเขตที่อนุญาตให้เฉพาะชาวต่างชาติหรือชาวจีนโพ้นทะเลเข้าไปลงทุนได้อย่างเสรี ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อเปิดรับเงินทุนจากต่างประเทศเพื่อพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ และเปิดรับความรู้ทางเทคโนโลยี เพื่อนำไปช่วยในการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศให้ทันสมัย เขตเศรษฐกิจพิเศษ 4 เมืองแรกของจีนคือ เซินเจิ้น จูไห่ ช่านไห่ หรือซัวเถา เซี่ยเหอเหมิน โดย 3 เขตแรกอยู่ในมณฑลกว่างตุ้ง ส่วนเขตสุดท้ายอยู่ในมณฑลฟูเจี้ยนหรือฮกเกี้ยน¹⁵

รัฐบาลจีนได้ให้สิทธิพิเศษแก่นักลงทุนต่างชาติหลายประการ ได้แก่ การลดหย่อนภาษี และการอำนวยความสะดวกในการเดินทางเข้า-ออกประเทศ ความสะดวกในการผ่านพิธีการทางศุลกากร ทรัพยากร รวมทั้งตลาดขนาดมหึมาของจีน ทำให้นักลงทุนจากประเทศไทย หลังไหลเข้าไปลงทุนในสาธารณรัฐประชาชนจีนหลายราย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มนายทุนไทยเชื้อสายจีน รวมทั้งตระกูลเจียรวนนท์

ในปี พ.ศ. 2522 เครือ ซี.พี. เป็นกลุ่มทุนกลุ่มแรกของไทยที่เข้าไปลงทุนในจีน ทั้งๆ ที่สาธารณูปโภคพื้นฐานของจีนยังล่าช้าอยู่มาก เช่นเดียวกับที่การพลังงาน และวัตถุดิบสำคัญก็ยังไม่ได้นำมาใช้เพียงพอ ระบบเศรษฐกิจแบบรัฐวางแผนที่ทำตามหลักการพื้นฐานของระบอบสังคมนิยมก็ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

ทั้งนี้ชื่อที่กิจการในการลงทุนในจีนนั้น ใช้ชื่อ “เจียไค่” หรือ “เงินดำ” ในสำเนียงจีนกลาง โดยเริ่มต้นลงทุนในธุรกิจการเกษตรปี 2522 ซี.พี. โดยได้ร่วมทุน 3 ฝ่าย กับบริษัทยักษ์ใหญ่ของอเมริกา

¹⁴ สุนิสา สุขจี, บทบาทบรรษัทข้ามชาติไทยในความสัมพันธ์เศรษฐกิจ ไทย-จีน (พ.ศ. 2524- 2539)

(กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), หน้า 163-172.

¹⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 36.

ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตรของสหรัฐอเมริกา คือ บริษัท คอนติเนนตัล เกรน จำกัด (Continental Grain Co. Ltd.) และมณฑลกวางตุ้ง จัดตั้ง บริษัท เจียไต๋ คอนติเนนเตอร์เนชันแนล เริ่มตั้งแต่เปิดฟาร์มเลี้ยงไก่ และผลิตอาหารสัตว์ ที่เมืองเซินเจิ้น แห่งมณฑลกวางตุ้ง นอกจากนี้ เครือ ซี.พี. ยังได้ร่วมกับมณฑลจี๋หลิน และมณฑลเสฉวน ตั้งโรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่เมืองฉางชุน และเฉิงตู อีกด้วย

ต่อมาเครือ ซี.พี. ก็ได้จัดตั้งบริษัทขึ้นอีกบริษัทหนึ่งชื่อ บริษัท เอเวียน เพื่อดำเนินธุรกิจไก่ครบวงจร ด้วยการนำไก่พันธุ์แท้ และสร้างฟาร์มคั่นคว่าไก่เนื้อด้วย ไก่พันธุ์นี้ชื่อ “เอเวียน” เป็นพันธุ์ไก่ที่มีคุณภาพดีสายพันธุ์หนึ่ง¹⁶

(3) ตระกูลโชควัฒนา

ในยุคนี้ตระกูลโชควัฒนาขยายกิจการอย่างระมัดระวัง คือ พยายามเสี่ยงให้น้อยที่สุด จึงใช้วิธีการขยายกิจการ ด้วยการเป็นนายทุนนายหน้าร่วมทุนกับนายทุนต่างชาติ และการตั้งนิคมอุตสาหกรรมของตนเองเพื่อลดต้นทุนการผลิต

(3.1) การเป็นนายทุนนายหน้าร่วมทุนกับนายทุนต่างชาติ

ในยุคนี้ กิจการหลายประเภทของเครือสหพัฒนพิบูลย์เติบโตขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม เทียม โชควัฒนา ผู้นำของตระกูลโชควัฒนามีนโยบายที่ชัดเจนว่าจะไม่เสี่ยง ดังนั้นในเมื่อการขยายกิจการต้องใช้เงินลงทุนมาก ก็จะใช้วิธีร่วมทุน¹⁷

ดังนั้น ตั้งแต่ปี 2517 เป็นต้นมา ตระกูลโชควัฒนา ผู้นำของเครือสหพัฒนพิบูลย์ได้จัดตั้งบริษัทขึ้นอีกมากมายในลักษณะของการเป็นนายทุนนายหน้าซึ่งนำสินค้าต่างชาติเข้ามาขาย และการผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าของนายทุนต่างชาติ โดยมุ่งเน้นที่สินค้าบริโภคอุปโภค เช่น อาหาร ยารักษาโรค เสื้อผ้า เครื่องสำอาง ยากันยุง ผ้าอนามัย สบู่ แอร์คอนดิชัน รวมทั้งธุรกิจขนส่ง ค่าปลีก พัฒนาที่ดิน ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า จักรเย็บผ้า เป็นต้น

บริษัทร่วมทุนที่มีความสำคัญได้แก่ “บริษัท บางกอกกรีนเบอร์ จำกัด” ซึ่งเครือสหพัฒนฯ ได้ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2517 โดยร่วมทุนกับ บริษัทเฟเบียนฮ่องกง ซึ่งต่อมา บริษัท บางกอกกรีนเบอร์ ได้ขายหุ้นร้อยละ 50 ให้แก่ เครือสหพัฒนฯ และเครือสหยูเนียนในอัตราส่วนที่เท่ากัน และบริษัทเฟเบียนฮ่องกงได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นลง โดยขายหุ้นร้อยละ 22.5 ของทุนจดทะเบียนให้บริษัทสหพัฒนาอินเวสเมนต์

นอกจากนี้ ยังก่อตั้ง “บริษัท แพนเอเชีย ฟุตแวร์ จำกัด” ขึ้น เพื่อผลิตรองเท้าจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2523 ได้เริ่มผลิตรองเท้า “NIKE” ให้กับ NIKE Inc. สหรัฐอเมริกา โดยขายผ่าน บริษัทสหยูเนียน¹⁸

¹⁶ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนนท์, 20 มี.ค. 2549.

¹⁷ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

ยังมีบริษัทลูกที่เกิดขึ้นมากมายในช่วงเวลานี้ ซึ่งล้วนแต่เป็นกิจการร่วมทุนทั้งสิ้น เช่น บริษัท เกียรติไทยนิคตัง บริษัทราชาอุชิโน บริษัทค็อกเซทเคมิกคอล บริษัทนิวพลัสนิคตัง บริษัทไทยเพรสซิ เคนท์ฟูคส์ บริษัทซูเวอร์อูตสาหกรรม บริษัทไอเคเอฟ และ บริษัทยูนิแพ็บอิกวิบเมนท์ เป็นต้น¹⁹

(3.2) การตั้งนิคมอุตสาหกรรมของตนเองเพื่อลดต้นทุนการผลิต

ในเวลานั้น เทียม และผู้บริหารสหพัฒนาฯ เล็งเห็นว่าพื้นที่ในกรุงเทพฯ เริ่มแออัดมากขึ้น และราคาที่ดินถีบตัวสูงขึ้น การขยายตัวของอุตสาหกรรมเริ่มทำได้ยาก เพราะราคาที่ดินจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงมาก ดังนั้นจึงมีนโยบายที่จะย้ายโรงงานผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ไปตั้งที่ต่างจังหวัด

ตระกูลโซควัฒนาได้ดำเนินการตั้งนิคมอุตสาหกรรมของตนเองเพื่อลดต้นทุนการผลิต ด้วยการไปจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมดังต่อไปนี้

1. สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒนา ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี บนเนื้อที่ 1,400 ไร่
2. สวนอุตสาหกรรมบ้านแพน ที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

นอกจากนี้ยังมีโครงการจะขยายไปที่อื่นอีก โดยผู้บริหารโครงการสวนอุตสาหกรรมที่ศรีราชา ซึ่งเป็นนิคมอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของเครือสหพัฒนาพิบูลย์นั้น คือ บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง (เอสพีไอ) ที่มี บุญยสิทธิ์ โควัฒนา เป็นผู้รับผิดชอบ²⁰

(4) ตระกูลคารกานนท์

ตระกูลคารกานนท์ได้ปรับตัวด้วยการนำผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารกิจการแทนการบริหารแบบครอบครัว การพยายามลดปัญหาด้านเงินทุนด้วยการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์และกู้จากธนาคาร และการพยายามลดปัญหาด้านวัตถุดิบ

(4.1) การนำผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารกิจการแทนการบริหารแบบครอบครัว

เครือสหยูเนี่ยนของตระกูลคารกานนท์ ได้ทำการขยายกิจการเช่นเดียวกับกลุ่มทุนอื่นๆ ในยุคนี้ กล่าวคือในปี 2517 กลุ่มสหยูเนี่ยนขยายกิจการเพิ่มขึ้นขึ้นด้วยการจัดตั้งบริษัทขึ้นอีกสองบริษัท คือ บริษัทยูเนี่ยนการ์เมนท์ จำกัด และ บริษัท หลักทรัพย์ยูเนี่ยน จำกัด

ขณะเดียวกันก็ได้ชักชวนนักบริหารมืออาชีพเข้าร่วมงานจำนวนมาก เพื่อให้บริษัทในเครือสหยูเนี่ยนมีลักษณะเป็นบริษัทสากลมากกว่าที่จะเป็นบริษัทครอบครัวนั่นเอง²¹

¹⁸ อธิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์. 4 อภิมหาอาณาจักรธุรกิจการค้าไทย : เครือเจริญโภคภัณฑ์, ชินคอร์ปกรุ๊ป (เครือชินวัตร), สหกรู๊ป (เครือสหพัฒนา), เครือเซ็นทรัล. (กรุงเทพมหานคร: พิงคณ, 2545), หน้า 223.

¹⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 221-222.

²⁰ สัมภาษณ์ ศิรินา โควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

²¹ “บริษัท สหยูเนี่ยน จำกัด,” วารสารการตลาด (เมษายน 2520) : 11-16.

ตั้งแต่ปี 2520 คำหริ คารกานนท์ ได้เชิญนักบริหารและผู้มีชื่อเสียงในวงราชการ เข้ามาเป็นผู้บริหารกิจการร่วมกับเขา โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของสหยูเนี่ยนให้อยู่ในระดับธุรกิจชั้นนำ และลบลภาพของการเป็นกิจการแบบครอบครัว

ผู้ที่มีชื่อเสียงโด่งดังที่ได้ตกลงใจเข้าร่วมกับเครือสหยูเนี่ยนหลังปี 2520 คนหนึ่งก็คือ “ดร. อำนวย วีรวรรณ” ผู้เพิ่งพ้นจากตำแหน่งปลัดกระทรวงการคลังในสมัยนั้น และอีกคนหนึ่งก็คือ “อานันท์ ปันยารชุน” ผู้เพิ่งพ้นจากตำแหน่งปลัดกระทรวงการต่างประเทศนั่นเอง²²

ศิรินา โชควัฒนา เล่าถึงการเติบโตของสหยูเนี่ยนในเวลานั้นว่า

“เวลานั้น สหยูเนี่ยนเติบโตเร็วมาก มีธุรกิจสิ่งทอครบวงจร มีอาณาจักรอุตสาหกรรมเป็นของตัวเอง ถึง 6 เขต คือ ลาดพร้าว บางชัน บางปู พระโขนง บางปะกง และศรีราชา แต่ละโรงงานมีเนื้อที่หลายร้อยไร่ เฉพาะที่ศรีราชานั้นมีเนื้อที่เกือบ 2 พันไร่”²³

ทั้งนี้ คำหริรู้ตัวดีกว่าบริษัทสหยูเนี่ยนของเขา ได้รับงานใหญ่เกินกว่าตัวเขาเองและครอบครัว จะผลักดันให้เติบโตไปได้ ดังนั้นเขาจึงได้เชิญ ดร.อำนวย วีรวรรณ ซึ่งเพิ่งพ้นตำแหน่งปลัดกระทรวงการคลัง ให้เข้ามาเป็นประธานกรรมการบริหารบริษัทสหยูเนี่ยน เนื่องจากคำหริต้องการใช้ฝีมือนักบริหารมืออาชีพ ของ ดร.อำนวย วีรวรรณ และทั้งสองสนิทสนมคุ้นเคยกันจากการเดินทางไปต่างประเทศร่วมกันหลายครั้งเกี่ยวกับธุรกิจการส่งออกของไทย²⁴

ทันทีที่ ดร.อำนวย วีรวรรณ เข้ามารับตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร ก็มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารครั้งใหญ่ ทั้งนี้เพื่อให้มีลักษณะสากลมากยิ่งขึ้น ขณะที่พยายามเจือจางภาพลักษณ์ “ธุรกิจครอบครัว” แบบคนจีนลงระดับหนึ่ง โดยเฉพาะได้มีการยุบบริษัทที่มีอยู่ถึง 35 บริษัทในปี 2520 ให้เหลือเพียง 25 บริษัท ในปี พ.ศ. 2521 โดยในปีนี้บริษัทสหยูเนี่ยน ได้เข้าไปถือหุ้นบริษัทในเครือรวม 18 บริษัท²⁵

เมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในปี พ.ศ. 2522 คำหริ และ ดร.อำนวย วีรวรรณ ได้เชิญ “อานันท์ ปันยารชุน” ให้เข้าร่วมในการบริหารกิจการของกลุ่มบริษัทสหยูเนี่ยน ทั้งนี้ อานันท์ ปันยารชุน ได้รับตำแหน่ง “รองประธานกรรมการ” บริษัท สหยูเนี่ยน จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทหลักหรือบริษัทแม่ของบริษัททั้งหลายทั้งปวงของคำหรินั่นเอง ขณะที่ “เทียม โชควัฒนา” ดำรงตำแหน่ง “ประธานกรรมการ” ส่วนคำหริ คารกานนท์ นั้น ได้ถอยออกมา

²² ศาสตร ปงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเก่า (เชียงใหม่ : ซิลค์เธอร์มูคส์, 2542), หน้า 288.

²³ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

²⁴ “ประวัติ ดร.อำนวย วีรวรรณ,” ธุรกิจการเงิน 4,38(2528) : 56.

²⁵ นายมหาเศรษฐี. “อำนวย วีรวรรณกับความสำเร็จเชิงธุรกิจการค้า,” มติชนสุดสัปดาห์ 6,2108(11 ธ.ค. 2526):

ดำรงตำแหน่ง “การการอำนวยความสะดวก” บริษัท สหยูเนียน จำกัด และบริษัทในเครือสหยูเนียน ขณะเดียวกันอานันท์ยังได้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและเป็นกรรมการบริษัทในเครือสหยูเนียน อีกหลายบริษัท เช่น เป็นประธานกรรมการ บริษัท หลักทรัพย์ ยูเนียน จำกัด เป็นต้น

อานันท์ ปันยารชุน กล่าวถึงเบื้องหลังการตัดสินใจเข้าร่วมงานกับคำหรีในบริษัทสหยูเนียน ไว้ที่น่าสนใจยิ่งว่า

“...คือเมื่อผมออกจากราชการแล้ว เรายังหนุ่มแน่นอยู่ มันก็ต้องสนใจจะทำงาน ตอน นั้นก็มีหลายบริษัทมาติดต่อ ชวนไปทำงาน ตอนนั้น ผมตั้งใจไว้แล้วว่า การไปทำงานข้าง นอกคราวนี้ก็อยากจะไปทำงานในวงไหน หรือธุรกิจใดที่ต้องยุ่งกับทางฝ่ายรัฐบาลหรือฝ่าย ราชการน้อยที่สุด แล้วก็รู้สึกว่าการไปร่วมงานนั้น ถ้าเราได้ร่วมงานกับคนที่เรารู้จัก หรือคนที่ กู้นเคยกัน หรือเคยทำงานมาด้วยกัน มันก็รู้สึกสะดวกขึ้นก็ผอญุ ดร.อานวย วีรวรรณ ซึ่ง ตอนที่ผมเป็นปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เขาก็เป็นปลัดกระทรวงการคลัง ก็รู้จักกันเป็น การส่วนตัวมานานแล้ว แล้วเขาก็ประสบบรมสุขทางการเมืองมาเหมือนกัน แล้วก็มาชวนผม ตอนที่ผมอยู่ที่เยอรมันนี่นั่นแหละว่า มาทำงานด้วยกันมั๊ย แล้วก็คุณคำหรี คารกานนท์ ซึ่งเป็น ผู้อำนวยกาหรือผู้จัดตั้งกลุ่มสหยูเนียนก็ไปด้วย

คุณอานวยนั้นผมรู้จักคืออยู่แล้ว ก็ไม่ต้องคุยอะไรกันมาก แต่สำหรับคุณคำหรีนั้นครั้ง แรกที่พบกันก็คุยกันไปคุยกันมาถึงสองวันที่บ้าน ก็รู้สึกว่ เธอเป็นบุคคลหรือกลุ่มที่น่าสนใจ ดี ที่เราน่าจะเข้าไปร่วมทำงานด้วยได้ เพราะเป็นการทำธุรกิจโดยตรงไปตรงมา

หลังจากคุยกันแล้ว ก็รู้สึกว่ความเห็นส่วนตัวหรืออะไรต่าง ๆ ก็ ตรงไปตรงมาคินะ น่าคบกันได้ ผมก็เลยตัดสินใจมาอยู่กับคุณอานวยและคุณคำหรี...”²⁶

ภาระหน้าที่หลักที่เปิดเผยต่อสาธารณชนของอานันท์ ปันยารชุน ในการเข้าร่วมงานกับ เครือสหยูเนียน ครั้งนั้นก็คือ ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานด้านธุรกิจการค้า ระหว่างเครือสห ยูเนียนกับต่างประเทศ และการติดต่อประสานงานด้านธุรกิจการค้า ระหว่างเครือสหยูเนียนกับวง ราชการไทย ซึ่งเป็นงานในหน้าที่เดิมของ ดร.อานวย วีรวรรณ²⁷

ในขณะนั้น หน้าที่ที่แท้จริงของอานันท์และดร.อานวย ก็คือ การทำหน้าที่เป็น “กุนซือ” หรือ “มันสมอง” หรือทำหน้าที่เป็น “เสนาริการ” ในการวางแผนทางธุรกิจให้แก่คำหรี คารกานนท์ นั่นเอง

ศิรินา โชควัฒนา เล่าถึง การเข้ามาทำงานในสหยูเนียนของ อานันท์ ปันยารชุน และ ดร. อานวย วีระวรรณ ว่า

²⁶ “สัมภาษณ์ อานันท์ ปันยารชุน,” ผู้นำ (ธันวาคม 2526) : 42.

²⁷ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

“เวลานั้นคุณต้องการขยายกิจการไปต่างประเทศ และท่านเห็นจังหวะว่า คุณ อานันท์ กับคุณอำนาจ เข้ามาดูแลกิจการในสวนไทยได้ เพราะทั้งสองเป็นคนเก่ง มีความรู้ดี คุณน้ำนั้นเป็นคนชอบคนมีความรู้และยกย่องคนเก่ง ๆ จึงรู้สึกดีใจที่ได้ทั้งสองท่านนั้นมาร่วมงาน และเป็นคนที่สามารถติดต่อกองการหรือคนใหญ่คนโตระดับชาติได้ ท่านยิ่งพอใจมาก ส่วนการติดต่อเชิงลึกกับพ่อค้า นักธุรกิจนั้น คุณน้ำทำเองเพราะชำนาญกว่า”²⁸

หลังจากนั้น คำหริ ก็ไปอยู่ในสหรัฐฯ เพื่อดูแลกิจการเรื่องการจัดซื้อฝ้าย ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญยิ่ง สำหรับธุรกิจสิ่งทอ คำหริได้สร้างเครือข่ายในสหรัฐฯ จนเป็นปีกแผ่นและเปิดสาขาในฮ่องกงและไต้หวันด้วย เหตุผลที่คำหริอยู่ในสหรัฐฯ ยาวนานหลายปีนั้น ศิรินา โชควัฒนา อธิบายว่า มีเหตุผลอื่นเบื้องหลังด้วย ดังนี้

“การที่คุณน้ำทำธุรกิจสิ่งทอนั้น เส้นเลือดหลักก็คือฝ้าย ท่านคิดว่าการกุมวัตถุดิบให้ได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ท่านจึงตัดสินใจไปอยู่สหรัฐฯ ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบป้อนธุรกิจของท่าน และเหตุผลที่ท่านอยู่ที่นั่นอย่างยาวนานก็เพราะท่านนำลูก ๆ ไปเรียนต่อที่สหรัฐฯ จึงต้องอยู่กับลูกจนเรียนจบ และปลูกฝังฝึกฝนให้ลูก ๆ รู้จักกับเครือข่ายธุรกิจที่ท่านวางรากฐานไว้ด้วย”²⁹

(4.2) การพยายามลดปัญหาด้านเงินทุนด้วยการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์และกู้จากธนาคาร

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ไม่เพียงแต่คำหริจะปรับโครงสร้างการบริหาร ระดมนักบริหารมืออาชีพ เข้ามาร่วมงาน และขยายกิจการผลิตและจำหน่ายสิ่งทอและอุปกรณ์ตัดเย็บเสื้อผ้าออกไปอย่างมากมาย เท่านั้น ที่สำคัญยิ่งกว่าก็คือหลังจากรัฐบาลได้ก่อตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยขึ้นในปี พ.ศ. 2518 บริษัทต่าง ๆ ของคำหริก็ได้ทยอยเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อย่างต่อเนื่อง³⁰ เพื่อระดมเงินทุนมาใช้ในกิจการ

นอกจากนี้ คำหริยังอาศัยเงินกู้จากธนาคารกรุงเทพ เป็นแหล่งทุนสำคัญในการขยายกิจการออกไป ทั้งนี้ นอกจากที่ ชิน โสภณพนิช จะเป็นนายทุนใหญ่ของคำหริ แล้ว เขายังเป็นผู้ที่ผลักดันให้คำหริก้าวเข้าสู่การทำอุตสาหกรรมสิ่งทอครบวงจร

ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2520 ชิน โสภณพนิช แห่งธนาคารกรุงเทพ ได้ขอให้คำหริ เข้าไปฟื้นฟูกิจการ “บริษัทไทยเกรียง” บริษัทยักษ์ใหญ่ทางด้านสิ่งทอของไทยในขณะนั้น ซึ่งขณะนั้นเป็นบริษัทลูกหนี้ที่ใหญ่ยิ่งของธนาคารกรุงเทพ

²⁸ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

²⁹ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

³⁰ ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูย์, 55 ตระกูลดัง, หน้า 134.

การที่บริษัท ไทยเกรียง จำกัด ต้องประสบกับวิกฤติอย่างร้ายแรง เกิดจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ประการ ด้านหนึ่งเพราะเจ้าของบริษัทไทยเกรียงได้รับการสนับสนุนทางการเงินอย่างมหาศาลจาก ชิน โสภณพนิช แห่งธนาคารกรุงเทพ จึงเร่งขยายกำลังผลิตอย่างขนานใหญ่จนเกินขนาด กระทั่งเกิดภาวะการผลิตล้นตลาด อีกด้านหนึ่งเพราะก่อนปี พ.ศ. 2520 ได้เกิดภาวะวิกฤติทางด้านสิ่งทอทั้งในและต่างประเทศ กล่าวคือ เป็นช่วงที่ธุรกิจสิ่งทอตกอยู่ในภาวะซบเซา³¹

เมื่อเกิดวิกฤติดังกล่าว คณะผู้บริหารระดับสูงบริษัทไทยเกรียงไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งหากบริษัทไทยเกรียงล้มธนาคารกรุงเทพซึ่งเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่ต้องได้รับผลกระทบไปด้วย ดังนั้นเมื่อบริษัทไทยเกรียงตกอยู่ในภาวะวิกฤติ ผู้ที่เดือดร้อนมากที่สุดและวิตกกังวลมากที่สุดก็คือ ชิน โสภณพนิช ซึ่งเขาเล็งเห็นว่าคนที่จะช่วยเหลือเขาและธนาคารกรุงเทพได้ดีที่สุดคือ คำหริ คารกานนท์ ซึ่งคำหริผู้นี้เป็นน้องเขยของเจ้าสัวเทียม เพื่อนรักของชินและประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ หรือ คนสนิทของเขานั่นเอง³²

ด้วยเหตุนี้ คำหริจึงได้รับการขอร้องจากชิน ให้เข้าไปฟื้นฟูกิจการของบริษัทไทยเกรียงให้ฟื้นสู่สภาพปกติโดยเร็ว การที่คำหริ เข้าไปฟื้นฟูกิจการสิ่งทอของไทยเกรียงครั้งนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตของคำหริ เพราะการเข้าไปฟื้นฟูบริษัทยักษ์ใหญ่ทางด้านสิ่งทอของไทยเกรียงไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ง่ายง่ายดาย และหากการฟื้นฟูไม่ประสบความสำเร็จแล้ว ไม่เพียงแต่บริษัทไทยเกรียงเท่านั้นที่ต้องล้มสลายไป แต่จะฉุดให้กลุ่มสหยูเนียนต้องประสบวิกฤติด้วย อย่างน้อยที่สุดก็อาจจะทำให้ชื่อเสียงและเครดิตของผู้เข้าไปฟื้นฟูพลอยมัวหมองไปด้วย ในทางตรงข้ามหากสามารถฟื้นฟูกิจการบริษัทไทยเกรียง ให้กลับฟื้นคืนสภาพดีดังเดิมได้แล้ว แน่แน่นอนว่าไม่เพียงแต่คำหริเท่านั้น ที่ได้รับการยกย่อง แต่ยังทำให้กลุ่มสหยูเนียนก้าวเข้าสู่ธุรกิจสิ่งทอยักษ์ใหญ่และครบวงจรตามที่คำหริได้ใฝ่ฝันไว้โดยไม่ต้องสงสัย

การที่คำหริ สามารถฟื้นฟูบริษัทไทยเกรียงได้สำเร็จนั่นเอง ที่ทำให้กิจการของตระกูลคารกานนท์กลายเป็นอุตสาหกรรมสิ่งทอครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย³³

(4.3) การพยายามลดปัญหาด้านวัตถุดิบ

การที่ตระกูลคารกานนท์ขยายกิจการออกไปอีกมากมายนั้น ส่งผลให้เริ่มประสบปัญหาเรื่องวัตถุดิบที่จะป้อนสู่โรงงานในประเทศไทย ทั้งนี้สาเหตุหนึ่งของปัญหานี้ก็เพราะ การที่ตระกูลคารกานนท์เป็นนายทุนนายหน้าผลิตสินค้าให้กับนายทุนต่างชาตินั้น นอกจากจะถูกควบคุมและกำหนดรูปแบบของสินค้า รวมทั้งขั้นตอนการผลิตทุกอย่างแล้ว ก็ยังถูกควบคุมในเรื่องชนิดและคุณภาพของ

³¹ ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์, 55 ตระกูลคิง, หน้า 134.

³² สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 22 สิงหาคม 2549.

วัตถุดิบด้วย นายทุนจากสหรัฐฯ ที่ตระกูลคารกานนท์ร่วมทุนด้วยในเวลานั้นกำหนดให้การผลิตต้องใช้ฝ้ายที่นำเข้ามาจากประเทศสหรัฐฯ เท่านั้น เมื่อต้องพึ่งพิงวัตถุดิบจากต่างประเทศเช่นนั้น ก็ทำให้สหรัฐฯ กลายเป็นผู้กำหนดราคาและจำนวนฝ้ายที่จะขายให้แก่ตระกูลคารกานนท์ด้วย

ด้วยเหตุนี้ หลังจากที่คำหรี ได้เชิญ ดร.อำนาจ และ อานันท์ เข้ามาเป็นผู้บริหารสหยูเนียนแล้ว คำหรี ก็ไปอยู่ในสหรัฐฯ เพื่อดูแลกิจการเรื่องการจัดซื้อฝ้าย ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญยิ่ง สำหรับธุรกิจสิ่งทอ คำหรี ได้สร้างเครือข่ายในสหรัฐฯ จนเป็นปีกแผ่นและเปิดสาขาในฮ่องกงและไต้หวันด้วย

เหตุผลที่คำหรีอยู่ในสหรัฐฯ ยาวนานหลายปีนั้น ศิรินา โชควัฒนา อธิบายว่า มีเหตุผลอื่นเบื้องหลังด้วย ดังนี้

“.....การที่คุณนำทำธุรกิจสิ่งทอนั้น เส้นเลือดหลักก็คือฝ้าย ท่านคิดว่าการคุมวัตถุดิบให้ได้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ท่านจึงตัดสินใจไปอยู่สหรัฐฯ ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบป้อนธุรกิจของท่าน และเหตุผลที่ท่านอยู่ที่นั่นอย่างยาวนานก็เพราะท่านนำลูก ๆ ไปเรียนต่อที่สหรัฐฯ จึงต้องอยู่กับลูกจนเรียนจบ และปลูกฝังฝึกฝนให้ลูก ๆ รู้จักกับเครือข่ายธุรกิจที่ท่านวางรากฐานไว้ด้วย”³⁴

2. ยุคที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539

2.1 เศรษฐกิจการเมืองไทยระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539

พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ได้ลาออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรีในปี 2523 ทำให้เศรษฐกิจการเมืองไทยเข้าสู่ยุคใหม่ คือ ยุคระหว่างปี 2524-2539 ซึ่งมีลักษณะเด่นหลายประการที่แตกต่างจากยุคก่อนหน้า และลักษณะเด่นเหล่านี้ที่เอื้ออำนวยให้กลุ่มทุนเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ลักษณะเด่นของเศรษฐกิจการเมืองไทยในยุค 2524-2539 คือ การเข้าสู่การเมืองยุคประชาธิปไตยครึ่งใบและประชาธิปไตยเต็มใบ การหมดไปของปัญหาคอมมิวนิสต์ที่เปิดโอกาสให้รัฐบาลมุ่งความสนใจไปยังปัญหาเศรษฐกิจได้มากขึ้น และสร้างบรรยากาศที่ทำให้นายทุนไทยไปลงทุนในจีนได้สะดวกขึ้น และความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจากการไหลเข้าของทุนต่างชาติหลังข้อตกลงพลาซ่า

(1) การเข้าสู่เมืองยุคประชาธิปไตยครึ่งใบและประชาธิปไตยเต็มใบ

การเมืองในยุคประชาธิปไตยครึ่งใบและประชาธิปไตยเต็มใบ เป็นสภาพที่การเมืองภายในประเทศเป็นการเมืองที่นักธุรกิจมีอิทธิพลมาก ทำให้รัฐบาลทุกรัฐบาลในช่วงตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2524 ถึง ปลายปี พ.ศ. 2539 มุ่งให้ความสำคัญกับนโยบายเศรษฐกิจเป็นอย่างยิ่ง

ทั้งนี้ การเมืองยุคหลังประชาธิปไตยครึ่งใบ ให้ความสำคัญกับการเลือกตั้งอย่างสูงทำให้พรรคการเมืองและนักการเมืองต้องดิ้นรนอย่างหนักในการแสวงหาคะแนนนิยมจากประชาชน ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของประชาชนเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกัน การ

³⁴ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

หาเสียงเลือกตั้งก็เป็นไปอย่างเข้มข้นและขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น ซึ่งแน่นอนว่า "ทุนทรัพย์" เป็นสิ่ง ที่จำเป็นอย่างยิ่งในกิจกรรมดังกล่าว นักธุรกิจจำนวนมากสนิทสนม และให้ความช่วยเหลือในด้านนี้แก่ พรรคการเมืองและนักการเมืองอย่างลับ ๆ และการที่พรรคการเมืองต่าง ๆ ขาดแหล่งเงินทุนที่ถูกต้อง ชอบธรรม ก็มีส่วนอย่างมากในการก่อให้เกิดความกดดันที่นักการเมืองจะต้องหาเงินอย่างผิดกฎหมาย โดยรับเงินใต้โต๊ะจากนักธุรกิจ ทำให้กลุ่มนักธุรกิจเหล่านี้มีอิทธิพลและสามารถจะเสนอปัญหาความ เดือดร้อนและความต้องการ โดยผ่านพรรคการเมืองและนักการเมืองได้โดยตรง³⁵

นอกจากนี้กลไกการเลือกตั้งก็ได้เปิดโอกาสให้นักธุรกิจจำนวนมากหันมาเล่นการเมืองโดยเป็น สมาชิกพรรคการเมืองอย่างเปิดเผย แล้วลงสมัครรับเลือกตั้งจนมีหลายรายสามารถก้าวขึ้นสู่การร่วม เป็นสมาชิกของคณะรัฐมนตรีได้สำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์มากต่อธุรกิจของตน

นอกจากนักธุรกิจที่หันมาเล่นการเมืองแล้ว ก็ยังมีนักการเมืองจำนวนมากหันไปทำธุรกิจด้วย เช่นกัน

การเมืองแบบนี้เป็นผลสืบเนื่องจากในตอนปลายปี พ.ศ. 2521 ผู้นำทหารได้ประกาศใช้ รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ และกำหนดให้มีการเลือกตั้ง อันเป็นการนำประเทศไทยเข้าสู่ระบบกึ่ง ประชาธิปไตยกล่าวคือ แม้จะมีการเลือกตั้งแต่ตัวนายกรัฐมนตรีเข้าดำรงตำแหน่งด้วยการแต่งตั้ง และมีได้เป็นนักการเมืองหรือหัวหน้าพรรคการเมืองแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม "ประชาธิปไตยครึ่งใบ" ก็มี ความแตกต่างจากเผด็จการอยู่มาก เพราะในระบบเผด็จการนั้นตัวนายกรัฐมนตรีซึ่งมาจากสถาบัน ทหาร มีอำนาจสูงสุด และนโยบายต่าง ๆ ก็มักจะสอดคล้องกับความต้องการและทัศนคติของนายกฯ เป็นสำคัญ ความต้องการและการตรวจสอบวิพากษ์วิจารณ์จากรัฐสภา และสังคมเป็นสิ่งที่ปรากฏได้ ยาก ในขณะที่ในระบบ "ประชาธิปไตยครึ่งใบ" ตัวนายกฯ จำเป็นต้องรับฟัง และโอนอ่อนผ่อนตาม ความต้องการและการตรวจสอบวิพากษ์วิจารณ์จากรัฐสภาและสังคม เพราะตนได้ดำรงตำแหน่งด้วย แรงสนับสนุนจากรัฐสภาและสังคมนั่นเอง หากปราศจากแรงสนับสนุนดังกล่าว นายกฯ ก็ดำรง ตำแหน่งต่อไปไม่ได้ เช่น กรณีของ พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นนายกฯ ในปี พ.ศ. 2521 แต่หลังจากดำรงตำแหน่งได้ไม่นาน ก็ได้ออกนโยบายที่สังคมไม่ชื่นชอบ คือ การขึ้นราคาน้ำมัน ซึ่งเป็นการปรับตัวต่อการขึ้นราคาน้ำมันของกลุ่ม OPEC ทำให้เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และการ คลังของประเทศทรุดลงอย่างมากทำให้พลเอกเกรียงศักดิ์ถูกวิจารณ์อย่างหนัก และต้องลาออกไปในต้น ปี พ.ศ. 2523³⁶

รัฐบาลใหม่ภายใต้การนำของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ อยู่ในสภาพที่ไม่ต่างกับรัฐบาลภายใต้ การนำของพลเอกเกรียงศักดิ์ เพราะถูกแต่งตั้งมาลักษณะเดียวกัน การรักษาการสนับสนุนจากรัฐสภา

³⁵ อเนก เหล่าธรรมทัศน์, มองเศรษฐกิจการเมืองไทยผ่านการเคลื่อนไหวของสมาคมธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : โครงการจัดพิมพ์คปไฟ มูลนิธิเพื่อการศึกษาประชาธิปไตย และการพัฒนา, 2539) หน้า 97-98.

³⁶ อเนก เหล่าธรรมทัศน์, มองเศรษฐกิจการเมืองไทย ผ่านการเคลื่อนไหวของสมาคมธุรกิจ, หน้า 52.

และสังคมเป็นภาระจำเป็นที่รัฐบาลต้องกระทำอย่างหนัก สิ่งนี้ส่งผลต่อนโยบายของไทยภายใต้การนำของพลเอกเปรมอย่างที่ไม่เคยปรากฏในช่วงรัฐบาลก่อน ๆ กล่าวคือ นโยบายภายใต้รัฐบาลพลเอกเปรมโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการในสังคมอย่างชัดเจน ตัวอย่างคือ การพยายามแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหาการส่งออก การส่งเสริมองค์กรธุรกิจในส่วนภูมิภาค³⁷

ในยุคของพลเอกเปรม แม้เป็นยุคประชาธิปไตยครึ่งใบ แต่กลไกการเลือกตั้งในระบบอบประชาธิปไตยก็ถูกใช้อย่างเต็มที่หลังจากที่การเมืองไทยถูกครอบงำด้วยระบบเผด็จการของผู้นำทหารมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 30 ปี แม้จะมีช่วงที่การเมืองปลอดอำนาจของทหารแต่ก็เป็นเพียงช่วงสั้น ๆ เท่านั้น (ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2516 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2521) ในระบบเผด็จการทหารบพบาทและอำนาจทางการเมืองตกอยู่ในมือของผู้นำทหาร และพรรคพวกญาติมิตรเท่านั้น แต่เมื่อการเมืองปลอดอำนาจของผู้นำเผด็จการทหาร บพบาทและอำนาจทางการเมืองก็กระจายไปอยู่ในมือของคนกลุ่มอื่นโดยผ่านกลไกการเลือกตั้ง หลังปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา พบว่า มีนักธุรกิจได้รับการเลือกตั้งเป็นจำนวนมาก และสัดส่วนของรัฐมนตรีที่มีภูมิหลังเป็นนักธุรกิจมาก่อน ก็มีสัดส่วนสูงขึ้นมากเมื่อเทียบกับรัฐบาลชุดก่อน ๆ ซึ่งมักประกอบด้วยรัฐมนตรีที่เป็นข้าราชการในกองทัพซึ่งร่วมคณะกับผู้นำเผด็จการเป็นสำคัญ

ในส่วนของภาครัฐ ก็ได้มีความเคลื่อนไหวหลายประการที่เพิ่งถูกริเริ่มขึ้นในรัฐบาลภายใต้การนำของ พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ เพื่อพยายามที่จะแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งความเคลื่อนไหวบางอย่างก็ยังคงปฏิบัติสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และบางอย่างก็ยุติไปอย่างไม่มีสาเหตุ จากความเคลื่อนไหวเหล่านั้นสามารถจะสรุปเป็นประการที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

(1.) มีการตั้งคณะกรรมการภาครัฐร่วมเอกชน (กรอ.) ซึ่งเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างตัวแทนรัฐบาลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจกับตัวแทนของภาคเอกชนที่มาจากองค์กรหลักของภาคเอกชน 3 องค์กร คือ สมาคมธนาคารไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยจัดการประชุมที่ทำเนียบรัฐบาลและมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานทุกเดือน ต่อมาภายหลังจึงได้ขยายขอบเขตการประชุมออกไปยังระดับภูมิภาค เป็นการประชุมกรอ.ประจำจังหวัดที่มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน และการประชุมกรอ. ในระดับภาคคือรวมกันหลายจังหวัด เมื่อพิจารณาถึงผลการประชุมกรอ. พอว่ามีนโยบายทางเศรษฐกิจของภาครัฐจำนวนมากที่ได้มาจากการประชุมกรอ. นั่นคือมีจำนวนมากถึง 143 นโยบาย³⁸ ซึ่งปัจจุบันการประชุมกรอ. ก็ยังคงมีอยู่และได้รับความสนใจจากสาธารณชนเป็นอย่างมากในทุก ๆ ปี

³⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 53.

³⁸ รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, กระบวนการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจในประเทศไทย: บทวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์การเมือง พ.ศ. 2475 – 2530 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2539), หน้า 139 – 145.

(2.) มีการเชิญตัวแทนของภาคเอกชน คือ ตัวแทนจากสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ตัวแทนจากสมาคมธนาคารไทย และตัวแทนจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เข้าร่วมการประชุมเอกอัครราชทูตของกระทรวงการต่างประเทศ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานทุกปี การเชิญตัวแทนจากภาคเอกชนเข้าร่วมนี้มีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา โดยที่ให้ตัวแทนเหล่านี้ร่วมแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดจนให้คำแนะนำและเล่าถึงปัญหาต่าง ๆ ที่คนต้องประสบอยู่ เพื่อให้บรรดาเอกอัครราชทูตร่วมรับรู้และหาหนทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน จึงกลายเป็นปรากฏการณ์ว่ารัฐบาลของพล.อ.เปรม เป็นรัฐบาลแรกที่เรียกร้องให้กระทรวงการต่างประเทศต้องเข้ามารับรู้และร่วมแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ จนมีคำกล่าวไว้ในสมัยของพล.อ.เปรมนั้น "ทูตไทยไม่ได้เป็นทูตอย่างเดียวแต่ต้องเป็นพ่อค้าด้วย"³⁹

หลังจากช่วง 8 ปีของรัฐบาลประชาธิปไตยครึ่งใบได้หมดลงไป ในปลายปี พ.ศ. 2531 ประเทศไทยก็ได้มีรัฐบาลที่มาจากกาเลือกตั้งทั้งหมดเป็นครั้งแรกหลังจากปี พ.ศ. 2519 โดยการนำของ พล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ แม้ว่ารัฐบาลของพล.อ.ชาติชาย จะถูกโค่นล้มไปโดยคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) ในเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2534 แต่ รสช. ก็มีอำนาจอยู่ได้เพียงระยะเวลาสั้น ๆ อีกทั้งผู้นำ รสช. ยังจำเป็นต้องมอบตำแหน่งนายกรัฐมนตรีให้แก่ยานอนันต์ ปันยารชุน ซึ่งเป็นคนนอก รสช. แต่มีภาพพจน์ที่ดีคือเป็นข้าราชการเก่าและเป็นนักธุรกิจมีชื่อในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2534 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2535 เพื่อแสดงให้เห็นว่า รสช. ไม่ได้โค่นล้มรัฐบาลเก่าเพราะต้องการจะมีอำนาจเสียเอง และเมื่อพล.อ.สุจินดา คราประยูร หนึ่งในผู้นำของ รสช. ขึ้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2535 ก็ถูกต่อต้านอย่างหนักจากพลังมวลชน จนกลายเป็นเหตุการณ์ "พฤษภาทมิฬ" และ พล.อ.สุจินดา ต้องลาออกจากตำแหน่งอย่างขมขื่นในวันที่ 24 พฤษภาคม ปีเดียวกัน หลังจากนั้นยานอนันต์ ก็ขึ้นมารักษาการตำแหน่งนายกรัฐมนตรีเป็นเวลาสั้น ๆ คือ 10 มิถุนายน ถึง 23 กันยายน พ.ศ. 2535 คิดเป็นอายุรวมของการครองอำนาจโดย รสช. ได้เพียง 1 ปีเศษ

แต่หลังจากเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา จนถึงปลายปี พ.ศ. 2539 จะเห็นได้ว่าทั้ง 2 รัฐบาล คือ รัฐบาลนายชวน หลีกภัย (23 กันยายน 2535 - 13 กรกฎาคม 2538) และรัฐบาลของนายบรรหาร ศิลปะอาชา (13 กรกฎาคม 2538 - 25 พฤศจิกายน 2539) เป็นรัฐบาลที่เข้าสู่อำนาจโดยผ่านการเลือกตั้งอย่างแท้จริง กล่าวคือ รัฐมนตรีทุกคนในคณะรัฐบาลมาจากการเลือกตั้งเกือบทั้งหมด ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเข้มงวดของรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ในเวลานั้น (ฉบับ พ.ศ. 2535) ซึ่งเขียนหลังจากที่เกิดเหตุการณ์ "พฤษภาทมิฬ" และมีเจตนาที่จะป้องกันไม่ให้ประวัติศาสตร์ซ้ำรอยเดิม

³⁹ "บทบาททูตกับการค้า," เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง "บทบาทของกระทรวงการต่างประเทศในด้านความมั่นคงและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ" จัดเมื่อวันที่ 147 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2526 โดย สถาบันการต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ : 1-2.

การเมืองในยุคประชาธิปไตยเต็มใบ เป็นสภาพที่การเมืองภายในประเทศเป็นการเมืองที่นักธุรกิจมีอิทธิพลมาก ทำให้รัฐบาลทุกรัฐบาลจนถึง ปลายปี พ.ศ. 2539 มุ่งให้ความสำคัญกับนโยบายเศรษฐกิจเป็นอย่างยิ่ง

(2). การหมดไปของปัญหาภัยคอมมิวนิสต์

การหมดไปของปัญหาภัยคอมมิวนิสต์ ทำให้รัฐบาลสามารถหันไปมุ่งแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้อย่างเต็มที่ และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างไทยและจีนพัฒนาขึ้นอย่างมาก เปิดโอกาสให้นักลงทุนจากไทยสามารถเข้าไปลงทุนในจีนได้สะดวกขึ้น

(2.1) รัฐบาลสามารถหันไปมุ่งแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้อย่างเต็มที่

หลังปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา สถานการณ์ความไม่สงบอันเนื่องจากการก่อการร้ายของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ในประเทศไทยได้ลดลงเป็นลำดับ ดังนั้น แม้ว่าจะในระยะแรกของการบริหารประเทศ (พ.ศ. 2523 - 2526) พลเอกเปรมต้องปรับคณะรัฐบาลถึง 3 ครั้ง เพราะความขัดแย้งระหว่างพรรคร่วมรัฐบาลและต้องเผชิญกับความไม่สงบทางการเมืองที่ก่อโดยนายทหารบางกลุ่มอีก 2 ครั้ง⁴⁰ แต่พลเอกเปรมก็ยังสามารถรักษาเสถียรภาพของรัฐบาลของตนเองเอาไว้ได้

สภาวะดังกล่าวเปิดโอกาสให้รัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกเปรม สามารถหันไปสนใจปัญหาอื่น ๆ ของประเทศได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเศรษฐกิจ ซึ่งอยู่ในขั้นวิกฤตในเวลานั้น ทั้งนี้ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2524 ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นสูงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย ภาวะดุลการชำระเงินที่เลวร้ายบีบให้รัฐบาลต้องประกาศลดค่าเงินบาทลงครั้งแรก และลดลงอีกครั้งในเดือนกรกฎาคม ปีเดียวกัน

แต่เมื่อค่าเงินดอลลาร์แข็งค่าขึ้นเงินบาทก็เพิ่มค่าไปด้วย รัฐบาลพยายามเพิ่มภาษีนำเข้า และกระตุ้นการผลิตภายในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้า อีกทั้งในปี พ.ศ. 2527 ยังขอให้ธนาคารพาณิชย์ลดการให้สินเชื่อ นอกจากนี้รัฐบาลยังพยายามแก้ปัญหาบัญชีดุลชำระเงินด้วยการพยายามเพิ่มรายได้เงินตราต่างประเทศจากภาคบริการ โดยสนับสนุนให้คนไทยไปทำงานในต่างประเทศ และการส่งเสริมการท่องเที่ยว จนกระทั่งรายได้จากการท่องเที่ยวกลายเป็นรายได้อันดับหนึ่งของประเทศ⁴¹

⁴⁰ กบฏยังเตอร์ก ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2524 และกบฏ 9 กันยา พ.ศ. 2528.

⁴¹ ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ, หน้า 256.

(2.2) ความสัมพันธ์ระหว่างไทยและจีนพัฒนาขึ้นอย่างมาก

การหมดไปของปัญหาคอมมิวนิสต์ ทำให้ไทยและจีนไม่มีเรื่องที่หวาดระแวงกันต่อไป ทำให้ความสัมพันธ์ขึ้นอย่างมาก ในปี พ.ศ. 2528 ประธานาธิบดี หลี่เจียนเนียน พร้อมด้วยภริยาหลินเจียเหมยและคณะเดินทางมาเยือนไทย ในฐานะราชอาคันตุกะของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ และในปีที่รัฐบาลจีนและรัฐบาลไทยได้ลงนามในความตกลง ว่าด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมมือด้านเศรษฐกิจ ทำสนธิสัญญาส่งเสริมและป้องกันการลงทุนทั้งสองฝ่าย และในปี พ.ศ. 2529 ได้ลงนามในข้อตกลงว่าด้วยการยกเว้นภาษีนำเข้าซ้อน เพื่อส่งเสริมและขยายการลงทุนระหว่างประเทศทั้งสอง หลังจากนั้นผู้นำไทยและจีนก็มีการแลกเปลี่ยนการเยือนระหว่างกันอย่างไม่ขาดสาย

ภาวะเช่นนี้เป็นบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการที่นายทุนไทยจะเข้าไปลงทุนในจีนอย่างมาก และในที่สุด ในปี พ.ศ. 2538 คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนของไทยก็ประกาศนโยบายที่กำหนดให้ประเทศจีนเป็นประเทศเป้าหมายสำคัญที่คนไทยควรเข้าไปลงทุน⁴²

(3) ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจากการไหลเข้าของทุนต่างชาติหลังข้อตกลงพลาซ่า

ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจากการไหลเข้าของทุนต่างชาติหลังข้อตกลงพลาซ่า ส่งผลให้ธุรกิจของไทยเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และยังทำให้ตลาดหุ้นเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน

ในปี 2528 กลุ่มประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจทั้ง 5 ของโลก คือ สหรัฐฯ ญี่ปุ่น อังกฤษ ฝรั่งเศส และ เยอรมัน ประชุมกันเพื่ออภิปรายถึงผลกระทบต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของค่าเงินเยน และค่าเงินดอลลาร์ ก่อนหน้านั้นญี่ปุ่นนั้น พยายามคงค่าเงินเยนให้ต่ำเพื่อให้ต้นทุนการผลิตของตนถูกกว่าประเทศอื่นๆ ทำให้ญี่ปุ่นสามารถได้เปรียบดุลการค้ากับประเทศอื่น ผลก็คือญี่ปุ่นมีความขัดแย้งกับประเทศคู่ค้าหลายราย มหาอำนาจอื่นจึงกดดันให้ญี่ปุ่นเพิ่มค่าเงินให้สูงขึ้นตามความเป็นจริงของเศรษฐกิจญี่ปุ่น เรียกว่า ความตกลงพลาซ่า หรือ Plaza Accord

นับแต่นั้นมาทุนญี่ปุ่นก็ได้ย้ายฐานการผลิตระลอกใหญ่ไปสู่ประเทศอื่นที่มีค่าเงินถูกกว่าเพื่อคงต้นทุนการผลิตให้ต่ำเข้าไว้ และ ประเทศไทยก็กลายเป็นประเทศสำคัญที่ใ้รองรับการเข้ามาของทุนญี่ปุ่น และทุนชาติอื่น

ทั้งนี้ ก่อนหน้าปี 2528 ไทยได้ลดค่าเงินบาทลงในปี 2527 เพื่อสนับสนุนการส่งออก ดังนั้นการแข็งค่าของเงินเงินในปี 2528 จึงทำให้เงินบาทอ่อนลงอีกครั้ง

การลดค่าเงินบาทลงเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเยน และเงินสกุลอื่น ๆ สร้างความได้เปรียบให้แก่ไทย ในฐานะเป็นฐานการผลิตต้นทุนต่ำสำหรับการผลิตเพื่อส่งออก จึงเป็นปัจจัยดึงดูดเงินลงทุนโดยตรงจาก

⁴² สุนิตา สุขชี, บทบาทบรรษัทข้ามชาติไทยในความสัมพันธ์เศรษฐกิจ ไทย-จีน (พ.ศ. 2524- 2539) , หน้า

ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน และจากประเทศอื่น ๆ เงินลงทุนจำนวนมากที่ไหลเข้ามาพร้อมกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ มีผลปรับเปลี่ยนภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของไทยอย่างสิ้นเชิง

การที่ไทยดึงดูดเงินลงทุนโดยตรงจากประเทศเหล่านี้ได้มาก ไม่ใช่เพียงเพราะมีค่าจ้างแรงงานราคาถูก แต่มีปัจจัยดึงดูดอื่น ๆ ด้วย (ประเทศที่มีแรงงานราคาถูกกว่าไทยก็มีอีก เช่น จีน อินเดีย บังกลาเทศ) นักธุรกิจพอใจมาลงทุนในประเทศไทยเพราะคุ้นเคยอยู่ก่อนแล้ว และได้มาสร้างอุตสาหกรรมที่สนับสนุนการลงทุนอื่นอยู่ก่อน รวมทั้งรัฐบาลญี่ปุ่นก็ได้เข้ามาช่วยเหลือไทยสร้างสาธารณูปโภคเพื่อการอุตสาหกรรมด้วย นอกจากนี้ นักธุรกิจญี่ปุ่นพอใจที่เศรษฐกิจไทยมีการจัดการเศรษฐกิจมหภาคดี ทำให้มีเสถียรภาพสูงสาธารณูปโภคแม้จะมีปัญหา แต่ก็ไม่เลวร้ายนัก รัฐบาลและผู้คนต้อนรับนักลงทุนจากต่างประเทศมีทัศนคติสนับสนุนระบบตลาด และนอกจากนี้ยังเป็นประเทศที่มีเสถียรภาพทางการเมือง⁴³

(3.1) การเติบโตของธุรกิจ

เศรษฐกิจเฟื่องฟูแห่งทศวรรษ 2530 ได้เพิ่มจำนวนนักธุรกิจและบริษัทธุรกิจสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นมากมาย ทั้งนี้ปัจจัยเอื้ออำนวยคือ โอกาสเจริญเติบโตจากการส่งออกมีสูง มีแหล่งเงินทุนใหม่ ๆ ให้ระดมได้ และสามารถหาซื้อเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น นักธุรกิจไทยเข้าถึงเทคโนโลยีโดยการร่วมทุนกับธุรกิจต่างชาติ หรือรัฐวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของเทคโนโลยี บ้างก็ใช้วิธีเรียนรู้เทคโนโลยีเอง⁴⁴ ในขณะที่เดียวกันนายทุนในท้องถิ่นอื่นนอกกรุงเทพฯ ก็เติบโตขึ้นอย่างมาก อันเป็นผลจากนโยบายกระจายความเจริญในช่วงทศวรรษที่ 2520 การที่ตัดถนนขึ้นอย่างมากมาย และการสร้างระบบสาธารณูปโภคให้ทั่วถึงทำให้นายทุนในท้องถิ่นสามารถพัฒนากิจการทางธุรกิจของตนได้มาก⁴⁵

ธุรกิจชั้นนำของไทยนั้น นอกจากจะมีบทบาทสำคัญในช่วงเศรษฐกิจเฟื่องฟูในทศวรรษที่ 2530 ของไทยแล้ว ยังได้กลายเป็นบริษัทข้ามชาติไปหาผลประโยชน์โดยลงทุนในประเทศอื่น คือ ในจีน และอินโดจีน

นอกจากธุรกิจชั้นนำแล้ว ยังมีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (small and medium-sized enterprises : SMEs) อีกจำนวนมากที่เข้มแข็งขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 2530 แล้วออกไปลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งเป็นไปตามกระแสของการเติบโตของ SMEs ทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเอเชีย ปรากฏว่าการลงทุนต่างประเทศที่เคลื่อนไหวโยกย้ายกันอยู่ในเอเชียนั้นมากกว่าร้อยละ 50 เป็นการลงทุนโดย SMEs⁴⁶

⁴³ ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ หน้า 269.

⁴⁴ เรื่องเดียวกัน หน้า 285.

⁴⁵ เรื่องเดียวกัน หน้า 561.

⁴⁶ UNCTAD, Handbook on FDI by Small And Medium-sized Enterprises: Lessons from Asia (New York : United Nations, 1998), p.4.

(3.2) การเติบโตของตลาดหุ้น

ตลาดหลักทรัพย์ดึงดูดเงินลงทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นด้วย หลังจากที่เกิดตลาดการเงินของโลกฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์เดือนตุลาคม 2530 ประเทศไทยก็กลายเป็นตลาดหลักทรัพย์แห่งหนึ่งของโลกที่มีอัตราความเจริญเติบโตสูง ในระยะต้น ๆ เงินทุนต่างประเทศที่เข้ามาซื้อหุ้นไทยมาจากฮ่องกง และได้หวัน อันเป็นผลต่อเนื่องจากภาวะการเก็งกำไรของนักลงทุนในตลาดทั้งสองนี้ในช่วงนั้น เมื่อถึงทศวรรษ 2530 นักลงทุนประเภทมองการณ์ไกล และกลุ่มผู้บริหารกองทุนรวมจากยุโรปและสหรัฐอเมริกาเริ่มเข้ามาลงทุนในตลาดหุ้นของไทย ในปี 2534 มีการเสนอขายกองทุนรวมของหุ้นไทยในตลาดหุ้นต่างประเทศ

ช่วงปี พ.ศ. 2532 - 2535 มีบริษัทหลักทรัพย์ชั้นนำของโลกเข้ามาเปิดสาขาในประเทศไทยหลายราย⁴⁷ ช่วง พ.ศ. 2534 - 35 รัฐบาลไทยเริ่มปรับขบวนการตลาดการเงินของไทยให้เสรียิ่งขึ้น เริ่มจากยอมให้ซื้อขายเงินบาทอย่างอิสระเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้เงินทุนไหลเข้า ได้เสรี ในปี พ.ศ. 2535 พ.ร.บ. ตลาดหลักทรัพย์ฉบับใหม่ช่วยให้กระบวนการการเข้าตลาดหลักทรัพย์มีความสะดวกรวดเร็วขึ้น บริษัทภายในประเทศสามารถเข้าตลาดหลักทรัพย์ได้มากขึ้น นอกจากนี้มีการก่อตั้งสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ขึ้นใหม่ (ก.ล.ต.) เพื่อดูแลการทำงานของตลาดให้รัดกุมยิ่งขึ้น ช่วง พ.ศ. 2535 - 36 เงินลงทุนจากต่างประเทศและเงินกู้จากต่างประเทศระดมกันเข้ามาเพื่อหาประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยสูงของไทยและจากการที่ตลาดหลักทรัพย์ของไทยกำลังเจริญเติบโตรวดเร็ว

พัฒนาการตลาดหุ้นของไทยมีส่วนช่วยบริษัทธุรกิจระดมทุนอยู่บ้าง แต่ยังมีบทบาทเป็นแหล่งระดมทุนเพื่อช่วยพัฒนาภาคการผลิตที่แท้จริง (real economy) โดยเฉพาะเกษตรและอุตสาหกรรมค้าแม่จะเป็นภาคการผลิตที่สร้างงาน และลดปัญหาช่องว่างของรายได้ได้ดี ตลาดหุ้นยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมธุรกิจใหม่ในหมวดธนาคาร เงินทุนหลักทรัพย์ อสังหาริมทรัพย์ สื่อสาร วัสดุก่อสร้าง และटकแต่ง⁴⁸

⁴⁷ ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ หน้า 272-273

⁴⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 273.

2.2 การปรับตัวของทุนเยวราชระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539

สภาพเศรษฐกิจการเมืองในช่วงเวลานี้ เอื้ออำนวยให้กลุ่มทุนเยวราชเร่งขยายกิจการออกไปอย่างมาก

(1) ตระกูลโสภณพนิช

ในช่วงนี้ ตระกูลโสภณพนิช ได้มีการถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้นำรุ่นที่ 2 และ 3 ของตระกูล ทำการจัดการบริหารใหม่โดยแยกการบริหารกิจการแต่ละอย่างออกเป็นเอกเทศ และมีการเชิญนักบริหารมืออาชีพมาบริหาร

(1.1) การถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้นำรุ่นที่ 2 และ 3 ของตระกูล

ในปี พ.ศ. 2531 นับเป็นปีที่ตระกูลโสภณพนิช และธนาคารกรุงเทพสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่ที่สุด นั่นคือ ชิน โสภณพนิช ได้ถึงแก่กรรมด้วยโรคไตและโรคหัวใจ ณ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2531 ขณะที่เขามีอายุได้ 78 ปี พร้อมกับทิ้งกิจการในเครือธนาคารกรุงเทพทั้งหมดไว้ให้นุตรธิดา สานต่อ ทั้งนี้บุตรและธิดาของชิน ได้แบ่งกันบริหารกิจการต่างๆ ของบิดา และเป็นครั้งแรกที่มีการแยกกันบริหารกิจการต่างอย่างเป็นเอกเทศ

อำนาจในการบริหารจึงถ่ายทอดสู่ผู้นำรุ่นที่ 2 ของตระกูล คือ ชาตรี โสภณพนิช ซึ่งได้รับผิดชอบบริหารกิจการหลักของตระกูล

ชาตรี โสภณพนิช เกิดในประเทศไทย เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2476 เป็นบุตรชายคนที่สองของนายชิน โสภณพนิช สำเร็จการศึกษาด้านการบัญชีชั้นสูงจาก Kwang Tai High Accountancy College ที่ฮ่องกง และได้ไปศึกษาเพิ่มเติมด้านการธนาคารจากประเทศอังกฤษที่ The Regent Street Polytechnic of London และ The Institute of Bankers รวมทั้งได้ฝึกงานที่ The Royal Bank of Scotland กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ

เขาเริ่มชีวิตการทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการบัญชีที่ บริษัท เอเชียทรัสต์ จำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2501 และมาร่วมงานกับธนาคารกรุงเทพในตำแหน่งเดียวกัน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2502 ขึ้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ในปี พ.ศ. 2523 นายชาตรี เป็นผู้สร้างความเจริญก้าวหน้าให้ธนาคารอย่างมากในช่วง 12 ปีทองของการดำรงตำแหน่ง ผลประกอบการทุกด้านของธนาคารกรุงเทพขยายตัวอย่างรวดเร็ว ด้วยนโยบาย ‘ธนาคารแห่งคุณภาพ’ และความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยี ที่รวมถึงการเป็นผู้นำในการใช้ระบบเครือข่ายออนไลน์แห่งแรกในประเทศไทย

นายชาตรียังได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ เช่น ประธานสมาคมธนาคารไทย 3 สมัย ประธานสภาธนาคารอาเซียน กรรมการกลางสภาที่ปรึกษาผู้นำทางธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ว่าการนครเซี่ยงไฮ้ และเป็นที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น ได้รับปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัย De La Salle

ประเทศฟิลิปปินส์ ปริญญานิติศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัย Peperdine ประเทศสหรัฐอเมริกา และรางวัลเกียรติยศ ‘Lifetime Achievement Award’ จาก Asia Pacific Bankers Congress (APBC) ในฐานะผู้ทำคุณประโยชน์โดยอุทิศตนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงภาคธุรกิจการธนาคาร ทำให้ธนาคารกรุงเทพเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในภูมิภาคเอเชีย

ปี พ.ศ. 2532 ธนาคารกรุงเทพ และกิจการในเครือประสบความสำเร็จอย่างมาก หนังสือพิมพ์ที่มีชื่อเสียงฉบับหนึ่งของโลกได้จัดให้ชาตรี โสภณพนิช เป็น 1 ใน 25 บุคคลที่ควรรู้จักของเอเชียในศตวรรษ 1990 เท่านั้น ทว่าในอีก 2 ปีต่อมา คือในปี พ.ศ. 2534 หนังสือพิมพ์ฉบับเดียวกันดังกล่าว ยังจัดให้ชาตรีเป็นบุคคลที่มีฐานะร่ำรวยติดอันดับมหาเศรษฐีอันดับที่ 50 ของโลก ด้วยทรัพย์สินประมาณ 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

ไม่เพียงเท่านั้น ชาตรียังได้รับการยกย่องให้เป็น “นักบริหารการเงินการธนาคาร” ผู้พลิกโฉมการดำเนินธุรกิจเชิงพ่อค้า ที่เขาได้ดำเนินมาเป็นเวลายาวนานหลายทศวรรษ ผู้การเป็นธนาคารเพื่อเศรษฐกิจของไทยอย่างแท้จริง อีกด้วย

ในปี พ.ศ. 2535 เจ้าสัวชาตรี โสภณพนิช ขึ้นดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ นิตยสาร “Euromoney” ซึ่งเป็นนิตยสารการเงินชั้นนำของประเทศอังกฤษ ฉบับเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2537 ได้จัดอันดับให้ธนาคารกรุงเทพอยู่ในอันดับที่ 120 ของ 500 ธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยถือเอาผลประกอบการสิ้นงวดบัญชีปี พ.ศ. 2536 เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา⁴⁹

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2537 เป็นปีที่ธนาคารกรุงเทพก้าวเข้าสู่ยุคผู้นำตระกูลโสภณพนิชรุ่นที่ 3 นั่นก็คือ ปีนี้เป็นปีที่ “ชาติศิริ โสภณพนิช” บุตรชายคนโตของเจ้าสัวชาตรี ก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่แทน ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย กรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่ได้ขอลาออกไป ขณะที่เจ้าสัวชาตรียังคงดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารต่อไป⁵⁰

ชาติศิริ โสภณพนิช เป็นคนหนุ่มที่มีความรู้ดี และจบการศึกษาสูง โดยเขาสำเร็จการศึกษาจากสถาบันเอ็มไอที (Massachusetts Institute of Technology) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้รับปริญญาโทสองสาขา คือ ด้านการบริหารจัดการ และวิศวกรรมเคมี หลังสำเร็จการศึกษา ได้เข้าทำงานกับซีดีแบงก์ที่กรุงนิวยอร์กระยะหนึ่ง ก่อนเดินทางกลับประเทศไทย นายชาติศิริเริ่มทำงานในธนาคารกรุงเทพครั้งแรกในปี พ.ศ. 2529 มีประสบการณ์ในการบริหารงานด้านต่างๆ ของธนาคาร และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2537 เป็นต้นมา

⁴⁹ “ชาตรี โสภณพนิช นักการเงินแห่งปี 2538,” *การเงินธนาคาร* 14,164(ธ.ค. 2538):221-228.

⁵⁰ “ชาติศิริ โสภณพนิช กรรมการผู้จัดการใหญ่แบงก์กรุงเทพ,” *ดอกเบี้ย* 15,187(ม.ค. 2540):17-28.

นอกจากหน้าที่ความรับผิดชอบในธนาคารชาติศิริยังได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ อาทิ ตำแหน่ง กรรมการบริษัท Visa International – Asia Pacific กรรมการบริษัทการบินไทย และกรรมการบริษัท โปสทั่วมัลติซิ่ง⁵¹

(1.2) การจัดการบริหารใหม่

การเติบโตของเศรษฐกิจไทย และการเกิดขึ้นของธุรกิจในประเทศจำนวนมาก ส่งผลให้กิจการของตระกูลโสภณพนิชเติบโตขึ้นอย่างมาก ตระกูลโสภณพนิชได้ตั้งกิจการในเครื่องขึ้นอีกหลายแห่งนอกเหนือจากธนาคารกรุงเทพ

เมื่อกิจการของตระกูลได้เกิดขึ้นใหม่มากมาย ก็เป็นการยากที่จะบริหารแบบรวมศูนย์ดั้งเดิมได้ ตระกูลโสภณพนิชจึงได้ทำการจัดการบริหารใหม่โดยแยกการบริหารกิจการแต่ละอย่างออกเป็นเอกเทศ

ในปี พ.ศ. 2531 เมื่อชาติศิริ ได้เป็นผู้นำตระกูลโสภณพนิช เขาก็ได้จัดการบริหารใหม่โดยที่เขาบริหารธุรกิจหลักของตระกูล ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ บริษัท เงินทุกหลักทรัพย์สินเอเชีย จำกัด บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ร่วมเสริมกิจ จำกัด บริษัท เอเชียคลังสินค้า จำกัด และบริษัท บางกอกเอนเทอร์เทนเมนท์ จำกัด

ส่วนบุตรชายคนอื่น ๆ ที่เกิดจากภรรยาคนที่ 2 คือ บุญศรี หรือ “ไน้” ต่างก็ได้รับแบ่งปันทรัพย์สินให้ครอบครองอาณาจักรธุรกิจต่าง ๆ กันไป

ชาญ โสภณพนิช บุตรชายคนที่ 3 ของชิน รับผิดชอบบริหารกิจการ บริษัท บางกอกอนุโมระ จำกัด บริษัท สหชนกิจไทย จำกัด และเป็นกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ

โชติ โสภณพนิช ผู้ซึ่งแต่งงานกับ “กัลยา พงศ์พูนสุขศรี” หรือที่ต่อมาก็คือ “คุณหญิงจร.กัลยา โสภณพนิช” ได้รับผิดชอบ บริษัท กรุงเทพคลังสินค้า จำกัด บริษัทกรีน สปอร์ตประเทศไทย จำกัด บริษัท วิธสินประกันภัย จำกัด และ บริษัท พัฒนสิน จำกัด

ชัย โสภณพนิช รับผิดชอบ บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ชดช้อย โสภณพนิช รับผิดชอบ มูลนิธิโสภณพนิช และนายกสมาคมสร้างสรรค์ไทย (ตาวิเศษ)

ส่วน เชิดชู โสภณพนิช รับผิดชอบ บริษัท กรุงเทพ ธนาคาร จำกัด และ บริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด⁵²

⁵¹ “ชาติศิริ โสภณพนิช กรรมการผู้จัดการใหญ่แบงก์กรุงเทพ,” ดอกเบี้ย 15.187(ม.ค. 2540), 28.

⁵² ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบุลย์, 55 ตระกูลดัง, หน้า 258-259.

(1.3) การเชิญนักบริหารมืออาชีพมาบริหาร

ในปี พ.ศ. 2537 ธนาคารกรุงเทพ ได้เชิญ โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ มาเป็นกรรมการบริหาร ด้วยเหตุที่เห็นว่าเขาคือผู้ที่มีความสามารถดีเลิศ และผลงานบริหารเศรษฐกิจระดับชาติมาอย่างโชกโชน

ก่อนหน้านั้น โฆสิตเคยดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ของประเทศหลายตำแหน่ง อาทิ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในด้านประวัติการรับราชการ โฆสิต เคยเป็นรองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และยังมีประสบการณ์ทำงานระดับนานาชาติในฐานะนักเศรษฐศาสตร์ ประจำธนาคารโลก ที่กรุงวอชิงตัน ดีซี

โฆสิต สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี สาขาการคลัง (เกียรตินิยม) จากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2506 และปริญญาโท ด้านเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยแมรีแลนด์ (University of Maryland) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2508 และได้จบจากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรในปี 2531

โฆสิต เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางจากการทำงานด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งในธนาคารกรุงเทพ ก็ได้จัดตั้งโครงการเกษตรก้าวหน้า เพื่อสนับสนุนเกษตรกรให้ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพผลผลิตการเกษตร

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ประการหนึ่งในการเชิญโฆสิต มาเป็นผู้บริหารก็เพื่อเป็นที่เคียงให้กับชาติคิรินั่นเอง⁵⁴

(2) ตระกูลเจียรวนนท์

หลังจากประสบความสำเร็จในการสะสมทุนจากอุตสาหกรรมเกษตรในช่วงทศวรรษที่ 2520 มาอย่างมากมายแล้ว ในทศวรรษที่ 2530 ตระกูลเจียรวนนท์ได้ขยายกิจการไปลงทุนประกอบธุรกิจประเภทอื่นอีกหลายสาขา แม้ว่าจะมีการระดมทุนอาศัยตลาดหลักทรัพย์แต่ก็ยังคงรักษาความเป็นปึกแผ่นของทุนของตระกูลเจียรวนนท์ต่อไป

⁵³ ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบุลย์, 55 ตระกูลคิง, หน้า 259.

⁵⁴ สัมภาษณ์ วีระ รมยะรูป, 22 สิงหาคม 2549.

(2.1) การขยายกิจการไปลงทุนประกอบธุรกิจประเภทอื่นอีกหลายสาขา

โดยแยกธุรกิจออกเป็น 9 สายคือ เกษตรอุตสาหกรรม การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เคมีเกษตรและเมล็ดพันธุ์ การค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจพัฒนาที่ดิน และธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ ในจำนวนนี้ธุรกิจใหม่ คือ ธุรกิจการตลาด ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจพัฒนาที่ดิน ธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งในบรรดาธุรกิจเหล่านี้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีฐานการลงทุนในไทย และ กลุ่มที่มีฐานการลงทุนในจีน โดยเฉพาะการลงทุนในจีนนั้นมีมากมาย จน เครือ ซี.พี. เป็นกลุ่มทุนจากไทยที่มีการลงทุนในจีนมากที่สุด

สาเหตุที่มีการลงทุนในจีนมากมายเช่นนั้น เพราะเครือ ซี.พี.คิดว่าไม่ควรจะวางแผนระดับประเทศอีกต่อไป ต้องวางแผนระดับภูมิภาคหรือระดับโลก ว่าที่ไหนมีวัตถุดิบ ที่ไหนมีตลาด เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด⁵⁵

กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่มีฐานการลงทุนในไทย

- ธุรกิจค้าปลีก

ในการทำธุรกิจค้าปลีกนั้น ตระกูลเจียรวนนท์ได้ทำโดยเป็นนายทุนนายหน้าให้กับนายทุนต่างชาติ โดยซื้อลิขสิทธิ์ เซเว่น อีเลฟเว่น จากบริษัท เซาธ์แลนด์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในปลายปี พ.ศ. 2531 และได้เปิดร้านค้าแรกขึ้นที่บริเวณพัฒนาพงษ์ ย่านสีลม เมื่อ 1 มิถุนายน พ.ศ.2532 นั้น ต่อมาร้าน เซเว่น อีเลฟเว่นในประเทศไทย ภายใต้การบริหารของ ซี.พี. ก็ได้กลายเป็นร้านสะดวกซื้อที่ประสบความสำเร็จสูงสุด สามารถขยายร้านค้าทั้งปริมาณมากและรวดเร็วที่สุด

ดังจะเห็นได้จากเมื่อยี่ห้อ เซเว่น อีเลฟเว่น เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2532 ช่วงเวลาเพียงปีเดียว ก็สามารถขยายร้านค้าถึง 7 แห่ง หลังจากนั้นในเวลาเพียง 10 ปี หรือหนึ่งทศวรรษ ก็สามารถขยายสาขาเกือบ 1,500 แห่ง⁵⁶

ทั้งนี้เพราะ เครือ ซี.พี. หาผู้ร่วมลงทุน ด้วยวิธีการขายแฟรนไชส์ (Franchise) แบบ “ซัพแอเรียไลเซนส์” (Sub Area License) ซึ่งเป็นระบบที่เข้ามาใช้ในประเทศไทยเป็นแห่งที่สองของโลก แห่งแรกที่เซเว่น อีเลฟเว่น ใช้ระบบนี้ก็คือในสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของซัพแอเรียไลเซนส์ เช่นเดียวกับแฟรนไชส์นั่นเอง

ถึงกระนั้นก็กำหนดเงื่อนไขอื่น ๆ แตกต่างกัน เช่น การได้สิทธิในการเปิดร้านจะแบ่งเป็นโซน โดยมีอาณาเขตครอบคลุมหลายจังหวัด ในการแบ่งรายได้ให้กับเซเว่นฯ ก็ได้กำหนดในอัตรา 2.5 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย⁵⁷ เป็นต้น

⁵⁵ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรวนนท์, วันที่ 20 มีนาคม 2549.

⁵⁶ สัมภาษณ์ ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน),

นอกจากนี้ เครือ ซี.พี. ยังได้ ร่วมทุนกับญี่ปุ่นกลุ่มชั้นนี้ตั้งซูเปอร์มาร์เก็ต และร่วมกับกลุ่มแมคโครของเนเธอร์แลนด์ ตั้งธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตระดับยักษ์ และร่วมกับวอลมาร์ตตั้งร้านค้าตัดราคา (discount store) ร่วมทุนกับเคนดิกกีฟรายชิกเกินทำกิจการอาหารจานด่วน

-ธุรกิจพัฒนาที่ดิน

โครงการพัฒนาที่ดินขนาดใหญ่ของเครือซี.พี.ที่เปิดตัวในยุคแรก ได้แก่ โครงการฟอร์จูนทาวน์ บริเวณสี่แยก อ.ส.ม.ท. เป็นโครงการร่วมทุนระหว่างเครือเจริญโภคภัณฑ์กับกลุ่มยูนิเวสท์ โดยก่อตั้งบริษัท สยามนำโชคขึ้นมารับผิดชอบโครงการ นอกจากโครงการฟอร์จูนทาวน์แล้ว ต่อมาก็ได้ดำเนินการอีกหลายโครงการ ทั้งโครงการอาคารสำนักงาน, คอนโดมิเนียม, บ้านพักอาศัย และสวนเกษตร การเข้าสู่ธุรกิจพัฒนาที่ดินของเจริญโภคภัณฑ์นั้น ได้มีการจัดตั้งบริษัทที่เป็นตัวหลักขึ้น 3 บริษัท คือ บริษัท สยามนำโชค , บริษัท ซี.พี.แลนด์ และบริษัท ดี.เอส.แลนด์ แต่ละบริษัทเหล่านี้เมื่อไปดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินใด ๆ ยังมีการแตกเป็นบริษัทย่อย ๆ ลงไปอีก อย่างเช่น บริษัท ดี.เอส.แลนด์ ซึ่งเป็นตัวหลักตัวหนึ่ง ต่อมาก็ได้แตกตัวออกไปอีก 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท ดี.เอส.พรอสเพอร์ บริษัท ดี.เอส.สเฟลนเดอร์ บริษัท ดี.เอส.แมนเนจเม้นท์ และบริษัท ดี.เอส.ซิกม่า เป็นต้น⁵⁸

-ธุรกิจโทรคมนาคม

กลางทศวรรษที่ 2530 บริษัทเทเลคอมเอเชียในเครือ ซี.พี. ได้รับสัมปทานขยายการให้บริการโทรศัพท์ในเขตกรุงเทพฯ

ความสำเร็จจากเทเลคอมเอเชีย ทำให้ เครือ ซี.พี. ขยายกิจการด้านสื่อสารโทรคมนาคมไป เขมร ได้รับสัมปทานให้บริการโทรศัพท์ในเวียดนาม จีน และเนปาล และขยายกิจการด้านสื่อสารโทรคมนาคมในอินเดีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ ได้เข้าไปร่วมลงทุนในกิจการสร้างเครือข่ายไฟเบอร์ออฟติกระดับโลก และเจรจากับซัมซุงของเกาหลีใต้ เพื่อร่วมทุนทำการผลิตสินค้าชิ้นส่วนด้านอิเล็กทรอนิกส์⁵⁹ เครือ ซี.พี. มีจุดมุ่งหมายจะเป็นธุรกิจระดับโลกในอนาคต⁶⁰

⁵⁷ สัมภาษณ์ ปิยะวัฒน์ จูตะสัทธาวารกุล, 12 ก.ค. 2549.

⁵⁸ วิชัย สุวรรณบรรณ, ซีพีธุรกิจไร้พรมแดน, หน้า 200.

⁵⁹ ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ หน้า 282.

⁶⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 283.

กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่มีฐานการลงทุนในจีน

-ธุรกิจการเกษตรครบวงจร

เครือ ซี.พี. ร่วมลงทุนกับวิสาหกิจของมณฑลเซี่ยงไฮ้ จัดตั้งบริษัทขึ้นใหม่นาม “บริษัท เซี่ยงไฮ้ต้าเจียง” เพื่อดำเนินกิจการเกษตรอุตสาหกรรม “ครบวงจร” เช่นเดียวกับกิจการในไทย

บริษัท เซี่ยงไฮ้ต้าเจียง ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจาก บริษัท ซี.พี. โภคภัณฑ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทโฮลดิ้งคัมปะนีทางด้านเกษตรอุตสาหกรรม ที่จดทะเบียนในตลาดหุ้นในฮ่องกงในปี 2531 และจดทะเบียนในตลาดหุ้นลอนดอนในปี 2533

ในปี 2538 ที่สามารถขยายโรงงานอาหารสัตว์ถึง 57 โรงตั้งอยู่ใน 50 เมืองใน 26 มณฑล (จากมณฑลหรือเทียบเท่าทั้งหมด 30 มณฑล)

ทั้งนี้ สามารถผลิตจำหน่ายอาหารสัตว์ได้ปริมาณหลายล้านตันต่อปี ซึ่งรวมปริมาณการผลิตอาหารสัตว์ในไทยและจีนเข้าด้วยกันแล้ว เครือ ซี.พี. ยังคงรักษาความเป็นบริษัทผลิตอาหารสัตว์มากที่สุดอันดับต้น ๆ ของโลก

ผลของการปฏิรูปเศรษฐกิจสังคมนิยมภายใต้นโยบายทันสมัยทำให้รัฐบาลจีนต้องเลิกระบบ “คอมมูน” เปลี่ยนมาเป็นระบบ “รับเหมา” ที่ประชาชนสามารถนำส่วนเกินจากการผลิตตามโควตาออกจำหน่ายได้ การยกเลิกระบบคอมมูนมาเป็นระบบรับเหมา ไม่เพียงแต่จะทำให้การผลิตสินค้าเกษตรขยายตัวอย่างเติบโตยิ่งขึ้นเท่านั้น แต่ยังทำให้การผลิตก้าวสู่มิติใหม่ คือ สามารถขยายผลการผลิตได้ปริมาณมากขึ้น โดยเฉพาะรวดเร็วขึ้นและประหยัดขึ้น รวมทั้งสามารถผลิตสินค้าเกษตรคุณภาพดีมากยิ่งขึ้นด้วย

นอกจากนี้ด้านการตลาดก็ได้อนุญาตให้ประชาชน สามารถจับจ่ายใช้สอยสินค้าอุปโภคบริโภคได้เสรีขึ้นกว่าเก่า ปล่อยให้ภาวะเศรษฐกิจและการค้าดำเนินไปภายใต้สิ่งที่เรียกว่า “ใช้กลไกตลาดหรือกลไกราคา เป็นตัวกำหนดราคาสินค้า” ผลก็คือ ทำให้ภาวะตลาดขยายตัว เพิ่มปริมาณสินค้ามากยิ่งขึ้นอย่างมหาศาล ในขณะที่ประชาชนต้องเร่งทำงานด้วยความบากบั่น เพื่อหาเงินมาจับจ่ายใช้สอยสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน⁶¹

แน่นอนว่าวิสัยที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ย่อมเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการค้า การลงทุนของชาวต่างประเทศ และชาวจีนโพ้นทะเลอย่างไม่ต้องสงสัย

ขณะเดียวกัน การที่ผู้นำจีนได้ให้ความสำคัญในการผลิตสินค้าขั้นปฐมทางด้านเกษตร ด้วยอาศัยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันสมัยมาใช้ในการผลิต ตามนโยบายที่ต้องเร่งพัฒนาพลังทางการผลิตอย่างเต็มกำลัง ทำให้ความต้องการทางด้านทุนและเทคโนโลยีเพิ่มปริมาณมากยิ่งขึ้น จึงเป็นโอกาสอันดีสำหรับผู้นำ ซี.พี. ในการขยายการลงทุนอย่างรวดเร็ว

⁶¹ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนวนนท์, วันที่ 20 มีนาคม 2549.

-ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์

เครือ ซี.พี. ลงทุนในธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์ เพราะเห็นว่าจีนยังขาดแคลนเทคโนโลยีทางการขนส่งและคมนาคมอยู่เป็นอย่างมาก และยานพาหนะที่ใช้ในการเดินทางและการขนส่งสินค้า เนื่องจากในยุคนั้นก็ยังล้าหลัง คนจีนส่วนใหญ่อาศัยเพียงจักรยานเป็นพาหนะในการเดินทาง รวมทั้งใช้ในการขนส่งของเล็ก ๆ น้อย ๆ

ดังนั้น สิ่งที่ยังต้องการอย่างมากก็คือต้องการเปลี่ยนพาหนะจากรถจักรยานเป็นรถจักรยานยนต์ เมื่อเปรียบเทียบจำนวนพลเมืองของจีนที่มีอยู่นับพันล้านคนกับความต้องการรถจักรยานยนต์ในแต่ละปีแล้วปรากฏว่ามีตัวเลขความต้องการสูงถึงปีละ 6 ล้านคัน ในขณะที่ยุคนั้นจีนสามารถผลิตจักรยานยนต์ได้เพียงปีละไม่กี่แสนคัน

ด้วยโอกาสและแนวโน้มที่ดีของธุรกิจผลิตและจำหน่ายรถจักรยานยนต์ ผู้นำ เครือ ซี.พี. จึงไม่ลังเลที่จะขยายการลงทุนในธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์ แต่เนื่องจาก ซี.พี. ไม่มีความรู้เรื่องผลิตและจำหน่ายรถจักรยานยนต์มาก่อน จึงต้องแสวงหาเทคโนโลยีและประสบการณ์จากบริษัทยักษ์ใหญ่ ที่มีความเชี่ยวชาญทางการผลิตรถจักรยานยนต์ของโลก

ผู้นำ เครือ ซี.พี. ได้ตัดสินใจซื้อวิทยากรและเทคโนโลยีของ บริษัท ฮอนด้า แห่งประเทศญี่ปุ่น เข้าไปเป็นเทคโนโลยีในการผลิต หลังจากพิจารณาเห็นว่า ฮอนด้าเป็นบริษัทที่เชี่ยวชาญในการผลิตรถจักรยานยนต์ประเภท 4 จังหวะมีคุณภาพดี เหมาะที่จะนำมาใช้ในสาธารณรัฐประชาชนจีน วัลลภ เกียรนวนนท์ เล่าว่า

“พีธินันท์ บอกว่า เราไม่มีเทคโนโลยีการผลิตมอเตอร์ไซค์ แต่เราเห็นเราว่าเทคโนโลยีสูงสุดของโลกอยู่ที่ไหน ซึ่งเทคโนโลยีการผลิตมอเตอร์ไซค์ก็ไม่พ้นญี่ปุ่น หลายบริษัทของญี่ปุ่นก็แย่งกันเป็นหุ้นส่วนกับเรา เพราะเขารู้ว่าตลาดจีนเป็นตลาดใหญ่ของผลิตภัณฑ์มอเตอร์ไซค์ และรู้ว่ารุ่นไหนของฮอนด้าเหมาะสมกับกับจีน ซึ่งมีถนนขรุขระ รถหนาทาน ใช้น้ำมันน้อย ซ่อมง่าย รถญี่ปุ่นเป็นรถที่คนยุคนั้นนิยมใช้กันมาก แม้คนจีนเองก็นิยมใช้รถญี่ปุ่น ผมเลยไปซื้อเทคโนโลยีนี้มาจากฮอนด้า”⁶²

กลุ่มธุรกิจยานยนต์และอุตสาหกรรมทั่วไปของเครือ ซี.พี. ก่อตั้ง “บริษัท เชียงใต้เอ็กชอร์มอเตอร์ไซเคิล จำกัด” (บริษัท ช่างอี จำกัด) เมื่อ พ.ศ. 2528 เพื่อผลิตรถจักรยานยนต์ ในมหานครเซี่ยงไฮ้โดยร่วมทุนฝ่ายละ 50 เปอร์เซ็นต์ ระหว่าง “บริษัท เชียงใต้ ออโตโมทีฟ อินดัสตรีคอร์ปอเรชัน จำกัด” และ “บริษัท เอ็กชอร์ อินเวสต์เมนท์ จำกัด” (ฮ่องกง) ผลิตรถจักรยานยนต์ บริษัทแรกในสาธารณรัฐประชาชนจีนที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตจากญี่ปุ่น

⁶² สัมภาษณ์ วัลลภ เกียรนวนนท์ 20 มี.ค. 2549

ทั้งนี้ ได้เริ่มต้นดำเนินการอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2528 ด้วยทุนจดทะเบียน 14 ล้านเหรียญสหรัฐฯ และปี 2529 เป็น 21 ล้านเหรียญสหรัฐฯ, ปี 2537 เป็น 61.5 ล้านเหรียญสหรัฐฯ และปี 2540 เป็น 66.5 ล้านเหรียญสหรัฐฯ โดยได้ตั้งโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ และโรงงานผลิตเครื่องยนต์ และผลิตอะไหล่รถจักรยานยนต์ที่เปาซัน และที่หว่างก้ง เขตเศรษฐกิจพิเศษผู้ตง มหานครเซี่ยงไฮ้ มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 3,000 กว่าคน เน้นผลิตและจำหน่าย รถจักรยานยนต์ยี่ห้อ “ซิงฟู” (XINGFU) แปลว่า “ความสุข หรือความสบาย”

การที่ ซี.พี. ตัดสินใจเข้าไปลงทุนด้านผลิตรถจักรยานยนต์ในสาธารณรัฐประชาชนจีน ก็เพราะก่อนหน้านี้เครือ ซี.พี. เริ่มต้นเป็นตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ในฮ่องกง ซึ่งช่วงนั้นเป็นช่วงที่เมื่อชาวจีนโพ้นทะเลเดินทางกลับไปเยี่ยมญาติ มักจะนำรถจักรยานยนต์ไปฝากญาติพี่น้องที่จีนแผ่นดินใหญ่ เพราะรู้ว่าคนจีนต้องการรถจักรยานยนต์แต่ไม่มีสิทธิซื้อหรือมีสิทธิซื้อแต่หาซื้อได้ยากหรือซื้อไม่ได้

เนื่องจาก ผู้ขายต้องการขายเป็นเงินตราต่างประเทศ การขายรถจักรยานยนต์ในครั้งนั้น เครือ ซี.พี. เริ่มต้นเป็นตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ในฮ่องกง ซึ่งช่วงนั้นเป็นช่วงที่เมื่อชาวจีนโพ้นทะเลเดินทางกลับไปเยี่ยมญาติ มักจะนำรถจักรยานยนต์ไปฝากญาติพี่น้องที่จีนแผ่นดินใหญ่ เพราะรู้ว่าคนจีนต้องการรถจักรยานยนต์แต่ไม่มีสิทธิซื้อหรือมีสิทธิซื้อแต่หาซื้อได้ยากหรือซื้อไม่ได้

เนื่องจากผู้ขายต้องการขายเป็นเงินตราต่างประเทศ การขายรถจักรยานยนต์ในครั้งนั้น เครือ ซี.พี. ได้ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ด้วยการโฆษณาชักชวนให้คนจีนแผ่นดินใหญ่ เขียนจดหมายถึงญาติพี่น้องที่เป็นชาวจีนโพ้นทะเล ซึ่งกระจายอยู่เป็นจำนวนมากทั่วโลก ให้นำเงินไปชำระค่ารถจักรยานยนต์ที่ฮ่องกง แล้วรื้อตัวเพื่อไปปรับรถจักรยานยนต์ที่จีนแผ่นดินใหญ่⁶³ นับตั้งแต่เริ่มลงทุนครั้งแรกในปี 2528 กระทั่งถึงปี 2538 หรือ 10 ปีต่อมา บริษัท เซี่ยงไฮ้ เอ็กชอร์ มอเตอร์ไซเคิล มีโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์รวม 2 โรงงาน มียอดจำหน่ายแล้วทั้งสิ้น 2 ล้านคัน

ที่สำคัญยิ่งกว่าก็คือ บริษัท เซี่ยงไฮ้ เอ็กชอร์ มอเตอร์ไซเคิล ประสบความสำเร็จอย่างสูง ติดอันดับ 1 ใน 10 บริษัทร่วมทุนดีเด่นของจีนติดต่อกันมาทุกปี นับตั้งแต่ 2530

ด้วยเหตุนี้ในปี 2539 เครือ ซี.พี. จึงได้ตั้งโรงงานแห่งใหม่แห่งที่สาม ณ เขตเศรษฐกิจผู้ตง บนเนื้อที่ 111 ไร่ สำหรับอาคารมีพื้นที่ทั้งสิ้นกว่า 50,000 ตารางเมตร ทุนก่อสร้าง 3,000 ล้านบาท กำลังการผลิตในระยะเริ่มแรก สามารถผลิตเครื่องยนต์ 600,000 เครื่องต่อปี และผลิตจักรยานยนต์ 400,000 คันต่อปี ผลิตจักรยานยนต์ 12 ชนิด ตั้งแต่รุ่น 50 ซี.ซี. ถึงรุ่น 150 ซี.ซี. ที่ใหญ่ที่สุด

นอกจากผลิตเพื่อจำหน่ายในสาธารณรัฐประชาชนจีนแล้ว ยังเป็นฐานการผลิตรถจักรยานยนต์เพื่อส่งออกไปยังประเทศต่าง ๆ แถบอเมริกาใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกาได้อีกด้วย

⁶³ สัมภาษณ์ วัลลภ เกียรติวนนท์, 20 มีนาคม 2549

ปี 2539 นับเป็นปีที่ผู้นำ ซี.พี. มีความปลื้มปิติยินดียิ่งนัก ความปิติยินดีของผู้นำ ซี.พี. ที่เหนือความสำเร็จอื่นใด ก็คือ วันที่ 27 สิงหาคม 2539 เวลา 10.39 นาฬิกา ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจาก สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินทรงเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด โรงงานเอ็กซ์มอเตอร์ไซเคิล แห่งที่ 3 ซึ่งเป็นโรงงานแห่งใหม่ บริษัท เชียงไฮ้ เอ็กซ์มอเตอร์ไซเคิล จำกัด ที่ตั้งอยู่ ณ เขตเศรษฐกิจพิเศษผู้ตง และเป็น โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก⁶⁴

นอกจากนี้ เครือ ซี.พี. ร่วมทุนจัดตั้งบริษัท เอ็กซ์ มอเตอร์ไซเคิล แล้วยังได้ร่วมกับ “บริษัท เอส.พี.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด” ของไทยตั้งโรงงานผลิตและจำหน่ายรถจักรยานยนต์ยี่ห้อซูซูกิ ที่หนานหนิง มณฑลกวางสี ในสาธารณรัฐประชาชนจีนอีกด้วย⁶⁵

-ธุรกิจพัฒนาที่ดิน

หนึ่งในโครงการยักษ์ของ ซี.พี. ในจีน ที่เปิดโครงการขึ้นใหม่จากโครงการเก่า ก็คือ “โครงการ ศูนย์การค้า ซูเปอร์ แกรนด์ มอลล์ เจินต้า กว่าง ฉิ่ง” โครงการแห่งนี้ตั้งอยู่ในเขต ลู่เจียจู่ย (Lujiazu) ของมหานครเซี่ยงไฮ้ จึงเป็นโครงการที่มีอนาคตยาวไกล เนื่องจากเซี่ยงไฮ้ได้ชื่อว่าเป็นเมืองใหญ่ที่สุดของจีน และใหญ่ที่สุดของทวีปเอเชียเป็นเมืองท่าที่มีความสำคัญของภูมิภาคตะวันออกไกล มากกว่า 700 ปี เฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรัฐบาลจีนดำเนินนโยบายเปิดประเทศและปฏิรูปเศรษฐกิจเซี่ยงไฮ้ก็กลายเป็นศูนย์กลางทางด้านอุตสาหกรรม การค้า การเงิน เทคโนโลยี และแหล่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ รวมทั้งเป็นเมืองท่าที่ใหญ่ที่สุดของจีน อีกทั้งยังเป็นเมืองที่มีโครงสร้างพื้นฐานทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่ดี

โครงการศูนย์การค้าซูเปอร์ แกรนด์ มอลล์ มีบริษัท คิงฮิลล์ จำกัด เป็นเจ้าของ โดยมีเครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นผู้ถือหุ้นหลัก คณะกรรมการบริษัทนี้ประกอบด้วย ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์ เป็นประธานกรรมการ สุเมธ เจียรนวนนท์ เป็นรองประธานกรรมการ

ทั้งนี้ ผู้บริหารโครงการก็คือ บริษัท เชียงไฮ้ คิงฮิลล์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัท ที่ ซี.พี. เป็นผู้ถือหุ้นหลักเช่นเดียวกัน คณะกรรมการประกอบด้วย พล.อ.อิสระพงศ์ หนุนภักดี เป็นประธานกิตติมศักดิ์ ธนากร เสรีบุรี เป็นประธานคณะกรรมการ ณรงค์ ศรีสะเกษสุนทร อรุณานนท์ชัย ศิริ มานะวุฒิวณิช และอนันต์ สวัสดิ์นามนท์ เป็นรองประธานกรรมการ มร.วิลลิส เซ็ง และ มร.โรเบิร์ต เฮอ เป็นกรรมการ สมคิด ตันท์ความฉิษฐ์กุล เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่

ศูนย์การค้าแห่งนี้ได้รับการออกแบบโดยสถาปนิกแห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสถาปนิกระดับโลกนาม “บริษัท เเจอร์ดี พาร์ทเนอร์ชิพ จำกัด” (Jerde Partnership Inc.) ที่มีผลงานและประสบการณ์

⁶⁴ ผู้จัดการ 28 สิงหาคม 2539, หน้า 1.

⁶⁵ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนวนนท์, 20 มีนาคม 2549

ในการออกแบบโครงการศูนย์การค้าระดับโลก เช่น Mall of America ในมินนีอาโพลิส สหรัฐอเมริกา, Morton Plaza ในซานดิเอโก, Hakata Canal City ในฟูกูโอกะประเทศญี่ปุ่น, Bellagio Hotel ในลาสเวกัสสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

โครงการ ซูเปอร์ แกรนด์ มอลล์ ประกอบด้วยร้านแฟชั่นแบรนด์เนมชื่อดังจากทั่วทุกมุมโลก ศูนย์รวมนักร้องออกแบบแฟชั่นของจีน ศูนย์รวมร้านเพชรและทอง ร้านค้าปลีกทันสมัยกว่า 500 ร้านค้า ศูนย์รวมร้านอาหารจีนจากทุกมณฑล และร้านอาหารนานาชาติ โรงภาพยนตร์ระบบมัลติเพล็กซ์ ศูนย์รวมความบันเทิง ศูนย์รวมสินค้าคอมพิวเตอร์ ศูนย์รวมสรรพสินค้าจีนที่ได้รับการจัดหาจากทุกมณฑลของจีน ศูนย์รวมอินเทอร์เน็ต ศูนย์แสดงสินค้าอเนกประสงค์และสโมสรนักธุรกิจ Business Club รวมทั้งโลตัส ซูเปอร์ เซ็นเตอร์ ในเครือเจริญโภคภัณฑ์ รวมทั้งยังได้แบ่งพื้นที่เป็นพื้นที่เช่าร้านอีกด้วย

ว่าไปแล้ว โครงการนี้เริ่มขึ้นในปี 2538 ซึ่งเป็นปีที่ ซี.พี. ได้เป็นผู้เริ่มต้นพัฒนาที่ดินและศูนย์การค้าที่เชียงใหม่ เฉพาะอย่างยิ่งโครงการ “ฟอร์จูนเวลด์” เป็นโครงการพัฒนาที่ดินบนเนื้อที่กว่า 250 ไร่ บนฝั่งแม่น้ำห้วงผู้ ภายใต้โครงการว่าฟอร์จูนเวลด์ ดังกล่าวแล้ว⁶⁶

-ธุรกิจปิโตรเคมี

ต่อมาช่วงกลางทศวรรษที่ 2530 เครือฯ เห็นช่องทางในการแสวงหาประโยชน์จากอุตสาหกรรมน้ำมัน ซึ่งกำลังเป็นที่ต้องการในเวียดนามและจีน แต่เครือฯ ไม่มีเทคโนโลยี จึงได้ยื่นข้อเสนอผลประโยชน์แก่การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยเพื่อลงทุนตั้งโรงกลั่นน้ำมัน สถานีบริการน้ำมัน และโรงงานปิโตรเคมีและพลาสติกในจีน แล้วตั้งบริษัทปิโตรเอเชีย (Petro Asia) ในจีนโดยเครือฯ ถือหุ้นร้อยละ 30 ในกรณีนี้ทางการไทยจึงได้ประโยชน์มหาศาล จาก “สายสัมพันธ์” ในจีนของเครือฯ ในขณะที่เครือฯ ก็ได้ผลประโยชน์ด้านเทคโนโลยีที่ตนไม่มี⁶⁷

-ธุรกิจโทรคมนาคม

โครงการร่วมทุนที่สำคัญอีกโครงการหนึ่งก็คือ การร่วมทุนโครงการดาวเทียมของจีน โดยจัดตั้ง บริษัท เจียไต๋ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนต เทคโนโลยีคอมมิวนิเคชั่น จำกัด ซึ่งถือหุ้นโดย บริษัท เทเลคอมโฮลดิ้ง จำกัด กับ บริษัท เอ.พี.ที. แซทเทลไลท์ จำกัด ดำเนินกิจการด้านส่งดาวเทียม และให้เช่าช่องสัญญาณดาวเทียมในสาธารณรัฐประชาชนจีน คือ ดาวเทียม แอปสตาร์ 1 และ แอปสตาร์ 2⁶⁸

⁶⁶ สุนิสา สุขชี, บทบาทบริษัทข้ามชาติไทยในความสัมพันธ์เศรษฐกิจ ไทย-จีน (พ.ศ. 2524-2539), หน้า

⁶⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 140.

⁶⁸ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนวนนท์, 20 มีนาคม 2549

-ธุรกิจธนาคาร

เครือ ซี.พี. ยังลงทุนในด้านธนาคารโดยก่อตั้ง ธนาคาร ที.เอ็ม. อินเตอร์เนชั่นแนล เมื่อ 12 ธันวาคม 2535 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อมาเพิ่มทุนเป็น 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ถือหุ้นโดย บริษัท เอ็มไทย กรุ๊ป, บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ และธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในมหานครเซี่ยงไฮ้ มีสาขาในเมืองซานโต สำนักงานตัวแทนในมหานครปักกิ่ง และในเมืองกวางเจา

วัตถุประสงค์หลักของธนาคารแห่งนี้ ก็คือ ต้องการอำนวยความสะดวกแก่นักลงทุนไทยที่จะเข้าไปลงทุนในจีน และนักลงทุนจีนที่จะเข้ามาลงทุนในไทย รวมทั้งต้องการมีส่วนร่วมส่งเสริมในการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การเงิน ตลอดจนเพื่อเป็นการกระชับพันธมิตรทางการค้า และเศรษฐกิจระหว่างประเทศไทยกับสาธารณรัฐประชาชนจีนอีกด้วย

สำหรับคณะกรรมการของธนาคารแห่งนี้ ประกอบด้วย สุชัย วีระเมธิกุล ประธานกรรมการ บริษัท เอ็มไทย กรุ๊ป จำกัด เป็นประธานกรรมการ ธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการเครือ ซี.พี. และ บรรยงค์ ลำชา ประธานกรรมการ ธนาคารกสิกรไทย เป็นรองประธานกรรมการและกรรมการได้แก่ พล.ต.อ.เกา สารสิน, พงษ์ สารสิน, ดร.ประภาส จักกะพอก, คนัย คุณละลัมพะ, จุลภัทร จุลละเกศ, และ ดร.วีระชัย วีระเมธิกุล⁶⁹

-ธุรกิจค้าปลีก

ปี 2539 ผู้นำ ซี.พี. ได้สร้างปรากฏการณ์ครั้งสำคัญให้แก่วงการค้าปลีกและค้าส่งของจีน ด้วยการร่วมทุนระหว่าง บริษัท เซี่ยงไฮ้ วิเกตเทเบิล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (บริษัทร่วมทุนระหว่าง ซี.พี.กับรัฐบาลจีน) กับ บริษัท เอ็กชอว์ คิสทรีบิวชั่น จำกัด ของเครือ ซี.พี. โดยอยู่ภายใต้การบริหารงานของ บริษัท เอ็กชอว์ เทคคิง (เซี่ยงไฮ้) จำกัด บริษัทนี้ตั้งอยู่ที่เขตเศรษฐกิจพิเศษผู่ตง โดยใช้เงินก่อสร้างประมาณ 400 – 500 ล้านบาท ไม่รวมค่าที่ดิน⁷⁰

-ธุรกิจผลิตเบียร์

เครือ ซี.พี. ร่วมทุนผลิตและจำหน่ายเบียร์ในเซี่ยงไฮ้ โดยได้ร่วมทุนกับไฮเนเก้นแห่งประเทศเนเธอร์แลนด์ ผลิตและจำหน่ายเบียร์ ชื่อ “รีบเบียร์” (Reeb Beer) และผลิตเบียร์ยี่ห้อ “ไทเกอร์” ของสิงคโปร์ ต่อมาร่วมทุนกับ “บริษัท บุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด” และ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ผลิตและจำหน่ายเบียร์ชื่อ “วานลี่” (WANLI) ที่หนานหนิง โดยจัดตั้งบริษัทชื่อ “บริษัท ทริลเลียน บริวเวอรี่ จำกัด” การร่วมทุนผลิตและจำหน่ายเบียร์ในจีนของเครือ ซี.พี. ระยะเวลาแรกปรากฏว่าประสบกับภาวะ

⁶⁹ ผู้จัดการ 29 สิงหาคม 2539, หน้า 1.

⁷⁰ สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรวนนท์, 20 มีนาคม 2549

ขาดทุนติดต่อกันประมาณ 3 ปี แต่ต่อมาประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี คือ สามารถครองส่วนแบ่งตลาดถึง 40 เปอร์เซ็นต์ ของตลาดเชิงไฮ้ทั้งหมด และปรากฏว่าทำกำไรได้ในปีที่ 5⁷¹

(2.2) การรักษาความเป็นปึกแผ่นของทุนของตระกูลเจียรนวนนท์

แม้จะเป็นยุคของการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ และการแข่งขันแบบตลาดแต่ เครือ ซี.พี. ก็ยังคงรักษาระบบบริหารทุนแบบกงสี เอาไว้ เพื่อรักษาความเป็นปึกแผ่นของกิจการให้เป็นของตระกูลเจียรนวนนท์ต่อไป ซึ่งง่ายในการบริหารและการตัดสินใจ

วัลลภ เจียรนวนนท์ เล่าว่า

“...เราใช้วิธีว่าเก็บหุ้นไว้ในกงสี 60 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือขายในตลาดหุ้น หรือให้คนอื่นร่วมทุน ส่วนการบริหารนั้น เรื่องเกี่ยวกับการเงินอยู่ในกงสี แต่อันที่จริงเป็นน้องเล็ก แต่ความสามารถเขาเหนือกว่าทุก ๆ คน แม้ผมกับพี่ธนิษฐอายุเท่ากัน แต่ความคิดผมสู้เขาไม่ได้ เราต้องให้เขาทำคนไหนเก่งให้ทำไปเลยจะได้สร้างกำไรเยอะๆ จะไปแย่งกันทำไมไม่เหมือนบางครอบครัวที่แก่งแย่งกันฆ่ากัน ครอบครัวเราใช้ระบบว่าใครเก่งด้านไหนก็ทำไปเลย และใครเก่งที่สุดก็เป็นผู้นำ ทุกคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบตามความถนัดของตัวเอง”⁷²

ด้วยเหตุนี้กิจการส่วนใหญ่ของเครือฯ จึงเป็นของตระกูลเจียรนวนนท์ อย่างเป็นปึกแผ่น ไม่ตกไปอยู่ในมือของคนอื่น ซึ่งยิ่งทำให้ตระกูลเจียรนวนนท์รักษาความเข้มแข็งไว้ได้ง่าย

(3) ตระกูลโชควัฒนา

ตระกูลโชควัฒนา ได้ขยายการลงทุนในกิจการต่างๆ มากขึ้นในช่วงระหว่างปี 2524-2539 กิจการของตระกูลโชควัฒนามีทั้งในและต่างประเทศ ทั้งที่สหกรุปเป็นผู้ลงทุนเองและร่วมมือหรือร่วมทุน หรือการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจกับต่างประเทศ ในยุคนี้การหาทุนให้กับกิจการที่แตกลูกแตกหลานจำนวนมากนั้นสำคัญอย่างมาก ตระกูลโชควัฒนาตัดสินใจปรับตัวด้วยการนำบริษัทในเครือเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งกำลังเฟื่องฟูในยุคนี้ และควบคุมการบริหารอย่างหลวมๆ โดยบริษัทโฮลดิ้งคัมปะนี ที่สำคัญคือ ในยุคนี้มีการเปลี่ยนผู้บริหารสู่ผู้บริหารรุ่นที่ 3

⁷¹ สุนิสา สุขชี, บทบาทบรรษัทข้ามชาติไทยในความสัมพันธ์เศรษฐกิจ ไทย-จีน (พ.ศ. 2524- 2539), หน้า 197.

⁷² สัมภาษณ์ วัลลภ เจียรนวนนท์, 20 มีนาคม 2549.

(3.1) การนำบริษัทในเครือเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์

ในปี พ.ศ. 2531 เมื่อตลาดหุ้นไทยอยู่ในภาวะเพื่อพิสูจน์คนนั้น สหกรู๊ป ได้ช่วงชิงโอกาสทองนี้ ด้วยการนำบริษัทในเครือเข้าตลาดหลักทรัพย์รวดเดียวถึง 11 บริษัท กลายเป็นเครือธุรกิจที่มีบริษัทอยู่ในตลาดหลักทรัพย์มากที่สุดถึง 19 บริษัท คือ

1. บริษัท นิวซิตี (กรุงเทพฯ)
2. บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง
3. บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนลคอสมेटิกส์
4. บริษัท สหพัฒนพิบูล
5. บริษัท ไทยเพรสซิเคินท์ฟู๊ดส์
6. บริษัท บางกอกไนลอน
7. บริษัท บางกอกรับเบอร์
8. บริษัท ไทยวาโก้
9. บริษัท ธนุลักษณะ
10. บริษัท เท็กซัสไทล์เพรสทิส
11. บริษัท นูติกนิวซิตี
12. บริษัท เพรสซิเคินท์ไรซ์โปรดักส์
13. บริษัท โอ ซี ซี
14. บริษัท ฟาร์อีสท์แอ็ดเวอร์ไทซิ่ง
15. บริษัท แอสแอนเจ
16. บริษัท ประชาอาภรณ์
17. บริษัท แพนเอเชียฟู๊ดแวร์
18. บริษัท อินเตอร์ฟาร์อีสท์วิศวงการ
19. บริษัท นิวพลัสนิคดิง

ทำให้บริษัทเหล่านั้นขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง สามารถระดมทุนโดยลดปริมาณการกู้ยืมเงิน และลดภาระดอกเบี้ยลงเป็นจำนวนมากอีกด้วย⁷³

(3.2) การควบคุมบริษัทในเครือผ่านโฮลดิ้งคัมปะนี

เมื่อถึงปี พ.ศ. 2532 ปรากฏว่า บริษัทน้อยใหญ่ทั้งที่ลงทุนเองและร่วมทุน มีจำนวนไม่น้อยกว่า 175 บริษัท ขณะที่พนักงานในเครือทั้งหมดกว่า 40,000 คน โดยมีบริษัท “โฮลดิ้งคัมปะนี” ของตระกูลโชควัฒนา ซึ่งเป็นบริษัทแกนหลักในการลงทุนในกิจการต่าง ๆ รวม 3 บริษัท คือ

⁷³ ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบุลย์, 55 ตระกูลตั้ง, หน้า 128.

1. บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด
2. บริษัท โชควัฒนา จำกัด
3. บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด

ยุทธศาสตร์การเติบโตแบบฉบับของสหกรู๊ป แม้จะถูกวิจารณ์อยู่บ้างว่า เป็นการโตแบบไร้รูปแบบเป็นการเติบโตขึ้นตามความสามารถของทายาทตระกูลโชควัฒนาที่พยายามสร้างอาณาจักรของตนขึ้นมา ภายใต้โครงสร้างที่บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้งถือหุ้น และดูแลอย่างหลวม ๆ ก็ตาม แต่การแตกเพื่อโตของสหกรู๊ป ยังแสดงให้เห็นว่าเป็นการบริหารตามแบบต่างคนต่างมีอำนาจเต็มที่มีแบบไม่ต้องขอความเห็น หรือรอการตัดสินใจจากบริษัทแม่⁷⁴

แม้จะไม่รวมศูนย์อยู่กับ บริษัทโฮลดิ้งก็ตามแต่อย่าง “เอสพีไอ” หรือ “บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด” ก็ตาม แต่ทุกบริษัทจะต้องส่งผลรายงานประกอบการให้แก่เอสพีไอทุกเดือน โดยแต่ละเดือนเทียบและคณะกรรมการจะต้องพิจารณาผลประกอบการอย่างละเอียด หากมีปัญหาเอสพีไอหรือเทียบก็สามารถเรียกมาชี้แจงได้ เอกลักษณ์ของสหกรู๊ปอีกด้านหนึ่ง ที่อาจจะแตกต่างจากบริษัทอื่นก็คือ ทุกวันพฤหัสบดีผู้บริหารระดับสูงจะมารับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน นอกเหนือจากนี้บุตรธิดาทุกคนของเทียบ หรือญาติที่อยู่ในระดับบริหาร เช่น นายสมศักดิ์ ธนสารศิลป์ ลูกหม้อที่ก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูง เช่น นายสำเร็จ มนุผล โดยมีเจ้าสัวเทียบนั่งเป็นประธาน หัวข้อที่พูดคุยกันบนโต๊ะอาหารก็คือ เรื่องทั่ว ๆ ไป เรื่องปัญหาการทำงานของบางบริษัท การขยายงาน การบอกกล่าวกันถึงความต้องการความร่วมมือ เป็นการปรึกษาหารือกันทางธุรกิจ ซึ่งเรื่องบางเรื่องก็ทำไปได้เลย บางเรื่องก็ต้องนำเข้าไปประชุม ก่อนจึงจะดำเนินการได้⁷⁵

(3.3) การก้าวสู่อำนาจของผู้บริหารรุ่นที่ 3

ในปี 2534 เป็นปีที่ตระกูลโชควัฒนา สูญเสียผู้นำตระกูลโชควัฒนารุ่นที่ 2 คือ “เทียบ โชควัฒนา” เมื่อวันเสาร์ที่ 29 มิถุนายน 2534 เทียบ โชควัฒนา ก็ได้ถึงแก่กรรมด้วยโรคหัวใจล้มเหลวด้วยอาการสงบ ที่โรงพยาบาลพญาอินเตอร์เนชั่นแนล คลินิก ในขณะที่มีอายุ 75 ปี⁷⁶

หลังจากที่เทียบ โชควัฒนา เสียชีวิตในเดือนมิถุนายน 2534 ปรากฏว่า ธุรกิจทั้งหลายทั้งปวงที่อยู่ใน “เครือสหกรู๊ป” ก็ตกอยู่ภายใต้การบริหารของผู้นำ “ตระกูลโชควัฒนารุ่นที่ 3” โดยมี “บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา” หรือที่รู้จักกันในนาม “เสี่ยเซียง” หรือ “ซาเสี่ย” บุตรชายคนที่ 3 ของเทียบเป็นผู้นำ

⁷⁴ อธิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์. 4 อภิมหาอาณาจักรธุรกิจการค้าไทย : เครือเจริญโภคภัณฑ์, ซินคอร์ปกรู๊ป (เครือชินวัตร), สหกรู๊ป (เครือสหพัฒน์), เครือเซ็นทรัล., หน้า 226-228.

⁷⁵ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, วันที่ 20 สิงหาคม 2549.

⁷⁶ อนุสรณ์ในงานพระราชทานฝังศพ นายเทียบ โชควัฒนา ท.ม. วันพุธที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2534 ณ สุสานม้งกรทอง จังหวัดชลบุรี. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประสานศิลป์, 2534).

สำคัญ ในฐานะที่เป็นประธานสหกรณ์ ในขณะที่บุตรชายของเทียมคนอื่น ๆ ก็มีบทบาททั้งสร้างและสานต่อกิจการที่เทียมได้ปูทางสร้างรากฐานไว้เป็นอย่างดี ซึ่งทุกคนต่างรับผิดชอบดูแลกิจการของตระกูล ที่ยังคงสภาพภาพความเป็น “กงสีใหญ่”

นอกจากนี้เมื่อเทียมยังมีชีวิตอยู่เขาได้กล่าวชื่นชม บุญยสิทธิ์ ผู้เป็นบุตรชายคนที่ 3 ของเขาไว้ว่า

“ก่อนคุณพ่อเสียชีวิตคุณพ่อคุณการทำงานของคุณทุกคนอย่างถึถ้วน คุณพ่อพบว่าพี่บุญยสิทธิ์เป็นคนมีความสามารถที่สุด ใจคอเด็ดเดี่ยว ใจกล้า ตัดสินใจเด็ดขาด คุณพ่อเคยกลัวว่าเขาจะใจกล้าเกินไปไม่รอบคอบ แต่ คุณพ่อไปฟังการประชุมของระดับหัวหน้าทุกวันศุกร์ โดยที่ฟังอย่างเดียวไม่เคยพูดแม้แต่คำเดียว คุณพ่อพบว่า พี่บุญยสิทธิ์เขามองกว้าง มองไกล มองลึก มีความรอบคอบจนคุณพ่อวางใจ”⁷⁷

(4) ตระกูลदारกานนท์

ในยุคนี้ ตระกูลदारกานนท์ได้ปรับตัวด้วยการขยายธุรกิจด้านสิ่งทอ ด้วยการออกไปลงทุนในต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังขยายกิจการไปลงทุนในธุรกิจประเภทอื่นอีกหลายอย่าง ได้แก่ ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจคอมพิวเตอร์ และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ ยังมีการถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้นำรุ่นที่ 3 ของตระกูล

(4.1) การขยายธุรกิจด้านสิ่งทอ

ธุรกิจสิ่งทอของตระกูลदारกานนท์ในประเทศไทยถึงจุดที่ก้าวหน้ามากแล้ว ดังนั้นในยุคนี้ตระกูลदारกานนท์จึงได้ขยายธุรกิจประเภทนี้ด้วยการผลิตสิ่งทอเพื่อการส่งออก และออกไปลงทุนในต่างประเทศ

ในปี 2532 สหยูเนี่ยนยังได้ขยายกิจการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปด้วยการตั้งบริษัท สหยูเนี่ยน การ์เมนท์ จำกัด ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออก

นอกจากนี้ ตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 2530 นายอานันท์ ปันยารชุน ประธานกรรมการของสหยูเนี่ยน ในยุคนี้เน้นนโยบายของบริษัทให้ความสำคัญกับการลงทุนในต่างประเทศ สหยูเนี่ยนจึงเริ่มออกไปลงทุนในต่างประเทศ เช่น การตั้งโรงงานสิ่งทอในเวียดนาม กล่าวคือ ในปี 2531 เครือสหยูเนี่ยนได้ขยายเข้าไปในธุรกิจใหม่ร่วมกับบริษัท โซจิรุชิ ของญี่ปุ่น ตั้งบริษัท ยูเนี่ยน แฟชั่นแอฟเรล ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป และตั้งบริษัท วินัสบัททันคอร์ปอเรชั่น ผลิตกระดุม นอกจากนี้ยังร่วมกับกลุ่มไอซีไอ. ของอังกฤษ เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตสารพีทีเอ. ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตเส้นใยสังเคราะห์⁷⁸

⁷⁷ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

⁷⁸ “สหยูเนี่ยน ยุค อานันท์ เข้มสุดสุด” เนชั่นสุดสัปดาห์ 1(4) (29 มกราคม – 4 กุมภาพันธ์ 2536) : 62.

(4.2) การขยายกิจการไปลงทุนในธุรกิจประเภทอื่น

คณะกรรมการกานนท์ได้ขยายกิจการไปลงทุนในธุรกิจประเภทอื่นอีกหลายอย่าง ได้แก่ ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจคอมพิวเตอร์ และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

-ธุรกิจพลังงาน

ธุรกิจพลังงานเป็นธุรกิจที่คณะกรรมการกานนท์ให้ความสำคัญมากที่สุด นอกเหนือจากธุรกิจสิ่งทอที่เป็นฐานสำคัญในการสะสมทุนของตระกูล

สหยูเนี่ยนได้ขยายธุรกิจเข้าสู่ด้านพลังงาน โดยร่วมทุนกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทำการจัดตั้งโรงไฟฟ้าในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้บริหารของสหยูเนี่ยนกล่าวว่า การที่สหยูเนี่ยนหันมาทำธุรกิจด้านพลังงานก็เพราะเห็นว่า เป็นกิจการที่ให้รายได้คงที่ และมีผลตอบแทนดี⁷⁹

เมื่อเงินเริ่มกระจายความเจริญสู่มณฑลตะวันตกของประเทศ สหยูเนี่ยนก็ได้ไปทำการลงทุนในการตั้งโรงงานไฟฟ้าในมณฑลยูนนาน คือ โรงไฟฟ้าพลังงานความร้อน และโรงไฟฟ้าพลังน้ำ ร่วมกับทางการจีนและสถาบันการเงินของไทย 2 แห่ง คือ ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารไทยพาณิชย์ โดยใช้ชื่อว่า ยูเนี่ยน เอ็นเนอร์ยี ภายใต้วงเงินประมาณ 6.5 พันล้านบาท⁸⁰

ศิรินา โชควัฒนา เล่าถึงเหตุผลที่ สหยูเนี่ยน หันไปสนใจกิจการด้านพลังงาน ดังนี้

“...คุณน้าเป็นคนมองการณ์ไกล และมักมองอะไรไกลและไวกว่าคนอื่น ๆ เสมอ ตอนนั้นท่านคิดว่า ธุรกิจสิ่งทอมีคู่แข่งเยอะ และทำกำไรไม่มาก ท่านจึงหันไปสนใจธุรกิจพลังงาน เพราะเวลานั้นยังมีมีเอกชนรายใดทำ ท่านชอบทำสิ่งที่คนอื่นไม่ทำ ไม่ชอบแข่ง ท่านเลยเลือกทำโรงไฟฟ้าเพราะรายได้คงที่ ไม่ต้องโฆษณา ไม่ต้องทำการตลาด พอผลิตไฟฟ้าเสร็จ ก็เพียงแต่ปล่อยให้วิ่งไปตามสาย มีคนซื้อที่แน่นอน ได้เงินแน่นอน

ส่วนการลงทุนผลิตไฟฟ้าในจีนนั้น เริ่มจากท่านรู้จักกันดีกับจูหรงจี อดีต นายกรัฐมนตรีของจีน ช่วงนั้นเศรษฐกิจจีนเริ่มเติบโตแต่ขาดแคลนพลังงานมาก จูหรงจินจึงชวนให้คุณน้าไปทำโรงงานไฟฟ้าถ่านหินเพราะมีกิจการในไทยต้องดูแลมาก

คุณน้า มองว่าการลงทุนในจีนนั้น มีเรื่องเสี่ยง 2 ข้อ คือ

หนึ่ง เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ซึ่งท่านมองว่าถ้าทำให้คงที่ได้ก็ไม่มีปัญหา ซึ่งข้อนี้เจรจากับนายทุนคือธนาคารกรุงเทพ และธนาคารไทยพาณิชย์ รวมทั้งทางการ

⁷⁹ “สหยูเนี่ยน สุตศวรรษ 2000” ฐานเศรษฐกิจ 14 (13-16 มีนาคม 2537): 35.

⁸⁰ รุติฉิน โกมลณีมิ “สหยูเนี่ยนลงทุนไฟฟ้าในไทยได้อะไรและจินตคิดอย่างไร” มติชน (28 เมษายน 2539) :

จีนได้ ส่วนข้อสอง คือ เสี่ยงกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายของทางการจีน ซึ่งถ้าร่วมมือคุยกับรัฐบาลได้และรัฐบาลจีนยอมรับ ก็ไม่มีปัญหา ซึ่งอันนี้ท่านคุยได้อยู่แล้ว

เมื่อท่านคิดว่าท่านควบคุมความเสี่ยงได้ ท่านจึงลงทุนในจีน และเปิดโรงไฟฟ้าเพิ่มอีกเกือบ 20 โรงงาน ตามมณฑลต่าง ๆ ของจีน”⁸¹

สหยูเนียนได้เข้าไปมีส่วนร่วมพัวพันกับการเมือง เมื่อนายอานันท์ ปันยารชุน ผู้บริหารของสหยูเนียนได้ถูกเชิญเข้าดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ในช่วงที่ รสช. เรื่องอำนาจ และได้รักษาการตำแหน่งนายกรัฐมนตรีต่อหลังจาก รสช. หมุดอำนาจไป ในยุคนั้นสหยูเนียนสามารถใช้อาศัยเส้นสายทำสัญญากับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตของไทย เพื่อเข้าทำกิจการประเภทที่สหยูเนียนไม่เคยมีเทคโนโลยีมาก่อนได้สำเร็จ⁸²

ในขณะที่ในปี 2538 เครือสหยูเนียน ได้ขยายการลงทุนสร้างโรงไฟฟ้า 4 โรง และนิคมอุตสาหกรรมในประเทศสังคมนิยม “เวียดนาม” ซึ่งมีมูลค่าการลงทุนประมาณ 30,000 ล้านบาท รวมทั้งทรัพย์ของกลุ่มนี้แล้ว ประมาณ 51,574 ล้านบาท⁸³

-ธุรกิจคอมพิวเตอร์

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 เครือสหยูเนียนก็เริ่มขยายธุรกิจที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์อย่างขนานใหญ่ ดังจะเห็นได้จากการที่คำหริและผู้บริหารระดับสูงของสหยูเนียน ตัดสินใจลงทุนร่วมกับ “บริษัท ไอบีเอ็ม” ของญี่ปุ่น ในการผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ป้อนให้กับบริษัทไอบีเอ็ม ญี่ปุ่น ซึ่งก่อนหน้านี้คำหริได้ส่งลูกชายคนหนึ่งไปฝึกงานกับบริษัทไอบีเอ็ม⁸⁴

ไม่เพียงขยายอาณาจักรเครือสหยูเนียนเข้าไปในธุรกิจคอมพิวเตอร์เท่านั้น ทว่ายังเข้าสู่การทำธุรกิจ “เรียลเอสเตท” หรือธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อีกด้วย ทั้งนี้ด้วยการเข้าไปร่วมทุนกับกลุ่มบ้านฉางของไฟโรจน์ เปี่ยมพงศ์สานต์ ในปี พ.ศ. 2531 ผู้นำเครือสหยูเนียนยังมีความพยายามที่จะก้าวเข้าไปทางด้านอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ดังจะเห็นได้จากเมื่อ “บริษัทโซลเวย์” แห่งประเทศเบลเยียม ยักษ์ใหญ่และผู้ชำนาญด้านอุตสาหกรรมปิโตรเคมีบริษัทหนึ่งของโลก ได้มีการขยายการลงทุนด้านการผลิตเม็ดพลาสติกในประเทศไทย และประกาศที่จะร่วมทุนกับบริษัทยักษ์ใหญ่ของไทย ปรากฏว่าเครือสหยู

⁸¹ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549

⁸² ฐิตินบ โกมลนิมิ “สหยูเนียนลงทุนไฟฟ้าในไทยได้อะไร และจีนคิดอย่างไร” มติชน (28 เมษายน 2539):

⁸³ ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์, 55 ตระกูลคั่ง, หน้า 137.

⁸⁴ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

เนียนได้เสนอตัวขอเข้าไปร่วมทุนกับบริษัทโซลเวย์ แต่ในที่สุดบริษัทโซลเวย์ ได้ตัดสินใจเลือกเครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซีพี) เข้าร่วมลงทุน นับเป็นความปราชัยครั้งสำคัญของเครือสทยูเนียน⁸⁵

แน่นอนว่าความพ่ายแพ้ครั้งนั้น คนที่เสียหายมากที่สุด ก็คือ อานันท์ ปันยารชุน นักการทูตมือฉมัง หัวหน้าคณะในการเจรจากับโซลเวย์ ขณะที่ฝ่ายซีพี ผู้แทนในการเจรจากับโซลเวย์ก็คือ “เจลีว สุวรรณกิติ” ซึ่งขณะนั้นเป็นผู้รับผิดชอบโครงการขนาดยักษ์ของ ซีพี กล่าวกันว่าหลังจากนั้นเป็นต้นมา อานันท์ ปันยารชุน เก็บความแค้นเคืองไว้ในใจตลอดมากระทั่งเมื่อหลังจากคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) โค่นล้มรัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2534 อานันท์ ปันยารชุน เกิดบุญพาวาสนาส่งก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2534 ก็โชว์ผลงานชิ้นโบแดงอย่างฉับพลันทันทีด้วยการสั่งริ่ “โครงการโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมาย” ที่ “ซีพี” ชนะประมูลจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) ในปี พ.ศ. 2533 ก่อน รสช.ยึดอำนาจ ในที่สุดผลการเจรจาครั้งนั้น ก็สรุปด้วยการแบ่งแยกโครงการออกเป็นสองส่วนคือ ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล กับส่วนภูมิภาค โดยให้ บริษัท ซี.พี.เทลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (ต่อมาคือบริษัท เทลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ลดจำนวนจาก 3 ล้านหมายเลข เหลือเพียง 2 ล้านหมายเลข คือเป็นผู้รับสัมปทานเพียงเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งกว่าจะลงเอยเซ็นสัญญากันได้ รัฐบาล อานันท์ ปันยารชุน ได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นหลายคณะ และมีการเจรจาที่ยืดเยื้อยาวนานนับปี นับว่าทำให้เกิดความโปร่งใส ขณะที่หนังสือพิมพ์บางฉบับสรุปว่า “โปร่งใส” จน “ปริรั่ว” ไปทั่วทั้งยุทธจักรการเมือง ขณะที่มิเสยงวิพากษ์วิจารณ์ของพวกปากหอยปากปูว่างานนี้ “บุญคุณต้องทดแทนหนี้แค้นพึงชำระ”⁸⁶

อานันท์ ปันยารชุน ประธานกรรมการบริหารเครือสทยูเนียน เปิดเผยถึงแนวคิดในการกระจายธุรกิจออกไปในแขนงอื่น ๆ ไว้ว่าสนใจยิ่งว่า

“...เราคิดว่าการกระจายธุรกิจออกไปในแขนงอื่น ๆ นอกเหนือจากกลุ่มเท็กซัสไทล์และการเมนต์ก่อนข้างจะเป็นที่น่าพอใจแล้ว เมื่อโอกาสมาถึงก็จะลงทุนในธุรกิจนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็ นธุรกิจอะไร ขอเพียงแต่ว่าสามารถทำกำไรให้ได้ โดยที่สทยูเนียนไม่จำเป็นต้องเข้าไปถือหุ้นใหญ่ หรือมีส่วนในการบริหารงาน แต่ก่อนเราเข้าไปจะต้องเข้าไปเป็นผู้จัดการเองทั้งหมด แต่เดี๋ยวนีเปลี่ยนไปแล้ว”⁸⁷

⁸⁵ ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบุลย์, 55 ตระกูลคิง, หน้า 136.

⁸⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 137.

⁸⁷ “สทยูเนียน ยุค อานันท์ เข้มสุดสุด” เนชั่นสุดสัปดาห์ 1(4) (29 มกราคม – 4 กุมภาพันธ์ 2536) : 62.

(4.3) การถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้นำรุ่นที่ 3 ของตระกูล

การถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้นำรุ่นที่ 3 ก็เพื่อเปิดทางให้คนรุ่นใหม่เข้ามาบริหารธุรกิจ ในยุคที่การแข่งขันสูงและต้องการความรู้และความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหาร

ในปี 2534 เครือสหยูเนี่ยน ได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2534 แน่นอนว่าบทบาทและอำนาจในการบริหารเครือสหยูเนี่ยน ต้องตกอยู่ในกำมือของทายาทของคำหรี และจงรักษ์ คารกานนท์ อย่างไม่ต้องสงสัย นั่นก็คือ ต้องตกอยู่ในอำนาจการบริหารของ “คารกานนท์รุ่นที่ 3” ได้แก่ ชุตินธร คารกานนท์ (บุตรชายคนโต), อักษรประสิทธิ์ คารกานนท์ (บุตรชายคนที่สอง), พินิจพร คารกานนท์ (บุตรสาวคนเดียว), บวรรัตน์ คารกานนท์ (บุตรชายคนที่สาม), วัชรพงษ์ คารกานนท์ (บุตรชายคนสุดท้อง) ทั้งนี้มีนักบริหารมืออาชีพร่วมบริหารจัดการเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติกันมาในยุคของคำหรีนั่นเอง

ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญอย่างสูงกับผู้บริหารรุ่นเก่า กล่าวคือ ดร.อำนาจ วีรวรรณ เลื่อนขึ้นเป็นประธานกิตติมศักดิ์ บริษัท สหยูเนี่ยน จำกัด และบริษัทในเครือ ทั้งนี้เพื่อเปิดทางให้อำนาจบริหาร ชัยจากประธานบริหารเป็นประธานกรรมการแทน ขณะเดียวกัน คำหรี คารกานนท์ ก็ก้าวขึ้นเป็นประธานกรรมการบริหาร ขณะที่เขาอายุ 59 ปี โดยมี “สมภพ อมาตยกุล” และ “สุเมธ คารกานนท์” น้องชายคนเดียวของคำหรี ก้าวขึ้นรับตำแหน่งกรรมการอำนวยการแทนคำหรี ซึ่งทั้งสองเป็นผู้บริหารที่สำคัญที่สุดในการบริหารกิจการเครือสหยูเนี่ยน เช่นเดียวกับ “จงรักษ์ คารกานนท์” ผู้เป็นภรรยาของคำหรี และ สิงโต ตั้งสุจริตพันธ์ น้องชายต่างมารดาของคำหรี ก็มีบทบาทในการบริหารกิจการมากเช่นเดียวกัน⁸⁸

สำหรับผลสำเร็จของบริษัท สหยูเนี่ยน จำกัด และบริษัทในเครือแล้วปรากฏว่า ผลจากการบุกตลาดต่างประเทศอย่างจริงจัง ทำให้ติดอันดับผู้ส่งออกดีเด่นหนึ่งในสิบของประเทศในปี 2538 และปี 2539 ขณะที่ได้ขยายธุรกิจแตกแขนงออกไปมากมายหลายกลุ่มคือ กลุ่มสิ่งทอ เสื้อผ้า ชิปปิ้ง กาว กระดาษ ลูกกอล์ฟ รองเท้า พลังงาน การทำสวนยางผลิตภัณฑ์พลาสติก และยาง ผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบต่างๆ ของคอมพิวเตอร์ การเงิน และการลงทุนรวมบริษัทในเครือประมาณ 52 บริษัท พนักงาน 20,000 คน สินค้าที่ผลิตประมาณ 50% ส่งออกจำหน่ายต่างประเทศมีลูกค้าทั่วโลก

ด้วยเหตุนี้ จึงไม่ใช่เป็นเรื่องแปลกประหลาด เมื่อนิตยสาร “ฟอร์บส์” ฉบับภาษาจีนประจำปี กรกฎาคม 2539 ได้จัดอันดับเศรษฐีชาวไทยเชื้อสายจีนในประเทศไทย จำนวน 50 คน ปรากฏว่า คำหรี คารกานนท์ หรือ “ตั้งยู่เต็ก” แห่ง สหยูเนี่ยน ติดอันดับที่ 15 มีสินทรัพย์รวมประมาณ 2,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็นเงินไทยในขณะนั้น ประมาณ 50,000 ล้านบาท⁸⁹

⁸⁸ สัมภาษณ์ ศิรินา โชควัฒนา, 20 สิงหาคม 2549.

⁸⁹ ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูรณ์, 55 ตระกูลดัง, หน้า 137.

3. สรุป

ยุคนี้สภาพเศรษฐกิจการเมืองไทยในช่วงนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ยุค คือ ยุคที่หนึ่ง ระหว่างปี พ.ศ. 2516-2523 และยุคที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539

ในยุคที่หนึ่ง ระหว่างปี พ.ศ. 2516-2523 นายทุนเข้มแข็งและเติบโตขึ้นมาก ทั้งนี้เพราะหลังจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 ผู้นำกลุ่มต่างๆ อยู่ในอำนาจได้เพียงช่วงสั้นๆ ทำให้ไม่สามารถสร้างเครือข่ายและฐานอำนาจทางธุรกิจได้เหมือนผู้นำเผด็จการในยุคก่อน ดังนั้น นับได้ว่าเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 เป็นการสิ้นสุดระบบนายทุนขุนศึก หรือ ทุนนิยมขุนนาง ของประเทศไทยด้วย นายทุนได้พัฒนาตนเองขึ้นจนเข้มแข็งเกินกว่าที่ผู้ใดจะเข้าไปแก้อิทธิพลได้ง่าย ๆ และในทางกลับกันกลุ่มทุนเริ่มมีอำนาจบารมีสูงกว่า ทหาร ทำให้เศรษฐกิจการเมืองไทยมีลักษณะที่เปิดกว้าง และเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และการเติบโตของกลุ่มทุนยิ่งขึ้น

การเกิดตลาดหลักทรัพย์อีกครั้งหนึ่งนี้ ทำให้เศรษฐกิจไทยคึกคักขึ้นอย่างมาก กลุ่มทุนหลายกลุ่มได้นำกิจการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เพื่ออาศัยตลาดหลักทรัพย์ในการระดมทุนในการขยายกิจการของตน และใช้ตลาดหลักทรัพย์ในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งเห็นได้จากตัวอย่างของตระกูลคารกานนท์

นอกจากนี้ ยังมีความพยายามของภาครัฐที่เน้นการส่งเสริมการลงทุนและการส่งเสริมอุตสาหกรรม ทั้งนี้ เมื่อเกิดความยุ่งยากทางการเมืองระหว่างปี พ.ศ. 2517-2519 นำไปสู่การไหลออกของเงินทุน แม้จะเป็นเหตุการณ์ชั่วคราวระยะสั้นแต่ก็ก่อให้เกิดวิกฤตต่อเศรษฐกิจในระดับมหภาค ทำให้รัฐบาลที่เข้ามาดำรงตำแหน่งต้องออกกฎหมายส่งเสริมการลงทุนฉบับใหม่ ซึ่งเพิ่มมาตรการจูงใจทุนต่างชาติ ทำให้เงินลงทุนจากต่างประเทศไหลกลับเข้ามาอีกครั้ง และเมื่อเศรษฐกิจไทยแยลงอีกเมื่อเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2522-2523 ซึ่งทำให้ไทยต้องกู้เงินจากธนาคารโลก 542 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ ในเวลานั้นรัฐบาลต้องรับเงื่อนไขของธนาคารโลก ที่ให้ทำการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการส่งเสริมการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม

ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยให้นายทุนสามารถขยายกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอุตสาหกรรมออกไปได้ และเมื่ออุตสาหกรรมขยายตัวก็พลอยส่งผลให้ธนาคารสามารถสะสมทุนได้มากขึ้นด้วย แต่กระนั้นการขยายกิจการก็ต้องทำอย่างระมัดระวังอย่างยิ่งในช่วงที่เศรษฐกิจยังเปราะบางเช่นนั้น

จึงเห็นได้ว่า กลุ่มทุนเขวราชทำการปรับตัวในหลายลักษณะ เริ่มด้วยการปรับตัวด้วยการนำผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารกิจการแทนการบริหารแบบครอบครัว ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารให้สามารถแข่งขันได้ดีขึ้น ในสภาพเศรษฐกิจที่การแข่งขันสูงและความที่จะเกิดจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมีสูงเสียดสูง

ยังมีการปรับตัวด้วยการขยายกิจการอย่างระมัดระวัง โดยใช้วิธีการเป็นนายทุนนายหน้านำเข้าสินค้าจากนายทุนต่างชาติ หรือรับผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าของต่างชาติ ซึ่งการทำเช่นนั้นเป็นเครื่องประกันได้

ในระดับหนึ่งว่า นายทุนต่างชาติจะช่วยยกระดับประคองกิจการ ทั้งการเทคโนโลยีในด้านการผลิต และเงินทุนซึ่งเป็นการรวมทุนไม่ใช่การกู้ยืม ด้วยวิธีนี้จึงเกิดความเสถียรต่อกลุ่มทุนน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังมี การพยายามลดต้นทุนการผลิตและแก้ไขปัญหาปัจจัยการผลิต ทั้งเงินทุน และวัตถุดิบอีกด้วย ซึ่งเหล่านี้ เห็นได้ชัดเจนในกรณีของตระกูลโชควัฒนาและตระกูลคารากานนท์

ตระกูลเจียรนวนนท์ เป็นตระกูลที่อาศัยประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายการเมืองที่เกิดขึ้นได้อย่างดีที่สุด ดังเห็นได้จากการสร้างกิจการเกษตรครบวงจรได้หลังจากที่รัฐยกเลิกการผูกขาด และการขยายฐานการลงทุนออกไปยังประเทศจีน หลังจากที่รัฐเปลี่ยนนโยบายต่อประเทศจีน

ใน ยุคที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539 มีลักษณะเด่นหลายประการที่แตกต่างจากยุคก่อนหน้า และลักษณะเด่นเหล่านี้ที่เอื้ออำนวยให้กลุ่มทุนเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ลักษณะเด่นของเศรษฐกิจการเมืองไทยในยุคนี้ คือ การเข้าสู่การเมืองยุคประชาธิปไตยครึ่งใบและประชาธิปไตยเต็มใบการเมืองเปิดกว้างขึ้นและขึ้นอยู่กับทางเลือกตั้งมากขึ้น ทำให้นักการเมืองต้องหันไปสนใจกับเรื่องที่สำคัญต่อประชาชนมากที่สุดก็คือเศรษฐกิจมากขึ้น อีกทั้งกลไกการเลือกตั้งเสรีก็ยิ่งเปิดให้นักธุรกิจก้าวเข้าสู่การเมืองทำให้รัฐบาลในยุคหลัง มีนโยบายที่เน้นความสนใจแก่การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยิ่ง การหมดไปของปัญหาคอมมิวนิสต์ ยังเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยที่เปิดโอกาสให้รัฐบาลมุ่งความสนใจไปยังปัญหาเศรษฐกิจได้มากขึ้น และสร้างบรรยากาศที่ทำให้นายทุนไทยไปลงทุนในจีนได้สะดวกขึ้น นอกจากนี้ การไหลเข้าของทุนต่างชาติหลังข้อตกลงพลาซ่า ในปี พ.ศ. 2528 ยังก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมาก และทำให้กลุ่มทุนภายในประเทศสามารถเติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

ในช่วงนี้ทุนเขาวราชทั้ง 4 กลุ่มได้พัฒนาการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการใช้นักบริหารมืออาชีพควบคู่ไปกับการผลักดันให้ทายาทของตระกูลซึ่งได้รับการศึกษาด้านการทำธุรกิจแบบสมัยใหม่ เข้ามาทำหน้าที่บริหารทดแทนคนรุ่นบุกเบิก ในขณะเดียวกันทุนเขาวราชทั้ง 4 กลุ่มก็ได้เร่งขยายกิจการออกไปในหลายสาขา จนกลายเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ที่มีกิจการหลายประเภท ในขณะเดียวกันก็ยังรักษากิจการในสาขาดั้งเดิมที่เป็นรากฐานสำคัญในการสะสมทุนต่อไป