

2019

ประวัติศาสตร์ธนาคารกรุงเทพกับการพัฒนาการเศรษฐกิจและการเมืองไทย พ.ศ.  
**2487-2523**

อัศวิน แดงโกเมน  
คณะอักษรศาสตร์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd>



Part of the [History Commons](#)

---

### Recommended Citation

แดงโกเมน, อัศวิน, "ประวัติศาสตร์ธนาคารกรุงเทพกับการพัฒนาการเศรษฐกิจและการเมืองไทย พ.ศ. 2487-2523" (2019).  
*Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 9347.  
<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/9347>

This Thesis is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD) by an authorized administrator of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).

ประวัติศาสตร์ธนาคารกรุงเทพกับการพัฒนาการเศรษฐกิจและการเมืองไทย พ.ศ. 2487-2523



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาประวัติศาสตร์ ภาควิชาประวัติศาสตร์  
คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

THE HISTORY OF BANGKOK BANK AND THE DEVELOPMENT OF THE THAI ECONOMY  
AND POLITICS, 1944-1980



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in History  
Department of History  
Faculty of Arts  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2019  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ประวัติศาสตร์ธนาคารกรุงเทพกับการพัฒนาการเศรษฐกิจและ  
การเมืองไทย พ.ศ. 2487-2523

โดย

นายปัทวี แดงโกเมน

สาขาวิชา

ประวัติศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วงศ์สุรวัฒน์

คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... คณบดีคณะอักษรศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรเดช โชติอุดมพันธ์)

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวรรณ เรืองศิลป์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วงศ์สุรวัฒน์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ธิเบติ บัวคำศรี)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไลลา วิสัยทอง)

ปัทวี แดงโกเมน : ประวัติศาสตร์ธนาคารกรุงเทพกับการพัฒนาการเศรษฐกิจและการเมืองไทย พ.ศ. 2487-2523. ( THE HISTORY OF BANGKOK BANK AND THE DEVELOPMENT OF THE THAI ECONOMY AND POLITICS, 1944-1980) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.วาสนา วงศ์สุรวัฒน์

ธนาคารกรุงเทพถือกำเนิดขึ้นท่ามกลางสงครามโลกครั้งที่ 2 จากการร่วมมือของกลุ่มพ่อค้าชาวจีน และข้าราชการระดับสูง จากนั้นได้ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เพราะการบริหารงานไม่โปร่งใสของผู้บริหาร นายชิน โสภณพนิช ได้รับมอบหมายให้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งการแก้ไขปัญหานี้ทำให้ธนาคารกรุงเทพต้องไปเกี่ยวข้องกับอำนาจทางการเมือง ต่อมาธนาคารกรุงเทพเติบโตอย่างรวดเร็ว มีการขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศ จนทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในเวลาต่อมา หลังจากปี พ.ศ. 2504 ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ธนาคารกรุงเทพขยายสาขาในต่างจังหวัดจนกลายเป็นธนาคารที่มีจำนวนสาขาและระดมเงินฝากได้มากที่สุด ในขณะที่รัฐบาลสนับสนุนธุรกิจภาคเอกชนและให้ความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ภายใต้การสนับสนุนจากสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ธนาคารกรุงเทพมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีระบบบริหารจัดการภายในที่ดี ปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งบุคลากรคนสำคัญของธนาคารกรุงเทพหลายคนได้เข้าไปมีบทบาททางการเมืองและเศรษฐกิจไทย ทำให้ฐานะและความเชื่อมั่นของธนาคารกรุงเทพมีมากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา ประวัติศาสตร์  
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6080131322 : MAJOR HISTORY

KEYWORD: Bangkok Bank, Commercial Bank, Political Business

Pattawee Daengkomane : THE HISTORY OF BANGKOK BANK AND THE DEVELOPMENT OF THE THAI ECONOMY AND POLITICS, 1944-1980. Advisor: Assoc. Prof. WASANA WONGSURAWAT, Ph.D.

The Bangkok Bank was founded during World War II. Due to the cooperation of Chinese merchants and high-level government officials. After that, there was a problem of the lack of financial liquidity. As a result of the non-transparent operation of the bank executives, Mr. Chin Sophonpanich was assigned to resolve the issue. Resolving this problem caused Bangkok Bank to be involved in political power. After that, Bangkok Bank grew rapidly. Expanding both domestic and international branches, Bangkok Bank became the bank that had got the most total asset bank in Southeast Asia. After 1961, under the government's economic development plan of Prime Minister Sarit Thanarat, Bangkok Bank expanded its branches in provinces to become the bank with the largest number of branches and raising deposits. Not only the government did support the private business but also promoted the capitalist economy under the support of United States. In addition Bangkok Bank has highly skilled personnel and it was developed continuously. Moreover, it possessed good internal management system which made it modernize, many important personnel of Bangkok Bank had influenced in politics and Thai economy, increasing the status and reliability of Bangkok Bank.

Field of Study: History

Student's Signature .....

Academic Year: 2019

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ มิใช่เป็นผลงานของผู้เขียนเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความทุ่มเท การทำงานหนักของหลายท่าน ขอขอบคุณอาจารย์วาสนา วงศ์สุรวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี รวมถึงเสนอแนะวิธีการคิดและการพัฒนางานเขียน รวมถึงอาจารย์วิไลลา วิสัยทอง ที่ได้แนะนำวิชาประวัติศาสตร์ธุรกิจให้กับผู้เขียน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบคุณอาจารย์สาวิตรี เจริญพงศ์ ที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานนี้ในชั้นเอกัตศึกษา

ขอขอบคุณอาจารย์ถาวรธร เรื่องศิลป์ อาจารย์ธิดา บัวคำศรี ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบให้กับวิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอขอบคุณอาจารย์ในภาควิชาประวัติศาสตร์ จุฬาฯ ทุกท่าน ที่อบรมและให้ความรู้แก่ผู้เขียนมาตั้งแต่ปริญญาตรี

ขอบคุณพี่ปรก (ปรกเทศ ใจสุวรรณ) โตต้า (พิชยะพัฒน์ นัยสุภาพ) ที่เรียนและให้คำปรึกษากันมาตลอด ขอขอบคุณพี่ปาล์ม (จินทนา ไชยนาเคนทร์) ที่คอยถามไถ่และแนะนำผู้เขียน พี่กริ่ง (ศุภรดา ด่านเชิดชูเกียรติ) พี่ปวย (บุญพิสิฐ ศรีหงส์) พี่แอร์ (สุรเชษฐ์ สุขลาภกิจ) ที่ช่วยเหลือผู้เขียน พี่ป๊อป พี่แป้ม ที่คอยดูแลตลอดหลักสูตร

ขอขอบคุณห้องสมุดธนาคารกรุงเทพ ห้องสมุดธนาคารแห่งประเทศไทย สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหอสมุดแห่งชาติ สำหรับสถานที่และเอกสารในการค้นคว้า

สุดท้ายที่สำคัญที่สุด ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว และเพื่อนๆ ทุกคน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปัทวิ แดงโกเมน



## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
ตารางที่.....	ฉ
รูปภาพที่.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	7
1.3 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
1.4 สมมติฐานในการศึกษา.....	34
1.5 ขอบเขตการวิจัย .....	34
1.6 หลักฐานที่ใช้ในการศึกษา.....	35
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	36
บทที่ 2 ธนาครกรุงเทพในช่วงเริ่มต้น .....	37
2.1 ประวัติโดยย่อของนายชิน โสภณพนิช และครอบครัว .....	37
2.2 การก่อตั้งธนาครกรุงเทพ.....	43
2.3 สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจหลังสงครามโลกครั้งที่ 2.....	46
2.4 ธนาครพาณิชย์หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 .....	50

2.5 ธนาคารกรุงเทพภายใต้การบริหารของคณะกรรมการชุดแรก.....	54
2.6 การเพิ่มทุนจดทะเบียนกับการสานสัมพันธ์อำนาจทางการเมือง .....	57
บทที่ 3 ธนาคารกรุงเทพกับความสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมือง .....	59
3.1 วิถีทางการเมืองภายในของธนาคารกรุงเทพกับการสานสัมพันธ์กับกลุ่มทางการเมือง .....	60
3.2 การแข่งขันทางการเมืองของกลุ่มชวยราชครูและกลุ่มสี่เสาเทเวศร์.....	65
3.3 พัฒนาการเศรษฐกิจไทยในยุคสหรัฐอเมริกา การเมืองภายนอก และสงครามเย็น .....	68
3.4 ธุรกิจธนาคารภายใต้ระบบอุปถัมภ์ของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ .....	75
3.5 การแก้ปัญหาของนายชิน โสภณพนิช และเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 .....	83
3.6 การบริหารงานของนายชิน โสภณพนิช และบุคลากรคนสำคัญของธนาคารกรุงเทพ .....	90
บทที่ 4 การขยายธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ .....	105
4.1 การขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพในประเทศไทย .....	106
4.2 บทบาทของธนาคารสาขาและผู้จัดการสาขา .....	111
4.3 การขยายสาขาในต่างประเทศ.....	115
4.4 กลุ่มเครือข่ายธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ .....	122
4.5 บริการของธนาคารกรุงเทพ.....	131
4.6 การดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารอื่น .....	135
บทที่ 5 กรณีศึกษา : สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ ปี พ.ศ. 2506-2523 .....	138
5.1 ภาพรวมการปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ .....	141
5.2 ที่มาของการอำนวยสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ .....	143
5.3 นโยบายในการอำนวยสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ .....	145
5.4 ระบบสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ .....	148
5.5 สินเชื่อเพื่อการเกษตรแนวใหม่และความสัมพันธ์ของธนาคารกรุงเทพ กับบริษัทเจริญโภค ภัณฑ์ .....	150

5.6 จากสินเชื่อเพื่อการเกษตรสู่นโยบายเกษตรพันธะสัญญาของรัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์	155
บทที่ 6 บทสรุป	158
บรรณานุกรม	8
ประวัติผู้เขียน	18



## ตารางที่

### หน้า

ตารางที่ 1 แสดงสินทรัพย์ของธนาคารกรุงเทพตั้งแต่ พ.ศ. 2488-2523 .....	3
ตารางที่ 2 แสดงสินทรัพย์รวมของธนาคารกรุงเทพเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ .....	5
ตารางที่ 3 แสดงการเปิดธนาคารสาขาของธนาคารต่างประเทศ .....	11
ตารางที่ 4 แสดงธนาคารที่คนไทยก่อตั้งในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง ถึง พ.ศ. 2493 .....	28
ตารางที่ 5 แสดงรายชื่อเจ้าหน้าที่ชุดแรกของธนาคารกรุงเทพ .....	45
ตารางที่ 6 แสดงผลประกอบการของธนาคารกรุงเทพจำกัด พ.ศ. 2488-2523 .....	91
ตารางที่ 7 การขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพในประเทศไทยและต่างประเทศ พ.ศ. 2487-2523	108
ตารางที่ 8 แสดงสาขาของธนาคารกรุงเทพในต่างประเทศ .....	116
ตารางที่ 9 แสดงให้เห็นถึงการถือหุ้นในธนาคารกรุงเทพของบริษัทจากฮ่องกง .....	119
ตารางที่ 10 แสดงจำนวนเงินฝากของธนาคารกรุงเทพตั้งแต่ช่วงก่อตั้ง .....	121
ตารางที่ 11 แสดงการถือหุ้นในบริษัทต่างๆ ของตระกูลโสภณพนิช .....	124
ตารางที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกรุงเทพธุรกิจการค้าอุตสาหกรรม แสดงให้เห็นการ เป็นกรรมการร่วมกันในบริษัทต่างๆ ในช่วง พ.ศ. 2521-2522 .....	129
ตารางที่ 13 แสดงบริการของธนาคารกรุงเทพ .....	132
ตารางที่ 14 แสดงจำนวนเงินที่ปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ .....	141

## รูปภาพที่

	หน้า
รูปภาพที่ 1 แผนภาพโครงสร้างการจัดการองค์กรของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป .....	20
รูปภาพที่ 2 แสดงแผนผังครอบครัวของนายชิน โสภณพนิช .....	39
รูปภาพที่ 3 คณะกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ พ.ศ. 2520 .....	104
รูปภาพที่ 4 ธนาคารกรุงเทพสาขาประตูน้ำ .....	110
รูปภาพที่ 5 ธนาคารกรุงเทพสาขาสะพานเหลื่อง.....	110
รูปภาพที่ 6 การเกาะกลุ่มเป็นกรรมกรร่วมกันในบริษัทของกลุ่มธนาคารพาณิชย์และธุรกิจการเงิน .....	128

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญต่อองค์กรธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์มีหน้าที่ระดมเงินฝากจากประชาชนโดยให้ผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ย ในขณะที่เดียวกันก็นำเงินที่ได้จากการระดมเงินฝากไปปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายย่อย องค์กรธุรกิจที่ต้องการสินเชื่อ รวมถึงหน่วยงานของรัฐบาล และได้ผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยในอัตราที่กฎหมายกำหนด ซึ่งธนาคารจะได้กำไรจากส่วนต่างของดอกเบี้ยเงินฝากและดอกเบี้ยเงินกู้ ทำให้มองได้ว่าการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์มีลักษณะเหมือน **เลือนอนกิน ปลิงดูดเลือด** แต่อย่างไรก็ตามเราควรพิจารณาถึงความเสี่ยงในการปล่อยกู้ของธนาคาร รวมถึงธุรกิจด้านอื่น เช่น การรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ประกันภัย หรือแม้แต่ความเสี่ยงทางด้านการเมือง ที่ทำให้ประชาชนไม่มั่นใจในเศรษฐกิจ และพากันถอนเงินออกจากธนาคาร

แบงก์สยามกัมมาจล ซึ่งต่อมาคือธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกของคนไทย เริ่มดำเนินการกิจการในปี พ.ศ. 2449 แต่ก่อนหน้านั้นธนาคารที่เปิดดำเนินการในประเทศไทยเป็นธนาคารสาขาของชาวตะวันตก เช่น ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ ธนาคารชาร์เตอร์ ซึ่งธนาคารเหล่านี้มุ่งทำกิจการด้านการค้าระหว่างประเทศเป็นหลัก และบริการแก่ลูกค้าชาวต่างประเทศและธุรกิจในเครือของตน ไม่ได้รับฝากเงินของคนไทย และไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับธุรกิจของคนไทย

ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 จากการร่วมมือของข้าราชการ คหบดี และพ่อค้าชาวไทยเชื้อสายจีน ในช่วงแรกที่ธนาคารดำเนินการได้ประสบปัญหาหลายรูปแบบ แต่ก็สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยความสามารถของคณะผู้บริหารในแต่ละช่วง ทำให้ธนาคารกรุงเทพก้าวขึ้นมาเป็นธนาคารหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก ดังข้อความที่ว่า

“ ผมขอแสดงความยินดีด้วยใจจริงต่อคณะผู้บริหารธนาคารกรุงเทพ ซึ่งมีคุณชิน โสภณพนิช เป็นประธานกรรมการที่บริหารธนาคารกรุงเทพ ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งตลอดมา อาคารสำนักงานใหญ่แห่งนี้ เป็นประจักษ์พยานชิ้นหนึ่งในความสำเร็จเหล่านั้น การที่ธนาคารกรุงเทพตัดสินใจก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่แห่งนี้นี้ขึ้น ได้ก่อให้เกิดประโยชน์มากมายไม่เฉพาะแต่ชาวธนาคารกรุงเทพเท่านั้น หากแต่ได้ส่งผลให้เกิดความมั่นใจแก่วงการเศรษฐกิจของประเทศโดย

ส่วนรวมด้วย กล่าวคือ เมื่อธนาคารกรุงเทพ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ ตัดสินใจลงหลักปักฐานด้วยการลงทุนเกือบ 1,000 ล้านบาท สร้างอาคารสำนักงานใหญ่ขึ้นเช่นนี้ ย่อมแสดงถึงความมั่นใจในสถานการณ์ทั้งในทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศ เป็นการสร้างบรรยากาศการลงทุนขึ้นมาในบ้านเมืองของเรา ทำให้นักลงทุนทั้งหลายทั้งในและต่างประเทศมีความมั่นใจที่จะลงทุนในประเทศของเรามากขึ้น ผมเห็นว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่บ้านเมืองโดยรวมอย่างยิ่ง”<sup>1</sup>

จากคำกล่าวข้างต้น เป็นสำเนาจากพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ซึ่งกล่าวแสดงความยินดีกับธนาคารกรุงเทพ ในโอกาสเปิดอาคารสำนักงานใหญ่ เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524 ด้วยการสร้างอาคารสำนักงานใหญ่ โดยลงทุนกว่าหนึ่งพันล้านบาท ซึ่งจากสำเนานี้จะเห็นได้ว่าธนาคารกรุงเทพไม่ได้มีความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจของประเทศเพียงอย่างเดียว แต่ได้กลายเป็น “สถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุด” ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ความสำเร็จของธนาคารกรุงเทพเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่าสาเหตุที่ทำให้ธนาคารมีความมั่งคั่งอย่างสูงสุด เกิดขึ้นจากอะไร ทั้งๆ ที่ธนาคารกรุงเทพถือว่าเป็นธนาคารที่เปิดทำการได้ไม่นานเมื่อเทียบกับธนาคารหลายแห่งที่เปิดทำการมาก่อนหน้า

นอกจากนี้ธนาคารกรุงเทพได้รับการจัดอันดับจากนิตยสารการเงินการธนาคารชั้นนำระดับโลก ในปี พ.ศ.2523 เช่น นิตยสาร **Asia Money & Finance** ของฮ่องกง จัดอันดับให้ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารแห่งปี ในภูมิภาคเอเชีย บริษัทจัดอันดับ IBCA ของอังกฤษ ให้ธนาคารกรุงเทพอยู่อันดับที่ 5 ของ 300 ธนาคาร ที่มีความสามารถทำกำไรสูงที่สุดของโลก นิตยสาร **American Banker** ของสหรัฐอเมริกา จัดให้อยู่ในอันดับที่ 180 ของ 500 ธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดในโลก และนิตยสาร **The Banker** ของอังกฤษ จัดอันดับให้ธนาคารกรุงเทพอยู่อันดับที่ 204 ของธนาคารทั่วโลกที่มีสินทรัพย์ กำไร และเงินกองทุนสูงสุดของโลก<sup>2</sup>

สินทรัพย์รวมของธนาคารกรุงเทพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เปิดทำการ จนสามารถมีสินทรัพย์รวมในระดับแสนล้านบาทได้ในปี พ.ศ. 2522 แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของสินทรัพย์ คือเงินสดในมือและเงินฝากธนาคาร เงินลงทุนในหลักทรัพย์ ตัวเงินรับ เงินให้กู้และเบิกเกิน และทรัพย์สินที่ทำการพบว่ามีความผันผวน เช่น ในปี พ.ศ. 2489 ธนาคารมีเงินสดและเงินฝากธนาคารประมาณ 33 ล้านบาท แต่เมื่อปี พ.ศ. 2490 กลับเหลือเพียง 5 ล้านบาทเท่านั้น ดังตารางดังต่อไปนี้

<sup>1</sup> ธนาคารกรุงเทพจำกัด, *ก่อนจะถึง...วันนี้* (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525). หน้า 1.

<sup>2</sup> สาธิต อุทัยศรี, *50 ปี บัวหลวง* (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2537). หน้า 110.

ตารางที่ 1 แสดงสินทรัพย์ของธนาคารกรุงเทพตั้งแต่ พ.ศ. 2488-2523

พ.ศ./พัน บาท	สินทรัพย์ รวม	เงินสดใน มือและฝาก ธนาคาร	เงินลงทุน ใน หลักทรัพย์	ตัวเงินรับ	เงินให้กู้และ เบิกเกิน บัญชี	ทรัพย์สิน ที่ทำการ
2488	19,951	10,801	4,537	-	4,459	-
2489	49,601	33,477	1,017	-	15,106	-
2490	24,095	5,092	1,108	1,529	16,420	-
2491	41,215	20,907	2,084	4,740	13,484	-
2492	39,206	11,714	2,051	10,061	15,379	-
2493	59,483	22,144	1,123	20,464	15,574	-
2494	84,650	27,153	1,133	34,703	21,418	-
2495	113,194	30,539	2,233	29,196	42,058	49
2496	366,539	48,030	74,392	93,495	119,066	2,032
2497	380,366	44,003	35,079	83,419	141,681	17,504
2498	363,558	43,996	55,448	83,913	113,236	14,568
2499	647,336	77,816	74,811	154,237	199,553	15,696
2500	712,442	80,413	86,566	243,297	257,385	21,101
2501	920,326	87,919	88,043	347,321	346,317	24,305
2502	1,285,544	215,784	99,281	461,594	456,100	28,599
2503	1,352,468	243,797	139,420	194,766	692,711	39,861
2504	1,733,350	255,932	159,978	389,778	811,213	69,905
2505	2,297,876	388,053	194,861	448,201	1,115,013	103,930
2506	2,907,474	458,061	264,494	687,082	1,265,888	172,876
2507	3,500,642	492,070	306,288	876,814	1,525,000	224,685
2508	4,200,349	757,067	370,343	1,060,853	1,746,802	191,291
2509	5,306,452	876,007	530,417	1,390,446	2,220,956	204,490
2510	6,269,796	981,462	631,999	1,552,940	2,789,459	201,988
2511	7,676,088	1,278,421	875,364	1,741,351	2,406,145	227,198
2512	9,773,843	1,886,423	845,884	2,345,592	4,307,845	260,057
2513	11,896,022	1,927,382	1,109,529	3,152,535	5,197,585	296,589



2514	14,937,107	2,332,313	1,562,929	6,164,640	6,283,821	329,780
2515	20,224,497	3,309,338	2,274,874	5,039,057	8,954,116	366,292
2516	29,161,890	4,017,016	2,566,869	8,101,595	13,445,261	405,560
2517	37,864,597	6,355,739	2,967,463	10,589,249	16,926,606	483,443
2518	46,393,880	6,941,248	3,444,197	12,637,588	22,097,206	604,212
2519	55,219,532	6,123,820	4,993,536	17,107,001	25,403,419	717,213
2520	68,405,511	8,132,395	4,723,680	20,562,387	33,341,669	918,809
2521	89,653,244	10,468,853	5,553,658	27,913,526	42,554,137	1,107,095
2522	104,925,250	11,428,792	5,517,440	33,467,811	50,642,188	1,401,242
2523	121,099,851	14,057,476	7,877,223	35,163,869	59,285,059	1,965,359

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

ในส่วนของตัวเลขผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพ (ดูตารางที่ 1 6 และ 10 ประกอบ) แสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า ทั้งในแง่ของจำนวนเงินฝากและผลประกอบการของธนาคาร โดยจำนวนเงินฝากในปี พ.ศ. 2488 มีประมาณ 18 ล้านบาท จนถึงในปี พ.ศ. 2523 มีเงินฝากอยู่ประมาณ 82,000 ล้านบาท เหตุผลที่ธนาคารมีเงินฝากเพิ่มขึ้นในเวลากว่า 3 ทศวรรษ มีสาเหตุมาจากการที่ธนาคารมีฐานะเป็นธนาคารของรัฐบาลในช่วง พ.ศ. 2495 และการที่ธนาคารขยายสาขาทั้งในต่างจังหวัดและต่างประเทศ ทำให้ธนาคารสามารถระดมเงินฝากได้มาก รวมทั้งการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในเมืองสำคัญของโลก เช่น นิวยอร์ก ลอนดอน โตเกียว ฮองกง ล้วนเสริมสร้างฐานะที่แข็งแกร่งทางการเงินให้กับธนาคารกรุงเทพ ในส่วนของการกำไรสุทธิ ในปี พ.ศ. 2488 อยู่ที่ประมาณ 400,000 บาท มาในปี พ.ศ. 2523 ธนาคารสามารถทำกำไรต่อปีได้ถึง 880 ล้านบาท นอกจากนี้สินทรัพย์รวมของธนาคารจาก 20 ล้านบาท กลายเป็นกว่าแสนล้านบาท จำนวนพนักงานจาก 23 คน ในปี พ.ศ. 2487 กลายเป็น 15,870 คน ในปี พ.ศ. 2523 จะเห็นได้ว่าธนาคารกรุงเทพเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน ได้รับการยอมรับจากองค์กรทางด้านธุรกิจทั่วโลก และธนาคารกรุงเทพยังเคยดำรงสถานะเป็นบริษัทเอกชนรายใหญ่ที่สุดของไทย เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นบริษัทชั้นนำของเอเชียในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ และหากเปรียบเทียบสินทรัพย์รวมของธนาคารกรุงเทพกับธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบย้อนหลังประมาณ 10 ปี จากปี พ.ศ. 2523 จะพบว่าสินทรัพย์ของธนาคารกรุงเทพขึ้นถึงจุดสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 41.08 ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ในปี พ.ศ. 2521 และยังรักษาระดับไม่ให้อยู่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ได้ตลอดช่วงทศวรรษดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงสินทรัพย์รวมของธนาคารกรุงเทพเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ

พ.ศ. / หน่วยล้านบาท	สินทรัพย์รวมของ ธนาคารพาณิชย์ทั้ง ระบบ	สินทรัพย์รวมของ ธนาคารกรุงเทพ	ร้อยละเมื่อเทียบกับ สินทรัพย์รวมของ ธนาคารพาณิชย์ทั้ง ระบบ
2514	48,834	14,937	30.59
2515	60,069	20,244	33.70
2516	78,362	29,162	37.21
2517	98,752	37,864	38.34
2518	117,878	46,394	39.36
2519	139,631	55,220	39.55
2520	173,277	68,406	39.48
2521	218,241	89,653	41.08
2522	259,867	104,925	40.38
2523	327,899	121,100	36.93

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

จากการสำรวจสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด พบว่า มีงานวิจัยที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ งานของพรรณิ บัวเล็ก เรื่อง **วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516<sup>3</sup>** ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์กลุ่มทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย 4 ตระกูล คือ หวังหลี ลำชา โสภณพนิช และเตชะไพบูลย์ พรรณิมองว่าตระกูลโสภณพนิช เป็นตระกูลที่ปรับตัวและดำเนินธุรกิจได้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สามารถตั้งตัวได้ในระยะเวลาที่สั้นมากคือ ไม่กี่ปี หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ต่อมาได้เข้าไปร่วมมือกับพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ ทำให้สามารถขยายธุรกิจออกไปได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากใช้เงินของรัฐและบารมีของบุคคลในกลุ่มของชอยราชครูเข้าค้ำจุนธุรกิจธนาคารกรุงเทพ และเมื่อรัฐส่งเสริมทางด้านอุตสาหกรรมในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ก็ได้เข้าร่วมมือกับนายทุนเชื้อสายจีน และนายทุนต่างชาติดำเนินอุตสาหกรรมหลายอย่าง งานของพรรณิสอดคล้องกับงานเขียนอีกชิ้นหนึ่ง ซึ่งเป็นบทความวิชาการที่มีการอ้างถึงอย่างมาก คือ

<sup>3</sup> พรรณิ บัวเล็ก, **วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516** (กรุงเทพมหานคร: สร้างสรรค์, 2529). หน้า 257.

งานของ รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ เรื่อง **ธนาคารพาณิชย์: ปลิงดูดเลือดสังคมไทย?**<sup>4</sup> งานชิ้นนี้ได้วิพากษ์วิจารณ์ถึงระบบของธนาคารพาณิชย์ และได้เสนอว่าธนาคารพาณิชย์ควรจะมีหน้าที่ต่อสังคมอย่างไร ในตอนหนึ่ง ได้มีการกล่าวถึงธนาคารกรุงเทพว่า

“ธนาคารกรุงเทพไม่ได้เป็นธนาคารเดียวที่พยายามแสวงหาอิทธิพลทางการเมืองและสาเหตุที่ธนาคารกรุงเทพตกเป็นเป้าโจมตีมากกว่าธนาคารอื่น ไม่ใช่เพียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกรุงเทพกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยผู้ฉาวโฉ่เท่านั้น<sup>5</sup> หากรวมตลอดถึงการที่ธนาคารกรุงเทพมีนักการเมืองเป็นกรรมการอยู่เป็นจำนวนมากอีกด้วย ดังจะเห็นได้ว่าในสมัยหนึ่งนั้น กรรมการของธนาคารกรุงเทพประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ และประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ”<sup>6</sup>

งานของรังสรรค์ มองว่าหลายธนาคารพยายามที่จะแสวงหาความมั่นคงทางการเมือง แต่ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่ชัดเจนมากที่สุด ในขณะที่งานเขียนของ ที เอช ซิลคอก (T.H. Silcock) นักวิชาการที่เชี่ยวชาญเรื่องการเงิน การธนาคาร ได้เขียนเรื่อง **Money and Banking: From Thailand Social and Economic Studies in Development**<sup>7</sup> ในตอนหนึ่ง เขาได้แสดงความเห็นว่าธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่มีอำนาจทางการเมืองมากที่สุดในไทย และธนาคารดังกล่าวก็ใช้อำนาจทางการเมืองส่วนหนึ่งเพื่อขยายธุรกิจของตน ด้วยวิธีการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยไม่สามารถควบคุมได้ และอีกส่วนหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองของ จอมพลประภาส จารุเสถียร<sup>8</sup>

จากงานทั้ง 3 ชิ้น ดูเหมือนว่า สาเหตุที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่มีความเจริญสูงสุด มาจากการที่ธนาคารได้เข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง และใช้อำนาจทางการเมืองขยายธุรกิจของตน ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถเข้าใจได้ แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยฉบับนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า แม้ธนาคารกรุงเทพ จะได้รับผลประโยชน์จากการสานสัมพันธ์กับนักการเมือง แต่ใน

<sup>4</sup> รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, “ธนาคารพาณิชย์: ปลิงดูดเลือดสังคมไทย?”, สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ 6, no. มิถุนายน (2517). หน้า 31-56.

<sup>5</sup> หมายถึง จอมพลประภาส จารุเสถียร

<sup>6</sup> รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, หน้า 52.

<sup>7</sup> ดูเพิ่มเติมใน T. H. Silcock, *Money and Banking, from Thailand Social and Economic Studies in Development* (Canberra: Australian National University Press, 1966).

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

ขณะเดียวกันธนาคารก็สูญเสียผลประโยชน์อย่างมาก เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ประชาชนต่างพากันถอนเงินออกจากธนาคาร แต่ธนาคารก็ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยไม่ได้รับผลกระทบมากนัก นั่นเป็นเพราะว่าธนาคารมีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็ง หรือในอีกทางหนึ่ง หากย้อนไปในช่วงที่ธนาคารกรุงเทพเข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง ธนาคารอื่นในช่วงเวลาเดียวกันก็มีการสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมือง แต่เพราะเหตุใดจึงไม่ประสบความสำเร็จเหมือนธนาคารกรุงเทพ ตรงนี้เองอาจเป็นไปได้ว่า นอกจากปัจจัยทางการเมืองแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่เกื้อหนุนให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่มีความเจริญสูงสุด

บุคคลที่นับว่ามีความสำคัญต่อธนาคารกรุงเทพคือ นายชิน โสภณพนิช ซึ่งเป็นอดีตพ่อค้าและทำธุรกิจหลายอย่าง ก่อนที่จะมาเป็นผู้บริหารของธนาคาร นายชินมีกลุ่มเครือข่ายการค้าที่สำคัญทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีชาวจีนอพยพตั้งถิ่นฐานอยู่ เช่น ฮองกง มาเลเซีย และที่สำคัญคือ ในช่วงที่นายชินได้ก้าวขึ้นมาบริหารธนาคารอย่างเต็มตัว ได้มีการปรับคณะผู้บริหาร โดยมีการดึงคนรุ่นใหม่ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาทั้งในและต่างประเทศ เป็นนักวิชาการ และนักการธนาคารที่มีประสบการณ์ ซึ่งคนเหล่านี้มีความรู้ด้านการเงินการธนาคารเป็นอย่างดี เมื่อธนาคารมีบุคลากรที่มีคุณภาพจึงได้มีการขยายสาขาออกไปยังต่างประเทศ และขยายสาขาไปยังส่วนภูมิภาคของประเทศไทย ด้วยองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเจริญรุ่งเรืองถึงขีดสูงสุดได้เช่นกัน

งานวิจัยเรื่องนี้ เริ่มศึกษาถึงบริบทของการก่อตั้งธนาคารกรุงเทพในช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 จากนั้นจะอภิปรายถึงการที่ธนาคารได้เข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง โดยการตัดสินใจของนายชิน โสภณพนิช ต่อมาจะอภิปรายถึงสาเหตุสำคัญอื่นๆ ที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายมาเป็นธนาคารที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยจะชี้ให้เห็นถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ประกอบด้วย การคัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ การขยายสาขาในต่างประเทศ และการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกรในต่างจังหวัด

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

### เพื่อศึกษา

- 1) พัฒนาการของธนาคารกรุงเทพตั้งแต่ช่วงก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2487 จนกลายมาเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ใน พ.ศ. 2523
- 2) กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ ทั้งในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรให้มาดำรงตำแหน่งสำคัญ การขยายสาขาในต่างประเทศ การมีพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศที่เข้มแข็ง การขยายสาขาในต่างจังหวัด และการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกรตามบริบทของนโยบายรัฐบาลในยุคสงครามเย็น

- 3) ความสัมพันธ์ของธนาคารกรุงเทพกับรัฐไทย ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์กับรัฐบาลและกลุ่มอำนาจทางการเมือง ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 เข้าสู่ยุคสงครามเย็น

### 1.3 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก่อนหน้านี้มีงานวิจัยและบทความวิชาการหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในช่วงเวลาต่างๆ และธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่ถูกพูดถึงอย่างกว้างขวางในวงวิชาการ เนื่องจากเป็นธนาคารที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและการเมืองของไทย รวมถึงบุคลากรที่สำคัญหลายคนในธนาคารกรุงเทพ ซึ่งต่อมาจะกลายเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศไทย จึงทำให้ธนาคารกรุงเทพถูกยกเป็นกรณีศึกษาอยู่บ่อยครั้ง

เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพตั้งแต่ช่วงก่อตั้งในสมัยปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 จึงมีความจำเป็นในการทำความเข้าใจวิวัฒนาการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยก่อนที่ธนาคารกรุงเทพถือกำเนิดขึ้น จากนั้นจะทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของนายทุนจีนตั้งแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เนื่องจากนายทุนจีนเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างมากต่อธนาคารกรุงเทพ ต่อมาจะทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ที่เกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยจะมีการเปรียบเทียบธนาคารกรุงเทพกับธนาคารอื่นที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน สุดท้ายจะกล่าวถึงพัฒนาการของธนาคารกรุงเทพในช่วงเวลาตั้งแต่ก่อตั้ง จนถึงปี พ.ศ. 2523

#### 1) งานศึกษาเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2

งานของอเล็ก โรเซนทาล (Alek Rozental) เรื่อง **Finance and Development in Thailand** ได้ศึกษาวิวัฒนาการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ<sup>9</sup> **ระยะแรก**เป็นช่วงที่กิจการธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ เป็นสาขาของธนาคารตะวันตกที่มุ่งเน้นทำการค้าโดยการนำสินค้าเข้ามาจำหน่าย และส่งสินค้าออกไปยังต่างประเทศ ระยะนี้เริ่มตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จนถึงช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในช่วงนี้ชนชั้นนำสยามเริ่มเล็งเห็นว่าการที่จะทำให้กิจการค้าขายของประเทศเจริญทัดเทียมกับต่างประเทศได้ จำเป็นต้องมีธนาคารพาณิชย์เพื่อให้บริการทางการเงิน กรมหมื่นมหิศราขมฤทัย จึงได้จัดตั้งธนาคารทดลอง หรือ บุคคลลย์ (Book Club) ในปี พ.ศ. 2447 และได้ขยายกิจการมาเป็นแบงก์สยามกัมมาจล ในปี พ.ศ. 2449 และในเวลาเดียวกันนี้ยังมีธนาคารของชาวจีนที่ดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจ

<sup>9</sup> Alek Rozental, **Finance and Development in Thailand** (New York: Praeger, 1970). pp. 143-146.

**ระยะที่สอง** เริ่มตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นช่วงที่คนไทยเริ่มมาทำธุรกิจธนาคารพาณิชย์มากขึ้น ในขณะที่บทบาทของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศเริ่มลดความสำคัญลง Rozental เสนอว่า นอกเหนือจากกำไรของผลประกอบการที่ดึงดูดให้คนไทยมาทำกิจการธนาคารพาณิชย์แล้วยังมีสาเหตุอื่นอย่างน้อย 3 ประการ ที่ทำให้คนไทยมีบทบาทในกิจการธนาคารพาณิชย์มากขึ้น ประการแรกคือ รูปแบบของการค้าระหว่างประเทศได้เปลี่ยนแปลงไป จากการค้ากับยุโรปตะวันตกมาเป็นการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านและญี่ปุ่น บริการสาขานาการพาณิชย์ที่เป็นของยุโรปจึงลดความสำคัญลง ประการที่สอง ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ธนาคารพาณิชย์ของยุโรปและจีนได้ถูกปิดสาขาและถูกยึดกิจการมาเป็นของรัฐบาลไทย เนื่องจากรัฐบาลไทยอยู่ฝ่ายเดียวกับญี่ปุ่น ประการที่สาม เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลงใหม่ๆ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้พ่อค้าที่ส่งสินค้าออกนารายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศไปแลกเป็นเงินบาทตามอัตราที่ทางการกำหนดไว้ ข้อกำหนดดังกล่าวนี้ทำให้พ่อค้า นายทุน และนายธนาคารไทยได้มีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจการเงินการธนาคาร จนสร้างอาณาจักรธุรกิจของตนในเวลาต่อมา

**ระยะที่สาม** เริ่มตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2498 เป็นช่วงที่ธนาคารพาณิชย์ซึ่งมีคนไทยเชื้อสายจีนเป็นเจ้าของ ได้ขยายธุรกิจจนเจริญเติบโตล้ำหน้าธนาคารพาณิชย์ของชาวต่างประเทศ ทั้งนี้ไม่ว่าจะพิจารณาจากจำนวนเงินฝาก เงินทุน และเงินให้กู้ แต่ที่สำคัญที่สุดคือ เป็นช่วงที่ธนาคารพาณิชย์กลายเป็นส่วนที่สำคัญของระบบการเงิน มีการออกพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ซึ่งทำให้การขยายสาขาของธนาคารพาณิชย์เป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้ว่าในช่วงปี พ.ศ. 2496 สาขาของธนาคารพาณิชย์มีอยู่น้อยกว่า 200 แห่ง แต่ในปลายปี พ.ศ. 2509 มีมากกว่า 500 แห่ง

งานชิ้นต่อมาเป็นงานของ พอล สิทธิอำนวย (Paul Sithi-Amnuai) เรื่อง **Finance and Banking in Thailand : A Study of the Commercial System, 1888-1863**<sup>10</sup> ได้ศึกษาความเป็นมาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย รวมถึงระบบการเงินที่เปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลา พอลเริ่มจากการอธิบายบริบทของประเทศไทยทั้งในด้านภูมิศาสตร์ ประชากร แรงงาน รายได้ของชาติ รวมถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจของไทย ก่อนที่จะเริ่มอธิบายเรื่องเกี่ยวกับพัฒนาการของธนาคารไทย โดยใช้การกำเนิดขึ้นของธนาคารสยามกัมมาจลเป็นจุดเริ่มต้นของการอธิบาย จากนั้นก็จะอธิบายการเกิดขึ้นของธนาคารพาณิชย์ช่วงระหว่างและหลังสงครามโลกครั้งที่สอง การขยายสาขาของธนาคารพาณิชย์ ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์กับธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทในการออกกฎหมายควบคุม และบังคับใช้โดยสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในช่วงเวลาต่างๆ

<sup>10</sup> ดูเพิ่มเติมใน Paul Sithi-Amnuai, *Finance and Banking in Thailand: A Study of the Commercial Banking System 1888-1963* (Bangkok: Thai Watana Panich, 1964).

งานของ Rozental และของพอล นับว่าเป็นงานสำคัญ เนื่องจากงานวิจัยหลังจากนี้จะมีการอ้างถึงงานสองชิ้นดังกล่าว เช่น งานของรัตนาวดี รัตนโกมล เรื่อง **วิวัฒนาการและบทบาทของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย** และงานของพรณี บัวเล็ก เรื่อง **วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516** แต่งานทั้งสองเรื่องได้เพิ่มเติมรายละเอียด เช่น การให้ความสำคัญกับการทำสนธิสัญญาเบาริงว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดกิจการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กล่าวคือ หลังจากที่ยุโรปได้ทำสนธิสัญญาเบาริง ในปี พ.ศ. 2398 ทำให้การค้าระหว่างประเทศของสยามกับชาติตะวันตกเพิ่มขึ้น ชาวอังกฤษได้เข้ามาลงทุนกิจการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยระยะแรกได้เข้ามาในรูปแบบบริษัทตัวแทน โดยบริษัทเหล่านี้โดยส่วนมากทำการค้าอยู่ในประเทศไทยอยู่แล้ว และได้เป็นตัวแทนธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2403 ประกอบด้วย บริษัท A.Markwald เป็นตัวแทนของธนาคาร Charter บริษัท Windsor เป็นตัวแทนของธนาคาร Mercantile และบริษัท Juker Sigg เป็นตัวแทนของธนาคาร HSBC<sup>11</sup> บริษัทเหล่านี้ได้ดำเนินธุรกิจธนาคาร คือ รับฝากเงิน ให้กู้ยืมเงิน และออกตั๋วเงิน ขณะเดียวกันก็ดำเนินกิจการของตัวเองไปด้วย จึงไม่ได้ใช้หลักเกณฑ์ของธนาคารอย่างเข้มงวดมากนัก ทำให้เกิดปัญหาตามมา จนบางบริษัทต้องล้มเลิกกิจการไป<sup>12</sup> จะเห็นได้ว่าการกำเนิดขึ้นของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มาจากการริเริ่มของธนาคารชาติตะวันตก ซึ่งมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ แต่เมื่อมีปัญหาในการบริหารจัดการทำให้ธนาคารเหล่านี้ต้องปรับตัว

ต่อมาในช่วงที่มีการสำรวจและสร้างทางรถไฟในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ธนาคารตะวันตกได้กลับเข้ามาเปิดสาขาของธนาคารเองโดยไม่ผ่านบริษัทตัวแทน ซึ่งมีแรงกระตุ้นคือการที่ภาวะเศรษฐกิจของไทยมีแนวโน้มที่จะขยายตัวมากขึ้นเรื่อยๆ เช่น มีโครงการสร้างทางรถไฟของรัฐบาลไทย การพัฒนาเส้นทางรถไฟจะทำให้การคมนาคมสะดวกมากขึ้น และส่งผลให้การค้าขยายตัว<sup>13</sup> จึงได้มีการเปิดสาขาของธนาคารต่างประเทศแห่งแรก<sup>14</sup> คือ ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ ในปี พ.ศ. 2431 หลังจากนั้นธนาคารอื่นๆ จึงได้ตามเข้ามาเปิดสาขาในประเทศไทย ดังนี้

<sup>11</sup> รัตนาวดี รัตนโกมล, "วิวัฒนาการและบทบาทของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524). หน้า 37-38.

<sup>12</sup> พรณี บัวเล็ก, วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516, หน้า 3.

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 4.

<sup>14</sup> Paul Sithi-Amnuay, Finance and Banking in Thailand: A Study of the commercial Banking System, p. 34.

ตารางที่ 3 แสดงการเปิดธนาคารสาขาของธนาคารต่างประเทศ

ชื่อธนาคาร	ปีที่เปิดดำเนินการ (พ.ศ.)
1. ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้	2431
2. ธนาคารชาร์เตอร์	2437
3. ธนาคารแห่งอินโดจีน	2440
4. ธนาคารซีไอที	2452
5. ธนาคารกวางตุ้ง	2462
6. ธนาคารเมอร์แคนไทล์	2463

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

เมื่อมีการก่อตั้งของธนาคารพาณิชย์ขึ้น ปัญหาที่ตามมาคือการขาดแคลนเงินตรา ซึ่งในขณะนั้นยังไม่พอที่จะรองรับการขยายตัวทางการค้าอย่างรวดเร็ว ธนาคารเหล่านี้จึงได้ออกบัตรธนาคาร (Bank Note) โดยได้รับพระบรมราชานุญาต ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2432<sup>15</sup> แต่อย่างไรก็ตาม ธนาคารเหล่านี้ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายในการรับฝากเงินหรือปล่อยสินเชื่อให้กับคนไทย เนื่องจากต้องการอำนวยความสะดวกในด้านการค้าขายระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าสำคัญของไทยในเวลานั้นคือ ข้าว ไม้สัก และดีบุก ส่วนสินค้านำเข้าสำคัญคือ ผ้า เครื่องประดับ น้ำมัน เครื่องจักรกล ตลอดจนวิทยาการสมัยใหม่จากโลกตะวันตก บริษัทที่ทำการค้าเหล่านี้ล้วนมีธนาคารหนุนหลังทางการเงินทั้งสิ้น<sup>16</sup>

หลังจากชาวตะวันตกได้เข้ามาตั้งกิจการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ได้เกิดการเคลื่อนไหวของกลุ่มทุนภายในประเทศขึ้น โดยมีการตั้งธนาคารทดลองที่เรียกว่า บุคคลิภย์ ในปี พ.ศ. 2447 เมื่อทดลองแล้วมีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ จึงได้เปิดทำการเป็นแบงก์สยามกัมมาจล แต่เนื่องจากขาดประสบการณ์ทางการเงิน การดำเนินการจึงต้องอาศัยชาวต่างประเทศเข้ามาบริหาร ในช่วงแรกนี้ มีสเตอร์ เอฟ กีเรียน ชาวเยอรมัน (Mr. F. Killian) เป็นผู้จัดการฝ่ายต่างประเทศซึ่งเป็นฝ่ายที่สำคัญ การบริหารงานในช่วงแรก อาจกล่าวได้ว่าธนาคารสยามกัมมาจลตกอยู่ภายใต้การบริหารของชาวตะวันตก ซึ่งในช่วงนี้ต้องประสบปัญหาในการดำเนินการหลายครั้ง แต่เนื่องจากเป็นธนาคารที่

<sup>15</sup> รัตนาวดี รัตนโกมล, หน้า 102.

<sup>16</sup> พรณี บัวเล็ก, หน้า 5-6.



พระคลังสินค้าเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เหตุการณ์ต่างๆ จึงสามารถคลี่คลายได้ด้วยการเข้าช่วยเหลือคุ้มครองอย่างเต็มที่ทั้งจากพระคลังข้างที่และรัฐบาล<sup>17</sup>

ธนาคารอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญ คือธนาคารของชาวจีนในประเทศไทย ซึ่งเกิดจากการค้าข้าวที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความต้องการเงินทุนและเครดิตทางการค้า ดังนั้นในช่วงทศวรรษ 2450 บรรดาเจ้าของโรงสีข้าวและผู้ทำการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศได้จัดตั้งขึ้น 4 ธนาคาร คือ แบงก์เงินสยาม แบงก์มณฑล บางกอกซิติแบงก์ และแบงก์เงินสยามทุน โดยธนาคารทั้ง 4 เป็นธนาคารเล็กๆ ตั้งขึ้นมาเพื่อเกื้อหนุนธุรกิจของตน อย่างไรก็ตามธนาคารเหล่านี้เปิดดำเนินการในระยะสั้นๆ ก็ต้องเลิกล้มกิจการไป เนื่องจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ<sup>18</sup> เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ทศวรรษ 2470

จากงานทั้ง 4 เรื่อง ทำให้ได้ทราบถึงวิวัฒนาการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่ยุโรปได้เริ่มเรียนรู้และคุ้นเคยกับระบบธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นธุรกิจของชาวตะวันตกที่เข้ามาทำการค้า ในเวลาเดียวกันนี้เอง คนไทยและคนจีนในประเทศไทย ได้เรียนรู้รูปแบบการทำธุรกิจจนสามารถที่จะก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ของตนเองได้ในเวลาต่อมา

## 2) งานศึกษาเรื่องนายทุนจีนโพ้นทะเลในประเทศไทยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนายทุนจีนในประเทศไทยมีความสำคัญอย่างมากต่อการศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ เนื่องจากธนาคารกรุงเทพมีลูกค้านายใหญ่เป็นพ่อค้าชาวจีนโพ้นทะเล งานศึกษาชิ้นสำคัญของ คุณิโอะ โยะชิฮาระ เรื่อง **กำเนิดทุนนิยมเทียมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้** ชี้ให้เห็นว่าการกำเนิดขึ้นของทุนนิยมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จำเป็นอย่างมากที่ต้องพึ่งพาทุนจากต่างชาติโดยเฉพาะชาวตะวันตก ญี่ปุ่น และจีน<sup>19</sup>

คุณิโอะ ให้คำนิยามของชาวจีน โดยหมายถึงบุคคลสามกลุ่ม กลุ่มหนึ่งประกอบด้วยพวกที่อพยพมาจากประเทศจีน ซึ่งพูดภาษาจีน อีกกลุ่มหนึ่งได้แก่พวกที่เกิดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และพูดภาษาจีน และกลุ่มที่สามซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุด ประกอบด้วยบุคคลที่เกิดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือประเทศจีน ไม่พูดภาษาจีน แต่มีค่านิยมแบบจีน และอาจมีสายสัมพันธ์ส่วนตัว

<sup>17</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 7-9.

<sup>18</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

<sup>19</sup> โยะชิฮาระ คุณิโอะ, **กำเนิดทุนนิยมเทียมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้** แปลโดย ชูศรี มณีพฤษ และพรพิมล สันติมิตรรัตน์. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544. หน้า 100.

กับสองกลุ่มแรก ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจได้<sup>20</sup> คุนิโอะยังเสนอต่อว่าการเติบโตขึ้นของนายทุนชาวจีนส่วนใหญ่เป็นไปได้เพราะการขยายตัวทางเศรษฐกิจซึ่งเกิดจากการที่เงินทุนตะวันตกจำนวนมากไหลเข้ามา อันเป็นผลมาจากการปฏิวัติด้านการขนส่งและการเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎหมายชาวจีนผู้ซึ่งมีอิทธิพลเหนือเศรษฐกิจในประเทศต่างๆ เป็นพ่อค้าที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้มีไหวพริบดีเยี่ยม มีความสามารถในการจัดการองค์กรและมีบุคลิกที่ได้รับความนิยมเชื่อถือจากชุมชนชาวจีนที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่การที่จะเลื่อนระดับให้สูงขึ้น จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือโดยการอุปถัมภ์ทางการเมืองและได้สัมปทานการผูกขาดจากรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอินโดนีเซียและประเทศไทย การมีเส้นสายติดต่อกับคนในรัฐบาลมีความสำคัญในระยะเริ่มต้นของการสะสมทุน<sup>21</sup>

คุนิโอะ ยังชี้ให้เห็นถึงการประกอบกิจการธนาคารของชาวจีนว่า เป็นการลอกเลียนแบบและแข่งขันกับชาวตะวันตก เพราะในระยะแรก บริการธนาคารที่ให้แกชาวจีนเป็นธนาคารของตะวันตกซึ่งมีภาษาเป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับนายธนาคารชาวจีนที่แสวงหาการติดต่อโดยตรงกับพ่อค้าชาวจีน แต่พวกเขาก็แก้ปัญหาโดยอาศัยนายหน้าชาวจีน (คอมประโดร์) ซึ่งทำหน้าที่เป็นคนกลางติดต่อด้านการเงิน แต่เมื่อเศรษฐกิจแบบตลาดขยายตัว และมีการสร้างความไว้วางใจจนเกิดความเชื่อมั่นภายในชุมชนชาวจีนแล้ว ทำให้การเคลื่อนย้ายเงินทุนมีความเป็นไปได้แม้ว่าจะยากก็ตาม การพัฒนานี้ทำให้ชาวจีนสามารถตั้งธนาคารขึ้นมาแข่งขันกับธนาคารของชาวตะวันตกเพื่อให้บริการตามความต้องการด้านการเงินแก่ชุมชนชาวจีน<sup>22</sup> ประเด็นนี้มีความคล้ายคลึงกับธนาคารกรุงเทพอีกเช่นกัน เนื่องจากนายชิน โสภณพนิช เคยทำหน้าที่นายหน้าหรือคอมประโดร์ (นายหน้า) มาก่อนที่จะเป็นประธานกรรมการของธนาคาร นอกจากเพื่อการแข่งขันกับธนาคารของชาติตะวันตกแล้ว ยังเป็นการเพิ่มบทบาทของตัวเองในธนาคารกรุงเทพอีกด้วย

คุนิโอะ กล่าวต่อไปว่าเมื่อแรกเริ่มชาวจีนมีความสามารถในการธนาคารเพียงเล็กน้อยแต่ผู้ประกอบการชาวจีนก็สามารถชดเชยด้วยการรับสมัครชาวจีนที่เคยทำงานอยู่ในธนาคารชาติตะวันตกมาก่อน หรือจ้างชาวจีนตะวันตกมาทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ มีกลวิธีมากมายกว่าและธนาคารจีนบางแห่งก็ต้องขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน แต่ต่อมาชาวจีนจะเรียนรู้วิธีการประกอบกิจการ จึงสามารถทำได้ดีเท่ากับนักธนาคารชาวจีนตะวันตก ด้วยปัญหาใหญ่อยู่ที่การก่อตั้งองค์กรที่ไม่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายเลยสำหรับชาวจีนที่เคยชินกับองค์กรที่มีรูปแบบครอบครัวและคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ของครอบครัวเป็นหลัก<sup>23</sup> ประเด็นนี้อาจจะมีความแตกต่างจากธนาคารกรุงเทพ เนื่องจากธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารหนึ่งที่

<sup>20</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 49.

<sup>21</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 55.

<sup>22</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 55.

<sup>23</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 56.

ไม่ได้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบครอบครัวอย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นธนาคารที่ก่อตั้งจากหลายฝ่ายทั้งข้าราชการ คหบดี และพ่อค้าชาวจีน อีกทั้งยังมีการถือหุ้นของรัฐบาลโดยผ่านกระทรวงเศรษฐกิจ ซึ่งจะแตกต่างกับธนาคารนครธนของตระกูลหวังหลี และธนาคารกสิกรไทยของตระกูลลำซำ ซึ่งมีรูปแบบเป็นธุรกิจครอบครัวอย่างชัดเจน

งานเขียนต่อมา คืองานของภูวดล ทรงประเสริฐ เรื่อง **จีนโพ้นทะเลสมัยใหม่** ได้กล่าวว่าในบรรดากลุ่มทุนจีนขนาดใหญ่ซึ่งประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจผูกขาดกับรัฐวิสาหกิจต่างๆ ตั้งแต่สมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรีช่วงที่ 2 ยังคงขยายธุรกิจการลงทุนต่อไปอย่างกว้างขวาง และคงไม่มีกลุ่มใดเข้มแข็งและเก่าแก่กว่ากลุ่มหวังหลี ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารนครธน และกลุ่มลำซำซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารกสิกรไทยในขณะนั้น แต่ยังมีกลุ่มทุนจีนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาขยายบทบาทอย่างรวดเร็วในธุรกิจธนาคารและประกันภัย ตั้งแต่ทศวรรษ 2490 เป็นต้นไป ก็คือ กลุ่มเอเชียทรัสต์ (Asia Trust Group) ภายใต้การนำของนายชิน โสภณพนิช กลุ่มนี้เน้นหนักการทำธุรกิจและเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การค้าทองคำ และประกันภัย โดยมีนายชิน โสภณพนิช และนายจิ๋ว ชีวบุ๋ เป็นแกนนำสำคัญรวมทั้งหุ้นส่วนคนอื่นๆ ได้จัดตั้งบริษัทประกันภัยเอเชีย (Asia Insurance) และเข้าถือหุ้นใหญ่แทนเจ้าของเดิมของธนาคารกรุงเทพ ตั้งแต่ พ.ศ. 2495 แล้วในพ.ศ. 2508 กลุ่มนี้ยังได้เปลี่ยนสถานภาพบริษัทเอเชียทรัสต์ เป็นธนาคารเอเชียทรัสต์<sup>24</sup> อาจกล่าวได้ว่า ก่อนที่นายชิน จะมาเป็นผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพ เขาได้มีประสบการณ์กับบริษัทเอเชียทรัสต์มาก่อน และเป็นกลุ่มทุนจีนรุ่นใหม่ที่เข้ามาทำธุรกิจเกี่ยวกับธนาคาร

งานของภูวดล สอดคล้องกับงานของสุชาติ ตันตสุรฤกษ์ เรื่อง **โพยก๊วน: การส่งเงินกลับประเทศ โดยชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศไทย** ซึ่งศึกษาเรื่องการส่งเงินกลับประเทศจีนของชาวจีนในประเทศไทย โดยกล่าวว่าในช่วงปี พ.ศ. 2495 เป็นระยะที่กลุ่มนักการเมืองชอวยราชครูขยายอิทธิพลทางเศรษฐกิจเข้าผูกพันกับตระกูลโสภณพนิช ในจำนวน 17 บริษัทที่นายชิน โสภณพนิช มีส่วนเข้าร่วมดำเนินการ บริษัทที่มีบทบาทมากที่สุดในระยะนี้คือบริษัทเอเชียทรัสต์ ซึ่งเปิดขึ้นมาเพื่อดำเนินกิจการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและกิจการโพยก๊วนโดยเฉพาะ มีตระกูลโสภณพนิชเป็นผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ และมีพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ เป็นประธานกรรมการ บริษัทนี้สามารถทำรายได้อย่างงดงาม และเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและเป็นบริษัทที่ได้รับอนุญาตผูกขาดการแลกเปลี่ยนเงินตราเพื่อการโพยก๊วนในระยะหนึ่ง<sup>25</sup> จึงอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจในเครือของโสภณพนิชเป็นฐานทาง

<sup>24</sup> ดูเพิ่มเติมใน ภูวดล ทรงประเสริฐ, **นโยบายของรัฐที่มีต่อชาวจีนในประเทศไทย พ.ศ. 2475-2500**, วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

<sup>25</sup> สุชาติ ตันตสุรฤกษ์, **โพยก๊วน: การส่งเงินกลับประเทศ โดยชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศไทย** (กรุงเทพฯ : สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), หน้า 83.

เศรษฐกิจที่สำคัญให้กับกลุ่มนักการเมืองชวยราชครุมาก่อนที่ธนาคารกรุงเทพจะเริ่มสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองในปี พ.ศ. 2495

งานของภูวดลยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพึ่งพาอิทธิพลทางการเมืองของกลุ่มธุรกิจต่างๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะกลุ่มธนาคารและประกันภัย กล่าวคือ มีลักษณะของการลงทุนร่วมกันระหว่างชาวจีนแต่จีวด้วยกันเอง และทุกกลุ่มยังให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรกับชนชั้นผู้ปกครองไทย นายทุนจีนเหล่านี้พร้อมที่จะเชื่อเชิญบรรดานายพลคนสำคัญเข้ามาเป็นทั้งประธานกรรมการ หรือกรรมการบริหารต่างๆ แล้วยกพร้อมที่จะอุทิศเงินทุนให้การหนุนหลังให้นายทหารเหล่านั้นเพื่อแลกเปลี่ยนกับความมั่นคงในธุรกิจของตน ตลอดจนอิทธิฤทธิ์ต่างๆ ที่ธุรกิจใดในเครือของแต่ละกลุ่มจะได้รับความอนุเคราะห์หรือได้รับการหยิบยื่นให้จากหน่วยงานราชการ ซึ่งต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของเผด็จการทหาร จึงไม่น่าแปลกใจที่กลุ่มทุนเหล่านี้จะเติบโตอย่างรวดเร็วจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในช่วงจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ผู้ซึ่งดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม ตามการชี้แนะของธนาคารโลก และรัฐบาลสหรัฐอเมริกาอย่างเต็มที่ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา<sup>26</sup> จนในช่วงทศวรรษ 2500-2510 ตระกูลโสภณพนิช ลำชา เตชะไพฑูริย์ และรัตนรักษ์ ได้กลายเป็นตระกูลไทยเชื้อสายจีนที่กลายเป็นเจ้าของธนาคารพาณิชย์ถึง 7 แห่ง แต่ละตระกูลยังมีบริษัทในเครือซึ่งประกอบธุรกิจการลงทุนอื่นๆ ไม่ต่ำกว่ากลุ่มละ 60 บริษัท<sup>27</sup> กลุ่มธนาคารกรุงเทพ ได้ขยายธุรกิจการลงทุนในบริษัทเงินทุนและเครดิตสินเชื่อบ้าง ทั้งที่มีอยู่เดิมและที่เพิ่งเปิดขึ้นใหม่จนถึงกลางทศวรรษ 2510 อีกรวมกันประมาณ 50 บริษัท จนกระทั่งในปลายทศวรรษดังกล่าว ธนาคารกรุงเทพได้กลายเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตั้งแต่นั้นมา โดยมีการขยายสาขาไปต่างประเทศ ทั้งในยุโรป สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และประเทศในเอเชียอื่นๆ นอกจากนี้ยังได้พัฒนากลุ่มทุนของตนให้กลายเป็นฐานระดมทุนขนาดใหญ่สำหรับชุมชนเงินทั้งในประเทศไทยและชุมชนเงินโพ้นทะเลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และฮ่องกงอย่างกว้างขวางกว่าธนาคารพาณิชย์ใดๆ ต่อไปอีกยาวนาน<sup>28</sup> เป็นที่น่าสังเกตว่างานของภูวดลยังให้ความสำคัญกับธุรกิจที่อยู่ในเครือข่ายของกลุ่มธนาคารต่างๆ รวมถึงให้ความสำคัญกับช่วงเวลาที่ยอมพลสฤษดิ์มีอำนาจ ซึ่งเป็นช่วงที่มีความสำคัญต่อการลงทุน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

งานของภูวดลยังให้ข้อสังเกตอีกว่า กลุ่มทุนจีนที่ทำธุรกิจการค้าอุตสาหกรรมต่างๆ มีสินทรัพย์น้อยกว่ากลุ่มทุนธนาคารและการเงินทั้ง 4 กลุ่ม คือ กลุ่มธนาคารกรุงเทพ กลุ่มธนาคารกสิกรไทย กลุ่มธนาคารศรีนคร และกลุ่มธนาคารกรุงศรีอยุธยา ซึ่งมีบริษัทในเครือรวมกันถึง 295 บริษัท และยังครอบครองทรัพย์สินต่างๆ มีมูลค่ารวมกันสูงถึง 87,290 ล้านบาท ขณะที่กลุ่ม

<sup>26</sup> ภูวดล ทรงประเสริฐ, *จีนโพ้นทะเลสมัยใหม่*, หน้า 397.

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 401.

<sup>28</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 403.

อุตสาหกรรมชั้นนำในประเทศไทยขณะนั้น มีทั้งหมด 24 กลุ่ม และเป็นเจ้าของบริษัทในเครือ รวมกันทั้งหมด 442 บริษัท มีทรัพย์สินเพียง 56,891 ล้านบาทเท่านั้น และหากพิจารณาการเจริญเติบโตของบรรดากลุ่มนายทุนไทย เชื้อสายจีน จะเห็นได้ว่าการที่เศรษฐกิจไทยโดยรวมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่ช่วงที่มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2504 ในปีนี้ประชากรมีรายได้เฉลี่ยทั้งปีเพียงคนละ 2,200 บาท และมีมูลค่าการส่งออกและบริการต่างๆ ทั้งหมดประมาณ 9,900 บาท ล้านบาท แต่ในปี พ.ศ. 2511 ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อคนประมาณ 20,300 บาท และมีมูลค่าการส่งออกทั้งหมด 231,418 ล้านบาท<sup>29</sup>

ปัจจัยนี้มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มความแข็งแกร่งต่อทุนจีน โดยเฉพาะกลุ่มทุนธนาคารและธุรกิจการเงิน ซึ่งเป็นกลุ่มที่สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่ได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยได้มากที่สุดเพราะรายได้ของประชากรส่วนใหญ่จะนำไปฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์ จนธนาคารได้กลายเป็นฐานระดมทุนที่สำคัญในการนำไปใช้ขยายกิจการทางธุรกิจ

ขณะเดียวกัน กลุ่มทุนเหล่านี้ยังสามารถนำเงินสะสมของลูกค้าไปให้ธุรกิจสินเชื่อของธนาคารหรือลูกค้ารายใหญ่ที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งที่เป็นการละเมิดพระราชบัญญัติธนาคาร พ.ศ. 2505 แต่กลุ่มทุนธนาคารเหล่านี้ก็มีวิธีการที่แยบยล จนเจ้าหน้าที่ของธนาคารแห่งประเทศไทยไม่สามารถควบคุมและกำกับตรวจสอบได้ อีกทั้งธนาคารพาณิชย์บางแห่งยังได้ขยายเครือข่ายการลงทุนกับหุ้นส่วนชาวจีนโพ้นทะเลในต่างประเทศอย่างรวดเร็วและมีปริมาณการลงทุนเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ<sup>30</sup> ในกรณีของธนาคารกรุงเทพที่ไปเปิดสาขาต่างประเทศในจาร์กาตา สิงคโปร์ และกัวลาลัมเปอร์ ได้กลายเป็นฐานระดมทุนสำคัญของการขยายเครือข่ายธุรกิจของหลิม เชียวเหลียง ในอินโดนีเซีย และศรีออค ฮกเหนียน หรือโรเบิร์ต ศรีออค ในมาเลเซียด้วย นอกจากนี้ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 2520 เป็นต้นมา ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มียอดเงินฝากและเงินกู้ต่างๆ กว่าร้อยละ 45 ของบรรดาธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด แล้วยังปล่อยสินเชื่อแก่ภาคธุรกิจส่งออกเกือบร้อยละ 50 และภาคธุรกิจนำเข้ากว่าร้อยละ 25 ของประเทศไทยทั้งหมด<sup>31</sup>

<sup>29</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 410.

<sup>30</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 443.

<sup>31</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 444.

### 3) งานศึกษาเรื่องธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

งานเขียนของฉัตรทิพย์ นาถสุภา เรื่อง **ประวัติศาสตร์เศรษฐกิจไทย** ได้เสนอว่าในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 พ.ศ. 2488-2500 เศรษฐกิจไทยมีลักษณะความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ามีแนวโน้มให้เกิดการขยายตัวของระบบทุนนิยม ประการแรกคือเกิดการกระจายของผลผลิตทางเกษตรกรรมจากการผลิตข้าวอย่างเดียว มาเป็นผลิตพืชหลายชนิดเพื่อส่งออก เช่น มันสำปะหลัง ข้าวโพด และยาสูบ ทำให้เศรษฐกิจเพื่อการค้าและเศรษฐกิจที่ใช้เงินตราขยายตัว ประการต่อมาคือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล ซึ่งได้เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ มีการสร้างถนนสู่ภูมิภาค สร้างท่าเรือในกรุงเทพฯ ในช่วงนี้รัฐบาลใช้เงินถึงร้อยละ 32 ของงบประมาณ ประการที่สามคือสถาบันที่เป็นรากฐานของระบบทุนนิยมขยายตัว นั่นหมายถึงธนาคารระบบกรรมสิทธิ์เอกชน พ่อค้าเงิน และนายทหาร ช่วยกันจัดตั้งและให้อภิสิทธิ์แก่ธนาคารต่างๆ มีการตั้งธนาคารใหม่หลายแห่งในช่วงเวลานี้คือ ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ให้ขึ้นมามีบทบาทแทนธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ และธนาคารชาร์เตอร์ ประการสุดท้ายคือประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อัตราเพิ่มประชากรหลัง พ.ศ. 2490 อยู่ที่ 3.2 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ต่างกับก่อนสงครามซึ่งอยู่ที่ 2 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ซึ่งต่อไปจะนำไปสู่การเริ่มเกิดปัญหาชาวนาไร้ที่ดินและการว่างงาน<sup>32</sup> จากงานชิ้นนี้สรุปได้ว่าในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ระบบทุนนิยมได้ขยายตัว รวมถึงสถาบันที่สำคัญของระบบทุนนิยมคือธนาคาร ต่างถือกำเนิดขึ้นภายใต้การอุปถัมภ์จากผู้มีอำนาจของรัฐ และได้รับอภิสิทธิ์ต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ

มีงานศึกษาเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ของไทยในเชิงเปรียบเทียบ ที่สำคัญคืองานของพรณี บัวเล็ก เรื่อง **วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516** ซึ่งศึกษาการกำเนิดของนายทุนธนาคารพาณิชย์โดยเปรียบเทียบการเจริญเติบโตและการพัฒนาการของนายทุนธนาคารพาณิชย์ไทย 4 ตระกูลคือหวังหลี(ธนาคารนครธน) ลำซำ(ธนาคารกสิกรไทย) โสภณพนิช(ธนาคารกรุงเทพ) และเตชะไพบูลย์(ธนาคารศรีนคร) จากงานของพรณีสามารถสรุปลักษณะที่สำคัญของกลุ่มธุรกิจนายทุนธนาคารพาณิชย์ได้ดังนี้

นายทุนธนาคารพาณิชย์ไทยถือกำเนิดขึ้นหลังจากการเข้ามาของนายทุนตะวันตกที่เข้ามาเพื่อนำสินค้าของประเทศทุนนิยมที่ผลิตขึ้นเข้ามาจำหน่ายในสังคมไทย และนำสินค้าที่ตลาดโลกต้องการส่งออกไปขายต่างประเทศ ในการเข้ามาของนายทุนตะวันตกนี้ได้สร้างนายทุนที่สำคัญกลุ่มหนึ่งคือนายทุนนายหน้า นายทุนกลุ่มนี้จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่นายทุนตะวันตกขาย

<sup>32</sup> ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, **ประวัติศาสตร์เศรษฐกิจไทย** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 105-107.

สินค้าที่นำเข้ามาและจัดหาสินค้าที่เป็นที่ต้องการส่งไปต่างประเทศ เมื่อการค้าระหว่างประเทศขยายตัวมากขึ้น นายทุนนายหน้ากลุ่มนี้จึงได้ร่วมทุนกันจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ขึ้น และพัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นนายทุนธนาคารพาณิชย์ เพื่อรับรองกับการค้าที่ขยายตัว ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงไม่ได้ถือกำเนิดมาจากการพัฒนาของเศรษฐกิจภายในประเทศอย่างแท้จริง บทบาทที่แสดงออกจึงไม่ได้มุ่งบริการและพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศ และลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะที่สำคัญของนายทุนธนาคารพาณิชย์ไทยตลอดมา<sup>33</sup> หากพิจารณาในประเด็นนี้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดว่ากลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไม่ได้มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างจริงจัง คือการที่ธนาคารหลายแห่งไม่ได้สนใจปล่อยสินเชื่อให้กับธุรกิจย่อยหรือธุรกิจขนาดเล็กซึ่งไม่ได้อยู่ในธุรกิจที่เป็นเครือข่ายของตน

นอกจากนี้การดำรงอยู่และเติบโตของนายทุนธนาคารพาณิชย์ไทย โดยเฉพาะนายทุนเชื้อสายจีนต้องอาศัยอุปถัมภ์ของผู้กุมอำนาจรัฐ การสร้างตัวใหม่ของตระกูลล่าช้าเข้าสู่การเป็นนายทุนธนาคารพาณิชย์ที่สมบูรณ์ได้ก็เนื่องจากการที่สามารถเข้าร่วมธุรกิจหลายอย่างกับคณะราษฎร การสร้างตัวและขยายฐานทางธุรกิจของตระกูลโสภณพนิช จนกลายเป็นนายทุนธนาคารที่นำหน้ากลุ่มอื่นในระยเดียวกัน ก็เนื่องจากการสามารถเข้าร่วมในธุรกิจหลายอย่างกับพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ ส่วนตระกูลเตชะไพบูลย์ก็สามารถร่วมมือกับจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ จอมพลถนอม กิตติขจร จอมพลประภาส จารุเสถียร เป็นอย่างดีจนได้สิทธิพิเศษในการประมูลแม่โขงกวางทอง นอกจากนี้นโยบายการจำกัดจำนวนธนาคารพาณิชย์ของรัฐซึ่งกีดกันการเข้ามาของธนาคารสาขาต่างประเทศ ได้ทำให้นายทุนธนาคารพาณิชย์มีเพียงไม่กี่กลุ่มที่ผูกขาดเงินทุนของสังคมไว้ในมือ<sup>34</sup> ซึ่งพิจารณาแล้วก็จะเห็นได้ว่าเป็นผลประโยชน์ของธนาคารพาณิชย์ที่ได้จากการเข้าสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง

ในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรก พ.ศ. 2504 ที่ก่อให้เกิดการขยายตัวทางการค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศทำให้มีการหลั่งไหลของทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนเป็นจำนวนมาก นายทุนธนาคารพาณิชย์ได้เข้าร่วมมือกับนายทุนในประเทศและนายทุนต่างประเทศ กลุ่มที่สามารถร่วมมือกับธุรกิจรายใหญ่ก็จะสามารถสร้างธุรกิจของตนให้เข้มแข็งและขยายธุรกิจออกไปได้กว้าง เช่น โสภณพนิชอาศัยความร่วมมือกับพ่อค้าชาวจีนทั้งไทยและต่างประเทศ ทำให้สามารถเข้าควบคุมธุรกิจค้าข้าวไว้ในมือได้โดยผ่านตระกูลที่มีบทบาทในธุรกิจเหล่านี้ ได้แก่ โอภาสวงศ์ เลี้ยวไพรัตน์ บรรณประเสริฐ วงศ์ศรีเกษม และศรีจิรรัตน์ นอกจากนี้ยังเข้าควบคุมธุรกิจโรงงานทอผ้าโดยผ่านตระกูลโพธิ์รัตนกุลและยังร่วมมือกับนายทุนต่างชาติทั้งนายทุนญี่ปุ่นและนายทุนตะวันตกในหลายบริษัท<sup>35</sup> ดังนั้นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธนาคารกรุงเทพที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการมีพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ

<sup>33</sup> พรณี บัวเล็ก, หน้า 254.

<sup>34</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 255.

<sup>35</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 255.

#### 4) งานที่ศึกษาระบบการธนาคารของไทย

งานในกลุ่มนี้มีหลายชิ้นที่น่าสนใจ เช่น งานของชนินทร์ พิทยาวิริธ เรื่อง **ธนาคารพาณิชย์ใช้มาตรการอะไรในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ**<sup>36</sup> ตอนหนึ่งได้อธิบายว่าในทางปฏิบัติ ธนาคารพาณิชย์ของไทยประกอบกิจการ 2 ประเภท คือกิจการธนาคารในประเทศ และกิจการธนาคารในต่างประเทศ<sup>37</sup> ในส่วนกิจการในประเทศมีหน้าที่หลักคือการรับฝากเงิน ทั้ง กระแสรายวัน ออมทรัพย์ และฝากประจำ การรับโอนเงินทางดราฟท์ โทเรลเลขและทางวิทยุหรือโทรศัพท์ทางไกล การเรียกเก็บเงินตามเช็ค ดราฟท์ และตราสารอื่นๆ บริการการให้กู้ยืมบริการซื้อลดตั๋วเงิน การออกหนังสือค้ำประกันและการรับรอง การให้เช่าตู้ณิรภัย การซื้อขายพันธบัตรรัฐบาล บัตรเครดิตและเช็คการันตี เช็คของขวัญ บริการชำระเงินค่าไฟฟ้า น้ำประปา ภาษีหรือค่าธรรมเนียมให้แก่หน่วยงานราชการหรือองค์กรต่างๆ

ในส่วนของกิจการธนาคารต่างประเทศ ได้แก่ การเปิด L/C<sup>38</sup> เพื่อส่งสินค้าเข้า การซื้อลดตั๋วเงินต่างประเทศค่าสินค้าออก การเรียกเก็บเงินตามตั๋วเงินต่างประเทศ การรับโอนเงินทางดราฟท์ทางโทรเลข และทางไปรษณีย์อากาศ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การซื้อขายเช็คเดินทาง สำหรับธุรกิจอื่นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ดำเนินการเพิ่มเติม ได้แก่ ให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ที่มีไว้ดำเนินธุรกิจแต่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ได้ชั่วคราว ให้จำหน่ายโปรแกรมระบบงานที่ธนาคารได้นำมาพัฒนาแล้ว เฉพาะเกี่ยวกับการบริการทางการเงินไม่ใช่การค้า ติดต่อหรือแนะนำบริษัทประกันภัยทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันหนี้ได้ ให้บริการหรือวิเคราะห์เพื่อการลงทุน จัดแหล่งเงินกู้ให้ผู้กู้แต่ไม่รวมถึงการจัดการให้ผู้ออกตราสารทางการเงิน เป็นที่ปรึกษาในการซื้อรวมหรือควบกิจการ ดูแลเก็บรักษาหลักทรัพย์มอบหรือส่งมอบหลักทรัพย์ รับจ่ายเงินค่าหลักทรัพย์ รับเงินปันผลและผลประโยชน์ที่เกิดจากหลักทรัพย์ แต่จะรับส่งซื้อขายหลักทรัพย์แทนลูกค้าซึ่งเป็นกิจการนายหน้าไม่ได้ จะเห็นได้ว่าหน้าที่หลักของธนาคารพาณิชย์มีหลากหลายมาก ดังนั้นธนาคารจึงเป็นองค์กรใหญ่ที่แบ่งเป็นหลายหน่วยงานย่อยที่ซับซ้อน รวมถึงบุคลากรของธนาคารยังต้องมีความรู้ในธุรกิจอื่นนอกจากธนาคาร เช่น ความรู้เรื่องอสังหาริมทรัพย์

ธนาคารกรุงเทพในช่วงแรกได้มีการแบ่งการบริหารงานภายในให้กับส่วนบริหารซึ่งส่วนใหญ่เป็นขุนนาง ข้าราชการ และส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าชาวจีนที่อยากจะทำธุรกิจธนาคาร แต่ต่อมาเมื่อธนาคารเริ่มขยายใหญ่ขึ้น มีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น และที่สำคัญคือหลายธนาคารได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จึงมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่เข้มงวดมากขึ้น รวมถึงเรื่องการรายงาน

<sup>36</sup> ชนินทร์ พิทยาวิริธ, **ธนาคารพาณิชย์ใช้มาตรการอะไรในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ** (กรุงเทพฯ: อักษรสัมพันธ์, 2512).

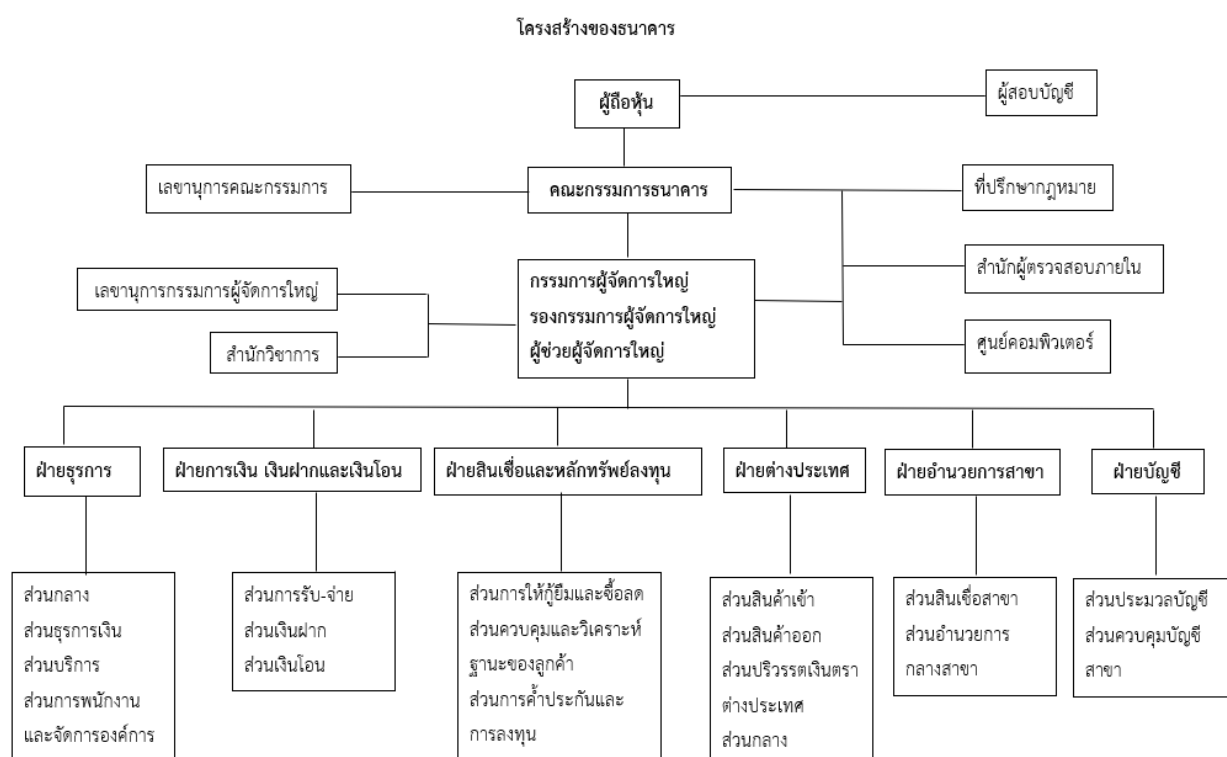
<sup>37</sup> **เรื่องเดียวกัน**, หน้า 22.

<sup>38</sup> L/C เพื่อการค้า หมายถึง หนังสือค้ำประกันที่ออกโดยธนาคาร ตามคำขอของผู้นำเข้าสินค้า โดยในเอกสาร L/C ธนาคารผู้ออกเอกสารจะสัญญาว่า จะชำระค่าใช้จ่ายในนามของผู้นำเข้า



ผลประกอบการ ตำแหน่งต่างๆ ภายในธนาคาร รวมถึงกฎหมายที่บังคับมิให้บุคคลใดถือหุ้นในธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นไปตามหลักของการกระจายอำนาจ เนื่องจากเงินในธนาคารพาณิชย์เป็นเงินของมหาชน ธนาคารโดยทั่วไปหลังจากการเข้าจดทะเบียนในตลาดจะมีรูปแบบการบริหารงานตามแผนภาพต่อไปนี้

รูปภาพที่ 1 แผนภาพโครงสร้างการจัดการองค์กรของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป



ที่มา: อำนวย สียาทิพย์กุล การธนาคารพาณิชย์: การดำเนินงานและเทคโนโลยี (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531). หน้า 9.

งานชิ้นต่อมาคืองานของอำนวย สียาทิพย์กุล เรื่อง การธนาคารพาณิชย์: การดำเนินงานและเทคโนโลยี<sup>39</sup> ซึ่งได้อธิบายว่า ระบบธนาคารพาณิชย์ของไทยเป็นระบบธนาคารสาขา (Branch Banking) คือระบบของธนาคารที่มีการดำเนินกิจการอย่างกว้างขวาง เป็นธนาคารขนาดใหญ่ที่มีทุนมาก มีการดำเนินกิจการไม่เกี่วราย มีที่ทำการมากกว่าหนึ่งแห่ง โดยเปิดเป็นสาขาในท้องถิ่นต่างๆ

<sup>39</sup> อำนวย สียาทิพย์กุล, การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและเทคโนโลยี (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531).

หรือกระจายไปทั่วประเทศ และอาจมีสาขาในต่างประเทศ ธนาคารเหล่านี้จะสนองความต้องการของสังคมโดยเปิดสาขาไปตามหัวเมืองใหญ่ ระบบการธนาคารสาขา ประเทศอังกฤษเป็นผู้นำที่สำคัญ ซึ่งอังกฤษเรียกระบบแบบนี้ว่าเคลียร์แบงก์ โดยธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งของอังกฤษจะมีสาขาของธนาคารเกือบทุกถนนในกรุงลอนดอน ซึ่งข้อดีของระบบการธนาคารสาขา คือ ทำให้ธนาคารสามารถระบายนทุนที่เหลือใช้จากท้องถิ่นหนึ่งไปยังที่ที่ต้องการใช้เงินทุนและกระจายเงินกู้ไปยังกิจการต่างๆ ในท้องถิ่นที่สาขาตั้งอยู่ (Diversification of Loans) และเมื่อเศรษฐกิจหรือการค้าตกต่ำที่ใด ธนาคารจะไม่รู้สึกกระทบกระเทือนนัก จึงเป็นการกระจายความเสี่ยงในการหาผลประโยชน์ของธนาคาร ทั้งจะเป็นผลให้อัตราดอกเบี้ยในส่วนต่างๆ ของประเทศเป็นอัตราเดียวกันได้

นอกจากนี้ระบบธนาคารสาขาเป็นระบบที่สามารถระดมทุนได้มาก เงินทุนที่ระดมเข้าสู่ระบบธนาคารสามารถจัดการให้กู้ยืมแก่กิจการขนาดใหญ่ได้ดี เพราะระบบนี้เก็บรักษาเงินสำรองไว้ที่สำนักงานใหญ่ ดังนั้นสำนักงานใหญ่จึงเก็บสำรองไว้แต่น้อย ถ้าขาดแคลนธนาคารสามารถขอยืมจากสาขาหรือธนาคารอื่นได้ ซึ่งจะเห็นต่อไปว่าธนาคารกรุงเทพสามารถระดมทุนได้เป็นจำนวนมากจากธนาคารสาขาต่างๆ มีการปล่อยเงินกู้แก่ธุรกิจขนาดใหญ่ และธนาคารสาขายังสามารถโอนเงินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งให้ลูกค้าได้และสะดวกรวดเร็วกว่า เพราะธนาคารสาขาจะหักบัญชีโดยการปรับหนี้ระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ ระบบธนาคารสาขาสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้มากกว่า โดยเฉพาะในเมืองเล็ก สาขาของธนาคารขนาดใหญ่จะมีค่าการดำเนินงานได้ถูกกว่า เพราะใช้เงินทุนน้อยกว่า สามารถให้บริการแก่ชุมชนเล็กๆ หรือแต่ละหมู่บ้านให้ได้รับความสะดวกและบริการต่างๆ อย่างครบถ้วนจากธนาคารที่มั่นคงและแข็งแรง เนื่องจากระบบธนาคารสาขาเป็นระบบที่มีสาขาอยู่ทั่วทุกภาค เมื่อเศรษฐกิจของภาคใดหรือท้องถิ่นใดไม่ดี สาขาที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นนั้นอาจจะถูกกระทบกระเทือนจากภาวะทางเศรษฐกิจในท้องถิ่น แต่สาขาอื่นของธนาคารจะไม่ถูกกระทบกระเทือน และสามารถหาทำไรมาชดเชยผลขาดทุนของสาขาที่ขาดทุนได้

ในขณะเดียวกันระบบธนาคารสาขา ต้องสามารถฝึกพนักงานให้เรียนรู้งานทุกด้านโดยพัฒนาให้พนักงานได้เลื่อนขั้นสูง ขึ้นสู่ตำแหน่งที่รับผิดชอบในสาขา เช่น ผู้จัดการสาขามักจะเป็นผู้ที่ได้ผ่านงานต่างๆ ตั้งแต่งานที่รับผิดชอบน้อย จนถึงงานที่รับผิดชอบมาก และมีความรู้ความสามารถจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านไปได้เป็นอย่างดี ในระบบการธนาคารสาขาถือว่าการธนาคารเป็นอาชีพที่ต้องมีการฝึกหัดงานและผู้ที่ได้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาจะเป็นผู้ที่มีคนนับหน้าถือตาและมีเกียรติมากในช่วงเวลานั้น แต่ข้อเสียสำคัญของระบบธนาคารสาขา คือ การผูกขาด<sup>40</sup> กล่าวคือ ระบบการธนาคารสาขาจะสร้างการรวมตัวของนายทุนได้ง่าย เพราะกิจการธนาคารสาขามีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่จำกัดอยู่แต่ในส่วนสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ธนาคารสาขานั้นแทนที่จะช่วยให้การระบายน

<sup>40</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 23-25.

ระหว่างท้องถิ่นให้เสมอภาคได้มากขึ้น คือระดมเงินฝากจากแหล่งหนึ่งเพื่อออกให้กู้ยืมในอีกแห่งหนึ่ง ทำให้ทุนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจในท้องถิ่นนั้นต้องขาดแคลนไป และมักมีแนวโน้มไปในทางผูกขาด เพราะอำนาจกระทำการตกอยู่ในมือของธนาคารเพียงไม่กี่แห่ง ถ้ามีการผูกขาดในระบบการธนาคาร สาขา ย่อมมีผลเสียต่อระบบการเงินของประเทศอันเป็นผลให้ประสิทธิภาพของนโยบายการเงินเสื่อมไปด้วย

ในบางครั้งธนาคารสาขา ไม่อาจสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในแต่ละท้องถิ่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีหลักปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการให้กู้ยืม จะยิ่งสร้างปัญหามากขึ้น เช่นธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยบางแห่ง สำนักงานใหญ่จะให้สิทธิ์ผู้จัดการสาขาให้เงินกู้ยืมได้ไม่เกินวงเงิน 20,000 บาทต่อครั้ง ถ้าเกินวงเงินนี้จะต้องได้รับอนุญาตจากสำนักงานใหญ่ทุกครั้ง ทำให้ผู้จัดการสาขาพลอยปิดความรับผิดชอบไปด้วย เพราะถ้าหากลูกค้าผิดชำระก็ไม่ใช่เพราะผู้จัดการสาขาเป็นผู้อนุมัติ และการปฏิบัติงานของธนาคารสาขามีระเบียบค่อนข้างมากและล่าช้า ดังเช่นกรณีกำหนดให้ผู้จัดการสาขามีสิทธิ์ให้กู้เงินกู้ไม่เกินวงเงินจำนวนหนึ่ง แต่ปัญหาเรื่องระเบียบที่มีมาก สามารถแก้ไขด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน นอกจากนี้ปัญหาอาจมาจากตัวผู้จัดการสาขาเอง ซึ่งมักจะย้ายมาจากที่อื่นหรือจากสำนักงานใหญ่ จึงไม่ค่อยคุ้นเคยกับสิ่งแวดล้อมใหม่ เมื่อผู้จัดการสาขาเริ่มปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่นได้ ก็อาจจะถูกย้ายไปประจำสาขาอื่น อีกทั้งการควบคุมและตรวจสอบธนาคารสาขามีความยากลำบากมาก เพราะมีจำนวนสาขายู่มาก จึงอาจเกิดการทุจริตได้ง่าย แต่ปัญหานี้สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการบริหารภายใน เช่น การให้ส่งรายงานสม่ำเสมอเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน และให้ผู้ตรวจสอบกิจการของสาขาเป็นประจำก็สามารถป้องกันได้

ระบบธนาคารสาขาเป็นระบบที่แพร่หลายทั่วโลก เนื่องจากมีความมั่นคงสูง ธนาคารมีแหล่งที่มาของเงินทุนหลากหลาย และสามารถบริหารเงินทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ธนาคารต้องแสดงงบการเงินต่อผู้ถือหุ้นเพื่อแจ้งผลการประกอบการในระหว่างรอบปี การที่จะทราบฐานะการเงินของกิจการธนาคารพาณิชย์มั่นคงหรือไม่ พิจารณาได้จากงบดุลของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งงบดุลของธนาคารพาณิชย์แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ หนึ่ง ด้านของทุนและหนี้สิน และ สอง ด้านสินทรัพย์ ยอดรวมจำนวนเงินของแต่ละด้านจะเท่ากัน ในกรณีที่ต้องการจะวิเคราะห์ดูว่าแหล่งที่มาของเงินทุนธนาคารพาณิชย์ได้มาจากไหนและใช้ประโยชน์อย่างไร ในการวิเคราะห์งบดุล ถือว่าด้านทุนและหนี้สินของธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งที่มาของเงินทุน ซึ่งรายการสำคัญประกอบด้วยเงินกองทุน เงินฝากเผื่อเรียก และเงินฝากประจำ ส่วนทางด้านสินทรัพย์ ถือว่าเป็นการใช้เงินทุนธนาคารพาณิชย์ซึ่งรายการสำคัญสรุปประกอบด้วย เงินในมือและเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย เงินให้กู้ยืม ซื้อลดตั๋วเงิน

โดยปกติธนาคารพาณิชย์จะต้องสำรองเงินสดไว้ในมือและเงินที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งได้รวมทั้งเงินสำรองตามกฎหมาย ร้อยละ 6 เพื่อกันเงินส่วนหนึ่งไว้สำหรับผู้ฝากที่จะมาถอนเงินจากธนาคารพาณิชย์ออกไปใช้และสำรองไว้ให้ผู้กู้ที่ธนาคารพาณิชย์ได้ตั้งวงเงินเครดิตประเภท

เบิกเกินบัญชี (OD) ซึ่งผู้ขอกู้อาจต้องการเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารพาณิชย์ออกไปใช้ ธนาคารพาณิชย์จะสำรองเงินไว้จำนวนเท่าใดนั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการประกอบการของธนาคารที่ผ่านมาระยะเวลาใดบ้างที่มีผู้ฝากหรือผู้กู้ได้ขอยืมเงินเบิกเกินบัญชีถอนเงินออกไปใช้มาก ถึงระยะนั้นธนาคารก็ต้องเตรียมเงินสำรองไว้มาก ถ้ามีน้อยก็จะเตรียมสำรองไว้น้อย เพราะถ้ากันสำรองไว้มาก ธนาคารจะเสียผลประโยชน์จากการเก็บเงินไว้เฉยๆ แทนที่จะนำเงินส่วนเกินไปซื้อหลักทรัพย์ระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง ทำให้ธนาคารได้รับผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ย

เมื่อธนาคารพาณิชย์สำรองเงินเพื่อการถ่ายถอนไว้เพียงพอแล้ว เงินส่วนที่เหลือธนาคารพาณิชย์จะพิจารณาให้กู้ยืมและการรับซื้อลดตัวเงินต่อไป และอาจจะนำเงินนั้นไปลงทุนซื้อสินทรัพย์ที่จะนำมาใช้ในสำนักงานหรือหลักทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง เช่น ตัวเงินคลังและพันธบัตรรัฐบาล หุ้น และหุ้นกู้ของบริษัทต่างๆ ที่เห็นว่ามีความมั่นคง ขายคล่อง ปลอดภัยและจ่ายเงินปันผลสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ จะเห็นได้ว่าเมื่อธนาคารพาณิชย์สามารถระดมเงินฝากได้แล้ว จะต้องนำเงินเหล่านั้นไปบริหารจัดการในที่อื่น เพื่อสร้างผลตอบแทน และนำผลกำไรมาจ่ายดอกเบี้ยให้กับผู้ที่นำเงินมาฝาก นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างอื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของธนาคารพาณิชย์

ในงานวิจัยของ จุฬารัตน์ ด้านวัฒนชัย เรื่อง **การประหยัดจากขนาดและการประหยัดจากการขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย**<sup>41</sup> ได้สรุปโครงสร้างค่าใช้จ่ายและปัจจัยที่กำหนดค่าใช้จ่ายของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยรายละเอียดค่าใช้จ่ายมีดังต่อไปนี้<sup>42</sup>

1. ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย หมายถึง ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินฝาก ดอกเบี้ยเงินกู้ระยะสั้น และดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาว
2. ค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยประกอบด้วย
  - 2.1 ค่าใช้จ่ายพนักงาน หมายถึง เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินช่วยเหลือเพื่อสวัสดิการภาษีเงินได้ที่กิจการจ่ายแทนกรรมการ ลูกจ้างและเงินอย่างอื่นที่จ่ายให้แก่กรรมการ พนักงาน และลูกจ้างของกิจการ
  - 2.2 ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์ หมายถึง ค่าเสื่อมราคา ค่าเช่า ค่าซ่อมแซม ค่าบริการในการบำรุงรักษา ค่าเบี้ยประกันอัคคีภัย ค่าภาษีที่ดินและโรงเรือน ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าวัสดุและของใช้ในส่วนที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เครื่องตกแต่งติดตั้ง และยานพาหนะ
  - 2.3 ค่าธรรมเนียมและบริการ หมายถึง ค่าธรรมเนียม ค่าบริการที่กิจการจ่ายไปเพื่อ

<sup>41</sup> จุฬารัตน์ ด้านวัฒนชัย, **การประหยัดจากขนาดและการประหยัดจากการขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

<sup>42</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 24.

ผลประโยชน์ในการดำเนินการ เช่น ค่าธรรมเนียมสมาคมธนาคาร ค่าธรรมเนียม  
สมาชิกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.4 ค่าภาษีอากร หมายถึง ภาษีการค้าที่ธนาคารพาณิชย์ต้องจ่าย

2.5 ค่าขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาดทุนในการซื้อ  
ขายเงินตราต่างประเทศ

2.6 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการนอกเหนือไปจากที่ได้แสดงไว้  
ในรายการขั้นต้น

งานชิ้นสุดท้ายคืองานของ นภพร เรื่องสกุล เรื่อง **เส้นทางธนาคารพาณิชย์**<sup>43</sup> มีการพูดถึงประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์กับธนาคารแห่งประเทศไทย ในฐานะหน่วยงานที่กำกับธนาคารพาณิชย์ ในด้านการวางกฎเกณฑ์ มีการกำหนดกฎหมายเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ที่เปิดดำเนินการอยู่แล้ว ดำเนินธุรกิจอย่างมีมาตรฐาน กฎเกณฑ์เหล่านี้จะมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป งานด้านนี้รวมถึงการพิจารณาอนุญาต เช่น การอนุญาตให้ตั้งธนาคารพาณิชย์ใหม่ การอนุญาตให้ขยายสาขา และการอนุญาตให้ประกอบธุรกิจบางด้านเพิ่มเติมจากธุรกิจที่ธนาคารพาณิชย์เคยกระทำอยู่เป็นต้น

ด้านติดตามสถานะของธนาคารใช้วิธีการประเมินฐานะ ประกอบกับการติดตามดูการปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ มีวัตถุประสงค์ให้ธนาคารพาณิชย์ดำเนินงานอยู่ในขอบเขตอันสมควรและเหมาะสม งานด้านนี้จะวิเคราะห์สรุปได้จากรายงานข้อมูลที่ทางการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์รายงานประกอบกันไปกับการตรวจสอบ ณ สำนักงานของธนาคารพาณิชย์นั้นๆ แหล่งข้อมูลต่างๆ ที่ทางการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์รายงานที่สำคัญคือ

1. รายงานการดำรงเงินสดสำรอง
2. รายงานสินทรัพย์และหนี้สินโดยละเอียด พร้อมรายการประกอบต่างๆ
3. รายงานเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหญ่ รายงานภาระผูกพันในภายนอกเพื่อลูกค้ารายใหญ่
4. รายงานรายละเอียดรายได้และค่าใช้จ่าย
5. รายงานอื่นๆ เช่น รายงานอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นกรรมสิทธิ์ของธนาคาร รายงานสินทรัพย์ นอกจากนี้ยังมีข้อมูลอื่นที่อาจจะนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ เช่น รายงานฐานะเงินตราต่างประเทศที่ธนาคารพาณิชย์รายงานตามกฎหมายควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน รายงานการตรวจสอบกิจการภายในของธนาคารพาณิชย์

<sup>43</sup> นภพร เรื่องสกุล, **เส้นทางธนาคารพาณิชย์** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529).

รายงานเหล่านี้จะให้ข้อมูลที่ทำได้ข้อสรุปเกี่ยวกับฐานะของธนาคารพาณิชย์ ณ วันที่รายงาน พร้อมทั้งข้อมูลในอดีตซึ่งจะทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงฐานะรวมทั้งโครงสร้างสำคัญด้านเงินฝาก เงินให้สินเชื่อของธนาคาร รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลเพื่อติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายบางข้อ เช่น การให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้รายใหญ่ต่อเงินกองทุน การดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์ เป็นต้น หลักการสำคัญที่ใช้ในการประเมินฐานะของธนาคารคือ การประเมินความพอเพียงของเงินกองทุน การดำรงสภาพคล่อง ความสามารถในการหารายได้ คุณภาพของสินทรัพย์และการจัดการ

น่าสนใจที่ว่ารายงานที่ทางการได้รับจากธนาคารพาณิชย์ ซึ่งนับว่าครอบคลุมธุรกิจของธนาคารค่อนข้างละเอียด ซึ่งรายงานเหล่านี้ไม่เป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณชน<sup>44</sup> ข้อมูลที่ประชาชนทั่วไปได้รับจากธนาคารได้แก่ รายงานงบดุล ตามยอดที่ประกาศตามหน้าหนังสือพิมพ์ และบัญชีกำไรขาดทุนประจำปีที่ธนาคารพาณิชย์พิมพ์เผยแพร่ สำหรับธนาคารที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ผู้สนใจจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดให้รายงานทุกไตรมาส ข้อมูลเหล่านั้นนับว่าน้อยมากสำหรับจะประเมินฐานะและการดำเนินงานของธนาคารแต่ละแห่ง และสำหรับเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์บางรายถือว่าเป็นข้อมูลที่ไม่เพียงพอที่จะนำมาตัดสินใจในการให้กู้ยืมเงิน การที่ข้อมูลส่วนมากของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยไม่เป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณชน มีผลทำให้ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไม่ต้องรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชน ถ้ามีการบริหารงานผิดพลาดจนฐานะของธนาคารเสื่อมลงในด้าน เช่น เกิดหนี้เสียจำนวนมากหรือเกิดการขาดทุนในการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ ซึ่งอาจจะทำให้การพยายามแก้ปัญหาช้าลง เพราะไม่มีแรงกดดันให้ต้องปรับปรุงการบริหาร ยกเว้นแต่แรงกดดันโดยตรงจากการที่มีหน้าที่ตรวจสอบและดูแลธนาคารพาณิชย์และจากผู้ถือหุ้นบางรายที่มีข้อมูลและศึกษาข้อมูลโดยละเอียด และในทำนองเดียวกันการที่บุคคลทั่วไปไม่มีโอกาสได้รับทราบข้อมูลละเอียดของธนาคารพาณิชย์เป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้ประชาชนทั่วไปที่เป็นผู้ฝากเงินรวมทั้งสถาบันการเงินอื่นที่ทำธุรกิจติดต่อกับธนาคารพาณิชย์หันมาพึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย ในฐานะที่เป็นผู้รู้ข้อมูลโดยละเอียดของธนาคารพาณิชย์ ว่าจะต้องดูแลธนาคารพาณิชย์ให้มีฐานะมั่นคงต่อไป เพราะบุคคลแต่ละคนไม่สามารถหาข้อมูลเพื่อประเมินฐานะของธนาคารพาณิชย์ในแต่ละช่วงเวลาได้ด้วยตัวเอง การปกปิดข้อมูลจึงมีผลตกเป็นภาระของธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลังว่าเป็นผู้รับรองฐานะของธนาคารพาณิชย์ไปโดยปริยาย หากธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถบริหารจัดการรายจ่ายที่กล่าวมาข้างต้น อาจทำให้เกิดปัญหาที่ธนาคารพาณิชย์ขาดสภาพคล่อง ซึ่งธนาคารกรุงเทพเคยประสบในช่วงกลางทศวรรษ 2490 การขาดสภาพคล่อง หมายความว่า ธนาคารมีสินทรัพย์ต่างๆ อยู่เป็นมูลค่ารวมกันพอเพียงที่จะขายหรือเรียกคืนมาชำระหนี้สินทั้งสินได้ เพียงแต่ว่าธนาคารมีเงินสดหรือสินทรัพย์ประเภทที่จะ

<sup>44</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 79-104.

เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันทีไม่เพียงพอที่จะจ่ายให้กับผู้ฝากหรือเจ้าหนี้ได้ แต่ถ้าให้เวลาในการชำระหนี้ก็จะสามารถแปรสภาพสินทรัพย์เหล่านั้นให้เป็นเงินสดเพื่อชำระหนี้ทั้งหมดได้ สาเหตุการขาดสภาพคล่อง ประการแรกคือ ธนาการมีระบบจัดการไม่ดี โดยนำเงินไปลงทุนระยะยาวหรือให้กู้แบบเรียกคืนไม่ได้ทันทีมากเกินไป ในขณะที่หนี้สินส่วนมากของธนาการเป็นหนี้ที่เจ้าหนี้อาจเรียกคืนเมื่อใดก็ได้ เนื่องจากหนี้ของธนาการส่วนมากคือเงินฝากประเภทต่างๆ ซึ่งธนาการยินยอมให้ผู้ฝากถอนได้ และเงินฝากที่ยังไม่ครบกำหนดก็สามารถถอนได้เช่นกัน โดยปกติแล้วธนาการมักจะเก็บเงินส่วนหนึ่งไว้ในรูปของเงินสด และสินทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินได้อย่างเร็ว เพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอที่จะชำระหนี้สินในกรณีปกติได้ ประการต่อมา เจ้าหนี้หรือผู้ฝาก หรือผู้ให้กู้เงิน ถอนเงินมากผิดปกติ ซึ่งเกิดขึ้นในกรณีที่ตื่นตระหนกตกใจในเหตุการณ์บางประการ เช่น เหตุการณ์ทางการเมืองหรือทางเศรษฐกิจ รวมทั้งกรณีที่เกิดข่าวลือเกี่ยวกับฐานะหรือการบริหารงานของธนาการนั้น เมื่อผู้ฝากตกใจแล้วไปถอนเงินของตนออกมา จนกระทั่งสภาพคล่องที่ธนาการสำรองไว้ไม่พอเพียง กรณีเช่นนี้ถือว่าเจ้าหนี้เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหา<sup>45</sup>

## 5) งานศึกษาเรื่องบริบททางการเมืองและเศรษฐกิจช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กับการเกิดขึ้นของธนาการกรุงเทพ

งานเขียนของ เจมส์ ซี อินแกรม เรื่อง **การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในประเทศไทย ค.ศ. 1850-1970** ชี้ให้เห็นว่าหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มีความต้องการอย่างมากของตลาดโลกต่อสินค้าส่งออกของไทย ประกอบกับปริมาณการผลิตในแหล่งอื่นได้ลดลง ทำให้การส่งออกสูงขึ้นมาก อีกทั้งการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของการผลิต ทำให้ประเทศไทยสามารถขายสินค้าได้ในราคาสูง ความมั่นคงภายในเอื้อต่อการฟื้นตัวของกระบวนการผลิต นอกจากนี้ระบบควบคุมเงินตราต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพของไทย สามารถควบคุมการไหลออกของรายได้จากการส่งออก ในขณะเดียวกันก็ทำให้การเงินของชาติเข้มแข็งขึ้น นอกจากนี้เงินบาทที่อ่อนค่าทำให้การส่งสินค้าฟุ่มเฟือยจากต่างประเทศลดลง ปัจจัยนี้ทำให้ประชากรในประเทศมีเงินสะสมเป็นจำนวนมาก<sup>46</sup> ซึ่งทรัพย์สินส่วนใหญ่ประชาชนจะต้องนำไปฝากกับธนาการ ช่วงนี้เราจึงเห็นการก่อตั้งของธนาการหลายแห่งซึ่งรวมถึงธนาการกรุงเทพด้วย

ประวัติการก่อตั้งและพัฒนาการของธนาการกรุงเทพ ยังไม่มีผู้ศึกษาและทำงานวิจัยอย่างจริงจัง แต่เราสามารถศึกษาเรื่องราวของธนาการกรุงเทพผ่านงานเขียนของธนาการเอง รวมถึงเอกสารของธนาการ เช่น รายงานการประชุมประจำปี รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น รายงานผล

<sup>45</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 8-9.

<sup>46</sup> เจมส์ ซี. อินแกรม, **การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในประเทศไทย 1850-1970** แปลโดย ชูศรี มณีพฤกษ์ และ เฉลิมพจน์ เอี่ยมกมล (กรุงเทพฯ : มูลนิธิไดโอต้าประเทศไทย, 2552), หน้า 248.

ประกอบการของบริษัท มีเอกสารของธนาคารอย่างน้อย 3 ชิ้น ที่มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ คือ **หนังสืออนุสรณ์ในโอกาสเปิดอาคารสำนักงานใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524** ที่บอกเล่าเรื่องราวความเป็นมาของธนาคารกรุงเทพ ผู้ก่อตั้ง รวมถึงมีภาพถ่ายในช่วงเวลาสำคัญต่างๆ ของธนาคารกรุงเทพ เอกสารชิ้นต่อมาคือ **หนังสืออนุสรณ์ในโอกาสครบรอบ 50 ปี ธนาคารกรุงเทพ** ซึ่งบอกเล่าความเป็นมาของธนาคารคล้ายกับเล่มแรก แต่จะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสถิติ ตัวเลข ผลประกอบการ รวมถึงคุณูปการต่อธนาคารกรุงเทพที่มีต่อสังคมในรอบ 50 ปี สุดท้ายคือ **หนังสืออนุสรณ์ในโอกาสเสด็จพระราชดำเนิน พระราชทานเพลิงศพ นายชิน โสภณพนิช** หนังสือเล่มนี้บอกเล่าประวัติของนายชิน โสภณพนิช และบุคคลสำคัญต่างๆ ที่มีความใกล้ชิดกับนายชิน ซึ่งแน่นอนว่าส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับธนาคารกรุงเทพ

หากนำเอกสารทั้ง 3 มารวมกับงานวิจัยชิ้นสำคัญที่กล่าวไปก่อนหน้านี้ เพื่อสรุปพัฒนาการของธนาคารกรุงเทพ สามารถสรุปได้โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ช่วงแรกคือช่วงปลายสงครามถึงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 พ.ศ. 2487 – 2490 ซึ่งถือว่าเป็นช่วงที่ธนาคารถือกำเนิดขึ้น ช่วงที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ. 2491 – 2500 เป็นช่วงที่ธนาคารได้เริ่มเข้าไปสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมืองอย่างชัดเจน และเป็นช่วงที่ธนาคารได้มีการพัฒนาในเรื่องการบริหารจัดการภายในองค์กร ช่วงที่ 3 ตั้งแต่ พ.ศ. 2501 -2523 ซึ่งเป็นช่วงที่ธนาคารอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีการเปลี่ยนผู้บริหาร รวมถึงการที่นายชิน โสภณพนิช ต้องลี้ภัยไปยังต่างประเทศ อีกทั้งเป็นช่วงที่มีการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศเป็นจำนวนมาก พัฒนาการทั้ง 3 ช่วง จะทำให้เข้าใจเรื่องการสร้าง ความมั่นคงของธนาคารกรุงเทพได้เป็นอย่างดี ทั้งในบริบทของเศรษฐกิจและการเมือง เนื่องจากในแต่ละช่วงมีบริบทที่ต่างกัน ทำให้เห็นการตัดสินใจของผู้บริหารธนาคารในการดำเนินนโยบายต่างๆ เพื่อให้ธนาคารกรุงเทพอยู่รอดและกลายเป็นธนาคารที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

**ช่วงที่ 1 พ.ศ. 2487-2490** เป็นช่วงปลายสงครามถึงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งรัฐบาลไทยในสมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม ได้ประกาศเข้าร่วมสงครามตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2485 โดยเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่น รัฐบาลไทยได้เข้ายึดทรัพย์สินของชาติคู่สงคราม รวมถึงกิจการธนาคารด้วย ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นของประเทศคู่สงครามมีทั้งหมด 5 แห่ง เป็นของสหราชอาณาจักร 3 แห่ง ฝรั่งเศส 1 แห่ง และจีน 2 แห่ง<sup>47</sup> ดังนั้นกิจการธนาคารพาณิชย์ของชาวต่างประเทศเกือบทั้งหมดจึงต้องยุติบทบาทลง เหลือแต่ธนาคารของญี่ปุ่นซึ่งเป็นพันธมิตรกับรัฐบาลไทยเพียงธนาคารเดียวเท่านั้นที่เป็นธนาคารของชาวต่างประเทศ

เมื่อสถานการณ์เป็นเช่นนี้ จึงทำให้เกิดช่องว่างทางธุรกิจ คนไทยที่เป็นชนชั้นกลางได้มีความคิดริเริ่มในการก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ของคนไทยขึ้นมาเอง ถึงแม้ว่าพ่อค้าและนักธุรกิจส่วนใหญ่

<sup>47</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 15-16.



จะเป็นคนจีน แต่ก็ยังเป็นชาวจีนที่ตั้งรกรากอยู่ในประเทศไทยและมีจิตสำนึกเป็นคนไทย ซึ่งคนเหล่านี้มีฐานะร่ำรวย ส่วนหนึ่งมาจากการค้าขายสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น ข้าว น้ำตาล ดิบบุก เสื้อผ้า ซึ่งมีราคาสูงมากในช่วงสงคราม จะเห็นได้ว่าสงครามโลกครั้งที่ 2 มีส่วนอย่างยิ่งในการสร้างกิจการการค้าของคนไทย และแน่นอนว่าธนาคารกรุงเทพก็ได้ถือกำเนิดขึ้นในช่วงเวลานี้ จากการสำรวจในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ถึงปี พ.ศ. 2493 ได้มีการจัดตั้งธนาคารของคนไทยขึ้นทั้งหมด 10 แห่งดังต่อไปนี้<sup>48</sup>

ตารางที่ 4 แสดงธนาคารที่คนไทยก่อตั้งในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง ถึง พ.ศ. 2493

ธนาคาร	จัดตั้งเมื่อ
ธนาคารมณฑล (รัฐวิสาหกิจ)	สิงหาคม 2485
ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ	ธันวาคม 2487
ธนาคารกรุงเทพ	เมษายน 2487
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	มิถุนายน 2488
ธนาคารกสิกรไทย	มิถุนายน 2488
ธนาคารแหลมทอง	ธันวาคม 2491
สหธนาคาร	มีนาคม 2492
ธนาคารไทยทุน	เมษายน 2492
ธนาคารเกษตร	พฤษภาคม 2493
ธนาคารศรีนคร	สิงหาคม 2493

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

ผู้คนส่วนใหญ่มักมองว่าธนาคารกรุงเทพ เป็นเริ่มต้นของนายชิน โสภณพนิช ซึ่งความเป็นจริงแล้วกลับไม่ใช่ทั้งหมดได้เปิดทำการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2487 โดยเป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มขุนนางกับสมาชิกของคณะราษฎรสายพลเรือน คือ กลุ่มของหลวงรอบรู้กิจและ พล.อ. เจ้าพระยารามราฆพ กับกลุ่มของสวัสดี โสถิทิทัต และ จิตตะเสน ปัญจะ นอกจากนี้ยังร่วมมือกับอดีตข้าราชการ พ่อค้า ซึ่งเป็นมิตรสหายของทั้งสองกลุ่มข้างต้น เช่น ถวิล มีสมกิจ, จี๋อัน แซ่เจีย, ชูย์แท้ง แซ่อึ้ง และแน่นอนว่าจะต้องรวมถึงนายชิน โสภณพนิช<sup>49</sup> เมื่อมีการร่วมทุนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ธนาคารจึงได้ขอจดทะเบียนประเภทบริษัทจำกัดกับกระทรวงเศรษฐกิจ ในนาม “บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด”

<sup>48</sup> Paul Sithi-Amnuai, *Finance and Banking in Thailand: A Study of the commercial Banking System*, p. 63.

<sup>49</sup> สาธิต อุทัยศรี, 50 ปี บัวหลวง, (กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2537), หน้า 17.

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นที่น่าสนใจว่ายุคแห่งการเริ่มต้นและบุกเบิกของธนาคารกรุงเทพนั้น ไม่เพียงแต่จะเป็นการบุกเบิกภายใต้วิกฤตของสงครามโลกครั้งที่ 2 แต่ยังเป็นการบุกเบิกในยุคที่ผู้ประกอบการยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจ ซึ่งมีความเป็นระบบและสลับซับซ้อนมากกว่าธุรกิจอื่นๆ และอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเริ่มต้นแบบลองผิดลองถูกสำหรับคนไทย เนื่องจากธุรกิจการเงินการธนาคารของไทยแต่ก่อนนั้น เป็นธุรกิจที่บุกเบิกโดยชาติดะวันตก และนอกจากผู้บริหารธนาคารจะขาดความรู้ และประสบการณ์แล้ว ยังต้องประสบกับภาวะการแข่งขันเองอย่างดุเดือด เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวไม่ได้มีแค่ธนาคารกรุงเทพที่ถือกำเนิดขึ้นเพียงธนาคารเดียว

ตามหลักฐานการจดทะเบียนก่อตั้งธนาคารกรุงเทพที่กรมทะเบียนการค้า กระทรวงเศรษฐการ เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2487 คณะผู้ก่อตั้งรวม 7 คน ตามจำนวนที่ทางราชการกำหนด ประกอบด้วย หลวงรอบรู้กิจ (ทองดี สีลาบุช) อดีตข้าราชการกรมรถไฟหรือการรถไฟแห่งประเทศไทย ในเวลาต่อมา ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชี และเคียรักษาการณ์ตำแหน่งผู้บัญชาการกรมรถไฟหลวง, หลวงบรรณกรโกวิท (เปา จักกะพาก) อดีตนายช่างใหญ่กรมไปรษณีย์โทรเลข, หลวงอิทธิมย์ (ดิถ ฦ สงขลา), เฉลียว ปทุมรส, จิตตะเสน ปัญจะ, สวัสดิ์ โสติพิทต์ อดีตกรมไปรษณีย์โทรเลขและผู้อำนวยการธนาคารออมสิน และพัน สุพรรณสาร<sup>50</sup>

ส่วนคณะกรรมการชุดแรก ซึ่งได้มีการแต่งตั้งหลังจากที่ได้อนุมัติจากทางราชการให้ดำเนินการธนาคารได้แล้วมีอยู่ 11 คน คือ ชิน โสภณพนิช, พลเอกเจ้าพระยารามราฆพ (ม.ล. เพ็ญ พังบุญ), พระยานลราชสุวัจน์ (ทองดี นลราชสุวัจน์), หลวงรอบรู้กิจ (ทองดี สีลาบุช), หลวงบรรณกรโกวิท (บรรณ-โกวิท จักกะพาก), เฉลียว ปทุมรส, สวัสดิ์ โสติพิทต์, จิตตะเสน ปัญจะ, ถวิล มีสมกลิ่น อดีตพ่อค้าข้าวและผู้จัดการบริษัทข้าวไทยทวีผล, จี๋อัน แซ่เจีย และ ชุยแท่ง แซ่อึ้ง สำหรับประธานกรรมการคนแรกของธนาคารกรุงเทพคือ พล.อ. เจ้าพระยารามราฆพ (ม.ล. เพ็ญ พังบุญ) อดีตข้าราชการสำนักในรัชกาลที่ 6 ซึ่งมีประสบการณ์จาก ธนาคารสยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์) มาก่อน ส่วนกรรมการผู้จัดการใหญ่คนแรกคือ หลวงรอบรู้กิจ<sup>51</sup> จะเห็นได้ว่านายชิน ไม่ได้เป็นหนึ่งในผู้ก่อตั้งธนาคารกรุงเทพ แต่เป็นคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนายชินเป็นพ่อค้าชาวจีนคนหนึ่ง ซึ่งยังไม่ได้ร่ำรวยอะไรมาก น่าสนใจว่านายชิน สามารถก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้อย่างไร และเพราะเหตุใดอดีตข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เหล่านี้จึงยอมให้นายชินก้าวขึ้นมามีอิทธิพลเหนือกลุ่มของตน

<sup>50</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 35.

<sup>51</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 35-36.

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ แรงจูงใจที่ทำให้คณะกรรมการผู้ก่อตั้งธนาคารกรุงเทพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ และกลุ่มพ่อค้า มีความสนใจที่จะประกอบธุรกิจธนาคาร อาจมองได้ว่ามีเหตุผลสำคัญอยู่สองประการ ข้อแรก หลังจากที่รัฐบาลยึดกิจการธนาคารของชาวต่างชาติ ในปี พ.ศ. 2485 ได้มีการจัดตั้งธนาคารแห่งประเทศไทยขึ้น โดยมีนโยบายสนับสนุนให้มีธนาคารพาณิชย์ซึ่งดำเนินการโดยคนไทย<sup>52</sup> อีกทั้งธนาคารแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องออกธนบัตรเพิ่มขึ้นในช่วงภาวะสงคราม ทำให้มีเงินสะพัดเป็นจำนวนมาก ย่อมมีผลทำให้ยอดฝากเงินในธนาคารมากขึ้น และมีผลต่อการขยายตัวของสินเชื่อเพื่อการกู้ยืม ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของธนาคาร<sup>53</sup> ทำให้กลุ่มข้าราชการเหล่านี้เห็นประโยชน์จากกำไรที่จะได้รับ แต่พวกเขาอาจจะยังไม่เชี่ยวชาญในการทำธุรกิจ ซึ่งต้องมีเครือข่ายการค้าที่แข็งแกร่ง จึงได้ร่วมมือกับกลุ่มพ่อค้าชาวจีน โดยเฉพาะพ่อค้าชาวจีนในย่านสำเพ็ง ซึ่งจะเป็นทั้งผู้ถือหุ้นและลูกค้ารายใหญ่ของธนาคารในช่วงแรก สังเกตได้จากการที่ธนาคารกรุงเทพสาขาแรกเปิดทำการอยู่บริเวณเยาวราช เหตุผลต่อมาคือ การที่พ่อค้าชาวจีน ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการของธนาคารได้มองเห็นกิจการของตัวเองกำลังเจริญเติบโตอย่างมาก ทั้งในช่วงระหว่างสงครามและหลังสงคราม เนื่องจากหลายประเทศที่ได้รับผลกระทบจากสงครามกำลังขาดแคลนอาหารและสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งกล่าวได้ว่าธุรกิจเหล่านี้ของประเทศไทย ตกอยู่ภายใต้กลุ่มทุนชาวจีน ทำให้พ่อค้าชาวจีนเห็นความสำคัญในการจัดตั้งธนาคาร เพื่อเป็นแหล่งระดมเงินสำหรับขยายกิจการและการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ แต่การที่จะระดมเงินฝากได้มากนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ธนาคารจะต้องมีความมั่นคงและมีภาพลักษณ์ที่ดี จึงจะทำให้ประชาชนไว้วางใจในการฝากเงิน กลุ่มพ่อค้าเหล่านี้จึงได้ร่วมมือกับข้าราชการ ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือและมีสถานะทางสังคมที่มั่นคง อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจของคนทั้งสองกลุ่ม ตั้งอยู่บนผลประโยชน์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย เมื่อมั่นใจแล้วจึงตัดสินใจเปิดธนาคาร<sup>54</sup>

**ช่วงที่ 2 พ.ศ. 2491-2500** เป็นช่วงที่มีความสำคัญอย่างมากต่อพัฒนาการของธนาคารกรุงเทพ เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีการต่อสู้ระหว่างกลุ่มอำนาจทางการเมือง รวมถึงการแข่งขันกันอย่างดุเดือดของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ก่อตั้งขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นอกจากนี้ยังมีปัญหาใหญ่ที่เกิดจากการบริหารงานภายในของธนาคารกรุงเทพที่ผิดพลาดอย่างรุนแรง แต่สุดท้ายธนาคารสามารถที่จะจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น และได้กลายเป็นธนาคารที่มั่นคงที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้ในเวลาต่อมา ในปี พ.ศ. 2490 ประเทศไทยเกิดรัฐประหาร ภายใต้การนำของ พลโทผิน ชุณหะวัณ พันเอกเอกเผ่า ศรียานนท์ และ พันเอกสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (ยศในขณะ

<sup>52</sup> ชนิษฐ์ พิทยาวิธ, ประวัติและวิวัฒนาการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย, (กรุงเทพฯ: อักษรโสภณ, 2551) หน้า 78.

<sup>53</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 78.

<sup>54</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 21.

นั้น) ทำให้เกิดการเปลี่ยนจากการปกครองระบอบประชาธิปไตยเข้าสู่ระบอบเผด็จการทหารและนับจากนั้น คณะทหารได้กลายเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย ที่เด่นชัดที่สุดคือ คณะทหารได้สร้างระบบเศรษฐกิจที่เรียกว่าทุนนิยมโดยรัฐ<sup>55</sup>

คณะรัฐประหารมีแนวโน้มที่จะสร้างธุรกิจส่วนตัวและให้ความคุ้มครองแก่ธุรกิจในเครือข่ายของตนอย่างกว้างขวาง และหลังจากรัฐประหารสำเร็จแล้ว ภายในกลุ่มรัฐประหารเองก็แตกออกเป็น 2 ฝ่ายเนื่องจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คือกลุ่ม ผิน-เผ่า (พลโทผิน ชุนหะวัฒน์ และ พลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์) หรือกลุ่มซอยราชครู กับกลุ่มของพันเอกสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (ยศในขณะนั้น) หรือกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้ดำเนินนโยบายสร้างฐานทางเศรษฐกิจเหมือนกัน คือการสร้างและเข้าควบคุมวิสาหกิจของรัฐ การสร้างกิจการส่วนตัวและการเข้าคุ้มครองธุรกิจของพ่อค้าในเครือข่ายของตน ซึ่งนโยบายการดำเนินงานดังกล่าวมีผลทำให้พ่อค้ารายย่อยต้องวิ่งเข้าหากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อช่วยคุ้มครองผลประโยชน์ของตนและร่วมกันแสวงหาผลประโยชน์ในธุรกิจ พ่อค้าที่สามารถเข้าร่วมกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างเหนียวแน่นก็จะเป็นโอกาสและได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งจะกล่าวอย่างละเอียดต่อไปในบทที่ 3

มีข้อน่าสังเกตอีกประการหนึ่ง ในงานของงานของ เควิน เฮวสัน (Kevin Hewison) เรื่อง *Bankers and Bureaucrats Capital and the role of the state in Thailand* ได้ศึกษาเรื่องของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยใช้ธนาคารกรุงเทพเป็นกรณีศึกษา และพบว่าธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่อิงกับอำนาจการเมืองตั้งแต่ก่อตั้งธนาคารแล้ว โดยมีนายควง อภัยวงศ์ เป็นบุคคลสำคัญ นอกจากนี้การที่นายชิน โสภณพนิช ตัดสินใจยอมให้กระทรวงเศรษฐกิจซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของนักการเมืองซอยราชครู เข้าถือหุ้น 60 เปอร์เซ็นต์ เพราะนายชินต้องการเพิ่มอิทธิพลของตนเองในธนาคารกรุงเทพ<sup>56</sup> เรื่องนี้น่าสนใจเนื่องจากในวันที่เปิดทำการของธนาคาร นายควง อภัยวงศ์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นได้เดินทางมาเป็นประธานเปิดงานด้วยตนเอง อีกทั้งก่อนหน้านี้ กลุ่มข้าราชการจะมีบทบาทในการบริหารธนาคารมากกว่าพ่อค้าชาวจีน แต่หลังจากที่นายชินขึ้นมามีอำนาจ ข้าราชการเหล่านี้ก็หมดบทบาทไปอย่างสิ้นเชิง

**ช่วงที่ 3 พ.ศ. 2501-2523** ในช่วงทศวรรษ 2500 เป็นช่วงเวลาที่ธนาคารกรุงเทพ ได้รับผลกระทบจากการเข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองอย่างเห็นได้ชัด หลังจากที่ถูกจอมพลสฤษดิ์ได้ขึ้นมามีอำนาจ แทนที่กลุ่มซอยราชครู และนายชินต้องลี้ภัยไปอยู่ต่างประเทศ ภาวะตึงเครียดและ

<sup>55</sup> อภิชาติ สถิตินิรามัย, *รัฐไทยกับการปฏิรูปเศรษฐกิจ: จากกำเนิดทุนนิยมนายธนาคารถึงวิกฤติเศรษฐกิจ 2540* (นนทบุรี: ฟาติเยวกัน, 2540), บทที่ 3.

<sup>56</sup> Kevin Hewison, *Bankers and Bureaucrats Capital and the role of the state in Thailand*, pp. 192-204.

การเปลี่ยนผ่านอำนาจทางการเมืองนี้ ได้ส่งแรงกดดันอย่างมากต่อธนาคารกรุงเทพ เนื่องจากในช่วงนั้น คณะกรรมการท่านหนึ่งของธนาคารกรุงเทพคือ พลอากาศตรีเฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร ได้ตั้งตัวท่านเพื่อขอเป็นประธานกรรมการธนาคาร โดยอ้างเหตุผลถึงความใกล้ชิดกับจอมพลสฤษดิ์ อย่างไรก็ตาม เพื่อที่ธนาคารจะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับการเมืองที่เปลี่ยนไป และเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อการประกอบกิจการของธนาคาร คณะกรรมการจึงได้ตัดสินใจเชิญ พลโทประภาส จารุเสถียร (ยศในขณะนั้น) ให้มาเป็นประธานของธนาคารแทน น่าสนใจว่าเพราะเหตุใดนายชิน และคณะกรรมการ ถึงตัดสินใจให้พลโทประภาสมาเป็นประธานกรรมการ เหตุผลหนึ่งเป็นเพราะว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างนายชินกับพลโทประภาส ที่รู้จักกันมาอยู่ก่อนแล้ว ตั้งแต่ช่วงที่นายชินยังไม่ได้ทำงานธนาคาร ดังข้อความที่ว่า

“...ความจริงคุณชินได้รู้จักกับผมมาตั้งแต่ก่อนนั้นแล้ว...ก่อนที่จะไปเกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราทำงานกับธนาคาร ผมติดต่อยู่เสมออยู่กับคุณชิน คุณชินชวนผมเสมอว่าอยากจะได้ไปช่วยเหลือด้านธนาคาร โดยขอให้เข้าเป็นกรรมการ ผมยังทำงานด้านทหารด้านเดียวอยู่ในหน้าที่ ผบ.ทหารราบที่ 1 ต้องไปมาหัวเมืองอยู่เสมอ ก็ต้องปฏิเสธไปว่ามีกรรมการที่เป็นทหารอยู่แล้วตั้งหลายคน อย่างคุณประภาส คุณเฉลิมเกียรติ...เท่าที่ผมจำได้ ปรากฏว่าทางธนาคารดำริจะเปลี่ยนกรรมการชุดใหม่...จู่ๆ วันหนึ่งเขาก็เอารับ... บอกว่าขณะนี้คณะกรรมการได้ลงมติกันแล้ว ขอเชิญผมเป็นประธานกรรมการ... ผมก็เลยไป พอไปถึงก็ปรากฏว่า คณะกรรมการเขาประชุมกันอยู่ เขาบอกให้รออยู่นอกห้อง ผมชักเอะใจอยู่เหมือนกัน จนสักประเดี๋ยวเขาก็มาเชิญให้เข้าไป บอกว่าคณะกรรมการได้พร้อมใจกันลงมติให้เป็นประธาน ผมก็ไม่ว่าอะไร เชิญให้นั่งเก้าอี้ประธานก็เลยนั่ง ก็ขอขอบขอบใจกัน...”<sup>57</sup>

หลังจากที่ธนาคารกรุงเทพได้เปลี่ยนประธานกรรมการเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางการเมือง ในปี พ.ศ. 2500 แล้วนั้น ในปีต่อมาสถานการณ์บ้านเมืองก็ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญคือรัฐบาลของนายพจน์ สารสิน ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดให้มีการจัดตั้งการเลือกตั้งภายใน 90 วัน ต่อมาพลเอกถนอม กิตติขจร ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนายกรัฐมนตรีสืบแทน และได้นำคณะรัฐบาลชุดใหม่เข้ามาบริหารประเทศโดย ปรากฏว่าการบริหารงานของรัฐบาลชุดใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันหลายประการ ที่สำคัญคือมีนักการเมืองบางกลุ่มได้แสดง

<sup>57</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 63 .

เจตนาที่จะสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มประเทศคอมมิวนิสต์อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความวุ่นวายในรัฐสภา อันเนื่องมาจากการแก่งแย่งอำนาจและอิทธิพลของนักการเมืองด้วยกัน อีกประการหนึ่ง คือความเดือดร้อนของประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเนื่องจากความแห้งแล้ง<sup>58</sup> กระแสการเมืองเหล่านี้ทำให้จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ซึ่งขณะนั้นรักษาตัวอยู่ในต่างประเทศจึงได้เดินทางกลับสู่ประเทศไทย และได้ประกาศยึดอำนาจในการปกครองของประเทศ โดยคณะปฏิวัติซึ่งมีจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นหัวหน้าคณะปฏิวัติในนามของปวงชนชาวไทย

หลังจากที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้เข้ามามีอำนาจบริหารประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2502 - 2503 ได้บริหารประเทศโดยวางรากฐานการขยายตัวทางเศรษฐกิจขนานใหญ่ เช่น การส่งเสริมด้านการเกษตรให้มีปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น การวางหลักเกณฑ์ที่ผ่อนคลายเป็นพิเศษเพื่อดึงดูดชาวต่างประเทศให้เข้ามาร่วมลงทุนในประเทศไทย และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ระยะ 6 ปี ฉบับแรก โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ถึง 2509 ซึ่งเป็นการวางรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลมีการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของรัฐ ทำให้เศรษฐกิจไทยเจริญก้าวหน้า

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2516 ได้เกิดเหตุการณ์สำคัญ คือกรณีนองเลือด เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม ซึ่งเหตุการณ์นี้ ไม่ได้มีผลเพียงแต่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลภายใต้การนำของจอมพลถนอม แต่ยังมีผลในลักษณะที่เป็นแรงกระตุ้นจิตสำนึกของคนไทยเกี่ยวกับการตื่นตัวทางการเมือง ซึ่งเป็นกระแสความคิดที่ได้พุ่งขึ้นสูงสุด เหตุการณ์นี้มีผลกระทบต่อธนาคารกรุงเทพโดยตรง และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารต้องเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการของธนาคาร เนื่องจากจอมพลประภาส จารุเสถียร ซึ่งดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ในคณะรัฐบาลทหารนั้น ได้สั่งการให้เมืองออกจากประเทศ ทำให้นายชิน โสภณพนิช ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการขึ้นทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการของธนาคารอีกครั้งนอกจากธนาคารจะต้องเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการแล้ว เหตุการณ์สำคัญเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม ยังส่งผลกระทบต่อถึงการประกอบกิจการของธนาคารอีกด้วย

หลังเหตุการณ์ทางการเมืองเมื่อ 14 ตุลาคม 2516 การปกครองแบบเผด็จการได้ถูกกำจัดไป แต่การประกอบธุรกิจในระบบอุปถัมภ์ของทหารและการเมืองนั้นอาจจะไม่ได้หมดไปอย่างสิ้นเชิง การประกอบธุรกิจโดยพึ่งพิงอิทธิพลทางการเมืองทั้งโดยตรงและโดยอ้อมยังคงมีอยู่ ในขณะที่การปกครองของประเทศมีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้นและการเมืองมีการแข่งขันมากขึ้น กลุ่มธุรกิจรวมถึงธนาคารพาณิชย์ได้เข้าไปมีบทบาททางการเมืองอย่างเปิดเผยมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกตั้งในปี พ.ศ. 2518 และ พ.ศ. 2519 ปรากฏว่ามีพรรคการเมืองตั้งขึ้นเป็นจำนวนมาก และพรรคการเมืองส่วนใหญ่

<sup>58</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 68.

ต้องพึ่งความช่วยเหลือจากกลุ่มธุรกิจ<sup>59</sup> อีกทั้งมีการประกาศกฎหมายไม่ให้รัฐมนตรีและสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัทเอกชน จึงทำให้ธุรกิจต่างๆ หลุดพ้นจากอิทธิพลทางการเมืองมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการเมืองกับธุรกิจ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกจากกันได้ เนื่องจากเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย และในช่วงเวลาต่อจากนี้ เราจะเห็นนักธุรกิจหลายท่าน ได้ลงไปเล่นการเมืองด้วยตัวเอง เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจของตน

#### 1.4 สมมติฐานในการศึกษา

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถเข้าใจได้ว่าธนาคารกรุงเทพก่อตั้งในปี พ.ศ. 2487 โดยกลุ่มพ่อค้าชาวจีนและข้าราชการ พัฒนาการที่สำคัญของธนาคารกรุงเทพเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2494 เมื่อนายชิน โสภณพนิช ได้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของธนาคารเพื่อแก้ปัญหาการทุจริตภายในองค์กร และได้พลิกฟื้นสถานการณ์ที่ย่ำแย่และสามารถขยายกิจการได้อย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในปี พ.ศ. 2523 ความสำเร็จของธนาคารกรุงเทพเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ (1) การให้บุคคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินการธนาคารเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญและวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยเพิ่มบทบาทการเป็นธนาคารระหว่างประเทศและส่งเสริมธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ (2) การตัดสินใจนำธุรกิจธนาคารกรุงเทพเข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองทั้งกลุ่มชวยราชครู และกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ จนสามารถขยายสาขาในส่วนภูมิภาคได้อย่างรวดเร็ว โดยเน้นการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกร ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในช่วงสงครามเย็นที่มีนโยบายต่อต้านคอมมิวนิสต์

#### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้เริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2487 – 2523 กล่าวคือ ระยะเวลาตั้งแต่ธนาคารกรุงเทพเริ่มก่อตั้งในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศกำลังฟื้นฟูเศรษฐกิจในภายหลังสงคราม ภายใต้กลุ่มการเมือง และเป็นช่วงที่ธนาคารพาณิชย์ของไทยหลายแห่งเริ่มมีบทบาททางเศรษฐกิจอย่างเด่นชัด ไปจนถึงช่วงเวลาก่อนที่นายชาติรี โสภณพนิช จะขึ้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งตรงกับที่ธนาคารกรุงเทพได้กลายเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

<sup>59</sup> เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, *วิวัฒนาการของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536), หน้า 96.

## 1.6 หลักฐานที่ใช้ในการศึกษา

- 1) หนังสือประชาสัมพันธ์ของธนาคารกรุงเทพในวาระต่างๆ เช่น ครบรอบ 50 ปี ของธนาคารกรุงเทพ หนังสือประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายต่างๆ เช่น การปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกรในต่างจังหวัด
- 2) เอกสารประจำปีของธนาคารกรุงเทพ ได้แก่ รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานผลประกอบการประจำปี ซึ่งจะมีการบันทึกการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่สำคัญของธนาคาร เช่น การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ ผู้บริหาร ผลประกอบการโดยภาพรวม และกิจการของธนาคารกรุงเทพในต่างประเทศ
- 3) หนังสือพิมพ์ ซึ่งตีพิมพ์ข่าวที่เกี่ยวข้องกับธนาคารกรุงเทพ เช่น หนังสือพิมพ์สารเสรี
- 4) วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ ซึ่งธนาคารกรุงเทพได้จัดตั้งฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจขึ้นในปี พ.ศ. 2506 โดยมีหน้าที่ค้นคว้า วิจัย เกี่ยวกับธุรกิจที่สำคัญของประเทศไทย รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจให้กับรัฐบาล
- 5) เอกสารทางสถิติของราชการ ได้แก่ วารสารเศรษฐกิจรายเดือน และวารสารเศรษฐกิจรายปีของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งอธิบายเศรษฐกิจโดยภาพรวมของประเทศไทย รวมถึงตัวเลขทางเศรษฐกิจที่สำคัญ
- 6) งานศึกษาเชิงวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารกรุงเทพ เศรษฐกิจการเมืองของประเทศไทย และการสะสมทุนของธุรกิจขนาดใหญ่และกลุ่มทุนผูกขาดในประเทศไทย
- 7) เอกสารอื่นๆ ได้แก่
  - 7.1 หนังสืองานพระราชทานเพลิงศพของนายชิน โสภณพนิช ซึ่งมีบันทึกเกี่ยวกับประวัติชีวิต และครอบครัวของนายชิน ซึ่งเป็นข้อมูลจากบุคคลที่ใกล้ชิด รวมถึงทัศนะของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อนายชิน
  - 7.2 คำประกอบการบรรยายในสถานที่ต่างๆ ของนายบุญชู โรจนเสถียร เช่น การอบรมพนักงาน และผู้จัดการสาขา การบรรยายสาธารณะเกี่ยวกับธุรกิจธนาคาร
  - 7.3 คำให้สัมภาษณ์ของบุคคลสำคัญของธนาคารกรุงเทพ ได้แก่ นายชิน โสภณพนิช นายบุญชู โรจนเสถียร นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์
  - 7.4 หนังสืองานศพของพลตำรวจตรีศิริ สิริโยธิน อดีตประธานกรรมการของธนาคารกรุงเทพ



### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเข้าใจ

1. ปัจจัยที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พ.ศ. 2523
2. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารกรุงเทพที่ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของนโยบายรัฐบาลในยุคสงครามเย็น
3. วิธีที่ธนาคารกรุงเทพสร้างความสัมพันธ์กับรัฐไทย ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์กับรัฐบาลและกลุ่มอำนาจทางการเมือง ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากยุคจากยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 เข้าสู่ยุคสงครามเย็น



## บทที่ 2

### ธนาคารกรุงเทพในช่วงเริ่มต้น

การศึกษาการกำเนิดขึ้นของธนาคารกรุงเทพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจบริบททางการเมืองและเศรษฐกิจในช่วงเวลาที่ธนาคารถือกำเนิด ถึงแม้ว่าธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไม่ใช่ธุรกิจใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นในประเทศไทยในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 แต่ธนาคารพาณิชย์ไทยหลายแห่ง มีจุดกำเนิดในช่วงนั้น รวมถึงธนาคารกรุงเทพ ซึ่งเป็นธนาคารที่นายชิน โสภณพนิช ได้รับการชักชวนจากเพื่อนฝูงให้มาร่วมหุ้น ก่อตั้งขึ้นในปลายปี พ.ศ. 2487 ก่อนที่สงครามโลกครั้งที่ 2 จะยุติไม่นาน จากสถานประกอบการซึ่งเป็นห้องแถวสองคูหาที่ไม่มีใครรู้จัก จนกลายเป็นธนาคารระดับประเทศที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของนักธุรกิจทั่วโลก และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่านายชิน โสภณพนิช เป็นนักการธนาคารเอกชนที่มีบทบาทมากที่สุดในการช่วยพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบการเงินและทุนนิยมของไทยให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ และอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำของการต่อสู้เพื่ออิสรภาพของวงการธนาคารพาณิชย์ไทยในสมัยแรกๆ ให้หลุดพ้นจากอิทธิพลของการครอบงำของธนาคารต่างชาติ แต่อย่างไรก็ตามธนาคารกรุงเทพเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะ แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์อื่นหลายประการ เน้นบทบาทการเป็นธนาคารระหว่างประเทศ มีลูกค้ารายใหญ่ที่ทำการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงนายชิน โสภณพนิชเองก็ไม่ได้ประกอบกิจการธนาคารกรุงเทพเพียงอย่างเดียว นายชินมีบริษัทที่ดูแลหลายสิบบริษัท ซึ่งแต่ละบริษัทอยู่ในหลายอุตสาหกรรมทั้ง การเงินการธนาคาร ประกันภัย ค่าเงินตราต่างประเทศ โกดังสินค้า วัสดุก่อสร้าง ฯลฯ

#### 2.1 ประวัติโดยย่อของนายชิน โสภณพนิช และครอบครัว

นายชิน โสภณพนิช หรือ “ตั้งเพี้ยก้ง” เกิดเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2453 เป็นบุตรชายคนโตของนางสุมาลีหญิงชาวไทย กับนายพัน แซ่ตั้ง ชาวจีนแต้จิ๋วที่เดินทางเข้ามาแสวงหาโอกาสทางการค้าในประเทศไทย วัยเด็กนายชินถูกส่งไปพักอาศัยอยู่กับย่าที่ประเทศจีน และเข้ารับการศึกษาระดับประถมที่โรงเรียน จ๊กซัน ต่อมาศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนหลวงพ่โต เมื่ออายุได้ประมาณ 15-16 นายชินต้องออกจากโรงเรียน เนื่องจากประสบปัญหาทางการเงินและเริ่มต้นการทำงานในอาชีพรับจ้าง เพื่อเลี้ยงปากท้องที่มณฑลกว๋างตุ้ง ประเทศจีน นายชินให้สัมภาษณ์ว่า

“บ้านที่อยู่อาศัยของเราอยู่ในทุ่งนา แล้วทางบ้านมีรายได้จากการทำนาเพียงอย่างเดียวเพราะฉะนั้น ผมจึงต้องเรียนบ้าง ทำงานบ้าง สลับกันไป พอฝนตก

ที่ใครก็ต้องถูกตามตัวจากโรงเรียนให้ออกไปช่วยทำงานทุกครั้งไป แล้วต้องทำให้ได้ทุกอย่างด้วย ทั้งวิดน้ำเข้านา ดำนา หว่านข้าว กระทั่งเก็บเกี่ยว เดียวนี้ยังหลับตามองเห็นภาพตัวเองเมื่อ 40 ปีก่อน เหมือนกับว่ามันเพิ่งจะผ่านพ้นไปเมื่อวานนี้”<sup>60</sup>

จากนั้นเมื่ออายุได้ 17 ปีก็เดินทางกลับมาประเทศไทยและเริ่มต้นทำงานเป็นลูกจ้างต่อเรือและแบกหามสินค้าในบริษัทเรือรับส่งสินค้าระหว่างกรุงเทพ-อยุธยา ด้วยการฝางานของบิดาอย่างไรก็ตามนายชินทำงานในบริษัทส่งสินค้าแห่งนี้ได้เพียง 2-3 เดือนก็ลาออกไปทำงานบริษัทก่อสร้างแห่งหนึ่งที่มีชื่อว่าบริษัท “เฮียบเส็งก่อสร้าง”<sup>61</sup>

ในการทำงานที่บริษัทเฮียบเส็งก่อสร้างนี้ นายชินเริ่มต้นจากการเป็นคนงานที่ทำหน้าที่ทุกอย่างภายในร้าน และภายในระยะเวลาเพียง 2-3 ปีต่อจากนั้น เนื่องจากความขยันขันแข็งและทำงานได้ดี เจ้าแกของบริษัทเฮียบเส็งก่อสร้างจึงเลื่อนขั้นให้ นายชินเป็นเสมียนและผู้จัดการร้านตามลำดับ ต่อมาบริษัทก่อสร้างแห่งนี้เกิดไฟไหม้ไม่อาจประกอบกิจการต่อได้อีก นายชินจึงเดินทางกลับไปประเทศจีนและได้พบกับนักธุรกิจประกันภัยคนหนึ่ง จึงได้ชักชวนให้นายชินมาทำงานด้วยกัน จากนั้นนายชินได้เดินทางกลับมายังประเทศไทยและเข้าทำงานในบริษัทซึ่งเป็นกิจการด้านการค้าเครื่องมือและอุปกรณ์ก่อสร้างในตำแหน่งผู้จัดการบริษัทและมีหุ้นร่วมอยู่ด้วย 5 หุ้น จากทั้งหมด 150 หุ้น

ต่อมานายชินเริ่มจัดตั้งบริษัทของตัวเองปี พ.ศ. 2483 - 2487 จากการที่เป็นลูกจ้างและผู้จัดการร้านขายวัสดุก่อสร้างมาถึง 2 ร้านเป็นเวลาหลายปี นายชินมองเห็นช่องทางที่จะทำมาค้าขายของตนเองโดยอาศัยความถนัดในด้านการค้าและความคุ้นเคยที่รู้จักผู้คนกว้างขวางมากขึ้น เป็นแนวทางในการสร้างฐานะต่อไปอีกประการหนึ่งเขาตระหนักแน่แท้ใจว่าการทำงานเป็นลูกจ้างคนอื่นย่อมไม่ใช่หนทางที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นเขาจึงรวบรวมเงินทุนที่อดออมไว้ไปเช่าตึกแถว 3 ชั้น ใกล้โรงพยาบาลพัฒนารณการณเจริญกรุง เปิดเป็นร้านขายของหลายอย่างตั้งแต่เครื่องเหล็กวัสดุก่อสร้าง เครื่องเขียนและของเบ็ดเตล็ดอื่นๆ เช่นเดียวกับร้านค้าส่วนใหญ่ในสมัยนั้น

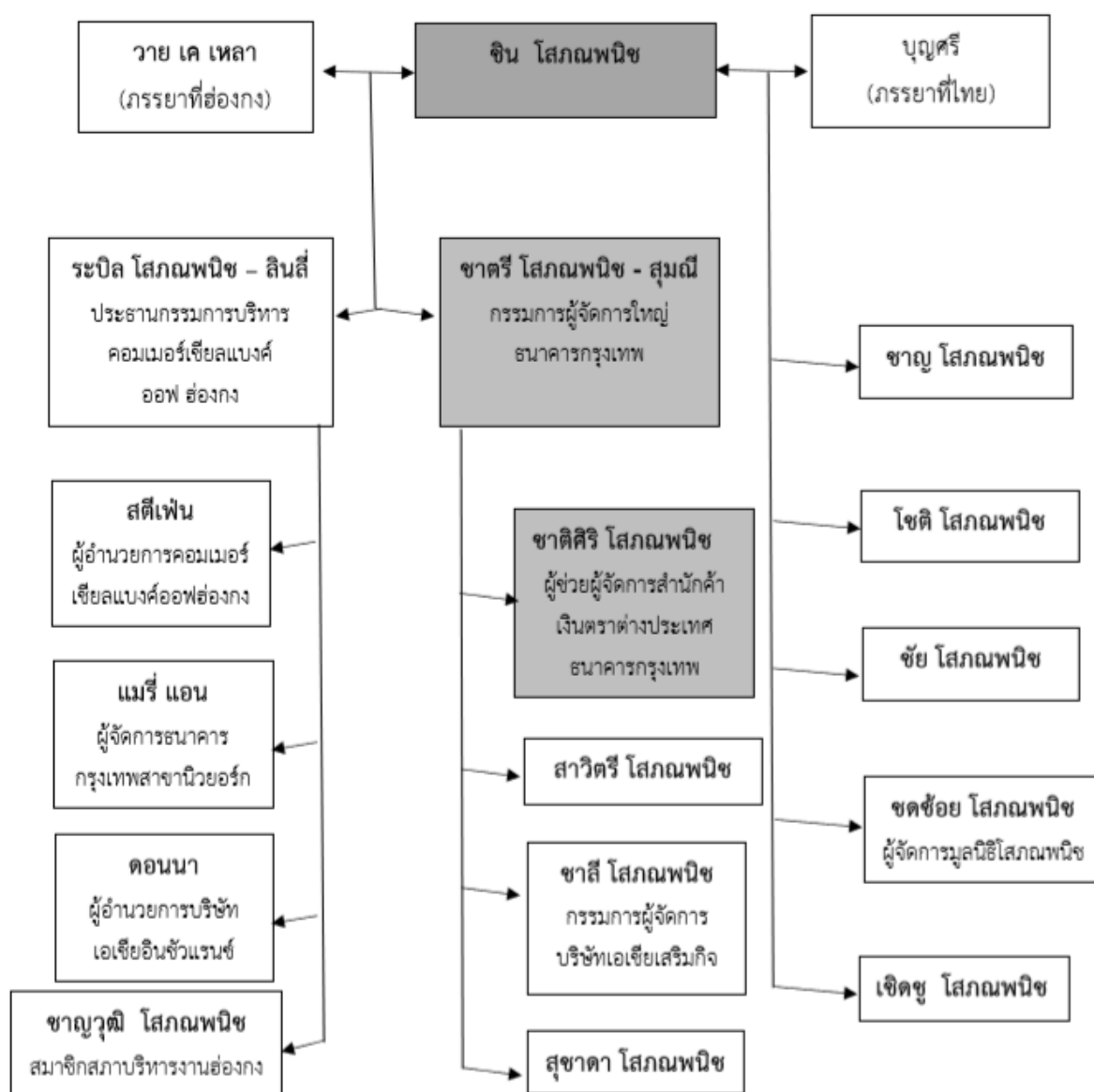
ในเวลาต่อมา ร้านค้านี้ได้เจริญก้าวหน้า จึงได้จดทะเบียนเป็นบริษัทเอเซียจำกัด สินค้าหลักของบริษัทนี้คือเครื่องเหล็กทุกชนิด ปรากฏว่ากิจการของบริษัทเอเซียจำกัดเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างดี จุดนี้เองที่เขาสามารถเปลี่ยนแปลงฐานะของตนจากที่เคยเป็นลูกจ้างหรือแค่หุ้นส่วนมาเป็นเจ้าของกิจการ เมื่อเขาอายุได้ 29 ปี ซึ่งนายชินถือว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่งครั้งสำคัญที่สุดของชีวิตและได้

<sup>60</sup> กมลลักษณ์ โตสกุล. ชิน โสภณพนิช 2543-2531 ในโอกาสเสด็จพระราชดำเนิน พระราชทานเพลิงศพ นายชิน โสภณพนิช ณ วัดเทพศิรินทราวาส 9 เมษายน 2531 (กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2531), หน้า 75.

<sup>61</sup> ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์, 25 เจ้าสำนักธุรกิจ ผู้ร่วมสร้างตำนานธุรกิจการค้าไทยสู่สากล (กรุงเทพฯ : พิมพ์คำ, 2537), หน้า 123-124.

กล่าวกับผู้ใกล้ชิดเสมอว่าเพราะความรู้สึกว่าตนเองยากจน มีรายได้น้อย จึงต้องอดสาเห พยายามมากที่สุดในการทำงาน เพื่อจะได้สร้างเนื้อสร้างตัวให้เป็นหลักเป็นฐานแก่ชีวิตต่อไป<sup>62</sup> ในส่วนชีวิตครอบครัวนั้น นายชินมีภรรยาสองท่าน คนหนึ่งเป็นชาวฮ่องกง มีบุตรด้วยกัน 2 คน ส่วนภรรยาซึ่งเป็นคนไทยมีบุตรด้วยกันห้าคน ดังแผนภาพต่อไปนี้<sup>63</sup>

รูปภาพที่ 2 แสดงแผนผังครอบครัวของนายชิน โสภณพนิช



<sup>62</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 123-124.

<sup>63</sup> วิภาวี สุวิมลวรรณ, *อุดมคติของผู้ประกอบการไทยเชื้อสายจีน กรณีศึกษากลุ่มผู้นำหอการค้าจีน (พ.ศ. 2488-2540)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560. หน้า 197.

หลังจากงานขายวัสดุก่อสร้าง นายชินได้เปิดบริษัทค้าเงินตราต่างประเทศ คือบริษัท เอเชียเทรด ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าชาวจีนที่ทำการค้าระหว่างประเทศ นายชินได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และอัตราแลกเปลี่ยนของเอเชียเทรดนับว่าเป็นมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงในการแลกเปลี่ยนเงินช่วงนั้น ต่อมานายชินได้รับการชักชวนจากเพื่อนฝูงให้เข้าเป็นหุ้นส่วนของธนาคารกรุงเทพก่อนที่สงครามโลกครั้งที่ 2 จะสิ้นสุด นายชินตอบตกลงโดยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และเป็นคณะกรรมการของบริษัท และต่อมาได้ดำรงตำแหน่งคอมโปรโดร์ของธนาคาร และเป็นกรรมการบริหาร และประธานกรรมการ ของธนาคารกรุงเทพในเวลาต่อมา

ในส่วนของการทายาทซึ่งต่อมาจะกลายเป็นบุคลากรสำคัญของธนาคารกรุงเทพและธุรกิจอื่นของครอบครัวโสมณพนิช บุตรชายคนโตของนายชิน คือ นายระบิล โสมณพนิช ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการธนาคารคอมเมอร์เชียลแบงค์ ออฟ ฮ่องกง และที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคารกรุงเทพ สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีสาขาการเงินการธนาคาร จากมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก ใช้ชีวิตส่วนใหญ่ในฮ่องกง เป็นผู้ดูแลผลประโยชน์กิจการของตระกูลโสมณพนิชทั้งหมดในฮ่องกง นอกจากนี้ยังได้รับเลือกให้เป็นกรรมการของคณะที่ปรึกษากฎหมายชั้นพื้นฐานของคณะผู้ปกครองพิเศษเหนืออาณาเขตฮ่องกง จะเห็นได้ว่าตระกูลโสมณพนิชไม่ได้มีอิทธิพลในประเทศไทยเท่านั้น และธนาคารกรุงเทพเป็นเพียงหนึ่งในธุรกิจของตระกูลโสมณพนิช โดยโสมณพนิชมีธุรกิจจำนวนมากไม่ได้อยู่ในฮ่องกง บุตรชายคนต่อมาคือนายชาติรี โสมณพนิช ซึ่งจะได้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารกรุงเทพในเวลาต่อมา<sup>64</sup> คนที่สามคือ นายชาญ โสมณพนิช กรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ และประธานกรรมการบริหาร บริษัทสหธนกิจไทยจำกัด เป็นบุตรชายคนโตที่เกิดกับนางบุญศรี สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรมไฟฟ้าและปริญญาโทสาขาการเงิน เป็นกรรมการบริหารบริษัทบางกอกโนมูระปี พ.ศ. 2514 และเริ่มเข้าทำงานกับธนาคารกรุงเทพในตำแหน่งกรรมการบริหารปี พ.ศ. 2516 เป็นผู้จัดการธนาคารกรุงเทพสาขาลอนดอนปี พ.ศ. 2519

บุตรชายคนต่อมาที่เกิดจากนางบุญศรี คือ นายโชติ โสมณพนิช กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ธนาคารกรุงเทพจำกัด และประธานคณะกรรมการจัดการด้านกิจการธนาคารต่างประเทศ ประธานคณะกรรมการจัดการด้านพาณิชย์กิจ สำเร็จปริญญาตรีสาขาเศรษฐศาสตร์ เริ่มงานครั้งแรกในปี พ.ศ. 2508 เป็นผู้ช่วยหัวหน้าส่วนอำนวยการกลาง ฝ่ายเลขานุการธนาคารกรุงเทพ ในส่วนของนายชัย โสมณพนิช บุตรชายคนที่สามที่เกิดจากนางบุญศรี จะเป็นผู้ดูแลบริษัทประกันภัย ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการบริษัทกรุงเทพประกันภัย สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีด้านบริหารธุรกิจ ทำงานที่บริษัทกรุงเทพประกันภัยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2511 ส่วนลูกสาวคนเดียวของนายชินคือ นางชดช้อย โสมณพนิช กรรมการและผู้จัดการมูลนิธิโสมณพนิช และนายกสมาคมสร้างสรรค์ไทย

<sup>64</sup> ปราณี โตะนาค. ชิน โสมณพนิช : กว่าจะเป็นธนราชันย์. (กรุงเทพฯ : หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2531), หน้า 55-61.

สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีจากสาขาเศรษฐศาสตร์ ฝึกงานครั้งแรกที่ธนาคารกรุงเทพสาขาลอนดอน เป็นอาจารย์ที่คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2509- 2512 และบุตรชายคนสุดท้ายคือนายเชิดชู โสภณพนิช ประธานกรรมการบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงเทพธนธร และประธานกรรมการบริษัทวิหิตสิทธิประกันภัย สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีเศรษฐศาสตร์ เริ่มงานครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2512 ที่ฝ่ายวิชาการธนาคารแห่งประเทศไทย และย้ายกลับมาทำงานกับธนาคารกรุงเทพ<sup>65</sup>

หลังจากก่อตั้งธนาคารกรุงเทพ ในปี พ.ศ. 2487 ถึงแม้ว่านายชินจะเป็นทั้งผู้ก่อตั้ง ผู้ถือหุ้นใหญ่และหนึ่งในคณะกรรมการชุดแรกของธนาคารกรุงเทพจำกัด นายชินก็ยังไม่ได้เข้าไปมีบทบาทในการบริหารระยะแรก นอกจากทำหน้าที่เป็นคอมพรอดอร์เพียงอย่างเดียวเนื่องจากขณะนั้นเขายังมีภารกิจที่ต้องดูแลธุรกิจต่างๆ ที่เขาและเพื่อนร่วมทุนเปิดกิจการกันไว้ ในขณะที่กิจการของธนาคารกรุงเทพนั้นมีคณะกรรมการและคนที่รู้งานช่วยกันทำงานอย่างเข้มแข็งอยู่แล้ว

คอมพรอดอร์ เป็นระบบหรือวิธีการทำงานที่ธนาคารพาณิชย์ของต่างประเทศ สร้างขึ้นเมื่อแรกเข้ามาทำธุรกิจค้าขายในประเทศไทย เพื่อจัดอุปสรรคทางภาษา ทำให้เกิดความสะดวกคล่องตัว ในการติดต่อค้าขายและสร้างความมั่นใจให้พอสุมคร ธนาคารต่างประเทศจึงมักจ้างนักธุรกิจหรือพ่อค้าที่มีฐานะมั่นคงและกว้างขวางเป็นที่รู้จักเชื่อถือในวงการค้า ให้มาทำหน้าที่คอมพรอดอร์หรือนายหน้าให้ และในสมัยต่อมาเมื่อมีธนาคารพาณิชย์ของคนไทยเกิดขึ้น ระบบนี้ก็ยังคงใช้สืบต่อมาอีกนาน แม้จะไม่มีคามจำเป็นด้านภาษาแต่ธนาคารก็ยังต้องอาศัยระบบนี้ช่วยในการทำธุรกิจ โดยสรุปแล้วหน้าที่หลักของคอมพรอดอร์ คือ<sup>66</sup>

1. หาลูกค้าเงินฝากให้ธนาคาร
2. รับประกันลูกค้าที่แนะนำมาใช้บริการสินเชื่อของธนาคาร
3. ประเมินหลักฐานและฐานะของผู้กู้
4. ให้คำแนะนำแก่ธนาคารเกี่ยวกับการตลาดของสินค้าที่ซื้อขายกัน
5. แปลเอกสารหรือพิสูจน์ลายมือผู้กู้
6. ดูแลเงินสดให้ธนาคาร

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งคอมพรอดอร์ จะต้องวางเงินจำนวนหนึ่งเป็นเงินค้ำประกันไว้กับธนาคาร แต่จะได้เงินเดือนหรือค่านายหน้าเป็นการตอบแทน คอมพรอดอร์นับเป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และระบบนี้ก็ช่วยให้การจัดการธุรกิจธนาคารเป็นไปได้อย่างราบรื่น และบทบาทนี้ค่อยๆ ลดลงตามลำดับในระยะต่อมา เพราะผู้จัดการฝ่ายการตลาดของธนาคารได้เข้ามาทำหน้าที่แทน ประกอบกับทางราชการต้องการให้ระบบธนาคารพาณิชย์ มีความถูกต้องและเป็นแบบ

<sup>65</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 57-61.

<sup>66</sup> กมลลักษณ์ โตสกุล, หน้า 127.

แผนเดียวกันในด้านการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ใช้บริการของธนาคาร และที่สำคัญพัฒนาการของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ก็ได้ก้าวหน้าทันสมัยความจำเป็นในการใช้คอมพิวเตอร์จึงน้อยลงเรื่อยๆ หลังจากที่ได้มีการประกาศใช้ พ.ร.บ. ธนาคารพาณิชย์ปี พ.ศ. 2505 กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทยจึงกำหนดนโยบายที่จะค่อยๆ ยกเลิกการใช้ระบบนี้ ทั้งในธนาคารของชาวต่างประเทศและของคนไทย

สำหรับธนาคารกรุงเทพผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคอมพิวเตอร์คนแรกของธนาคาร คือนายช่งปู แซ่ก้วย อย่างไรก็ตามเมื่อธนาคารเปิดดำเนินงานมาได้ระยะหนึ่ง คอมพิวเตอร์ท่านนี้ได้มองเห็นแววความสามารถรวมทั้งตระหนักถึงความกว้างขวางในวงการค้าของนายชิน โสภณพนิช ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นและกรรมการคนหนึ่งของธนาคารตั้งแต่เริ่มต้น จึงได้เชิญชวนเข้ามาร่วมงานบริหารในด้านนี้ด้วยกัน ประกอบกับนายช่งปู แซ่ก้วย เองก็มีความประสงค์ที่จะไปประกอบธุรกิจการค้าด้านอื่น ดังนั้นจึงได้มอบหมายตำแหน่งคอมพิวเตอร์ ของธนาคารกรุงเทพ ให้นายชิน โสภณพนิช<sup>67</sup> ดำรงตำแหน่งแทน เนื่องจากคอมพิวเตอร์เป็นผู้มีบทบาทด้านอย่างมากต่อระบบธนาคารพาณิชย์ในสมัยนั้น นายชิน จึงได้กลายเป็นกำลังหลักที่มีบทบาทต่อธนาคารกรุงเทพ นอกเหนือไปจากการเป็นผู้ถือหุ้นและกรรมการของธนาคาร

เป็นที่ยอมรับกันถึงบทความความสามารถของนายชินในตำแหน่งคอมพิวเตอร์ ทั้งในด้านการหาเงินฝากเข้าธนาคารและปล่อยกู้ระยะสั้นอย่างแม่นยำ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน จนแทบไม่มีหนี้เสีย สิ่งนี้นับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเจริญเติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็วในระยะต่อมา หลังจากธนาคารเปิดดำเนินงานด้วยการมีเงินฝาก 9 ล้านบาท เมื่อปลายปี พ.ศ. 2487 ในการแสดงงบการเงินครั้งแรก ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ปรากฏว่ายอดเงินฝากมีจำนวน 10.2 ล้าน หรือเพิ่มขึ้นเพียงประมาณ 1 ล้านบาทเท่านั้น แต่หลังจากที่นายชิน ได้เข้ารับตำแหน่งคอมพิวเตอร์ของธนาคาร ยอดเงินฝากตามงบการเงินเมื่อวันสิ้นปี พ.ศ. 2488 ได้เพิ่มขึ้นเป็น 18.5 ล้านบาท<sup>68</sup> สังเกตได้ว่าเพิ่มจากปีก่อนหน้าเกือบเท่าตัว หลังจากธนาคารกรุงเทพประสบปัญหาใหญ่หลวงซึ่งจะได้กล่าวต่อไป คณะกรรมการ และผู้ถือหุ้นใหญ่ พร้อมด้วยตำแหน่งคอมพิวเตอร์อย่างนายชิน จึงได้มีการตัดสินใจเปลี่ยนคณะผู้บริหารใหม่ทั้งหมด ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้นายชิน ก้าวขึ้นมามีบทบาทสำคัญที่สุดของธนาคารกรุงเทพ

<sup>67</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 126-128.

<sup>68</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 27.

## 2.2 การก่อตั้งธนาคารกรุงเทพ

หลังจากที่ธนาคารฝรั่งถูกยึดและปิดกิจการในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้ประกอบการชาวไทยและชาวจีนที่มีโอกาสร่ำรวยขึ้นจากการค้าขายระหว่างสงครามจึงได้ร่วมกันริเริ่มก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ของคนไทยเพิ่มขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกทางธุรกิจการค้าซึ่งมีกำลังความคึกคักเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะการค้าระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านยังดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง ธนาคารพาณิชย์เกิดใหม่เหล่านี้ได้เข้าดำเนินธุรกิจแทนที่ธนาคารฝรั่งต่างชาติ หนึ่งในจำนวนนั้นคือธนาคารกรุงเทพจำกัด

“ปลายปี พ.ศ. 2487 เจ้าพระยารามราฆพ กับ คุณหลวงรอบรู้กิจ มาชวนผม ไปตั้งธนาคารกรุงเทพ เริ่มต้นด้วยเงิน 4 ล้านบาท แต่เก็บสัทธิเพียง 50 เปอร์เซ็นต์ คือ 2 ล้านบาท ผมก็เลยตอบตกลง โดยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ 20 เปอร์เซ็นต์ ประมาณ 4-5 แสนบาท”<sup>69</sup>

คำให้สัมภาษณ์ของนายชิน โสภณพนิช เรื่องการเข้าถือหุ้นในธนาคารกรุงเทพ ซึ่งถือกำเนิดขึ้นท่ามกลางเปลวไฟของสงครามโลกครั้งที่ 2 จากการริเริ่มของกลุ่มขุนนาง ข้าราชการ พ่อค้า และอดีตพนักงานธนาคารสยามกัมมาจล ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์และเจตจำนงอันแรงกล้าที่จะให้มีธนาคารของคนไทยที่สามารถให้บริการตลาดในประเทศ ไม่เหมือนกับธนาคารต่างประเทศที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งให้บริการแก่ลูกค้าธุรกิจชาติเดียวตันที่ผ่านการคัดสรรแล้ว

ในช่วงเวลานั้น นายชิน โสภณพนิช ซึ่งเป็นพ่อค้าผู้กว้างขวางมีพรรคพวกเพื่อนฝูงมากมาย มีความรอบรู้มีประสบการณ์ มีความสามารถและมีฐานะมั่นคงคนหนึ่ง เขาจึงได้รับการชักชวนให้มาร่วมหุ้นก่อตั้งธนาคารกรุงเทพขึ้น ซึ่งสำหรับคนที่มีสัญชาติญาณไวต่อเหตุการณ์ไวต่อเรื่องราวของการทำธุรกิจอย่างเขานี้คือโอกาสครั้งสำคัญแต่ถึงกระนั้นเนื่องจากมีภารกิจอื่นๆ อยู่เต็มมือเขาจึงเพียงแต่ช่วยลงทุนเท่านั้นยังไม่ได้ลงแรงแต่อย่างใดเพราะเชื่อใจว่าพรรคพวกพ่อค้านักธุรกิจทั้งหลายที่เข้ามาร่วมกันทำงานจะสามารถประคับประคองให้ธนาคารกรุงเทพเติบโตก้าวหน้าไปได้ด้วยดี

ก่อนหน้านี้ธนาคารพาณิชย์ไทย ยังเป็นธนาคารเล็ก และแทบไม่มีบทบาทสำคัญทางธุรกิจแต่อย่างใดนอกเสียจากรับฝากทรัพย์สินเงินทองของมีค่าของเจ้านายเชื้อพระวงศ์และคหบดีผู้มั่งคั่งเท่านั้น การดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการเงินและการค้าก็เป็นของธนาคารต่างประเทศโดยเฉพาะชาวยุโรปตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ มีแต่ธนาคารพาณิชย์ของชาวต่างประเทศเท่านั้นที่มีบริการที่สมบูรณ์แบบ โดยให้บริการอำนวยความสะดวกด้านการค้าและ

<sup>69</sup> สาทิต อุทัยศรี, หน้า 10.



การเงินกับสถาบันการค้าระหว่างประเทศ การให้สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากตลาดเงินระดับโลกเป็นแหล่งเงินทุนได้ ขณะเดียวกันธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศเหล่านี้ยังคล้ายกับพยายามกีดกันขัดขวางไม่ให้คนไทยหรือพ่อค้าชาวจีนในประเทศไทย สามารถที่จะตั้งธนาคารที่ให้บริการโดยสมบูรณ์ได้ ความรู้ทางการเงิน การธนาคาร เป็นสิ่งที่หวงห้ามไว้สำหรับชาวตะวันตก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือความรู้ในการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นความลับสำหรับพ่อค้าชาวไทยและชาวจีนโพ้นทะเลในสมัยนั้น

เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่มขึ้น และสมรภูมิเริ่มขยายมาที่ฝั่งเอเชีย กองทัพญี่ปุ่นเข้าสู่ประเทศไทย รัฐบาลได้ตัดสินใจเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่น ความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจจึงเกิดขึ้น โดยในทางการเมืองแสดงให้เห็นว่าแสนยานุภาพของญี่ปุ่นสามารถล้มล้างอำนาจและอิทธิพลของชาวยุโรปตะวันตกที่เคยยิ่งใหญ่ในทวีปเอเชียมานับศตวรรษ ส่วนในทางเศรษฐกิจคือการเปิดกว้างให้ผู้ประกอบการชาวไทยและชาวจีนโพ้นทะเลได้มีโอกาสเรียนรู้และเริ่มต้นทำธุรกิจธนาคารพาณิชย์อย่างแท้จริง โดยอาศัยช่องว่างที่ธนาคารต่างประเทศที่โดนปิดไป ดังที่กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะธนาคารพาณิชย์ของอังกฤษและฝรั่งเศสทั้งหมดถูกยึดและปิดกิจการในฐานะเป็น “ทรัพย์สินของชนศัตรู”<sup>70</sup> รัฐบาลไทยโดยกระทรวงการคลังได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่งให้เข้าไปปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจสอบทรัพย์สินและดูแลการทำบัญชีแยกประเภทของธนาคารต่างๆ จากประสบการณ์ของจริงทั้งด้านบัญชี และวิธีปฏิบัติต่างๆ อย่างทะลุปรุโปร่ง ธนาคารกรุงเทพได้เรียนรู้การบริหารงานแบบตะวันตกผ่านบุคคล 4 คน ในคณะกรรมการชุดนี้ ที่ต่อมาภายหลังได้มาร่วมงานกับธนาคารกรุงเทพนั้นคือ นายประยูร วิญญรัตน์ นายอิ อวิลาสกุล นายระเบียบ พงษ์นุ่มกุล และสุดท้ายคืออดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่และอดีตรองนายกรัฐมนตรีนายบุญชู โรจนเสถียร<sup>71</sup>

คณะบุคคลที่ได้ร่วมกันสร้างธุรกิจธนาคาร และเข้าถือหุ้นธนาคารกรุงเทพได้ยื่นขอจดทะเบียนกับกระทรวงเศรษฐกิจหรือกระทรวงพาณิชย์ในปัจจุบันเพื่อขอตั้งบริษัทธนาคารกรุงเทพ จำกัด เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2487 จากหนังสือบริคณห์สนธิของธนาคาร ทุนจดทะเบียนครั้งแรกกำหนดไว้ 4 ล้านบาทโดยแบ่งออกเป็น 4 หมื่นหุ้นหุ้นละ 100 บาทเรียกชำระครั้งแรกร้อยละ 25 หรือเท่ากับ 1 ล้านบาทเมื่อธนาคารกรุงเทพจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดแล้ว ได้ยื่นหนังสือต่อกระทรวงการคลังเพื่อขอดำเนินกิจการธนาคารพาณิชย์ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2487 และธนาคารได้ดำเนินการวันแรกเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2487 โดยมีสถานที่ทำการหรือสำนักงานแห่งแรกเป็นตึกแถว 2 ชั้น 2 คูหาเลขที่ 235 - 237 ถนนราชวงศ์ เขตสัมพันธวงศ์ มุม

<sup>70</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 11.

<sup>71</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 12.

ถนนทรงวาด มีพนักงานรุ่นแรก 23 คน หลวงรอบรู้กิจหนึ่งในคณะกรรมการผู้ก่อตั้งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่คนแรก<sup>72</sup>

ตารางที่ 5 แสดงรายชื่อเจ้าหน้าที่ชุดแรกของธนาคารกรุงเทพ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในธนาคาร
1	หลวงรอบรู้กิจ (นายรอบรู้กิจ ลีลานุช)	ผู้จัดการ
2	นายทองคำ ลีลานุช	สมุหบัญชี
3	นายอาภรณ์ เจียรพันธ์	ผู้ช่วยสมุหบัญชี ด้านต่างประเทศ
4	นายเกษียร สุวรรณโกสิน	ผู้ช่วยสมุหบัญชี ด้านธุรการ
5	นายเกตุ ตุงคะสมิต	หัวหน้าแผนกบัญชี
6	นายน้อย ทิพย์พยอม	ผู้รักษาเงิน
7	นายสุรินทร์ ลิปิสุนทร	แผนกจ่ายเงิน
8	นายช่งปู่ แซ่ก้วย	คอมประโดร์
9	นายทิพย์ โชติพันธ์	พนักงาน
10	นายเล็ก ทิพย์พยอม	พนักงาน
11	นายชลัด ชัยผจญ	พนักงาน
12	นายสมักร เพชรฉาย	พนักงาน
13	นายเชื้อม ขาวมีชื่อ	พนักงาน
14	นายเฉลา ตัณฑติลก	พนักงาน
15	นายบุญมี ทิพย์พยอม	พนักงาน
16	นายชิต โพธิสรวย	พนักงาน
17	นายชลัท จันทสิทธิ์	พนักงาน
18	นายสกุล เจียรพันธ์	พนักงาน
19	นายเสงี่ยม -	พนักงาน
20	นายประเสริฐ -	พนักงาน
21	นายการิม -	พนักงาน
22	นายเกษม -	พนักงาน
23	นายแก้ว -	พนักงาน

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

<sup>72</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 22.

สำหรับอัตราเงินเดือนของพนักงานเริ่มตั้งแต่ขั้นต้น 50 บาทจนถึงขั้นสูงสุด 250 บาทซึ่งถ้าเทียบกับข้าราชการชั้นประทวนในเวลานั้นที่มีเงินเดือนขั้นต่ำแค่ 20 บาท<sup>73</sup> อัตราขั้นต้นของธนาคารก็นับว่าสูงกว่าข้าราชการถึงเท่าครึ่งนะว่าไม่น้อยทีเดียว นายสมคร เพชรฉาย อดีตพนักงานธนาคารรุ่นแรกได้เล่าถึงบรรยากาศของการเปิดอาคารสำนักงานแรกว่า ธนาคารเปิดทำการเวลาบ่าย 2 นายควง อภัยวงศ์ นายกรัฐมนตรี เป็นผู้มาทำพิธีเปิด มีแขกมาจนเต็มธนาคาร พอเปิดป้ายแล้วท่านนายกรัฐมนตรีก็เดินเข้ามาเปิดตู้เซฟที่อยู่ข้างใน โดยใช้กุญแจดอกจริงก่อนจะคืนกุญแจดอกจริงให้ท่านผู้จัดการ คือหลวงรอบรู้กิจ คุณหลวงได้มอบกุญแจทองคำยาวประมาณ 3-4 นิ้วให้ท่านนายกรัฐมนตรีก่อน แล้วจึงรับลูกจริงคืนมา หลังจากนั้นก็มีคนนำเอาเงินมาฝากที่เคาน์เตอร์ชั่วคราวเดียวเดียวธนาคารก็ปิดทำการในเวลาบ่าย 15.30 ผู้ใหญ่ก็นั่งปรึกษาหารือกันจนถึงเย็นส่วนเด็กๆก็ทำงานกันไป<sup>74</sup>

เบื้องหลังความสำเร็จอยู่ที่ว่าธนาคารกรุงเทพสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้เหมาะสมนับตั้งแต่การเลือกทำเลสถานที่ตั้งในย่านที่เป็นศูนย์กลางของธุรกิจการค้าที่สำคัญของกรุงเทพในสมัยนั้น เป็นการอำนวยความสะดวกด้านการเงินอย่างใกล้ชิดกับพ่อค้า บรรดาผู้ก่อตั้งและกรรมการก็เป็นผู้มีฐานะดีเป็นผู้มีชื่อเสียงมีคนนับหน้าถือตาและกว้างขวางในวงการค้า จึงสามารถชักชวนพรรคพวกเพื่อนฝูงให้นำเงินมาฝากได้เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะกลุ่มพ่อค้าถ้าในสำเพ็ง<sup>75</sup> แล้วหันมาใช้บริการของธนาคารกรุงเทพนับตั้งแต่นั้นและผูกพันกันมาตลอด ธนาคารกรุงเทพกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอ<sup>76</sup>จึงมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมาตราบเท่าทุกวันนี้

## 2.3 สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

สงครามโลกครั้งที่ 2 ได้ยุติลงเมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2488 หลังจากนั้นเพียง 3 ปี จนถึงสิ้นปี 2491 หากเราพิจารณาบริบททางประวัติศาสตร์ในช่วงนั้นก็จะได้พบกับเหตุการณ์ผันผวนและเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ รวมทั้งในวงการธนาคารพาณิชย์ด้วย ทางด้านการเมืองนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลถึง 11 ชุด<sup>77</sup> โดยที่การเปลี่ยนรัฐบาลเกิดจากสาเหตุแตกต่างกันออกไป ตั้งแต่การลาออก การยุบสภา การแพ้คดี การประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ลาออกเพราะรัฐบาลไม่สามารถขจัดเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของประชาชนเกี่ยวกับกรณีสวรรคตของพระบาทสมเด็จพระ

<sup>73</sup> สาธิต อุทัยศรี, หน้า 17.

<sup>74</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 22.

<sup>75</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 21.

<sup>76</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 22.

<sup>77</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 29.

เจ้าอยู่หัวอานันทมหิดลได้ เปลี่ยนแปลงรัฐบาลเพราะสภาผู้แทนราษฎรเปิดอภิปรายทั่วไป รวมทั้งเกิดจากการปฏิวัติรัฐประหาร และการบังคับหรือ “จี้” ให้ออก เป็นต้น เกี่ยวกับเรื่องนี้มีประเด็นสำคัญที่น่าสังเกตอย่างยิ่งอยู่ประการหนึ่งคือนับจากรัฐบาลชุดที่ 11 ซึ่ง นายควง อภัยวงศ์ เป็นนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้ลาออกเมื่อปี พ.ศ. 2488 เพราะสงครามโลกสงบ จนกระทั่งสิ้นสุดรัฐบาลชุดที่ 21 ในปี พ.ศ. 2491 ซึ่งถูก “จี้” ให้ออกนั้น ก็พอดีเป็นรัฐบาลที่มี นายควง อภัยวงศ์เป็นนายกรัฐมนตรีอีก เช่นเดียวกัน ซึ่งนายควงเป็นบุคคลสำคัญของธนาคารกรุงเทพ

ปัญหาค่าครองชีพภายหลังสงครามเป็นปัญหาสำคัญของรัฐบาลทุกคณะ ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะการเงินการคลังของประเทศ และการขาดแคลนสินค้าอุปโภค บริโภค เงื่อนไขเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ค่าครองชีพของประชาชนสูงขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งปัญหานี้ดำรงอยู่พร้อมกับปัญหาการขาดแคลนสินค้าเช่น ข้าว โดยสินค้าอุปโภค บริโภค จะต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศและต้องใช้เงินตราต่างประเทศในการซื้อสินค้า แต่หลังสงครามนี้ประเทศไทยขาดแคลนเงินตราต่างประเทศอย่างมาก ด้วยสถานการณ์ทางการเงินที่ค่าเงินบาทตกต่ำ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องควบคุมและจัดสรรเงินตราต่างประเทศที่มีอยู่น้อยให้ได้ใช้ประโยชน์มากที่สุดในการซื้อสินค้าที่จำเป็น และเพื่อที่จะรักษาอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ได้กำหนดไว้ให้คงที่ ทำให้รัฐบาลต้องเข้าควบคุมในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง สินค้าข้าวก็เช่นกัน ถึงแม้จะขาดแคลนสินค้าอย่างมาก แต่รัฐบาลก็ไม่สามารถปล่อยให้มีการส่งสินค้าเข้ามาได้อย่างเสรีเพราะจะมีผลกระทบต่อเรื่องการเงินการคลังของประเทศ

ในปี พ.ศ. 2491 สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศดีขึ้นจากภาวะหลังสงครามเนื่องมาจากการที่ประเทศไทยเริ่มกลับมาค้าขายกับต่างประเทศและเริ่มส่งสินค้าออกที่สำคัญ เช่น ข้าว ยาง ดีบุกและไม้สักสินค้าดังกล่าวสามารถส่งออกได้ในราคาและปริมาณที่เพิ่มขึ้นติดต่อกัน ทำให้สามารถสะสมเงินตราต่างประเทศได้มากขึ้น ดังนั้นรัฐบาลจึงได้ลดอัตราส่วนที่จะต้องขายเงินตราต่างประเทศลง จากเดิมที่ผู้ส่งออกข้าว ยาง ดีบุก และไม้สัก ต้องขายเงินตราต่างประเทศที่ได้จากค่าสินค้าที่ส่งออกให้แก่ธนาคารแห่งประเทศไทยตามอัตราที่กำหนด นอกจากนี้รัฐบาลยังมีนโยบายตรึงราคาสินค้าและพยายามรักษาสินค้าให้อยู่ในระดับราคาที่เหมาะสม และบางครั้งก็พยายามลดราคาสินค้าที่จำเป็นในการครองชีพของประชาชนให้มีราคาต่ำ โดยใช้วิธีการ ดังนี้<sup>78</sup>

- 1) กำหนดอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ สำหรับการสั่งซื้อสินค้าบางชนิดที่จำเป็นต่อการครองชีพของประชาชน โดยหวังว่าเมื่อพ่อค้าสั่งซื้อสินค้าจำเป็นในราคาต่ำแล้วก็นำมาขายในราคาพอสมควร

<sup>78</sup> เรื่องวิทย์ ลิ้มพานา, บทบาทของทุนนิยมไทย พ.ศ. 2475-2500. วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537, หน้า 193-195.

- 2) กำหนดราคาสินค้าที่สำคัญ เช่น ข้าว ให้อยู่ในระดับราคาที่สมควรและรัฐบาลได้ให้ส่วนของราชการ องค์กรหรือบริษัทในความควบคุมของทางราชการ รดําเนินการรับซื้อข้าวตามราคาที่รัฐบาลกำหนด ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวมีการกักตุนสินค้าเป็นจำนวนมาก
- 3) ส่วนราชการ องค์กรและบริษัทในความควบคุมของราชการ มีหน้าที่ทางการค้าหลายแห่ง เช่นกรรมการค้าภายใน กระทรวงเศรษฐกิจ ร้านสหกรณ์และองค์กรสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ได้ลงทุนซื้อสินค้าจากต่างประเทศและรวบรวมสินค้าภายในประเทศจำหน่ายแก่ประชาชนเพื่อเป็นการแข่งขันกับพ่อค้าเอกชนและป้องกันไม่ให้ราคาสินค้าสูงเกินไป

การกลับมาดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีของจอมพล ป. พิบูลสงคราม มาพร้อมกับเงื่อนไขในการที่จะเข้ามาแก้ปัญหาเศรษฐกิจ เนื่องมาจากค่าครองชีพสูงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐบาลมีนโยบายที่ประสานกันระหว่างการลดค่าครองชีพพร้อมทั้งช่วยให้คนไทยค้าขายมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันสินค้าที่ขาดแคลนต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้รัฐบาลต้องเข้าแทรกแซงโดยการตั้งคณะกรรมการอำนวยการอำนวยการเศรษฐกิจ ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ รัฐมนตรีสั่งราชการแทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ให้เข้ามาดูแลโดยตรง

สำหรับปัญหาการขาดแคลนข้าวเกิดจากการที่รัฐบาลไทยได้ทำข้อตกลงสมบูรณแบบกับอังกฤษที่จะส่งมอบข้าวให้แก่สหประชาชาติโดยไม่คิดมูลค่าจำนวน 1.5 ล้านตัน เพื่อยกเลิกสถานะประเทศผู้แพ้สงคราม ข้อผูกพันดังกล่าวทำให้รัฐบาลต้องเข้ามาควบคุมการค้าข้าว โดยรัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานข้าวขึ้นรับซื้อข้าวเพื่อส่งออก รวมทั้งควบคุมการค้าข้าวภายในประเทศ โดยการออกพระราชบัญญัติว่าด้วยการสำรวจและห้ามกักตุนข้าว พ.ศ. 2489 และพระราชบัญญัติการค้าข้าว พ.ศ. 2489 แต่เนื่องจากข้าวเป็นสินค้าที่ตลาดโลกมีความต้องการมาก ราคาข้าวในตลาดโลกมีราคาสูงกว่าราคาข้าวในประเทศที่ควบคุมโดยรัฐบาลมาก ทำให้มีการลักลอบนำข้าวออกจำหน่ายต่างประเทศ<sup>79</sup> ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะขาดแคลนข้าวทั่วประเทศ มีการประท้วงเดินขบวนอยู่ทั่วไปในหลายจังหวัด โดยเฉพาะจังหวัดที่มีพื้นที่ติดกับทะเล<sup>80</sup> ปัญหาต่างเหล่านี้ดำรงอยู่จนเกิดเหตุการณ์รัฐประหาร 8 พฤศจิกายน 2490 ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจของกลุ่มทหารที่มีต่อรัฐบาลพลเรือนหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นเงื่อนไขด้านการเมือง ส่วนเงื่อนไขทางเศรษฐกิจที่รัฐบาลชุดเก่าไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เมื่อคณะรัฐประหารยึดอำนาจเสร็จแล้วได้เชิญนายควง อภัยวงศ์ เข้ามาดำรงตำแหน่ง

<sup>79</sup> สมศักดิ์ นิลนพคุณ, ปัญหาเศรษฐกิจไทยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และการแก้ไขของรัฐบาลระหว่าง พ.ศ. 2488-2498

วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537, หน้า 101-103.

<sup>80</sup> ทศนาพร ทองแสน, นโยบายข้าวของรัฐบาลไทยระหว่าง พ.ศ. 2475-2503, ปรินญาณินพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530 หน้า 114-119.

นายกรัฐมนตรี เมื่อดำรงตำแหน่งได้ไม่นาน คณะทหารได้บังคับให้นายควงลาออกจากตำแหน่ง นายกรัฐมนตรีและคณะรัฐประหารได้เชิญจอมพล ป. พิบูลสงคราม ขึ้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี<sup>81</sup>

ในการขึ้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีครั้งนี้ จอมพล ป. พิบูลสงคราม ได้แถลงนโยบายของรัฐบาลต่อสภาผู้แทนราษฎรเมื่อวันที่ 21 เมษายน พ.ศ. 2491 ว่า ภาระสำคัญที่สุดซึ่งรัฐบาลนี้ถือเป็นงานเร่งรีบที่จะต้องดำเนินการแก้ไขคือ การครองชีพของประชาชน พร้อมกับได้กล่าวถึงปัญหาดังกล่าวว่ามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาเงินตรา จึงแถลงนโยบายในการแก้ไขปัญหาค่าครองชีพว่า จะดำเนินการดังนี้ คือ<sup>82</sup>

- 1) ในเรื่องเงินตรา จะสร้างเสถียรภาพของเงินตรา โดยทำงานประมาณให้ได้ดุลยภาพ และจัดการให้เงินตราหมุนเวียนโดยสมส่วน
- 2) ในเรื่องของราคาสินค้า รัฐบาลนี้จะพยายามให้ราคาสินค้าถูกลง โดยวิธีการเพิ่มผลผลิต ส่งเสริมอุตสาหกรรม ให้ความสะดวกในการขนส่งและการจำหน่าย ปราบปรามการกักตุน
- 3) ในเรื่องรากฐานของสังคมจะดำเนินการต่อไปนี้
  - 3.1) จัดให้มีการประกันสังคมเพื่อประโยชน์แก่ผู้ประกอบอาชีพรับจ้าง
  - 3.2) จัดตั้งและขยายสหกรณ์ให้แพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ประเภทหาทุน สหกรณ์ขายข้าวและพืชผล สหกรณ์ผู้บริโภค และสหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน
  - 3.3) ส่งเสริมงานอาชีพ โดยถือหลักผู้ประกอบอาชีพสามารถเป็นเจ้าของกิจการร้านค้า หรือโรงงานของตนเอง รัฐบาลจะเคารพกรรมสิทธิ์และเสรีภาพในการประกอบกิจการนั้นๆ
  - 3.4) กิจการใดที่เป็นการใหญ่เกินกำลังที่เอกชนทำได้ หรือเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยสาธารณะ รัฐบาลจะทำเอง โดยให้เอกชนได้มีส่วนร่วมหรือปล่อยให้เอกชนทำโดยให้รัฐเป็นหุ้นส่วนตามสมควร

สำหรับทางด้านเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาดังกล่าวโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขณะที่สงครามใกล้จะยุติ การเจรจาของรัฐบาลไทยกับฝ่ายสัมพันธมิตรยังไม่ประสบผลสำเร็จ นับเป็นระยะที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เรื่องที่มีความสำคัญเป็นพิเศษก็คือการที่สินค้ามีราคาสูงมาก หรืออีกนัยหนึ่งก็คือปัญหาภาวะราคาเฟ้อหรือเงินเฟ้อ<sup>83</sup> การที่ข้าวของต่างๆ มีราคาแพงมากในขณะนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุด้านการเงินอย่างแท้จริง เนื่องจากมีปริมาณเงินหมุนเวียนอยู่ในระบบเศรษฐกิจสูง ซึ่งปริมาณเงินหมุนเวียนมีอยู่สูงมากนั้นนอกจากจะเป็นเพราะงบประมาณของ

<sup>81</sup> สุธาชัย ยิ้มประเสริฐ, *แผนชิงชาติไทย* (กรุงเทพฯ: บิเคการพิมพ์, 2534) หน้า 125-126.

<sup>82</sup> รวมคำแถลงนโยบายรัฐบาลและรายชื่อคณะรัฐมนตรี คณะที่ 1-43 ศูนย์เอกสารและค้นคว้า สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, ม.ป.ป.) หน้า 120.

<sup>83</sup> ธนากรกรุงเทพ จำกัด, หน้า 29.

รัฐบาลอยู่ในสภาพขาดดุลมาโดยตลอดนับตั้งแต่ก่อนสงครามจนถึงช่วงหลังสงครามที่การใช้จ่ายจำเป็นต้องอยู่ในเกณฑ์สูงมากเพราะต้องใช้ฟื้นฟูบูรณะประเทศ และยังเป็นผลสืบเนื่องมาจากเงินที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายของทหารญี่ปุ่นในระหว่างสงครามซึ่งยังเหลือตกค้างหมุนเวียนอยู่

ยิ่งไปกว่านั้นปริมาณเงินที่หมุนเวียนอยู่ก็มีทุนสำรองหนุนหลังอยู่ในอัตราต่ำ เนื่องจากเกิดปัญหาขาดแคลนเงินตราต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินเยน ที่รัฐบาลเคยถือและเป็นเจ้าหนี้ญี่ปุ่นอยู่นั้น เป็นอันว่าหมดไปโดยปริยาย ทองคำที่ฝากไว้ในประเทศญี่ปุ่นก็ยังมีไม่เพียงพอที่จะได้คืนมา นอกจากนี้ทองคำที่ฝากอยู่กับสหรัฐอเมริกาและอังกฤษรวมทั้งหลักทรัพย์ต่างๆในรูปเงินปอนด์สเตอร์ลิงก็ถูกยึดไว้เป็นหลักประกันค่าเสียหายจากสงครามทั้งสิ้น

นอกจากนี้ ในระยะต่อมายังได้มีการดำเนินการทางการทูตกับฝ่ายสัมพันธมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือกับสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ จนประสบผลสำเร็จด้วยดี เนื่องจากคนไทยทั้งนอกและในประเทศ ที่สำคัญคือขบวนการเสรีไทยได้ปฏิบัติกับฝ่ายสัมพันธมิตรด้วยดีตลอดมา ผลสำเร็จจากการเจรจาจึงมีหลายประการ เช่นความตกลงสมบรูณ์แบบซึ่งแต่เดิมมีข้อหนึ่งที่กำหนดให้ไทยต้องส่งข้าวให้ฝ่ายสัมพันธมิตรเป็นจำนวนถึง 1.2 ล้านตัน โดยไม่คิดมูลค่านั้น ก็ได้รับการผ่อนผันจนกลายเป็นการซื้อขายกันในราคาพื้นฐานตันละ 12 ปอนด์ 14 ชิลลิง<sup>84</sup> และยังได้มีการเจรจาจนทั้งอังกฤษและสหรัฐอเมริกายินยอมคืนเงิน ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่กักกันเอาไว้ให้เมื่อประกอบเข้ากับความพยายามที่จะฟื้นฟูบูรณะประเทศไทย ในที่สุดฐานะทางการเงินและการคลังตลอดจนภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไปก็เริ่มดีขึ้นตามลำดับหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2

## 2.4 ธนาคารพาณิชย์หลังสงครามโลกครั้งที่ 2

ในช่วงแรกเมื่อสงครามยุติลง ประเทศไทยต้องตกอยู่ในสภาพของผู้แพ้สงครามร่วมกับญี่ปุ่น ดังนั้นจึงต้องส่งมอบทรัพย์สินของชาติศัตรูที่ยึดเอาไว้ในระหว่างสงครามคืนให้กับฝ่ายสัมพันธมิตร ซึ่งรวมทั้งกิจการธนาคารด้วย เป็นผลให้ธนาคารของชาวต่างประเทศที่ได้หยุดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2485 ได้กลับเริ่มเปิดดำเนินการกันใหม่อีกครั้งในช่วงนี้ ยิ่งกว่านั้นเมื่อฐานะทางเศรษฐกิจการเงินการคลังของประเทศไทยได้ดีขึ้นแล้ว จึงได้มีผู้ริเริ่มประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นอีกทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2490 นั้น รัฐบาลได้อนุญาตให้ธนาคารของชาวต่างประเทศซึ่งเป็นรายใหม่เปิดดำเนินการเพิ่มขึ้นอีก 2 แห่งด้วยกัน จึงทำให้การแข่งขันในบรรดาธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเป็นไปอย่างเข้มข้นรุนแรงตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา จนกระทั่งปัจจุบัน

<sup>84</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 119.

ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสภาพการแข่งขันในวงการธนาคารพาณิชย์ในช่วงเวลาที่กล่าวมานี้ได้ส่งผลกระทบต่อผลกระทบของการของธนาคารกรุงเทพ โดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อย่างไรก็ดีหากจะวิเคราะห์ถึงผลกระทบอันนี้ให้ละเอียดลึกซึ้งแล้วก็เห็นความจริงว่าภาวะผันผวนทางการเมือง และสภาพคับขันทางเศรษฐกิจในขณะนั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธนาคาร แต่ผลกระทบที่แท้จริงเกิดขึ้นจากการแข่งขันในวงการธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน เนื่องจากปริมาณเงินหมุนเวียนมีมากดังที่กล่าวไปแล้ว จนเป็นเหตุให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ และเมื่อธุรกิจการค้าในช่วงหลังสงครามยุติได้เริ่มขยายตัว ธุรกิจของธนาคารกรุงเทพได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วมากในขณะนั้น ดังจะเห็นได้ว่ายอดเงินฝากของธนาคารเพิ่มขึ้นจาก 17.9 ล้านบาทเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2488 เป็น 46.8 ล้านบาท เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2489 ทำนองเดียวกันการอำนวยสินเชื่อก็ได้ขยายตัวจากจำนวน 4.5 ล้านบาทเป็น 15.1 ล้านบาทซึ่งเป็นการเพิ่มถึง 3 เท่าตัวในช่วงเวลาเดียวกัน<sup>85</sup>

การขยายตัวอย่างรวดเร็วเช่นนี้เอง ทำให้ธนาคารได้ทำการเรียกหุ้นเพิ่มทุนเป็นครั้งแรกเพื่อให้เหมาะสมกับขนาดของการประกอบการโดยเรียกหุ้นเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 ทำให้ทุนของธนาคารเพิ่มจาก 1 ล้านบาทเป็น 2 ล้านบาท ทั้งนี้เป็นการยืนยันให้เห็นว่าภาวะผันผวนทางการเมืองและภาวะคับขันทางเศรษฐกิจในขณะนั้นไม่ได้มีผลกระทบกระเทือนต่อผลประกอบการของธนาคาร อันที่จริงการที่เงินฝากของธนาคารกรุงเทพขยายตัวเพิ่มสูงมาก สามารถแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจการเงินของชาติได้ กล่าวคือในขณะที่เงินฝากมีจำนวนถึง 46.8 ล้านบาทส่วนเงินให้กู้ยืมมีจำนวน 15.1 ล้านบาท แสดงว่าเงินฝากสูงกว่าสินเชื่อถึง 3 เท่าตัว นั่นก็คือธนาคารได้มีส่วนช่วยดูดซับเอาเงินที่หมุนเวียนอยู่มากเกินไปให้กลับเข้าสู่ระบบสถาบันการเงิน เป็นการช่วยลดปริมาณเงินได้ทางหนึ่งเพราะในหลักการนั้นจำนวนเงินที่อยู่กับสถาบันการเงินไม่ได้นับรวมเป็นปริมาณเงินที่หมุนเวียนอยู่ในมือประชาชน หรืออยู่ในระบบเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ตามธนาคารได้พยายามคลี่คลายผลกระทบที่เกิดจากการแข่งขันด้วยการผูกมัดพ่อค้าและนักธุรกิจส่วนใหญ่ที่เป็นชาวจีนในประเทศไทยเอาไว้ ด้วยการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ประกอบกับความสามารถและความกว้างขวางของคอมพิวเตอร์ คือนายชิน โสภณพาณิชย์ ธนาคารจึงสามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลางการแข่งขันนี้ได้ โดยปรากฏว่าในช่วงครึ่งปีต่อมา คือเมื่อสิ้นงวดกลางปี 2491 เงินฝากของธนาคารก็กลับมาเพิ่มขึ้นเป็น 28.12 ล้านบาท ประเด็นที่น่าพิจารณาอย่างยิ่งประการหนึ่งในระยะนี้คือปริมาณเงินในธุรกิจทั้งในด้านเงินฝากและสินเชื่อนั้น แม้จะได้รับผลกระทบ แต่ก็ยังนับได้ว่ามีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นกว่าระยะแรกที่เริ่มเปิดดำเนินการเป็นอย่างมาก นั้นแสดงว่าธนาคารได้มีลูกค้าเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นอันมาก ผลที่ตามมาก็คือ สถานที่ทำการของธนาคารเริ่มคับแคบลง ไม่คล่องตัวต่อการทำงานของพนักงานรวมทั้งเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ธนาคารจึงได้หาที่

<sup>85</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 31.



ทำการใหม่ซึ่งกว้างขวางกว่าเดิม ในที่สุดธนาคารจึงได้ย้ายทำการเป็นครั้งแรกโดยไปอยู่ฝั่งตรงข้ามเป็นตึกแถว 2 ชั้น 4 คูหาเลขที่ 258 ถึง 266 โดยทำการย้ายเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2491 พร้อมกันนี้ ก็ได้ขยายงานด้านต่างประเทศขึ้นเป็นแผนก และรับพนักงานเพิ่มขึ้น<sup>86</sup>

ในภาวะสงครามธนาคารพาณิชย์ของฝ่ายสัมพันธมิตรได้ถูกปิดกิจการไปถึง 6 แห่ง เหลือแค่ธนาคารของญี่ปุ่นเพียงแห่งเดียวที่ดำเนินการต่อไปได้ จึงทำให้มีการเกิดช่องว่างซึ่งเป็นจังหวะและโอกาสอันดีสำหรับพ่อค้า ข้าราชการและนักธุรกิจไทยจีน สำหรับการเริ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เช่นเดียวกับที่สาขาของธนาคารพาณิชย์จากต่างประเทศกระทำ และประสบผลสำเร็จมาแล้วกว่าครึ่งศตวรรษ และนายชินเองไม่ได้คิดว่าธนาคารกรุงเทพนั้นจะเติบโตมากขนาดนี้ จากคำพูดเขาเคยให้สัมภาษณ์ในหนังสือพิมพ์และนิตยสารหลายฉบับ ว่าจุดเริ่มต้นความคิดที่ทำให้เขาหันมาทำธุรกิจธนาคารนั้นคือเกิดจากการรู้สึกที่ว่า

“ ในสมัยก่อนโน้นการธนาคารเป็นอาชีพที่สงวนไว้สำหรับชาวต่างชาติ โดยเฉพาะ เขาเป็นผู้ควบคุมการเงิน ชอบใครก็จะให้คนนั้นกู้ ซึ่งก็เป็นคนต่างชาติทั้งนั้นนั่นแหละ ไม่ใช่แต่ผมเท่านั้นที่เดือดร้อนกับการเลือกที่รักมักที่ชังของธนาคารต่างชาติ นักธุรกิจชาวไทยเกือบทุกคนก็ยุ่งยากลำบากกว่าจะได้รับเงินทุนมาทำทุน หรือเปิด L/C ทั้งที่ธนาคารมันเป็นหัวใจของการค้าทั้งส่งออกและนำเข้า ถ้าไม่มีธนาคารแล้วแย่ แต่พ่อค้าคนไทยก็ดี จีนก็ดี ในสมัยนั้นไม่มีโอกาสเข้าไปในธนาคารฝรั่ง เพราะเขาก็ช่วยแต่พวกบริษัทฝรั่งของเขา เช่น เรื่องการนำสินค้าเข้า ถ้าสมมุติว่าบริษัทฝรั่งขอเปิด L/C ธนาคารฝรั่งเขาก็ไม่เรียกมัดจำ พอสินค้าเข้ามาถึง บริษัทฝรั่งเอาสินค้าออกมา ก็ตั้งเอเย่นขายให้แก่เอเย่น ถ้าคนไทยหรือคนจีนขอเป็นเอเย่น เขาก็เก็บเปอร์เซ็นต์จากเรา แล้วเอาเปอร์เซ็นต์เราไปให้กับแบงก์ฝรั่ง ซึ่งไม่เคยลงทุนอะไรเลย ตรงกันข้ามถ้าเป็นพ่อค้าคนไทยเข้าไปขอเปิด L/C กับธนาคารฝรั่ง เพื่อสั่งสินค้าเข้ามา เราต้องวางมัดจำร้อยละเปอร์เซ็นต์ซึ่งร้อยละนี้กว่าสินค้าจะมา ระยะเดินเรือก็ 2-3 เดือนแล้ว กว่าเราจะเอาเรือออกจากท่าเรือเอาไปขายก็ค่อยๆ เก็บสตางค์มา คนไทยจึงไม่มีทางสั่งสินค้าเข้ามาโดยตรง เราก็ต้องเป็นเอเย่นหรือ Sub-agent ของบริษัทฝรั่ง เพราะเราไม่มีทางได้ L/C ไม่มีเงินมัดจำ นี่พูดถึง Import ถ้าพูดถึงด้าน Export ถ้าเป็นบริษัทฝรั่งพอขายข้าวหรือขายสินค้าพื้นเมืองอย่างอื่นให้ต่างประเทศได้ ทางโน้นก็ต้องเปิด L/C มา ให้ไปซื้อสินค้า

<sup>86</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 32.

พอซื้อเสร็จแล้วก็ให้ลงเรือ แล้วก็เอาบิลไปให้แบงก์ฝรั่ง ตรงกันข้ามถ้าเป็นพ่อค้าคนไทยหรือคนจีน เราก็ไม่มีทาง ไม่มีสิทธิ์ เขาไม่เชื่อถือ เพราะฉะนั้นทั้ง Import – Export เราก็เป็นเบี้ยรองบ่อนเขาเรื่อยไป ไม่มีทางจะได้กำไรแม้แต่ชนิดเดียวอย่างดีก็เป็นแค่เอเยนต์ขายหรือเอเยนต์ซื้อ ก็กำไรนิดเดียว เพราะฉะนั้นผมจึงเห็นว่าถ้าธนาคารยังอยู่ในมือฝรั่ง คนไทยก็ไม่มีทางส่งออกหรือส่งขายได้โดยตรง เราจึงตกลงใจเปิดแบงก์ขึ้นมาเพื่อเปิดบริการให้คนไทยเหมือนแบงก์ฝรั่งเปิดบริการให้บริษัทฝรั่งแบบเดียวกัน”<sup>87</sup>

อย่างไรก็ตาม ควรกล่าวไว้ด้วยว่า ในระหว่างที่นายชิน ดำรงตำแหน่งคอมโปรโดร์อยู่ที่ธนาคารกรุงเทพ เขาได้จัดตั้งบริษัทค้าเงินตราต่างประเทศขึ้นมาในปี พ.ศ. 2493 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไปเริ่มเข้าสู่ภาวะปกติจากสงคราม การค้าขายสินค้าอุปโภคบริโภคกำลังหมดความสำคัญลง นายชินจึงลดบทบาทหรือขายกิจการอื่นที่เขามี เพื่อไปเริ่มต้นธุรกิจอย่างอื่นที่น่าสนใจมากกว่า ซึ่งธุรกิจในระยะนี้ที่นายชินเห็นว่ามีช่องทางและโอกาสที่จะเข้าไปดำเนินการธุรกิจ นั่นคือการค้าเงินตราต่างประเทศ เขาจึงก่อตั้งบริษัทที่ชื่อว่าเอเชียทรีสต์ และควรกล่าวไว้ด้วยว่าธุรกิจค้าขายแลกเปลี่ยนเงินตราได้กลายเป็นฐานทุน ฐานความรู้เพื่อให้นายชินก้าวเข้าสู่ธุรกิจการเงินและธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาต่อมา เนื่องจากเขานำประสบการณ์จากการทำธุรกิจค้าขายเงินตรามาปรับใช้ให้เข้ากับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราของนายชินได้รับการยอมรับว่าเป็นอัตรามาตรฐาน

ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทเอเชียทรีสต์ท่านหนึ่ง กล่าวว่ากิจการที่สร้างชื่อเสียงให้กับเอเชียทรีสต์มากที่สุดคือธุรกิจค้าขายเงินตราต่างประเทศที่ตลาดมีความต้องการใช้อยู่ในเวลานั้น เพราะในสมัยนั้นยังไม่มีกฎหมายบังคับ ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ยังไม่ได้เข้าควบคุม และข้อสำคัญคนที่รู้จักค้าขายเงินตรามีน้อย แต่มีความต้องการเงินตราเป็นจำนวนมาก ชาวบ้านคนจีนต้องส่งไปให้ญาติพี่น้อง ส่วนพ่อค้านักธุรกิจที่เป็นพวกผู้นำเข้า ก็ต้องการ เพราะว่าสั่งสินค้าเข้ามาแล้วเวลาจ่ายเงินให้ต่างประเทศส่วนใหญ่ก็มาติดต่อใช้บริการของบริษัทของนายชิน ไม่ค่อยได้ซื้อเงินตรากับธนาคารพาณิชย์ เพราะเชื่อใจอัตราแลกเปลี่ยนที่ดี ทั้งยังมีทำเลที่ตั้งของบริษัทอยู่ในย่านธุรกิจการค้า ซึ่งขณะนั้นธนาคารพาณิชย์ก็มีอยู่ไม่กี่แห่งและบางแห่งก็ยังไม่ได้นำเงินธุรกิจนี้เท่าใดนัก ในขณะที่ธนาคารของต่างประเทศ ก็ไม่สนใจลูกค้ารายย่อย ยกให้เป็นหน้าที่ของคอมโปรโดร์ไป นายชินจึงได้ให้ความสนใจกับธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราอย่างจริงจัง และประสบความสำเร็จเพราะมีลูกค้ามาใช้บริการมาก<sup>88</sup>

<sup>87</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 117.

<sup>88</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 135.

จะเห็นได้ว่านายชินมีฐานลูกค้าซึ่งเป็นพ่อค้า นักธุรกิจ ที่ทำการค้าขายกับต่างประเทศจากการจัดตั้งบริษัทเอเชียเทรด จำกัด จึงมีความเป็นไปได้สูงว่าหลังจากที่นายชินได้ก้าวขึ้นมาบิณฑบาตในธนาคารกรุงเทพอย่างเต็มรูปแบบ ลูกค้าเหล่านี้จะเป็นฐานสำคัญในการขยายธุรกิจของธนาคารกรุงเทพด้วย นอกจากนี้ธุรกิจที่เอเชียเทรดทำอยู่ในเวลานั้นก็เหมือนการทำธุรกิจธนาคารพาณิชย์หลายๆ เพียงแต่ไม่ได้รับฝากเงินโดยตรงนอกจากนี้ยังทำธุรกิจเกี่ยวกับการส่งออกเพื่อช่วยพ่อค้าด้วยการเริ่มออกแบบฟอร์ม L/C ขึ้นมา โดยอาศัยพนักงานที่เคยทำงานกับธนาคารของต่างประเทศมาก่อน มาช่วยวางรูปแบบให้ จึงเท่ากับว่าบริษัทเอเชียเทรดเป็นผู้เปิดตลาดการค้าเงิน พ่อค้ามีความคล่องตัวในการค้าขาย ทำให้สามารถเพิ่มปริมาณในการขายได้มากขึ้น<sup>89</sup>

## 2.5 ธนาคารกรุงเทพภายใต้การบริหารของคณะกรรมการชุดแรก

ทางคณะผู้ก่อตั้งและคณะกรรมการชุดแรกของธนาคารกรุงเทพจำกัดล้วนประกอบด้วยบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดีและได้รับความเชื่อถือในวงสังคมเวลานั้นนับตั้งแต่ประธานกรรมการธนาคาร คือพลเอกเจ้าพระยาบรมราชพิศ ข้าราชการสำนักในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวก็เคยร่วมงานที่ธนาคารสยามกัมมาจลมาก่อน หลวงรอบรู้กิจ (นายทองดี สีลาบุษ) ข้าราชการกรมรถไฟหลวง หรือการรถไฟแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชีและเคหะรักษาการตำแหน่งผู้บัญชาการกรมรถไฟหลวง ผู้ได้ลาออกจากการงานก่อนที่จะเกษียณเพื่อมาร่วมคิดร่วมตั้งธนาคารกรุงเทพขึ้น หลวงบรรณกรโกวิทหรือนายเปา จักกะพาก อดีตนายช่างใหญ่กรมไปรษณีย์โทรเลข เป็นต้น

ที่ต้องระดมคนดัง ทั้งอดีตขุนนางข้าราชการทหาร คหบดีและพ่อค้า มาร่วมก่อตั้งธนาคารกรุงเทพก็เพราะเหตุว่าบุคคลเหล่านี้จะได้เป็นหลักประกันให้มหาชนเกิดความไว้วางใจให้นำเงินมาฝากกับธนาคาร ธนาคารจะตั้งอยู่ได้ก็ต้องอาศัยความไว้วางใจและเชื่อถือศรัทธาของคนในสังคมเป็นสำคัญ อีกประการหนึ่งขณะที่เปิดกิจการนั้นสถานการณ์ยังไม่ปกติบ้านเมืองในภาวะสงคราม จึงต้องการผู้มีชื่อเสียงมาเป็นหลักเพื่อเรียกศรัทธาจากต่างประเทศและธุรกิจการค้าต่างๆ การประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทยในระยะแรกภายหลังสงครามโลกใหม่ๆ ยังไม่ได้เข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจเท่าใดนัก กิจกรรมหลักได้แก่การบริหารการค้าระหว่างประเทศโดยเฉพาะด้านการส่งออกและการนำเข้า อย่างไรก็ตามเมื่อการค้าระหว่างประเทศขยายตัวและพ่อค้าได้รู้จักขั้นตอนของการประกอบธุรกิจมากขึ้น ผู้นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเริ่มคิดที่จะผลิตสินค้าที่เคยนำเข้าขึ้นในประเทศ ในทำนองเดียวกันผู้ส่งออกสินค้าเกษตรกรรมไทยก็เริ่มคิดที่จะเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ด้วยการนำไปแปรรูปก่อน จากสินค้าเกษตรขั้นต้นกลายเป็นสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรซึ่ง

<sup>89</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 135-136.

สามารถขายได้ในราคาที่ดีกว่าเดิม ปัญหาของธนาคารพาณิชย์ไทยจึงอยู่ที่ว่าทำอะไรจึงจะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นธนาคารที่แท้จริง ธนาคารที่สามารถให้บริการอำนวยความสะดวกด้านการเงินแก่พ่อค้า นักธุรกิจท้องถิ่นได้อย่างสมบูรณ์และเป็นธนาคารที่สามารถเข้าเป็นส่วนหนึ่งของตลาดเงินทุนใหญ่ของโลกตะวันตกในที่สุด

ความเฟื่องฟูทางการค้าต่างประเทศซึ่งเกิดจากสงครามเกาหลีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2493 นำไปสู่การขยายตัวของระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย<sup>90</sup> ผู้บริหารธนาคารกรุงเทพเล็งเห็นประโยชน์จากการขยายตัวสู่ชนบทซึ่งเป็นแหล่งเพาะปลูกและผลิตสินค้าทางการเกษตรหลายชนิดที่กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดต่างประเทศ สาขาธนาคารกรุงเทพแห่งแรกจึงเกิดขึ้นที่จังหวัดอุบลราชธานีเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2493 ทั้งนี้เพราะจังหวัดอุบลราชธานีในขณะนั้นมีขนาดใหญ่ที่สุดในภาคอีสาน มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจดี มีพื้นที่ทางการเกษตรกว้างขวาง ประชาชนขยันขันแข็งและมีผลผลิต เช่น ข้าว และไหมซึ่งเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูง นายวิระ รมยะรูป กรรมการบริหารของธนาคารซึ่งขณะนั้นเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงของจังหวัดและยังเคยทำงานที่ธนาคารแห่งประเทศไทย อีกทั้งมีสายสัมพันธ์กับกรรมการท่านหนึ่งของธนาคารคือเป็นที่ภรรยาของนายทองคำ ลีลาณัฐ บุตรชายของหลวงรอบรู้กิจ สมุห์บัญชีคนแรกของธนาคารที่ลาออกจากแบงก์สยามกัมมาจล มาร่วมงานกับธนาคารกรุงเทพ ทำให้ นายวิระ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขาคนแรก<sup>91</sup>

จุดเด่นที่สำคัญของการดำเนินงานในช่วงนี้ได้แก่การให้ความสำคัญกับการขยายธุรกิจสาขาออกสู่ต่างจังหวัด ซึ่งนับเป็นนโยบายที่ก้าวหน้าในการระดมเงินฝาก ธนาคารกรุงเทพได้ตัดสินใจออกไปเปิดสาขาในต่างจังหวัด ด้วยจุดมุ่งหมายที่จะระดมเงินออมจากแหล่งเงินทุนในชนบทเข้าสู่สถาบันการเงินคือธนาคารให้มากที่สุดพร้อมส่งเสริมการอำนวยความสะดวกของธนาคารให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายกว้างขวางออกไป ด้วยวิธีการโอนเงินในประเทศที่ทำให้พ่อค้าได้รับเงินจากการซื้อขายกันอย่างสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย โดยวิธีการชำระเงินสินค้าด้วยการใช้เช็คแทนเงินสด<sup>92</sup> จุดเริ่มที่ทำให้แนวคิดนี้สืบเนื่องมาจากสภาพการขยายตัวของเศรษฐกิจและการค้าที่เฟื่องฟูขึ้นจากสงครามเกาหลี สงครามครั้งใหม่ที่เกิดขึ้นเพียง 4 ปีหลังสงครามโลกครั้งที่สองสงบลงสงครามเกาหลีได้มีส่วนสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่เศรษฐกิจและธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย เพราะสงครามทำให้เกิดความต้องการสินค้าต่างๆ อย่างกว้างขวางทั้งสินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าที่จำเป็นในการอุปโภคบริโภค

อย่างไรก็ตามความตั้งใจของผู้ก่อตั้งและคณะกรรมการของธนาคารกรุงเทพชุดแรกที่จะทำให้ธนาคารสามารถอำนวยความสะดวกในตลาดในประเทศ เหมือนอย่างสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศก็

<sup>90</sup> สาธิต อุทัยศรี, หน้า 23.

<sup>91</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 18-20 .

<sup>92</sup> สาธิต อุทัยศรี, หน้า 23 .

สัมฤทธิ์ผลในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้เพราะผู้บริหารของธนาคารบางคนไม่ได้ยึดมั่นอยู่กับนโยบายนี้เสมอไป ผู้บริหารกลุ่มหนึ่งมีความคิดว่าถ้าเอาเงินที่ถูกค่านำมาฝากไปลงทุนในธุรกิจที่ดิน<sup>93</sup> ซึ่งกำลังรุ่งเรืองในช่วงหลังสงครามน่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่า เพราะอย่างน้อยก็มีที่ดินเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน จึงได้มีการนำเงินฝากส่วนหนึ่งของธนาคารไปลงทุนเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวคือซื้อที่ดินแถวพระโขนง กักตุนไว้มากเกินไป ทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างเงินฝากกับเงินปล่อยกู้ และกลายเป็นการคาดการณ์ที่ผิดพลาดเนื่องจากไม่สามารถขายที่ดินนั้นได้ ธนาคารกรุงเทพจึงประสบปัญหาขาดสภาพคล่องหรือขาดแคลนทุนหมุนเวียนตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2494 ถึงต้นปี 2495<sup>94</sup>

เมื่อธนาคารกรุงเทพเกิดวิกฤติ เพราะความผิดพลาดในการบริหาร นายชิน จึงต้องถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่เขาจะต้องช่วยแก้ไข เพราะลูกค้าส่วนใหญ่คือผู้ที่เขาไปหามา ลูกค้าที่ตัดสินใจมาทำธุรกิจกับธนาคารกรุงเทพเพราะความไว้วางใจเชื่อใจเขา และการที่จะปล่อยให้ธนาคารกรุงเทพล้มไป สร้างความเสียหายแก่ลูกค้า และประชาชน เป็นเรื่องที่น่าายชินไม่อาจจะยอมรับได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ธนาคารจะต้องได้รับการแก้ไขให้พ้นจากสภาพดังกล่าวโดยเร่งด่วน มิฉะนั้นแล้วจะทำให้ลูกค้าและประชาชนขาดความศรัทธาและธนาคารอาจล้มได้ จึงตกเป็นภาระอันหนักหน่วงของผู้ถือหุ้นใหญ่ที่จะต้องทำทุกวิถีทางที่จะกู้สถานการณ์ที่กำลังตกต่ำให้ฟื้นคืนได้ คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นได้ร่วมกันพิจารณาและประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วเห็นพ้องต้องกันว่าหนทางเดียวที่จะเยียวยาแก้ไขอาการของธนาคารกรุงเทพให้ลุกล่วงไปได้คือการต้องเปลี่ยนคณะผู้บริหารทั้งหมดและตั้งคณะผู้บริหารชุดใหม่<sup>95</sup> เข้ามาทำงานแทนโดยเร็วก่อนที่ทุกอย่างจะสายเกินแก้

ด้วยเหตุที่ธุรกิจธนาคารมีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น ตรงที่มีความเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอย่างยิ่ง หากธนาคารต้องล้มละลายไป ย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจโดยรวมโดยเฉพาะต่อประชาชนผู้ฝากเงิน นายชิน โสภณพนิช หนึ่งในคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคาร ซึ่งทำงานให้กับธนาคารในฐานะคอมพรอดอร์ และเป็นผู้ชักชวนพรรคพวกเพื่อนฝูงให้มาร่วมหุ้นและเป็นลูกค้าของธนาคารกรุงเทพ ตระหนักดีว่านี่คือภารกิจและความรับผิดชอบทั้งยังเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงเกียรติยศที่เขาสะสมมาเป็นเวลานานหลายสิบปี สุดท้ายนายชินได้เปิดการเจรจากับคณะผู้บริหารในขณะนั้นว่า ถ้าสถานการณ์ยังเป็นเช่นนี้ต่อไป ธนาคารตั้งอยู่ไม่ได้ จำเป็นจะต้องเลือกเอาระหว่างผู้บริหารชุดเก่าหรือผู้บริหารชุดใหม่ที่จะเข้ามาทำหน้าที่แทน โดยมีเงื่อนไขว่าถ้าคณะผู้บริหารชุดเดิมยืนยันที่จะบริหารธนาคารกรุงเทพต่อไป เขาจะถอนตัวและถอนหุ้นทั้งหมด<sup>96</sup>

<sup>93</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 21 .

<sup>94</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 21.

<sup>95</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 22 .

<sup>96</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 22 .

ผู้บริหารชุดเดิมตระหนักดีว่าฐานะของธนาคารอยู่ในสภาพยากเกินความสามารถที่กลุ่มของตนจะแก้ไขให้ฟื้นคืนสภาพได้ จึงยินยอมถอนตัวออกไปและปล่อยให้ผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาทำหน้าที่แทน ซึ่งบุคคลที่คณะกรรมการทุกคนลงมติเป็นเอกฉันท์ว่ามีความเหมาะสมแก่การมอบหมายให้รับผิดชอบบริหารกิจการของธนาคารกรุงเทพต่อไปคือนายชิน โสภณพนิช ซึ่งเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่คนที่ 2 วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2495 เขาสามารถสร้างความเชื่อถือศรัทธาของพ่อค้า ประชาชน ให้ยังคงมั่นคงอยู่กับธนาคารกรุงเทพ นายชินต้องการจะสร้างธนาคารกรุงเทพให้เจริญเติบโตก้าวหน้า เป็นธนาคารพาณิชย์ของคนไทยที่ยิ่งใหญ่และมีส่วนอย่างสำคัญในการรับใช้เศรษฐกิจและสังคมไทยที่กำลังขยายตัวไปในทิศทางที่ดี

## 2.6 การเพิ่มทุนจดทะเบียนกับการสานสัมพันธ์อำนาจทางการเมือง

จากที่ได้กล่าวเกี่ยวกับปัญหาการขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานของผู้บริหารชุดแรก ซึ่งเป็นปัญหาที่หนักหนาสาหัสเป็นอย่างยิ่ง เพื่อแก้ไขปัญหานี้ นายชินได้ตัดสินใจเพิ่มทุนจดทะเบียนครั้งแรก เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2495 จาก 4 ล้านบาทเป็น 20 ล้านบาท แต่เงินทุนก้อนใหม่เพียงเท่านี้ก็ไมเพียงพอที่จะพลิกฟื้นสถานการณ์ที่ย่ำแย่ จึงต้องตัดสินใจเพิ่มทุนครั้งที่ 2 ในปีต่อมาเป็น 50 ล้านบาท การเพิ่มทุนจดทะเบียนใหม่ถึง 2 ครั้ง 2 ปีซ้อนในวงเงินที่สูงถึง 50 ล้านบาท ในขณะที่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยยังไม่เอื้ออำนวยไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่าย แต่ธนาคารก็จำเป็นต้องกระทำเพื่อความอยู่รอดต่อไป

อย่างไรก็ตามไม่ว่าโชคช่วยหรือด้วยความจงใจ ในขณะที่นายชิน กำลังวิ่งเต้นเพื่อหาทางเพิ่มทุนจดทะเบียนครั้งที่ 2 ก็พอดีได้ทราบข่าวว่ากระทรวงเศรษฐกิจกำลังมีนโยบายจัดตั้งธนาคารเพื่อให้การดำเนินธุรกิจค้าขายสินค้าส่งออกเกิดความคล่องตัว พันตรี นายวรการบัญชา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงในขณะนั้นรู้จักคุ้นเคยกับนายชินมาก่อน จึงเชิญไปพบกันเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ นายชินให้ความเห็นว่าการตั้งธนาคารไม่ใช่เรื่องง่าย ถ้าเป็นไปได้ทางกระทรวงเศรษฐกิจน่าจะมาร่วมหุ้นกับธนาคารกรุงเทพ ซึ่งกำลังเพิ่มทุนครั้งใหม่จะดีกว่า ปรากฏว่านายวรการบัญชา ก็เห็นด้วย แต่มีเงื่อนไขว่าต้องให้รัฐบาลโดยกระทรวงเศรษฐกิจถือหุ้นใหญ่จำนวนร้อยละ 60<sup>97</sup>

ปฏิเสธไม่ได้ว่าธนาคารพาณิชย์เปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงให้เกิดความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจไม่ว่าแขนงใด ล้วนต้องพึ่งพาอาศัยธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งทุนที่สำคัญ เพราะธนาคารพาณิชย์เป็นกลไกที่ทรงพลังที่สุดของระบบทุนนิยมและระบบการเงินของประเทศมาจนถึงปัจจุบัน หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ธนาคารพาณิชย์ได้เข้าไปมีบทบาทเป็นกำลังสำคัญสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมทุกชนิด

<sup>97</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 48.

ก่อให้เกิดขบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ทันสมัย ที่เป็นที่ต้องการของตลาดโลก ทั้งอุตสาหกรรม การผลิต อุตสาหกรรมการเกษตร ซึ่งอุตสาหกรรมที่ริเริ่มและเติบโตขึ้นในช่วงนี้และตลอดมา

ความหมายของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่มีผู้ก่อตั้งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 คือมุ่งให้บริการตลาดในประเทศเหมือนอย่างธนาคารต่างชาติเคยให้บริการกับลูกค้าที่พวกเขาเลือกสรร แล้ว ทั้งนี้เพราะเหตุว่าธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่อยู่ในกำมือของต่างชาติมาโดยตลอดถึงแม้ว่าจะมีกิจการพาณิชย์ของคนไทยก่อตั้งรวมขึ้นมา 5 แห่งแต่ธนาคารพาณิชย์ของต่างประเทศก็เป็นผู้กุมอำนาจสิทธิขาดในการให้บริการความสะดวกด้านการค้าและการเงินกับสถาบันการค้าระหว่างประเทศ เพื่อการค้าระหว่างประเทศโดยผ่านทางระบบธนาคารซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากตลาดเงินระดับโลกเป็นแหล่งเงินทุนได้แต่บริการความสะดวกเหล่านี้โดยมากจะกันไว้สำหรับพ่อค้าชาวอังกฤษและชาติตะวันตกยุคนั้นมากกว่าธนาคารอังกฤษพยายามขัดขวางไม่ให้คนไทยหรือชาวจีนในไทยมีโอกาสเรียนรู้ระบบและเข้าเป็นสมาชิกตลาดเงินระดับโลกได้ซึ่งความพยายามดังกล่าวคงอยู่ต่อมาจนถึงช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่ม

หลังจากที่ธนาคารกรุงเทพประสบปัญหาขาดสภาพคล่องอย่างหนัก ณ จุดนี้เอง จึงมีผู้พยายามวิเคราะห์ว่าธนาคารกรุงเทพทำได้อย่างไร ทำไมเพียงแค่วะเวลาไม่กี่สิบปีต่อมา ธนาคารจึงสามารถขึ้นสถานะตัวเองจากสภาพที่เกือบล้มละลาย กลายมาเป็นธนาคารชั้นนำที่มีชื่อเสียงรุ่งโรจน์ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อะไรคือเบื้องหน้า เบื้องลึกและเบื้องหลังที่เป็นพลังผลักดันให้สิ่งนี้เกิดขึ้น แม้ว่าคณะกรรมการชุดแรกของธนาคารภายใต้การนำของหลวงรอบรู้กิจจะไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ธนาคารได้ตามที่มุ่งหวัง แต่กระนั้นในช่วงเวลา 8 ปีแรกของการดำเนินกิจการ ธนาคารก็ได้เข้าไปมีส่วนแสดงบทบาทในฐานะธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อให้เกิดความตื่นตัวในการประกอบธุรกิจพาณิชย์กรรมในประเทศ การค้าขายที่คึกคักช่วงหลังสงครามได้เปิดโอกาสให้ประเทศไทยมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นตามลำดับ อย่างไรก็ตามต้องยอมรับว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์ที่ย่ำแย่ กลายมาเป็นธนาคารที่รุ่งเรืองได้มาจากการตัดสินใจของนายชิน โสภณพนิช ที่นำธุรกิจธนาคารกรุงเทพ เข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง ซึ่งจะได้กล่าวในบทต่อไป

### บทที่ 3

#### ธนาการกรุงเทพกับความสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมือง

“เคยมีผู้วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ธนาการกรุงเทพเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ในระยะเวลาที่ผ่านมา และสรุปว่าประการหนึ่งเนื่องมาจากการที่ธนาการมีความสัมพันธ์กับการเมือง คงยากที่จะปฏิเสธข้อวิเคราะห์นี้ แต่สำหรับประเทศที่ดำเนินนโยบายระบบเศรษฐกิจเสรี ย่อมเป็นที่ยอมรับว่า ความสัมพันธ์ของภาคธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่กับภาครัฐบาลนั้น ยากจะแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด กิจกรรมของทั้งสองภาพนี้มักมีความเกี่ยวข้องกันไม่มากนักน้อย ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกฎข้อบังคับและการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายของทางราชการ ในทางกลับกันรัฐบาลและประชาชนก็ได้รับผลกระทบกระเทือนจากวิธีการดำเนินการทางธุรกิจของภาคเอกชนรายใหญ่เช่นกัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่ทั้งสองฝ่ายต้องให้ความสนใจกันและกันเป็นพิเศษ”<sup>98</sup>

ปฏิเสธไม่ได้ว่าธุรกิจกับการเมือง มีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งในลักษณะของการพึ่งพาอาศัยกัน เจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่จำเป็นต้องผูกมิตรกับกลุ่มอำนาจทางการเมือง เพื่อความสะดวกในการประกอบธุรกิจและทำให้ธุรกิจของตนมีความมั่นคง ไม่เว้นแม้แต่ธนาการกรุงเทพ ซึ่งเป็นธนาการที่มีความผูกพันกับกลุ่มอำนาจทางการเมืองอย่างเด่นชัด แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ในแต่ละช่วงเวลา ตั้งแต่ธนาการกรุงเทพก่อตั้ง มาจนถึงปี พ.ศ. 2523 มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ซึ่งบางครั้งการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวทางการเมืองทำให้ธนาการขาดความเชื่อมั่น หรือบางครั้งความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนระหว่างการเมืองกับธนาการกรุงเทพทำให้ธนาการกรุงเทพมีความมั่นคงขึ้นอย่างมาก จนกลายเป็นธนาการที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในเวลาต่อมา

อาจกล่าวได้ว่า ธนาการกรุงเทพมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมืองตั้งแต่ช่วงก่อตั้ง ในปี พ.ศ. 2487 แต่อาจจะไม่เด่นชัดมาก สังเกตได้จากการที่นายควง อภัยวงศ์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น เดินทางมาเป็นประธานในพิธีเปิดกิจการของธนาการกรุงเทพ แต่การเข้าไปเกี่ยวข้องกับอำนาจทางการเมืองอย่างเด่นชัด คือช่วงหลังจากธนาการกรุงเทพก่อตั้งได้ 8 ปี ซึ่งเกิดจากการที่ธนาการกรุงเทพมีปัญหาภายในองค์กร จึงทำให้ผู้บริหารชุดใหม่ตัดสินใจเข้าไปสานสัมพันธ์กับกลุ่ม

<sup>98</sup> สาธิต อุทัยศรี หน้า 45.



อำนาจทางการเมืองนับตั้งแต่นั้นมา และในประเด็นนี้ ดูเหมือนว่าธนาคารกรุงเทพก็ได้ปฏิเสธถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว

การเริ่มต้นความสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมือง นั้นหมายความว่าธนาคารกรุงเทพยินยอมให้มีบุคคลภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีอิทธิพลทางการเมืองในช่วงเวลาต่างๆ เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการ และจะเห็นได้ว่าธนาคารกรุงเทพดำเนินกิจกรรมอย่างสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ในขณะที่รัฐบาลก็มีนโยบายที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด เช่น การออกกฎหมาย การอำนวยความสะดวกในการเปิดกิจการสาขาต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพ

ในบทนี้จะเริ่มศึกษาสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพได้เข้าไปสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมือง รวมถึงบทบาทของนายชิน โสภณพนิช ซึ่งเริ่มมีอิทธิพลต่อธนาคารกรุงเทพมากขึ้นหลังจากที่ผู้บริหารชุดแรกลาออกจากตำแหน่ง นายชินยินยอมให้กระทรวงเศรษฐกิจในขณะนั้นเข้ามาถือหุ้นร้อยละ 60 มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหาร นักการเมืองกลุ่มชวยราชครุมีบทบาทต่อธนาคารกรุงเทพอย่างมาก หลังจากความพ่ายแพ้ของนักการเมืองกลุ่มชวยราชครุ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ขึ้นมาใช้อำนาจ นายชินต้องลี้ภัยไปต่างประเทศ และเริ่มต้นสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองใหม่ ในช่วงเวลานี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นช่วงที่ประเทศไทยวางโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ โดยได้รับการสนับสนุนจากสหรัฐฯ ในช่วงสงครามเย็น ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเติบโตอย่างก้าวกระโดด ธนาคารกรุงเทพและธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่หลายแห่งเติบโตขึ้นอย่างมาก แต่เมื่อหลังจากเหตุการณ์ 14 ตุลาฯ การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น นักธุรกิจหลายท่านลงไปทำงานการเมืองด้วย จะเห็นได้ว่าธนาคารกรุงเทพในช่วงนี้ได้สนับสนุนพรรคการเมืองหลายพรรค และวิจารณ์นโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐบาลอย่างตรงไปตรงมา

### 3.1 วิถีทางการเงินภายในของธนาคารกรุงเทพกับการสานสัมพันธ์กับกลุ่มทางการเมือง

ปัญหาภายในของธนาคารกรุงเทพ เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2494-2495 โดยเกิดจากการแก่งกำไรทางการค้าผิดพลาด นายชิน จึงได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการธนาคารแทน หลวงรอบรู้กิจ และในเวลานี้เอง นายบุญชู โรจนเสถียร ได้เข้าร่วมเป็นกรรมการชุดนี้ด้วย ดังกล่าวไว้ว่า

“นับตั้งแต่ปลายปี 2494 ธนาคารได้เกิดปัญหาขาดแคลนเงินหมุนเวียนขึ้น และปัญหานี้ได้เข้าสู่อากรที่รุนแรงอย่างยิ่งในช่วงต้นปี 2495 สาเหตุของปัญหาที่สำคัญเรื่องนี้ สืบเนื่องมาจากการอำนวยการอำนวยสินเชื่อผิดประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือทางด้านการซื้อที่ดิน ... ในที่สุดผู้ถือหุ้นได้ร่วมกัน

พิจารณาและประเมินสถานการณ์แล้วมีความเห็นว่า ทางออกเพื่อ  
แก้ปัญหาที่ดีที่สุดก็คือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารชุดใหม่ ดังปรากฏว่านาย  
ชิน โสภณพนิช ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่สืบทอด  
ต่อมา”<sup>99</sup>

การที่นายชิน ได้เข้าไปแก้ไขภาวะวิกฤติของธนาคารกรุงเทพซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริหารชุดเก่า  
ทิ้งไว้คือการขาดเงินทุนหมุนเวียนหรือสภาพคล่อง การแก้ไขปัญหานี้ นายชินตัดสินใจเพิ่มทุนจด  
ทะเบียนครั้งแรกเมื่อเดือนสิงหาคม 2495 จาก 4 ล้านบาทเป็น 20 ล้านบาท แต่อย่างไรก็ตามเงินทุน  
ก้อนนี้ ไม่เพียงพอต่อการฟื้นฟูกิจการที่ย่ำแย่ นายชินจึงตัดสินใจเพิ่มทุนอีกครั้งในปีต่อมาเป็น 50  
ล้านบาท ในขณะที่นายชินกำลังวิ่งเต้นเพื่อหาทางเพิ่มเงินทุนจดทะเบียนครั้งที่ 2 ก็ได้ทราบข่าวว่า  
กระทรวงเศรษฐกิจกำลังมีนโยบายจัดตั้งธนาคารเพื่อให้การดำเนินธุรกิจการค้าขายสินค้าส่งออกเกิด  
ความคล่องตัว<sup>100</sup>

นายชิน ตัดสินใจยอมรับเงื่อนไขของกระทรวงเศรษฐกิจ ถึงแม้ว่าการยินยอมครั้งนี้มีผลต่อ  
ธนาคารกรุงเทพค่อนข้างมาก เพราะเท่ากับว่าธนาคารกรุงเทพได้ยอมเปลี่ยนสภาพเป็นธนาคารของ  
รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ และต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของกระทรวงเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิดด้วย แต่  
สำหรับนายชินแล้ว การยอมเสียผลประโยชน์ส่วนหนึ่งไปเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ไว้ย่อมเป็น  
สิ่งสำคัญกว่า ดังที่เขาเคยกล่าวว่า *ถึงเราจะเสียสิทธิการเป็นผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ก็ไม่ใช่ไร ขอเพียงแต่ให้  
แบงก์มันคงไม่ล้มเป็นใช้ได้*<sup>101</sup>

หลักฐานที่น่าสนใจซึ่งให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวในขณะนั้นได้ดี คือคำบอกเล่าของนายบุญชู  
โรจนเสถียร ซึ่งกล่าวถึงวิกฤตการณ์และการแก้ไขของธนาคารกรุงเทพในปี 2494 ไว้ว่า

“ระยะแรกที่เราทำงานร่วมกัน คือระยะที่เรา กำลังมีปัญหา ข้อสำคัญว่า  
แบงก์จะอยู่ในสภาพอะไร เพราะคุณชินมีความตั้งใจที่จะสร้างแบงก์กรุง  
เทพขึ้นมา โดยคิดว่าควรจะเป็นแบงก์ที่มีความสำคัญในบทบาททางด้าน  
เศรษฐกิจการเมือง แต่ว่าตัวไปเข้าหุ้นเข้าร่วมกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งแล้ว

<sup>99</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 45.

<sup>100</sup> ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์, หน้า 59-60.

<sup>101</sup> สาธิต อุทัยศรี, หน้า 32.

แบงค์เกิดทรุดโทรม มีปัญหาที่ต้องคิดพิจารณากันว่าทำยังไงดี ตรงนั้น  
เป็นจุดเริ่มต้นของการที่เรามาร่วมมือกัน”<sup>102</sup>

จากข้อมูลนี้เห็นได้ชัดเจนว่าธนาคารกรุงเทพก่อตั้งขึ้นมาเพื่อที่จะมีบทบาททางด้าน  
เศรษฐกิจและการเมือง แต่เหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามคาด ทำให้แบงค์ต้องปรับเปลี่ยน โดยใช้อิทธิพล  
ทางการเมือง แต่ในขณะเดียวกันเมื่อธนาคารเข้มแข็งมากขึ้นแล้ว ก็พยายามขจัดอิทธิพลทาง  
การเมืองออกไป ดังที่นายบุญชูกล่าวต่อไปว่า

“ การแก้ไขนั้น แนนอนต้องอาศัยอิทธิพล อิทธิพลในที่นี้ก็คืออิทธิพลของผู้  
บริหารงานแผ่นดินขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องเพิ่มทุนรอน ซึ่งคุณชินเองก็  
ไม่ได้มีทุนรอนมากพอที่จะมาทุ่มลงไป แก้ ก็ต้องเอาทุนของรัฐบาลมาช่วย  
แก่นั่นก็คือ การถือหุ้นของกระทรวงพาณิชย์ นี่ก็จุดสำคัญจุดที่ถือว่าเป็น  
จุดเริ่มต้นกุสถานะ ทุนก้อนนี้ถือเป็นทุนสำคัญ เป็นการยืนยันว่ารัฐบาลได้  
มีส่วนในธนาคารนี้ และจากจุดนั้น เราก็ปรับปรุงแก้ไขงานของเราเรื่อยๆ  
ในช่วงนั้นคุณชินถูกดึงออกไปนอกประเทศ ผมก็ต้องทำหน้าที่ใน  
ความคิดนี้ในแนวนี้ด้วยตัวเอง แล้วเราก็ปรับสถานะของธนาคาร ให้  
ประชาชนเริ่มยอมรับว่าธนาคารนี้กำลังเป็นธนาคารที่ก้าวหน้า มีความ  
ผูกพันกับเศรษฐกิจของบ้านเมือง เราได้ดึงประชาชนและสถาบันต่างๆ เข้า  
มาสนับสนุน เราเริ่มมีบทบาทเข้าไปช่วยสถาบันต่างๆ ตลอดมา ไม่ว่าจะเป็น  
อะไรแบงค์จะเข้าไปมีส่วนเกือบทั้งนั้น เพื่อต้องการแรงสนับสนุนจาก  
ประชาชน และขณะเดียวกันก็ทำเพื่อที่จะให้ธนาคารลดการพึ่งพาอาศัย  
การเมืองลงเรื่อยๆ”<sup>103</sup>

แต่อย่างไรก็ตาม หากเราพิจารณาที่มาที่ไปของเรื่องนี้ให้ลึกซึ้งขึ้น แนนอนว่าการที่รัฐบาลยุค  
นั้นเข้าไปช่วยแก้ปัญหาวิกฤตของธนาคารกรุงเทพในลักษณะการควมรวมกิจการ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่บังเอิญ  
หรือเกิดขึ้นอย่างเลื่อนลอย แต่เป็นผลมาจากความพยายามของนักการเมืองแห่งชอยราชครู ที่มี  
พลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ เป็นแกนนำที่ต้องการสร้างอาณาจักรธุรกิจการค้าขึ้นมา เพื่อเกื้อหนุน  
อำนาจทางการเมืองของฝ่ายตัวเอง ที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ ยังมีนักการเมืองและข้าราชการประจำอีก

<sup>102</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 27.

<sup>103</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 27-28.

หลายคนเข้าไปเป็นกรรมการของธนาคารกรุงเทพในช่วงเวลานั้น คือพลเอกประมาณ อติเรกสารซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม พลตำรวจตรีพันศักดิ์ วิเศษภักดี นายตำรวจคนสนิทของพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ ซึ่งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐกิจ และหลวงถวิลเศษพินัยการปลัดกระทรวงเศรษฐกิจ<sup>104</sup>

แน่นอนว่าการร่วมมือกันระหว่างกลุ่มธุรกิจธนาคารและกลุ่มผู้มีอำนาจทางการเมืองและทหารเพื่อแสวงหาผลประโยชน์หรือเพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจนั้น ไม่ได้มีเพียงแต่นักการเมืองและทหารกลุ่มขอยราชครูเท่านั้น แม้แต่หัวหน้าพรรคประชาธิปัตย์อย่างควง อภัยวงศ์ ก็เข้าไปเป็นกรรมการของธนาคารกรุงเทพในปี พ.ศ. 2496 ด้วยเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2500 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ผู้นำของกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ ได้โค่นล้มอำนาจของกลุ่มขอยราชครูที่เติบโตภายหลังรัฐประหาร 2490 ด้วยวิธีการทำรัฐประหารเช่นเดียวกัน

ธนาคารกรุงเทพอยู่ภายใต้อาณัติของกระทรวงเศรษฐกิจราว 5 ปีจนถึง พ.ศ. 2500 พอเป็นจังหวะที่กำลังจะมีการเลือกตั้ง ส.ส. ครั้งใหญ่ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าการเตรียมการเลือกตั้งนั้นรัฐบาลต้องใช้งบประมาณมากและต้องหาเงินมาเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้ ในขณะเดียวกันก็มีนโยบายที่จะยุติการเข้าไปยุ่งเกี่ยวหรือเข้าถือหุ้นกับธุรกิจเอกชนจนเกินขอบเขตความเหมาะสม ด้วยเหตุนี้จึงกลายเป็นจังหวะและโอกาสดีของธนาคารกรุงเทพและนายชิน ที่จะหลุดพ้นจากการเป็นธนาคารของรัฐ ธนาคารกรุงเทพจึงได้ขอซื้อหุ้นที่กระทรวงเศรษฐกิจถือไว้กลับคืนมา

แม้ว่าธนาคารกรุงเทพจะหลุดออกมาจากการเป็นธนาคารของรัฐบาล แต่ก็ยังไม่พ้นวังวนทางการเมือง เห็นได้จากในขณะนั้น พลตำรวจตรีศิริ สิริโยธิน รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเศรษฐกิจเป็นนักการเมืองของกลุ่มขอยราชครู ได้เข้าดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ผลจากการก่อรัฐประหารของจอมพลสฤษดิ์และพวก ไม่เพียงแต่ทำให้จอมพล ป. พิบูลสงคราม และพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ พลตำรวจจัตวาชาติชาย ชุณหะวัณ ต้องห่างจากการเมืองไทย แต่ยังมีผลกระทบไปถึงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคารกรุงเทพของพลตำรวจตรีศิริ สิริโยธินอีกด้วย หลังจากรัฐประหารของจอมพลสฤษดิ์ เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2501 นายชินต้องประสบกับมรสุมของชีวิต ถึงกับต้องหนีไปอยู่ต่างประเทศเป็นการชั่วคราว โดยส่วนใหญ่อยู่ที่ฮ่องกง สิงคโปร์และไต้หวัน เพื่อหลบภัยทางการเมือง นอกจากนี้ยังมีเจ้าสัว นักธุรกิจชาวไทยเชื้อสายจีนอีกมากมายที่ต้องนำธุรกิจขนาดยักษ์ของตนเข้าไปพัวพันกับการเมืองอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แน่แน่นอนว่าการที่การเมืองเข้าไปมีอิทธิพลและบทบาทในทางธุรกิจการค้าหรือนักธุรกิจที่ต้องการเข้าไปสู่วังวนทางการเมืองนั้น ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์อย่างไม่ต้องสงสัย กิจกรรมของทั้งสองกลุ่มนี้ มีความเกี่ยวข้องกันไม่มากนักน้อย ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกฎข้อบังคับและการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบาย

<sup>104</sup> ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์, หน้า 64-65.

ทางการเมือง ในทางกลับกัน รัฐบาลก็อาจจะได้รับผลกระทบกระเทือนจากวิธีการดำเนินทางธุรกิจของภาคเอกชนรายใหญ่ได้เช่นกัน ดังนั้นจึงเป็นธรรมดาที่ทั้งสองฝ่ายต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ

อย่างไรก็ตาม ความสามารถที่โดดเด่นของนายชิน โสภณพนิช คือความสามารถแปรเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้แม้แต่ในขณะที่ยังต้องเดินทางออกจากเมืองไทย ในยุคที่จอมพลสฤษดิ์เรืองอำนาจ โดยไปพำนักที่ฮ่องกงเป็นเวลา 5 ปี แต่การเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นกลับทำให้ชินมองเห็นช่องทางใหม่ในการขยายธุรกิจออกไปสู่ภูมิภาคเอเชีย ที่สำคัญกว่านั้นเมื่อนายชิน เดินทางกลับไทยมาเป็นผู้บริหารอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ. 2507 ท่ามกลางนักบริหารมืออาชีพที่จงรักภักดีต่อเขามากมายและปรากฏว่ากิจการธนาคารกรุงเทพได้ขยายตัวจากเดิมถึงเท่าตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้เพิ่มทุนจากเดิม 50 ล้าน เป็น 100 ล้านบาท ไม่เพียงแค่นั้น ในปี พ.ศ. 2508 บุตรชายของนายชินที่ชื่อโชติ โสภณพนิช ก็ได้เข้าร่วมงานในธนาคารกรุงเทพขณะที่ชาตรี โสภณพนิช ก็ได้มีตำแหน่งก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ ต่อมาในปี พ.ศ. 2514 นายชาญ โสภณพนิช เข้ามาเป็นผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายวางแผนธนาคารกรุงเทพ<sup>105</sup> หนึ่งทศวรรษต่อมาชาตรี โสภณพนิช ผู้นำตระกูลโสภณพนิชรุ่นที่ 2 ก็ได้ก้าวเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารกรุงเทพเมื่อวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2523 และจากนั้นนายชาตรีก็กลายเป็นผู้บริหารสูงสุดและผู้ถือหุ้นมากที่สุดในธนาคารกรุงเทพ

อีกหนึ่งความสำเร็จของการก้าวขึ้นมาเป็นธนาคารที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้คือการที่ชาวจีนโพ้นทะเลเข้ามามีบทบาทต่อการขยายตัวทางด้านการผลิตและการค้า มีการใช้เครดิตกับธนาคาร และชาวจีนเหล่านี้ต้องการธนาคารที่สามารถรองรับความเชื่อมโยงทางการค้ากับต่างประเทศด้วย ธนาคารกรุงเทพจึงได้เปิดสาขาฮ่องกงเป็นอันแรก เนื่องจากมีการค้าที่ติดต่อกับฮ่องกงอยู่มากในระยะนั้นและในช่วงที่ลี้ภัย นายชินเองก็ทำการค้าที่เข้าสัมพันธ์กับพ่อค้าในวงการต่างๆ อย่างกว้างขวางรวมทั้งพ่อค้าชาวจีนที่ทำการค้าอยู่ในฮ่องกงและมาเก๊าด้วย สาขาฮ่องกงจึงเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่การค้าของตนและกลุ่มพ่อค้าที่ตนสัมพันธ์อยู่

ในปี พ.ศ. 2497 ธนาคารกรุงเทพเปิดสาขาต่างประเทศแห่งแรกที่ฮ่องกง<sup>106</sup> สะท้อนให้เห็นว่าฝ่ายบริหารของธนาคารมีแนวคิดที่จะทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารระหว่างประเทศ ซึ่งเกิดขึ้นจากแนวคิดของนายชิน ที่สามารถอ่านสถานการณ์ในขณะนั้นได้ดี กล่าวคือ ด้านการส่งออกและนำเข้าของประเทศในเอเชียต้องเสื่อมถอยลง ผู้ที่เข้ามามีบทบาทแทนที่นอกจากสหรัฐอเมริกาแล้วก็คือกลุ่มชาวจีนโพ้นทะเล ไม่ว่าจะเป็นฮ่องกง สิงคโปร์ มาเลเซีย รวมทั้งประเทศไทย ชาวจีนโพ้นทะเลเหล่านี้เล็งเห็นโอกาสที่เกิดจากความขาดแคลนและความจำเป็นที่จะต้องบูรณะประเทศจึงนำไปสู่การขยายตัวทางการผลิตและการค้าขนาดใหญ่ในระยะเวลาต่อมา เป็นที่ยอมรับกันว่าชาวจีน

<sup>105</sup> ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูย์, หน้า 70.

<sup>106</sup> สาธิต อุทัยศรี, หน้า 39.

โพ้นทะเลเหล่านั้นนอกจากจะมีความอดทนอดสาหัสอย่างยอดเยี่ยมแล้ว ยังมีความสามารถในการประกอบกิจการได้เป็นอย่างดี

### 3.2 การแข่งขันทางการเมืองของกลุ่มขอยราชครูและกลุ่มสี่เสาเทเวศร์

บริบทของการเกิดรัฐประหาร พ.ศ. 2490 ภายใต้การนำของพลโทผิน ชุณหะวัณ พันเอกเผ่า ศรียานนท์ และ สฤชดี ธนะรัชต์ทำให้เกิดการเปลี่ยนจากการปกครองระบอบประชาธิปไตยเข้าสู่ระบอบเผด็จการทหารและนับจากนั้นคณะทหารได้กลายเป็นกลุ่มที่มีบทบาทอย่างสำคัญที่สุดในการกำหนดแนวในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยที่เด่นชัดที่สุดก็คือ คณะทหารได้สร้างระบบเศรษฐกิจที่เรียกว่าทุนนิยมโดยรัฐ<sup>107</sup>

คณะรัฐประหารมีความโน้มเอียงที่จะเน้นการสร้างธุรกิจส่วนตัวและการให้ความคุ้มครองแก่ธุรกิจของพ่อค้าอย่างกว้างขวาง และหลังจากรัฐประหารสำเร็จแล้ว ภายในกลุ่มรัฐประหารเองก็แตกออกเป็น 2 กลุ่มเนื่องจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์คือกลุ่ม ผิน-เผ่า (ผิน ชุณหะวัณ และ เผ่า ศรียานนท์)หรือกลุ่มขอยราชครู กับกลุ่มของสฤชดี ธนะรัชต์หรือกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้ดำเนินนโยบายในการสร้างฐานทางเศรษฐกิจเหมือนกัน คือการสร้างและเข้าควบคุมวิสาหกิจของรัฐ การสร้างวิสาหกิจส่วนตัวและการเข้าคุ้มครองธุรกิจของพ่อค้า ซึ่งนโยบายการดำเนินงานดังกล่าวมีผลทำให้พ่อค้าต้องวิ่งเข้าหากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อช่วยคุ้มครองผลประโยชน์ของตนเองและร่วมกันแสวงหาผลประโยชน์ในธุรกิจบางอย่างที่จะได้รับ พ่อค้าที่สามารถเข้าร่วมกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างเหนียวแน่นก็จะเป็นโอกาสที่ได้เปรียบ

คณะรัฐประหารทั้งกลุ่มขอยราชครูและกลุ่มสี่เสาเทเวศร์หลังจาก พ.ศ. 2495 แล้ว นายทหารที่มีอิทธิพลทางการเมืองต่างเข้าไปเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชนอย่างกว้างขวางที่สุดเท่าที่ตนจะทำได้ โดยมีได้ยึดถือระเบียบแบบแผนใดๆ การดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจของทั้งสองกลุ่มที่สำคัญคือการสร้างฐานทางเศรษฐกิจให้กับกลุ่มตน ฐานอำนาจทางเศรษฐกิจและแหล่งผลประโยชน์ของกลุ่มผิน-เผ่าคือธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารเกษตรจำกัด ไทย ประสิทธิ์ประกันภัยจำกัด เอเชียพลัสจำกัด ศรีอยุธยาประกันภัยจำกัด ประกันชีวิตศรีอยุธยาจำกัด ประกันชีวิตบูรพาจำกัด นอกจากกลุ่มผิน-เผ่า จะสร้างฐานเศรษฐกิจของตนในรูปของบริษัทเอกชนและรัฐวิสาหกิจแล้ว สิ่งที่น่าผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มนี้อย่างมหาศาลคือการค้าฝิ่นเถื่อน<sup>108</sup> เหตุที่กลุ่มนี้ต้องค้าฝิ่นเนื่องจากเพื่อใช้เป็นเงินอุดหนุนกลไกการเมืองของตนให้เข้าไปในสภา รวมทั้งบริวารของตนในกรมตำรวจ

<sup>107</sup> ดูเพิ่มเติมใน อภิชาติ สถิตนิรามัย, รัฐไทยกับการปฏิรูปเศรษฐกิจ: จากกำเนิดทุนนิยมนายธนาคารถึงวิกฤตเศรษฐกิจ 2540, (นนทบุรี: ฟาเดียวกาน, 2540), หน้า 39-40.

<sup>108</sup> พรณิ บัวเล็ก, หน้า 158.

สำหรับแหล่งผลประโยชน์ทางการเงินที่สำคัญของกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ ทางด้านการเงินได้แก่ ธนาคารเอเชีย ธนาคารมณฑลจำกัด ธนาคารกสิกรไทยจำกัด ธนาคารแหลมทองจำกัด ธนาคารไทยทุนจำกัดนครหลวงประกันภัยจำกัด ทิพย์ประกันภัยจำกัด ไทยประกันชีวิตจำกัด แหล่งทางการเงินที่สำคัญที่สุดของจอมพลสฤษดิ์คือสำนักงานสลากกินแบ่ง<sup>109</sup> ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนลูกน้องของตนเองในกองทัพบกจอมพลสฤษดิ์ได้เข้าไปดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอำนวยการสลากกินแบ่งรัฐบาลในปี พ.ศ. 2494 มีการยกยอกเงินหลวงในรูปแบบของเงินรับเป็นจำนวนเงิน 29 ล้านบาทเข้าไปในบัญชีส่วนตัว

ในระหว่าง พ.ศ. 2491 ถึง 2500 นายทหารจากกลุ่มรัฐประหาร 2490 ทั้ง 2 กลุ่มคือกลุ่มชวยราชครูและสี่เสาเทเวศร์ ต่างแข่งขันการแสวงหาผลประโยชน์ทั้งในธุรกิจของรัฐ และธุรกิจของเอกชนอย่างกว้างขวาง การดำเนินธุรกิจของทั้งสองกลุ่มนี้มีลักษณะเหมือนกันคือ มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองไปเป็นเครื่องมือในการทำธุรกิจ เช่น การออกกฎหมายให้ความคุ้มครองพิเศษ การมอบอภิสิทธิ์ให้ผูกขาดและการหลีกเลี่ยงกฎหมาย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การเข้าสัมพันธ์กับกลุ่มผืน-เผ่า นอกจากจะทำให้ฐานะการเงินของธนาคารกรุงเทพเข้มแข็งแล้วยังมีส่วนทำให้การขยายสาขาของธนาคารเป็นไปอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะการขยายสาขาที่โตเกียว โดยอาศัยตำแหน่งทางการเมืองของพลตำรวจตรีศิริ สิริโยธิน เป็นผู้ดำเนินการเจรจาให้<sup>110</sup> สืบเนื่องมาจากภายหลังญี่ปุ่นประสบกับความพ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 แล้วก็ต้องใช้จ่ายเงินทองในการฟื้นฟูบูรณะประเทศเป็นการใหญ่นอกจากนี้แล้วยังพบว่าญี่ปุ่นได้ประสบกับปัญหาการขาดแคลนอาหารต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือข้าว เป็นเหตุให้ต้องพึ่งพาอาศัยประเทศไทยในการเจรจาติดต่อทางการค้า จึงมีการเจรจาสัญญากับรัฐบาลและได้มีการเสนอเปิดสาขาของธนาคารกรุงเทพขึ้นที่นั่น โดยให้เหตุผลว่าการที่เราจะช่วยเหลือทางด้านอาหารกับญี่ปุ่นนั้นถ้าหากไม่มีสาขาของธนาคารเราดำเนินการอยู่ การที่เราจะส่งเสริมความสัมพันธ์ในทางการค้าก็ไม่ถนัด ธนาคารกรุงเทพสาขาโตเกียวเติบโตขึ้นในระยะเวลารวดเร็วเนื่องจากญี่ปุ่นไม่เพียงแต่จะเป็นตลาดการค้าที่สำคัญในภูมิภาคแถบนี้เท่านั้น แต่ยังเป็นประเทศคู่ค้ารายใหญ่ของไทยอีกด้วยโดยเฉพาะเรื่องการค้าข้าวนั้นปรากฏว่ามีปริมาณการซื้อขายเป็นจำนวนมากและตัวนายชินก็เริ่มเข้าควบคุมธุรกิจข้าวโดยข้าวสัมพันธ์กับพ่อค้ารายใหญ่ไว้ นอกจากนี้ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารเดียวในระบอบนี้ที่มีสาขาต่างประเทศ การเข้าควบคุมธุรกิจของนายชินจึงเป็นไปด้วยความสะดวกซึ่งจะกล่าวในตอนหลัง

เนื่องจากนายชิน อยู่ในกลุ่มการเมืองของผืน-เผ่า ซึ่งมีการใช้อิทธิพลอำนาจธุรกิจของตนให้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันก็เข้าร่วมมือในการสร้างฐานเศรษฐกิจและเป็นพลังต่อรองกับกลุ่ม

<sup>109</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 159.

<sup>110</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 56 .

สี่เสาเทเวศร์ ดังนั้นเมื่อความขัดแย้งของกลุ่มการเมืองทั้งสองทวีความรุนแรงขึ้น นายชินก็ตกเป็นเป้าหมายในการโจมตีของกลุ่มจอมพลสฤษดิ์ด้วย เท่าที่สำรวจจากหนังสือพิมพ์ **สารเสรี** ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่จอมพลสฤษดิ์ใช้โจมตีกลุ่มผืน-เผ่า เพื่อเปิดโปงพฤติกรรมต่างๆ เริ่มรุนแรงขึ้นในปี พ.ศ. 2498 ถึง 2499 เรื่องที่เกี่ยวพันถึงนายชิน มีอยู่ 3 เรื่องคือ เรื่อง การค้าฝิ่นเถื่อน การค้าแบ่งปลอม และการค้าทองคำเถื่อน ซึ่งทั้ง 3 เรื่องนี้หนังสือพิมพ์สารเสรีได้ให้ความสำคัญมาก โดยเสนอข้อมูลและเบื้องหลังเหตุการณ์ทั้ง 3 อย่างต่อเนื่องเป็นเวลาติดต่อกัน 2 ปี<sup>111</sup>

อย่างไรก็ตาม แม้จะต้องประสบภัยทางการเมือง แต่ช่วงปี พ.ศ. 2491 ถึง 2500 เป็นระยะที่นายชินได้สร้างเนื้อสร้างตัวเป็นนายทุนใหญ่เหนือกลุ่มพ่อค้าชาวจีนอื่นๆ เนื่องจากการสามารถสร้างฐานการเงินคือธนาคารกรุงเทพได้อย่างเข้มแข็งจากการร่วมมือกับกลุ่มผืน-เผ่า และอาศัยบารมีของกลุ่มนี้เข้าค้าจุนเจือธุรกิจด้านอื่นของตน การค้าของนายชินขยายตัวออกไปในวงกว้าง เมื่อทางรัฐบาลเปิดให้มีการค้าข้าวโดยเสรีในปี พ.ศ. 2498 นายชินได้เริ่มเข้ามาจับบทบาทในวงการค้าข้าวกับบริษัทที่ตั้งมาเก่าแก่และบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่ในระยะนี้ จะส่งผลให้นายชินสามารถเข้าควบคุมวงการค้าข้าวได้ในระยะเวลาต่อมา

จากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองซึ่งได้ส่งผลให้นายชิน โสภณพนิช กรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารซึ่งได้พิจารณาเห็นว่าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยจึงได้ตัดสินใจเดินทางออกจากประเทศไทยไปพำนักอยู่ที่ฮ่องกงในช่วงปลายปี พ.ศ. 2501 อย่างไรก็ตามการเดินทางออกไปยังต่างประเทศครั้งนี้กลับก่อให้เกิดผลดีต่อธนาคารกรุงเทพ จนเกินกว่าที่จะคาดคิดได้เพราะทำให้นายชินได้มีโอกาสควบคุมงานสาขาต่างประเทศด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด ได้มีโอกาสศึกษาและสัมผัสกับลูกค้า ตลอดจนการค้าของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วยตัวเอง หลังจากที่นายชินออกไปอยู่ต่างประเทศได้ไม่นาน ธนาคารกรุงเทพก็ได้ทำการเปิดสาขาต่างประเทศที่กัวลาลัมเปอร์ สหพันธรัฐมลายา

ผลจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้นายชิน ต้องออกไปอยู่ต่างประเทศเป็นระยะเวลายาวนานถึงประมาณ 5 ปีนี้เอง ได้กลายเป็นผลดีต่อกิจการธนาคารกรุงเทพโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านต่างประเทศ ที่ทำให้ธนาคารสามารถเป็นสถาบันการเงินที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้สำเร็จ ในขณะที่นายชิน เดินทางไปอยู่ต่างประเทศ ถือเป็นโอกาสและจังหวะในการปรับปรุงการบริหารภายในประเทศซึ่งตกเป็นของนายบุญชู โรจนเสถียร ผู้ช่วยจัดการใหญ่อย่างเต็มตัว ควรกล่าวไว้ด้วยว่า นายบุญชูเป็นที่ปรึกษาคนสนิทของนายชิน และเป็นคนที่นายชินให้ความไว้วางใจในการอบรมลูกชายคือนายชาติรี โสภณพนิชทายาทธุรกิจรุ่นต่อไปของธนาคารกรุงเทพ

<sup>111</sup> พรณี บัวเล็ก, หน้า 132-133.



### 3.3 พัฒนาการเศรษฐกิจไทยในยุคสหรัฐอเมริกา การเมืองภายนอก และสงครามเย็น

ในสมัยที่เรียกว่าการปกครองระบอบสมุญราชูปถัมภ์ ซึ่งมีระยะเวลายาวนานกว่า 15 ปี รัฐบาลดำเนินนโยบายควบคุมอย่างเด็ดขาด ประกาศยกเลิกการใช้รัฐธรรมนูญปกครองประเทศ และประกาศกฎอัยการศึกใช้แทน โดยอ้างว่าเพื่อรักษาสถานการณ์และความสงบเรียบร้อย แม้ว่าจอมพลสฤษดิ์จะถึงแก่อสัญกรรมลงเมื่อปี พ.ศ. 2506 แต่ภายใต้การนำของจอมพลถนอมและจอมพลประภาส ก็ยังคงรักษาการปกครองแบบเผด็จการทหารเหมือนเดิม<sup>112</sup> ในช่วงเวลานี้มีความสำคัญอย่างมากต่อธนาคารกรุงเทพ หลังจากที่จอมพลสฤษดิ์ได้ปฏิวัติยึดอำนาจจากกลุ่มชวยราชครูสำเร็จ ได้ดำเนินนโยบายทางการเมืองด้วยเหตุผล 2 ประการคือ เพื่อให้ประเทศอยู่รอดปลอดภัยท่ามกลางภัยคอมมิวนิสต์ และเพื่อให้ตนเองปลอดภัยจากภัยคุกคามจากกลุ่มชวยราชครู ดังนั้นการเข้าร่วมมือกับสหรัฐอเมริกาในการสกัดกั้นภัยคอมมิวนิสต์จึงถือว่าการได้ผลประโยชน์สองต่อ เนื่องจากการเป็นพันธมิตรกับสหรัฐฯ จะเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจได้ว่าประเทศจะรอดปลอดภัยจากภัยคุกคามคอมมิวนิสต์และตนเองจะไม่สูญเสียอำนาจไปให้แก่กลุ่มชวยราชครู เพราะมั่นใจว่าสหรัฐอเมริกาจะไม่ทิ้งมิตรที่ภักดีอย่างตน<sup>113</sup> จอมพลสฤษดิ์เป็นผู้กุมอำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจอย่างเบ็ดเสร็จ บุคคลในวงการธุรกิจและการเมืองได้ร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่นในช่วงนี้ และทำให้ธุรกิจของเอกชนผูกขาดมากขึ้น

จอมพลสฤษดิ์ได้ดำเนินนโยบายพัฒนาประเทศโดยการนำเอาแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติมาใช้ซึ่งเป็นผลมาจากการร่วมมือกับสหรัฐอเมริกา ที่ต้องการให้ไทยเปิดประเทศเพื่อรองรับการขยายตัวของทุนจากโลกเสรีโดยเฉพาะสหรัฐฯ ให้เข้ามาลงทุนโดยสะดวก และขณะเดียวกันเพื่อให้ไทยมีความผูกพันทั้งอุดมการณ์ทางการเมืองและการค้ากับโลกเสรี โดยดำเนินการต่อต้านคอมมิวนิสต์ จึงทำให้รัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ผูกพันอย่างลึกซึ้งกับสหรัฐอเมริกา สหรัฐอเมริกาได้ให้ความช่วยเหลือไทยทั้งทางการเงินและการทหารในการพัฒนาและปราบปรามผู้ก่อการร้ายในประเทศ ยิ่งรัฐบาลไทยมีความเชื่อเรื่องภัยจากคอมมิวนิสต์มากเท่าใดก็ยิ่งทำให้มีความผูกพันกับอเมริกามากขึ้นเท่านั้น

ในระยะนี้ รัฐบาลมีผลประโยชน์ส่วนตัวมากมาย การพัฒนาประเทศมิได้ตกอยู่กับคนส่วนใหญ่ ผู้ที่ได้รับประโยชน์คือพวกที่สามารถเข้าร่วมมือกับกลุ่มผู้กุมอำนาจรัฐได้ ซึ่งก็คือพวกนายทหาร นายทุนและนักลงทุนต่างชาติ นอกจากนี้การเข้าคุ้มครองสถาบันกษัตริย์ของจอมพลสฤษดิ์ทำให้กลุ่มเจ้านาย เชื้อพระวงศ์ ได้หวนกลับมามีบทบาททั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจในระยะเวลาต่อมา<sup>114</sup>

ในช่วงที่จอมพลสฤษดิ์ได้ขึ้นสู่อำนาจทางการเมืองอย่างสูงสุด สถานการณ์การค้าโลกขยายตัวอย่างรวดเร็ว แรงกระตุ้นมาจากการที่เศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศใน

<sup>112</sup> ผาสุก พงษ์ไพจิตร และ คริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ (กรุงเทพมหานคร: มติชน, 2542), หน้า 457-512.

<sup>113</sup> ศรีศักดิ์ วอลลิโกตม, พัฒนาการทางสังคม-วัฒนธรรมไทย (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์, 2544), หน้า 3-71.

<sup>114</sup> ณรงค์ เพชรประเสริฐ, “การขยายตัวของทุนนิยมในประเทศไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2488-ปัจจุบัน,” ใน เศรษฐศาสตร์ปริทัศน์ 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2524) : 67-124.

ยุโรปเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก ปริมาณความต้องการสินค้าของโลกขยายตัวสูงตลอดทศวรรษ 2490 ถึงปลายทศวรรษ 2510 เป็นเวลาที่ประเทศต่างๆ เป็นอิสระจากระบอบอาณานิคม<sup>115</sup> และสหรัฐอเมริกาได้มีบทบาทสำคัญต่อกิจการในด้านการค้า ทุนของประเทศต่างๆ มีการเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศมากขึ้น มีการไหลเข้ามาของทุนต่างชาติมากขึ้น และสหรัฐอเมริกาเอง ก็ขยายฐานอำนาจทางการเมืองระหว่างประเทศกว้างขวางออกไป สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก

ในขณะเดียวกัน สหรัฐอเมริกาได้พัฒนายุทธศาสตร์สงครามเย็น ในระหว่างพ.ศ. 2490 ถึง 2495 ประเทศไทยก็เข้าไปมีส่วนในสงครามเย็นนี้ด้วย สหรัฐอเมริกามีนโยบายต่อต้านลัทธิคอมมิวนิสต์ในแถบอินโดจีน ประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อการวางนโยบาย จึงจำเป็นต้องได้รับการปกป้องไม่ให้ตกเป็นประเทศคอมมิวนิสต์รายต่อไป<sup>116</sup> นอกจากนั้นประเทศไทยยังเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับฐานทัพสหรัฐฯ ซึ่งสหรัฐฯ พยายามเข้าแทรกแซงกิจการภายในของไทย โดยช่วยให้ไทยมีรัฐบาลที่เข้มแข็ง และทำให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตขึ้นบนพื้นฐานของทุนเอกชน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แรกสหรัฐอเมริกาจึงเริ่มให้การสนับสนุนผู้นำทหารและช่วยให้ผู้นำเหล่านี้เข้ามามีอำนาจเหนือรัฐบาล วัตถุประสงค์ที่สอง สหรัฐอเมริกาผลักดันให้ผู้นำทหารจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่สนับสนุนเศรษฐกิจแบบทุนนิยม<sup>117</sup>

สหรัฐอเมริกาผลักดันให้ผู้นำทหารจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่สนับสนุนเศรษฐกิจแบบทุนนิยม และเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุนเอกชนของไทย ในขณะที่พวกนักธุรกิจของไทยได้ใช้โอกาสนี้เรียกร้องรัฐบาลให้รัฐบาลเข้าสนับสนุนธุรกิจเอกชนเพื่อสร้างชาติให้เป็นปึกแผ่นมากขึ้น สภาหอการค้ากรุงเทพแสดงความคิดเห็นว่าการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจเป็นอุปสรรคขัดขวางความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดังนั้นรัฐบาลจึงควรสนับสนุนธุรกิจเอกชนมากกว่า ข้อเสนอคือ ให้วิสาหกิจเอกชนอิสระเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของไทย แต่ก็ได้หมายความว่ารัฐไม่ควรจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับธุรกิจเอกชนเลย ในทางตรงกันข้ามรัฐควรมีบทบาทจัดหาสินค้าและบริการ จัดหาสาธารณูปโภคต่างๆ แก่ประชาชน เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า เป็นต้น จัดหาบริการด้านขนส่งมวลชนเช่น รถประจำทางและรถไฟ การที่รัฐทำเช่นนี้จะทำให้วิสาหกิจเอกชนสามารถดำเนินไปได้ควบคู่กับการผูกขาดในกิจการบางอย่างของรัฐ

<sup>115</sup> นินนาท ลินไชย. สหรัฐอเมริกากับการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย ในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ : ศึกษาผลกระทบที่มีต่อโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ ทุนเอกชนในประเทศและทุนเอกชนต่างประเทศ. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, ภาควิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545 หน้า 85.

<sup>116</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 85-87.

<sup>117</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 46 .

ก่อน พ.ศ. 2500 นโยบายของสหรัฐอเมริกาต่อประเทศไทย ยังไม่ปรากฏผลชัดเจนมากนัก ซึ่งในเวลานั้นนั้นจอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้สร้างลัทธิชาตินิยมขึ้นมา ช่วงทศวรรษ 2470 และทศวรรษ 2480 จอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่นและเข้าควบคุมธุรกิจชาวจีน ดังนั้นจอมพล ป. จึงไม่ได้มีท่าทีชัดเจนในการยอมรับความช่วยเหลือจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะต้องหมายถึงการสนับสนุนธุรกิจเอกชนของไทย แต่ฝ่ายทหารในช่วงหลังให้ความสำคัญที่แตกต่างออกไป จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ขึ้นมาเป็นผู้บัญชาการกองทัพบก ขณะที่สหรัฐอเมริกาให้ความช่วยเหลือทางการทหารมากขึ้น จอมพลสฤษดิ์เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่สุดในการต่อต้านคอมมิวนิสต์ จอมพลสฤษดิ์ไปเยือนสหรัฐอเมริกา เพื่อเจรจาต่อเรื่องความช่วยเหลือทางการทหาร และการซื้ออาวุธช่วงต้นและกลางทศวรรษ 2490 จอมพลสฤษดิ์และพรรคพวกเข้ามีส่วนในกิจการต่างๆ เช่นการขนส่งสินค้าทางเรือ การก่อสร้าง การประกันภัย ผลิตอุตสาหกรรม การพิมพ์และการค้าด้านต่างๆ บางกิจการก็มีหุ้นส่วนกับพวกผู้นำธุรกิจชาวไทยเชื้อสายจีน

จอมพลสฤษดิ์ไปเยือนสหรัฐอเมริกา เจ้าหน้าที่ระดับสูงของสหรัฐอเมริกาซึ่งได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาประเทศไทย โดยอาศัยความช่วยเหลือจากการลงทุนจากต่างประเทศ และพ.ศ. 2500 นั้นเองจอมพลสฤษดิ์ยึดอำนาจจากจอมพล ป. พิบูลสงคราม และ ใน พ.ศ. 2501 ประกาศยกเลิกรัฐธรรมนูญและการใช้การปกครองระบอบเผด็จการแทน เขาบอกกับพรรคพวกว่าประเทศไทยต้องการรัฐบาลที่มีนโยบายต่อต้านคอมมิวนิสต์ชัดเจน เพื่อสหรัฐอเมริกาจะได้ให้ความช่วยเหลือแก่ไทยมากขึ้น เขาคิดว่าการรัฐประหารครั้งนี้เป็นเพียงการเตรียมแผนพัฒนาประเทศไทยเท่านั้น 3 วันต่อมาสหรัฐอเมริกาออกแถลงการณ์ว่าการรัฐประหารที่เกิดขึ้นจะไม่กระทบกระเทือนความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับสหรัฐอเมริกา ทูตไทยประจำสหรัฐอเมริการีบกลับมากรุงเทพฯ เพื่อยืนยันว่าสหรัฐอเมริกายังคงให้การสนับสนุนระบอบการปกครองใหม่ของไทย อีกไม่กี่วันหลังจากนั้นจอมพลสฤษดิ์และพวกทหาร ออกมาพบกับนายธนาคาร พ่อค้าและผู้นำของสมาคมการค้าต่างๆ รัฐประหารของจอมพลสฤษดิ์นำไปสู่การดำเนินยุทธศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา<sup>118</sup> การเป็นเผด็จการทางทหารของไทยและการเติบโตของทุนภายในประเทศต่อไป

ปีต่อมาจอมพลสฤษดิ์ เป็นบุคคลสำคัญในการปรับปรุงระบบเศรษฐกิจไทยใหม่ โดยเน้นที่การเจริญเติบโตของทุนภายในประเทศ สำหรับสหรัฐอเมริการับเป็นพันธมิตรที่ใกล้ชิดกับกองทัพไทย นับว่าเป็นประโยชน์อย่างมากในการดำเนินยุทธศาสตร์สงครามเย็นในภูมิภาคเอเชีย สำหรับฝ่ายทหารไทยเป็นโอกาสให้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่ได้มาจากสหรัฐอเมริกาซึ่งเข้ามามีบทบาทครอบงำการเมืองไทยในด้านของกลุ่มผู้ประกอบการใหม่ๆ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 2480 เงินความช่วยเหลือจาก

<sup>118</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 92.

สหรัฐอเมริกาและนโยบายเศรษฐกิจใหม่ช่วยทำให้กิจการที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งขยายตัวไปได้ จนกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีบทบาทอย่างมากในเศรษฐกิจการเมือง

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจเริ่มต้นจากรายงานการประชุมของธนาคารโลกเมื่อ พ.ศ. 2502 รายงานฉบับนี้วิพากษ์ วิจารณ์ถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เช่น ใน พ.ศ. 2500 บริษัทส่งเสริมเศรษฐกิจแห่งชาติที่กลุ่มราชครูก่อตั้งเพื่อนำเอาเงินทุนจากต่างประเทศมาตั้งธุรกิจใหม่ ล้มละลายไปเพราะมีหนี้จำนวนมหาศาล โรงงานที่รัฐเป็นเจ้าของเกือบทั้งหมดล้วนขาดทุนยกเว้นกิจการยาสูบและสุรา บริษัทไทยนิคมพาณิชย์ก็มีปัญหาหนี้สินเช่นกัน รายงานฉบับนี้แนะนำให้รัฐบาลควรลดจำนวนรัฐวิสาหกิจและสนับสนุนให้เอกชนเป็นเจ้าของ โดยการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเสียใหม่ปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบการให้สินเชื่อ รวมทั้งจัดตั้งสถาบันเพื่อวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

คณะผู้เชี่ยวชาญของสหรัฐอเมริกา เมื่อ พ.ศ. 2504 แนะนำให้รัฐบาลไทยรับที่ปรึกษาจากสหรัฐอเมริกาและธนาคารโลก เข้าประจำในหน่วยงานด้านเศรษฐกิจที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และขู่ว่าจะตัดเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลไทยหากปฏิเสธ ประธานาธิบดีเคนเนดี เขียนบันทึกถึงจอมพลสฤษดิ์โดยตรงว่า “ข้าพเจ้าขอแนะนำท่านให้พิจารณารายงานฉบับนี้อย่างจริงจัง แม้ว่ารายงานจะไม่ได้แสดงถึงนโยบายของรัฐบาลอเมริกันอย่างเป็นทางการแต่ข้าพเจ้าคิดว่ารายงานนี้ก็เป็นพื้นฐานของการให้ความช่วยเหลือของเรา”<sup>119</sup> ในอีกไม่กี่ปีต่อมาข้อเสนอหลักในรายงานฉบับนี้ก็ได้นำมาปฏิบัติ รัฐบาลยุบรัฐวิสาหกิจในกิจการค้าปลีกขายโรงงานบางแห่งให้แก่เอกชน ไม่มีการตั้งรัฐวิสาหกิจเพื่อผลิตสินค้าอุตสาหกรรมอีก ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการประเภทสาธารณูปโภค จอมพลสฤษดิ์ยอมรับเอากระแสการพัฒนาของสหรัฐอเมริกาดังกล่าวคำกล่าวใจความว่างานสำคัญในสมัยนี้ก็คือการพัฒนาทั้งนี้หมายรวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจการพัฒนาการศึกษาการพัฒนาการบริหารและการพัฒนาในด้านอื่นๆ เข้าไว้ด้วย ความช่วยเหลือของสหรัฐอเมริการัฐบาลจัดตั้งสำนักงบประมาณ สำนักงานสถิติแห่งชาติ สภาพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ และคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนขึ้น องค์การเหล่านี้เปรียบเสมือนโครงสร้างพื้นฐานในการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภาคเมือง

การปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจใหม่ การคลังที่มีเสถียรภาพและการส่งเสริมการลงทุนดึงดูดทุนต่างประเทศเข้ามาระหว่าง พ.ศ. 2503 - 2525 ธุรกิจต่างชาติจึงเข้ามาลงทุนในโครงการที่ได้รับ การสนับสนุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนถึง 6 พันล้านบาท ขณะที่เงินทุนไหลเข้าจากต่างประเทศทั้งหมดมีจำนวนมากกว่านี้มาก ธนาคารแห่งประเทศไทยประมาณการว่ามีเงินไหลเข้า

<sup>119</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 92-93

ประเทศปีละประมาณ 1.25 พันล้านบาท ในช่วง พ.ศ. 2508 และ พ.ศ. 2518 ในจำนวนนี้มาจากประเทศสหรัฐอเมริกาถึงร้อยละ 38 รองลงมาคือจากญี่ปุ่นประมาณร้อยละ 30<sup>120</sup>

ในยุคจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้มีการพิจารณาทบทวนบทบาทและหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะบทบาทของรัฐว่าไม่ควรมุ่งขยายขยายงานรัฐวิสาหกิจที่สิ้นเปลืองงบประมาณแผ่นดิน แต่ควรทุ่มเททรัพยากรไปที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโตของธุรกิจการค้า ในภาคเอกชน การปรับนโยบายเศรษฐกิจของรัฐเช่นนี้ย่อมทำให้โยงใยความสัมพันธ์แบบผู้อุปถัมภ์ผู้รับความอุปถัมภ์ ในสายตาของคนทั่วไปแล้ว จอมพลสฤษดิ์คือผู้ที่เข้ามาแก้ไขข้อบกพร่องของรัฐวิสาหกิจ จอมพลสฤษดิ์นั้นแตกต่างจากจอมพล ป. พิบูลสงคราม ในแง่ที่จอมพลสฤษดิ์ ไม่ได้มุ่งสร้างฐานอำนาจของตนในรัฐวิสาหกิจ แต่กลับใช้อำนาจทางการเมืองให้ความคุ้มครองและสนับสนุนผู้ประกอบการต่างๆ ในภาคเอกชนที่เป็นพรรคพวกของตน<sup>121</sup>

ในที่สุดการปรับนโยบายเศรษฐกิจของรัฐก็เริ่มขึ้นมา ทั้งนี้ นับเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานของนักการคลัง นักบริหาร นักเศรษฐศาสตร์และนักวิชาการแขนงต่างๆ ได้ร่วมกันวางแผนจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและร่วมกันกำหนดเป้าหมายเศรษฐกิจของประเทศ รัฐบาลไทยได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติขึ้นมา ทำหน้าที่ศึกษาและวางแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศตามคำแนะนำของธนาคารโลก การขออนุมัติงบประมาณของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ จะต้องวางแผนผ่านการกลั่นกรองจากสำนักงบประมาณ ซึ่งเป็นองค์กรข้าราชการหน่วยใหม่ ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นมาในสมัยจอมพลสฤษดิ์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรกเริ่มขึ้นในปีพ.ศ. 2504 ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งและการสื่อสารเป็นอันดับแรก การเร่งเพิ่มผลผลิตเกษตรกรรมคือเป้าหมายของการพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เป็นอันดับสอง และการเร่งรัดพัฒนาชุมชนคือเป้าหมายของการพัฒนาที่มีความสำคัญเป็นอันดับสาม<sup>122</sup>

การเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อเปิดรับทุนจากต่างประเทศมากขึ้นนี้ มีผลกระทบต่อธุรกิจไทยเป็นอย่างมาก ในขณะที่ความต้องการสินค้าขั้นปฐมของโลกมีมากขึ้น ประกอบกับมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมจากสหรัฐอเมริกา ทำให้ประเทศไทยสามารถผลิตสินค้าส่งออกไปต่างประเทศได้มากขึ้น ระหว่างพ.ศ. 2503 และ 2518 มูลค่าสินค้าเกษตรส่งออกเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี รายรับจากการส่งออกสินค้าเกษตรเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการไหลเข้าของเงินทุนต่างประเทศความช่วยเหลือทางการเงินและการช่วยเหลืออื่นๆ ทำให้สถานะของดุลการชำระเงินอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก ประเทศไทยสามารถนำเข้าสินค้าทุนและสินค้าอุปโภคบริโภคได้โดยไม่ต้องประสบปัญหาข้อจำกัดด้านอัตราแลกเปลี่ยนและผลกระทบจากภาวะเงินเฟ้อ ดังเช่นที่ประเทศอื่นๆ

<sup>120</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 53.

<sup>121</sup> นิธิ เอียวศรีวงศ์, “ระหว่ววีรบุรุษและสามัญชน,” มติชนสุดสัปดาห์ (6 สิงหาคม 2544) : 47.

<sup>122</sup> นินนาท ลินไชย, หน้า 35.

ใช้กลยุทธ์การพัฒนาโดยเน้นการลงทุนเป็นหลักประสบอยู่ในช่วงเวลานั้นรัฐบาลไทยไม่ต้องเข้าควบคุมการค้าและแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอย่างเคร่งครัดเหมือนประเทศอื่นๆ เพื่อเป็นการเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาเป็นอุดมการณ์หลักของรัฐบาลในสมัยนั้น จอมพลสฤษดิ์ ใช้คำขวัญในการประชาสัมพันธ์ว่า งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข และยังแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของอุดมการณ์ดังกล่าวก็คือ น้ำไหล ไฟสว่าง ทางดี ทุนภาคเมืองของไทยเติบโตเร็วมากเพราะมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี รัฐบาลให้การปกป้องด้านภาษี สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากต่างชาติและมีแรงงานราคาถูกตลาดภายในประเทศขยายตัวเร็วและดุลการชำระเงินอยู่ในเกณฑ์ดี ผู้ประกอบการรายใหม่จากทศวรรษ 2480 เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นเจ้าสัวในช่วงทศวรรษ 2500 ถึง 2510<sup>123</sup>

นโยบายหลักของจอมพลสฤษดิ์ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งจอมพลสฤษดิ์ได้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการจัดตั้งหน่วยงานส่วนราชการ และกึ่งราชการ ขึ้นมาหลายแห่ง เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยเฉพาะ หน่วยงานที่สำคัญ ได้แก่<sup>124</sup>

- |                                                       |                            |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|
| 1. สภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ                        | ตั้งเมื่อ 4 กรกฎาคม 2502   |
| 2. สภาการศึกษาแห่งชาติ                                | ตั้งเมื่อ 29 สิงหาคม 2502  |
| 3. สภาวิจัยแห่งชาติ                                   | ตั้งเมื่อ 29 ตุลาคม 2502   |
| 4. คณะกรรมการส่งเสริมเรื่องการลงทุนเพื่อการอุตสาหกรรม | ตั้งเมื่อ 13 เมษายน 2502   |
| 5. บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรม                            | ตั้งเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2502 |
| 6. คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร                          | ตั้งเมื่อ 18 เมษายน 2502   |
| 7. คณะที่ปรึกษาวิสาหกิจ                               | ตั้งเมื่อ 18 เมษายน 2502   |
| 8. คณะกรรมการส่งเสริมสินค้าขาออก                      | ตั้งเมื่อ 13 เมษายน 2503   |
| 9. คณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติเกี่ยวกับภาษีอากร       | ตั้งเมื่อ 13 เมษายน 2503   |
| 10. องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว                      | ตั้งเมื่อ 29 กรกฎาคม 2503  |
| 11. กรมการพัฒนาชุมชน                                  | ตั้งเมื่อ 30 กันยายน 2505  |
| 12. สำนักงานสถิติแห่งชาติ                             | ตั้งเมื่อ 5 พฤษภาคม 2506   |
| 13. กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ                           | ตั้งเมื่อ 23 พฤษภาคม 2506  |
| 14. สถาบันวิทยาศาสตร์ประยุกต์                         | ตั้งเมื่อ 25 พฤษภาคม 2506  |

<sup>123</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 51.

<sup>124</sup> สฤษดิ์ ธนะรัชต์, จอมพล, 2451-2506. ประวัติและผลงานของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2507). หน้า 78.

นอกจากการจัดตั้งหน่วยงานทางด้านเศรษฐกิจแล้ว ผลงานที่โดดเด่นของจอมพลสฤษดิ์ทางด้านเศรษฐกิจมีเรื่องที่สำคัญคือ<sup>125</sup> การเพิ่มของรายได้ประชาชาติ ซึ่งในระยะปลายสมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม (พ.ศ. 2499) รายได้ประชาชาติของไทยตกประมาณ 38,900 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2502 สมัยจอมพลสฤษดิ์ รายได้ประชาชาติของไทยเพิ่มขึ้นเป็น 47,030 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นถึง 64,656 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2506 ต่อมาคือการเพิ่มรายได้เฉลี่ยของประชากร ในปี พ.ศ. 2502 รายได้เฉลี่ยของประชากรต่อปีตกประมาณ 1,823 บาท และได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในปีถัดมาจนกระทั่ง ในปี พ.ศ. 2506 รายได้เฉลี่ยของประชากรไทยเพิ่มขึ้นเป็น 2,170 บาท ต่อปี นอกจากนี้รัฐบาลยังสามารถแก้ไขดุลการค้าที่เคยขาดดุลให้กลับมามีกำไร เนื่องจากก่อนหน้านั้นฐานะทางการเงินและการคลังของประเทศไทย ก่อนที่จอมพลสฤษดิ์ ธีระรัชต์ จะทำการปฏิวัติเมื่อ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2501 นั้น อยู่ในภาวะวิกฤต เป็นที่น่าวิตกอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในด้านดุลการค้าขาดดุลมากทุกปี แต่ภายหลังการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในสมัยจอมพลสฤษดิ์แล้ว ปรากฏว่าการขาดดุลการค้าของไทยเริ่มลดน้อยลงเรื่อยๆ จนกระทั่งในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2504 ปรากฏว่าดุลการค้ากลับมามีกำไร ซึ่งนับว่าเป็นครั้งแรกในรอบ 7 ปีที่ ดุลการค้าของไทยเป็นบวก และจากการที่รัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธีระรัชต์ ได้ทำการปลดหนี้สินธนาคารแห่งประเทศไทย (ซึ่งเป็นหนี้อยู่ก่อนหน้านี้ประมาณ 1,507 ล้านบาท) ได้จนหมดสิ้นในปี พ.ศ. 2505 และยังเป็นเจ้าหนี้ธนาคารดังกล่าวอีกเป็นจำนวนเงินกว่า 1,100 ล้านบาท ทำให้เสถียรภาพทางการเงินของประเทศมั่นคงขึ้นและเป็นผลให้ชาวต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากยิ่งขึ้นด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม งานศึกษาของทักษ์ เฉลิมเตียรณ กล่าวว่าวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรก คือการยกมาตรฐานการครองชีพของประชาชนไทย ซึ่งการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจำเป็นต้องเพิ่มรายได้ของสินค้าและบริการต่อหัวทั้งหมด และรายได้ที่เพิ่มขึ้นก็จะต้องกระจายออกไปโดยทั่วถึง ซึ่งเชื่อกันว่าในประเทศไทยผลผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นส่วนใหญ่ได้มาจากความพยายามของพลเมืองแต่ละคน โดยมีรัฐบาลช่วยเหลือเกื้อหนุน มากกว่าจากการที่รัฐบาลเองเข้าไปเป็นผู้ผลิตโดยตรง ดังนั้นโครงการพัฒนาเพื่อสาธารณชนจึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจในภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ทั้งในภาคเศรษฐกิจประเทศกสิกรรมและไม่ใช้กสิกรรม การส่งเสริมผลผลิตทางการเกษตรและการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มผลผลิตทั้งหมดของชาติให้ได้ 6% ต่อปี ในโครงการนี้ยังตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างกรุงเทพกับเมืองอื่นๆ และได้เสนอให้มีการจัดตั้งศูนย์ขนาดใหญ่ทางกิจกรรมด้านวัฒนธรรมและเศรษฐกิจนอก

<sup>125</sup> ดนัย ทองใหญ่. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยสมัย จอมพลสฤษดิ์ ธีระรัชต์ พ.ศ. 2501-2506.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518 หน้า 168-170.

เขตเมืองหลวงขึ้น รัฐบาลได้เน้นหนักเรื่องความต้องการที่จะปรับปรุงขยายสาขาและขอบเขตในด้าน รัฐประศาสนศาสตร์และหน่วยงานของรัฐบาลในท้องถิ่นให้ดีขึ้น<sup>126</sup>

จากความสำเร็จในผลงานการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประชาชนให้ความศรัทธาและสนับสนุนจอมพลสฤษดิ์มากยิ่งขึ้น ในแง่ของการเป็นคนที่พูดจริงทำจริงและทำได้สำเร็จตามที่กล่าวอ้าง นอกจากนั้นจอมพลสฤษดิ์ยังใช้สุนทรพจน์อันเต็มไปด้วยสำนวนที่คมคาย กล่อมเกล่าให้ประชาชนส่วนใหญ่ตื่นตัวและหมกมุ่นอยู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติให้เจริญก้าวหน้า เช่น “ทุกคนต้องทำงานแข่งเวลาเพื่อพัฒนาชาติไทย” หรือ “ทุกคนต้องทำงานหาเงิน ชาติที่เจริญต้องประหยัด” ซึ่งเท่ากับเป็นการชักนำประชาชนให้มุ่งอยู่กับการทำงานเพื่อประเทศชาติจนไม่มีเวลาที่จะมาสนใจว่าประเทศไทยดำเนินนโยบายความสัมพันธ์กับโลกภายนอกในเวทีการเมืองระหว่างประเทศในรูปแบบใด หรือเข้าไปผูกพันกับสหรัฐอเมริกาอย่างน้อยเพียงใด ประชาชนไทยส่วนใหญ่ในยุคนี้อาจจะทราบแต่เพียงว่าสหรัฐอเมริกานั้นเป็นมิตรสนิหผู้มีพระคุณของไทย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ไทยในด้านต่างๆ รวมทั้งความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้บรรลุเป้าหมายตามที่จอมพลสฤษดิ์ตั้งใจไว้<sup>127</sup>

### 3.4 ธุรกิจธนาคารภายใต้ระบบอุปถัมภ์ของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์

งานเขียนของทักษ์ เถลิเมเตียรณ เรื่อง การเมืองระบบพ่อขุนอุปถัมภ์แบบเผด็จการ มองว่าจอมพลสฤษดิ์ มีทรรศนะในการปกครองแบบอนุรักษนิยม โดยในปี พ.ศ. 2503 ก่อนการประกาศแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ. 2504 จอมพลสฤษดิ์ได้กล่าวสุนทรพจน์ซึ่งเผยให้เห็นความเข้าใจเป็นอันดีของตนเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาความว่า<sup>128</sup>

“ท่านคงจะได้เห็นหรืออาจจะรู้สึกรำคาญ ที่ข้าพเจ้าสนใจในเรื่องการพัฒนาการอยู่ทุกวัน ทุกเวลา ข้าพเจ้าทำในสิ่งที่เคยมีบางท่านทักท้วงว่าไม่ใช่หน้าที่ของนายกรัฐมนตรี เช่น กวดขันการรักษาความสะอาดของบ้านเมือง เรื่องถนนหนทาง ร้านตลาด แม่น้ำลำคลอง ความเป็นไปในหมู่บ้าน เรื่องสุขภาพของประชาชน ข้าราชการในจังหวัดและอำเภอถูกข้าพเจ้าบ่น แม้ในเรื่องตั้งส่วนในที่ไม่เหมาะสม ไม่ถูกสุขลักษณะแน่นอนทีเดียวข้าพเจ้าอาจจะ

<sup>126</sup> ทักษ์ เถลิเมเตียรณ, การเมืองระบบพ่อขุนอุปถัมภ์แบบเผด็จการ, (กรุงเทพฯ: มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 2560), หน้า 271.

<sup>127</sup> ดนัย ทองใหญ่, หน้า 170.

<sup>128</sup> ทักษ์ เถลิเมเตียรณ, หน้า 267-268.



จุลจิกมากเกินไป แต่ข้าพเจ้าก็ต้องสารภาพว่าเป็นหลักการ ข้าพเจ้าถือว่าการยกระดับความเป็นอยู่ของราษฎรเป็นยอดของงาน”

แม้ว่าจุดประสงค์ของการพัฒนาเศรษฐกิจในยุคจอมพลสฤษดิ์ จะมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาการครองชีพของประชาชนและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ แต่สิ่งหนึ่งที่จอมพลสฤษดิ์ให้ความสำคัญคืออาชีพเกษตรกร และการกระจายความเจริญไปสู่ท้องถิ่นในพื้นที่ชนบทด้วยการใช้ทุน ดังจะเห็นได้จากคำปราศรัยที่จอมพลสฤษดิ์มีต่อกลุ่มยุวเกษตรกรเมื่อต้น พ.ศ.2503 ซึ่งกล่าวว่า<sup>129</sup>

“กสิกรรมเป็นวิถีทางอันแน่นอนที่สุดที่จะให้คนเรามีชีวิตเป็นหลักฐานมั่นคง เป็นอิสระแก่ตัว ช่วยตัวเองได้ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นอยู่เสมอไป ที่พูดกันว่าตั้งตัวนั้น เราตั้งตัวในทางกสิกรรมจะเป็นความแน่นอนมากกว่าทางอื่น เกษตรสถาน แม้จะอยู่ในสภาพยากจนก็ยังมีความสุข ความร่มเย็นเพราะเป็นที่ของเราเอง แต่ก่อนมาเราเข้าใจกันว่าชีวิตกสิกรเป็นชีวิตที่ต่ำต้อย ไม่มีทางรุ่งเรืองก้าวหน้าหรือ มั่งคั่งใหญ่โตอะไร มาถึงสมัยนี้สถานการณ์ได้เปลี่ยนไปเป็นอันมาก เนื่องจาก วิชาการเกษตรได้ก้าวหน้าไปมาก กสิกรรมสามารถจะบันดาลความมั่งคั่ง โลกได้ ให้เกียรติแก่กสิกรรมมากขึ้นทุกที ชาตถือว่ากสิกรเป็นส่วนสำคัญที่สุด ซึ่งเรียกกันว่ากระดูกสันหลังของชาติ เป็นผู้หล่อเลี้ยงชาติ รัฐบาลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวของข้าพเจ้าเองได้ให้ความเอาใจใส่แก่กสิกรเป็นอย่างยิ่ง พยายามบำรุงให้ ความสนับสนุนด้วยการสร้างเสริมชลประทาน ด้วยโครงการขุดบ่อน้ำ ปรับปรุง และเพิ่มทางคมนาคม การสาธารณสุข พัฒนาการท้องถิ่น เพื่อบำรุงความเป็นอยู่ของกสิกรให้ดียิ่งขึ้นทุกที แต่กสิกรทั้งหลายมีมากด้วยกัน จะทำให้เป็น ผลทันทีทันใดทั่วไปทั้งหมดก็ไม่ได้ ต้องทำเป็นโครงการใหญ่ ต้องใช้เวลาและเงิน ทองมาก แต่เป็นความตั้งใจเด็ดเดี่ยวแน่นอนของข้าพเจ้าที่จะผดุงชีวิตและความ ผาสุกของกสิกรให้มากที่สุดเท่าที่ข้าพเจ้าจะสามารถทำได้”

การยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกร หลีกเลียงไม่ได้ในการใช้เงินทุนเพื่อพัฒนาการเกษตร จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรก ได้มีการขยายสาขาไปในต่างจังหวัดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธนาคารกรุงเทพ ได้จัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับการปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตรโดยเฉพาะ การขยายตัวของเศรษฐกิจภายใต้การนำของจอมพลสฤษดิ์

<sup>129</sup> ทักษิณ เณลิมเตียรณ, หน้า 273.

ด้านการเงิน ที่สำคัญที่สุดคือ พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505<sup>130</sup> ได้มีบทบาทในการสร้างความมั่นคงให้แก่ธนาคารพาณิชย์ของไทย นอกจากจะจำกัดจำนวนธนาคารพาณิชย์แล้ว ยังมีข้อจำกัดต่างๆ ในการเปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และกำหนดให้เฉพาะธนาคารไทยเท่านั้นที่มีโอกาสเปิดสาขาได้ ทำให้การขยายตัวของธนาคารพาณิชย์เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและเป็นการลดบทบาทของธนาคารต่างประเทศที่เปิดทำการในประเทศไทยอย่างเห็นได้ชัด นโยบายความมั่นคงของระบบธนาคารพาณิชย์ ทำให้เกิดการผูกขาดของทุน ซึ่งตกอยู่ภายใต้การดำเนินงานของคนไม่กี่กลุ่ม และบุคคลเหล่านี้ได้เข้าควบคุมเงินทุนในระบบทั้ง ซึ่งถือว่าเป็นเงินทุนที่สำคัญที่สุด ดังนั้นธนาคารพาณิชย์จึงมีบทบาทในการกำหนดการใช้เงินทุนของสังคมด้วย นายทุนธนาคารเหล่านี้มิได้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพียงอย่างเดียว หากยังมีกิจการอื่นๆ อีก ดังนั้นเงินทุนของธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นเงินออมของสังคม ส่วนหนึ่งก็ได้ถูกใช้ไปในการขยายธุรกิจของบรรดาเจ้าของธนาคาร ทั้งทางด้านการเงิน การค้าและอุตสาหกรรม เมื่อเศรษฐกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว กลุ่มคนที่ควบคุมเงินออมของสังคมเหล่านี้ก็พัฒนาตัวเองขึ้นอย่างรวดเร็วตามระบบเศรษฐกิจ จนสามารถเข้าควบคุมธุรกิจต่างๆ มากมายไว้ในมือ สามารถสร้างเป็นทุนผูกขาดได้อย่างสมบูรณ์<sup>131</sup>

ข้อมูลทางสถิติแสดงให้เห็นว่าเมื่อสิ้นสุดระบอบการปกครองแบบสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ตัวเลขการขยายสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2516 มีมูลค่ารวมกัน 5,079.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากระยะเดียวกันของปี พ.ศ. 2515 ถึงร้อยละ 14.3 สาเหตุที่ความต้องการสินเชื่อเพิ่มขึ้นสูงก็เพราะมีการส่งออกเพิ่มมากขึ้น การค้าภายในประเทศมีความคล่องตัว เนื่องจากความต้องการสินค้าเพื่อการบริโภคส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น เพราะมีเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการคาดคะเนว่าราคาเครื่องอุปโภคบริโภคจะสูงขึ้น จึงมีการกว้านซื้อสินค้าบางประเภทไปกักตุนไว้ก่อน ในส่วนของการขยายสาขาปรากฏว่าเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2515 ธนาคารพาณิชย์มีสาขาและสำนักงานใหญ่ที่เปิดทำการทั้งสิ้น 731 แห่ง และเมื่อสิ้นปี 2516 เพิ่มขึ้นเป็น 779 แห่ง เงินฝากของธนาคารพาณิชย์เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2516 มีทั้งสิ้น 58,744.70 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากเมื่อเดือนธันวาคมพ.ศ. 2515 เท่ากับ 10,339.2 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นสูงกว่าในช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ด้วยเหตุนี้ธนาคารพาณิชย์จึงสามารถขยายบริการด้านสินเชื่อต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น<sup>132</sup> ซึ่งจำนวนเงินฝากที่มากขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่ธนาคารพาณิชย์ขยายสาขาไปสู่ต่างจังหวัด จึงทำให้ปริมาณเงินไหลเข้าสู่ระบบธนาคารมากขึ้น จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทางการเมืองกับนักธุรกิจเอกชนได้ก่อตัวขึ้นอย่างลึกซึ้ง ตัวเชื่อมในความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นนั้นคือธนาคารที่เป็นศูนย์กลางทางการเงิน ธนาคารจึงเป็นแกนสำคัญในการ

<sup>130</sup> ศึกษาเพิ่มเติมได้ใน พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505

<sup>131</sup> นินนาท สินไชย, หน้า 49.

<sup>132</sup> เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, **วิเคราะห์ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526), หน้า 42-53.

สะสมทุนเพื่อภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม การคมนาคม การลงทุนและแหล่งเงินสำหรับผู้ประกอบการ

ในปี พ.ศ. 2505 รัฐบาลออกพระราชบัญญัติ ธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ซึ่งมีผลทำให้ธนาคารมีความมั่นคงขึ้น รัฐบาลมีจุดมุ่งหมายที่จะลดความสำคัญของโรงรับจำนำและต้องการให้ธนาคารได้รับความเชื่อถือจากประชาชนสูงขึ้น นอกจากนี้การขยายสาขาไปสู่เขตต่างจังหวัดช่วยดึงเงินออกจากครอบครัวพ่อค้าให้เข้ามาในระบบธนาคาร ระหว่างพ.ศ 2505 - 2524 จำนวนเงินฝากในธนาคารไทยทั้งหมดเพิ่มขึ้นจาก 8 ล้าน เป็น 229 ล้านบาท อัตราการเพิ่มเฉลี่ยต่อปีกว่าร้อยละ 20 เติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 20 ปี<sup>133</sup> งานของ สุกิจ สหกุล เรื่อง **ปัญหาการบริหารการตลาดของธนาคารพาณิชย์ ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505**<sup>134</sup> ได้สรุปหลักการสำคัญของพระราชบัญญัตินี้คือ กำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้รักษาการตามพระราชบัญญัติ แต่เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน กระทรวงการคลังอาจมอบหมายให้ธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินการแทน ยกเว้นเรื่องนโยบายและปัญหาสำคัญซึ่งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง การจัดตั้งธนาคารพาณิชย์และการเปิดสาขาธนาคารพาณิชย์จะต้องตั้งขึ้นในรูปของบริษัทซึ่งจะต้องปฏิบัติตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และต้องได้รับใบอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเพื่อให้กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทยใช้ดุลพินิจว่าการอนุญาตให้จัดตั้งธนาคารพาณิชย์ควรจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจของสังคม ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการรวบอำนาจด้านการจัดตั้งธนาคารใหม่ให้อยู่ในการควบคุม จึงเป็นเรื่องยากที่จะมีธนาคารใหม่เกิดขึ้น และยังทำให้ธนาคารที่มีอยู่เดิมขยายตัวอย่างรวดเร็ว

ในส่วนของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในต่างประเทศ ถ้าจะขอเปิดสาขาในประเทศไทย ต้องขออนุญาตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเช่นเดียวกัน ซึ่งโดยปกติอนุญาตให้เปิดสาขาธนาคารต่างประเทศได้หนึ่งสาขา แต่ต้องพิจารณาถึงผลดีและประโยชน์ของการค้า การเงินและเศรษฐกิจของประเทศ และมีต้องการดำเนินงานที่มั่นคงและเป็นประโยชน์ต่อการเงิน การเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศโดย ไม่กระทบกระเทือนถึงการทำงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศ<sup>135</sup> จะเห็นได้ว่าธนาคารของต่างชาติไม่สามารถขยายสาขาได้ รวมถึงการเปิดธนาคารที่ประเทศไทยก็มีข้อจำกัดซึ่งอาจมองได้ว่าเป็นการป้องกันระบบการธนาคารของประเทศ เพื่อไม่ให้กระทบกับธนาคารพาณิชย์ของไทยที่มีอยู่เดิม

<sup>133</sup> นินนาท ลินไชย, หน้า 64.

<sup>134</sup> ดูเพิ่มเติมใน สุกิจ สหกุล. **ปัญหาการบริหารการตลาดของธนาคารพาณิชย์ ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

<sup>135</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 84.

พ.ร.บ.การธนาคารพาณิชย์ฉบับนี้ ยังกำหนดทุนของธนาคาร ว่าควรมีเงินทุนให้ได้สัดส่วนกับเงินฝากเพื่อสร้างความไว้วางใจและความมั่นคงปลอดภัยให้กับผู้ฝากเงิน เจ้าหนี้ของธนาคารและเพื่อประโยชน์ของธนาคารเอง จึงกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงไว้อย่างน้อย 9% และต้องดำรงเงินสดสำรองไว้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยไม่ต่ำกว่าอัตราที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และอาจกำหนดให้ถือเอาหลักทรัพย์รัฐบาลไทยเป็นส่วนหนึ่งของเงินสดสำรอง นอกจากนี้ยังมีข้อกำหนดอื่น เช่น การจำกัดประเภทแผนธุรกิจโดยที่ธนาคารพาณิชย์ต้องจ่ายเงินตามคำสั่งของผู้ฝากเงินทันทีเมื่อมีการถอน จึงห้ามไม่ให้ธนาคารพาณิชย์ลงทุนโดยไม่ได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรี ห้ามให้กรรมการของธนาคารพาณิชย์กู้ยืมเงิน และต้องรายงานผลการดำเนินงานของกิจการเพื่อให้สามารถควบคุมการปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์ตามกฎหมาย และติดตามความเคลื่อนไหวฐานะการเงินและการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ การเข้าควบคุมกิจการของธนาคารพาณิชย์หรือสั่งเพิกถอนใบอนุญาตการประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ในกรณีที่ธนาคารพาณิชย์มีการกระทำที่ไม่ปลอดภัย หรือฝ่าฝืนกฎหมาย ซึ่งถ้าปล่อยให้การกระทำต่อไปจนถึงที่สุดจะทำให้ผู้ฝากเงินได้รับความเสียหาย อาจกระทบกระเทือนความเชื่อถือในธนาคารอื่น ซึ่งผูกพันกับประโยชน์ของส่วนรวม รัฐมนตรีมีอำนาจสั่งสั่งควบคุมธนาคารพาณิชย์หรือสั่งเพิกถอนใบอนุญาตไม่ให้ดำเนินกิจการต่อไปได้<sup>136</sup> ในทางหนึ่งหลังจากที่มีการประกาศแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับแรก ปี พ.ศ. 2504 มีกฎหมายอื่นที่ตามมาเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะการปรับปรุงกฎเกณฑ์ทางด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน ทั้งที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนของภาคเอกชนและชาวต่างชาติ แต่กลับเข้มงวดกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ทำให้ไม่มีธนาคารพาณิชย์รายใหม่ในช่วงนี้ กลุ่มทุนธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่สามารถผูกขาดหลายอุตสาหกรรมของประเทศได้ จึงทำให้กลุ่มทุนธนาคารเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

การระดมเงินฝากสำหรับเขตต่างจังหวัดนั้น ประมาณร้อยละ 60-70 ของเงินฝากเป็นสินเชื่อให้กับคนในท้องถิ่น ส่วนที่เหลือส่งเข้ากรุงเทพ มีเหตุผลสำคัญอีก 2 ประการที่อธิบายฐานะนำของธนาคารในสมัยนี้ นั่นคือการมีเส้นสายทางการเมืองและเครือข่ายธุรกิจที่โยงใยอย่างกว้างขวาง ในบรรดาคนจีนช่วงต้นทศวรรษ 2490 ธนาคารใหญ่ทั้ง 5 แห่งซึ่งมีบทบาทครอบงำโลกการเงินของระบบเศรษฐกิจไทยในช่วงทศวรรษต่อมา ได้สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้นำฝ่ายทหาร ความแตกแยกภายในกองทัพระหว่างกลุ่มราชครูและกลุ่มจอมพลสฤษดิ์หรือสี่เสาเทเวศร์ทำให้การสร้างพันธมิตรดังกล่าวมีความคล่องตัวขึ้น นายชิน โสภณพนิช ใกล้ชิดกับทหารฝ่ายราชครูในทศวรรษ 2490 เมื่อจอมพลสฤษดิ์ ณะรัชต์ เรื่องอำนาจ พ.ศ. 2500 นายชินต้องลี้ภัยไปฮ่องกงชั่วคราวและในช่วงนี้เองที่นายบุญชู โรจนเสถียร เข้ามาดูแลกิจการธนาคารกรุงเทพแทน ได้บุญชูช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับทหารนักการเมือง โดยเชิญจอมพลสฤษดิ์ ณะรัชต์ เป็นที่ปรึกษา

<sup>136</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 89.

ของธนาคารนอกจากนั้นยังเชิญจอมพลประภาส จารุเสถียร มือขวาของจอมพลสฤษดิ์เป็นประธาน กรรมการบริหาร สมาชิกของกลุ่มจอมพลสฤษดิ์หลายคนได้รับเชิญดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร บริษัทอื่นๆ ในเครือของธนาคารกรุงเทพด้วย<sup>137</sup>

ในบรรดาธนาคารชั้นนำ ซึ่งส่วนใหญ่ได้ก่อตั้งขึ้นในช่วงทศวรรษ 2480 เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจนเข้าครอบงำธุรกิจไทยทั้งหมด สาเหตุของความเจริญเติบโตนี้อยู่ที่การมีบทบาทสำคัญในการระดมทุนให้กับธุรกิจใหม่ๆ หลังจากปี พ.ศ. 2500 ธนาคารชั้นนำขยายสาขาไปเขตต่างจังหวัด เพื่อให้บริการด้านการค้าข้าวและพืชไร่ใหม่ๆ เครือข่ายสาขาที่เพิ่มขึ้นทำให้ธนาคารสามารถระดมเงินออมได้อย่างกว้างขวาง ความเข้มงวดของรัฐบาลไทยและความยุ่งยากภายในประเทศจีนมีส่วนลดการส่งเงินกลับประเทศจีน คนจีนในประเทศไทยจึงส่งเงินกลับประเทศน้อยลง เหลือเพียงเล็กน้อย

นายชิน โสภณพนิช เป็นนายธนาคารที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในยุคนี้ กิจการธนาคารกรุงเทพเป็นตัวอย่างของความสำเร็จที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายที่กว้างขวาง นายชินมีบทบาทสำคัญในธนาคารกรุงเทพและสามารถทำให้ธนาคารนี้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เพราะตัวเขาเองมีความสัมพันธ์กับชุมชนจีนโดยผ่านกิจกรรมการค้าของเขาและการที่เขามีความเชี่ยวชาญในเรื่องการเงิน (เนื่องจากเคยเจ้าของกิจการแลกเปลี่ยนเงินตรา) และมีบทบาทในการส่งเงินรายได้ของชาวจีนโพ้นทะเลในเมืองไทยกลับประเทศจีน เมื่อนายชิน เห็นลู่ทางขยายธุรกิจการเงินระหว่างประเทศในปลายทศวรรษ 2480 เขาได้เดินทางไปทั่วเอเชีย เพื่อก่อตั้งธนาคารในลักษณะเดียวกัน ในเมืองท่าประเทศอื่นๆ<sup>138</sup> ช่วงต้นทศวรรษ 2500 เมื่อเขาลี้ภัยไปต่างประเทศ เพราะจอมพลสฤษดิ์ขึ้นมามีอำนาจนั้น เขาได้เดินทางไปต่างประเทศอีกและก่อตั้งธนาคารสาขาโพ้นทะเล โดยเริ่มที่ฮ่องกง ธนาคารกรุงเทพได้รับผลประโยชน์จากเครือข่ายที่นายชินได้สร้างขึ้นซึ่ง ช่วยให้ผู้ประกอบการชาวจีนในภูมิภาคเอเชียก่อตั้งกิจการใหม่ๆ เช่นตระกูลควักของมาเลเซีย ตระกูลเรียงของอินโดนีเซีย และธุรกิจของตระกูลโลในฮ่องกง<sup>139</sup> เครือข่ายธุรกิจของนายชินกว้างขวางทั้งในเมืองไทยและในเมืองท่าอื่นๆ ซึ่งมีชาวจีนโพ้นทะเลทำธุรกิจอยู่

จะเห็นได้ว่าในบรรดาธนาคารทั้งหลาย ธนาคารกรุงเทพมีบทบาทโดดเด่นมากที่สุด ธนาคารกรุงเทพได้ก่อตั้งธุรกิจ เครือข่ายส่วนใหญ่อยู่ในภาคการเงิน เช่น ธนาคาร การประกันภัย การลงทุน นอกจากนี้ยังมีการก่อตั้งบริษัทรับเหมาก่อสร้างและธุรกิจเกษตรขนาดใหญ่ กล่าวได้ว่าธนาคารกรุงเทพมีส่วนสนับสนุนธุรกิจสำคัญเกือบทุกแห่ง ในช่วงระยะเวลา 2 ทศวรรษนี้ ธนาคารกรุงเทพประสบความสำเร็จอย่างสูงในการสนับสนุนธุรกิจใหม่ๆ ให้ก่อตั้งขึ้นในปลายทศวรรษ 2490 และเมื่อการค้าข้าวปลอดจากการควบคุมของรัฐบาล ธนาคารกรุงเทพปล่อยเครดิตกับครอบครัว 5 ราย ซึ่ง

<sup>137</sup> นินนาท สินไชย, หน้า 65.

<sup>138</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 66.

<sup>139</sup> เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, หน้า 347-366.

ต่อมากลายเป็นผู้ควบคุมการค้าข้าวเป็นระยะเวลา 20 ปี และเป็นช่วงเวลาที่ธนาคารขยายสินเชื่อเพื่อการเกษตรซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป นอกจากนี้ในช่วงทศวรรษ 2500 ธนาคารกรุงเทพช่วยให้ครอบครัวอื่นๆ ลงทุนในธุรกิจหัตถอุตสาหกรรมที่มีลู่วางทำกำไรดี เนื่องจากการเพิ่มภาษีขาเข้า เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ และในช่วงกลางทศวรรษ 2500 ธนาคารกรุงเทพเห็นลู่วางการขยายตัวของการผลิตพืชไร่ที่จะนำไปสู่ธุรกิจเกษตรขนาดใหญ่ จึงให้เครดิตแก่ธุรกิจเกษตรขนาดใหญ่ โดยมีความเกี่ยวข้องกับบริษัทเช่นเจริญโภคภัณฑ์และใช้เครือข่ายของธนาคารที่อยู่ต่างประเทศขยายกิจการของเจริญโภคภัณฑ์ไปทั่วภูมิภาค กลางทศวรรษ 2510 ธนาคารกรุงเทพปล่อยเงินกู้ประมาณ 8,000 ล้านบาท เพื่อสนับสนุนบริษัทในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ต่อมาบริษัทเหล่านี้ฟื้นตัวและเจริญเติบโตต่อเนื่องจากสามารถส่งสินค้าออกได้<sup>140</sup>

ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจถูกขับเคลื่อนด้วยแรงสนับสนุนของรัฐบาลในระยะนี้ ธุรกิจหลายประเภทอยู่ภายใต้ความควบคุมของบรรดานายพลแห่งกองทัพไทย และธนาคารกรุงเทพเป็นเพียงตัวอย่างของธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จเพียงตัวอย่างหนึ่งเท่านั้น ยังมีอีกหลายบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในลักษณะเดียวกับธนาคารกรุงเทพ การเกี่ยวโยงกับกลุ่มนายพลและธนาคารกรุงเทพ (ซึ่งหมายรวมถึงธุรกิจอื่นๆ ในเครือของธนาคารกรุงเทพ) ทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีโอกาสได้รับสิทธิพิเศษจากสำนักงานส่งเสริมการลงทุน ได้งานรับเหมาจากรัฐบาลและใบอนุญาตต่างๆ พวกเขามีเส้นสายเพียงพอที่จะได้ร่วมทุนกับนักลงทุนต่างชาติ และอยู่ในฐานะที่จะได้รับความเกื้อหนุนจากรัฐบาลอย่างเต็มที่ ผู้ประกอบการกลุ่มเล็กๆ ที่เรียกว่ากลุ่มเจ้าสัวนี้มีบทบาทครอบงำเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตมาตลอดในช่วงทศวรรษ 2500 และ 2510<sup>141</sup>

จากที่กล่าวไปแล้วว่ารูปแบบทางการเมืองและเศรษฐกิจของจอมพลสฤษดิ์มีความต่อเนื่องยาวนาน แม้ว่าใน พ.ศ. 2506 จอมพลสฤษดิ์จะถึงแก่กรรมไป แต่ผู้นำคนต่อมาที่สืบทอดอำนาจยังคงควบคุมสังคมไทยในรูปแบบเดิม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายเศรษฐกิจใหม่ จุดเด่นสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นให้ภาคเอกชนเป็นผู้นำ กลายเป็นความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ระหว่างผู้นำทางการเมือง นายทุนนักธุรกิจและทุนต่างชาติ โดยผู้นำทางการเมืองเป็นผู้ผลิตนโยบายออกมาเพื่อให้คนในสังคมปฏิบัติ ซึ่งนโยบายทางด้านเศรษฐกิจจะอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มนายทุนมากกว่ากระจายโอกาสให้แก่สังคม นายทุนท้องถิ่นเป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำทางการเมืองทั้งในลักษณะเครือญาติและมีผลประโยชน์ต่างตอบแทนระหว่างกัน ในขณะที่นายทุนต่างชาติเป็นกลุ่มทุนขนาดใหญ่มีเทคโนโลยีและระบบการจัดการที่ทันสมัย และต้องการที่จะลงทุนในภาคเศรษฐกิจที่เห็นว่าจะให้ผลตอบแทนสูงสุด จึงนำไปสู่การพึ่งพานายทุนท้องถิ่นในการเป็นนายหน้า

<sup>140</sup> นินนาท สินไชย, หน้า 68.

<sup>141</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 77.

ติดต่อหน่วยงานราชการและประสานกลุ่มอำนาจเพื่อขออนุมัติการลงทุนในโครงการต่างๆ เป็นความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ของกลุ่มทุนขุนนางที่มีต่อนายทุนท้องถิ่นและนายทุนต่างชาติภายใต้ระเบียบปฏิบัติที่ออกเป็นกฎหมายที่มีสังคมเป็นฐานรองรับ นอกจากนี้ทุนท้องถิ่นยังได้มีการปรับเปลี่ยนสถานะไปอย่างมากโดยเฉพาะทุนขนาดใหญ่มีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี จากการดำเนินธุรกิจในระบบเครือญาติได้มีการปรับเปลี่ยนอำนาจผ่านมือจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่างมีขั้นตอน ในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่บางแห่งได้เริ่มให้นักบริหารมืออาชีพมาบริหารธุรกิจของตนเองมากขึ้น นอกจากเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารแล้วยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย ซึ่งนับเป็นการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญอย่างยิ่งของทุนไทย

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีพลวัต ดังที่กล่าวมาเมื่อเทียบกับระบบการเมืองการปกครองซึ่งคงที่ในเวลาเดียวกัน นับเป็นการทำลายความมีศักยภาพของระบบการปกครองแบบพ่อขุนที่สร้างขึ้นโดยเป็นผู้นำเผด็จการทหารซึ่งการปกครองโดยรูปแบบดังกล่าว แม้ว่าผู้ปกครองจะมีความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงประเทศให้เกิดความเจริญเติบโตขึ้นก็ตาม ความมุ่งมั่นดังกล่าวนี้ได้สะท้อนออกมาในรูปแบบการใช้ความเด็ดขาดในการแก้ปัญหาและรับผิดชอบเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น เช่นคำพูดที่ว่าข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว สิ่งเหล่านี้มักเกิดขึ้นในบุคลิกแต่ละคน หากจากระบบการปกครองที่สร้างขึ้น ระบบการปกครองแบบพ่อขุนกรณีดังกล่าวนี้ นับเป็นข้อเปรียบเทียบได้ในช่วง 15 ปีแห่งการเรืองอำนาจของระบบพ่อขุนหรือระบบเผด็จการทหารจากจอมพลสฤษดิ์ที่ถ่ายโอนไปยังจอมพลถนอม กิตติขจร<sup>142</sup> ในงานเขียนของรัตนพงษ์ สอนสุภาพ เรื่อง ทุนขุนนางไทย พ.ศ. 2500-2516 ได้สรุปภาพรวมการบริหารของรัฐบาลภายใต้ระบอบการปกครองของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้อย่างน่าสนใจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้<sup>143</sup>

โครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ระหว่าง พ.ศ. 2501 - 2506 ที่มีจอมพลสฤษดิ์เป็นผู้นำการปกครองในลักษณะพ่อขุนอุปถัมภ์ คือใช้อำนาจเด็ดขาดในการปกครอง ถือเป็นการหยุดอยู่กับที่ในทางการเมือง ในขณะที่ด้านเศรษฐกิจและสังคมได้มีการพัฒนาอย่างมาก จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมขึ้น แต่เมื่ออำนาจได้ถูกถ่ายโอนมาที่จอมพลถนอมและคณะ ประกอบกับการพัฒนาประเทศให้ทันสมัยได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเมื่อภาคเศรษฐกิจเติบโตใหญ่ขึ้น กลุ่มผลประโยชน์จึงมีมากขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้งในระหว่างกลุ่มชนชั้นผู้ปกครองด้วยกันเอง และความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้ปกครองกับกลุ่มหัวก้าวหน้าอื่นๆ ที่ต้องการมีส่วนร่วมทางการเมือง ขณะที่นักธุรกิจต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองเพื่อปกป้อง

<sup>142</sup> รัตนพงษ์ สอนสุภาพ. ทุนขุนนางไทย พ.ศ.2500-2516. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 42-43.

<sup>143</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, หน้า 54-55.

ผลประโยชน์ของตนเอง ระบบการเมืองแบบพ่อขุนอุปถัมภ์ จะต้องอาศัยบุคลิกภาพของผู้นำที่ใช้ อำนาจ จำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากผู้ใต้อุปถัมภ์ มีการให้ตำแหน่ง รางวัลและสิ่งของต่างๆ เป็นการ ผูกใจผู้อยู่ใต้การสนับสนุน ด้วยเหตุนี้การมีฐานทางเศรษฐกิจที่ดีจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำ ทางการเมืองไทย ซึ่งปรากฏการณ์ที่กล่าวเกิดขึ้นนับตั้งแต่หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง 2475 และทวีความเข้มข้นขึ้นในช่วงหลัง พ.ศ. 2490 ภายใต้ระบบพ่อขุนอุปถัมภ์ การให้ความอุปถัมภ์แก่นัก ธุรกิจเป็นเรื่องปกติ นักธุรกิจต้องการที่จะปกป้องให้การดำเนินธุรกิจของตนเองเป็นไปด้วยความ สะดวก จึงมีการเชิญผู้นำทางการเมืองระดับสูงโดยเฉพาะทหารและข้าราชการมาเป็นประธาน กรรมการ กรรมการและที่ปรึกษาของบริษัท แต่หลังจากที่จอมพลสฤษดิ์ถึงแก่อสัญกรรมรูปแบบของ การอุปถัมภ์ระหว่างนายทหารข้าราชการระดับสูงกับนายทุนก็ยังคงมีอยู่ แต่ความขัดแย้งระหว่างผู้นำ ได้นำไปสู่การสิ้นสุดระบบพ่อขุนอุปถัมภ์และการประสานประโยชน์ทางธุรกิจ แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดจากการพัฒนาเศรษฐกิจที่ผ่านมา ทำให้ระบบนี้ไม่สามารถดำรงอยู่ ได้อีกต่อไป

### 3.5 การแก้ปัญหาของนายชิน โสภณพนิช และเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516

จากที่กล่าวไปแล้วว่าในช่วงทศวรรษ 2500 ธนากรกรุงเทพ ได้รับผลกระทบจากการเมือง อย่างเห็นได้ชัด โดยการที่จอมพลสฤษดิ์ได้เข้ามามีอำนาจ และนายชินต้องถอยไปอยู่ต่างประเทศ ภาวะตึงเครียดและการเปลี่ยนผ่านอำนาจทางการเมืองนี้ ได้ส่งแรงกดดันอย่างมากต่อธนากร กรุงเทพ เนื่องจากในช่วงนั้น คณะกรรมการท่านหนึ่งของธนากรกรุงเทพ คือ พลอากาศตรีเฉลิม เกียรติ วัฒนางกูร ได้พิจารณาตัวท่านเพื่อขอเป็นประธานกรรมการของธนากร ทั้งนี้โดยอ้างเหตุผล ถึงความใกล้ชิดกับจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อย่างไรก็ตาม เพื่อที่ธนากรจะต้องปรับตัวเองให้เข้าให้เข้า กับการเมืองที่เปลี่ยนไป เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อการประกอบการของธนากร คณะกรรมการจึง ได้ตัดสินใจพิจารณาตัดสินใจเชิญ พลโทประภาส จารุเสถียร ให้มาเป็นประธานของธนากรแทน ซึ่ง นับเป็นการตัดสินใจที่เสี่ยงต่ออำนาจบีบคั้นทางการเมืองเป็นอย่างสูง การที่ธนากรกรุงเทพตัดสินใจ เลือกลง พลโทประภาส จารุเสถียร ให้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของธนากรดังกล่าวนี เป็น การกระทำที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธนากรรอดพ้นจากการที่ต้องเข้าไปพัวพันกับการเมืองในระดับสูง มากจนเกินไป

หลังจากที่ธนากรกรุงเทพได้เปลี่ยนประธานกรรมการเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะ แวดล้อมทางการเมือง ในปี พ.ศ. 2500 แล้วนั้น ในปีต่อมาสถานการณ์บ้านเมืองก็ได้เกิดการ เปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญคือรัฐบาลของนายพจน์ สารสิน ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดให้มีการจัดตั้ง การเลือกตั้งภายใน 90 วัน ต่อมา พลเอกถนอม กิตติขจร ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนายกรัฐมนตรีสืบ



แทนและได้นำคณะรัฐบาลชุดใหม่เข้ามาบริหารประเทศโดยแถลงนโยบายและได้รับความไว้วางใจจากสภาผู้แทนราษฎรเมื่อวันที่ 9 มกราคมปีเดียวกัน

ปรากฏว่าการบริหารงานของรัฐบาลชุดใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันหลายประการด้วยกันที่สำคัญคือมีนักการเมืองบางกลุ่มได้แสดงเจตนาที่จะสร้างสัมพันธกับกลุ่มประเทศคอมมิวนิสต์อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความวุ่นวายในรัฐสภา อันเนื่องมาจากการแก่งแย่งอำนาจและอิทธิพลของนักการเมืองด้วยกัน อีกประการหนึ่ง คือความเดือดร้อนของประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเนื่องจากความแห้งแล้ง<sup>144</sup> กระแสการเมืองเหล่านี้จ่อมพลสฤทธิ ณะรัชต์ ซึ่งขณะนั้นรักษาตัวอยู่ในต่างประเทศจึงได้เดินทางกลับสู่ประเทศไทยและต่อมามจ่อมพลสฤทธิได้ประกาศยึดอำนาจในการปกครองของประเทศ โดยคณะปฏิวัติซึ่งมีจ่อมพลสฤทธิ ณะรัชต์ เป็นหัวหน้าคณะปฏิวัติในนามของปวงชนชาวไทย

หลังจากที่จ่อมพลสฤทธิ ณะรัชต์ ได้เข้ามามีอำนาจบริหารประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2502 ถึง 2503 ได้บริหารประเทศโดยวางรากฐานการขยายตัวทางเศรษฐกิจขนานใหญ่ ที่สำคัญในระบะนั้นมีหลายประการเช่น การส่งเสริมด้านการเกษตรให้ปริมาณการผลิตเพิ่มสูงขึ้น การวางหลักเกณฑ์เพื่อชักจูงชาวต่างประเทศให้เข้ามาร่วมลงทุนในประเทศไทย และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติระยะ 6 ปี ฉบับแรกโดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ถึง 2509

หากจะมองการเมืองภายในประเทศ เหตุการณ์วันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 ไม่ได้มีผลเพียงแต่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลภายใต้การนำของจอมพลถนอม กิตติขจร มาเป็นรัฐบาลชั่วคราวของสัญญาธรรมศักดิ์ นายกรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการร่างรัฐธรรมนูญและจัดตั้งให้มีการเลือกตั้ง แต่ยังมีผลในลักษณะที่เป็นแรงกระตุ้นจิตสำนึกของคนไทยเกี่ยวกับการตื่นตัวทางการเมืองซึ่งเป็นกระแสความคิดที่ได้พุ่งขึ้นสูงสุดอย่างชนิดที่ไม่เคยมีมาก่อน

ผลกระทบต่อธนาคารกรุงเทพโดยตรง เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารต้องเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลผู้เป็นประธานกรรมการของธนาคาร เนื่องจากจอมพลประภาส จารุเสถียร ซึ่งดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยในคณะรัฐบาลทหารนั้น ได้เดินทางออกจากประเทศและต่อมาได้ยื่นหนังสือลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการของธนาคาร ผลจากการลาออกทำให้นายชิน โสภณพนิช ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการขึ้นทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการของธนาคารอีกครั้ง

นอกจากธนาคารจะต้องเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการแล้วเหตุการณ์สำคัญเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม ยังส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการของธนาคารอีกด้วย โดยมีการถอนเงินฝากจากธนาคารแต่เป็นการถอนเงินฝากจำนวนน้อยๆ และการถอนในช่วงนั้นเมื่อรวมแล้วก็เท่ากับร้อยละ 0.05 ของ

<sup>144</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 68.

ยอดเงินฝากที่ธนาคารมีอยู่ แต่ เมื่อถึงสิ้นปี พ.ศ. 2516 รายได้สุทธิของธนาคารเมื่อหักภาษีแล้วได้เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้สุทธิของปีก่อน<sup>145</sup> การที่เงินฝากได้ลดลงต่ำแต่ก็กลับคืนสู่สภาพเช่นเดิมได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนตัวประธานกรรมการใหม่แล้ว ธนาคารสามารถเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ดี แม้ว่าสภาพแวดล้อมในการประกอบการช่วงนี้เอื้ออำนวยให้น้อยกว่าช่วงเวลาของประธานคนเก่าด้วยซ้ำไป คือบทพิสูจน์ที่ยืนยันว่าการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จด้วยดีตลอดมาของธนาคาร ไม่ได้ผูกพันหรืออาศัยอำนาจอิทธิพลทางการเมืองเพียงอย่างเดียว และอาจกล่าวได้ว่าการคงอยู่และก้าวไปข้างหน้าของธนาคารนั้นเกิดจากรากฐานที่มั่นคงแข็งแรง และระบบการบริหารงานของธนาคารเอง การที่การเมืองมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในธนาคารกรุงเทพเรื่อยมา ตั้งแต่ช่วงระยะการเริ่มต้นของธนาคาร จนถึงปี พ.ศ. 2516 สามารถสรุปได้ในตารางดังต่อไปนี้

**ตารางการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารที่น่าสนใจของธนาคารกรุงเทพ ปี พ.ศ. 2487 – 2519<sup>146</sup>**

รายชื่อกรรมการที่น่าสนใจ	วันที่เข้าเป็น	ตำแหน่งที่สำคัญในราชการ ก่อน-หลัง
1. พล.อ. เจ้าพระยารามราฆพ	6 ตุลาคม 2487	
2. นายชิน โสภณพนิช	6 ตุลาคม 2487 30 สิงหาคม 2491	
3. นายควง อภัยวงศ์	3 กุมภาพันธ์ 2488	หัวหน้าพรรคประชาธิปัตย์ นายกรัฐมนตรี
4. พ.อ.ศิริ สิริโยธิน	23 พฤษภาคม 2495	รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเศรษฐกิจ
5. พ.อ. ประมาณ อติเรกสาร	23 พฤษภาคม 2495	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม
6. พ.ต.ต. พันศักดิ์ วิเศษภักดี	23 พฤษภาคม 2495	นายตำรวจคนสนิทของ พล.ต.อ. เผ่า ศรียานนท์
7. พ.อ. นายวรการบัญชา	9 กรกฎาคม 2496	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐกิจ
8. นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์	9 กรกฎาคม 2496	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์

<sup>145</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 139

<sup>146</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 89-90.

รายชื่อกรรมการที่น่าสนใจ	วันที่เข้าเป็น	ตำแหน่งที่สำคัญในราชการ ก่อน-หลัง
9. หลวงถวิลเศรษฐพิพิธการ	20 สิงหาคม 2497	ปลัดกระทรวงเศรษฐการ
10. พล.อ.ต. เฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร	30 ตุลาคม 2498	ผู้บัญชาการทหารอากาศ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคมนาคม
11. นายบุญชู โรจนเสถียร	30 ตุลาคม 2498 16 กุมภาพันธ์ 2520	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รองนายกรัฐมนตรี
12. พล.ท. จิตติ นาวิเสถียร	12 ตุลาคม 2500	รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเศรษฐการ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการคลัง
13. พล.ท. ประภาส จารุเสถียร	25 พฤศจิกายน 2500	ผู้บัญชาการทหารบก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
14. นายเสริม วินิจฉัยกุล	24 กันยายน 2506	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง
15. นายชาติรี โสภณพนิช	27 กันยายน 2506	กรรมการผู้จัดการ
16. นายวิระ รมยะรูป	25 มีนาคม 2514	วุฒิสมาชิก
17. นายถาวร พรประภา	26 สิงหาคม 2519	ประธานกรรมการบริษัทสยามกลการจำกัด

ที่มา: เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม

หลังจากปี พ.ศ. 2516 เป็นต้นมา มีการประกาศกฎหมายไม่ให้รัฐมนตรีและสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัทเอกชน จึงทำให้ธุรกิจต่างๆ หลุดพ้นจากอิทธิพลทางการเมืองมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการเมืองกับธุรกิจ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกจากกันได้ เนื่องจากเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย และในช่วงเวลาต่อจากนี้ เราจะเห็นนักธุรกิจหลายท่าน ได้ลงไปเล่นการเมืองด้วยตัวเอง เพื่อปกป้องผลประโยชน์ทางธุรกิจของตน

หลังจากเหตุการณ์ 14 ตุลาฯ จอมพลประภาส จารุเสถียร ได้ยื่นจดหมายขอลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการของธนาคารกรุงเทพ เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2516<sup>147</sup> ความพ่ายแพ้ทางการเมืองของกลุ่มอิทธิพลที่มีทหารเป็นผู้นำ ได้ทำให้ธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ของไทยต้องปรับตัว จากเดิมที่นักธุรกิจต้องพึ่งพาอิทธิพลจากนักการเมือง แต่ในช่วงเวลาหลังจากนี้ นักธุรกิจลดการพึ่งพานักการเมือง ในขณะเดียวกัน นักธุรกิจหลายคนได้แปรเปลี่ยนไปเป็นนักการเมืองด้วยตัวเอง เมื่อสังคมมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น การวิพากษ์วิจารณ์เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เราจะเห็นบทบาทขององค์กรธุรกิจแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ รวมถึงธนาคารกรุงเทพก็ได้วิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานของรัฐบาล ผ่านวารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ จำกัด โดยมีจุดมุ่งหมายให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจใหม่ และการดำเนินการของรัฐบาลทางด้านเศรษฐกิจ ในที่นี้จะกล่าวเพียงประเด็นที่น่าสนใจคือ การวิพากษ์การเมืองไทย การวิพากษ์การดำเนินงานของรัฐบาล การวิพากษ์บทบาทของรัฐบาลกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

ในวารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพฯ ฉบับเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2519<sup>148</sup> ได้มีการวิจารณ์ความไร้เสถียรภาพของการเมืองไทยในขณะนั้น โดยหลังจากรัฐบาลของ ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช สิ้นสุดลงด้วยการยุบสภาเมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2519 และประกาศให้มีการเลือกตั้งใหม่ ได้มีการวิจารณ์สาเหตุของการล่มสลายของรัฐบาลที่อ่อนแอ นั่นคือนายกรัฐมนตรีไม่สามารถทนต่อแรงกดดันและไม่สามารถจัดสรรผลประโยชน์ในรัฐบาลได้อย่างลงตัว จุดอ่อนของรัฐบาลคือการเป็นรัฐบาลผสมคือ พรรคที่เป็นแกนกลางในการจัดตั้งรัฐบาลจะต้องพยายามทุกวิถีทางในการประสานผลประโยชน์ของพรรคการเมืองทุกพรรคที่เข้าร่วมรัฐบาล แต่เมื่อที่ผลประโยชน์ไม่ลงตัว ก็จะถึงกาลอวสานของรัฐบาลผสม นี่จึงเป็นข้อจำกัดหนึ่งในการทำงานของรัฐบาลชุดนี้ ทำให้ไม่สามารถบริหารงานให้เกิดผลเป็นชิ้นเป็นอันได้ ขาดนโยบายที่แน่นอน ดังข้อความที่ว่า

“ นอกจากรัฐบาลจะยังไม่สามารถจัดการกับปัญหาเรื้อรังต่างๆ ที่ก่อกวนสังคมไทยให้ถูกร่อนทรุดโทรมได้อย่างจริงจังแล้ว ปรากฏการณ์ที่พึงสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ ได้ปล่อยให้มีพฤติกรรมที่ละเมิดกฎหมาย และมีการโฆษณาโจมตีใส่ร้ายป้ายสีผ่านสื่อมวลชนต่างๆ กันโดยกว้างขวางอย่างชนิดที่เรียกได้ว่าไม่ยอมหันหน้ามาดูเหตุผลซึ่งกันและกัน สภาพเช่นนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นอันตรายโดยทำให้ระบอบประชาธิปไตยที่เพิ่งจะเริ่มตั้งต้นกันใหม่อาจกลับต้องอับเฉาไปในที่สุดเท่านั้น หากแต่ยังเป็นชนวนให้เกิด

<sup>147</sup> จดหมายลาออก ระบุเหตุผลว่าเนื่องจากสถานการณ์บ้านเมืองได้เปลี่ยนแปลงไป จอมพลประภาสไม่อาจบริหารกิจการของธนาคารต่อไปอีกได้

<sup>148</sup> ธนาคารกรุงเทพ. การเมืองไทย. วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพฯ 8 (กันยายน 2519) : 524-527.

ความแตกแยกร้าวฉานขึ้นในสังคมไทยอีกด้วย ซึ่งอาจจะฉุดดึงให้ต้องถอยหลังกลับไปสู่ยุคมืดภายใต้อำนาจเผด็จการไม่รูปแบบใดก็รูปแบบหนึ่งก็เป็นได้ จริงอยู่เป็นเรื่องที่น่าเห็นใจอย่างยิ่งว่า ปัญหาต่างๆ ในสังคมไทยของเรานั้นเป็นเรื่องที่สร้างสม พอкупามาเป็นเวลาช้านาน และการแก้ไขปัญหเหล่านี้ ก็จะต้องใช้เวลายาวนานตามสมควร แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารประเทศที่จะได้ชื่อว่าเป็นรัฐบุรุษนั้น ย่อมไม่สามารถปฏิเสธความรับผิดชอบที่จะต้องรับแรงลงมือดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเหล่านี้ให้ทันต่อเหตุการณ์ได้เลย”<sup>149</sup>

นอกจากที่ได้วิจารณ์ความไร้เสถียรภาพของรัฐบาล ใน **วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ** ได้มีการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ปี 2520 ของรัฐบาล ซึ่งอยู่ในภาวะที่สถานการณ์เศรษฐกิจที่กำลังจะฟื้นตัวจากความซบเซา ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอยู่ในภาวะรัดตัว การค้าขายเข้าขยายตัวในอัตราต่ำ การลงทุนยังอยู่ในภาวะชะงักงัน อุตสาหกรรมการผลิตยังไม่สามารถเดินเครื่องจักรได้เต็มกำลัง และที่น่าห่วงอย่างยิ่งคือปัญหาการว่างงาน ซึ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายจึงจำเป็นต้องกระตุ้นเศรษฐกิจให้ฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว แต่งบประมาณประจำปี 2520 จัดทำโดยละเอียดเป้าหมายนี้ไป จะเห็นได้ว่า รัฐบาลตั้งงบรายจ่ายไว้มีจำนวนประมาณ 68,787 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเพียง 6,141 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 9.8 เท่านั้น ซึ่งนับว่าต่ำมากเมื่อเทียบกับอัตราเพิ่มร้อยละ 30.5 ของงบประมาณปี 2519<sup>150</sup> และเมื่อพิจารณางบประมาณรายจ่าย งบรายจ่ายทางด้านเศรษฐกิจที่รัฐบาลตั้งไว้จำนวน 14,427 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 21 ของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด ซึ่งลดลงจากปีก่อนถึงร้อยละ 13 แต่กลับไปเพิ่มในส่วนที่ไม่ควรที่จะเพิ่มคือการอุดหนุนรัฐวิสาหกิจ เพิ่มขึ้นจาก 446 ล้านบาท เป็น 1,078 ล้านบาท ซึ่งช่วยรัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาทางการเงิน ซึ่งเป็นการค้ำจุนกิจการที่ไร้ประสิทธิภาพให้ดำเนินการแข่งขันกับธุรกิจเอกชนโดยไม่จำเป็น<sup>151</sup> จะเห็นได้ว่าการวิจารณ์ความเหมาะสมของร่างงบประมาณประจำปีนั้น ค่อนข้างที่จะมีเนื้อหาโจมตีอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะการที่รัฐบาลเข้าค้ำจุนธุรกิจต่างๆ ซึ่งธุรกิจเหล่านั้นไม่ได้สร้างผลกำไรให้แก่รัฐบาลเลย

<sup>149</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 526.

<sup>150</sup> ธนาคารกรุงเทพ. งบประมาณแผ่นดิน ปี 2520. **วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ** 8 (กันยายน 2519) : 507-508.

<sup>151</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 508.

ในปีต่อมา ได้มีการวิจารณ์ร่างงบประมาณ ปี พ.ศ. 2521 เช่นกัน โดยยังมุ่งไปที่ประเด็นรายจ่ายของรัฐบาลเช่นเคย กล่าวคือ งบประมาณทั้งหมดไม่พอเพียงกับงบประมาณรายจ่ายที่สูงมาก รัฐบาลจึงวางแผนที่จะขอยืมจากแหล่งเงินทุนภายในประเทศเป็นจำนวนเงิน 16,800 ล้านบาท และดึงเอาเงินคงคลังอีก 2,200 ล้านบาท แหล่งกู้ยืม 3 แหล่งใหญ่ได้แก่ธนาคารแห่งประเทศไทยจำนวน 8,600 ล้านบาท ธนาคารออมสิน 2,400 ล้านบาท และจากธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงินและแหล่งทุนเอกชนอื่นๆ อีก 5,800 ล้านบาท เป็นที่เห็นได้ชัดว่าไม่มีความเปลี่ยนแปลงขึ้นพื้นฐานใดๆ ในนโยบายงบประมาณของรัฐบาลเลย<sup>152</sup>

นอกเหนือจากการวิพากษ์วิจารณ์บทบาทของรัฐบาลและการเมืองไทยแล้ว ในวารสารธนาคารกรุงเทพยังมีการกล่าวถึงการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่เป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจและมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจไทย โดยในวารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2517<sup>153</sup> เรื่องนโยบายต่างประเทศและการค้ากับสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งวิจารณ์การดำเนินการของรัฐบาลไทยมีความไม่เหมาะสม เนื่องจากให้ความสำคัญกับจีนน้อยเกินไป ทั้งๆ ที่ จีนกำลังจะกลายเป็นประเทศที่มีความสำคัญกับเศรษฐกิจโลก ในขณะที่โลกแบ่งออกเป็นฝ่ายเสรีประชาธิปไตยกับฝ่ายคอมมิวนิสต์ เป็นการต่อสู้กันของประเทมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกา และสหภาพโซเวียต และในขณะที่สหรัฐฯ ได้ดำเนินการทางการทูตกับจีน นั่นก็แสดงให้เห็นถึงความอ่อนแอของสหภาพโซเวียต ดังนั้นประเทศไทยจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน โดยกล่าวว่าประเทศไทยนั้นมีทางเลือกที่ทำได้อยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ<sup>154</sup>

- (1) คงนโยบายยืนอยู่ข้างในหนึ่งดังเดิมต่อไปโดยไม่เปลี่ยนแปลง
- (2) หันไปเข้ากลุ่มกับประเทศสังคมนิยม
- (3) วางตัวเป็นกลางไม่เข้าฝักใฝ่กับค่ายใด
- (4) ดำเนินนโยบายซึ่งมีองค์ประกอบของความเป็นมิตรกับทุกประเทศ ทั้งใกล้และไกล และพร้อมที่จะสนองตอบด้วยมิตรภาพเป็นการแลกเปลี่ยน จากนั้นได้กล่าวต่อไปว่า

“ในบรรดาทางเลือกเหล่านี้ ปรากฏว่ารัฐบาลไทยได้ตัดสินใจเลือกใช้นโยบายหลังสุด ...การผูกพันอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแต่เพียงฝ่ายเดียว ย่อมจำกัดขอบเขตความสามารถในการดำเนินการต่างๆ ประกอบกับทัศนคติของมหาอำนาจฝ่ายที่ไทยเลือกนำตัวเข้าไปผูกพันไว้เป็นอันมาก

<sup>152</sup> ธนาคารกรุงเทพ. งบประมาณแผ่นดิน ปี 2521. วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ 9 (ตุลาคม 2520) : 608-617.

<sup>153</sup> ธนาคารกรุงเทพ. นโยบายต่างประเทศและการค้ากับสาธารณรัฐประชาชนจีน. วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ 6 (มิถุนายน 2517) : 334-351.

<sup>154</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 341.

คือ สหรัฐฯ นั้นก็ขึ้นๆ ลงๆ ไม่แน่นอนเสมอไป การกระเถิบถอยห่าง  
ออกมาจากสหรัฐฯ พอสมควร การทอดไมตรีกับสหภาพโซเวียต  
สาธารณรัฐประชาชนจีน และญี่ปุ่นพร้อมๆ กันไปในขณะเดียวกัน อาจจะ  
ช่วยผดุงดุลแห่งอำนาจในย่านนี้ไว้ได้ เพราะบรรดาประเทศมหาอำนาจ  
ดังกล่าวนี้ย่อมปรารถนาจะให้ไทยก้าวไปยืนอยู่ข้างเดียวกับตนทั้งสิ้น”<sup>155</sup>

จากที่ได้ยกตัวอย่างมาพอสมควร ทำให้ได้เห็นการสื่อสารของธนาคารกรุงเทพผ่านสื่อสิ่งพิมพ์  
การวิพากษ์วิจารณ์ของธนาคารกรุงเทพสามารถอธิบายให้แก่ประชาชนทั่วไปเข้าใจง่าย เห็นภาพ  
ชัดเจน มีตัวเลขและสถิติประกอบ อธิบายตรงไปตรงมา ซึ่งเราจะไม่เห็นบทบาทที่โดดเด่นเช่นนี้ของ  
ธนาคารกรุงเทพก่อนเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516

### 3.6 การบริหารงานของนายชิน โสภณพนิช และบุคคลากรคนสำคัญของธนาคารกรุงเทพ

นอกจากเหตุผลทางการเมืองที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่ทรงอิทธิพล  
ที่สุดในประเทศไทย ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการบริหารภายในของธนาคารกรุงเทพเอง ซึ่งแตกต่าง  
จากธนาคารอื่นที่บริหารโดยใช้ระบบครอบครัว แม้ว่าธนาคารกรุงเทพจะอยู่ภายใต้ครอบครัว  
โสภณพนิช แต่อำนาจในการบริหารมีการกระจายอย่างเหมาะสม โดยบุคคลสามท่านที่เป็นกำลังหลัก  
ของธนาคารซึ่งมีกลยุทธ์คือ “ค้าขายแบบจีน บริหารแบบตะวันตก ปกครองแบบไทย” คนแรกคือนาย  
ชิน โสภณพนิช ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นชาวจีน มีเครือข่ายทางการค้าทั้งในและต่างประเทศ จะเป็นบุคคล  
ที่สร้างรายได้ให้กับธนาคารมากที่สุด ในขณะที่นายบุญชู โรจนเสถียร เป็นบุคคลที่จบการศึกษาใน  
ระดับปริญญาทางด้านบัญชี จะดูแลเรื่องการบริหารภายใน โครงสร้างธุรกิจ รวมถึงการเชิญบุคลากรที่  
มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาช่วยบริหาร ส่วนนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ จะเป็นผู้ที่ดูแลทางด้าน  
กฎหมาย และการประสานกับกลุ่มการเมืองต่างๆ

บุคคลทั้งสามท่านมีอิทธิพลต่อการเมืองและเศรษฐกิจไทยอย่างสูงตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2494  
เป็นต้นมา และแม้ว่ากลุ่มอิทธิพลทางการเมืองต่างๆ จะหมดอำนาจไปจากการเปลี่ยนแปลงทาง  
การเมือง ทั้งกลุ่มชอวยราชครู สีเสนาทเวศร์ แต่ธนาคารกรุงเทพยังสามารถขยายกิจการได้อย่างต่อเนื่อง  
แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวของธนาคารได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้บุคลากรสำคัญของธนาคารกรุงเทพ  
ยังมีบทบาททั้งด้านการเมืองและเศรษฐกิจของไทยมาโดยตลอด เช่น นายบุญชู โรจนเสถียร ได้รับ  
ฉายาว่าเป็น “ชาร์เศรษฐกิจ” เคยดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีกระทรวงการคลังอีก

<sup>155</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 341-342.

หลายสมัย นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ เคยดำรงตำแหน่งประธานรัฐสภา รองนายกรัฐมนตรี และ รัฐมนตรีอีกหลายกระทรวง ส่วนนายชิน โสภณพนิช แม้จะไม่ได้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง แต่ในทาง เศรษฐกิจเคยดำรงตำแหน่งเป็น ประธานหอการค้าไทย-จีน เป็นต้น

จากการที่ธนาคารกรุงเทพขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การบริหารมีความ ซับซ้อนมากขึ้น จากสาขาแรกมีพนักงานเพียง 23 คน ในปี พ.ศ. 2487 เพิ่มขึ้นเป็น 15,870 คน ในปี พ.ศ. 2523 การขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ส่วนหนึ่งมาจากการที่ธนาคารกรุงเทพมีบุคลากรที่มีความ สามารถ โดยบุคลากรเหล่านี้ถูกเชิญให้เข้ามามีบทบาทสำคัญโดยเฉพาะในด้านการบริหาร และ การต่างประเทศ ผลการประกอบการมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยกเว้นในปีที่มีความ เปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2505 ที่ ธนาคารขยายสาขาเป็นจำนวนมาก นอกจากสามารถระดมเงินออมจากพื้นที่ต่างๆ แล้ว ยังทำให้ ธนาคารกรุงเทพมีภาพลักษณ์ที่มั่นคง ประชาชนรู้สึกมั่นใจในการฝากเงิน จึงทำให้จำนวนเงินฝาก เพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงผลประกอบการของธนาคารกรุงเทพจำกัด พ.ศ. 2488-2523

พ.ศ.	กำไรสุทธิ (พันบาท)	สินทรัพย์รวม (พันบาท)	เงินฝาก (พันบาท)	จำนวน สาขา	จำนวน พนักงาน
2488	413	19,951	17,924		23
2489	604	49,601	46,793		30
2490	1,003	24,059	19,414		34
2491	1,066	41,215	34,975		38
2492	1,153	39,206	31,915		40
2493	1,248	59,483	52,136	2	44
2494	1,501	84,650	53,872	4	61
2495	2,582	113,394	78,792	4	72
2496	7,475	366,593	221,124	5	87
2497	10,574	380,366	194,351	7	146
2498	9,353	363,558	214,370	10	294
2499	10,335	647,336	375,958	11	403
2500	10,658	712,442	412,112	16	467



พ.ศ.	กำไรสุทธิ (พันบาท)	สินทรัพย์รวม (พันบาท)	เงินฝาก (พันบาท)	จำนวน สาขา	จำนวน พนักงาน
2501	9,921	920,326	579,998	20	571
2502	11,024	1,285,544	715,303	23	660
2503	12,421	1,352,468	995,842	25	769
2504	14,151	1,733,350	1,240,864	32	839
2505	15,906	2,297,876	1,670,628	43	1,187
2506	17,354	2,907,474	2,077,949	48	1,548
2507	21,423	3,500,642	2,571,063	54	1,872
2508	29,833	4,200,349	3,189,451	58	2,046
2509	44,073	5,306,452	4,069,381	64	2,473
2510	52,041	6,269,796	4,789,627	74	2,744
2511	68,919	7,676,088	6,097,749	83	3,170
2512	82,080	9,773,843	7,905,935	91	3,647
2513	106,637	11,896,022	10,062,144	98	4,291
2514	124,572	14,937,107	12,227,622	105	5,050
2515	151,068	20,244,497	17,432,516	118	5,927
2516	288,532	29,161,890	24,295,234	128	6,927
2517	466,015	37,864,597	29,125,359	139	9,777
2518	626,772	46,393,880	34,314,061	148	11,165
2519	563,421	55,219,532	41,534,423	191	12,747
2520	718,223	68,405,511	50,054,112	203	13,938
2521	825,574	89,653,244	60,227,289	219	15,077
2522	861,264	104,925,250	65,776,592	224	15,582
2523	880,723	121,099,851	82,633,225	259	15,870

ที่มา : ธนาคารกรุงเทพ

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการสร้างธุรกิจ คือความสามารถของผู้บริหาร จากที่กล่าวไปข้างต้นเกี่ยวกับการก่อตั้งของธนาคารกรุงเทพ จะเห็นได้ว่านายชิน โสภณพนิช เป็นผู้ก่อตั้งและผู้ถือหุ้น และดำรงตำแหน่งคณะกรรมการชุดแรกเท่านั้น ไม่ได้มีตำแหน่งในการบริหาร ส่วนเหตุผลที่ทำให้นายชิน มีความสำคัญต่อธนาคารกรุงเทพมากขึ้น คือการที่เขาได้รับมอบหมายให้เป็นกัมปะโดร์ หลังจากการลาออกของ นายช่งปู้ แซ่ก้วย โดยตำแหน่งกัมปะโดร์ จะมีหน้าที่ดูแลด้านสินเชื่อ หลากค้าที่จะฝากเงินให้กับธนาคาร รับประกันลูกค้าที่จะมาขอสินเชื่อกับธนาคาร ประเมินหลักฐาน และฐานะของลูกค้า และดูแลเงินสดให้ธนาคาร<sup>156</sup> ดังนั้นผู้ที่จะเป็นกัมปะโดร์ จึงต้องเป็นผู้ที่คณะกรรมการธนาคารให้ความไว้วางใจและต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกันไว้กับธนาคาร กรณีของนายชินมีหลักทรัพย์ค้ำประกันเป็นที่ดิน ซึ่งตีมูลค่าได้ 2 ล้านบาท<sup>157</sup> สาเหตุที่นายชิน ประสบความสำเร็จ และสามารถระดมเงินฝากได้มากนั้น นอกจากที่เขาเป็นพ่อค้าที่มีชื่อเสียง ผู้คนรู้จักอย่างกว้างขวาง อธยาศัยไม่ตรีเป็นเลิศ และเป็นที่ยอมรับของชาวจีนโพ้นทะเลแล้ว อีกเหตุผลหนึ่งคือนายชินให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกระดับ โดยเฉพาะระดับกลาง และรายย่อย เป็นสิ่งที่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ในยุคนั้นที่มุ่งแต่จะรับฝากทรัพย์สินเงินทองของเจ้านายเชื้อพระวงศ์ คหบดีผู้มั่งคั่ง และข้าราชการ

แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีข่าวลือว่านายชิน โสภณพนิช เป็นผู้ที่พยายามจะเข้ามาบิบบาทในการบริหารธนาคารกรุงเทพ จึงวางแผนในการยึดอำนาจของผู้บริหารก่อนหน้า ซึ่งจากการให้สัมภาษณ์ของนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ซึ่งตอบคำถามนี้ว่า การเปลี่ยนแปลงกรรมการผู้จัดการใหญ่และการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นในยุคแรกจากหลวงรอบรู้กิจมาเป็นนายชิน บางคนว่าเป็นการแย่งอำนาจ? นายประสิทธิ์ ตอบปฏิเสธว่า

“โอ๊ย เรื่องนี้มันไม่เกี่ยวกับการแย่งอำนาจบาตรใหญ่อะไร เป็นการตกลงกันอย่างสุภาพบุรุษ นายห้างท่านเป็นคนสุภาพเรียบร้อย อะไรสะท้อนใจนายห้างจะไม่ทำ ท่านเจรจาดตกลงกับคุณหลวงรอบรู้กิจเป็นที่เรียบร้อยก่อนที่จะแบ่งจะแย่ง โอ้แบ่งกันก็เปราะบาง ถ้ากลั่นออกไปไม่ดีตายเลย คนเข้าแถวมาเบิกเงินกัน ตั้งแต่ที่นี้ยังถนนตก จะเอาเงินที่ไหนจ่ายเขาละ เวลาเขาเฮโลมาถอนเงิน”<sup>158</sup>

<sup>156</sup> ธนาคารกรุงเทพจำกัด, ก่อนขะถึงวันนี้, หน้า 27.

<sup>157</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 27.

<sup>158</sup> ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์, ฟัง ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ พูด. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สารานชน, 2537), หน้า 61.

การที่นายชิน ได้เข้าไปแก้ไขภาวะวิกฤติของธนาคารกรุงเทพ โดยการสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองดังที่กล่าวไปแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่นายชินให้ความสำคัญมาก คือการคัดเลือกบุคลากรซึ่งจะมาเป็นกำลังหลักของธนาคาร นายชินได้เชิญบุคคลสำคัญในแวดวงธนาคาร ให้เข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญในธนาคารกรุงเทพ บุคคลที่นับว่ามีบทบาท และเป็นกำลังสำคัญของธนาคารกรุงเทพคือ นายบุญชู โรจนเสถียร อดีตผู้ตรวจสอบบัญชี ที่กลายมาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ นายบุญชูจบการศึกษาจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ก่อนที่นายบุญชู จะเข้ามาทำงานในธนาคารกรุงเทพนั้น เขาเคยทำงานในสำนักงานธนาคารชาติ ซึ่งต่อมาจะได้รับการยกฐานะให้เป็นธนาคารแห่งประเทศไทย หน้าที่ของนายบุญชูคือประจำอยู่ในส่วนปริวรรต ซึ่งต้องควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ประชาชนส่งไปเมืองนอก เนื่องจากเวลานั้นประเทศไทยมีเงินสำรองน้อยมาก จึงจำเป็นต้องสงวนเงินตราต่างประเทศไว้ให้ได้มากที่สุด อีกทั้งยังมีปัญหาที่สำคัญมากในเวลานั้นคือ คนจีนที่อยู่ในประเทศไทยพยายามลักลอบส่งเงินไปให้ญาติในประเทศจีน โดยวิธีการที่เรียกว่า “โพยก๊วน” จึงทำให้เงินตราต่างประเทศลดน้อยลง

นอกจากนี้ นายบุญชู ยังมีโอกาสได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจสอบและควบคุมกิจการของธนาคารต่างประเทศที่เป็นคู่สงคราม ในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งรัฐบาลไทยได้เข้ายึดและตรวจสอบทรัพย์สินของชาติที่เป็นศัตรู โดยเฉพาะการยึดธนาคารพาณิชย์ของอังกฤษและฝรั่งเศสที่มาเปิดสาขาในประเทศไทย การที่นายบุญชูมีหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมกิจการของธนาคารเหล่านี้ ทำให้เขาได้รับประสบการณ์และวิธีการบริหารงานของธนาคาร รวมถึงวิธีการแสวงหากำไรของธนาคารเหล่านี้ ซึ่งในสมัยนั้นเป็นองค์ความรู้ที่ยังไม่แพร่หลายนักในสังคมไทย<sup>159</sup>

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อสำนักงานธนาคารชาติได้รับการยกฐานะเป็นธนาคารแห่งประเทศไทย นายบุญชูได้ลาออก เนื่องจากเห็นว่ามีการปรับคณะผู้บริหารใหม่และมีความไม่โปร่งใสในหลายเรื่อง จากนั้นจึงได้มาเปิดสำนักงานตรวจสอบบัญชีของตนเองชื่อ “บัญชีกิจ” ซึ่งหนึ่งในลูกค้าคนสำคัญคือนายชิน โสภณพนิช ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกัมประโต ของธนาคารกรุงเทพในเวลานั้น หลังจากที่นายชินได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ จึงได้เชิญนายบุญชูเข้าไปตรวจสอบความผิดปกติ ไม่นานก็พบว่าได้เกิดการทุจริตเล่นไม่ซื่อกันในกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งได้เอาเงินของธนาคารไปใช้ในทางส่วนตัว ลงทุนในธุรกิจส่วนตัวด้วยวิธีการหลบเลี่ยงทางบัญชีหรือการเอาเงินออกโดยการทำรายการเท็จทางบัญชี จากวันนั้นมา นายชินจึงได้ขอร้องให้นายบุญชูเข้ามาร่วมบริหารธนาคารกรุงเทพด้วยกัน

<sup>159</sup> นาวิ รังสิวราภักษ์. ฝันและหวังของ บุญชู โรจนเสถียร : ชาร์เตอร์ธุรกิจผู้ยิ่งใหญ่. (กรุงเทพฯ : ธารักษ์, 2545). หน้า 50.

นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญของธนาคารกรุงเทพอีกท่านหนึ่ง ซึ่งจะกล่าวต่อไป ได้เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับนายบุญชูที่เข้าไปแก้ไขปัญหของธนาคารกรุงเทพในระยะเริ่มแรก หลังจากที่นายประสิทธิ์ได้เข้าไปช่วยแก้ไขแล้วแล้วก่อน 1 ปี ว่า<sup>160</sup>

“ตอนแรกยังอยู่แค่ประตู คือไปแค่ดูตามที่คุณชินบอกให้ดู ช้างในมันผูก เน่า เหม็นแค่นั้น เราพอจะรับไว้ได้ไหม จะดำเนินการต่อไปได้มากน้อยแค่ไหน ตอนนั้นคุณชินบอกให้หาพวกบัญชีสักคนมาช่วยดูบัญชี เราก็เอาบุญชูมา เมื่อพิจารณาตกลงแล้วว่าเอา ก็เริ่มเข้าไปตำแหน่งสมุห์บัญชีใหญ่ ตอนนั้นไม่มีตัวยังไม่รู้ จะเอาใครคนเก่าออก เราเห็นบุญชูไว้ใจได้ ก็บอกคุณชิน แกก็ตกลง อีกปีสองปีก็ขึ้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ส่วนผมก็ไม่รู้ว่าดวงความเป็นอย่างไร ตอนนั้น ผมก็เริ่มเข้าสู่การเมืองแล้ว เป็นผู้แทนปี 2495 ช่วงนั้นแหละที่เข้าไปปรับดำเนินการ เรื่องบริหารภายใน บัญชี บุญชูก็เอาไป คุณชินแกก็มุ่งหน้าไปทางค้าขายหาลูกค้าไร้วากันไป ผมก็ดูด้านกฎหมายติดต่อหน่วยงานราชการ เพราะเป็นผู้แทนราษฎรก็เลยพอจะมีหน้าตาติดหน่อย นับแต่นั้นมาก็เจริญขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะคุณชินก็สามารถไปติดต่อกับกระทรวงเศรษฐกิจ ก็เริ่มเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว”

เมื่อเริ่มต้นทำงานให้ธนาคารกรุงเทพ งานแรกที่นายบุญชูได้รับมอบหมายคือการศึกษาปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพไม่ก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น แล้วพบว่าปัญหาหลักอยู่ที่การบริหารงานซึ่งไม่มีระบบ ทั้งทางด้านที่เกี่ยวกับการติดตาม บันทึกลงงานและการควบคุมการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย ทำให้ผลประกอบการไม่ดี เพราะมีการโยกย้ายถ่ายเทเงินในทางที่ไม่ถูก เมื่อขาดหน่วยงานที่คอยติดตามดูแลและคอยรายงานให้ฝ่ายบริหารสูงสุดทราบถึงภาวะการณ์ต่างๆ นี่จึงเป็นจุดแรกที่นายบุญชูเข้าไปศึกษาและแก้ไขด้วยการวางระบบการบริหารใหม่ ทั้งในเรื่องการตั้งหน่วยงานสำหรับติดตาม บันทึกลงผลการทำงาน และหน่วยงานด้านการควบคุมประเมินผลการปฏิบัติงาน ต่อจากนั้นก็หันมาวางพื้นฐานระบบการบัญชีใหม่ เพื่อให้เข้ากับมาตรฐานของนานาชาติ นายบุญชูเชื่อว่าระบบบัญชีที่ถูกต้องถือเป็นหัวใจของการบริหารองค์กรธุรกิจ เพราะระบบบัญชีจะสะท้อนให้เห็นผลงานได้อย่างชัดเจนในรูปของตัวเลขทำให้ผู้บริหารสามารถทราบความเคลื่อนไหวของกิจการว่ามีลักษณะก้าวหน้าหรือถอยหลังตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

<sup>160</sup> ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์, ฟัง ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ พูด. หน้า 47-48.

ขณะเดียวกันนายบุญชูก็เริ่มดึงบุคลากร นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ จากภายนอก มาร่วมงานกับธนาคารกรุงเทพมากขึ้น ทั้งนี้เพราะบุคลากรเดิมที่มีอยู่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่นายชิน นำเข้ามาทำงานนั้น จะขาดความรู้ความเข้าใจในวิทยาการสมัยใหม่ แต่จะเชี่ยวชาญในเชิงธุรกิจ การค้าเป็นหลัก ซึ่งนายบุญชูเห็นว่าหากธนาคารมีแต่บุคคลประเภทนี้ ก็ยากที่จะพัฒนาไปสู่ความ เจริญก้าวหน้าได้ กลุ่มบุคคลรุ่นใหม่ที่ถูกเชิญให้เข้ามาร่วมงานที่ธนาคารรุ่นแรกๆ เช่น นายประยูร วิญญูรัตน์ อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานธนาคารชาติผู้เชี่ยวชาญเรื่องการบัญชีและการเงินการคลัง อีกทั้งยังเป็นนักวิชาการและอาจารย์สอนวิชาบัญชีที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วย นายดำรง กฤษณามระ ซึ่งเป็นรุ่นน้องของนายบุญชู ที่ธรรมศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญเรื่องการตรวจสอบบัญชี เป็นต้น<sup>161</sup> นอกจากนั้นบรรดาผู้บริหารตลอดจนพนักงานระดับต่างๆ ที่เขาเชื่อเชิญให้เข้ามาร่วม ทำงานด้วยกันที่ธนาคารกรุงเทพ ก็ล้วนแต่เป็นผู้มีฝีมือหรือเป็นมือเก่าที่มีความรู้ความชำนาญและ ประสบการณ์ในการทำงานธนาคารมาแล้วเป็นส่วนใหญ่ หลังจากที่นายชิน และทีมงานของนายบุญชู ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาค่าเงินฝักนั้น นับว่าทำได้ดีทีเดียว ยอดเงินฝักเพิ่มขึ้นอย่างน่าพอใจ

ต่อมาเมื่อนายชิน ต้องลี้ภัยการเมืองไปพำนักอยู่ที่ฮ่องกง อำนาจในการบริหารและการ จัดการธนาคารกรุงเทพแทบทั้งหมดได้ตกอยู่ในมือของนายบุญชู ทำให้มีการปฏิรูปและเร่งพัฒนา ธนาคารอย่างรวดเร็ว จนสามารถสร้างสถิติมีอัตราการเจริญสูงที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประสิทธิภาพการเจริญเติบโตของสินทรัพย์ไม่ต่ำกว่าปีละ 25 เปอร์เซ็นต์ และสามารถยกระดับฐานะจาก ธนาคารเล็กๆ มาเป็นธนาคารอันดับ 1 ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในที่สุด<sup>162</sup> ทั้งนี้เพราะเป้าหมาย การบริหารงานของนายบุญชูไม่ได้อยู่ที่การแข่งขันกับธนาคารภายในประเทศ แต่มุ่งแข่งขันกับ ธนาคารต่างชาติเป็นหลัก

บุคคลสำคัญท่านต่อมา ที่เปรียบเสมือนเพื่อนคู่คิดของนายชิน และยังคงดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารกรุงเทพคือ นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ นับตั้งแต่ได้รู้จักและ ร่วมงานกันสมัยก่อตั้งบริษัทเอเชียเทรดส์ ซึ่งเป็นบริษัทแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของนายชิน นายประสิทธิ์นั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมายอย่างดี เพราะสำเร็จการศึกษาจาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อีกทั้งยังได้เรียนจบจากวิทยาลัยครูที่มหาวิทยาลัยจันทัน ที่นครเชียงใหม่<sup>163</sup> นายชินจึงชักชวนให้มาทำงานร่วมกัน นอกจากงานประจำที่เอเชียเทรดส์แล้ว นายประสิทธิ์ยังมีสำนัก กฎหมายมูลนิธิเป็นของตนเอง เมื่อได้รับการขอร้องจากนายชินให้มาช่วยกันแก้ไขปัญหาของธนาคาร

<sup>161</sup> นาวิ รังสิวารักษ์, หน้า 51.

<sup>162</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, *ก่อนจะถึง...วันนี้*, หน้า 72.

<sup>163</sup> กมลลักษณ์ โตสกุล, หน้า 147.

กรุงเทพ และควรกล่าวไว้ด้วยว่า นายบุญชูได้เข้าไปแก้ปัญหาที่ธนาคารกรุงเทพ จากการชักชวนของ นายประสิทธิ์ เนื่องจากนายบุญชูรู้จักกับนายประสิทธิ์ก่อนจะรู้จักกับนายชิน

นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ต่อมาจะได้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางการเมือง เช่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร รัฐมนตรี ประธานรัฐสภา และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการค้าระหว่าง ประเทศไทย-จีน นายประสิทธิ์มีความผูกพันอย่างมากกับนายชิน โดยให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับนายชิน และธนาคารกรุงเทพในช่วงเริ่มต้นว่า ก่อนที่นายชินจะก้าวเข้าสู่วงการธนาคาร เคยอยู่ในวงการธุรกิจ การเงินมาก่อน โดยตั้งบริษัทเอเชียเทรดส์ ซึ่งทำธุรกิจการเงินเหมือนกับบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ คือ ไม่ใช่ธนาคาร แต่ทำธุรกิจคล้ายกัน เว้นอย่างเดียวคือห้ามรับฝากเงิน นายชินเป็นคนกว้างขวางใน วงการพ่อค้าคนจีน จึงได้ชักชวนพรรคพวกเพื่อนฝูงที่เป็นพวกขุนนาง ข้าราชการ พ่อค้าและคหบดี รวมตัวกันตั้งกิจการธนาคารคือธนาคารกรุงเทพ เพราะธนาคารเป็นกิจการใหญ่ ทำคนเดียวไม่ได้ พนักงานรุ่นแรกมี 23 คน มีหลวงรอบรู้กิจเป็นผู้จัดการคนแรก นายชินเป็นกรรมการธรรมดา ไม่ได้มี บทบาทอะไรมาก เพราะตอนนั้น ยังไม่ชำนาญเรื่องแบงก์<sup>164</sup> ความสนิทของนายประสิทธิ์และนายชิน นำความมั่นคงมาสู่ธนาคารกรุงเทพ โดยเฉพาะช่วงที่นายชินต้องลี้ภัยไปต่างประเทศ นายประสิทธิ์เป็น บุคคลที่มีความสำคัญมากโดยเฉพาะในเรื่องการเมือง ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด จน เมื่อนายชินลาออกจากการเป็นประธานกรรมการ ได้แต่งตั้งให้นายประสิทธิ์ขึ้นเป็นประธานกรรมการ แทน

อย่างไรก็ตาม การเติบโตขึ้นของธนาคารกรุงเทพในช่วง ทศวรรษ 2520 เป็นต้นมา ถูกตั้ง คำถามจากสังคมว่า มีการผูกขาดอำนาจบริหารโดยตระกูลโสภณพนิชหรือไม่ เนื่องจากการระบุ กฎหมายว่ามีผู้ใดถือหุ้นในธนาคารพาณิชย์มากเกินไปที่กฎหมายกำหนด เพราะเนื่องจากเงินที่ ฝากเป็นของประชาชนทั่วไป ดังนั้นจึงไม่ควรมีการผูกขาดอำนาจบริหารเหมือนธุรกิจครอบครัว ซึ่งใน ประเด็นนี้ นายประสิทธิ์ตอบว่า

“เรื่องนี้ต้องให้คนนอกมอง มันค่อยๆ วิวัฒนาการไป เดียวนี้ดูเหมือนทุกแห่ง เขาจะลดบทบาทของตระกูลลงไป ทำให้ภาพพจน์ดีขึ้น เดียวนี้โสภณพนิช ล้ำ ขำ เตชะไพฑูริย์ ก็ลดลงไป มันก็น่าจะเป็นอย่างนั้น เพราะงานมันกว้างขึ้น โครงมันใหญ่ ครอบครัวรับไม่ไหว ธนาคารเดี๋ยวนี้ไม่ใช่ตึกแถว 2 ชั้น หรือห้อง แกรวมถนนแล้ว ทางเราเองเขาก็พยายามผลักดันบริษัทพวกนี้ให้กลายเป็น บริษัทมหาชน”<sup>165</sup>

<sup>164</sup>ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์, ฟัง ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ พูด. หน้า 44-45.

<sup>165</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 73

การผูกขาดอำนาจในการบริหารในธนาคารพาณิชย์ไว้กับตระกูลหนึ่ง ตระกูลใด เป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ตามกฎหมาย หลังจากการตอบคำถามสื่อมวลชนแล้ว ดูเหมือนว่าธนาคารกรุงเทพก็ได้นิ่งนอนใจ จนนายประสิทธิ์ ซึ่งตอนนั้นได้เป็นประธานกรรมการของธนาคารกรุงเทพแล้ว ได้จัดการประชุมขึ้นในหัวข้อ **ธนาคารกรุงเทพคือธนาคารของมหาชน**<sup>166</sup> ซึ่งตามที่มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์กันว่าธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารของครอบครัวหรือของตระกูลโสภณพนิช ไม่ใช่ธนาคารของมหาชนที่มีมืออาชีพเข้ามาบริหาร เพราะเหตุผลที่ว่าได้มีการสืบทอดความเป็นเจ้าของและสืบทอดการบริหารสูงสุดจากรุ่นพ่อคือ นายชิน โสภณพนิช มาสู่รุ่นลูกคือ คุณชาติรี โสภณพนิช และกำลังจะไปสู่รุ่นหลานคือ คุณชาติศิริ โสภณพนิช นายประสิทธิ์กล่าวว่า

“...ธนาคารพาณิชย์นั้นควรเป็นแบบอย่างในด้านการบริหาร คือจะต้องมีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพที่ควรบริหารแบบสากล ไม่บังคับที่จะดำเนินการแบบธุรกิจส่วนตัวทั่วไป หรือใช้ระบบครอบครัวหรือระบบเครือญาติ หากต้องใช้การบริหารแบบบริษัทมหาชน ธนาคารพาณิชย์เป็นกิจการมหาชนคือเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับคนส่วนใหญ่ หรือคนหมู่มากมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจของประเทศและต่อสังคม นับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดคือประธานกรรมการ ประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการสาขา หัวหน้าฝ่ายหัวหน้าแผนก ตลอดจนถึงภารโรงนั้น มีบุคคลในตระกูลโสภณพนิชสักกี่คน? ผู้บริหารธนาคารนับร้อยคน คนที่นามสกุลโสภณพนิชมีอยู่เพียงสองคน คือคุณชาติรี ผู้เป็นพ่อกับคุณชาติศิริ ผู้เป็นบุตร นอกจากนั้นแล้ว ไม่ปรากฏว่ามีโสภณพนิชดำรงตำแหน่งหรือเกี่ยวข้องในการบริหารส่วนใดเลย ที่เห็นดำรงตำแหน่งกลุ่มอำนาจบริหารสำคัญก็จะมีกาญจนวนันท์ สารสิน สิทธิอำนาจย์ ดำเนินชาญวนิชย์ ดันติพิพัฒน์พงศ์ ดารกานันท์ รมยะรูป จันทรสมบูรณ์ กฤษณามระ ศิวยาธร พรประภา เลากัยกุล และตุลานันท์ เหล่านี้เป็นต้น”

ช่วงที่นายประสิทธิ์เป็นประธานกรรมการนั้น ได้มีการส่งเสริมพนักงานซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ โดยนายประสิทธิ์กล่าวว่า ธนาคารมีนโยบายที่จะส่งเสริมคนรุ่นใหม่ เพราะเห็นว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินการ เห็นได้จากการที่เรามีสวนพัฒนาบุคคลในฝ่ายการพนักงาน ซึ่งทำได้อย่าง

<sup>166</sup> ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์, **ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ คือ พุด เขียน**, (กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2540 ). หน้า 115-126.

มีประสิทธิภาพ เพื่อบุคคลเหล่านี้จะได้เป็นกำลังในการปฏิบัติงานและบริหารงานของธนาคารต่อไป<sup>167</sup> ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร นายประสิทธิ์จะย้าเสมอเกี่ยวกับบทบาทของธนาคารกรุงเทพ ที่มีบทบาทอย่างมากต่อเศรษฐกิจไทย กล่าวโดยสรุปคือ ความสำเร็จของธนาคารกรุงเทพในการระดมทุนจากประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ เมื่อธนาคารได้ระดมทุนเข้ามาแล้ว ก็กระจายเงินทุนออกไปเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจหรือเพื่อขยายหรือลงทุนในแขนงต่างๆ และยังมีการลงทุนประกอบธุรกิจมาก ก็จะเกิดผลต่อภาวะเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้นเท่านั้น เช่น ช่วยให้คนมีรายได้ มีงานทำ มีสินค้าหรือบริการสำหรับอุปโภคบริโภคมากยิ่งขึ้น ธนาคารได้กลายเป็นสถาบันการเงินที่สำคัญและผูกพันอย่างแนบแน่นกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมหลายประการ ธนาคารกรุงเทพนั้นได้พัฒนาบทบาทให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยมาโดยตลอด และธนาคารกรุงเทพได้มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างเศรษฐกิจและสังคมพัฒนาก้าวหน้าตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติคือ

1. เป็นธนาคารแรกๆที่เริ่มอำนวยความสะดวกเพื่อการเกษตรอย่างมีระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีวิธีการที่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของท้องถิ่น จุดมุ่งหมายคือการลงทุนแบบกระจายไปสู่ภูมิภาค เพื่อให้ส่วนท้องถิ่นได้มีโอกาสพัฒนาเศรษฐกิจและธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับสังคมเมืองใหญ่ ลดช่องว่างให้แคบลง คือช่องว่างระหว่างเมืองกับชนบท ช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน และช่องว่างระหว่างกลุ่มชนที่ด้อยโอกาสกับกลุ่มชนที่มีโอกาส

2. เป็นธนาคารที่มีเงินฝากจำนวนมากที่สุดของไทย และเป็นธนาคารที่ใหญ่ติดอันดับทวีปของเอเชียและโลก เป็นแหล่งระดมเงินออมและเงินลงทุนที่สำคัญเพื่อนำเงินดังกล่าวไปใช้ในการลงทุนสร้างงาน สร้างการผลิตการจำหน่ายสินค้าและบริการ ให้สามารถสนองปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพของประชาชนได้อย่างกว้างขวาง และครอบคลุมธุรกิจทุกแขนง และครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ

3. ธนาคารกรุงเทพให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและการบริหารธุรกิจ รวมทั้งเป็นเครื่องมือต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เช่น เป็นธนาคารแรกๆที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยการบริหารงาน ได้นำเอาเครื่องมือสื่อสารโทรคมนาคมเข้ามาใช้ในการติดต่อกับสถาบันการเงินต่างประเทศ และยังส่งเสริมในการพัฒนาเทคโนโลยี

4. ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารแรกที่เปิดสาขาในต่างประเทศ เป็นแหล่งระดมทุนจากต่างประเทศ ซึ่งทำให้ธนาคารกรุงเทพมีบทบาทในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจทุกแขนงและดีที่สุด เพราะอยู่ในวิสัยที่จะอำนวยความสะดวกจากเงินทุนที่ระดมได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศให้แก่การลงทุนทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทุกแขนงได้ขยายตัวออกไป

<sup>167</sup>ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์, ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ คือ พุด เขียน, หน้า 85.



5. ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารแรก ที่จัดตั้งหน่วยวิจัยเศรษฐกิจและฝ่ายวิชาการขึ้นมา เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ภาวะการการวางแผนและโครงการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนช่วยรัฐบาลสามารถนำข้อมูลและบทวิเคราะห์ไปใช้ในการประกอบพิจารณาตัดสินใจดำเนินโครงการต่างๆ<sup>168</sup>

นอกจากบุคคลสำคัญทั้งสองท่านแล้ว ธนาคารกรุงเทพยังมีบุคลากรซึ่งเป็นชาวจีนแท้ๆ รวมถึงชาวต่างชาติอื่นๆ ซึ่งดำรงตำแหน่งสำคัญในธนาคาร ท่านแรกคือ ดร. จาง อติตผู้จัดการของธนาคารแห่งประเทศไทยจีนสาขาประเทศไทยเข้ามาทำหน้าที่ผู้จัดการแผนกต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการที่รัฐบาลได้ยึดกิจการของธนาคารต่างชาติ ทำให้บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญของธนาคารเหล่านั้นว่างงาน จึงเป็นโอกาสของนายชินที่จะเชิญบุคคลเหล่านั้นให้มาร่วมกันทำงานที่ธนาคารกรุงเทพ และมีชาวฟิลิปปินส์ชื่อ อาวิล่า หรือต่อมาคือ นายอติ อาวิลาสกุล ซึ่งเชี่ยวชาญเรื่องงานธนาคารเป็นอย่างดี เพราะตั้งแต่เข้ามาอยู่เมืองไทยในปี พ.ศ. 2476 ก็ทำงานธนาคารที่เป็นของชาวต่างประเทศมาโดยตลอด เริ่มแรกที่ธนาคารชาร์เตอร์ของอังกฤษ ต่อมาก็ได้ทำงานกับธนาคารแห่งอเมริกา ก่อนที่จะมาทำกับธนาคารกรุงเทพ<sup>169</sup> ตามคำชักชวนของนายชิน ซึ่งนับว่านายชินมองคนไม่ผิด เพราะ นายอาวิล่า ได้เข้ามาทำประโยชน์ให้แก่ธนาคารกรุงเทพอย่างมาก โดยเฉพาะในด้านกิจการสาขาต่างประเทศ เนื่องจากเขามีประสบการณ์และรู้จักคุ้นเคยกับงานธนาคารมาก่อนแล้ว ทำให้เข้าใจแง่มุมและวิธีการต่างๆ ของการประกอบธุรกิจธนาคารอย่างลึกซึ้ง มีความรู้ความชำนาญด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ ในขณะที่ภาษาไทยก็ใช้ได้

บุคคลสำคัญท่านสุดท้ายที่จะกล่าวถึงในที่นี้คือ นายปิยะ ศิระยาธร ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรองผู้จัดการใหญ่ด้านสินเชื่อในประเทศ โดยก่อนที่จะมาร่วมงานกับนายชินนั้น เคยทำงานอยู่ที่ธนาคาร เอมร์แคนไทล์ ตำแหน่งผู้ช่วยคอมปะรโด ทั้งยังเป็นลูกเขยของเจ้าแก้วบริษัท เขียมเองลง ซึ่งมีความสนิทสนมกับนายชินมาก่อนแล้ว เริ่มแรกนายชินได้ชักชวนให้นายปิยะ มาร่วมงานกันที่บริษัทเอเชียทรีสต์ก่อน และต่อมาเมื่อนายชินต้องเข้ามาทำหน้าที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ที่ธนาคารกรุงเทพ ก็ได้ขอให้นายปิยะ ตามมาช่วยกันทำงานที่ธนาคารกรุงเทพด้วย ซึ่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในระยะแรกก็คืองานด้านการนำเข้าและส่งออก ต่อมาจึงได้รับมอบหมายให้ดูแลด้านการอำนวยสินเชื่อให้แก่ลูกค้า<sup>170</sup> จากที่ได้ยกตัวอย่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญของธนาคารกรุงเทพ ในช่วงที่นายชินเข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่นั้น จะเห็นได้ว่าบุคลากรยุคนี้จะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบัญชี และการธนาคาร รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ซึ่งต่าง

<sup>168</sup> ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์, หน้า 108-114.

<sup>169</sup> กมลลักษณ์ โตสกุล, หน้า 148.

<sup>170</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 154-155.

จากช่วงแรกที่มีแต่พ่อค้าและข้าราชการ ซึ่งไม่มีความรู้เกี่ยวกับธนาคารมากนัก ในช่วงนี้จึงนับได้ว่าเป็นช่วงที่ธนาคารกรุงเทพมีการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างสูงสุด

ความสามารถของนายชินในการพิจารณาคัดเลือกคนที่มีความรู้ในเรื่องการเงิน การธนาคาร ให้เข้ามาร่วมงานที่ธนาคารกรุงเทพ มีบทบาทสำคัญในการร่วมสร้างสรรค์ความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ธนาคารกรุงเทพมาทุกยุคทุกสมัย จนกล่าวได้ว่านายชินคือบุคคลที่สมควรเรียกว่าเป็น “ผู้ประกอบการ” ไม่ใช่เป็นเพียงเจ้าแห่งหรือนายห้างธรรมดา เพราะในขณะที่ฝรั่งก็ดี จีนก็ดี ยังมีการกีดกันเชื้อชาติ สำหรับบุคคลที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องในการร่วมงานธนาคาร แต่นายชินนั้นยินดีต้อนรับทุกคนที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่ธนาคารได้ โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา หรือภาษาแต่อย่างใด ขอให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานธนาคาร นายชินรับหมดทุกคน

การตอกย้ำความยิ่งใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ พนักงานทุกคนพร้อมเปลี่ยนแปลง เพราะเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เชื่อมั่นในตัวผู้บริหารระดับสูง โดยจะเห็นได้ชัดเมื่อนายชิน โสภณพนิช ประกาศวางมือจากการทำธุรกิจ ในช่วงปี พ.ศ. 2523 พนักงานยังเชื่อมั่นว่าผู้บริหารระดับสูงท่านอื่นยังมีความสามารถ และจะนำพาองค์กรให้รุ่งเรืองต่อไปได้ ข้อความเหล่านี้เป็นสิ่งที่พิสูจน์ถึงความเชื่อมั่นดังกล่าว

“ธนาคารของเราจะต้องขยายตัวก้าวหน้าต่อไปในอนาคตอย่างแน่นอน เพราะเรามีพร้อมซึ่งปัจจัยสำคัญทุกประการ ประการแรกเรามีผู้นำที่มีความสามารถดูแลสืบทอดกันมาไม่ขาดสาย และได้เตรียมคนที่มีความสามารถพร้อมจะรับช่วงงานได้ตลอดเวลา ประการที่สองเราได้นำจุดดีของการบริหารจากวัฒนธรรมต่างๆ มาใช้ มีการบริหารแบบตะวันตก ทำธุรกิจแบบคนจีน ปกครองกันแบบไทย ประการที่ 3 เรามีทรัพยากรพร้อม ระบบงานดี เครื่องใช้ดี และมีคนดี” <sup>171</sup> (นายธรรมบุญ เลากัยกุล ผู้จัดการอาวุโส)

แม้ว่าหลังจากการวางมือของนายชิน โสภณพนิช แล้ว ธนาคารไม่สามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็วเหมือนในอดีต โดยเฉพาะสาขาในต่างประเทศ ก็ไม่ได้มีสาขาเพิ่มขึ้นเท่าใดนัก อาจเป็นเพราะว่าธนาคารมีฐานธุรกิจที่ใหญ่อยู่แล้ว รวมถึงอำนาจในการบริหารก็ไม่ได้เบ็ดเสร็จเหมือนเมื่อก่อน ขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง เช่น รัฐบาล ผู้ถือหุ้นที่มีจำนวนมากขึ้น แต่ธนาคารยังสามารถคงความเป็นผู้นำของธนาคารไทยไว้ได้ พนักงานส่วนใหญ่ที่ทำงานในธนาคารกรุงเทพตั้งแต่ช่วงก่อตั้ง ยัง

<sup>171</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, *ก่อนจะถึง...วันนี้*, หน้า 215.

ชื่นชมความสำเร็จของธนาคารกรุงเทพในอดีต และหวังว่าในภายหน้าธนาคารกรุงเทพจะเจริญเติบโตขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ดังข้อความที่ว่า

“ถ้าเราจะเจริญเติบโตอย่าง 36 ปีที่ผ่านมา โดยเติบโตต่อไปข้างหน้า หากเรามองย้อนหลังเราก็จะรู้ว่าเราเติบโตมาจากจุดไหน ผมคิดว่าเราควรจะเอาจุดนั้นมาพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มองตรงออกไปข้างหน้า ขณะนี้เรามีผู้ชำนาญการมากมายสามารถทำได้ง่ายขึ้น เราจะพัฒนาต่อไปอย่างไร นั่นเป็นสิ่งที่ผมคิดว่าเราจะยิ่งใหญ่ขึ้น ผมคิดเสมอว่าคนเราถ้ามีความตั้งใจจริงเสียอย่างย่อมสำเร็จได้”<sup>172</sup> (นายเดชา ตูลานันท์ ผู้จัดการอาวุโส)

ดังที่กล่าวไปข้างต้น การวางตัวผู้บริหารในอนาคตของธนาคารกรุงเทพ หลังจากหมดยุคของนายชิน คือนายชาตรี โสภณพนิช ซึ่งได้เรียนรู้งานในธนาคารกรุงเทพมาตั้งแต่ยังเรียนหนังสือ เป็นที่รู้จักคุ้นเคยกับพนักงานและผู้บริหารเป็นอย่างดี นายชาตรีเป็นลูกศิษย์คนสำคัญของนายบุญชู นอกจากนี้ยังมีพนักงานอีกหลายคนที่นายชาตรีได้เข้าไปฝึกงานด้วย จากหลักฐานที่มีอยู่ชี้ให้เห็นว่านายชาตรินั้นถูกวางตัวเป็นทายาททางธุรกิจมาตั้งแต่เด็ก โดยฝึกงานที่ธนาคารกรุงเทพมากกว่า 20 ปี ทำให้ทุกคนมั่นใจได้ว่านายชาตรี มีความเหมาะสมในทุกด้าน และมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ดังข้อความที่ว่า

“ประมาณ 20 กว่าปีมาแล้ว เมื่อผมดำรงตำแหน่งสมุหบัญชี ที่สำนักงานใหญ่ หนูน้อยคนหนึ่งได้เข้ามาฝึกงานเป็นครั้งแรกกับผม หนูน้อยผู้นี้มีหลักการและทักษะในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกับผู้ที่ชำนาญการ เขาผู้นั้นคือคุณชาตรี โสภณพนิช กรรมการผู้จัดการใหญ่ของเรา ผมเชื่อแน่ว่าธนาคารกรุงเทพจำกัด จะเป็นธนาคารพาณิชย์สากล สมกับความหวังอันสูงสุดของท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ในอนาคตไกลๆ นี้อย่างแน่นอน”<sup>173</sup> (นายสหัส มลิณทสูตร)

<sup>172</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 216.

<sup>173</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 217 .

ธนาคารกรุงเทพเจริญเติบโต มีรากฐานมั่นคง ภายใต้การบริหารของนายชาติรี โสภณพนิช ตลอดช่วงเวลาการบริหาร จนมาถึงช่วงวิกฤติเศรษฐกิจของไทยในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งธุรกิจธนาคารได้รับผลกระทบอย่างหนัก โดยเฉพาะธนาคารที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมระหว่างประเทศ ซึ่งมีหนี้ในรูปของเงินดอลลาร์เป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นช่วงที่มีความผันผวนของค่าเงินบาท โดยธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศลอยตัวค่าเงินบาท จึงทำให้ธนาคารกรุงเทพเริ่มแข่งขันยากขึ้น และคงปฏิเสธไม่ได้ว่าสาเหตุที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วมาจากการที่ธนาคารได้เข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองผ่านกลุ่มอำนาจต่างๆ ในอีกทางหนึ่งผู้บริหารธนาคารก็สามารถดึงบุคลากรที่มีความสามารถในวงการธนาคารให้เข้ามาทำงานกับธนาคารกรุงเทพได้ ปัจจัยทั้งสองส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้ธนาคารกรุงเทพขยายสาขาได้อย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศดังจะกล่าวในบทถัดไป



รูปภาพที่ 3 คณะกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ พ.ศ. 2520



ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

#### คณะกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ พ.ศ. 2520

- |                            |                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. นายชิน โสภณพนิช         | ประธานกรรมการบริหาร                               |
| 2. นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ | รองประธานกรรมการบริหาร                            |
| 3. นายบุญชู โรจนเสถียร     | กรรมการผู้จัดการใหญ่                              |
| 4. นายชาติรี โสภณพนิช      | กรรมการรองผู้จัดการใหญ่                           |
| 5. นายวิระ รมยะรูป         | กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านกิจการสาขาในประเทศ |
| 6. นายปิยะ ศิวายธร         | กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านสินเชื่อในประเทศ   |
| 7. นายดำรงค์ กฤษณามระ      | กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านการควบคุม          |
| 8. นายซีซิด แซ่เจียง       | กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านกิจการต่างประเทศ   |
| 9. นายเชิดชู โสภณพนิช      | กรรมการบริหาร                                     |
| 10. นายประยูร วิญญรัตน์    | กรรมการบริหาร (ไม่ปรากฏในภาพ)                     |

## บทที่ 4

### การขยายธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ

นอกจากปัจจัยทางด้านการเมืองแล้ว สิ่งที่น่าประหลาดใจที่สุดที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเติบโตได้อย่างมั่นคงคือการขยายสาขาของธนาคารทั้งในและต่างประเทศ เมื่อธนาคารขยายสาขาออกไป ทำให้สามารถระดมเงินออมจากพื้นที่ต่างๆ ส่งผลให้ธนาคารมีเงินหมุนเวียนเป็นจำนวนมาก สามารถอำนวยสินเชื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างคล่องตัว อย่างไรก็ตามการเปิดสาขาใหม่หรือการขยายสาขาไปต่างประเทศ ไม่ใช่เรื่องง่ายในเวลานั้น เนื่องจากต้องมีการรักษาความปลอดภัยอย่างเข้มงวด ผู้จัดการสาขาต่างจังหวัดต้องเป็นผู้ที่กว้างขวาง จึงจะเรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนให้นำเงินมาฝากได้ หรือแม้แต่การเปิดสาขาในต่างประเทศก็จำเป็นต้องอาศัยอำนาจทางการเมืองในรูปแบบต่างๆ ดังจะเห็นได้จากการที่มีผู้นำทางการเมืองในช่วงเวลานั้น เดินทางไปเป็นประธานในพิธีเปิดของธนาคารกรุงเทพในต่างประเทศ

การที่ธนาคารกรุงเทพขยายสาขาทำให้สามารถระดมเงินออมได้มากแล้ว ยังช่วยให้ธุรกิจสินเชื่อของธนาคารกรุงเทพเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ในช่วงนี้ก็จะเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยรวมตัวกันเป็นเครือข่ายที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เช่น มีการถือหุ้นในบริษัทอื่น มีคณะกรรมการในบริษัทร่วมกัน หรือแม้แต่ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์อื่นกับธนาคารกรุงเทพ ก็มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างแนบแน่น ทั้งนี้ธนาคารเป็นสถาบันการเงินที่สำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม จึงไม่แปลกที่บรรดาพ่อค้า นักธุรกิจ จะต้องสานสัมพันธ์กับนายธนาคารต่างๆ และในช่วงหลัง พ.ศ. 2505 พ.ร.บ. การธนาคารพาณิชย์ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ ทำให้การตั้งธนาคารใหม่เป็นเรื่องที่ยากมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารเดิมที่มีอยู่ขยายสาขาออกไปอย่างกว้างขวางเพื่อระดมเงินออมในต่างจังหวัด

ในบทนี้จะอธิบายการขยายธุรกิจของธนาคารกรุงเทพในประเทศไทย ต่างประเทศ รวมทั้งความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่อื่นๆ ที่รวมตัวกันสร้างเครือข่ายและขยายธุรกิจออกไป โดยใช้ทุนจากธนาคารกรุงเทพ ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจไทยมากที่สุด โดยธนาคารกรุงเทพเริ่มขยายสาขาไปต่างจังหวัดเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2493 ที่อุบลราชธานี และขยายสาขาต่างประเทศครั้งแรกในปี พ.ศ. 2497 ที่ฮ่องกง กิจกรรมของธนาคารกรุงเทพเติบโตมากขึ้น ขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้น ผู้คนเริ่มคุ้นเคยกับระบบธนาคาร

แต่อย่างไรก็ตาม การขยายสาขาทำให้การบริหารจัดการยากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการคัดเลือกคน ทั้งผู้จัดการสาขาและพนักงาน ในช่วงนี้ธนาคารได้มีการจัดประชุมสัมมนาผู้จัดการสาขาและพนักงาน ให้ความรู้เรื่องการบริหาร การดูแลลูกค้า การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การรักษาความเป็น

ผู้นำของธนาคารกรุงเทพที่มีเหนือธนาคารพาณิชย์อื่น ซึ่งนายบุญชู โรจนเสถียร กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้อบรมด้วยตัวเอง จึงทำให้ธนาคารกรุงเทพได้รับความไว้วางใจจากประชาชนมากขึ้น ยอดเงินฝากเพิ่มขึ้นทุกปี พร้อมกับเศรษฐกิจของประเทศไทยที่กำลังขยายตัวมากขึ้น และความเข้มแข็งของเครือข่ายการค้าในเครือธนาคาร ด้วยปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้จึงทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่ทรงอิทธิพลต่อเศรษฐกิจไทยนานหลายทศวรรษ และมีบทบาทสำคัญในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### 4.1 การขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพในประเทศไทย

ก่อนที่จะมีการขยายสาขาออกไปยังต่างจังหวัด ประชาชนทั่วไปไม่คุ้นชินกับระบบธนาคาร ไม่ทราบว่าการธนาคารพาณิชย์ดำเนินธุรกิจอย่างไร จึงเป็นเรื่องยากมากที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมผู้คนที่การเก็บเงินไว้ที่บ้าน ให้นำเงินมาฝากที่ธนาคาร ธนาคารกรุงเทพตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี แต่สุดท้ายธนาคารตัดสินใจเปิดสาขาแห่งแรกที่อุบลราชธานี เนื่องจากนายวิระ รมยะรูป ซึ่งเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักดีของบรรดานักธุรกิจ พ่อค้า ในจังหวัดอุบลราชธานี ประกอบกับนายวิระ เป็นบุคคลที่มีความรู้ จบการศึกษาปริญญา ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง และเป็นเนติบัณฑิต อีกทั้งมีความใกล้ชิดกับนายชิน

นอกจากนี้การที่ธนาคารกรุงเทพตัดสินใจเปิดสาขาต่างจังหวัดแห่งแรกที่อุบลราชธานี เนื่องจากเป็นจังหวัดใหญ่ มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่ดี มีผลผลิตทางการเกษตรซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดหลายชนิด โดยเฉพาะ ข้าว ปอ และไหม เมื่อประกอบเข้ากับความสะดวกของผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการสาขาของธนาคาร ดังนั้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2493 ธนาคารกรุงเทพจำกัดจึงได้ทำพิธีเปิดสาขาในประเทศเป็นแห่งแรกในต่างจังหวัดที่อุบลราชธานี โดยมีนายวิระ รมยะรูป เป็นผู้จัดการสาขาคนแรกของธนาคาร เขาได้ให้สัมภาษณ์ว่า

“หลักเกณฑ์เปิดสาขาในขณะนั้นคือว่า ที่ไหนมีคนไว้วางใจได้ และกว้างขวางพอที่เปิดก็ไปเปิด ถ้าไม่มีคนกว้างขวางและไว้วางใจได้ก็ไม่ยอมเปิด เพราะว่าเงินทองมีจำนวนมากมาย จะให้ไว้วางใจคนได้อย่างไร ในทัศนคติของคนเมื่อ 30 กว่าปีก่อนการเปิดสาขาครั้งแรกเป็นอย่างนี้ครับ เป็นห้องแถว 2 ชั้น ฝาผนังข้างหนึ่งเป็นตึก อีกข้างเป็นไม้ เราใช้เงินทั้งหมดประมาณ 8 หมื่นบาทเปิดเสร็จทั้งเคาน์เตอร์ ทั้งโต๊ะ ... สาขาอุบลเปิดครั้งแรกก็เรา 7 คน การมอบอำนาจครั้งแรกนั้นมีผู้จัดการคนเดียวที่มีอำนาจ สมุห์บัญชีก็ไม่มีอำนาจ ผู้จัดการคนเดียวสามารถเซ็นได้ทุกอย่าง เช่นในสลิป

ใน เฟลย์อิน ดราฟท์เบิกเงินคลัง ทุกเรื่องเป็นอำนาจของผู้จัดการสาขาคณ  
เดียว ไม่มีการแทนด้วยไม่มีผู้ช่วย ตอนหลังผมได้เสนอว่าการเซ็นคนเดียวไม่  
สวย ใครมาจี้ผมไปเซ็นอะไรก็ตายเลย ระหว่างที่เป็นปีแรก สองปีผมไม่ได้ลา  
ไปไหนเลย ต้องนั่งเฝ้าธนาคารตลอด ไม่อยู่ไม่ได้ ถ้าจะเซ็นทิ้งไว้ก็ไม่ไว้ใจ  
เหมือนกัน เพราะถ้ามีใครไปพิมพ์อะไรลงไปเยอะๆ ผมก็ตายสนิทอีก  
เหมือนกันวันทำพิธีเปิดสาขามีแขกเยอะ เพราะเป็นสาขาแรก เราก็ต้องทำ  
อะไรมากกว่าปกติหน่อย”<sup>174</sup>

สาขาแห่งแรกของธนาคารนี้ดำเนินการตามแบบอย่างของสำนักงานใหญ่ แล้วก็ปรากฏว่าการ  
ดำเนินงานประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ มีพ่อค้าและประชาชนในท้องถิ่นมาใช้บริการด้วยความไว  
เนื้อเชื่อใจเป็นอันมาก การบริการของธนาคารได้รับความนิยมนอย่างสูง ในขณะนั้นคือการโอนเงินใน  
ประเทศ ซึ่งทำให้พ่อค้าที่ค้าขายกันได้รับเงินค่าสินค้าอย่างรวดเร็ว สะดวกและปลอดภัย โดยวิธีชำระ  
เงินค่าสินค้าการด้วยดราฟท์แทนเงินสด วิธีการก็นำเงินสดมาซื้อดราฟท์ นำติดตัวไปซึ่งปลอดภัย  
และสะดวก

เมื่อสาขาอุบลราชธานีประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ธนาคารจึงได้ขยายงานต่อไปสู่  
ภาคเหนือซึ่งอุดมสมบูรณ์ไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ไม้สัก แร่ธาตุ รวมทั้งผลผลิตทางการเกษตร  
อื่นๆ อีกหลายชนิดธนาคารได้เปิดสาขาแห่งที่ 2 ขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่ในปีเดียวกัน คือวันที่ 30  
ตุลาคม 2493 โดยมีนายสุชาติสุจริตกุล เป็นผู้จัดการสาขา และต่อมาอีกเพียงประมาณ 2 เดือน  
ธนาคารก็ได้ทำพิธีเปิดสาขาแห่งที่ 3 ขึ้นที่จังหวัดลำปาง เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2494 ซึ่งมีคุณรัศมี  
จันทร์วิโรจน์ เป็นผู้จัดการคนแรกของสาขาแห่งนี้ และในเดือนพฤษภาคมก็ได้ทำพิธีเปิดสาขาสบต๋อย  
เป็นสาขาแห่งที่ 4 จากนั้นจึงได้เริ่มขยายมากขึ้นเรื่อยๆ จนในปี พ.ศ. 2523 ธนาคารมีจำนวนสาขาใน  
ประเทศถึง 170 แห่ง

<sup>174</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, ก่อนจะถึง...วันนี้ ธนาคารกรุงเทพจำกัด, หน้า 37.



ตารางที่ 7 การขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพในประเทศไทยและต่างประเทศ พ.ศ. 2487-2523

ปี พ.ศ.	ชื่อสาขา
พ.ศ. 2478-2492	ไม่มีการขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพ
พ.ศ. 2493	อุบลราชธานี สันป่าข่อย
พ.ศ. 2494	ลำปางในเวียง สบตุ้ย
พ.ศ. 2495	ไม่มีการขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพ
พ.ศ. 2496	สุโขทัย
พ.ศ. 2497	ศรีนครพิงค์
พ.ศ. 2498	ราชวงศ์ หาดใหญ่
พ.ศ. 2499	ยานนาวา
พ.ศ. 2500	พาหุรัด บางกะปิ ประตูนํ้า
พ.ศ. 2501	ธนบุรี สะพานเหลือง สะพานขาว ศรียาน
พ.ศ. 2502	ถนนตะนาว สำเพ็ง
พ.ศ. 2503	ถนนประดิพัทธ์
พ.ศ. 2504	ท่าแพ ขอนแก่น ตรัง เชียงราย พิษณุโลก
พ.ศ. 2505	ภูเก็ต ชลบุรี ยะลา บุคคโล วารินชำราบ ตลาดพลู ปัตตานี สงขลา บางลำพู กล้วยน้ำไท โซลาง
พ.ศ. 2506	สีลม บางกอกน้อย ร้อยเอ็ด บางแค วรจักร
พ.ศ. 2507	สำโรง สระบุรี ราชเทวี ลุมพินี พระประแดง เจริญพาสน์
พ.ศ. 2508	ยโสธร สมุทรสงคราม ซอยอารี
พ.ศ. 2509	ถนนดินแดง ลาดพร้าว ระโนด เมืองพล บ้านโป่ง ระยอง
พ.ศ. 2510	นครปฐม ศรีราชา เพชรบุรี กระบี่ ทับสะแก ฉะเชิงเทรา นครสวรรค์ นครราชสีมา บ้านแพ้ว
พ.ศ. 2511	อุดรธานี กบินทบุรี บางนา ลพบุรี ตรอกจันทน์ ตะพานหิน บางซื่อ ราชวิถี
พ.ศ. 2512	ท่าเตียน ระนอง จันทบุรี คลองตัน บางยี่ขัน สะพานใหม่ดอนเมือง อินทามระ
พ.ศ. 2513	นนทบุรี หัวลำโพง ราชบุรี ท่าพระ อุดรดิตถ์ วิสุทธิกษัตริย์
พ.ศ. 2514	สาทร มินบุรี พะเยา สุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2515	ราชวัตร บุรีรัมย์ ชัยภูมิ หนองคาย สุรวงศ์ มหาสารคาม วงเวียน22กรกฎา ชุมพร อรุณพงษ์ สุรินทร์ แพร่ ตาก

ปี พ.ศ.	ชื่อสาขา
พ.ศ. 2516	นครพนม สมุทรสาคร สามยอด คลองสาน สุพรรณบุรี กำแพงเพชร มุกดาหาร กันตัง ตาคลี โคกสำโรง
พ.ศ. 2517	สำนักปลับปลาไชย นครนายก ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ ตลาดน้อย กาฬสินธุ์ สิงห์บุรี สกลนคร หลังสวน สตูล พัทลุง สมุทรปราการ
พ.ศ. 2518 <sup>175</sup>	คลองจั่น ท่าช้าง พนมสารคาม พิจิตร หล่มสัก สวรรคโลก พระโขนง สามแยกไฟฉาย ตากสิน ประจวบคีรีขันธ์ อยุธยา สยามสแควร์
พ.ศ. 2519	อำนาจเจริญ กาญจนบุรี เพชรบูรณ์ เลย กันทรลักษณ์ ปากช่อง ลาดกระบัง ศรีสะเกษ ลำพูน พิมาย บางละมุง หัวหิน แม่สอด อุทัยธานี กำแพงแสน โพธาราม สามพราน สัตหีบ ชุมแพ ลำน้ำราษี สพานพระปิ่นเกล้า พนัสนิคม แกลง รังสิต ปากพนัง หาดใหญ่ย่านเพชรเกษม ท่าเรือ-กาญจนบุรี บ้านบึง จอมบึง พาน แม่ริม สันกำแพง เดชอุดม ถนนสุขสวัสดิ์ บ้านหมี่ พยุหะคีรี อ้อมน้อย บางน้ำเปรี้ยว ทุ่งสง วังทอง กิ่ว ศูนย์-อุบลราชธานี ทรายดำ
พ.ศ. 2520	บางเขน ถนนมิตรภาพ-นครราชสีมา นราธิวาส บางโพ น่าน บางขุนเทียน ชับสมทอด สันป่าตอง บ้านไผ่ กุมภวาปี ผาง
พ.ศ. 2521	หันคา วิเศษชัยชาญ บางมูลนาก หลักสาม-บ้านแพ้ว สาธูประดิษฐ์ ปทุมธานี ปราจีนบุรี สุโขทัย ชลบุรี ชุมแสง บางบัวทอง ประตุน้ำพระอินทร์ สะพานผ่านฟ้า พังงา ถนนสีพระยา สุขุมวิท 43
พ.ศ. 2522	แม่ฮ่องสอน ห้วยขวาง หนองมน คลองเตย ชัยนาท
พ.ศ. 2523	โคกกลอย คลองด่าน สลกบาตร สีคิ้ว เกิน พังโคน ศรีเทพ หนองบัวลำภู แม่สาย หนองฉาง จอมทอง สดึก ลาดยาว บางปะกง อุทอง ชูขันธุ์ ท่าเรือ-อยุธยา ศรีขรรค์มิ ลำปลายมาศ อ่างทอง ศรีประจันต์ อ่าวลึก ท้ายเหมือง แม่จัน ปู่เจ้าสมิงพราย ลาดพร้าว 99 นางรอง หัวหมาก ทรายการพิชผล บัวใหญ่ วังสะพุง สว่างดินแดน สามชุก ประตู่ช้างเผือก นาทวี
รวม	170

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

<sup>175</sup> มีการปิดสาขาต่างประเทศที่เวียดนาม 3 แห่ง เนื่องจากความพ่ายแพ้ของสหรัฐอเมริกาในช่วงสงครามเย็น

จากตารางจะสังเกตได้ว่าก่อนปี พ.ศ. 2505 ธนาคารขยายตัวค่อนข้างช้า เนื่องมาจากรัฐบาลยังไม่ได้เริ่มแผนการพัฒนาเศรษฐกิจ รวมถึงปรับปรุงกฎหมายธุรกิจการธนาคาร แต่หลังจากนั้นได้มีการขยายสาขาเพิ่มอย่างรวดเร็ว และเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วง พ.ศ. 2519-2523 ซึ่งเป็นช่วงที่ธนาคารเจริญรุ่งเรืองสูงสุด มีสินทรัพย์รวมเกินหนึ่งแสนล้านบาทเป็นธนาคารแรกของไทย นอกจากนี้ยังมีการขยายสาขาในต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะตั้งสาขาสำนักงานในเมืองท่าที่สำคัญของโลก เช่น ฮองกง นิวยอร์ก ลอนดอน โตเกียว สิงคโปร์ เป็นหลัก



รูปภาพที่ 4 ธนาคารกรุงเทพสาขาประตูน้ำ  
ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN



รูปภาพที่ 5 ธนาคารกรุงเทพสาขาสะพานเหลือง  
ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

## 4.2 บทบาทของธนาคารสาขาและผู้จัดการสาขา

จากที่กล่าวไปเกี่ยวกับการขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งธนาคารสาขาเหล่านี้มีหน้าที่ทั่วไปคือ การรับฝากเงินหรือระดมเงินออมจากประชาชน จากนั้นต้องจัดสรรเงินทุนที่ระดมมาได้ให้แก่ผู้ที่มีความต้องการใช้เงินทุน และทำหน้าที่ให้บริการและอำนวยความสะดวกทางการเงินให้แก่ประชาชน<sup>176</sup> จึงเกิดการตั้งคำถามจากประชาชนว่า เงินออมที่ระดมได้นั้น ควรจัดสรรอย่างไร ตัวอย่างเช่น คนในต่างจังหวัดเก็บออมเงินกับธนาคาร แต่เมื่อจะขอสินเชื่อธุรกิจกลับทำไต่ยากกว่า เพราะเงินที่ระดมได้ในต่างจังหวัดนั้นส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการขยายกิจการให้แก่ธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีศูนย์กลางอยู่ที่กรุงเทพมหานคร ดังนั้นธนาคารสาขาโดยเฉพาะในต่างจังหวัดต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจในพื้นที่นั้น ธนาคารกรุงเทพเป็นหนึ่งในธนาคารที่ให้การสนับสนุนธุรกิจในพื้นที่นั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเกษตรกรรม

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อธนาคารขยายสาขามากขึ้น การตรวจสอบดูแลจากสำนักงานใหญ่จึงทำได้ลำบาก เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยนั้น ดังนั้นความอยู่รอดของสาขานี้ธนาคารในต่างจังหวัดจึงขึ้นอยู่กับผู้จัดการสาขาแต่เพียงผู้เดียว ในปี พ.ศ. 2508 นายบุญชู โรจนเสียว ประธานกรรมการผู้จัดการในขณะนั้น ได้จัดการประชุมแก่ผู้จัดการสาขาของธนาคารกรุงเทพในหัวข้อ **ภาระหน้าที่ของผู้จัดการธนาคาร**<sup>177</sup> ซึ่งเป็นการบรรยายในงานประชุมสัมมนาระดับผู้จัดการสาขา ณ สำนักงานใหญ่ ถนนเสือป่า กรุงเทพมหานคร

ในช่วงต้นของการสัมมนามีการกล่าวถึงเหตุการณ์ก่อนที่จะเรียกพบผู้จัดการสาขาพร้อมกัน กล่าวคือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในธนาคารสาขาต่างๆ ทางสำนักงานใหญ่จะเรียกผู้จัดการสาขาเข้าพบเป็นรายบุคคล ซึ่งปัญหาก็มักจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำๆ จึงจำเป็นต้องเรียกมาสัมมนาอย่างพร้อมเพรียง จากนั้นนายบุญชูได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของธนาคารกรุงเทพที่ผู้จัดการต้องยึดถือคือ **“การธำรงไว้ซึ่งความเป็นผู้นำในหมู่ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายในประเทศไทย”**<sup>178</sup> โดยนายบุญชูได้หยิบหนังสือพิมพ์ที่มีการจัดอันดับว่าธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และการที่ธนาคารกรุงเทพจะดำรงสถานะเช่นนี้ต่อไป จะต้องมีการพัฒนาแลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่เสมอ เนื่องจากนายธนาคารแต่ละสาขาเจอปัญหาไม่เหมือนกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันจะเป็นประโยชน์อย่างมาก เมื่อสำนักงานธนาคารหนึ่งเปิดดำเนินการแล้วจะมีฐานะเป็นธนาคาร คือไม่มีอะไรที่แตกต่างไปหรือมีลักษณะอะไรที่แสดงว่าเป็นเพียงแขนงของกิจการ ถ้าหากว่านายธนาคารที่อยู่ในสำนักงานสาขา

<sup>176</sup> อภิวัฒน์ วรรณกร (บรรณาธิการ) บทบาทธนาคารต่อความมั่นคงของชาติ ใน **ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ คิด พุด เขียน** (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2540). หน้า 47.

<sup>177</sup> รุ่งโรจน์ ศรีสุพรรณ (บรรณาธิการ) ภาระหน้าที่ของผู้จัดการธนาคาร ใน **บุญชู ท่าแบ็งค์** (กรุงเทพฯ: อ. อิทธิพล, 2525). หน้า 233 - 246.

<sup>178</sup> ในปี พ.ศ. 2508 ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดในประเทศไทย

ใดก็ตามมีความเข้าใจว่าตัวเองคือนายธนาคารคนหนึ่งและมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเช่นเดียวกับนายธนาคารที่สำนักงานใหญ่ ก็จะช่วยให้งานก้าวหน้ามากขึ้น ปัญหาที่ดูเหมือนจะมีความสำคัญต่อนายธนาคารกรุงเทพ เนื่องจากธนาคารสาขานี้กว่าตัวเองเป็นเพียงส่วนหนึ่งของธนาคารกรุงเทพ จึงอาจจะทำงานไม่เต็มที่ ไม่เข้าหาลูกค้า หรือละเลยการปฏิบัติหน้าที่

เห็นได้จากการที่นายบุญชูกล่าวต่อไปว่า ผู้จัดการสาขานั้นไม่ควรทำตัวเป็นเพียงส่วนหนึ่งจากสำนักงานใหญ่ หรือทำหน้าที่เท่าที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น เพราะงานธนาคารเป็นงานที่อาศัยความไว้วางใจ เป็นงานที่เกี่ยวกับคน ถ้าผู้จัดการคิดว่าตัวเองเป็นแค่ส่วนหนึ่ง ก็จะทำให้การบริหารบกพร่องได้ง่าย ถ้าเข้าใจแล้วว่าธนาคารที่เป็นธุรกิจในด้านที่เกี่ยวกับการบริการ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยคนเท่านั้น ฉะนั้นความสำเร็จของผู้จัดการจะสำเร็จแล้วถึงครึ่งหนึ่งถ้าหากจัดการเรื่องคนได้ ผู้จัดการธนาคารต้องสามารถจัดหาคนที่มีความสามารถมาช่วยงาน และต้องสามารถผูกใจคนในธนาคารให้ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น คือฟังคำสั่งและมุ่งมั่นทำหน้าที่กิจการงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามความประสงค์อย่างพร้อมเพรียงกัน นายบุญชูได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องการบริหารคน แก่ผู้จัดการสาขาไว้ 4 ข้อคือ

ประการที่หนึ่ง ตัวผู้จัดการเองเป็นจุดเริ่มต้น ผู้จัดการจะต้องปฏิบัติตนในทางที่จะทำให้คนในธนาคารเกิดความศรัทธา เกิดความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือที่จะคอยตามในกิจการงานต่างๆ ที่ผู้จัดการสั่งให้ทำ ฉะนั้นความประพฤติของผู้จัดการเป็นเรื่องใหญ่ที่สุด ผู้จัดการจะทำตัวเป็นผู้นำได้ก็ขึ้นอยู่กับความประพฤติของเป็นที่น่านับถือหรือไม่ ประการที่สอง ผู้จัดการธนาคารจะต้องวางระเบียบวินัยให้พนักงานปฏิบัติโดยเคร่งครัด การบังคับให้พนักงานเดินไปตามแนวระเบียบที่เรากำหนดไว้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่บังคับบัญชา แต่ถ้าใช้อำนาจการโดยขาดความเมตตาปราณี ก็จะทำให้พนักงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความอึดอัด ไม่สบายใจและไม่มีความสุข ก็จะเป็นผลเสีย ประการที่สาม ผู้จัดการธนาคารต้องเอาใจใส่ดูแล เปรียบเทียบผลของการประกอบการทุกด้านอยู่เสมอ ต้องมีกระจกคอยส่องตัวเราว่าอะไรที่บกพร่อง อะไรยังทำไม่ได้ตามที่ควร แล้วเปรียบเทียบกับกิจการที่ทำอยู่ขณะนี้ดีกว่าเมื่อระยะเวลาที่ผ่านมาอย่างไร หรือแตกต่างกันอย่างไร ถ้าหมั่นคอยเปรียบเทียบอยู่เรื่อยๆ ก็จะรู้จุดบกพร่องว่าอยู่ตรงไหน แล้วรู้ด้วยว่าสิ่งที่เราได้พยายาม และได้ทำนั้นได้ผลดีแค่ไหน ประการที่สุดท้าย ผู้จัดการธนาคารต้องสามารถเพิ่มพูนผลกำไรให้แก่กิจการ พร้อมกับสร้างความมั่นคงให้กิจการนั้นด้วย การหากำไรเพื่อประโยชน์ชั่วคราวชั่วขณะนั้นย่อมไม่เป็นผลดี เพราะว่าการกิจการงานจะต้องยั่งยืนยาวนานที่สุดเท่าที่จะยาวนานได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารกรุงเทพ<sup>179</sup>

<sup>179</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 238-243.

การวางแผนทางเรื่องคุณสมบัติผู้จัดการของนายบุญชู มุ่งเน้นไปที่ปฏิสัมพันธ์ของผู้จัดการกับพนักงาน รวมถึงผู้จัดการต้องสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ หลังจากการประชุมครั้งนี้ การประชุมสัมมนาผู้จัดการสาขามีขึ้นทุกปี และนายบุญชู โรจนเสถียรจะเป็นผู้อบรมสัมมนาเอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน ร่วมพูดคุยปัญหาที่เกิดขึ้นในสาขาต่างๆ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีปัญหาไม่เหมือนกันเนื่องจากความแตกต่างของลูกค้า นอกจากเรื่องคนแล้ว สิ่งที่นายบุญชูให้ความสำคัญมากอีกเรื่องหนึ่งคือการบริหาร ดังจะเห็นได้จากการประชุมสัมมนาผู้จัดการในปี 2514 ที่ จังหวัดสงขลา<sup>180</sup>

เนื้อหาเกี่ยวข้องกับผู้จัดการสาขา โดยนายบุญชูมองว่าไม่ต่างอะไรกับการบริหารงานในธนาคารใหญ่แห่งหนึ่ง ผู้จัดการสาขาไม่ได้มีหน้าที่น้อยไปกว่านายธนาคารในกรุงเทพ เพราะผู้จัดการสาขาก็เป็นนายธนาคารในท้องที่ที่ตนประกอบการ หากบกพร่องต่อภาระหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นส่วนใดก็ตาม ความก้าวหน้าของธนาคารที่ตนบริหารอยู่ก็ย่อมจะด้อยลง สรุปความได้ว่าผู้จัดการสาขาของธนาคารต้องทำงานเยี่ยงนายธนาคารใหญ่อย่างสมบูรณ์ทุกด้าน ไม่ควรจำกัดขอบเขตหรือภาระหน้าที่ เพราะเข้าใจว่าตัวเป็นเพียงแค่กิ่งก้านสาขาหนึ่งของธนาคารกรุงเทพเท่านั้น

นายบุญชูได้กล่าวอ้างถึงอาณาจักรธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ ที่แผ่กิ่งก้านสาขาไปทุกพื้นที่ทั่วประเทศ มีนายธนาคารและผู้จัดการสาขาเพิ่มอีกหลายสิบคน ต่อมานายบุญชูได้กล่าวถึงระเบียบวาระการประชุมในครั้งนี้ ซึ่งเน้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารของธนาคาร เพื่อให้ผู้จัดการสาขาได้นำไปใช้ รวมถึงดำรงความเป็น“ธนาคารสรรค์สร้าง”เพื่อธำรงไว้ซึ่งสถานะที่ยิ่งใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งนายธนาคารและผู้จัดการสาขาควรมีคุณสมบัติ 5 ประการ ดังนี้<sup>181</sup>

ประการที่หนึ่ง การเข้าใจปรับตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ซึ่งหมายถึงการปรับงานของให้ทันสมัยและเหมาะสมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ธนาคารสามารถบริการได้ตามความต้องการของลูกค้า หากธนาคารกรุงเทพยังมียึดมั่นอยู่กับคติและแบบแผนเก่าๆ ไม่ยอมเดินเข้าหาชาวบ้านเป็นรายบุคคล ถือตัวว่ามีหน้าที่หรือภาระเกี่ยวพันอยู่เฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจชั้นนำห้างเท่านั้น ธนาคารกรุงเทพก็คงจะไม่ได้ริเริ่มบริการเงินฝากประเภทสะสมทรัพย์ เงินฝากสินทรัพย์และเงินฝากเคหะสงเคราะห์ ซึ่งช่วยให้ชาวบ้านมีโอกาสได้ดอกเบี้ยต่อจากเงินออมเล็กๆ น้อยๆ และในปีที่ผ่านมามาธนาคารกรุงเทพเริ่มเปิดบริการเช็คร้านดี ซึ่งเป็นสินเชื่อเพื่อใช้สอยที่ทางธนาคารกรุงเทพเชื่อว่าต่อไปจะทำให้ธนาคารมีบทบาทด้านช่วยอุดหนุนเงินของประชาชนในการจับจ่ายใช้สอย เครื่องอำนวยความสะดวกสบายในการดำรงชีวิตออกไปเรื่อยๆ และการที่ธนาคารกรุงเทพรู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่สำนักงานสาขาของธนาคารจึงกระจายออกไปอยู่ใกล้กับที่อยู่ของ

<sup>180</sup> รุ่งโรจน์ ศรีสุบรรณ (บรรณาธิการ) ภาระหน้าที่ของผู้จัดการธนาคาร ใน บุญชู ท่าแบ่งค์ (กรุงเทพฯ: อ. อิทธิพล, 2525). หน้า 225-232.

<sup>181</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 229-231.

ประชาชนทั่วประเทศ ตัวอาคารที่ทำการของธนาคารกรุงเทพทุกแห่งจึงสร้างกันอย่างสวยงาม ดูแข็งแรง มั่นคง สะอาด และมุ่งอำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้เข้าไปติดต่อเป็นพิเศษ ซึ่งแตกต่างจากที่ทำการเดิมเมื่อ 20 ปีที่แล้ว จะเห็นได้ว่าสาขาของธนาคารกรุงเทพจะอยู่ตามหัวเมืองใหญ่ใกล้ศูนย์กลางของจังหวัด อาคารมีความแข็งแรงและรูปทรงถือว่าทันสมัยในเวลานั้น

คุณสมบัติประการที่สอง **การพร้อมที่จะรับความคิดใหม่** ซึ่งหมายถึงความสมัครใจที่ยอมรับความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะนำมาใช้เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารของนายธนาคาร กิจกรรมยิ่งมีขนาดใหญ่เท่าใด ก็จะต้องมีระเบียบแบบแผนที่ใช้บังคับอย่างเข้มงวด หากเกิดความคิดที่จะปรับปรุงแก้ไขระเบียบแบบแผน ก็จะต้องเผชิญกับความไม่เชื่อและไม่มั่นใจว่าระเบียบและแบบแผนใหม่จะให้ผลดีกว่า ซึ่งตรงนี้สะท้อนได้ว่าธนาคารกรุงเทพแม้จะเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ไทย แต่การเปลี่ยนแปลงจะต้องผ่านความเห็นจากทุกฝ่าย ซึ่งตรงนี้หมายถึงแต่ละฝ่ายต้องมีความเชื่อร่วมกันว่าสิ่งที่เปลี่ยนจะนำมาสู่สิ่งที่ดีกว่า ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารของธนาคารต้องคอยติดตามเรียนรู้วิชาการใหม่ๆ รวมถึงเครื่องมือใหม่ในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ ความใหญ่ขององค์กรจะต้องไม่ทำให้เกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพ รวมถึงปัญหาความคล่องตัวในการบริหารซึ่งถูกรัดด้วยระเบียบแบบแผนที่ไม่เหมาะสม เช่น การที่ธนาคารกรุงเทพเริ่มเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริการเพราะทุกฝ่ายเข้าใจและยอมรับว่าเป็นความสะดวกที่จะอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าของธนาคาร

คุณสมบัติประการที่สาม **พึงเล็งโอกาสมากกว่าอุปสรรค** นายบุญชูเชื่อว่าการมองหาโอกาสจะทำให้เกิดกำลังใจ เกิดความหนักแน่นในการทำงาน ไม่หวั่นต่ออุปสรรค เพราะถ้ามองแต่มองอุปสรรค ความท้อแท้จะทำให้เกิดอุปสรรคมากขึ้นไปอีก ถ้าไม่มีโอกาสในตอนต้น ก็จะมีในตอนกลางหรือตอนปลาย แต่ถ้าเห็นอุปสรรคตั้งแต่ต้นก็จะทำให้ไม่กล้าและพยายามที่จะเผชิญกับอุปสรรคนั้น อุปสรรคที่เกิดจากการแข่งขันในทางที่ผิด อุปสรรคที่เกิดจากการควบคุมของหน่วยงานราชการอย่างขาดเหตุผลหรือด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ล้วนมีผลทำให้ธุรกิจท้อถอยได้ง่ายเสมอ ถ้าธนาคารกรุงเทพเล็งไปที่อุปสรรคมากกว่าที่โอกาส การต่อสู้เพื่อให้ได้จำนวนสำนักงานสาขาที่ต้องการเปิดให้ได้มากที่สุดก็คงจะไม่สำเร็จ หรืออาจจะไม่มีเลยก็ได้ การหาทางเอาชนะคู่แข่งที่ใช้วิธีการนอกกรอบทางผิดแบบแผน ผิดกฎหมายก็ต้องไม่ทำ และชัยชนะที่ปรากฏให้เห็นอยู่ทุกวันนี้ก็คงจะไม่เกิด รวมทั้งสำนักงานสาขาราชเทวีที่ดำเนินงานโดยสตรีล้วนก็คงจะไม่มี และความสำเร็จที่กลุ่มเจ้าหน้าที่สตรีสร้างให้กับธนาคารเราก็คงจะไม่เกิด จะเห็นได้ว่าในช่วงระยะเวลานี้ธนาคารกรุงเทพยังให้ความสำคัญกับการขยายสาขาต่อเนื่อง รวมถึงให้พนักงานสตรีมีบทบาทสูงในบางสาขา

คุณสมบัติประการที่สี่ **เต็มใจเสี่ยงกับความผิดพลาด** คุณสมบัติข้อนี้จะกระตุ้นให้เกิดมานะในการเสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้เกิดขึ้นกับกิจการ เพราะความกล้าที่จะเสี่ยงกับผลที่จะเกิดจากการริเริ่มงานใหม่ ซึ่งได้ศึกษาใคร่ครวญและวางแผนไว้อย่างรอบคอบแล้ว แม้เมื่อเริ่มดำเนินงานใหม่

แล้วจะประสบเหตุการณ์หรือภาวะที่คาดไม่ถึง หรือพ้อคาดการณ์ผิดก็ไม่ท้อหรือเสียดาย หากจำเป็นต้องเลิกอย่างเช่นการที่ธนาคารริเริ่มบริการสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งเราคาดว่าจะชักนำให้ผู้ประกอบธุรกิจขนาดเล็กมีบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน เพื่อจะได้มีโอกาสเพิ่มพูนจำนวนบัญชีใหม่ และจำนวนเงินฝากกระแสรายวันได้อย่างรวดเร็ว แต่แล้วก็ต้องล้มเหลวผิดจากที่คาดหมายไว้ ถึงกระนั้นธนาคารกรุงเทพก็ไม่ละความพยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อชักนำธุรกิจขนาดเล็กให้ติดต่อใช้สินเชื่อจากธนาคารต่อไป

คุณสมบัติประการที่ห้า **ความรู้สึกรับผิดชอบต่อภาวะของสังคม** ซึ่งนายบุญชูเชื่อว่าจะทำให้ธนาคารกล้าที่จะปรับปรุงงานบริหารและบริการให้มีบทบาทร่วมในงานภาคสังคม ซึ่งธนาคารกรุงเทพมีกำลังทางการเงินเข้มแข็ง มีความรู้ความชำนาญที่เหนือกว่าธนาคารอื่น อยู่ในวิสัยที่จะเริ่มหรืออำนวยความสะดวกเพื่อแก้ปัญหาของประชาชนหรือชุมชนได้ดี ไม่ว่าจะเป็นด้านการริเริ่มและขยายงานอุตสาหกรรมการพาณิชย์ การเกษตร ตลอดจนการปรับปรุงที่อยู่อาศัยที่ดีขึ้น รวมทั้งการหมุนให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดประโยชน์มากที่สุดต่อชุมชนนั้น การที่ธนาคารกรุงเทพมีสำนึกในภาระหน้าที่ที่มีต่อสังคม ทำให้ธนาคารเริ่มสินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยรู้เต็มอกว่าเป็นงานที่หวั่นผลกำไรไม่ได้ ต้องเผชิญกับอุปสรรคและเสียค่าใช้จ่ายอย่างมาก และไม่คุ้มกับรายได้เลย

จากตัวอย่างที่ยกมาเกี่ยวกับการประชุมสัมมนาผู้จัดการสาขาโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ทั้ง 2 ครั้ง ทำให้เห็นว่าธนาคารกรุงเทพมีการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเป็นอย่างมาก รวมถึงการปลูกฝังให้ทุกคนทำงานเพื่อความเจริญเติบโตของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมถึงการเปลี่ยนมุมมองของผู้จัดการสาขาว่าไม่ใช่เป็นแค่เพียงกิ่งก้านของธนาคารเท่านั้น และยังกล่าวได้ว่าธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่ริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่วงการธนาคารไทย เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาให้บริการลูกค้า เพื่อความสะดวกสบาย และยังมีการปล่อยสินเชื่อบางประเภทที่ธนาคารอื่นไม่กล้าทำ ดังนั้นการให้ความรู้หรืออบรมพนักงานโดยเฉพาะในระดับผู้จัดการสาขาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของธนาคารกรุงเทพ

#### 4.3 การขยายสาขาในต่างประเทศ

การขยายสาขาไปต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับธนาคารเป็นอย่างมาก ใน พ.ศ. 2497 ธนาคารกรุงเทพอยู่ภายใต้การบริหารงานของนายชิน โสภณพนิชและนักการเมืองกลุ่มชอวยราชครู ซึ่งเวลานั้นมีการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกของประเทศไทยจนสามารถขยายตัวอย่างกว้างขวาง ธนาคารกรุงเทพตระหนักดีว่า หากธนาคารเข้าถึงเมืองที่เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญของโลก ผลประโยชน์ที่สำคัญไม่เพียงแต่ธนาคารเท่านั้น



แต่ยังเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมการส่งออกของประเทศที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น ด้วยเหตุนี้ ธนาคารกรุงเทพจึงมีนโยบายในการขยายสาขาไปยังต่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายสำคัญ โดยเริ่มขยายสาขาในภูมิภาคเอเชียก่อน ตามด้วยยุโรป และสหรัฐอเมริกา และพยายามเข้าถึงแหล่งทุนที่สำคัญของโลก ด้วยการสานสัมพันธ์กับพ่อค้า นักธุรกิจต่างประเทศ โดยธนาคารกรุงเทพได้เปิดสาขาในต่างประเทศในช่วงก่อน พ.ศ. 2523 ทั้งสิ้น 15 สาขาดังนี้<sup>182</sup>

ตารางที่ 8 แสดงสาขาของธนาคารกรุงเทพในต่างประเทศ

อันดับ	ชื่อสาขา	วันที่เปิดทำการ
1	เวสเตอร์น (ฮ่องกง)	24 มิถุนายน 2497
2	โตเกียว	10 ธันวาคม 2498
3	สิงคโปร์	30 มีนาคม 2500
4	ลอนดอน	24 มิถุนายน 2500
5	กัวลาลัมเปอร์	23 มกราคม 2502
6	เกาลูน (ฮ่องกง)	12 ตุลาคม 2503
7	เซนต์หลุยส์ (ฮ่องกง)	1 กุมภาพันธ์ 2504
8	ไทเป	24 พฤษภาคม 2508
9	คอสเวย์เบย์ (ฮ่องกง)	20 กุมภาพันธ์ 2510
10	จาการ์ตา (สาขาย่อยโกต้า)	24 มิถุนายน 2511
11	โอซาก้า	13 เมษายน 2513
12	นิวยอร์ก	6 ธันวาคม 2514
13	จาการ์ตา (ทมริน)	18 พฤศจิกายน 2515
14	ลอสแอนเจลิส	26 มีนาคม 2519
15	ฮัมบูร์ก	23 กันยายน 2520

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

การบุกเบิกสาขาต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพ มีสาเหตุมาจากก่อนหน้านี้การค้าระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ ฮ่องกง สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

<sup>182</sup> สาริต อุทัยศรี, หน้า 168-169.

ตลอดช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2<sup>183</sup> สินค้าออกส่วนใหญ่เป็นสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นผลผลิตส่วนเกินของประเทศไทย ฮ่องกงซึ่งเป็นเมืองเปิดนั้น มีความต้องการสินค้าข้าวในปริมาณที่สูงมาก ฮ่องกงจึงเป็นหนึ่งในประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทยในแถบเอเชีย เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้นายจีนมองเห็นช่องทางที่จะบุกเบิกการเปิดสาขาของธนาคารกรุงเทพในประเทศเพื่อนบ้านใกล้ๆ คือ ฮ่องกง เพราะนายจีนมองว่าการขยายสาขาของธนาคาร ไม่เพียงแต่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจค้าข้าวส่งออกของพ่อค้าไทย แต่ยังช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มพ่อค้าชาวจีนโพ้นทะเลในย่านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และยังเท่ากับเป็นการขยายบทบาทการค้าระหว่างประเทศของธนาคารกรุงเทพด้วย ข้อสำคัญคือมูลค่าการค้าระหว่างไทยกับฮ่องกงซึ่งมีอยู่มากนั้น ทำให้นายจีนเชื่อได้ว่าธนาคารจะมีรายได้ประจำโดยไม่ขาดทุนอย่างแน่นอน

จากเหตุผลต่างๆ เหล่านี้ ทำให้ธนาคารกรุงเทพตัดสินใจเปิดสาขานาคารพาณิชย์แห่งแรกในต่างประเทศขึ้นที่ฮ่องกงในวันที่ 24 มิถุนายน 2497 ซึ่งนับเป็นการเริ่มต้นก่อนธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ของไทยถึง 20 ปี การเปิดสาขาในต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพนี้ นับเป็นกลไกสำคัญในการนำความเจริญทางการค้ามาสู่ประเทศชาติ ช่วยให้พ่อค้าไทยสามารถหาตลาดได้เพิ่มขึ้นและขยายวงการค้าธุรกิจส่งออกของประเทศให้กว้างขวางออกไป

ความสำเร็จของกิจการสาขาในต่างประเทศนั้น เกิดจากความตั้งใจ ความพยายามเข้าใจในตัวลูกค้า เพื่อที่จะสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการเลือกทำเลที่ตั้งในแต่ละสาขา เป็นสิ่งที่นายจีนให้ความสำคัญอย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น สาขาในสิงคโปร์ กล่าวคือ แทนที่เขาจะเลือกตั้งในทำเลที่เป็นย่านธุรกิจ เหมือนกับธนาคารอื่นๆ เขากลับเลือกย่าน South Bridge Road ซึ่งยังไม่เป็นที่รู้จักเท่าไรนัก แต่เหตุผลของนายจีนคือ ถ้าตั้งสาขาของธนาคารในย่านนี้จะสามารถให้บริการลูกค้าได้สะดวกสบายกว่า เพราะย่าน South Bridge Road จะคล้ายๆ กับสำเพ็งของไทย คือเป็นย่านการค้าของชาวจีน และพ่อค้าเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้ติดต่อทำธุรกิจการค้ากับเมืองไทยอยู่แล้ว ต่อมาเหตุการณ์เป็นไปตามการคาดหมายของนายจีน เพราะชาวจีนในย่านนั้นหันมาใช้บริการและเป็นลูกค้าของธนาคารมากขึ้น

การที่ธนาคารกรุงเทพได้เป็นผู้นำธนาคารพาณิชย์ของไทย โดยมีฐานะเป็นธนาคารพาณิชย์ระหว่างประเทศ มีการขยายเครือข่ายสาขานาคารกรุงเทพออกไปสู่มหานครอันเป็นศูนย์กลางการเงินที่สำคัญ ด้วยวิธีการออกไปหาลูกค้าและการเข้าถึงตัวลูกค้าโดยตรง เพื่อชักชวนทั้งพ่อค้าและประชาชนให้มาใช้บริการของธนาคาร ทำให้อิทธิพลทางการค้าของธนาคารอาณานิคม (ธนาคารฝรั่ง) ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อยๆ หดไป ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารระดับภูมิภาคที่มี

<sup>183</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 169.

ความมั่นคง และด้วยความพยายามทำตัวเป็นธนาคารท้องถิ่น ซึ่งให้บริการที่ดีเพื่อรับใช้คนในท้องถิ่น ลูกค้านักธุรกิจมีตั้งแต่พ่อค้านักธุรกิจลงไปถึงประชาชนทั่วไปที่พอใจกับบริการของธนาคาร

การตัดสินใจของนายชินในการออกไปเปิดสาขานักธุรกิจกรุงเทพเป็นครั้งแรกที่ฮ่องกง เมื่อปี พ.ศ. 2497 นั้น ไม่เพียงแต่เป็นการขยายวงธุรกิจและการเงินการธนาคารพาณิชย์ของไทย ให้เข้าสู่ ตลาดเงินของโลกเป็นครั้งแรกเท่านั้น แต่ยังเป็นการเริ่มต้นบุกเบิกก่อนยุคสมัยถึง 20 ปี และใช้ เวลานานอีกหลายปี กว่าจะกลายเป็นธนาคารที่มีความทัดเทียมกับธนาคารต่างชาติอื่นๆ ได้ ดังที่เขา เคยตอบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการออกไปเปิดสาขาในต่างประเทศว่า

“เราต่างจากคนอื่น ที่เราสร้างฐานการค้ามาจากต่างประเทศ ก่อนที่จะมา ขยายกิจการในประเทศ ตรงนี้เองที่เราตัดสินใจถูก เพราะการที่เราเริ่มก่อน ย่อมหมายถึงเราได้ลูกค้าที่ดีก่อนคนอื่น ตอนนั้นผมไปดูมา ผมเห็นว่าธนาคาร ฝรั่งเศสก็ใช้ตำราเก่า เรามาเปิดตอนนั้นเราก็ต้องชนะเขาแน่ เรามีวิธีการ อะไรต่างๆ ร้อยแปดเพราะเราขยันกว่า เมื่อเราเปิดสาขาในฮ่องกง ใครๆ ก็ ถามว่าจะทำได้อย่างไรในเมื่อมีธนาคารอื่นๆ เขาทำธุรกิจกันอยู่แล้วและเรา เองก็มาจากเมืองไทย มาจากต่างถิ่นเสียด้วย ผมก็ตอบว่าบริการให้ดีและมี ลูกค้าดีๆ ก็ไปได้เอง และที่เราคิดไปต่างประเทศเป็นเวลาเกือบ 30 ปีก่อน ตอนนั้นกำลังดีทีเดียว ถ้าลองมาทำตอนนี้เห็นทีจะลำบาก การที่ออกไปก่อน เลยกลายเป็นโอกาสที่ดีของเราไป”<sup>184</sup>

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าวทำให้เราเห็นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของนายชิน จะเห็นได้ว่าธนาคาร กรุงเทพได้เริ่มขยายสาขาและมีพื้นฐานจากการค้าระหว่างประเทศ และยิ่งช่วงที่นายชินได้ลี้ภัยไปอยู่ที่ ฮ่องกงและสิงคโปร์นั้น เขาได้ดูแลการบริหารและลูกค้าด้วยตัวเอง ทำให้ธนาคารกรุงเทพเป็นที่ ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สังเกตได้จากช่วงที่นายชินเดินทางกลับมาประเทศไทย มีบริษัทที่ ฮ่องกงและนักธุรกิจฮ่องกงทยอยเข้ามาร่วมถือหุ้นของธนาคารกรุงเทพเป็นจำนวนมาก จากสถิติเมื่อ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2516 สรุปได้ดังนี้<sup>185</sup>

<sup>184</sup> ชิน โสภณพนิช ให้สัมภาษณ์ ร.ศ. วิศาล เต็งอำนวย อ้างถึงใน หนังสืออนุสรณ์ในโอกาสเสด็จพระราชดำเนิน พระราชทานเพลิง ศพ นายชิน โสภณพนิช ประธานกิตติมศักดิ์ อดีตประธานกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, (กรุงเทพฯ: ธนาคาร กรุงเทพ, 2531), หน้า 169.

<sup>185</sup> พรณี บัวเล็ก, หน้า 203- 204.

ตารางที่ 9 แสดงให้เห็นถึงการถือหุ้นในธนาคารกรุงเทพของบริษัทจากฮ่องกง

ลำดับ	รายชื่อบริษัท	จำนวนหุ้น
1	Asia Insurance Co., Ltd.	255,638
2	United Asia Co., Ltd.	40,048
3	Asia Panich Investment Co. (H.K.,) Ltd.	38,464
4	Bangkok Mercantile (H.K.) Co., Ltd.	38,112
5	Man Tong Co., Ltd.	33,600
6	Bangkok Nomura or Hongkong Nomura	30,000
7	Pine International Ltd.	10,000
8	Ocean Ltd. Hongkong	10,000
9	Ketson Enterprises Ltd.	10,000
10	Shing Kwan Investment Co., Ltd.	7,726
11	Evershine comparison Limited	5,600
12	Robin Chan investment Co., Ltd.	1,232
13	The Nomura International Ltd.	1,034
14	The International Maritime Carriers Ltd.	994
15	Foreign Trust Company	994
16	Citrade Company	994
17	Trans-Pacific Investment Co., Ltd.	969
18	National Company	795

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

ในงานเขียนของ วิภาวี สุวิมลวรรณ เรื่อง อุดมคติของผู้ประกอบการไทยเชื้อสายจีน กรณีศึกษากลุ่มผู้นำหอการค้าจีน (พ.ศ. 2488-2540) ได้สรุปการขยายสาขาไปยังต่างประเทศว่า ธนาคารกรุงเทพมี 2 แนวทางในการขยายธุรกิจคือ การขยายพื้นที่บริการกับบริษัทตัวแทนการเงินในต่างประเทศ และการขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพออกไปยังพื้นที่ต่างๆ ทั่วโลก<sup>186</sup>

<sup>186</sup> วิภาวี สุวิมลวรรณ, อุดมคติของผู้ประกอบการไทยเชื้อสายจีน กรณีศึกษากลุ่มผู้นำหอการค้าจีน (พ.ศ. 2488-2540).

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560. หน้า 138-140.

โดยลักษณะแรก การขยายพื้นที่บริการของธนาคารกรุงเทพในต่างประเทศ พบว่าธนาคารกรุงเทพได้มีการขยายพื้นที่บริการผ่านการประสานความร่วมมือกับบริษัทตัวแทนการเงินในต่างประเทศ เพื่อให้บริษัทเหล่านั้นทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและบริการโอนเงินฝากเงิน ตลอดจนรวบรวมเอกสารทางการเงินต่างๆ ให้แก่ลูกค้าของธนาคารกรุงเทพในพื้นที่ต่างๆ โดยใน พ.ศ. 2523 บริษัทตัวแทนการเงินของธนาคารกรุงเทพได้กระจายตัวออกไปในหลายพื้นที่ ในเอเชียมีบริษัทตัวแทนจำนวน 294 แห่ง ในยุโรปมีตัวแทนจำนวน 303 แห่งในพื้นที่อเมริกาใต้มีตัวแทนการเงินของธนาคารกรุงเทพจำนวน 10 แห่ง และในอเมริกาเหนือมีบริษัทตัวแทนจำนวน 226 แห่งซึ่งถือได้ว่าเป็นการขยายพื้นที่เข้าถึงได้ครอบคลุมทั่วทุกมุมโลก

ส่วนการขยายสาขาในลักษณะต่อมา คือการขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพออกไปยังต่างประเทศจากข้อมูลปรากฏว่าตลอดช่วงทศวรรษ 2520 ธนาคารกรุงเทพยังไม่ได้มีการขยายสาขาออกไปต่างประเทศเพิ่มขึ้น เนื่องจากในช่วงทศวรรษ 2520 พื้นที่ต่างๆ ทั่วโลกอย่างประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจหลายด้าน เช่นช่วงต้นทศวรรษ 2520 ชาติต่างๆ ในโลกต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์น้ำมันราคาสูงที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมันหรือโอเปก ทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้นกว่าร้อยละ 30 และในพื้นที่ฮ่องกงเกิดปัญหาวิกฤตตลาดหุ้นที่เกิดจากการขยายตัวเกินจริงของธุรกิจการเก็งกำไรระยะสั้น ในช่วง พ.ศ. 2522 สหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาเงินเฟ้ออย่างรุนแรงซึ่งทำให้ภาคการส่งออกและภาคธุรกิจโดยรวมเกิดปัญหาอย่างหนัก และในประเทศญี่ปุ่นก็เกิดปัญหาเงินเยนอ่อนค่าอย่างรุนแรง ดังนั้นธนาคารกรุงเทพจึงยังคงระงับการขยายสาขาในต่างประเทศเอาไว้และใช้บริการของบริษัทตัวแทนในต่างประเทศเพื่อรับทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ให้แก่กลุ่มลูกค้า

หลังจากนั้นในช่วงทศวรรษ 2530 เมื่อปัญหาเศรษฐกิจเริ่มคลี่คลายและวิกฤตการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเริ่มเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ธนาคารกรุงเทพจึงมีการขยายกิจการและเพิ่มจำนวนสาขาออกไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้นอีกครั้ง เช่น ในปี พ.ศ. 2538 ธนาคารกรุงเทพมีสาขาต่างประเทศรวมทั้งสิ้น 18 สาขาจากการขยายพื้นที่เข้าถึงโดยการเปิดสาขาและใช้บริษัทตัวแทนในพื้นที่ที่ทั่วโลกส่งผลให้ธนาคารกรุงเทพมีจำนวนเงินฝากสะสมเพิ่มขึ้น โดยจำนวนเงินฝากของธนาคารจะมีการแปรผันตามการเพิ่มจำนวนของสาขาของธนาคารกรุงเทพ กล่าวคือช่วงปีที่เปิดสาขาเพิ่มขึ้นจำนวนเงินฝากและเงินสะสมของธนาคารก็จะเพิ่มขึ้นไปด้วย ซึ่งตามข้อสรุปนี้อาจไม่เป็นจริงในบางปี เช่น ในปี พ.ศ. 2497 ธนาคารมีการขยายสาขาเพิ่ม แต่จำนวนเงินฝากกลับลดลงถึง 26,733,000 บาท หรือลดลงมากกว่าร้อยละ 12.11

ในขณะเดียวกัน เงินฝากของธนาคารกรุงเทพเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 180.64 ในปี พ.ศ. 2496 ซึ่งเป็นช่วงแรกที่กระทรวงเศรษฐกิจการเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จึงสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน ทำให้จำนวนเงินฝากของธนาคารกรุงเทพมากขึ้นเป็นประวัติการณ์ ดังนั้นอาจกล่าว

ได้ว่าปัจจัยทางด้านการเมืองยังส่งผลอย่างมีนัยสำคัญกับความมั่นคงและมั่นคงของธนาคารกรุงเทพ  
ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนเงินฝากของธนาคารกรุงเทพตั้งแต่ช่วงก่อตั้ง

ปี พ.ศ.	จำนวนเงินฝาก (พันบาท)	เพิ่มขึ้น (ลดลง) (พันบาท)	เปลี่ยนแปลง ร้อยละ
2488	17,924	-	-
2489	46,793	28,869	161.06%
2490	19,414	(27,379)	-58.51%
2491	34,975	15,561	80.15%
2492	31,915	(3,060)	-8.75%
2493	52,136	20,221	63.36%
2494	53,872	1,736	3.33%
2495	78,792	24,920	46.26%
2496	221,124	142,332	180.64%
2497	194,351	(26,773)	-12.11%
2498	214,370	20,019	10.30%
2499	375,958	161,588	75.38%
2500	412,112	36,154	9.62%
2501	579,998	167,886	40.74%
2502	715,303	135,305	23.33%
2503	995,842	280,539	39.22%
2504	1,240,864	245,022	24.60%
2505	1,670,628	429,764	34.63%
2506	2,077,949	407,321	24.38%
2507	2,571,063	493,114	23.73%
2508	3,189,451	618,388	24.05%
2509	4,069,381	879,930	27.59%
2510	4,789,627	720,246	17.70%

ปี พ.ศ.	จำนวนเงินฝาก (พันบาท)	เพิ่มขึ้น (ลดลง) (พันบาท)	เปลี่ยนแปลง ร้อยละ
2511	6,097,749	1,308,122	27.31%
2512	7,905,935	1,808,186	29.65%
2513	10,062,114	2,156,179	27.27%
2514	12,227,622	2,165,508	21.52%
2515	17,432,516	5,204,894	42.57%
2516	24,296,234	6,863,718	39.37%
2517	29,125,359	4,829,125	19.88%
2518	34,314,061	5,188,702	17.82%
2519	41,534,423	7,220,362	21.04%
2520	50,054,112	8,519,689	20.51%
2521	60,227,289	10,173,177	20.32%
2522	65,776,592	5,549,303	9.21
2523	82,633,225	16,856,633	25.63

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

#### 4.4 กลุ่มเครือข่ายธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ

แม้ว่าการขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศจะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าหากปราศจากพันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญ ธนาคารกรุงเทพก็ไม่สามารถเจริญรุ่งเรืองถึงที่สุดได้ ดังที่กล่าวไปแล้วว่านายชินเป็นพ่อค้าชาวจีนโพ้นทะเลและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในวงการพ่อค้าทั้งชาวไทยและชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศต่างๆ ซึ่งก่อนที่นายชินจะมาทำงานให้กับธนาคารกรุงเทพอย่างเต็มตัว เขามีธุรกิจอื่นที่อยู่ในความดูแลเป็นจำนวนมาก รวมถึงเพื่อนฝูงซึ่งประกอบธุรกิจเหมือนกัน อาจกล่าวได้ว่าเครือข่ายการค้าของนายชินนั้นมีมาก่อนที่ธนาคารกรุงเทพจะถือกำเนิดขึ้น และเมื่อนายชินสามารถขึ้นมามีอำนาจเต็มในการบริหารธนาคารกรุงเทพแทนที่ผู้บริหารชุดก่อนหน้า ทำให้เครือข่ายการค้าของเขามีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

ในการขยายธุรกิจธนาคารกรุงเทพช่วงก่อนปี พ.ศ. 2516 นั้น ธุรกิจธนาคารหรือธุรกิจธนาคารของกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารจะมีความสำคัญมาก เพราะว่าการธนาคารกรุงเทพมักจะปล่อยสินเชื่อส่วนใหญ่ให้แก่บริษัทที่เป็นธุรกิจธนาคารหรือบริษัทที่ธนาคารมีความเชื่อถือสูง ดังนั้นการ

ที่ธนาคารกรุงเทพมีธุรกิจใ้เครือมากและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จึงทำให้ธนาคารกรุงเทพสามารถขยายปริมาณเงินให้กู้ยืมได้มากและสามารถขยายสัดส่วนการครองตลาดในธุรกิจธนาคารได้มากขึ้น<sup>187</sup>

อย่างไรก็ตามการปล่อยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจใ้เครือ จะมีอยู่หลายลักษณะด้วยกัน ลักษณะแรกจะเป็นธุรกิจใ้เครือของกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคาร ซึ่งจะประกอบธุรกิจต่างๆ การถือหุ้นใ้บริษัทที่ประกอบธุรกิจเหล่านั้นส่วนใหญ่จะเป็นของกลุ่มบุคคลใ้เครือญาติธนาคาร ดังนั้นความสำเร็จของธุรกิจใ้เครือจะมีผลต่อฐานะความมั่นคงและการขยายตัวของธนาคารด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าธุรกิจใ้เครือประสบความสำเร็จล้มเหลวก็จะส่งผลกระทบต่อฐานะของธนาคารด้วยเช่นกัน

ลักษณะที่สอง เป็นธุรกิจที่กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารเข้าไปร่วมถือหุ้นหรือเป็นธุรกิจที่กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารเข้าไปร่วมถือหุ้น หรือธนาคารเองอาจจะเข้าไปถือหุ้นเพียงบางส่วน แต่ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ อย่างไรก็ตามโดยปกติแล้วถ้าหากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ธนาคารมักจะส่งคนของตนเข้าไปเป็นกรรมการใ้บริษัท หรือเข้าไปมีส่วนร่วมใ้การบริหารงานของบริษั้เหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารสามารถติดตามการประกอบธุรกิจของบริษั้ต่างๆ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของธนาคาร

กรณีของธนาคารกรุงเทพที่ได้ตั้งกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่เข้ามาร่วมกิจการ เช่น กลุ่มสยามกลการ ตัวอย่างของการตั้งกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งเป็นลูกค้รายใหญ่ของธนาคารเข้าร่วมใ้รูปของกรรมการของธนาคารนั้น จะพิจารณาได้จากกรที่กรณีของธนาคารกรุงเทพได้เชิญผู้นำของกลุ่มสยามกลการเข้าเป็นกรรมการใ้การประชุมกรรมการธนาคารกรุงเทพจำกัด เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2519 นายชิน โสภณพนิชได้เสนอตั้งนายถาวร พรประภา ประธานกลุ่มสยามกลการ เข้าเป็นกรรมการของธนาคารแทน พลตำรวจตรีประมาณ อดิเรกสาร โดยได้แถลงต่อที่ประชุมตอนหนึ่งความว่าดังนี้

“คุณถาวร พรประภา ประธานกรรมการบริษัทสยามกลการจำกัด และบริษัทใ้เครืออีกจำนวนมาก เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง และเป็นที่ยอมรับกันใ้วงธุรกิจทั่วไป ท่านผู้นี้เป็นผู้ที่เหมาะสม น่าเชิญมาร่วมเป็นกรรมการของธนาคารเรา”

จากการประชุมใ้ครั้งนั้นคุณถาวร พรประภา ก็ได้เข้าเป็นกรรมการของธนาคารกรุงเทพและได้มีส่วนช่วยให้ธนาคารกรุงเทพใ้สามารถขยายธุรกิจกับบริษัทใ้เครือของกลุ่มสยามกลการมากขึ้น ซึ่งนับได้ว่าธนาคารกรุงเทพได้มีวิธีการขยายธุรกิจของตนใ้ก้าวหน้ามากกว่าธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ใน

<sup>187</sup> พรณิ บัวเล็ก, หน้า 203- 204.



งานเขียนของเกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม เรื่อง วิเคราะห์ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ได้ชี้ให้เห็นว่าตระกูลโสภณพนิชมีส่วนในกิจการต่างๆ หลากหลายธุรกิจ ทั้งธุรกิจการเงิน การค้า การอุตสาหกรรม การเกษตร ฯลฯ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงการถือหุ้นในบริษัทต่างๆ ของตระกูลโสภณพนิช

ชื่อบริษัท	วันที่	ทุนจดทะเบียน	ลักษณะธุรกิจ	ถือหุ้นร้อยละ
1. บริษัทเซียมเฮงเล้งจำกัด	26 ธ.ค. 2482	15,000	ดำเนินธุรกิจค้าไม้และ	7
	15 เม.ษ. 2496	150,000	อุปกรณ์ก่อสร้าง	
	29 เม.ษ. 2496	1,000,000		
2. บริษัทมหากิจก่อสร้างจำกัด	27 มิ.ย. 2488	1,000,000	ดำเนินธุรกิจค้าไม้และ	36.65
	3 ก.ย. 2493	500,000	อุปกรณ์ก่อสร้าง	
	29 เม.ษ. 2494	1,000,000		
	1 มี.ค. 2496	2,000,000		
3. บริษัทฮ่วยชวนจำกัด	1 ม.ค. 2491	4,000,000	ค้ายาง	23.76
	24 ก.พ. 2514	10,000,000		
4. บริษัทวัฒนสินจำกัด	2 ม.ค. 2491	1,000,000	ส่งสินค้าเข้าและส่ง	24
	19 ก.ค. 2493	500,000	สินค้าออก	
5. บริษัทเอเชียจำกัด	7 เม.ษ. 2492	300,000	ส่งสินค้าเข้าและส่ง	18.26
	1 ก.พ. 2496	5,000,000	สินค้าออก	
	26 ส.ค. 2507	7,000,000		
6. บริษัทโลกเหนือจำกัด	29 เม.ษ. 2945	5,000,000	ประกอบกิจการโรงน้ำแข็งและค้ำน้ำแข็ง	19
7. บริษัทวัฒนโสภณพนิชจำกัด	30 พ.ค. 2495	10,000,000	ลงทุนและถือหุ้นใน	100
	3 ก.ย. 2513	50,000,000	ธุรกิจต่างๆ ของตระกูล	
8. บริษัทสะพานเหล็กจำกัด	5 มี.ค. 2497	222,000	ประกอบกิจการโรงน้ำแข็งและค้ำน้ำแข็ง	1.5
	8 มี.ค. 2502			
9. บริษัทศรีกรุงธนบุรีจำกัด	30 ส.ค. 2497	4,000,000	ทำโรงเลื่อยและธุรกิจค้าไม้	2.5

ชื่อบริษัท	วันที่	ทุนจดทะเบียน	ลักษณะธุรกิจ	ถือหุ้นร้อยละ
10. บริษัทภาพยนตร์กรุงเทพ จำกัด	29 ต.ค. 2497 24 เม.ษ. 2507	8,000,000	ทำธุรกิจโรงภาพยนตร์	3.57
11. บริษัทอันฟองเหลาไมฮองจำกัด	18 มี.ค. 2498 22 ก.พ. 2499 30 มี.ค. 2506 6 ก.พ. 2511	2,400,000 4,000,000 6,000,000 12,000,000	ดำเนินธุรกิจค้าข้าว และข้าวโพด	12.06
12. บริษัทไทยตรงจำกัด <sup>188</sup>	18 มี.ค. 2498 27 ม.ค. 2501	400,000 500,000	ดำเนินธุรกิจค้าข้าว และข้าวโพด	
13. บริษัทบางกอกภัตตราคารจำกัด	17 ส.ค. 2499 23 มิ.ย. 2502 30 พ.ค. 2502	2,000,000 1,150,300 575,000	ดำเนินธุรกิจภัตตาคาร ขายอาหาร	33.04
14. บริษัทรวมทุนไทยจำกัด	12 ก.ย. 2501 7 มิ.ย. 2511	2,000,000 5,000,000	ค้าข้าว, ข้าวโพด	10
15. บริษัทไทยดำรงพัฒนาจำกัด	31 ส.ค. 2503	5,000,000	ค้าข้าว, ข้าวโพด	3.4
16. บริษัทช่วยชนค้าข้าวจำกัด	13 พ.ค. 2504	5,000,000	ค้าข้าว, ข้าวโพด	5
17. บริษัทสัมฤทธิ์พาณิชย์จำกัด	28 ต.ค. 2507 23 ส.ค. 2508	1,000,000 10,000,000	ค้าข้าว, ข้าวโพด	8
18. บริษัทกรุงเทพสหมิตรเอเยนซี จำกัด	22 ม.ค. 2512	1,000,000	บริษัทตัวแทน	33
19. บริษัทบางกอกอาร์ทเม้นท์ จำกัด	18 พ.ค. 2508 6 ก.พ. 2510	10,000,000 15,000,000	รับเหมาก่อสร้าง	6.5
20. บริษัทกรุงเทพอาคารจำกัด	8 มี.ค. 2509	5,000,000	รับเหมาก่อสร้าง	100
21. บริษัทชาตรีโสภณจำกัด	10 พ.ย. 2509 15 ต.ค. 2512	1,000,000 3,000,000	ลงทุนและถือหุ้นใน กิจการต่างๆ	100
22. บริษัทไทยพาณิชย์นาวีจำกัด	17 พ.ค. 2510	40,000,000	เดินเรือพาณิชย์	15.25
23. บริษัทไดเนอรัลคลับจำกัด	30 ต.ค. 2511	2,000,000	สโมสร บัตรเดบิต	20.5
24. บริษัทอินเตอร์เนชั่น จำกัด	22 มี.ค. 2512	200,000	บริษัทนายหน้าและ	40

<sup>188</sup> ถือหุ้นโดยบริษัทอันฟองเหลาไมฮองจำกัด

ชื่อบริษัท	วันที่	ทุนจดทะเบียน	ลักษณะธุรกิจ	ถือหุ้นร้อยละ
	25 เม.ษ. 2512	1,000,000	ธุรกิจทุกชนิด	
25. บริษัทพัฒนาชดช้อยจำกัด	2 ม.ค. 2512	3,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ ของตระกูล	100
26. บริษัทพัฒนาเชิดชูจำกัด	11 ม.ค. 2512	3,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ ของตระกูล	100
27. บริษัทชัยวัฒน์จำกัด	12 ม.ค. 2513	3,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ ของตระกูล	100
28. บริษัทพัฒนาชาญจำกัด	12 ม.ค. 2513	3,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ ของตระกูล	100
29. บริษัทพัฒนาโชติจำกัด	2 ก.พ. 2513	3,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ ของตระกูล	100
30. บริษัทซี. อาร์. อินเวสเมนต์จำกัด	24 เม.ษ. 2513	50,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ ของตระกูล	100
31. บริษัทโรบินซานอินเวสเมนต์จำกัด	17 ส.ค. 2512	3,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ ของตระกูล	100
32. บริษัทไพน์อินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด	1 พ.ย. 2514	500,000	ส่งสินค้าเข้าและส่งออกสินค้า	10
33. บริษัทเกษตรเอเชียจำกัด	28 เม.ษ. 2515	10,000,000	ค้าข้าวและข้าวโพด	10
34. บริษัทร่วมทุนเอเชียจำกัด	15 เม.ษ. 2516	1,000,000	ค้าข้าวและข้าวโพด	81
35. บริษัทโสภณการลงทุนจำกัด	17 เม.ษ. 2516	20,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ	100
36. บริษัทไทยโรบินาเอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (บริษัทเอเชียการลงทุน)	18 ต.ค. 2516	5,000,000	ลงทุนและถือหุ้นในธุรกิจต่างๆ	100
37. บริษัทกรีนสปอต (ประเทศไทย)	20 มิ.ย. 2496	8,000,000	ผลิตน้ำอัดลมออกจำหน่าย	63.83
38. บริษัทอุตสาหกรรมไทยซูรส จำกัด	27 ม.ค. 2501	2,000,000	โรงงานผลิตผงซูรส	22.56
	10 ส.ค. 2506	20,000,000		
	18 ต.ค. 2509	25,000,000		

ชื่อบริษัท	วันที่	ทุนจดทะเบียน	ลักษณะธุรกิจ	ถือหุ้นร้อยละ
	17 เม.ษ. 2513	40,000,000		
39. บริษัทยูโนเต็ดฟลาวมิลล์จำกัด	28 พ.ค. 2507	20,000,000	ผลิตอาหาร	5
	19 ส.ค. 2508	25,000,000		
40. โรงงานพลาสติกไทยจำกัด	29 ม.ค. 2508	5,000,000	โรงงานผลิตพลาสติกและใยสังเคราะห์	63
41. บริษัทนานาอุตสาหกรรมจำกัด	28 ต.ค. 2508	5,000,000	โรงงานผลิตน้ำมันพืช	3.9
42. บริษัทยูเนี่ยนพลาสติกแมนูแฟกเจอร์ริง คอร์ปอเรชั่นจำกัด	28 ก.ย. 2511	1,500,000	โรงงานผลิตพลาสติก	50
	29 ม.ค. 2514	3,000,000	และใยสังเคราะห์	
43. บริษัทไทยว้าปติตติงจำกัด	28 พ.ย. 2511	10,000,000	โรงงานทอผ้า	45.5
	2 มี.ค. 2516	20,000,000		
44. บริษัทโรงงานทอผ้าไทยไทเรเท็กซ์ไทมิลล์จำกัด	23 ก.ย. 2512	60,000,000	โรงงานทอผ้า	3.33
45. บริษัทเหมืองทะเลจำกัด	16 มิ.ย. 2513	1,000,000	ดำเนินธุรกิจนายหน้าเหมืองแร่	20
	20 ส.ค. 2516	4,000,000		
46. บริษัทไทยค้ากระดาษจำกัด	27 พ.ย. 2515	20,000,000	โรงงานผลิตกระดาษ	8.5
	26 พ.ค. 2516	30,000,000		
47. บริษัทยูโนเต็ดฟลูโอไรท์จำกัด	28 ก.ค. 2515	20,000,000	เหมืองแร่ฟลูโอไรท์	3.25
48. บริษัทไทยเมลอนโพลิเอสเตอร์จำกัด	19 ธ.ค. 2516	150,000,000	โรงงานทอผ้า	0.6
49. บริษัทสหกระดาษไทยจำกัด	27 เม.ษ 2516	5,000,000	โรงงานผลิตกระดาษ	8.5

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

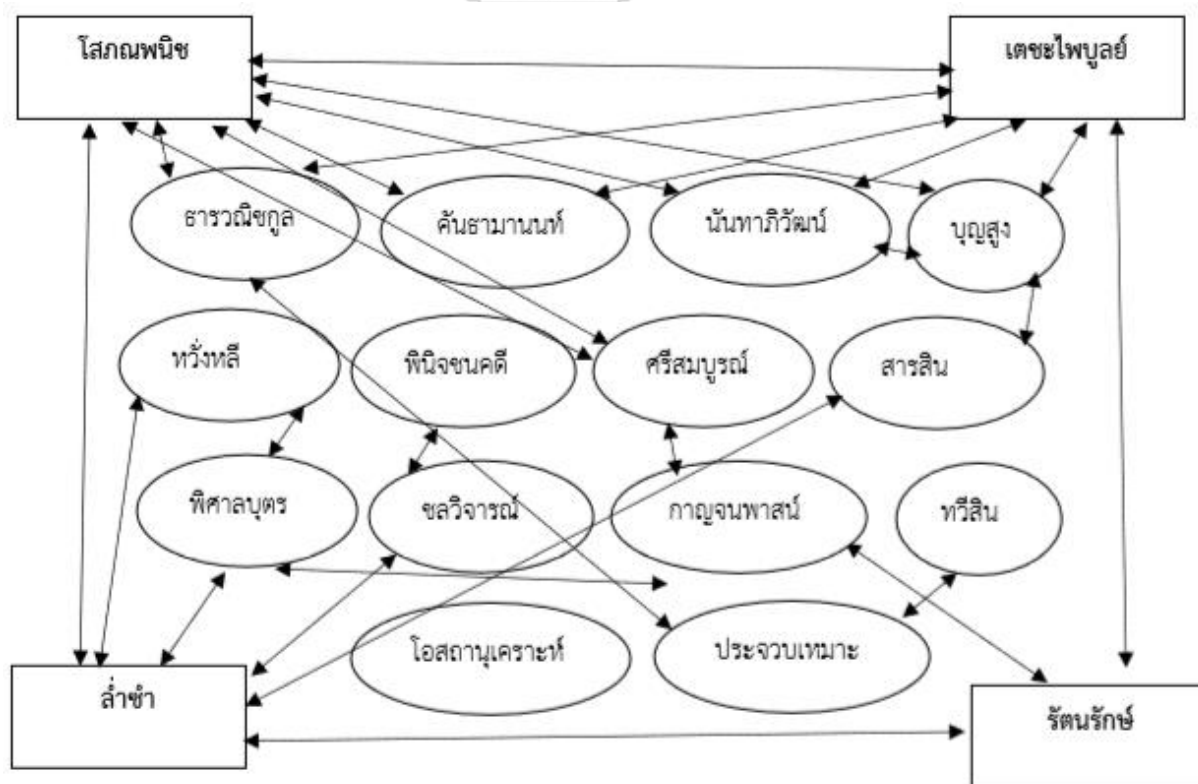
จากตารางสามารถสรุปได้ว่ากลุ่มธุรกิจในเครือข่ายของตระกูลโสภณพนิช มีความหลากหลาย โดยเฉพาะในธุรกิจเกี่ยวกับการเกษตร ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพสนใจการให้บริการสินเชื่อเพื่อการเกษตร ทั้งการค้าข้าว และข้าวโพด เพื่อการส่งออก โดยธนาคารได้ดำรงบทบาทเป็นธนาคารระหว่างประเทศ ทำการค้ากับประเทศที่มีชาวจีนโพ้นทะเลอาศัยอยู่โดยเฉพาะฮ่องกง จนกล่าวได้ว่าธนาคารสามารถผูกขาดการค้าข้าวระหว่างประเทศได้ นอกจากนี้ยังมีธุรกิจสิ่งทอ

ซึ่งเป็นการร่วมมือกับกลุ่มโพธิธรรมาจารย์ โดยทั้งสองกลุ่มมีความใกล้ชิดอย่างมาก เห็นได้จากการที่ธนาคารกรุงเทพมีการปล่อยสินเชื่อทางด้านอุตสาหกรรมในเวลาต่อมา

ในช่วงที่ธนาคารกรุงเทพสามารถร่วมมือกับกลุ่มสี่เสาเทเวศร์หลังจากการรัฐประหารของจอมพลสฤษดิ์ ทำให้ฐานะของธนาคารเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน ธุรกิจใหญ่ซึ่งเกี่ยวกับการเมืองเช่น ธุรกิจเหมืองแร่ ตระกูลโสภณพนิชก็มีส่วนในการถือหุ้นถึงร้อยละ 20 ส่วนธุรกิจที่น่าสนใจอย่างเช่นในปี พ.ศ. 2510-2513 ครอบครัวของนายชินได้จัดตั้งบริษัทโดยใช้ชื่อของตนเอง และใช้บริษัทเหล่านี้เข้าไปลงทุนในธุรกิจอื่นของเครือข่าย เช่น บริษัทพัฒนาชื่อยจำกัด บริษัทพัฒนาเขตชุกจำกัด บริษัทชัยวัฒน์จำกัด บริษัทพัฒนาชาญจำกัด บริษัทพัฒนาโชติจำกัด

นอกจากการที่กลุ่มตระกูลโสภณพนิชเข้าไปถือหุ้นของกิจการในเครือแล้ว ยังพบว่าธนาคารกรุงเทพมีความสัมพันธ์กับกลุ่มทุนธนาคารอื่นในลักษณะของการเป็นเครือข่ายทางการค้า เช่น การฝากเงินระหว่างธนาคาร การที่บุคคลในธนาคารเข้าไปเป็นกรรมการในบริษัทขนาดใหญ่ทั้งของรัฐและเอกชน อาจกล่าวได้ว่าในช่วงที่จอมพลสฤษดิ์ปกครองประเทศนั้น กลุ่มทุนเอกชนหลายกลุ่มสามารถเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วภายใต้การอุปถัมภ์ของรัฐบาล ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทุนธนาคารและกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่สามารถสรุปได้จากแผนภาพดังต่อไปนี้

รูปภาพที่ 6 การเกาะกลุ่มเป็นกรรมการร่วมกันในบริษัทของกลุ่มธนาคารพาณิชย์และธุรกิจการเงิน



ที่มา: เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม

ตารางที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกรุงเทพธุรกิจการค้าอุตสาหกรรม แสดงให้เห็นการเป็นกรรมการร่วมกันในบริษัทต่างๆ ในช่วง พ.ศ. 2521-2522<sup>189</sup>

กลุ่มธุรกิจ การค้า อุตสาหกรรม	บริษัทที่มีกรรมการร่วมกัน
1 กลุ่มสหยูเนี่ยน (ตระกูลโชควัฒนาและดาร์กานนท์)	บริษัทนิวซีดี จำกัด บริษัทยูเนี่ยนพลาสติก จำกัด บริษัทยูเนี่ยนไฟโอเนียร์ จำกัด บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมด้าย บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด
2. กลุ่มสยามกลการ (ตระกูลพรประภา)	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด บริษัทเงินทุนฯ สิ้นเอเชีย จำกัด
3. กลุ่มศรีกรุงวัฒนา (ตระกูลเลาหทัย)	บริษัทเงินทุนฯ สิ้นเอเชียจำกัด บริษัทยูไนเต็พลาวมิลล์จำกัด บริษัทกรุงเทพผลิตเหล็กจำกัด
4. กลุ่มโพธิ์รัตนังกูร (ตระกูลโพธิ์รัตนังกูร)	บริษัทเงินทุนฯ สิ้นเอเชียจำกัด บริษัทเทวินโพลีเอสเตอร์จำกัด
5. กลุ่มโอภาสวงศ์ (ตระกูลโอภาสวงศ์)	บริษัทช่วยชน จำกัด บริษัทช่วยชนค้าข้าวจำกัด บริษัทไทยดำรงพัฒนาจำกัด
6. กลุ่มกมลกิจ (ตระกูลเอี่ยมสุรีย์)	บริษัทเงินทุนฯ สิ้นเอเชียจำกัด บริษัทไทยเกรียงปิ่นทองพอกย้อมจำกัด บริษัทจรุงไทยแอนด์เคเบิลจำกัด
7. กลุ่มสงวนปิยะพันธ์ (ตระกูลสงวนปิยะพันธ์และนิธิวาสิน)	บริษัทเงินทุนฯ สิ้นเอเชียจำกัด บริษัทกรุงเทพผลิตเหล็กจำกัด
8. กลุ่มเอี่ยมสกุลรัตน์ (ตระกูลเอี่ยมสกุลรัตน์)	บริษัทเงินทุนฯ สิ้นเอเชียจำกัด บริษัทเครดิตฟองซิเอร์เอเชียจำกัด
9. กลุ่มเหลืองอมรเลิศ (ตระกูลเหลืองอมรเลิศ)	บริษัทอมรพันธ์นครจำกัด

<sup>189</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า 365-370.

กลุ่มธุรกิจ การค้า อุตสาหกรรม	บริษัทที่มีกรรมกร่วมกัน
10. ตระกูลบุญสูง	บริษัทราชดำริเวชกิจจำกัด
11. ตระกูลสารสิน	บริษัทจรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิลจำกัด
12. กลุ่มนันทาวิวัฒน์ (ธนาคารแหลมทอง)	บริษัทสหกิจไทย
13. กลุ่มตระกูลศิลปอาษา	บริษัทราชดำริเวชกิจจำกัด
14. กลุ่มตระกูลคันธามานนท์ (ธนาคารเอเชีย)	บริษัทกรุงเทพประกันภัยจำกัด
15. กลุ่มตระกูลวงศ์ศิริเดช	บริษัทกรุงเทพประกันภัยจำกัด
16. กลุ่มตระกูลโอสธานุเคราะห์ (โอสธสภา)	บริษัทเจ.แอนด์.เจ.โฮ จำกัด
17. กลุ่มตระกูลหวั่งหลี (ธนาคารหวั่งหลี)	บริษัทเจ.แอนด์.เจ.โฮ จำกัด บริษัทจรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิลจำกัด บริษัทเงินทุนฯ ร่วมเสริมกิจ จำกัด
18. กลุ่มตระกูลรัตนรักษ์ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา)	บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจำกัด
19. กลุ่มตระกูลเตชะไพบูลย์ (ธนาคารศรีนคร)	บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจำกัด
20. ตระกูลนวพันธ์	บริษัทกรุงเทพประกันชีวิตจำกัด
21. ตระกูลลิ้มธนากุล	บริษัทวิธสันประกันภัยจำกัด
22. ตระกูลเลี้ยวไพรัตน์	บริษัทไทยเกรียงปันทอพอกย้อมจำกัด
23. ตระกูลตันประเสริฐ	บริษัทช่วยชวนจำกัด
24. กลุ่มบริษัทในเครือของสำนักงานทรัพย์สินฯ	บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทยจำกัด
25. กลุ่มตระกูลลำซำ (ธนาคารกสิกรไทย)	บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทยจำกัด
26. ตระกูลอัษฎาธร (กลุ่มโรงงานน้ำตาล)	บริษัทราชดำริเวชกิจจำกัด
27. ตระกูลตั้งทักสวัสดิ์ (ร้านค้าทองตั้งจันเฮง)	บริษัทกรุงเทพประกันภัยจำกัด
28. ตระกูลโพนะวนิก	บริษัทกรุงเทพประกันภัยจำกัด

กลุ่มธุรกิจ การค้า อุตสาหกรรม	บริษัทที่มีกรรมกร่วมกัน
29. ตระกูลธารวณิชกุล (ธนาคารเอเชียทรัสต์)	บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจำกัด
30. ตระกูลศรีบุญณ	บริษัทสหธุรกิจไทย

จากแผนภาพและตารางจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ของกลุ่มทุนขนาดใหญ่ในประเทศไทยประการหนึ่ง คือการที่บุคคลของธุรกิจหนึ่งเข้าไปเป็นกรรมการบริษัทของอีกธุรกิจหนึ่ง และเมื่อเศรษฐกิจของประเทศเติบโตขึ้นและขนาดของธุรกิจขยายใหญ่ขึ้น จึงทำให้สัดส่วนของสินเชื่อที่ปล่อยให้แก่บริษัทในเครือของธนาคารพาณิชย์ก็มีความสำคัญลดลงเมื่อเทียบกับปริมาณสินเชื่อทั้งหมดของธนาคาร แต่อย่างไรก็ดีการปล่อยสินเชื่อให้แก่บริษัทในเครือของตนยังคงเป็นผลประโยชน์สำคัญของกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้ที่คุมการบริหารของธนาคารกรุงเทพ

ในการขยายธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ทั้งในด้านการระดมเงินฝากและการปล่อยกู้้นั้น นอกจากจะพึ่งธุรกิจในเครือและการขยายธุรกิจทั่วไปแล้ว การดึงกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่เข้ามาร่วมกิจการก็จะเป็นการช่วยขยายฐานธุรกิจของธนาคารด้วย ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่จะมีบริษัทในเครือและมีเงินหมุนเวียนในการทำธุรกิจมาก ดังนั้นการดึงกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่เข้ามาร่วมกิจการย่อมจะทำให้ธนาคารสามารถขยายธุรกิจได้มาก ในขณะเดียวกันกลุ่มธุรกิจก็ต้องการให้ธนาคารพาณิชย์เข้าถือหุ้นในกลุ่มของตน เพื่อสร้างความเชื่อถือในการทำธุรกิจ

#### 4.5 บริการของธนาคารกรุงเทพ

หลังจากที่มีการขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ธนาคารกรุงเทพได้ปรับแผนการให้บริการของธนาคารอย่างครอบคลุมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เมื่อธนาคารได้วางบทบาทเป็นธนาคารระหว่างประเทศแล้ว สิ่งที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพแตกต่างจากธนาคารอื่น คือบริการด้านการต่างประเทศ ซึ่งธนาคารมีสาขาอยู่หลายแห่งโดยเฉพาะในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากนี้ยังมีบริการสินเชื่อในรูปแบบอื่น ซึ่งทำให้คนทั่วไปสามารถเข้าถึงเงินทุนได้

ความน่าสนใจอีกประการหนึ่งของธนาคารกรุงเทพ คือการให้ความสำคัญกับธุรกิจทางด้านการเกษตร ซึ่งธนาคารมีบริษัทในเครืออยู่เป็นจำนวนมากที่ทำการค้าข้าวระหว่างประเทศ การที่ธนาคารปล่อยสินเชื่อให้กับกลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นกลุ่มคนที่ธนาคารส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เนื่องจากมีความผันแปรอยู่ตลอดเวลา เช่น ฤดูกาลเมื่อฝนแล้งหรือน้ำท่วม ศัตรูพืชรุกราน การจัดเก็บไม่เป็นระบบ ทำให้เกษตรกรไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ซึ่งจะได้กล่าวในบทถัดไป



ตารางที่ 13 แสดงบริการของธนาคารกรุงเทพ

1. บริการด้านเงินฝาก	2. บริการด้านสินเชื่อเพื่อการค้า
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินฝากกระแสรายวัน</li> <li>- เงินฝากประจำ</li> <li>- เงินฝากสะสมทรัพย์</li> <li>- เงินฝากสินทรัพย์</li> <li>- เงินฝากเคหะสงเคราะห์</li> <li>- เงินฝากเพื่อการแสวงบุญ</li> <li>- เงินฝากประเภททุนสะสมลูกจ้าง</li> <li>- บริการรับฝากเช็คลงวันที่ล่วงหน้า</li> <li>- บริการรับฝากเงินล่วงหน้า</li> <li>- <b>บัญชีเงินฝากเป็นเงินตราต่างประเทศ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี</li> <li>- เงินกู้จำนอง</li> <li>- การจ่ายเงินล่วงหน้าตามตั๋วแลกเงิน</li> <li>- การรับซื้อลดตั๋วเงิน</li> <li>- แฟคกิ้งเครดิต</li> <li>- เงินกู้เอ็กซิมแบงก์</li> <li>- <b>สินเชื่อพรีเมียมการส่งออก</b></li> <li>- เล็ตเตอร์ออฟเครดิต</li> <li>- ใบทรัสต์รีชีท</li> <li>- การจ่ายเงินต่างประเทศล่วงหน้า</li> <li>- ตัวเรียกเก็บต่างประเทศเข้าและออก</li> <li>- รับซื้อลดตัวเรียกเก็บขาออกต่างประเทศ</li> <li>- <b>เล็ตเตอร์ออฟเครดิตเพื่อการสั่งซื้อสินค้าต่างประเทศ</b></li> <li>- <b>สินเชื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว</b></li> </ul>
3. บริการด้านสินเชื่อลูกค้ารายย่อย	4. บริการการค้าประกัน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย</li> <li>- สินเชื่อเพื่อสงเคราะห์ข้าราชการ</li> <li>- สินเชื่อส่วนบุคคล</li> <li>- สินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็ก</li> <li>- สินเชื่อเพื่อส่งเสริมการค้าของคนไทย</li> <li>- เชื่อการันตี</li> <li>- สินเชื่อเพื่อการศึกษา</li> <li>- สินเชื่อเคหะสงเคราะห์</li> <li>- สินเชื่อบัวหลวง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หนังสือสัญญาค้ำประกันเงินมัดจำของประกันราคา</li> <li>- หนังสือสัญญาค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญา</li> <li>- <b>สัญญาค้ำประกันการฝากเก็บและแปรสภาพข้าวเปลือก</b></li> <li>- <b>สัญญาการค้าประกันการสำรองข้าวเพื่อการส่งออก</b></li> <li>- <b>สัญญาการค้าประกันการส่งข้าวโพด</b></li> </ul>

- สินสงเคราะห์เปิดเทอม	ออก
- สินเชื่อเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว	- สัญญาค้ำประกันที่ออกให้แก่บริษัท
- สินเชื่อเพื่อการศึกษาต่อต่างประเทศ	เรือ
- <b>สินเชื่อเพื่อการเกษตร</b>	- สัญญาค้ำประกันภาษีขาเข้าสำหรับ
- สินเชื่อเพื่ออุตสาหกรรมในครัวเรือน	วัตถุดิบที่นำเข้าเพื่อผลิตเป็นสินค้า
- <b>สหกรณ์การเกษตร</b>	สำเร็จรูป
- สหกรณ์หัตถกรรมและบริการ	
<b>5. บริการด้านต่างประเทศ</b>	<b>6. บริการประเภทอื่น</b>
- รับซื้อและขายเงินตราต่างประเทศ	- บริการโอนเงินในประเทศ
- <b>บริการโอนเงินต่างประเทศขาเข้าและ</b>	- บริการโอนเงินเพื่อการศึกษา
<b>ขาออก</b>	- บริการโอนบัญชีตามคำสั่ง
- เชื้อเพื่อการเดินทาง	- บริการจ่ายเงินเดือนพนักงาน
- เล็ตเตอร์ออฟเครดิตเพื่อการเดินทาง	- การซื้อขายหุ้นผ่านธนาคาร
- บริการแนะแนวการศึกษาต่างประเทศ	- <b>บริการส่งเสริมการค้าและการลงทุน</b>
- ส่งเงินเพื่อการศึกษาต่างประเทศ	- บริการข้อมูลทางด้านเครดิต
- การโอนเงินมาเลี้ยงดูครอบครัวจาก	- <b>บริการข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ</b>
ตะวันออกกลาง	

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

จากตารางจะเห็นบริการของธนาคารกรุงเทพครอบคลุมทุกภาคส่วน โดยเฉพาะเรื่องการต่างประเทศ ซึ่งลูกค้าสามารถเปิดบัญชีฝากเงินต่างประเทศกับธนาคารได้ สามารถโอนและรับโอนเงินต่างประเทศได้ ในส่วนของสินเชื่อเพื่อธุรกิจเน้นไปที่การค้าและการนำเข้าและส่งออกเป็นหลัก เนื่องจากธนาคารมีเครือข่ายลูกค้าเป็นจำนวนมากทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างประเทศ ธนาคารมีบริการให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องการส่งเสริมสินค้าและการลงทุน หรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านเศรษฐกิจ ซึ่งธนาคารอื่นในช่วงเวลานั้นยังไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการขยายตัวเศรษฐกิจของประเทศได้ และที่สำคัญยังไม่สามารถระดมเงินทุนจากต่างประเทศได้มากเท่ากับธนาคารกรุงเทพ

**สินเชื่อเพื่อการสั่งสินค้าเข้า และสินเชื่อเพื่อการส่งสินค้าออก**<sup>190</sup> นับเป็นหัวใจสำคัญของการบริการของธนาคารกรุงเทพ โดยธนาคารอำนวยความสะดวกให้แก่เงินเกินบัญชีหรือ OD เป็นการให้กู้เพื่อการค้า เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ โดยธนาคารจะกำหนดวงเงินให้แน่นอน เริ่มต้นว่า 50,000 บาท ผู้ขอกู้จะเบิกเงินเกินกว่านั้นไม่ได้ และผู้ขอกู้จะเสียดอกเบี้ยเฉพาะเงินตามที่ได้กู้หรือเบิกไปจริงเท่านั้น แต่ถ้ามีกรณีจำเป็นผู้ขอกู้จะต้องขอวงเงินชั่วคราวจากธนาคารได้ ซึ่งจะไม่เกินกำหนด 7 วัน ธนาคารนิยมให้สินเชื่อประเภทนี้มาก เนื่องจากผู้ขอสินเชื่อประเภทนี้มีการติดต่อกิจการกับธนาคารอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตรงกันข้ามกับการให้กู้ ลูกค้านักจะขาดการติดต่อกับธนาคาร ส่วนลูกค้าที่สั่งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่าย ธนาคารจะให้เปิด L/C ขาเข้า และบางครั้งถ้าสินค้าและเอกสารการส่งสินค้าทางเรือ (Shipping Documents) ของลูกค้ามาแล้ว ลูกค้ายังไม่มีเงินเพียงพอที่จะเบิกสินค้าออกจากท่าเรือที่กรมศุลกากร ทางธนาคารพาณิชย์ก็จะให้ลูกค้าไปเอาสินค้าออกมาจำหน่ายก่อนได้ภายในกำหนดเวลา 30 วัน 60 วัน หรือ 90 วัน ตามข้อตกลง เมื่อครบกำหนดแล้วลูกค้าจะต้องนำเงินมาชำระทันที ในการที่ธนาคารพาณิชย์ได้ให้การสนับสนุนการปล่อยสินเชื่อแก่ลูกค้าที่ทำการสั่งสินค้าเข้าเช่นนี้ ธนาคารพาณิชย์จะได้รายได้ทั้งประเภทดอกเบี้ย OD ค่าธรรมเนียมในการขอเปิด L/C และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนด้วยการขายหรือชำระเงินตราต่างประเทศและผู้จำหน่ายสินค้าต่างประเทศแทนผู้สั่งสินค้าเข้า

ในทางกลับกัน ธนาคารพาณิชย์จะสนับสนุนสินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี โดยเฉพาะกับลูกค้าที่ทำการสั่งซื้อสินค้าพื้นเมืองหรือผลิตภัณฑ์อย่างอื่นออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ บางครั้งลูกค้าของธนาคารได้รับคำสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทผู้ซื้อต่างประเทศ แต่บังเอิญขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะซื้อสินค้าเพื่อสนองความต้องการแก่ผู้สั่งซื้อ ธนาคารจะสนับสนุนการให้เงินกู้ประเภท L/C ซึ่งไม่เกิน 90 วันนับจากวันที่ลูกค้านำ L/C มาให้แก่ธนาคาร ถ้าบางครั้งพ่อค้าผู้ส่งสินค้าเข้าออกจำหน่ายยังต่างประเทศจำเป็นต้องเสียค่าพรีเมียมชั่วคราวให้แก่กระทรวงเศรษฐกิจ ในการนี้ธนาคารพาณิชย์อาจจะออกหนังสือรับรองให้กระทรวงเศรษฐกิจเพื่อเป็นสัญญาค้ำประกันการใช้เงิน ว่าลูกค้าไม่สามารถชำระเงิน เมื่อตัวครบกำหนดเมื่อใดธนาคารจะต้องชำระหนี้แทนลูกค้าทันที ในการนี้ธนาคารพาณิชย์จะได้รับค่าดำเนินการร้อยละ 3 ต่อปีจากลูกค้า จะเห็นได้ว่าธนาคารที่เน้นสินเชื่อเพื่อการค้าต่างประเทศเช่นธนาคารกรุงเทพ สามารถทำกำไรจากดอกเบี้ยได้หลายวิธี

<sup>190</sup> ชรินทร์ พิทยาวชิร, หน้า 94.

#### 4.6 การดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารอื่น

จากบทที่ 3 มาจนถึงเรื่องการขยายกิจการของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งการเมืองมีอิทธิพลอย่างมากต่อการขยายสาขาของธนาคารพาณิชย์อื่น ไม่เฉพาะกับธนาคารกรุงเทพ การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศภายใต้ระบอบเผด็จการทหารทำให้เกิดการหลั่งไหลเข้ามาของเงินทุนจากต่างประเทศในรูปแบบการช่วยเหลือและการเข้ามาลงทุนในธุรกิจต่างๆ รวมทั้งนโยบายของรัฐที่มุ่งเสริมสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงินให้แก่ธนาคารพาณิชย์โดยจำกัดจำนวนธนาคารพาณิชย์ไว้เพียง 16 ธนาคาร และนโยบายกีดกันสาขาของธนาคารต่างประเทศไม่ให้เข้ามาดำเนินงานโดยสะดวก ทำให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เป็นธุรกิจผูกขาด ลดการแข่งขันกับธนาคารต่างประเทศ ทำให้ธนาคารพาณิชย์ของไทยสามารถเติบโตได้อย่างเต็มที่ และนโยบายของรัฐที่มุ่งปรับปรุงให้ระบบธนาคารพาณิชย์ของไทยเป็นธนาคารสมัยใหม่ เป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของเอกชนที่ใช้ลงทุน ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงเปลี่ยนจากธุรกิจการเงินที่เป็นแหล่งระดมทุนและแหล่งปล่อยเงินกู้ให้พ่อค้ารายใหญ่ไม่กี่คน มาสู่ธุรกิจที่ต้องการระดมเงินออมของคนทั่วไปในสังคม มีการปล่อยเงินกู้ให้ภาคธุรกิจต่างๆ กว้างขวางมากขึ้น ตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ

งานของ พรณี บัวเล็ก ได้เปรียบเทียบกลุ่มธนาคารพาณิชย์ชั้นนำ 4 แห่งที่สำคัญ คือ ธนาคารหัวหลักของตระกูลหัวหลัก ธนาคารนครธนของตระกูลเตชะไพบูลย์ ธนาคารกสิกรไทยของตระกูลลำชา และธนาคารกรุงเทพของตระกูลโกภณพิช<sup>191</sup> ทั้ง 4 กลุ่มพัฒนาตัวเองพร้อมกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยขยายธุรกิจออกไปอย่างกว้างขวาง ไม่ติดอยู่กับแค่การเงินและการค้าเท่านั้น แต่เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมด้วย ซึ่งมีทั้งเข้าร่วมทุนกับนายทุนอุตสาหกรรมในประเทศ และเป็นนายหน้าให้กับบริษัทอุตสาหกรรมต่างชาติเข้ามาลงทุน

ธนาคารหัวหลักเป็นธนาคารที่เล็กที่สุดในบรรดา 4 กลุ่ม ไม่มีสาขา มีสินทรัพย์เพียง 18 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2515 คิดเป็นร้อยละ 0.1 ของสินทรัพย์ธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ธนาคารนี้มีบทบาทเฉพาะอำนวยความสะดวกทางการค้าของตระกูลเท่านั้น บัญชีเงินฝากและเงินกู้ยืมส่วนใหญ่จะเป็นของคนในตระกูลหรือเครือญาติเท่านั้น ธนาคารหัวหลักไม่ได้ปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐที่ต้องการสร้างให้ธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของธุรกิจเอกชน โดยภาพรวมธนาคารอย่างนี้จึงเป็นธนาคารของตระกูลชาวจีนที่เก่าแก่ที่สุด ที่รักษาการบริหารงานแบบเดิมและมีทุนจดทะเบียนเพียงแค่ 20,000 บาท ในปี 2480 อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจและการเข้าบริหารของงานรุ่นหลานที่ได้รับการศึกษาแบบใหม่และการขยายตัวในธุรกิจของตระกูลที่มีมากขึ้นในปี พ.ศ. 2515 ธนาคารหัวหลักได้เริ่มเปลี่ยนแปลงจากธนาคารแบบตระกูลมาเป็นการร่วมทุนกับกลุ่มทุนต่างชาติจากสหรัฐอเมริกาเข้าร่วมดำเนินกิจการ

<sup>191</sup> พรณี บัวเล็ก, หน้า 254-258.

โดยมีการเพิ่มทุนจดทะเบียนขึ้นเป็น 2 ล้านบาท ธนาคารหวังหลีเป็นธนาคารเดียวมาตลอดไม่มีสาขา หลังจากได้เริ่มมีการขยายทุนจึงได้มีการเปิดสาขาเมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2517 การที่ธนาคารหวังหลีไม่ปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินธุรกิจ โดยยึดการค้าเฉพาะพืชไร่เป็นสำคัญ และไม่ปรับระบบบริหารภายในของธุรกิจ ใช้การบริหารงานแบบครอบครัว ซึ่งมีผู้นำของตระกูลเป็นผู้คุมนโยบายในการบริหารธุรกิจเกือบทุกอย่าง ลักษณะการดำเนินธุรกิจเช่นนี้ทำให้กลุ่มหวังหลีลดยบทบาทในการเป็นผู้นำธุรกิจ<sup>192</sup> ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์อื่นต่างใช้นโยบายของรัฐในการขยายธุรกิจ และขยายสาขาเป็นจำนวนมาก แม้ว่าธนาคารหวังหลีจะมีบทบาทในการค้าข้าว แต่ในขณะเดียวกันธนาคารกรุงเทพก็ให้ความสำคัญกับเรื่องการค้าข้าวมากขึ้นเรื่อยๆ จนสามารถมีอิทธิพลในด้านการค้าข้าวระหว่างประเทศได้

ธนาคารกสิกรไทยซึ่งเป็นแหล่งระดมเงินที่สำคัญของตระกูลลำชา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรก ธนาคารกสิกรไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว มีการเพิ่มทุนธนาคารเป็นระยะในช่วงที่มีการแข่งขันของกลุ่มการเมืองต่างๆ ธนาคารกสิกรได้เชิญจอมพลถนอม กิตติขจร เข้าเป็นกรรมการเพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของธนาคาร และตระกูลลำชาได้ขยายธุรกิจของตนเองออกไปมากในทุกด้าน ทั้งด้านการเงิน การค้าและอุตสาหกรรม เนื่องมาจากการที่เศรษฐกิจและนโยบายของรัฐเอื้ออำนวยให้เกิดการขยายตัวการขยายตัว ตระกูลลำชามีแนวทาง การดำเนินงานที่เป็นลักษณะเฉพาะต่างจากกลุ่มอื่นคือ การเข้าร่วมมือดำเนินธุรกิจกับกลุ่มสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และมีบทบาทเป็นนายทุนในหน้าประสานกับนายทุนต่างชาติให้เข้ามาลงทุนในไทย ทั้งทางด้านการเงิน การค้าและอุตสาหกรรม โดยเฉพาะนายทุนจากอเมริกาและยุโรป ทางด้านการเงินมีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเข้าร่วมกับทุนต่างชาติ คือบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทิสโก้ โดยเป็นนายหน้าทางการเงินให้กับนายทุนญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา บริษัทนี้เติบโตอย่างรวดเร็วเนื่องจากมีกลุ่มทุนต่างชาติถึง 2 กลุ่มให้การสนับสนุนทางการเงิน ทางด้านการค้าดำเนินธุรกิจในการเป็นนายหน้าขายสินค้าให้ผลิตภัณฑ์ของต่างชาติหลายบริษัท และมีบริษัทส่งสินค้ามาจำหน่าย เช่น เครื่องมือก่อสร้างไฟฟ้า เครื่องจักรกลต่างๆ ซึ่งสินค้าเหล่านี้มีความจำเป็นในการใช้พัฒนาประเทศ และมีความต้องการเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ<sup>193</sup> อาจกล่าวได้ว่าธนาคารกสิกรไทยเป็นคู่แข่งที่สำคัญของธนาคารกรุงเทพ แต่ธนาคารกสิกรไทยเลือกที่จะทำธุรกิจร่วมกับสำนักงานทรัพย์สิน ในขณะที่ธนาคารกรุงเทพเน้นเรื่องการเมืองมากกว่า

<sup>192</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 158-169.

<sup>193</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 170-191.

ในส่วนธนาคารศรีนคร ภายใต้การบริหารของตระกูลเตชะไพบูลย์ ก็ได้เข้าควบรวมกิจการธนาคารเอเชียและธนาคารไทยพัฒนา(ต่อมาคือธนาคารมหานคร) ทั้ง 2 ธนาคารนี้เป็นธนาคารขนาดกลาง มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญคือ สุรา และขยายฐานออกไปกว้างขึ้น โดยควบรวมธนาคารอื่น ทางด้านอุตสาหกรรมได้เข้าดำเนินการอุตสาหกรรมผลิตสุราโดยร่วมมือกับนักธุรกิจที่มีบทบาทในวงการสุราที่สำคัญหลายคน เนื่องจากธุรกิจสุราเป็นธุรกิจที่ผูกขาด จึงต้องเข้าสานสัมพันธ์กับผู้กุมอำนาจรัฐมากกว่าระยะที่ผ่านมา และมีบริษัทเงินทุน บริษัทประกันภัยและคลังสินค้าที่ดำเนินงานอยู่ 14 แห่ง ทางด้านบริษัทอุตสาหกรรมผลิตสุรามี 4 บริษัท คือ บริษัทสุรามาหาคุณจำกัด ผลิตสุราปรุงพิเศษ บริษัทสุราไทยจำกัด ผลิตสุราขาวผสม และสุราปรุงพิเศษ บริษัทไทยอมฤตบริเวอรี่หรือบางกอกเปียร์ ผลิตเปียร์และบริษัทสุรามหานครจำกัด ซึ่งผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นคนในตระกูลเตชะไพบูลย์<sup>194</sup> ธนาคารศรีนครเลือกที่จะใช้ความสัมพันธ์ทางการเมืองเช่นเดียวกับธนาคารกรุงเทพ แต่ธนาคารกรุงเทพได้เปรียบกว่าเนื่องจากมีจำนวนสาขามากกว่า และขยายสาขามาตั้งแต่ก่อนที่จะมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจ

เมื่อกล่าวมาถึงตอนนี้ อาจพอสรุปได้ว่าธนาคารกรุงเทพนั้นไม่ได้เป็นธนาคารเดียวที่มีความสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง หรือเป็นธนาคารของใครคนใดคนหนึ่ง หรือของตระกูลใดตระกูลหนึ่ง และไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ซึ่งต่างจากธนาคารบางแห่งที่ยังมีการบริหารแบบครอบครัว แต่ก็ได้ปฏิเสธว่ากลุ่มตระกูลโสภณพนิชนั้นยังมีอิทธิพลต่อธนาคารกรุงเทพอยู่ ในบทนี้พยายามจะชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจของตระกูลโสภณพนิช ไม่ได้มีเพียงธนาคารกรุงเทพ แต่ใช้ธนาคารกรุงเทพเป็นฐานในการขยายธุรกิจอื่นของครอบครัว ที่ไหนก็ตามเมื่อธนาคารกรุงเทพขยายสาขาไปถึง ย่อมหมายถึงการที่ธนาคารสามารถระดมเงินฝากได้มากขึ้น หรือสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการขยายกิจการ จึงไม่น่าแปลกที่ธุรกิจขนาดใหญ่ของไทยจะอยู่ภายใต้เครือธนาคารกรุงเทพ หรืออย่างน้อยต้องมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับธนาคารกรุงเทพดำรงตำแหน่งกรรมการอยู่ หลังจากมีการประกาศ พ.ร.บ. การธนาคารพาณิชย์ในปี พ.ศ. 2505 ปีต่อมาธนาคารกรุงเทพมีนโยบายสำคัญทางด้านเกษตรกรรม ซึ่งเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญ ธนาคารพยายามที่จะมีบทบาทในต่างจังหวัดมากขึ้น และขยายสาขาเพิ่มเติมเป็นจำนวนมาก เพื่อรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจแบบทุนนิยมในต่างจังหวัด

<sup>194</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 234-237.

## บทที่ 5

### กรณีศึกษา : สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ ปี พ.ศ. 2506-2523

หลังการปฏิวัติของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ พ.ศ. 2501 นายชินลี้ภัยต่างประเทศและดูแลกิจการของธนาคารกรุงเทพในต่างประเทศ ส่วนธนาคารกรุงเทพในประเทศไทยอยู่ภายใต้การบริหารของนายบุญชู โรจนเสถียร ซึ่งดูแลด้านระบบบริหาร และนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ซึ่งกำลังประสานงานกับกลุ่มการเมืองใหม่ ในช่วงที่จอมพลสฤษดิ์ เข้ามาบริหารประเทศ ได้มีการวางรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรกขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2504 มีจุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งคือ เพื่อเพิ่มพูนผลผลิตทางการเกษตร พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายการผลิตพืชผลที่สำคัญ และในปีถัดมาก็ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าของระบบธนาคารพาณิชย์และพร้อมกันนั้น ก็เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ได้เข้าไปมีบทบาทในการสร้างเสริมพัฒนาการทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างจริงจัง<sup>195</sup>

จากบทที่ 4 จะเห็นได้ว่า ธนาคารกรุงเทพมีอิทธิพลด้านการค้าข้าว มีหลายบริษัทที่อยู่ในเครือข่าย เช่น บริษัทช่วยชนค้าข้าวจำกัด บริษัทอันฟองเหลาไมฮองจำกัด บริษัทไทยตรงจำกัด บริษัทรวมทุนไทยจำกัด บริษัทไทยดำรงพัฒนาจำกัด บริษัทสัมฤทธิ์พาณิชย์จำกัด บริษัทเกษตรเอเชียจำกัด บริษัทร่วมทุนเอเชียจำกัด ดังนั้นอาจมองได้ว่าการที่ธนาคารกรุงเทพปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกรในต่างจังหวัดเพื่อรักษาสภาพประโยชน์ในด้านการค้าข้าว และยังสามารถทำให้รัฐบาลเห็นว่าธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารเดียวที่ให้ความสำคัญกับเกษตรกรในต่างจังหวัด ดังนั้นธนาคารกรุงเทพจึงควรเป็นธนาคารที่ขยายสาขาได้อย่างกว้างขวางเพื่อเข้าถึงเกษตรกรในทุกพื้นที่

ธนาคารกรุงเทพ เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกที่มีบทบาทสำคัญในเรื่องสินเชื่อเพื่อการเกษตร ได้มีการตั้งหน่วยสินเชื่อเพื่อการเกษตรขึ้น ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2506 หลังจากการประกาศแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติได้ไม่นาน และได้ให้กู้เงินเพื่อนำไปเพิ่มผลการผลิตและปรับปรุงการเกษตรแก่เกษตรกร โดยมีทั้งการให้สินเชื่อประเภทกลุ่ม สำหรับเกษตรกรชั้นเล็ก และให้สินเชื่อรายบุคคลกับเกษตรกรชั้นกลางและเกษตรกรรายใหญ่ ซึ่งเงินกู้เพื่อการเพิ่มผลผลิตนั้นมีระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี และเงินกู้ระยะยาวไม่เกิน 5 ปี ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 12-15 ต่อปี ส่วนหลักประกันสำหรับสมาชิกประเภทกลุ่ม ใช้การรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มเกษตรกรผู้กู้ แต่สมาชิกประเภทบุคคลจะต้องมีการจำนองอสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2509 มีสมาชิกประเภทกลุ่มทั้งหมด 2,034 กลุ่ม ยอดเงินที่ให้กู้ 50,153,228 บาท ส่วนสมาชิก

<sup>195</sup> ดูเพิ่มเติมใน ธนาคารกรุงเทพ. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด กับการช่วยเหลือเกษตรกรแนวใหม่. (กรุงเทพฯ: ธนาคารกรุงเทพ, 2522).

ประเภทบุคคลมี 603 ราย ยอดเงินที่ให้กู้ 17,052,000 บาท<sup>196</sup> กล่าวได้ว่าการให้บริการสินเชื่อเพื่อเกษตรกรของธนาคารกรุงเทพ เป็นความริเริ่มเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติมากกว่าผลประโยชน์ทางด้านธุรกิจของธนาคารเอง เนื่องจากเกษตรกรมีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจนและมักจะไม่ได้รับโอกาสในการปล่อยสินเชื่อ เนื่องจากสินค้าเกษตรมีความผันผวนของราคา อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงฤดูกาล เกษตรกรจึงเป็นกลุ่มคนที่ไม่มีความสนใจที่จะปล่อยสินเชื่อเพื่อช่วยเหลืออย่างจริงจัง เราพบว่ามีการวิจัยอย่างน้อย 4 ชิ้น ที่แสดงให้เห็นถึงการปล่อยสินเชื่อของธนาคารกรุงเทพให้กับเกษตรกรในพื้นที่ต่างๆ ดังนี้

งานชิ้นแรก คืองานของชัยเชษฐ์ อดุลยพิเชษฐ์ ได้ศึกษาการให้สินเชื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ ในอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ตั้งแต่ปี 2508 เป็นต้นมา พบว่าทำให้เกษตรกรผู้กู้มีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้นกว่าเดิมมาก ผลการสำรวจปรากฏว่าเกษตรกรมีสินทรัพย์สุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นอยู่ของเกษตรกรที่ดีขึ้น มีมาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น<sup>197</sup> งานของจำเริญ ศักดิ์ดี ได้ศึกษาการให้สินเชื่อแก่เกษตรกรของธนาคารกรุงเทพในท้องที่อำเภอมือง จังหวัดลำพูน โดยให้สินเชื่อแก่เกษตรกรจำนวน 714 คน ในปี พ.ศ. 2507 และ 820 คน ในปี พ.ศ. 2508 นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มวงเงินในการปล่อยสินเชื่อ ทำให้เกษตรกรสามารถเพาะปลูกได้มากขึ้นและมีรายได้เพิ่มขึ้นสามารถชำระเงินกู้พร้อมทั้งดอกเบี้ยได้ภายในกำหนด ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากการพิจารณาจำนวนเงินที่ให้กู้แก่เกษตรกรแต่ละรายของเจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงเทพ ซึ่งเป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุม มีการควบคุมและติดตามผลการใช้เงินกู้อย่างสม่ำเสมอและเข้มงวด ทำให้เกษตรกรต้องใช้เงินกู้ไปเพื่อการเกษตรจริงๆ เกษตรกรได้เอาใจใส่บำรุงรักษาพืชผลของตนอย่างจริงจัง เพราะมีเจ้าหน้าที่ของธนาคารคอยกระตุ้นเตือนอยู่เสมอ<sup>198</sup> ต่อมางานของประสิทธิ์ อธิรัตน์ ได้ศึกษาการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรในอำเภอนองจอก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยธนาคารกรุงเทพได้ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรในตำบลคลองสีบและตำบลคู้งเหนือ เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2508 มีสมาชิกในกลุ่ม จำนวนสมาชิกทั้งหมด 31 คน ให้เงินกู้ประเภทสมาชิกกลุ่มเป็นเงินกู้เพื่อการผลิต มีระยะเวลา 8 เดือน ดอกเบี้ย 12 เปอร์เซ็นต์ต่อปี หลักประกันได้แก่การรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มเกษตรกรผู้กู้ ยอดเงินที่ให้กู้ทั้งหมด 69,200 บาท ผลการดำเนินงานปรากฏว่าเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย คือ ทางด้านธนาคารดำเนินงานได้ผลดีมาก มีการชำระคืนครบตามกำหนดถึง 100 เปอร์เซ็นต์ของวงเงินกู้ที่อนุมัติให้ไป ทางด้านเกษตรกรได้รับประโยชน์จากการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคาร โดยเสียดอกเบี้ยใน

<sup>196</sup> ชัยเชษฐ์ อดุลยพิเชษฐ์. ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีปี พ.ศ. 2508, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, พ.ศ.2510. หน้า 113.

<sup>197</sup> ดูเพิ่มเติมใน ชัยเชษฐ์ อดุลยพิเชษฐ์. เรื่องเดียวกัน.

<sup>198</sup> ดูเพิ่มเติมใน จำเริญ ศักดิ์ดี. วิเคราะห์ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในท้องที่อำเภอมือง จังหวัดลำพูน ตั้งแต่ พ.ศ.2507-2508. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, พ.ศ.2510.



อัตราเหมาะสม และได้รับเงินต้นกับจังหวะที่ต้องการใช้ในฤดูการผลิต เกษตรกรส่วนใหญ่สามารถกัน การผลิตส่วนหนึ่งไว้ขายเมื่อมีราคาดี สำหรับเงินกู้ที่เกษตรกรได้รับจากธนาคาร ส่วนมากจ่ายเป็น ค่าแรงและค่าปุ๋ยที่นำไปใช้จ่ายในครอบครัวก็มีบ้างแต่เป็นส่วนน้อย<sup>199</sup>

สุดท้าย งานของวัลลภ สารทรัพย์ เรื่อง วิเคราะห์ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของ ธนาคารกรุงเทพจำกัด สาขาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507-2508 ผลการศึกษา ปรากฏว่า การผลิตของเกษตรกรยังไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร เมื่อเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลัง การให้สินเชื่อ เพราะยังไม่สามารถจัดอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยเฉพาะเรื่องดิน ฟ้า อากาศ มีเพียงข้าวที่ ผลิตได้เพิ่มขึ้นจาก 54 ถังต่อไร่ เป็น 58 ถังต่อไร่ ในด้านสินทรัพย์ของสมาชิก ปรากฏว่ามีเพิ่มขึ้น ในปี พ.ศ. 2506 สินทรัพย์เฉลี่ยของสมาชิกคนหนึ่งคิดเป็น 44,985.85 บาท ในปี พ.ศ. 2558 เพิ่มขึ้นเป็น คน ละ 54,950.03 บาท<sup>200</sup> จากงานทั้ง 4 เรื่อง จะเห็นว่าเขียนขึ้นในเวลาใกล้เคียงกัน และเป็นวิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิตเหมือนกัน มีวิธีการศึกษาลักษณะ ต่างกันเพียงพื้นที่ ซึ่งปรากฏว่าผลที่ได้มีความใกล้เคียง กัน คือ ช่วยให้เกษตรกรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

การดำเนินงานเกี่ยวกับด้านสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพในท้องที่ต่างๆ ธนาคารมีการติดตามและควบคุมอย่างใกล้ชิด และได้พยายามแก้ไขข้อบกพร่องที่เป็นปัญหา การ ตัดสินใจของธนาคารกรุงเทพในไม่เพียงแต่สร้างชื่อเสียงให้ธนาคาร แต่ยังสร้างแนวคิดใหม่ให้ หน่วยงานอื่นหันมาสนใจให้ความช่วยเหลือเกษตรกรด้วย อันเป็นผลให้ระยะต่อมาธนาคารแห่ง ประเทศไทยได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตรเป็นสัดส่วนกับยอดเงินฝากของ ธนาคารในแต่ละปีเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

แต่อย่างไรก็ตามการอำนวยสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ มีข้อจำกัดหลายด้าน ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป รวมถึงรูปแบบการปล่อยสินเชื่อก็มีความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้การที่ธนาคารกรุงเทพมีฐานเงินฝากที่ใหญ่มากกว่าธนาคารอื่น ทำให้ต้องอำนวยสินเชื่อเพื่อ การเกษตรมากกว่า อีกเหตุผลหนึ่งคือนโยบายของนายบุญชู ที่ให้ความสำคัญกับเกษตรกรอย่างมาก แต่เกษตรกรเป็นชนชั้นฐานรากของสังคม ไม่ค่อยได้รับโอกาสทางการเงิน เนื่องจากอาชีพมีความเสี่ยง สูง ผลผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยตามธรรมชาติ ต่อมาในช่วงทศวรรษ 2520 ซึ่งนายชินได้กลับมาบริหาร ธนาคารกรุงเทพอีกครั้ง ช่วงเวลานี้เองธนาคารกรุงเทพได้เปลี่ยนวิธีการปล่อยสินเชื่อรูปแบบใหม่ ซึ่งมิ การร่วมมือกับบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ ทำการเกษตรแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งใช้พื้นที่ที่ตำบลหนองหัว จังหวัด ฉะเชิงเทราเป็นต้นแบบ และมีโครงการอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน เปิดตามมาอย่างต่อเนื่อง

<sup>199</sup> ดูเพิ่มเติมใน ประสิทธิ์ อธิรัตน์. ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในอำเภอหนองจอก จังหวัดพระ นคร ปี พ.ศ.2508. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, พ.ศ.2511.

<sup>200</sup> ดูเพิ่มเติมใน วัลลภ สารทรัพย์. วิเคราะห์ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด สาขาเชียงใหม่ จังหวัด เชียงใหม่ ตั้งแต่ พ.ศ.2507-2508. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, พ.ศ.2510.

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนเงินที่ปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ

ปี พ.ศ.	จำนวนสินเชื่อ (ล้านบาท)	ให้กับ ธกส. (ล้านบาท)
2506	9.751	-
2507	7.092	-
2508	18.221	-
2509	29.856	-
2510	63.026	-
2511	94.105	-
2512	124.573	-
2513	93.151	-
2514	77.295	-
2515	89.744	-
2516	197.965	100
2517	273.527	100
2518	1,029.16	405
2519	1,763.80	718
2520	2,855.97	1,022
2521	4,754.14	1,099
2522	5,603.80	1,200

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

### 5.1 ภาพรวมการปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ

ธนาคารกรุงเทพจัดอำนวยสินเชื่อเพื่อการเกษตรในช่วงแรก ในปี พ.ศ. 2506 ซึ่งเกษตรกรจะได้รับเงินโดยตรง โดยให้กับเกษตรกรในรูปแบบของสมาชิกกลุ่มก่อน เพราะเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีทรัพย์สินมากพอที่จะเป็นหลักค้ำประกันเงินกู้กับธนาคารได้ ธนาคารจึงจัดให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันเพื่อขอสินเชื่อกับธนาคาร และให้บุคคลในกลุ่มรวมตัวกันค้ำประกันรับผิดชอบต่อการชำระหนี้ ถ้าหากมีผู้หนึ่งผู้ใดผิดสัญญา ต่อมาในปี พ.ศ. 2512 ธนาคารได้เริ่มให้สินเชื่อกับเกษตรกรเป็นรายบุคคล และเน้นมากขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เพราะธนาคารเห็นว่าเกษตรกรเป็นลูกค้าที่มีความสามารถในการ

ประกอบการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นที่เชื่อถือต่อธนาคารด้วยดี อย่างไรก็ตามนอกจากรธนาคารจะอำนวยความสะดวกให้กับเกษตรกรโดยตรงแล้ว ในปี พ.ศ. 2516 ยังได้จัดอำนวยความสะดวกให้เกษตรกรโดยผ่านทางธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรหรือ (ธกส.) ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารอำนวยความสะดวกให้เกษตรกรให้ได้ในอัตราร้อยละ 5 ของยอดสินเชื่อในปีก่อนหน้า ธนาคารกรุงเทพจำกัดได้ปฏิบัติตามเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลด้วยการอำนวยความสะดวกให้เกษตรกร มียอดสูงถึง 1,029.163 ล้านบาท และในปีเดียวกันนี้ทางธนาคารได้ให้สินเชื่อกับเกษตรกรโดยผ่านสหกรณ์การเกษตรเพิ่มขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2521 ธนาคารได้อำนวยสินเชื่อการเกษตรสูงถึง 4,754.142 ล้านบาท มากกว่าปีก่อนหน้า 1898.172 ล้านบาท พร้อมกันนั้นก็ได้เริ่มวิธีการอำนวยความสะดวกเพื่อเกษตรกรแนวใหม่ขึ้น ในรูปของโครงการเบ็ดเสร็จ โดยจัดทำที่หมู่บ้านเกษตรกรหนองหัวจังหวัดฉะเชิงเทรา

อาจกล่าวได้ว่า การอำนวยความสะดวกของธนาคารกรุงเทพ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 เป็นต้นมาจนถึง 2521 สามารถช่วยเกษตรกรทั่วประเทศได้ 75,370 ครอบครัว และภายในจำนวนครอบครัวเหล่านี้ ร้อยละ 38.8 เป็นครอบครัวที่มีฐานะดีขึ้น ด้วยการมีรายได้และทรัพย์สินเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ร้อยละ 45.6 เป็นครอบครัวที่มีฐานะดีขึ้น ในด้านการครองชีพและการประกอบอาชีพ โดยไม่มีหนี้สินอื่น และที่เหลืออีกร้อยละ 16.6 เป็นครอบครัวที่ยังไม่ปรากฏว่ามีฐานะดีขึ้น<sup>201</sup>

สำหรับในปี พ.ศ. 2522 รัฐบาลได้จัดให้เป็นปีแห่งเกษตรกร ธนาคารกรุงเทพได้จัดงบประมาณสำหรับอำนวยความสะดวกเพื่อการเกษตร 5,603.8 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายที่ทางราชการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์จัดสรรอัตราร้อยละ 13 ของยอดเงินฝากในปี พ.ศ. 2521 ถึง 520 ล้านบาท โดยเน้นอำนวยความสะดวกในรูปแบบโครงการเกษตรการขยายพันธุ์พืชเศรษฐกิจ การประมงภายในประเทศ และการส่งเสริมธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร ในช่วงหลังจากนี้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกร จึงทำให้ธนาคารกรุงเทพลดบทบาทลง

การอำนวยความสะดวกเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพมีความสำคัญอย่างมากในยุคสงครามเย็น ซึ่งประเทศไทยต้องต่อสู้กับภัยคอมมิวนิสต์ โดยได้รับการสนับสนุนจากสหรัฐอเมริกาซึ่งใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม และธนาคารเปรียบเสมือนหัวใจของระบบทุนนิยม ดังนั้นเมื่อกระจายทุนออกไปในแต่ละพื้นที่ ทำให้ประชาชนมีภาระผูกพันกับธนาคาร จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลผลิตให้เพียงพอต่อการชำระหนี้คืน และขยายธุรกิจของตนเองออกไปโดยการใช้ทุนจากธนาคารพาณิชย์

<sup>201</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 49.

อาจกล่าวได้ว่า สินเชื่อเพื่อการเกษตรเป็นเครื่องมือหนึ่งของรัฐไทยในการต่อต้านภัยคอมมิวนิสต์ ผ่านระบบธนาคาร เพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ซึ่งภาคการเกษตรมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยในช่วงเวลาดังกล่าว เนื่องจากเป็นแหล่งปลูกข้าวที่สำคัญ การบริโภคข้าวโดยรวมทั้งประเทศไทยขยายตัว การใช้ทุนจากธนาคารพาณิชย์ทำให้เกษตรกรรู้จักการใช้เทคโนโลยีทางการเกษตร สามารถซื้ออุปกรณ์เครื่องจักรที่ทันสมัยมาพัฒนาการเกษตรของตนเอง

## 5.2 ที่มาของการอำนวยความสะดวกเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ

ธนาคารกรุงเทพ ได้ตีพิมพ์บทความในวารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหาของเกษตรกรซึ่งมีฐานะยากจน ชี้อรรถาธิบายว่า **สินเชื่อเพื่อการเกษตร ทางออกจากวงล้อมแห่งความยากจน** เขียนโดย เณศ กองประเสริฐ กล่าวว่า การขาดแคลนทุนดอกเบี้ยต่ำนั้นเป็นปัญหาพื้นฐานและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่เกษตรกรเผชิญอยู่ ปริมาณสินเชื่อจากสถาบันการเงินที่ให้แก่เกษตรกรในปี 2512 นั้นมีอยู่ประมาณ 1,317 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.7 ของความต้องการสินเชื่อทั้งหมดเท่านั้น รายงานของคณะที่ปรึกษาเกี่ยวกับสินเชื่อการเกษตรเมื่อ พ.ศ. 2502 ได้ประมาณว่าอย่างน้อยร้อยละ 90 ของเงินกู้ที่เกษตรกรได้รับมานั้น มาจากผู้ให้กู้เงินเอกชน ซึ่งมีทั้งญาติพี่น้องเจ้าของที่ดิน ผู้มีอาชีพทางให้กู้เงิน และพ่อค้าเงินกู้เหล่านี้ส่วนใหญ่คิดดอกเบี้ยแพงมาก นอกจากนั้นยังประมาณว่าไม่เกินร้อยละ 2 เป็นเงินกู้ที่ได้มาจากธนาคารพาณิชย์ และเกินร้อยละ 7-8 เท่านั้นที่เกษตรกรได้จากสถาบันการเงินต่างๆ ที่รัฐบาลจัดตั้งขึ้น<sup>202</sup>

การเขียนบทความเช่นนี้อาจเป็นการตำหนิรัฐบาลที่ไม่ดำเนินการในการอำนวยความสะดวกเพื่อการเกษตรให้เกษตรกรอย่างพอเพียง และเหมือนจะตำหนิสถาบันการเงินอื่นๆ ที่ปล่อยสินเชื่อให้เกษตรกรเพียงน้อยนิด หรือไม่ก็ให้แต่เกษตรกรรายใหญ่ที่มีความมั่นคงแล้วเท่านั้น จากนั้นได้ย้ำต่อว่าปัจจุบันสถานการณ์ยังคงไม่มีอะไรดีขึ้น สถาบันการเงินต่างๆ ได้พยายามจัดสรรเงินกู้ให้กับเกษตรกรมากขึ้นก็จริงอยู่ แต่ตอบสนองไม่ทันกับความต้องการสินเชื่อที่รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าสินเชื่อที่สถาบันการเงินอำนวยความสะดวกให้ในปี พ.ศ. 2512 นั้น ส่วนของธนาคารพาณิชย์เพิ่มร้อยละ 3.6 และส่วนของสถาบันต่างๆ ที่รัฐบาลสนับสนุนเป็นร้อยละ 4.1 ก็ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่าปัญหานี้ได้รับการแก้ไข เพียงแต่ได้เอาความเอาใจใส่มากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ทางฝ่ายวิจัยของธนาคารกรุงเทพยังได้วิจยสาเหตุสำคัญของปัญหาสินเชื่อเพื่อการเกษตรได้อย่างรอบด้าน ดังต่อไปนี้คือ<sup>203</sup>

<sup>202</sup> เณศ กองประเสริฐ. **สินเชื่อเพื่อการเกษตร ทางออกจากวงล้อมแห่งความยากจน วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ** 7 (มกราคม 2513) : 31-35.

<sup>203</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 35.

สาเหตุที่หลายธนาคารไม่นิยมปล่อยเงินกู้แก่เกษตรกรเนื่องจากได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับการให้กู้ยืมไปลงทุนด้านอื่นๆ และค่าใช้จ่ายในการอำนวยความสะดวกเพื่อการเกษตรสูงกว่าการให้สินเชื่อเพื่อธุรกิจอย่างอื่น เพราะผู้ที่เป็เกษตรกรอยู่กระจัดกระจายห่างไกลกัน กู้ครั้งละไม่มาก และมีค่าใช้จ่ายในการประเมินที่ดิน ทรัพย์สินต่างๆ และที่สำคัญคือมีอัตราเสี่ยงสูง เพราะเกษตรกรไม่มีอำนาจหรือเครื่องมือในการแก้ไขความเป็นไปของธรรมชาติ ดิน ฟ้า อากาศ และการชลประทานยังช่วยได้ไม่ทั่วถึง เกษตรกรขาดความรู้ทางเทคนิคในการเพาะปลูกและอนุรักษ์ดินให้คงสภาพดี ซึ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผลผลิตทางการเกษตรมีความเสี่ยงต่อการลงทุนอยู่มาก การอำนวยความสะดวกเพื่อการเกษตรจึงมีอัตราเสี่ยงสูงต่อการชำระหนี้

ปัญหาต่อมาคือผลตอบแทนของธุรกิจการเกษตรไม่รวดเร็วเหมือนธุรกิจอื่น การหมุนเวียนเงินมีความล่าช้า ต้องรอการขายพืชผลที่ปลูกในแต่ละฤดูกาล จึงทำให้เกษตรกรต้องไปกู้หนี้ยืมสินนอกระบบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพ่อค้าคนกลางที่รับซื้อผลผลิตของเกษตรกรอยู่แล้ว และเกษตรกรมีความสะดวกในการกู้ยืม แต่ต้องแลกกับอัตราดอกเบี้ยที่สูงมาก เพื่อให้คุ้มกับความเสี่ยง 5 ธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีกิจกรรมกว้างขวางและมั่นคงก็ยังคงได้แต่เงินทุนระยะสั้นไม่อยู่ในฐานะที่จะช่วยเหลือการลงทุนที่มีกำหนดระยะเวลายาวประการสุดท้ายสถาบันการเงินซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะรับภาระในด้านสินเชื่อการเกษตร เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรก็ยังมีเงินทุนน้อยและความสามารถในการระดมเงินก็ยังต่ำ กิจกรรมก็ยังไม่กว้างขวาง

นอกจากนี้ฝ่ายตัวเกษตรกรเอง ยังมีปัญหาอยู่ด้วยคือในการรับบริการสินเชื่อนั้น เกษตรกรส่วนใหญ่มีอุปสรรคในการที่จะใช้ทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การให้เงินกู้แก่เกษตรกรไปโดยปราศจากการควบคุมส่งเสริม ก็เท่ากับเป็นการให้กู้ยืมไปประกอบอาชีพตามวิถีเก่าๆ ไม่ได้หนุนการเพิ่มผลผลิตขึ้นมากขึ้นแต่อย่างใด เพียงแต่ไม่ต้องการเสียดอกเบี้ยในอัตราสูงเท่านั้น และการส่งเสริมผลผลิตนี้จำเป็นต้องใช้ทั้งเวลาและเงิน ทำให้สถาบันการเงินต้องมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น เป็นผลให้การขยายสินเชื่อเกษตรออกไปทำได้ช้า เนื่องจากผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานใกล้เคียงกันมาก โอกาสที่เกษตรกรจะกู้ยืมจากสถาบันการเงินจึงมีอยู่ไม่มาก เพราะระเบียบวิธีการหมุนเงินของสถาบันการเงินต่างๆ กับแหล่งเงินจากเอกชนซึ่งถือเป็นระเบียบเอาหลักทรัพย์สินของเกษตรกรเป็นหลักประกันเงินกู้ แต่เกษตรกรที่มีหลักทรัพย์สินเป็นของตนเองโดยไม่มีพันธะนั้นก็มีอยู่ส่วนน้อย จะเห็นได้ว่าในภาคกลางนั้นตัวเลขของผู้เข้าถึงร้อยละ 41 และหลักทรัพย์สินคือที่ดินซึ่งเกษตรกรต้องอาศัยทำมาหากินอยู่ เมื่อเกษตรกรไม่มีทุน ก็ทำให้ผลผลิตออกมาน้อย ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้ขาดโอกาสในการแข่งขันและการกักตุนสินค้า ซึ่งสาเหตุเหล่านี้ต้องแก้ด้วยการให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

สภาพโดยทั่วไปของเกษตรกรในเวลานี้ยังขาดความรู้ทางเทคนิค ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผืนแผ่นดินของตนเองซึ่งพอมืออยู่บ้าง ให้ได้ผลในทางที่จะช่วยกันยกระดับมาตรฐานค่าครองชีพที่สูงขึ้น สาเหตุคือสถาบันการเงินเหล่านั้นมักจะให้กู้ยืมแก่เกษตรกรที่มีฐานะดี มีความสามารถผลิตและขายพืชผลด้วยตัวเอง ด้วยเหตุนี้ในบางประเทศสถาบันการเงินเอกชนจึงวางนโยบายช่วยเหลือรัฐบาล ในการระดมทุนเพื่อการเกษตรร่วมกับสถาบันการเงิน หรือธนาคารของรัฐ ในการให้กู้ยืมแก่เกษตรกรโดยตรง แต่อย่างไรก็ต้องคำนึงถึงว่าการให้เกษตรกรรายย่อยกู้ยืมไปโดยปราศจากการส่งเสริมที่ดี ก็เท่ากับเป็นการให้กู้ยืมไปประกอบอาชีพตามวิธีการเก่าๆ โดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูงเท่า นั้น หากได้เป็นการช่วยให้เกษตรกรประกอบอาชีพของเกษตรกรทันสมัยขึ้นแต่อย่างใด

สำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2509 โดยรับช่วงงานจากธนาคารเพื่อการสหกรณ์เดิม ได้เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงนโยบายให้สินเชื่อกว้างขวางรัดกุมยิ่งขึ้น คือนอกจากจะให้สินเชื่อแก่เกษตรกรโดยผ่านสมาคมสหกรณ์เช่นที่เคยทำแต่เดิมแล้ว ยังให้สินเชื่อแก่เกษตรกรโดยเข้าไปดำเนินกิจการพิจารณาเงินกู้ ควบคุมการใช้เงินกู้ และเรียกเก็บเงินกู้คืนจากเกษตรกรผู้กู้โดยตรง อย่างไรก็ตามขีดขอบเขตของปริมาณเงินที่สถาบันมีจ่ายให้แก่เกษตรกรกู้ยืมยังน้อย จะเห็นได้ว่าในปี 2512 สถาบันนี้ให้เงินกู้ไปทั้งสิ้น 969.2 ล้านบาทซึ่งยังห่างไกลกับความต้องการสินเชื่อของเกษตรกรอย่างมาก อย่างไรก็ตามการจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรนับว่าเป็นความคิดที่ถูกต้อง ผลจากการศึกษาวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับสินเชื่อเกษตร ได้ยืนยันแสดงให้เห็นความจำเป็นของความต้องการสินเชื่อเกษตรกร ตลอดจนความยุ่งยากของปัญหาเกี่ยวกับสินเชื่อเกษตรกรของประเทศซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ที่รัฐบาลจะเพิกเฉยไม่ได้

### 5.3 นโยบายในการอำนวยสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ

หลังจากที่ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจของธนาคารกรุงเทพได้ศึกษาปัญหาของสินเชื่อเพื่อการเกษตรอย่างลึกซึ้งเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐ ธนาคารได้จัดทำนโยบายและแผนการดำเนินงานเพื่อลดข้อบกพร่องของการปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยมีหลักการสำคัญสรุปได้ดังนี้<sup>204</sup>

- (1) อำนวยสินเชื่อให้กับเกษตรกรทุกระดับชั้น เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพทางเกษตรกรรมและเพื่อปรับปรุงขยายงานของตนให้กว้างขวาง มีประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อขายส่งตลาด

<sup>204</sup> ธนาคารกรุงเทพ. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด กกับการช่วยเหลือเกษตรกรแนวใหม่, หน้า 41 .

- (2) ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคสมัยใหม่เกี่ยวกับการเพาะปลูก การเลี้ยงสัตว์ การจัดการฟาร์ม การชลประทาน การใช้ปุ๋ย การบำรุงอนุรักษ์ดิน การใช้ยาการปราบศัตรูพืช และโรคพืช การป้องกันและรักษาโรคสัตว์ การใช้เครื่องจักรทุนแรงที่ทันสมัย
- (3) ติดต่อดัชนีแทนขายเครื่องจักรกลทุนแรง วัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ในการประกอบ การเกษตรให้กับเกษตรกร ชื้อได้ในราคาถูก ได้รับความสะดวกในการบริการซ่อมแซม เปลี่ยนอะไหล่และให้ความรู้ในการใช้งาน
- (4) จัดการสำรวจและวางแผนระบบชลประทานให้กับเกษตรกร ในเขตท้องที่ที่ จัดหาน้ำ และให้เกษตรกรกู้เงินผ่อนชำระคืนในระยะเวลายาวเป็นพิเศษในอัตราดอกเบี้ยต่ำ
- (5) จัดการหาตลาดรับซื้อผลิตผลสินค้าเกษตรกรรมให้กับลูกค้า หลังฤดูการเก็บเกี่ยวใน ราคาที่เป็นธรรมและให้ความสะดวกในการขนส่ง
- (6) จัดบริการเอกสารเกี่ยวกับเศรษฐกิจการเกษตร ข่าวความเคลื่อนไหวของตลาดสินค้า การเกษตร และแจ้งข่าวการระบาดของโรค ตลอดจนวิธีการป้องกันและปราบศัตรูพืช การป้องกันรักษาโรคในสัตว์เลี้ยงให้ทราบเป็นประจำ
- (7) บริการส่งเสริมในกรณีพิเศษ โดยคณะผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการเกษตร เพื่อให้เกษตรกรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับวิธีการเพาะปลูก การเลี้ยงสัตว์ การป้องกันรักษา โรคสัตว์เลี้ยง การป้องกันกำจัดศัตรูพืช การปลูกพืชหมุนเวียน

จะเห็นได้ว่าข้อกำหนด ในการให้สินเชื่อแก่เกษตรกรแตกต่างจากการให้สินเชื่อเพื่อธุรกิจประเภทอื่นอย่างมาก เนื่องจากธนาคารกรุงเทพตระหนักดีว่าสินเชื่อประเภทนี้มีความเสี่ยงมากที่สุด จึงได้จัดตั้งหน่วยงานพิเศษคือฝ่ายสินเชื่อเพื่อการเกษตรแยกออกมา โดยมีการบริหารจัดการที่ค่อนข้างรัดกุมและจริงจัง ส่งผลให้เกษตรกรผู้กู้ไม่สามารถที่จะทำการเกษตรแบบเดิมได้ ซึ่งจะได้ อธิบายต่อไป

นอกจากนี้ธนาคารได้กำหนดคุณสมบัติของผู้กู้ 8 ข้อ ซึ่งทำให้เกษตรกรบางครอบครัวมี ข้อจำกัด เช่น การเป็นเจ้าของที่ดิน เพราะเกษตรกรหลายครอบครัวยังเช่าที่ดินเพื่อการเกษตรอยู่ ซึ่งปัญหานี้ธนาคารกรุงเทพแก้ไขโดยการให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันและรับผิดชอบร่วมกันในการกู้เงิน คุณสมบัติของเกษตรกรผู้กู้ในช่วงแรก มีดังนี้<sup>205</sup>

- (1) เป็นเกษตรกรที่ประกอบอาชีพทางการเกษตรโดยแท้จริง
- (2) มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการเกษตรเป็นอย่างดี
- (3) ประกอบอาชีพอยู่ในจังหวัดที่ธนาคารขยายสาขาไปถึงแล้ว

<sup>205</sup> วัลลภ สารทรัพย์. อ้างแล้ว, หน้า 40.

- (4) เป็นเจ้าของที่ดินที่ประกอบอาชีพ ซึ่งมีขนาดเพียงพอที่จะก่อให้เกิดผลผลิตเลี้ยงครอบครัวและมีรายได้เหลือพอที่จะส่งชำระหนี้
- (5) มีความสามารถที่จะใช้เงินกู้จากธนาคารให้เป็นประโยชน์
- (6) อายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์
- (7) เป็นผู้มีความประพฤติดี ขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพ
- (8) ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว

ในส่วนหลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อ เกษตรกรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กล่าวไป จะต้องเสนอโครงการดำเนินงานในระหว่างการใช้เงินกู้ของธนาคารให้ธนาคารพิจารณาก่อน ส่วนการจัดเสนอโครงการนั้นเกษตรกรจัดทำเองหรือให้เจ้าหน้าที่เกษตรของธนาคารช่วยเหลือก็ได้ ธนาคารจะพิจารณาความเหมาะสมโครงการของผู้ขอประกอบกับรายงานการสำรวจของพนักงานเกษตรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อของธนาคาร โดยให้โดยเน้นหนักไปในรายการดังนี้<sup>206</sup>

- (1) โครงการของผู้ขอจะต้องแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการขอกู้ โดยจำแนกออกมาให้ละเอียดว่าจะนำเงินกู้ธนาคารไปใช้จ่ายอะไรบ้าง และมีเหตุผลอย่างไร เหมาะกับสภาพการประกอบการเดิมอย่างไร
- (2) เกษตรกรหรือคณะบุคคลขอสินเชื่อ มีความชำนาญในการดำเนินการอย่างไร จะทำให้เข้าใจว่าเงินกู้ที่จะนำไปใช้ในการประกอบการ จะมีหนทางทำสำเร็จได้ ทั้งผู้ขอเองมีความแน่นอนในการดำเนินการตามโครงการอย่างไร และผลประกอบการมาชำระหนี้คืนธนาคารอย่างไรมีกำหนดระยะเวลาสั้นสักเท่าไร
- (3) ภาวะหนี้สินของผู้กู้ในขณะติดต่อกับธนาคารมีอะไรบ้างเนื่องจากเหตุใดและมีหนทางที่จะขจัดหนี้สินที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไปอย่างไรนอกจากนั้นแล้วผู้ขอมีหลักทรัพย์อะไรบ้างที่จะนำมาจดจำนองไว้กับธนาคารเพื่อเป็นหลักประกันเงินกู้หลักทรัพย์ดังกล่าวมีภาวะผูกพันอยู่กับใครบ้างอย่างไรสมาชิกกลุ่มจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลุ่มของตนเสียก่อนส่วนการอนุมัติแต่ละรายนั้นจะพิจารณาจากรายงานการสนับสนุนและเหตุผลของเจ้าหน้าที่เกษตรผู้ทำการสำรวจเป็นสำคัญ

เมื่อโครงการของผู้ขออยู่ในขอบข่ายที่ธนาคารเห็นว่าควรจะให้การช่วยเหลือ ธนาคารก็จะพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมตามโครงการของผู้กู้ จากรายงานการสำรวจของเจ้าหน้าที่เกษตรโดยคำนึงถึงสำคัญของการประกอบการ ดังต่อไปนี้<sup>207</sup>

<sup>206</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 51.

<sup>207</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 41 .



- (1) วัตถุประสงค์ในการขอกู้ เกษตรกรจะใช้จ่ายเงินกู้จากธนาคารไปในทางที่เกิดประโยชน์นอกเงย กล่าวคือต้องเป็นการกู้เพื่อเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มคุณภาพของผลผลิต หรือเพื่อขยายเนื้อที่ในการเพาะปลูกพืชไร่ซึ่งตนเองได้ประกอบเป็นอาชีพ รวมทั้งค่าใช้จ่ายจำเป็นอื่นๆ เช่น ซื้อเมล็ดพันธุ์ อาหารสัตว์ ค่าปุ๋ย เครื่องมือเครื่องใช้ และค่าแรงเป็นต้น
- (2) โครงการของผู้กู้มีความเหมาะสมในการเพาะปลูกพืชแต่ละชนิด มีเนื้อที่ประกอบการที่มีความความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด
- (3) ความชำนาญของผู้กู้ เกษตรกรจะสามารถนำเงินกู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกิจการและเพิ่มผลผลิตของตนได้มากน้อยเพียงใด
- (4) ความสามารถในการชำระเงินกู้ในรอบปี เมื่อหักรายได้ รายจ่าย เกษตรกรจะมีเงินสุทธิเหลือพอที่จะชำระหนี้คืนแก่ธนาคารได้มากน้อยเพียงใด และควรชำระหนี้คืนได้ภายในระยะเวลาที่ปี
- (5) ความซื่อสัตย์และความขยันขันแข็ง โดยพิจารณาจากประวัติในการดำเนินงานที่ผ่านมา ฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัว ภาวะหนี้สินและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป
- (6) หลักประกันของผู้กู้ เนื้อที่ประกอบการ สิ่งปลูกสร้างและกรรมสิทธิ์ในที่ดิน ตลอดจนภาวะผูกพันกับผู้อื่น

จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพมีความรัดกุมอย่างมาก เกษตรกรส่วนใหญ่ที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติ แต่อาจจะได้สินเชื่อน้อยกว่าที่ขอ เนื่องจากเจ้าหน้าที่พิจารณาสินเชื่อเพื่อการเกษตรต้องเสนอโครงการให้กับผู้จัดการสาขา ผู้จัดการจะเป็นผู้พิจารณาสินเชื่อ หลายครั้งมีการลดยอดเงินกู้ลง ทำให้ในช่วงแรกมีเกษตรกรที่ได้รับสินเชื่อเพื่อการเกษตรมีน้อย และส่วนใหญ่ยังกู้หนี้ยืมสินนอกระบบ

#### 5.4 ระบบสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ

ธนาคารกรุงเทพมีสินเชื่อทั้งหมด 3 ประเภท ซึ่งส่วนใหญ่เกษตรกรรายย่อยจัดอยู่ในประเภทที่ 3 ซึ่งต้องรวมกลุ่มกันขอสินเชื่อ และใช้หลักความรับผิดชอบร่วมกัน คือเมื่อคนใดไม่ทำตามสัญญาที่ให้ไว้ สมาชิกในกลุ่มจะต้องร่วมกันรับผิดชอบ สินเชื่อ 3 ประเภท มีดังต่อไปนี้<sup>208</sup>

- (1) **ประเภทรายบุคคล** ธนาคารจะให้เงินกู้แก่เกษตรกรรายย่อยที่มีเนื้อที่ประกอบการมากและมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานดี แต่ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเพาะปลูกหรือเลี้ยงสัตว์หรือขยายงานหรือปรับปรุงกิจการของตนให้ดียิ่งขึ้น เกษตรกรประเภทนี้จะติดต่อได้

<sup>208</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 50.

โดยตรงกับสาขาของธนาคารในท้องที่ใกล้ที่สุดทุกแห่ง เกษตรกรต้องมีความสามารถในการชำระเงินคือตลอดจนหลักทรัพย์ที่จะนำมาเป็นหลักประกัน

(2) **ประเภทนิติบุคคล** ธนาคารให้เงินกู้แก่นิติบุคคลในรูปของบริษัท ห้างหุ้นส่วนหรือสหกรณ์ การเกษตรซึ่งประกอบกิจการเกษตรหรือมีการดำเนินงานธุรกิจเกษตรเป็นหลัก

(3) **ประเทศสมาชิกกลุ่ม** ธนาคารจะให้เงินกู้แก่เกษตรกรรายย่อยที่มีเนื้อที่ประกอบการเป็นของตนเองน้อย หรือไม่มีที่เป็นของตนเอง แต่ต้องรับผิดชอบผู้ร่วมกัน มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานดีพอสมควร แต่ขาดเงินทุนในการดำเนินงานของตนภายในฤดูหนึ่งๆ การดำเนินสินเชื่อประเภทกลุ่มนี้ทำได้ทุกเขตจังหวัดที่ธนาคารมีสาขาอยู่

หลังจากที่เกษตรกรทำเรื่องขอกู้ผ่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ธนาคารจะเป็นผู้พิจารณาวิธีการใช้เงินกู้คืน โดยอยู่ในความดูแลของผู้จัดการสาขา ระยะเวลาในการกู้ยืมแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้<sup>209</sup>

1. ระยะสั้นหรือการให้สินเชื่อเพื่อผลิตเฉพาะฤดูกาล เช่น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเพาะปลูก บำรุงรักษาเกี่ยวซื้อเมล็ดพันธุ์ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช และอื่นๆ การชำระเงินคืนธนาคารสำหรับระยะสั้น จะต้องไม่เกิน 1 ฤดูพืชหรืออย่างมากไม่เกิน 18 เดือน
2. ระยะกลางปานกลางหรือการให้สินเชื่อเพื่อปรับปรุงกิจการขยายกิจการก่อสร้างโรงเรือนและสิ่งปลูกสร้างเลี้ยงสัตว์ ซื้อเครื่องทุ่นแรง การชำระหนี้คืนไม่เกิน 5 ปีโดยแต่ละปี ต้องผ่อนชำระเป็นงวด หลังจากเก็บเกี่ยวและขายผลผลิตได้ในจำนวนที่เหมาะสมตามที่ธนาคารพิจารณาสมควร
3. ระยะยาวหรือการให้สินเชื่อเพื่อการปรับปรุงและขยายกิจการ เช่น เพื่อซื้อที่ดินเครื่องจักรทุ่นแรง เพื่อก่อสร้างสิ่งจำเป็น การชำระหนี้คือระยะยาวกว่า 5 ปีขึ้นไป แต่ละปีจะต้องผ่อนชำระเป็นงวด หลังจากการเก็บเกี่ยวพืชผลได้และตามความเหมาะสมที่ธนาคารได้คิดว่าสมควรแล้วที่จะพิจารณาที่จะชำระคืนได้

ในส่วนของการชำระเงินกู้คืนแก่ธนาคาร จะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ระบุไว้ในหนังสือสัญญากู้เงินที่จะผ่อนชำระเป็นงวด คือหลังจากการเก็บเกี่ยวและขายผลผลิตแล้วทุกครั้ง ส่วนการชำระดอกเบี้ยจะต้องชำระทุกเดือนโดยที่ธนาคารจะส่งใบแจ้งยอดดอกเบี้ยของแต่ละเดือนไปให้ทราบแล้วให้ลูกค้าชำระเงินภายใน 15 วันหลังจากที่ได้รับใบแจ้งยอดดอกเบี้ยในบางกรณี ที่ธนาคารได้พิจารณาแล้วว่าเห็นจำเป็นจริง การชำระดอกเบี้ยอาจจะให้ผ่อนชำระเป็นงวดได้ ธนาคารจะเรียก

<sup>209</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 51.

เงินกู้คืนเงินทั้งหมดหรือบางส่วนพร้อมกับดอกเบี้ยหากมีความจำเป็นคือเมื่อลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับธนาคาร หรือในกรณีที่ธนาคารเห็นว่าจำเป็น เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เช่น (1) เมื่อครบกำหนดสัญญา (2) เมื่อผู้กู้เงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในโครงการ (3) ผู้กู้ไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้กับธนาคาร (4) เมื่อผู้กู้มีพฤติกรรมใดที่แสดงถึงความไม่ซื่อสัตย์ต่อธนาคารหรือต่อสมาชิกในกลุ่ม (5) เมื่อธนาคารพิจารณาแล้วเห็นว่าสมควรที่จะเรียกคืน<sup>210</sup>

จะเห็นได้ว่าระบบการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรมีแบบแผนที่แน่นอนและเคร่งครัด สามารถช่วยเหลือเกษตรกรรายใหญ่ได้อย่างดี แต่ในส่วนของเกษตรกรรายย่อยซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ต้องรวมกลุ่มกัน หรือไม่ก็ต้องจัดตั้งสหกรณ์แล้วจึงมาขอกู้กับธนาคาร ด้วยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ธนาคารกรุงเทพจึงได้คิดค้นระบบสินเชื่อเพื่อการเกษตรแบบใหม่หรือระบบเบ็ดเสร็จ โดยร่วมมือกับบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคารกรุงเทพอยู่ก่อนแล้ว และมีความเชี่ยวชาญอย่างมากในด้านการเกษตรแบบครบวงจร

## 5.5 สินเชื่อเพื่อการเกษตรแนวใหม่และความสัมพันธ์ของธนาคารกรุงเทพ กับบริษัทเจริญโภคภัณฑ์

ธนาคารกรุงเทพมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับกลุ่มตระกูลต่างๆ โดยเฉพาะที่เป็นชาวจีนโพ้นทะเล กลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญมากคือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ ภายใต้การนำของทายาทรุ่นที่ 2 โดยมีนาย ธนิสร์ เทียรวนนท์ เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ขยายธุรกิจของตนอย่างกว้างขวาง ทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้การสนับสนุนจากธนาคารกรุงเทพ ส่วนโครงการในประเทศที่สำคัญ คือโครงการเกษตรแนวใหม่ หรืออีกชื่อหนึ่งคือ “ระบบเบ็ดเสร็จ” ที่ควบคุมการผลิตของเกษตรกรในทุกขั้นตอนอย่างละเอียด โดยทั้งธนาคารกรุงเทพและเจริญโภคภัณฑ์ ได้จัดตั้งบริษัทร่วมกันเพื่อทำโครงการนี้โดยเฉพาะ

การริเริ่มสินเชื่อเพื่อการเกษตร ด้วยแนวความคิดใหม่หรือแบบเบ็ดเสร็จ เกิดจากปัญหาที่ว่าสถาบันการเงินต่างๆ จะสามารถอำนวยสินเชื่อให้ได้เฉพาะเกษตรกรที่เชื่อถือได้และมีความรู้ความชำนาญพอสมควรเท่านั้น สำหรับเกษตรกรส่วนใหญ่ซึ่งต้องอาศัยธรรมชาติเพื่อการเพาะปลูกเป็นหลัก และไม่รู้ระบบการจัดการที่ดี อีกประการหนึ่งคือไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตัวเอง เกษตรกรเหล่านี้มักจะไม่มีโอกาสได้รับเงินทุนจากสถาบันการเงิน เพื่อนำไปใช้จ่ายในการผลิตเหมือนเช่นเกษตรกรประเภทแรก ด้วยเหตุนี้ธนาคารกรุงเทพจำกัด้จึงได้คิดเปลี่ยนแปลงวิธีการอำนวยสินเชื่อ ให้เป็นวิธีการที่ประกอบด้วย การควบคุมควบคู่กับการจัดการระบบการตลาด หรือที่เรียกว่าระบบเบ็ดเสร็จ วิธีการนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อการลงทุนในอาชีพเกษตรกรรม ทั้งนี้เพราะเมื่อมีระบบการควบคุมและ

<sup>210</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 50 .

จัดการดีแล้ว ผู้ผลิตจะสามารถเลือกใช้วัสดุลงทุนที่มีประสิทธิภาพสูง ให้ผลตอบแทนต่อหน่วยลงทุนที่สูงขึ้น นอกจากนั้นยังสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อมให้เหมาะกับการลงทุน เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพทัดเทียมกับการผลิตในฤดูกาลที่ดีที่สุด และเลือกผลผลิตเฉพาะสินค้าที่มีความต้องการ มีรายได้ที่แน่นอน สม่าเสมอ ซึ่งจะช่วยให้ชำระหนี้คืนได้ตามกำหนด และที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งก็คืออาจจะเป็นต้นแบบช่วยให้เกษตรกรอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งสถาบันการเงินเคยมองข้ามไปได้ มีโอกาสได้รับความช่วยเหลือในด้านเงินทุนจากสถาบันการเงินได้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม<sup>211</sup> แต่อย่างไรก็ตาม มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าโครงการนี้มีลักษณะเอื้อผลประโยชน์ระหว่างธุรกิจ เกษตรกรไม่มีอิสระในการทำการเกษตร

การเริ่มอำนวยการสินเชื่อในระบบเบ็ดเสร็จ เริ่มในปี พ.ศ. 2521 โครงการต้นแบบที่ธนาคารกรุงเทพได้เริ่มขึ้นคือ หมู่บ้านเกษตรกรกรมหนองหัว โครงการแนวใหม่ในระบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งอยู่ที่หมู่บ้านหนองหัว ตำบลบ้านช่อง อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นจังหวัดบ้านเกิดของนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในธนาคารกรุงเทพ รายละเอียดเบื้องต้นในการจัดสร้างเริ่มจาก บริษัทฟาร์มกรุงเทพจำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ และธนาคารกรุงเทพ ได้ปรึกษาหารือเพื่อที่จะร่วมมือกันจัดสร้างโครงการระบบเบ็ดเสร็จ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและสนับสนุนผลการผลิตทางการเกษตรโครงการนี้ ประกอบไปด้วยอำนวยการสินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยต่ำ การดูแลควบคุมการผลิต และการจัดการระบบที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อช่วยให้เกษตรกรรายย่อยได้ผลิตสินค้าจำพวกเนื้อสัตว์ สุกร ไก่ ที่ตลาดมีความต้องการมาก โดยสามารถผลิตได้ที่ต้นทุนต่ำ โดยใช้ผลผลิตพืชไร่ของเกษตรกรเองมาเป็นอาหารสัตว์ ทั้งนี้จะยึดหลักการใช้พันธุ์พืชและสัตว์เลี้ยงที่สามารถให้ผลตอบแทนการลงทุนได้สูง ภายใต้การดูแลควบคุมของคณะผู้จัดการและควบคุมโครงการ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเลี้ยงสัตว์เพื่อการเพาะปลูกและการตลาดอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้เกษตรกรเข้าร่วมโครงการมีรายได้อย่างเสมอประจำทุกเดือน<sup>212</sup> โดยการจูงใจของธนาคารกรุงเทพเพื่อให้เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ ธนาคารได้ประชาสัมพันธ์สิ่งที่เกษตรกรจะได้รับทั้งหมด 4 ข้อ ดังต่อไปนี้<sup>213</sup>

- (1) จะได้รับหลักประกันเรื่องรายได้เป็นประจำทุกเดือน นับตั้งแต่ระยะที่เริ่มต้นเพาะปลูกหรือเลี้ยงสัตว์ที่ยังไม่สามารถจะขายผลผลิตได้ไปจนกระทั่งถึงฤดูกาลที่สามารถนำเอาผลผลิตออกมาขาย รายได้มีความแน่นอน ไม่ผันแปรตามฤดูกาลและสิ่งแวดล้อม
- (2) เกษตรกรจะได้รับความรู้ทางการเกษตรที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ความรู้เกี่ยวกับการจัดไร่นา ความรู้เกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด ความรู้เกี่ยวกับการออม

<sup>211</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 7.

<sup>212</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 10.

<sup>213</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 44.

- (3) เกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งไม่มีที่ดินเป็นของตนเองนั้น จะได้รับการจัดสรรที่ดินจำนวนหนึ่ง เช่น กรณีของหมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า จะได้รับครอบครัวละประมาณ 25 ไร่ นอกจากนี้ยังมีโรงเรือนสำหรับเลี้ยงสัตว์ บ้านพัก พันธุ์สัตว์และสิ่งก่อสร้างที่เป็นของส่วนรวมในโครงการ
- (4) เมื่อเกษตรกรสามารถชำระหนี้คืบตามกำหนดเวลา เกษตรกรจะได้รับการมอบกรรมสิทธิ์ในที่ดิน บ้านพัก โรงเรือนสำหรับเลี้ยงสัตว์ เป็นของตนเอง และยังมีโอกาสที่จะใช้บริการทางการเงินของธนาคารต่อไป รวมทั้งมีเสรีภาพที่จะใช้บริการของสถาบันการเงินอื่นๆ แล้วแต่ความสมัครใจของเกษตรกรเองเป็นสำคัญ

โดยสรุปแล้ว มีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการในปีแรก 34 ครอบครัว ได้สินเชื่อจากธนาคารกรุงเทพรายละ 700,000 บาท โดยเมื่อต้นปี พ.ศ. 2520 กรรมการผู้จัดการใหญ่เครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ ได้พบกับนายอำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อหาที่ดินผืนใหญ่ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานโครงการเบ็ดเสร็จนี้ ได้ที่หมู่บ้านหนองหว้า ตำบลบ้านช่อง ซึ่งเป็นที่ดินที่เกษตรกรผู้ถือครองเดิมทิ้งไว้ว่างเปล่า ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในการผลิตทางการเกษตรมีเนื้อที่ 1,253 ไร่ และได้มีการติดต่อเจรจาขอซื้อที่ดินผืนนั้นจากผู้ปกครองเดิมในราคาไร่ละ 1,000 บาท ที่ดินแปลงนี้อยู่ห่างจากถนนใหญ่ ซึ่งเป็นระยะทางหลวงระหว่างอำเภอพนมสารคามกับจังหวัดปราจีนบุรี ประมาณ 4 กิโลเมตรครึ่ง และมีถนนลูกรังเล็กๆ จากถนนใหญ่เข้าไปถึงที่<sup>214</sup> โดยทั้งบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ธนาคารกรุงเทพ และส่วนราชการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้<sup>215</sup>

- (1) ฝ่ายเจ้าหน้าที่รัฐในอำเภอพนมสารคาม เป็นฝ่ายราชการท้องถิ่นได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดหาสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้าและระบบความปลอดภัย รวมทั้งจัดจ้างแรงงานในการดำเนินงานขั้นต้นและพิจารณาคัดเลือกเกษตรกรท้องถิ่นที่เข้าร่วมในโครงการ
- (2) บริษัทฟาร์มกรุงเทพจำกัดได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในการจัดรูปที่ดินหลังจากได้ตกลงซื้อขายกันเรียบร้อยแล้ว รวมถึงการจัดสรรถนนสร้างถนนอ่างเก็บน้ำ ระบบชลประทานบ้านพัก โรงเรือนสุกร สำนักงานและสโมสร รวมทั้งมีหน้าที่ในด้านอื่นอีกก็คือ

(2.1) รับผิดชอบการผลิตโดยสร้างโรงเรือนสุกรที่ทันสมัยและถูกสุขลักษณะ จัดหาพันธุ์สุกรที่มีคุณภาพดี ที่เป็นที่ต้องการของต่างประเทศ จัดหาอาหารสัตว์อุปกรณ์การเลี้ยง ยาป้องกันรักษาโรค ตลอดจนจัดเจ้าหน้าที่สัตวแพทย์ สัตวบาลมาคอย

<sup>214</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 8.

<sup>215</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 9.

ช่วยเหลือให้คำแนะนำในด้านการผลิตและฟาร์ม เพื่อให้ผลผลิตของเกษตรกรมีคุณภาพสูงและต้นทุนต่ำที่สุด

(2.2) รับผิดชอบการตลาดโดยการหาตลาดเพื่อจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรได้มีความมั่นใจและมีกำลังที่จะประกอบอาชีพของตนตลอดไป

(2.3) รับผิดชอบการประกันรายได้ของเกษตรกร โดยการจัดระบบการผลิตที่เหมาะสมเพื่อให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นการยกระดับฐานะครอบครัวให้สูงขึ้น และสามารถใช้เงินกู้คืนพร้อมดอกเบี้ยในระยะที่กำหนดในโครงการนี้ได้ ประกันรายได้เฉพาะเลี้ยงสุกรเพียงอย่างเดียวเฉลี่ยตลอดปีไม่ต่ำกว่าเดือนละ 2,000 บาท

(2.4) รับผิดชอบชำระหนี้คือสินเชื่อเพื่อการลงทุนกับธนาคาร โดยเป็นลูกค้าประกันในการกู้และการชำระเงินกู้ทั้งสิ้นของเกษตรกรให้แก่ธนาคาร

(3) ธนาคารกรุงเทพจำกัด จะเป็นผู้อนุมัติสินเชื่อให้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนการดำเนินงานด้านการเลี้ยงสุกรพันธุ์ สุกรขุน การเพาะปลูก อาหารสัตว์ การก่อสร้าง ตลอดจนการดูแลควบคุมการสร้างเครื่องจักร และอุปกรณ์จากต่างประเทศ ทั้งหมดเป็นเงิน 25,197,000 บาท เงินจำนวนนี้แยกเป็นเงินกู้ที่มีกำหนดระยะเวลาการผ่อนส่งคืนทุก 6 เดือน หลังจากระยะปลอดหนี้ใน 18 เดือนแรกเพื่อนำไปใช้จ่ายในการก่อสร้างและสร้างเสริมสินทรัพย์ถาวรในหมู่บ้านเป็นจำนวน 12,197,000 บาท และเป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้จ่ายเป็นค่าแรงงานและรายได้สุทธิของเกษตรกร และการซื้ออาหารสัตว์อีกเป็นจำนวนเงิน 13 ล้านบาท โดยทางธนาคารได้ดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี ในส่วนที่เหลือค้างอยู่นอกจากนี้ฝ่ายธนาคารกรุงเทพจำกัดยังเป็นผู้ดูแลและควบคุมการดำเนินงานท้องถิ่นที่ควบคุมการคัดเลือกเกษตรกรเข้าเป็นสมาชิกโครงการ ดูแลควบคุมบริหารงานของโครงการ และดูแลและควบคุมการใช้จ่ายและรายได้ของเกษตรกรที่อาจจะมีสิทธิในแต่ละเดือนด้วย

จากวิธีการดำเนินการจะเห็นว่า ธนาคารกรุงเทพเชิญชวนเกษตรกรให้เข้าร่วมโครงการโดยเน้นถึงความมั่นคงของรายได้ การประกันรายได้ ซึ่งทำให้ข้อจำกัดเรื่องฤดูกาลของเกษตรกรถูกแก้ไข มีเกษตรกรเข้าร่วมพอสมควร ธนาคารกรุงเทพประกันความเสี่ยงโดยให้บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ค้ำประกันเกษตรกร นั่นหมายความว่าธนาคารกรุงเทพนั้นมีความเสี่ยงน้อยมากในการทำธุรกิจ ในขณะที่บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ได้รับประโยชน์จากการขายเมล็ดพันธุ์พืช และอาหารสัตว์

ในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นจากโครงการเกษตรแนวใหม่ มีหลักๆ 3 ประการ<sup>216</sup> ประการแรกคือเรื่องที่ดินมีสภาพไม่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงาน โดยตามหลักการที่ดินยังมีแปลงขนาดใหญ่

<sup>216</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 46.

ติดต่อกันเป็นจำนวนมาก จะยิ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดต่ำลง ขณะเดียวกันก็จะทำให้สามารถรับครอบครัวเกษตรกรเข้าร่วมในโครงการได้เป็นจำนวนมากขึ้น ซึ่งนับเป็นที่ดินที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินโครงการเป็นอย่างมาก แต่ที่ดินลักษณะดังกล่าวนี้ค่อนข้างหายากซึ่งนับเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุด ดังนั้นจึงทำให้มีโครงการเกษตรแบบเบ็ดเสร็จจำนวนน้อย ประการต่อมาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นควบคู่กับปัญหาที่ดินก็คือปัญหาเรื่องน้ำ หรือการชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากโครงการนั้นเน้นหนักที่การเพาะปลูกพืชเป็นหลัก แม้การสร้างระบบชลประทานซึ่งใช้เองในโครงการโดยวิธีนำน้ำจากแหล่งน้ำที่อยู่ไกลประมาณ 10 กิโลเมตร จะทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงขึ้นไปอย่างมากก็ตาม แต่เมื่อมองในแง่ของผลผลิตที่เกษตรกรจะสามารถปลูกได้แล้ว 2-3 ครั้งต่อปีและมองในระยะยาว 15 ปีขึ้นไป ค่าใช้จ่ายทางด้านนี้ก็จะยังเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยเท่านั้น แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นแทรกซ้อนขึ้นมากก็คือ การซื้อสิทธิ์ในที่ดินของเจ้าของ ที่จะทำระบบชลประทานผ่านเข้ามา หรือถ้าสมมุติว่าสามารถซื้อสิทธิ์ได้ แต่ก็ยังไม่เป็นที่แน่ใจว่าจะมีผู้ใดมากระทำให้ความเสียหายเกิดขึ้น เป็นต้น

ประการที่สุดท้าย ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากตัวของฝ่ายเกษตรกรเอง เริ่มเกิดขึ้นนับตั้งแต่ขั้นตอนของการทำความเข้าใจหลักการตามแนวทางใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องของการชี้แจงให้เกษตรกรเห็นด้วยและยอมรับในหลักการ นอกจากนี้ในการลงมือปฏิบัติตามโครงการจริงๆ ก็มักจะเกิดปัญหาขึ้นเพราะเกษตรกรจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อผูกพัน ตลอดจนปฏิบัติตามข้อกำหนดในการเพาะปลูกหรือเลี้ยงสัตว์ที่โครงการได้กำหนด เป็นขั้นตอนโดยละเอียดเอาไว้อย่างเคร่งครัดและจริงจัง ซึ่งในบางกรณีจะขัดแย้งกับประสบการณ์และความเคยชิน ความรู้และนิสัยดั้งเดิมของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ แม้ว่าเกษตรกรเหล่านั้นจะผ่านการคัดเลือกก่อนที่จะมีโอกาสเข้าร่วมในโครงการแล้วก็ตาม

ธนาคารกรุงเทพได้เสนอการแก้ไขปัญหา โดยการให้รัฐบาลเข้ามามีบทบาทสำคัญ ถ้าหากฝ่ายรัฐบาลเห็นด้วยกับแนวคิดใหม่ในระบบเบ็ดเสร็จ พร้อมกับเข้ามาเป็นหัวเรือใหญ่ในการช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องที่ดินและน้ำ การดำเนินโครงการในลักษณะนี้ก็จะสามารถทำได้ง่ายขึ้นเป็นอันมาก ส่วนปัญหาที่เกี่ยวกับเกษตรกรเองนั้น ธนาคารมองว่าแนวทางแก้ไขที่ถูกต้องและดีที่สุดก็คือให้ผลงานของโครงการเป็นเครื่องพิสูจน์ให้ประจักษ์แจ้งด้วยสายตาของเกษตรกรเองว่าผู้ที่เข้าร่วมในโครงการระบบเบ็ดเสร็จนี้จะสามารถสร้างฐานะให้มั่นคงได้อย่างแท้จริง ภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว ประจักษ์พยานจากตัวอย่างของความสำเร็จคือเครื่องมือในการชี้ชวนให้เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ ได้พิเศษยิ่งกว่าคำอธิบายหรือคำชักชวนใดๆ ทั้งสิ้น ความสัมพันธ์ของธนาคารกรุงเทพและบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นลักษณะของความร่วมมือกัน โดยบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นผู้จัดหาพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ อาหารสัตว์ และยารักษาโรค สอนวิธีการเลี้ยงที่ถูกต้อง นำเงินต้นและดอกเบี้ยคืนแก่ธนาคารกรุงเทพตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงให้กับธนาคารกรุงเทพ แต่ทางบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์จะเป็นผู้ผูกขาดการดูแลโครงการ

## 5.6 จากสินเชื่อเพื่อการเกษตรสู่นโยบายเกษตรพันธสัญญาของรัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์

หลังจากโครงการเกษตรระบบเบ็ดเสร็จของธนาคารกรุงเทพและบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ รัฐบาลของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้มีการผลักดันนโยบายนี้ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 พ.ศ. 2525 - 2529 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและปรับโครงสร้างการผลิตโดยแนวทางการเกษตรในแผนนี้ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากปัญหาที่สำคัญคือ<sup>217</sup>

- (1) อัตราการขยายตัวในภาคการเกษตรเริ่มต่ำลง เนื่องมาจากผลผลิตต่อไร่ต่ำและทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ในการเกษตรเริ่มเสื่อมลง เพราะการใช้ที่ดินมีผลผลิตต่ำ การบุกรุกทำลายป่า แหล่งน้ำ และแหล่งประมงเสื่อมโทรม ต้นทุนการผลิตของเกษตรกรสูงขึ้น
- (2) ปัญหาโครงสร้างการตลาดและราคาสินค้าเกษตรที่ไม่เป็นธรรมกับเกษตรกรเนื่องจาก การแทรกแซงตลาดส่งออก ก่อให้เกิดต้นทุนแก่ผู้ส่งออกและส่งผลไปถึงการกดราคาสินค้าเกษตรในระดับไร่นา สถานที่ซื้อขายที่เป็นตลาดกลางมีจำกัดและซื้อขายยังพึ่งคนกลางหลายขั้นตอนและการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อวัตถุประสงค์ทางการค้ายังมีอยู่อย่างจำกัด
- (3) ปัญหาด้านสถาบันเกษตรกร โดยเฉพาะการร่วมมือกันในการผลิตและการตลาดยังมีขอบเขตจำกัดโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวในรูปสหกรณ์

จากปัญหาที่เกิดขึ้นนโยบายเกษตรจึงถูกกำหนดไว้ในหัวข้อการปรับโครงสร้างและเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถสรุปการกำหนดแนวทางนโยบายออกเป็น 5 เรื่องหลักคือ<sup>218</sup>

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตหรือเพิ่มผลผลิตต่อไร่
- (2) สนับสนุนให้เกษตรกรได้รับราคาที่เป็นธรรมโดยจะลดมาตรการแทรกแซงต่างๆที่จะเป็นภาระต่อเกษตรกร
- (3) เร่งรัดการกระจายถือครองที่ดิน
- (4) เร่งขยายการให้สินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์
- (5) ส่งเสริมการรวมกลุ่มของสถาบันเกษตรกรในชนบท

นโยบายเกษตรพันธสัญญา หรือแผนประสานความร่วมมือสี่ภาค มีจุดเริ่มมาจากความต้องการและเป้าหมายของรัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ตามคำแถลงนโยบายของรัฐบาล วันที่ 28 มีนาคม 2523 ระบุว่า เป้าหมายสำคัญอันหนึ่งของรัฐบาลนี้มีอยู่เพียง 2 ประการคือ การยกระดับ

<sup>217</sup> พิชามณญ์ รุ่งเรืองศรีเมธา, การก่อตัวของวาระนโยบายและการกำหนดนโยบายเกษตรพันธสัญญา, วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558 หน้า 71.

<sup>218</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 72.



มาตรฐานและความเป็นอยู่ของประชาชนให้สูงขึ้นและเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ ซึ่งเป้าหมายด้านการยกระดับความเป็นอยู่ประชาชนจะวางแนวทางผ่านนโยบายทางเศรษฐกิจที่รัฐบาลกำหนดเป้าหมาย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายเกษตรพันธสัญญา คือการปรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้ไปในทางที่จะเกิดการกระจายผลการพัฒนาไปสู่ประชาชนส่วนใหญ่ โดยจัดสรรทรัพยากรเร่งรัดการพัฒนาการผลิตทางการเกษตรและพัฒนาภาวะความเป็นอยู่ในชนบทอย่างเต็มที่ และจัดให้มีแผนแม่บทเพื่อใช้ในการดำเนินงานเพิ่มปริมาณการส่งออกสินค้าไปขายนอกประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงระบุแนวทางการดำเนินนโยบายได้ระยะ 6 เดือนแรก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่รัฐบาลจะต้องรีบทำให้แก่ประชาชน

นอกจากเป้าหมายด้านเศรษฐกิจและการส่งออก รัฐบาลพลเอกเปรมยังให้ความสำคัญกับการร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีการปรึกษาหารือร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอย่างใกล้ชิดเนื่องจากรูปแบบของระบบการค้า การผลิต การเงิน มีความสลับซับซ้อนขึ้น ประชากรก็มีมากขึ้นในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติลดน้อยลง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาชีพเดียวกันและต่างกลุ่มเริ่มปรากฏให้เห็น นโยบายเกษตรพันธสัญญาอาศัยความร่วมมือและการพึ่งพาภาคเอกชนเป็นหลัก ทั้งในส่วนของการปัจจัยการผลิต การวางแผนการผลิต แหล่งเงินทุน การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความรู้และทักษะในการเพิ่มคุณภาพให้กับผลผลิต รวมทั้งการจัดการสินค้าและตลาดสำหรับขายผลผลิต ประกอบด้วยการปรับโครงสร้างให้มีการผลิตเพื่อขาย และรัฐก็ไม่สามารถดำเนินงานในส่วนนี้ได้ บทบาทของภาคเอกชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมหลักทางการผลิตของระบบเกษตรพันธสัญญา ภายใต้แผนประสานความร่วมมือสี่ภาคหลายขั้นตอน ทำให้ภาคเอกชนมีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งส่งผลโดยตรงกับความสำเร็จในการกำหนดนโยบายของรัฐบาล

ด้วยระบบเกษตรพันธสัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ภาคเอกชนมีส่วนในการกำหนดนโยบายเกษตรผลการศึกษาจากงานของ พิชามณฺฑ์ รุ่งเรืองศรีเมธา เรื่อง **การก่อตัวของวาระนโยบายและการกำหนดนโยบายเกษตรพันธสัญญา** พบว่าภาคเอกชนในฐานะบรรษัทขนาดใหญ่และนักธุรกิจที่มีอิทธิพลขึ้นโดยสถานะ ซึ่งเป็นชนนายทุนได้ผลประโยชน์โดยตรง การเชื่อมโยงให้ระบบการผลิตทางเกษตรเข้าสู่ระบบอุตสาหกรรมก็เป็นการทำให้สังคมจำเป็นต้องพึ่งพาทุนนิยม เมื่อเกษตรกรเข้าร่วมโครงการจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับระบบทุนนิยม ก็ยิ่งทำให้ความได้เปรียบของนายทุนเพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะเป็นฝ่ายนำในการกำหนดนโยบายก็ตาม การพัฒนาดำรงไว้ซึ่งความต่อเนื่องของสังคมทุนนิยมของรัฐในช่วงเวลานั้นได้สร้างอำนาจต่อรองให้กับภาคเอกชน ลักษณะของนโยบายเกษตรพันธสัญญานี้คือการใช้ระบบการผลิตแบบบริษัทเข้ามาจัดวางแผนการผลิตอย่างครบวงจรแทนการผลิตระบบตลาดแบบดั้งเดิม ด้วยความจำเป็นต้องใช้ระบบดังกล่าวของรัฐ ปัจจัยความเป็นบริษัทจึงสร้างความได้เปรียบต่อการกำหนดแผนประสานความร่วมมือ

การส่งเสริมระบบการวางแผนและระบบอุตสาหกรรมทางเทคโนโลยี และระบบการจัดการผลิตที่มีประสิทธิภาพของบริษัท รวมทั้งโครงสร้างทางเทคนิค ซึ่งหมายถึงผู้ชำนาญเฉพาะด้านของบริษัท ที่พร้อมและสามารถจัดการบริหารโครงการตามที่รัฐกำหนดได้ ทำให้ภาคเอกชนกับภาครัฐมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้ทำให้ภาคเอกชนสามารถเข้าไปกำหนดนโยบายได้ไม่ยาก รัฐเองก็ไม่สามารถปฏิเสธการมีส่วนร่วมในการดำเนินนโยบายเกษตรพันธสัญญา เพราะบทบาทนี้เป็นลักษณะเฉพาะที่ภาครัฐไม่สามารถทำหน้าที่ได้

พิชามญชุ์ มองว่านอกเหนือจากความได้เปรียบของบริษัทขนาดใหญ่ ภาคเอกชนซึ่งมีสถานะเป็นนักธุรกิจ ล้วนเป็นอภิสีทธิชนที่รัฐบาลพลเอกเปรมเปิดโอกาสพิเศษในการติดต่อกับรัฐบาล ด้วยการที่รัฐอนุญาตให้ภาคเอกชนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจที่สำคัญ และในการประชุม นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี และเลขาธิการสภาพัฒนาเศรษฐกิจ มีเจตนารมณ์ในทิศทางเดียวกันคือ การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชนในการพัฒนาการเกษตรไปสู่การผลิตในระบบเกษตรอุตสาหกรรม โดยนักธุรกิจเป็นผู้ที่มีบทบาทตัดสินใจในประเด็นต่างๆ เช่น การส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตรออกต่างประเทศ ความสำเร็จของนโยบายดังกล่าวขึ้นอยู่กับความตั้งใจของภาคเอกชนโดยตรงและส่งผลกระทบต่อผลงานด้านเศรษฐกิจของรัฐบาล และที่สำคัญ นักธุรกิจและสถาบันการเงินพาณิชย์ที่เป็นบริษัทและธนาคารต่างๆ ก็เป็นแหล่งที่มาของเงินทุนทรัพยากรและปัจจัยการผลิตพร้อมในการลงทุน ประกอบกับการทำงานที่มีการจัดองค์กรอยู่แล้วยังก็ยิ่งเพิ่มฐานะอภิสีทธิชนให้กับนักธุรกิจมากขึ้น<sup>219</sup>

ธนาคารกรุงเทพถือเป็นธนาคารที่อำนวยความสะดวกทางการเกษตรมากที่สุด และเป็นผู้ริเริ่มการให้สินเชื่อแก่เกษตรกร เป็นผลให้ธนาคารจำเป็นต้องขยายสาขาในต่างจังหวัดเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เพื่อรองรับความต้องการของสินเชื่อ แต่อย่างไรก็ตามการเติบโตของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทำให้ธนาคารกรุงเทพมีบทบาทในการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกรน้อยลงในเวลาต่อมา แม้ว่าบริษัทขนาดใหญ่จะเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานของเกษตรกร แต่ในส่วนของธนาคารกรุงเทพได้รับผลตอบแทนที่เป็นดอกเบี้ยค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังลงทุนเป็นจำนวนมากในการติดตามภาระหนี้สินค้างชำระของเกษตรกร ด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้รัฐบาลเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นและสนับสนุนทางการเงินให้กับเกษตรกร โดยการให้ธนาคารของรัฐเป็นผู้ดูแล

<sup>219</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 72-75.

## บทที่ 6

### บทสรุป

การที่ธนาคารกรุงเทพก่อตั้งในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพมีรากฐานแข็งแรง เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวมีความต้องการใช้เงินเพิ่มมากขึ้น สินค้ามีราคาแพง และเมื่อหลังจากช่วงสงครามโลก ความต้องการสินค้าเพื่ออุปโภค บริโภคมีมากขึ้น สังคมมีความเป็นทุนนิยมมากขึ้น รวมทั้งผู้ประกอบการคนไทยต้องการที่จะส่งออกสินค้าไปขายในตลาดโลก ธนาคารพาณิชย์จึงเริ่มมีบทบาทต่อเศรษฐกิจไทยตั้งแต่นั้นมา ธนาคารกรุงเทพเริ่มต้นจากการรวมกลุ่มของกลุ่มขุนนาง ข้าราชการ และพ่อค้า ในช่วงแรกก่อน พ.ศ. 2495 อำนาจการบริหารของธนาคารกรุงเทพทั้งหมดตกอยู่ในมือของกลุ่มขุนนางและข้าราชการ กลุ่มพ่อค้าเป็นเพียงผู้ถือหุ้น และประกอบกิจการค้าขายของตัวเองต่อไป ต่อมากลุ่มขุนนางและข้าราชการหมดอำนาจลงเนื่องจากมีปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใสในการบริหาร ทำให้ธนาคารขาดกระแสเงินสด จึงได้เปิดโอกาสให้กับกลุ่มพ่อค้าได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวนายชิน โสภณพนิช ได้ดำรงตำแหน่งกัมปะโตร์ของธนาคาร จึงได้รับมอบหมายให้เข้ามาทำการบริหาร โดยมีภารกิจหลักคือการฟื้นฟูกิจการของธนาคารกรุงเทพให้กลับมาเจริญรุ่งเรือง

นายชิน โสภณพนิช เริ่มแรกเป็นผู้ถือหุ้นของธนาคาร ต่อมาดำรงตำแหน่งกัมปะโตร์ ในปี พ.ศ. 2491 ทำให้นายชินมีบทบาทต่อธนาคารกรุงเทพมากขึ้น เนื่องจากตำแหน่งกัมปะโตร์มีความสำคัญอย่างมากต่อธนาคารพาณิชย์ในช่วงแรก โดยเป็นบุคคลที่คอยหาลูกค้าทั้งพ่อค้ารายใหญ่ และเป็นคนที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด ซึ่งนายชินมีคุณสมบัติที่โดดเด่นจากคนอื่น เขาเป็นที่รู้จักและกว้างขวางในหมู่พ่อค้าชาวจีนในไทย และชาวจีนโพ้นทะเล ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจค้าขายระหว่างชาวจีนโพ้นทะเลด้วยกัน หลังจากเกิดเหตุการณ์ไม่โปร่งใสด้านการบริหารของธนาคารกรุงเทพในคณะกรรมการชุดแรก นายชินได้รับเลือกให้มาบริหารแทน ซึ่งในขณะนี้นายชินมีบทบาทอย่างสูงในธนาคารกรุงเทพนั้น เขายังมีธุรกิจอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น ธุรกิจค้าเงินตราต่างประเทศ และเกษตรกรรม โดยเฉพาะการค้าข้าวผ่านเครือข่ายกลุ่มตระกูลต่างๆ

วิธีการหนึ่งที่นายชิน โสภณพนิช เลือกใช้คือการนำกิจการธนาคารกรุงเทพเข้าไปสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมืองผ่านการถือหุ้นของกระทรวงเศรษฐกิจ โดยช่วงแรกนายชิน เลือกที่จะใช้อิทธิพลของกลุ่มนักการเมืองชอยราชครู คือกลุ่มของ เผ่า ศรียานนท์ และ ผิน ชุณหะวัณ และได้ ศิริ สิริโยธิน นายทหารของกลุ่มชอยราชครูเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการของธนาคารกรุงเทพ ต่อมาเมื่อนักการเมืองกลุ่มชอยราชครูหมดอำนาจลง ธนาคารกรุงเทพประสบกับวิกฤติทางการเมือง นายชินต้องลี้ภัยไปยังต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ธนาคารกรุงเทพภายใต้อิทธิพลทาง

การเมืองของกลุ่มชอยราชครุทำให้ธนาคารกรุงเทพมีความแข็งแกร่งมากขึ้น สามารถดำรงฐานะเป็นธนาคารระหว่างประเทศและมีบทบาทต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างสูง จึงไม่ใช่เรื่องยากที่ธนาคารกรุงเทพจะสานสัมพันธ์กับกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ซึ่งได้ขึ้นมามีอำนาจในการบริหารประเทศแทนกลุ่มชอยราชครุ โดยการรื้อฟื้นความสัมพันธ์ทางการเมืองครั้งใหม่ และได้จอมพลประภาส จารุเสถียร หนึ่งในสมาชิกของกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ขึ้นมาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของธนาคารกรุงเทพแทน เมื่อการเมืองมีเสถียรภาพมากขึ้น นายชินจึงเดินทางกลับมาประเทศไทย

การที่ธนาคารกรุงเทพเข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง สร้างผลประโยชน์ให้กับธนาคารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องการเปิดสาขาในต่างประเทศ หากมองบริบทในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการยากมากที่ธุรกิจของคนไทยจะสามารถขยายออกไปต่างประเทศได้ อีกทั้งธุรกิจธนาคารมีความซับซ้อนและยังเกี่ยวข้องกับเงิน จึงจำเป็นจะต้องมีการรับรองจากหน่วยงานที่ต่างประเทศให้การยอมรับ และต้องทำการขออนุญาตอย่างเป็นทางการ ธนาคารกรุงเทพภายใต้พลตรีศิริ สิริโยธิน ซึ่งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐกิจในขณะนั้น เป็นบุคคลที่ประสานงานกับรัฐบาลประเทศต่างๆ โดยเฉพาะในญี่ปุ่นและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสงครามโลกครั้งที่ 2 หลายประเทศจำเป็นต้องนำสินค้าที่จำเป็นจากไทยเพื่อการบริโภค จึงทำให้การต่อรองของรัฐบาลมีความได้เปรียบ รัฐบาลซึ่งเป็นเจ้าของธนาคารกรุงเทพในเวลานั้น ได้ให้การสนับสนุนอย่างดี และยังทำให้ธนาคารกรุงเทพมีบทบาทในการค้าระหว่างประเทศของรัฐบาล โดยเฉพาะการค้าข้าว ซึ่งมีราคาแพงในช่วงหลังสงคราม ธนาคารกรุงเทพมีสองแนวทางในการขยายธุรกิจต่างประเทศ ประการแรกคือการขยายพื้นที่บริการกับบริษัทตัวแทนการเงินในต่างประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกในการโอนหรือฝากเงิน ประการที่สองคือการขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพออกไปยังต่างประเทศโดยตรง ซึ่งเน้นประเทศที่มีชาวจีนโพ้นทะเลอาศัยอยู่ คือ ฮองกงและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การขยายสาขาต่างประเทศทำให้ธนาคารกรุงเทพมีจำนวนเงินฝากสะสมมากขึ้น แปรผันกับจำนวนของสาขานาครที่มากขึ้น

หลังจากนักการเมืองกลุ่มชอยราชครุหมดอำนาจลง การเมืองไทยเข้าสู่การปกครองในระบอบสฤษดิ์ นโยบายหลักของรัฐบาลคือการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เริ่มจากการจัดทำโครงสร้างพื้นฐาน ถนน น้ำประปา ไฟฟ้า และจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติภายใต้การสนับสนุนจากสหรัฐอเมริกาผ่านธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เน้นให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในด้านเศรษฐกิจโดยมีรัฐบาลเป็นผู้สนับสนุน ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นระบบพ่อขุนอุปถัมภ์ ในขณะเดียวกัน รัฐบาลไทยต้องต่อสู้กับอุดมการณ์คอมมิวนิสต์ ซึ่งมีอิทธิพลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ จึงได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น ในพื้นที่ชนบท โดยการพัฒนาทางเกษตรกรรมให้เป็นอุตสาหกรรมเกษตร มีการให้ความรู้ในเรื่องเกษตรกรรมแก่เกษตรกร และยกฐานะการครองชีพของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น เพื่อป้องกันภัยคอมมิวนิสต์ เพราะเชื่อว่าถ้าประชาชนกินดีอยู่ดี ก็

จะไม่ไปเข้าร่วมกับขบวนการคอมมิวนิสต์ ธนากรกรุงเทพภายใต้แผนการพัฒนาเศรษฐกิจ ได้ขยายสาขาในพื้นที่ต่างจังหวัดอย่างรวดเร็ว เพื่อระดมเงินฝากและปล่อยสินเชื่อ ให้กับพ่อค้าในต่างจังหวัด แต่ที่โดดเด่นและแตกต่างจากธนาคารอื่น คือการให้สินเชื่อกับเกษตรกรรายย่อย และรายกลุ่ม โดยอาศัยหลักการรับผิดชอบร่วมกัน ธนากรจัดตั้งหน่วยสินเชื่อเพื่อการเกษตรเพื่อดูแลอย่างจริงจัง มีเจ้าหน้าที่ทำการประเมินที่ดิน และให้อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อกับผู้จัดการสาขา จะเห็นได้ว่า ธนากรมีการกระจายอำนาจพอสมควร นอกจากนี้ยังมีการพัฒนารูปแบบการทำเกษตรกรรมให้กับเกษตรกร เหตุผลที่ธนากรให้ความสำคัญกับการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร นอกจากเห็นความสำคัญของเกษตรกรในฐานะกระดูกสันหลังของชาติแล้ว อาจเนื่องมาจากธนากรกรุงเทพมีความเชี่ยวชาญ ในด้านการค้าระหว่างประเทศโดยเฉพาะการค้าข้าว อีกทั้งผู้บริหารของธนากรกรุงเทพยังมีบริษัทที่ทำธุรกิจค้าข้าวโดยตรง เข้าใจกลไกราคา และกลไกตลาดเป็นอย่างดี จึงทำให้ธนากรกรุงเทพมีความได้เปรียบ

ในมุมมองของธนากรกรุงเทพ การที่ธนากรเป็นธนาคารแรกที่มีระบบการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกรโดยตรง เป็นสิ่งที่ธนากรภาคภูมิใจอย่างมาก เป็นการตอบแทนประเทศชาติ เนื่องจากเกษตรกรถือเป็นอาชีพของคนไทยส่วนใหญ่ และการปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตรถือว่ามีอัตราดอกเบี้ยต่ำเมื่อเทียบกับสินเชื่อประเภทอื่น อีกทั้งเกษตรกรส่วนใหญ่แทบจะไม่ได้รับโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน ส่งผลให้ต้องไปกู้หนี้ยืมสินในระบบ เสียดอกเบี้ยในอัตราสูง ทำให้เกษตรกรเป็นหนี้ และยากจน ถูกขูดรีดและเอารัดเอาเปรียบ ทั้งจากเจ้าหนี้และพ่อค้าคนกลางซึ่งนำผลผลิตของเกษตรกรไปขายในตลาด ซึ่งทั้งเจ้าหนี้และพ่อค้าคนกลางอาจเป็นคนเดียวกัน จากการที่ธนากรเริ่มให้สินเชื่อในปี พ.ศ. 2506 ซึ่งเป็นผลจากนโยบายการพัฒนาเกษตรกรรมของรัฐบาล ทำให้เกษตรกรที่ได้รับสินเชื่อจากธนากรกรุงเทพมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แม้ว่าการปล่อยสินเชื่อจะต้องเก็บดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ แต่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง และมีความเสี่ยงมาก แต่ธนากรพยายามที่จะลดความเสี่ยง เช่น การให้เกษตรกรรวมตัวกันเป็นกลุ่ม มีการคัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม การค้ำประกัน และหลักการรับผิดชอบร่วมกันหากผิดสัญญา ตลอดจนการให้ความรู้ทางด้านการเกษตร หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2520 ธนากรกรุงเทพได้ร่วมมือกับบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ จัดตั้งระบบการทำเกษตรกรรมรูปแบบใหม่ ซึ่งเรียกว่า ระบบเบ็ดเสร็จ โดยบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์จะเป็นผู้ดูแลระบบการผลิต วัตถุดิบในด้านเกษตรกรรมทั้งหมด รวมถึงปุ๋ยสัตว์ และการให้ความรู้แก่เกษตรกร และยังนำผลผลิตของเกษตรกรไปขายในตลาด ส่วนธนากรกรุงเทพเป็นผู้ดูแลทางด้านเงินทุนและการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกร ซึ่งระบบนี้เป็นต้นแบบของนโยบายเกษตรพันธสัญญา ในรัฐบาลของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์

การขยายสาขาในต่างจังหวัดของธนาคารกรุงเทพ เริ่มจากจังหวัดที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง โดยเฉพาะทางด้านเกษตรกรรม มีการคัดเลือกบุคคลที่มาเป็นผู้จัดการสาขา ซึ่งต้องมีความกว้างขวางในพื้นที่ เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงของจังหวัด หลังจากมีการออกกฎหมายพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ในปี พ.ศ. 2505 ธนาคารได้ขยายสาขาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในหัวเมืองใหญ่ จนครอบคลุมทุกภาคของประเทศ จึงทำให้ธนาคารสามารถระดมเงินฝากได้มากเมื่อเทียบกับธนาคารอื่น นอกจากนี้นโยบายของรัฐบาลที่เน้นพัฒนาด้านเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีความต้องการใช้ทุนเพื่อพัฒนาระบบการผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงธุรกิจนำเข้าและส่งออกซึ่งจำเป็นต้องติดต่อกับธนาคารพาณิชย์เพื่อความสะดวกในการค้าระหว่างประเทศ ภายใต้ระบบพหุคูณอุปถัมภ์ของจอมพลสฤษดิ์ ธนาคารกรุงเทพไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจไทยเท่านั้น แต่ยังเป็นธนาคารที่มีบทบาทสูงในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากมีเครือข่ายทางการค้าที่เข้มแข็งและมีความหลากหลายในธุรกิจ เช่น ประกันภัย เกษตรกรรม หัตถอุตสาหกรรม นอกจากนี้คณะกรรมการของธนาคารกรุงเทพยังไปเป็นกรรมการในบริษัทของรัฐวิสาหกิจ บริษัทของกลุ่มตระกูลอื่น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่โดดเด่นของธนาคารกรุงเทพ รวมถึงธุรกิจอื่นของตระกูลโสภณพนิช โดยเฉพาะในฮ่องกง ซึ่งมีบุตรชายคนโตของนายชิน คือ นายระบิล โสภณพนิช เป็นผู้ดูแล ส่วนทายาทธุรกิจในประเทศไทย คือนายชาติรี โสภณพนิช บุตรชายคนรองเป็นผู้ดูแล และได้เป็นประธานกรรมการของธนาคารกรุงเทพในเวลาต่อมา

หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอีกครั้งในปี พ.ศ. 2516 ซึ่งถือว่าเป็นการสิ้นสุดการปกครองในระบอบสฤษดิ์ และเรียกการเมืองยุคนี้ว่าเป็นช่วงประชาธิปไตยแบ่งบาน จอมพลประภาส จารุเสถียร ได้ลาออกจากการเป็นประธานกรรมการของธนาคารกรุงเทพ นายชินกลับมามีบทบาทอีกครั้ง แต่อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาดังกล่าวนี้นักธุรกิจหลายคนได้ลงไปเล่นการเมืองเอง รวมถึงบุคลากรสำคัญของธนาคารกรุงเทพอย่างนายบุญชู และนายประสิทธิ์ ในขณะที่เดียวกันธนาคารกรุงเทพได้เริ่มมีการวิจารณ์นโยบายของรัฐบาล ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจของรัฐบาล รวมถึงให้ความรู้แก่สาธารณชนเกี่ยวกับธุรกิจที่มีความสำคัญและกำลังเป็นที่จับตาในวงการธุรกิจ ผ่านวารสารเศรษฐกิจของธนาคารกรุงเทพ

คำกล่าวที่ว่า “ค้าขายแบบจีน บริหารแบบตะวันตก ปกครองแบบไทย” นับว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญของธนาคารกรุงเทพที่ใช้ในการบริหารองค์กร โดยมีนายชิน โสภณพนิช ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความกว้างขวางในวงการพ่อค้าทั้งชาวไทยและชาวจีนโพ้นทะเล โดยเฉพาะในฮ่องกง มาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์ นายบุญชู โรจนเสถียร เป็นบุคคลซึ่งนำระบบบริหารภายในองค์กรแบบสากลมาปรับใช้กับธนาคารกรุงเทพมีการจัดการระบบบัญชีให้ทัดเทียมกับธนาคารของตะวันตก และนายบุญชูได้เชิญบุคลากรคนสำคัญที่อยู่ในวงการธนาคาร เช่น ธนาคารชาติหรือธนาคารแห่งประเทศไทย ให้มาทำงาน

กับธนาคารกรุงเทพ นอกจากนี้ยังมีนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ที่เป็นบุคคลที่กว้างขวางในวงการทางการเมือง ซึ่งหลังจากการล่มสลายของนักการเมืองกลุ่มชวยราชครูและสี่เสาเทเวศร์ นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ได้คอยประสานงานกับกลุ่มการเมืองต่างๆ ที่เกิดขึ้นในยุคประชาธิปไตยแบ่งบาน มาจนถึงยุคพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นอกจากนี้นายประสิทธิ์ยังได้ดำรงตำแหน่งประธานรัฐสภา รัฐมนตรีอีกหลายกระทรวง และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการต่างประเทศ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ด้านการค้ากับจีนแผ่นดินใหญ่ ในส่วนของพนักงานทั่วไปที่ทำงานให้กับธนาคารกรุงเทพ ทางฝ่ายบริหารธนาคารได้จัดให้มีการอบรมพนักงานในทุกระดับ มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้กับลูกค้า ทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นผู้นำของธนาคารพาณิชย์ไทยในด้านนวัตกรรมและการบริการ บริการที่โดดเด่นที่สุดของธนาคารกรุงเทพคือ ด้านต่างประเทศ ทั้งการโอนเงิน การส่งเสริมการค้าและการลงทุน การส่งเสริมการศึกษาต่อต่างประเทศ การโอนเงินของคนไทยที่เป็นแรงงานอยู่ต่างประเทศ กลับเข้ามาในประเทศไทย เชื้อเพื่อการเดินทาง และการรับซื้อและขายเงินตราต่างประเทศ ซึ่งมีความสำคัญกับพ่อค้า และนักธุรกิจที่ทำธุรกิจนำเข้าและส่งออก

งานวิจัยฉบับนี้เน้นย้ำเรื่องสาเหตุที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่ประสบความสำเร็จเหนือธนาคารอื่นในช่วงเวลาตั้งแต่ก่อตั้ง ถึง พ.ศ. 2523 และต้องการสร้างคำอธิบายที่นอกเหนือไปจากอิทธิพลทางการเมือง หลักฐานส่วนใหญ่ที่กล่าวถึงเรื่องนี้จึงมีน้อย ส่วนใหญ่เป็นเอกสารของบุคคลภายในธนาคารกรุงเทพเอง แต่ผู้วิจัยพยายามที่จะถ่ายทอดออกมาให้เป็นกลางมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จึงมีการยกคำพูดประกอบอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้ผู้อ่านได้ฟังเสียงจากบุคคลในอดีต และใช้วิจารณ์ญาณในการตีความ ซึ่งอาจจะแตกต่างกับผู้วิจัย แต่อย่างไรก็ตาม ประเด็นในการศึกษาธนาคารกรุงเทพยังมีอีกมากที่น่าสนใจ เช่น การให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย มีการจัดตั้งศูนย์สังคีตศิลป์ และทำกิจกรรมเพื่อสังคม ประเด็นเรื่องเครือข่ายการค้าและธุรกิจของธนาคารกรุงเทพในฮ่องกง ซึ่งมีสาขาของธนาคารถึง 3 สาขา รวมถึงการนำธนาคารกรุงเทพเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2518 ซึ่งประชาชนทั่วไปสามารถเป็นเจ้าของธนาคารกรุงเทพได้ผ่านการถือหุ้น ประเด็นเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อธนาคารกรุงเทพเช่นเดียวกัน แต่ไม่สามารถกล่าวทั้งหมดมา ณ ที่นี้ได้ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ของธนาคารกรุงเทพกับธนาคารอื่น ทั้งธนาคารของรัฐ ธนาคารพาณิชย์เอกชนด้วยกัน และธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ หากต่อไปภายหน้ามีผู้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของธนาคารต่างๆ จะทำให้มองภาพของธนาคารกรุงเทพรวมถึงระบบการธนาคารพาณิชย์ของไทยได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

# ภาคผนวก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## 1. สรุปเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ

### พ.ศ. 2487 ◀

- กิจกรรมธนาคารพาณิชย์ของชาติตะวันตกในประเทศไทยยังปิดกิจการต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2485
- ธนาคารกรุงเทพเปิดทำการ 1 ธันวาคม 2487ทุนจดทะเบียน 4 ล้านบาท รับฝากเงินและให้กู้ยืมเงินเช่นเดียวกับธนาคารทั่วไป
- เจ้าพระยารามราฆพ เป็นประธานกรรมการ หลวงรอบรู้กิจเป็นผู้จัดการใหญ่

### ▶ พ.ศ. 2488

- สงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติ อิทธิพลของสหรัฐอเมริกาแผ่ขยาย มีการจัดตั้งองค์กรสหประชาชาติ
- มีเงินหมุนเวียนหลังสงครามจำนวนมาก เกิดภาวะเงินเฟ้อราคาสินค้าพุ่งสูง

### พ.ศ. 2489 ◀

- เศรษฐกิจของประเทศที่ทำสงครามท่วดตัว และเริ่มฟื้นฟูประเทศ

### ▶ พ.ศ. 2490

- กิจกรรมธนาคารพาณิชย์ต่างชาติเริ่มเปิดดำเนินการใหม่ และมีการเปิดธนาคารต่างชาติเพิ่มขึ้นอีกสองแห่ง ทำให้ประสบปัญหาการแข่งขันในต่างประเทศ

### พ.ศ. 2491◀

- สหรัฐอเมริกาเริ่มให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศต่างๆ
- นายชิน โสภณพนิช มีบทบาทในธนาคารกรุงเทพมากขึ้น

### ▶ พ.ศ. 2492

- เกิดสงครามเกาหลี เศรษฐกิจโลกเริ่มฟื้นตัว ประเทศไทยส่งสินค้าออกได้มาก

#### พ.ศ. 2493

- 12 พ.ศ. ธนาคารเปิดสาขาต่างจังหวัดแห่งแรกที่อุบลราชธานี
- ธนาคารระดมเงินออมได้มากขึ้น
- ไทยส่งสินค้าออกได้มาก ได้ดุลการค้าและดุลการชำระเงินเกินดุล

#### พ.ศ. 2495

- มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนครั้งแรกจาก 4 ล้าน เป็น 20 ล้านบาท
- มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการนายชิน โสภณพนิช ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่
- ธนาคารกรุงเทพมีฐานะเป็นธนาคารของรัฐบาล
- นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ และนายบุญชู โรจนเสถียร เข้าร่วมงานกับธนาคารกรุงเทพ

#### พ.ศ. 2497

- ธนาคารเปิดสาขาต่างประเทศแห่งแรกที่ฮ่องกง
- แต่งตั้งนายบุญชู โรจนเสถียรเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่
- ธนาคารกรุงเทพให้การสนับสนุนกิจการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอย่างจริงจัง

#### พ.ศ. 2494

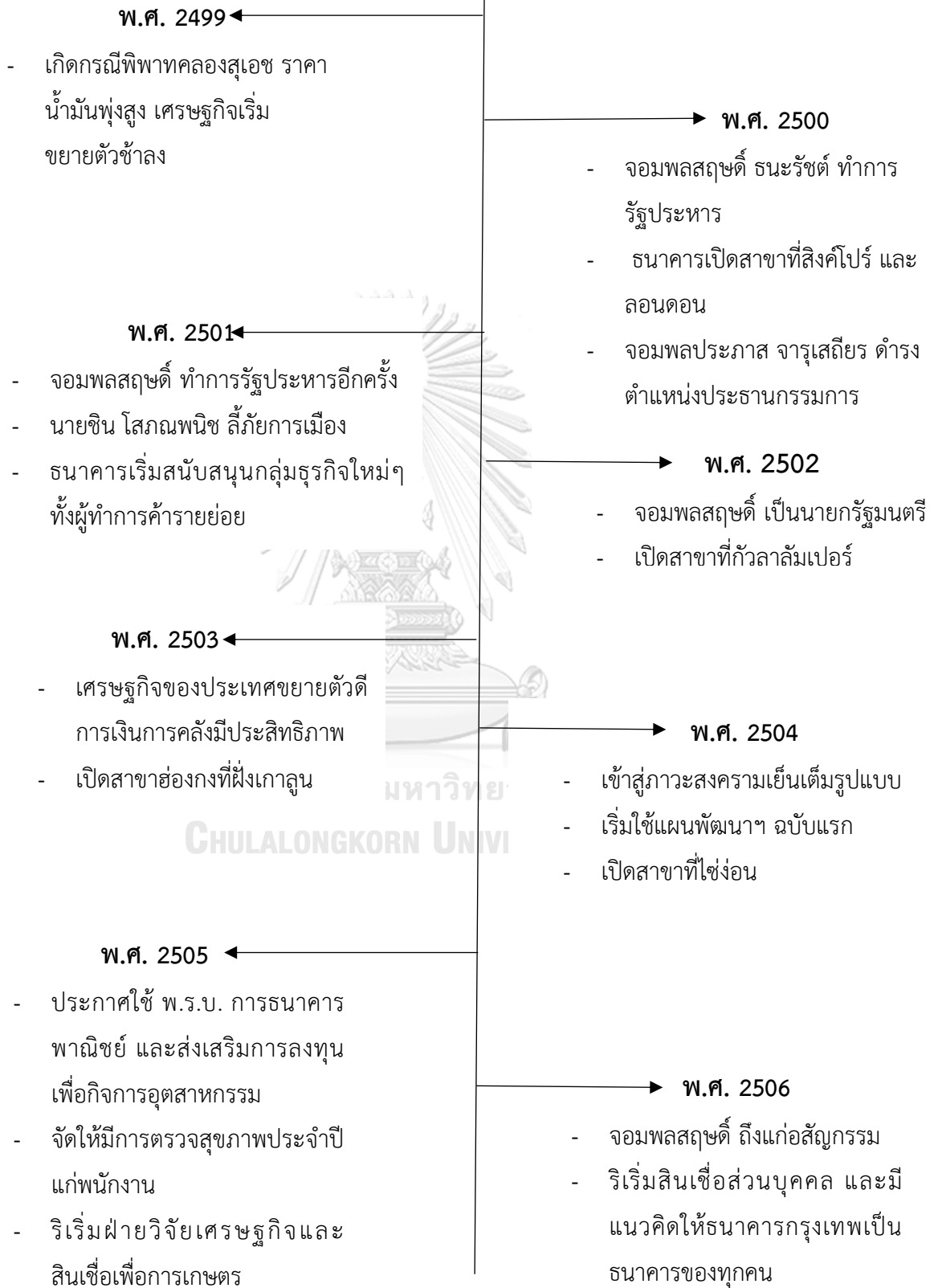
- ธนาคารกรุงเทพประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีการบริหารไม่โปร่งใส และมีการเรียกประชุมผู้ถือหุ้น

#### พ.ศ. 2496

- รัฐบาลเริ่มสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรม
- ธนาคารกรุงเทพจัดซื้อที่ดินและตึกเพื่อสร้างที่ทำการใหม่ ห้าแยกพลับพลาไชย
- พลตรีศิริ สิริโยธิน เป็นประธานกรรมการ
- มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และจัดทำรายงานประจำปี ฉบับแรก

#### พ.ศ. 2498

- ธนาคารย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่ที่พลับพลาไชย
- เปิดสาขาต่างประเทศที่ฮ่องกง
- ซื้อหุ้นคืนจากกระทรวงเศรษฐกิจ 15 ล้านบาท



<p><b>พ.ศ. 2507</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จอมพลถนอม เป็นนายกรัฐมนตรี</li> <li>- นายชิน โสภณพนิช เดินทางกลับ</li> <li>- มีการฝึกอบรมพนักงาน และเดินทางไปศึกษาดูงานที่สหรัฐอเมริกา</li> <li>- เพิ่มทุนจดทะเบียนครั้งที่ 3 เป็น 100 ล้านบาท</li> </ul>	<p><b>พ.ศ. 2508</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มทุนจดทะเบียนครั้งที่ 4 เป็น 200 ล้านบาท</li> <li>- ให้พนักงานถือหุ้นของธนาคาร</li> <li>- จัดประชุมผู้จัดการสาขาครั้งแรก</li> </ul>
<p><b>พ.ศ. 2509</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</li> <li>- บริการสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็ก</li> <li>- ตั้งสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่หัวลำโพง</li> </ul>	<p><b>พ.ศ. 2510</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สงครามเวียดนามรุนแรงขึ้น</li> <li>- เปิดสาขา Causeway Bay ที่ฮ่องกง</li> <li>- เริ่มบริการแนะแนวการศึกษาต่อต่างประเทศ</li> </ul>
<p><b>พ.ศ. 2511</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดสาขาที่โกต้า อินโดนีเซีย</li> <li>- บริการรับฝากเงินนอกเวลาทำการ</li> </ul>	<p><b>พ.ศ. 2512</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราดอกเบี้ยในต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้น</li> <li>- ซื้อเครื่องจักรสมองกล IBM</li> </ul>
<p><b>พ.ศ. 2513</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดสาขาโอซาก้า</li> <li>- แต่งตั้งนายชาติรี โสภณพนิช เป็นผู้จัดการอาวุโส</li> </ul>	<p><b>พ.ศ. 2514</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดสาขานิวยอร์ก</li> <li>- เพิ่มทุน เป็น 600 ล้านบาท</li> <li>- สร้างสัญลักษณ์ธนาคารดอกบัว</li> <li>- ใช้คำขวัญ เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน</li> </ul>
<p><b>พ.ศ. 2515</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดสาขาที่ จารการ์ตา</li> <li>- สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย</li> <li>- ใช้หลัก MBO ในการบริหาร</li> <li>- สินเชื่อเพื่อสงเคราะห์ข้าราชการ</li> </ul>	

- พ.ศ. 2516** ←
- เหตุการณ์ 14 ตุลาฯ
  - จอมพลประภาส ลาออกจากประธานกรรมการ และแต่งตั้งให้นายชิน โสภณพนิช เป็นประธานกรรมการ
  - สิ้นเชื้อเพื่อการเดินทางและท่องเที่ยว

- **พ.ศ. 2517**
- เพิ่มทุนครั้งที่ 8 เป็น 1,000 ล้านบาท
  - แต่งตั้งนายชาติรี โสภณพนิช เป็นกรรมการรองผู้จัดการใหญ่
  - แต่งตั้งนายปิยะ ศิวายธร นายดำรง กฤษณามระและนายวิระ รมยะรูป เป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่
  - จัดอบรม MBO เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง

- พ.ศ. 2518** ←
- นายบุญชู โรจนเสถียร ลาออกเพื่อไปดำรงตำแหน่งทางการเมือง
  - จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อซื้อขายหุ้น

- **พ.ศ. 2519**
- เปิดสาขาลอสแอนเจลิส
  - จัดทะเบียนตั้งมูลนิธิธนาคารกรุงเทพ
  - ตั้งนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ เป็นรองประธานกรรมการ

- พ.ศ. 2520** ←
- เปิดสาขาที่ฮัมบูร์ก
  - แต่งตั้งนายบุญชู โรจนเสถียร เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่
  - บริการแนะนำการลงทุนให้หลักทรัพย์

- **พ.ศ. 2521**
- เริ่มโครงการสินเชื่อเพื่อการเกษตรในโครงการเบ็ดเสร็จ
  - เข้าร่วมเป็นเจ้าภาพจัดงานประชุมขอสมาคมธนาคารพาณิชย์แห่งอาเซียน

- พ.ศ. 2522** ←
- ประกาศใช้ พ.ร.บ. การธนาคารพาณิชย์ฉบับใหม่
  - จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน
  - ปรับปรุงสายงานและตำแหน่งงานด้านต่างประเทศ

- **พ.ศ. 2523**
- เปิดสาขาในประเทศ 35 สาขา
  - แต่งตั้งนายชาติรี โสภณพนิช เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่
  - จัดวางระบบ Online Information System เพื่อให้สาขาปิดทำงานประจำวัน

## 2. ข้อมูลของธนาคารกรุงเทพสาขาต่างประเทศ พ.ศ. 2523

<p>กัวลาลัมเปอร์</p> <p>105 Jalan Bandar Kuala Lumpur, 01-22 Malaysia</p> <p>ผู้จัดการ: นายอาทิตย์ วัสนันตชาติ รองผู้จัดการ: นายกำเรียง ทิมาภรณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการ: Mr. Ng Ching Kwei, Mr. Wong Chee Leong</p>	<p>โตเกียว</p> <p>Mitsui Building (No.6) 8, Nihonbashi Muromachi 2-Chome Chuo-Ku, Tokyo 103, Japan</p> <p>ผู้จัดการ: นายสุพงษ์ โสทธิทัต ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายไพฑูรย์ เตชะสกุลสิน Mr. Himaji Ishihara Mr. Hiromasa Kawakami</p>
<p>สิงคโปร์</p> <p>180, Cecil Street, P.O. Box 941, Singapore</p> <p>ผู้จัดการ: นายบุญ เสริมสุขกุล รองผู้จัดการ: นายเยี่ยม อัครชัย ผู้ช่วยผู้จัดการ: Mr. Shioh Fah Chiem นายศักดิ์สิทธิ์ เตชะสกุลสิน</p>	<p>ไทเป</p> <p>49/1 2<sup>nd</sup> Section, Chungshan Rd., North Taopei, Taiwan</p> <p>ผู้จัดการ: รองผู้จัดการ: Mr. Kenneth C. Tsung ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายสุพจน์ วสุศรี</p>
<p>จาการ์ต้า</p> <p>M.H. Thamrin 3 P.O. Box 5 1165 Jakarta, Indonesia</p> <p>ผู้จัดการ: นายอดิสร ตันติเมธ ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายบุญสม มีโพธิ์สม นายถวัลย์ เจริญผล</p>	<p>โอซาก้า</p> <p>Koraibashi Nomura Building, 9, 2-Chome, Koraibashi, Higashi-ku, Osaka, Japan</p> <p>ผู้จัดการ: นายโชคชัย ภิมะโยธิน ผู้ช่วยผู้จัดการ: Mr. Yamaji Tsukada</p>

<p>ฮ่องกง</p> <p>Asian Regional Office</p> <p>26-30 Des Voeux Road, West, Hongkong</p> <p>ผู้จัดการภาค: นายโชติ โสภณพนิช</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการภาค: นายพรลือ ฉันทาศัย</p> <p>ผู้จัดการ: นายบุญชาญ เตชะสอนันต์</p> <p>รองผู้จัดการ: Mr. M.Y. Liu</p> <p>Mr. Goh Puay Kiak</p> <p>Mr. W.T. Chang</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายบันลือ ฉันทาศัย</p> <p>นายอภัย อัสวานันท์</p> <p>นายอิสกันต์ ไกรวิทย์</p> <p>นายมานพ หิมกร</p> <p>Mr. Lau Yick Ming</p> <p>Mr. Yip Lai Chuen</p>	<p>Central District Branch</p> <p>Shell House G/F Queen's Rd. Central Hongkong</p> <p>ผู้จัดการ: นายฉัตรชัย ยงกิตติกุล</p> <p>รองผู้จัดการ: Mr. Choi Woon Man</p> <p>Kowloon Branch</p> <p>566 Nathan Rd., Kowloon Hongkong</p> <p>ผู้จัดการ: Mr. Stephen S.N. Kwok</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: Mr. Lee Kar Yip</p> <p>Causeway Bay Branch</p> <p>28-36 Causeway Road, Hongkong</p> <p>ผู้จัดการ: Mr. Cheuk Shing Hung</p>
<p>นิวยอร์ก</p> <p>40 Wall Street, New York, N.Y. 10005 USA</p> <p>ผู้จัดการ: นายบุญยวัฒน์ อัสวราชิน</p> <p>รองผู้จัดการ: นายสันติ เทพวงษ์</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: Mr. Anthony Zenna</p> <p>Mrs. Alexandra Converse</p>	<p>ลอสแอนเจลิส</p> <p>Los Angeles Agency Pacific Financial Center,</p> <p>800 West Sixth Street, LA, California 90017</p> <p>USA</p> <p>ผู้จัดการ: นายธีระ ตยางคานนท์</p> <p>รองผู้จัดการ: นายสุรพล บุณนาค</p>
<p>ลอนดอน</p> <p>Barrington House, 59 Gresham Street,</p> <p>London EC 2 V 7 HB, England</p> <p>ผู้จัดการ: นายเจริญ ชินาลัย</p> <p>รองผู้จัดการ: Mr. M.A. Barretto</p> <p>นายจินดา โพธิ์วิรัตน์</p> <p>Mr. R.L. Cross</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: Mr. E.M. John Marmoy</p> <p>นายชลิท ฝาพันธ์</p>	<p>ฮัมบูร์ก</p> <p>Hambrug Representative Office 2 Hambrug 1</p> <p>Kontorhaus "Foelsch-Block" Hermannstr, 46 3</p> <p>Rd Floor West Germany</p> <p>ผู้จัดการ: นายไพบูลย์ อิงคะวัต</p>

# 1. ทำเนียบเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกรุงเทพ พ.ศ. 2523

ประธานกรรมการ		รองผู้จัดการอาวุโส	
นายชิน โสภณพนิช	รองประธานกรรมการ	นายชวลิต บุญเศรษฐ	นายชัยรัตน์ คำวณ
นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์	ผู้จัดการใหญ่	นายชาญ โสภณพนิช	นายพิพัฒน์ ปุสยานนท์
นายบุญชู ไรจนเสถียร	รองผู้จัดการใหญ่	นายไพฑูรย์ จราญไพรี	นายภูษณงค์ วงศ์สุ
นายชาตรี โสภณพนิช	ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านการควบคุม	นายวิจิตร สิทธิอำนาจ	นายสหัส มลิณทสูต
นายดำรง ภาษณามระ	ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านสินเชื่อในประเทศไทย	นายสุจินต์ ศิริเวช	
นายปิยะ ศิวยาธร	ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านกิจการสาขาในประเทศ		
นายวิระ รมยะรูป	ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านกิจการต่างประเทศ		
นายโชติ โสภณพนิช			



<p><b>สำนักประธานกรรมการธนาคาร</b>  ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายสุชาติ ลิ้มโปดม</p> <p><b>สำนักผู้จัดการใหญ่:</b>  ผู้จัดการฝ่าย: นายระเบียบ พงษ์มุกุล  ผู้ช่วยผู้จัดการ: ดร.นิมิต นนทพันธุ์ธาวาทย์  นายสุรัชย์ สุทปฎก</p> <p><b>สำนักรองผู้จัดการใหญ่</b>  ผู้จัดการอาวุโส: นายภูษณงค์ วงศ์วิสุ  ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายปรีชา วสุธาร  รองผู้จัดการ: นายเดชา ตูลานันท์  ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายพีระพงศ์ อนุอมพงศ์พันธ์</p>	<p><b>สำนักประธานอมหนี้</b>  ผู้จัดการสำนัก: นายโสภณ แสนอิสระ  ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายอุบล สมประสงค์</p> <p><b>สำนักกฎหมาย</b>  หัวหน้าสำนัก: น.ส. ประทุม สิงหะ</p> <p><b>สำนักจัดสรรเงิน</b>  ผู้จัดการสำนัก: นายภูษณงค์ วงศ์วิสุ  ผู้ช่วยผู้จัดการ: ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย</p> <p>นายชวลิต ปาจารย์</p>
<p><b>สายงานด้านกิจการต่างประเทศ</b></p> <p><b>สำนักผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านกิจการต่างประเทศ</b>  ผู้จัดการฝ่าย(รักษาการ): นายโชติ โสภณพนิช</p> <p>รองผู้จัดการ: นายทองแท้ มหาสุวรรณ</p>	<p><b>ฝ่ายอำนวยการสาขาท่าต่างประเทศ</b>  ผู้จัดการฝ่าย (รักษาการ) : นายโชติ โสภณพนิช</p> <p>รองผู้จัดการ: นายเจริญ ชินาลัย      นายโชคชัย ภิรมะโยธิน  นายบุญ เสริญสุขกุล      นายบุญชาญ เตชโสณันต์  นายบุญวัฒน์ อัครราชิน      นายไพฑูรย์ อังควัต  นายรัตน์ จิรเสวีประพันธ์      นายสุพงษ์ โสติภิต  นายอดิสร ตันติเมธ      นายอาทิตย์ วัฒนตชาติ</p>

<p>นายประไพธ สมิทธินันท์</p> <p>ดร.เพียรชัย นิลสุวรรณกุล</p> <p>นายอารีย์ ลีตระกูล</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ:</p> <p>นายนิวัตร ตูยานนท์</p> <p><b>ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายไพฑูรย์ จรรย์ไพรี</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายเกรียงศักดิ์ ภูริวัฒนะ</p> <p>นายวัลลีย์ นพวงศ์ ณ อยุธยา</p> <p>นายอุดม มงคลนาวิน</p>	<p>Mr. M.A. Barretto</p> <p>Mr. M.Y. Liu</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ:</p> <p>นายก้าเรียง ทิมากรณ์</p> <p>นายถวัลย์ เจริญผล</p> <p>นายประสงค์ อุทัยแสงชัย</p> <p>นายบรรลือ ฉันทาอดิตัย</p> <p>นายสันติ เทพวงษ์</p> <p>Mr. Shiow Fah Chien</p> <p>Mr. Teo Leng kok</p> <p>Mr. Chang Wei Ting</p> <p>Mr. Anthony M. Zenna</p> <p>Mr. Goh Puay Kiak</p> <p>นายจินดา โพธิ์วิรุจน์</p> <p>นายธีระ ตยางคานนท์</p> <p>นายบุญสม มีโพธิ์สม</p> <p>นายเยี่ยม อัครชัย</p> <p>นายศักดิ์สิทธิ์ เตชะสกุลเงิน</p> <p>Mrs. Alexandra Converse</p> <p>Mr. Wong Chee Leong</p> <p>Mr. Yamaji Tsukada</p> <p>Mr. Chan Choi Yin</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

สายงานด้านสินเชื่อนในประเทศไทย	สำนักพลับพลาไชย
<p><b>สำนักผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านสินเชื่อนในประเทศไทย</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายสุรศักดิ์ นามานกุล</p> <p>รองผู้จัดการ: นายสุริยยะ มะเร็งสิทธิ์</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายสุวรรณ แทนสถิต</p> <p>นายสมาน ธนมิตร</p>	<p>ผู้จัดการฝ่าย: นายเดชา ตูลานันท์</p> <p>รองผู้จัดการ: นายเกียรติ นิตยธีรานนท์</p> <p>น.ส. นพรัตน์ ดัณฑไพโรจน์</p> <p>นายสมพรต โพธิสมภรณ์</p> <p>นายกิตติ จงพัฒน์มงคล</p> <p>นายดำรงค์ เสียวสกุล</p> <p>นางประพิณ ถิระธรรม</p> <p>น.ส. พรรณี วิภิญญะณี</p> <p>นายสุภาพ ปุณณคุปต์</p>
<p><b>ฝ่ายสินเชื่อบุคคล</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายปิติ สิทธิอำนาจ</p> <p>รองผู้จัดการ: นายสมพรต โพธิสมภรณ์</p> <p>นายเกียรติ อารยพัฒน์กุล</p> <p>นายชจิต อิชยะพานิช</p> <p>นายชาติรี ทิมะทองคำ</p> <p>นายธงชัย เสรีวิริยะกุล</p> <p>นายประสิทธิ์ มกรการ</p> <p>นายสมบุรณ์ เลขยานนท์</p> <p>นายอำพล คูสกุล</p> <p>นายนิคม พงศ์สร้อยเพชร</p>	<p>นายชำนาญ รัตนการ</p> <p>นายวิเศษ ศรีจันทร์</p> <p>นายสรดิษ วิญญรัตน์</p> <p>นายจำนง ชัมภะรัตน์</p> <p>นายโชคชัย ชยวัฒนากร</p> <p>นายบุญแถม บุชยพันธ์</p> <p>นายมานพ เสรีวงศ์</p> <p>นายแสวง โสมศิริ</p> <p>นางลดาวัลย์ พงศ์อนันต์</p>

<p><b>ฝ่ายสินเชื่อบริการกิจสิ่งทอ</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายโอภาส เสรีนิยม</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายชนะ กาญจนวัฒน์</p> <p>นายสุทธิพันธ์ จารุมณี</p> <p><b>สายงานด้านกิจการสาขาในประเทศ</b></p> <p><b>สำนักผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านกิจการสาขาในประเทศ</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายธรรมบุญ เลากัยกุล</p> <p>รองผู้จัดการ: นายกาญจน์ กาญจนะโกศล</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายเรืองชัย ศิริวรกุล</p> <p><b>ฝ่ายบริการโอนและแลกเปลี่ยนต่างประเทศ</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นางจินดา จรุงเจริญเวช</p> <p>รองผู้จัดการ: นายจรัส ชูลี</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายกำธร อิศรางกูร ณ อยุธยา</p> <p>นายนิคม วรทรัพย์</p> <p>นายชัยพร โชติกะพุกคณะ</p>	<p><b>ศูนย์ปฏิบัติการโอนเงินเรียกเก็บและเปลี่ยนเช็ค</b></p> <p>ผู้จัดการศูนย์: นายหทัย เวฬุสฤทธิ์</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายสมาน ศรีสมวงศ์</p> <p>นายอารี ชลาชนเดชะ</p> <p><b>ศูนย์สินเชื่อบริการเกษตร</b></p> <p>ผู้จัดการศูนย์: นายชูศักดิ์ หิมะทองคำ</p> <p><b>สายงานด้านการควบคุม</b></p> <p><b>สำนักผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านการควบคุม</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายชวลิต บุญยเศรษฐ์</p> <p>รองผู้จัดการ: นางแสนดี กาญจนฉายา</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นางรัตนา พยาริ</p> <p><b>ฝ่ายการเงิน</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายจงจิตต์ จันทมงคล</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>ฝ่ายประชาสัมพันธ์</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายประจวบ อินออด</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายปานทอง สมุทรประภูติ</p> <p>นายบุญสม ตันจรัส</p> <p><b>ฝ่ายการพนักงาน</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายदनัย บุนนาค</p> <p>รองผู้จัดการ: นางบุบผา กฤษณามระ</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นางจันทร์รัตน์ เปี่ยมศิลป์</p> <p><b>ฝ่ายตรวจสอบ</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายสุจินต์ ศิริเวช</p> <p>รองผู้จัดการ: นางนิภาพร สิงหละ</p> <p>นางพันธุ์แฉะ โสมศิริ</p> <p>นายสันต์ จันทรรักษ์</p>	<p><b>ฝ่ายธุรการ</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายธีระ อานันท์ไทย</p> <p>รองผู้จัดการ: นายสอนประหยัด สุจริตกุล</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายเฉลิม พงศ์พลาคิตัย</p> <p><b>ฝ่ายประมวลบัญชีกลาง</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายวิวัฒน์ อุตตโมทย์</p> <p>รองผู้จัดการฝ่าย: นายทวี พัฒนโกภาษ</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นางสาวณัฏฐ์ สารลักษณ์</p> <p><b>ฝ่ายเลขานุการ</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายธนุ สัตยมานะ</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายปิติ โชติศัลลิก</p> <p>นายชำนาญ รัตนกร</p>
	<p>นายสุธัญญะ วิจารณ์นท์</p> <p>นายชวลิต หิรัญโย</p> <p>นายประไพ โพธิ์เงิน</p>

<p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: นายนิพนธ์ หังสพฤกษ์</p> <p>นายพราย สุขยางค์</p> <p>นายประพันธ์ สินอุดม</p> <p>นายรังสรรค์ ประเสริฐพงษ์</p>	<p>นายเจริญ เจชาวัลย์</p> <p>นายปราโมช พสุวัต</p> <p>นายเกตุ มงคลโสดม</p>	<p><b>ฝ่ายวิจัยและวางแผน</b></p> <p>ผู้จัดการฝ่าย: นายชาญ โสภณพนิช</p> <p>รองผู้จัดการ: นายธงชัย สันติวงษ์</p> <p>ผู้ช่วยผู้จัดการ: ดร. ไซติวิทย์ ชยวัฒน์นางกูร</p> <p>นายธีระ อภัยวงศ์</p> <p>นางประณีต เจาทะเกษตริน</p> <p>ดร. สาทิต อุทัยศรี</p> <p>นายสมชาย ปุณเกษม</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## บรรณานุกรม

### หลักฐาน

#### 1. เอกสารของธนาคารกรุงเทพ

กมลลักษณ์ โตสกุล. **ชิน โสภณพนิช 2543-2531 ในโอกาสเสด็จพระราชดำเนิน พระราชทาน**

**เพลิงศพนายชิน โสภณพนิช ณ วัดเทพศิรินทราวาส 9 เมษายน 2531.** กรุงเทพฯ :  
อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2531.

**จุลสารธนาคารกรุงเทพ** ฝ่ายวิจัยและวางแผน ธนาคารกรุงเทพ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 - 2523

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด. **ก่อนจะถึง...วันนี้ ธนาคารกรุงเทพจำกัด หนังสืออนุสรณ์ในโอกาสเปิด**

**อาคารสำนักงานใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด 16 กุมภาพันธ์ 2524.**

ธนาคารกรุงเทพ. **ธนาคารกรุงเทพ จำกัด กับการช่วยเหลือเกษตรกรแนวใหม่.** กรุงเทพฯ :

ธนาคารกรุงเทพ, พ.ศ. 2522.

สาธิต อุทัยศรี . **50 ปี บัวหลวง** หนังสืออนุสรณ์ในโอกาสครบรอบ 50 ปี ธนาคารกรุงเทพ

จำกัด พ.ศ. 2537. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2537.

#### 2. งานเขียนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญของธนาคารกรุงเทพ

ศีกฤทธิ์ ปราโมช, บุญชู โรจนเสถียร และ เกษม ศิริสัมพันธ์. **ทุนนิยม สังคมนิยม และประชาธิปไตย.**

กรุงเทพฯ : สยามรัฐ, 2522.

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์, **25 เจ้าสำนักธุรกิจ ผู้ร่วมสร้างตำนานธุรกิจการค้าไทยสู่สากล.** (กรุงเทพฯ

: พิมพ์คำ, 2537) **SHULALONGKORN UNIVERSITY**

นาวิ รังสิวรารักษ์. **ฝันและหวังของบุญชู โรจนเสถียร.** กรุงเทพฯ : ปิ่นเกล้าการพิมพ์, 2536.

บุญชู โรจนเสถียร . **ข้าคิด ข้าทำ ข้าจึงพูด.** กรุงเทพฯ : ประพันธ์สาส์น, 2517

บุญชู โรจนเสถียร . **แนวทางแก้ปัญหาเศรษฐกิจและการเมืองไทย.** กรุงเทพฯ : อ.อิทธิพล, 2525.

บุญชู โรจนเสถียร. **บุญชูทำเบ๊งค์.** กรุงเทพฯ : อ.อิทธิพล, 2525.

บุญชู โรจนเสถียร. **สัจจะลูกผู้ชาย.** กรุงเทพฯ : ประพันธ์สาส์น, 2517.

ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์. **ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ คิด พูด เขียน.** กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2540.

ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์. **ฟัง ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ พูด** รวมบทสัมภาษณ์ และคำถาม-คำตอบ ของ

ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ระหว่างปี พ.ศ. 2510-2537. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สารานชน,  
2537.

ปราณี ไต๋นาค. **ชิน โสภณพนิช : กว่าจะป็นธนาชำนญ์.** (กรุงเทพฯ : หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

,2531).

รัฐกร อัสตรธีรยุทธ์. บุญชู โรจนเสถียร : ชาร์เตอร์ธุรกิจ ผู้ไม่รู้จักคำว่าชนะ. กรุงเทพฯ : ดอกเบี้ย, 2536.

### 3. เอกสารจากหอจดหมายเหตุแห่งชาติและเอกสารราชการ

หอจดหมายเหตุแห่งชาติ. กต 16.2/2 เอกสารกระทรวงการต่างประเทศ ธนาคารกรุงเทพฯ ขอเปิดสาขาที่เมืองโตเกียว และธนาคาร โตเกียว ขอเปิดสาขาที่กรุงเทพฯ (28 พ.ค. 2495 - 24 เม.ย. 2500)

หอจดหมายเหตุแห่งชาติ. กต 16.3.5/24 เอกสารกระทรวงการต่างประเทศ การเปิดสาขานาธนาคาร กรุงเทพฯ ในประเทศลาว (19 ม.ค. 2498 - 26 ม.ค. 2498)

หอจดหมายเหตุแห่งชาติ. กต 16.3.9/102 เอกสารกระทรวงการต่างประเทศ เอกอัครราชทูตอินเดีย ขอให้นายกรัฐมนตรีใกล้เคียง กรณิพิพาทระหว่างบริษัท INDO - EASTERN TRADING CO. กับธนาคารกรุงเทพ (4 พ.ค. 2499 - 31 ธ.ค. 2499 )

หอจดหมายเหตุแห่งชาติ. กต 2.2.2/293 เอกสารกระทรวงการต่างประเทศ ธนาคารกรุงเทพฯ จ่ายเงินค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้สถาน เอกอัครราชทูตในต่างประเทศ (19 พ.ย. 2499 - 9 เม.ย. 2500)

รวมคำแถลงนโยบายรัฐบาลและรายชื่อคณะรัฐมนตรี คณะที่ 1-43 ศูนย์เอกสารและค้นคว้า สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, ม.ป.ป.).

### 4. หลักฐานอื่น

ณัฐจิรา ตามใจวัตร. บางแง่มุมที่น่าสนใจของระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. เอกสารประกอบการบรรยาย, ส่วนวิจัยเศรษฐกิจ ฝ่ายวิจัยและวางแผนธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด. ทำนอง ดาศรี. การเงินและการธนาคารของไทยในปัจจุบัน. ฝ่ายวิชาการ ธนาคารแห่งประเทศไทย บรรยายแก่นายทหารชั้นสัญญาบัตร ณ โรงเรียนกิจการพลเรือน กรมยุทธการทหารเรือ, 7 กรกฎาคม 2529.



## หนังสือภาษาไทย

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. **วิเคราะห์ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย.**

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. **วิวัฒนาการของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. **ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง.** พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. **ประวัติศาสตร์เศรษฐกิจไทย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. **เศรษฐศาสตร์กับประวัติศาสตร์ไทย.** กรุงเทพฯ : สร้างสรรค์, 2524.

ภูวดล ทรงประเสริฐ. **เงินโพนทะเลสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2547.

ชนินทร์ พิตยาวิวิธ. **ธนาคารพาณิชย์ใช้มาตรการอะไรในการปล่อยสินเชื่อ.** กรุงเทพฯ : อักษรสัมพันธ์, 2512.

ชนินทร์ พิตยาวิวิธ. **ประวัติและวิวัฒนาการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : อักษรโสภณ, 2551.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. **100 ปี แห่งการปฏิรูประบบราชการ: วิวัฒนาการของอำนาจรัฐ และอำนาจการเมือง.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

ทักษ์ เฉลิมเตียรณ. **การเมืองระบบพ้องอุปถัมภ์แบบเผด็จการ.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 2560.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. **วิวัฒนาการธนาคาร.** กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2525.

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. **กลุ่มทุนนิยมผูกขาดในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุณชน, ไม่ทราบปีที่พิมพ์.

นภาพร เรืองสกุล. **นโยบายแก้ปัญหาวิกฤติธนาคารพาณิชย์ไทย.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย, 2532.

นภาพร เรืองสกุล. **เส้นทางธนาคารพาณิชย์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529.

ผาสุก พงษ์ไพจิตร และ คริส เบเกอร์. **เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ.** เชียงใหม่ : ซิลค์เวอร์มบุคส์, 2539.

พรณี บัวเล็ก. **วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516.** กรุงเทพฯ : สร้างสรรค์ และสถาบันวิจัยสังคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

เมธี ดุลยจินดา. **หลักการหาผลประโยชน์ของธนาคารพาณิชย์**. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, 2519.

โยะชิฮาระ คุนิโอะ. **กำเนิดทุนนิยมเทียมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้** แปลโดย รัชมิดารา ชันติกุล  
ชูศรี มณีพฤษ์ และพรพิมล สันติมนิรัตน์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
พิมพ์ครั้งที่ 2, 2544.

เริงชัย มะระกานนท์. **การเงินและการธนาคารในประเทศไทย (พร้อมด้วยภาคทฤษฎี)**, กรุงเทพฯ :  
มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์, 2521

วาสนา สิงห์โกวินท์. **รายงานผลการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย (2517-  
2521)**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2522

สำราญ รอดเพชร และ ชรินทร์ แซ่มสาคร. **ประวัติศาสตร์ธนาคารไทย**. กรุงเทพฯ : สมาพันธ์, 2541.  
สังสิต พิริยะรังสรรค์. **ทุนนิยมขุนนางไทย พ.ศ. 2475-2503**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคม  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

สุชาดา ดันตสุรฤกษ์. **โพยก๊วน การส่งเงินกลับประเทศ โดยชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศไทย**.  
กรุงเทพฯ : สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

สุชาชัย ยิ้มประเสริฐ. **แผนชิงชาติไทย**. (กรุงเทพฯ: บีเคการพิมพ์, 2534)

สุนัย จุลพงศธร. **ถอดรหัสกลุ่มทุนผูกขาดธนาคารพาณิชย์ไทย**. กรุงเทพฯ : ศยาม, 2543.

อภิชาติ สถิตนิรามัย. **รัฐไทยกับการปฏิรูปเศรษฐกิจ: จากกำเนิดทุนนิมนายธนาคารถึงวิกฤต  
เศรษฐกิจ**. นนทบุรี: ฟาเดียวกัน, 2540.

อานวย ลียาทิพย์กุล. **การธนาคารพาณิชย์ : การดำเนินงานและเทคโนโลยี**. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531.

## บทความ

ณัฐพงษ์ สกุลเลี้ยว. “การก่อตัวของ ‘ชนชั้นกลาง’ กับการเสื่อมสลายของรัฐบาลจอมพล ป.

พิบูลสงคราม และ ‘ทุนนิยมไทย’.” **ศิลปวัฒนธรรม** (ธันวาคม 2551). 128-149.

พันธ์ศักดิ์ วิญญูรัตน์. “ข้อสังเกตบุคลิกแห่งทุนธนาคารไทย ใช้ปรากฏการณ์ของธนาคารกรุงเทพ  
เป็นปฐม”. **เศรษฐศาสตร์การเมือง** 5 (เมษายน-กันยายน 2529): 1-8.

พรายพล คุ่มทรัพย์. “การประหยัดจากขนาดของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.” **เศรษฐศาสตร์  
ปริทัศน์**, ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 (มกราคม 2515): 66-71.

รังสรรค์ ธนะพนพันธ์ุ. “ธนาคารพาณิชย์: ปลิงดูดเลือดสังคมไทย?” **สังคมศาสตร์ปริทรรศน์** 6  
(มิถุนายน 2517): 31-56.

โอฬาร ไชยประวัติ. "โครงสร้างและต้นทุนรายได้ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย: การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งในระยะเวลา ปี 2506-2513" รักเมืองไทย เล่ม 2, 2519: 102-104

## วิทยานิพนธ์

กรรณิการ์ ศรีศิริธรรม. การพิจารณาและการควบคุมการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

จุฬารัตน์ ด้านวัฒนชัย. การประหยัดจากขนาดและการประหยัดจากการขยายขอบเขตการดำเนินงาน

ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

จำเริญ ศักดิ์ดี. วิเคราะห์ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในท้องที่

อำเภอเมืองจังหวัดลำพูน ตั้งแต่ พ.ศ.2507-2508. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2510.

ฉันทนา ฉันทราษฎร์. การจัดสรรเงินทุนของธนาคารพาณิชย์เพื่อให้ได้ผลเลิศ. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

ชัยเชษฐ อดุลยพิเชษฐ์. ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในอำเภอหนอง

จอก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปี พ.ศ.2508, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2510.

ชิตพล กาญจนกิจ. การสร้างและรักษาอำนาจทางการเมืองของพลตำรวจเอก เผ่า ศรียานนท์.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ชุมสาย ไชยวัด. บทบาททางการเมืองของพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ พ.ศ. 2490-2500.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ตรีสาล์ จันทร์เทียน. การศึกษาการจัดตั้งสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

ทัศนพร ทองแสน. นโยบายข้าวของรัฐบาลไทยระหว่าง พ.ศ. 2475-2503. วิทยานิพนธ์ปริญญา

การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

ธนวรรณ เตมียบุตร. การบริการงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์

ปริญญามหาบัณฑิต คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

ธีระพล ตันพานิชย์. แนวโน้มของการจัดการธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2524.

ปิยรัตน์ ศุมนันท์. การวิเคราะห์เปรียบเทียบโครงสร้างและระบบการดำเนินงานของธนาคาร  
พาณิชย์ในประเทศไทย อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

ประภาส ไสธธรพบุตร. การลงทุนในบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

ประสิทธิ์ อธิธิรัตน์. ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในอำเภอหนอง  
จอก จังหวัดพระนคร ปี พ.ศ.2508. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2511.

ผานิต รวมศิลป์. นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจสมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม ตั้งแต่ พ.ศ. 2481 ถึง  
2489. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

พิชามญช์ รุ่งเรืองศรีเมธา. การก่อตัวของวาระนโยบายและการกำหนดนโยบายเกษตรพันธสัญญา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.

พัชนี ยุทธการบัญชา. บทบาทของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยต่อการส่งสินค้าออก .  
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
, 2518.

พันทิพา เลี่ยมจรสกุล. การบริหารเงินทุนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

พรทิพย์ ปิติพัฒน์. ปัญหาในการอำนวยความสะดวกการเกษตรของธนาคารพาณิชย์ ตามนโยบายเร่งรัด  
ของรัฐบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2521.

ภูวดล ทรงประเสริฐ. นโยบายของรัฐที่มีต่อชาวจีนในประเทศไทย พ.ศ. 2475-2500. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

มนทพร ภู่อะกุล. การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการด้านสวัสดิการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศ  
ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2522.

รัตนาวดี รัตนโกมล. วิวัฒนาการและบทบาทของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

รัตพงษ์ สอนสุภาพ. **ทุนขุนนางไทย (พ.ศ.2500-2516)** . วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

เรืองวิทย์ ลิ้มปนาท. **บทบาทของทุนนิยมไทย พ.ศ. 2475-2500**. วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหา

บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ลาวัลย์ พงษ์วุฒิธรรม. **ปัญหาการให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

ศักดิ์นา ฉัตรกุล ณ อยุธยา. **รัฐและอุดมการณ์ในยุคจอมพลสฤษดิ์ 2500-2516**. วิทยานิพนธ์

ปริญญามหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

ศิรินันท์ วัชรกร. **บทบาทของธนาคารพาณิชย์ในการระดมเงินฝากและปล่อยสินเชื่อ**. วิทยานิพนธ์

ปริญญามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

ศิวาพร เมตไตรพันธ์. **นโยบายการดำรงสภาพคล่องของธนาคาร**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

สุกิจ สหบุญกุล. **ปัญหาการบริหารการตลาดของธนาคารพาณิชย์ ภายใต้พระราชบัญญัติการ**

**ธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการ

บัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

สุขใจ น้ำผุด. **การช่วยเหลือทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ในการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย**.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.

สมศักดิ์ นิลนพคุณ. **ปัญหาเศรษฐกิจไทยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และการแก้ไขของรัฐบาล**

**ระหว่าง พ.ศ. 2488-2498**. วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร,

2537.

สรสิทธิ์ สุนทรเกศ. **การใช้เทคนิคการประเมินและตรวจทานโครงการ ในการวางแผนและควบคุม**

**การตรวจสอบธนาคารพาณิชย์สรสิทธิ์ สุนทรเกศ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

สามารถ บุรณวัฒนาโชค. **ปัญหาในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ ภายใต้พระราชบัญญัติการ**

**ธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505** . วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และ

การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.

อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์. **สหรัฐอเมริกากับนโยบายเศรษฐกิจไทย (1960-1970)** . วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. 2526.

## หนังสือภาษาอังกฤษ

Akira Suchiro. **Capital Accumulation and Industrial Development in Thailand.**

Bangkok: Chulalongkorn University, Social Research Institute, 1985.

Andrews, James M. **Second Rural Economic Survey 1934-1925**, Bangkok: Bangkok Times Press, 1935.

Anek Laothamatas. **Business Associations and the New Political Economy of Thailand.** Boulder: Westview, 1992.

Bascom, W.O. **The Economics of Financial Reform in Developing Countries.** London: Macmillan Press, 1994.

Boskey, Shirley. **Problem and Practices of Developments**, London: Routledge & Kegan Paul, 1960.

Callis, H.G. **Foreign Capital in Southeast Asia, Institute of Pacific Relations:** New York, 1942.

Clark, Colin, **The conditions of Economic Progress**, 2<sup>nd</sup> ed. London, 1951.

Conghlin, Richard J. **Double Identity, The Chinese in Modern Thailand**, Hongkong University Press, 1955.

Diamond, William. **Development Bank**, The John Hopkins Press, Baltimore, 1957.

Ferguson, Niall. **The ascent of money : a financial history of the world.** London : Penguin Books, 2009.

Hewison, Kevin. **Bankers and bureaucrats : capital and the role of the state in Thailand.** New Haven : Yale University Southeast Asia Studies, c1989.

Ingram, James C. **Economics Change in Thailand Since 1850**, Stanford University Press, Stanford, 1955.

Kindleberger, Charles Poor. **A financial history of Western Europe.** London : Allen & Unwin, 1984.

Landon, K.P. **Siam in Transition**, University of Chicago Press, 1939.

Landon, K.P. **The Chinese in Thailand**, Institute of Pacific Relations and Oxford University Press, 1941.

Mousny, Andre. **The Exchange Policy of Thailand 1946-1961**, Preliminary Draft.,

Bangkok, 1962.

Nevin, Edward. **Capital Funds in Underdeveloped Countries**, McMillan: New York, 1961.

Paul Sithi-Amnuay. **Finance and Banking in Thailand: A Study of the commercial Banking System, 1888-1963**. Bangkok: Thai Watana Panich, 1964.

Purcell, Victor. **The Chinese in South East Asia**, London: Oxford University Press, 1951.

Rozental, Alek. **Finance and Development in Thailand**. New York: Praeger, 1970.

Silcock, T. H. **Money and Banking, from Thailand Social and Economic Studies in Development**, Canberra: Australian National University Press, 1966.

Skinner, C. William. **The Chinese Society in Thailand**, Cornell university Press, New Ithaca, New York, 1957.

Studenski, Paul. **Financial history of the United States : fiscal, Monetary, banking and tariff, including financial Administration and State and Local finance**. New York : McGrawHill, 1952.

Thompson, Virginia M. **Thailand: The New Siam**, The Macmillan Company, New York, 1962.

Unger, Danny. **Building Social Capital in Thailand : Fibers, Finance, and Infrastructure**. Cambridge : Cambridge University Press, 1998.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ปัทวี แดงโกเมน

วัน เดือน ปี เกิด

21 กุมภาพันธ์ 2537

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร

วุฒิการศึกษา

ครุศาสตรบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY