

# บทเรียนการลงทุนระดับภูมิภาค

---

- 1) ความพยายาม
- 2) การลงทุนต่างประเทศครั้งแรก
- 3) ฐานการผลิตระดับภูมิภาค
- 4) แผนการใหญ่ชะงัก
- 5) บทเรียนเฉพาะกรณี (1) ธุรกิจปั๊มในประเทศจีน
- 6) บทเรียนเฉพาะกรณี (2) กรณีโครงการปิโตรเคมีในอินโดนีเซีย

## 1) ความพยายาม

"ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กับตลาดใน Federated Malay States และ Strait Settlements มีความแนบแน่นอย่างน้อย 2 ระดับ"

Mr.W.L. Grut ผู้บริหารคนสำคัญในขณะที่เป็นกรรมการบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ก็ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร United Plantations กิจการเกษตรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในแปร์กซึ่งอยู่ใน Federated Malay States ด้วย (Profile ของ United Plantation) Mr.W.L. Grut ได้นำเงินของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มาฝากไว้ที่ธนาคารในป็นซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการเงิน (อ่าน การบริหารการเงินธุรกิจอุตสาหกรรม)

แนวคิดและความพยายามตั้งโรงงานปูนซีเมนต์ในกัวลาลัมเปอร์ของ Mr.W.L. Grut ถือเป็นความคิดที่ทันสมัยและเอื้อประโยชน์ให้กลุ่มต่าง ๆ อย่างลงตัว แม้ว่าท้ายที่สุดโครงการนี้จะไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม

การเริ่มต้นโครงการนี้เกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ในช่วงที่อิทธิพลของอาณานิคมเริ่มลดลง ขณะเดียวกันภาวะสงครามที่ต่อเนื่องส่งผลให้ประเทศในย่านนี้ ซึ่งไม่มีโรงงานปูนซีเมนต์เป็นของตนเอง เกิดการขาดแคลนปูนซีเมนต์ และแม้ว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จะได้จัดส่งปูนซีเมนต์เข้ามาขายในย่านนี้บ้าง แต่ในที่สุดก็เล็งเห็นถึงปริมาณความต้องการใช้งานของตลาดภายในประเทศที่เพิ่มมากขึ้น

ในช่วงนั้นผลประโยชน์ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด อยู่ในเกณฑ์ดีมาก มีเงินสะสมสำหรับการลงทุนได้ในระดับหนึ่ง

แนวความคิดตั้งโรงงานด้วยการร่วมทุนระหว่างทางการในกัวลาลัมเปอร์ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และ F.L. Smidth (ต่อมา F.L. Smidth ไม่ขอเข้าร่วม) เกิดขึ้นด้วยความพยายามประสานผลประโยชน์ทุกฝ่าย รวมทั้ง Mr.W.L. Grut เองที่ต้องตระเวนไปในฐานะผู้บริหารธุรกิจระดับภูมิภาคคนหนึ่งในช่วงนั้น

ความพยายามในการก่อตั้งโรงงาน เดินตามรูปแบบของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การสำรวจวัตถุดิบพื้นฐาน นำตัวอย่างดินเข้าห้องทดลองในยุโรป คำนวณต้นทุนและสัดส่วนการถือหุ้น ดังเอกสารหลักฐานที่แสดงว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีความกระตือรือร้นในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก

โดยเฉพาะในช่วงที่ Mr.Erik Thune ในฐานะนักการเงินเป็นผู้จัดการ โดยผ่านเอเยนต์รายหนึ่งชื่อ J. A. Russell & Co ที่อยู่ในกัวลาลัมเปอร์ (อ่าน โครงการโรงงานปูนซีเมนต์ในกัวลาลัมเปอร์)

แผนการลงทุนในมาเลเซียข้างต้น เป็นโอกาสที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง ในช่วงนั้น อิทธิพลของระบบอาณานิคมลดลงและบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ต้องการขยายกำลังการผลิต ขยายตลาดไปในที่ที่ไม่มีโรงงานปูนซีเมนต์ของตนเอง แต่เมื่อสงครามโลกครั้งที่สองระเบิดขึ้น แนวความคิดนี้ก็สะดุดลง

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง สถานการณ์เปลี่ยนแปลงโฉมหน้าไปมากมาย ความสนใจของบริษัทอยู่กับตลาดในประเทศ ซึ่งมีความต้องการใช้งานปูนซีเมนต์เพิ่มขึ้นอย่างมาก มีความพยายามระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีเพื่อการผลิตตอบสนองตลาดในประเทศ

การส่งออกเป็นดัชนีหนึ่งของความเป็นธุรกิจระดับภูมิภาค เท่าที่ศึกษา ปรากฏว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการส่งออกต่างประเทศครั้งแรกในช่วงเริ่มการผลิตใหม่ ๆ ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง มีการส่งออกไปยังสิงคโปร์ ปีนัง และสหพันธรัฐมาลายูในช่วงสั้น ๆ (พ.ศ.2460 - 2463) หลังจากนั้นอีกราว 40 ปี ในช่วงที่มีการขยายกำลังการผลิตครั้งใหญ่ด้วยเงินกู้ของ Exim Bank หลังสงครามเกาหลีมีการส่งออกอีกช่วงหนึ่งที่เริ่มต้นราวปี พ.ศ.2503 ในช่วงแรกมีปริมาณการส่งออกในสัดส่วนที่มากพอควรไ หลังจกนั้น ปริมาณเริ่มลดลงตามลำดับตามความต้องการของตลาดในประเทศที่เพิ่มขึ้น จนในที่สุดต้องมีความพยายามขยายกำลังการผลิตครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่ง และการส่งออกก็ต้องหยุดไป (อ่าน พ.ศ.2505 การขยายตัวทางธุรกิจครั้งใหญ่ / Financial Management - แสวงหาเงินในการขยายตัวครั้งใหญ่ และ หนังสืออนุสรณ์งานครบรอบ 50 ปีแห่งกิจการบริษัท)

ขณะเดียวกัน ด้านการลงทุนในต่างประเทศ นอกจากแรงบันดาลใจซึ่งอยู่ในแนวความคิดตลอดมานั้น ดูเหมือนโอกาสจะเปิดเป็นช่วง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว ช่วงหนึ่งมีความคิดในการซื้อกิจการโรงงานปูนซีเมนต์ในสิงคโปร์

ในรายงานการประชุมครั้งที่ 783 วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2519 มีรายงานว่า Jurong Cement จะขายกิจการ คิดว่าน่าสนใจ จึงให้ศึกษาเรื่องนี้โดยไม่มีข้อผูกมัด และในรายงานการประชุมครั้งที่ 4 วันที่ 23 เมษายน พ.ศ.2519 รายงานความคืบหน้าเรื่อง Jurong Cement โดยให้นายชุมพล ณ ลำเลียง เดินทางไปเจรจา แต่จากนั้น ก็ไม่มีการพูดถึงเรื่องนี้ในที่ประชุมอีกเลย

Jurong Cement ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2516 และในอีก 2 ปีถัดมา (พ.ศ.2518) โรงงานจึงเดินเครื่องครั้งแรกด้วยกำลังการผลิต 500,000 ตัน แสดงว่าโรงงานแห่งนี้เพิ่งเดินเครื่องได้เพียงปีเดียว ก็คิดจะขายกิจการ หลังจากเจรจาครั้งนั้นไม่สำเร็จ อีก 3 ปีถัดมา (ปี พ.ศ.2521) ก็สามารถจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ ได้สำเร็จ หลังจากนั้น เมื่อกิจการพัฒนาขึ้นตามลำดับ Jurong Cement ได้ขยายกิจการไปร่วมทุนกับรัฐบาลจีนแผ่นดินใหญ่ ตั้งโรงงานปูนซีเมนต์ในปักกิ่งและเซี่ยงไฮ้ในราวปี พ.ศ.2536 (เรียบเรียงจาก [www.jurongcement.com](http://www.jurongcement.com)) ซึ่งเป็นช่วงที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กำลังให้ความสนใจขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ด้วยการร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศในประเทศไทย โดยเฉพาะในโครงการผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้าโดยเฉพาะการร่วมทุนกับบริษัทญี่ปุ่น รวมทั้งความพยายามแก้ปัญหาการลงทุนในต่างประเทศครั้งแรกในโครงการผลิตเซรามิกในประเทศสหรัฐอเมริกาด้วย

สถานการณ์ในช่วงปี พ.ศ.2519 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้แก้ปัญหาการระดมเงินทุนเพื่อขยายกิจการครั้งใหญ่ได้สำเร็จและอยู่ในช่วงการขยายกิจการสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตปูนซีเมนต์เป็นครั้งแรก ในรายงานการประชุมครั้งที่ 4 วันที่ 23 เมษายน พ.ศ.2519 ได้รายงานความคืบหน้าเรื่อง Jurong Cement ในการประชุมคราวเดียวกันนั้น คณะกรรมการก็ได้ถกกันเรื่องการแก้ปัญหาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด หรือบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด นอกจากนั้น คณะกรรมการบริษัทอนุมัติในหลักการร่วมทุนกับ Kubota ตามโครงการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับการเกษตรร่วมกับ Kubota แห่งประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นการร่วมทุนครั้งแรกกับบริษัทญี่ปุ่น

## 2) การลงทุนต่างประเทศครั้งแรก

"TileCera ถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ.2533 เป็นกิจการร่วมทุนระหว่างบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัท Stilgress ผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกสัญชาติอิตาลี ด้วยสัดส่วนบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้น 80% และ Stilgress ถือหุ้น 20% เข้าไปลงทุนธุรกิจกระเบื้องเซรามิกในสหรัฐอเมริกา ทั้งเรื่องการผลิตและจัดจำหน่าย เนื่องจากเล็งเห็นว่าประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นตลาดขนาดใหญ่อันดับ 5 ของโลกซึ่งถือว่ามีศักยภาพสูง

TileCera มีปัญหาเรื่องการผลิตมาโดยตลอดจนถึงยุคนายรุ่งโรจน์ รั้งสิโยภาส ขึ้นเป็น President บริษัทในปี พ.ศ.2541 หลังจากที่เกิดวิกฤตทางการเงินในปี

พ.ศ.2540 ได้เกิดขึ้น สถาบันการเงินที่ปล่อยเงินกู้ได้ตัดสินใจถอนการลงทุนจากเอเชียทั้งหมด ทำให้ TileCera ต้องประสบปัญหาอย่างหนักเพราะไม่มีเงินมาดำเนินกิจการ ซึ่งขณะนั้นบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เองก็มีทรัพยากรทั้งเรื่องเงินและคนอยู่อย่างจำกัด เมื่อถึงคราววิกฤตก็จำเป็นต้องดึงทรัพยากรที่มีอยู่กลับเพื่อนำมาแก้ไขปัญหา เนื่องจากเห็นว่าเครือข่ายซีเมนต์ไทย คงจะสนับสนุนต่อไปไม่ได้ในระยะยาว จึงตัดสินใจขายกิจการ

ตอนนั้นการดำเนินกิจการประสบปัญหาขาดทุน การหาคนมาซื้อกิจการจึงไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องใช้เวลาปีกว่า ๆ ในการลดการขาดทุนและสามารถลดปริมาณหนี้ลงไปได้ สุดท้ายก็ได้ขายกิจการให้กับบริษัท Florim (สหรัฐอเมริกา) บริษัทในเครือ Florim Italy ซึ่งเป็นผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกชั้นนำในอิตาลี กระบวนการขายเป็นอันเสร็จสิ้นในปี พ.ศ.2543

บทเรียนสำคัญที่สรุปได้คือเรื่องแนวการบริหารงานกิจการต่างประเทศ ซึ่งภายหลังได้มีการปรับเปลี่ยนโมเดลการบริหารให้มีการ Integrate การดำเนินงานที่ต่างประเทศและที่ไทยให้มากขึ้นเพื่อให้ขั้นตอนการพัฒนาเป็นไปรวดเร็วขึ้น"

อ่าน พ.ศ.2543 กรณี TileCera

VDO กรณี TileCera - นายดุสิต นนทะนาคร

VDO กรณี TileCera - นายอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์

VDO กรณี TileCera - นายรุ่งโรจน์ รั้งสิโยภาส

## Timeline & References

บทเรียนธุรกิจต่างประเทศครั้งนี้ น่าสนใจและเป็นจุดเริ่มต้นของการลงทุนระดับภูมิภาคในเวลาต่อมา กรณี TileCera Inc. ถือเป็นการลงทุนต่างประเทศกรณีแรกที่เกิดขึ้นในยุคที่นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นผู้จัดการใหญ่ แต่คนที่มิชอบบทบาทก็คือ นายชุมพล ณ ลำเลียง ตอนนั้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส ดูแลกลุ่มวัสดุก่อสร้าง แต่แล้วก็ต้องเป็นคนที่ตัดสินใจเลิกโครงการนี้ในที่สุดในปี พ.ศ.2542

นายอวิรุทธิ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ เป็นผู้บริหารระดับสูงคนแรกของเครือซิเมนต์ไทยที่ไปปักหลักพร้อมครอบครัวอยู่ต่างประเทศในฐานะกรรมการผู้จัดการ (President) TileCera Inc. ในประเทศสหรัฐอเมริกา นานประมาณ 4 ปี

"ในช่วงนั้นสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศเพื่อนบ้านไม่ค่อยปกติ เราจึงเลือกไปลงทุนในประเทศที่ค่อนข้างมั่นคง" นายอวิรุทธิ์ฯ ให้เหตุผลถึงแรงจูงใจในการลงทุนต่างประเทศครั้งแรกของเครือซิเมนต์ไทยที่ไปไกลถึงประเทศสหรัฐอเมริกา

สถานการณ์ของธุรกิจไทยในเวลานั้นถือเป็นช่วงรุ่งโรจน์มากที่สุด โดยเฉพาะตลาดหุ้นไทยขยายตัวอย่างมาก บริษัทที่สามารถระดมทุนในตลาดหุ้นได้มาก ได้ขยายโอกาสทางธุรกิจที่น่าสนใจ โดยเฉพาะการขยายการลงทุนไปในต่างประเทศ นอกจากนี้นักลงทุนไทยกลุ่มใหญ่พยายามขยายตัวไป

ทั่วอาเซียน โดยเฉพาะโครงการสัมปทานสื่อสารและคมนาคม มีกรณีที่น่าสนใจหลายกรณี แม้ว่าในระยะต่อมา การขยายการลงทุนในต่างประเทศจะประสบความล้มเหลวและต้องถอนตัวออกมา หลังจากวิกฤติการณ์เศรษฐกิจในประเทศไทย เช่น กรณีบริษัทยูนิคอร์น ชื่อกิจการ Bumble Bee ในประเทศสหรัฐอเมริกา (พ.ศ.2532 - 2540) และโรงแรมดุสิตธานีชื่อเครือข่ายโรงแรมระดับโลก Kempinsky (พ.ศ.2534 - 2541)

สำหรับโครงการลงทุนผลิตกระเบื้องเซรามิกในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นโครงการแรก ถือเป็นโรงเรียน การเรียนรู้นอกประเทศที่เห็นเอากการ ซึ่งกลายเป็นบทเรียนที่สำคัญในการลงทุนในต่างประเทศของเครือซิเมนต์ ไทย

โมเดลการร่วมทุนกับเจ้าของ Know How ที่สูงกว่าถือเป็นโมเดลทั่วไปที่เครือซิเมนต์ไทยร่วมลงทุนใน อุตสาหกรรมใหม่ในประเทศไทย ซึ่งถือว่าเครือ

ซิเมนต์ไทยมีประสบการณ์ในการร่วมทุนลักษณะนี้สมบูรณ์มากที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย ไม่อาจ ถือว่าเป็นสิ่งใหม่ในเชิงความรู้ทั่วไป เพียง TileCera Inc. พัฒนาจากเดิมอย่างมากในเรื่องเทคโนโลยี ถึงขั้นที่ นายอวิรุทธ์ เรียกว่า Cutting Edge ทำให้พัฒนาความสามารถของคนงานมีอุปสรรคค่อนข้างมาก แม้เป็น ประเทศที่พัฒนาแล้วก็ตาม ทั้งนี้ยังไม่รวมปัญหาการบุกเบิกภายใต้สิ่งแวดล้อมใหม่หมด (Greenfield) ซึ่งทำ ให้ช่วงแรกมีปัญหาหนักทีเดียว

ดังนั้นโครงการนี้ ประหนึ่งเป็นการลงทุนด้าน R&D สำหรับอนาคต "ถ้าจะลงทุนกับสิ่งที่ใหม่มาก ๆ จะต้องทำที่นี้" (จากยุทธศาสตร์ความใหญ่เครือซิเมนต์ไทย โดย วิรัตน์ แสงทองคำ) นายอวิรุทธ์ฯ สรุปบทเรียน ในมิติหนึ่งซึ่งคงหมายถึงการลงทุนในประเทศซึ่งสามารถควบคุมเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ง่าย

"ที่สำคัญที่สุดคือเรื่องแนวการบริหารงาน ที่ผมว่าเราได้เปลี่ยนโมเดลไป คือตอน นั้น ถ้าย้อนกลับไป ถ้าตอนนั้น ผมอยู่ที่ TCC Thai Ceramic แล้วก็ทำทางโน้นไป แทนที่จะส่งมือหนึ่ง ส่งมือสองไป แล้วทำเสมือนหนึ่งว่า เราดูแลทางโน้นเหมือน โมเดลปัจจุบันนี้ก็อาจจะดีขึ้น" นายอวิรุทธ์ วงศ์พุทธิพิทักษ์ สรุปบทเรียนอีกด้าน หนึ่งที่ว่าด้วยโครงสร้างการบริหาร (VDO กรณี TileCera - นายอวิรุทธ์ วงศ์พุทธิ พิทักษ์)

"ถ้าจะถามบทเรียนว่า จะทำอย่างไรต่อไปข้างหน้า ถ้าจำเป็นต้องไปขยายตลาด ต่างประเทศ คงต้องมองว่าเราจะเริ่มฐานตลาดอย่างไรก่อน อาจจะทำให้ SCT เป็น หัวหอก ไปลองตลาดก่อน ถ้าผิดพลาดมันเสียหายน้อย การที่ไปตั้งโรงงานเลย และผิดพลาดเกิดขึ้น ความเสียหายมันจะมีมากกว่า ผมว่าความจำเป็นพวกนั้นก็ เป็นสิ่งที่เราต้องใช้เป็นบทเรียนในการขยายต่อไปข้างหน้ายุคใหม่" นายดุสิต นน

ทะนาคร ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อีกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการนี้ในช่วงท้ายที่พยายามขยายกิจการออกไป ( VDO กรณี TileCera - นายดุสิต นนทะนาคร)



### 3) ฐานการผลิตระดับภูมิภาค

หากศึกษาค่าแกลงของประธานกรรมการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในรายงานประจำปีทีกล่าวถึง การลงทุนในต่างประเทศไว้ เริ่มต้นด้วย

"ในปี พ.ศ.2533 เครือซีเมนต์ไทยได้ขยายโรงงานออกไปในต่างประเทศเป็นครั้งแรก โดยการก่อตั้งบริษัท TileCera Inc. เพื่อผลิตกระเบื้องเซรามิกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา" (รายงานประจำปี พ.ศ.2533)

หลังจากนั้นในปีถัดมาก็กล่าวถึงความสนใจในการลงทุนในระดับภูมิภาคเป็นครั้งแรก "เครือซีเมนต์ไทยกำลังให้ความสนใจในการขยายกิจการไปยังกลุ่มประเทศอินโดจีน ซึ่งคาดว่าจะเปิดตลาดที่มีศักยภาพที่ดีในอนาคต โดยเครือซีเมนต์ไทยมีแผนการที่จะตั้งโรงงานผลิตวัตถุดิบก่อสร้างในภูมิภาคแถบนี้ด้วย" (รายงานประจำปี พ.ศ.2534)

อย่างไรก็ตาม แนวความคิดในเรื่องนี้มีการขยายความชัดเจนด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์และ รายงานแนวทางการขยายธุรกิจในระดับภูมิภาคไว้อย่างน่าสนใจ

"ภาวะเศรษฐกิจของไทยในปี พ.ศ.2536 เป็นที่คาดว่าจะกระเตื้องขึ้นบ้าง โดยจะยังคงขยายตัวในอัตราค่อนข้างสูง อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวขึ้น อย่างไรก็ตาม คาดว่าการแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าปูนซีเมนต์ ซึ่งเริ่มมีปริมาณการผลิตสูงกว่าความต้องการภายในประเทศตั้งแต่ไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ.2475 ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่กำลังผลิตภายในประเทศเพิ่มขึ้น ทั้งจากผู้ผลิตรายเดิมและรายใหม่ อย่างไรก็ตามเครือซีเมนต์ไทยก็ได้เตรียมมาตรการที่จะเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวไว้อย่างพร้อมสรรพแล้ว และจะพยายามหาทางส่งปูนซีเมนต์ออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ โดยมีประเทศเพื่อนบ้าน คือ มาเลเซีย เวียดนาม ลาว กัมพูชา และพม่า เป็นเป้าหมายหลัก ทั้งนี้เป็นการดำเนินตามนโยบายเปิดตลาดการค้า และการลงทุนในกลุ่มประเทศ

อินโดจีน ซึ่งโครงการนี้ เครือซิเมนต์ไทยจะลงทุนด้านวัสดุก่อสร้างก่อน หากประสบความสำเร็จก็จะลงทุนในโครงการอื่น ๆ ต่อไป

บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด ได้นำเข้าปูนซีเมนต์ในปริมาณที่ลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากภาวะการขาดแคลนปูนซีเมนต์ภายในประเทศได้คลี่คลายแล้ว บริษัทได้ดำเนินการวางรากฐานธุรกิจในตลาดอินโดจีนและพม่าเพื่อขยายตลาดส่งออกให้เครือซิเมนต์ไทยด้วยการจัดตั้งสำนักงานตัวแทนในประเทศเวียดนาม พร้อมทั้งร่วมศึกษาโครงการผลิตกระเบื้องใยธรรมชาติร่วมกับรัฐบาลเวียดนาม นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งบริษัทสยามซีเมนต์เคมโบเดียเทรดดิ้ง จำกัด ในประเทศกัมพูชา จัดตั้งห้องแสดงสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศลาว" (รายงานประจำปี พ.ศ.2535)

จุดเริ่มต้นในการลงทุนสร้างฐานการผลิตอย่างจริงจังในปี พ.ศ.2536 เมื่อนายชุมพล ณ ลำเลียง ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ ขณะเดียวกันถือว่าเป็นปีที่การลงทุนในสหรัฐอเมริกามีปัญหามากมาย "เครือซิเมนต์ไทยมีนโยบายขยายฐานการลงทุนในต่างประเทศมากขึ้นในอุตสาหกรรม 5 ชนิด คือ ปูนซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์ใยธรรมชาติ กระเบื้องเซรามิก เยื่อกระดาษ และบรรจุภัณฑ์ โดยในเบื้องต้นมุ่งไปที่กลุ่มประเทศอินโดจีน ประเทศจีนตอนใต้ พม่า อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ บริษัทได้ตั้งเป้าหมายในการขยายฐานการลงทุนไปยังต่างประเทศมากขึ้น โดยมุ่งเน้นธุรกิจเครือซิเมนต์ไทยที่มีความพร้อม ความชำนาญ และมีเทคโนโลยีอยู่แล้ว ซึ่งในเบื้องต้นจะมุ่งไปยังประเทศใกล้เคียงที่มีอนาคตและมีคู่ทางการตลาดที่แจ่มใส" รายงานของประธานกรรมการในรายงานประจำปีมีแนวทางการลงทุนระดับภูมิภาคเป็นรูปธรรมมากขึ้น (รายงานประจำปี พ.ศ. 2536)

พร้อมกันนี้ได้ประกาศซื้อหุ้นร้อยละ 39 ของ Mariwasa Manufacturing Inc. ผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกรายใหญ่ที่สุดในประเทศฟิลิปปินส์ "ตอนนั้นเรามี Partner ดี คือเขาสนิทกับคุณชุมพลฯ เขาเชื่อใจคุณชุมพลฯ คือเขามีโรงงานของเขาอยู่แล้ว ใหญ่มาก ต่อมาโรงงานเขาดูล้าสมัย เขาเลยไปสร้างที่ใหม่ โรงใหม่ ทำใหม่ ก็ น่าจะดี เราก็ไปชวนเขามา เขาก็ไปซื้อที่ซื้อทางลงทุนใหม่ ก็ถือว่าสำเร็จ แต่หนี้ยังเยอะ แล้วภาวะฟองสบู่ เขาก็

โดนผลกระทบด้วย ตอนนี่เขาก็แย่ เขาก็ไม่มีเงินใช้ เขาโดน Dilute ไปเรื่อย พอขาดทุนก็ต้องเพิ่มทุน พอเพิ่มทุน เขาก็ไม่มีเงินเพิ่ม ก็โดน Dilute ไปเรื่อย แต่ผมดูตลาดฟิลิปปินส์ก็มีตลาดไฟแนนซ์ก็พอสมควร ส่งออกก็มีโอกาสเพราะการเดินทางเรือต่าง ๆ ไปอเมริกา ไปยุโรป ก็สะดวก" นายเปรม ไซติวานิช ซึ่งภายหลังจากเกษียณอายุการทำงานจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้ไปดูแลธุรกิจในประเทศฟิลิปปินส์ในช่วงเวลาหนึ่งกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ VDO ธุรกิจฟิลิปปินส์ - นายเปรม ไซติวานิช)

ในระยะต่อมา ความร่วมมือกับ Mariwasa Manufacturing Inc. มีความต่อเนื่องพอสมควร ในปี พ.ศ. 2538 มีการขยายการลงทุนตั้งโรงงานใหม่ เพื่อขยายกำลังผลิตกระเบื้องบุผนังขนาดใหญ่ ด้วยเงินลงทุนเกือบ 1,000 ล้านบาท โดยโรงงานแล้วเสร็จในปีอีก 2 ปีต่อมา (เรื่องราวของการพัฒนาการบริหารโครงการที่สำคัญนี้ อ่านได้จาก ข่าว IFC has agreed to restructure its investment in Mariwasa Manufacturing, the largest ceramic tile maker in the Philippines Manila, August 20th, 2007.)

การลงทุนที่ใหญ่ในประเทศฟิลิปปินส์ เป็นโรงงานผลิตกระดาษคราฟท์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางประวัติศาสตร์กับบริษัทสยามคราฟท์มายาวนานพอสมควร "ตอนหลังเราไป Joint Venture กับกลุ่มกระดาษพวก Phinma พวก Phinma รู้จักกับพวกผมมาก่อนเพราะว่าตอนเราสร้างบริษัทกระดาษสยามคราฟท์ฟิลิปปินส์ก็สร้างบริษัทพอ ๆ กับเราเมื่อปี พ.ศ.2509 เขาสร้างหลังเรา เขาส่งคนที่ฟิลิปปินส์มาฝึกงานที่บ้านโป่ง ความสัมพันธ์กับพวกนี้เพราะฉะนั้นผู้ใหญ่ของ Phinma จึงรู้จักกัน กับผมก็รู้จักกัน" (VDO ธุรกิจฟิลิปปินส์ - นาย เปรม ไซติวานิช หากสนใจความเป็นมาและพัฒนาการของโครงการนี้ อ่าน United Pulp and Paper Co., Inc)

#### 4) แผนการใหญ่ชะงัก

ต้องยอมรับว่าหลังจากนายชุมพล ณ ลำเลียง ดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด แล้ว แผนการขยายการลงทุนในภูมิภาค มีการดำเนินงานอย่างเต็มกำลังและมีความคืบหน้าอย่างมาก จากตารางรายละเอียดในรายงานประจำปีในช่วงปี พ.ศ.2538 - 2540 ให้ภาพนั้นอย่างชัดเจน โดยเฉพาะรายงานของประธานกรรมการบริษัทในรายงานประจำปีในช่วงนั้น ก็แสดงความเชื่อมั่นในยุทธศาสตร์การลงทุนในระดับภูมิภาคนี้อย่างมาก

"ตามสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน บรรยากาศทางด้านการค้ามีอิสระเสรีมากขึ้น จากการที่สภาพการแข่งขันมีความเข้มข้นและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ เครือซีเมนต์ไทยมีเคยนิ่งนอนใจได้พยายามปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ โดยเร่งสร้างความพร้อมให้สามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันในระบบเศรษฐกิจของโลกได้อย่างเต็มภาคภูมิ ทั้งนี้ได้มีการขยายขอบข่ายทางธุรกิจไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะในภาคพื้นเอเชีย ซึ่งในหลาย ๆ โครงการมีความคืบหน้าไปด้วยดี" (รายงานประจำปี พ.ศ.2538)

"เครือซีเมนต์ไทยได้แสวงหาช่องทางทางเศรษฐกิจเติบโตในธุรกิจที่เครือซีเมนต์ไทยถนัดในหลายประเทศ และได้ขยายการลงทุนในภูมิภาคอินโดจีน รวมทั้งกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งเป็นตลาดที่มีความต้องการสินค้าของเครือฯ สูง และมีแหล่งวัตถุดิบพร้อม ซึ่งคาดการณ์ว่าเครือซีเมนต์ไทยจะได้รับผลตอบแทนการลงทุนที่ดีจากตลาดดังกล่าวในอนาคตอันใกล้ การขยายการลงทุนสู่ต่างประเทศนี้ เครือฯ จำเป็นต้องมีพนักงานชาวต่างชาติมาร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ ขณะเดียวกันเครือฯ ก็ไม่ลืมที่จะส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภายในประเทศให้มีศักยภาพเพิ่มพูนขึ้นอยู่เสมอเพื่อที่จะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ด้วยตัวเอง" รายงานประจำปี พ.ศ.2539)

เมื่อเผชิญวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะประเทศอินโดนีเซียและไทย ทำให้แผนการลงทุนในภูมิภาคที่ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงต้น ๆ ต้องชะงักงันทันที

"ยกเลิกหรือชะลอโครงการที่ได้วางแผนไว้เดิม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ"  
เป็นมาตรการแรกที่ประกาศโดยผู้บริหารของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด  
ซึ่งระบุไว้ในรายงานประจำปี ภายใต้การประเมินสถานการณ์ตามความเป็นจริง

"การดำเนินงานของเครือซีเมนต์ไทยช่วงครึ่งปีแรกยังคงมีผลเป็นที่น่าพอใจ แม้ว่า  
สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจโดยรวมเริ่มเข้าสู่ภาวะถดถอย แต่ความรุนแรงเริ่มเข้า  
ขั้นวิกฤติในครึ่งปีหลัง โดยเริ่มจากการปรับอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทเป็นแบบ  
ลอยตัว ทำให้ความต้องการสินค้าของเครือซีเมนต์ไทยในประเทศลดลงมาก  
รวมทั้งหนี้ต่างประเทศของเครือฯ ประมาณกว่า 4,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่ม  
สูงขึ้นมากทันที เครือฯ ต้องบันทึกบัญชีรับรู้ผลการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน  
ทั้งหมดด้วย ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและการเงินที่ผันผวน  
เครือฯ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานและวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่"  
(รายงานประจำปี พ.ศ.2540)

#### โครงการลงทุนต่างประเทศปี พ.ศ.2538

โครงการ	สถานที่	กำหนด แล้วเสร็จ	เงินลงทุน 600 ล้าน บาทขึ้นไป	บริษัทที่ลงทุน
---------	---------	--------------------	------------------------------------	----------------

ขยายกำลังผลิตกระเบื้องบุผนัง ขนาดใหญ่	ฟิลิปปินส์	พ.ศ.2541	810	Mirawasa Manufacturing Inc.
ผลิตกระเบื้องเซรามิกบุผนัง	จีน	พ.ศ.2540	810	Beijing Cementhai Ceramic Co., Ltd.
ผลิต PVC Resins และสร้างท่าเรือ	อินโดนีเซีย	พ.ศ.2541	1,875	PT. Siam Masion Polymer and PT. Siam Maspion Terminal

## โครงการลงทุนในต่างประเทศปี พ.ศ.2539

โครงการ	สถานที่	กำหนดแล้วเสร็จ	เงินลงทุน 500 ล้านบาทขึ้นไป	บริษัทที่ลงทุน
ผลิตแผ่นยิปซัม	ชิบตุง อินโดนีเซีย	พ.ศ.2540	910	PT Siam-Indo Gypsum Industry Co., Ltd.
ผลิตแผ่นยิปซัม	เทียนจิน จีน	พ.ศ.2540	900	Tianjin Cementhai Gypsum Products Co., Ltd.
ขยายกำลังผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้น	เทนเนสซี สหรัฐอเมริกา	พ.ศ.2540	1,380	TileCera, Inc.
ขยายกำลังผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้นและบุผนัง	บาหลี ฟิลิปปินส์	พ.ศ.2540	630	Siam Mariwasa TOTO, Inc.
ขยายกำลังผลิตกระดาษคราฟท์ เครื่องที่ 2	กัลมันปีต ฟิลิปปินส์	พ.ศ.2541	3,900	United Pulp & Paper Co., Inc
ผลิต Polyvinyl chloride (PVC)	สุราบายา อินโดนีเซีย	พ.ศ.2541	1,900	PT Siam Maspion Polymers

(รายงานประจำปี พ.ศ.2539)

## การปรับแผนโครงการลงทุนต่างประเทศปี พ.ศ.2540

โครงการต่างประเทศ	เงินลงทุนของโครงการ (500 ล้านบาทขึ้นไป)	% การถือหุ้นของเครือฯ	เงินทุนของเครือฯ (ล้านบาท)	สถานะ
แผ่นยิปซัมที่ประเทศอินโดนีเซีย PT Siam-Indo Gypsum Industry	910	50	910	เปิดดำเนินการได้ร มาแรก 1998
แผ่นยิปซัมที่ประเทศจีน Tianjin Cementhai Gypsum Products	900	71	900	เปิดดำเนินการได้ร มาแรก 1998
ขยายกำลังผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา	1,380	100	1,380	เปิดดำเนินการ บางส่วน 2540
ขยายกำลังผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้นและบุผนังที่ประเทศฟิลิปปินส์ Mirawasa Manufacturing	920	40	123	เปิดดำเนินการแล้ว 1997
ผลิตกระเบื้องเซรามิกบุผนังที่ประเทศจีน Beijing Cementhai Ceramic	857	60	123	เปิดดำเนินการแล้ว 1997
ผลิตเครื่องสุขภัณฑ์ที่ประเทศฟิลิปปินส์ Siam Mirawasa TOTO	630	35	74	เปิดดำเนินการแล้ว 1997
ผลิต Polyvintyl Chloride (PVC) ที่ประเทศอินโดนีเซีย PT Siam Maspion Polymers	2,733	50	2,733	เปิดดำเนินการแล้ว 1997
ขยายกำลังผลิตกระดาษคราฟท์เครื่องที่ 2 ประเทศฟิลิปปินส์ United Pulp and Paper	3,900	34	442	กำลังก่อสร้างกำหนด เสร็จ 1997

โครงการต่างประเทศ	เงิน ทุน ของ โครงการ (ล้าน ดอลลาร์สหรัฐ)	% ถือหุ้นของ เครือฯ	เงินทุนของ เครือฯ ล้าน ดอลลาร์	สถานะ
ผลิตกระเบื้องหลังคาซีเมนต์โย หินธรรมชาติที่ประเทศ เวียดนาม	9	100	9	ยกเลิก
ผลิตกระเบื้องหลังคาซีเมนต์โย หินธรรมชาติเครื่องที่ 2 ประเทศ อินโดนีเซีย	10	50	10	ชะลอ
ผลิตสินค้าพลาสติก ระยะที่ 2 ประเทศจีน	11	75	11	พัก
ผลิตเยื่อกระดาษที่ประเทศ อินโดนีเซีย	577	30	58	ยกเลิก
รวมมูลค่าโครงการต่างประเทศ ที่ยกเลิก พัก ชะลอ	607		88	



## 5) บทเรียนเฉพาะกรณี (1) ธุรกิจยิปซัมในประเทศจีน

"ที่เมืองจีนนี้ ผมก็ไปสำรวจ 3-4 เมือง ตอนนั้นไปปักกิ่ง เทียนจิน เซียงไฮ้ และก๊านานกิง แล้วตอนนั้นก็คิดว่ายิปซัมน่าจะเหมาะ ก็ไปดูว่าจะไปลงที่ไหนดี ที่นี้การไปลงทุน Joint Venture แบบนี้ มันต้องดูคู่ Partner เราด้วย ก็ไปดูแล้ว ที่พูดกันรู้เรื่อง เข้าใจกัน แล้วก็เห็นว่าที่เทียนจินนี่กำลังดี เพราะว่าเมืองก็ไม่ใหญ่มากและสามารถส่งไปปักกิ่งก็ได้"

(VDO การลงทุนระดับภูมิภาค - นายสบสันต์ เกตุสุวรรณ)

โครงการลงทุนในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนมีหลายโครงการ แต่โครงการที่มีบทบาทที่น่าสนใจจะยกขึ้นกล่าวเป็นกรณีเฉพาะในตอนนี้เป็นธุรกิจยิปซัม

"บริษัทได้ร่วมทุนผลิตแผ่นยิปซัมในประเทศจีนกับ Tianjin Building Materials General Group Corporation จัดตั้งบริษัท Tianjin Cementhai Gypsum Products Co.,Ltd. ที่เมืองเทียนจิน"

รายงานประจำปี พ.ศ.2539

"ธุรกิจยิปซัม Tianjin Cementhai Gypsum Products Co.,Ltd. ขายกิจการยิปซัมทั้งหมดในประเทศจีนให้ Knauf (เยอรมนี)" สรุปสถานะการปรับโครงสร้างธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย

รายงานประจำปี พ.ศ.2542

"ตอนนั้นก็เริ่มมานั่งคุยกันในระดับจัดการ ถึงเวลาที่เครือซิเมนต์ไทยต้อง Go International หรือยัง เก่งแต่อยู่ในบ้าน มันก็เท่านั้นแหละ ช่วงนั้นก็เป็นเรื่องของการลงทุนโดยเฉพาะ ก็ไปเมืองจีนมี Country Expert มีคนไปลงเมืองจีนให้เห็นว่า สักปี พ.ศ.2537, 2538, 2539 3 ปีก่อน Crisis นี้ เราเปิด Operation ไว้หลายแห่งในเมืองจีน เรามี 3-4 บริษัทในเครือ อันแรกที่ผมพอจำได้ก็คือ มีโรงทำเซรามิกไปอยู่ที่ปักกิ่งก่อน แล้วก็ผมไปทำตอนนั้นเป็นโรงที่ 2 เายิปซัมไปลงไว้ที่เทียนจิน เอาท่อ PVC ไปลงไว้ที่เทียนจินคู่กัน เป็น Partner และก็มีของ KUBOTA ก็

ไปลงที่เงินดู เขาจะทำ Small Agricultural Machine สัก 3-4 อัน ก็ปี พ.ศ.2540, 2541, 2542 ก็หมด"

นายจรเดช แสงสุพรรณ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ดูแลธุรกิจการจัดจำหน่ายของ เครือซิเมนต์ไทย ผู้มีบทบาทในการขายธุรกิจยิปซัมในจีน กล่าวถึงภาพรวมการลงทุนในจีนในช่วงนั้น (VDO ธุรกิจยิปซัมในจีน - นายจรเดช แสงสุพรรณ)

สำหรับโครงการยิปซัมซึ่งดำเนินการในประเทศจีนเพียงระยะสั้น ๆ ก็ต้องเลิกกิจการ นอกจากเหตุผลวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในประเทศไทย ซึ่งเครือซิเมนต์ไทยจำเป็นต้องลดการลงทุนในกิจการที่ไม่มีความเข้มแข็งเพียงพอ การลงทุนในต่างประเทศเป็นเป้าหมายต้น ๆ นั้นแล้ว สำหรับกรณียิปซัม ยังมีเหตุอื่นที่น่าสนใจด้วย

"เรื่องผลิตไม่ใช่ปัญหาของเรา คิดว่าเราทำได้ เรามี Know How พอสมควร แล้วก็มีกลุ่มกระดาษที่จะช่วย Back up เรื่อง Raw Materials ให้เราได้ เรามียิปซัมอยู่ทางเหนือ เรามีเหมืองยิปซัมเอง เราซื้อคนอื่นเขาได้ เรามี Connection ทางด้านเหมืองยิปซัมทางล่าง เป็น Investment ซึ่ง Size กำลังที่เรียกว่าไม่ใหญ่เกินไป คนอาจจะไม่เยอะมากนัก 100-200 คน เมืองจีนที่เราไปเจอปัญหาเรื่องยิปซัม ไม่ใช่เรื่องผลิต ไม่ได้มีปัญหาเรื่องผลิต แต่ว่าเราทำได้ของออกมาคุณภาพต้องเรียกว่ายอมรับได้ ในขณะที่เราไปเจอหนัก ๆ คือ เรื่องของการตลาดมากกว่า เราคิดว่าระบบผู้แทนจำหน่ายที่มีอยู่ในเมืองไทย มันน่าจะเอาไปใช้ได้ในเมืองจีน มีการตั้งเอเยนต์ ไปหา Sub Agent อะไรอย่างนี้นะ ปรากฏว่าระบบการกระจายสินค้าของจีนในช่วงนั้นไม่ใช่ และเมื่อปี พ.ศ.2538 - 2539 จริง ๆ ตลาดจีนก็ยังแน่นของซึ่งเป็นราคาถูก เพราะฉะนั้น เราไปแข่งกับ Local Manufacturer เราก็จะมีปัญหาพอสมควร"

(VDO ธุรกิจยิปซัมในจีน - นายจรเดช แสงสุพรรณ)

ส่วนบทเรียนธุรกิจยิปซัมในประเทศจีนนั้นสำคัญมาก (ศึกษาเรื่องนี้ได้จาก VDO ออกจากธุรกิจจีน - นายจรเดช แสงสุพรรณ)

## 6) บทเรียนเฉพาะกรณี (2) กรณีโครงการปิโตรเคมีในอินโดนีเซีย

โครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่สุดในการลงทุนระดับภูมิภาคเกิดขึ้นที่ประเทศอินโดนีเซีย นั่นคือโครงการปิโตรเคมีที่ทูบัน ซึ่งแนวความคิดและแรงบันดาลใจในเรื่องนี้มีมาก

"ตามสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน บรรยากาศทางด้านการค้ามีอิสระเสรีมากขึ้น จากการศึกษาการแข่งขันมีความเข้มข้นและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ เครื่องซีเมนต์ไทยมีคณิศรน้อยใจ ได้พยายามปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ โดยเร่งสร้างความพร้อมให้สามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันในระบบเศรษฐกิจของโลกได้อย่างเต็มภาคภูมิ ทั้งนี้ได้มีการขยายขอบข่ายทางธุรกิจไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะในภาคพื้นเอเชีย เช่น โครงการร่วมทุนผลิตพีวีซีในประเทศอินโดนีเซีย"

(รายงานประจำปี พ.ศ.2538)

รายงานของประธานกรรมการกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ดูเหมือนจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

"ได้ร่วมทุนกับ Tirtamas ซึ่งเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี รายใหญ่รายหนึ่งของประเทศอินโดนีเซีย ในโครงการปิโตรเคมีครบวงจรที่เมืองทูบัน ประเทศอินโดนีเซีย โดยจะดำเนินโครงการปิโตรเคมีขั้นต้น ได้แก่ การผลิตโอเลฟินส์ อโรเมติกส์ และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอื่นๆ ปิโตรเคมีขั้นกลาง ได้แก่การผลิตสไตรีนโมโนเมอร์และวีซีเอ็ม รวมทั้งปิโตรเคมีขั้นปลาย ได้แก่ การผลิตโพลีเอทิลีนและโพลีโพรไพลีน โดยในโครงการปิโตรเคมีขั้นต้นนั้น คาดว่า จะเริ่มผลิตได้ประมาณกลางปี พ.ศ.2542" รายละเอียดโครงการขนาดใหญ่มีเพิ่มมากขึ้นในรายงานประจำปี พ.ศ.2539

ความจริงแล้วการลงทุนในอินโดนีเซียในธุรกิจอื่นเกิดขึ้นก่อนหน้าโครงการปิโตรเคมีเล็กน้อย โดยมี 2 โครงการ ซึ่งดำเนินได้อย่างรวดเร็วมากกว่าโครงการขนาดใหญ่เช่นปิโตรเคมี

"ร่วมทุนกับ Wings Group จัดตั้งบริษัท PT Siam-Indo Gypsum Industry ที่เมืองซิปิตุง ประเทศอินโดนีเซีย นอกจากนี้ยังได้ร่วมทุนผลิตกระเบื้องซีเมนต์โดยธรรมชาติกับ Wings Group จัดตั้งบริษัท PT Siamindo Concrete Products ที่เมืองคาราวัง ประเทศอินโดนีเซีย คาดว่าทั้ง 3 โครงการนี้จะเริ่มผลิตได้ประมาณปลายปี พ.ศ.2540" รายงานประจำปี พ.ศ.2539 และ "ได้เข้าร่วมทุนในบริษัท PT Surya Siam Keramik เพื่อผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้นในประเทศอินโดนีเซีย กำลังผลิตปีละ 1.5 ล้านตารางเมตร"

รายงานประจำปี พ.ศ.2540

"Tuban มาจากนโยบายการให้ขยาย ASEAN ยุครุ่งโรจน์ ยุคที่กำลังรวบไปกันใหญ่ทุกคนไปใหญ่เลย ออกทุกธุรกิจเลย อภิพรไปด้วย ไปอินโดนีเซีย คุณชุมพลไปเอง เพราะว่า Wing Group จากวัสดุก่อสร้าง เขาก็มาแนะนำ Pak Sekalo ให้คุณอภิพรเข้าไปดูหน่อย ก็เข้าไปว่าจะมีใครเข้ามาทำ Joint Venture ได้ ก็ไปคุยสักพัก ก็ใช้เวลาประมาณเดือน เราก็โอเค ตกลงร่วม เป็นจุดที่เอา Itochu เข้ามาชวน Itochu ไปด้วย เพราะว่าเขาอยู่ Siam Paraffin อยู่แล้ว" นายอภิพร ภาษวัฒน์ อดีตผู้จัดการใหญ่ ธุรกิจเคมีภัณฑ์เล่าที่มาของโครงการ (The Untold Story of CCC History & Culture)

การดำเนินโครงการในช่วงต้นเป็นกระบวนการที่น่าสนใจอย่างมาก เนื่องจากมีขั้นตอนในการทำงาน การเจรจาอีกมาก ผู้มีบทบาทคนหนึ่ง ก็คือ นายกานต์ ตระกูลสุนักรวมการผู้จัดการใหญ่เครือซิเมนต์ไทยรวมอยู่ด้วย

"ผมมาอยู่ระยองโอเลฟินส์ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถ้าจำไม่ผิด พ.ศ.2539 และพอประมาณสักเดือนกรกฎาคม หรือสิงหาคม ก็มีอีก 1 โครงการที่ติดต่อ ทาบตามเรามา มีพรรคพวก คือเราเริ่มไปลงทุนที่อินโดนีเซียและก็มีพวก Wing Group ติดต่อผ่านมาทางคุณชุมพล ก็ได้มอบหมายให้ผมกับพี่อภิพรไปเจรจากับ Partner พวกเครือทามาสก๊อป เพราะเมื่อเจรจากับเขาก็ใหญ่ขึ้นไปอีก Upstream เป็นโอเลฟินส์ กับ Aromatics Complex มี Concentrate Splitter ด้วยนี้ 2.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ของเราเองไปตอนนั้นนะครับ เรายัง 700-

800 ล้านดอลลาร์ อันนี้ 2,500 ล้านดอลลาร์ ก็คือเราจะร่วมทุนโดยปูนซิเมนต์ไทยถือหุ้นเพียง 20% ใน Upstream ครั้งประวัติศาสตร์เลย อาจจะเป็นโครงการเดียว Asset เรา ผมว่าประมาณ 1 แสนล้านบาทก็คงใกล้เคียงมูลค่าโครงการนี้"

(VDO นายกานต์ ตระกูลสุน - โครงการปิโตรเคมีครบวงจรในอินโดนีเซีย)

นายกานต์ ตระกูลสุน กล่าวถึงความสำคัญของโครงการนี้ "เป็น Project Finance นะครับ เครือซิเมนต์ไทยนี้ทำมาชั่วชีวิต ก็ไม่เคยทำ Project Finance เราเป็น Supplier Credit บ้าง เราผู้แบงก์ อย่างกรณีของระยองโอเลฟินส์ ก็พิเศษขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง เราผู้ตรงจาก J EXIM พวก Exporting Credit พวกนี้ อย่างของ U EXIM, J EXIM แต่กรณีนั้น เรื่องใหญ่สุดคือเรื่อง Finance เลยจริง ๆ ผมจะไปเป็น COO คือ Chief Operating Officer แต่มันไม่ได้ Operate ผมก็ดูแลเป็นเรื่องจะมาขายโปรเจกต์มากกว่าจะทำ Project Finance คือจะหา Investor ใครเข้ามา ไปเดิน Road Show เรื่องพวกนี้มากกว่านะครับ" นายกานต์ ตระกูลสุน กล่าวอีกตอนหนึ่งถึงบทบาทสำคัญในการทำงานที่ว่าด้วยการแสวงหาเงินทุนด้วยวิธีการใหม่สำหรับโครงการขนาดใหญ่เป็นครั้งแรกสำหรับเครือซิเมนต์ไทย อ่าน Project Finance)

ในประเด็นนี้ เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการร่วมทุนในการลงทุนด้วย สำหรับโครงการใหญ่ หากสถานการณ์ดำเนินไปตามปกติก็คงไม่มีปัญหาอะไรมากมาย แต่เมื่อวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค โครงการนี้ไม่เพียงชะงักกันเท่านั้น ต้องมาแก้ปัญหาทางการเงินที่สลับซับซ้อนในเวลาต่อมา

"Learning Point อีกอันหนึ่งก็คือว่าเราก็ใส่ Equity เข้าไปก่อนที่จะซื้อเครื่องจักร ก่อนที่จะได้เงินกู้ หมายความว่าใส่ Equity เข้าไปก่อนที่จะซื้อเครื่องจักร"

นายอภิพร ภาษวัฒน์ (The Untold Story of CCC History & Culture) กล่าวถึงประเด็นหนึ่งว่าด้วยการร่วมทุนขนาดใหญ่ที่เครือซิเมนต์ไทยลงเงินถือหุ้น ก่อนที่โครงการจะดำเนินแผนการเงินที่สำเร็จเรียบร้อยไม่ว่าจะในแง่ Project Finance หรือการกู้เงิน ในเวลาต่อมารายการลงทุนด้วยเงินก้อนนี้ยังคงค้างอยู่ในบัญชีของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในฐานะเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งอยู่หลายปีทีเดียว พัฒนาการของโครงการนี้เป็นไปอย่างไร

อ่านจากข่าว Tuban Project ในวงการธุรกิจ