# The Untold Story of CCC History & Culture

จุดเริ่มปิโตรเคมีในไทย

พ.ศ.2524 รัฐบาลเริ่มโครงการปิโตรเคมีเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา Eastern Seaboard

พ.ศ.2525 TPI start up LDPE เป็นโรงงานปิโตรเคมีแห่งแรกของไทย

พ.ศ.2527 โรงงานแยกก๊าซแห่งแรกเริ่มดำเนินการ

จุดเริ่มต้นปิโตรเคมีของเครือซิเมนต์ไทย

พ.ศ.2526 ก่อตั้ง TPE โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI (HDPE และ LLDPE)

ทีมเริ่มศึกษา Technology และก่อสร้าง

การเลือก Technology

- ทีมฝ่ายเทคนิค บปซ. ได้ศึกษาและเสนอ UCC

- เริ่มทำ Market Survey ใหม่ / คุยกับ Agent (ลูกค้าชอบสินค้าที่มีอยู่ในตลาดแล้ว)

- สำรวจ Technology ทั่วโลก

- - HDPE : Mitsui, Nissan, Mitsubishi, El Paso, Solvay, Phillips, UCC, BP, DOW

- - LLDPE : UCC, BP, DSM, Dupont

- เกือบร่วมทุนกับ UCC (HDPE / LLDPE)

Learning Points การเลือก Technology

- Market-in Concept สำคัญ

- Reliability ของบริษัทที่ได้ Technology

- - Mitsui พร้อมที่จะออก License)

- - UCC / BP Technology ใหม่ยังไม่พร้อม 100% แต่ก็ออก License)

- "Proven Technology is a Must" ความพร้อมของบริษัทให้ Technolog

- - BP 2 Different Cultures - British / French)

การตลาดและการขาย มกราคม พ.ศ.2533

- เริ่มขายครั้งแรกและขายหมดในเดือนแรก

- Start up ราบรื่นมาก ทุกอย่างเรียบร้อย - เหตุการณ์ Phillip Explosion

- HMC มีปัญหามากเนื่องจาก Propylene Technology(PDH) Catalyst Degradation, Pressure Drop มีปัญหา Equipment

ปี พ.ศ.2533 จัดงานเปิดตัวสินค้าครั้งแรก สนามหญ้าหน้า บปช.

การขยายงานช่วงแรก พ.ศ.2533: ผลิต LLDPE

- เลือก Technology ระหว่าง UCC กับ BP (BP ใหม่กว่า)

- เลือกโดยเน้นทฤษฎีมากกว่าประสบการณ์ของ Technology

- ข่าวลือ Product Image ของ UCC V.S. No Product มาขายในตลาดของ BP

- ช่วง Start up 15 มิถุนายน พ.ศ.2533 เกิดสงคราม Gulf War

- Iraq บุก Kuwait 2 สิงหาคม พ.ศ.2533 เกิด Lump ครั้งแรก ธันวาคม พ.ศ.2534, 2535: ผลิต PP โดยตั้ง TPP

- การพบกับ Koda ของ MCI จุดเริ่มต้นความสัมพันธ์กับ MCI

- การ Block BPE เรื่อง HDPE

- เลือกใช้ Technology ของ Mitsui เพราะตลาดและ Reliability พ.ศ.2538: ผลิต LDPE โดยตั้ง TPE (พ.ศ.2536)

- การไปประมูลเครื่องจักรของโรงงานที่ Greece โดยมี Andy Liveris ของ Dow เป็นคนช่วย

- - ต้องไปดูเครื่องจักรที่อังกฤษ / อิตาลี / เยอรมัน (SA)

- - ประมูลเครื่องจักรแข่งกับ Reliance

การเริ่ม JV กับ Dow Chemicals พ.ศ.2530

- ถือหุ้นใน Pacific Plastic โรงงาน Polystyrene ที่พระประแดงตามเงื่อนไข BOI

- ให้ MD เป็นคนของ Dow เพราะเขากลัว SCC จะ Take over

- แนะนำให้ Dow ย้าย Site ไปมาบตาพุด พ.ศ.2531-2538

- เริ่มตั้งโรงงานผลิต SB Latex / Polyol

- ตามมาด้วย Styrene Monomer

- ขยาย Polystyrene

- เริ่มบริษัท Siam Polyethylene ผลิต LLDPE

- การส่ง Secondees ชุดแรกไปช่วยงาน

Learning Points ของ JV

- Linkage ระหว่าง Country กับ Head Quarter

- Different Cultures ต้องใช้เวลาในการ Develop ซึ่งทำให้เกิด Trust

- Support ให้เกิด Trust เช่น ลงเงินใน Styrene Monomer ก่อนเขาตัดสินใจ

- เข้าใจขั้นตอนในการบริหารงานของเขา

การ JV กับศรีไทย

- พ.ศ.2536 ก่อตั้งบริษัท Thai MFC

Learning Points

– ลูกค้ารายเดียว

– ต้องเริ่มค้นคว้าเองเพราะสินค้าแข่งโดยตรงกับ Licensor

– เริ่มต้น Innovation ของเราเอง

การเริ่ม JV กับ Thai Plastic & Chemical (TPC)

พ.ศ.2536 ซื้อหุ้น TPC ครั้งแรก 13% ปัจจุบันเพิ่มเป็น 39%

พ.ศ.2538 ก่อตั้ง Siam TPC เป็น Holding Company ในการลงทุนต่างประเทศ - การทำธุรกิจกับ Maspion Group (PVC) - ที่มาการทำธุรกิจกับ Maspion Group - - ศรีไทย - - การถูกบีบเรื่องเม็ด PVC จากบริษัทท่อของเครือซิเมนต์ไทย

การซื้อหุ้น BST

- เบื้องหลังการประมูลทำ C4 แข่งกับ BBL/กลุ่มฮั่วกี่

- - เราร่วมกับ Sumitomo ประมูลแข่งกับกลุ่ม BBL

- พ.ศ.2538 ซื้อหุ้น BST 20% จากกลุ่มฮั่วกี่และ Natsteel

- - เนื่องจากขาย C4 ให้ BST

Learning Points ของ BST

- การเลือก SBR / BR Technology

- ต้องการ Two in One ใน One Plant

- Two Technology Owners มา JV ในบริษัทเดียว

การซื้อหุ้น Aromatics (Thailand)

- พ.ศ.2537 Aromatics (Thailand) เพิ่มทุน เราเข้าไปเพื่อได้ Benzene ป้อน SSMC และ Alliance กับ ปตท.

- ดร.จรัญ บุรพรัตน์ (Civil Engineer) อดีตผู้ว่าการทางพิเศษรุ่นเดียวกับ ดร.ทองฉัตรฯ บริหาร ขาดทุนมาก

- คุณไพบูลย์ ปัญญวุฒิ แก้ไขหน่วยกำจัด Mercury ใน System ได้กำไร

การตั้งกลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีของเครือซิเมนต์ไทย

- พ.ศ.2538

- - ก่อตั้ง CCC เป็น Holding Company สำหรับธุรกิจปิโตรเคมีของเครือซิเมนต์ไทย

- - CCC เริ่มต้นด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ปัจจุบันเพิ่มเป็น 7,100 ล้านบาท

- พ.ศ.2538

- - ก่อตั้ง SCTC (Siam Chemical Trading) เป็นบริษัทการตลาด (ต่อมาปี พ.ศ.2545 เปลี่ยนชื่อเป็น CCCC)

- - ขาย EL-Lene PE และ EL-Pro PP

สำนักงานขายที่ต่างประเทศ

พ.ศ.2541 จีน

พ.ศ.2541 ฟิลิปปินส์

พ.ศ.2542 เมียนมาร์

พ.ศ.2543 เวียตนาม

พ.ศ.2544 ญี่ปุ่น

การเริ่ม TOC

- Cracker#2 ของประเทศยังไม่เปิดเสรี

- พ.ศ.2533

- - ร่วมทุน TOC เพื่อรับ Propylene สำหรับ PP1

การก่อตั้ง ROC / MTT พ.ศ.2538

- ก่อตั้ง ROC

- รัฐบาลเปิดเสรี Cracker TPI สร้าง Cracker เอง/เราได้รับ BOI

- การซื้อที่ดินติดถนนสุขุมวิท (ที่ดินผืนใหญ่เดิมเป็นของโรงน้ำตาลไทย)

- การขอส่งเสริมการลงทุนจาก BOI (ขอผนวกเป็นส่วนหนึ่งของ กนอ.)

- การเลือกกำลังผลิต 600,000 ตันต่อปี ในขณะที่กำลังผลิตทั่วโลกประมาณ 450,000 ตันต่อปี

- การเปิดประมูลผู้รับเหมาก่อสร้างได้ Toyo Engineering

- คุณกานต์ ตระกูลฮุน (KT) ย้ายมาร่วมงานในช่วงนี้

การเริ่ม JV กับ Mitsui Chemicals (MCI) สืบเนื่องจากความสัมพันธ์กับ Koda ตั้งแต่สร้าง PP (Misohno เป็นคนเซียร์ เป็น MD คนใหม่ของ Thai PET Resin) พ.ศ.2539 ก่อตั้ง Siam Mitsui PTA และ GSC พ.ศ.2544 รับจ้างบริหารงาน MHM พ.ศ.2545 ก่อตั้ง Thai PET Resin

การเริ่ม JV กับ Mitsubishi Rayon (MRC) เบื้องหลังการเลือก Partner ระหว่าง Sumitomo กับ MRC

- Sumitomo ให้เราไปลงทุนที่ Singapore และให้ราคา C4 ต่ำ โดย President มาเจรจาที่พัทยา

- MRC ให้เราขายในประเทศทั้งหมด / MRC ขอเป็น Agent ในต่างประเทศ

- ระดับ Key man มาเจรจาด้วยตัวเองตลอด

- รับว่าจะขยายงานต่อไปในอนาคตกับเรา(Long Term Investment)

- Market Share ใหญ่กว่า Sumitomo พ.ศ.2540 ก่อตั้ง Thai MMA

ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 2 กรกฎาคม พ.ศ.2540

- คุณอภิพร ภาษวัธน์ (AP )อยู่ไต้หวัน กำลังเจรจาเรื่อง Aromatics กับ Tuntex

- ROC อยู่ระหว่างก่อสร้าง

- เริ่มผลิตได้ปี พ.ศ.2541

- แยก MTT เป็นธุรกิจออกจาก ROC

- เลือก Partner ระหว่าง Itochu กับ Mitsui

- Itochu เข้าร่วมทุนด้วย (ขณะนั้นอยู่ระหว่างเจรจาเรื่อง Siam Paraffin) Siam Paraffin

- คุณหญิงทองทิพและครอบครัว / SCB ขอร้องให้เราช่วย

- เจรจาซื้อหุ้น / ตั้งบริษัทใหม่ (Petrochain) ต่อมาเปลี่ยนเป็น Siam Paraffin (เพราะมีคำว่า Chain = โซ่)

- เริ่มรู้จักกับ Itochu - เมื่อเกิดวิกฤต Review "No Go"

Tuban Project

- เกิดจากนโยบายลงทุนใน ASEAN ของ SCC (เป้าหมาย Indonesia/Vietnam)

- กลุ่ม Wing แนะนำให้รู้จัก Pak Sekalo

- Itochu ร่วมทุนด้วย

- เมื่อเกิดวิกฤต หยุดโครงการ (หมดเงินไปประมาณ 2,000 ล้านบาท)

- Resume ปี พ.ศ.2547 / Start up ใหม่ปี พ.ศ.2549 เสียเวลาไปทั้งหมด 10 ปี

การ Outsource REPCO และบริษัทลูก พ.ศ.2544 ก่อตั้ง REPCO จาก Outsource Idea (เหมือนกับ CTAC / IT-One / CMT Services / กฎหมายซิเมนต์ไทย) เหตุผล : พนักงานวิชาชีพซ่อม/วิศวกรรมจะมี Career Growth ในวิชาชีพ สามารถรับงานภายนอกได้ (กจญ.เปลี่ยนชื่อบริษัทให้ Common) 2002 (2545) ก่อตั้ง Flowlab & Service พ.ศ.2547 JV กับ Yokogawa ก่อตั้ง E&I Solution

การขยายงานไป Middle East พ.ศ.2548 ก่อตั้ง MEHR Petrochemical ที่ Iran เบื้องหลัง : นโยบาย กจญ. ให้ศึกษาการลงทุนที่ Middle East ร่วมสำรวจกับ Itochu ใน Qatar / Oman / Saudi Arabia / Iran

การกำหนดวัฒนธรรม D-HABIT

- วัฒนธรรมปิโตรเป็นสิ่งที่พนักงานรุ่นแรก ๆ ประพฤติปฏิบัติกันมาตั้งแต่เริ่มต้นเป็นสิ่งที่ช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ

- พ.ศ.2540 ได้มีการรวบรวมวัฒนธรรมเป็นลายลักษณ์อักษรเหมือนบริษัทชั้นนำของโลก เพื่อหล่อหลอมพนักงานรุ่นหลัง ๆ เช่น Southwest Airline, HP, GE

- พ.ศ.2543 สรุปให้กระชับเพื่อความเข้าใจและสะดวกต่อการปฏิบัติจึงรวมเป็นคำว่า "D-HABIT" เช่นปัจจุบัน

Learning Points จากประสบการณ์ 22 ปี ในปิโตรเคมี พ.ศ.2526–2548

1. On JV Partners - Relationship needs time to develop and build trust among the parties - Learn to stop halfway if you are not so sure - Siam Paraffin - We need partner to grow, we can not go alone - Try to stay away from "เถ้าแก่", does not fit with us

2. On Agents, Customers - We move, change all people all the time, they don't. - We all have to change, to adapt to change, but respect their feelings. Let them complain, listen and be patient.

3.On Suppliers Maintain relationship with the one who successfully helped us in the past - MES / Toyo / Sangyong (S.K. Group) - Yogokawa / Glow (But of course, they must be competitive)

4. On Negotiation / Execution - Relationship, trust among relating partners, at the end of the day, far more important than contractual obligation - Only Win-Win situation will last - Always give and take - Every organization, everybody has constraints or bureaucratic process to work with, understand this

5. On Negotiation / Execution (Cont') - Do not pin down to the corner - Try develope the feel, sometimes can not see picture clearly but must go on and change later (Adaptive) - Move quick once you feel (60% confidence level and change later, nothing static)

6. On Technical, Process, Engineering Pick the proven one in terms of readiness in process, engineering, equipment and organization.