บทสัมภาษณ์คุณชุมพล ณ ลำเลียง

กรณีสยามคราฟท์

ถาม กรุณาเล่าตอนที่เข้าไปดูแลกิจการที่มีปัญหา เช่น สยามคราฟท์

ตอบ ผมไม่ได้เข้าไปดูแลตอนเริ่มแรกระยะสั้น ๆ และต่อมาก็คือคุณอมเรศฯ ที่ผมมีบทบาทก็คือเนื่องจากผมดูแลการเงินทางแบงก์ซึ่งตอนนั้นแบงก์ที่มีส่วนร่วมให้สยามคราฟท์กู้เงินก็คือไทยพาณิชย์กับกสิกรไทยที่ผมเข้าไปก็คือตอนนั้นผมค่อนข้างสนิทกับคุณบัญชาฯ คือผมสนิทกับทั้งหมดและพวกนี้ก็มองว่าปูนน่าจะเข้าไปรับช่วงบริหารถ้าเผื่อปรับโครงสร้างหนี้ได้ ก็ดึงปูนเข้าไปเจรจากับ US EXIM Bank เพื่อ Restructure หนี้ของสยามคราฟท์ ตอนนั้นก็มีผม มีท่านผู้ว่าแบงก์ชาติ ผู้จัดการฝ่ายการเงินและต่างประเทศของกสิกรไทย

(หมายเหตุ---หมายถึง ม.ร.ว. ปรีดียาธร เทวกุล) และก็มีนายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รองผู้จัดการใหญ่ของไทยพาณิชย์เป็นทีมไปเจรจากับ EXIM Bank

ถาม เจรจาได้ผลหรือไม่?

ตอบ ผลออกมาดี ผมไม่แน่ใจว่าเจรจาดีหรือไม่ดี แต่ผลออกมาดี

ถาม ปูนซิเมนต์ไทยเข้าไปเป็นเจ้าของได้อย่างไร โดยไม่ใช้เงิน ?

ตอบ ไม่ใช่ไม่ใช้เงินนะ เราต้องเข้าใจว่าหลังเรื่องปรับโครงสร้างหนี้ แบงก์ก็เกิดปัญหาว่าบริหารจัดการไม่ได้ โดยให้ปูนรับค่าจัดการเป็นหุ้น ทำไปทำมากลายเป็นปูนได้หุ้นโดยไม่ต้องจ่ายตังค์ ปูนไปรับจัดการโดยไม่ได้รายได้ แบงก์ก็บอกเอาหุ้นนี่ไปสิ

เพราะเขาอยากจะเอาหุ้นเขายึดมาฟรี เอาอันนี้ไปสิ เท่ากับว่าไม่ต้องเสียตังค์ เราก็บอกไม่มีตังค์หรือ ยังไงก็รับเพราะว่าปูนก็มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่ว่า ถ้าห่วงว่าสมัยนั้นปูนส่วนใหญ่ขายปูน ถุงกระดาษและพลาสติกเคมีก็เล่าให้ฟัง อย่างที่ผมบอกแต่ละเรื่องนี่มีหลายมุมมอง

ถาม คือไม่ได้เป็นเงินสด ได้เป็นหุ้น

ตอบ จัดการโดยได้ค่าตอบแทนเป็นหุ้น

ถาม เป็นวิธีที่คิดว่าเป็นความจำเป็น เป็นข้อเสนอของแบงก์?

ตอบ บริษัทไม่มีตังค์ แบงก์ก็บอกเอาหุ้นไปสิ แล้วแบงก์ก็กึ่ง ๆ เป็นเจ้าของอยู่แล้วเพราะการปรับโครงสร้างหนี้เสมือนว่ายึดหุ้นไป

ถาม กรณีนี้ถือว่าเป็นกรณีที่เข้าไปจัดการกิจการที่มีบทเรียนต่อปูนซิเมนต์ไทยต่อมาอย่างไรบ้าง?

ตอบ ตอนนั้นมันก็เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น สำนักงานทรัพย์สินฯ ไทยพาณิชย์ กสิกรก็ถือว่าเป็นพันธมิตรกัน เราเองก็มีความจำเป็นเรื่องกระดาษเพราะเขาเป็นผู้เดียวที่ผลิตได้ในประเทศ ไม่มีทางเลือก ไม่มีตังค์ มีหุ้นเอาไหม ก็ดีกว่าไม่ได้อะไร

กรณีโรแยลโมเสคเอ็กซปอร์ต

ถาม กรณีนี้ต่างจากการเข้าสู่ธุรกิจเซรามิคอุตสาหกรรมอย่างไร ?

ตอบ บริษัทโรแยลโมเสคเอ็กซปอร์ต เจ้าของเป็นลูกค้าใหญ่ของธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นศิษย์เก่า Waseda ที่ญี่ปุ่น รุ่นเดียวกันกับคุณสมหมาย ฮุนตระกูล ที่ตอนนั้นเป็นผู้จัดการใหญ่จึงเป็นที่มาของการเป็นลูกค้า หลังจากนั้นคุณสมหมายฯ เมื่อเจอปัญหานี้ก็เลยเข้ามาถามว่าปูนสนใจไหม

ถาม เห็นว่าถกเถียงพอสมควรในที่ประชุม ว่าคนละ Line กันเลย

ตอบ อันนี้ซื้อเลย ไม่ใช่หุ้นอะไร โดยคิดว่าน่าจะเป็นวัสดุก่อสร้างที่ปูนขาว เป็นการเผาอะไรพวกนี้ แล้วจริง ๆ ก็ไม่ใช่ธุรกิจใหญ่นัก สมัยก่อนมีโรงงานก็มีนายช่าง ผมเป็นรักษาการอยู่นิดเดียว ช่วงที่ยังรับมาใหม่เพราะตอนนั้นคุณอวิรุทธ์ฯ ยังอาวุโสไม่พอ เราต้องเอาพวกนายช่างปูนเข้าไปช่วย ไม่ต้องให้ใครเรียกผมนายช่างหรอก มันรู้สึกเขิน ๆ เพราะผมดูแลการเงิน

ความชำนาญเรื่องใหม่

ถาม คุณชุมพลฯ มักไปดูแลกิจการใหม่ ๆ เช่น ค้าสากลก็เป็นคนไปจัดการ ?

ตอบ ตอนตั้งใหม่ ๆ คุณสมหมายฯ รับเป็นผู้จัดการ แต่ว่าในนาม แต่ว่าให้ผมและ 2 – 3 ท่านเป็นคนรับรองกิจการ ตอนนั้นคนที่คุณสมหมายฯ หมายตาไว้ว่าจะให้เป็นผู้จัดการ คือคุณปรีดา ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายโฆษณาของบริษัทค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง แต่ว่าก็ต้องหาคนที่จะแทนเขา

ถาม ไม่ทราบว่าเพราะอะไรถึงอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อแบบนี้เสมอ เหล็กสยามก็เหมือนกัน ตอนนี้เปลี่ยนการผลิตจาก By Job เป็น Mass Production ไม่ทราบว่ามีเหตุผลอะไร

ตอบ เขาคิดว่าผมเชี่ยวชาญในเรื่องการปรับโครงสร้าง อะไรพวกนี้กระมัง

ถาม มันเป็นช่วงของการปรับโครงสร้างบริษัทด้วย?

ตอบ ก็ไม่รู้ แต่ละครั้งมันก็มีเรื่องขึ้นมาโดยเฉพาะ แล้วบอกชุมพลคุณเข้าไปช่วยดูหน่อยสิ คุณชำนาญอยู่แล้วในเรื่องใหม่ ๆ ก็กรรมการรุ่นนั้นเขาคิดว่าผมชำนาญในเรื่องใหม่ ๆ คนอื่นจะเป็นพวกที่เรียกว่าถนัดดูของประจำ

ถาม ซึ่งก็จริง?

ตอบ มันจริงเพราะเชื่อและใช้บ่อย มันก็กลายเป็นจริง ใครทำอะไรบ่อย ๆ ก็ชำนาญในเรื่องนั้น อย่างน้อยก็มีประสบการณ์

ถาม ตอนนั้นเหล็กเป็นอย่างไรบ้างครับ

ตอบ เหล็กมี 2 ช่วง ครั้งแรกไปแยกบริษัทเหล็กเป็น 2 บริษัท ก็เอาคุณเฉลิมฯ ซึ่งดูแลคอมพิวเตอร์มาเป็นผู้จัดการ จำได้ว่าคุณสมหมายฯ อยู่ไม่นาน ประมาณ 2 ปี ประมาณปี พ.ศ.2522 - 2523 ก็ไป แต่ก็มีการเปลี่ยนแปลงเยอะ แต่เรื่องเหล็กเป็นเรื่องที่กะว่าจะทำอยู่แล้ว เรื่องแยกเหล็กหล่อกับเหล็กก่อสร้าง กะว่าจะทำอยู่แล้ว เพราะว่ามันมีชื่อเหล็กอย่างเดียว แต่อย่างอื่นจริง ๆ มันคนละเรื่องกันเลยนะครับ

ความสัมพันธ์ธุรกิจญี่ปุ่น

ถาม ต่อเนื่องมาจากสยามคูโบต้าที่เป็นการ Joint Venture ครั้งแรกหรือไม่?

ตอบ สยามคูโบต้าเกี่ยวข้องมีคนแนะนำ แต่ว่าการเจรจามีปัญหา เจรจาพักหนึ่ง ติดช่วงสงครามเวียดนาม แต่สุดท้ายก็เลยตกลงกัน คุยกันหลายรอบได้เรื่องตั้งโรงงานประกอบ

ถาม มีการศึกษา ความเป็นไปได้ของโครงการขั้นแรก ๆ หรือไม่?

ตอบ มีการหารือ วางแผนว่าถ้าจะผลิต ตลาดมีเท่าไหร่ จะตั้งโรงงานเท่าไหร่ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องตกลงกันว่าจะเอาโรงงานขนาดไหน ฝ่ายญี่ปุ่นจะทำอะไร ฝ่ายไทยจะทำอะไร เวลาเริ่มจะผลิตที่ไหน ประเทศใด จะมาประกอบที่ไหน แรก ๆ ก็แค่ประกอบ ปีสองปีแรก แล้วก็หลังจากนั้นค่อย ๆ เพิ่ม Local Content เข้าไปเรื่อย ๆ

ถาม มองย้อนกลับไปโครงการนั้นมีนัยยะอะไรกับการที่มีความสัมพันธ์กับญี่ปุ่น

ตอบ มันสะท้อนว่าสินค้าญี่ปุ่นในเมืองไทยมีเยอะ เพราะฉะนั้นญี่ปุ่นก็อยากจะมาลงทุน เมื่ออยากจะมาลงทุน มีช่วงหนึ่ง ถ้าอยากได้บัตรส่งเสริมซึ่งมีสิทธิพิเศษก็ต้องมาร่วมทุนเพราะมีลดภาษีชิ้นส่วนด้วย สมัยนั้นนะ แต่ตอนนี้ส่วนใหญ่ก็ไม่มีแล้ว ก็ต้องยอมรับว่าการลงทุนตั้งโรงงาน เหตุที่มาใหญ่ ๆ ก็คือเรื่องกำไร

ถาม ส่วนเราก็เป็นฝ่ายเลือกเพราะช่วงหลัง ๆ มีเข้ามาเสนอเราเยอะเหมือนกัน

ตอบ ส่วนใหญ่พวกญี่ปุ่นเขาก็ใช้ Trading มีหลายราย.....พวกนั้นเขารู้จักกันกับเราอยู่แล้ว ก็มาขายของให้เรา ก็มาถามเขามีบริษัทญี่ปุ่นสนใจไหม ก็...มาคุยสิ เขามาถามเราเท่านั้นเอง

ถาม ช่วงที่ Trading Company ญี่ปุ่นเข้ามาติดต่อ เป็นช่วงไหน

ตอบ ตลอดมาพวกบริษัทผลิตในญี่ปุ่น การค้าต่างประเทศจะผ่าน Trading Company บางบริษัทเขาไม่ใช้ Trading Company Toyota ก็ไม่ใช้ แต่อันนั้นที่มาก็เช่นนั้น ช่วงนั้น BOI ประกาศจะให้การส่งเสริมการผลิต เครื่องยนต์รถปิกอัพและ Toyota ก็สนใจ

ถาม อันนี้ไม่ใช่เราเสนอเอง มีคนบอกว่าปูนเป็นคน Initiate เอง แต่ไปเลือกญี่ปุ่น?

ตอบ ไม่ BOI เป็นผู้ประกาศว่าจะให้การสนับสนุนการผลิตเครื่องยนต์รถปิกอัพ ช่วงนั้นก็มีผู้ยื่น Nissan ร่วมกับพรประภา Mitsubishi ก็ร่วมกับอีกกลุ่มหนึ่ง Toyota ร่วมกับเรา

ถาม ญี่ปุ่นไม่ได้ชักชวน?

ตอบ BOI เป็นคนชักชวน เขามีสำนักงานต่างประเทศแล้ว เวลามีประกาศอะไรเขาก็ให้พวกนี้ไปติดต่อโฆษณาชี้ชวน

ถาม จับคู่กันได้อย่างไร ระหว่าง Toyota กับปูน?

ตอบ เขาไม่มีพาร์ทเนอร์ Nissan เขาก็มีของเขาแล้ว Isuzu เขาก็มีของเขาแล้ว แต่ Toyota ไม่มี มีพักหนึ่งเขาให้ดีลเลอร์ถือหุ้นได้ มีการประกอบที่สำโรง แต่ตอนนั้นยังไม่มีเรื่อง BOI ไม่มีเงื่อนไขบังคับ แต่ว่าเรื่องเครื่องยนต์แล้ว BOI บังคับว่าต้องมีผู้ถือหุ้นไทย

ถาม นี่ถือเป็นโครงการที่ค่อนข้างใหญ่สำหรับปูน?

ตอบ ก็ใช้ได้นะเพราะเราก็เป็นหุ้นส่วน 50 : 50 ในตอนแรกเลย ถ้าเกิด Toyota ไม่ใช่เป็นเจ้าของ เขาไม่มีวันเอาเมืองไทยเป็นศูนย์กลาง ตอนนี้ธุรกิจรถยนต์เมืองไทยไม่มีเรื่องเงื่อนไขว่าต้องมีผู้ถือหุ้นไทย เพราะว่าเราต้องการให้เมืองไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ ถ้าเกิดไม่ให้ เขาก็ไปตั้งที่ประเทศอื่นที่ยอมให้เขาเป็นหุ้นใหญ่ ในทุกวันนี้ Toyota ก็ยังถือว่าเรามีหุ้นใหญ่ ก็ยังมีสิทธิ 70 - 80% ในทุกโครงการ

ถาม เราลดหุ้นก่อนวิกฤติหรือหลัง?

ตอบ คือ นโยบาย BOI ยอมให้เปลี่ยนเงื่อนไขหลังวิกฤติ แต่เราก็รู้ว่าเขาพร้อมที่จะโอนการผลิตจากที่อื่นมาเมืองไทยโดยเฉพาะที่ญี่ปุ่น ถ้าเกิดเขาถือหุ้นใหญ่ได้ แต่จนเกิดวิกฤตินโยบายของรัฐยังไม่ได้ผล

ธุรกิจเคมีภัณฑ์

ถาม การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ จริง ๆ ก็เล่าไปแล้วส่วนหนึ่ง อยากให้เล่าเรื่องปิโตรเคมี

ตอบ ปิโตรเคมี เมื่อ 20 ปีก่อนสมัยนายกเปรมฯ ตอนไปเจอใหม่ ๆ ก็มีการพูดถึงว่า โชติช่วงชัชวาลย์ รัฐบาลก็มีการตั้งคณะขึ้นมาดูแล ปูนเองก็มีความสนใจและมีความจำเป็น จริง ๆ เราสนใจเรื่องก๊าซ ตอนแรกรัฐบาลก็บอกว่า มีโครงการให้เอกชนใช้ก๊าซ เพราะนึกว่าจะมีมากมาย เมื่อเขามีโครงการที่จะเดินท่อ แต่ไม่พร้อมที่จะลงทุนต่อท่อ ปูนซิเมนต์ไทยบอกไม่เป็นไร ต่อให้ก็ต่อท่อจากมาบตาพุดถึงสระบุรี หลังจากต่อเสร็จก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้น คือ ราคาก๊าซก็ขึ้นไปเยอะ รัฐบาลก็บอกว่าลดให้ไม่ได้ เนื่องจากก๊าซไม่ได้ผลิตเองต้องซื้อจาก Unocal เราก็เลยหันไปใช้ถ่านหินแทนเพราะถูกกว่าก๊าซและสุดท้ายก็ขายท่อออกไป

ถาม แผนการที่จะตั้ง Downstream นี่มาอย่างไร

ตอบ มีโครงการตั้ง Condensate Cracker เกิดขึ้นไล่เลี่ยกันกับก๊าซ แต่ก๊าซมาก่อนไม่นานเป็นเฟส 2 เขาก็มีการประกาศให้ส่งเสริมโดยแบ่งโครงการ Downstream .....โดยรัฐบาลจะทำเรื่อง Cracking

ถาม ถูกชวนหรือคิดว่าธุรกิจนี้จะเป็นอนาคต

ตอบ คิดด้วย ชวนด้วย โดยทั่วไปทุก ๆ คนก็คิดว่าเรามีวัตถุดิบเราเอง แล้วก็จริง ตอนนั้นก็คิดว่า คงจะเจออีกตั้งเยอะแยะ แต่สรุปแล้วเจออีกนิดเดียว เจอแรกนี่ใหญ่ที่สุดแล้ว กลุ่มเอราวัณ

ถาม แสดงว่าที่ผ่านมาหลวมตัว ก็เลยทำมาต่อเนื่อง เลยขยายตัว?

ตอบ ไม่ได้หลวมตัว ต่อมาดูแล้วเป็นธุรกิจใหญ่ ธุรกิจดี เป็นช่องทางลงทุนที่น่าจะมีผลตอบแทนดีก็เลยทำไป

ประสบการณ์ก่อนเข้าเครือซิเมนต์ไทย

ถาม ทำไมไปทำงานที่ IFC ได้

ตอบ สมัครไป เขามา Recruit เลย ก็ไปคุยหน่อย ไม่เลวนะ ได้โอกาสเดินทางทั่วโลก

ถาม ยังไม่อยากจะกลับมาเมืองไทยหรือมีเป้าหมายจะทำอะไรต่อ

ตอบ ส่วนใหญ่เวลาจบใหม่ ๆ ก็จะบอกว่าไปหาประสบการณ์ดูโลก อะไรอย่างนี้ ไม่ได้คิดว่าจะกลับหรือไม่ได้กลับ ไม่ได้นึกถึงจุดนั้น

ถาม สมัครแล้วก็รับเข้าทำงานทันทีเลยทีเดียว?

ตอบ มหาวิทยาลัย ตอนใกล้จบจะมี Campus Recruitment อาทิตย์หนึ่งไม่ต้องเรียนหนังสือ แต่ละบริษัทจะมาตั้งบูธ เราก็ไม่มีอะไรทำก็ไป 50 บูธ ผมจำไม่ได้แล้ว ก็มีพวกที่ติดต่อกลับมา ส่วนใหญ่ก็เชิญไปที่ Head Office ของเขา พวกเด็กนักเรียนไปกินฟรีอยู่ฟรี เขาเชิญไปก็ออกค่าตั๋วให้ด้วย คัดเหลือไม่กี่คนที่เขาสนใจ 50 เขาอาจคัดเลือก 10 คน เขาก็อยากให้ฝ่ายจัดการพบหน้าเพราะที่มา Recruit นี่ระดับล่าง ระดับสูงหน่อยก็ต้องตัดสินใจ เขาส่งตั๋วมาให้ก็บินไปรับการสัมภาษณ์ ก็ไปหลายครั้ง สุดท้ายผมก็อยากทำ IFC อยู่แล้ว รู้สึกว่าน่าสนใจ ก็เลยตอบตกลงตอนไปสัมภาษณ์ที่วอชิงตัน

ถาม น่าสนใจตรงไหน

ตอบ ธุรกิจของเขาคือให้กู้รอบโลก เราจะมีโอกาสไปทำ World Bank ตอนนั้นเป็น World Bank IFC เป็นแผนกหนึ่งอยู่เลย ให้กู้เอกชนแต่ World Bank ให้กู้ประเทศอย่างเกาหลี อย่างอินเดียหลัก ๆ ผมทำเรื่องอินเดียค่อนข้างเยอะ อยู่แผนกอินเดีย สมัยนั้นเป็นลูกค้าใหญ่มาก สมัยนั้นยังไม่ให้กู้เมืองจีนเพราะจีนยังไม่ได้เข้า UN ไม่ได้อยู่ในทะเบียนของ World Bank ไม่ใช่สมาชิกของ World Bank ด้วย

ถาม พอดีมี Project ไทย ก็เลยย้ายแผนก?

ตอบ ไม่ Project ไทยมาหลังผม ช่วงแรก ๆ เขาจัดให้ไปอินเดียและ Rotate Assignment ผมก็อยู่ไปก็มีหลายโครงการนะ แต่ในนั้นก็มีเมืองไทยด้วย

ถาม ตอนนั้นเดินทางมาที่ปูนกี่ครั้ง?

ตอบ ผมจำไม่ได้ ไม่ได้นับครั้ง แต่หลายครั้ง

ถาม ปูนก็เล็ก ๆ ดูทีเดียวก็ทะลุปรุโปร่งกระมัง

ตอบ ไม่จริง

ถาม อยู่ได้ 2 ปี ก็เบื่อ มีอะไรใหม่ ๆ ไหม?

ตอบ ไม่เบื่อ แต่ว่าอยู่ได้ 2 ปี บังเอิญได้รู้จักผู้ใหญ่ที่เมืองนอกที่นิวยอร์ก เขาบอกไปเมืองไทยไหม เขาไปเปิดที่ฟิลิปปินส์ไม่สำเร็จ ตอนนั้นยูโร ดอลลาร์ เพิ่งมามีในปี พ.ศ.2518 ก่อนหน้านั้น ปี พ.ศ.2513 ไม่มียูโร ดอลลาร์ ถ้าจะกู้ก็ต้องไปอเมริกา พวกแบงก์อเมริกันใหญ่มาก เพราะแบงก์อื่นไม่มีดอลลาร์

ถาม ตอนนั้นก็ถือว่าเก่งมาก Recruit คนเก่ง ๆ มาทำงานได้ ทุกวันนี้ก็ยังถือว่าเป็น Big Name

ตอบ เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นอเมริกา ภาษาอังกฤษต้องดี เขามีความจำเป็นตอนนั้นประเทศไทยยังไม่รู้จักว่าอะไรคืออะไร ของเราก็มีการ Recruit ด้วยการตั้งบูธตามมหาวิทยาลัยที่มี MBA ทาง TISCO อะไรเขาก็ไป Recruit กับทางราชการทางสภาพัฒน์ฯ เพราะเขามีผู้ใหญ่ที่สนิทกับสภาพัฒน์ฯ ไม่ใช่อะไร เป็นเหตุจำเป็นแค่นั้นเอง

ถาม ตอนนั้น MBA เป็นอย่างไร

ตอบ ก่อนหน้านั้นคนเรียนน้อยมาก 5 ปีหลุดมาคนหนึ่ง เพิ่งมาฮิตช่วงรุ่นผม

ถาม มี Background ทางการเงินมาตั้งแต่ตอนไหน

ตอบ MBA มันก็เรียนคละกันไปทุกอย่าง ไม่มีประสบการณ์ก่อน