

วิรัตน์ แสงทองคำ

viratts.WordPress.com



ซีพี : รถไฟฟ้า ไปสนามบิน (2)



เรื่องนี้ใหญ่มากๆ สำหรับซีพี โดยเฉพาะเชื่อมโยงยุคใหม่ เข้ากับบทเรียนและความสำเร็จทางธุรกิจแบบ “ครบวงจร” ตั้งแต่ “เลี้ยงไก่” จนถึง “สื่อสาร”

นั่นคือกรณีเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือซีพี สร้างสายสัมพันธ์ด้วยพันธสัญญากับรัฐ เพื่อบุกเบิกเส้นทางสู่ธุรกิจใหม่ครั้งใหญ่ กรณีลงนามสัญญาอันครึกโครม (เมื่อ 24 ตุลาคม 2562) การร่วมลงทุน (Public Private Partnership หรือ PPP) โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน (ดอนเมือง-สุวรรณภูมิ-อู่ตะเภา) กับการรถไฟแห่งประเทศไทย

ดูเหมือนว่าซีพีจะให้ความสำคัญกับโครงการนี้อย่างมากๆ ด้วยอ้างอิงจากถ้อยคำของผู้นำสองรุ่น (ยกมาจากต้นแหล่ง--<http://www.wearecp.com/>)

“..รัชกาลที่ 5 ได้ทรงสร้างรถไฟมาแล้วสี่พันกิโลเมตร หลังจากนั้นมีการสร้างรถไฟเพิ่มขึ้นอีกเพียงสองร้อยกว่ากิโลเมตร ครั้งนี้จึงถือว่าเป็นประวัติศาสตร์ที่จะสานต่อโครงสร้างพื้นฐานซึ่งมีความพิเศษตรงที่ จีนกับญี่ปุ่นจับมือร่วมกัน

ทำรถไฟความเร็วสูงเป็นครั้งแรก” ธนิสท์ เจียรพนนท์ ประธานอาวุโส (งานสัมมนาวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติการ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ครั้งที่ 3/2019 ณ สถาบันผู้นำเครือเจริญโภคภัณฑ์ เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2562)

“นับเป็นประวัติศาสตร์ครั้งสำคัญของประเทศไทยที่ภาคเอกชนได้ร่วมลงนามในสัญญาร่วมลงทุน PPP กับภาครัฐผลักดันให้เกิดโครงการก่อสร้างเมกะโปรเจกต์ระดับนานาชาตินี้ขึ้นมาได้สำเร็จ” ศุภชัย เจียรพนนท์ ประธานคณะผู้บริหาร กล่าวในวันลงนามสัญญา

ซีพีกำลังพยายามก้าวสู่ยุคใหม่อย่างจริงจัง ย่อมเชื่อมโยง ต่อเนื่อง กับบทเรียนความสำเร็จในอดีตอย่างมีพลังส่งสัย ควรย้อนไปไกลกว่าสัมปทานสื่อสาร เมื่อ 3 ทศวรรษที่แล้ว เสียด้วยซ้ำ

ตั้งแต่ยุคธนิสท์ เจียรพนนท์ ศึกษาบทเรียนธุรกิจอเมริกัน ว่าด้วยธุรกิจปศุสัตว์ขนาดใหญ่ “การเลี้ยงไก่แบบครบวงจร” และด้วยการร่วม

มือในบางวงจร กับบริษัทเพาะเลี้ยงสัตว์ปีกชั้นนำของสหรัฐครั้งนั้น ซีพีจึงสามารถบุกเบิกและสร้างธุรกิจเลี้ยงไก่แบบทันสมัยและครบวงจรในไทย

ตามแผนการว่าด้วยโอนย้ายเทคโนโลยีบางระดับไปสู่เกษตรกร เพื่อให้ยกระดับผลผลิตซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของไทย เมื่อ4-5 ทศวรรษที่แล้ว ในระยะเวลานั้น ประชากร 75.4% ของประเทศ ยังชีพด้วยการพึ่งพิงเกษตรกรรม

ซีพีก้าวเข้าสู่ธุรกิจครบวงจรครั้งแรก โดยใช้เวลาระมาณเพียงทศวรรษเดียว (ช่วงปี 2513-2522) สามารถสร้างฐานธุรกิจในประเทศไทยอย่างมั่นคง

และเริ่มต้นขยายเครือข่ายธุรกิจระดับภูมิภาค

สวนการเข้าสู่ธุรกิจสื่อสารภายใต้สัมปทานครั้งแรกของซีพี (แบบ BTO-Build-Transfer-Operate) ในโครงการโทรศัพท์พื้นฐาน 3 ล้านเลขหมายในกรุงเทพฯและปริมณฑล กรณีใหญ่และครึกโครมอย่างมากเมื่อ 3 ทศวรรษที่

แล้วนั้น มีความเป็นไปได้ที่แตกต่างอย่างไม่น่าเชื่อ ความแตกต่างจากที่ว่า เชื่อว่าเป็นบทเรียนสำคัญ มีความสัมพันธ์กับช่วงเวลาอันล่วงเลยพอสมควร กว่าจะมีการลงนามโครงการรถไฟฯ ไปสนามบิน

ยุคแรก กรณีแรก ซีพีเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ภายใต้โมเดลและเทคโนโลยีใหม่ที่แตกต่าง ไม่เคยมีมาก่อนในสังคมไทย ที่สำคัญเป็นการบุกเบิกใหม่ (Greenfield) อย่างแท้จริง ท่ามกลางสถานการณ์เอื้ออำนวยและสนับสนุน

ไม่ว่ากรณีการสร้างระบบคมนาคมและขนส่งเชื่อมเมืองใหญ่ ทัวเมือง และชนบทในยุคสงครามเวียดนาม การสนับสนุนทางการเงินจากระบบธนาคารพาณิชย์ เกี่ยวข้องกับการเกษตร ตามแนวนโยบายรัฐ เพื่อเชื่อมระบบเศรษฐกิจเมืองหลวงกับชนบทมากขึ้น

ซีพีในฐานะผู้นำ ผู้บุกเบิก สร้างธุรกิจใหม่ มีบทบาทเป็นผู้ควบคุมวงจรสำคัญ ประหนึ่ง “การผูกขาด” โดยธรรมชาติ โดยไม่มีความสัมพันธ์ไม่มีพันธกรณีโดยตรงกับรัฐ จึงมีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถขยายพื้นที่และโอกาสได้อย่างกว้างขวาง

ส่วนธุรกิจภายใต้สัมปทานโทรศัพท์พื้นฐานในเขตเมืองหลวงนั้น ถือเป็นธุรกิจ “ผูกขาด” ที่มีความคาดหวังทางธุรกิจอย่างสูง ขณะเป็นธุรกิจมีภาระหลายมิติ ต้องใช้เวลาเรียนรู้และปรับตัวพอสมควร โดยเฉพาะกับเทคโนโลยีสื่อสารจากบริษัทอเมริกัน ซึ่งมีความสำคัญและเฉพาะเจาะจงมากกว่ากรณีแรก ในเชิงบริหารมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารสำคัญหลายคน แม้ว่ากิจการ (ขณะนั้นคือบริษัทเทเลคอมเอเชีย) ได้เข้าตลาดหุ้นในปี 2536 แต่กว่าจะสร้างเครือข่ายโทรศัพท์พื้นฐานในกรุงเทพฯ แล้วเสร็จ และส่งมอบ เป็นขั้นตอนสำคัญก่อนเริ่มต้นเชิงพาณิชย์ซึ่งให้ภาพสะท้อนโอกาสในการระดมทุนในตลาดหุ้นด้วยนั้น ก็ล่วงเข้าปลายปี 2539

ใช้เวลากว่า 5 ปี ในการสะสมบทเรียนและประสบการณ์สำคัญ แต่เป็นจังหวะที่ไม่ดีเลยเมื่อสัญญาอนุญาตธุรกิจไทย กำลังเริ่มเข้าสู่วิกฤตการณ์ ขณะเดียวกันเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญทางเทคโนโลยีสื่อสารระดับโลก

ปีนั้นกรณีแตกต่างออกไปอีก เมื่อเทียบเคียงกัน ซีพีกับโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน ในสถานการณ์ซึ่งพยายามมองโลกอย่างเป็นจริง ด้วยมิติซับซ้อนซ้อนกันเกินกว่า 2 กรณีค่อนข้างมาก

--พิจารณาอย่างเจาะจง กรณีธุรกิจรถไฟฯ มีโครงสร้างรายได้แบบซื้อ-ขายสินค้า ภายใต้พื้นที่และเวลาจำกัด เจกเช่นเดียวกับธุรกิจเลี้ยงไก่ครบวงจร หรือธุรกิจอาหาร แตกต่างจากธุรกิจสื่อสารซึ่งมีโครงสร้างซับซ้อน หลากหลาย ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ความสำคัญในกรณีล่าสุด จึงเคลื่อนย้ายอยู่ที่ธุรกิจข้างเคียง โดยเฉพาะการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

--โครงการรถไฟเชื่อม 3 สนามบิน มีความผันแปรด้วยปัจจัยอื่นๆ ซึ่งควบคุมได้ยากกว่าหนึ่ง-การประสาน สัมพันธ์กับคู่สัญญา มีทั้งโดยตรงโดยอ้อม โดยเฉพาะการรถไฟแห่งประเทศไทยกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (ชื่อย่อ EEC) สอง-โครงการรถไฟฯ เชื่อม 3 สนามบิน แม้เป็นโครงการบุกเบิกภาพใหญ่ของเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor ชื่อย่อ EEC เช่นเดียวกัน) ทว่าเป็นเพียงโครงการหนึ่งในอีกหลายโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งเชื่อว่าหากเกิดขึ้นอย่างเป็นจริง ภายใต้ช่วงเวลาอันเหมาะสม จะก่อให้เกิดพลังเกื้อหนุนอย่างยิ่งใหญ่ ทว่า (อีกเช่นกัน) บทเรียนในอดีตบอกว่าโครงการระดับอภิมหาของรัฐ มิเคยเป็นเช่นนั้น

ผู้นำ ผู้ลงนามสัญญาฝ่ายซีพี-ศุภชัย เจียรวนนท์ จึงกลายเป็นบุคคลที่น่าสนใจอย่างมากในเวลานี้ ในฐานะผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องสำคัญราว 3 ทศวรรษ จากธุรกิจสื่อสาร

“วิธีคิดขององค์กรต้อง balance ไปทั้ง hard side และ soft side ถ้า hard side ไปอย่างเดียวอาจปรับตัวไม่ทัน เหมือนทำโทรศัพท์พื้นฐาน แล้วปิดหูปิดตาไม่มองมือถือเลย ผ่านไป 15 ปี โทรศัพท์พื้นฐานแทบไม่เหลือ...” ศุภชัย เจียรวนนท์ กล่าวถึงการปรับตัวและจุดเปลี่ยนสำคัญธุรกิจสื่อสารของซีพี ไว้เมื่อ 8 ปีที่แล้ว (อ้างอิง “ประชาชาติธุรกิจออนไลน์” มีนาคม 2554)

สะท้อนภาพหลายมิติ มาถึงปัจจุบัน

นี่คือประสบการณ์ว่าด้วยปัญหาธุรกิจสัมปทาน 15 ปี (น่าจะเป็นช่วง 2534-2549) ซึ่งมีข้อมูลอย่างสอดคล้อง ย้อนกลับไปในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อปี 2542 มองผ่านผลประกอบการธุรกิจสื่อสารซึ่งจดทะเบียนในตลาดหุ้น (ขณะนั้นคือ บริษัทเทเลคอมเอเชีย ก่อนจะมาเป็นทรู คอร์ปอเรชั่นในปี 2547) ขณะมีสินทรัพย์ (ดัชนีสำคัญของการลงทุน)

ทะลุแสนล้านบาทไปแล้ว แต่รายได้ มีเพียงประมาณหนึ่งหมื่นล้านบาท ที่แน่ชัดว่าประสบการขาดทุนต่อเนื่องระดับหนึ่งพันล้านบาทต่อปีมาหลายปีก่อนหน้านั้น

การปรับตัวทางธุรกิจค่อยๆ เปิดฉากขึ้น แรกๆ เป็นทางเลือก ดูเป็นแผนการค่อยๆ คืบคลานสู่ “ธุรกิจครบวงจร” ด้วยแผนเข้าซื้อกิจการเพื่อควบรวมกิจการที่รูปแบบบอกรับหรือ Pay TV (ปี 2540) และเริ่มต้นกิจการสื่อสารไร้สาย (ปี 2544) ด้วยการเข้าซื้อใบอนุญาตจากรายอื่นที่มีปัญหาทางธุรกิจและยังไม่ได้ดำเนินการ กลายเป็นผู้ให้บริการรายล่าสุด รายที่ 3

ปี 2547 ภาพกระจ่างขึ้น เชื่อว่ากำลังผ่านพ้นช่วง “ปิดหูปิดตา” เมื่อผู้ร่วมทุนต่างชาติ ถอนตัวหลังการปรับโครงสร้างหนี้ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็นทรู (TRUE) ด้วยการผนวกรวมธุรกิจโทรศัพท์พื้นฐานเดิม เข้ากับธุรกิจสื่อสารไร้สาย

เป็นช่วงเวลาระบบสื่อสารโลก พัฒนาและหลอมรวมครั้งใหญ่ การเกิดขึ้นและเติบโตของระบบสื่อสารไร้สาย (มีจุดเริ่มต้นจาก Mobile phone) เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วโลก แม้เผชิญวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมไทยยังเดินหน้าเข้าสู่แนวโน้มใหม่ได้อย่างกระฉับกระเฉง ในปี 2548 ผู้ให้บริการสื่อสารไร้สายรายใหญ่ที่สุดของไทย มีสมาชิกมากกว่า 10 ล้านคนแล้ว

สัมพันธ์กับข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในช่วงปี 2552-2556 ชี้ชัดว่า ผู้คนในสังคมไทย มีโทรศัพท์มือถือใช้เพิ่มขึ้นจากสัดส่วน 56.8% (34.8 ล้านคน) เป็น 73.3% (46.4 ล้านคน) เป็นการเติบโตมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และโดยเฉพาะโทรศัพท์บ้าน ซึ่งปรากฏว่าอัตราการเติบโตลดลงอย่างเห็นได้ชัด (จาก 21.4% เหลือเพียง 14%)

จากนั้นธุรกิจสื่อสารของซีพีพยายามเดินหน้าเต็มที่สร้างธุรกิจหลักใหม่-สื่อสารไร้สาย แทนที่ธุรกิจที่มาจากสัมปทาน เพียงแค่ 2 ทศวรรษกว่าสื่อสารพื้นฐานจากระบบสัมปทานรัฐ เสื่อมมนต์ขลังไปอย่างมาก จะถือเป็นความเปลี่ยนแปลงอย่างคาดไม่ถึง ขณะเป็นความล้มเหลวทางธุรกิจครั้งใหญ่ภายใต้ระบบสัมปทาน กว้างได้

อีกด้านข้างเคียง โอกาสที่เปิดกว้างอย่างมากจากธุรกิจสื่อสารไร้สาย สร้างปรากฏการณ์ใหม่ที่น่าตื่นตาตื่นใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สามารถสร้าง “ผู้มาใหม่ ผู้ท้าทาย” สังคมธุรกิจไทย ผู้มากับทศวรรษที่ 2530 ทำให้ธุรกิจยักษ์ใหญ่รายเก่าอย่างซีพี ต้องผันตัวตาม แม้จะนานกว่าทศวรรษ

