

# บทสัมภาษณ์ คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา



ในคอลัมน์  
Watashi no Rirekisho  
(My Personal History)

หนังสือพิมพ์  
Nihon Keizai Shimbun  
(Nikkei Newspaper)  
July 2021

ชุดที่ 3  
ตอนที่ 11-15




# ตอนที่ 11

**เปิดกิจการ  
เมื่ออายุ 27 ปี**

## 27歳で起業

1960年代半ば、私は粉ヤンプーの容器詰め工場で懸命に働きながら、粉末洗剤の生産への参入を目指す父を手助けしていた。シャンプーや洗剤は確かに有望な市場だ

# 私の履歴書

  
フンヤシット・  
チョクワタナー

①

だったが、競争も激しい。もっと将来性のある事業が他にないものか、日々考えていた。チャンスは全くの偶然に舞い込んできた。  
バンコクの間屋街サムペン通りにあったサハ・パタナピンの本社の軒先でほんやりと外を眺めていた時だった。

ワイシャツ姿の見かけない男性が汗をふきながら通りかかった。「こんにちは。日本の方ですか?」。日本語で声をかけると、びっくりした様子で近づいてきた。

近藤さんと名乗るその人は大阪の化粧品メーカー、ピアスの営業部長だという。私は大阪に6年住んでいたが、ピアスのことは知らなかった。彼は展示会に出品するためバ

## 化粧品地方で販売伸ばす

### 「アジア人の肌に合う」を強みに

ンコクを訪れ、タイで販売代理店を探していた。

化粧品と聞いてピンとくるものがあつた。父の友人が米

マックスファクターの販売代理店を経営していた。父も少額を出資しており、その販売方式を見聞きしていた。

当時のタイはマックスファクターやレブロン、ランコムなど欧米ブランドのほか、日本の資生堂やカネボウも参入

していた。それらの高級化粧品は、業界用語で「制度品」と呼ばれる。いわゆるカウンセリング商品で、販売員が対面で販売する。小売店の棚に無造作に並ぶ「一般品」とは売り方が異なっていた。

聞けばピアスは日本では一般品扱いだという。「タイでは制度品として売りましよう。私が輸入手続きも全て引き受けますよ」。近藤さんに

そう話し、契約を結んだ。

一般品は売り切りのため、在庫処分は小売店の責任だ。一方、制度品の在庫は代理店の責任で、売れ残ったら引き

取らないといけない。当然ながら会計処理の仕方も違ってくる。一般品を扱うサハ・パ

タナピンは別の会社の方がいい。父に相談すると「やってみろ」と言われた。64年、資本金10万がで新会

社「インターナショナル・コスメティクス・ピアス」を設立した。いまもサハ・パタナピンと並ぶグループの中核企業、ICCインターナショナルの事始めである。27歳で創業社長となった私の下に従業員は7人。机が3つ、扇風機が1つしかない小さな事務



ビューティーアドバイザーが化粧のイロハから指導した

「アジア人の肌に合う」をセールスポイントにした。「ビューティーアドバイザー」と呼ぶ販売員を養成し、タイ全土へ派遣して販路を開拓した。地方の女性たちは化粧品をまだよく知らなかったため、使い方の指導から始めた。店舗での商品陳列にも気を配った。「我々が売

るのは魚のソースじゃない。照明を使ってグイヤモンドのように見せなさい。そうしないと誰も顔に塗る勇気を持ってないよ」。そう言い聞かせた。

競合のいない地方市場で着実に販売を伸ばした。他社も地方に目を向け始めたが、ピア

所は、倉庫も兼ねていた。日本から口紅やファンデーション、乳液などを仕入れた。欧米製の化粧品は高額で、バンコクの富裕層にしか売れない。ピアス製品は価格が安かったため、人口の多い地方市場に的を絞った。日本製の知名度の低さを逆手にとつて

スは4年後にシェア首位に躍り出た。70年には生産会社も立ち上げた。輸入化粧品にかかる200%の関税がなくなり、コスト低減と製品開発の自由度も高まったことで、ますます優位に立つことができ

(サハ・グループ会長)



## ประวัติของฉัน (11) เปิดกิจการ เมื่ออายุ 27 ปี

### ขยายการขายเครื่องสำอางไปยังต่างจังหวัด จุดขาย “เหมาะกับผิวคนเอเชีย”

ช่วงกลางปี พ.ศ. 2503 ในขณะที่ช่วยพ่อทำงานอย่างหนักในโรงงานบรรจุแชมพูผงพร้อมกับผลิตผงซักฟอกไปด้วยนั้น แม้ว่าตลาดของแชมพูหรือผงซักฟอกจะมีขนาดสดใส แต่ทว่าการแข่งขันก็รุนแรง ฉันจึงเริ่มคิดมองหาธุรกิจอื่นๆ ที่มีขนาดมากกว่านี้ไปด้วย และแล้วโอกาสมาก็มาถึงด้วยความบังเอิญ

ในขณะที่ฉันกำลังเหม่อมองไปยังชายคาสำนักงานใหญ่ของบริษัทสหพัฒนาพิบูล บนถนนย่านร้านค้าส่งของสำเพ็งในกรุงเทพฯ ชายแปลกหน้าสวมเสื้อเชิ้ตคนหนึ่งเดินเชิ้ตเหงื่อผ่านมา ฉันกล่าวทักเป็นภาษาญี่ปุ่นว่า “สวัสดี คุณเป็นคนญี่ปุ่นหรือเปล่า” เขามีท่าทีแปลกใจและเดินเข้ามาหาฉัน

ชายผู้นั้นคือ คุณคอนโตะ ผู้จัดการฝ่ายขายของบริษัทเครื่องสำอางเพียซ (Pias) ในโอซาก้า ฉันเคยพำนักอยู่โอซาก้า 6 ปี แต่ไม่รู้จักเครื่องสำอางเพียซมาก่อน คุณคอนโตะมากรุงเทพฯ เพื่อออกงานแสดงสินค้า และกำลังมองหาตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย

พอได้ยินว่าเป็นเครื่องสำอางฉันก็นึกขึ้นมาได้ว่า เพื่อนของคุณพ่อเป็นตัวแทนจำหน่าย Max Factor จากอเมริกา คุณพ่อก็ลงทุนด้วยเล็กน้อยและเคยได้ยินวิธีการขายมาบ้าง

ในประเทศไทย ณ ตอนนั้น นอกจากแบรนด์ตะวันตก เช่น Max Factor, Revlon, Lancôme แบรนด์ญี่ปุ่น Shiseido, Kanebo ก็เข้ามาในตลาดแล้ว เครื่องสำอางหรูหราเหล่านี้ ในวงการจะเรียกว่า “สินค้าเคาน์เตอร์แบรนด์” เป็นสินค้าที่ให้พนักงานขายคอยแนะนำการขายแก่ลูกค้าตัวต่อตัว ซึ่งจะมีวิธีขายที่แตกต่างจาก “สินค้าทั่วไป” ที่วางเรียงขายง่ายๆ บนชั้นวางสินค้าของร้านค้าปลีก

ได้ยินมาว่า เครื่องสำอางเพียซเป็นสินค้าวางขายแบบสินค้าทั่วไปในญี่ปุ่น ฉันบอกคุณคอนโตะว่า “มาขายแบบสินค้าเคาน์เตอร์แบรนด์ในไทยกันเถอะ ฉันจะดูแลขั้นตอนการนำเข้าทั้งหมดเอง” และเราก็เซ็นสัญญาร่วมกัน

เนื่องจาก โดยปกติการวางขายแบบสินค้าทั่วไปในร้านค้าปลีก ร้านค้าเป็นผู้รับผิดชอบการขายและสต็อกสินค้า ในทางกลับกัน การขายแบบเคาน์เตอร์แบรนด์ ตัวแทนจำหน่ายต้องเป็นผู้รับผิดชอบสต็อกสินค้า ถ้าร้านค้าขายไม่หมดก็ต้องเก็บคืน และการจัดการทางบัญชีก็ย่อมจะแตกต่างกัน ดังนั้น การตั้งบริษัทใหม่แยกออกจากบริษัทสหพัฒนาพิบูลที่ขายสินค้าทั่วไปน่าจะดีกว่า เมื่อไปปรึกษากับพ่อ ท่านก็บอกว่าลองทำดูสิ

ในปี พ.ศ. 2509 จึงได้ก่อตั้งบริษัทใหม่ด้วยเงินลงทุน 1 แสนบาท ชื่อบริษัท "International Cosmetic Pias" และเป็นจุดเริ่มต้นของ บมจ. I.C.C. International ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่อยู่เคียงคู่บริษัทสหพัฒน์ปิบลู ฉันทิงได้เป็นประธานผู้ก่อตั้งบริษัทมีอายุ 27 ปี มีพนักงานทั้งหมด 7 คน สำนักงานขนาดเล็กมีโต๊ะแค่ 3 ตัว พัดลม 1 ตัว และยังเป็นคลังเก็บสินค้าไปในตัวด้วย

ฉันทิงได้สั่งซื้อสินค้า เช่น ลิปสติก แป้งรองพื้น โลชั่นนํ้านม จากญี่ปุ่นเข้ามาจัดจำหน่าย เครื่องสำอางที่ผลิตจากโลกตะวันตกมักมีราคาแพง และขายได้เฉพาะกลุ่มคนรวยในกรุงเทพฯ เท่านั้น ส่วนเครื่องสำอางเพียงมีราคาถูกกว่า ฉันทิงจึงเน้นไปที่ตลาดต่างจังหวัดซึ่งมีประชากรจำนวนมาก และเนื่องจากสินค้า Made in Japan ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก จึงขูจูดขายว่า "เหมาะกับผิวคนเอเชีย"

เราได้ฝึกอบรมพนักงานขายที่เรียกว่า "Beauty Advisor" และส่งไปประจำเคาน์เตอร์ขายทั่วประเทศไทย เพื่อบุกเบิกช่องทางขายสินค้าใหม่ ผู้หญิงในท้องถิ่นยังไม่ค่อยรู้จักเครื่องสำอาง จึงเริ่มต้นตั้งแต่การสอนวิธีใช้เครื่องสำอาง และเรายังใส่ใจกับวิธีการวางโชว์สินค้าที่หน้าร้าน ฉันทิงบอกพนักงานขายว่า "ร้านเราไม่ได้ขายน้ำปลา ต้องจัดแสงที่เคาน์เตอร์ให้เหมือนการขายเพชร ไม่อย่างงั้นใครจะกล้าเอาสินค้ามาทานหน้า"

ยอดขายเครื่องสำอางเพียงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆในตลาดต่างจังหวัดที่มีการแข่งขันน้อย หลังจากนั้นไม่นาน บริษัทอื่นๆ ก็เริ่มหันมาสนใจการขายในพื้นที่ต่างจังหวัด และในอีก 4 ปีต่อมาเครื่องสำอางเพียงก็ขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่งในตลาด ในปีพ.ศ. 2513 ฉันทิงได้ก่อตั้งบริษัทผลิตเครื่องสำอางขึ้นมา ทำให้สามารถลดต้นทุนจากการจ่ายภาษีนำเข้าเครื่องสำอางที่สูงถึง 200% การได้ต้นทุนที่ลดลง และได้อิสระมากขึ้นในการพัฒนาสินค้า ทำให้เราอยู่ในจุดที่ได้เปรียบตลาดเป็นอย่างมาก

ประธานเครือสหพัฒน์

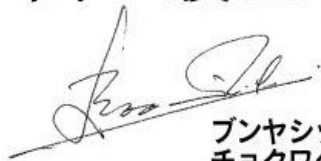
# ตอนที่ 12

ปฏิวัติวงการชุดชั้นใน

## 下着革命

手探りで始めたピアス化粧品の販売はなんと軌道に乗った。自分で一から始めたI  
CCインターナショナルの次の一手をどうするか。見当は  
すでにつけてあった。

# 私の履歴書

  
フヤシット・  
チヨクワタナー

⑫

化粧品の販売手法を応用する  
なら同じ「制度品」、つまり  
りカウンスリング商品がい  
い。タイの女性の「美」に対  
する意識の変化も感じとって  
いた。化粧品で奇麗になった女  
性が、次に欲しがるものは何  
か。そう、下着はどうだろう。  
ライオンやピアスがうまく

いったので、パートナーはま  
た日本企業がいい。私は日本  
でナンバーワンの下着メーカ  
ーを探し始めた。大阪の協光  
時代からの知り合いの問屋に  
聞くと「それならワコールが  
いい」。若い女性の間で非常  
に人気が高いのだという。  
ワコールは京都の会社だ  
が、協光のある大阪・心斎橋  
に支店を構えていた。問屋に  
紹介してもらい、創業社長だ

さんは「世界のワコールを目  
指す」という野望を抱いてい  
た。そして「十年一節計画」  
と呼ぶ、10年をひと区切りに  
5節・50年間にも及ぶ超長期  
の経営目標を掲げていた。次  
の節目は70年だという。だか  
らタイ進出についても2年後  
に話し合いたいというのだ。

## タイ女性の美意識反映

### ワコールとタッグ、シェア首位に

った塚本幸一さんを本社に訪  
ねた。1968年のことだ。  
タイの消費動向やどのよう  
に売っていきたくかを懸命に  
説明した。塚本さんはうん、  
うんと聞き、握手を求めてき  
た。うまく口説き落とせたと  
思ったとたん、意外な言葉が  
返ってきた。「ご趣旨はよく  
分かりました。2年後にもう  
一度いらしてください」

70年、合弁会社「タイワコ  
ール」が発足した。この年か  
ら合弁協議を始めるのではな  
く、事業を始めることができ  
た。タイワコールは輸入販売  
ではなく、最初から製造販売  
を意図していた。それは日本  
人とタイ人では体形や好みが

違っていたからだ。  
着物文化が残る日本は、体  
をぎゅっと押さえつける下着  
を好んだ。一方、年中薄着の  
タイの女性は、豊満さを強調  
したが。分かってはいたもの  
の、最初はさっぱり売れな  
かった。そこで日本から派遣  
してもらったデザイナーを連

合つサイズが最大の勝  
因といえた。メイド・  
イン・タイランドはあえて強  
調しなかった。消費者に舶来  
嗜好が残るなかで、むしろ不  
利になると考えたからだ。

I CCはその後、婦人服や  
子供服、紳士服、さらには皮  
革製品へと手掛ける領域をど  
んどん広げていった。

49年の創立当初から、塚本  
人とタイ人では体形や好みが



女性下着は店頭陳列にも知  
恵を絞った（左端が筆者）

全土に染いていた販売網や販  
売員は大きな武器だったが、  
加えて百貨店や専門店の売り  
場に「試着室」を併設した。  
タイでは初めての試みだっ  
た。販売員には「決して売り  
つけてはいけない。お客さん  
の気がすむまで試してもらい  
なさい。満足すれば、きっと  
買ってくれる」と言い  
含めた。

当時のブラジャーは  
欧米製の輸入品ばかり  
で、価格は20倍程度だ  
った。ワコールは4倍  
の80がもしたが、それ  
でも4年後には市場シ  
ェアで首位を奪った。  
タイ人女性にぴったり  
合つサイズが最大の勝  
因といえた。メイド・  
イン・タイランドはあえて強  
調しなかった。消費者に舶来  
嗜好が残るなかで、むしろ不  
利になると考えたからだ。

れてバンコクの銭湯へ行き、  
化粧品のサンプルをあげるか  
ら採寸をさせてほしい、と女  
性に片っ端から声をかけた。  
2日間かけて600人ほどか  
ら集めたデータをもとに、タ  
イ人用に改良を重ねた。  
売り方も工夫した。すでに  
ピアス化粧品の販売を通じて  
(サハ・グループ会長)





## ประวัติของฉัน (12) : ปฏิวัติวงการชุดชั้นใน

### สะท้อนความงามของผู้หญิงไทย

### ร่วมมือกับวาโก้สร้างสัดส่วนการขายเป็นอันดับหนึ่ง

การเริ่มต้นทดลองขายเครื่องสำอางเพียง เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ฉันเริ่มมีความคิดว่าควรจะทำอย่างไรกับ I.C.C. International ที่ฉันเป็นคนเริ่มขึ้นมาต่อไป ซึ่งก็มีสิ่งที่คิดเอาไว้แล้ว

ถ้าจะประยุกต์ใช้วิธีการขายแบบเดียวกับการขายเครื่องสำอาง “เคาน์เตอร์แบรนด์” คือ การขายแบบมีพนักงานขายให้คำแนะนำน่าจะดี ฉันรู้สึกได้ถึงความเปลี่ยนแปลงของผู้หญิงไทยในความตระหนักรู้เรื่อง “ความงาม” เมื่อผู้หญิงสวยด้วยเครื่องสำอางแล้ว คำถามต่อไปคือ .....อะไรคือสิ่งที่ผู้หญิงอยากได้อีกล่ะ และคำตอบก็คือ.... ใช่แล้ว ชุดชั้นใน ยิ่งไงล่ะ

การดำเนินงานของทั้งโลอ้อนและเพียงเป็นไปด้วยดี ฉันก็คิดว่า ถ้าพาร์ทเนอร์เป็นบริษัทญี่ปุ่นอีกก็น่าจะดี เมื่อคิดดังนั้นแล้ว ฉันจึงเริ่มมองหาผู้ผลิตชุดชั้นในอันดับหนึ่งในญี่ปุ่น เมื่อถามร้านค้าสงที่รู้จักกันสมัยทำงานที่บริษัทเคียวโก โอซาก้า ก็ได้คำตอบว่า ชุดชั้นในต้องเป็น Wacoal โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ยืนยันว่าเป็นที่นิยมมากในหมู่หญิงสาววัยรุ่น

Wacoal เป็นบริษัทในเกียวโต แต่มีสำนักงานสาขาอยู่ที่ชินไซบาชิ โอซาก้า ซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัทเคียวโก จากการแนะนำจากร้านค้าสงฉันจึงได้ไปพบคุณโคอิชิ สึกาโมโตะ ประธานผู้ก่อตั้งที่สำนักงานใหญ่ในปี พ.ศ. 2511

ฉันอธิบายอย่างเต็มที่เกี่ยวกับเทรนด์ของผู้บริโภคชาวไทย และแนวคิดว่าจะขายอย่างไร คุณสึกาโมโตะฟังไปพยักหน้าไปพลางและขอจับมือ ในขณะที่นั้นคิดว่าสามารถชักชวนได้สำเร็จแล้ว จู่ๆ ก็มีคำพูดที่คาดไม่ถึงกลับมา “เข้าใจจุดมุ่งหมายของคุณเป็นอย่างดีแล้ว อีกสองปีข้างหน้าช่วยกลับมาอีกครั้งได้ไหม ”

จากจุดเริ่มต้นก่อตั้งครั้งแรกในปีพ.ศ. 2492 คุณสึกาโมโตะได้มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะ “ตั้งเป้าให้ Wacoal ไปสู่ระดับโลก” โดยตั้งเป้าหมายการบริหารแบบระยะยาวพิเศษ รวมระยะเวลาทั้งหมด 50 ปี แบ่งออกเป็น 5 ช่วงๆ ละ 10 ปี ซึ่งเรียกว่า “แผนสิบปีหนึ่งเรื่องราว” และช่วงถัดไปอยู่ที่ปี พ.ศ. 2513 ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลที่ทำให้อยากคุยเรื่องการขยายธุรกิจของไทยในอีกสองปีข้างหน้า

ฉันคิดว่าไม่สามารถรอได้ถึงสองปี ในปี พ.ศ.2512 จึงเรียนเชิญคุณสีกาโมโตะมาที่กรุงเทพฯ เพื่อให้ดูสถานการณ์ในประเทศไทยและธุรกิจ I.C.C. ด้วยตนเอง

“สุ่คุณไม่ได้จริงๆ” เขาหัวเราะขื่นๆ พลาญพยักหน้าตอบตกลง

ในปี พ.ศ. 2513 ได้มีการร่วมลงทุนและจัดตั้ง บริษัทไทยวาโก้ ในปีแรกไม่ได้เป็นเพียงการประชุมเรื่องการลงทุน แต่สามารถเริ่มดำเนินกิจการได้เลย บริษัทไทยวาโก้มีเป้าหมายตั้งแต่แรกที่จะผลิตสินค้าเพื่อจัดจำหน่ายในประเทศไทย ไม่ได้เป็นการนำเข้าสินค้ามาขาย เพราะรูปร่างและความชอบของคนไทย และคนญี่ปุ่นนั้นมีความแตกต่างกัน

ที่ญี่ปุ่นยังมีวัฒนธรรมในการสวมกิโมโนอยู่ จึงนิยมใส่ชุดชั้นในที่กุดรัดรูป ในทางกลับกัน สาวไทยที่ใส่แต่เสื้อผ้าบางๆ ตลอดทั้งปี ต้องการเน้นรูปร่างและสัดส่วน ถึงแม้จะเข้าใจในเรื่องนี้ แต่สินค้าที่ผลิตออกมาช่วงแรกก็ขายไม่ออกเลย ด้วยเหตุนี้จึงต้องขอไปทางญี่ปุ่นให้ส่งดีไซเนอร์มากรุงเทพฯ และพาไปที่สถานบริการอาบอบนวด โดยเสนอให้ตัวอย่างเครื่องสำอางตอบแทนแก่หญิงบริการที่ยอมให้วัดขนาดตัว ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้ประมาณ 600 คนภายใน 2 วัน และได้นำข้อมูลไปพัฒนาสินค้าเพื่อให้เข้ากับสรีระของคนไทย

การปรับปรุงวิธีการขายโดยใช้เครือข่ายช่องทางจำหน่าย และการจัดให้มีพนักงานขายอยู่ทั่วประเทศแบบของเพียช นับเป็นอาวุธชั้นดี นอกจากนี้ได้ให้เพิ่ม “ห้องลองเสื้อผ้า” ในพื้นที่จำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าเฉพาะทาง ซึ่งนับเป็นการจัดให้มีการทดลองสวมใส่สินค้าครั้งแรกในไทยด้วย และฉันได้เน้นย้ำพนักงานขายเพิ่มว่า “ต้องไม่ยัดเยียดขายของ ต้องให้ลูกค้าลองจนกว่าจะพอใจ ถ้าลูกค้าพอใจก็จะซื้อสินค้าไปอย่างแน่นอน”

ตอนนั้นชุดชั้นในที่นำเข้ามาจากยุโรปและอเมริกา ราคาขายประมาณตัวละ 20 บาท แม้ว่าราคาของวาโก้จะแพงกว่าสี่เท่า คือ 80 บาท แต่สี่ปีต่อมา วาโก้ก็ได้ครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่ง สิ่งที่ทำให้ครองใจผู้บริโภคได้คือ ขนาดที่เข้ากับสรีระผู้หญิงไทยได้อย่างพอเหมาะ อย่างไรก็ตาม เราไม่ได้เน้นย้ำเรื่อง Made in Thailand เนื่องจากผู้บริโภคยังนิยมสินค้านำเข้าอยู่

หลังจากนั้น I.C.C. ก็ค่อยๆ ขยายธุรกิจไปสู่สินค้าประเภทเสื้อผ้าผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก และเครื่องหนังอย่างต่อเนื่อง

ประธานเครือข่ายพัฒนา

# ตอนที่ 13

## สูตรกิจการอาหาร

## 食品事業へ

1960〜70年代の経済成長を境に、タイの人々の暮らしは急速に現代化した。嗜好の変化は食生活にも表れ、我々に新たなビジネス機会をもたらした。パンやスナック菓

の人から一向こうでインスタントラーメンが人気。その製造会社がタイに進出したがつている」と耳打ちされた。

1972年、台湾の統一企業とサハ・パタナピブンの合弁で即席麺の生産会社「タイ・プレジデント・フーズ」(TF)を設立した。チャオプラヤ川西岸のトンブリ地区に工場を構えた。統一側が経営し販売をサハが引き受けた。

すと、アジアは対中政策の再考を迫られた。タイでも国交樹立の機運が芽生えたが、それは台湾との断交を意味する。リスクを懸念した統一側は、TFから資本を引き揚げ、技術支援に切り替えたいと言い出した。タイと中国はその後、75年に国交を結んだ。経営はサハが引き継ぐしかない。父が指名したのは草創期から苦業をともにしてきた

## 即席麺を新たな国民食に

早くて便利な「母の味」アピール

## 私の履歴書

ブンヤシット・  
チョクワター

13

子、調味料、飲料などこども日本企業との協業は多い。

ただ食品事業参入のきっかけとなった即席麺で手を携えたのは、台湾企業だった。

話を持ち込んできたのは、父ティームが懇意にしていたバンクック銀行の支店長だ。出張でよく台湾を訪れていたそ

最初は苦戦した。味の素の「ヤムヤム」など4社が先行し、我々は後発だったが、それだけでは足りない。当時の即席麺の価格は1袋4ツ。一方、「クイッティアオ」と呼ぶ屋

台のタイ風ラーメンは1杯1・5ツで食べられた。

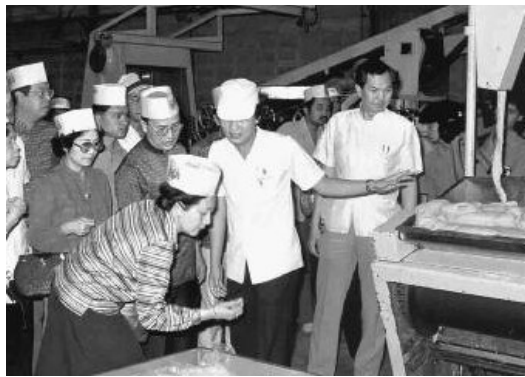
追い打ちをかけたのが国際情勢だ。72年にニクソン米大統領が中国を訪れ、断絶状態の米中関係が正常化に動き出

ピパット・パニアンウェートさん。自らも出資し、73年に社長に就いた。私より2歳下で当時34歳。82歳のいまも元気に副会長を務めている。

巻き返し作戦が始まった。まずは商品名。従来は台湾と同じ「プレジデント」だった

が、米国でマーケティングを学んで戻ったばかりの弟のブンチャイの発案で「MAMA」に変えた。慌ただし朝、お

湯をかけるのと3分で食べられる即席麺はお母さんの強い味方、という意味を込めた。味付けも変えた。普通のポーク味に代えて、ムーサップ(豚ひき肉の辛いため)やトムヤムクン(辛みと酸味が特徴のエビ入りスープ)といったタイ風の商品を開発した。



製麺工場で (右端が筆者)

でおいしい「アピール」した。割高感とは時間と競争が解決した。タイの物価は急上昇し、1杯1・5ツだったクイッティアオは短期間に5ツへ上がった。一方、MAMAはヤムヤムなどの競争のため4ツに据え置いた。売れ行きは爆発的に伸び、10年後には市場シェアの半分を占めた。MAMAはいつしか「国民食」と呼ばれるようになった。

読者の皆さんもご存じのように、1958年に世界初の即席麺を開発したのは日清食品の創業者の安藤百福さんとされる。同社とサハは後年になつて縁が生まれた。94年に合弁会社を設立してタイで「カップヌードル」の製造を始め、97年のアジア通貨危機後にはサハ・パタナピブに5%出資してもらった。

TFとは競合する場面が多いが、市場のパイを大きくするには有効だ。競争と協調の関係は現在も続いている。

(サハ・グループ会長)



## ประวัติของฉัน (13) : สู่อุตสาหกรรมอาหาร

### บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปที่กลายเป็นอาหารของทุกคน จุดขาย “รสชาติฝีมือแม่” อร่อย สะอาด รวดเร็ว

ช่วงปี พ.ศ. 2500 - 2510 วิถีชีวิตของคนไทยเปลี่ยนเป็นสังคมเมืองอย่างรวดเร็วพร้อมๆ กับการเติบโตทางเศรษฐกิจ รสนิยมทางด้านอาหารก็เปลี่ยนไปด้วย ฉันจึงถือเป็นโอกาสที่จะเริ่มธุรกิจใหม่ของเราด้วยเช่นกัน ส่วนใหญ่เป็นการร่วมกับบริษัทญี่ปุ่นอย่างเช่น ขนมนึ่ง ขนมหกชิ้น เครื่องปรุง เครื่องดื่ม เป็นต้น

แต่จุดเริ่มต้นให้ก้าวเข้าสู่ธุรกิจอาหาร คือการร่วมมือกับบริษัทไต้หวันที่ผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป

คนที่น่าเรื่องนี้มาคือ เพื่อนของคุณพ่อเทียม เป็นผู้จัดการธนาคารกรุงเทพซึ่งได้ไปดูงานที่ไต้หวันบ่อยครั้ง และได้บอกคุณพ่อเทียมว่า “ที่ไต้หวัน บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และบริษัทที่ผลิตกำลังอยากจะขยายฐานการตลาดมาในประเทศไทย”

ปี พ.ศ. 2515 บริษัท Uni-President Enterprises Corporation ของไต้หวัน กับ บริษัทสหพัฒนาพิบูล ได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป “ไทยเพรซิเดนทฟู๊ดส์” (TF) ตั้งโรงงานที่ฝั่งธนบุรี Uni-President ทำหน้าที่บริหาร ส่วนสหพัฒนาทำหน้าที่ขาย

ช่วงแรกการขายค่อนข้างลำบาก ไม่เพียงต้องแข่งกับบริษัทอาโยโนะโมะโตะที่ขายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป “ยำยำ” และบริษัทอื่นๆ อีก 4 บริษัท ที่วางขายมาก่อน และขณะนั้นราคาของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปคือซองละ 4 บาท ในขณะที่ถ้วยเดียวตามแผงลอยสามารถกินได้ในราคาขามละ 1 บาท 50 สตางค์

จากความเคลื่อนไหวของนานาชาติ ในปีเดียวกันนั่นเอง ประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา ริชาร์ด นิกสัน ได้ไปเยือนสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งการไปเยือนครั้งนี้เป็นการฟื้นฟูความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างจีน-อเมริกาอย่างเป็นทางการ ดังนั้นภูมิภาคเอเชียจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์ทางการทูตกับจีนใหม่อีกครั้ง ไทยเองก็เห็นโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์กับจีน แต่นั่นหมายถึง การตัดความสัมพันธ์กับไต้หวัน บริษัท Uni-President มีความกังวลจึงถอนการลงทุนจาก TF และเปลี่ยนเป็นสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีแทน หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2518 ไทยก็สานสัมพันธ์ทางการทูตกับจีน

ดังนั้น การบริหารจึงตกเป็นหน้าที่ของสหพัฒน์โดยปริยาย คนที่คุณพ่อเลือกมาบริหารคือคุณพิพัฒ พะเนียงเวทย์ ที่ร่วมฟันฝ่ากันมาตั้งแต่ช่วงแรกเริ่ม คุณพิพัฒได้ร่วมลงทุนด้วย และในปี พ.ศ. 2516 เขาได้เข้ารับตำแหน่งประธานบริษัท ในตอนนั้นเขามีอายุ 34 ปี ซึ่งน้อยกว่าฉัน 2 ปี แม่ในขณะนี้เขาจะอายุ 82 ปี แล้ว ก็ยังอยู่ในตำแหน่งรองประธานกรรมการ

แผนการทองคืนพื้นที่การตลาดได้เริ่มขึ้น สิ่งแรกคือ ชื่อสินค้า เดิมใช้ชื่อเหมือนไต้หวันคือ “เพรซิเด็นท์” ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มามา” ซึ่งเป็นไอเดียของ บุญชัย น้องชายที่เพิ่งกลับจากการเรียนด้านการตลาดที่อเมริกา ซึ่งแฝงความหมายว่า ยามเข้าอันแรงรีบ เพียงเดิมน้ำร้อนและรอ 3 นาที ก็ได้กินบะหมี่สำเร็จรูปรสชาติเหมือนฝีมือแม่

อีกทั้งพัฒนาสินค้าจากเดิมที่เป็นรสหมูธรรมดาๆ ก็เปลี่ยนเป็นหมูสับที่มีรสเผ็ด หรือรสต้มยำกุ้ง ที่เป็นรสชาติแบบไทย

คนไทยยังไม่คุ้นเคยกับบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปนัก จึงได้ทำแคมเปญใหญ่ให้ทดลองชิม โดยใช้รถบรรทุก 6 คันสัญจรไปทั่วประเทศเป็นเวลา 1 ปี โดยกลุ่มเป้าหมายของสินค้าใหม่นี้ คือ คนวัยหนุ่ม-สาว ช่วงเช้าจะนำรถไปจอดบริเวณหน้าโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย เพื่อให้เหล่านักเรียนนักศึกษาได้ทดลองชิม โดยชูจุดขายว่า “อร่อย สะดวก รวดเร็ว”

ปัญหาเรื่องราคาที่รู้สึกแพงนั้น ไม่นานก็คลี่คลายได้ด้วยเวลาและการแข่งขัน รวมถึงค่าครองชีพของไทยพุ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว ก๋วยเตี๋ยวที่เคยขายมาละ 1 บาท 50 สตางค์นั้น เพียงช่วงเวลาสั้นๆ ก็ขึ้นราคาไปเป็น 5 บาท ในขณะที่ มามา ซึ่งต้องต่อสู้กับบริษัทอื่นเช่น ยาย่า จึงตรึงราคาไว้ที่ 4 บาท ไม่นานก็ขายดีเป็นเทน้ำเทท่า เพียง 10 ปีให้หลังก็สามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้ถึงครึ่งหนึ่ง มารู้อีกครั้ง มามา ก็เป็นชื่อที่คนทั่วไปใช้เรียก บะหมี่สำเร็จรูป

ดังเช่นที่ผู้อ่านทุกคนทราบกันดีว่าในปี พ.ศ. 2501 ผู้คิดค้นบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปคือ คุณอันโต โมโมฟูกุ ผู้ก่อตั้งบริษัทนิชชิน ซึ่งหลังจากนั้นไม่นาน ในปี พ.ศ. 2537 ก็จับมือกับเครือสหพัฒน์ เปิดบริษัทร่วมทุนและเริ่มผลิต “คัพนู๊ดเดิ้ล” ในไทย ต่อมาหลังวิกฤตการณ์ทางเงินต้มยำกุ้ง บริษัทสหพัฒน์พินุลก็ได้ร่วมลงทุนในบริษัทนิชชินในสัดส่วน 5%

แม้จะมีหลายสถานการณ์ที่แข่งขันกับ TF แต่ก็ส่งผลทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ปัจจุบันความสัมพันธ์ในด้านการแข่งขันและการร่วมมือยังคงดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน

ประธานเครือสหพัฒน์

# ตอนที่ 14

## พลังของการโฆษณา

## 広告宣伝の力

サハ・グループの成長において大きな役割を果たしたのが広告宣伝の力だ。ライオンと提携して練り歯磨きや粉シヤンプーの拡販に必死になっていた1964年、父ティア

# 私の履歴書

ブンヤシット・  
チョコクワナー

⑭

脈。広告宣伝は利幅を犠牲にする無駄な出費とみなす風潮が強かった。

商売仲間に異端視されながらも、父は気にしなかった。初期の頃の手法はこうだ。サハがまず輸入販売する商品の広告を新聞に掲載する。日本などからそのメーカーの人が来タイすると、新聞記者を誘って空港に出迎え、夜の会食にも招待する。そして翌日、

「MAMA」の商品名を発売した弟のブンチャイ、後にサハから独立してタイの音楽・芸能最大手GMMグラミーを創業したパイブーン・ダムロンチャイタムさんらが草創期のメンバーだった。

歯磨きを売るため、タイ全土を対象にしたラッキードロ（くじ引き）を企画したり、65年にタイ人女性として初めにミス・ユニバース世界大会

## 「正直で公正」流行語に

ドラマ主人公、商品名に採用

マスコミ向けの説明会を開く。その過程で会社や商品の記事を1行でも書いてくれればもうけものと考えた。

父は早い時期から広告宣伝の重要性に気づいていた。いまでは当たり前だが、父が事業の手を広げ始めた50年代のタイの華人社会は違っていた。商売はあくまで信用と人

で優勝したアプサラ・ホンサクンさんを広告に起用するなど、当時としては画期的な手法を取り入れていった。

11世紀の中国・北宋時代の偉人、包拯（ほうてい）を粉末洗剤のブランドに使ったのも、父のアイデアをファミリーーストが形にしたものだ。72年に統一企業と提携して即席麺に参入した後、父はピパットさんやパイブーンさん

と一緒に台湾を訪れた。その際、たまたま現地で人気の連続テレビドラマ「包青天（包拯の別名）」を見た。清廉潔白で権力者も容赦なく断罪する名裁判官の活躍を描くストーリーに深く感銘を受けた。

「プ」に次ぐ柱として「パオブ」の商品名で粉末洗剤の発売を提案した。の新しい商品名に反対する声もあつたが、押し切った。奇抜なネーミングだけでなく、ライオンの協力を得て、泡立ちの良さや洗いがりの白さも改良した。目立つ赤色の箱に、ドラマの主人公のイラストを描いた

粉末洗剤「パオブジン」の印象的なパッケージ



新商品は「正直品質と公正価格」をキャッチフレーズに掲げ76年に発売した。ファミリーーストはここぞとばかり広告宣伝に経営資源を投入した。「正直で公正」は流行語になり、パオブジンはコルゲートの「ファブ」やユニリーバの「ブリーズ」と対等に戦える商品に育った。

もないタイ最初の商業テレビ局のチャンネル3で74年から放映した。「パオブジン」の題名で毎週水曜の夜7時に放映されたシリーズは、視聴者がそれに合うように帰宅し、街の人影がまばらになるほどの社会現象となった。父はそれを事業に生かそうと考えた。ライオンの「トッ

商品名は後に短く「パオ」へと変更したが、サハの看板商品として、現在もタイの消費者に親しまれている。（サハ・グループ会長）





## ประวัติของฉันท (14) : พลังของการโฆษณา

### “ข้อสัจย์และยุติธรรม” วลีที่กลายเป็นคำติดปาก การใช้ตัวเอกจากละครเป็นชื่อสินค้า

การโฆษณาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเติบโตของเครือสหพัฒน์ ในปี พ.ศ. 2507 ขณะที่วิ่งวุ่นกับการขยายสาส์พันและแชมป์แบบผงที่ร่วมทุนกับไลอ้อน คุณพ่อเทียมได้ออกไอเดียให้ตั้งบริษัทโฆษณา “ฟาร์อีสท์” ซึ่งถือเป็นบริษัทเอเจนซีโฆษณาแห่งแรกในประเทศไทย

คุณพ่อได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการโฆษณาตั้งแต่ช่วงแรกๆ แม้เดี๋ยวนี้จะเป็นเรื่องธรรมดาแต่สังคมไทยเชื่อสายจีนในช่วงปี พ.ศ. 2500 ยุคที่คุณพ่อเริ่มขยายธุรกิจนั้นแตกต่างกัน ธุรกิจใช้ความเชื่อใจและเครือข่ายความสัมพันธ์ ( Connection ) เท่านั้น การนำกำไรมาใช้จ่ายทำโฆษณาเป็นค่าใช้จ่ายที่ถูกมองว่าสิ้นเปลือง

แม้ว่าพ่อจะถูกมองเหมือนเป็นคนนอกกริตจากเพื่อนร่วมธุรกิจ แต่คุณพ่อก็ไม่เก็บมาใส่ใจ การทำงานในช่วงแรกเป็นดังนี้ สหพัฒน์จะลงโฆษณาสินค้าที่จะนำเข้าและจำหน่ายในหน้าหนังสือพิมพ์ เมื่อผู้ผลิตจากญี่ปุ่นเดินทางมาประเทศไทยจะเชิญนักข่าวมารอรับที่สนามบิน ดกเย็นก็เชิญเขาไปรับประทานอาหารค่ำและวันรุ่งขึ้นก็จัดงานแถลงข่าวสำหรับสื่อมวลชน การกระทำแบบนี้ นั้น ขอแค่มีชื่อบริษัทหรือชื่อผลิตภัณฑ์ปรากฏบนหนังสือพิมพ์สักบรรทัด ก็คุ้มค่าที่จะทำ

การจัดตั้งบริษัทฟาร์อีสท์ เกิดขึ้นพร้อมๆ กับช่วงเวลาที่เราพยายามเข้าสู่อุตสาหกรรมการผลิต แม้ว่าเราจะต้องการเพิ่มการโฆษณา แต่หาผู้ที่รับทำโฆษณาไม่ได้ เลยคิดว่าจะตั้งบริษัทเองและรับงานจากภายนอกด้วย โดยมีสมาชิกเริ่มต้นคือ คุณพิพัฒน์ ซึ่งได้รับความไว้วางใจให้ทำธุรกิจกะหมี่กิ่งสำเร็จรูป น้องชายของฉันท คือ บุญชัย ผู้คิดชื่อแบรนด์ “มามา” และ คุณไพบุลย์ ดำรงชัยธรรม ซึ่งภายหลังได้แยกตัวออกจากสหพัฒน์ไปเป็นผู้ก่อตั้ง จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ บริษัทธุรกิจด้านดนตรีและกิจการบันเทิงที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

เพื่อส่งเสริมการขายสาส์พัน ได้วางแผนจัดรายการ จับฉลากชิงโชคทั่วประเทศ อีกทั้งยังให้คุณอาภัสรา หงสกุล หญิงไทยคนแรกที่ได้รับตำแหน่ง Miss Universe ในปี พ.ศ. 2508 เป็นฟรีเชนเตอร์ นับว่าเป็นวิธีที่พลิกโฉมวงการเป็นอย่างมาก

คุณพ่อออกใจเดียวในการใช้ชื่อ เปาบุ๋นจิ้น บุรุษผู้ยิ่งใหญ่จากราชวงศ์ช่งเหนือของจีนในศตวรรษที่ 11 เป็นแบรนด์ผงซักฟอก ซึ่งฟาร์อีสต์เป็นผู้สร้างการนำเสนอที่ชัดเจนจนเป็นรูปเป็นร่าง

หลังจากเข้าสู่ธุรกิจชะงักงันสำเร็จร่วมกับ Uni-President ในปี พ.ศ. 2515 คุณพ่อของฉันได้เดินทางไปไต้หวันพร้อมกับคุณพิพัฒน์และคุณไพบูลย์ ตอนนั้นบังเอิญได้ดูละครทีวีที่ได้รับความนิยมมากเรื่อง“เปาบุ๋นจิ้น” ที่นั่น คุณพ่อรู้สึกประทับใจมากกับเรื่องราวของผู้พิพากษาผู้ซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม แม้ผู้มีอิทธิพลก็ถูกตัดสินอย่างเท่าเทียม

คุณพ่ออยากให้คนไทยได้ดูซีรีส์ชุดนี้ด้วย ท่านจึงซื้อซีรีส์ชุดนี้และนำมาออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ซึ่งเป็นสถานีโทรทัศน์เชิงพาณิชย์แห่งแรกของประเทศไทยที่เพิ่งเปิดตัวได้ไม่นาน ซีรีส์เริ่มฉายในปี พ.ศ. 2517 ออกอากาศทุกวันพุธ เวลา 19.00 น. ภายใต้ชื่อ “เปาบุ๋นจิ้น” ช่วงนั้น คนจะรีบกลับบ้านไปเฝ้าทีวีจนกรุงเทพฯ กลายเป็นเมืองร้าง เรียกได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมเลยทีเดียว

พ่อคิดว่า มันน่าจะเป็นประโยชน์ในธุรกิจ ท่านจึงเสนอให้พัฒนาผงซักฟอกสินค้าใหม่ภายใต้ชื่อแบรนด์ “เปาบุ๋นจิ้น” ต่อจาก ผงซักฟอก “ท็อป” ซึ่งเป็นสินค้าหลักของ Lion มีเสียงคัดค้านว่า ชื่อผลิตภัณฑ์ค่อนข้างยาว แต่ก็ผลักดันจนสำเร็จ

นอกจากการตั้งชื่อที่แปลกแล้ว ด้วยความร่วมมืออย่างเต็มที่จาก Lion ที่ช่วยปรับปรุงเรื่องปริมาณฟองและความขาวหลังการซัก ผลิตภัณฑ์ใหม่พร้อมภาพตัวละครหลักของละครเรื่องนี้บนกล่องสีแดงอันโดดเด่นก็ได้เปิดตัวในปีพ.ศ. 2519 ด้วยประโยคที่ว่า “คุณภาพซื่อสัตย์ ราคายุติธรรม” ฟาร์อีสต์ได้ลงทุนโฆษณาจนวนลิ “ซื่อสัตย์และยุติธรรม” กลายเป็นคำติดปาก และผงซักฟอกเปาบุ๋นจิ้นได้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันกับ “แฟ็บ” ของคอลเกต และ “บรีส” ของยูนิลีเวอร์ได้

ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อผลิตภัณฑ์ให้สั้นลงเป็น “เปา” และยังคงได้รับความนิยมจากผู้บริโภคชาวไทย เป็นสินค้าที่เป็นหน้าเป็นตาของสหพัฒน์

ประธานเครือสหพัฒน์

# ตอนที่ 15

ทางเลือกของคุณน้ำ

## 叔父の選択

ここまでサハ・グループの草創期から勃興期までを振り返ってきた。読者の皆さんはお気づきかと思うが、我々は新しい事業に参入したり、新しいパートナーと合弁を組ん

おきたい。サハから独立し、繊維や衣料品、樹脂部品などを製造するタイ屈指の輸出企業集団、サハユニオン・グループを1代でつくりあげた。ダムリーさんは母の18歳下の弟で、叔父と言っても私より5歳年長なだけだ。旧制中学卒ながら産業資本家の草分けとなったため「タイの松下幸之助」と呼ぶ人もいる。

1952年に父が雑貨商店「協業先との関係巡り意見相違

## 豊かな発想 サハから独立

### 協業先との関係巡り意見相違

私の履歴書  
フンヤシット・  
チョクワタナー  
⑮

「協成昌」を会社組織のサハ・パタナピブンに改めた際に入社した。初代の日本駐在員を務め、帰国後は弱冠22歳でナンバー2の番頭格に抜てきされたのは前に触れた。単に親族だったからではない。消費財ビジネスは時代の流れに敏感で柔軟な思考を持つ若い力が不可欠、と父は考えた。ダムリーさんへの信頼は絶大だった。私自身、「す

正直もったいないと思ったが、父は意に介さなかった。当初は生産技術を日本に頼り、製品のブランドもYKKだった。ところがそのうち同じ製品に「ビーナス」という独自のブランドを冠し、併売し始めた。ダムリーさんとYKKの対立は深まり、82年に合弁解消に至った。

合弁相手とは共存共栄で長く付き合いたい、という父や私の考えとは違っていた。YKKともめていたのは、我々がライオンと練り歯磨きや粉末洗剤の合弁生産に踏み切る頃だった。日本企業はダムリーさんをまだサハの間人だと思っていた。もしライオンとうまくいかなければサハの信用はさっさと傷つく。

絶対に失敗できない、という重圧は相応なものだった。ダムリーさんが持ち株会社としてサハユニオンを設立したのは72年だ。父は会長に招かれ、84年まで務めたが、経営に口は挟まなかった。私がサハの経営を引き継いで以降、両グループに人的関係や事業協力にはほぼなくなった。

彼は彼、私は私だ。互いに親戚だから、年に何度かはプライベートで顔を合わせる機会があるが、仕事の話はあえてしないようにしている。

(サハ・グループ会長)



叔父はタイ屈指の輸出企業、サハユニオン社をつくりあげた

一手に仕切っていた。そのうちYKKがタイで工場をつくりたいと打診してきた。ダムリーさんはサハから独立し、自ら起業したいと切望した。父は応援した。62年、ダムリーさんはYKKと合弁会社を設立した。父も個人で出資し、役員を引き受けた。私は大阪から戻ったばかりだったが、YKKの商売がなくなり、サハの売上高は半分になった。



## ประวัติของฉัน (15) : ทางเลือกของคุณ้ำ

**บุรุษผู้เต็มไปด้วยแนวคิด การแยกตัวจากเครือข่ายพัฒนา  
ความเห็นที่แตกต่างเรื่องความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้า**

ถึงตอนนี้ ถ้ามองย้อนกลับไปทีจุดเริ่มต้นของเครือข่ายพัฒนาจนถึงยุคเจริญเติบโต ท่านผู้อ่านจะสังเกตเห็นว่า เมื่อเราจะเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือก่อตั้งบริษัทร่วมกับพันธมิตรรายใหม่ เราจะตั้งที่ละบริษัทเสมือนกับ “การโตแล้วแตก แยกแล้วโต” นั้นเป็นเหตุผลที่เครือข่ายพัฒนามีบริษัทในเครือกว่า 300 บริษัทในปัจจุบัน

เหตุผลที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว คงต้องเล่าไปถึงคุณน้ำของฉัน ดำหริ ดารกานนท์ ที่แยกตัวจากสหพัฒนาไป เขาก่อตั้งกลุ่มสหยูเนี่ยน เป็นกลุ่มธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ดำเนินธุรกิจการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์สิ่งทอ เสื้อผ้า ชิ้นส่วนรถยนต์ และอื่นๆ อีกมากมาย

คุณดำหริเป็นน้องชายของแม่ที่อายุห่างกันถึง 18 ปี ถึงจะมีศักดิ์เป็นน้ำแต่เขาก็แก่กว่าฉันเพียง 5 ปี เขากลายเป็นผู้บุกเบิกด้านการลงทุนภาคอุตสาหกรรมทั้งที่เรียนจบแค่มัธยม บางคนก็เรียกเขาว่า “โคโนสุเกะ มัตสึชิตะของประเทศไทย”

เขาเข้ามาทำงานในปี พ.ศ. 2495 ช่วงที่คุณพ่อเปลี่ยนชื่อร้าน “เสียบเชิงเชียง” เป็นบริษัทสหพัฒนาพิบูล เขาเป็นรุ่นแรกๆ ที่ไปประจำในญี่ปุ่น หลังจากกลับมา ก็ได้รับเลือกให้เป็นอันดับ 2 ของบริษัท ขณะที่ยังอายุเพียง 22 ปี ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วตอนต้น

ไม่ใช่เพราะความเป็นญาติที่เขาได้ตำแหน่งนี้ แต่พ่อของฉันคิดว่าธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคต้องการคนหนุ่มสาวที่ตามทันยุคสมัยและมีความคิดที่ยืดหยุ่น คุณดำหริได้รับความไว้วางใจอย่างมาก ตัวฉันเองได้รับคำสั่งจากคุณพ่อให้ไป “ศึกษาทุกอย่างจากเขา” ฉันเป็นลูกน้องที่ขึ้นตรงกับคุณดำหริก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ไปโอซาก้า

คุณดำหริเข้าใจแฟชั่นและภาษาอังกฤษ แนวคิดทางธุรกิจใหม่ๆ ก็ค่อยๆ ผุดออกมาทีละอย่าง เขามีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นโลกในหลายปีข้างหน้าและทำงานไปตามภาพนั้น ยิ่งฉันได้เฝ้าดูเขาใกล้ๆ ยิ่งเห็นว่าตัวตนของเขาช่างโดดเด่นจริงๆ

ในช่วงแรกการนำเข้าและจำหน่ายชิปซึ่งเป็นสินค้าหลักของ YKK ได้ถูกดำเนินการโดยเขาคนเดียว ไม่นาน YKK ก็ขอให้สร้างโรงงานในประเทศไทย คุณดำริอยากเริ่มธุรกิจของตัวเองอย่างแรงกล้าจึงขอแยกตัวจากสหพัฒน์ ซึ่งคุณพ่อก็สนับสนุน ในปี พ.ศ. 2505 คุณดำริได้ก่อตั้งบริษัทร่วมทุนกับ YKK ซึ่งคุณพ่อได้ร่วมลงทุนด้วยเงินส่วนตัวและเป็นกรรมการในบริษัทด้วย ฉันทึ่งกลับจากโอซาก้าพบว่า ธุรกิจกับ YKK หายไปและทำให้ยอดขายของสหพัฒน์ลดลงครั้งหนึ่ง พุดตามตรง ฉันคิดว่านี่เป็นการเสียโอกาส แต่พ่อก็ไม่ได้ใส่ใจนัก

ช่วงแรก ได้อาศัยเทคโนโลยีการผลิตของญี่ปุ่น และใช้ YKK เป็นชื่อผลิตภัณฑ์ หลังจากนั้นก็ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันใช้ชื่อว่า "วินัส" ออกมาขายแข่งกันในตลาด การขัดแย้งระหว่างคุณดำริ และ YKK ดูเด็ดอึ้งขึ้น และท้ายที่สุดการร่วมทุนก็ถูกยกเลิกในปี พ.ศ.2525

ไม่ใช่เพียงธุรกิจชิปเท่านั้น ยังมีธุรกิจปั้นด้ายและสินค้าอื่นๆ ที่เริ่มจากการร่วมทุนและแยกเปิดบริษัท ภายหลังหลายแห่ง การร่วมทุนทำให้ขายได้เฉพาะในประเทศไทย และการส่งออกที่จะสร้างโอกาสแข่งขันกับคู่ค้าจึงถูกจำกัด สำหรับคุณดำริที่กำลังมองตลาดโลก การยกเลิกการร่วมทุนหลังจากได้รับความรู้ทางวิชาการ (know how) แล้ว คงเป็นเรื่องที่สมเหตุสมผลระมัง

ความคิดของเขาแตกต่างจากฉันกับพ่อที่ยึดหลัก ร่วมอยู่ร่วมเจริญ โดยการร่วมมือกับผู้ร่วมลงทุนระยะยาว ช่วงที่เกิดความบาดหมางกับ YKK เป็นช่วงที่เราร่วมลงทุนบริษัทผลิตยาสีฟันและผงซักฟอก ร่วมกับ Lion พอดี บริษัทญี่ปุ่นยังคิดว่าคุณดำริเป็นคนของสหพัฒน์ ดังนั้นหากความสัมพันธ์ระหว่างเรากับ Lion ไม่ราบรื่น ความน่าเชื่อถือของสหพัฒน์ก็จะลดลง นั่นยิ่งสร้างความกดดันว่าเราจะพลาดไม่ได้

คุณดำริก่อตั้งสหยูเนี่ยนเป็นบริษัทโฮลดิ้งในปี พ.ศ. 2515 คุณพ่อได้รับเชิญให้เป็นประธาน และทำหน้าที่จนถึงปีพ.ศ. 2527 แต่ไม่ได้แทรกแซงเรื่องการบริหาร ตั้งแต่ฉันเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารของสหพัฒน์ แทบจะไม่มีวาทะเกี่ยวข้องในเรื่องบุคคลหรือความร่วมมือระหว่างธุรกิจทั้งสองกลุ่มเลย

เขาก็ก่อนเขา ฉันก็ส่วนฉัน เนื่องจากเป็นญาติกัน ฉันจึงมีโอกาสดูแลใจเป็นการส่วนตัวปีละหลายครั้ง แต่ก็พยายามไม่สนทนาในเรื่องเกี่ยวกับงานกันเลย

ประธานเครือสหพัฒน์

**TO BE CONTINUED**