

# บทสัมภาษณ์ คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา



ในคอลัมน์  
Watashi no Rirekisho  
(My Personal History)

หนังสือพิมพ์  
Nihon Keizai Shimbun  
(Nikkei Newspaper)  
July 2021

ชุดที่ 1  
ตอนที่ 1-5



# ตอนที่ 1

**ร่วมอยู่ร่วมเจริญ**

## 共存共栄

私、ブンヤシット・チョクワタナーはタイ生まれの華人で、まもなく84歳になる。タイのサハ・グループという企業集団を会長として率いている。

は含まれていると言っても大げさではないと思う。

300社のうち約80社は日本企業との合弁だ。ライオンやワコール、キユーピー、グンゼ、エステー、大塚製薬、ローソンなど相手も多士済々に上る。総売上高は公表していないが、タイ証券取引所に上場する18社の2020年の売上高は合計1026億バツ（約3600億円）だった。

さらに上流の工業団地の開発・運営、反対に下流の小売りや外食、サービスも含めるとグループ会社の数は約300に上る。総売上高は公表していないが、タイ証券取引所に上場する18社の2020年の売上高は合計1026億バツ（約3600億円）だった。グループの源流は第2次世代（約3600億円）だった。日本企業と深く付き合うことになるきっかけは、56年ごろだ。タイの源流は第2次世代（約3600億円）だった。日本企業と深く付き合うことになるきっかけは、56年ごろ

# 私の履歴書

  
ブンヤシット・  
チョクワタナー

①

## タイ社会 日用品で支える

### 日本企業に学んだ「誠心誠意」

私たちが手掛けるのは、人々の日常生活に深く関わるモノばかりだ。洗剤や歯磨き粉、化粧品から即席麺、飲料、衣料品に至るまで、3万点を超す商品の製造・販売を行っている。タイ人が毎日手に取るもののなかには、サハ・グループの製品が必ず3つや4つ

界大戦中の1942年、父テイアム・チョクワタナーがバンコクで開業した日用雑貨の卸商店「協成昌」にさかのぼる。協力して成功し、昌盛繁栄を勝ち取ろう、という思いを店名に込めた。52年に会社組織にする際、そのままタイ語に置き換えて社名を「サハ・パタナ・ピアン」とした。同社はいまでも主に日用品を手掛ける、グループの中核企

業である。300社のうち約80社は日本企業との合弁だ。ライオンやワコール、キユーピー、グンゼ、エステー、大塚製薬、ローソンなど相手も多士済々に上る。総売上高は公表していないが、タイ証券取引所に上場する18社の2020年の売上高は合計1026億バツ（約3600億円）だった。グループの源流は第2次世代（約3600億円）だった。日本企業と深く付き合うことになるきっかけは、56年ごろ

者だった吉田忠雄社長が、近くの日本旅館でもてなしてくれた。温泉につかった後、浴衣姿で日本酒を酌み交わし、新鮮な海の幸に舌鼓を打った。その席で吉田社長からこんな話を聞かされた。「商売というのは、どちらがどれだけ利益を取るとか、あまり細かいことを考えない方がいい。どっと水を流せば、その会社がサハを育てた父と、その会社を引き継いだ私が、常に心がけてきたことだ。」



最近の筆者

「タイの消費財王」。かつての父と同様、いつからか私もそんな呼び方をされるようになった。「日本とタイのビジネスのかけ橋」と持ち上げられる人もいる。恐縮しつつ、誇らしい気もする。タイと日本は、戦後の荒廃から立ち上がり、手を携えて発展してきた。そんな共存共栄の歩みを、私の半生を通じて知ってもらえたらうれしい。

（サハ・グループ会長）



## ประวัติของฉัน (1) : ร่วมอยู่ร่วมเจริญ

### สนับสนุนสังคมไทยด้วยของใช้ในชีวิตประจำวัน จาก “ความจริงใจ” ที่เรียนรู้จากองค์กรญี่ปุ่น

ฉัน.....บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา เป็นชาวไทยเชื้อสายจีนเกิดในประเทศไทย กำลังก้าวเข้าวัย 84 ปี เป็นประธานกลุ่มบริษัทเครือสหพัฒน์ในประเทศไทย

ธุรกิจของเครือสหพัฒน์เกี่ยวข้องกับสินค้าในชีวิตประจำวันของผู้คนอย่างมาก ธุรกิจของเราผลิตและจำหน่ายสินค้ามากกว่า 30,000 รายการ ตั้งแต่ผงซักฟอก ยาสีฟัน เครื่องสำอางไปจนถึงขนมปังสำเร็จรูป เครื่องดื่ม และเสื้อผ้า ดังนั้น ไม่เป็นการกล่าวเกินจริงเลยว่า ทุกครัวเรือนในเมืองไทยจะมีสินค้าของเครือสหพัฒน์อย่างน้อย 3 หรือ 4 ชิ้น

บริษัทในเครือฯ กว่า 300 บริษัท ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ รวมถึงการบริหารและพัฒนาสวนอุตสาหกรรม ธุรกิจบริการ การค้าปลีก ธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งยอดขายรวมทั้งหมดของเครือฯ ยังไม่มีการเปิดเผยตัวเลข แต่ยอดขายรวมของปี 2563 เฉพาะ 18 บริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ไทย ในปีพ.ศ. 2563 มีมูลค่ามากกว่า 1.026 แสนล้านบาท (ประมาณ 360,000 ล้านบาท)

### ต้นกำเนิดของเครือสหพัฒน์

ย้อนกลับไปในปี พ.ศ. 2485 ช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เมื่อคุณพ่อเทียม โชควัฒนา เปิดบริษัทค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภคในกรุงเทพฯ ชื่อ “เสียบเชิงเชียง” ความหมายคือ ความร่วมมือจนเกิดเป็นความสำเร็จ และก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง และต่อมาในปี พ.ศ. 2495 ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “สหพัฒน์พิบูล” อันมีความหมายเช่นเดียวกับชื่อเดิม จนถึงวันนี้ก็ยังเป็นบริษัทหลักในเครือฯ ที่จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค

ในจำนวน 300 บริษัทในเครือฯ ประมาณ 80 บริษัท เป็นบริษัทร่วมทุนกับบริษัทญี่ปุ่นในหลากหลายธุรกิจ เช่น Lion, Wacoal, Kewpie, Gunze, S.T. Corp., Otsuka Pharmaceutical, Lawson ฯลฯ ซึ่งฉันไม่คิดว่าจะมีบริษัทใดในโลกที่ทำการร่วมทุนกับญี่ปุ่นมากเท่าเรา

ประมาณปี พ.ศ. 2499 เป็นปีที่เริ่มสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับบริษัทญี่ปุ่น ขณะนั้นฉันเริ่มรู้ภาษาญี่ปุ่นพอสมควรหลังจากที่ฉันถูกส่งไปอยู่โอซาก้า ในฐานะคนซื้อสินค้าให้บริษัท เป็นเวลากว่าสองปี ฉันจึงได้เป็นล่ามให้คุณพ่อที่บินมาจากไทยเพื่อมาเยี่ยมชมโรงงาน Yoshida Kogyo (ปัจจุบัน คือ YKK) ในจังหวัดโทยามะ ประเทศญี่ปุ่น



ขณะนั้น กางเกงเริ่มเป็นที่นิยมในประเทศไทย คุณพ่อของฉันเห็นว่า หากสิ่งซื่อซิปเข้าไปจำนวนมาก จะต้องขายได้อย่างแน่นอน จึงได้เจรจาธุรกิจกัน เมื่อจบการเจรจาทางธุรกิจ ผู้ก่อตั้ง YKK ประชาน Tadao Yoshida พาพวกเราไปที่เรียวกังซึ่งเป็นโรงแรมแบบญี่ปุ่นในบริเวณใกล้เคียง หลังจากแช่ตัวในบ่อน้ำพุร้อน ขณะที่พวกเขาดื่มสาเกในชุดยูคาตะและเพลิดเพลินกับอาหารทะเล ประชานโยชิตะพูดให้ฉันฟังว่า

“ในการทำธุรกิจ ไม่ควรคิดมากกว่าฝั่งไหนจะได้กำไรเท่าไร หากคุณผลักดันให้ไหลออกไป มันก็จะไหลไปรอบ ๆ และในที่สุดน้ำจะไหลกลับมาหาเรา นั่นละคือกำไร”

“การไหลเวียนของความคิด” เป็นปณิธานของบริษัท YKK มาจนทุกวันนี้ นั่นคือความเจริญรุ่งเรืองจะไม่เกิดกับท่าน หากท่านไม่ให้กำไรกับผู้อื่น ตัวฉันขณะนั้นในวัย 20 ปี ยังคงจำคำพูดนั้นได้ดี หลังจากนั้น YKK ได้ร่วมทุนทำธุรกิจการผลิตในประเทศไทยกับบริษัทที่น้องชายคุณแม่แตกแขนงออกจากเครือสหพัฒน์ และยังคงดำเนินธุรกิจต่อมาจนถึงทุกวันนี้

“ความจริงใจ และความไว้วางใจต้องมาก่อน” เป็นสิ่งที่ฉันได้เรียนรู้จากบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งได้กลายเป็นนโยบายทางธุรกิจของฉันจนถึงทุกวันนี้ ไม่คิดว่าจะต้องทำกำไรทันที ฉันร่วมลำบากกับพันธมิตรที่ร่วมทุนด้วยกัน ไม่ได้มองว่าสินค้านี้ไม่ทำกำไรแล้วจะไม่ลงทุน หากเห็นว่าสินค้านี้เป็นสินค้าที่ดี มีอนาคต แม้ลำบากก็จะทำ นั่นคือ สิ่งที่คุณพ่อของฉัน ผู้สร้างบริษัทในเครือสหพัฒน์ รวมถึงตัวฉันที่รับช่วงต่อมา ยึดถือเป็นคติประจำใจในการทำงาน

ต่อมาไม่นาน ฉันก็ได้รับการขนานนามว่า “ราชาสินค้าอุปโภคบริโภคของไทย” เหมือนที่คุณพ่อเคยได้รับ บ้างก็ขนานนามฉันว่า “สะพานเชื่อมธุรกิจของไทยและญี่ปุ่น” แม้จะรู้สึกเกินตัวแต่ไม่นานก็รู้สึกภูมิใจกับฉายานี้

ด้วยประสบการณ์การทำธุรกิจร่วมกับญี่ปุ่น ในยุคที่ทั้งประเทศไทยและญี่ปุ่นต่างได้รับความเสียหายจากสงคราม หากเส้นทางตลอดครึ่งชีวิตของฉันสามารถถ่ายทอดเส้นทางของความร่วมมือจนเกิดเป็นความสำเร็จ และก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองนี้ได้คงจะเป็นการดีไม่น้อย

ประธานเครือสหพัฒน์

# ตอนที่ 2

## ครอบครัวชาวจีน

## 華僑の一族

チョクワタナー家のタイでの歴史は、中国広東省の農家の長男だった祖父・李福表が1900年ごろ、一族とバンコクへ移り住んだことに始まる。貧困を抜け出すために大

ムペン通りに家を借り、定職を得た。華僑の労働者が故郷に仕送りをする際、当時は銀行ではなく、手数料の安い地下送金を使うのが一般的だった。祖父の仕事はその事務手続で、月に30バツの給料をもらえた。当時0・03バツだった屋台の麺類が現在は50バツだから、今の感覚なら5万バツ(約17万円)くらいだろうか。一族のため懸命に働く祖父

「実質的な創業者は俺だ。」

## バンコクに移住した祖父

### 父が独立し雑貨店を創業

# 私の履歴書

ブンヤシット・  
チョクワタナー

②

陸からアジア各地に散った、典型的な華僑の1人だった。祖父は頑健な体の持ち主だった。生活費を稼ぐため、あらゆる種類の仕事をこなし、アイスクリーム屋台を引いていたこともあった。そのうち今も中華街があるヤワラート地区の間屋街、サ

に幸運が舞い込んだ。同じ日に2度、朝と夕に買った宝くじがいずれも当たったのだ。今でいえば700万円を超す大金を手にした祖父は、6人いた弟、つまり私の大叔父たちに分け与え、コメや砂糖、小麦粉を売る商店を開かせた。祖父自身は実入りのいい事務手続きの仕事を続けた。店は祖父の所有だったが、経営は大叔父たちに任せっき

りだった。もちろん家族を愛していたからだ。祖父自身の気の弱さも影響していたらしい。そのことで、10代初めから店を手伝っていた祖父の三男、私の父ティナム・チョクワタナー(李興添)はずいぶんと損をしたようだ。店に入った頃、大叔父の1人が、父を見下すようにこんなことを言い放った。

わせた。高等教育に進んだり、国外に留学したりしていた従兄弟たちを横目に、父は死に物狂いで働いた。当時、100キログラムの砂糖が入った重い麻袋を1人で運べたのは、店に父だけだったという。

父は観察眼にもたけていた。商品や市場、買い手と売

しい商店を開いた。1936年、父が20歳のときだった。ただし、この店も大叔父たちのそれと同様、コメや砂糖などを扱っていた。父は体を酷使する割に、わずかの利益しか得られない商売に、次第に疑問を抱くようになった。

は、缶詰やシヤツ、歯ブラシなどの日用品雑貨を輸入すれば必ずもうかると確信を抱き、何度も祖父を説得した。しかし、祖父はそれらがまだタイでは不要不急の振らなかった。ついに父は祖父のもとを去り、自分の雑貨商店を開くことを決心する。1942年、いまのサハ・グループの原点となる「協成昌」が、サムペン通りの片隅で誕生した。

(サハ・グループ会長)



父は17歳で2歳上の母と結婚した

り手について知識を蓄え、商売のやり方を学んでいった。店は経理や在庫管理がずさ

り手について知識を蓄え、商売のやり方を学んでいった。店は経理や在庫管理がずさ





## ประวัติของฉัน (2) : ครอบครัวชาวจีน

### ปู่ที่ข้ามทะเลมายังกรุงเทพฯ และพ่อที่แยกตัวออกมาเปิดร้านเอง

ประวัติความเป็นมาของครอบครัวโชควัฒนาในประเทศไทย เริ่มขึ้นประมาณปี พ.ศ. 2443 เมื่อปู่ของฉัน ลี้ฮักเปี้ยว ลูกชายคนโตของเกษตรกรในมณฑลกวางตุ้งประเทศจีน ย้ายถิ่นฐานไปกรุงเทพฯ พร้อมกับครอบครัว ท่านเป็นหนึ่งในชาวจีนที่กระจัดกระจายหนีความยากจนไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ของเอเชีย

ปู่ของฉันเป็นคนที่ร่างกายแข็งแรง ทำงานทุกประเภทเพื่อหาเลี้ยงชีพ แม้แต่การขายไอศกรีมตามร้านแผงลอยก็เคยทำ

ปู่เช่าบ้านบนถนนสำเพ็งซึ่งเป็นย่านค้าส่งในเยาวราช เป็นแหล่งที่อยู่ของคนจีน ปู่ทำงานตลอดเวลา สมัยนั้นคนจีนโพ้นทะเลที่จะส่งเงินไปยังบ้านเกิดของพวกเขา จะใช้การโอนเงินใต้ดินที่มีค่าธรรมเนียมต่ำกว่าธนาคาร ปู่ทำงานเป็นธุรการ ได้รับเงินเดือน 30 บาทต่อเดือน ราคาถ้วยเต๋ยวที่แผงลอยตอนนั้นอยู่ที่ 3 สตางค์ ซึ่งราคาถ้วยเต๋ยวตอนนี้อยู่ที่ 50 บาท ดังนั้นหากเทียบเงินเดือนปู่เป็นเงินตอนนี้ น่าจะประมาณ 50,000 บาท (ประมาณ 170,000 เยน)

ความโชคดีมาหาปู่ของฉันที่ทำงานหนักเพื่อครอบครัว ท่านถูกทิ้งลอตเตอรี่ที่ซื้อในตอนเช้าและตอนเย็นสองครั้งในวันเดียวกัน ปู่ได้รับรางวัลมากกว่า 2 ล้านบาท ซึ่งปู่ได้เปิดร้านขายข้าว น้ำตาลและแป้งสาลิให้น้องชาย 6 คน ส่วนปู่ของฉันยังคงทำงานธุรการต่อไป

ร้านนี้ปู่ของฉันเป็นเจ้าของ แต่บริหารโดยน้องๆ เพราะปู่เป็นคนรักครอบครัว แต่ด้วยร้านประสบภาวะขาดทุนค่อนข้างมาก จึงได้ให้ลูกชายคนที่สามของปู่คือ พ่อของฉัน เทียม โชควัฒนา (ลี้เฮงเทียม) เข้าไปทำงาน ตั้งแต่ยังเป็นวัยรุ่น

เมื่อพ่อฉันเข้าไปในร้าน อาคนหนึ่งพูดคุยกับพ่อว่า

“อ้าวเป็นผู้ก่อตั้งตัวจริง ครอบครัวมีชีวิตที่ดีเพราะอ้าวทำงานหนัก ถ้าไม่มีอ้าว อย่างลื้อก็เป็นได้แค่คนข้างถนน”

“ให้ลื้อทำอะไรก็ไม่รอด ต่อให้แต่งงานก็ไม่สามารถดูแลลูกเมียลื้อได้หรอก!”

ความรู้สึกของความอับยศอดสูในขณะนั้นเหมือนจุดเพลิงในใจ พ่อของฉันสาบานในใจว่า วันหนึ่งท่านจะต้องประสบความสำเร็จให้ได้ ท่านมองดูลูกพี่ลูกน้องของท่านซึ่งไม่ค่อยได้ทำงาน แต่ได้เรียนต่อในระดับอุดมศึกษาหรือเรียนต่อเมืองนอก ส่วนท่านต้องทำงานหนักเจียนตาย ในเวลานั้นมีเพียงพ่อที่แบกกระสอบน้ำตาลหนัก 100 กิโลกรัมได้ด้วยตัวคนเดียว

เนื่องด้วยร้านไม่มีระบบบัญชีและการจัดการสินค้าคงคลัง ทุกอย่างไม่เป็นระเบียบ สินค้าถูกญาติหยิบออกไปโดยพลการเพื่อแลกเป็นเงินบ่อยๆ ความสัมพันธ์ระหว่างปู่ของฉันและน้องๆ ค่อยๆ ระเหอระแหง ปู่ของฉันจึงแยกตัวจากน้องและเปิดร้านใหม่ด้วยตัวเอง ในปี พ.ศ. 2479 ซึ่งตอนนั้นพ่อของฉันอายุ 20 ปี

อย่างไรก็ตามร้านที่เปิดใหม่นี้ยังจำหน่าย ข้าวและน้ำตาลเช่นเดียวกับน้องของปู่ พ่อของฉันค่อยๆ เริ่มตั้งคำถามกับธุรกิจที่ใช้แรงกายหนักมาก แต่ได้รับผลกำไรเพียงเล็กน้อย พ่อของฉันชักชวนปู่หลายครั้งให้เปลี่ยนแปลง เพราะท่านเชื่อว่าการนำเข้าของใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น อาหาร เสื้อ แปรงสีฟัน จะทำกำไรได้แน่นอน ถึงอย่างนั้นปู่ก็ไม่เห็นด้วย และยืนยันกรานว่าเป็นสินค้าไม่จำเป็นและไม่เร่งด่วนในประเทศไทย

ในที่สุดพ่อของฉันตัดสินใจที่จะแยกออกจากร้านของปู่ และเปิดร้านขายสินค้าเบ็ดเตล็ดของตัวเอง ชื่อ ร้านเฮียบเซ่งเซียง ที่มมถนนสำเพ็งในปี พ.ศ. 2485 อันเป็นจุดเริ่มต้นของเครือสหพัฒน์

ประธานเครือสหพัฒน์

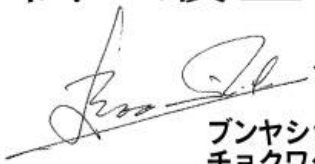
# ตอนที่ 3

## ความทรงจำที่บ้านเกิด

## 生家の思い出

私は1937年7月25日、父ティームと母サイピンの三男としてバンコクで生まれ、中国名を李文祥とつけられた。中国では男子が3人続くのは幸運の兆しだと信じられ

# 私の履歴書

  
フヤシット・  
チョクワタナー

③

ていて、両親は私の誕生をとても喜んだらしい。  
生家は中華街の間屋街であるサムペン通りにもほど近い、チャオプラヤ川沿いに倉庫が立ち並ぶソーンワット通りの借家だった。1階は倉庫で、2階と3階に家族や親戚、従業員が暮らしていた。

ソーンワット通りには当時から数多くの華僑が住み着いていた。チャロン・ポカパン（C P）のチャラワノン家やバンコク銀行のソーポンパニツト家、カシコン銀行のラムサム家など、同じ地区から後に多くの華人財閥が育った。  
私が生まれる直前の7月7日、中国・北京郊外で日本軍と中国軍が衝突する盧溝橋事件が起き、日中戦争が始まった。

泣き叫んでいる、といった怖ら数多くの華僑が住み着いていた。チャロン・ポカパン（C P）のチャラワノン家やバンコク銀行のソーポンパニツト家、カシコン銀行のラムサム家など、同じ地区から後に多くの華人財閥が育った。  
私が生まれる直前の7月7日、中国・北京郊外で日本軍と中国軍が衝突する盧溝橋事件が起き、日中戦争が始まった。

## 戦時下 空襲におびえる

### 教育熱心な母に中国語を学ぶ

41年に太平洋戦争の火蓋が切られると、戦火はタイにも及ぶようになる。  
米国と開戦した日本は、資源を求めて東南アジアへ進駐した。当初は破竹の勢いだった日本と、タイは同盟を結ぶことでもかろうじて独立を保ち、枢軸国側で参戦した。

私の幼少期の最も古い記憶は、家の近くに爆弾が落ち、すさまじい衝撃音におびえて

泣き叫んでいる、といった怖ら数多くの華僑が住み着いていた。チャロン・ポカパン（C P）のチャラワノン家やバンコク銀行のソーポンパニツト家、カシコン銀行のラムサム家など、同じ地区から後に多くの華人財閥が育った。  
私が生まれる直前の7月7日、中国・北京郊外で日本軍と中国軍が衝突する盧溝橋事件が起き、日中戦争が始まった。

色濃く受けることになるが、幼少期には母と過ごす時間が方ははるかに長かった。  
気丈にも母は、疎開先での家族・親戚の暮らしを一手に取り仕切っていた。厳格な人で、言うことを聞かないとよくだたかれたものだ。



疎開先で。後列右の女性が母、その前にいるのが筆者

をみるため、学校にはあまり通わせてもらえなかったらしい。だからだろう。子供の教育に熱心だった。当時の華僑の初等教育は中国語学校へ通わせるのが一般的だったが、疎開先ではそれもままならぬ。子供たちの学業が遅れるのを心配し、漢文を教材に私たちに中国語を教えてくれた。

「観今宜鑑古 無古不成今」（過去がなければ現在もない。何をする時も、必ず過去を振り返りなさい）  
「路遙知馬力 事久見人心」（長い距離を馬に乗ると、その能力がわかる。長い時間を一緒に働けば、お互いの心がよくわかる）

母の実家は金細工を生業にしていた。母方の先祖も中国からタイに渡ってきたが、父方よりずっと昔のことで、ほとんどタイに同化していた。父とは見合い結婚だった。母は子供の頃から勉強好きだったが、幼い弟や妹の面倒も忘れることができない。（サハ・グループ会長）



### ประวัติของฉันทน์ (3) : ความทรงจำที่บ้านเกิด

#### ความหวาดกลัวจากการโจมตีทางอากาศในช่วงสงคราม เรียนภาษาจีนจากแม่ที่รักการศึกษา

ฉันทน์เกิดที่กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2480 มีชื่อจีนว่า ลีบุ๋นเซียง เป็นลูกชายคนที่สามของคุณพ่อเทียม และ คุณแม่สายพิณ ในประเทศจีนเชื่อกันว่า ถ้ามีลูกชายสามคนติดกันจะเป็นโชคดี และพ่อแม่ของฉันทน์ดูเหมือนจะดีใจกับการเกิดเป็นลูกชายคนที่ 3 ของฉันทน์มาก

ครอบครัวของเราอยู่บ้านเช่าบนถนนทรงวาด เป็นโกดังริมแม่น้ำเจ้าพระยาใกล้กับถนนสำเพ็ง ซึ่งเป็นย่านค้าส่งแหล่งชาวจีน ชั้นล่างเป็นโกดังเก็บสินค้า ส่วนครอบครัว ญาติ รวมถึงคนงานอาศัยอยู่บนชั้นสองและชั้นสาม

ในสมัยนั้น คนจีนจำนวนมากจะอาศัยอยู่บนถนนทรงวาด หลายตระกูลทำธุรกิจเจริญรุ่งเรืองและประสบความสำเร็จ เช่น ตระกูลเจียรนวนนท์ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซีพี) ตระกูลโสภณพิณิช ของธนาคารกรุงเทพ และตระกูลลำซ่า ของธนาคารกสิกรไทย

เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคมในปีนั้น ก่อนที่ฉันทน์จะเกิด ได้เกิดเหตุการณ์ Marco Polo Bridge ญี่ปุ่นและจีนปะทะกันในเขตชานเมืองของกรุงปักกิ่ง ซึ่งเป็นชนวนสู่สงครามโลกครั้งที่สองในปี พ.ศ. 2484 ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศไทยด้วย

ญี่ปุ่นซึ่งเปิดสงครามกับสหรัฐอเมริกา ได้ย้ายฐานทัพมาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อหาทรัพยากรและด้วยอำนาจของญี่ปุ่นในเวลานั้น ประเทศไทยต้องประกาศตัวเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่นซึ่งเป็นฝ่ายอักษะเพื่อรักษาเอกราชไว้

ความทรงจำแรกสุดในวัยเด็กของฉันทน์คือ ฉันทน์ร้องไห้ตัวสั่นด้วยความกลัวเสียงระเบิดที่ทิ้งลงมาใกล้บ้าน ใกล้กับถนนทรงวาดมีอาคารสูงเก่าชั้นและโรงไฟฟ้าขนาดใหญ่ เครื่องบินของอังกฤษซึ่งเป็นฝ่ายพันธมิตรจึงพุ่งเป้าไปที่นั่นบ่อยครั้ง

ด้วยไม่รู้ว่าจะสงครามจะสิ้นสุดเมื่อไหร่ ร้านเฮียบเซ่งเซียง ที่เพิ่งเปิดกิจการ จึงเหลือแต่คุณพ่อและลุงสองคนอยู่ช่วยที่ร้าน ส่วนญาติทั้งหมดรวม 20 กว่าคนถูกคุณแม่ซึ่งกำลังตั้งท้องลูกชายคนที่ 4 พาลงเรือไปฝั่งธนบุรี และลูกชายคนที่สี่ของครอบครัวจึงมีชื่อว่า ณรงค์ หมายถึง "สงคราม"



คุณพ่อและลุงของฉันมาที่ธนบุรีสี่ปีแต่ละครั้งเพื่อดูความเป็นอยู่ของครอบครัว และวันรุ่งขึ้นก็กลับกรุงเทพฯ แม้ว่าในชีวิตฉันได้รับอิทธิพลอย่างมากจากคุณพ่อ แต่ในวัยเด็กฉันใช้เวลาอยู่กับแม่ของฉันมากกว่า แม่เป็นผู้ดูแลชีวิตของครอบครัวและญาติ แม่เป็นคนเข้มงวด และพวกเรามากจะถูกตีถ้าพูดแล้วไม่ฟัง

ครอบครัวของแม่ฉันเป็นร้านช่างทำทอง บรรพบุรุษของแม่ได้ข้ามน้ำข้ามทะเลจากประเทศจีนมายังประเทศไทยก่อนครอบครัวของพ่อฉันนานมาก แม่เลยมีความเป็นคนไทยสูง แม่แต่งงานกับพ่อผ่านการดูตัว

แม่ของฉันรักการเรียนตั้งแต่ยังเด็ก แต่ไม่ได้ไปโรงเรียนมากนักเพราะต้องดูแลน้องชายและน้องสาว นั้นอาจเป็นเหตุผลว่าทำไมแม่ถึงเข้มงวดมากกับการศึกษาของลูก ในเวลานั้นเป็นเรื่องปกติที่จะส่งให้ลูกเรียนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนจีน แต่แม่กังวลว่าการเรียนของเด็กจะล่าช้าเนื่องจากเป็นช่วงอพยพ แม่เลยใช้บทกวีของจีนสอนภาษาจีนให้พวกเรา

“มองปัจจุบันและมองย้อนกลับไปในอดีต” (หากไม่มีอดีตก็ไม่มีปัจจุบัน อย่าลืมมองย้อนกลับไปในอดีต ทุกครั้งที่คุณจะลงมือทำอะไร)

“ระยะทางพิสูจน์ม้า กาลเวลาพิสูจน์คน” (ความสามารถของม้าเป็นที่เข้าใจเมื่อขี่ม้าในระยะทางไกล หากเราทำงานร่วมกันเป็นเวลานานเราจะเข้าใจจิตใจของกันและกันได้ดีขึ้น)

พี่ชายและฉันถูกบังคับให้ท่องบทกวีจีนมากมาย แต่ในเวลานั้นฉันอายุเพียงห้า-หกขวบจึงไม่เข้าใจความหมายของบทกวีเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม ฉันก็ยังคงจำเสียงของแม่ที่ท่องบทกวีราวกับขับขานบทเพลงได้เป็นอย่างดี

ประธานเครือข่ายพัฒนา

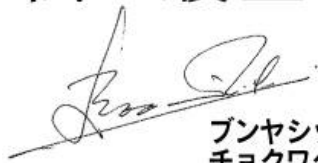
# ตอนที่ 4

## ชีวิตในโรงเรียน

## 学校生活

1945年8月、同盟国だった日本がポツダム宣言を受諾したことで、タイにとつての戦争も終わった。私の家族は疎開先からほぼ3年ぶりにバンコクの自宅へと戻った。

# 私の履歴書

  
ブンヤシット・  
チョクワタナー

④

しばらくして自宅近くのソンワット通りにあった「培英学校」という中国語小学校に通い始めた。その頃の私はやせっぽちで、勉強も嫌いだった。当時の教育は詰め込み型の暗記が主流で、それが苦痛でたまらなかった。順調に進級した2人の兄と違い、留年

も経験した。教育熱心だった母はとても心配したらしい。

また組み立てて元通りに動くようにしたこともある。

父は「自分でブンヤシットを仕込む」と言い、商売についてあれこれと教え始めた。

写真も好きだった。夢中に

15歳でワット・スタット旧制中学に入學すると、放課後には父の営む雑貨商店「協成昌」に行き、手伝いを始めた。

セスが面白くてたまらなかった。当時のカメラは高級品で、持っている人は少なかった。

とはいえ、子供の頃は別に事業をやりたいと思っていたわけではない。友達の間では庶民はフィルムを自分で買

い、カメラは他から借りてきて、写真を撮るのが普通だった。友達や近所の人に頼まれ、よく現像を引き受けていた。

## 勉強嫌い 好奇心は旺盛

### 写真現像やバスケに夢中

ビジネスマンや兵士、警察官が将来なりたい人気の職業だった。私は何の仕事でもいいからとにかくナンバーワンになりたかった。いちばん大きいとか、いちばん早いとか、他の人と違う存在に憧れた。

勉強こそ苦手だったが、好奇心は旺盛で、かなり凝り性の子供だった。腕時計がどのように動いているのか知りたくて、細かい部品まで分解し、

いぶん活躍したものだ。

余談だが、培英学校に通っていた頃、ソム・チャトウシ

教授が2013年に連載した「私の履歴書」で、卓越した教え子の一人として彼の名前を挙げている。米国からの帰

銀行の頭取となり、1990年代後半には商業相も務めた。銀行の頭取時代、父が食事に招待し、私も同席したことがある。話をしているうち

ソムキットさんは01、06年と15、20年の2度、計10年に渡って副首相を務めた。経済政策を統括し、海外からの投資誘致の旗振り役だったから、在タイの日本企業の間では有名なはずだ。昨年7



15歳、旧制中学に通っていた頃

に同窓だと分かった。「ああ、あの頃の」と互いを思い出し、偶然の再会を喜んだ。

月に副首相を退任した後、グループの持ち株会社の会長になっていただいた。

そのソム君の弟、ソムキットさんはマーケティング理論の大家だ。留学先の米ノースウエスタン大で「マーケティングの神様」と呼ばれるフィリップ・コトラー教授に師事し、共著も著した。コトラー

同級生だったソム君のつながりで、と言いたるところだが、実はソム君との再会とソムキットさんの招請は、まったく関係がない。それでも縁の不思議さを痛感している。(サハ・グループ会長)



## ประวัติของฉัน (4) : ชีวิตในโรงเรียน

**ไม่ชอบเรียน แต่มีจิตใจที่เต็มไปด้วยความอยากรู้อยากเห็น  
หลงใหลในการล้างรูปและบาสเกตบอล**

ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2488 เมื่อญี่ปุ่นประกาศยอมจำนนในปฏิญญาพ็อทซ์ดัม ( Potsdam Declaration) เป็นการสิ้นสุดของสงคราม ซึ่งหมายถึงภาวะสงครามของไทยก็สิ้นสุดลงด้วย ครอบครัวของฉันได้กลับไปที่บ้านในกรุงเทพฯ เป็นครั้งแรกในรอบสามปี

หลังจากนั้น ฉันเริ่มเข้าเรียนในโรงเรียนประถมจีนชื่อ “โรงเรียนเผยอิง” บนถนนทรงวาดใกล้บ้าน ในช่วงนั้นฉันมีรูปร่างผอม ไม่ชอบการเรียนที่เน้นเรื่องการท่องจำเป็นส่วนใหญ่ ฉันแตกต่างจากพี่ชายสองคนที่เรียนเลื่อนชั้นอย่างสม่ำเสมอ ฉันเคยเรียนซ้ำชั้น แม่ของฉันดูเหมือนจะกังวลกับเรื่องนี้มาก

ส่วนพ่อที่ได้เห็นฉันตอนนั้นกล่าวว่า “อ้าวจะสอนบุญยสิทธิ์เอง” พ่อให้ฉันนั่งข้างๆ และเริ่มสอนเกี่ยวกับธุรกิจ เมื่อฉันเข้าเรียนมัธยมต้นที่โรงเรียนวัดสุทัศน์ตอนอายุ 15 ปี ฉันจะไปที่ร้านเสียบเชิงเชียงหลังเลิกเรียน และเริ่มช่วยงานอย่างจริงจัง

ตอนเป็นเด็กฉันไม่ได้ฝันอยากทำอะไรเลย ในหมู่เพื่อนๆ บางคนฝันอยากเป็นนักธุรกิจ ทหาร และตำรวจ ซึ่งเป็นอาชีพยอดนิยมของพวกเขา ส่วนฉันไม่สนใจว่าอนาคตจะทำงานอะไร ขอเพียงเป็นอันดับหนึ่งก็พอ จะต้องยิ่งใหญ่ที่สุดหรือรวดเร็วที่สุด ฉันหลงใหลในตัวตนแบบนั้นซึ่งแตกต่างจากคนอื่น

ฉันเรียนไม่ดี แต่ฉันมีความอยากรู้อยากเห็น ฉันเคยอยากรู่ว่านาฬิกาเคลื่อนไหวอย่างไร ฉันเลยถอดมันออกเป็นชิ้นเล็ก ๆ และประกอบมันกลับเพื่อให้ทำงานได้ตามเดิม

ฉันชอบการถ่ายภาพด้วย แต่สิ่งที่ฉันหลงใหลมากกว่าคือ การล้างรูป ฉันหมกตัวอยู่ในห้องมืดที่ตัวเองในบ้าน ล้างฟิล์มด้วยน้ำยา และอัดลงกระดาษอัดรูปที่ตัดเป็นขนาดอย่างพอเหมาะ กระบวนการเหล่านี้กระตุ้นความสนใจให้ฉันเป็นอย่างมาก ในเวลานั้นกล้องเป็นของหรูหราและมีไม่กี่คนที่มียัน คนทั่วไปจะซื้อฟิล์มเองแล้วยืมกล้องจากผู้อื่นเพื่อถ่ายรูป และฉันมักจะถูกไหว่วานจากเพื่อนๆ และคนแถวบ้านให้ล้างฟิล์มให้

ฉันสูง 183 เซนติเมตร บางทีอาจเป็นเพราะพ่อและพี่ชายของฉันเป็นคนตัวใหญ่ ฉันสูงชันอย่างรวดเร็วตั้งแต่อายุ 15 ปี สมัยนั้นคนไทยส่วนใหญ่จะตัวเล็ก ทุกคนจึงมักประหลาดใจกับส่วนสูงของฉัน ตอนเล่นบาสเกตบอลกับเพื่อนที่โรงเรียน ฉันก็มักได้อยู่ใต้แป้นและทำคะแนนบ่อยครั้ง

มีเรื่องตลกอีกเรื่อง ฉันมีเพื่อนร่วมชั้นชื่อ สม จาคศรพิทักษ์ เขาไปเรียนต่อที่อังกฤษ กลับมาเป็น กรรมการผู้จัดการธนาคารนครหลวงไทย (Siam City bank) ระยะเวลาหนึ่ง และเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ในช่วงปลายปี 1990 ช่วงที่เขาเป็นกรรมการผู้จัดการธนาคารพ่อของฉันเชิญเขาไปทานอาหารเย็น และฉันก็ร่วมรับประทานอาหารด้วย ระหว่างพูดคุยกันทำให้รู้และจำกันได้ว่าเป็นเพื่อนกันสมัยเรียน เป็นเรื่อง บังเอิญและดีใจที่ได้เจอกันอีกครั้ง

น้องชายของสม ชื่อ สมคิด เป็นคนเก่งด้านทฤษฎีการตลาด เขาได้เรียนกับศาสตราจารย์ฟิลิป คอตเลอร์ ซึ่งเป็นที่รู้จักในนามปรมาจารย์ด้านการตลาด ที่มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทิร์นในต่างประเทศ และยังได้เป็นผู้ร่วมเขียนหนังสือกับอาจารย์ของเขา ศาสตราจารย์คอตเลอร์ได้กล่าวถึงชื่อเขาในบทความ "ประวัติของฉัน" ว่าเป็นหนึ่งในนักเรียนดีเด่นของเขา ในปีพ.ศ. 2556 หลังจากกลับจากสหรัฐอเมริกา เขาเป็นผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับธุรกิจโดยรวมในฐานะกรรมการอิสระของเครือสหพัฒน์

คุณสมคิดดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรีสองครั้งในปี พ.ศ. 2544 - 2549 และ ปี พ.ศ. 2558 - 2563 รวมระยะเวลา 10 ปี เขายังเป็นผู้ชูนโยบายเศรษฐกิจและดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ ดังนั้นเขาจึงเป็นที่รู้จักกันดีในหมู่บริษัทญี่ปุ่นที่ขยายธุรกิจเข้ามาในประเทศไทย หลังจากลาออกจากรองนายกรัฐมนตรีเมื่อเดือนกรกฎาคมปีที่แล้ว จึงได้เข้ามาเป็นประธานกรรมการของบริษัท Holding ในเครือสหพัฒน์

ฉันอยากจะบอกว่า สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเพราะความเชื่อมโยงกับสมซึ่งเป็นเพื่อนร่วมชั้นเรียน แต่ในความเป็นจริงการกลับมาพบกับสม และการเชิญคุณสมคิดมาร่วมงานกันนั้น ไม่มีอะไรที่เกี่ยวข้องกันเลย อย่างไรก็ตามฉันก็ประหลาดใจกับโชคชะตาในครั้งนี้อยู่ดี

ประธานเครือสหพัฒน์



# ตอนที่ 5

## การเริ่มต้น

## 草創期

戦時中の1942年に父テ  
イアムは祖父から独立し、雑  
貨商店「協成昌」を立ち上げ  
た。いまのサハ・グループの  
事始めに触れておきたい。  
当時、バンコクには欧州や

タイからコメなどを輸入す  
る日本の船も、往路が空荷だ  
ともったいないので、いろん  
な商品を積んでくる。一番人  
気は北海道産のスルメ。中国  
産も入ってはきていたが、日  
本の方が品質がよかった。  
戦後は外国から直接輸入す  
ることも可能になった。目を  
向けたのは中国だ。祖父には  
タイと中国に1人ずつ妻がい  
た。父はタイ生まれだが、広

農産品も人気があった。  
46年には最初の海外拠点  
香港に設立した。プラスチック  
製の造花やベルト、タオル、  
歯ブラシなどをタイへ持ち込  
んだ。戦火を逃れた中国人に  
よって、香港は雑貨の一大生  
産地になっていた。  
協成昌の草創期は自宅の1  
階が倉庫、2階と3階が住居  
だった。日本産のスルメが入  
荷すると家中が臭くなって閉  
気が悪かった。通貨バーツが  
大幅に下落し、輸入採算が悪  
化したサハは100万がもの  
赤字に陥った。だが雇用には  
手をつけず、従業員への賞与  
も支給した。後に父はこう話  
した。「貿易業は収益が不安  
定だから、給与水準は抑えめ  
情報が蓄えた。経営が苦しい  
ときも人員削減は避ける、と  
いう発想は、現在に至るサハ  
の企業文化になっている。」

## 私の履歴書

ブンヤシット・  
チョクワター

⑤

日本の三井、三菱などの商社  
が支店を構えていた。父はそ  
ういう会社で足しげく通って  
コネクションを築いた。船で  
商品が入ってきたら、それを  
分けてもらい、サムペン通り  
の問屋街で売る。物不足の時  
代だったから、靴やベルト、  
シャツなどすぐに売れた。

東省の汕頭に異母弟が住んで  
いた。当時の商売は一にも二  
にも信用しかない。肉親を窓  
口に様々な商品を仕入れた。  
いちばんよく売れたのは中  
薬だ。ランニングシャツや缶  
詰も取り扱った。しょうゆ、  
トウバンジャンなどの中華調  
味料は、華僑の間で「ふるさ  
との味」と好評だった。タイ  
ではまだ栽培されていないかっ  
た緑豆やタピオカ粉といった

口にした。昼と夜、母が用意し  
た食事をとりながら、従業員  
とワイワイガヤガヤと話すの  
が会議代わりだった。  
創業から10年が過ぎる頃に  
は年商が3千万が、従業員も  
50〜60人に増えていた。さら  
なる成長に備えるため、父は  
協成昌を会社組織に改組し、  
名前をサハ・パタナピブんに  
変更した。52年のことだ。  
ところがその年のタイは景

口にした。昼と夜、母が用意し  
た食事をとりながら、従業員  
とワイワイガヤガヤと話すの  
が会議代わりだった。  
創業から10年が過ぎる頃に  
は年商が3千万が、従業員も  
50〜60人に増えていた。さら  
なる成長に備えるため、父は  
協成昌を会社組織に改組し、  
名前をサハ・パタナピブんに  
変更した。52年のことだ。  
ところがその年のタイは景

流行に対応する柔軟な思考を  
持ち、新しい商品を導入でき  
ると確信していた。  
ダムリーさんは後に独立  
し、自ら巨大な企業グルー  
プを作り上げるが、その経緯は  
改めて述べることにする。  
(サハ・グループ会長)

## 一番人気は日本産スルメ 赤字でも雇用と賞与守った父



父（前列中央）が雑貨商店  
「協成昌」を設立したころ

ピン（前列中央）の弟で、私の  
叔父にあたる。弱  
冠二十歳だったダ  
ムリーさんを2年  
後にはナンバー2  
の番頭格に抜でき  
した。サムペンの  
問屋街では人材登  
用策の無謀さに批  
判が高まり、一時  
はサハの商品の不  
買運動すら起き  
た。だが父は若い  
世代こそが時代の



## ประวัติของฉันทน์ (5) : การเริ่มต้น

### ปลาหมึกแห้งจากญี่ปุ่นเป็นที่นิยมมาก พ่อที่ยังจ้างพนักงานและให้โบนัสแม้บริษัทจะขาดทุน

ปี พ.ศ. 2485 ในช่วงสงคราม พ่อแยกตัวจากปู่มาเปิดร้านขายสินค้าเบ็ดเตล็ดชื่อว่า เฮียบเซ่งเซียง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของเครือสหพัฒน์ในทุกวันนี้

ในเวลานั้น บริษัทเทรดดิ้งในยุโรปและญี่ปุ่น เช่น มิตรชยุ และ มิตรชุบิชิ ได้เปิดสาขาในกรุงเทพฯ พ่อของฉันทน์มักจะไปที่บริษัทเหล่านั้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ เมื่อมีเรือสินค้าเข้ามาก็จะขอแบ่งสินค้าเพื่อนำไปขายในร้านค้าส่งบนถนนสำเพ็ง ช่วงนั้นเป็นช่วงขาดแคลนสินค้า ถ้ามี รองเท้า เข็มขัด เสื้อ ฯลฯ เข้ามา ของจะขายออกได้ทันที

เรือสินค้าที่นำข้าวจากประเทศไทยกลับไปญี่ปุ่น เพื่อไม่ให้เรือว่างในเที่ยวขามา เรือมักจะบรรทุกสินค้าต่าง ๆ มาเต็มลำ ที่นิยมมากที่สุดคือ ปลาหมึกแห้งจากฮอกไกโด ปลาหมึกแห้งของจีนก็มีเข้ามา แต่คุณภาพของญี่ปุ่นดีกว่า

หลังสงคราม เราสามารถนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศได้โดยตรง ปู่ของฉันทน์มีภรรยาหนึ่งคนในประเทศไทยและอีกหนึ่งคนในประเทศจีน พ่อของฉันทน์เกิดในประเทศไทย แต่น้องต่างมารดาอาศัยอยู่ที่มณฑลกวางตุ้ง ธุรกิจเวลานั้นใช้เพียงความเชื่อใจ จึงสั่งซื้อสินค้าต่างๆ จากญาติในประเทศจีน

สิ่งที่ขายดีที่สุดคือ ยาจีน นอกจากนี้ยังมีเสื้อผ้าและอาหารกระป๋อง เครื่องปรุงรสจีน เช่น ซอสถั่วเหลือง น้ำพริกจีน (ลักษณะคล้ายพริกเผา) ซึ่งเป็นที่นิยมในหมู่ชาวจีนเพราะมี "รสชาติของบ้านเกิด" ส่วนสินค้าเกษตร เช่น ถั่วเขียวและแป้งมันสำปะหลัง ซึ่งยังไม่มีการปลูกในประเทศไทยก็เป็นที่นิยมเช่นกัน

ในปี พ.ศ. 2489 เฮียบเซ่งเซียง ก่อตั้งบริษัทในต่างประเทศแห่งแรกที่ฮ่องกง จัดซื้อดอกไม้ประดิษฐ์พลาสติก เข็มขัด ผ้าขนหนู แปร่งสีฟัน ฯลฯ ส่งไปยังประเทศไทย ฮ่องกงได้กลายเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของสินค้าเบ็ดเตล็ดโดยชาวจีนที่หนีภัยจากสงคราม

ร้านเฮียบเซ่งเซียงในช่วงแรก ชั้นล่างเป็นคลังสินค้า ชั้นสองและสามเป็นที่อยู่อาศัยของครอบครัว และพนักงานมากกว่าสิบคน เมื่อปลาหมึกแห้งจากญี่ปุ่นมาถึงจะส่งกลับไปทั่วทั้งบ้าน กลางวันและกลางคืนทุกคนจะทานอาหารฝีมือคุณแม่ร่วมกันและพูดคุยกันเรื่องต่างๆ เหมือนการประชุม

เมื่อเวลาผ่านไป 10 ปีนับตั้งแต่ก่อตั้ง ยอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 30 ล้านบาท และจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น 50 ถึง 60 คน เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตต่อไป พ่อของฉันได้ปรับโครงสร้างบริษัท เสียบบางส่วนขึ้นใหม่ และเปลี่ยนชื่อเป็นสหพัฒน์พินุล ในปี พ.ศ. 2495

อย่างไรก็ตาม ด้วยภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปีนั้นไม่ค่อยดี ค่าเงินบาทปรับตัวลดลงอย่างรุนแรง ทำให้สหพัฒน์ขาดทุนมากถึง 1 ล้านบาท ถึงอย่างนั้นพ่อฉันก็ไม่เลิกจ้างพนักงาน แต่ยังให้โบนัสแก่พนักงานอีกด้วย พ่อของฉันกล่าวว่า “ธุรกิจเทวดิ่งกำไรขึ้นลง ไม่ได้ให้เงินเดือนสูง เพื่อเป็นการชดเชยพนักงานมีสิทธิได้รับโบนัส ถ้าเราตัดมันไป จะทำให้เสียขวัญกำลังใจ”

จากการที่พ่อของฉันต้องจัดการวิกฤตการณ์ครั้งแรกด้วยตัวเอง พ่อจึงได้สั่งสมข้อมูลและเรียนรู้ความสำคัญของการบริหารสกุลเงินต่างประเทศ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก และความคิดในการหลีกเลี่ยงการลดต้นทุนด้วยการลดจำนวนพนักงานเมื่อธุรกิจเกิดความลำบาก ได้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรของเครือสหพัฒน์มาจนถึงทุกวันนี้

พ่อของฉันยังสรรหาคนหนุ่มอย่างเช่น ดำหริ ดารกานนท์ มาเข้าร่วมงานกับสหพัฒน์ เขาเป็นน้องชายของแม่สายพิน และเป็นลุงของฉัน นายดำหริอายุ 20 ปีในเวลานั้น ได้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำหมายเลขสองในอีกสองปีต่อมา มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์วิธีการจัดหาคนของพ่อ จนช่วงหนึ่งเกิดการต่อต้านจากร้านค้าส่งในย่านสำเพ็งไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ของสหพัฒน์ แต่พ่อของฉันยังคงเชื่อมั่นว่าคนรุ่นใหม่มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อแนวโน้มของยุคสมัย และสามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้รวดเร็ว

ต่อมาดำหริ แยกตัวเป็นอิสระจากสหพัฒน์ และสร้างกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ของเขาเอง ซึ่งฉันจะอธิบายต่อไปว่าเป็นอย่างไร

ประธานเครือสหพัฒน์

**TO BE CONTINUED**