

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธนาคารกรุงเทพ: พ.ศ. 2487 - 2523¹

ปัทวี แดงโกเมน *

คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเทศไทย

The Success factors of Bangkok Bank since 1944 - 1980s.

Pattawee Daengkomane *

Faculty of Arts, Chulalongkorn University, Thailand

Article Info

Research Article

Article History:

Received 13 August 2019

Revised 6 February 2020

Accepted 21 February 2020

คำสำคัญ

ธนาคารกรุงเทพ

ธุรกิจธนาคาร

ธุรกิจการเมือง

บทคัดย่อ

ธนาคารกรุงเทพก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2487 ภายหลังจากก่อตั้งได้ 4 ปี ธนาคารก็ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นายชิน โสภณพนิช ได้รับมอบหมายให้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยอาศัยการสร้างสายสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง ทำให้ธนาคารกรุงเทพเติบโตอย่างรวดเร็วและกลายเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมมากที่สุดใเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในปี 2523 อย่างไรก็ตาม นอกจากปัจจัยทางการเมืองแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จของธนาคาร เช่น การขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะหลัง พ.ศ. 2504 ภายใต้อาณัติพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ธนาคารกรุงเทพขยายสาขาในต่างจังหวัดจนกลายเป็นธนาคารที่มีจำนวนสาขาและระดมเงินฝากได้มากที่สุด และเป็นธนาคารแรกที่ทำนายสินเชื่อให้กับเกษตรกร นอกจากนี้ ธนาคารกรุงเทพยังมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง บุคลากรสำคัญของธนาคารกรุงเทพหลายคนได้เข้าไปมีบทบาททางการเมืองและเศรษฐกิจไทย ทำให้ธนาคารกรุงเทพสามารถดำรงสถานะความเป็นผู้นำด้านการธนาคารระหว่างประเทศ

* Corresponding author

E-mail address:

pattaweedaengkamane@gmail.com

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาประวัติศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง “ประวัติศาสตร์ธนาคารกรุงเทพ กับพัฒนาการเศรษฐกิจและการเมืองไทย พ.ศ. 2487 - 2523”

Keywords:

Bangkok Bank
banking business
political business

Abstract

Bangkok Bank was founded in 1944. Only four years later, however, Bangkok Bank experienced a lack of financial liquidity. Mr. Chin Sophonpanich was assigned to solve the problem. By using his political connections, Bangkok Bank started growing rapidly, and in the 1980s, it became the largest bank with the most total assets in Southeast Asia. Apart from political connections, there were other factors that contributed to the business success of the Bank, such as the expansion of branches domestically and internationally. After 1961 in particular, the Bank expanded its branches into the various provinces under the National Economic Development Plan of Sarit Thanarat's regime. This helped draw in a large amount of savings from the provinces into the Bank. In addition, the Bank was the first to extend credit to agriculturalists. Moreover, the Bank had a pool of capable personnel who were involved in the political and economic arenas of Thailand. Altogether, these factors made Bangkok Bank the leader in the international Banking business in Thailand.

1. บทนำ

“ผมขอแสดงความยินดีด้วยใจจริงต่อคณะผู้บริหารธนาคารกรุงเทพ ซึ่งมี คุณชิน โสภณพนิช เป็นประธานกรรมการที่บริหารธนาคารกรุงเทพ ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งตลอดมา อาคารสำนักงานใหญ่แห่งนี้เป็น ประจักษ์พยานชิ้นหนึ่งในความสำเร็จเหล่านั้น การที่ธนาคารกรุงเทพ ตัดสินใจก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่แห่งนี้นั้น ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ มากมายไม่เฉพาะแต่ชาวธนาคารกรุงเทพเท่านั้น หากแต่ได้ส่งผลให้เกิด ความมั่นใจแก่วงการเศรษฐกิจของประเทศโดยส่วนรวมด้วย กล่าวคือ เมื่อธนาคารกรุงเทพ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ ตัดสินใจลงหลักปักฐานด้วยการลงทุนเกือบ 1,000 ล้านบาท สร้างอาคาร สำนักงานใหญ่ขึ้นเช่นนี้ ย่อมแสดงถึงความมั่นใจในสถานการณ์ทั้งในทาง เศรษฐกิจและการเมืองของประเทศ เป็นการสร้างบรรยากาศการลงทุน ขึ้นมาในบ้านเมืองของเรา ทำให้นักลงทุนทั้งหลายทั้งในและต่างประเทศ มีความมั่นใจที่จะลงทุนในประเทศของเรามากขึ้น ผมเห็นว่าเป็นการ ตัดสินใจที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่บ้านเมืองโดยส่วนรวมอย่างยิ่ง”²

คำกล่าวข้างต้น เป็นสำเนาจากพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ซึ่งกล่าวแสดงความยินดีกับธนาคารกรุงเทพ ในโอกาสเปิดอาคารสำนักงานใหญ่ เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524 เนื้อหาของสำเนานับบ่งชี้ได้ว่า แสดงให้เห็นว่า ในปี 2524 ธนาคาร กรุงเทพไม่ได้มีความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจเฉพาะในประเทศไทยเพียงอย่างเดียว แต่ยังคง กลายเป็น “สถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุด” ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังจะเห็นได้จาก ผลประกอบการของธนาคารกรุงเทพที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังตารางต่อไปนี้

² ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, *ก่อนจะถึง...วันนี้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด* (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2525), 1.

ตารางที่ 1

แสดงผลประกอบการของธนาคารกรุงเทพจำกัด พ.ศ. 2488 - 2523

พ.ศ.	กำไรสุทธิ (พันบาท)	สินทรัพย์รวม (พันบาท)	เงินฝาก (พันบาท)	จำนวนสาขา	จำนวนพนักงาน
2488	413	19,951	17,924		23
2489	604	49,601	46,793		30
2490	1,003	24,059	19,414		34
2491	1,066	41,215	34,975		38
2492	1,153	39,206	31,915		40
2493	1,248	59,483	52,136	2	44
2494	1,501	84,650	53,872	4	61
2495	2,582	113,394	78,792	4	72
2496	7,475	366,593	221,124	5	87
2497	10,574	380,366	194,351	7	146
2498	9,353	363,558	214,370	10	294
2499	10,335	647,336	375,958	11	403
2500	10,658	712,442	412,112	16	467
2501	9,921	920,326	579,998	20	571
2502	11,024	1,285,544	715,303	23	660
2503	12,421	1,352,468	995,842	25	769
2504	14,151	1,733,350	1,240,864	32	839
2505	15,906	2,297,876	1,670,628	43	1,187
2506	17,354	2,907,474	2,077,949	48	1,548
2507	21,423	3,500,642	2,571,063	54	1,872
2508	29,833	4,200,349	3,189,451	58	2,046
2509	44,073	5,306,452	4,069,381	64	2,473
2510	52,041	6,269,796	4,789,627	74	2,744
2511	68,919	7,676,088	6,097,749	83	3,170
2512	82,080	9,773,843	7,905,935	91	3,647
2513	106,637	11,896,022	10,062,144	98	4,291
2514	124,572	14,937,107	12,227,622	105	5,050
2515	151,068	20,244,497	17,432,516	118	5,927
2516	288,532	29,161,890	24,295,234	128	6,927
2517	466,015	37,864,597	29,125,359	139	9,777
2518	626,772	46,393,880	34,314,061	148	11,165

พ.ศ.	กำไรสุทธิ (พันบาท)	สินทรัพย์รวม (พันบาท)	เงินฝาก (พันบาท)	จำนวนสาขา	จำนวนพนักงาน
2519	563,421	55,219,532	41,534,423	191	12,747
2520	718,223	68,405,511	50,054,112	203	13,938
2521	825,574	89,653,244	60,227,289	219	15,077
2522	861,264	104,925,250	65,776,592	224	15,582
2523	880,723	121,099,851	82,633,225	259	15,870

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ

จากตารางจะเห็นได้ว่านับตั้งแต่การก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2487 กำไรสุทธิของธนาคารกรุงเทพ เติบโตขึ้นอย่างมาก สอดคล้องกับสินทรัพย์รวมที่เพิ่มขึ้น และยอดเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์รวมของธนาคารกรุงเทพกับธนาคารทั้งระบบ พบว่านับตั้งแต่ พ.ศ. 2514 เป็นอย่างน้อย ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่สินทรัพย์รวมมากที่สุดในไทย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2

แสดงสินทรัพย์รวมของธนาคารกรุงเทพเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ

พ.ศ.	สินทรัพย์รวม ของธนาคารพาณิชย์ ทั้งระบบ	สินทรัพย์รวม ของธนาคารกรุงเทพ	ร้อยละเมื่อเทียบกับ สินทรัพย์รวมของธนาคาร พาณิชย์ทั้งระบบ
2514	48,834	14,937	30.59
2515	60,069	20,244	33.70
2516	78,362	29,162	37.21
2517	98,752	37,864	38.34
2518	117,878	46,394	39.36
2519	139,631	55,220	39.55
2520	173,277	68,406	39.48
2521	218,241	89,653	41.08
2522	259,867	104,925	40.38
2523	327,899	121,100	36.93

หน่วย: ล้านบาท

จากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของธนาคารกรุงเทพ จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาว่า ปัจจัยใดที่นำไปสู่ความสำเร็จของธนาคารกรุงเทพ จนทำให้กลายเป็นธนาคารมีความมั่งคั่งอย่างสูงสุดในช่วงต้นทศวรรษ 2520

จากการสำรวจสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดพบว่าม้งงานเขียนที่สำคัญ 3 เรื่องที่ศึกษาในประเด็นนี้ ได้แก่ งานของพรรณิ บัวเล็ก เรื่อง **วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475 - 2516**³ ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์กลุ่มทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย 4 ตระกูล คือ หวังหลี ล้ำชา โสภณพนิช และเตชะไพบูลย์ พรรณิ มองว่าตระกูลโสภณพนิช เป็นตระกูลที่ปรับตัวและดำเนินธุรกิจได้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สามารถตั้งตัวได้ในระยะเวลาที่สั้นมากคือเพียงไม่กี่ปีหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ต่อมาตระกูลโสภณพนิชยังได้เข้าไปร่วมมือกับพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ ทำให้สามารถขยายธุรกิจออกไปได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากใช้เงินของรัฐและบารมีของบุคคลในกลุ่มของพลตำรวจเอกเผ่าเข้าค้ำจุนธุรกิจของตน และเมื่อรัฐหันมาส่งเสริมการเจริญเติบโตทางด้านอุตสาหกรรมในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ. 2504 ก็ได้เข้าร่วมมือกับนายทุนเชื้อสายจีน และนายทุนต่างชาติดำเนินอุตสาหกรรมหลายอย่าง งานของพรรณิสอดคล้องกับงานเขียนของ รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ เรื่อง **ธนาคารพาณิชย์: ปลิงดูดเลือดสังคมไทย?**⁴ ซึ่งเป็นงานที่วิพากษ์บทบาทของธนาคารพาณิชย์ และได้เสนอว่าธนาคารพาณิชย์ควรมีหน้าที่ต่อสังคมอย่างไร บทความนี้ตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2517 ซึ่งเป็นช่วงที่สังคมมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น จึงเกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสของการบริหารธนาคารพาณิชย์ โดยในตอนหนึ่งของบทความ ได้มีการกล่าวถึงธนาคารกรุงเทพว่า

“ธนาคารกรุงเทพไม่ได้เป็นธนาคารเดียวที่พยายามแสวงหาอิทธิพลทางการเมือง และสาเหตุที่ธนาคารกรุงเทพตกเป็นเป้าโจมตีมากกว่าธนาคารอื่น ไม่ใช่เพียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกรุงเทพกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยผู้ฉาวโฉ่เท่านั้น⁵ หากรวมตลอดถึงการที่ธนาคารกรุงเทพมีนักการเมืองเป็นกรรมการอยู่เป็นจำนวนมากอีกด้วย ดังจะเห็นได้ว่าในสมัยหนึ่งนั้น กรรมการของธนาคารกรุงเทพประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ และประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ”⁶

³ พรรณิ บัวเล็ก, *วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516* (กรุงเทพฯ: สร้างสรรค์ และสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), 257.

⁴ รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, “ธนาคารพาณิชย์: ปลิงดูดเลือดสังคมไทย,” *สังคมศาสตร์ปริทรรศน์* 12, ฉ. 6 (มิถุนายน 2517): 31-56.

⁵ หมายถึง จอมพลประภาส จารุเสถียร

⁶ รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, เรื่องเดียวกัน, 52.

งานของรังสรรค์ ณะพรพันธุ์ มองว่าหลายธนาคารพยายามที่จะแสวงหาความมั่นคงทางการเมือง แต่ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่ประสบความสำเร็จชัดเจนที่สุดในขณะทำงานเขียนของ ที เอช ซิลคอก (T.H. Silcock) นักวิชาการที่เชี่ยวชาญเรื่องการเงิน การธนาคาร ที่ได้เขียนหนังสือ เรื่อง **Money and Banking: From Thailand Social and Economic Studies in Development**⁷ ในตอนหนึ่ง เขาได้แสดงความเห็นว่าธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่มีอำนาจทางการเมืองมากที่สุดในประเทศไทย และธนาคารดังกล่าวก็ใช้อำนาจทางการเมืองส่วนหนึ่งเพื่อขยายธุรกิจของตน ด้วยวิธีการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยไม่สามารถควบคุมได้ และอีกส่วนหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองของประธานกรรมการของธนาคาร⁸

จากการสำรวจงานทั้ง 3 ชิ้น พบว่าสาเหตุที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่มีความเจริญสูงสุด มาจากการที่ธนาคารได้เข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง และใช้อำนาจทางการเมืองขยายธุรกิจของตน ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถเข้าใจได้ อย่างไรก็ตาม บทความชิ้นนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า แม้ธนาคารกรุงเทพจะได้รับผลประโยชน์จากการสานสัมพันธ์กับนักการเมือง แต่ในขณะเดียวกัน ธนาคารก็สูญเสียผลประโยชน์อย่างมาก ตัวอย่างเช่น ในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ประชาชนเกิดความไม่มั่นใจในสถานะของธนาคาร มีการถอนเงินออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ธนาคารกรุงเทพก็ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยไม่ได้รับผลกระทบมากนัก นั่นอาจเป็นเพราะว่าธนาคารมีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็ง หรือในอีกทางหนึ่ง หากย้อนไปในช่วงที่ธนาคารกรุงเทพเข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองอย่างเด่นชัด ธนาคารอื่นในช่วงเวลาเดียวกันก็มีการสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมืองเช่นกัน แต่เพราะเหตุใดจึงไม่ประสบความสำเร็จเหมือนธนาคารกรุงเทพ ข้อเท็จจริงเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า นอกจากปัจจัยทางการเมืองแล้ว อาจเป็นไปได้ว่ายังมีปัจจัยอื่นที่เกื้อหนุนให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่มีความเจริญสูงสุด

บุคคลที่นับว่ามีความสำคัญต่อธนาคารกรุงเทพ คือ นายชิน โสภณพนิช ก่อนที่จะมาเป็นผู้บริหารธนาคาร นายชินเป็นพ่อค้า และมีกลุ่มเครือข่ายการค้าที่สำคัญทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีชาวจีนอพยพตั้งถิ่นฐานอยู่ เช่น ฮองกง มาเลเซีย และที่สำคัญ ในช่วงที่นายชินได้ก้าวขึ้นมาบริหารธนาคารอย่างเต็มตัว ได้มีการปรับคณะผู้บริหาร โดยมีการเชิญชวนคนรุ่นใหม่ที่จะจบการศึกษาในระดับปริญญาทั้งในและต่างประเทศ เป็นนักวิชาการ และนักการธนาคารที่มีประสบการณ์ ซึ่งคนเหล่านี้มีความรู้ด้านการเงินการธนาคารเป็นอย่างดี เมื่อธนาคารมีบุคลากรที่มีคุณภาพจึงได้มีการขยายสาขาออกไปยังต่างประเทศ และขยายสาขาไปยังส่วน

⁷ ดูเพิ่มเติมใน Silcock, T. H. , *Money and Banking, from Thailand Social and Economic Studies in Development*, (Canberra: Australian National University, 1966)

⁸ Ibid., 18.

ภูมิภาคของประเทศไทย ด้วยองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเจริญรุ่งเรืองถึงขีดสูงสุดได้เช่นกัน

บทความนี้ เริ่มศึกษาถึงบริบทของการก่อตั้งธนาคารกรุงเทพในช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อ พ.ศ. 2487 จากนั้นจะอภิปรายถึงการที่ธนาคารได้เข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมือง โดยการตัดสินใจของนายชิน โสภณพนิช ต่อมาจะอภิปรายถึงสาเหตุสำคัญอื่นๆ ที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในปี พ.ศ. 2523 โดยจะชี้ให้เห็นถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการเงินการธนาคาร การขยายสาขาในต่างประเทศ และการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกรในต่างจังหวัด โดยบทความนี้จะไม่ได้เรียบเรียงเนื้อหาตามลำดับเวลาทั้งหมด เนื่องจากหลายปัจจัยเกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน

2. บริบททางการเมืองและเศรษฐกิจกับการกำเนิดขึ้นและการเปลี่ยนแปลงของธนาคารกรุงเทพ

การศึกษาการกำเนิดขึ้นของธนาคารกรุงเทพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจบริบททางการเมืองและเศรษฐกิจในช่วงเวลาที่ธนาคารถือกำเนิด คำกล่าวที่ว่า “ในวิกฤต มีโอกาส” นับว่าเป็นคำที่ใช้อธิบายการกำเนิดของธนาคารกรุงเทพได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นธนาคารที่เกิดขึ้นช่วงปลายสงครามโลก ครั้งที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของธนาคารกรุงเทพแบ่งออกเป็น 3 ช่วงด้วยกัน ช่วงแรกคือช่วงปลายสงครามถึงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2487 - 2490) ซึ่งถือว่าเป็นช่วงที่ธนาคารถือกำเนิดขึ้น ช่วงที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ. 2491 - 2500 เป็นช่วงที่ธนาคารได้เริ่มเข้าไปสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมืองอย่างชัดเจน และเป็นช่วงที่ธนาคารได้มีการพัฒนาในเรื่องการบริหารจัดการภายในองค์กร ช่วงที่ 3 ตั้งแต่ พ.ศ. 2501 - 2516 ซึ่งเป็นช่วงที่ธนาคารอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และมีการเปลี่ยนผู้บริหาร รวมถึงการที่นายชิน โสภณพนิช ต้องลี้ภัยไปยังต่างประเทศ การศึกษาพัฒนาการทั้ง 3 ช่วง จะทำให้เข้าใจเรื่องการสร้างความมั่นคงของธนาคารกรุงเทพได้เป็นอย่างดี เนื่องจากในแต่ละช่วงมีบริบทที่ต่างกัน ทำให้ได้เห็นถึงการตัดสินใจของผู้บริหารธนาคารในการดำเนินนโยบายต่างๆ

ช่วงที่ 1 พ.ศ. 2487 - 2490 เป็นช่วงปลายสงครามถึงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งรัฐบาลไทยในสมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม ได้ประกาศเข้าร่วมสงครามตั้งแต่วันที่ 2485 โดยเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่น รัฐบาลไทยได้เข้ายึดทรัพย์สินต่างๆ ของชาติคู่สงคราม รวมถึงกิจการธนาคารด้วย ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นของประเทศคู่สงครามในขณะนั้นมีทั้งหมด 5 แห่ง เป็นของ

สหราชอาณาจักร 3 แห่ง ฝรั่งเศส 1 แห่ง และจีน 2 แห่ง⁹ ดังนั้นกิจการธนาคารพาณิชย์ของชาวต่างประเทศเกือบทั้งหมดจึงต้องยุติบทบาทลง เหลือแต่ธนาคารของญี่ปุ่นซึ่งเป็นพันธมิตรกับรัฐบาลไทยเพียงธนาคารเดียวเท่านั้นที่เป็นธนาคารของชาวต่างประเทศ

เมื่อสถานการณ์เป็นเช่นนี้ จึงทำให้เกิดช่องว่างทางธุรกิจ ซึ่งคนที่มีบทบาทกับการค้าในช่วงนั้นส่วนใหญ่เป็นคนจีนที่ตั้งรกรากอยู่ในประเทศไทย คนเหล่านี้มีฐานะร่ำรวย ส่วนหนึ่งมาจากการค้าขายสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น ข้าว น้ำตาล ดีบุก เสื้อผ้า ซึ่งมีราคาสูงมากในช่วงสงคราม จากการสำรวจ ในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ถึงปี พ.ศ. 2493 ได้มีการจัดตั้งธนาคารของไทยขึ้นทั้งหมด 10 แห่ง¹⁰ โดยธนาคารกรุงเทพก็ได้ถือกำเนิดขึ้นในช่วงเวลานี้

โดยความรู้ทั่วไป หากกล่าวถึงธนาคารกรุงเทพ ผู้คนส่วนใหญ่มักมองว่าเป็นการเริ่มต้นจากนายชิน โสภณพนิช ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงเพียงบางส่วน ตามหลักฐานการจดทะเบียนก่อตั้งธนาคารกรุงเทพที่กรมทะเบียนการค้า กระทรวงเศรษฐกิจ เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2487 คณะผู้ก่อตั้งรวม 7 คน ตามจำนวนที่ทางราชการกำหนด ประกอบด้วย หลวงรอบรู้กิจ (ทองดี ลีลานุช) อดีตข้าราชการกรมรถไฟหรือการรถไฟแห่งประเทศไทยในเวลาต่อมา ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชี และเคียรักษาการณตำแหน่งผู้บัญชาการกรมรถไฟหลวง หลวงบรรณกรโกวิท (เปา จักกะพาก) อดีตนายช่างใหญ่กรมไปรษณีย์โทรเลข หลวงอภิรมย์ (ดิถณ สงขลา) เฉลียว ปทุมรส จิตตะเสน ปัญจะ สวัสดิ์ โสติทิทัต อธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลขและผู้อำนวยการธนาคารออมสิน และพิน สุพรรณสาร¹¹

ส่วนคณะกรรมการชุดแรก ซึ่งได้มีการแต่งตั้งหลังจากที่ได้อนุมัติจากทางราชการให้ดำเนินกิจการธนาคารได้แล้วมีอยู่ 11 คน คือ ชิน โสภณพนิช พลเอกเจ้าพระยารามราฆพ (ม.ล. เพื่อ ฟิ่งบุญ) พระยานลราชสุวัจน์ (ทองดี นลราชสุวัจน์) หลวงรอบรู้กิจ (ทองดี ลีลานุช) หลวงบรรณกรโกวิท (บรรณกรโกวิท จักกะพาก) เฉลียว ปทุมรส สวัสดิ์ โสติทิทัต จิตตะเสน ปัญจะ ถวิล มีสมกลิ่น อดีตพ่อค้าข้าวและผู้จัดการบริษัทข้าวไทยทวีผล ง้ออัน แซ่เจี๋ย และซุ่ยแห่ง แซ่อั้ง สำหรับประธานกรรมการคนแรกของธนาคารกรุงเทพคือ พล.อ. เจ้าพระยารามราฆพ (ม.ล. เพื่อ ฟิ่งบุญ) อดีตข้าราชการสำนักในรัชกาลที่ 6 ซึ่งมีประสบการณ์จากธนาคารสยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์) มาก่อน ส่วนกรรมการผู้จัดการใหญ่คนแรกคือ หลวงรอบรู้กิจ¹² จะเห็นได้ว่านายชิน

⁹ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, *ก่อนจะถึง...วันนี้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด*, 15-16.

¹⁰ Paul Sithi-Amnuai, *Finance and Banking in Thailand: A Study of the commercial Banking System, 1888-1963*, (Bangkok: Thai Watana Panich, 1964), 63.

¹¹ Ibid., 35.

¹² Ibid., 35-36.

ไม่ได้เป็นหนึ่งในผู้ก่อตั้งธนาคารกรุงเทพด้วยซ้ำ เป็นเพียงคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น จึงน่าจะใจว่านายชิน สามารถก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้อย่างไร

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ แรงจูงใจที่ทำให้คณะกรรมการผู้ก่อตั้งธนาคารกรุงเทพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ และกลุ่มพ่อค้า มีความสนใจที่จะประกอบธุรกิจธนาคาร อาจมองได้ว่า มีเหตุผลสำคัญอยู่สองประการ ข้อแรก หลังจากที่รัฐบาลยึดกิจการธนาคารของชาวต่างชาติ ในปี พ.ศ. 2485 ได้มีการจัดตั้งธนาคารแห่งประเทศไทยขึ้น โดยมีนโยบายสนับสนุนให้มีธนาคารพาณิชย์ซึ่งดำเนินการโดยคนไทย¹³ อีกทั้งธนาคารแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องออกธนบัตรเพิ่มขึ้นในช่วงภาวะสงคราม ทำให้มีเงินสะพัดเป็นจำนวนมาก ย่อมมีผลทำให้ยอดฝากเงินในธนาคารมากขึ้น และมีผลต่อการขยายตัวของสินเชื่อเพื่อการกู้ยืม ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของธนาคาร¹⁴ ทำให้กลุ่มข้าราชการเหล่านี้เห็นประโยชน์จากกำไรที่จะได้รับ แต่พวกเขาอาจจะยังไม่เชี่ยวชาญในการทำธุรกิจ ซึ่งต้องมีเครือข่ายการค้าที่แข็งแกร่ง จึงได้ร่วมมือกับกลุ่มพ่อค้าชาวจีน โดยเฉพาะพ่อค้าชาวจีนในย่านสำเพ็ง ซึ่งจะเป็นทั้งผู้ถือหุ้นและลูกค้ารายใหญ่ของธนาคารในช่วงแรก ส่งผลได้จากการที่ธนาคารกรุงเทพสาขาแรกเปิดทำการอยู่บริเวณเยาวราช

เหตุผลประการต่อมาคือ การที่พ่อค้าชาวจีน ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการของธนาคาร ได้มองเห็นกิจการของตัวเองกำลังเจริญเติบโตอย่างมาก ทั้งในช่วงระหว่างสงคราม และหลังสงคราม เนื่องจากหลายประเทศที่ได้รับผลกระทบจากสงครามกำลังขาดแคลนอาหาร และสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งธุรกิจเหล่านี้ ตกอยู่ภายใต้กลุ่มทุนชาวจีน ทำให้พ่อค้าชาวจีนเห็นความสำคัญในการจัดตั้งธนาคาร เพื่อเป็นแหล่งระดมเงินสำหรับขยายกิจการและการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ แต่การที่จะระดมเงินฝากได้มากนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ธนาคารจะต้องมีความมั่นคงและมีภาพลักษณ์ที่ดี จึงจะทำให้ประชาชนไว้วางใจในการฝากเงิน กลุ่มพ่อค้าเหล่านี้จึงได้ร่วมมือกับข้าราชการ ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือและมีสถานะทางสังคมที่มั่นคง อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจของคนทั้งสองกลุ่ม ตั้งอยู่บนผลประโยชน์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย เมื่อมั่นใจแล้วจึงตัดสินใจเปิดธนาคาร ในช่วงที่เปิดทำการวันแรก ธนาคารมียอดฝากถึง 9 ล้านบาท ซึ่งมากกว่าธนาคารอื่นๆ ที่เปิดในช่วงเวลาไล่เลี่ยกัน¹⁵

ช่วงที่ 2 พ.ศ. 2491 - 2500 เป็นช่วงที่มีความสำคัญอย่างมากต่อพัฒนาการของธนาคารกรุงเทพ เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีการต่อสู้ระหว่างกลุ่มอำนาจทางการเมือง รวมถึงการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ก่อตั้งขึ้น

¹³ ชนินทร์ พิทยาวิรัช, *ประวัติและวิวัฒนาการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย*, (กรุงเทพฯ: อักษรโสภณ, 2551), 78.

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, 78.

¹⁵ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, *ก่อนจะถึง...วันนี้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด*, 21.

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นอกจากนี้ยังมีปัญหาใหญ่ที่เกิดจากการบริหารงานภายในของ ธนาคารกรุงเทพที่ผิดพลาดอย่างรุนแรง แต่สุดท้ายธนาคารสามารถที่จะจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น และได้กลายเป็นธนาคารที่มั่งคั่งที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้ในเวลาต่อมา

ในปี พ.ศ. 2490 ประเทศไทยเกิดการรัฐประหาร ภายใต้การนำของจอมพลผิน ชุณหะวัณ พลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ และพันเอกสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (ยศในขณะนั้น) ทำให้เกิดการเปลี่ยนจากการปกครองระบอบประชาธิปไตยเข้าสู่ระบอบเผด็จการทหาร คณะทหารได้กลายเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย ที่เด่นชัดที่สุดคือ คณะทหารได้สร้างระบบเศรษฐกิจที่เรียกว่าทุนนิยมโดยรัฐ¹⁶ และมีแนวโน้มที่จะสร้างธุรกิจส่วนตัว รวมถึงให้ความคุ้มครองแก่ธุรกิจในเครือข่ายของตนอย่างกว้างขวาง หลังจากการรัฐประหารสำเร็จ ภายในกลุ่มรัฐประหารเองยังแตกออกเป็น 2 ฝ่าย เนื่องจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คือ กลุ่มของจอมพลผิน ชุณหะวัณ และพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ หรือกลุ่มชอยราชครู กับกลุ่มของพลเอกสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (ยศในขณะนั้น) หรือกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้ดำเนินนโยบายสร้างฐานทางเศรษฐกิจเหมือนกัน เข้าควบคุมวิสาหกิจของรัฐ สร้างกิจการส่วนตัวและการเข้าคุ้มครองธุรกิจของพ่อค้าในเครือข่ายของตน นโยบายการดำเนินงานดังกล่าวมีผลทำให้พ่อค้ารายย่อยต้องวิ่งเข้าหากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อช่วยคุ้มครองผลประโยชน์ของตนเองและร่วมกันแสวงหาผลประโยชน์ในธุรกิจ พ่อค้าที่สามารถเข้าร่วมกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างเหนียวแน่นก็จะเป็นโอกาสและได้เปรียบคู่แข่ง

หลังจาก พ.ศ. 2495 นายทหารที่มีอิทธิพลทางการเมือง ต่างเข้าไปเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชนหลายแห่ง โดยเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุด ฐานอำนาจทางเศรษฐกิจและแหล่งผลประโยชน์ด้านการเงินของกลุ่มชอยราชครู คือ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารเกษตร ไทยประสิทธิ์ประกันภัย เอเชียพลัส ศรีอยุธยาประกันภัย ประกันชีวิตศรีอยุธยา ประกันชีวิตบูรพา นอกจากกลุ่มผิน-เผ่าจะสร้างฐานเศรษฐกิจของตนในรูปของบริษัทเอกชนและรัฐวิสาหกิจแล้ว สิ่งที่น่าผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มนี้อย่างมหาศาล คือ การค้าฝิ่นเถื่อน¹⁷

สำหรับแหล่งผลประโยชน์ทางการเงินที่สำคัญของกลุ่มสี่เสาเทเวศร์ ได้แก่ ธนาคารเอเชีย ธนาคารมณฑล ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารแหลมทอง ธนาคารไทยทูน นครหลวงประกันภัย ทิพยประกันภัย ไทยประกันชีวิต และที่สำคัญที่สุดคือสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล¹⁸

¹⁶ อภิชาติ สถิตนิรามัย, *รัฐไทยกับการปฏิรูปเศรษฐกิจ: จากกำเนิดทุนนิยมธนาคารถึงวิกฤตเศรษฐกิจ 2540*, (นนทบุรี: ฟ้าเดียวกัน, 2556), บทที่ 3.

¹⁷ พรรณี บัวเล็ก, *วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516*, 91.

¹⁸ เรื่องเดียวกัน, 92.

ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนลูกน้องของตนเองในกองทัพบก พลเอกสุษดิได้เข้าไปดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอำนวยการสลากกินแบ่งรัฐบาลในปี พ.ศ. 2494 มีการยกยอกเงินหลวงในรูปแบบของเงินรับเป็นจำนวนเงิน 29 ล้านบาทเข้าไปในบัญชีส่วนตัว¹⁹

เนื่องจากนายชิน อยู่ในกลุ่มการเมืองชวยราชครู ซึ่งมีการใช้อภิสิทธิ์คำจุนธุรกิจของตนให้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเมื่อความขัดแย้งของกลุ่มการเมืองทั้งสองทวีความรุนแรงขึ้น นายชินจึงตกเป็นเป้าในการโจมตีของกลุ่มจอมพลสุษดิอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สังเกตได้จากหนังสือพิมพ์ *สารเสรี* ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่จอมพลสุษดิใช้โจมตีนักการเมืองชวยราชครู เพื่อเปิดโปงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเริ่มรุนแรงขึ้นในปี 2498 เรื่องที่เกี่ยวข้องกับนายชิน มีอยู่ 3 เรื่อง คือ การค้าฝิ่นเถื่อน การค้าเบงกัลปลอม และการค้าทองคำเถื่อน ซึ่งทั้ง 3 เรื่องนี้หนังสือพิมพ์ *สารเสรี* ได้เสนอข้อมูลและเบื้องหลังเหตุการณ์ทั้ง 3 อย่างต่อเนื่องเป็นเวลาติดต่อกัน 2 ปี โดยการค้าฝิ่นเถื่อน ของเผ่า ศรียานนท์ จะซื้อขายกันด้วยทองคำแท่ง และการนำฝิ่นเข้าประเทศ จะทำด้วยการให้รางวัลนำจับกับผู้ที่จับฝิ่นเถื่อนได้ โดยให้รางวัลเป็นเงินผ่านธนาคารกรุงเทพ จำนวน 27 ล้านบาท ทำให้ธนาคารขาดเงินหมุนเวียนต้องอาศัยการพิมพ์ธนบัตรปลอมเข้าคำนวณการเงินของธนาคารไว้ดังข้อความที่ว่า

“ฝิ่นเถื่อนอิทธิพลหนัก 20 ตัน มีมูลค่ารวม 200 ล้านบาท ซึ่งทางราชการได้จ่ายเงินสินจับไปเป็น 27 ล้านบาทแล้วนั้น เป็นเรื่องที่ประชาชนสนใจกันมาก เพราะจนบัดนี้ยังไม่มีการแสดงออกอย่างแจ่มแจ้ง จากการสืบสวนอย่างใกล้ชิดของสารเสรีทราบว่า กรณีฝิ่นเถื่อนอันเป็นสินค้าที่กลายเป็นคดีศรีกโครมครั้งนี้เกิดขึ้นเพราะมีผู้ทรงอิทธิพลและบรรดาพ่อค้าใหญ่ ๆ หลายคนร่วมหุ้นกัน”²⁰

ช่วงที่ 3 พ.ศ. 2501 - 2516 ในช่วงทศวรรษ 2500 เป็นช่วงเวลาที่ธนาคารกรุงเทพได้รับผลกระทบจากการเข้าไปสานสัมพันธ์กับอำนาจทางการเมืองอย่างเห็นได้ชัด หลังจากที่ยอมพลสุษดิได้เข้ามามีอำนาจแทนที่กลุ่มนักการเมืองชวยราชครู และนายชินต้องลี้ภัยไปอยู่ต่างประเทศ ภาวะตึงเครียดและการเปลี่ยนผ่านอำนาจทางการเมืองนี้ ได้ส่งแรงกดดันอย่างมากต่อธนาคารกรุงเทพ เนื่องจากในช่วงนั้น คณะกรรมการท่านหนึ่งของธนาคารกรุงเทพ คือ พลอากาศตรีเฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร ได้ตั้งตัวท่านเพื่อขอเป็นประธานกรรมการของธนาคาร โดยอ้างเหตุผลถึงความใกล้ชิดกับจอมพลสุษดิ ธนรัชต์ อย่างไรก็ตาม เพื่อที่ธนาคารจะต้อง

¹⁹ เรื่องเดียวกัน, 92.

²⁰ เรื่องเดียวกัน, 132-133.

ปรับตัวให้เข้ากับการเมืองที่เปลี่ยนไป และเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อการประกอบการของธนาคาร คณะกรรมการจึงได้ตัดสินใจเชิญพลโทประภาส จารุเสถียร (ยศในขณะนั้น) ให้มาเป็นประธานของธนาคารแทน น่าสนใจว่าเพราะเหตุใดนายชินและคณะกรรมการ ถึงตัดสินใจให้พลโทประภาสมาเป็นประธานกรรมการ เหตุผลหนึ่งเป็นเพราะว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างนายชินกับพลโทประภาส ที่รู้จักกันมาอยู่ก่อนแล้ว ตั้งแต่ช่วงที่นายชินยังไม่ได้ทำงานธนาคาร ดังข้อความที่ว่า

“...ความจริงคุณชินได้รู้จักกับผมมาตั้งแต่ก่อนนั้นแล้ว... ก่อนที่จะไปเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ว่าไปทำงานกับธนาคาร ผมติดต่อยู่ออกกับคุณชิน คุณชินชวนผมเสมอว่าอยากจะไปช่วยเหลือด้านธนาคาร โดยขอให้เข้าเป็นกรรมการ ผมยังทำงานด้านทหารด้านเดียวอยู่ในหน้าที่ ผบ.ทหารราบที่ 1 ต้องไปมาหัวเมืองอยู่เสมอ ก็ต้องปฏิเสธไปว่ามีกรรมการที่เป็นทหารอยู่แล้วตั้งหลายคน อย่างคุณประภาส คุณเฉลิมเกียรติ...เท่าที่ผมจำได้ปรากฏว่าทางธนาคารดำริจะเปลี่ยนกรรมการชุดใหม่...จู่ๆ วันหนึ่งเขาก็เอารถมารับ... บอกว่าขณะนี้คณะกรรมการได้ลงมติกันแล้ว ขอเชิญผมเป็นประธานกรรมการ... ผมก็เลยไป พอไปถึงก็ปรากฏว่า คณะกรรมการเขาประชุมกันอยู่ เขาบอกให้รออยู่นอกห้อง ผมชักเอะใจอยู่เหมือนกัน จนสักประเดี๋ยวเขาก็มาเชิญให้เข้าไป บอกว่าคณะกรรมการได้พร้อมใจกันลงมติให้เป็นประธาน ผมก็ไม่รู้จะว่าอย่างไร เชิญให้หนึ่งเก้าอี้ประธานก็เลยนั่ง ก็ขอบอกขอบใจกัน...”²¹ จอมพลประภาส จารุเสถียร (จากการสัมภาษณ์ 21 กุมภาพันธ์ 2522)

หลังจากที่ธนาคารกรุงเทพได้เปลี่ยนประธานกรรมการเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางการเมือง ในปี พ.ศ. 2500 แล้วนั้น ในปีต่อมาสถานการณ์บ้านเมืองก็ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญคือรัฐบาลของนายพจน์ สารสิน ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดให้มีการจัดตั้งการเลือกตั้งภายใน 90 วัน ต่อมาพลเอกถนอม กิตติขจร ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนายกรัฐมนตรีสืบแทน และได้นำคณะรัฐบาลชุดใหม่เข้ามาบริหารประเทศโดย ปรากฏว่าการบริหารงานของรัฐบาลชุดใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันหลายประการด้วยกัน ที่สำคัญคือมีนักการเมืองบางกลุ่มได้แสดงเจตนาที่จะสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มประเทศคอมมิวนิสต์

²¹ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, *ก่อนจะถึง...วันนี้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด*, 63.

อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความวุ่นวายในรัฐสภา อันเนื่องมาจากการแก่งแย่งอำนาจและอิทธิพลของนักการเมืองด้วยกัน อีกประการหนึ่ง คือความเดือดร้อนของประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเนื่องจากความแห้งแล้ง²² กระแสการเมืองเหล่านี้ทำให้จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ซึ่งขณะนั้นรักษาตัวอยู่ในต่างประเทศจึงได้เดินทางกลับสู่ประเทศไทยและได้ประกาศยึดอำนาจในการปกครองของประเทศ โดยคณะปฏิวัติซึ่งมีจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นหัวหน้าคณะปฏิวัติในนามของปวงชนชาวไทย

หลังจากที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้เข้ามามีอำนาจบริหารประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2502 ถึง 2503 ได้บริหารประเทศโดยวางรากฐานการขยายตัวทางเศรษฐกิจขนานใหญ่ เช่น การส่งเสริมด้านการเกษตรให้มีปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น การวางหลักเกณฑ์ที่ผ่อนคลายเป็นพิเศษจูงใจชาวต่างประเทศให้เข้ามาร่วมลงทุนในประเทศไทย และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติระยะ 6 ปี ฉบับแรก โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ถึง 2509 ซึ่งเป็น การวางรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลมีการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของรัฐ ทำให้เศรษฐกิจไทยเจริญก้าวหน้า

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2516 ได้เกิดเหตุการณ์สำคัญ คือกรณีหนองเลือด เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม ซึ่งเหตุการณ์นี้ ไม่ได้มีผลเพียงแต่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลภายใต้การนำของจอมพลถนอม กิตติขจร แต่ยังมีผลในลักษณะที่เป็นแรงกระตุ้นจิตสำนึกของคนไทยเกี่ยวกับการตื่นตัวทางการเมือง ซึ่งเป็นกระแสความคิดที่ได้พุ่งขึ้นสูงสุดอย่างชนิดที่ไม่เคยมีมาก่อน เหตุการณ์นี้มีผลกระทบต่อธนาคารกรุงเทพโดยตรง และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารต้องเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการของธนาคาร เนื่องจากจอมพลประภาส จารุเสถียร ซึ่งดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ในคณะรัฐบาลทหารนั้น ได้ลี้ภัยการเมืองออกจากประเทศ ทำให้นายชิน โสภณพนิช ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการขึ้นทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการของธนาคารอีกครั้ง

นอกจากธนาคารจะต้องเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการแล้ว เหตุการณ์สำคัญเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม ยังส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการของธนาคารอีกด้วย นายชิน ในฐานะประธานกรรมการคนใหม่ ได้รายงานถึงผลกระทบเอาไว้ในสำเนาจากประธานกรรมการในรายงานประจำปี 2516 ด้วยข้อความที่ว่า

²² เรื่องเดียวกัน, 68.

“...ตลอดระยะเวลาเดือนแรกหลังจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวปรากฏว่า ได้มีการถอนเงินฝากจากธนาคารมารายด้วยกัน แต่เป็นการถอนเงินฝากจำนวนย่อย ๆ และการถอนในช่วงนั้นเมื่อรวมแล้วก็เท่ากับร้อยละ 0.05 ของยอดเงินฝากที่ธนาคารมีอยู่ หนึ่งเนื่องจากธนาคารได้ยึดมั่นในนโยบายที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านการเมืองของประเทศมาโดยตลอด ฉะนั้นคณะผู้บริหารของธนาคารจึงมีความมั่นใจว่าบรรดาเงินฝากที่ได้มีผู้ถอนไปในช่วงเวลาดังกล่าวนั้น คงจะหมุนเวียนกลับคืนสู่ธนาคารในระยะเวลาไม่นานนัก”²³

ซึ่งการนี้ก็จริงตามคาด กล่าวคือ เมื่อถึงสิ้นปี พ.ศ. 2516 การประกอบการของธนาคารกลับสามารถขยายตัวก้าวหน้ามากขึ้น รายได้สุทธิของธนาคารเมื่อหักภาษีเรียบร้อยแล้วได้เพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 91 เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้สุทธิของปีก่อน ถือว่าเป็นการเพิ่มที่สูงเป็นประวัติการณ์²⁴ การที่เงินฝากลดลงต่ำแต่ก็กลับคืนสู่สภาพเช่นเดิมได้ในเวลาอันสั้น รวมทั้งการเปลี่ยนตัวประธานกรรมการใหม่แล้ว ธนาคารสามารถเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ดี นี่คือบทพิสูจน์ที่ยืนยันว่าการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จด้วยดีตลอดมาของธนาคาร ไม่ได้ผูกพันหรืออาศัยอำนาจอิทธิพลทางการเมืองเพียงอย่างเดียว และอาจกล่าวได้ว่าการคงอยู่และก้าวไปข้างหน้าของธนาคารนั้นเกิดจากรากฐานที่มั่นคงแข็งแรง และระบบการบริหารงานของธนาคารเอง

หลังเหตุการณ์ทางการเมืองเมื่อ 14 ตุลาคม 2516 การปกครองแบบเผด็จการได้ถูกกำจัดไป แต่การประกอบธุรกิจในระบบอุปถัมภ์ของทหารและการเมืองนั้นอาจจะไม่ได้หมดไปอย่างสิ้นเชิง การประกอบธุรกิจโดยพึ่งพิงอิทธิพลทางการเมืองทั้งโดยตรงและโดยอ้อมยังคงมีอยู่ ในขณะที่การปกครองของประเทศมีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้นและการเมืองมีการแข่งขันมากขึ้น กลุ่มธุรกิจรวมถึงธนาคารพาณิชย์ได้เข้าไปมีบทบาททางการเมืองอย่างเปิดเผยมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกตั้งในปี พ.ศ. 2518 และ พ.ศ. 2519 ปรากฏว่ามีพรรคการเมืองตั้งขึ้นเป็นจำนวนมาก และพรรคการเมืองส่วนใหญ่ต้องพึ่งความช่วยเหลือจากกลุ่มธุรกิจ²⁵

²³ เรื่องเดียวกัน, 139.

²⁴ เรื่องเดียวกัน, 139.

²⁵ เกริกเกียรติ พิพัฒนเสวีธรรม, *วิวัฒนาการของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย*, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536), 96.

3. การบริหารงานของนายชิน โสภณพนิช และบุคลากรคนสำคัญของธนาคารกรุงเทพ

นอกจากเหตุผลทางด้านการเมืองที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพกลายเป็นธนาคารที่ทรงอิทธิพลที่สุดในประเทศไทย ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการบริหารภายในของธนาคารกรุงเทพเอง ซึ่งแตกต่างจากธนาคารอื่นที่บริหารโดยใช้ระบบครอบครัว แม้ว่าธนาคารกรุงเทพจะอยู่ภายใต้ครอบครัวโสภณพนิช แต่อำนาจในการบริหารมีการกระจายอย่างเหมาะสม โดยบุคคลสามท่านที่เป็นกำลังหลักของธนาคารซึ่งมีกลยุทธ์ คือ “ค้าขายแบบจีน บริหารแบบตะวันตก ปกครองแบบไทย” คนแรกคือนายชิน โสภณพนิช ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นชาวจีน มีเครือข่ายทางการค้าทั้งในและต่างประเทศ จะเป็นบุคคลที่สร้างรายได้ให้กับธนาคารมากที่สุด ในขณะที่นายบุญชู โรจนเสถียร เป็นบุคคลที่จบการศึกษาในระดับปริญญาทางด้านบัญชี จะดูแลเรื่องการบริหารภายใน โครงสร้างธุรกิจ รวมถึงการเชิญบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาช่วยบริหาร ส่วนนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ จะเป็นผู้ที่ดูแลทางด้านกฎหมาย และการประสานกับกลุ่มการเมืองต่าง ๆ

บุคคลทั้งสามท่านมีอิทธิพลต่อการเมืองและเศรษฐกิจไทยอย่างสูงตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2494 เป็นต้นมา และแม้ว่ากลุ่มอิทธิพลทางการเมืองต่าง ๆ จะหมดอำนาจไปจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทั้งกลุ่มชอวยราชครู สีเสาทเวศร์ แต่ธนาคารกรุงเทพยังสามารถขยายกิจการได้อย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวของธนาคารได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ บุคลากรสำคัญของธนาคารกรุงเทพยังมีบทบาททั้งด้านการเมืองและเศรษฐกิจของไทยมาโดยตลอด เช่น นายบุญชู โรจนเสถียร ได้รับฉายาว่าเป็น “ซาร์เศรษฐกิจ” เคยดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีกระทรวงการคลังอีกหลายสมัย นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ เคยดำรงตำแหน่งประธานรัฐสภา รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีอีกหลายกระทรวง ส่วนนายชิน โสภณพนิช แม้จะไม่ได้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง แต่ในทางเศรษฐกิจเคยดำรงตำแหน่งเป็นประธานหอการค้าไทย-จีน เป็นต้น

ในช่วงที่นายชิน ได้แก้ไขปัญหภายในของธนาคารกรุงเทพ เขาให้ความสำคัญมากในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรซึ่งจะมาเป็นกำลังหลักของธนาคาร นายชินได้เชิญบุคคลสำคัญในแวดวงธนาคาร ให้เข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญในธนาคารกรุงเทพ บุคคลที่นับว่ามีบทบาทและเป็นกำลังสำคัญของธนาคารกรุงเทพ คือ นายบุญชู โรจนเสถียร อดีตผู้ตรวจสอบบัญชีที่กลายมาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ นายบุญชูจบการศึกษาจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ก่อนที่นายบุญชู จะเข้ามาทำงานในธนาคารกรุงเทพนั้น เขาเคยทำงานในสำนักงานธนาคารชาติ ซึ่งต่อมาจะได้รับการยกฐานะให้เป็นธนาคารแห่งประเทศไทย หน้าที่ของนายบุญชู

คือประจำอยู่ในส่วนปริวรรต ซึ่งต้องควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ประชาชนส่งไปเมืองนอก เนื่องจากเวลานั้นประเทศไทยมีเงินสำรองน้อยมาก จึงจำเป็นต้องสงวนเงินตราต่างประเทศไว้ให้ได้มากที่สุด อีกทั้งยังมีปัญหาที่สำคัญมากในเวลานั้น คือ คนจีนที่อยู่ในประเทศไทยพยายามลักลอบส่งเงินไปให้ญาติในประเทศจีน โดยวิธีการที่เรียกว่า “โพยก๊วน” จึงทำให้เงินตราต่างประเทศลดน้อยลง

นอกจากนี้ นายบุญชู ยังมีโอกาสได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจสอบและควบคุมกิจการของธนาคารต่างประเทศที่เป็นคู่สงคราม ในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งรัฐบาลไทยได้เข้ายึดและตรวจสอบทรัพย์สินของชาติที่เป็นศัตรู โดยเฉพาะการยึดธนาคารพาณิชย์ของอังกฤษและฝรั่งเศสที่มาเปิดสาขาในประเทศไทย การที่นายบุญชูมีหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมกิจการของธนาคารเหล่านี้ ทำให้เขาได้รับประสบการณ์และวิธีการบริหารงานของธนาคาร รวมถึงวิธีการแสวงหากำไรของธนาคารเหล่านี้ ซึ่งในสมัยนั้นเป็นองค์ความรู้ที่ยังไม่แพร่หลายนักในสังคมไทย²⁶

เมื่อเริ่มต้นทำงานให้ธนาคารกรุงเทพ งานแรกที่นายบุญชูได้รับมอบหมาย คือ การศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้ธนาคารแห่งนี้ไม่ก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น แล้วพบว่าปัญหาหลักอยู่ที่การบริหารงานซึ่งไม่มีระบบ ทั้งทางด้านที่เกี่ยวกับการติดตาม บันทึกผลงานและการควบคุมการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย ขณะเดียวกันนายบุญชูก็เริ่มเชิญชวนบุคลากร นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ จากภายนอกมาร่วมงานกับธนาคารกรุงเทพมากขึ้น ทั้งนี้เพราะบุคลากรเดิมที่มีอยู่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่นายชินนำเข้ามาทำงานนั้น จะขาดความรู้ความเข้าใจในวิทยาการสมัยใหม่ แต่จะเชี่ยวชาญในเชิงธุรกิจการค้าเป็นหลัก ซึ่งนายบุญชูเห็นว่าหากธนาคารมีแต่บุคคลประเภทนี้ ก็ยากที่จะพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้ กลุ่มบุคคลรุ่นใหม่ที่ถูกเชิญให้เข้ามาร่วมงานที่ธนาคารรุ่นแรกๆ เช่น นายประยูร วิญญูรัตน์ อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานธนาคารชาติผู้เชี่ยวชาญเรื่องการบัญชีและการเงินการคลัง เป็นนักวิชาการและอาจารย์สอนวิชาบัญชีที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วย นายดำรง กฤษณามระ ซึ่งเป็นรุ่นน้องของนายบุญชู ที่ธรรมศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญเรื่องการตรวจสอบบัญชี เป็นต้น²⁷ นอกจากนั้นบรรดาผู้บริหารตลอดจนพนักงานระดับต่างๆ ที่เขาเชื่อเชิญให้เข้ามาร่วมทำงานด้วยกันที่ธนาคารกรุงเทพ ก็ล้วนแต่เป็นมือเก่าที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานธนาคารมาแล้วเป็นส่วนใหญ่ หลังจากที่นายชิน และทีมงานของนายบุญชูได้ร่วมกัน

²⁶ นาวิ รังสิวารักษ์, *ฝันและหวังของบุญชู โรจนเสถียร: ชาร์เตอร์ธุรกิจผู้ยิ่งใหญ่* (กรุงเทพฯ: ธารอักษร, 2545), 50.

²⁷ เรื่องเดียวกัน, 51.

แก้ไขปัญหาความไม่มั่นคงของธนาคารกรุงเทพ จากนั้นธนาคารจึงเริ่มฟื้นตัวขึ้น โดยเฉพาะในด้านการหลูกค้าเงินฝากนั้น นับว่าทำได้ดีทีเดียว ยอดเงินฝากเพิ่มขึ้นอย่างน่าพอใจ

นอกจากนี้ธนาคารกรุงเทพยังมีบุคลากรคนสำคัญท่านอื่น เช่น ดร. จาง อี้ตี่ผู้จัดการของธนาคารแห่งประเทศไทยเข้ามาทำหน้าที่ผู้จัดการแผนกต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการที่รัฐบาลได้ยึดกิจการของธนาคารต่างชาติ ทำให้บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญของธนาคารเหล่านั้นว่างงาน จึงเป็นโอกาสของนายชินที่จะเชิญบุคคลเหล่านั้น ให้มาร่วมกันทำงานที่ธนาคารกรุงเทพ และมีชาวฟิลิปปินส์ชื่อ อาวิล่า หรือ ต่อมา คือ นายอริ อาวิลาสกุล ซึ่งเชี่ยวชาญเรื่องงานธนาคารเป็นอย่างดี เพราะตั้งแต่เข้ามาอยู่เมืองไทยในปี พ.ศ. 2476 ก็ทำงานธนาคารที่เป็นของชาวต่างประเทศมาโดยตลอด เริ่มแรกที่ธนาคารชาร์เตอร์ของอังกฤษ ต่อมาก็ได้ทำงานกับธนาคารแห่งอเมริกา ก่อนที่จะมาทำกับธนาคารกรุงเทพ²⁸ ตามคำชักชวนของนายชิน นายอาวิล่า ได้เข้ามาทำประโยชน์ให้แก่ธนาคารกรุงเทพอย่างมาก โดยเฉพาะในด้านกิจการสาขาต่างประเทศ เนื่องจากเขามีประสบการณ์และรู้จักคุ้นเคยกับงานธนาคารมาก่อนแล้ว ทำให้เข้าใจแง่มุมและวิธีการต่าง ๆ ของการประกอบธุรกิจธนาคารอย่างลึกซึ้ง มีความรู้ความชำนาญด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ ในขณะที่ภาษาไทยก็ใช้การได้ บุคคลสำคัญท่านสุดท้ายที่จะกล่าวถึง คือ นายปิยะ ศิวะยาร ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรองผู้จัดการใหญ่ด้านสินเชื่อในประเทศ โดยก่อนที่จะมาร่วมงานกับนายชินนั้น เคยทำงานอยู่ที่ธนาคารเมอร์แคนไทล์ ตำแหน่งผู้ช่วยคอมพรอดอร์ ต่อมาเมื่อนายชินต้องเข้ามาทำหน้าที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ที่ธนาคารกรุงเทพ ก็ได้ขอให้นายปิยะ ตามมาช่วยกันทำงานที่ธนาคารกรุงเทพด้วย ซึ่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในระยะแรกก็คืองานด้านการนำเข้าและส่งออก ต่อมาจึงได้รับมอบหมายให้ดูแลด้านการอำนวยสินเชื่อให้แก่ลูกค้า²⁹

จากที่ได้ยกตัวอย่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญของธนาคารกรุงเทพ ในช่วงที่นายชินเข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่นั้น จะเห็นได้ว่า บุคลากรยุคนี้จะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านบัญชีและการธนาคาร รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ซึ่งต่างจากช่วงแรกที่มีแต่พ่อค้าและข้าราชการ ซึ่งไม่มีความรู้เกี่ยวกับธนาคารมากนัก ในช่วงนี้จึงนับได้ว่าเป็นช่วงที่ธนาคารกรุงเทพมีการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างสูงสุด

²⁸ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 50 ปี บัวหลวง, (กรุงเทพฯ: ธนาคาร, 2537), 148.

²⁹ เรื่องเดียวกัน, 154-155.

4. การขยายสาขาในต่างประเทศ

การขยายสาขาไปต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับธนาคารเป็นอย่างมาก ธนาคารกรุงเทพตระหนักดีว่า หากธนาคารเข้าถึงเมืองที่เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญของโลก ผลประโยชน์ที่สำคัญไม่เพียงแต่ธนาคารเท่านั้น แต่ยังเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมการส่งออกของประเทศที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น ธนาคารกรุงเทพจึงมีนโยบายในการขยายสาขาไปยังต่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายสำคัญ โดยเริ่มขยายสาขาในภูมิภาคเอเชียก่อน ตามด้วยยุโรป และสหรัฐอเมริกา และพยายามเข้าถึงกลุ่มทุนที่สำคัญของโลก ด้วยการสานสัมพันธ์กับพ่อค้า นักธุรกิจต่างประเทศ โดยได้มีการเปิดสาขาในต่างประเทศทั้งสิ้น 15 สาขา ดังนี้³⁰

อันดับ	ชื่อสาขา	วันที่เปิดทำการ
1	เวสเทอร์น (ฮ่องกง)	24 มิถุนายน 2497
2	โตเกียว	10 ธันวาคม 2498
3	สิงคโปร์	30 มีนาคม 2500
4	ลอนดอน	24 มิถุนายน 2500
5	กัวลาลัมเปอร์	23 มกราคม 2502
6	เกาลูน (ฮ่องกง)	12 ตุลาคม 2503
7	เซนต์หลุยส์ (ฮ่องกง)	1 กุมภาพันธ์ 2504
8	ไทเป	24 พฤษภาคม 2508
9	คอสเวย์เบย์ (ฮ่องกง)	20 กุมภาพันธ์ 2510
10	จาการ์ตา (สาขาย่อยโกต้า)	24 มิถุนายน 2511
11	โอซาก้า	13 เมษายน 2513
12	นิวยอร์ก	6 ธันวาคม 2514
13	จาการ์ตา (ทมริน)	18 พฤศจิกายน 2515
14	ลอสแอนเจลิส	26 มีนาคม 2519
15	ฮัมบูร์ก	23 กันยายน 2520

การบุกเบิกสาขาต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2497 นั้นมีสาเหตุมาจากก่อนหน้านี้การค้าระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ ฮ่องกง สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย มีมูลค่าเพิ่มขึ้นตลอดช่วงหลังสงครามโลก ครั้งที่ 2³¹ สินค้าออกส่วนใหญ่

³⁰ เรื่องเดียวกัน, 168-169.

³¹ เรื่องเดียวกัน, 169.

เป็นสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นผลผลิตส่วนเกินของประเทศไทย ฮองกงซึ่งเป็นเมืองเปิดนั้น มีความต้องการสินค้าข้าวในปริมาณที่สูงมาก ฮองกงจึงเป็นหนึ่งในประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทยในแถบเอเชีย เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้นายชินมองเห็นช่องทางที่จะบุกเบิกการเปิดสาขาของธนาคารกรุงเทพในประเทศเพื่อนบ้านใกล้ๆ คือ ฮองกง เพราะนายชินมองว่าการขยายสาขาของธนาคารไม่เพียงแต่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจค้าข้าวส่งออกของพ่อค้าไทย แต่ยังช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มพ่อค้าชาวจีนโพ้นทะเลในย่านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และยังเท่าเทียมเป็นการขยายบทบาทการค้าระหว่างประเทศของธนาคารกรุงเทพด้วย จึงได้มีการเปิดสาขาแรกที่ฮองกง ในวันที่ 24 มิถุนายน 2497 ซึ่งนับเป็นการเริ่มต้นก่อนธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ของไทยถึง 20 ปี การเปิดสาขาในต่างประเทศของธนาคารกรุงเทพนี้ นับเป็นกลไกสำคัญในการนำความเจริญทางการค้ามาสู่ประเทศชาติ ช่วยให้พ่อค้าไทยสามารถหาตลาดได้เพิ่มขึ้นและขยายวงการธุรกิจส่งออกของประเทศให้กว้างขวางออกไป

ในงานเขียนของ วิภาวี สุวิมลวรรณ เรื่อง อุดมคติทางธุรกิจของผู้ประกอบการไทยเชื้อสายจีน: กรณีศึกษากลุ่มผู้นำหอการค้าจีน (พ.ศ. 2488 - 2540) ได้สรุปการขยายสาขาไปยังต่างประเทศว่า ธนาคารกรุงเทพมี 2 แนวทางในการขยายธุรกิจคือ การขยายพื้นที่บริการกับบริษัทตัวแทนการเงินในต่างประเทศ และการขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพออกไปยังพื้นที่ต่างๆ ทั่วโลก³² โดยลักษณะแรก การขยายพื้นที่บริการของธนาคารกรุงเทพในต่างประเทศพบว่าธนาคารกรุงเทพได้มีการขยายพื้นที่บริการผ่านการประสานความร่วมมือกับบริษัทตัวแทนการเงินในต่างประเทศ เพื่อให้บริษัทเหล่านั้นทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและบริการโอนเงินฝากเงิน ตลอดจนรวบรวมเอกสารทางการเงินต่างๆ ให้แก่ลูกค้าของธนาคารกรุงเทพในพื้นที่ต่างๆ โดยใน พ.ศ. 2523 บริษัทตัวแทนการเงินของธนาคารกรุงเทพได้กระจายตัวออกไปในหลายพื้นที่ ในเอเชียมีบริษัทตัวแทน จำนวน 294 แห่ง ในยุโรปมีตัวแทน จำนวน 303 แห่ง ในพื้นที่อเมริกาใต้มีตัวแทนการเงินของธนาคารกรุงเทพ จำนวน 10 แห่ง และในอเมริกาเหนือมีบริษัทตัวแทน จำนวน 226 แห่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการขยายพื้นที่เข้าถึงได้ครอบคลุมทั่วทุกมุมโลก

ส่วนการขยายสาขาในลักษณะต่อมา คือการขยายสาขาของธนาคารกรุงเทพออกไปยังต่างประเทศจากข้อมูลปรากฏว่าตลอดช่วงทศวรรษ 2520 ธนาคารกรุงเทพยังไม่ได้มีการขยายสาขาออกไปต่างประเทศเพิ่มขึ้น เนื่องจากในช่วงทศวรรษ 2520 พื้นที่ต่างๆ ทั่วโลกยังประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจหลายด้าน เช่นช่วงต้นทศวรรษ 2520 ชาติต่างๆ ในโลกต้อง

³² วิภาวี สุวิมลวรรณ, “อุดมคติทางธุรกิจของผู้ประกอบการไทยเชื้อสายจีน: กรณีศึกษากลุ่มผู้นำหอการค้าจีน (พ.ศ. 2488 - 2540),” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559), 138-140.

เผชิญกับวิกฤตการณ์น้ำมันราคาสูงที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมันหรือโอเปก ทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้นกว่าร้อยละ 30 และในพื้นที่ฮ่องกงเกิดปัญหาวิกฤตตลาดหุ้นที่เกิดจากการขยายตัวเกินจริงของธุรกิจการเก็งกำไรระยะสั้น ในช่วง พ.ศ. 2522 สหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาเงินเฟ้ออย่างรุนแรงซึ่งทำให้ภาคการส่งออกและภาคธุรกิจโดยรวมเกิดปัญหาอย่างหนัก และในประเทศญี่ปุ่นก็เกิดปัญหาเงินเยนอ่อนค่าอย่างรุนแรง ดังนั้นธนาคารกรุงเทพจึงยังคงระงับการขยายสาขาในต่างประเทศเอาไว้และใช้บริการของบริษัทตัวแทนในต่างประเทศเพื่อรับทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ให้แก่กลุ่มลูกค้า นอกจากการขยายสาขาในต่างประเทศแล้ว การขยายสาขาในประเทศก็เป็นไปอย่างรวดเร็ว ธนาคารกรุงเทพขยายสาขาไปทุกภูมิภาคของประเทศไทย โดยเฉพาะหลังปี พ.ศ. 2505 ธนาคารสามารถระดมเงินฝากได้เป็นจำนวนมาก และมีบทบาทสำคัญในการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกรในต่างจังหวัด

5. ธนาคารกรุงเทพกับการขายสินเชื่อทางการเกษตร

ภายใต้บรรยากาศที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเกษตรภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับแรก ในปี พ.ศ. 2504 แม้ว่าจุดประสงค์ของการพัฒนาเศรษฐกิจในยุคจอมพลสฤษดิ์ จะมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาการครองชีพของประชาชนและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ แต่สิ่งหนึ่งที่จอมพลสฤษดิ์ให้ความสำคัญคืออาชีพเกษตรกร และการกระจายความเจริญไปสู่ท้องถิ่นในพื้นที่ชนบทด้วยการใช้ทุน ดังจะเห็นได้จากคำปราศรัยที่จอมพลสฤษดิ์มีต่อกลุ่มยุวเกษตรกรเมื่อต้น พ.ศ. 2503 ซึ่งกล่าวว่า³³

“กลไกกรรมเป็นวิถีทางอันแน่นอนที่สุดที่จะให้คนเรามีชีวิตเป็นหลักฐานมั่นคง เป็นอิสระแก่ตัว ช่วยตัวเองได้ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นอยู่เสมอไป ...แต่ก่อนมาเราเข้าใจกันว่าชีวิตกสิกรรมเป็นชีวิตที่ต่ำต้อย ไม่มีทางรุ่งเรืองก้าวหน้าหรือมั่งคั่งใหญ่โตอะไร มาถึงสมัยนี้สถานการณ์ได้เปลี่ยนไปเป็นอันมาก เนื่องจากวิชาการเกษตรได้ก้าวหน้าไปมาก กสิกรรมสามารถจะบันดาลความมั่งคั่ง โลกได้ให้เกียรติแก่กสิกรรมมากขึ้นทุกที ชาตึกถือว่ากสิกรรมเป็นส่วนสำคัญที่สุด ซึ่งเรียกกันว่ากระดูกสันหลังของชาติ เป็นผู้หล่อเลี้ยงชาติ รัฐบาลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวของข้าพเจ้าเองได้ให้ความเอาใจใส่แก่กสิกรรมเป็นอย่างยิ่ง พยายามบำรุงให้ความสนับสุนน

³³ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์, “สุนทรพจน์ในพิธีเปิดปฐมนิเทศงานพัฒนาการท้องถิ่น,” 24 ตุลาคม 2503 ใน *ประมวลสุนทรพจน์*, เล่ม 1, 254-255.

ด้วยการสร้างเสริมชลประทาน ด้วยโครงการขุดบ่อน้ำ ปรับปรุงและเพิ่มทางคมนาคม การสาธารณสุข พัฒนาการท้องถิ่น เพื่อบำรุงความเป็นอยู่ของกสิกรให้ดียิ่งขึ้นทุกที่ แต่กสิกรทั้งหลายมีมากด้วยกัน จะทำให้เป็นผลทันทีทันใดทั่วไปทั้งหมดก็ไม่ได้ ต้องทำเป็นโครงการใหญ่ ต้องใช้เวลาและเงินทองมาก แต่เป็นความตั้งใจเด็ดเดี่ยวแน่นอนของข้าพเจ้าที่จะผดุงชีวิตและความผาสุกของกสิกรให้มากที่สุดเท่าที่ข้าพเจ้าจะสามารถทำได้”

การยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกร หลีกเลียงไม่ได้ในการใช้เงินทุนเพื่อพัฒนาการเกษตร จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรก ได้มีการขยายสาขาไปในต่างจังหวัดอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะธนาคารกรุงเทพ ได้จัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับการปล่อยสินเชื่อเพื่อการเกษตรโดยเฉพาะ การขยายตัวของเศรษฐกิจภายใต้การนำของจอมพลสฤษดิ์ด้านการเงิน ที่สำคัญที่สุด คือ พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505³⁴ ได้มีบทบาทในการสร้างความมั่นคงให้แก่ธนาคารพาณิชย์ของไทย นอกจากจะจำกัดจำนวนธนาคารพาณิชย์แล้ว ยังมีข้อจำกัดต่างๆ ในการเปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และกำหนดให้เฉพาะธนาคารไทยเท่านั้นที่มีโอกาสเปิดสาขาได้ ทำให้การขยายตัวของธนาคารพาณิชย์เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและเป็นการลดบทบาทของธนาคารต่างประเทศที่เปิดทำการในประเทศไทยอย่างเห็นได้ชัด นโยบายความมั่นคงของระบบธนาคารพาณิชย์ ทำให้เกิดการผูกขาดของทุน ซึ่งตกอยู่ภายใต้การดำเนินงานของคนไม่กี่กลุ่ม และบุคคลเหล่านี้ได้เข้าควบคุมเงินทุนในระบบทั้งหมด³⁵

ธนาคารกรุงเทพ เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกที่มีบทบาทสำคัญในเรื่องสินเชื่อเพื่อการเกษตร ได้มีการตั้งหน่วยสินเชื่อเพื่อการเกษตรขึ้น ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2506 หลังจากร่างการแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติได้ไม่นาน และได้ให้กู้เงินเพื่อนำไปเพิ่มผลการผลิตและปรับปรุงการเกษตรแก่เกษตรกร โดยมีทั้งการให้สินเชื่อประเภทกลุ่ม เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2509 มีสมาชิกทั้งหมด 2,034 กลุ่ม ยอดเงินที่ให้กู้ 50,153,228 บาท ส่วนสมาชิกประเภทบุคคลมี

³⁴ ศึกษาเพิ่มเติมได้ใน พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505.

³⁵ นินนาท สินไชย, “สหรัฐอเมริกากับการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์: ศึกษาผลกระทบที่มีต่อโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ ทุนเอกชนในประเทศและทุนเอกชนต่างประเทศ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 49.

603 ราย ยอดเงินที่ให้กู้ 17,052,000 บาท³⁶ กล่าวได้ว่าการให้บริการสินเชื่อเพื่อเกษตรกรของธนาคารกรุงเทพ เป็นความริเริ่มเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติมากกว่าผลประโยชน์ทางด้านธุรกิจของธนาคารเอง เนื่องจากเกษตรกรมีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจนและมักจะไม่ได้รับโอกาสในการปล่อยสินเชื่อ เนื่องจากสินค้าเกษตรมีความผันผวนของราคา อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงฤดูกาล เกษตรกรจึงเป็นกลุ่มคนที่ไม่มีความสนใจที่จะปล่อยสินเชื่อเพื่อช่วยเหลืออย่างจริงจัง เราพบว่ามีการวิจัยอย่างน้อย 3 ชิ้น ที่แสดงให้เห็นถึงการปล่อยสินเชื่อของธนาคารกรุงเทพให้กับเกษตรกรในพื้นที่ต่างๆ ดังนี้

งานชิ้นแรก คือ งานของไชยเชษฐ อดุลยพิเชษฐ ได้ศึกษาการให้สินเชื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ ในอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ตั้งแต่ปี 2508 เป็นต้นมา พบว่าทำให้เกษตรกรผู้กู้มีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้นกว่าเดิมมาก ผลการสำรวจปรากฏว่าเกษตรกรมีสินทรัพย์สุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นอยู่ของเกษตรกรที่ดีขึ้น มีมาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น³⁷ งานของจ่ารอง ศักดิ์ดี ได้ศึกษาการให้สินเชื่อแก่เกษตรกรของธนาคารกรุงเทพในท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน โดยให้แก่เกษตรกร จำนวน 714 คน ในปี พ.ศ. 2507 และ 820 คน ในปี พ.ศ. 2508 นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มวงเงินในการปล่อยสินเชื่อ ทำให้เกษตรกรสามารถเพาะปลูกได้มากขึ้นและมีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถชำระเงินกู้พร้อมทั้งดอกเบี้ยได้ภายในกำหนด ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากการพิจารณาจำนวนเงินที่ให้กู้แก่เกษตรกรแต่ละรายของเจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงเทพ ซึ่งเป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุม มีการควบคุมและติดตามผลการใช้เงินกู้อย่างสม่ำเสมอและเข้มงวด ทำให้เกษตรกรต้องจ่ายเงินกู้ไปเพื่อการเกษตรจริงๆ เกษตรกรได้เอาใจใส่บำรุงรักษาพืชผลของตนอย่างจริงจัง เพราะมีเจ้าหน้าที่ของธนาคารคอยกระตุ้นเตือนอยู่เสมอ³⁸ และสุดท้ายประสิทธิ์ อิวรัตน์ ได้ศึกษาการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรในอำเภอหนองจอก จังหวัดพระนคร โดยธนาคารกรุงเทพได้ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรในตำบลคลองสิบและตำบลคู่งเหนือ เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2508 มีสมาชิกสี่กลุ่ม จำนวนสมาชิกทั้งหมด 31 คน ให้เงินกู้ประเภทสมาชิกกลุ่มเป็นเงินกู้เพื่อการผลิต มีระยะเวลา 8 เดือน ดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี หลักประกันได้แก่การรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มเกษตรกรผู้กู้ ยอดเงินที่ให้กู้ทั้งหมด 69,200 บาท

³⁶ ไชยเชษฐ อดุลยพิเชษฐ, “วิเคราะห์ผลการให้สินเชื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในท้องที่อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2510), 113.

³⁷ ดูเพิ่มเติมใน ไชยเชษฐ อดุลยพิเชษฐ, เรื่องเดียวกัน.

³⁸ ดูเพิ่มเติมใน จ่ารอง ศักดิ์ดี, “วิเคราะห์ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ตั้งแต่ พ.ศ. 2507 - 2508,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2510)

ผลการดำเนินงานปรากฏว่าเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย คือ ทางด้านธนาคารดำเนินงานได้ผลดีมาก มีการชำระคืนครบตามกำหนดถึงร้อยละ 100 ของวงเงินกู้ที่อนุมัติให้ไป ทางด้านเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคาร โดยจ่ายดอกเบี้ยในอัตราเหมาะสม และได้รับเงินทันกับจังหวะที่ต้องการใช้ในฤดูกาลผลิต เกษตรกรส่วนใหญ่สามารถกันผลผลิตส่วนหนึ่งไว้ขายเมื่อมีราคาดี สำหรับเงินกู้ที่เกษตรกรได้รับจากธนาคาร ส่วนมากจ่ายเป็นค่าแรง และค่าปุ๋ยที่นำไปใช้จ่ายในครอบครัวก็มีบ้างแต่เป็นส่วนน้อย³⁹

การจัดอำนาจสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ เกษตรกรจะได้รับเงินโดยตรง โดยให้กับเกษตรกรในรูปของสมาชิกกลุ่มก่อน เพราะเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีทรัพย์สินมากพอที่จะเป็นหลักค้ำประกันเงินกู้กับธนาคารได้ ธนาคารจึงจัดให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันเพื่อขอสินเชื่อ กับธนาคาร และให้บุคคลในกลุ่มรวมตัวกันค้ำประกันรับผิดชอบต่อการชำระหนี้ ถ้าหากมีผู้หนึ่งผู้ใดผิดสัญญา ต่อมาในปี พ.ศ. 2512 ธนาคารได้เริ่มให้สินเชื่อกับเกษตรกรเป็นรายบุคคล และเน้นมากขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เพราะธนาคารเห็นว่าเกษตรกรเป็นลูกค้าที่มีความสามารถในการประกอบการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นที่เชื่อถือต่อธนาคารด้วยดี อย่างไรก็ตาม นอกจากธนาคารจะอำนาจสินเชื่อให้กับเกษตรกรโดยตรงแล้ว ในปี พ.ศ. 2516 ยังได้จัดอำนาจสินเชื่อให้เกษตรกรโดยผ่านทางธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธกส. ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งอำนาจสินเชื่อเพื่อเกษตรกร ให้ได้ในอัตราร้อยละ 5 ของยอดสินเชื่อในปีก่อนหน้า ธนาคารกรุงเทพจำกัดได้ปฏิบัติตามเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลด้วยการอำนาจสินเชื่อเพื่อการเกษตร มียอดสูงถึง 1,029.163 ล้านบาท และในปีเดียวกันนี้ทางธนาคารได้ให้สินเชื่อกับเกษตรกรโดยผ่านสหกรณ์การเกษตรเพิ่มขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2521 ธนาคารได้อำนาจสินเชื่อการเกษตรสูงถึง 4,754.142 ล้านบาท มากกว่าปี ก่อนหน้า 1,898.172 ล้านบาท พร้อมกันนั้นก็ได้เริ่มวิธีการอำนาจสินเชื่อเพื่อเกษตรกรแนวใหม่ ขึ้น ในรูปของโครงการเบ็ดเสร็จ โดยจัดทำที่หมู่บ้านเกษตรกรหนองหว้า จังหวัดฉะเชิงเทรา

อาจกล่าวได้ว่า การอำนาจสินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 เป็นต้นมาจนถึง 2521 สามารถช่วยเกษตรกรทั่วประเทศได้ 75,370 ครอบครัว และภายใน จำนวนครอบครัวเหล่านี้ ร้อยละ 38.8 เป็นครอบครัวที่มีฐานะดีขึ้น ด้วยการมีรายได้และทรัพย์สิน เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ร้อยละ 45.6 เป็นครอบครัวที่มีฐานะดีขึ้น ในด้านการครองชีพและการ ประกอบอาชีพโดยไม่มีหนี้สินอื่น และที่เหลืออีกร้อยละ 16.6 เป็นครอบครัวที่ยังไม่ปรากฏว่า

³⁹ ดูเพิ่มเติมใน ประสิทธิ์ อัฐรัตน์, “ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในอำเภอหนองจอก จังหวัดพระนคร ปี พ.ศ. 2508,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2510)

มีฐานะดีขึ้น⁴⁰ สำหรับในปี พ.ศ. 2522 รัฐบาลได้จัดให้เป็นปีแห่งเกษตรกร ธนาคารกรุงเทพได้จัดงบประมาณสำหรับอำนาจสินเชื่อเพื่อการเกษตร 5,603.8 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายที่ทางราชการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์จัดสรรอัตราร้อยละ 13 ของยอดเงินฝากในปี พ.ศ. 2521 ถึง 520 ล้านบาท โดยเน้นอำนาจสินเชื่อในรูปแบบโครงการเกษตรการขยายพันธุ์พืชเศรษฐกิจ การประมงภายในประเทศ และการส่งเสริมธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร ในช่วงหลังจากนี้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกร จึงทำให้ธนาคารกรุงเทพลดบทบาทลง

6. บทสรุป

อาจกล่าวได้ว่าธนาคารกรุงเทพเริ่มต้นจากการก่อตั้งของกลุ่มขุนนาง ข้าราชการ และกลุ่มพ่อค้า ซึ่งในช่วงแรกก่อน พ.ศ. 2490 นั้น อำนาจการบริหารของธนาคารกรุงเทพทั้งหมดตกอยู่ในมือของกลุ่มขุนนางและข้าราชการ กลุ่มพ่อค้าเป็นเพียงผู้ถือหุ้นและประกอบกิจการค้าขายของตัวเองต่อไป ต่อมากลุ่มขุนนางและข้าราชการหมดอำนาจลงเนื่องจากมีปัญหาการทุจริต ทำให้ธนาคารขาดกระแสเงินสด จึงได้เปิดโอกาสให้กับกลุ่มพ่อค้าได้เข้ามาบริหารแทน ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าว นายชิน โสภณพนิช ได้ดำรงตำแหน่งกัมประโดร์ของธนาคาร จึงได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บริหารสูงสุด โดยมีภารกิจหลักคือการฟื้นฟูกิจการของธนาคารกรุงเทพให้กลับมาเจริญรุ่งเรือง

วิธีการที่นายชิน โสภณพนิช เลือกใช้ คือ การนำกิจการของธนาคารกรุงเทพเข้าไปสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมืองคือกระทรวงเศรษฐกิจ และเข้าสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจของนักการเมืองชอวยราชครู และต่อมากลุ่มนี้หมดอำนาจลง ทำให้จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ก้าวขึ้นมาใช้อำนาจในการบริหารประเทศ ธนาคารกรุงเทพในขณะนั้นต้องปรับตัวอย่างมากเนื่องจากนายชิน ตกเป็นเป้าโจมตีของรัฐบาล ทำให้ต้องลี้ภัยไปอยู่ที่ฮ่องกง ในระหว่างนี้เขาได้มอบหมายให้นายบุญชู โรจนเสถียร เป็นผู้บริหารแทน และพยายามประนีประนอมกับกลุ่มอำนาจใหม่ โดยการเชิญจอมพลประภาส จารุเสถียร เข้ามาเป็นประธานกรรมการของธนาคารกรุงเทพ พอถึงเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 นายชินได้กลับมาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของธนาคารอย่างเต็มรูปแบบ และพัฒนาธนาคารกรุงเทพให้เจริญรุ่งเรืองถึงขีดสูงสุด

อีกทั้งช่วงที่นายชินเข้ามาบริหาร ได้มีการปรับคณะผู้บริหารของธนาคารใหม่ โดยเชิญบุคคลที่มีประสบการณ์ในด้านการธนาคารมาก่อน ซึ่งก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม ส่วนเรื่องการขยายสาขาไปยังต่างประเทศนั้นก็ก็เป็นปัจจัยสำคัญจนอาจกล่าวได้ว่า ธนาคารกรุงเทพ

⁴⁰ เรื่องเดียวกัน, 49.

ได้เจริญขึ้นจากการขยายสาขาไปต่างประเทศ แล้วจึงกลับเข้ามาเปิดสาขาเพิ่มเติมในประเทศ และสุดท้ายคือการที่ธนาคารปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกร ซึ่งในขณะนั้นไม่มีธนาคารใดกล้าปล่อยสินเชื่อให้กับคนกลุ่มนี้ สิ่งเหล่านี้ล้วนสร้างชื่อเสียงและความมั่นคงให้กับธนาคารกรุงเทพ เป็นอย่างมาก

จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ธนาคารกรุงเทพเจริญรุ่งเรืองและกลายมาเป็นธนาคารที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น เกิดจากหลายปัจจัยที่นอกเหนือไปจากการสานสัมพันธ์กับกลุ่มอำนาจทางการเมือง การที่องค์กรหนึ่งจะพัฒนาขึ้นมาในระดับสูงสุดได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและบุคคลภายในองค์กรเป็นสำคัญ แต่ก็ไม่ได้ปฏิเสธว่าอำนาจทางการเมืองไม่มีผลใดๆ ต่อความเจริญรุ่งเรืองของธนาคารกรุงเทพ

รายการอ้างอิง

เอกสารชั้นต้น

พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505

หนังสือและบทความในหนังสือ

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม. *วิวัฒนาการของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์, "สุนทรพจน์ในพิธีเปิดปฐมนิเทศงานพัฒนาการท้องถิ่น," 24 ตุลาคม 2503 ใน *ประมวลสุนทรพจน์*, เล่ม 1.

ชินินทร์ พิทยาวิรัช. *ประวัติและวิวัฒนาการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: อักษรโสภณ, 2551.

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด. *ก่อนจะถึง...วันนี้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด* (หนังสืออนุสรณ์ในโอกาสเปิดอาคารสำนักงานใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด 16 กุมภาพันธ์ 2525).

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด. *50 ปี บัวหลวง* (หนังสืออนุสรณ์ในโอกาสครบรอบ 50 ปี ธนาคารกรุงเทพ จำกัด พ.ศ. 2537).

นาวิ รังสิวารักษ์. *ฝันและหวังของ บุญชู โรจนเสถียร: ชาร์เตอร์ธุรกิจผู้ยิ่งใหญ่*. กรุงเทพฯ: ชารอักษร, 2545.

พรรณี บัวเล็ก. *วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475 - 2516*. กรุงเทพฯ: สร้างสรรค์และสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

อภิชาติ สถิตินิรามัย. *รัฐไทยกับการปฏิรูปเศรษฐกิจ: จากกำเนิดทุนนิยมนายธนาคารถึงวิกฤตเศรษฐกิจ*. นนทบุรี: ฟ้าเดียวกัน, 2556.

Paul Sithi-Amnuay. *Finance and Banking in Thailand: A Study of the commercial Banking System, 1888 - 1963*. Bangkok: Thai Watana Panich, 1964.

Silcock, T. H. *Money and Banking, from Thailand Social and Economic Studies in Development*. Canberra: Australian National University, 1966.

บทความวารสาร

รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, "ธนาคารพาณิชย์: ปลิงดูดเลือดสังคมไทย?", *สังคมศาสตร์ปริทรรศน์* 12, ฉ. 6 (มิถุนายน 2517): 31-56.

วิทยานิพนธ์

- จำรอง ศักดิ์ดี. “วิเคราะห์ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ตั้งแต่ พ.ศ. 2507 - 2508.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2510.
- ไชยเชษฐ์ อุดลยพิเชษฐ์. “วิเคราะห์ผลการให้สินเชื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในท้องที่อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2510.
- นินนาท สินไชย. “สหรัฐอเมริกากับการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย ในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์: ศึกษาผลกระทบที่มีต่อโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ ทูนอกชนในประเทศและทูนอกชนต่างประเทศ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ประสิทธิ์ อีฐรัตน์. “ผลการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในอำเภอหนองจอก จังหวัดพระนคร ปี พ.ศ. 2508.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2511.
- วิภาวี สุวิมลวรรณ. “อุดมคติทางธุรกิจของผู้ประกอบการไทยเชื้อสายจีน: กรณีศึกษากลุ่มผู้นำหอการค้าจีน (พ.ศ. 2488 - 2540).” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.