

ในตอนแรกนั้น เราพยายามพูดถึงความเป็นมาในอดีต และสภาวะปัจจุบันของประเทศไทยในภาวะ COVID โดยเปรียบเทียบสถานการณ์ทั้งช่วงต้มยำกุ้ง ช่วงวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ และมีบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับ **The great Depression** ในช่วง 1929 บ้าง และในตอนนี้อาจจะเข้ามาพูดถึง ประเทศไทยจะไปทางไหนดี หากเรามองทางด้านการช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ โดยจะมองว่า

เราจะช่วยเหลือธุรกิจขนาดใหญ่แบบเดิม หรือ เราจะช่วยเหลือธุรกิจรายย่อย และหากจะช่วยเหลือจะอย่างไร

ตามที่กล่าวช่วงแรก ว่าตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ไทยเน้นการนำอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า จนกระทั่งพัฒนาไปสู่การส่งออก และถ้าวันนี้เราจะช่วยเหลือธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสถาบันการเงินดั้งเดิมที่เราเคยทำมา โดยตลอด ก็เป็นเพียงการนำเงินไปอุดหนุน และให้ดอกเบี้ยต่ำแก่อุตสาหกรรมเหล่านี้ พวกเขาพร้อมที่จะไปต่อได้ในระดับหนึ่ง เพราะหลายองค์กรมีการปรับตัว ตั้งรับตั้งแต่ต้มยำกุ้งแล้ว แต่การไปต่อนั้น ความสามารถในการแข่งขันที่เราพอจะไปได้นั้น มีอะไรบ้าง

ธุรกิจการบินไทย ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดใหญ่มาก ซึ่งมีการพยายามแปรรูปเป็นองค์กรมหาชน แต่มีลักษณะเป็นรัฐวิสาหกิจ คือ มีรัฐบาลถือหุ้นเกินกว่า 50 % แม้ว่าจะมีการขายหุ้นออกไปแล้ว เพื่อให้การถือครองหุ้นโดยรัฐทั้งทางตรง ดูเหมือนจะน้อยกว่า 50 % คำถามคือ เราควรจะช่วยเหลือไหม และอย่างไร ถ้าช่วยด้วยการใช้เงินอย่างมากมาใช้ในการเข้าไปช่วย เชกเช่น **Cathay Pacific, Lufthansa** ซึ่งการดำเนินการส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องของการพักชำระหนี้ การจัดการปรับโครงสร้างหนี้ หนี้ใดที่ควรลด เช่น ดอกเบี้ยแพง จ่ายยอดเยอะ และมีการรวบรวมหนี้ และจัดการหนี้ใหม่ให้เหมาะสมการจัดการกับ สินทรัพย์สำคัญว่าจะใครควรเก็บ อะไรควรขาย และหาทางใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ การจัดการงบการเงิน และกำไรขาดทุน ทั้งในส่วนของการลดต้นทุน และเพิ่มยอดขาย เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ นั่นคือต้องทราบก่อนว่า ทิศทางของการบินไทยจะไปทางใด และสามารถแข่งขันในตลาดต่อไปได้หรือไม่ สรุปบรรทัดสุดท้ายคือ สามารถสร้างกำไรกลับคืนผู้ลงทุนภายในกี่ปี

ธุรกิจยานยนต์ เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีการจ้างงานจำนวนมาก แต่ก็เป็นที่ของต่างชาติ เราได้ประโยชน์เพียงแรงงาน การผลิตสินค้าบางส่วนที่เรียกว่า **stamping** ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยนต์ด้วยการขึ้นรูป เช่น บริษัทไทยซัมมิท ฯ แต่ความสามารถอื่น ๆ ของไทย หากจะเทียบกับจีน ซึ่งกำลังเป็นทิศทางใหม่ของยานยนต์คือ ยานยนต์ไฟฟ้า และขับเคลื่อนอัตโนมัติ การเปลี่ยนจากเครื่องจักรเผาไหม้ มาเป็นไฟฟ้า ไทยจะมีศักยภาพในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด และจะต้องปรับตัวอย่างไรจึงจะไปต่อได้ดี การลงทุนในไทยเทียบกับเวียดนามผู้ลงทุนจะเลือกที่ใด เพราะอะไร ถ้าเราตอบคำถามเหล่านี้ได้ เราก็อาจจะได้เปรียบ

การสนับสนุนธุรกิจอาหาร และการแปรรูปอาหาร ประเทศไทยมีศักยภาพค่อนข้างสูง ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีผู้นำอุตสาหกรรมเหล่านี้ทั้งที่เป็นคนไทย และต่างชาติ ได้แก่ **CP group** เบทาโกร **Thai Union**

**Forzen** โชติวัฒน์ ฯ ซึ่งมีขนาดใหญ่ และมีบทบาทในตลาดโลก หรือเป็นผู้ผลิตและส่งออกอันดับต้น ๆ ของโลก ยังไม่รวมขนาดกลางและเล็กอีกมากมาย ในสินค้าประเภท ผัก ผลไม้ และอาหารพร้อมทานอื่น ๆ ซึ่งแนวทางแก้ไข ก็อาจจะต้องดำเนินการคล้ายกับธุรกิจบริการ ซึ่งจะกล่าวต่อไป

การสนับสนุนธุรกิจบริการ โดยเฉพาะการท่องเที่ยว ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีกลุ่มธุรกิจหลากหลายทั้งที่เป็นขนาดใหญ่ และขนาดกลาง ซึ่งได้แก่ โรงแรม สถานที่ท่องเที่ยวภาคเอกชน บริษัทรถขนส่ง บริษัทสินค้าของที่ระลึก และเครื่องประดับ ร้านอาหาร ร้านบริการนวดและสปา บริษัทท่องเที่ยว ฯ ซึ่งการให้การช่วยเหลือในกลุ่มนี้ ในขณะที่กำลังซื้อของคนกลุ่มหนึ่งตกลงไปมาจาก COVID และบรรยากาศการท่องเที่ยว ในประเทศไทยเริ่มมีคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ตาม ไทยยังเป็นอันดับ 5 ในใจของคนญี่ปุ่น รองจาก สหรัฐ จีน เกาหลีใต้ และไต้หวัน รวมทั้งไทยเคยเป็นอันดับหนึ่งในใจของคนจีนในปี 2018 แต่ในปี 2019 เรายังเป็นอันดับ 2 ในแง่จุดหมายปลายทางรองจากญี่ปุ่น

### แนวทางการจัดการ คือ การร่วมมือกัน

รวมทั้งหากมองด้านการจัดการกับ COVID ไทยถือว่าเป็นอันดับ 2 ของโลก ในด้านการฟื้นตัวจาก COVID ใน 184 ประเทศทั่วโลก โดยเทียบกับขนาดของแต่ละประเทศ สัดส่วนการเสียชีวิตเมื่อเทียบกับขนาดประชากร และคะแนนดัชนีความมั่นคงด้านสุขภาพโลก โดยเป็นรองเพียงออสเตรเลีย เราจะใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร นอกเหนือจากการดำเนินการด้าน travel bubble หรือการท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศที่จัดการ COVID-19 ได้ดี เช่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น ฮองกง ไต้หวัน เกาหลีใต้ ฯ ซึ่งเดินทางไปมาหากันได้โดยไม่ต้องกักตัว 14 วัน

การจัดการแบบที่เราดำเนินการในการแก้ไข COVID คือ การใช้ collective leadership ซึ่งเป็นการใช้ความเป็นผู้นำร่วมกันของกลุ่มแพทย์ โดยไม่มีใครโดดเด่นเป็นพิเศษ เป็นการรวมความรู้ความสามารถของแต่ละคนเข้ามาแก้ปัญหา ตลอดจนการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รายวัน โดยไม่มีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่มีพรรคพวกชั้นหรือใคร เพื่อเป้าหมายปลายทางเดียวกัน คือ ความสำเร็จของธุรกิจไทย มีการตั้งกรณีศึกษาที่เร็วสุดว่า จะเกิดอะไรขึ้น และกำหนดจุดแต่ละช่วงว่าช่วงใดจะทำอย่างไร และถ้ามาถึงจุดแย่เราจะทำอย่างไรต่อ

หากเรานำแนวคิดนี้มาใช้ในกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น โดยแตกย่อยเป็นกลุ่มเล็กลงไปในแต่ละกลุ่มลงไปอีก เช่นยานยนต์ มีกลุ่มอะไหล่ กลุ่มตัวถัง กลุ่มยาง กลุ่มประตูปยนต์ ฯ และนำสิ่งเหล่านี้มารวมกัน และต่อยอดร่วมกัน เพื่อเป็นภาพรวมของประเทศ ก็น่าจะเป็นแนวทางหนึ่งที่นำลอง

การช่วยเหลือโดยรัฐ ซึ่งจากเดิมเป็นการช่วยองค์กรขนาดใหญ่ หากจะเปลี่ยนเป็นการช่วยเหลือองค์กรขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยเป็นการช่วยเหลือกันและกันซึ่งมีองค์กรขนาดใหญ่อยู่ร่วมด้วย คล้ายกับดอกไม้พืชมงคล แทนการมองหากำไรมากที่สุด แต่เป็นการอุดหนุนกันเพื่อให้อยู่รอด เพราะการอยู่รอดด้วยตนเองวันนี้ เป็นไปได้ยาก คือองค์กรใหญ่ไม่แข่งขันกับองค์กรขนาดกลางและเล็ก แต่ช่วยเหลือและวางแผน รวมทั้งออกแบบร่วมกัน เป็นการแบ่งกัน และช่วยคิดช่วยทำ ช่วยออกแบบ และเป็นการพัฒนาร่วมกัน เช่น ธุรกิจรถยนต์ของญี่ปุ่น ที่บริษัทแม่เพิ่งบริษัทกลุ่มแรกที่สนับสนุนธุรกิจ

และบริษัทลูกกลุ่มแรกก็เพิ่งพบกับกลุ่มบริษัทที่สอง หรือแม้แต่ธุรกิจ **software, computer** ที่เป็นการมองความร่วมมือกับผู้ประกอบการขนาดเล็ก และภาครัฐก็สามารถช่วยได้ด้วยโดยสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดใหญ่ซื้อของจากรายเล็ก โดยให้สิทธิทางภาษี รวมถึงสถาบันการเงิน ลดการมองกำไรสูงสุด แต่เป็นการช่วยธุรกิจขนาดเล็ก ด้วยการสร้าง **promotion** เช่น **voucher** ที่ช่วยในการจับจ่ายเป็นการท่องเที่ยวในประเทศ ส่วนลดในอาหาร ฯลฯ

ซึ่งการทำดังกล่าวนี้จะช่วยเหลือการท่องเที่ยวไทยได้อย่างมาก เพราะ **HSBC Global Research** คาดการณ์ว่า ไทยจะสูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวมากถึง **4.7** หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ หรือราว **1.45** ล้านล้านบาท โดยอิงจากยอดผู้เดินทางเข้าประเทศลดลงเหลือเพียง **14** ล้านคนจาก **40** ล้านคนในปีที่แล้ว แต่ถ้าเราสนับสนุนให้มีการท่องเที่ยวไทยด้วยกันเอง จำนวนประชากร **70** ล้านคนนี้ไม่น้อยเลย และยังช่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้อีก ทั้ง กินดื่มสินค้าไทย ชื่อของไทย ใช้บริการสปา นวดไทย ชื่อของที่ระลึก ฯ

ภาครัฐ เพียงช่วยทำ **platform** ในการท่องเที่ยว ที่คนไทยใช้ เพื่อให้เงินทองไม่รั่วไหลออกไปมากนัก รวมถึงการส่งเสริมให้เกิด **digital experience economy** ในการส่งเสริมและสัมผัส ไทยสู่โลก สร้างรายได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม แบบเกาเหลาได้ และญี่ปุ่น ฯ ผ่านการท่องเที่ยว ธรรมชาติที่ดึงดูด การทำอาหาร ศิลปวัฒนธรรม ศิลปะการต่อสู้ สปา สมุนไพร การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การแพทย์ ฯ เพื่อให้คนรู้จัก และอยากมาหลังจากที่มีการผลิตวัคซีนแล้ว เจกเช่น **lost in Thailand** ที่มีผลต่อคนจีนอย่างมาก และส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยโดยคนจีน

อย่างไรก็ตาม **SME** ของไทยที่จะต้องมีการปรับตัวค่อนข้างมากเพื่อความอยู่รอด เบื้องต้นเป็นการปรับตัวด้านวินัยทางการเงิน และการตลาดเป็นการปรับตัวในลักษณะของ การเข้าใจลูกค้าของเราเท่านั้น (ไม่ตั้งเป้าที่ใหญ่เกินจริง) รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มของเรา ว่าเราจะให้อะไรกับลูกค้าเป้าหมาย ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการตอบโจทย์ปัญหาของลูกค้าได้อย่างชัดเจน รวมถึงมีมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า รวมถึงลูกค้า โดยอาศัยการศึกษา เส้นทางเดินของลูกค้า หรือ **customer journey** ว่าจะทำให้ลูกค้ารู้จักสินค้าเราได้อย่างไร การช่วยในการเลือกซื้อสินค้า และการสนับสนุนการซื้อสินค้า ด้วยการโน้มน้าว หรือสนับสนุน ด้วยการลดราคา การกล่าวถึงอรรถประโยชน์ที่แท้จริง การบริการหลังการขาย และสุดท้าย คือ การทำอย่างไรเพื่อให้มีการซื้อซ้ำ และบอกต่อเพื่อให้เกิดการขายตลาดเพิ่มขึ้น

จากนั้น **SME** ควรจะต้องปรับตัวให้มีความเข้าใจในการใช้งาน **digital** ตั้งแต่การใช้โปรแกรม จนวิเคราะห์ข้อมูล ฯ การมีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และการเข้าใจผู้อื่น รวมถึงการปรับจิตใจของตนเองให้เข้มแข็ง ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ ล้มแล้วพร้อมที่จะลุกต่อไป และพร้อมไหลไปกับสถานการณ์ในการรับมือกับปัญหา โดยมีความร่วมมือระหว่างกันและการสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้ทุกภาคส่วนรับรู้ทั้งในองค์กร และกลุ่มย่อยของตน เป็นการถ่ายทอดความรู้และความสามารถจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป

การมองในมิติประวัติศาสตร์ และการเป็นศูนย์กลางของชุมชนขนาดใหญ่ จะทำอะไรได้บ้าง

ประเทศไทย แต่เดิมตั้งแต่อยุธยา เราเป็นศูนย์กลางทางการค้า และการเชื่อมต่อของตะวันตก และตะวันออก เป็นที่รวมของคนหลากหลายเชื้อชาติ ที่เข้ามาอยู่อาศัย คำชาย แม้แต่รับราชการ ทั้งทางด้านทหาร การปกครอง ดังบุคคลที่มีรายชื่อสำคัญ เช่น ออกญาเสนาภิมุข ซึ่งเป็นชาวญี่ปุ่น ท่านพระยาวิเชียรพันธ์เป็นสมุหนายก เทียบได้กับนายกรัฐมนตรี หรือแม้แต่สมัยรัชกาลที่ ๕ เราก็มีพระยาภักดีนิคมที่เป็นที่ปรึกษา การเป็นศูนย์กลางต่อสินค้าและการติดต่อของคนทั้งสองทวีปใหญ่ คือ ยุโรป และเอเชียตะวันออก ยังคงเป็นอยู่จนถึงปัจจุบัน ประเทศไทย โดยชัยภูมิ เราอยู่ในกึ่งกลางของประชากรรอบเรากว่า 3,500 ล้านคน คือ ของอาเซียน เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก ประมาณครึ่งหนึ่งของทั้งโลก

หากเราจะให้ประเทศไทย เป็นที่อยู่อาศัยของคนเก่ง และคนที่ร่ำรวยของโลกมาพักอาศัยที่นี่ เราจะทำได้อย่างไร และทำไมเราถึงต้องการให้คนเหล่านี้มาพักอาศัยในประเทศไทย แล้วประเทศไทยจะได้อะไร

สหรัฐอเมริกาที่เจริญอยู่นี้ ก็เพราะ คนต่างชาติที่เก่ง ร่ำรวยเข้าไปอาศัยในประเทศของเขา คนท้องถิ่นเดิมถูกกลืนโดยคนผิวขาว และคนชาติอื่น ๆ แต่ประเทศไทยมีลักษณะสำคัญประการหนึ่ง คือ การที่คนต่างชาติที่เข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศไทย มักจะถูกคนไทยกลืน หรือถูกตามใจ จนมีลักษณะนิสัยคล้ายคนไทย และการที่คนเก่งเหล่านี้มาอยู่อาศัย ก็นำศักยภาพ และความสามารถต่าง ๆ มาสนับสนุนและส่งเสริมคนไทยให้มีลูกหลานที่เก่งขึ้น มาใช้จ่ายในประเทศ มากกว่านักท่องเที่ยว เพียงแค่นำเงินมาซื้อที่อยู่อาศัยก็เป็นเงินจำนวนมากพอแล้ว และการเลือกคนเหล่านี้มาจะช่วยนำภาษีมาพัฒนาประเทศ โดยที่ไม่ได้มีสิทธิพิเศษกว่าการเป็นคนไทย ไม่ใช่การพยายามส่งเสริมต่างชาติให้มีสิทธิพิเศษ เสียภาษี หรือได้รับบริการที่พิเศษกว่าคนไทย เพียงแค่เราใช้ **soft power** ที่ทำให้พวกเขาอยากอยู่ในประเทศไทย เช่น ผู้บริหารชาติต่าง ๆ ที่มาทำงานที่ไทยแล้วไม่อยากจะกลับประเทศเขา

การที่จะให้คนเหล่านี้มาอยู่อาศัย อะไรเป็นแรงจูงใจ อย่างน้อยเรามีข้อดีเรื่องระบบสาธารณสุข และความมีน้ำใจของคนไทย จากโครงการดูไบสุข ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นจุดขายที่ดีได้ แต่โครงสร้างพื้นฐาน และการจัดการอื่น ๆ ทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งก็จะรวมไปถึงการศึกษา ซึ่งถ้าเราสามารถพัฒนาการศึกษา ที่ตอบโจทย์ความต้องการของประชากรโลก เช่น ยุคนี้ มีความต้องการผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางด้าน **data scientist, cloud architect, cyber security** ฯลฯ เราจะสามารถจัดการศึกษาเหล่านี้ในประเทศได้ไหม หรือการสนับสนุนให้คนเรียนตามระบบ MOOC จากสถาบันต่าง ๆ เช่น Coursera ฯ

สำหรับภาครัฐของไทย จะสามารถทราบได้ไหมว่า งานใดที่จะหายไปจากสังคม และเตรียมงานที่เหมาะสมสำหรับอนาคต เพื่อฝึกคนในอนาคต แบบที่สิงคโปร์กำลังดำเนินการ เพื่อพัฒนาศักยภาพ หรือทักษะใหม่ และให้สถาบันการศึกษาเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทักษะใหม่ ร่วมกับองค์กรต่างประเทศ เช่น Microsoft เช่น coding ที่สามารถเรียนจบแล้วได้หนังสือรับรอง โดยใช้เวลาในการเรียนเพียง 3-6 เดือน และเป็นการเรียนข้ามสายงานก็ได้ ถ้าเขาพร้อมจะเรียน หรือคล้ายกับประเทศไต้หวัน ที่มีการสร้าง **competency center** ในการพัฒนาคน 6-12 เดือน โดยมีเป้าหมายว่าจะต้องมี **data scientist 3,000** คน และนำคนเหล่านี้เข้าสู่ระบบ SME เพื่อเกิดการจ้างงาน และเพิ่มศักยภาพของประเทศ ในการบริหารจัดการข้อมูลทางธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป