

THRIVE on the E.D.G.E. Forum 2025

รวมกลยุทธ์ธุรกิจฝ่าวิกฤตแห่งปี ผ่านมุมมองผู้นำแห่งยุค

Global and Thai Economic Turbulence: Insight & Implications



- ในโลกที่ความแน่นอนกลายเป็นของหายาก ความผันผวนและการเปลี่ยนแปลง จึงกลายเป็น "วิถีใหม่" ที่ทุกประเทศ ทุกธุรกิจ และทุกคนต้องเผชิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสงครามการค้า The Global and Thai Economic Turbulence: Insight & Implications จาก K SME SIERRA โดยธนาคารกสิกรไทย คือเวทีที่รวบรวมมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญระดับแถวหน้าของไทย เพื่อถอดรหัส “ความไม่แน่นอน” และชี้แนะทางการตั้งรับอย่างมีสติ ในจังหวะที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุค Deglobalization



ความไม่แน่นอนคือความแน่นอน

รุ่งเรือง สุขเกิดกิจพิบูลย์ ผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกสิกรไทย สะท้อนภาพรวมของปีที่ผ่านมาไว้อย่างน่าสนใจว่า โลกธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย และความไม่แน่นอนก็ได้กลายเป็นสิ่งที่ “แน่นอน” ที่สุด หากมองย้อนกลับไปตลอดศตวรรษที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี 1920 ถึง 2020 จะพบว่า ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นธรรมชาติของระบบเศรษฐกิจโลก



รุ่งเรือง สุขเกิดกิจพิบูลย์
ผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกสิกรไทย

ปี 2025 ก็เช่นกัน ความเปลี่ยนแปลงยังดำเนินต่อไป เพียงแต่ “รวดเร็ว รุนแรง และคาดการณ์ยากขึ้น” โดยเฉพาะสถานการณ์ความตึงเครียดระหว่างจีนกับสหรัฐฯ ความผันผวนที่เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องใหม่ และไม่ควรตื่นตระหนกจนเกินไป แต่สิ่งที่ตามมาคือบทเรียนว่า ทุกองค์กรต้องเตรียมความพร้อม และดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบมากยิ่งขึ้น

คำถามคือ...แล้วเราจะรับมืออย่างไร

- 1 **ทำใจยอมรับ** ว่าความผันผวนคือวิถีใหม่ของโลกเศรษฐกิจ
- 2 **สร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้** เช่น ที่ธนาคารกสิกรไทยจัดงานสัมมนาหรือกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการและนักธุรกิจได้ปรับมุมมองเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง
- 3 **เข้าใจบริบทของสงครามการค้า** ที่ยังไม่จบ และอาจยืดเยื้ออย่างไม่มีกำหนด โลกหลังยุคโลกาภิวัตน์ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

ความผันผวนที่บ่งบอกว่า “เรื่องนี้ยังไม่จบ”

แม้ภาพรวมของสถานการณ์ระหว่างสหรัฐฯ และจีนในช่วงที่ผ่านมาอาจดูเหมือนสงบลง หลายฝ่ายอาจเข้าใจว่า ความตึงเครียดได้คลี่คลายลงแล้ว แต่ **บุรินทร์ อดุลวัฒนะ กรรมการผู้จัดการ และ Chief Economist บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด** กลับชี้ให้เห็นว่า เรื่องนี้ยังไม่จบง่าย ๆ เป็นแค่การพักรบ 90 วัน พร้อมอธิบายว่า สิ่งที่เกิดขึ้นคือการยืดเวลาเพื่อการเจรจา ไม่ใช่การยุติความขัดแย้งอย่างแท้จริง

คำเตือนจากประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ที่ว่า “ใครไม่ได้ต่อคิว ก็เตรียมรับมือกับ Liberation Day” ยิ่งตอกย้ำว่าความไม่แน่นอนนั้นยังไม่หายไปไหน

แรงสะท้อนจากความไม่แน่นอนนี้ สะท้อนไปทั่ว ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนในตลาดทุน การอ่อนค่าของเงินดอลลาร์ ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่แกว่งตัว ไปจนถึงการเคลื่อนไหวของกลุ่มผู้ประท้วง แม้กระทั่งบุคคลใกล้ชิดทรัมป์เอง ยังออกมาเสนอให้ “ชะลอ” การเคลื่อนไหวเพื่อประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบ ซึ่งแสดงว่าสหรัฐฯ ก็ต้องการเวลาในการ “ตั้งหลัก” เช่นกัน



บุรินทร์ อดุลวัฒนะ

กรรมการผู้จัดการ และ Chief Economist
บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

“เราอาจอยู่ในภาวะที่ต้องใช้เวลาอีกอย่างน้อย 4 ปีในการจัดวางโครงสร้าง
ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจโลกใหม่”



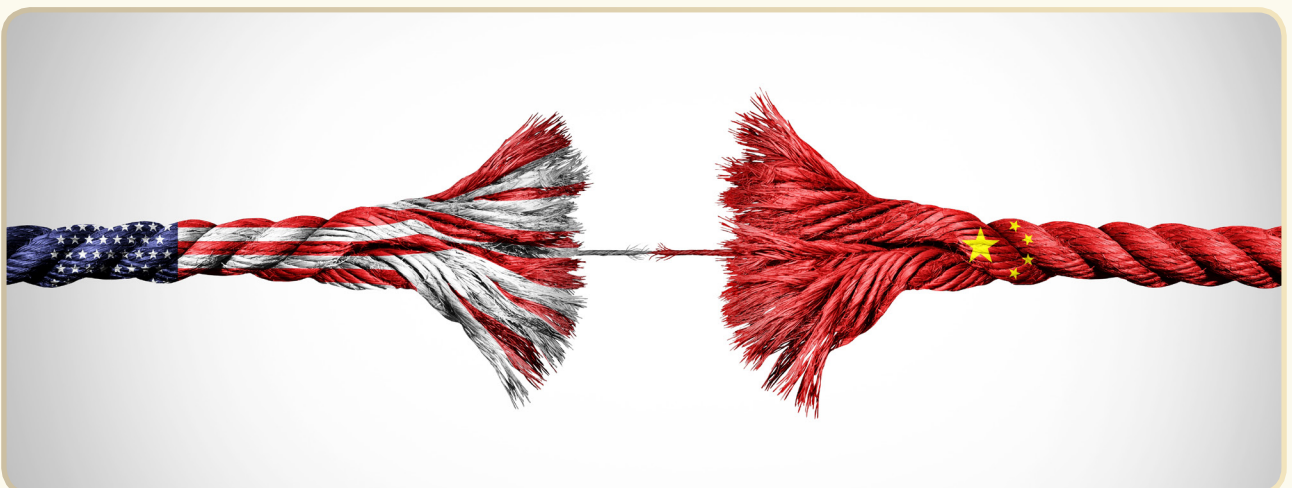
ดร.อาร์ม ตั้งนิรันดร

ผู้อำนวยการศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขณะที่ในมุมมองของ **ดร.อาร์ม ตั้งนิรันดร** ผู้อำนวยการศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เปรียบการเจรจาที่ว่าเหมือนผู้นำที่ “อ่านหนังสือคนละเล่ม แต่พูดเรื่องเดียวกัน” โดยฝั่งประธานาธิบดีจินอ่าน ชุนวู แห่งพิชัยสงคราม ซึ่งวางหลักไว้ว่า “ชัยชนะที่แท้จริง คือการชนะโดยไม่ต้องรบ” ขณะที่ทรัมป์ แห่ง The Art of the Deal เชื่อมั่นว่า “ดีลที่ดี ต้องจบด้วยการได้ข้อสรุปที่ใช่” ทั้งสองผู้นำจึงไม่ได้มุ่งหวังจะทำลายล้างอีกฝ่าย หากแต่ต่างต้องการเจรจาให้ตัวเองได้เปรียบ

ทางฝั่งสหรัฐฯ ทั้งประธานาธิบดีและรัฐมนตรีกระทรวงการคลังต่างกล่าวในทิศทางเดียวกันว่า จีนให้ความร่วมมืออย่างดี ส่วนทางด้านจีนเองก็ส่งสัญญาณว่าหากสหรัฐฯ จริงใจ จีนก็พร้อมจะเจรจา

อย่างไรก็ดี ดร.อาร์มก็เตือนว่า อย่าหลงกับภาพลักษณ์เชิงบวก เพราะแม้จะมีการตกลงระยะสั้นเกิดขึ้น แต่ภาพใหญ่คือ โลกกำลังเคลื่อนตัวเข้าสู่ภาวะ Decoupling หรือการแยกตัวทางเศรษฐกิจระหว่างสองมหาอำนาจ



ห่วงโซ่โลกเปลี่ยน ไทยต้องปรับตัวให้ทัน

หนึ่งในประเด็นสำคัญที่ถูกหยิบยกขึ้นในเวทีสัมมนา คือกระแสของ Deglobalization หรือแนวโน้มการถอยห่างจากกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งกำลังเขย่าระบบเศรษฐกิจโลก และส่งผลโดยตรงต่อประเทศที่มีบทบาทในฐานะผู้ผลิตชิ้นส่วนในห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงประเทศไทย

บุรินทร์

ได้ตั้งคำถามชวนคิดว่า สินค้าจำนวนไม่น้อยที่ไทยส่งออกไปยังสหรัฐฯ นั้น อาจกำลังถูกจับตาว่า “เป็นการสวมสิทธิ์จากจีนหรือไม่” หากคำตอบคือใช่ ไทยอาจกลายเป็น “เป้าใหม่” ในเกมภาษีที่สหรัฐฯ ใช้ต่อกรกับจีน ดังนั้น รัฐบาลไทยจำเป็นต้องเร่งกำหนดจุดยืน และเร่งเจรจาเพื่อปกป้องผลประโยชน์ทางการค้า

สำหรับท่าทีของทรัมป์ในเรื่องนี้ยังคงหนักแน่น เขามีเป้าหมาย “ลดการนำเข้าและดึงการผลิตกลับประเทศ” ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่นโยบายชั่วคราว แต่เป็นจุดยืนที่เขาผลักดันมายาวนานตั้งแต่ยุคที่สหรัฐฯ เผชิญปัญหาขาดดุลการค้าอย่างหนัก

ประเทศไทยในฐานะชิ้นส่วนเล็ก ๆ ของห่วงโซ่อุปทานโลก จำเป็นต้องมองเห็นภาพใหญ่และปรับตัวอย่างทันท่วงที วิกฤตอาจเป็นโอกาส ซึ่งอาจทำได้ผ่านกลยุทธ์สำคัญ เช่น

- เร่งส่งเสริม Local Content เพื่อเพิ่มมูลค่าภายในประเทศ
- พัฒนาสินค้าที่ “หาทดแทนได้ยาก” เพื่อยกระดับความสำคัญในห่วงโซ่



อย่าเพิ่งแค่ตั้งรับ แต่ต้องคิดเชิงรุก

ดร.อาร์ม

ตั้งข้อสังเกตไว้อย่างน่าสนใจว่า แม้สถานการณ์ยังไม่ถึงจุดแตกหักทางเศรษฐกิจ แต่ทั้งสองฝ่ายต่างก็กำลัง “ซื้อเวลา” เพื่อเตรียมพร้อมในการเดินเกมต่อไป

สหรัฐฯ ภายใต้การนำของทรัมป์มีจุดยืนชัดเจนในการผลักดันให้จีนต้องยอมรับระเบียบเศรษฐกิจโลกฉบับใหม่ ในอีกด้านหนึ่ง จีนก็มีเงื่อนไขการเจรจาที่ไม่ต่างกัน ต่างคนต่างมีข้อเรียกร้อง ทว่าข้อเรียกร้องเหล่านี้ ในทางปฏิบัติอาจเป็นไปได้ยาก สถานการณ์ที่เราเห็นในวันนี้ จึงอาจเปรียบได้กับฉากใหม่ของ “ละครเศรษฐกิจโลก” ที่แม้จะดูคล้ายการประนีประนอม แต่แท้จริงแล้วคือช่วงเวลาแห่งการปรับจังหวะของทั้งสองฝ่ายเพื่อเตรียมพร้อม จีนกำลังดำเนินกลยุทธ์ “กระจายความเสี่ยง” หลายบริษัทกำลังทยอยย้ายฐานการผลิตจากสหรัฐฯ ขณะเดียวกัน สหรัฐฯ เองก็เร่งลดการพึ่งพาจีน หลายบริษัทกำลังย้ายฐานการผลิตจากจีน ในเชิงโครงสร้างทั้งสองมหาอำนาจจึงจำเป็นต้องซื้อเวลาเพื่อสร้างสมดุลใหม่ที่ตนเองได้เปรียบ

และนี่อาจเป็นจุดสิ้นสุดของยุค “โลกาภิวัตน์” โดยสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นคือการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจแบบ “ผลิตเพื่อคนในชาติ” ไม่ว่าจะเป็น “จีนผลิตเพื่อคนจีน” หรือ “อเมริกาผลิตเพื่อคนอเมริกัน”

ดร.อาร์ม ตั้งนิรันดร ได้ชี้ให้เห็นภาพใหญ่อ่างน่าสนใจว่า ประเทศไทยไม่ควรคิดเพียงแค่ “ตั้งรับ” แต่ควรมองหา “โอกาส” ในการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานโลกอย่างมีบทบาทมากขึ้น

ดังนั้น ข้อแรกที่ไทยต้องทำคือ “ออกแบบเกมใหม่” เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ของเศรษฐกิจโลก เพราะหากยังยึดกับวิธีคิดแบบเดิม อาจเท่ากับการพาตัวเองถอยหลังโดยไม่รู้ตัว



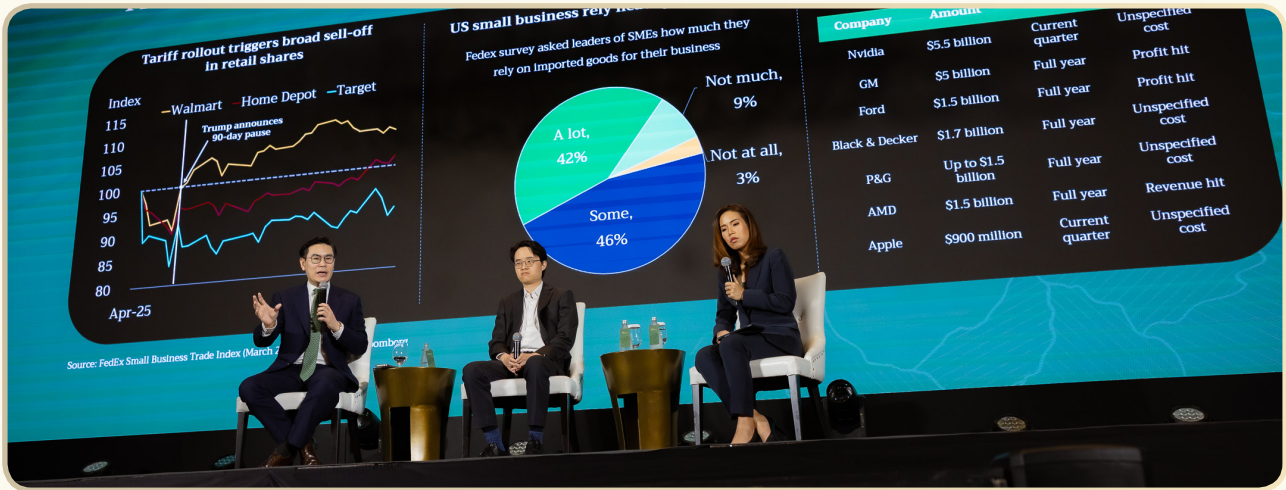
ข้อที่สองคือ “ต้องเลิกคิดเพียงแค่ป้องกันไม่ให้ถูกกีดกันทางการค้า” แต่ควรถามกลับว่า แล้วไทยจะ “เดินเกมรุก” อย่างไรในเวทีโลก? หากวันหนึ่งสหรัฐฯ ลดการซื้อสินค้าจากจีน ไทยจะสามารถผลิตและส่งออกสินค้าทดแทนในห่วงโซ่เดิมนั้นได้หรือไม่ หากจีนเองพยายามลดการพึ่งพาสหรัฐฯ ไทยจะสามารถเข้าไปแทนที่ในบางส่วนของตลาดหรือเทคโนโลยีที่จีนต้องการได้หรือเปล่า

ถึงเวลาเปิดตลาด ปรับโครงสร้าง

บุรินทร์

ได้เปิดประเด็นที่น่าสนใจ โดยอ้างอิงข้อมูลจากรายงานของกระทรวงพาณิชย์ปลายเดือนมีนาคมที่ผ่านมา

อุปสรรคส่วนใหญ่ไม่ได้มาจาก "ภาษีนำเข้า" แต่กลับเป็น "มาตรการที่ไม่ใช่ภาษี" ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายแรงงาน ระบบภาษี ไปจนถึงกระบวนการศุลกากรที่ยังขาดความโปร่งใส โดยเฉพาะกรณีสหรัฐฯ มองว่าไทยเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศที่ยังมีรางวัลนำจับ สำหรับเจ้าหน้าที่ศุลกากร ซึ่งกลายเป็นแรงจูงใจที่บิดเบือนระบบ และอาจนำไปสู่ความล่าช้าในการนำเข้า-ส่งออก นี่จึงเป็นโอกาสสำคัญในการปรับปรุงระบบศุลกากรของไทย และสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับประเทศในสายตาสากล



บุรินทร์เปรียบเทียบการปกป้องอุตสาหกรรมในประเทศว่าเหมือนพ่อแม่ที่โง่ลูกมากเกินไป จนเด็กขาดโอกาสเรียนรู้และเติบโตในโลกแห่งความเป็นจริง ประเทศไทยต้องกล้าปลดล็อก เปิดตลาดให้มากขึ้น เพื่อส่งเสริมการแข่งขัน และยกระดับประสิทธิภาพเศรษฐกิจ ในระยะยาว แม้จะต้องแลกมาด้วยความเจ็บปวดเหมือนการกินยาขมก็ตาม

ในขณะที่เศรษฐกิจไทยยังเปราะบาง และต้องพึ่งพาสองเสาหลักอย่างการส่งออก และการท่องเที่ยว ซึ่งทั้งคู่ล้วนได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลก บุรินทร์มองว่า นี่คือจังหวะสำคัญที่รัฐบาลควรใช้โอกาสนี้ในการ “ปรับโครงสร้าง” เศรษฐกิจไทย

