

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีขนาดพื้นที่เล็กและไม่มีทรัพยากรธรรมชาติมากเหมือนประเทศอื่น แต่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เพราะประเทศสิงคโปร์พัฒนาเศรษฐกิจด้านการค้า โดยเป็นประเทศที่ดำเนินการในลักษณะคล้ายพ่อค้าคนกลางในการขายสินค้าและเป็นประเทศที่มีท่าเรือขนส่งสินค้าปลอดภาษี ทำให้สินค้าที่ผ่านทางประเทศสิงคโปร์มีราคาถูก ปัจจุบันประเทศสิงคโปร์มีท่าเรือสำลึขนาดใหญ่และทันสมัยที่สุดในโลกประเทศหนึ่ง และประเทศสิงคโปร์ยังเข้าไปลงทุนในประเทศต่างๆอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ด้วยความสำเร็จในการพัฒนาประเทศประเทศสิงคโปร์จึงเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วประเทศเดียวในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และมีฐานะทางเศรษฐกิจและการเงินที่มั่งคั่งที่สุดประเทศหนึ่งในโลก

ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์นอกจากการใช้เงินทุนภายในประเทศเพื่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในประเทศแล้ว ประเทศสิงคโปร์ยังได้จัดตั้งกองทุนสำหรับการลงทุนข้ามชาติขึ้น 2 กองทุน คือ กองทุน GIC (Government of Singapore Investment Corporation) และกองทุน Temasek (Temasek Holdings Company) โดยทั้ง กองทุน GIC และกองทุน Temasek นับได้ว่าเป็นทุนแห่งรัฐ (State Capital) ที่รัฐบาลเป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้ ทั้ง 2 กองทุนพร้อมที่จะเคลื่อนย้ายเงินทุนเข้าไปลงทุนซื้อหุ้นและกิจการสำคัญๆ ในภาคอุตสาหกรรม การเงิน การบริการ และการผลิต ในทุกประเทศทั่วโลก

กองทุน GIC และกองทุน Temasek เป็นทุนแห่งรัฐซึ่งมีลักษณะเป็นกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ (Sovereign Wealth Fund: SWF) หรือเป็นกองทุนเพื่อการลงทุนของภาครัฐ ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยนำสภาพคล่องส่วนเกินของประเทศ ซึ่งอาจเกิดจากการเกินดุลการคลังภาครัฐ (Fiscal Surpluses) ติดต่อกัน หรือ การมีเงินทุนสำรองระหว่างประเทศส่วนเกิน (Excess Foreign Reserves) จากการเกินดุลบัญชีเดินสะพัดต่อเนื่องมาลงทุนทั้งในและต่างประเทศเพื่อผลตอบแทนสูงสุดในระยะยาว โดยกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมีแนวทางการบริหารที่สามารถยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นเพื่อหวังผลตอบแทนที่มากขึ้น จึงแตกต่างจากการบริหารทุนสำรองของธนาคารกลางที่เน้นลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงและความเสี่ยงต่ำ สินทรัพย์ทางการเงินที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติสามารถลงทุนจึงหลากหลายกว่า เช่น พันธบัตรรัฐบาล หุ้นกู้ ตราสารทุน ตราสารอนุพันธ์ อสังหาริมทรัพย์ และการลงทุนทางตรง เป็นต้น

ทุนแห่งรัฐหรือกองทุนขนาดใหญ่ภาครัฐ โดยเฉพาะกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ (SWF) กำลังมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้นในระบบเศรษฐกิจการเงินของโลก สาเหตุหนึ่งเนื่องมาจาก กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติถูกใช้เป็นเครื่องมือในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศที่เกิดใหม่ (Emerging Country) ดังจะเห็นได้จากกรณีของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศที่เพิ่งตั้งประเทศมาได้ครึ่งศตวรรษ โดยกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ เป็นกองทุนเพื่อการลงทุนลักษณะพิเศษของภาครัฐ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเศรษฐกิจมหภาค

โดยส่วนใหญ่มีการลงทุนระยะยาวในต่างประเทศ ซึ่งกองทุน GIC และกองทุน Temasek นั้นมีผลงานการบริหารการลงทุนที่ประสบความสำเร็จติดอันดับโลก ดังจะเห็นได้จากอันดับความมั่งคั่งตามขนาดสินทรัพย์กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ที่จัดตามอันดับโลก ประเทศสิงคโปร์อยู่ในอันดับที่ 6 และอันดับที่ 10 ของโลก โดยอันดับที่ 6 คือกองทุน GIC มีสินทรัพย์จำนวน 247.5 ล้านดอลลาร์ มีแหล่งเงินทุนจากเงินสำรองระหว่างประเทศ และอันดับที่ 11 คือ กองทุน Temasek มีสินทรัพย์จำนวน 133 ล้านดอลลาร์ มีแหล่งเงินทุนจากรายได้การคลัง (Global Finance, 2010)

กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ทั้ง 2 กองทุน คือ กองทุน GIC และ กองทุน Temasek เป็นเครื่องมือในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ที่มีส่วนในการสร้างความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ โดยกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติดังกล่าวแสดงบทบาทเป็นกองทุนเพื่อการลงทุนลักษณะพิเศษของภาครัฐ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเศรษฐกิจมหภาค โดยส่วนใหญ่เน้นการลงทุนระยะยาวในต่างประเทศ จนทำให้กองทุน GIC และกองทุน Temasek นั้นมีผลงานการบริหารการลงทุนที่ประสบความสำเร็จติดอันดับโลก และกลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางประยุกต์สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนให้กับหลายประเทศใช้เป็นบทเรียนในบางประการได้ ซึ่งประเทศไทยก็สามารถนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน ทั้งนี้ โดยจะต้องศึกษาในรายละเอียดของยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อให้ได้ (1) ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (2) ผลการศึกษารูปแบบการบริหารของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (3) ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ แล้วจึง (4) นำผลการศึกษาดังกล่าวมาเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ซึ่งรายละเอียดต่างๆดังกล่าว มีดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

สภาพแวดล้อมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์สามารถพิจารณาได้จาก 2 ด้านคือ (1) สภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (2) สภาพแวดล้อมภายในของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

สภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์สามารถพิจารณาได้จากลักษณะของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมสำคัญที่ส่งผลต่อกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ ได้แก่ สังคม (Society: S) กฎหมาย (Law: L) เศรษฐกิจ (Economy: E) การเมือง (Politics: P) และ เทคโนโลยี (Technology: T) หรือ SLEPT เพื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ว่าในแต่ละปัจจัยดังกล่าว มีลักษณะเป็น

โอกาส (Opportunity: O) หรือความท้าทาย (Threat: T) ต่อกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์อย่างไร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สังคม (Society: S)

ปัจจัยด้านสังคมของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีลักษณะเป็นความท้าทาย (Threat: T) เนื่องจากประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีคนมาจากหลากหลายเชื้อชาติ เช่น จีน มาเลเซีย อินเดีย และลูกครึ่งระหว่างชาวเอเชียและชาวยุโรปมาอยู่ร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะไม่มีปัญหาขัดแย้งเรื่องชนชาติระหว่างกันอย่างชัดเจนเหมือนในอดีต แต่ทุกเชื้อชาติยังคงดำรงไว้ซึ่งวิถีการดำเนินชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมของตนไว้อย่างเคร่งครัดซึ่งยังไม่สามารถหลอมรวมจากสังคมจนกลายเป็นอัตลักษณ์เดียวกันได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ในประเทศสิงคโปร์ยังมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างชาติซึ่งเป็นที่กำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศเป็นจำนวนมากที่มารวมตัวกันบนฐานของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน ความผูกพันต่อประเทศในฐานะถิ่นฐานของบรรพบุรุษยังไม่มีปรากฏชัด

ในปัจจุบัน ประเทศสิงคโปร์ยังให้ความสำคัญกับการเปิดกว้างทางสังคมเพิ่มขึ้น โดยนายกรัฐมนตรี นาย ลี เซียน ลุง ประสงค์ที่จะพัฒนาประเทศสิงคโปร์ให้เป็นสังคมที่โปร่งใสและเปิดกว้างมากขึ้น (Transparent and Open Society) โดยจะดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงค่านิยมที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะของประเทศ เช่น การเป็นพหุสังคมที่มีความแตกต่างด้านเชื้อชาติและศาสนา มากกว่าการนำระบบเสรีนิยมประชาธิปไตยของตะวันตกมาปรับใช้ อย่างไรก็ตาม ประเด็นศาสนาและความแตกต่างทางเชื้อชาติก็ยังคงเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนในสังคมประเทศสิงคโปร์ ในขณะที่ รายงานประจำปี 2557 ขององค์การเอกชน Reporters without Borders เกี่ยวกับดัชนีเสรีภาพของสื่อมวลชน (Press Freedom Index) ของ 167 ประเทศทั่วโลก ได้จัดให้ประเทศสิงคโปร์อยู่ในลำดับที่ 140 ซึ่งต่ำกว่าประเทศสมาชิกก่อตั้งอาเซียนอีก 4 ประเทศได้แก่ อินโดนีเซีย (ลำดับ 102) ไทย (ลำดับ 107) และมาเลเซีย (ลำดับ 113)

กฎหมาย (Law: L)

ปัจจัยด้านกฎหมายของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีลักษณะเป็นโอกาส (Opportunity: O) เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ใช้ระบบกฎหมายแบบอังกฤษ คือ ระบบกฎหมายจารีตประเพณี (Common Law) เป็นระบบศาลเดี่ยวที่นักกฎหมายในระบบกฎหมายนี้มีแนวความคิดตามหลักความยุติธรรมตามธรรมชาติ (Natural Justice) ซึ่งมีทัศนะไปในแนวทางเดียวกันว่า บุคคลทุกคน มีความเสมอภาคกันตามกฎหมาย จึงต้องอยู่ภายใต้บังคับของหลักกฎหมายเดียวกันและควรจะขึ้นศาลเดียวกัน ในระบบกฎหมายจารีตประเพณีจึงไม่เน้นความแตกต่างระหว่างฝ่ายเอกชนกับฝ่ายเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐ โดยถือว่าทั้งสองฝ่ายอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ทางกฎหมายเดียวกัน เมื่อมีกรณีพิพาทจึงต้องขึ้นสู่การพิจารณาพิพากษาโดยศาลยุติธรรมซึ่งเป็นองค์กรศาลหลักเพียงศาลเดียวจนถึงชั้นศาลอุทธรณ์และชั้นศาลฎีกา

ระบบโครงสร้างพื้นฐานของศาลประเทศสิงคโปร์ มีศาลหลัก 2 ศาล คือ ศาลชั้นต้น และศาลสูง

(1) ศาลชั้นต้น (Subordinate Court) ซึ่งรวมถึงศาลแขวง (Magistrate's Court) และศาลเขต (District Court) เป็นศาลชั้นต้น ที่ต้องรับพิจารณาคดีทั้งคดีแพ่งและคดีอาญา โดยศาลแขวง (Magistrate's Court) นั้น รับ

พิจารณาคดีที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 60,000 ดอลลาร์ประเทศสิงคโปร์ ส่วนศาลเขต (District Court) นั้นรับพิจารณาคดีที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 250,000 ดอลลาร์ประเทศสิงคโปร์

นอกจากนี้ คดีความที่เรียกค่าเสียหายเล็กน้อย (Small Claims Tribunals) คดีครอบครัว (Family Court) คดีเยาวชน (Juvenile Court) และยังรวมถึงศาลคดีพิเศษ ซึ่ง ได้แก่ ศาลพาณิชย์ คดีแพ่ง และอาญา (The Commercial Civil and Criminal Court) ศาลไต่สวน ชั้นสูตรพลิกศพ (Coroner's Court) และศาลจราจร (The Traffic Court) เป็นต้น

(2) ศาลสูง (Supreme Court) รับพิจารณาคดีที่มีทุนทรัพย์ เกินกว่า 250,000 ดอลลาร์ประเทศสิงคโปร์ ศาลสูงของประเทศสิงคโปร์แบ่งออกเป็น 2 ชั้นศาล คือ ศาลอุทธรณ์ (Court of Appeal) และศาลฎีกา (Supreme Court)

ระบบการพิพากษาคดีของศาลประเทศสิงคโปร์ ศาลของประเทศสิงคโปร์จะมีแนวทางในการพิจารณาพิพากษาคดี อยู่ 3 ประการ คือ

- (1) คำนึงถึงค่าใช้จ่ายของกลุ่มความในการพิจารณาคดี
- (2) การบริหารเวลาในการพิจารณาคดี
- (3) กระบวนการพิสูจน์หลักฐาน และการใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนกระบวนการไต่เถียงคดีของศาลประเทศสิงคโปร์มี 2 ช่วง คือ

- (1) การไต่เถียงคดีก่อนฟ้อง เนื่องจากเห็นว่าเป็นขั้นตอนที่มี ค่าใช้จ่ายต่ำกว่า
- (2) การไต่เถียงคดีความหลังฟ้อง ได้แก่ การให้กลุ่มความเจรจา ตกลงกัน เป็นต้น

ในขั้นตอนของการพิจารณาคดีของศาล เมื่อมีการฟ้องแล้วก็ยังมี การเจรจากันอีก โดยใช้วิธีการทาง Electronic Mediation ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต กระบวนการพิจารณาคดีของศาลเกือบทุกขั้นตอนจะใช้ เทคโนโลยี เป็นเครื่องสนับสนุนการพิจารณาคดีให้มีประสิทธิภาพ เมื่อถึงขั้นตอนการพิจารณาคดีจะมีการบริหารคดี ได้แก่ การกำหนดให้กลุ่มความ แสดงบัญชีพยานมีระบบก่อนวันนัด การกำหนดกระบวนการพิจารณา เช่น จำเป็นต้องมีการสืบพยานจากระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) หรือไม่ เป็นต้น

นอกจากนี้มีการส่งเสริมการเข้าถึงระบบยุติธรรมของประชาชน ประเทศสิงคโปร์ได้ดำเนินการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน ผ่านการใช้เทคโนโลยี ศาลยุติธรรมได้ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นตัวช่วย ในการเผยแพร่ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการบริการของศาล ต่อสาธารณะ ทั้งนี้เสนอข้อมูลด้านบริการความช่วยเหลือทางกฎหมาย และการให้บริการฟรีโดยศาลและอาสาสมัคร นอกจากนี้เว็บไซต์ของศาลชั้นต้นอย่าง ศาลครอบครัว และศาลเยาวชน ก็ได้จัดให้ประชาชน ได้รับทราบถึงรายละเอียดคดีและบทความทางกฎหมาย รวมทั้ง ประเทศสิงคโปร์มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด ทำให้กฎหมายเป็นกติกาของประเทศได้เป็นอย่างดี

เศรษฐกิจ (Economy: E)

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีลักษณะเป็นความท้าทาย (Threat: T) เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ต้องเผชิญกับประเด็นท้าทายสำคัญ 3 ประการในด้านเศรษฐกิจ (1) การแข่งขันจากประเทศในภูมิภาคทั้งในภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ จีน อินเดีย

ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ หรือในภูมิภาคอาเซียน เช่น มาเลเซีย (2) การมีประชากรสูงอายุในจำนวนเพิ่มขึ้น ขณะที่อัตราการเกิดของประชากรลดลง ทำให้ระบบเศรษฐกิจต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนวัยทำงานที่จะเป็นกลไกผลักดันแรงส่ง (Momentum) ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องต่อไป และ (3) การปรับโครงสร้างในภาคการผลิตที่เน้นการผลิตเพื่อการส่งออกปฏิบัติได้ยาก เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ไม่มีทรัพยากรทางธรรมชาติที่เพียงพอ ทำให้ประเทศสิงคโปร์จะต้องแสดงบทบาทการเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนและเป็นศูนย์กลางทางการค้า โดยไม่สามารถแสดงบทบาทผู้ผลิตได้เหมือนประเทศพัฒนาแล้วอื่นๆ ทำให้บทบาทในทางเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ขาดหลักประกันที่เป็นรูปธรรมทางการผลิตซึ่งอาจทำให้ประเทศสิงคโปร์ขาดหลักประกันในยามเกิดวิกฤต

เมื่อเดือนตุลาคม 2548 นายลิม อิ่ง เกียง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรมประเทศสิงคโปร์ได้แถลงต่อรัฐสภาเกี่ยวกับแนวทางยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มผลผลิตในภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) (ซึ่งมีส่วนเป็นร้อยละ 27.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ) ใน 15 ปีข้างหน้า ได้แก่ (1) เพิ่มงบประมาณด้านการวิจัยและการพัฒนาจากร้อยละ 2.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเป็นร้อยละ 3 โดยเน้น 3 สาขา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ (Biomedical Sciences) เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและน้ำ (Environmental and Water Technologies) และสื่อดิจิทัล (Interactive and Digital Media) (2) ส่งเสริมการจัดทำความตกลงทางเศรษฐกิจกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของความตกลงการค้าเสรีทวิภาคี ความตกลงเพื่อส่งเสริมการลงทุน ความตกลงว่าด้วยการยกเว้นภาษีซ้อนและความตกลงการรับรองมาตรฐานร่วม เพื่อขยายช่องทางทางการค้าและการลงทุนให้กับภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์ (3) ขยายการผลิตในสาขาอุตสาหกรรมสำคัญ ๆ อาทิ อิเล็กทรอนิกส์ เคมีภัณฑ์และวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และพัฒนาสาขาอุตสาหกรรมใหม่ ๆ อาทิ นาโนเทคโนโลยี สื่อดิจิทัล เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและพลังงานทดแทน และ (4) ขยายการค้าและการลงทุนไปยังตลาดใหม่ๆ อาทิ จีน อินเดีย ตะวันออกกลาง ซึ่งมีกองทุน GIC (Government Investment Corporation) และกองทุน Temasek (Temasek Holdings Company) ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นมีบทบาทสำคัญในการขยายตลาดดังกล่าว

ในปี 2548 ธนาคารโลกได้จัดให้ประเทศสิงคโปร์อยู่ในลำดับหนึ่งของประเทศในภูมิภาคเอเชียและลำดับ 2 ของโลกที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการลงทุนและจัดตั้งธุรกิจสูงที่สุด ปัจจัยที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่ อัตราภาษีศุลกากรที่ต่ำ ระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใสของระบบราชการ (ปัจจุบัน ประเทศสิงคโปร์เป็นที่ตั้งของบริษัทข้ามชาติประมาณ 7,000 แห่งจากสหรัฐ ฯ ยุโรป และญี่ปุ่น วิชากิจจำนวน 4,000 แห่งจากจีน อินเดีย ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมประมาณ 100,000 แห่ง)

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาการบริหาร (International Institute for Management Development: IMD) ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้จัดให้ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงสุดเป็นลำดับ 3 ของโลกรองจากสหรัฐ ฯ และฮ่องกงตามลำดับ โดยประเมินจากปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพของภาครัฐบาล ประสิทธิภาพของภาคเอกชน สภาวะทางเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐาน

องค์การทรัพย์สินทางปัญญาของโลกได้เปิดสำนักงานภูมิภาคในเอเชียเป็นแห่งแรกที่ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในกฎระเบียบการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาที่มีต่อประเทศสิงคโปร์

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในด้านสถานการณ์แข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ในปี 2548 ธนาคารโลกได้จัดให้ประเทศสิงคโปร์อยู่ในลำดับหนึ่งของประเทศในภูมิภาคเอเชียและลำดับ 2 ของโลกที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการลงทุนและจัดตั้งธุรกิจสูงสุด ปัจจัยที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่ อัตราภาษีศุลกากรที่ต่ำ ระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใสของระบบราชการ (ปัจจุบันประเทศสิงคโปร์เป็นที่ตั้งของบริษัทข้ามชาติประมาณ 7,000 แห่งจากสหรัฐ ฯ ยุโรปและญี่ปุ่น วิชากิจจำนวน 4,000 แห่งจากจีน อินเดีย ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมประมาณ 100,000 แห่ง) อีกทั้ง เมื่อพิจารณาในด้านนโยบายต่างประเทศที่สัมพันธ์กับประเด็นด้านเศรษฐกิจ ประเทศสิงคโปร์จะให้ความสำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศอาเซียน (โดยเฉพาะมาเลเซียและอินโดนีเซีย) รวมทั้งกับประเทศมหาอำนาจสำคัญๆ ได้แก่ สหรัฐฯ จีน ญี่ปุ่น อินเดีย สหภาพยุโรปและออสเตรเลีย นอกจากนี้ จะให้ความสำคัญกับการรวมตัวทางเศรษฐกิจของอาเซียน และการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย

การเมือง (Politics: P)

ปัจจัยด้านการเมืองของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีลักษณะเป็น โอกาส (Opportunity: O) เนื่องจากระบอบการเมืองปกครองของประเทศสิงคโปร์ใช้ระบอบประชาธิปไตยซึ่งมีเสถียรภาพและความต่อเนื่องทางการเมือง โดยในอดีตประเทศสิงคโปร์เคยอยู่ภายใต้การปกครองของอังกฤษและเป็นรัฐหนึ่งของมาเลเซียแต่ต่อมาได้แยกตัวออกมาจากประเทศมาเลเซีย ประเทศสิงคโปร์มีประธานาธิบดีเป็นประมุข มีนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้ารัฐบาล ทั้งประธานาธิบดีและคณะรัฐบาลอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี ประธานาธิบดีคนปัจจุบันคือ นายเซลลาปัน รามานาทาน ส่วนนายกรัฐมนตรีคือ นายลี เซียน ลุง อดีตรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และประธานธนาคารกลาง เป็นนายกรัฐมนตรีคนที่ 3 ซึ่งรับตำแหน่งต่อจาก นายโกะ จก ตง และนายลี กวนยู ซึ่งมีฐานะเป็นบิดาของ นายลี เซียน ลุง ซึ่งการที่ประเทศสิงคโปร์มีเสถียรภาพและความต่อเนื่องทางการเมืองนั้น เห็นได้จากการมีรัฐบาลภายใต้การนำของพรรค People's Action Party (PAP) มาโดยตลอดนับตั้งแต่แยกตัวออกจากมาเลเซีย และเป็นการเมืองที่มีความโปร่งใสในการบริหาร ซึ่งประเทศสิงคโปร์อยู่ในสถานะของประเทศที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติในด้านความโปร่งใสของรัฐบาล โดยในปี 2557 สถาบัน Transparency International ได้จัดให้ประเทศสิงคโปร์อยู่ในลำดับที่ 5 จาก 158 ประเทศทั่วโลกที่มีการทุจริตน้อยที่สุด ถึงว่าแม้ประเทศสิงคโปร์จะมีระดับเสรีภาพของสื่อมวลชนต่ำ แต่รัฐบาลก็มีความโปร่งใสมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก

ทั้งนี้ ความมีเสถียรภาพและความต่อเนื่องทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์ถูกปลุกฝังโดยชนชั้นนำทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์ตั้งแต่ยุคนายกรัฐมนตรี นาย ลี กวนยู เป็นต้นมา โดยเน้นความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าปัจเจกชน เพราะชนชั้นนำทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์เชื่อว่าแนวคิดแบบปัจเจกนิยมเป็นรากฐานและผลผลิตของประชาธิปไตยแบบตะวันตกซึ่งไม่เหมาะสมสำหรับสังคมสิงคโปร์ การเมืองสิงคโปร์จำเป็นต้องเห็นคุณค่าของส่วนรวม (Rodan, 2004) อีกทั้ง ประเทศสิงคโปร์เองเป็นดินแดนที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ

ศาสนา การเน้นคุณค่าของส่วนรวมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้เรื่องความหลากหลาย ด้วยความเป็นชาติใหม่ที่ยังได้รับเอกราชและมีระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย คนสิงคโปร์จำเป็นต้องมีสำนึกเรื่องชาติสูง ไม่ต้องการให้เกิดการแบ่งแยกหรือความขัดแย้งใดๆ เพราะประเทศของตนเสียเปรียบจากประเทศรอบข้างอย่างมากในด้านทรัพยากร ดังนั้นคนสิงคโปร์ในช่วงแรกจึงเห็นว่าเสถียรภาพทางการเมืองและความมั่นคงของชาติสำคัญมาก โดยเฉพาะเมื่อต้องแข่งขันกันพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ประเทศสิงคโปร์จำเป็นต้องเร่งสร้างชาติให้เจริญเติบโตโดยการพัฒนาทางเศรษฐกิจด้วยความมีเสถียรภาพทางการเมือง เพราะเป็นทางเดียวที่ประเทศขนาดเล็กลดอย่างสิงคโปร์จะก้าวขึ้นมามีอำนาจในการเมืองโลกได้

เทคโนโลยี (Technology: T)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีลักษณะเป็น โอกาส (Opportunity: O) เนื่องจากในช่วงเวลาที่ผ่านมา โลกแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้ามากและสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ทำให้ประเทศสิงคโปร์สามารถเร่งสร้างความก้าวหน้าและความทันสมัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างมาก โดยประเทศสิงคโปร์ได้สร้างสภาพแวดล้อมของประเทศและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ภาครัฐและภาคเอกชนได้ร่วมมือกันเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง มีการสอนคอมพิวเตอร์ให้แก่กำลังแรงงานในแทบทุกระดับ และสร้างโครงสร้างพื้นฐานของประเทศเพื่อรองรับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรอบด้านและเป็นรูปธรรมที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย

การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีขึ้นหลังจากที่ได้มีการระดมความคิดเห็นอย่างกว้างขวางจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความคิดกว้างไกลทั้งจากภาครัฐและเอกชน เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานต่าง ๆ และปรับปรุงคุณภาพชีวิต โดยมีประเด็นการศึกษาที่สำคัญ ๆ 11 ประเด็น ได้แก่ การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การศึกษาและการฝึกอบรม การบริการด้านการเงิน รัฐบาล สุขภาพอนามัย อุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ โรงงาน บริการสิ่งพิมพ์และข้อมูลข่าวสารการขายปลีก ขายส่ง และการจำหน่าย การท่องเที่ยว การบริการพักผ่อนหย่อนใจและการขนส่ง

วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้กำหนดว่า การดำเนินชีวิตในเกาะแห่งอัจฉริยะ ชาวประเทศสิงคโปร์สามารถที่จะใช้ข้อมูลสารสนเทศและการรับบริการต่าง ๆ จากเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปรับปรุงธุรกิจ และช่วยให้การทำงานสะดวกรวดเร็วทำให้มีเวลาว่างสำหรับตนเอง สังคม และนันทนาการ นอกจากนี้ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ตำราเรียน เสียง รูปภาพ วิดีทัศน์ เอกสาร การออกแบบ และสื่อรูปแบบต่าง ๆ ก็สามารถนำมาใช้ในรูปเทคโนโลยี สารสนเทศที่มีความรวดเร็วและใช้ได้อย่างกว้างขวาง การทำงานในอนาคตจะมีการให้บริการการติดต่อสื่อสารทางไกลด้วยคอมพิวเตอร์ที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ (Mobile Telecomputing) ซึ่งจะทำให้สถานที่ทำงาน สนามบิน ท่าเรือ และระบบการขนส่ง มีความทันสมัย การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงรัฐบาล ธุรกิจและบุคคลทั่วไปด้วยกันจะทำให้การสื่อสารต่าง ๆ ดีขึ้น และเป็นการสร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางโดยประเทศสิงคโปร์ซึ่งจะเป็นเกาะแห่งอัจฉริยะ (Intelligent Island) จะเป็นประเทศหนึ่งในบรรดาประเทศชั้นนำ

ของโลก ที่มีโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศที่มีความก้าวหน้ายุคทุก ๆ ด้าน สถานที่ทำงาน โรงเรียน และโรงงานจะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมโยงถึงกันหมด คอมพิวเตอร์จะมีวิวัฒนาการขึ้นเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งเป็นเครื่องโทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์และอื่น ๆ นอกจากนั้นยังใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและการบริการต่าง ๆ เพื่อจะทำให้ประเทศสิงคโปร์มีการใช้เทคโนโลยีให้ก้าวหน้ามากที่สุด โดยรัฐบาลประเทศสิงคโปร์ได้กำหนดกลยุทธ์ที่เรียกว่า "The Next Lap" ซึ่งเป็นแผนภูมิแสดงทิศทางของประเทศสิงคโปร์ในอนาคตในการเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ประเทศสิงคโปร์นับได้ว่าเป็นประเทศแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ที่มีมาตรฐานความเป็นอยู่ในระดับสูง และเป็นประเทศที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งคณะกรรมการคอมพิวเตอร์แห่งชาติได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงจากภาคธุรกิจต่าง ๆ ของเอกชนมากกว่า 200 คณะ แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนประเทศสิงคโปร์ให้เป็นเกาะแห่งอัจฉริยะ โดยมีระบบข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ที่ใช้เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยเพื่อปรับปรุงธุรกิจและการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการดำเนินชีวิตส่วนบุคคลและสังคม เป็นศูนย์กลางของโลกด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นแหล่งผลิตบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพสูง และเป็นศูนย์กลางที่สำคัญด้านการค้า การสื่อสารและข้อมูลข่าวสาร

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	ความท้าทาย (Threats)
<p>(1) กฎหมาย (Law: L)</p> <p>เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ใช้ระบบกฎหมายแบบอังกฤษ คือ ระบบกฎหมายจารีตประเพณี (Common Law) เป็นระบบศาลเดี่ยวที่นักกฎหมายในระบบกฎหมายนี้มีแนวความคิดตามหลักความยุติธรรมตามธรรมชาติ (Natural Justice) ซึ่งมีทัศนะไปในแนวทางเดียวกันว่า บุคคลทุกคนมีความเสมอภาคกันตามกฎหมาย จึงต้องอยู่ภายใต้บังคับของหลักกฎหมายเดียวกันและควรจะขึ้นศาลเดียวกัน ในระบบกฎหมายจารีตประเพณีจึงไม่เน้นความแตกต่างระหว่างฝ่ายเอกชนกับฝ่ายเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงาน</p>	<p>(1) สังคม (Society: S)</p> <p>เนื่องจากประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีคนมาจากหลากหลายเชื้อชาติ เช่น จีน มาเลเซีย อินเดีย และลูกครึ่งระหว่างชาวเอเชียและชาวยุโรปมาอยู่ร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะไม่มีปัญหาขัดแย้งเรื่องชนชาติระหว่างกันอย่างชัดเจนเหมือนในอดีต แต่ทุกเชื้อชาติยังดำรงไว้ซึ่งวิถีการดำเนินชีวิตประเพณีและวัฒนธรรมของตนไว้อย่างเคร่งครัด ซึ่งยังไม่สามารถหลอมหลอมจากสังคมจนกลายเป็นอัตลักษณ์เดียวกันได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ในประเทศสิงคโปร์ยังมีผู้เชี่ยวชาญ</p>

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	ความท้าทาย (Threats)
<p>ของรัฐ โดยถือว่าทั้งสองฝ่ายอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ทางกฎหมายเดียวกัน เมื่อมีกรณีพิพาทจึงต้องขึ้นสู่การพิจารณาพิพากษาโดยศาลยุติธรรมซึ่งเป็นองค์การศาลหลักเพียงศาลเดียวจนถึงชั้นศาลอุทธรณ์และชั้นศาลฎีกา รวมทั้ง ประเทศสิงคโปร์มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด ทำให้กฎหมายเป็นกติกายของประเทศได้เป็นอย่างดี</p> <p>(2) การเมือง (Politics: P)</p> <p>เนื่องจากระบอบการเมืองปกครองของประเทศสิงคโปร์ใช้ระบอบประชาธิปไตยซึ่งมีเสถียรภาพและความต่อเนื่องทางการเมือง เห็นได้จากการมีรัฐบาลภายใต้การนำของพรรค People's Action Party (PAP) มาโดยตลอดนับตั้งแต่แยกตัวออกมาเลเซีย และเป็นการเมืองที่มีความโปร่งใสในการบริหาร ซึ่งประเทศสิงคโปร์อยู่ในสถานะของประเทศที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติในด้านความโปร่งใสของรัฐบาล ทั้งนี้ ความมีเสถียรภาพและความต่อเนื่องทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์ ถูกปลุกฝังโดยชนชั้นนำทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์ตั้งแต่ยุคนายกรัฐมนตรีนาย ลี กวนยู เป็นต้นมา โดยเน้นความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าปัจเจกชน เพราะชนชั้นนำทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์เชื่อว่าแนวคิดแบบปัจเจกนิยมเป็นรากฐานและผลผลิตของประชาธิปไตยแบบตะวันตกซึ่งไม่เหมาะสมสำหรับสังคมสิงคโปร์ การเมืองสิงคโปร์จำเป็นต้องเห็นคุณค่าของส่วนรวม</p> <p>(3) เทคโนโลยี (Technology: T)</p> <p>เนื่องจากในช่วงเวลาที่ผ่านมา โลกแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้ามากและสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ทำให้ประเทศสิงคโปร์สามารถเร่งสร้าง</p>	<p>จากต่างชาติซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศเป็นจำนวนมากที่มารวมตัวกันบนฐานของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน ความผูกพันต่อประเทศในฐานะถิ่นฐานของบรรพบุรุษยังไม่มีปรากฏชัด</p> <p>(2) เศรษฐกิจ (Economy: E)</p> <p>เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ต้องเผชิญกับประเด็นท้าทายสำคัญ 3 ประการในด้านเศรษฐกิจ (1) การแข่งขันจากประเทศในภูมิภาคทั้งในภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ จีน อินเดีย ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ หรือในภูมิภาคอาเซียน เช่น มาเลเซีย (2) การมีประชากรสูงอายุในจำนวนเพิ่มขึ้น ขณะที่อัตราการเกิดของประชากรลดลง ทำให้ระบบเศรษฐกิจต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนวัยทำงานที่จะเป็นกลไกผลักดันแรงส่ง (Momentum) ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องต่อไป และ (3) การปรับโครงสร้างในภาคการผลิตที่ต้องเน้นการผลิตเพื่อการส่งออกปฏิบัติได้ยาก เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ไม่มีทรัพยากรทางธรรมชาติที่เพียงพอ ทำให้ประเทศสิงคโปร์จะต้องแสดงบทบาทการเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนและเป็นศูนย์กลางทางการค้า โดยไม่สามารถแสดงบทบาทผู้ผลิตได้เหมือนประเทศพัฒนาแล้วอื่นๆ ทำให้บทบาทในทางเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ขาดหลักประกันที่เป็นรูปธรรมทางการผลิตซึ่งอาจทำให้ประเทศสิงคโปร์ขาดหลักประกันในยามเกิดวิกฤต</p>

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	ความท้าทาย (Threats)
ความก้าวหน้าและความทันสมัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างมาก โดยประเทศสิงคโปร์ได้สร้างสภาพแวดล้อมของประเทศและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ภาครัฐและภาคเอกชนได้ร่วมมือกันเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง มีการสอนคอมพิวเตอร์ให้แก่กำลังแรงงานในแทบทุกระดับ และสร้างโครงสร้างพื้นฐานของประเทศเพื่อรองรับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรอบด้านและเป็นรูปธรรมที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย	

ดังนั้น โอกาส (Opportunities: O) ได้แก่ O₁: Law, O₂: Politics และ O₃: Technology
ความท้าทาย (Threats: T) ได้แก่ T₁: Society และ T₂: Economy

1.2 สภาพแวดล้อมภายในของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

สภาพแวดล้อมภายในของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยด้านต่างๆของกองทุน ได้แก่ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ยุทธศาสตร์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) เพื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ว่าในแต่ละปัจจัยดังกล่าว มีลักษณะเป็นจุดแข็ง (Strength: S) หรือจุดอ่อน (Weakness: W) ต่อกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์อย่างไร โดยมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างองค์กรของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของกองทุนมีลักษณะเป็นจุดแข็ง (Strength: S) เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์อยู่ภายใต้หลักการการแปรรูปภาครัฐ (Privatization) ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการและเทคนิคการบริหารที่นำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์กรภาคเอกชนมาปรับใช้ โดยมีขั้นตอนการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติตามหลักการการแปรรูปภาครัฐซึ่งสามารถแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ (1) การแปรรูปองค์กร (Corporatization) (2) การทำสัญญาจ้างเอกชนให้บริหารงาน (Contracting) (3) การผ่อนปรน

ระเบียบกฎหมาย (Deregulation) และ (4) การตัดทอนการลงทุน (Divestment) ที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมายที่วางไว้

ทั้งนี้ การแปรรูปองค์กร (Corporatization) ทำให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น มีโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม มีอิสระในการจัดโครงสร้างองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นอิสระจากการควบคุมของระบบราชการ กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์จึงมีความสามารถที่จะเลือกลงทุน ขยายกิจการ แข่งขันด้านเวลา สร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถเลือกลงทุนในกิจการได้อย่างหลากหลาย (Diversification) ภายใต้วัตถุประสงค์ของกองทุน

ในปัจจุบัน กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ รัฐบาลสิงคโปร์ยังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และมีการปรับโครงสร้างให้มีขนาดที่เล็กลงอย่างมาก เพื่อทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติและกำกับดูแลการลงทุนในแต่ละประเภทอุตสาหกรรมและแต่ละภูมิภาคของโลก เพื่อเป็นหลักประกันว่าผลประโยชน์สาธารณะจะยังคงได้รับการคุ้มครอง มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพในการลงทุน

ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ระบบการปฏิบัติงานของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของกองทุนมีลักษณะเป็นจุดแข็ง (Strength: S) เนื่องจากระบบการปฏิบัติงานของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีการใช้ "ระบบการบริหารจัดการบัญชีของรัฐบาลประเทศสิงคโปร์" (Singapore Government Management Accounting System: SIGMA) โดยจัดทำบัญชีต้นทุนของแต่ละโครงการและกิจกรรม ซึ่งรายละเอียดทางบัญชีเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหน้าที่ทางการเงินที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีข้อมูลทางบัญชีมากขึ้น ดัชนีชี้วัดผลงานจึงได้รับการพัฒนา เพื่อการวัดและประเมินผลผลิตและผลงาน (Result) ของโครงการและกิจกรรม ทั้งนี้ในปี พ.ศ.2537 (ค.ศ. 1994) กระทรวงการคลังได้กำหนดให้มีการใช้งบประมาณเพื่อผลงาน (Budgeting for Results - BFR) ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงคณะกรรมการอิสระ (Statutory Boards) และกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติต้องกำหนดเป้าหมายผลงานให้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดงบประมาณที่จะได้รับ และเป็นดัชนี (Yardsticks) เพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานและนำมาใช้จริง ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

(1) ดัชนีชี้วัดต้นทุน (Cost Performance Indicator)

ดัชนีชี้วัดต้นทุนเป็นดัชนีที่ระบุถึงการวัดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากข้อมูลต้นทุนระบบบัญชีบริหาร ดัชนีนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

(2) ดัชนีชี้วัดผลผลิต (Output Performance Indicator)

ดัชนีชี้วัดผลผลิตเป็นดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิผลของโครงการและกิจกรรมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

ปัจจุบันได้มีการนำดัชนีชี้วัดทั้งสองชนิดมาใช้โดยใช้ต้นทุนต่อการตรวจสอบ (Cost per Inspection) และจำนวนเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวังต่อหนึ่งล้านชั่วโมงทำงาน (Industrial Accident per Million Man-hours) เป็นดัชนีชี้วัดผลงาน ทั้งนี้การกำหนดดัชนีชี้วัดในเชิงปริมาณที่ชัดเจนจะช่วยเอื้อต่อความสามารถในการตรวจสอบ

หรือการตรวจสอบได้ (Accountability) โดยไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการบริหาร (Autonomy) อย่างไรก็ตาม ในอนาคตกำลังมีการพัฒนาคำขวัญที่เหมาะสมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้อีกด้วย เช่น คำนวณผลกระทบจากการลงทุนในเชิงคุณภาพ เป็นต้น

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

รูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของกองทุนมีลักษณะเป็นจุดแข็ง (Strength: S) เนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นรูปแบบที่เกิดจากการส่งเสริมประสิทธิภาพที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์โดยได้กระตุ้นให้กองทุนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความอยู่รอดของประเทศ ทั้งนี้เพราะประเทศสิงคโปร์ขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาการลงทุนเพื่อขยายโอกาสทางการพัฒนา รวมทั้ง การคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม คุณสมบัติ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง หากบุคลากรระดับสูงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะได้รับผลตอบแทนในรูปของรางวัลและการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ ทำให้บุคลากรของกองทุนพยายามทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง กองทุนยังส่งเสริมระบบวินัยในการบริหารงานของกองทุนอย่างเคร่งครัด โดย บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบวิธีการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงาน หากผู้ใดกระทำผิดจะถูกสอบสวนโดยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (Corrupt Practices Investigation Bureau: CPIB) ดังนั้น รูปแบบการบริหารกองทุนจึงมีลักษณะที่สอดคล้องกับการปรับปรุงผลิตภาพของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ในภาพรวม

การปรับปรุงผลิตภาพของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ ได้เริ่มต้นตั้งแต่ปี ค.ศ.1972 โดยการตั้ง The National Productivity Board เพื่อทำหน้าที่ในการปรับปรุงผลิตภาพในหน่วยงานของรัฐ ระหว่าง 8 ปีแรกของการก่อตั้งคณะกรรมการชุดนี้ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความช่วยเหลือบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กในรูปแบบของการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาแนะนำ ต่อมา ประธานคณะกรรมการชุดนี้ ได้ตั้ง Committee on Productivity เพื่อศึกษาเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมผลิตภาพ ทักษะคติในการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ และได้จัดทำรายงานเสนอให้ใช้การเคลื่อนไหวเกี่ยวกับผลิตภาพในระดับชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นให้ประชาชนตระหนักถึงเรื่องการส่งเสริมประสิทธิภาพในภาครัฐ ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการประกาศเรื่องการส่งเสริมผลิตภาพและตั้ง National Productivity Council เพื่อรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอของ Committee on Productivity

Committee on Productivity เห็นว่าการเพิ่มผลิตภาพเกิดขึ้นได้ด้วยการปรับปรุงเทคโนโลยี (การปรับปรุงเครื่องมือและกระบวนการ) ระบบการบริหาร เทคนิคการบริหารที่ดีกว่า ระบบข่าวสารที่ดี มนุษย์สัมพันธ์ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับภาครัฐในฐานะนายจ้าง ภาครัฐต้องเป็นตัวอย่างให้ภาคเอกชนกระทำตามในเรื่องการปรับปรุงผลิตภาพ ทักษะคติในการทำงาน และการบริหารบุคคล พร้อมทั้งกำหนดข้อเสนอให้ดำเนินการ ดังนี้

(1) จัดตั้งคณะทำงานด้านผลิตภาพ (Productivity Working Committee) เพื่อรับผิดชอบในการสำรวจเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติงานที่ดีในภาครัฐของประเทศไทย

(2) รณรงค์เรื่องผลิตภาพในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์เพื่อให้ตระหนักถึงแนวคิดและความสำคัญของผลิตภาพเพิ่มขึ้น

(3) ปรับปรุงแบบรายงานลับของบุคลากร (Staff Confidential Report) เพื่อให้สามารถใช้ประเมินการทำงานแบบกลุ่ม หรือเรื่องอื่นๆ ตลอดจนการมีความคิดริเริ่ม

(4) หน่วยงานต้องสนับสนุนให้มีการจัดตั้ง Work Improvement Teams (WITS) โดยกระตุ้นให้ผู้ที่อยู่ในกลุ่มได้รับการอบรมเกี่ยวกับผลิตภาพ และอำนวยความสะดวกในการประชุมเพื่อดำเนินการดังกล่าว

(5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดอิสระ โดยการกำหนดงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของสมาชิกตามที่สมาชิกรวมตัวกันจัดทำเป็นข้อเสนอผ่าน House Unions ในหน่วยงาน

บทบาทสำคัญของ Committee on Productivity มีขึ้นเพื่อให้ทำงานเกี่ยวกับการปรับปรุงผลิตภาพในภาครัฐให้เห็นผลอย่างชัดเจน โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

(1) เพื่อกำหนด เปลี่ยนแปลง หรือยกเลิกกระบวนการและการปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานระบบทีม ผลิตภาพ ตลอดจนคุณภาพของงานในภาครัฐ

(2) เพื่อริเริ่ม สำรวจ เสนอแนะ หรือแนะนำวิธีการวัดที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความภาคภูมิใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจ และผลิตภาพในภาครัฐ

(3) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความมีผลิตภาพ ขวัญกำลังใจ และการทำงานเป็นทีมในภาครัฐ

(4) เพื่อแสวงหาวิธีวัด หรือประเมินผลิตภาพ ขวัญกำลังใจ และการทำงานเป็นทีม

(5) เพื่อกำหนดและให้การสนับสนุนช่วยเหลือภาครัฐในการดำเนินโครงการการเพิ่มผลิตภาพ

(6) เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการเผยแพร่แนวความคิด และผลสะท้อนกลับของการวัดผลิตภาพของภาครัฐ

นอกจากนี้ ยังได้กำหนดให้ทุกส่วนงานจัดตั้ง Productivity Steering Committee และ WITS ในหน่วยงานขนาดใหญ่ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบในการส่งเสริม สนับสนุนและติดตาม WITS ทั้งหลายที่มีอยู่ในหน่วยงาน วิธีการสำคัญที่ช่วยส่งเสริมผลิตภาพ คือการรณรงค์เรื่องผลิตภาพประจำปี ที่เริ่มจัดในปี ค.ศ. 1982 ซึ่งจัดรวมกับการรณรงค์เรื่องผลิตภาพในระดับชาติ นอกจากนี้จะใช้การรณรงค์เป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามนโยบายแล้ว ยังใช้การรณรงค์ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของชาวประเทศสิงคโปร์อีกด้วย

ยุทธศาสตร์ของกองทุน (Strategy)

ยุทธศาสตร์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของกองทุนมีลักษณะเป็นจุดแข็ง (Strength: S) เนื่องจากยุทธศาสตร์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการดำเนินนโยบายภาคการเงินของประเทศสิงคโปร์ที่กำหนดให้เป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ โดยภาคการเงินของประเทศมีส่วนต่อ GDP ร้อยละ 12 หรือคิดเป็นลำดับ 4 รองจากภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคธุรกิจบริการ โดยประเทศสิงคโปร์กำหนดยุทธศาสตร์ทางการเงินเพื่อเป็นหนึ่งในศูนย์กลางทางการเงิน (Financial Hub) ของภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วย

สถาบันการเงินประเภทต่างๆจากทั่วโลก เช่นธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน สำนักงานผู้แทน บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทประกัน บริษัทที่ปรึกษาทางการเงิน เป็นต้น โดยธนาคารพาณิชย์ของประเทศสิงคโปร์แบ่งประเภทตามขอบเขตธุรกิจที่ได้รับอนุญาต ได้แก่ Full Bank หรือ Qualified Full Bank, Wholesale Bank, และ Offshore Bank ทั้งนี้ สถาบันการเงินในประเทศสิงคโปร์ทั้งหมดอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารกลางแห่งประเทศสิงคโปร์ (Monetary Authority of Singapore: MAS)

ยุทธศาสตร์ภาคการเงินมีความสำคัญอย่างมากต่อประเทศสิงคโปร์ด้วยสินทรัพย์คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 76 ของประเทศ และเน้นความหลากหลายในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนทางการเงินที่เปิดกว้างซึ่งประกอบไปด้วยธนาคารพาณิชย์จากทั่วโลกกว่า 100 แห่งและเป็นแหล่งระดมเงินทุนที่สำคัญที่สุดในระบบเศรษฐกิจของภูมิภาค รวมทั้ง ภาคธุรกิจหลักทรัพย์ซึ่งประกอบด้วยบริษัทหลักทรัพย์ มีสัดส่วนสินทรัพย์ในระบบการเงินประมาณร้อยละ 1.1 ทั้งนี้ หากพิจารณาจาก Market Capitalization ของตลาดหลักทรัพย์ประเทศสิงคโปร์ (Singapore Exchange Ltd: SGX) ปรากฏว่ามีขนาดใหญ่ที่สุดในภูมิภาคอาเซียน หรือประมาณ 570.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ทั้งนี้ SGX ประกอบด้วยบริษัทท้องถิ่นและต่างชาติโดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียนกว่า 800 บริษัท นอกจากนี้ ประเทศสิงคโปร์ยังเป็นศูนย์กลางในการทำธุรกรรมด้าน Foreign Exchange ที่ใหญ่ที่สุดในทวีปเอเชีย ตามข้อมูลที่เคยแพร่โดย Bank for International Settlements (BIS) โดยในปี 2557 ประเทศสิงคโปร์มีปริมาณ FX Turnover เฉลี่ยสูงถึง 340 พันล้านดอลลาร์สหรัฐต่อวัน ในส่วนของภาคธุรกิจประกันมีสัดส่วนสินทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 13.7 ของระบบการเงินของประเทศ โดยประเทศสิงคโปร์เป็นหนึ่งในศูนย์กลางธุรกิจประกันของภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วยผู้ให้บริการท้องถิ่นและผู้ให้บริการจากต่างชาติจำนวนมาก โดยมีการให้บริการผลิตภัณฑ์ด้านต่างๆ ที่ครอบคลุมในทุกสาขา ทั้งประกันภัยและประกันชีวิต รวมถึงการให้บริการ Reinsurance และ Captive Insurance ด้วย

บุคลากร (Staff)

บุคลากรของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของกองทุนมีลักษณะเป็นจุดอ่อน (Weaknes: W) เนื่องจากบุคลากรของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นบุคลากรที่เป็นมืออาชีพทางการบริหารกองทุนระหว่างประเทศจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก แต่สัดส่วนของบุคลากรที่มีสัญชาติเป็นชาวสิงคโปร์โดยกำเนิดยังคงใช้เวลาในการพัฒนาขึ้นมาแทนที่ ทำให้มีความเป็นไปได้ที่บุคลากรที่เป็นมืออาชีพทางการบริหารกองทุนดังกล่าวจะเคลื่อนย้ายไปยังกองทุนของประเทศอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า และเมื่อบุคลากรที่เป็นมืออาชีพของประเทศสิงคโปร์ยังพัฒนาขึ้นมาแทนที่ไม่ทันก็จะก่อให้เกิดช่องว่างได้

ดังนั้น กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติอาจต้องเร่งพัฒนาบุคลากรและบริหารค่าตอบแทนให้จูงใจแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง โดยลักษณะของการบริหารบุคคลของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีลักษณะการบริหารแบบภาคเอกชนจึงมีความคล่องตัวในการบริหาร แต่ควรได้รับความเป็นอิสระสูงขึ้นในการบริหารจากรัฐบาลสิงคโปร์ โดยรัฐบาลสิงคโปร์ต้องเปิดโอกาสให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของกองทุนได้สูงขึ้น โดยรัฐบาลอาจกำกับดูแลการ

บริหารบุคคลผ่านคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นเท่านั้นด้วยการให้แนวนโยบายในการบริหารบุคคลแก่ผู้บริหารระดับล่างไปแปลงเป็นแผนและการปฏิบัติ แล้วคณะกรรมการจึงเข้ามาประเมินผลตามวาระ เพื่อเป็นการให้ความเป็นอิสระแก่ผู้บริหารด้านบุคคลสามารถริเริ่มแนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อรักษานักบริหารกองทุนมืออาชีพชาวต่างชาติที่มีประสิทธิภาพสูงในการทำงานไว้กับกองทุน และในขณะเดียวกันก็เร่งพัฒนาบุคลากรชาวสิงคโปร์ให้มีความสามารถทัดเทียมกับนักบริหารกองทุนมืออาชีพชาวต่างชาติด้วย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในอนาคตเมื่อบุคลากรชาวสิงคโปร์มีความสามารถทัดเทียมกับนักบริหารกองทุนมืออาชีพชาวต่างชาติแล้ว ก็ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าบุคลากรชาวสิงคโปร์จะรักษาค่าดีกับกองทุน กล่าวคือ ถ้าผลตอบแทนไม่สามารถจูงใจให้อยู่ต่อหรือสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆไม่ได้รับเทียบเท่ากับที่กองทุนระหว่างประเทศอื่นๆเสนอให้ ก็มีความเป็นไปได้ที่บุคลากรชาวสิงคโปร์เองที่มีความสามารถทัดเทียมกับนักบริหารกองทุนชาวต่างชาติแล้วอาจผันตัวไปเป็นนักบริหารกองทุนที่กองทุนอื่นที่มีการให้ค่าตอบแทนและแรงจูงใจที่ดีกว่า ดังนั้น การให้เพียงค่าตอบแทนและแรงจูงใจที่บุคลากรต้องการในเชิงกายภาพอาจไม่เพียงพอ การรักษามูลค่าไว้ด้วยการสร้างความภาคภูมิใจองค์กรหรือกองทุนและความภาคภูมิใจต่อประเทศสิงคโปร์อาจต้องให้ความสำคัญควบคู่กันด้วย

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะความรู้ความสามารถของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของกองทุนมีลักษณะเป็นจุดแข็ง (Strength: S) เนื่องจากทักษะความรู้ความสามารถของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นที่ยอมรับในภาคการเงิน โลกดังจะเห็นได้จากกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ทั้ง 2 กองทุนคือ กองทุน GIC และกองทุน Temasek ติดอยู่ใน 11 อันดับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่ประสบความสำเร็จระดับโลก ทั้งนี้ ทักษะความรู้ความสามารถดังกล่าวมีลักษณะสอดคล้องกับภาพรวมของประเทศสิงคโปร์ที่ได้รับการจัดอันดับจาก IMD World Competitiveness (World Competitiveness Ranking from International Institute for Management Development) โดยประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันอันดับที่ 3 ของโลกและสูงที่สุดในอาเซียนด้วยกัน

การพัฒนาศักยภาพของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาให้ประเทศสิงคโปร์มีขีดความสามารถทางการแข่งขันสูงในระดับระหว่างประเทศ โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

(1) การมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมศักยภาพทางเศรษฐกิจ แม้ประเทศสิงคโปร์จะเสียเปรียบเรื่องปัจจัยการผลิตที่มีราคาสูงกว่าประเทศอื่นๆ ในแถบอาเซียน แต่ประเทศสิงคโปร์พยายามพัฒนาองค์ความรู้ผ่านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ให้มีระดับสูงขึ้น และนำมาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจ ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบและส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันของประเทศสิงคโปร์ อีกทั้งยังช่วยลดการพึ่งพาเทคโนโลยีกับต่างชาติ เช่น การพัฒนาอุตสาหกรรม Biomedical ขึ้นมาเป็นอุตสาหกรรมหลักชนิดใหม่ ควบคู่ไปกับอุตสาหกรรมหลักเดิมที่นับวันจะมีสถานะการแข่งขันจากประเทศในเอเชียที่รุนแรงขึ้น

(2) การไม่หยุดที่จะยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของคนในประเทศ จากการเปลี่ยนแปลงของลักษณะตลาดและลักษณะประชากรในสิงคโปร์ เช่น การขยายตัวของสังคมเมือง การเปลี่ยนแปลงช่วงอายุของประชากร และความหลากหลายของประชากรที่มากขึ้น ส่งผลให้ภาคเอกชนยังคงพยายามที่จะหาโอกาสในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และยังช่วยยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของคนในประเทศให้ดีขึ้น

(3) การลงทุนเพื่อ R&D ของประเทศสิงคโปร์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง เพราะนโยบายหลักของประเทศสิงคโปร์ ที่ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในด้าน R&D จากภาครัฐกิจ อีกทั้งการดึงดูดนักลงทุนด้วยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยี เช่น ที่ตั้งของประเทศ โครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น ทั้งนี้ ตัวเลขการใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนาโดยรวม (Gross Expenditure on Research & Development: GERD) ของประเทศสิงคโปร์ปี 2553 มีมูลค่า 6.5 พันล้านดอลลาร์ประเทศสิงคโปร์ เพิ่มขึ้น 7.4% (YOY) โดยกว่า 60% ของการใช้จ่ายดังกล่าวมาจากภาคเอกชน ในขณะที่บุคลากรด้านนี้เพิ่มขึ้นกว่า 4.3% (YOY) ประเทศสิงคโปร์ให้สิทธิพิเศษภาคธุรกิจ

(4) รัฐบาลประเทศสิงคโปร์มีการให้สิทธิพิเศษกับภาคธุรกิจที่มีการลงทุน เพื่อการวิจัยและพัฒนาในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งถือเป็นสิ่งจูงใจให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้สิทธิพิเศษทางภาษี จากนโยบายการส่งเสริมนี้ทำให้จำนวนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการในประเทศสิงคโปร์เกิดขึ้นในหลายสาขาธุรกิจ โดยเฉพาะในสาขาหลักๆ เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์เคมี เป็นต้น อีกทั้งมีการจัดตั้งโครงการร่วมทุนกับภาคเอกชนจากประเทศอื่นๆ ในเอเชีย เช่น โครงการ Jurong Aromatics Corporation เป็นต้น

(5) การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ในระยะยาว ในระยะต่อจากนี้ ประเทศสิงคโปร์ตั้งเป้าที่จะทำให้ประเทศกลายเป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเชิงธุรกิจ โดยภายในปี 2558 จะมีการเพิ่มสัดส่วนตัวเลขค่าใช้จ่ายเพื่อ R&D ให้ได้ถึงร้อยละ 3.5 นอกจากนี้ ภายใต้แนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจของ Economic Development Board ที่จะให้ประเทศสิงคโปร์เป็น Home for Innovation และให้ความสำคัญกับความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้ จากหลายฝ่าย (CO-Creation Solutions) ทั้งภาครัฐและเอกชน

ค่านิยมร่วม (Shared value)

ค่านิยมร่วมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของกองทุนมีลักษณะเป็นจุดอ่อน (Weaknes: W) เนื่องจากค่านิยมร่วมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นค่านิยมที่บุคลากรในกองทุนและประชาชนของประเทศซึ่งเป็นหุ้นส่วนสำคัญของกองทุนไม่ได้มีส่วนร่วมในค่านิยม เพราะเป็นค่านิยมที่ผู้นำประเทศและผู้บริหารระดับสูงของกองทุนซึ่งก็มาจากสายสัมพันธ์กับรัฐบาลเป็นผู้กำหนดขึ้น และนำเสนอให้ผู้ปฏิบัติงานในกองทุนรับไปยึดถือเป็นค่านิยมร่วมและเผยแพร่ให้ประชาชนในชาติร่วมรับรู้ในฐานะหุ้นส่วนสำคัญของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ซึ่งมุมมองจากเพียงกลุ่มคนนั้นไม่สามารถสร้างพลังให้กับความเป็นค่านิยมร่วมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติได้เท่าที่ควรจะเป็น เพราะค่านิยมนั้นมีลักษณะเป็นเพียงคำสั่งให้ถือปฏิบัติเท่านั้น

ค่านิยมดังกล่าวไม่ได้มีลักษณะเป็นค่านิยมร่วม เนื่องจาก สมาชิกส่วนใหญ่ในกองทุนและประชาชนในฐานะหุ้นส่วนของกองทุนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ค่านิยมดังกล่าวจึงไม่สามารถทำหน้าที่เป็นค่านิยมร่วมได้อย่างที่ควรเป็น เพราะค่านิยมร่วมต้องเป็นสิ่งที่สมาชิกและหุ้นส่วนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด เพื่อที่จะได้ยึดเป็นค่านิยมในการดำเนินงานหรือตรวจสอบการดำเนินงานร่วมกัน การกำหนดค่านิยมร่วมจึงควรมีลักษณะเป็นการก่อตัวจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) แต่ค่านิยมร่วมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย สิงคโปร์มีลักษณะเป็นการกำหนดจากบนลงล่าง (Top Down) โดยผู้นำประเทศและผู้บริหารระดับสูงของกองทุนเป็นผู้กำหนดขึ้น แล้วจึงประกาศแก่ผู้ปฏิบัติงานในกองทุนและเผยแพร่แก่ประชาชนในชาติร่วมรับรู้ในฐานะหุ้นส่วนของกองทุน ดังนั้น ค่านิยมร่วมของกองทุนจึงเป็นค่านิยมหรือควสามต้องการของผู้นำที่มุ่งหวังให้ผู้ปฏิบัตินำไปยึดถือและเผยแพร่ให้สาธารณะได้รับทราบถึงภาพลักษณ์ที่ต้องการสื่อให้รับทราบ ค่านิยมที่กำหนดขึ้นจึงไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าเป็นค่านิยมที่ดีหรือไม่ ถึงแม้ว่า ค่านิยมดังกล่าวจะกล่าวถึงทั้งประโยชน์ต่อกองทุนและประโยชน์ต่อสาธารณะ แต่ก็ยังเป็นเพียงแค่มุมมองที่ผู้นำประเทศและผู้บริหารระดับสูงของกองทุนซึ่งมีสายสัมพันธ์กับรัฐบาลต้องการ มุมมองจากเพียงกลุ่มคนจึงไม่สามารถสร้างพลังให้กับความเป็นค่านิยมร่วมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติได้เท่าที่ควรจะเป็น เพราะการที่ผู้ปฏิบัติจะนำสิ่งใดมายึดถือเป็นค่านิยมร่วม ค่านิยมนั้นไม่ควรจะมีลักษณะเป็นคำสั่งให้ถือปฏิบัติ แต่ควรเป็นค่านิยมที่ได้ร่วมกันกำหนด ค่านิยมดังกล่าวจึงจะมีพลังพอแก่การยึดถือร่วมกัน และประชาชนในฐานะหุ้นส่วนสำคัญของกองทุนก็ควรมีส่วนในการรับรู้และถกแถลงก่อนการประกาศเป็นค่านิยมร่วม ซึ่งจะทำให้ค่านิยมร่วมดังกล่าวกลายเป็นภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ และจะเกิดพลังในการเป็นกรอบทางความคิดให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อบรรลุถึงประโยชน์ที่เป็นความนิยมนร่วมกัน

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย สิงคโปร์

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>(1) โครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <p>เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยสิงคโปร์อยู่ภายใต้หลักการการแปรรูปภาครัฐ (Privatization) ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการและเทคนิคการบริหารที่นำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์กรภาคเอกชนมาปรับใช้ ซึ่งการแปรรูปองค์กร (Corporatization) นั้น ทำให้กองทุนความมั่งคั่ง</p>	<p>(1) บุคลากร (Staff)</p> <p>เนื่องจากบุคลากรของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยสิงคโปร์เป็นบุคลากรที่เป็นมืออาชีพทางการบริหารกองทุนระหว่างประเทศจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก แต่สัดส่วนของบุคลากรที่มีสัญชาติเป็นชาวสิงคโปร์โดยกำเนิดยังต้องใช้เวลาในการพัฒนาขึ้นมาแทนที่ ทำให้มีความเป็นไปได้ที่บุคลากรที่เป็นมืออาชีพทางการ</p>

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>แห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น มีโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม มีอิสระในการจัดโครงสร้างองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นอิสระจากการควบคุมของระบบราชการ กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์จึงมีความสามารถที่จะเลือกลงทุน ขยายกิจการ แข่งขันด้านเวลา สร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถเลือกลงทุนในกิจการได้อย่างหลากหลาย (Diversification) ภายใต้วัตถุประสงค์ของกองทุน</p> <p>(2) ระบบการปฏิบัติงาน (System)</p> <p>เนื่องจากระบบการปฏิบัติงานของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีการใช้ "ระบบการบริหารจัดการบัญชีของรัฐบาลประเทศสิงคโปร์" (Singapore Government Management Accounting System: SIGMA) โดยจัดทำบัญชีต้นทุนของแต่ละโครงการและกิจกรรม ซึ่งรายละเอียดทางบัญชีเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหน้าที่ทางการเงินที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีข้อมูลทางบัญชีมากขึ้นดัชนีชี้วัดผลงานจึงได้รับการพัฒนา เพื่อการวัดและประเมินผลผลิตและผลงาน (Result) ของโครงการและกิจกรรม โดยกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมีการกำหนดเป้าหมายผลงานให้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดงบประมาณที่จะได้รับ และเป็นดัชนี (Yardsticks) เพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดดัชนีชี้วัดในเชิงปริมาณที่ชัดเจนจะช่วยเอื้อต่อความสามารถในการตรวจสอบ หรือ การตรวจสอบได้</p>	<p>บริหารกองทุนดังกล่าวจะเคลื่อนย้ายไปยังกองทุนของประเทศอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า และเมื่อบุคลากรที่เป็นมืออาชีพของประเทศสิงคโปร์ยังพัฒนาขึ้นมาแทนที่ไม่ทันก็จะก่อให้เกิดช่องว่างได้</p> <p>(2) ค่านิยมร่วม (Shared Value)</p> <p>เนื่องจากค่านิยมร่วมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นค่านิยมที่บุคลากรในกองทุนและประชาชนของประเทศซึ่งเป็นหุ้นส่วนสำคัญของกองทุนไม่ได้มีส่วนร่วมในค่านิยม เพราะเป็นค่านิยมที่ผู้นำประเทศและผู้บริหารระดับสูงของกองทุนซึ่งก็มาจากสายสัมพันธ์กับรัฐบาลเป็นผู้กำหนดขึ้น และนำส่งให้ผู้ปฏิบัติงานในกองทุนรับไปยึดถือเป็นค่านิยมร่วมและเผยแพร่ให้ประชาชนในชาติร่วมรับรู้ในฐานะหุ้นส่วนสำคัญของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ซึ่งมุมมองจากเพียงกลุ่มคนนั้นไม่สามารถสร้างพลังให้กับความเป็นค่านิยมร่วมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติได้เท่าที่ควรจะเป็น เพราะค่านิยมนั้นมีลักษณะเป็นเพียงคำสั่งให้ถือปฏิบัติเท่านั้น</p>

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>(Accountability) โดยไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการบริหาร (Autonomy) อย่างไรก็ตาม ในอนาคตกำลังมีการพัฒนาดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้อีกด้วย เช่น ดัชนีวัดผลกระทบจากการลงทุนในเชิงคุณภาพ เป็นต้น</p> <p>(3) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)</p> <p>เนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นรูปแบบที่เกิดจากการส่งเสริมประสิทธิภาพที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์โดยได้กระตุ้นให้กองทุนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความอยู่รอดของประเทศ ทั้งนี้เพราะประเทศสิงคโปร์ขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาการลงทุนเพื่อขยายโอกาสทางการพัฒนา รวมทั้ง การคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม คุณสมบัติ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง หากบุคลากรระดับสูงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะได้รับผลตอบแทนในรูปของรางวัลและการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ ทำให้บุคลากรของกองทุนพยายามทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง กองทุนยังส่งเสริมระบบวินัยในการบริหารงานของกองทุนอย่างเคร่งครัด โดยบุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติงานตามระเบียบวิธีการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงาน หากผู้ใดกระทำผิดจะถูกสอบสวนโดยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ดังนั้น รูปแบบการบริหารกองทุนจึงมีลักษณะที่สอดคล้องกับ</p>	

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>การปรับปรุงผลิตภาพของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ในภาพรวม</p> <p>(4) ยุทธศาสตร์ (Strategy)</p> <p>เนื่องจากยุทธศาสตร์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการดำเนินนโยบายภาคการเงินของประเทศสิงคโปร์ที่กำหนดให้เป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ โดยภาคการเงินของประเทศมีส่วนต่อ GDP ร้อยละ 12 หรือคิดเป็นลำดับ 4 รองจากภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคธุรกิจบริการ โดยประเทศสิงคโปร์กำหนดยุทธศาสตร์ทางการเงินเพื่อเป็นหนึ่งในศูนย์กลางทางการเงิน (Financial Hub) ของภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วยสถาบันการเงินประเภทต่างๆจากทั่วโลก เช่นธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน สำนักงานผู้แทน บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทประกัน บริษัทที่ปรึกษาทางการเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ภาคการเงินมีความสำคัญอย่างมากต่อประเทศสิงคโปร์ด้วยสินทรัพย์คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 76 ของระบบการเงินของประเทศสิงคโปร์ และเน้นความหลากหลายในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนทางการเงินที่เปิดกว้าง</p> <p>(5) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)</p> <p>เนื่องจากทักษะความรู้ความสามารถของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นที่ยอมรับในภาคการเงินโลกดังจะเห็นได้จากกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ ทั้ง 2 กองทุนคือ กองทุน GIC และกองทุน Temasek ติดอยู่ใน 11 อันดับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่ประสบความสำเร็จระดับโลก ทั้งนี้</p>	

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ทักษะความรู้ความสามารถดังกล่าวมีลักษณะสอดคล้องกับภาพรวมของประเทศสิงคโปร์ที่ได้รับการจัดอันดับจาก IMD World Competitiveness (World Competitiveness Ranking from International Institute for Management Development) โดยประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันอันดับที่ 3 ของโลกและสูงที่สุดในอาเซียนด้วยกัน	

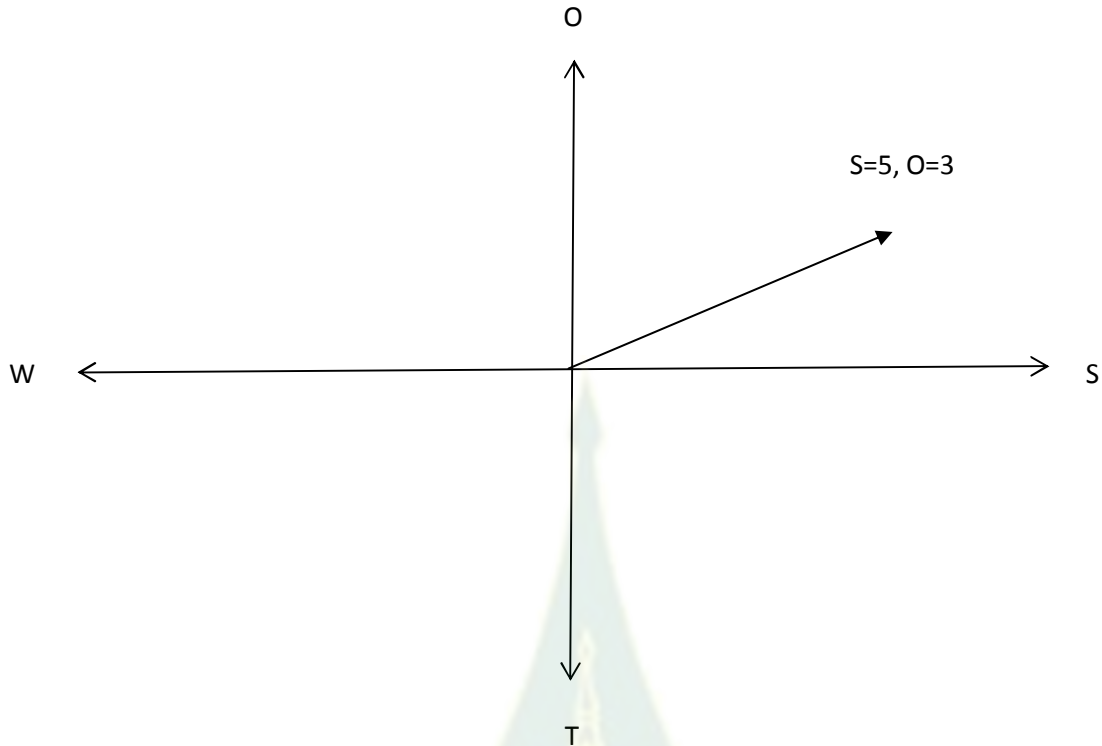
ดังนั้น จุดแข็ง (Strengths: S) ได้แก่ S₁: Structure, S₂: System, S₃: Style, S₄: Strategy และ S₅: Skill
จุดอ่อน (Weaknesses: W) ได้แก่ W₁: Staff และ W₂: Shared Value

การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ปรากฏผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ดังนี้

- (1) โอกาส (Opportunity) หรือ O = 3 ประเด็น ได้แก่ กฎหมาย (Law), การเมือง (Politics), เทคโนโลยี (Technology)
- (2) ความท้าทาย (Threat) หรือ T = 2 ประเด็น ได้แก่ สังคม (Society), เศรษฐกิจ (Economy)
- (3) จุดแข็ง (Strength) หรือ S = 5 ประเด็น ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (Structure), ระบบการปฏิบัติงาน (System), รูปแบบการบริหารจัดการ (Style), ยุทธศาสตร์ (Strategy), ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)
- (4) จุดอ่อน (Weakness) หรือ W = 2 ประเด็น ได้แก่ บุคลากร (Staff), ค่านิยมร่วม (Shared Value)



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย

2. การกำหนดยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

การกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยมีการให้ความสำคัญซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้ตามลำดับคือ ยุทธศาสตร์การรุก ยุทธศาสตร์การแข่งขัน ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ และยุทธศาสตร์การตั้งรับ โดยมีรายละเอียดตามผลการวิเคราะห์ที่ได้ ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) หรือการรุกเพื่อขยายโอกาส สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรุก (Active Investing) จากผลการวิเคราะห์ $S = 5$ และ $O = 3$

ยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย จากการที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยเน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนผ่านสู่การพัฒนา (Transforming Economies) โดยให้ความสำคัญกับประเทศที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนผ่านเชิงเศรษฐกิจ เช่น ประเทศจีน ประเทศอินเดีย ประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียง และประเทศในกลุ่มละตินอเมริกา โดยการลงทุนในกลุ่มธุรกิจบริการทางการเงิน โครงสร้างพื้นฐาน และระบบขนส่ง

(2) ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือการแข่งขันเพื่อรับกับสถานการณ์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนแบบตามกระแส (Momentum Investing) จากผลการวิเคราะห์ $S = 5$ และ $T = 2$

ยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ จากการที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่ประชากรในระดับรายได้ปานกลางกำลังเติบโต (Growing Middle Income Populations) โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับความต้องการซื้อของผู้บริโภคผ่านการลงทุนในกลุ่มธุรกิจการสื่อสาร เทคโนโลยีและสื่อสารมวลชน รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์

(3) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy) หรือการอนุรักษ์เพื่อรักษาประโยชน์ให้คงอยู่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรับ (Passive Investing) จากผลการวิเคราะห์ $W = 2$ และ $O = 3$

ยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ จากการที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่ให้ประโยชน์โดยเปรียบเทียบในเชิงลึก (Deepening Comparative Advantages) โดยให้ความสำคัญกับการแสวงหาและลงทุนในธุรกิจที่มีทรัพย์สินทางปัญญาที่โดดเด่นและมีความสามารถโดยเปรียบเทียบ

(4) ยุทธศาสตร์การตั้งรับ (Defensive Strategy) หรือการตั้งรับเพื่อความอยู่รอด สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนแบบสวนกระแส (Reversal Investing) จากผลการวิเคราะห์ $W = 2$ และ $T = 2$

ยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ จากการที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่มีลักษณะเป็นผู้นำเกิดใหม่ (Emerging Champions) โดยให้ความสำคัญกับการลงทุนในธุรกิจที่มีพื้นฐานแข็งแกร่ง และอยู่ในจุดเปลี่ยนที่ดีขึ้น รวมทั้งมีศักยภาพในการนำในระดับภูมิภาคและระดับโลก

2. ผลการศึกษา รูปแบบการบริหารของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

รูปแบบการบริหารของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นรูปแบบการบริหารที่สามารถพิจารณาได้จากกฎหมายและโครงสร้างองค์กร รวมทั้งนโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุน ซึ่งกองทุนภาครัฐในประเทศไทยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางยุทธศาสตร์และการบริหารกองทุนได้ถึงแม้ว่าประเทศไทยยังไม่มี การจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติในลักษณะเดียวกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งได้แก่ กองทุน GIC และกองทุน Temasek แต่ประเทศไทยก็มีกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ได้แก่ กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ซึ่งสามารถนำแนวทางในเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาใช้ได้ในบางประการ ทั้งนี้ รูปแบบการบริหารของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์สามารถพิจารณาได้จาก 2 ด้านคือ (1) กฎหมายและโครงสร้างองค์กรของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (2) นโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 กฎหมายและโครงสร้างองค์การของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย สิงคโปร์

กฎหมายและโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยสิงคโปร์ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยสิงคโปร์ที่จะต้องพิจารณาทั้งในด้านกฎหมายระหว่างประเทศที่มีความสำคัญต่อการลงทุนในแวดวงกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติในระดับระหว่างประเทศ และกฎหมายภายในประเทศไทยสิงคโปร์ที่มีความสำคัญต่อการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ทั้งนี้ ในส่วนของโครงสร้างองค์การของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ได้แก่ โครงสร้างการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆและบุคคลในกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยสิงคโปร์ที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารของกองทุน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยสิงคโปร์

กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยสิงคโปร์พิจารณาได้จากทั้งในด้านกฎหมายระหว่างประเทศที่มีความสำคัญต่อการลงทุนในแวดวงกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติซึ่งมีการรวมตัวเป็นกลุ่มสมาชิกในระดับระหว่างประเทศ ได้แก่ กฎหมายระหว่างประเทศด้านการลงทุนภายใต้หลักการซันติอาโก ค.ศ. 2008 (Santiago Principles) และกฎหมายภายในประเทศไทยสิงคโปร์ที่มีความสำคัญต่อการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ได้แก่ กฎหมายว่าด้วยบริษัทของประเทศไทยสิงคโปร์ ค.ศ.1967 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (Singapore Companies Act) โดยกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยสิงคโปร์ดังกล่าว มีรายละเอียด ดังนี้

1. กฎหมายระหว่างประเทศด้านการลงทุนภายใต้หลักการซันติอาโก ค.ศ. 2008 (Santiago Principles)

กฎหมายระหว่างประเทศด้านการลงทุนภายใต้หลักการซันติอาโกเป็นกฎหมายที่กำหนดตามหลักการที่ยอมรับโดยทั่วไปและเป็นการปฏิบัติที่นำมาใช้โดยสมัครใจในกลุ่มสมาชิกฟอรัมระหว่างประเทศของการเงินระหว่างประเทศ (The International Forum of Sovereign Wealth Funds: IFSWF) ซึ่งเป็นเครือข่ายทั่วโลกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ซึ่งก่อตั้งขึ้นเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและส่งเสริมความเข้าใจที่ลึกซึ้งของกิจกรรมกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติและยกระดับมาตรฐานสำหรับการกำกับดูแลและการปฏิบัติที่ดีที่สุดของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยในกลุ่มสมาชิก

หลักการซันติเอโกร่างโดยคณะทำงานระหว่างประเทศของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ (The International Working Group of Sovereign Wealth Funds) และได้รับการยอมรับจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) และคณะกรรมการการเงินระหว่างประเทศในปี 2008 โดยมีวัตถุประสงค์ของหลักการที่สำคัญ ดังนี้

(1) เพื่อช่วยรักษาเสถียรภาพระบบการเงินทั่วโลกและการไหลเวียนอย่างเสรีของเงินทุนและการลงทุนจากการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

(2) เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบที่ใช้บังคับและการเปิดเผยข้อมูลในประเทศที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเข้าไปลงทุน

(3) เพื่อให้แน่ใจว่ากองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติลงทุนบนพื้นฐานของการพิจารณาถึงความเสี่ยงทางเศรษฐกิจและการเงินและการพิจารณาผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องแล้ว

(4) เพื่อให้แน่ใจว่ากองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมีโครงสร้างการกำกับดูแลที่โปร่งใส และมีการควบคุมการปฏิบัติงานที่เพียงพอในด้านการบริหารความเสี่ยงและมีความรับผิดชอบในการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม

หลักการสันติอาโกจึงเป็นการแสดงให้เห็นว่าการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมีหน่วยงานที่มุ่งเน้นทางการเงินในตลาดทั้งในประเทศและทั่วโลก โดยการดำเนินการเช่นนี้ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติจะนำไปสู่ความมั่นคงของระบบการเงินโลกที่จะสามารถลดแรงกดดัน การกีดกันและช่วยรักษาบรรยากาศการลงทุนที่เปิดกว้างและมีเสถียรภาพได้ อีกทั้ง กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของกลุ่มสมาชิกฟอรัมระหว่างประเทศของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IFSWF) ยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมสำหรับสมาชิก

2. กฎหมายภายในประเทศด้านการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยบริษัทของประเทศสิงคโปร์ ค.ศ.1967 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (Singapore Companies Act)

กฎหมายภายในประเทศด้านการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยบริษัทของประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์จัดตั้งขึ้นภายใต้ความเป็นเจ้าของโดยรัฐบาลสิงคโปร์ซึ่งทำให้มีเงินทุนมากพอที่จะลงทุนเพื่อจะได้ประโยชน์จากขนาดของกองทุน (Economy Scale) แต่มีเจตนาให้มีลักษณะการบริหารแบบเอกชนเพื่อให้มีความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและประโยชน์สูงสุดจากการลงทุน ซึ่งรูปแบบการบริหารในแบบเอกชนนั้นจะทำให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มีอิสระและมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจเชิงธุรกิจอย่างสมบูรณ์ภายใต้การกำกับและดูแลนโยบายโดยคณะกรรมการกองทุน โดยมีกฎหมายที่กำหนดข้อบังคับต่างๆของกองทุนเกี่ยวกับการจัดการเรื่องหุ้นและเงินกู้ การบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกองทุน การตรวจสอบบัญชีกองทุน การรวบรวม การเลิกกิจการ ตลอดจนข้อกำหนดอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ทั้งหมด

สาระสำคัญของกฎหมายว่าด้วยบริษัทของประเทศสิงคโปร์ ค.ศ.1967 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นกฎหมายที่กำหนดข้อบังคับต่างๆของบริษัท การจัดการเรื่องหุ้นและเงินกู้ การบริหารจัดการและการกำกับดูแลบริษัท การตรวจสอบบัญชีบริษัท การรวบรวม การเลิกกิจการ บริษัทต่างชาติ ตลอดจนข้อกำหนดอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ดังนั้น กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งมีฐานะเป็นบริษัทจึงต้องอยู่ภายใต้การอนุวัติตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทของประเทศสิงคโปร์ ค.ศ.1967 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (Singapore Companies Act) ด้วย ทำให้ การจัดการเรื่องหุ้นและเงินกู้ การบริหารจัดการ การกำกับดูแล การตรวจสอบบัญชี การรวบรวม การเลิกกิจการ ตลอดจนข้อกำหนดอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับบริษัท จึงเป็นไปในลักษณะของการดำเนินการในนามบริษัทโดยมีรัฐบาลสิงคโปร์เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด ทั้งนี้ โดยมีเจตนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการแข่งขันในลักษณะบริษัทที่

ต้องไปแข่งขันโดยมียุทธศาสตร์ทางการลงทุนที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของโลก รวมทั้งมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ภายใต้กฎหมายเช่นเดียวกับบริษัทอื่นๆที่อยู่ภายใต้กฎหมายนี้ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปรับตัวให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทางการลงทุนเช่นเดียวกับภาคเอกชน โดยมีแหล่งเงินทุนจากรัฐบาล สิงคโปร์ จึงเป็นการผนวกระหว่างประสิทธิภาพในแบบภาคเอกชนและแหล่งเงินทุนขนาดใหญ่จากภาครัฐเข้าด้วยกันอันเป็นการสร้างศักยภาพให้กับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม

โครงสร้างองค์การของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

1. กองทุน Temasek (Temasek Holdings Company) หรือ Temasek Holdings Private Limited

ในต้นทศวรรษที่ 1960 รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ได้เข้าถือหุ้นในหลายบริษัทท้องถิ่น เช่น การผลิต และการสร้างเรือ และในปี 1974 ได้มีการจัดตั้งบริษัทในนามกองทุน Temasek Holdings หรือ กองทุน Temasek โดยมีกระทรวงการคลังของประเทศสิงคโปร์ถือหุ้นทั้งหมด ซึ่งกองทุน Temasek เป็นกองทุนสำหรับการลงทุนของประเทศ (Investment Arm) ของรัฐบาลประเทศสิงคโปร์และเป็นกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติกองทุนแรกของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อทำหน้าที่บริหารการลงทุนและเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทที่เคอยู่ภายใต้การถือครองโดยกระทรวงการคลัง การก่อตั้งกองทุน Temasek เป็นการแบ่งแยกบทบาทของรัฐบาลในฐานะผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลตลาดออกจากบทบาทของการลงทุนในเชิงพาณิชย์ กองทุน Temasek ซึ่งมีฐานะเป็นเจ้าของพอร์ตการลงทุน และเป็นบริษัทการลงทุนในเชิงพาณิชย์เพื่อแสวงหาผลตอบแทนระยะยาวที่ยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยกองทุน Temasek ดำเนินกิจการภายใต้กรอบกฎหมายว่าด้วยบริษัทของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Companies Act) โดยมีอิสระและมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจเชิงธุรกิจอย่างสมบูรณ์ภายใต้การกำกับและดูแลนโยบายโดยคณะกรรมการบริษัท

กองทุน Temasek มีคณะกรรมการทำหน้าที่แนะนำและกำหนดนโยบายการบริหารของกองทุน โดยคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากผู้ที่ไม่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในภาคธุรกิจเอกชน

ปัจจุบันกองทุน Temasek มีกรรมการในคณะกรรมการบริหารจำนวน 13 ตำแหน่ง ได้แก่

1. ประธานกรรมการ (Chairman)
ได้แก่ LIM Boon Heng
2. รองประธานกรรมการ (Deputy Chairman)
ได้แก่ CHENG Wai Keung
3. ผู้อำนวยการและประธานคณะกรรมการตรวจสอบภายใน (Director; Chairman, Audit Committee)
ได้แก่ KUA Hong Pak
4. ผู้อำนวยการ (Director)
ได้แก่ Bobby CHIN YC
5. ผู้อำนวยการ (Director)
ได้แก่ GOH Yew Lin
6. ผู้อำนวยการบริหารและประธานกรรมการบริหาร (Executive Director and CEO)

ได้แก่ HO Ching

7. ผู้อำนวยการ (Director)

ได้แก่ Michael LIEN JL

8. ผู้อำนวยการ (Director)

ได้แก่ Robert NG CS

9. ผู้อำนวยการ (Director)

ได้แก่ TEO Ming Kian

10. ผู้อำนวยการ (Director)

ได้แก่ Peter R VOSER

11. ผู้อำนวยการ (Director)

ได้แก่ Marcus WALLENBERG

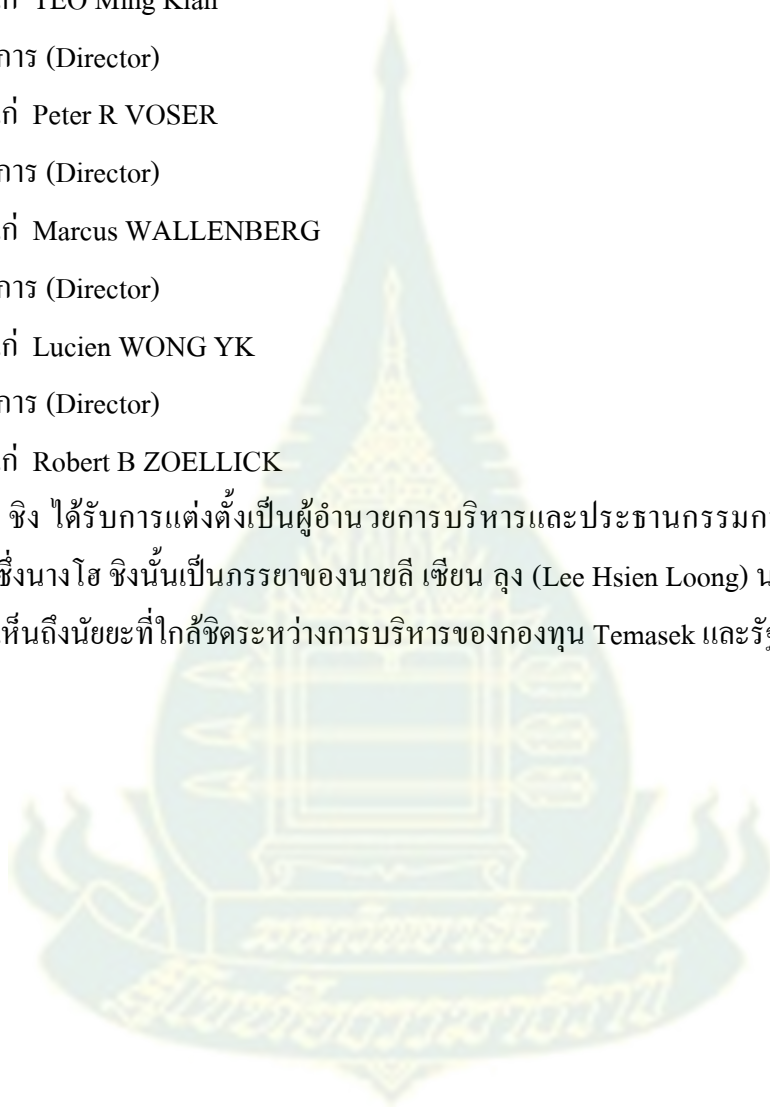
12. ผู้อำนวยการ (Director)

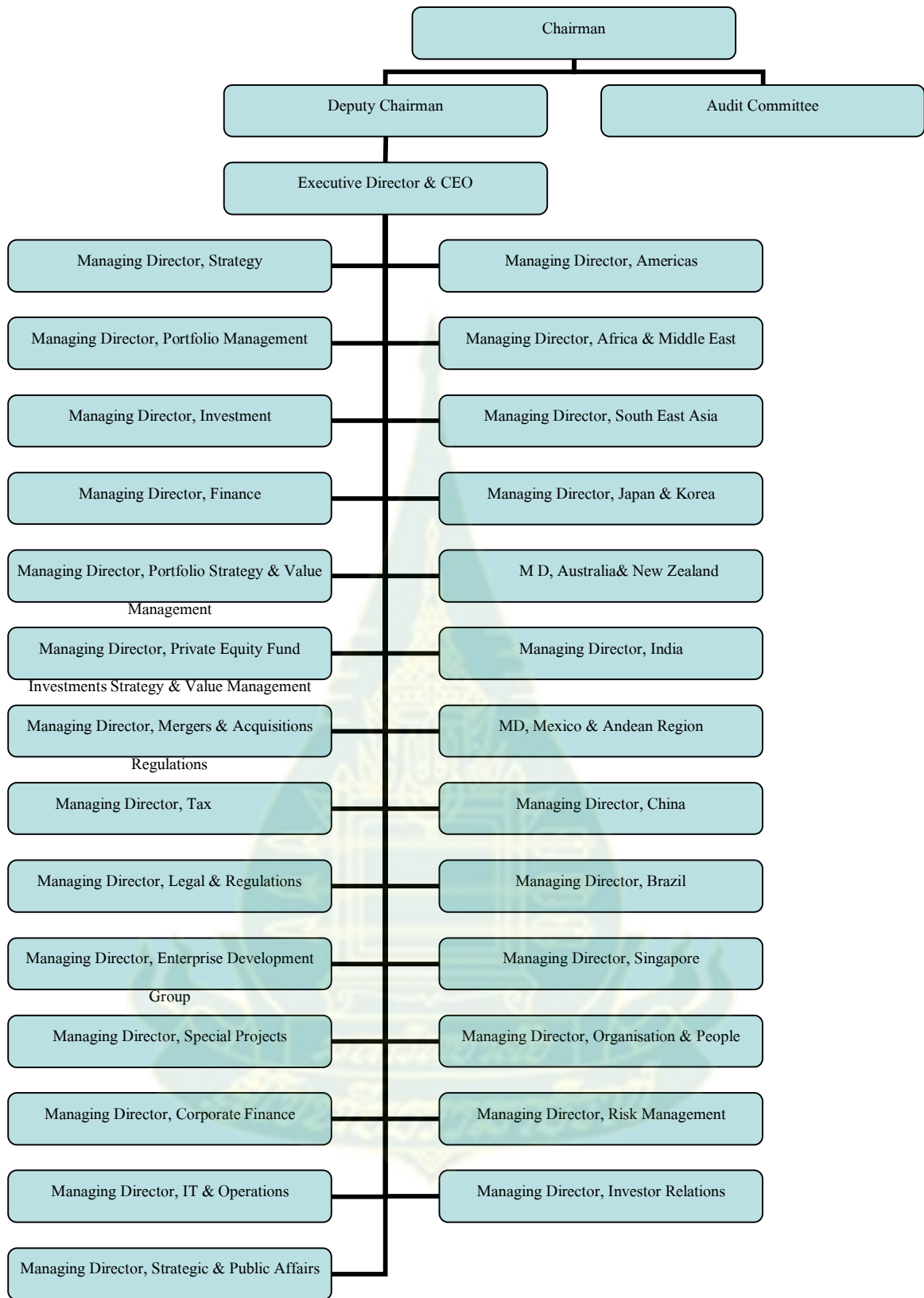
ได้แก่ Lucien WONG YK

13. ผู้อำนวยการ (Director)

ได้แก่ Robert B ZOELLICK

ทั้งนี้ นางโฮ ชิง ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการบริหารและประธานกรรมการบริหารของกองทุน Temasek ในปี 2002 ซึ่งนางโฮ ชิงนั้นเป็นภรรยาของนายลี เซียน ลุง (Lee Hsien Loong) นายกรัฐมนตรีประเทศสิงคโปร์ จึงแสดงให้เห็นถึงนัยยะที่ใกล้ชิดระหว่างการบริหารของกองทุน Temasek และรัฐบาลสิงคโปร์





ภาพที่ 4.2 โครงสร้างองค์การของกองทุน Temasek

ที่มา: กองทุน Temasek. (2015).

ภายใต้คณะกรรมการมีโครงสร้างการบริหาร ดังนี้

-Executive Director & CEO

โครงสร้างการบริหารส่วนกลาง ได้แก่

- Managing Director, Strategy
- Managing Director, Portfolio Management
- Managing Director, Investment
- Managing Director, Finance
- Managing Director, Portfolio Strategy & Value Management
- Managing Director, Private Equity Fund Investments
- Managing Director, Mergers & Acquisitions
- Managing Director, Tax
- Managing Director, Legal & Regulations
- Managing Director, Enterprise Development Group
- Managing Director, Special Projects
- Managing Director, Organisation & People
- Managing Director, Corporate Finance
- Managing Director, Risk Management
- Managing Director, IT & Operations
- Managing Director, Investor Relations
- Managing Director, Strategic & Public Affairs

โครงสร้างการบริหารส่วนภูมิภาคต่างๆ ได้แก่

- Managing Director, Americas
- Managing Director, Africa & Middle East
- Managing Director, South East Asia
- Managing Director, Japan & Korea
- Managing Director, Australia & New Zealand
- Managing Director, India
- Managing Director, Mexico & Andean Region
- Managing Director, China
- Managing Director, Brazil
- Managing Director, Singapore

2. กองทุน GIC (Government of Singapore Investment Corporation) หรือ GIC Private Limited

รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติขึ้นอีกแห่งหนึ่งนอกเหนือจาก กองทุน Temasek โดยมีชื่อว่า The Government of Singapore Investment Corporation หรือ GIC เพื่อการลงทุนในต่างประเทศ โดย กองทุน GIC หรือ GIC Private Limited เป็นกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่จัดตั้งขึ้นภาย หลังจากการจัดตั้ง กองทุน Temasek ซึ่งจัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1974 แต่ GIC Private Limited มีขนาดสินทรัพย์ มากกว่า ทั้งนี้ GIC Private Limited จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1981 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารเงินทุนสำรองเงินตรา ระหว่างประเทศของประเทศสิงคโปร์ มีเครือข่ายสำนักงานในศูนย์กลางทางการเงินทั่วโลกทั้งหมด 7 แห่ง โดย GIC Private Limited ลงทุนในหุ้นสามัญ ตราสารหนี้ เงินตราต่างประเทศ ตราสารล่วงหน้า ตลาดเงิน อสังหาริมทรัพย์และกองทุนส่วนบุคคล

ภารกิจของกองทุน GIC กำหนดไว้เพื่อรักษาและเพิ่มอำนาจในการทำธุรกรรมระหว่างประเทศของทุน สำรองระหว่างประเทศ โดยมีเป้าหมายผลตอบแทนที่ดีในระยะยาวและชนะอัตราเงินเฟ้อในตลาดโลก กองทุน GIC มีเครือข่าย 9 สำนักงานในเมืองที่เป็นศูนย์กลางทางการเงินทั่วโลก โดยกองทุน GIC ลงทุนด้วยเครื่องมือทาง การเงินที่หลากหลายในตลาดทุนและในแหล่งรายได้ที่แน่นอนรวมทั้งในสินทรัพย์ที่มั่นคงต่างๆ ทั้งนี้ กองทุน GIC เป็นหนึ่งในองค์กรระดับโลกที่ได้รับความเชื่อมั่นจากทั้ง Standard & Poor's และ Moody's โดยให้ความ เชื่อมั่นไว้ที่ AAA และ Aaa ตามลำดับ โดยมีสินทรัพย์ประมาณ 330 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ (Global Finance, 2008)

เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนการลงทุน (Portfolio) กองทุน GIC มีการบริหารแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- (1) ส่วนที่เป็นบริษัทจัดการสินทรัพย์ (GIC Asset Management Pte Ltd (public markets)) ซึ่งเน้นการ ลงทุนในตลาดสาธารณะและภาครัฐ
 - (2) ส่วนที่เป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์ (GIC Real Estate Pte Ltd) ซึ่งเน้นการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ใน ภูมิภาคต่างๆทั่วโลก
 - (3) ส่วนที่เป็นบริษัทการลงทุนพิเศษ (GIC Special Investments Pte Ltd (private-equity investments)) ซึ่งเน้นการลงทุนในตลาดทุนเป็นการเฉพาะตามที่กำหนดเป็นวาระพิเศษ
- ทั้งนี้ โดยมีส่วนการบริหารภายใน (Corporate Service) เพื่อการบริหารการดำเนินงานของกองทุน GIC ทั้งหมด

ในส่วนที่เป็นบริษัทจัดการสินทรัพย์ (GIC Asset Management Pte Ltd (public markets)) ซึ่งเน้นการ ลงทุนในตลาดสาธารณะและภาครัฐนั้น ประกอบไปด้วย 6 หน่วยงานสำคัญที่รับผิดชอบการลงทุนในแต่ละด้าน ได้แก่

- (1) การลงทุนในหุ้นสามัญ (Equity)
- (2) การลงทุนในตราสารหนี้ (Fixed Income)
- (3) การลงทุนในเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange)
- (4) การลงทุนในเชิงเศรษฐศาสตร์มหภาคและยุทธศาสตร์ (Economic and Strategy)

(5) การลงทุนในทางเลือกใหม่ๆ (Alternative Investment)

(6) การลงทุนในเชิงปริมาณ (Quantitative Investment)

ทั้งนี้ หน่วยงานที่มีความสำคัญในฐานะเป็นศูนย์วิเคราะห์ในด้านเศรษฐกิจมหภาคของกองทุน GIC ได้แก่ หน่วยงานการลงทุนในเชิงเศรษฐศาสตร์มหภาคและยุทธศาสตร์ (Economic and Strategy Department: ESD) นอกจากนี้ กองทุน GIC ยังมีแผนกการบริหารกองทุนภายนอก (External Fund Management Department) ซึ่งคอยดูแลจัดการในส่วนของเงินลงทุนที่กองทุน GIC ให้บุคคลภายนอกบริหารให้ รวมทั้ง กองทุน GIC ยังมีแผนกยุทธศาสตร์และนโยบายการลงทุน (Investment Policy and Strategy Department) ซึ่งจะคอยสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการการลงทุน (Investment Committee)

กองทุน GIC มีแผนกการลงทุนพิเศษ (Special Investment) ซึ่งลงทุนในกิจการร่วมทุน (Venture Capital) และกองทุนตราสารทุนเอกชน (Private Equity Fund) ซึ่งที่ผ่านมาได้ลงทุนใน Silicon Valley และ Venture Capital ที่สำคัญในอเมริกา ได้แก่ Sequoia Capital, Matrix Partners, Summit Ventures and TA Associates เป็นต้น จนกระทั่งในปัจจุบัน กองทุน GIC เป็นผู้ลงทุนในกองทุนไม่ต่ำกว่า 400 กองทุน จนกลายเป็นกองทุนที่ลงทุนในตราสารทุนเอกชน (Private Equity) ที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชียก็ได้ลงทุนในกองทุนขนาดใหญ่ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ในนามกองทุน AIG (Asian Infrastructure Fund) โดยกองทุน AIG จะเลือกลงทุนในบริษัทที่มีแนวโน้มเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้นๆ ในระยะยาว นอกจากนี้ยังมีกองทุนทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งกองทุน GIC ดำเนินการในนาม Technopreneurship Investment Fund (TIF) รวมทั้ง กองทุน GIC ยังมีการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ภายใต้ชื่อ GIC Real Estate ซึ่งเน้นการลงทุนอสังหาริมทรัพย์นอกประเทศสิงคโปร์ โดย GIC Real Estate มีพนักงานมากกว่า 100 คน ในประเทศสิงคโปร์ และเมืองสำคัญต่างๆ ได้แก่ ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก ลอนดอน โตเกียว และกรุงโซล

กองทุน GIC มีคณะกรรมการทำหน้าที่แนะนำและกำหนดนโยบายการบริหารของกองทุน โดยโครงสร้างการบริหารของกองทุน GIC แบ่งเป็น

(1) คณะกรรมการกำกับกองทุน

คณะกรรมการกำกับของกองทุน GIC มีหน้าที่รับรองสัดส่วนการลงทุนในเชิงนโยบายและวงเงินในการลงทุนบนฐานของความเสี่ยงที่มีการประเมินไว้

(2) คณะกรรมการด้านยุทธศาสตร์การลงทุน

คณะกรรมการด้านยุทธศาสตร์การลงทุนมีหน้าที่ทบทวนและให้ข้อเสนอแนะในการบริหารนโยบายและวงเงินในการลงทุนของกองทุน GIC

(3) คณะกรรมการการลงทุน

คณะกรรมการการลงทุนมีหน้าที่ในการพิจารณาภาพรวมทางยุทธศาสตร์การบริหารของกองทุน GIC

(4) คณะผู้บริหารกองทุน

คณะผู้บริหารกองทุนมีหน้าที่แนะนำการลงทุนในเชิงนโยบายและวางโครงสร้างของสัดส่วนการลงทุนของกองทุน GIC

ปัจจุบันกองทุน GIC มีกรรมการบริหารในคณะกรรมการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

(1) ประธานกลุ่มคณะกรรมการบริหาร (Group President, Group Executive Committee)

ได้แก่ Lim Siong Guan

(2) ประธานกลุ่มพนักงานการลงทุน (Group Chief Investment Officer)

ได้แก่ Lim Chow Kiat

(3) รองประธานกลุ่มพนักงานการลงทุน (Deputy Group Chief Investment Officer)

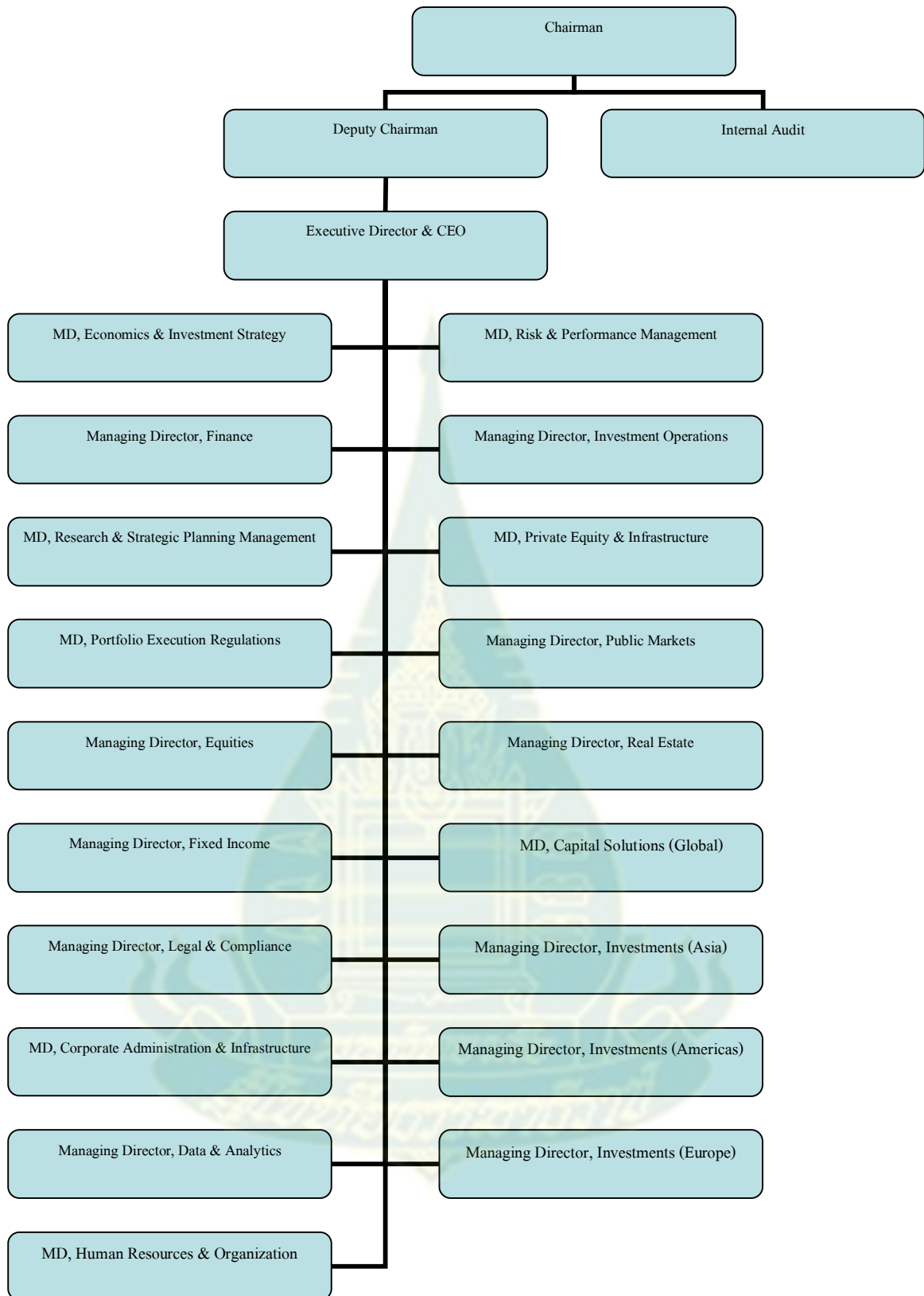
ได้แก่ Lim Kee Chong

(4) ประธานคณะผู้ปฏิบัติงาน และประธานกลุ่มอสังหาริมทรัพย์การลงทุน (Chief Operating Officer, President, GIC Real Estate)

ได้แก่ Goh Kok Huat

ทั้งนี้ กองทุน GIC มีคณะกรรมการทำหน้าที่แนะนำและกำหนดนโยบายการบริหารของกองทุน โดยคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากผู้ที่ไม่มีความหมายเป็นผู้บริหารในภาคธุรกิจเอกชนแต่มีความใกล้ชิดกับรัฐบาลสิงคโปร์





ภาพที่ 4.3 โครงสร้างองค์กรของกองทุน GIC

ที่มา: กองทุน GIC. (2015).

ภายใต้คณะกรรมการมีโครงสร้างการบริหาร ดังนี้

-Executive Director & CEO

โครงสร้างการบริหารส่วนกลาง ได้แก่

- Managing Director, Economics & Investment Strategy
 - Managing Director, Risk & Performance Management
 - Managing Director, Finance
 - Managing Director, Investment Operations
 - Managing Director, Research & Strategic Planning
 - Managing Director, Private Equity & Infrastructure
 - Managing Director, Portfolio Execution
 - Managing Director, Public Markets
 - Managing Director, Equities
 - Managing Director, Real Estate
 - Managing Director, Fixed Income
 - Managing Director, Data & Analytics
 - Managing Director, Legal & Compliance
 - Managing Director, Corporate Administration & Infrastructure
 - Managing Director, Human Resources & Organization
- โครงสร้างการบริหารส่วนภูมิภาคต่างๆ ได้แก่
- Managing Director, Capital Solutions (Global)
 - Managing Director, Investments (Asia)
 - Managing Director, Investments (Americas)
 - Managing Director, Investments (Europe)

การเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของกองทุน GIC และกองทุน Temasek

ประเทศสิงคโปร์มีกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ 2 กองทุนคือ กองทุน GIC และกองทุน Temasek เนื่องจากประเทศสิงคโปร์มีเงินทุนสำรองระหว่างประเทศเป็นจำนวนมากและต้องการบริหารเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งทั้ง 2 กองทุนดังกล่าวมีลักษณะเป็นเครื่องมือทางการลงทุนของประเทศสิงคโปร์ และสามารถเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของทั้ง 2 กองทุนได้ ดังมีรายละเอียดการเปรียบเทียบปรากฏตามตาราง

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของกองทุน GIC และกองทุน Temasek

ประเด็นการเปรียบเทียบ	กองทุน GIC	กองทุน Temasek
ที่มาของเงินทุน	เงินทุนสำรองระหว่างประเทศ	การเกินดุลงบประมาณ (Fiscal Surpluses)
จำนวนเงินทุน	มากกว่า 1 แสนล้าน USD	1.59 แสนล้าน USD
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูง	เพื่อบริหารสินทรัพย์ของรัฐบาล
ภารกิจ	การลงทุนระยะยาว นอกประเทศ	สร้างอัตราผลตอบแทนสูงสุดในระยะยาว
ปีที่จัดตั้ง	2524	2517
กฎหมาย	The Singapore Companies Act	The Singapore Companies Act
การบริหาร	เป็นบริษัทเอกชนทำหน้าที่บริหารกองทุน โดยมีรัฐบาลอยู่ในฐานะลูกค้าของบริษัท ซึ่งเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน GIC	เป็นบริษัทเอกชน ทำหน้าที่บริหารสินทรัพย์ของกระทรวงการคลังของประเทศสิงคโปร์
ความเป็นเจ้าของ	รัฐบาล	รัฐบาล
การลงทุน	ลงทุนในตราสารหลัก คือ Equity 50% Fixed Income 20% ที่เหลือลงทุนใน FX and Commodities Alternative Investments External Fund Managers อสังหาริมทรัพย์ และอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> • ลงทุนภายในประเทศ 38%, ในเอเชีย (ไม่รวม ญี่ปุ่น) 38%, ใน OECD (ไม่รวมเกาหลีใต้) 20%, อื่นๆ 2% • ลงทุนใน Financial Services 38%, Telecommunications & Media 23%, Transportation & Logistics 12% และ อื่นๆ 27% • ลงทุนโดยตรงระยะยาว ในประเทศ และต่างประเทศ
การรายงานผล	รายงานการเงิน และงบประมาณต่อประธานาธิบดีและตรวจสอบโดยสำนักงานการตรวจเงินแห่งชาติ	การรายงานผลโดยตรงต่อรัฐบาล
ผลประกอบการ	ผลกำไรเฉลี่ย 9.5%	ผลกำไรเฉลี่ยอยู่ที่ 18%

ประเด็นการเปรียบเทียบ	กองทุน GIC	กองทุน Temasek
ความโปร่งใส (SWF Institute Rating สูงสุด = 10)	มีการเปิดเผยรายละเอียดต่อสาธารณชน ครั้งแรกเมื่อปี 2549 แต่ไม่เปิดเผยการ ลงทุนที่ชัดเจน (SWF Institute Rating = 6)	มีการเปิดเผยข้อมูลการลงทุนที่ชัดเจน (SWF Institute Rating = 7)

ในการเปรียบเทียบประเด็นสำคัญของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ทั้ง 2 กองทุนนั้น กองทุน GIC มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อนำเงินทุนสำรองระหว่างประเทศมาจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากการลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ ในขณะที่ กองทุน Temasek มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ของรัฐบาลที่มีลักษณะคล้ายเป็นบริษัท Holdings Company โดยถือหุ้นของรัฐบาลกิจและบริหารสินทรัพย์ของรัฐบาลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของระบบเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ในด้านโครงสร้างองค์กรนั้น ทั้ง 2 กองทุนจะมีคณะกรรมการที่ถูกแต่งตั้งจากรัฐบาล หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับรัฐบาลเช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีกระทรวงต่าง ๆ ผู้ว่าการธนาคารกลาง และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการลงทุนเป็นกรรมการ ทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์ ในการลงทุนควบคุมการดำเนินงานตลอดจนพิจารณา ระดับผลประกอบการที่เหมาะสม

2.2 นโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

นโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุน ได้แก่ กรอบในการบริหารเงินสำหรับการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ โดยนโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุนจะมีการระบุประเภทตราสารและสัดส่วนการลงทุนของตราสารแต่ละประเภทที่ลงทุนได้ ทั้งนี้ จากการจัดอันดับความมั่งคั่งตามขนาดสินทรัพย์กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ 11 อันดับแรกของโลก (Global Finance, 2010) กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ได้รับการจัดลำดับติดอยู่อันดับดังกล่าวทั้ง 2 กองทุนคือ อันดับที่ 6 กองทุน Government of Singapore Investment Corporation (GIC) มีสินทรัพย์จำนวน 330 ล้านดอลลาร์ ก่อตั้งปี ค.ศ.1981 มีแหล่งเงินทุนจากเงินสำรองระหว่างประเทศ และอันดับที่ 11 กองทุน Temasek มีสินทรัพย์จำนวน 177 ล้าน ดอลลาร์ ก่อตั้งปี ค.ศ.1974 มีแหล่งเงินทุนจากรายได้การค้า ซึ่งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ ทั้ง 2 กองทุนมีนโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุนที่น่าพิจารณา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กองทุน GIC (Government of Singapore Investment Corporation) หรือ GIC Private Limited

วิสัยทัศน์ของกองทุน GIC: มุ่งสร้างชีวิตที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตของสิงคโปร์ภายใต้การลงทุนด้วยข้อมูลและความรอบคอบ (Through informed and calculated investing, we contribute to the well-being of current and future generations of Singaporeans.)

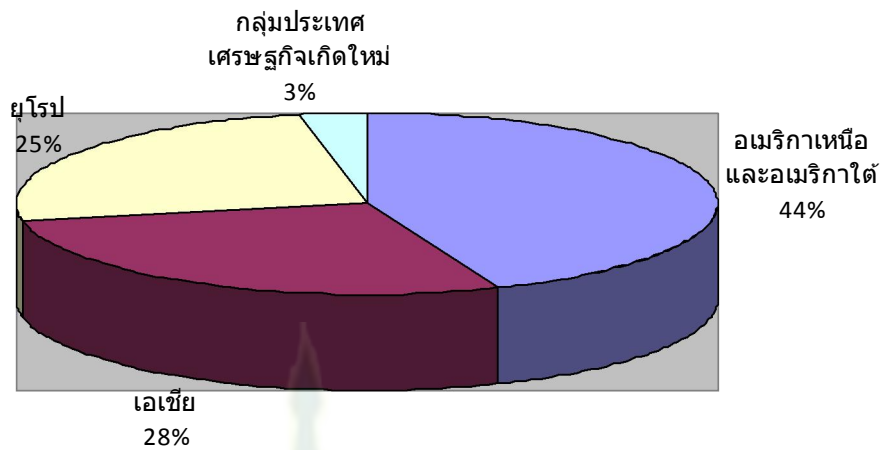
พันธกิจของกองทุน GIC: ภายใต้วิสัยทัศน์ดังกล่าว กองทุน GIC มีพันธกิจในการลงทุนเพื่อบรรลุอัตราผลตอบแทนอันสมเหตุสมผลที่อยู่เหนืออัตราเงินเฟ้อของโลก โดยคำนึงถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ กองทุน GIC ดำเนินการตามพันธกิจในการลงทุนของตนในช่วงเวลาที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นเวลาที่ทั่วโลกอยู่ในสภาพตื่นตระหนกจากวิกฤตการเงินเอเชีย หรือ ความปั่นป่วนด้านสินเชื่อในตลาดระหว่างประเทศจากสหรัฐอเมริกา โดยกองทุน GIC มีผลการบริหารจัดการพอร์ตกองทุนตั้งแต่มีการจัดตั้งเมื่อ ค.ศ. 1981 สามารถทำผลกำไรตามตัวเลขซึ่งคำนวณเป็นดอลลาร์สหรัฐ ในอัตราร้อยละ 7.8% ในส่วนของอัตราผลตอบแทนของกองทุน GIC เมื่อคิดตามตัวเลขแท้จริง นั่นคือ เมื่อหักลบเงินเฟ้อและอัตราแลกเปลี่ยนแล้ว จะอยู่ในระดับเฉลี่ย 4.5% ติดต่อกันตั้งแต่มีการจัดตั้งกองทุน

กองทุน GIC บริหารจัดการการลงทุนรวมเป็นมูลค่ากว่า 100,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งการลงทุนในพอร์ตของกองทุน GIC จำนวนมากที่สุดเป็นการลงทุนในทวีปอเมริกาทั้งเหนือและใต้ โดยการลงทุนในสหรัฐอเมริกาประเทศเดียว กองทุน GIC ได้ไปลงทุนไว้คิดเป็น 34% ของการลงทุนทั้งหมด ขณะที่ภูมิภาคยุโรปได้ไปลงทุนไว้คิดเป็น 35% ส่วนภูมิภาคเอเชียเท่ากับ 23% และออสเตรเลีย คิดเป็น 2%

ตั้งแต่ปี 2009 ซึ่งวิกฤตภาคที่อยู่อาศัยของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ลุกลามกลายเป็นวิกฤตสินเชื่อทั่วโลก กองทุน GIC ก็ได้ลงทุนในธนาคารและสถาบันการเงินชื่อดัง ซึ่งประสบปัญหาสภาพคล่อง โดยกองทุน GIC ประกาศอัดฉีดเงินเพื่อซื้อหุ้นเป็นจำนวน 11,000 ล้านดอลลาร์ (10,200 ล้านดอลลาร์) ใน UBS (the Swiss Bank UBS) ซึ่งเป็นธนาคารขนาดใหญ่ของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และได้ใช้เงินจำนวน 6,880 ล้านดอลลาร์เข้าไปซื้อหุ้น Citi Group ของประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ กองทุน GIC เชื่อว่าการลงทุนใน UBS และ Citi Group เช่นนี้ ในที่สุดแล้ว กองทุน GIC จะได้ผลตอบแทนที่ดี

อย่างไรก็ตาม ในช่วงวิกฤต Subprime ปี 2007 กองทุน GIC ลงทุนจำนวน 11 ล้านดอลลาร์เพื่อถือหุ้น 7.9% ในธนาคารสวิส UBS แต่การลงทุนครั้งนี้ทำให้ กองทุน GIC ขาดทุนจากการลงทุนในช่วงแรก ซึ่งกองทุน GIC ได้สรุปบทเรียนว่าเป็นเพราะกองทุน GIC เข้าไปลงทุนไม่ถูกจังหวะเวลา เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่วิกฤตมีทิศทางเลวร้ายอยู่ การเข้าลงทุนเร็วไปจึงทำให้ราคาของหุ้นยังลดลงเกินกว่าที่กองทุน GIC ได้คาดการณ์ไว้ แต่ในท้ายที่สุดเมื่อวิกฤตเริ่มคลายตัว กองทุน GIC ก็กลับมาได้กำไรจากการลงทุนดังกล่าว ในขณะที่ปี 2008 กองทุน GIC ได้ลงทุนจำนวน 6.88 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อถือหุ้น 9% ใน Citi Group และได้กำไรจากการลงทุนครั้งนี้

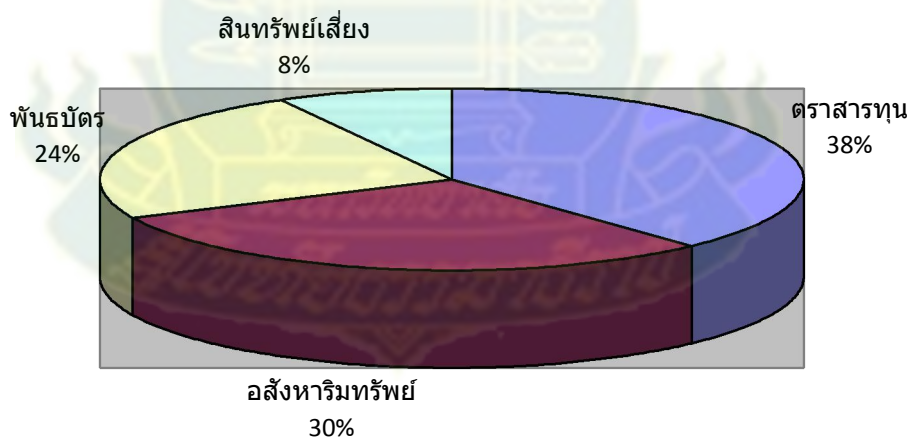


ภาพที่ 4.4 สัดส่วนการลงทุนโดยรวม (GIC Portfolio) จำแนกตามภูมิภาคโลก

ที่มา: กองทุน GIC. (2015)

ตั้งแต่ปี 2013 กองทุน GIC มีสัดส่วนการลงทุนโดยรวม (GIC Portfolio) จำแนกตามภูมิภาคโลก โดยประมาณ ดังนี้

- (1) อเมริกาเหนือและอเมริกาใต้ 44%
- (2) เอเชีย 28%
- (3) ยุโรป 25%
- (4) กลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ 3%



ภาพที่ 4.5 สัดส่วนการลงทุนโดยรวม (GIC Portfolio) จำแนกตามสินทรัพย์

ที่มา: กองทุน GIC. (2015).

ตั้งแต่ปี 2009 กองทุน GIC มีสัดส่วนการลงทุนโดยรวม (GIC Portfolio) จำแนกตามสินทรัพย์ โดยประมาณ ดังนี้

- (1) ตราสารทุน (Equity) 38%
- (2) อสังหาริมทรัพย์ (Real Estate) 30%
- (3) พันธบัตร (Bond) 24%
- (4) สินทรัพย์เสี่ยง (Venture Capital) 8%

กองทุน GIC สามารถลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินได้อย่างหลากหลายตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง กองทุนได้สูงถึง 80% ของเงินทุนในการจัดตั้ง ทำให้กองทุน GIC มีศักยภาพสูงในการลงทุนในฐานะกองทุน ความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

ยุทธศาสตร์การลงทุนของกองทุน GIC

ยุทธศาสตร์การลงทุนของกองทุน GIC มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความยืดหยุ่นในการลงทุน โดย การอบการลงทุนของกองทุน GIC จะคำนึงถึงผลตอบแทนในระยะยาว การบริหารความเสี่ยง การสร้างโอกาสใน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์เสี่ยง และการเพิ่มศักยภาพของการเพิ่มมูลค่าในการลงทุน ภายใต้กรอบการลงทุนนี้ กองทุน GIC จึงกำหนดสัดส่วนการลงทุน (Portfolio) เพื่อเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน โดยการสร้าง ผลตอบแทนจากการจัดสัดส่วนการลงทุนในเชิงนโยบาย (Policy Portfolio) ซึ่งเน้นการลงทุนระยะยาว และการ สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนด้วยการการจัดสัดส่วนการลงทุนในเชิงรุก (Active Portfolio) ซึ่งสามารถยอมรับ ได้รับความเสี่ยงได้มากขึ้น ทั้งนี้ โดยอยู่ภายใต้สัดส่วนการลงทุนอ้างอิง (Reference Portfolio) ของรัฐบาลสิงคโปร์ ซึ่งเป็นลูกค้ำของกองทุน GIC นั่นเอง



ภาพที่ 4.6 กรอบการลงทุนของกองทุน GIC

ที่มา: กองทุน GIC. (2015).

สัดส่วนการลงทุนอ้างอิง (Reference Portfolio)

สัดส่วนการลงทุนอ้างอิง (Reference Portfolio) ของรัฐบาลสิงคโปร์ถูกใช้เป็นตัวชี้วัดอ้างอิงการลงทุนของกองทุน GIC โดยกองทุน GIC นำมาปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมในการลงทุน ซึ่งกำหนดให้มีสัดส่วนการลงทุน ดังนี้

- (1) การลงทุนในตราสารทุนระหว่างประเทศ (Global Equity) 65%
- (2) การลงทุนในพันธบัตรระหว่างประเทศ (Global Bond) 35%

ด้วยการใช้สัดส่วนการลงทุนนี้ กองทุน GIC ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสามารถผ่านวิกฤตฟองสบู่ทางเทคโนโลยี (Tech Bubble Crash) ในปี 2001-2003 และวิกฤต Subprime ในปี 2008-2009 มาได้โดยยังให้ผลตอบแทนในระยะยาวที่ดี

สัดส่วนการลงทุนในเชิงนโยบาย (Policy Portfolio)

สัดส่วนการลงทุนในเชิงนโยบาย (Policy Portfolio) เป็นกรอบสำคัญในการลงทุนของกองทุน GIC ซึ่งมีเป้าหมายในการลงทุนเพื่อผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืน โดยการแบ่งการลงทุนไปใน 6 ประเภทสินทรัพย์ ได้แก่

- (1) ตราสารทุนในตลาดพัฒนาแล้ว (Developed Market Equities)
- (2) ตราสารทุนในตลาดกำลังเติบโต (Emerging Market Equities)
- (3) พันธบัตรสามัญและเงินสด (Nominal Bonds and Cash)
- (4) พันธบัตรประกันเงินเฟ้อ (Inflation-linked Bonds)
- (5) ตราสารทุนเอกชน (Private Equity)
- (6) อสังหาริมทรัพย์ (Real Estate)



Policy Portfolio with effect from 1 April 2013

ภาพที่ 4.7 สัดส่วนการลงทุนในเชิงนโยบายของกองทุน GIC

ที่มา: กองทุน GIC. (2015).

ทั้งนี้ การลงทุนใน 6 ประเภทสินทรัพย์ดังกล่าวสามารถสะท้อนหรือเป็นตัวแทนของความเสี่ยงที่เป็นระบบหรือความเสี่ยงของตลาด (Systematic or Market Risks) ได้ และสามารถส่งผลต่อการสร้างศักยภาพการลงทุนในระยะยาวของกองทุน GIC ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ สัดส่วนการลงทุนในเชิงนโยบายจะไม่มี การปรับเปลี่ยนบ่อยและไม่คำนึงถึงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฏจักรตลาด (Market Cycle) มากนัก แต่จะปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านพื้นฐาน (Fundamental) ของตลาดและการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างสภาพแวดล้อมของการลงทุนโลก

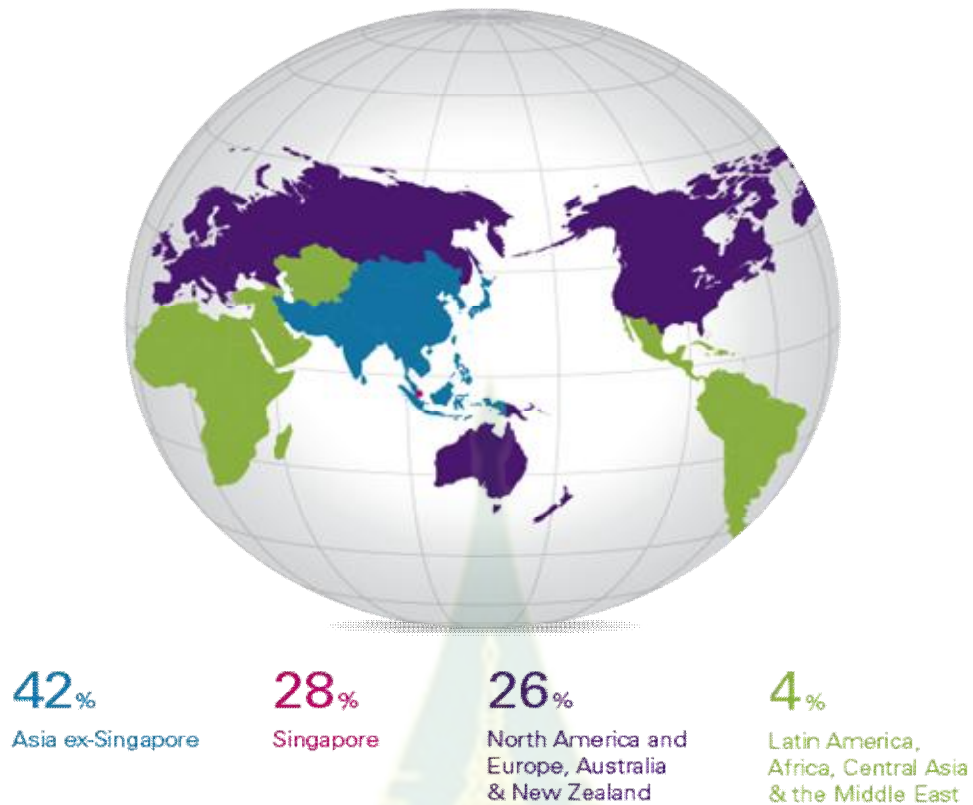
สัดส่วนการลงทุนในเชิงรุก (Active Portfolio)

สัดส่วนการลงทุนในเชิงรุก (Active Portfolio) นั้น กองทุน GIC มีเป้าหมายที่จะเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนด้วยการลงทุนในเชิงรุกภายใต้การกำหนดขอบเขตความเสี่ยงโดยคณะกรรมการกองทุน ซึ่งกองทุน GIC จะกำหนดต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital) ไว้ในแต่ละยุทธศาสตร์การลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรลงทุนหรือไม่ควรลงทุน ต้นทุนเงินทุนนี้จะถูกนำมาวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุน ซึ่งกองทุน GIC จะคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละยุทธศาสตร์การลงทุนด้วย หากผลตอบแทนที่จะได้รับภายใต้การคำนวณความเสี่ยงแล้วมีมากกว่าต้นทุนเงินทุนที่กำหนด ยุทธศาสตร์การลงทุนนั้นก็จะได้รับการตัดสินใจลงทุน โดยภายใต้กรอบการลงทุนนี้จะทำให้กองทุน GIC ได้รับผลตอบแทนสูงกว่าการลงทุนในเชิงตั้งรับ ซึ่งการลงทุนในเชิงรุกนี้จะไม่คำนึงถึงเพียงความเสี่ยงที่เป็นระบบหรือความเสี่ยงตลาดเพียงอย่างเดียวในการกำหนดสัดส่วนการลงทุน แต่จะให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้หากผลรวมของผลตอบแทนที่คำนวณความเสี่ยงอยู่เหนือต้นทุนเงินทุนที่กำหนด รวมทั้ง กำหนดให้มีการลงทุนผสมผสานระหว่างประเภทสินทรัพย์ได้ด้วย

กองทุน Temasek (Temasek Holdings Company) หรือ Temasek Holdings Private Limited

วิสัยทัศน์ของกองทุน Temasek: Temasek มุ่งปรับการใช้จังหวะเวลาให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับตัวเพื่อตอบรับอนาคตของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง (At Temasek, we have reinvented ourselves time and again to adapt to a changing world and embrace the future.)

พันธกิจของกองทุน Temasek: ภายใต้วิสัยทัศน์ดังกล่าว กองทุน Temasek มีพันธกิจในการตัดสินใจลงทุนอย่างมีอาชีพบนฐานของการคำนึงถึงจุดเน้นและแนวทางการทำธุรกิจ โดยมีความยืดหยุ่นต่อการกำหนดเป้าหมายการลงทุนในระยะสั้นและในระยะยาวซึ่งจะกำหนดจังหวะการลงทุนและการคงรักษาสภาพคล่องทางการเงินไว้ตามความเหมาะสมโดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของสัดส่วนการลงทุน (Portfolio)



ภาพที่ 4.8 สัดส่วนการลงทุนตามภูมิภาคโลก (Global Exposure)

ที่มา: กองทุน Temasek. (2015).

ตั้งแต่ปี 2013 กองทุน Temasek มีสัดส่วนการลงทุนโดยรวม จำแนกตามภูมิภาคโลก โดยประมาณ ดังนี้

- (1) เอเชีย 42%
- (2) สิงคโปร์ 28%
- (3) อเมริกาเหนือ ยุโรป ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ 26%
- (4) ละตินอเมริกา แอฟริกา เอเชียกลาง และตะวันออกกลาง 4%



หมายเหตุ: จำแนกตามการลงทุนในสินทรัพย์สำคัญที่ไปลงทุนในภูมิภาคต่างๆของโลก

ภาพที่ 4.9 สัดส่วนการลงทุนตามภูมิภาคโลก ปี 2013-2015

ที่มา: กองทุน Temasek. (2015).



หมายเหตุ: จำแนกตามสินทรัพย์สำคัญ

ภาพที่ 4.10 สัดส่วนการลงทุนตามภาคการลงทุน (Sector) ปี 2013-2015

ที่มา: กองทุน Temasek. (2015).

ในช่วงปี 2013-2015 กองทุน Temasek มีสัดส่วนการลงทุนโดยรวมจำแนกตามสินทรัพย์ โดยประมาณ ดังนี้

- (1) ภาคบริการทางการเงิน (Financial Services) 29.66%
- (2) ภาคโทรคมนาคม การสื่อสารและเทคโนโลยี (Telecommunications, Media & Technology) 23.66%
- (3) ภาคขนส่ง และภาคอุตสาหกรรม (Transportation & Industrials) 19%
- (4) ภาคการบริโภค และอสังหาริมทรัพย์ (Consumer & Real Estate) 12.66%
- (5) ภาคพลังงาน และทรัพยากร (Energy & Resources) 5.66%
- (6) ภาควิทยาศาสตร์เพื่อชีวิต และเกษตรกรรม (Life Sciences & Agriculture) 2%
- (7) ภาคอื่นๆ (Others) 7.33%

ในปี 2004 กองทุน Temasek มีการลงทุนในบริษัทใหญ่ๆ ของสิงคโปร์ เช่น SingTel, DBS Bank, Singapore Airlines, PSA International, SMRT Corporation, Singapore Power and Neptune Orient Lines นอกจากนี้ยังมีการลงทุนในบริษัททั่วไป เช่น โรงแรม Raffles Hotel และสวนสัตว์ Singapore Zoo และมีการลงทุนในบริษัทการพนันแห่งเดียวของประเทศสิงคโปร์ คือ บริษัท Singapore Pools

สำหรับการลงทุนในต่างประเทศนั้น เช่น การเข้าร่วมลงทุนในบริษัทโทรคมนาคม เช่น Telekom Malaysia การร่วมลงทุนในสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร PT Bank Danamon ในประเทศอินโดนีเซีย และธนาคาร NIB Bank ในประเทศปากีสถาน นอกจากนี้ บริษัทลูกของ กองทุน Temasek เช่น SingTel ได้เข้าไปถือหุ้นใน Telco Optus ของประเทศออสเตรเลีย รวมทั้งสายการบิน Singapore Airlines เข้าไปถือหุ้น 49% ในบริษัทสายการบิน Virgin Atlantic นอกจากนี้ กองทุน Temasek ยังได้จัดตั้งสำนักงานในเมืองมุมไบ ประเทศอินเดีย โดยดำเนินธุรกิจผ่านบริษัทลูกที่ชื่อว่า First India Credit Ltd.

กิจการต่างๆที่ กองทุน Temasek เข้าไปถือหุ้น ปรากฏ ดังนี้

สถาบันการเงินและธนาคาร

- DBS Group Holdings (ถือหุ้น 28% ตามข้อมูลปี 2007)
- PT Bank Danamon Indonesia (ถือหุ้น 59% ตามข้อมูลปี 2007)
- PT Bank Internasional Indonesia (ถือหุ้น 34% ตามข้อมูลปี 2007)
- Hana Financial (ถือหุ้น 10% ตามข้อมูลปี 2007)
- ICICI Bank (ถือหุ้น 10% ตามข้อมูลปี 2007)
- Fullerton Fund Management
- China Minsheng Banking Corporation
- China Construction Bank (ถือหุ้น 6% ตามข้อมูลปี 2007)
- Bank of China (ถือหุ้น 5% ตามข้อมูลปี 2007)
- NIB Bank Pakistan (ถือหุ้น 72.6% ตามข้อมูลปี 2005)
- Standard Chartered Bank (ถือหุ้น 18%)
- E.Sun Financial Holdings Company (ถือหุ้น 6%)
- Barclays Bank (ถือหุ้น 2.1%)
- Merrill Lynch (ถือหุ้นมากกว่า 9.9%)

โทรคมนาคม และสื่อมวลชน

- MediaCorp (80% ตามข้อมูลปี 2007)
- Singapore Press Holdings
- Singapore Telecommunications (56% ตามข้อมูลปี 2007)
- Shin Corporation (42% ตามข้อมูลปี 2007)
- ST Telemedia (100% ตามข้อมูลปี 2007)
- Telekom Malaysia (5% ตามข้อมูลปี 2004)
- TeleSystem (2.6%)

อุตสาหกรรม

- Singapore Technologies
- Keppel Corporation
- SembCorp Industries

คมนาคมและการขนส่ง

- PSA International (100% ตามข้อมูลปี 2007)
- SIA (55% ตามข้อมูลปี 2007)
- Jetstar Asia Airways (19% ตามข้อมูลปี 2004)

- Tiger Aviation (11% ตามข้อมูลปี 2003)
- SpiceJet
- Neptune Orient Lines (66% ตามข้อมูลปี 2007)
- SMRT Corporation (55% ตามข้อมูลปี 2007)

อสังหาริมทรัพย์

- CapitaLand (ถือหุ้น 40% ตามข้อมูลปี 2007)
- Mapletree Investments (ถือหุ้น 100%)
- Keppel Land
- The Ascott Group
- Raffles Holdings

สาธารณูปโภค อุตสาหกรรม และวิศวกรรม

- Keppel Corporation (ถือหุ้น 21%)
- Singapore Technologies Engineering (ถือหุ้น 53%)
- SembCorp Industries (ถือหุ้น 49%)

พลังงานและทรัพยากร

- Singapore Power (ถือหุ้น 100%)
- PowerSeraya (ถือหุ้น 100%)
- Senoko Power (ถือหุ้น 100%)
- Tuas Power (ถือหุ้น 100%)
- City Gas
- Gas Supply
- China Power

เทคโนโลยี

- Chartered Semiconductor Manufacturing (60%)
- STATS ChipPAC (ถือหุ้น 83% ตามข้อมูลปี 2007)

อาหารและเครื่องดื่ม

- Wildlife Reserves Singapore (ถือหุ้น 88%)
- Fraser and Neave (ถือหุ้น 15%)
- Singapore Food Industries (ถือหุ้น 70%)

ผลิตภัณฑ์ยา

- Quintiles (ถือหุ้น 16% ตามข้อมูลปี 2004)
- Matrix Laboratories (ถือหุ้น 14% ตามข้อมูลปี 2004)

การเข้าไปลงทุนของกองทุน Temasek ในช่วงวิกฤตการณ์

ในเดือนมกราคม 2549 กองทุน Temasek ได้ซื้อหุ้นของบริษัท ซินคอร์ปของนายกรัฐมนตรี ทักษิณ ชินวัตร โดยใช้บริษัท Aspen Holdings และ Cedar Holdings ในการซื้อหุ้นดังกล่าว

ในเดือนมีนาคม 2549 กองทุน Temasek ได้ซื้อหุ้นจำนวน 11.55% ของธนาคาร Standard Chartered Bank ซึ่งมีฐานอยู่ในกรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ หุ้นดังกล่าวซื้อมาจากนาย Khoo Teck Puat มหาเศรษฐีนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

หลังจากที่มีการประกาศเปิดซื้อขายหุ้นของธนาคารจีนที่ชื่อว่า The Bank of China (BOC) ในตลาดหลักทรัพย์ฮ่องกง ปรากฏว่า ในเดือนมิถุนายน 2549 กองทุน Temasek ได้เข้าซื้อหุ้นธนาคารดังกล่าว โดยผ่านบริษัทลูกของตนเองที่ชื่อว่า Asia Financial Holdings Pte. Ltd. เป็นจำนวน 4.765% หรือจำนวนหุ้นทั้งหมด 11,785,825,118 หุ้น

เหตุการณ์วิกฤตการณ์ที่ กองทุน Temasek ถือหุ้นโดยรัฐบาลประเทศสิงคโปร์ทั้งหมด เมื่อได้เข้าถือหุ้นในบริษัทของประเทศต่างๆจึงเหตุการณ์วิกฤติ เช่น เมื่อบริษัท ST Telmedia โดย กองทุน Temasek ถือหุ้นทั้งหมดได้เข้าไปซื้อหุ้นของบริษัทโทรคมนาคมอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นเจ้าของดาวเทียมที่ชื่อ Indosat ทางคนงานของประเทศอินโดนีเซียจึงมีการประท้วง จนต้องเทขายหุ้นไป ในปี 2546 บริษัท ST Telmediaได้เข้าไปซื้อหุ้นในบริษัท Global Crossing จนสามารถถือหุ้นได้สองในสามของหุ้นบริษัททั้งหมด แม้ว่ารัฐบาลสหรัฐจะอนุมัติการซื้อหุ้นดังกล่าว แต่รัฐบาลของรัฐก็ขอมีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงานในบริษัทดังกล่าว สำหรับในประเทศไทยนั้น การขายหุ้นบริษัทซินคอร์ปของ นายกรัฐมนตรี ทักษิณ ชินวัตร แก่กองทุน Temasek นั้นนำมาซึ่งการประท้วงต่อต้าน จนต่อมาเกิดการรัฐประหาร โค่นล้มรัฐบาลในที่สุด

ยุทธศาสตร์การลงทุนของกองทุน Temasek

กองทุน Temasek เป็นกองทุนที่ยึดหลักการบริหารเพื่อที่จะสร้างและส่งมอบผลตอบแทนที่มีมูลค่ายั่งยืนในระยะยาวให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกองทุน Temasek เป็นผู้ร่วมทุนและนักลงทุนที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าซึ่งแสวงหาการจัดการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดโดยสร้างสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนในทุกอุตสาหกรรมและทุกภูมิภาคของโลก

กองทุน Temasek เป็นผู้ร่วมทุนที่กระตือรือร้นและมุ่งผลตอบแทนที่ยั่งยืนโดยการผลักดันวัฒนธรรมการประสานพลังในการดำเนินงาน การยึดมั่นในคุณธรรม การมุ่งตรงสู่เป้าหมายหลักในการดำเนินงาน การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า การยึดมั่นในการสร้างสรรค์คุณค่า และการรวบรวมผู้บริหารที่มีศักยภาพภาวะผู้นำเข้ามาดำเนินงาน นอกจากนั้น กองทุน Temasek ยังตั้งเป้าหมายในการสร้างให้ กองทุน Temasek เป็นสถาบันที่มีความเป็นบรรษัทภิบาลและมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างการยอมรับทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับสากล

ยุทธศาสตร์การลงทุนของกองทุน Temasek มีความต่อเนื่องตามแนวทางหลัก (Theme) ของการลงทุน โดยมุ่งการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่สำคัญ 4 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนผ่านสู่การพัฒนา (Transforming Economies)

การให้ความสำคัญกับประเทศที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนผ่านเชิงเศรษฐกิจ เช่น ประเทศจีน ประเทศอินเดีย ประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออก และประเทศในกลุ่มละตินอเมริกา โดยการลงทุนในกลุ่มธุรกิจบริการทางการเงิน โครงสร้างพื้นฐาน และระบบขนส่ง

การลงทุนตามยุทธศาสตร์นี้เป็นการลงทุนที่ปรากฏชัดในเศรษฐกิจของเอเชีย เพื่อรองรับประโยชน์จากศักยภาพการเติบโตของเศรษฐกิจในเอเชีย เช่น อุตสาหกรรมบริการทางการเงิน โครงสร้างพื้นฐานในเอเชีย

2. กลุ่มเศรษฐกิจที่ประชากรในระดับรายได้ปานกลางกำลังเติบโต (Growing Middle Income Populations)

การยกระดับความต้องการซื้อของผู้บริโภคผ่านการลงทุนในกลุ่มธุรกิจการสื่อสาร เทคโนโลยีและสื่อสารมวลชน รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์

การลงทุนตามยุทธศาสตร์นี้เป็นการให้ความสนใจไปที่ประเทศที่มีกำลังซื้อของชนชั้นกลางที่กำลังโตขึ้น โดยลงทุนเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่สูงขึ้นในธุรกิจการเงินส่วนบุคคล (Consumer Finance) และธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม รวมถึงธุรกิจสื่อสารมวลชน

3. กลุ่มเศรษฐกิจที่ให้ประโยชน์จากการแข่งขัน (Deepening Comparative Advantages)

การแสวงหาและลงทุนในธุรกิจที่มีทรัพย์สินทางปัญญาที่โดดเด่นและมีความสามารถการแข่งขัน

การลงทุนตามยุทธศาสตร์นี้เป็นการลงทุนในบริษัทและธุรกิจที่มีทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นลักษณะเด่นเป็นพิเศษ และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ในธุรกิจยา (Pharmaceutical) และธุรกิจวิทยาศาสตร์ชีวภาพ (Bioscience)

4. กลุ่มเศรษฐกิจที่มีลักษณะเป็นผู้นำเกิดใหม่ (Emerging Champions)

การลงทุนในธุรกิจที่มีพื้นฐานแข็งแกร่ง และอยู่ในจุดเปลี่ยนที่ดีขึ้น รวมทั้งมีศักยภาพในการนำในระดับภูมิภาคและระดับโลก

กองทุน Temasek กำหนดสัดส่วนของการลงทุนในอัตราส่วน 40:30:20:10 โดย ร้อยละ 40 คือ การลงทุนในเอเชีย ร้อยละ 30 คือ การลงทุนในประเทศสิงคโปร์ ร้อยละ 20 คือ การลงทุนในกลุ่มประเทศ OECD และ ร้อยละ 10 คือ การลงทุนในประเทศที่อยู่ในภูมิภาคอื่นๆ ได้แก่ ประเทศในกลุ่มละตินอเมริกา ประเทศในกลุ่มตะวันออกกลางและแอฟริกา ทั้งนี้ เป็นการแสดงให้เห็นว่า กองทุน Temasek ให้ความสำคัญกับสัดส่วนการลงทุนแบบ 50:50 คือให้ความสำคัญกับกลุ่มประเทศที่มีเศรษฐกิจคืออยู่แล้วและประเทศที่กำลังมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในสัดส่วนของการลงทุนที่เท่ากัน

การลงทุนตามยุทธศาสตร์นี้เป็นการลงทุนในกิจการหรือบริษัทที่เป็นผู้นำและยังมีศักยภาพที่จะโตอย่างต่อเนื่องในตลาดนั้นๆ

ในแง่ภูมิภาคหรือประเทศที่ กองทุน Temasek ลงทุนนั้น กองทุน Temasek ลงทุนในธุรกิจในประเทศสิงคโปร์เอง 50% อีก 50% ลงทุนในธุรกิจในประเทศอื่น โดยที่ประเทศจีนและเอเชียตอนเหนือมีส่วนการ

ลงทุน 8% ส่วนประเทศในกลุ่มอาเซียน (Asean) ซึ่งรวมถึงประเทศไทยด้วยนั้น กองทุน Temasek ลงทุนในสัดส่วน 9% ของเงินลงทุนทั้งหมด

ผลสรุปรูปแบบการบริหารของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติซึ่งพิจารณาจากกฎหมายและโครงสร้างองค์กร รวมทั้งนโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุนเพื่อให้ได้แนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทยนั้น รูปแบบการบริหารของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติยึดมั่นในหลักสำคัญ 4 ประการ ซึ่งถือเป็นรูปแบบในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนที่สำคัญ โดยหลักสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การลงทุนในเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบยุทธศาสตร์การรุกหรือยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรุก
2. การลงทุนในกลุ่มประชาชนชั้นกลางที่เติบโต ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบยุทธศาสตร์การอนุรักษ์หรือยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรับ
3. การลงทุนที่มีความได้เปรียบเชิงธุรกิจสูง ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบยุทธศาสตร์การแข่งขันหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบตามกระแส
4. การลงทุนในธุรกิจที่กำลังจะเป็นผู้นำในธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบสวนกระแส

ด้วยหลักสำคัญดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารการลงทุนของประเทศผ่านกองทุนที่มีลักษณะเดียวกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ โดยควรมีปัจจัยสำคัญอื่นๆประกอบการพิจารณาเพื่อส่งเสริมศักยภาพของกองทุนภาครัฐของประเทศที่มีลักษณะสอดคล้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติให้สามารถรองรับกับความไม่แน่นอนของโลกการลงทุนระหว่างประเทศได้

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติสามารถพิจารณาได้จาก 2 ด้านคือ (1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ (2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศระดับโลก และระดับภูมิภาค ที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของโลกที่มีสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีบทบาทนำ ต่อมาเมื่อประเทศสหรัฐอเมริกาประสบกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2008 และประเทศจีนก็ก้าวเข้ามามีบทบาทในทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศมากขึ้น ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวก็ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ โดยที่การวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ถึงสถานะทางเศรษฐกิจที่มีทั้งในช่วงเจริญเติบโตและในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ในช่วงที่เศรษฐกิจเจริญเติบโตโอกาสดังกล่าวย่อมทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์เต็มไปด้วยโอกาสตามไปด้วย แต่ในส่วนของสถานะวิกฤตก็เป็นความท้าทายที่สำคัญของประเทศสิงคโปร์ที่จะกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนให้เหมาะสม ทั้งนี้ หากย้อนมองอดีตอาจจะกล่าวได้ว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุหลายประการ แต่อาจจะวิเคราะห์ได้เป็นสาเหตุที่สำคัญ คือ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เร็วเกินไป บทบาทหน้าที่ของผู้มีหน้าที่กำกับดูแล และเครื่องมือหรือนวัตกรรมทางการเงินที่เป็นตัวกระตุ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วกเกินไป

อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วกเกินไปจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดภาวะฟองสบู่ เพราะในช่วงเวลาดังกล่าวราคาสินทรัพย์จะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้สังเกตการณ์ที่เฝ้าอยู่นอกตลาดจะเข้ามาเป็นผู้เล่นและเมื่อจำนวนผู้เล่นมากขึ้นตลาดจะตอบรับอารมณ์ทั้งความโลภและความกลัวอย่างสมบูรณ์ นั้นหมายความว่าในขณะที่ผู้เล่นยังเชื่อว่าตลาดจะไปต่อ แรงซื้อจะมีจำนวนมาก แต่เมื่อใดที่ผู้เล่นเริ่มไม่แน่ใจว่าตลาดจะไปต่อได้ก็จะเกิดแรงขายจำนวนมาก และเมื่อเป็นเช่นนั้นก็ถึงคราวที่เกิดวิกฤตนั่นเอง

(2) บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแล

บทบาทหน้าที่ที่เข้มงวดหรืออ่อนปรนของผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลมีความสำคัญ เนื่องจาก ในช่วงที่มีการผ่อนคลายกฎระเบียบซึ่งอาจจะมีเหตุผลจากผลประโยชน์ทับซ้อนหรือเหตุผลอื่นๆ การเติบโตของความเสียหายในระบบเศรษฐกิจจะเติบโตเร็วเป็นทวีคูณ เพราะผู้ที่หวังผลกำไรจำนวนมากในระยะเวลานั้นและอยู่ในสถานะที่ได้เปรียบจะสามารถเข้ามาลงทุนซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการเล่นพนันได้อย่างถูกกฎหมาย และเมื่อการกระทำดังกล่าวเป็นการกระทำที่ถูกกฎหมายเนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลไม่สามารถทำหน้าที่กำกับดูแลได้อย่างที่ควรเป็น จึงเป็นเรื่องยากที่จะห้ามไม่ให้มีการเข้ามาลงทุนในลักษณะของการเล่นพนันของนักลงทุนรายอื่นๆที่จะมีตามมา ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับว่านักลงทุนรายใดจะรู้ตัวก่อนว่าจุดสิ้นสุดของเกมการลงทุนดังกล่าวจะมาถึงเมื่อใด ผู้ที่รู้ก่อนก็จะยุติการลงทุนหรือลงทุนน้อยลง แต่ในความเป็นจริง กว่าที่นักลงทุนจะรู้ว่าเกมการลงทุนจะสิ้นสุดลงก็ต่อเมื่อได้เข้าไปอยู่ในวิกฤตเรียบร้อยแล้ว

(3) เครื่องมือหรือนวัตกรรมทางการเงินที่เป็นตัวกระตุ้น

เครื่องมือหรือนวัตกรรมทางการเงินที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในลักษณะของการพนันมีมากขึ้น เช่น ในวิกฤตทางการเงินในสหรัฐอเมริกาปี 2008 มีการสร้างหลักทรัพย์จากหนี้จำนวนมหาศาล ซึ่งเครื่องมือหรือนวัตกรรมทางการเงินประเภทนี้เป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจและความสูญเสียทางการเงินต่อประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆทั่วโลกอย่างมหาศาล ปัจจุบันวิกฤตเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นจากประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มคลายตัว ซึ่งประเทศจีนก็มีบทบาทสำคัญประเทศหนึ่งในการกระตุ้นเศรษฐกิจของโลกโดยการลงทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการลงทุนผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศจีน และประเทศต่างๆที่มีกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติซึ่งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ก็เป็นหนึ่งในนั้นก็มีส่วนช่วยในการกระตุ้นเศรษฐกิจโลก แต่อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศจีนที่เคยเป็นผู้พลิกฟื้นเศรษฐกิจในช่วงวิกฤตทางการเงินในสหรัฐอเมริกาที่ผ่านมาอาจจะกลับมามีปัญหาและสร้างความเสียหายอีกครั้ง เพราะเมื่อพิจารณาเศรษฐกิจของประเทศจีนในช่วงที่ผ่านมาโดยการวิเคราะห์ผ่านสาเหตุของการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจก็มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นมาอีกก็เป็นไปได้ โดยจะเห็นได้ว่านักลงทุนในประเทศจีนมีความตื่นตัวในการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์จำนวนมหาศาลผ่านตัวเลขของจำนวนนักลงทุนรายย่อย นอกจากนี้การเปิดประเทศและการเข้าสู่ศตวรรษใหม่ทำให้ประเทศจีนจำเป็นต้องรับนวัตกรรมทางการเงินที่เป็นที่แพร่หลายและเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะยิ่งส่งผลให้ประเทศจีนมีโอกาสเข้าใกล้วิกฤตเศรษฐกิจได้รวดเร็วขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การที่ประเทศจีนยังมีระบบเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งก็คือการควบคุมจากภาครัฐที่อาจจะจำกัดวิกฤตเศรษฐกิจไม่ให้ขยายวงจนควบคุมไม่อยู่นั่นเอง

2. ปัจจัยทางการเมืองระหว่างประเทศที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

สถานการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาที่คาบเกี่ยวกับสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งในช่วงเวลาที่คาบเกี่ยวกับช่วงเวลาดังกล่าวนั้นมีรัฐเอกราชใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยประเทศสิงคโปร์ก็เป็นหนึ่งในนั้น ในช่วงเวลาดังกล่าว การเมืองระหว่างประเทศได้เข้าสู่การมีศูนย์กลางของระบบการเมืองโลกที่เปลี่ยนเป็นระบบ 2 ขั้วอำนาจ (Bipolarity) ซึ่งปรากฏชัดในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีประเทศสหรัฐอเมริกาและสหภาพโซเวียตเป็นประเทศผู้กุมอำนาจและเผชิญหน้ากันในลักษณะสงครามเย็น (Cold War) เมื่อมีการเผชิญหน้ากันในลักษณะดังกล่าวอยู่หลายทศวรรษ ภาวะสงครามเย็นก็สิ้นสุดลง กลายมาเป็นระบบหลายขั้วอำนาจ (Multipolarity) ซึ่งสภาวะดังกล่าวได้ส่งผลต่อการเมืองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และส่งผลต่อการเมืองของประเทศสิงคโปร์ด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยประเทศสิงคโปร์ได้เริ่มปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ดังกล่าวด้วยการเข้าไปผูกพันกับประเทศมหาอำนาจภายนอก เช่น การเข้าร่วมในคณะกรรมการเศรษฐกิจสำหรับภาคพื้นเอเชียและตะวันออกไกล (Economic Committee for Asia and Far East: ECAFE) การเข้าเป็นสมาชิกของแผนการโคลัมโบ (Columbo Plan) การเข้าเป็นภาคีองค์การสนธิสัญญาป้องกันร่วมกันแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia Treaty Organization: SEATO) รวมทั้ง การเข้าร่วมเป็นประเทศสมาชิกผู้ร่วมก่อตั้งประชาคมอาเซียน (Association of Southeast Asian Nations: ASEAN) 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ประเทศไทย ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศมาเลเซีย และประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งการ

เคลื่อนไหวทางการเมืองระหว่างประเทศต่างๆดังกล่าวก็ส่งผลต่อประเทศสิงคโปร์มาเป็นลำดับ โดยประเทศสิงคโปร์ในฐานะประเทศเล็กและไม่มีทรัพยากรทางธรรมชาติที่เพียงพอในการลงทุนและการพัฒนาประเทศให้เป็นที่ยอมรับได้ในช่วงแรก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศต่างๆดังกล่าวเป็นตัวผลักดันยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศโดยพยายามสร้างบทบาทการเป็นตัวกลางทางการค้าการลงทุนเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ และด้วยการเป็นหนึ่งในเครือข่ายระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ดังกล่าว อีกด้านหนึ่งอิทธิพลทางการเมืองในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการหล่อหลอมยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ด้วยเช่นกัน

ปัจจัยทางการเมืองระหว่างประเทศที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเมืองของประเทศสิงคโปร์กับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังจะเห็นได้จากชนชั้นนำทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์ซึ่งผูกขาดอยู่กับกลุ่มคนจำนวนน้อยที่ไม่มีความแตกต่างทางอุดมการณ์ทางการเมืองและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ เนื่องจากผู้นำที่มารับอำนาจต่อกี่แล้วแต่เป็นคนที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำคนก่อนเป็นอย่างดี และยังสานต่อแนวทางการปกครองและการครอบงำทางอุดมการณ์เช่นเดิม ชนชั้นนำประเทศสิงคโปร์มีลักษณะเป็นเผด็จการทางการเมืองแต่มีเสรีภาพทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ จะไม่เปิดให้มีการแสดงออกหรือเรียกร้องทางการเมืองในอันที่จะมากระทบต่อสถานะและอำนาจของตน การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศสิงคโปร์จึงถูกผูกขาดอยู่ในมือคนเพียงกลุ่มเดียว ชนชั้นนำปกครองของประเทศสิงคโปร์ยังสามารถสร้างการครองความคิดจิตใจ สอดใส่อุดมการณ์และวัฒนธรรมต่อประชาสังคมประเทศสิงคโปร์อยู่เสมอเพื่อมิให้เกิดการต่อต้าน และให้เห็นชอบ ยินยอมพร้อมใจกับการปกครอง ซึ่งลักษณะต่างๆดังกล่าวได้สะท้อนออกมาในรูปแบบการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เพื่อใช้เป็นกลไกในการลงทุนของประเทศสิงคโปร์ที่เป็นการจัดตั้งขึ้นมาจากความต้องการของผู้นำในรัฐบาล คือ นายกรัฐมนตรี นายลิกวย ยู นั่นเอง

ชนชั้นนำปกครองในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในแต่ละประเทศมีทั้งลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไปตามลักษณะการเมืองแต่ละรูปแบบของแต่ละประเทศ ในประเทศเมียนมาร์ ชนชั้นนำปกครองคือทหาร ซึ่งมีจุดเด่นในการใช้กำลังปราบปรามมากกว่าชนชั้นนำปกครองในสังคมที่ยอมรับต่อโครงสร้างประชาธิปไตย ดังนั้นเมื่อมีการเรียกร้องทางการเมืองที่มีพลังมากขึ้น กองทัพจึงดำเนินการปราบปรามด้วยกำลังและอาวุธ ในประเทศฟิลิปปินส์นั้น ชนชั้นนำเข้ามาใช้อำนาจได้ภายใต้การอำนวยประโยชน์ให้กับกลุ่มอิทธิพลท้องถิ่นอย่างเพียงพอ ชนชั้นนำอิทธิพลท้องถิ่นเป็นเส้นสายในการหล่อเลี้ยงรัฐบาลแห่งชาติเพราะระบบราชการไม่เข้มแข็ง ชนชั้นนำจึงสร้างอำนาจและความชอบธรรมผ่านเศรษฐกิจและอำนาจทางการเมืองเป็นหลัก ในประเทศไทยนั้นมีสถาบันกษัตริย์และผู้นำในระบบราชการ ในขณะที่ชนชั้นนำทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์แม้จะรับอิทธิพลในการใช้อำนาจคล้ายกับประเทศอื่นๆในภูมิภาคเดียวกัน แต่จะเน้นการสร้างการยอมรับในคุณสมบัติ ความสามารถ ความมุ่งมั่น และความซื่อสัตย์ของผู้นำเป็นหลักสำคัญในการนำพาประเทศซึ่งก็สะท้อนออกมาให้เห็นในลักษณะการบริหารการลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ดังจะเห็นได้จากวัตถุประสงค์ของกองทุนที่มุ่งเน้นความสามารถและความโปร่งใสในการลงทุนแต่มีความเด็ดขาดและชัดเจนในเป้าหมายของการลงทุน

ในกรณีสังคมเผด็จการอย่างประเทศเมียนมาร์ ประเทศลาว และประเทศเวียดนาม เป็นที่ชัดเจนว่ารัฐควบคุมโครงสร้างส่วนบนไว้ทั้งหมด และกำลังถูกบั่นทอนจากสื่อสมัยใหม่ที่เพิ่มพื้นที่ ความหลากหลาย และความรวดเร็วในการต่อสู้ช่วงชิงพื้นที่ทางความคิด ในสังคมกึ่งเผด็จการก็เช่นเดียวกัน นั่นคือ ประเทศกัมพูชา ประเทศไทย ประเทศสิงคโปร์ และประเทศมาเลเซีย ประเทศเหล่านี้มีรัฐที่มักใช้อำนาจของตนภายใต้กระบวนการประชาธิปไตยที่ตนเองกำหนดขึ้น ซึ่งโครงสร้างส่วนบนของประเทศเหล่านี้จะให้การขัดเกลาทางอุดมการณ์และความคิดทางการเมืองให้สอดคล้องกับชนชั้นปกครองเป็นหลัก ดังจะเห็น ได้จากการที่ประเทศสิงคโปร์ให้ความเคารพและนับถือในแนวทางการบริหารของผู้บริหารเป็นอย่างมากซึ่งเห็น ได้ชัดในกรณีของนายกรัฐมนตรี นายลีควอน ยู ที่ได้รับความเคารพเป็นอย่างสูง ซึ่งส่งผลต่ออุดมการณ์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งจัดตั้งขึ้นภายใต้รัฐบาลนายลีควอน ยู ที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนสิงคโปร์ส่วนใหญ่

ในประเด็นเศรษฐกิจทุนนิยมกับเสรีภาพของปัจเจกในประเทศสิงคโปร์นั้น ชนชั้นกลางในประเทศทุนนิยมกำลังพัฒนานั้น ไม่ใช่ผู้ที่ชื่นชอบต่อเสรีภาพและประชาธิปไตยเสมอไป ชนชั้นกลางในประเทศสิงคโปร์ยินยอมต่ออำนาจเผด็จการและเรียกร้องในประเด็นทางเศรษฐกิจเท่านั้น トラバโดที่ไม่มีความจำเป็น หรือเกิดความรู้สึกถึงการใช้อำนาจที่มากเกินไปจนละเลยความสามารถในการอดทนได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ระบบทุนนิยมของประเทศสิงคโปร์จึงสอดคล้องกับแนวทางของทุนนิยมโดยรัฐ (State Capitalism) (Cliff, 1974) ซึ่งเน้นให้รัฐมีบทบาท ควบคุมเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งแตกต่างจากระบบทุนนิยมในแบบประเทศสหรัฐอเมริกาที่เน้นให้ภาคเอกชนเป็นแกนนำ แต่ก็มิใช่เป็นเศรษฐกิจตามแนวทางสังคมนิยมในแบบประเทศรัสเซียหรือสหภาพโซเวียตในอดีต แต่เป็นรูปลักษณะของระบบทุนนิยมประเภทหนึ่งที่ยังเน้นการแข่งขัน โดยมีรัฐเป็นแกนกลาง ทั้งนี้ ระบบทุนนิยมโดยรัฐมีลักษณะต่างจากสังคมนิยม เพราะเป็นระบบเศรษฐกิจที่ปัจจัยการผลิตถูกควบคุมจากข้าราชการมากกว่าจะเป็นของกรรมาชีพ เป็นระบบที่กรรมาชีพไม่มีสิทธิรวมตัวเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตน มีการปฏิเสธสิทธิพื้นฐานของกรรมาชีพ มีความต้องการที่จะผลิตเพื่อสะสมทุน ดังนั้นระบบเศรษฐกิจการเมืองในลักษณะเช่นนี้โดยเนื้อในแล้วเป็นลักษณะหนึ่งของระบบทุนนิยม จึงจะเห็น ได้ว่าการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ก็เป็นเสมือนการลงทุนของประเทศหรือรัฐบาลสิงคโปร์นั่นเอง ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นความพยายามของประเทศสิงคโปร์ในการลงทุนและพัฒนาประเทศภายใต้อุดมการณ์ที่สอดคล้องกับตนเองเพื่อรับมือกับปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อประเทศสิงคโปร์ผ่านการทำงานของกลไกกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

3.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศสิงคโปร์ตั้งแต่ช่วงเวลาที่มีการก่อตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นการพิจารณาในประเด็นที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่สะท้อนออกมาในรูปของเจตนารมณ์ของกองทุน เป้าหมายของกองทุน ลักษณะเฉพาะของการบริหารกองทุน และการใช้กองทุนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศผ่านการลงทุนเพื่อการสร้าง ความมั่งคั่งของประเทศ

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

ประเทศสิงคโปร์ต้องเผชิญกับประเด็นท้าทายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การแข่งขันจากประเทศในภูมิภาค การมีประชากรสูงอายุในจำนวนเพิ่มขึ้นขณะที่อัตราการเกิดของประชากรลดลง และการปรับโครงสร้างในภาคการผลิตซึ่งเน้นการผลิตเพื่อการส่งออก ส่งผลให้รัฐบาลสิงคโปร์แถลงต่อรัฐสภาเกี่ยวกับแนวทางยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มผลผลิตในภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) ซึ่งมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 27.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ในอนาคตข้างหน้า ได้แก่

(1) เพิ่มงบประมาณด้านการวิจัยและการพัฒนาจากร้อยละ 2.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ เป็นร้อยละ 3 โดยเน้น 3 สาขา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ (Biomedical Sciences) เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและน้ำ (Environmental and Water Technologies) และสื่อดิจิทัล (Interactive and Digital Media)

(2) ส่งเสริมการจัดทำความตกลงทางเศรษฐกิจกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของความตกลงการค้าเสรี วิชาการ ความตกลงเพื่อส่งเสริมการลงทุน ความตกลงว่าด้วยการยกเว้นภาษีซ้อนและความตกลงการรับรองมาตรฐานร่วม เพื่อขยายช่องทางทางการค้าและการลงทุนให้กับภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์

(3) ขยายการผลิตในสาขาอุตสาหกรรมสำคัญ ๆ อาทิ อิเล็กทรอนิกส์ เคมีภัณฑ์และวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และพัฒนาสาขาอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ได้แก่ นาโนเทคโนโลยี สื่อดิจิทัล เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและพลังงานทดแทน

(4) ขยายการค้าและการลงทุนไปยังตลาดใหม่ๆ ได้แก่ ประเทศจีน ประเทศอินเดีย ประเทศในตะวันออกกลาง ซึ่งมีกองทุน GIC และ กองทุน Temasek ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นมีบทบาทสำคัญในการขยายตลาดดังกล่าว

สถานะการแข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

ในปี 2548 ธนาคารโลกได้จัดให้ประเทศสิงคโปร์อยู่ในลำดับหนึ่งของประเทศในภูมิภาคเอเชียและลำดับ 2 ของโลกที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการลงทุนและจัดตั้งธุรกิจสูงที่สุด ปัจจัยที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่ อัตราภาษีศุลกากรที่ต่ำ ระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใสของระบบราชการ (ปัจจุบัน ประเทศสิงคโปร์เป็นที่ตั้งของบริษัทข้ามชาติประมาณ 7,000 แห่งจากสหรัฐ ฯ ยุโรป และญี่ปุ่น วิสาหกิจจำนวน 4,000 แห่งจากจีน อินเดีย ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประมาณ 100,000 แห่ง)

ในปี 2548 สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาการบริหาร (International Institute for Management Development: IMD) ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้จัดให้ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงสุดเป็นลำดับ 3 ของโลกรองจากสหรัฐ ฯ และฮ่องกงตามลำดับ โดยประเมินจากปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพของภาครัฐ ประสิทธิภาพของภาคเอกชน สภาวะทางเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐาน

ในปี 2548 องค์การทรัพย์สินทางปัญญาของโลกได้เปิดสำนักงานภูมิภาคในเอเชียเป็นแห่งแรกที่ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในกฎระเบียบการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาที่มีต่อประเทศสิงคโปร์

ขนาดเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์วัดจากมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Products : GDP) ปี 2549 ประมาณ 1.3 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐฯ สูงเป็นอันดับ 3 ในอาเซียน รองจากอินโดนีเซีย และไทย แต่ประเทศสิงคโปร์มีจำนวนประชากรน้อยที่สุดในภูมิภาคเพียง 4.5 ล้านคน ทำให้รายได้เฉลี่ยของประชากรวัดจาก GDP ต่อหัวสูงถึง 29,474 ดอลลาร์สหรัฐฯ สูงกว่าไทยเกือบ 10 เท่า ภาคบริการมีความสำคัญต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ โดยมีบทบาทใน GDP ถึงร้อยละ 63.8 ภาคบริการที่สำคัญ เช่น ค้าส่ง ค้าปลีก การขนส่ง ภัตตาคารและโรงแรม การเงินการธนาคาร เป็นต้น รองลงมา ได้แก่ ภาคอุตสาหกรรม ร้อยละ 26 ที่เหลือเป็นภาคอื่นๆ อาทิ ก่อสร้าง เกษตรกรรม และประมง ร้อยละ 10.2 ประเทศสิงคโปร์มีโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ประเทศสิงคโปร์นับเป็นหนึ่งในประเทศที่มีการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศมากที่สุดในโลก เป็นผู้นำด้านการต่อและซ่อมแซมเรือ ขณะที่สนามบินชางฮีของประเทศสิงคโปร์ (Changi Airport) "ได้รับการยอมรับให้เป็นหนึ่งในศูนย์กลางการบินสำคัญในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก นอกจากนี้ประเทศสิงคโปร์ยังเป็นศูนย์กลางด้านการเงินแห่งหนึ่งของโลก การค้าเงินในตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศของประเทศสิงคโปร์มีมูลค่าสูงเป็นอันดับ 4 ของโลก รองจากลอนดอน นิวยอร์ก และโตเกียว ปัจจุบันบริษัทธุรกิจข้ามชาติต่างๆ ไม่น้อยกว่า 7,000 แห่ง มีสำนักงานที่ประเทศสิงคโปร์

ที่ประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF) ซึ่งเป็นสถาบันจัดอันดับชั้นนำของโลก ได้จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จำนวน 102 ประเทศ ด้วยวิธีวัดดัชนีการแข่งขันเพื่อการเจริญเติบโต (Growth Competitiveness Index: GCI) ซึ่งเป็นการประเมินโอกาสของการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระยะปานกลางและระยะยาว โดยพิจารณาจากระดับเทคโนโลยีของประเทศ ประสิทธิภาพขององค์กรรัฐ รวมถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการวัดดัชนีการแข่งขันทางธุรกิจ (Business Competitiveness Index: BCI) ซึ่งเป็นการประเมินศักยภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรธุรกิจและปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในประเทศ พบว่าทั้ง GCI และ BCI ของประเทศสิงคโปร์ ในปี 2550 สูงสุดในเอเชีย โดย GCI ของประเทศสิงคโปร์ อยู่ในอันดับที่ 7 และ BCI อยู่ในอันดับที่ 9 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 10 ของทั้งโลก

เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่และการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ ทำให้รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับภาคบริการเป็นอย่างมาก มีการฝึกอบรมและปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของงานบริการ โดยใช้ยุทธศาสตร์ "Great, Smile and Thank" ทำให้ในปัจจุบันประเทศสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางการให้บริการในภูมิภาคในหลายสาขา เช่น การค้า การขนส่งและการท่องเที่ยว นอกจากนี้ รัฐยังให้ความสำคัญกับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม รัฐก็มุ่งยกระดับการแข่งขันของสาขาการผลิตที่ประเทศสิงคโปร์มีศักยภาพ ด้วยการดำเนินยุทธศาสตร์พัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศในลักษณะการรวมกลุ่ม (Cluster) ให้มีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยเฉพาะในสาขาอิเล็กทรอนิกส์ ปิโตรเคมี และวิศวกรรมขั้นสูง รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น นาโนเทคโนโลยี เพื่อสร้างสรรค์ให้ประเทศสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางสำคัญในเรื่องการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขั้นสูงแห่งหนึ่งของโลก อีกทั้งความสนใจของรัฐยังครอบคลุมถึงการพัฒนาและวิจัยด้านสื่อดิจิทัล (Digital Media) พลังงานทางเลือก เทคโนโลยีด้าน

สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์น้ำ ขณะที่อุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องใช้แรงงานมากได้ทยอยย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่นที่มีต้นทุนแรงงานต่ำกว่า

จากการที่ประเทศสิงคโปร์ต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายทางเศรษฐกิจคือ การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในภูมิภาค จำนวนประชากรผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น และความต้องการยกระดับและปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม รัฐบาลตระหนักดีว่าประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศเล็ก ระบบเศรษฐกิจเปิด ความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจจึงขึ้นอยู่กับการใช้ประโยชน์จากโลกาภิวัตน์อย่างเต็มที่โดยการผลักดันการลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาตินั่นเอง

ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการมีบทบาทนำของประเทศสิงคโปร์ในเศรษฐกิจโลก คือ การดำเนินนโยบายเศรษฐกิจแบบเปิด ซึ่งใช้ตลาดนำ โดยเป้าหมายหลักของนโยบายการค้าของประเทศสิงคโปร์ คือ การขยายฐานทางเศรษฐกิจให้กับธุรกิจของคนประเทศสิงคโปร์ในตลาดต่างประเทศ การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการค้าที่เป็นธรรมและคาดการณ์ล่วงหน้าได้ และการลดข้อจำกัดในการนำเข้าสินค้าเกือบทั้งหมด นอกจากนี้ ประเทศสิงคโปร์ยังให้ความสำคัญเรื่องการสร้างความโปร่งใสของกฎระเบียบและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยในปี 2556 ประเทศสิงคโปร์ถูกจัดอันดับโดยองค์การด้านความโปร่งใสระหว่างประเทศ (Transparency International: TI) ให้เป็นประเทศที่มีการคอร์รัปชันน้อยที่สุดเป็นอันดับ 5 ของโลก จาก 176 ประเทศ รองจากเดนมาร์ก ฟินแลนด์ นิวซีแลนด์ และสวีเดน และเป็นอันดับ 1 ในเอเชีย ซึ่งมีลักษณะเด่นในเรื่องการมีระบบกฎหมายที่เหมาะสม ความสม่ำเสมอในการดำเนินงานตามกฎหมาย และการเข้าถึงข้อมูลและหน่วยงานภาครัฐที่มีความน่าเชื่อถือ ผลจากการดำเนินนโยบายดังกล่าว ทำให้ปัจจุบันประเทศสิงคโปร์เป็นหนึ่งในประเทศที่มีความเสรีด้านการค้าและการลงทุน ทั้งยังมีความง่ายในการทำธุรกิจมากที่สุดในโลก อย่างไรก็ดี ประเทศสิงคโปร์ยังถูกจัดให้เป็นประเทศที่มีช่องว่างของรายได้สูงเป็นอันดับ 2 ของโลก จาก 42 ประเทศที่มีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์สูงตามดัชนีของ UNDP ในปี 2553 อีกทั้งยังกำลังเผชิญกับความท้าทายของการเข้าสู่ภาวะสังคมผู้สูงอายุ และการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิตเพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ

ด้านการค้าสินค้า ประเทศสิงคโปร์สนับสนุนระบบการค้าเสรี โดยได้มีการลงนามและอยู่ระหว่างการเจรจาเพื่อจัดทำความตกลงเขตการค้าเสรี ทั้งในระดับทวิภาคีและภูมิภาค รวม 18 ฉบับ ครอบคลุมประเทศสมาชิก 24 ประเทศ ส่วนใหญ่อยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ภายใต้นโยบายการค้าเสรีของประเทศสิงคโปร์ ปัจจุบันประเทศสิงคโปร์มีภยานำเข้าสินค้าเกือบทุกรายการเป็นร้อยละ 0 ยกเว้น 6 รายการ เช่น เบียร์ และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ แม้ว่าจะมีการห้ามนำเข้าสินค้าบางรายการด้วยเหตุผลส่วนใหญ่ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับข้อผูกพันระหว่างประเทศของประเทศสิงคโปร์ เช่น หมากฝรั่ง และรถยนต์ใช้แล้วมากกว่า 3 ปี สำหรับการนำเข้าข้าว ประเทศสิงคโปร์มีการบริหารจัดการการนำเข้าผ่านการดำเนินยุทธศาสตร์การสำรองข้าวเพื่อตอบสนองความมั่นคงด้านอาหาร โดยมีการใช้มาตรการขอใบอนุญาตนำเข้าจาก International Enterprise Singapore (IE Singapore) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้มีปริมาณข้าวสำรองในปริมาณเทียบเท่ากับ 2 เดือนของการนำเข้า

ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้า ประเทศสิงคโปร์ได้นำระบบ Single Window มาใช้ในพิธีการศุลกากรซึ่งช่วยให้ผู้ทำการค้าสามารถยื่นเอกสารการนำเข้า-ส่งออก ณ จุดเดียว ผ่านทางเว็บไซต์ โดยเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ ทำให้ผู้ทำการค้าสามารถผ่านพิธีการศุลกากรได้ภายในเวลาประมาณ 10 นาที

ด้านการลงทุน ประเทศสิงคโปร์ถือเป็นประเทศที่มีเงินลงทุนขาออกสุทธิ คิดเป็นสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 20.5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ในช่วงปี 2550-2554 ขณะเดียวกัน ยังเป็นประเทศผู้รับการลงทุนที่สำคัญของโลก โดยนับตั้งแต่ปี 2550 มีเงินลงทุนไหลเข้าประเทศเฉลี่ยปีละเกือบ 2.5 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐฯ เนื่องจากประเทศสิงคโปร์มีข้อจำกัดด้านการลงทุนน้อยมาก แม้ว่าจะยังคงมีอยู่ในบางสาขา เช่น สื่อสารมวลชน บริการด้านกฎหมาย และธนาคารพาณิชย์ ในแง่สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุน ประเทศสิงคโปร์ให้สิทธิประโยชน์ทั้งด้านภาษีและที่มิใช่ภาษีแก่นักลงทุน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการออกไปลงทุนของผู้ประกอบการในประเทศเพื่อขยายฐานการผลิตในต่างประเทศ ส่งเสริมการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาและการฝึกอบรม และเสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรจากภายนอก ขณะเดียวกัน ยังให้สิทธิประโยชน์เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจต่างชาติเข้ามาลงทุนตั้งสำนักงานใหญ่ระดับภูมิภาคและระดับโลกในประเทศสิงคโปร์ เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยี และเพื่อเสริมสร้างให้ประเทศสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางด้านบริการ ทั้งนี้ สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุนของประเทศสิงคโปร์มุ่งเน้นการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ใช้ความเชี่ยวชาญและความรู้เข้มข้น อาทิ การจัดการโครงการฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่นให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมตามความต้องการของงาน

ด้านบริการ ถือเป็นสาขาที่มีความสำคัญที่สุดของประเทศสิงคโปร์ โดยมีสัดส่วนมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศมากกว่า 2 ใน 3 และมีการจ้างงานประมาณร้อยละ 70 ของแรงงานทั้งหมด ทั้งนี้ ในช่วงปี 2550-2554 สาขาบริการที่มีอัตราการขยายตัวสูง คือ การเงินและการประกันภัย บริการธุรกิจ บริการด้านที่พักและอาหาร การค้าส่งและปลีก การขนส่งและโกดัง ขณะที่สาขาที่มีความเข้มแข็ง คือ การเงินและธนาคาร โดยมีจุดแข็งด้านความยืดหยุ่นต่อวิกฤตการณ์ทางการเงิน ซึ่งส่งผลให้ประเทศสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางทางการเงินระหว่างประเทศ โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ คือ การมีมาตรฐานด้านกฎระเบียบสูง รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ และการมีบุคลากรทางด้านการเงินที่มีศักยภาพ

นอกจากนี้ สาขาโทรคมนาคมยังมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ โดยประเทศสิงคโปร์ถูกจัดให้เป็นประเทศที่มีการพัฒนาด้านโทรคมนาคมที่ก้าวหน้าและมีผลต่อการพัฒนาประเทศและขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นอันดับ 2 ของโลก จาก 144 ประเทศ รองจากฟินแลนด์ ตามการจัดอันดับของ World Economic Forum ในปี 2556 ตามดัชนี Networked Readiness Index (NRI) ทั้งนี้ ในปี 2548 รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ได้ริเริ่มแผนแม่บทการพัฒนาสาขาโทรคมนาคมในช่วงเวลา 10 ปี หรือที่เรียกว่า “IN2015 Vision” (a Ten-year Master Plan Intelligent Nation) โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจในภาพรวม

สำหรับสาขาบริการขนส่งทางน้ำ ยังคงเป็นสาขาที่มีความสำคัญของประเทศสิงคโปร์ ด้วยความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ที่เป็นเกาะ ขณะเดียวกัน ประเทศสิงคโปร์ยังไม่มีข้อจำกัดด้านกฎหมายและกฎระเบียบ

ในการเข้ามาลงทุนของต่างชาติในสาขานี้ รวมถึงไม่มีการกำหนดเงื่อนไขการมีลูกเรือที่เป็นคนชาติประเทศสิงคโปร์สำหรับลูกเรือที่ทำงานบนเรือจดทะเบียนในประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้ รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ยังให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีแก่บริษัทขนส่งทางเรือในรูปแบบต่างๆ ทำให้ปัจจุบันประเทศสิงคโปร์มีบริษัทที่ให้บริการขนส่งทางน้ำมากกว่า 5,000 แห่ง ครอบคลุมกลุ่มผู้ขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศมากกว่า 120 กลุ่ม โดยท่าเรือประเทศสิงคโปร์ถูกจัดให้เป็นท่าเรือที่มีสายการบินเรือเข้าเทียบท่ามากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก

ด้านบริการขนส่งทางอากาศ ประเทศสิงคโปร์มีบทบาทสำคัญในการผลักดันนโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรี (Open Skies Policy) ในระดับทวิภาคีและภูมิภาค โดยเฉพาะในกรอบอาเซียน เนื่องจากรัฐบาลประเทศสิงคโปร์ได้ตั้งเป้าหมายในการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ให้แก่สายการบินทั่วโลก โดยในช่วงที่ผ่านมา รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ได้ปฏิรูปโครงสร้างองค์การที่กำกับดูแลอุตสาหกรรมการบิน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น อีกทั้งยังมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับกิจกรรมการขนส่งทางอากาศที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาศักยภาพของประเทศสิงคโปร์ในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ประเทศสิงคโปร์มีบทบาทนำในด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ แม้ว่าประเทศสิงคโปร์ยังมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรธรรมชาติซึ่งทำให้ไม่สามารถพัฒนาอุตสาหกรรมในบางสาขา เช่น ภาคการผลิตและการเกษตร แต่ด้วยความเข้มแข็งของทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ รวมถึงในด้านความโปร่งใสของกฎระเบียบ ทำให้ประเทศสิงคโปร์มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจเป็นอันดับต้นของโลก ซึ่งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ก็เป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว

2. ปัจจัยทางการเมืองภายในประเทศที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

ประเทศสิงคโปร์ในปัจจุบันเป็นประเทศที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดี และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยทางการเมืองภายในประเทศที่มีลักษณะเฉพาะของประเทศสิงคโปร์ที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศดังจะเห็นได้จากการที่ประเทศสิงคโปร์มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยระบบรัฐสภาที่มีเสถียรภาพ มีนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารที่มีอำนาจสูงในการบริหารประเทศ และมีประธานาธิบดีทำหน้าที่เชิงพิธีการเท่านั้น ถึงแม้ว่า หลังจากที่ประเทศสิงคโปร์ได้รับการจัดตั้งให้เป็นสาธารณรัฐประเทศสิงคโปร์เมื่อเดือนธันวาคม ปี 1965 และประเทศสิงคโปร์รับเอาระบอบประชาธิปไตยระบบรัฐสภาของอังกฤษเป็นแม่แบบ แต่ประเทศสิงคโปร์ก็มีสภาเดี่ยวไม่มีสภาคู่แบบอังกฤษ

นับตั้งแต่มีการเลือกตั้งครั้งแรกหลังจากได้รับเอกราชนั้น มีเพียงพรรคการเมืองเดียวคือพรรคกิจประชา (People Action Party: PAP) เท่านั้น ที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาดำรงตำแหน่งทางการเมืองในสภากว่า 3 ทศวรรษ โดยมีผู้นำประเทศเพียงคนเดียวคือนายลี กวนยู ต่อมาภายหลังนายลีจึงยอมลงจากตำแหน่งเพราะบริหารประเทศมานาน แล้วสืบทอดอำนาจให้คนสนิท คือนายโก๊ะ จ๊ก ตง ซึ่งนายลีก็มีบทบาทในการบริหารอยู่ในตำแหน่งรัฐมนตรีอาวุโส โก๊ะ จ๊ก ตง ก็ดำเนินนโยบายในแนวทางสานต่อทางการเมืองจากนายลี กวนยู เช่นเดิม ในปัจจุบันการเมืองการปกครองประเทศสิงคโปร์นั้นถือได้ว่าเป็นประเทศที่มีระบบการเมืองที่ค่อนข้างมีเสถียรภาพมากเป็น

ลำดับต้นๆของโลก เพราะระบบการเมืองสามารถดำเนินไปได้อย่างมีระบบระเบียบ ไม่มีการแทรกแซงจากอำนาจนอกระบบเช่นการเมืองในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วยกันเองในหลายๆประเทศ เสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลประเทศสิงคโปร์เกิดจากการที่ประเทศสิงคโปร์มีรัฐบาลพรรคเดียวครองอำนาจมาเป็นเวลานานมากจนชั้นนำที่อยู่ในอำนาจทางการเมืองประเทศสิงคโปร์นั้นกระจุกอยู่กับกลุ่มคนเพียงกลุ่มเดียว พรรค PAP มีบทบาทอย่างมากทางการเมืองตั้งแต่ยุคการเรียกร้องเอกราชจนถึงปัจจุบันที่มีนายลี เซียนลุง บุตรของ นายลี กวนยู มีอำนาจทางการเมืองจากการเลือกตั้งและเป็นนายกรัฐมนตรีคนที่ 3 ของประเทศ

ประเด็นสำคัญในทางการเมืองประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการเข้าใจการเมืองและความสัมพันธ์ทางอำนาจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเศรษฐกิจอื่นๆ เป็นประเด็นเกี่ยวกับว่า ทำไมคนในประเทศสิงคโปร์จึงยอมรับต่ออำนาจของพรรค PAP เพราะถ้าย้อนกลับไปพิจารณาวิถีทางการเมืองภายในประเทศ จะพบว่ามีการใช้อำนาจของรัฐอย่างเด็ดขาดในการควบคุมสิทธิเสรีภาพของพลเมืองอย่างเข้มข้น แต่ทำไมพลเมืองประเทศสิงคโปร์จึงยังมีความนิยมในการเลือกพรรค PAP มาบริหารประเทศเรื่อยมาตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ อาจสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เป็นเพราะชนชั้นนำทางการเมืองการปกครองของประเทศสิงคโปร์ใช้ทั้งวิธีการเชิงรูปธรรมและนามธรรมในการควบคุมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายใต้เป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ได้รับการยอมรับและปรากฏผลจริง ดังนั้น การต่อสู้ทางการเมืองในภาคประชาสังคมของประเทศสิงคโปร์ที่ไม่ขึ้นชอวิธีการควบคุมทางการเมืองรัฐบาลของสิงคโปร์ และรณรงค์เพื่อต่อต้านการครอบงำทางการเมืองในประเทศสิงคโปร์จึงไม่ประสบความสำเร็จมากนัก

ประเด็นชนชั้นนำในทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์นั้น จะพบว่าการเมืองของประเทศสิงคโปร์ตั้งแต่การได้รับเอกราช นายลี กวนยู ผู้นำพรรค PAP มีบทบาทอย่างมากในฐานะที่สามารถเข้ามาครองอำนาจทางการเมืองได้อย่างยาวนาน โดยนายลี กวนยู ได้นำประเทศสิงคโปร์เข้าร่วมกับมาเลเซียในการเรียกร้องเอกราชจากอังกฤษ แต่คนมาเลเซียไม่ยอมรับและขัดแย้งกับคนสิงคโปร์อย่างรุนแรง ทำให้หลังจากที่สิงคโปร์และมาเลเซียรวมกันได้สองปี นายลี กวนยู ก็แยกประเทศสิงคโปร์ออกจากมาเลเซียแล้วมุ่งมั่นพัฒนาเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสรีและกำจัดผู้ที่คิดต่างทางการเมือง เช่น นักเคลื่อนไหวฝ่ายซ้ายที่นิยมคอมมิวนิสต์ มาเป็นลำดับ จนทำให้รัฐบาลของนายลี กวนยู มีเสถียรภาพในที่สุด (โครีน, 2542: 25-27)

ในสังคมการเมืองประเทศสิงคโปร์นั้น หลังจากนายลี กวนยู ลงจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ได้สืบทอดอำนาจผ่าน นายโก๊ะจ๊ก ตง ซึ่ง นาย ลี กวนยู เป็นหนึ่งในผู้นำเพียงไม่กี่คนในเอเชียที่ยอมลงจากอำนาจโดยสมัครใจเมื่อถึงเวลาอันควร การเปลี่ยนตัวนายกรัฐมนตรีเป็นไปอย่างราบรื่นและเรียบร้อย เนื่องจากมีการเตรียมการเป็นอย่างดีมาช้านานกว่า 20 ปี ซึ่งในการสืบทอดอำนาจจากผู้นำทางการเมืองรุ่นแรกไปสู่ผู้นำทางการเมืองรุ่นที่ 2 ในด้านลักษณะการสรรหาผู้นำทางการเมืองในประเทศสิงคโปร์นั้น พบว่า ผู้นำรุ่นอาวุโสของพรรค PAP จะเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ มีการศึกษาสูง มีความสามารถและมีความประพฤติดี เข้ามาเป็นสมาชิกพรรค แล้วส่งลงสมัครรับเลือกตั้ง ตลอดจนเตรียมพร้อมและฝึกฝนให้สมาชิกรุ่นหลังให้ทำหน้าที่สมาชิกรัฐสภาที่ดี นายลี กวนยู ได้ประกาศก่อนหน้าการลาออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรีถึง 2 ปี ให้ทุกคนรู้ว่า นายโก๊ะจ๊ก ตง จะเป็นนายกรัฐมนตรีคนถัดไป จึงทำให้เสถียรภาพทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์มีความต่อเนื่อง และชนชั้นนำใน

สังคมนการเมืองประเทศสิงคโปร์จึงมีเสถียรภาพตามไปด้วย ทั้งนี้โดยอาศัยอำนาจอันชอบธรรมจากประชาชน ตั้งแต่การต่อสู้เพื่อเอกราชและการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจอย่างมีเสถียรภาพเรื่อยมา ดังนั้น ความจำเป็นของพลเมืองประเทศสิงคโปร์ที่ต้องการการเมืองที่มีความมั่นคงจึงเป็นสิ่งที่กลายเป็นความคุ้นเคยที่มีมาตั้งแต่ในอดีต และเชื่อมั่นว่าการเมืองที่มั่นคงดังกล่าวสามารถรับมือกับปัญหาสภาพสังคมที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติของประเทศสิงคโปร์ได้ และยังสามารถรับมือกับการถูกโอบล้อมด้วยประเทศใหญ่ต่างๆ ได้

นายลี กวนยู มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารประเทศสิงคโปร์ในแง่ของการกำหนดเป้าหมายปรัชญา และอุดมการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมนการเมือง โดยนายลี กวนยู ได้นำเสนอแนวคิด ค่านิยมเอเชีย (Asian Values) หรือประชาธิปไตยวิถีทางเอเชีย กล่าวคือ นายลี กวนยู มองว่า ประชาธิปไตยแบบเสรีเป็นแนวคิดแบบตะวันตกไม่เหมาะสมกับประเทศในเอเชีย เพราะความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรม ภูมิประเทศ ดังนั้น ประชาธิปไตยเสรีจึงไม่เหมาะสมถ้าจะนำมาใช้ทั้งหมด โดยในช่วงที่ประเทศสิงคโปร์เริ่มประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจมากขึ้น ประชาชนเริ่มไม่พอใจกับการปกครองที่ควบคุมวิถีชีวิตในทุกแง่มุม การเลือกตั้งในช่วงเวลานั้น ถึงแม้ว่าฝ่ายรัฐบาลจะได้ออกแบบโครงสร้างการเลือกตั้งด้วยการกีดกันพรรคฝ่ายค้านแล้วก็ตาม แต่คะแนนเสียงของพรรค PAP ก็ลดลงอย่างมาก ทำให้ชนชั้นนำทางการเมืองประเทศสิงคโปร์ในขณะนั้นจึงพยายามเสนอแนวคิด “ประชาคมนิยม” (Communitarianism) เพื่อธรรงค์เรื่องความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว และความมั่นคงของรัฐ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีองค์ประกอบหลักคือ ต้องการเชิดชูความเป็นชาติเหนือกว่าปัจเจกบุคคล สถาบันครอบครัวคือรากฐานที่แท้จริงของสังคม การสนับสนุนจารีตที่ให้ประชาชนผู้น้อยเคารพผู้ใหญ่ การตัดสินใจใดๆก็ตาม ควรเน้นการเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการแข่งขัน การถกเถียงกัน และยังต้องสร้างความสามัคคีกันระหว่างประชาชน เพราะประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่รวมกันของความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา ประการสุดท้ายคือ พลเมืองมีหน้าที่ต้องเสียสละแก่บ้านเมือง และรัฐก็ต้องมีสวัสดิการที่ดีแก่ประชาชน อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดดังกล่าวโดยรวมให้ความสำคัญกับเรื่องบทบาทและหน้าที่ของผู้คนในสังคม สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบเอเชียเช่นเดียวกับแนวทางแบบขงจื้อ

การเลือกตั้งของประเทศสิงคโปร์ตั้งแต่ในยุคหลังการประกาศเอกราชเป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน ไม่มีพรรคการเมืองใดในประเทศสิงคโปร์ที่จะสามารถเข้ามามีเสียงข้างมากในสภาได้ การที่สมาชิกพรรคฝ่ายตรงข้ามกับพรรค PAP จะสามารถเข้ามานั่งในสภาได้ก็นับว่าเป็นเรื่องยาก และเกิดขึ้นน้อยมากเนื่องจากการใช้อำนาจทางการเมืองของรัฐบาลเพื่อกีดกัน และความอ่อนแอในตัวพรรคและนักการเมืองฝ่ายค้านเอง รวมทั้งประชาชนชาวประเทศสิงคโปร์ที่นิยม พรรค PAP เป็นอย่างมาก เสียงส่วนใหญ่ในสภาอยู่ในมือของพรรค PAP ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา การเลือกตั้งเป็นพื้นฐานที่สำคัญมากในการเมืองระบอบประชาธิปไตย และพรรค PAP ที่อาจมีความเป็นเผด็จการ แต่ก็มีขอบเขตทางอำนาจเพราะมาจากการเลือกตั้งของประชาชน ประเทศสิงคโปร์มีการเลือกตั้งตรงตามหลักเกณฑ์ประชาธิปไตย แต่เป็นการเลือกตั้งที่ผลิตนักการเมืองเข้าไปจัดการทางอำนาจของคนจากพรรคการเมืองเพียงพรรคเดียวเป็นตัวแทนของประชาชน สถานการณ์เช่นนี้ ระบบพรรคการเมืองและการเลือกตั้งอาจไม่ได้เป็นเพียงระบบพรรคเด่นเพียงพรรคเดียว แต่มีลักษณะเป็นพรรคการเมืองครองความเป็นจ้าว (Hegemonic Party System) เพราะวาระบบพรรคการเมืองพรรคเด่นพรรคเดียวนั้น ในการเลือกตั้งมีการแข่งขัน

อย่างยุติธรรมระหว่างบรรดาพรรคการเมืองที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ แต่ในระบบพรรคการเมืองครองความเป็นจ้าว นั้น เป็นการแข่งขันที่มีแต่พรรคการเมืองเพียงพรรคเดียวที่มีโอกาสชนะ และมีความได้เปรียบพรรคการเมืองอื่นๆ ที่อ่อนแอกว่าอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม ประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศสิงคโปร์ก็ยังคงพอใจในแนวทางดังกล่าวอยู่เพราะยังคงเป็นแนวทางที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์และเศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตขึ้น

การเมืองประเทศสิงคโปร์ซึ่งถูกปลูกฝังโดยชนชั้นนำทางการเมืองของประเทศที่ทำให้เน้นความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าปัจเจก และเห็นว่าแนวคิดแบบปัจเจกนิยมที่เป็นรากฐานและผลผลิตของประชาธิปไตยแบบตะวันตกนั้นไม่เหมาะสมสำหรับสังคมประเทศสิงคโปร์ การเมืองประเทศสิงคโปร์จำเป็นต้องเห็นคุณค่าของส่วนรวม อีกทั้งประเทศสิงคโปร์เองเป็นดินแดนที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา การเน้นคุณค่าของส่วนรวมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากเรื่องความหลากหลาย ด้วยความเป็นชาติใหม่ ที่เพิ่งได้รับเอกราชและมีระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย คนประเทศสิงคโปร์จำเป็นต้องมีสำนึกเรื่องชาติสูง ไม่ต้องการให้เกิดการแบ่งแยกหรือความขัดแย้งใดๆ เพราะประเทศของตนก็เสียเปรียบจากประเทศรอบข้างอย่างมากแล้ว ดังนั้นคนประเทศสิงคโปร์ในช่วงแรกจึงเห็นว่าเสถียรภาพทางการเมืองและความมั่นคงของชาติสำคัญมาก โดยเฉพาะเมื่อต้องแข่งขันกันพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ประเทศสิงคโปร์จำเป็นต้องเร่งสร้างชาติให้เจริญเติบโต โดยการพัฒนาทางเศรษฐกิจ เพราะเป็นทางเดียวที่ชาติเล็กๆ อย่างประเทศสิงคโปร์จะก้าวขึ้นมามีอำนาจในโลกได้ ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกับแนวทางการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้มีบทบาทนำในการกำหนดทิศทางการลงทุนเพื่อให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเป็นกลไกในการสร้างความมั่งคั่งของประเทศ

ประเทศสิงคโปร์เริ่มพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างเต็มที่ในช่วงหลังการได้รับเอกราช เนื่องด้วยต้องการสร้างความเข้มแข็งของชาติของตน เพราะประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศเล็กและมีปัญหาเรื่องความหลากหลายทางเชื้อชาติ ประเทศสิงคโปร์จึงสร้างความเป็นชาตินิยมผ่านทางเศรษฐกิจ โดยไม่สนใจการพัฒนาทางการเมืองมากนัก การพัฒนาทางการเมืองของประเทศสิงคโปร์เน้นเฉพาะเรื่อง โครงสร้างหน้าที่ การเมืองเชิงสถาบัน แต่ยังคงพร้อมในเรื่องการมีส่วนร่วมทางการเมือง ชนชั้นนำทางการเมืองประเทศสิงคโปร์สร้างความเป็นชาติผ่านอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม และชี้ให้เห็นถึงความเลวร้ายของแนวคิดปัจเจกชนนิยม ทั้งยังใช้กลไกรัฐเชิงบังคับและเชิงอุดมการณ์เป็นเครื่องมือทางการเมืองในการกล่อมเกล้าและกำจัดการเคลื่อนไหวต่อต้าน จะเห็นได้ว่าบทบาทรัฐของประเทศสิงคโปร์นั้นมีความโดดเด่นและสำคัญมาก รัฐมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาและสร้างอุดมการณ์ครอบงำการพัฒนาแบบทุนนิยม บทบาทรัฐนำการพัฒนาในประเทศสิงคโปร์มีความชัดเจนมาก ตัวอย่างของการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติก็เป็นหนึ่งในนี้ เพราะรัฐบาลกลายเป็นผู้ถือหุ้นและนักลงทุนรายใหญ่ในธุรกิจต่างๆ จำนวนมาก ทุนนิยมในประเทศสิงคโปร์จึงเป็นทุนนิยมที่เสรีแต่ถูกจำกัดอย่างมากในทางการเมือง เศรษฐกิจในประเทศสิงคโปร์เป็นเศรษฐกิจที่เน้นภาคการเงินและภาคการบริการมากกว่าภาคการผลิต

การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์นับว่ามีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเมืองของประเทศสิงคโปร์มีเสถียรภาพสูง คนประเทศสิงคโปร์นิยมชมชอบการเมืองแบบนายลี้ กวนยู เพราะนายลี้ กวนยูมีภาพของความสุจริต ความฉลาดเฉลียวในการบริหารประเทศ นโยบายทางเศรษฐกิจของนายลี้ กวนยู ทำให้เกิด

การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์อย่างมากมาย เกิดการกระจายทางทรัพยากรอย่างทั่วถึง ด้วยหลักประชาคมนิยม นั้น นายลี กวนยูเห็นความสำคัญของการจัดสรรสวัสดิการแก่ประชาชนเป็นอย่างมาก แม้พื้นที่ของประเทศสิงคโปร์จะมีจำกัด แต่นายลี กวนยูสามารถบริหารจัดการที่อยู่อาศัย สาธารณูปโภคให้กับคนประเทศสิงคโปร์ได้อย่างดี ภายในเวลาไม่กี่ทศวรรษ ประเทศสิงคโปร์กลายเป็นประเทศที่มีระบบการเมืองและการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่มีความมั่นคงมากเป็นลำดับต้นๆของโลก และคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนประเทศสิงคโปร์ถือว่ามีความดีในลำดับต้นๆของโลกเช่นกัน รวมทั้ง ภูมิศาสตร์ทางเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์เองก็เหมาะแก่การเป็นเมืองท่าทางการขนส่งทางทะเลเชื่อม โยงระหว่างประเทศในเอเชียกับยุโรปและแอฟริกา นอกจากนี้ประเทศสิงคโปร์ยังมีความสามารถในการจัดการด้านการแลกเปลี่ยนสินค้าของภูมิภาค เป็นศูนย์กลางของเงินทุนหมุนเวียนในภูมิภาค กล่าวได้ว่าในภาคการผลิตของประเทศสิงคโปร์นั้นมีปริมาณน้อยมากเพราะสภาพทางภูมิศาสตร์ สิ่งแวดล้อม ขนาดพื้นที่ที่ไม่เอื้อต่อการลงทุนด้านปัจจัยการผลิต แต่ประเทศสิงคโปร์สามารถเปลี่ยนแนวโน้มการแสวงหาประโยชน์ทางเศรษฐกิจเข้าสู่ภาคบริการ และ ภาคการเงิน การลงทุน ศูนย์กลางการบริหารจัดการ เป็นต้น ดังนั้นในแต่ละปี ประเทศสิงคโปร์จึงสามารถทำกำไร จากการแสวงหามูลค่าดังกล่าวได้จำนวนมาก และเพียงพอต่อการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพลเมือง ซึ่งหนึ่งในกลจักรสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการลงทุนของประเทศก็ดำเนินการผ่านการลงทุน โดยกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อให้รัฐบาลสิงคโปร์ใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาประโยชน์ทางการลงทุนภายใต้ข้อได้เปรียบในแง่ของการเป็นศูนย์กลางหนึ่งทางการเงินของภูมิภาค

4. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการนำยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการนำยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย มีดังนี้

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการนำยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยสามารถพิจารณาได้จาก 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) รูปแบบในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Patterns) ที่เป็นแนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทย ได้แก่ (1.1) ยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) หรือการรุกเพื่อขยายโอกาส (1.2) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy) หรือการอนุรักษ์เพื่อรักษาประโยชน์ให้คงอยู่ (1.3) ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือการแข่งขันเพื่อรับกับสถานการณ์ (1.4) ยุทธศาสตร์การตั้งรับ (Defensive Strategy) หรือการตั้งรับเพื่อความอยู่รอด

(2) ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทย โดยการพิจารณาผ่าน 2 กองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทย ได้แก่¹ (2.1) กองทุนประกันสังคม (2.2) กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ทั้ง 2 ประเด็นสำคัญดังกล่าว สามารถพิจารณาได้จากรายละเอียด ดังนี้

(4.1) รูปแบบในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Patterns) ที่เป็นแนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทย

รูปแบบในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Patterns) ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้เป็นแนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทย ได้แก่ (1.1) ยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) หรือการรุกเพื่อขยายโอกาส (1.2) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy) หรือการอนุรักษ์เพื่อรักษาประโยชน์ให้คงอยู่ (1.3) ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือการแข่งขันเพื่อรับกับสถานการณ์ (1.4) ยุทธศาสตร์การตั้งรับ (Defensive Strategy) หรือการตั้งรับเพื่อความอยู่รอด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy)

ยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) เป็นการรุกเพื่อขยายโอกาสให้สูงขึ้น โดยการขยายขนาดการลงทุนหรือบริบทการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อให้ได้กำไรจากการลงทุนเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรุก (Active Investing) ทั้งนี้ มาจากผลการวิเคราะห์สถานะกองทุนที่ได้ผลเป็นจุดแข็งและโอกาส (Strength & Opportunity: SO)

ยุทธศาสตร์การรุกหรือยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรุกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์สามารถพิจารณาได้จากการลงทุนที่ตั้งเป้าหมายจะสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าผลตอบแทนของตลาด หรือในอีกแง่หนึ่ง การลงทุนแบบเชิงรุกอาจมีเป้าหมายการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงให้ต่ำกว่าตลาด การลงทุนในเชิงรุกสามารถแตกแขนงย่อยไปเป็นรูปแบบการลงทุนย่อยๆ ได้อีกมากมาย เช่น การลงทุนแบบเน้นคุณค่า การลงทุนแบบเน้นการเติบโต เป็นต้น

ยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรุกตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าตลาดไม่ได้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา (Inefficient Market) นักลงทุนสามารถหาสินทรัพย์ที่ตลาดประเมินมูลค่าที่แท้จริงผิดพลาดไปได้ (Mispricing) และมีโอกาสสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าตลาดในระยะยาวได้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การซื้อสินทรัพย์ที่มีราคาต่ำกว่ามูลค่าที่เหมาะสม และขายสินทรัพย์ที่มีราคาสูงกว่ามูลค่าที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการระบุมูลค่าที่เหมาะสมนี้อาจแตกต่างกันไปสำหรับนักลงทุนเชิงรุกที่มีรูปแบบต่างๆ กัน เช่น นักลงทุนแบบเน้นคุณค่าอาจระบุมูลค่าที่เหมาะสมโดยให้

¹ ตามการให้ความหมายของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) นั้น กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ซึ่งเป็นกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ของประเทศไทย นับได้ว่าเป็นกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติประเภทหนึ่ง รวมทั้งเป็นกองทุนที่มีการลงทุนในต่างประเทศ

ความสำคัญกับ P/E ratio ในขณะที่นักลงทุนเชิงรุกที่เน้นการเติบโตอาจกำหนดมูลค่าที่เหมาะสมโดยเน้นที่อัตรา
การเติบโตของกำไรสุทธิ เป็นต้น การลงทุนแบบเชิงรุกนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักลงทุนที่ประสบความสำเร็จใน
การลงทุนในตลาดสินทรัพย์มากมาย อาจกล่าวได้ว่านักลงทุนที่มีชื่อเสียงทุกรายล้วนมาจากแนวทางการลงทุน
แบบเชิงรุกทั้งสิ้น ด้วยเหตุที่การลงทุนแบบเชิงรุกมีรูปแบบและรายละเอียดปลีกย่อยมากมาย นักลงทุนที่เชื่อมั่น
ในการบริหารแบบเชิงรุกจึงควรทำความเข้าใจกับการลงทุนเชิงรุกในแบบต่างๆ และเลือกรูปแบบการลงทุนที่
เหมาะสมกับลักษณะของนักลงทุนแต่ละบุคคล

ยุทธศาสตร์การรุกหรือยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรุกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์
ซึ่งเน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนผ่านสู่การพัฒนา (Transforming Economies) โดยให้ความสำคัญ
กับประเทศที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนผ่านเชิงเศรษฐกิจ เช่น ประเทศจีน ประเทศอินเดีย ประเทศในกลุ่มเอเชีย
ตะวันออก และประเทศในกลุ่มละตินอเมริกา ด้วยการลงทุนในกลุ่มธุรกิจบริการทางการเงิน โครงสร้างพื้นฐาน
และระบบขนส่งสามารถนำมาพิจารณาใช้เป็นแนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทยเพื่อการตัดสินใจลงทุนได้
โดยควรให้นำหนักกับการลงทุน ดังนี้

- (1) การขยายการลงทุนในเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชีย เพื่อเป็นการรองรับประโยชน์จากศักยภาพการ
เติบโตของเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย เช่น อุตสาหกรรมบริการทางการเงิน และ โครงสร้างพื้นฐาน ในภูมิภาคเอเชีย
- (2) การขยายการลงทุนที่สอดคล้องกับกำลังซื้อของชนชั้นกลางที่กำลังโตขึ้น โดยลงทุนเพื่อรองรับความ
ต้องการของผู้บริโภคที่สูงขึ้นในธุรกิจการเงินส่วนบุคคล (Consumer Finance) และธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม
รวมถึงธุรกิจสื่อมวลชน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในกรณีของการมาลงทุนในเครือบริษัทชินคอร์ปในประเทศไทยโดย
กองทุน Temasek นั้น ตรงตามยุทธศาสตร์การลงทุนในรูปแบบนี้เป็นอย่างมาก
- (3) การขยายการลงทุนในบริษัทและธุรกิจที่มีทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นลักษณะเด่นเป็นพิเศษ และมี
ความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ในธุรกิจยา (Pharmaceutical) และธุรกิจวิทยาศาสตร์ชีวภาพ (Bioscience)
- (4) การขยายการลงทุนในกิจการหรือบริษัทที่เป็นผู้นำและยังมีศักยภาพที่จะโตอย่างต่อเนื่องในตลาด
นั้นๆ ได้แก่ ธุรกิจการขนส่งและโลจิสติกส์ และอุตสาหกรรมพลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ
- (5) การขยายการลงทุนในอุตสาหกรรมที่จะมีมูลค่าสูงในอนาคต ซึ่งควรเป็นอุตสาหกรรมที่ประเทศไทย
ขาดแคลนและต้องพึ่งพาการนำเข้า เช่น อุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ รวมทั้งอุตสาหกรรมพลังงานทางเลือก นั่น
คือ จากการศึกษาที่ประเทศไทยเคยต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมัน และพลังงาน ก็ควรหันมาลงทุนในด้านนี้ในต่างประเทศ
ให้มากขึ้น
- (6) การขยายการลงทุนในอุตสาหกรรมภาคการขนส่งและการเดินเรือ ภาคการสื่อสาร โทรคมนาคม ภาค
เทคโนโลยีและทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

(7) นอกเหนือจากการลงทุนในประเทศแล้ว ควรเน้นการขยายการลงทุนในประเทศที่มีศักยภาพสูงที่จะเติบโตในอนาคต รวมทั้งประเทศคู่ค้าสำคัญของไทยและประเทศเพื่อนบ้านด้วย

(2) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy)

ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy) เป็นการอนุรักษ์เพื่อรักษาประโยชน์ให้คงอยู่โดยการปรับให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมีความเข้มแข็งมากขึ้นเพื่อใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรับ (Passive Investing) ทั้งนี้ มาจากผลการวิเคราะห์สถานะกองทุนที่ได้ผลเป็นจุดอ่อนและโอกาส (Weakness & Opportunity: WO)

ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์หรือยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรับของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ สามารถพิจารณาได้จากการตัดสินใจลงทุนที่เน้นการลงทุนโดยตั้งเป้าหมายจะสร้างผลตอบแทนที่เทียบเคียงได้กับผลตอบแทนของตลาด โดยการลงทุนตามน้ำหนักของสัดส่วนการลงทุนอ้างอิง (Reference Portfolio) ของรัฐบาลสิงคโปร์ ซึ่งการลงทุนด้วยยุทธศาสตร์ในรูปแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานตลาดมีประสิทธิภาพ (Efficient Market Hypothesis) ที่มองว่าราคาของสินทรัพย์ที่ลงทุนสามารถปรับตัวสะท้อนกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อมูลค่าของสินทรัพย์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าราคาสินทรัพย์ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันเป็นราคาที่สมเหตุสมผลอยู่ตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงของราคาในอนาคตจะขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆที่ไม่อาจคาดเดาได้ ดังนั้นความพยายามที่จะหาสินทรัพย์ที่มูลค่าต่ำกว่าหรือสูงกว่าราคาที่เหมาะสมนั้นไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการลงทุนได้ในตลาดที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีการลงทุนใดที่สามารถสร้างผลตอบแทนได้ดีกว่าตลาดได้อย่างสม่ำเสมอในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้การลงทุนด้วยยุทธศาสตร์เชิงอนุรักษ์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์จึงไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การคัดสรรสินทรัพย์ที่จะสร้างผลตอบแทนที่โดดเด่น หากแต่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนไปที่การลดต้นทุนในการบริหารจัดการ เช่น ค่านายหน้า ภาษี ค่าใช้จ่ายในการทำวิเคราะห์ และเวลาที่ใช้ในการบริหารจัดการ เป็นต้น ดังนั้น การลงทุนที่เน้นยุทธศาสตร์การลงทุนแบบอนุรักษ์จึงควรใช้เวลา และให้ความสำคัญกับการกระจายการจัดสรรสินทรัพย์ลงทุน (Asset allocation) ให้มากที่สุด โดยตั้งเป้าหมายการลงทุนและระยะเวลาลงทุนที่ชัดเจน เช่น ผลตอบแทนที่คาดหวัง ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระยะเวลาการลงทุน สภาพคล่องที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา เป็นต้น จากนั้นจึงจัดสรรน้ำหนักการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทต่างๆ เช่น เงินฝาก ตราสารหนี้ หุ้น อสังหาริมทรัพย์ สินค้าโภคภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อให้เหมาะสมกับเป้าหมายการลงทุนที่กำหนดไว้

ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์หรือยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรับของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่ให้ประโยชน์โดยเปรียบเทียบเชิงลึก (Deepening Comparative

Advantages) โดยให้ความสำคัญกับการแสวงหาและลงทุนในธุรกิจที่มีทรัพย์สินทางปัญญาที่โดดเด่นและมีความสามารถโดยเปรียบเทียบสามารถนำมาพิจารณาใช้เป็นแนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทยเพื่อการตัดสินใจลงทุนนั้นได้ โดยเมื่อพิจารณาในกรณีประเทศไทย หากประเทศไทยจะจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ หรือนายยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ไปใช้ในการลงทุนของกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ที่มีลักษณะคล้ายกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ ประเทศไทยสามารถลงทุนด้วยแหล่งเงินทุนที่เป็นไปได้สำหรับการดำเนินการดังกล่าวซึ่งมีอยู่ 4 แหล่งด้วยกัน ได้แก่ (โชติชัย สุวรรณานนท์, 2549)

1. เงินสำรองเงินตราระหว่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ประมาณ 58 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งคิดเป็น 6 เท่าของภาระค่าใช้จ่ายจากการนำเข้า (Import Payment) ต่อเดือน และคิดเป็น 1.5 เท่าของหนี้ต่างประเทศทั้งหมด ตลอดจนคิดเป็น 3.3 เท่าของหนี้ระยะสั้นต่างประเทศทั้งหมด ซึ่งในระยะแรก หากเริ่มต้นจากการนำเงินจากแหล่งนี้เพียงบางส่วน โดยคิดแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) แค่ 5% ซึ่งเท่ากับ 3 พันล้านเหรียญสหรัฐ ก็ไม่น่าจะทำให้ฐานะเงินสำรองระหว่างประเทศอยู่ในภาวะเสี่ยง

2. เงินออมของภาครัฐ หมายถึงจากรัฐบาลเองและรัฐวิสาหกิจ หากรัฐบาลไม่มีปัญหาต้องทำงบประมาณขาดดุลในอนาคตมากๆ น่าจะมีเงินเหลือบ้างพอสมควรและเมื่อบวกกับกำไรของรัฐวิสาหกิจแล้ว ภาครัฐมีศักยภาพที่จะออมได้ถึง 4 แสนล้านบาท จึงน่าจะเป็นแหล่งเงินที่เพียงพอ โดยอาจจะจัดสรรประมาณ 10% ของเงินออมของภาครัฐในส่วนนี้

3. เงินออมจากภาคประชาชน หากในอนาคตมีการจัดตั้งเงินออมภาคบังคับแห่งชาติ (National Pension Plan) ในลักษณะของภาคประชาชนจริง ก็น่าจะเป็นแหล่งเงินทุนอันหนึ่งได้จากศักยภาพการออมสุทธิภาคเอกชน 5 แสนล้านบาท

4. จากทุนส่วนที่รัฐบาลเป็นเจ้าของในกองทุนวายุภักษ์ ซึ่งรัฐบาลถือหุ้นในหลายบริษัท รวมถึงสถาบันการเงินที่ได้มาช่วงวิกฤตการเงิน

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของประเทศไทยอาจจะเป็นที่แนวคิด หรือปรัชญาการบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ และเงินออมของชาติ ตลอดจนความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ และกฎระเบียบการกำกับดูแลเรื่องการลงทุนในต่างประเทศและการลงทุนของภาครัฐ อีกทั้ง ข้อจำกัดเรื่องความพร้อมของบุคลากรที่จะสามารถวิเคราะห์และบริหารการลงทุนในระดับนานาชาติก็เป็นข้อจำกัดสำคัญ แต่หากคิดแต่เรื่องข้อจำกัดต่างๆ และอยู่นิ่งเฉย การริเริ่มและการพัฒนา ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้

(3) ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) เป็นการแข่งขันเพื่อรับกับสถานการณ์โดยการพัฒนากองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติให้สามารถรับกับสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยและอาจอยู่ในสภาวะชะลอตัว

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนแบบตามกระแส (Momentum Investing) ทั้งนี้ มาจากผลการวิเคราะห์สถานะกองทุนที่ได้ผลเป็นจุดแข็งและความท้าทาย (Strength & Threat: ST)

ยุทธศาสตร์การแข่งขันหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบตามกระแสของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยนั้น ตั้งอยู่บนแนวทางที่ว่ามนุษย์มีพฤติกรรมแห่ตามกัน (Herding) เป็นพื้นฐาน เพราะในเชิงจิตวิทยานั้น มนุษย์มีแนวโน้มที่จะคล้อยตามคนส่วนใหญ่มากกว่าที่จะมีความเห็นที่ขัดแย้ง ในด้านการลงทุน นักลงทุนมักรู้สึกสบายใจมากกว่าที่จะซื้อสินทรัพย์ที่ตลาดกำลังไล่ซื้อหรือสินทรัพย์ที่มีผู้เชี่ยวชาญแนะนำเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ที่ตลาดไม่รู้จักหรือสินทรัพย์ที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึง การลงทุนในรูปแบบนี้จึงเน้นสินทรัพย์ที่กำลังอยู่ในความสนใจของตลาด ซึ่งสินทรัพย์ดังกล่าวอาจเป็นสินทรัพย์โตเร็ว สินทรัพย์ที่อยู่ในวัฏจักรธุรกิจขาขึ้น สินทรัพย์ที่ฟื้นตัวจากจุดต่ำสุด สินทรัพย์เก็งกำไร หรือสินทรัพย์ที่มีสัญญาซื้อขายทางเทคนิคก็ได้

เมื่อสินทรัพย์ตัวหนึ่งเริ่มปรับตัวเพิ่มขึ้นจะกระตุ้นความสนใจของนักลงทุนส่วนหนึ่งให้มาซื้อสินทรัพย์เพิ่มขึ้นส่งผลให้ราคาสินทรัพย์ปรับตัวเพิ่มขึ้น และดึงดูดความสนใจของนักลงทุนรายใหม่เข้ามาซื้อสินทรัพย์ทำให้อัตราการปรับตัวสูงขึ้นไปได้อีกเป็นวัฏจักรขาขึ้นเช่นนี้เรื่อยไปจนกระทั่งนักลงทุนส่วนหนึ่งเริ่มระลึกรู้ว่าราคาของสินทรัพย์แพงเกินจริงหรือมีข่าวร้ายที่มีนัยสำคัญมากระทบ และเริ่มขายสินทรัพย์ออกมาจนทำให้ราคาสินทรัพย์ปรับตัวลง ซึ่งอาจกระตุ้นให้นักลงทุนคนอื่นๆ ที่ถือสินทรัพย์ดังกล่าวอยู่ขายสินทรัพย์ และกดให้ราคาสินทรัพย์ปรับตัวลดลงไปอีกจนกระทั่งก่อเป็นกระแสในขาลง ซึ่งลักษณะเช่นนี้ กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยซึ่งเป็นเครื่องมือการลงทุนของรัฐบาลประเทศไทยในรูปแบบบริษัทที่มุ่งเป็นเจ้าของในกิจการและบริษัทที่มีความสำคัญระดับชาติทั้งด้านเศรษฐกิจและยุทธศาสตร์ของชาติ เช่น สายการบิน บริษัทสื่อสาร โทรคมนาคม บริษัทขนส่งเดินเรือ และอสังหาริมทรัพย์ โดยบริษัทหรือสินทรัพย์เหล่านี้ได้เติบโตขึ้นและทำกำไรให้กับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยได้ด้วยยุทธศาสตร์การแข่งขันหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบตามกระแสของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย

ยุทธศาสตร์การแข่งขันหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบตามกระแสของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยซึ่งเน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่ประชากรในระดับรายได้ปานกลางกำลังเติบโต (Growing Middle Income Populations) โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับความต้องการซื้อของผู้บริโภคผ่านการลงทุนในกลุ่มธุรกิจการสื่อสาร เทคโนโลยีและสื่อสารมวลชน รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์สามารถนำมาพิจารณาใช้เป็นแนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทยเพื่อการตัดสินใจลงทุนได้ เนื่องจากลักษณะเด่นประการหนึ่งของสินทรัพย์ที่กำลังอยู่ในกระแสซึ่งมีทั้งกระแสขาขึ้นและกระแสขาลง เมื่อพิจารณาลักษณะของกระแสขาขึ้นนั้นคือ นักลงทุนจะตีความข้อมูลทางเศรษฐกิจหรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์เหล่านั้นไปในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ ข่าวร้ายที่มากระทบจะถูกเพิกเฉย ส่วนข่าวดีจะได้รับการตีความไปในทางดีเกินจริง ทำให้อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ที่อยู่ใน

กระแสสามารถปรับตัวเพิ่มขึ้นสวนทิศทางตลาดไปได้เรื่อยๆ จนกว่ากระแสของสินทรัพย์จะเปลี่ยนเป็นขาลงในทางกลับกัน ลักษณะดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทางตรงกันข้ามได้ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ เมื่อสินทรัพย์กำลังอยู่ในกระแสขาลง นักลงทุนจะตีความข้อมูลทางเศรษฐกิจหรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ดังกล่าวไปในเชิงลบมากกว่าเชิงบวก ข่าวดีที่มีมาอาจถูกตั้งข้อสงสัยและข่าวร้ายก็จะถูกขยายความไปจนร้ายเกินจริง ทำให้ราคาสินทรัพย์ที่อยู่ในกระแสขาลงปรับตัวลดลงไปอีก

เนื่องจากการลงทุนแบบตามกระแสนี้อาจให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจยิ่ง หรือให้ผลเลวร้ายอย่างที่สุดก็ได้ ขึ้นอยู่กับนักลงทุนจะสามารถเข้าใจวัฏจักรของสินทรัพย์ที่ลงทุนได้อย่างถูกต้องหรือไม่ นักลงทุนแบบตามกระแสจึงควรให้ความสำคัญกับวัฏจักรดังกล่าว และเฝ้าติดตามปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกระแสอย่างใกล้ชิด เช่น ผลประกอบการของบริษัท ทิศทางของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือแนวโน้มเชิงเทคนิค เป็นต้น ทั้งนี้ นักลงทุนจะต้องตอบสนองให้ทันทางที่เมื่อเชื่อว่ามี การเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญจนทำให้กระแสสินทรัพย์เปลี่ยนทิศทางไป นั่นคือต้องเกาะให้ติดกับกระแสตลาดแต่ต้องกระโดดออกจากตลาดให้ทันเมื่อทิศทางของตลาดมีการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

เมื่อพิจารณากรณีของประเทศไทย หากจะลงทุนด้วยยุทธศาสตร์การแข่งขันหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบตามกระแส ประเทศไทยควรจะต้องมีหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลของตลาดการลงทุนที่มีความเป็นอัจฉริยะทางธุรกิจ (Business Intelligence) สามารถเข้าถึงข้อมูลของธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศต่างๆอย่างใกล้ชิด รวมทั้งต้องสามารถพบปะกับผู้บริหารและผู้นำระดับสูงของประเทศหรือบริษัทที่จะไปลงทุนได้ เพื่อที่จะได้มีฐานข้อมูลทางธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศที่ลึกพอที่จะได้เข้าใจถึงธรรมชาติของกระแส ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจลงทุนมีความถูกต้องและเหมาะสม

(4) ยุทธศาสตร์การตั้งรับ (Defensive Strategy)

ยุทธศาสตร์การตั้งรับ (Defensive Strategy) เป็นการตั้งรับเพื่อความอยู่รอดของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งอาจจะต้องตัดทอนบางอย่างที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ออกไป สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนแบบสวนกระแส (Reversal Investing) ทั้งนี้ มาจากผลการวิเคราะห์สถานะกองทุนที่ได้ผลเป็นจุดอ่อนและความท้าทาย (Weakness & Threat: WT)

ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบสวนกระแสของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยไปรึนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การเคลื่อนไหวของสิ่งต่างๆจะมีแนวโน้มกลับเข้าสู่ค่ากลางเสมอ (Mean Reverting Process) ดังนั้นสินทรัพย์ทุกตัวจึงมีวัฏจักรขึ้นลงสลับสับเปลี่ยนกันไป แต่ในระยะยาวแล้วราคาสินทรัพย์ทุกตัวจะกลับเข้าสู่ค่ากลางเสมอ ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือการลงทุนแบบสวนกระแสจึงเน้นลงทุนใน

สินทรัพย์ที่ไม่ได้อยู่ในความสนใจของตลาด แต่มีแนวโน้มว่าสินทรัพย์ดังกล่าวจะกลับมาสู่ความสนใจของตลาดในอนาคต

กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ดำเนินการตามยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือการลงทุนแบบสวนกระแสโดยการแสวงหาอุตสาหกรรมที่อยู่นอกความสนใจของตลาดในปัจจุบัน แต่มีแนวโน้มจะกลับมาอยู่ในวัฏจักรขาขึ้นในไม่ช้า จากนั้นจึงศึกษาเพื่อหาธุรกิจที่มีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็งซึ่งจะอยู่รอดในช่วงที่อุตสาหกรรมซบเซา (ในขณะที่ธุรกิจคู่แข่งล้มหายจากไป) และได้รับประโยชน์จากการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมอย่างเต็มที่ จากนั้นจึงเข้าลงทุนในระดับราคาที่เชื่อว่าตลาดได้ละเลยสินทรัพย์ดังกล่าวไปแล้วโดยสิ้นเชิง แล้วรอจนอุตสาหกรรมนั้นฟื้นตัวและกลับเข้ามาอยู่ในความสนใจของตลาดอีกครั้งเพื่อจะขายสินทรัพย์ไปในระดับราคาที่พอใจในขณะที่นักลงทุนอื่นๆในตลาดกำลังไล่ซื้อสินทรัพย์นั่นเอง

ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือการลงทุนแบบสวนกระแสจำเป็นต้องปล่อยวางต่อการเคลื่อนไหวของภาวะตลาดในระยะสั้น และเพิกเฉยต่อการปลุกเร้าของตลาดในช่วงตลาดขาขึ้นและขาลง เพื่อรอโอกาสที่จะเข้าลงทุนในระดับราคาที่เหมาะสม (ซึ่งโอกาสเช่นนี้ไม่ได้มีอยู่ตลอดเวลา และมักไม่อยู่ในภาวะตลาดที่นักลงทุนส่วนใหญ่ไล่ซื้อสินทรัพย์) ทำให้บางครั้ง ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือการลงทุนแบบสวนกระแสอาจถือครองเงินสดในขณะที่ตลาดสินทรัพย์ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเข้าซื้อสินทรัพย์ในขณะที่นักลงทุนส่วนใหญ่กำลังเบือนหน้าตลาดสินทรัพย์ถึงขีดสุด ซึ่งจะแตกต่างกับการลงทุนแบบตามกระแสที่นักลงทุนมักมีสถานะเสี่ยงกับสินทรัพย์อยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นสถานะซื้อหรือขายชอร์ต (Short Selling) เนื่องจากเชื่อว่าสามารถจับกระแสตลาดหรือสินทรัพย์แต่ละตัวได้อย่างถูกต้องตลอดเวลานั่นเอง

ดังนั้น ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือการลงทุนแบบสวนกระแสจำเป็นต้องอาศัยความอดทน เพราะการรอให้ตลาดเปลี่ยนความสนใจจากอุตสาหกรรมที่กำลังร้อนแรงไปสู่อุตสาหกรรมที่ตลาดไม่ได้ให้ความสนใจในขณะนั้นจำเป็นต้องอาศัยเวลาซึ่งไม่สามารถระบุแน่ชัดได้ ซึ่งอาจจำเป็นต้องแบกรับผลการขาดทุนในช่วงแรกเป็นปีๆ หรืออาจหลายปี ก่อนที่การลงทุนนั้นจะออกดอกผลที่เกินคุ้ม ด้วยเหตุนี้ ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือการลงทุนแบบสวนกระแสจึงไม่เหมาะกับการลงทุนที่มีระยะเวลาการลงทุนที่สั้นเกินไป หรือต้องเปรียบเทียบผลตอบแทนจากการลงทุนกับดัชนีอ้างอิงอยู่ตลอดเวลา

ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือการลงทุนแบบสวนกระแสของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเห็นได้จากการปรับฐานของศักยภาพของกองทุนเพื่อตั้งรับกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ให้ความสำคัญ เนื่องจากประเทศสิงคโปร์มี 3 สถาบันหลักทางการเงินของประเทศที่มีภารกิจสำคัญเพื่อการลงทุนทางการเงินของประเทศซึ่งเชื่อมโยงกับภารกิจของรัฐบาลประเทศสิงคโปร์ แต่มีอำนาจหน้าที่ บทบาท และคณะบริหารแยกจากกัน ได้แก่

(1) ธนาคารแห่งประเทศไทยสิงคโปร์ (The Monetary Authority of Singapore: MAS) โดยทำหน้าที่เป็นธนาคารกลางของประเทศ มีภารกิจสำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนสำรองระหว่างประเทศภายใต้การบริหารของคณะกรรมการของธนาคารแห่งประเทศไทย

(2) กองทุน GIC (Government of Singapore Investment Corporation) ซึ่งเป็นกองทุนที่อยู่ภายใต้การบริหารของกระทรวงการคลัง ประเทศสิงคโปร์มีภารกิจในการบริหารจัดการทุนสำรองระหว่างประเทศเพื่อเพิ่มและสะสมมูลค่าให้มากขึ้น

(3) กองทุน Temasek (Temasek Holdings Company) ซึ่งเป็นบริษัทเพื่อการลงทุน มีภารกิจในการถือครองและบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยมีเป้าหมายหลักในการลงทุนเชิงพาณิชย์

ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบสวนกระแสของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่มีลักษณะเป็นผู้นำเกิดใหม่ (Emerging Champions) โดยให้ความสำคัญกับการลงทุนในธุรกิจที่มีพื้นฐานแข็งแกร่งและอยู่ในจุดเปลี่ยนที่ดีขึ้น รวมทั้งมีศักยภาพในการนำในระดับภูมิภาคและระดับโลก สามารถนำมาพิจารณาใช้เป็นแนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทยเพื่อการตัดสินใจลงทุนได้ กล่าวคือ จากการศึกษาที่ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติมากนัก และไม่มีปัจจัยที่เอื้อให้เติบโตได้ด้วยตัวเอง การลงทุนด้วยการวางรากฐานให้ประเทศเป็นแหล่งขนถ่ายสินค้าและใช้ศักยภาพทางด้านนี้อย่างเต็มที่ในการพัฒนาประเทศจึงเป็นแนวทางตามยุทธศาสตร์นี้ โดยการตั้งรับและเตรียมตัวเพื่อสวนกระแสเมื่อโอกาสที่สร้างขึ้นพร้อมให้เกี่ยวเนื่อง ซึ่งประเด็นนี้เป็นบทเรียนสำหรับประเทศไทยที่จะพัฒนาการลงทุนของประเทศไทยได้ โดยประเทศไทยควรคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือยุทธศาสตร์การลงทุนแบบสวนกระแสนี้ โดยการวางรากฐานซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การตั้งรับและเตรียมตัวเพื่อสวนกระแสโดยการพัฒนาใน 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

1. การพัฒนาระบบการเงิน (Financial System) ของประเทศเพื่อรองรับการลงทุนของประเทศในระดับสากล ซึ่งจะต้องเป็นระบบการเงินที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในการลงทุน

2. การพัฒนาความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) แก่ประชาชนในประเทศให้สามารถใช้จ่ายเงินเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตและการพัฒนาประเทศได้อย่างรู้เท่าทัน

3. การลดอัตราการทุจริต (Corruption Rating) ในการบริหารระบบการเงินของประเทศด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน

ทั้งนี้ เมื่อประเทศไทยได้วางรากฐานดังกล่าวซึ่งเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การตั้งรับเพื่อพัฒนาความพร้อมแล้ว และเมื่อจังหวะมาพบกับโอกาสที่ประเทศไทยพยายามสร้างขึ้นจากการพัฒนาระบบการเงิน การพัฒนาความรู้ทางการเงิน และการลดอัตราการทุจริตได้ในระดับที่พึงประสงค์แล้ว เวลานั้นก็จะเป็นเวลาที่ประเทศไทยพร้อมที่จะสวนกระแสการลงทุนผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเช่นเดียวกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่สามารถทำได้อย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศที่เหมาะสมต่อไป

(4.2) ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทย

ยุทธศาสตร์การลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เป็นแนวทางในเชิงยุทธศาสตร์ที่กองทุนภาครัฐในประเทศไทยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางยุทธศาสตร์และการบริหารกองทุนได้ ถึงแม้ว่าประเทศไทยยังไม่มีการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติในลักษณะเดียวกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งได้แก่ กองทุน GIC และกองทุน Temasek แต่ประเทศไทยก็มีกองทุนที่สามารถนำแนวทางในเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาใช้ได้ในบางประการ โดยสามารถนำปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มาประยุกต์ใช้ได้กับกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ได้แก่ กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กองทุนภาครัฐของไทยไม่มีการให้คำจำกัดความเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยคำว่ากองทุนโดยปกติหมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่เอมารวมเป็นก้อนเดียวกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น กองทุนสวัสดิการพนักงานบริษัท หรือกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ซึ่งคำว่ากองทุนภาครัฐนั้น อาจให้ความหมายแบบกว้างว่า กองทุนที่ภาครัฐเป็นเจ้าของ ซึ่งต้องไปขยายความคำว่ารัฐเป็นเจ้าของอีกครั้ง หรือให้ความหมายแบบแคบที่ยึดวิธีการจัดตั้งที่ให้ความหมายว่ากองทุนภาครัฐคือ กองทุนที่จัดตั้งโดยการออกกฎหมายหรือกำหนดในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

อย่างไรก็ตาม โดยทางการมีการใช้คำว่าเงินทุนหมุนเวียน เพื่อให้ครอบคลุมกองทุนภาครัฐซึ่งเป็นกองทุนที่อยู่ในการกำกับดูแลของกรมบัญชีกลาง และกรมบัญชีกลางได้ให้ความหมายของเงินทุนหมุนเวียนว่า หมายถึง ทุนที่ตั้งขึ้นเพื่อกิจการซึ่งอนุญาตให้นำรายรับสมทบไว้ใช้จ่ายได้ และการจ่ายเงินเป็นทุนหมุนเวียนเพื่อการใด ๆ ให้กระทำได้แต่โดยกฎหมาย ซึ่งในปัจจุบันกรมบัญชีกลางได้ระบุว่า มีทุนหมุนเวียน 103 ทุน แบ่งประเภทเป็น (1) ทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืม เช่น กองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (2) เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ เช่น เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตและขยายพันธุ์พืช และ (3) เงินทุนหมุนเวียนประเภทอื่น ๆ เช่น กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น

ทั้งนี้ ทุนหมุนเวียนที่ระบุโดยกรมบัญชีกลางดังกล่าว ไม่ครอบคลุมถึง กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และกองทุนคุ้มครองเงินฝาก ซึ่งมีการจัดตั้งด้วยกฎหมายพิเศษ และไม่ได้กำหนดให้เป็นทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ ยังมีกองทุนอีกจำนวนมาก ที่อยู่ในการกำกับขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ ที่สามารถตั้งกองทุนขึ้นมาได้ตามกฎหมายการเงิน หรือระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานตนเอง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง พบว่า ทุนหมุนเวียนที่มีทรัพย์สินมากกว่า 10,000 ล้านบาทมี 14 กองทุน ประกอบด้วย (1) กองทุนประกันสังคม (2) กองทุนเพื่อการชำระหนี้กู้ยืมใช้ความเสียหายของกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน (3) กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (4)

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (5) กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย (6) กองทุนเงินทดแทน (7) กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง (8) กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (9) เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (10) กองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน (11) เงินทุนหมุนเวียนการผลิตเหรียญกษาปณ์และการทำของ (12) กองทุนรวมเพื่อการช่วยเหลือเกษตรกร (13) กองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และ (14) กองทุนสงเคราะห์เกษตรกร โดยทรัพย์สินโดยรวมของ 14 กองทุนคิดเป็นร้อยละ 90 ของทรัพย์สินทุนหมุนเวียนทั้งหมด อย่างไรก็ตาม นอกจาก 14 กองทุนดังกล่าว ยังมีกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และกองทุนคุ้มครองเงินฝาก ที่สามารถจัดประเภทได้ว่าเป็นกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่

ในภาพรวม กองทุนภาครัฐมีขนาดทรัพย์สิน 3 ล้านล้านบาท โดย กองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ 4 กองทุนมีขนาดทรัพย์สิน 1.23 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41 ของขนาดทรัพย์สินกองทุนภาครัฐโดยรวม สำหรับหนี้สินและส่วนของทุนโดยรวมนั้น มีจำนวน 1.0 และ 2.0 ล้านล้านบาท ตามลำดับ โดย กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และกองทุนคุ้มครองเงินฝากไม่มีหนี้สิน

ตารางที่ 4.4 ขนาดทรัพย์สินกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ ณ สิ้นปี 2010 (พันล้านบาท)

	ทรัพย์สิน	หนี้สิน	ทุน
กองทุนภาครัฐ (ทุนหมุนเวียน 103 ทุน+กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ+กองทุนคุ้มครองเงินฝาก)	2,984.2	1,013	1,971.2
1. ทุนหมุนเวียน 103 ทุน (รวม กองทุนประกันสังคมและ กองทุนเงินทดแทน)	2,575.3	1,013	1,561.7
2. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	371.0	-	371.0
3. กองทุนคุ้มครองเงินฝาก	37.9	-	37.9

ที่มา : ทุนหมุนเวียนจากกรมบัญชีกลาง. (2558).

กองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ 4 กองทุน มี 2 กองทุนที่มีการลงทุนในต่างประเทศ และ 2 กองทุนไม่มีการลงทุนในต่างประเทศ การลงทุนในต่างประเทศของทั้ง กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ส่วนใหญ่ลงทุนในตราสารหนี้ที่มีการปิดความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนระดับสูง

ตารางที่ 4.5 เงินลงทุนกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ 4 กองทุน ณ สิ้นปี 2010 (ล้านบาท)

	เงินลงทุน	เงินลงทุนในประเทศ		เงินลงทุนในต่างประเทศ	
	ล้านบาท	ล้านบาท	ร้อยละเงินลงทุน	ล้านบาท	ร้อยละเงินลงทุน
1. กองทุนประกันสังคม	789,186	719,186	91.1	70,000	8.9
2. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	371,000	312,533	81.3	58,467	18.7
3. กองทุนคุ้มครองเงินฝาก	37,900	37,900	0	0	0
4. กองทุนเงินทดแทน	29,250	29,250	0	0	0

ที่มา : กองทุนประกันสังคม. (2558).

ทั้งกองทุนประกันสังคมและกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการมีการลงทุนในต่างประเทศเพิ่มขึ้นในปี 2010 จากปี 2008 โดยปี 2010 กองทุนประกันสังคมลงทุนในต่างประเทศ 70,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.9 ของเงินลงทุน ขณะที่ปี 2008 ลงทุนในต่างประเทศ 22,095 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.0 ของเงินลงทุน สำหรับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ในปี 2010 มีเงินลงทุนในต่างประเทศ 58,467 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.7 ของเงินลงทุน ขณะที่ปี 2008 ลงทุนในต่างประเทศ 42,272 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 13.4 ของเงินลงทุน

ตารางที่ 4.6 เงินลงทุนกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ 2 กองทุน ณ สิ้นปี 2010 (ล้านบาท)

	เงินลงทุน 2010	เงินลงทุน 2008	เงินลงทุนในต่างประเทศ 2010		เงินลงทุนในต่างประเทศ 2008	
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ร้อยละเงิน ลงทุน	ล้านบาท	ร้อยละเงิน ลงทุน
1. กองทุน ประกันสังคม	789,186	552,376	70,000	8.9	22,095	4.0
2. กองทุน บำเหน็จ บำนาญ ข้าราชการ	371,398	318,861	58,467	18.7	42,727	13.4

ที่มา : กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ. (2558).

จากข้อมูลต่างๆดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการบริหารกองทุนภาครัฐของประเทศไทยมีการกระจายตัวสูง ทำให้ขาดเอกภาพและไม่สามารถรวบรวมเงินของกองทุนให้เป็นกองทุนที่มีขนาดใหญ่พอที่จะมีศักยภาพในการลงทุนด้วยปริมาณมากๆ ดังนั้น การจัดตั้งกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในรูปกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติจึงเป็นทางเลือกในเชิงนโยบายที่น่าพิจารณา

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่สามารถนำมาพิจารณาประยุกต์ใช้กับกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทย โดยการพิจารณาผ่าน 2 กองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทย ได้แก่ (1) กองทุนประกันสังคม (2) กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. กองทุนประกันสังคม

กองทุนประกันสังคม จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 และให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา ทำให้ประเทศไทยมีการประกันสังคมอย่างเต็มรูปแบบ โดยลูกจ้างจะได้รับความคุ้มครอง ทั้งในเรื่องประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยทุพพลภาพ และเสียชีวิต โดยครอบคลุมทั้งที่มีสาเหตุจากการทำงานและที่ไม่ได้มีสาเหตุมาจากการทำงาน รวมไปถึงการคลอดบุตร สงเคราะห์บุตร ชราภาพ และการว่างงาน เช่นเดียวกับที่ประเทศอื่น ๆ มีความคุ้มครองภายใต้กองทุนในลักษณะนี้

หลักประกันสังคมมีคุณลักษณะเป็นระบบการเฉลี่ยทุกข์สุขซึ่งกันและกันระหว่างมวลสมาชิก ซึ่งโดยทั่วไปรัฐบาลของทุกประเทศให้ความสำคัญแต่บุคคลที่ทำงานมีรายได้และอยู่ในระบบแรงงานก่อนและจะขยายความคุ้มครองไปสู่ผู้ทำงานที่มีรายได้นอกระบบการจ้างงานปกติ ซึ่งเรียกว่าแรงงานนอกระบบโดยเงินสมทบที่เก็บไปนั้นจะสะสมเป็นกองทุนซึ่งจะให้สิทธิประโยชน์เฉพาะกับบุคคลที่ส่งเงินสมทบ ซึ่งประเทศไทย

เรียกว่า ผู้ประกันตน เท่านั้น ตามอนุสัญญาที่ 102 ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ กำหนดสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานของการประกันสังคมไว้ 9 ประการ คือ กรณีเจ็บป่วย กรณีคลอดบุตร กรณีทุพพลภาพ กรณีตาย กรณีสงเคราะห์ครอบครัว กรณีชราภาพ กรณีว่างงาน การดูแลผู้ที่ขาดการอุปการะ และกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน

หลักการและวัตถุประสงค์ของกองทุนประกันสังคม

เนื่องจากการประกันสังคมเป็นโครงการบริหารทางสังคมในระยะยาวอีกระบบหนึ่งที่รัฐเป็นผู้ดำเนินการจัดขึ้น ด้วยการให้ประชาชนผู้มีรายได้แต่ละคนได้มีส่วนช่วยตนเองหรือครอบครัว โดยร่วมกันเสี่ยงภัยหรือช่วยเหลือบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนซึ่งกันและกันระหว่างผู้มีรายได้ในสังคม ด้วยการออกเงินสมทบเข้ากองทุนเรียกว่า “กองทุนประกันสังคม” โดยมีนายจ้างลูกจ้าง และในบางประเทศมีรัฐบาลรวมออกเงินสมทบเข้ากองทุนนี้ด้วย ดังนั้นการประกันสังคมจึงวิธีการหนึ่งที่ยึดหลักการพึ่งตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของประชาชน โดยมีความมุ่งหมายที่จะเป็นหลักการพึ่งตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของประชาชน กล่าวคือเป็นหลักประกันและคุ้มครองความเป็นอยู่ของประชาชน ให้มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต แม้มีเหตุการณ์ที่ทำให้ต้องขาดแคลนรายได้ก็สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างปกติสุข

โครงสร้างการตัดสินใจลงทุนของกองทุนประกันสังคม

โครงสร้างการตัดสินใจลงทุนของกองทุนประกันสังคมอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. ประกันสังคม พ.ศ. 2533 ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และวิธีการเงินกองทุน โดยมีผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจลงทุน ดังนี้

1. คณะกรรมการประกันสังคม

คณะกรรมการประกันสังคมมีหน้าที่ตามกฎหมายในการวางระเบียบการนำเงินกองทุนประกันสังคมไปจัดหาผลประโยชน์ รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การลงทุน (แผน 5 ปี) และแผนการลงทุนประจำปี รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานด้านการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ

2. คณะอนุกรรมการบริหารการลงทุน กองทุนประกันสังคม

คณะอนุกรรมการบริหารการลงทุน กองทุนประกันสังคม มีหน้าที่กลั่นกรองและให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการประกันสังคมเกี่ยวกับการนำเงินกองทุนประกันสังคมไปจัดหาผลประโยชน์ตามระเบียบและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ติดตามและประเมินผลการลงทุน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การลงทุนที่คณะกรรมการประกันสังคมกำหนดไว้ โดยคณะอนุกรรมการบริหารการลงทุน กองทุนประกันสังคม ประกอบด้วย ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง ฝ่ายละ 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินและการลงทุนจำนวน 4 คน และผู้แทนหน่วยงานตรวจสอบต่างๆอีก 4 คน ได้แก่ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย และผู้แทนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน กองทุนประกันสังคม

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน กองทุนประกันสังคม มีหน้าที่กลั่นกรองนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการประกันสังคม โดย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน กองทุนประกันสังคม ประกอบด้วย ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง ฝ่ายละ 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง จำนวน 3 คน และผู้แทนหน่วยงานตรวจสอบต่างๆอีก 4 คน ได้แก่ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

4. คณะกรรมการลงทุน

คณะกรรมการลงทุน มีหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธวิธีลงทุนระยะสั้น (2-4 สัปดาห์) ภายใต้ระเบียบการนำเงินกองทุนประกันสังคมไปจัดหาผลประโยชน์และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการลงทุนประจำปีที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการประกันสังคม และเหมาะสมกับภาวะตลาด โดยคณะกรรมการลงทุนมีเลขาธิการสำนักงานประกันสังคม เป็นประธาน และมีผู้อำนวยการสำนักบริหารการลงทุน หัวหน้ากลุ่มงานลงทุน หัวหน้ากลุ่มงานกำกับและควบคุมความเสี่ยง หัวหน้ากลุ่มงานปฏิบัติการและบัญชีเงินลงทุน ผู้จัดการอาวุโส กลุ่มงานกำกับและควบคุมความเสี่ยง เป็นกรรมการ

5. สำนักบริหารการลงทุน สำนักงานประกันสังคม

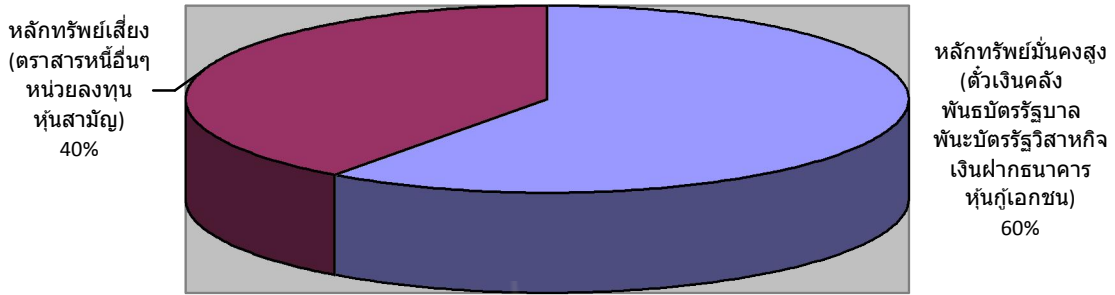
สำนักบริหารการลงทุน สำนักงานประกันสังคม มีหน้าที่ดำเนินการลงทุนตามกรอบการลงทุนและแผนการลงทุนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการประกันสังคม โดยจะต้องรายงานการลงทุนต่อคณะกรรมการบริหารการลงทุน และต่อคณะกรรมการประกันสังคม เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ผู้แทนทั้งฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายรัฐบาลได้ตรวจสอบการจัดการลงทุนอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบเป็นประจำ

การลงทุนของกองทุนประกันสังคม

การลงทุนของกองทุนประกันสังคมเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการประกันสังคมว่าด้วยการจัดหาผลประโยชน์ของกองทุนประกันสังคม พ.ศ. 2549 โดยในการลงทุนนั้น สำนักงานประกันสังคมจะดำเนินการลงทุนตามระเบียบคณะกรรมการประกันสังคมฯ และตามแผนการลงทุนประจำปีที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการประกันสังคม ซึ่งกำหนดให้สำนักงานประกันสังคมมีหน้าที่นำเงินกองทุนไปจัดหาผลประโยชน์โดยลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความมั่นคงสูงไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของเงินกองทุน ได้แก่ ตั๋วเงินคลัง พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่มีกระทรวงการคลังค้ำประกัน เงินฝากธนาคารที่ได้รับการค้ำประกัน หุ้นกู้เอกชนที่ได้รับการจัดการเครดิต

2. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงไม่เกินร้อยละ 40 ของกองทุน ได้แก่ ตราสารหนี้อื่น ๆ หน่วยลงทุนหุ้นสามัญ



หมายเหตุ ข้อมูล ณ ธันวาคม 2558

ภาพที่ 4.11 สัดส่วนการลงทุนของกองทุนประกันสังคมจำแนกตามสินทรัพย์

ที่มา: กองทุนประกันสังคม. (2559).

สรุปผลการบริหารกองทุนประกันสังคม

กองทุนประกันสังคมมีเงินลงทุนรวม 789,181 ล้านบาท โดยแบ่งลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความมั่นคงสูง 632,311 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80 ของเงินลงทุน และลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงคิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินลงทุน ในปี พ.ศ. 2552 กองทุนประกันสังคมมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่รับรู้แล้วจำนวน 26,634 ล้านบาท สำหรับงวดปี พ.ศ. 2553 กองทุนประกันสังคมมีผลตอบแทนจากการลงทุนจำนวน 33,7650 ล้านบาท (ประกอบด้วยดอกเบี้ยรับจากเงินฝาก พันธบัตรและหุ้นกู้ จำนวน 25,722 ล้านบาท เงินปันผลและกำไรจากการขายหลักทรัพย์จำนวน 8,028 ล้านบาท)

ในส่วนของผลตอบแทนการลงทุนสะสม การที่กองทุนประกันสังคมเติบโตอย่างรวดเร็วจนมีเงินลงทุนมากถึง 789,181 ล้านบาท ในปัจจุบันนั้น ส่วนหนึ่งเป็นเงินสมทบสะสม (หลังหักค่าใช้จ่ายสิทธิประโยชน์ทั้ง 7 กรณี) จากฝ่ายนายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล จำนวน 590,145 ล้านบาท และอีกส่วนหนึ่งเป็นผลตอบแทนจากการลงทุนสะสมจำนวน 199,036 ล้านบาท ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ตลอดระยะเวลา 20 ปี ที่สำนักงานประกันสังคมรับผิดชอบการบริหารกองทุน ได้สร้างผลกำไรสะสมจากการลงทุนมากกว่า 1.9 แสนล้านบาท ทำให้กองทุนมั่นคงมากขึ้น สามารถรองรับภาระค่าใช้จ่าย ในการดูแลสิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่สามารถนำมาพิจารณาประยุกต์ใช้กับกองทุนประกันสังคม

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่สามารถนำมาพิจารณาประยุกต์ใช้กับกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทย ในกรณีกองทุนประกันสังคมนั้น วัตถุประสงค์ของกองทุนประกันสังคมของประเทศไทยมีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของ

ประเทศสิงคโปร์ในประเด็นที่ว่าด้วยการรักษาความมั่งคั่งจากประชากรรุ่นปัจจุบันไปสู่ประชากรรุ่นต่อไป (Redistribution of Wealth)

การลงทุนนอกประเทศควรกระจายไปในสินทรัพย์หลายประเภท และผลตอบแทนที่ได้จากกองทุนนี้ก็นำไปลงทุนต่อเนื่อง โดยกำหนดไว้ว่า เงินจากกองทุนในส่วนนี้ ห้ามถอนออกมาใช้ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ซึ่งเงินของกองทุนในส่วนนี้ถูกจัดสรรเพื่อทำให้ประชาชนมั่นใจได้ว่า ประเทศมีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและการเงิน ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกองทุนประกันสังคมของประเทศไทยที่มุ่งเน้นให้ประชาชนมีหลักประกันทางสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักประกันในอนาคต ทั้งนี้ เจตนารมณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การลงทุนในเชิงอนุรักษ์ (Conservative Strategy) ซึ่งเป็นการอนุรักษ์เพื่อรักษาประโยชน์ให้คงอยู่ โดยการปรับตัวให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ในลักษณะเป็นหลักประกันทางสังคม

2. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 และประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2539 เนื่องจากภาครัฐจำเป็นต้องหาแนวทางที่จะสร้างหลักประกันให้แก่ข้าราชการ เมื่อออกจากราชการและเพื่อให้สามารถวางแผนเชิงบริหารการคลังในระยะยาวได้ โดยมุ่งหวังให้กองทุนเป็นสถาบันเงินออมที่สำคัญและมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

นโยบายการลงทุนของ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

นโยบายการลงทุนของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ คือ การบริหารเงินของกองทุนโดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่าง “ความปลอดภัยของเงินต้น (Preservation of Capital) กับ “ผลตอบแทนจากการลงทุน” ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้สมาชิกมีมาตรฐานและคุณภาพของการดำรงชีวิตที่เหมาะสมภายหลังการเกษียณ

หลักการลงทุน กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ อยู่ภายใต้กฎหมายที่สำคัญ ดังนี้

1. กรอบของพระราชบัญญัติ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539
2. กฎกระทรวง

โครงสร้างการตัดสินใจลงทุนของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

โครงสร้างการตัดสินใจลงทุนของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และวิธีการเงินกองทุน โดยมีผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจลงทุน ดังนี้

1. คณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

คณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ มีหน้าที่อนุมัตินโยบาย อนุมัติการดำเนินงานลงทุนระดับนโยบาย และติดตามผลการดำเนินงาน

2. คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน

คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน มีหน้าที่กลั่นกรอง ให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการอนุมัติการลงทุนตามที่ได้รับมอบหมาย

3. คณะจัดการกลยุทธ์ด้านการลงทุน

คณะจัดการกลยุทธ์ด้านการลงทุน มีหน้าที่เสนอนโยบาย กลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4. ทีมงานเจ้าหน้าที่การลงทุน

ทีมงานเจ้าหน้าที่การลงทุน มีหน้าที่คัดเลือก และดำเนินการลงทุนให้ได้เงินไขที่ดีที่สุด



ภาพที่ 4.12 โครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจลงทุนของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

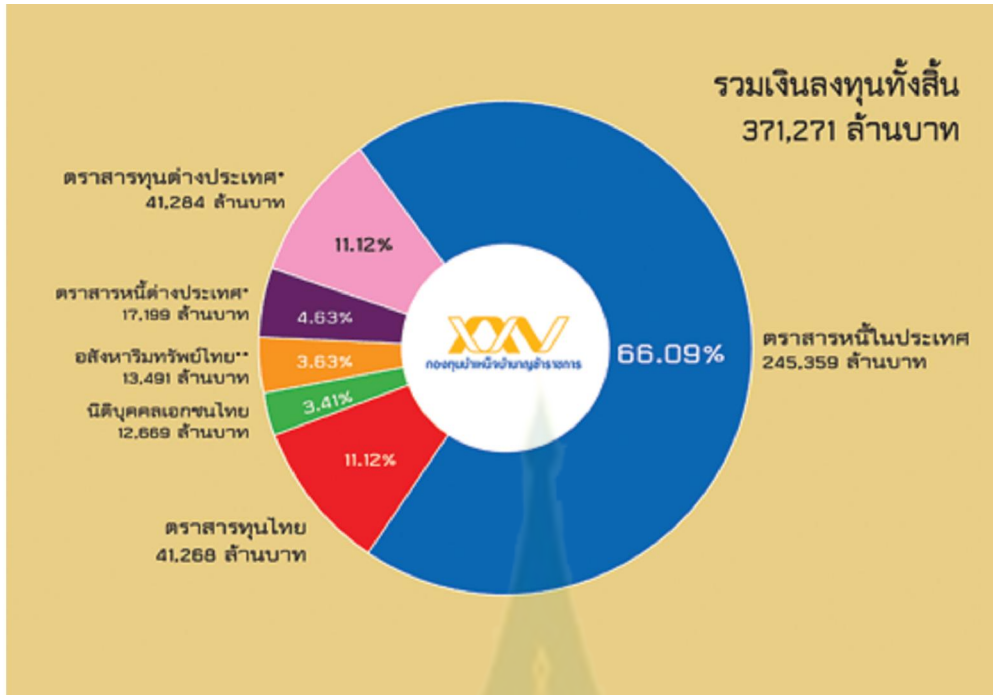
ที่มา : กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ. (2559).

กระบวนการตัดสินใจลงทุนของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการมีเป็นลำดับขั้น เริ่มที่คณะกรรมการ หรือบอร์ด กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ วางนโยบายการลงทุน กำกับดูแลและควบคุมการลงทุนให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายและเป้าหมาย รวมทั้ง การลงทุน (Asset Allocation) ที่กำหนด ลำดับถัดมาคือ คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย มีหน้าที่กลั่นกรองข้อเสนอของระดับสำนักงานก่อนเสนอคณะกรรมการ รวมทั้งกำกับดูแลการลงทุนของสำนักงานและเป็นที่ปรึกษาไปพร้อมกัน หลังจากนั้นจะเป็นระดับของสำนักงานที่มีเลขธิการและผู้บริหารระดับสูงร่วมกันเป็นคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์การลงทุน ทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ กรอบ และเงื่อนไขที่จะต้องดำเนินการภายใต้กรอบที่คณะกรรมการกำหนด และสุดท้ายคือ กระบวนการพิจารณาการลงทุนเป็นการทำงานในระดับเจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการกองทุนภายใน ที่ต้องดำเนินการลงทุนเพื่อให้ได้เงื่อนไขที่ดีที่สุดสำหรับสมาชิก ภายใต้กรอบการลงทุนและนโยบายที่กำหนด ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจลงทุนที่มีการตรวจสอบถ่วงดุลซึ่งกันและกัน มีข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ กลั่นกรอง และโปร่งใสตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน นอกจากนี้ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ยังได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะอนุกรรมการตรวจสอบเพื่อกำกับดูแลการบริหารงานของ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ด้วย

ทั้งนี้ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ได้จัดทำถ้อยแถลงนโยบายการลงทุน (Investment Policy Statement) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน รวมถึงคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการต่างๆ รับทราบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการลงทุนมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ จึงมอบอำนาจอนุมัติด้านการลงทุนบางเรื่องให้กับคณะอนุกรรมการจัดการลงทุน ซึ่งรวมถึงการลงทุนทางเลือกในวงเงินไม่เกิน 200 ล้านบาท

สรุปผลการบริหารกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

เงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 371,271 ล้านบาท สัดส่วนการลงทุน แยกตามประเภทตราสาร ดังนี้ ตราสารหนี้ในประเทศ 245,359 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 66.09 ตราสารทุนต่างประเทศ 41,284 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ11.12 ตราสารทุนไทย 41,268 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ11.12 ตราสารหนี้ต่างประเทศ 17,199 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ4.63 อสังหาริมทรัพย์ไทย 13,491 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ3.63 และนิติบุคคลเอกชนไทย 12,669 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.41



หมายเหตุ ข้อมูล ณ ธันวาคม 2558

ภาพที่ 4.13 สัดส่วนการลงทุนของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ แยกตามประเภทตราสาร

ที่มา : กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ. (2559).

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยที่สามารถนำมาพิจารณาประยุกต์ใช้กับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยที่สามารถนำมาพิจารณาประยุกต์ใช้กับกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทย ในกรณีกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการนั้น วัตถุประสงค์ของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการของประเทศไทยมีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยในประเด็นที่ว่าด้วยการกระจายความเสี่ยงการลงทุน (Diversification)

นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการลงทุนระยะยาวเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้จึงมีโอกาที่จะเข้าไปลงทุนในกิจการต่าง ๆ ได้โดยตรง (Direct Investment) หรือ ทำการลงทุนในสินทรัพย์ด้านการเงิน (Indirect Investment) เช่น หุ้นของบริษัทเอกชน พันธบัตรรัฐบาลระยะยาว เป็นต้น เช่นเดียวกับที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยที่มีการลงทุนหลากหลายทั้งซื้อพันธบัตรรัฐบาลของประเทศสหรัฐ และลงทุนในหุ้นของบริษัทต่าง ๆ เช่น Morgan Stanley เป็นต้น ทั้งนี้ เจตนารมณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) ซึ่งเป็นการรุกเพื่อขยายโอกาส โดยการขยายการลงทุน เพื่อให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น และเพิ่มโอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์กับกองทุนที่สามารถได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่หลากหลายมากขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ของประเทศไทยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกองทุนประกันสังคมและกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งในเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุน เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของกองทุนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลงทุน โดยนำผลการศึกษากองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มาเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	ความท้าทาย (Threats)
<p>(1) กฎหมาย (Law: L)</p> <p>เนื่องจากประเทศไทยสามารถร่างกฎหมายได้ง่ายขึ้นในสภาวะการปกครองที่รัฐบาลมีความเข้มแข็ง และหากรัฐบาลเห็นถึงประโยชน์ในการให้มีหรือการบังคับใช้กฎหมายใดก็จะกำหนดให้มีและกำหนดการบังคับใช้กฎหมายนั้นอย่างเคร่งครัด ทำให้กฎหมายเป็นกติกากองประเทศได้</p> <p>(2) การเมือง (Politics: P)</p> <p>เนื่องจากระบอบการเมืองปกครองของประเทศไทยสามารถสร้างความมีเสถียรภาพภายใต้การนำของรัฐบาล ซึ่งประเทศไทยอยู่ในสถานะของประเทศที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่ระบอบการเมืองที่ได้รับการจัดระเบียบจากรัฐบาลที่มีอำนาจโดยชนชั้นนำทางการเมืองซึ่งเชื่อว่าแนวคิดแบบปัจเจกนิยมเป็นรากฐานและผลผลิตของประชาธิปไตยแบบตะวันตกนั้นไม่เหมาะสมสำหรับสังคมไทย การเมืองไทยจำเป็นต้องเห็นคุณค่าของส่วนรวม</p>	<p>(1) สังคม (Society: S)</p> <p>เนื่องจากสังคมไทยยังมีปัญหาความขัดแย้งทางความคิดที่ยังแฝงอยู่เป็นฝ่ายต่างๆที่อาจรอวันปะทุกลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงได้อย่างที่เคยปรากฏ การสร้างการยอมรับทางความคิดที่แตกต่างจากที่ฝ่ายตนยึดถือยังต้องมีการเรียนรู้เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมที่ย่อมมีความแตกต่างทางความคิดเช่นนี้ให้ได้</p> <p>(2) เศรษฐกิจ (Economy: E)</p> <p>เนื่องจากประเทศไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันจากประเทศในภูมิภาคเอเชีย เช่น จีน และในภูมิภาคอาเซียน เช่น เวียดนาม และมาเลเซีย โดยที่การปรับโครงสร้างในภาคการผลิตที่ต้องเน้นการผลิตเพื่อการส่งออกยังไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากประเทศไทยยังอยู่ในช่วงการผลักดันการสร้างแรงงานฝีมือและการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่สร้างสรรค์</p>

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	ความท้าทาย (Threats)
<p>(3) เทคโนโลยี (Technology: T)</p> <p>เนื่องจากโลกแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้ามากและสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ทำให้ประเทศไทยสามารถเร่งสร้างความก้าวหน้าและความทันสมัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างมาก โดยประเทศไทยมีการสร้างสภาพแวดล้อมของประเทศและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ภาครัฐและภาคเอกชนได้ร่วมมือกันเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการดำเนินงานอย่างกว้างขวางเพื่อรองรับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรอบด้านและเป็นรูปธรรม</p>	

ดังนั้น โอกาส (Opportunities: O) ได้แก่ O₁: Law, O₂: Politics และ O₃: Technology
ความท้าทาย (Threats: T) ได้แก่ T₁: Society และ T₂: Economy

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>(1) โครงสร้างองค์การ (Structure)</p> <p>เนื่องจากโครงสร้างองค์การของกองทุนฯ อยู่ภายใต้การกำกับโดยคณะกรรมการซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นการเฉพาะของกองทุนทำให้มีการกำหนดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนและมีการตรวจสอบความโปร่งใสตลอดจนทิศทางการดำเนินงานจากคณะกรรมการซึ่งมีตัวแทนจากส่วนราชการที่ดูแลภาพรวมทางเศรษฐกิจของ</p>	<p>(1) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)</p> <p>เนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ ยังไม่เป็นรูปแบบที่กระตุ้นให้กองทุนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขยายโอกาสทางการพัฒนาของประเทศอย่างเพียงพอ รูปแบบการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม คุณสมบัติ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น ดังนั้น รูปแบบการบริหาร</p>

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>ประเทศจึงทำให้กองทุนเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการพัฒนาการลงทุนของประเทศได้</p> <p>(2) ระบบการปฏิบัติงาน (System)</p> <p>เนื่องจากระบบการปฏิบัติงานของกองทุนฯ มีการใช้ระบบการบริหารจัดการต้นทุนของแต่ละโครงการและกิจกรรม ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหน้าที่ทางการเงินที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานเพื่อการวัดและประเมินผลผลิตและผลงานของโครงการและกิจกรรม โดยมีการกำหนดเป้าหมายผลงานที่ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดงบประมาณที่จะได้รับ และเป็นดัชนีเพื่อการประเมินความโปร่งใสและผลการดำเนินงานของกองทุน</p>	<p>กองทุนจึงมีลักษณะที่ยังไม่สอดคล้องกับการปรับปรุงผลิตภาพของภาครัฐในภาพรวม</p> <p>(2) ยุทธศาสตร์ (Strategy)</p> <p>เนื่องจากยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ ยังไม่สอดคล้องกับการดำเนินนโยบายภาคการเงินของประเทศที่กำหนดให้เป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ กองทุนยังไม่มีหลากหลายในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนทางการเงินที่เปิดกว้าง และยังไม่มีการพัฒนาแนวทางการลงทุนในตลาดการเงินด้วยการใช้เครื่องมือทางการเงินที่หลากหลาย อีกทั้งยังไม่มีแนวทางในการลงทุนในต่างประเทศอย่างเพียงพอ</p> <p>(3) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)</p> <p>เนื่องจากทักษะความรู้ความสามารถของกองทุนฯ ยังไม่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับในภาคการเงินที่ประสบความสำเร็จระดับโลก ประสบการณ์ในการดำเนินงานยังอยู่ในบริบทของประเทศ ยังไม่มีการพัฒนาจากประสบการณ์พื้นฐานของบริบทระหว่างประเทศอย่างเพียงพอ รวมทั้ง การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของกองทุนยังไม่เพียงพอต่อการเข้าร่วมลงทุนในบริบทระหว่างประเทศภายใต้มาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ</p> <p>(4) บุคลากร (Staff)</p> <p>เนื่องจากบุคลากรของกองทุนฯ ยังไม่มีลักษณะเป็นมืออาชีพทางการบริหารกองทุนระหว่างประเทศ จึงอาจต้องพึ่งพามืออาชีพจากต่างประเทศ โดยบุคลากรชาวไทยยังต้องใช้เวลาในการพัฒนาขึ้นมาแทนที่ อีกทั้ง บุคลากรชาวไทยที่มีความสามารถก็ไม่ได้ผลตอบแทนที่เพียงพอ ทำให้มีความเป็นไปได้ที่บุคลากรที่เป็นมืออาชีพทางการบริหาร</p>

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	<p>กองทุนดังกล่าวจะเคลื่อนย้ายไปยังกองทุนของประเทศอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า และเมื่อบุคลากรที่เป็นมืออาชีพยังพัฒนาขึ้นมาแทนที่ไม่นานก็จะก่อให้เกิดช่องว่างได้</p> <p>(5) ค่านิยมร่วม (Shared Value)</p> <p>เนื่องจากค่านิยมร่วมของกองทุนฯ เป็นค่านิยมที่บุคลากรในกองทุนและประชาชนของประเทศซึ่งเป็นหุ้นส่วนสำคัญของกองทุนไม่ได้มีส่วนร่วมในค่านิยม เพราะเป็นค่านิยมที่ผู้บริหารระดับสูงของกองทุนเป็นผู้กำหนดขึ้น และนำเสนอให้ผู้ปฏิบัติงานในกองทุนรับไปยึดถือเป็นค่านิยมร่วมและเผยแพร่ให้ประชาชนในชาติร่วมรับรู้ในฐานะหุ้นส่วนสำคัญของกองทุน ซึ่งมุมมองจากเพียงกลุ่มคนนั้นไม่สามารถสร้างพลังให้กับความเป็นค่านิยมร่วมของกองทุนได้เท่าที่ควรจะเป็น</p>

ดังนั้น จุดแข็ง (Strengths: S) ได้แก่ S₁: Structure และ S₂: System

จุดอ่อน (Weaknesses: W) ได้แก่ W₁: Style, W₂: Strategy, W₃: Skill, W₄: Staff และ W₅: Shared Value

การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์ ปรากฏผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ดังนี้

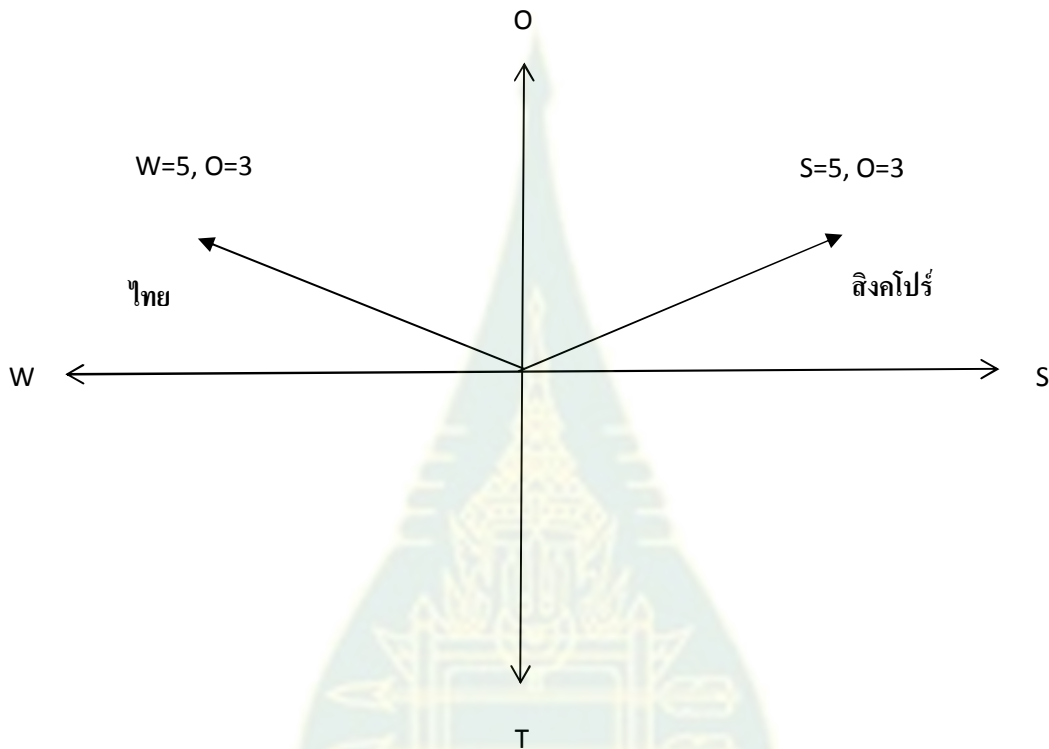
(1) โอกาส (Opportunity) หรือ O = 3 ประเด็น ได้แก่ กฎหมาย (Law), การเมือง (Politics), เทคโนโลยี (Technology)

(2) ความท้าทาย (Threat) หรือ T = 2 ประเด็น ได้แก่ สังคม (Society), เศรษฐกิจ (Economy)

(3) จุดแข็ง (Strength) หรือ S = 2 ประเด็น ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (Structure), ระบบการปฏิบัติงาน (System)

(4) จุดอ่อน (Weakness) หรือ W = 5 ประเด็น ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการ (Style), ยุทธศาสตร์ (Strategy), ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill), บุคลากร (Staff), ค่านิยมร่วม (Shared Value)

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติดังกล่าว เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์จึงปรากฏรายละเอียด ดังภาพ



ภาพที่ 4.14 การเปรียบเทียบตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของ SWFs ประเทศสิงคโปร์และประเทศไทย

การเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยและประเทศสิงคโปร์ในการกำหนดยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

การกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมีรายละเอียดตามผลการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy) หรือการอนุรักษ์เพื่อรักษาประโยชน์ให้คงอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรับ (Passive Investing) จากผลการวิเคราะห์ W = 5 และ O = 3 เนื่องจากกองทุนเน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่ให้ประโยชน์โดยเปรียบเทียบในเชิงลึก (Deepening Comparative Advantages) โดยให้ความสำคัญกับการแสวงหาและลงทุนในธุรกิจที่มีความสามารถโดยเปรียบเทียบโดยไม่ยอมรับความเสี่ยงจากการลงทุนมากนัก ซึ่งอาจเสียโอกาสในการลงทุน ในขณะที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์จะมีลักษณะเน้นยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) หรือการรุกเพื่อขยายโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรุก (Active

Investing) จากผลการวิเคราะห์ $S = 5$ และ $O = 3$ โดยยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ จากการศึกษาที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เน้นการลงทุนในกลุ่มเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนผ่านสู่การพัฒนา (Transforming Economies) โดยให้ความสำคัญกับประเทศที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนผ่านเชิงเศรษฐกิจ เช่น ประเทศจีน ประเทศอินเดีย ประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออก และประเทศในกลุ่มละตินอเมริกา โดยการลงทุนในกลุ่มธุรกิจบริการทางการเงิน โครงสร้างพื้นฐาน และระบบขนส่ง

กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติกับความพยายามในการจัดตั้งของประเทศไทย

แนวคิดที่จะจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ (Sovereign Wealth Fund: SWF) ของประเทศไทยเริ่มก่อตัวเป็นรูปธรรมในช่วงปี 2549-2550 ตั้งแต่สมัยรัฐบาล พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ ต่อเนื่องมาถึงรัฐบาล นายสมัคร สุนทรเวช ก่อนที่วิกฤติซับไพร์มจะเกิดขึ้นที่สหรัฐในปี 2551 ซึ่งในตอนนั้นเป็นช่วงเวลาที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติจากประเทศต่างๆ กำลังมีความสำคัญและมีบทบาทมากในระบบเศรษฐกิจการเงินโลก แต่ภายหลังจากที่วิกฤตการณ์ซับไพร์มในสหรัฐลุกลามไปเป็นวิกฤติการเงินโลก ความเคลื่อนไหวของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติก็เงียบไปประยะหนึ่ง เพราะความผันผวนของตลาดเงินและตลาดทุนทั่วโลก อันเนื่องมาจากวิกฤติการเงินโลกที่เกิดขึ้นในตอนนั้น

ในปี 2552 คณะรัฐมนตรี รัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ได้มีมติรับทราบความเห็นและข้อเสนอแนะของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เรื่องการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย โดยใช้ชื่อว่า “บรรษัทบริหารจัดการกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย” หรือ Thailand Investment Corporation (TIC) เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย โดยในเบื้องต้น สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสนอว่า รัฐบาลจะต้องจัดสรรเงินทุนประมาณ 10,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นเงินทุนประมาณร้อยละ 10 ของเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ โดยในปี 2552 ประเทศไทยมีเงินทุนสำรองอยู่ที่ประมาณ 1.10 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ และในอนาคตถ้าหากประเทศไทยมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการส่งออกก็สามารถนำเอารายได้ส่วนเกินตรงนั้นเข้ามาสมทบในกองทุนเพิ่มเติมได้

นอกจากนั้น สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยังได้เสนอรูปแบบของการบริหารองค์การ TIC หรือ บรรษัทบริหารจัดการกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการกำกับดูแล TIC ที่ต้องได้รับการสรรหาอย่างโปร่งใสตามมาตรฐานสากลและปราศจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง พร้อมกับให้มี “คณะกรรมการนโยบายการลงทุน” และ “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” เพื่อจัดทำนโยบายการลงทุนและนโยบายการบริหารความเสี่ยงเสนอให้คณะกรรมการกำกับดูแล TIC พิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินงานต่อไป โดยในส่วนคณะผู้บริหาร TIC นั้น สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสนอให้ คณะผู้บริหารจะต้องเป็นทีมงานมืออาชีพที่มีความสามารถและประสบการณ์การบริหารกองทุนและการบริหารความเสี่ยงดีเยี่ยม

สำหรับการบริหารเงินทุนนั้น สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสนอให้เป็นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Investment) ในต่างประเทศเท่านั้น และผลประโยชน์หรือผลตอบแทนจากการบริหาร

จัดการลงทุนนอกจากเก็บเป็นเงินทุนสำรองระหว่างประเทศเพิ่มเติมแล้ว ก็อาจนำไปใช้พัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้เป็นบางส่วนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอให้มีการตรากฎหมายขึ้นมาเพื่อรองรับการทำงานของบรรษัทบริหารจัดการกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย พร้อมกับต้องมีการบัญญัติบทลงโทษคณะกรรมการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ของ TIC ให้ชัดเจนเพื่อสามารถนำไปสู่การดำเนินคดีอาญาได้ในกรณีที่มีการบริหารกองทุนอันไม่โปร่งใส นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ผิดพลาด ขาดทุน หรือทำให้กองทุนเสียผลประโยชน์

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอและพัฒนาการในการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยก็ยังไม่มีความคืบหน้า โดยข้อวิจารณ์หลักมุ่งไปที่ที่มาของเงินทุนในการจัดตั้ง เป้าหมายของการลงทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน ผลตอบแทนและความเสี่ยงของกองทุน ความสามารถในการบริหารกองทุนและความสามารถในการลงทุนระหว่างประเทศ และประเด็นสำคัญคือความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ของการบริหารกองทุน รวมทั้งการแทรกแซงทางการเมืองในการบริหารกองทุน

ข้อเสนอในเชิงนโยบายสำหรับการประยุกต์ใช้ปัจจัยสู่ความสำเร็จของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย

ถึงแม้ว่าการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยยังไม่เป็นรูปธรรมในเชิงนโยบาย แต่ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งได้แก่ กองทุน GIC และกองทุน Temasek สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกองทุนภาครัฐขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีลักษณะคล้ายกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ² เพื่อเป็นการนำเสนอในเชิงนโยบายสำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยได้ โดยเมื่อพิจารณาจากความสำเร็จและคุณลักษณะเด่นของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย รวมถึงเมื่อพิจารณาถึงประเทศไทยซึ่งยังไม่มีการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติขึ้น พบว่า การจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยมุ่งไปที่การนำเงินสำรองระหว่างประเทศซึ่งอยู่ในความดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยมาใช้ในการจัดตั้งกองทุน ซึ่งในแง่ของกฎหมายมีการรองรับในประเด็นนี้ในหลักการ กล่าวคือ พระราชบัญญัติ ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2485 ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการสินทรัพย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย บัญญัติไว้ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 ให้ ธนาคารแห่งประเทศไทย มีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการสินทรัพย์ของ ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งรวมถึงการนำสินทรัพย์นั้นไปลงทุนหาประโยชน์ด้วย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนด โดยต้องคำนึงถึงความมั่นคง สภาพคล่อง และผลประโยชน์ตอบแทนของสินทรัพย์ ตลอดจนความเสี่ยงในการบริหารจัดการเป็นสำคัญ

สินทรัพย์ตามวรรคหนึ่งไม่หมายความรวมถึง สินทรัพย์ในทุนสำรองเงินตราตามกฎหมายว่าด้วยเงินตรา”³

² ตามการให้ความหมายของ IMF กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ นับเป็นกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติประเภทหนึ่ง

³ พระราชบัญญัติ ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2485.

จากกฎหมายดังกล่าว การนำเงินสำรองระหว่างประเทศไปลงทุนโดยการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย จึงดำเนินการได้ โดยคณะกรรมการ ธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องให้ความเห็นชอบก่อน อันเป็นการรองรับในหลักการ ดังนั้น ช่องทางตามกฎหมายจึงเปิดกว้างไว้ซึ่งจะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดเพื่อความเป็นรูปธรรมในการดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยก็เป็นทางเลือกที่น่าพิจารณาสำหรับประเทศไทยในการนำมาใช้เป็นแนวทางในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศเพราะเป็นกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากผลงานความสำเร็จในการติดอันดับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่มีความมั่งคั่ง 11 อันดับแรกของโลก และคุณลักษณะเด่นต่างๆที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยได้เพิ่มโอกาสให้กับประเทศไทยในการลงทุนและเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการพัฒนาประเทศมาเป็นลำดับ โดยประเทศไทยสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับประเทศไทยได้ในบางประการที่เป็นประโยชน์ ดังนั้น บทเรียนในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศไทยผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติจึงนำมาสู่การนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับประเทศไทย โดยหากประเทศไทยจะมีการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย อาจจะมีได้ 2 ประการ ได้แก่

1. เพื่อเพิ่มผลตอบแทนจากการนำสินทรัพย์ของภาครัฐไปลงทุน

เนื่องจากมีเงินทุนสำรองระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับค่าเงินดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประกอบสำคัญของเงินทุนสำรองต่างประเทศของไทยมีแนวโน้มลดค่าลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ดังนั้น ประเทศไทยจึงควรคิดหาทางเลือกในการใช้ประโยชน์จากเงินสำรองระหว่างประเทศที่มีอยู่ เพื่อผลตอบแทนที่ดีขึ้นในอนาคต โดยการนำเงินบางส่วนไปบริหารในเชิงรุก โดยนำมาจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อหาผลตอบแทนที่ดีขึ้นในระยะยาว

นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีความจำเป็นในการที่จะต้องเพิ่มผลตอบแทนจากการนำเงินลงทุนสำรองระหว่างประเทศไปลงทุน เนื่องจากกำไรที่ได้จากการนำเงินลงทุนสำรองระหว่างประเทศไปลงทุนนั้น ภาครัฐอาจจะต้องนำไปชำระหนี้ที่เกิดจากการออกพันธบัตรกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน (FIDF) เนื่องจากผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน ทำให้การดำเนินงานของธนาคารแห่งประเทศไทยทั้งในส่วนของฝ่ายการธนาคารและเงินทุนสำรองมีผลขาดทุนจนไม่สามารถนำเงินส่งเพื่อใช้คืนต้นเงินกู้ได้ ทำให้ภาระดอกเบี้ยยังคงไม่ลดลงจากเดิมมากนัก

2. เพื่อพัฒนาศักยภาพของระบบเศรษฐกิจไทย

จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ World Bank (2009) หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจเฉลี่ยร้อยละ 6 โดยอาศัยการขยายตัวของการส่งออกเป็นหลัก ทั้งนี้ การส่งออกของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตที่มีการใช้ทรัพยากรและแรงงานเป็นหลักมาเป็นการใช้เทคโนโลยีระดับสูงและเครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม

อัตราการขยายตัวของ GDP ที่แท้จริงของประเทศไทยอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าการขยายตัวของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีอัตราการขยายตัวที่สูงกว่า

นอกจากนี้การศึกษาของ World Bank ยังได้แสดงให้เห็นว่า การขยายตัวของผลิตภาพของระบบเศรษฐกิจไทยยังอยู่ในระดับต่ำ โดยการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศที่แท้จริงมาจากการเพิ่มขึ้นของการจ้างงาน โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่มีแรงงานจากภาคการเกษตรย้ายเข้าไป ในขณะที่ การขยายตัวของผลิตภาพ (Productivity) ยังอยู่ในระดับต่ำ

ดังนั้น หากประเทศไทยจะสามารถอยู่รอดในการแข่งขันในเวทีโลกในอนาคต โดยมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และสามารถก้าวไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับปรุงผลิตภาพในทุกภาคธุรกิจ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและช่วยให้การขยายตัวทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับที่สูงและสมดุล ภายใต้การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากประเทศที่มีค่าจ้างแรงงานต่ำและทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ โดยความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยในอนาคตควรมาจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนวัตกรรมมากกว่าที่จะมาจากความสามารถทางการแข่งขันด้านต้นทุนเพื่อให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

แหล่งเงินทุนและรูปแบบกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ของประเทศไทย

การจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งภาครัฐอาจนำแนวทางการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์มาประยุกต์ใช้กับประเทศไทยตามความเหมาะสม เช่น แนวคิดที่จะหาช่องทางการลงทุนเพื่อช่วยให้ประเทศสามารถได้รับประโยชน์มากขึ้นจากเงินทุนสำรองระหว่างประเทศส่วนเกิน ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มผลตอบแทนระยะยาว (Yield Enhancement) หรือการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Assets) เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ซึ่งต้องคำนึงถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงสร้างองค์การระดับความอิสระและธรรมาภิบาลขององค์การ (Independence and Governance) นโยบายและวัตถุประสงค์ในการลงทุน และความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Transparency) เป็นต้น ซึ่งรวมถึงแหล่งเงินทุนที่นำมาจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดของเงินทุนแรกเริ่ม ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และรูปแบบขององค์การ เป็นต้น

นอกจากแนวทางการนำเงินทุนสำรองระหว่างประเทศมาใช้ในการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติแล้ว ประเทศไทยยังมีความจำเป็นต้องศึกษาถึงแหล่งเงินทุนอื่นๆ ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการจัดตั้งโดยใช้แหล่งเงินทุนจากรายได้สินค้าโภคภัณฑ์ของประเทศเช่นเดียวกับประเทศในตะวันออกกลางนั้น ไม่สอดคล้องกับประเทศไทย เนื่องจากรายได้สินค้าโภคภัณฑ์ของประเทศไทยนั้นไม่เพียงพอในเชิงปริมาณที่จะนำมาจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเช่นเดียวกับประเทศในตะวันออกกลางที่มีรายได้จากน้ำมันซึ่งเป็นสินค้าโภคภัณฑ์สำคัญ ดังนั้น แหล่งเงินทุนและรูปแบบการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่ประเทศไทยอาจจะจัดตั้งขึ้นนั้นสามารถพิจารณาความเป็นไปได้ ได้แก่ (1) เงินทุนสำรองระหว่างประเทศ (2) กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาลาดตราสารหนี้ในประเทศ (3) รัฐวิสาหกิจเพื่อบริหารทรัพย์สินของรัฐบาล

(ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะเป็นการออม) (4) เงินออมของภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ (5) ส่วนที่รัฐบาลเป็นเจ้าของในกองทุนวายุภักษ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เงินทุนสำรองระหว่างประเทศ

เงินทุนสำรองระหว่างประเทศของไทย ประกอบไปด้วยสินทรัพย์ต่างประเทศจาก (1) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2485 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งเป็นกฎหมายจัดตั้งธนาคารแห่งประเทศไทย และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจตามกฎหมายของธนาคารแห่งประเทศไทยไว้ (2) ทุนสำรองเงินตราซึ่งอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติเงินตรา พ.ศ. 2501 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินตราและการรักษาเสถียรภาพของค่าเงิน รวมทั้งวิธีการจัดการทุนสำรองเงินตรา ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ใช้หนุนค่าเงินของธนบัตรที่นำออกมาใช้ในระบบเศรษฐกิจ

ในการจัดทำงบการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย พระราชบัญญัติเงินตรา พ.ศ. 2501 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้ธนาคารแห่งประเทศไทย แยกสินทรัพย์ในทุนสำรองเงินตราออกจากการทำธุรกิจอื่นของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้น งบการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย จึงประกอบด้วยงบการเงินซึ่งสามารถจำแนกได้ 3 แบบ ได้แก่ (1) งบฝ่ายการธนาคาร (งบของธนาคารแห่งประเทศไทย) (2) งบฝ่ายออกบัตรธนาคาร (กิจการธนบัตรและโรงพิมพ์ธนบัตร) และ (3) งบทุนสำรองเงินตราบัตรธนาคาร (กิจการธนบัตรและโรงพิมพ์ธนบัตร) ทั้งนี้ สามารถจำแนกในรายละเอียดได้ ดังนี้

- (1) บัญชีทุนสำรองเงินตรา ที่มีไว้หนุนค่าเงินของธนบัตรที่นำออกมาใช้ในระบบเศรษฐกิจ
- (2) บัญชีผลประโยชน์ประจำปี ซึ่งเป็นเสมือนบัญชีแสดงรายได้และค่าใช้จ่ายในแต่ละปี
- (3) บัญชีสำรองพิเศษ ซึ่งเป็นเสมือนบัญชีกำไรสะสมที่เก็บรักษาไว้

ทั้งนี้ ในการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ไม่สามารถนำสินทรัพย์ต่างประเทศในส่วนของบัญชีทุนสำรองเงินตรามาใช้ได้ เนื่องจากต้องใช้หนุนค่าเงินของธนบัตรที่นำออกมาใช้ในระบบเศรษฐกิจตามที่กฎหมายเงินตรากำหนด ดังนั้น แหล่งเงินทุนอาจมาจากสินทรัพย์ต่างประเทศจากฝ่ายการธนาคารและจากบัญชีสำรองพิเศษในงบทุนสำรองเงินตราเท่านั้น นอกจากนี้ ในกรณีที่เป็นการนำเงินทุนสำรองระหว่างประเทศไปลงทุนในสินทรัพย์ที่หลากหลายมากขึ้น อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติขึ้น โดยอาจแก้ไขกฎหมายธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้ธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถนำสินทรัพย์ต่างประเทศในส่วนของฝ่ายการธนาคารไปลงทุนในสินทรัพย์ที่หลากหลายมากขึ้น โดยในปัจจุบันสามารถลงทุนได้เฉพาะในพันธบัตรรัฐบาลและหุ้นกู้

อย่างไรก็ตาม หากมีความต้องการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติแยกออกมาจากธนาคารแห่งประเทศไทย เนื่องจากลักษณะการลงทุนที่แตกต่างไปจากการลงทุนอื่นๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมีคณะกรรมการ โดยเฉพาะขึ้นมากำกับดูแลการลงทุน โดยบริหารจัดการเงินทุนสำรองระหว่างประเทศของไทยในเชิงรุกมากขึ้นซึ่งเป็นการสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) ที่เป็นการรุกเพื่อขยายโอกาสด้วยการขยายการลงทุนเพื่อให้ได้กำไรจากการลงทุนเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ อาจแบ่งเงินทุนซึ่งมีที่มาจากเงินทุนสำรองระหว่างประเทศภายใต้อำนาจหน้าที่ของธนาคารแห่งประเทศไทยออกเป็น 2 ส่วน คือ

(1) ส่วนที่เน้นสภาพคล่อง (Liquidity Tranch) คือ ส่วนที่เน้นสภาพคล่องและความปลอดภัยของการลงทุนเป็นหลัก โดยเน้นการลงทุนแบบดั้งเดิมในตราสารการเงินและสินทรัพย์ต่างประเทศที่มีระยะสั้น และมีความมั่นคงสูง โดยมีการบริหารการลงทุนแบบไม่เน้นการรุกแต่เน้นการรักษาสถานภาพ (Passive Management) ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy) โดยการอนุรักษ์เพื่อรักษาประโยชน์ให้คงอยู่ด้วยการปรับตัวให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ โดยธนาคารแห่งประเทศไทย

(2) ส่วนที่เน้นการลงทุน (Investment Tranch) คือ ส่วนที่เน้นการลงทุนโดยการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติขึ้นเพื่อลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่หวังผลตอบแทนในระยะยาว และวางยุทธศาสตร์ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว ซึ่งอาจเป็นการลงทุนในลักษณะการรุกในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic and Active Management) ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) ที่เป็นการรุกเพื่อขยายโอกาสด้วยการขยายการลงทุนเพื่อให้ได้กำไรจากการลงทุนเพิ่มขึ้นในรูปแบบใหม่ๆ เช่น กองทุนประเภทต่างๆซึ่งได้แก่ Fund of Fund , Mutual Fund , Hedge Fund, บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ, อสังหาริมทรัพย์ และการลงทุนโดยตรงในบริษัทนอกตลาดหลักทรัพย์ (Private Equity)

ในส่วนที่เน้นการลงทุนนี้ หากมีการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติด้วยเงินทุนแรกเริ่ม 5,000-10,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จะไม่กระทบต่อเสถียรภาพของเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ และความเชื่อมั่นของระบบเศรษฐกิจไทย ทั้งนี้ ต้องพิจารณาจากความคุ้มค่าในการลงทุนประกอบด้วย เนื่องจากหากขนาดเงินทุนระยะแรกเริ่มของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติไม่มีปริมาณที่เหมาะสม อาจทำให้ไม่เกิดประโยชน์จากขนาดของการลงทุน (Economy of Scale) ในการลงทุนได้

ทั้งนี้ ทุนสำรองเงินตราต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ 58 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งคิดเป็น 6 เท่าของภาระค่าใช้จ่ายจากการนำเข้า (Import Payment) ต่อเดือนและคิดเป็น 1.5 เท่าของหนี้ต่างประเทศทั้งหมด ตลอดจนคิดเป็น 3.3 เท่าของหนี้ระยะสั้นต่างประเทศทั้งหมด ซึ่งหากในระยะแรก เริ่มต้นจากการนำเงินทุนจากทุนสำรองเงินตราต่างประเทศนี้เพียงบางส่วน เช่น 5% ซึ่งเท่ากับ 3 พันล้านเหรียญสหรัฐ ก็จะไม่ทำให้ฐานะเงินสำรองระหว่างประเทศอยู่ในภาวะเสี่ยง

2. กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาคาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาคาตลาดตราสารหนี้ในประเทศมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารเงินที่ได้รับจากการกู้เงินเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและการกู้เงินเพื่อพัฒนาคาตลาดตราสารหนี้ในประเทศตามมาตร 24/1 และ 25/1 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งให้อำนาจกระทรวงการคลังขยายการกู้เงินเพื่อปรับ โครงสร้างหนี้เป็นการล่วงหน้าได้ 12 เดือน และกู้เงินเพื่อพัฒนาคาตลาดตราสารหนี้โดยการสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงในตลาด

อย่างไรก็ตาม ในอนาคตเมื่องบประมาณมีแนวโน้มขาดดุลในระดับที่เพียงพอต่อการออก Benchmark เพื่อปรับโครงสร้างตราสารหนี้ จะทำให้ไม่มีความจำเป็นในการต้องออกพันธบัตรระยะยาวแล้วนำเงินมาเข้ากองทุนนี้ ทำให้โอกาสที่จะนำเงินในส่วนนี้มาจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติจะมีน้อย ทั้งนี้ ในอนาคตหากมีการออกพันธบัตรแล้วนำเงินเข้าบัญชีพัฒนาตลาดตราสารหนี้ดังกล่าว ภาครัฐควรมีการพิจารณำเงินในส่วนนี้ มารวมเข้ากับเงินทุนสำรองระหว่างประเทศบางส่วนแล้วนำมาจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ เนื่องจากมีช่วงระยะเวลาของการไถ่ถอนพันธบัตรที่ยาวนาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

3. รัฐวิสาหกิจเพื่อบริหารทรัพย์สินของรัฐบาล

ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจของไทยมีสินทรัพย์และผลกำไรที่มากพอ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะเป็นการออม รัฐบาลอาจนำแนวทางการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่มีลักษณะเป็นบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ เช่นเดียวกับ กองทุน Temasek ของประเทศสิงคโปร์ มาใช้พัฒนาการบริหารการลงทุนผ่านรัฐวิสาหกิจไทย โดยมีหน้าที่ในการบริหารสินทรัพย์ของรัฐบาลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการลงทุนทางตรงในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งเป็นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเพิ่มศักยภาพของระบบเศรษฐกิจเป็นหลัก

4. เงินออมของภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ

เงินออมของภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ หมายถึง เงินจากการออมของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ เช่น กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น หากรัฐบาลไม่มีปัญหาที่จะต้องจัดทำงบประมาณขาดดุลในอนาคตจำนวนมากๆ ก็น่าจะมีเงินเหลือพอสมควรและเมื่อรวมกับกำไรของรัฐวิสาหกิจแล้ว ภาครัฐมีศักยภาพที่จะออมได้ถึง 4 แสนล้านบาท จึงน่าจะเป็นแหล่งเงินทุนที่เพียงพอ โดยอาจจะจัดสรรประมาณ 10% ของเงินออมของภาครัฐที่จัดประเภทอยู่ในส่วนนี้เพื่อการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทย

ทั้งนี้ อาจรวมถึงเงินออมจากภาคเอกชนและประชาชน หากในอนาคตมีการจัดตั้งเงินออมภาคบังคับแห่งชาติ (National Pension Plan) ในลักษณะของภาคประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม ก็น่าจะเป็นแหล่งเงินทุนส่วนหนึ่งได้ โดยประมาณการจากศักยภาพการออมสุทธิภาคเอกชนอาจจะอยู่ที่ประมาณ 5 แสนล้านบาท

5. ส่วนที่รัฐบาลเป็นเจ้าของในกองทุนวายุภักษ์

ส่วนที่รัฐบาลเป็นเจ้าของในกองทุนวายุภักษ์ซึ่งรัฐบาลถือหุ้นในหลายบริษัทที่มีผลกำไรในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสถาบันการเงินที่รัฐบาลได้มาในช่วงวิกฤตการเงินที่ผ่านมา

ทั้งนี้ แนวทางการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติด้วยที่มาของแหล่งเงินทุนต่างๆ ดังกล่าว แหล่งเงินทุนจากรัฐวิสาหกิจเพื่อบริหารทรัพย์สินของรัฐบาล แหล่งเงินทุนจากเงินออมของภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งแหล่งเงินทุนจากส่วนที่รัฐบาลเป็นเจ้าของในกองทุนวายุภักษ์ สามารถเป็นทางเลือกที่สามารถเป็นรูปธรรมในการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศไทยได้ เนื่องจาก การตั้งประเด็นการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติด้วยแหล่งเงินทุนจากเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ หรือจากกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ มีความเป็นไปได้สูงที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติอาจจะไม่สามารถถูกจัดตั้งขึ้นได้ในอนาคตอันใกล้ เนื่องจากเป็นประเด็นที่เอื้อต่อการถกเถียงในวงกว้าง

ในบริบททางการเมืองซึ่งเป็นเรื่องมาอย่างต่อเนื่องเมื่อมีการนำเสนอประเด็นการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติขึ้น เป็นวาระนโยบาย (Policy Agenda) เพื่อให้รัฐบาลตัดสินใจกำหนดเป็นนโยบาย

ประเภทอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยควรจะลงทุนผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

จากแนวทางการจัดตั้งกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติด้วยที่มาของแหล่งเงินทุนต่างๆ ดังกล่าว อุตสาหกรรมที่ประเทศไทยควรจะลงทุนผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ควรเป็นอุตสาหกรรมที่จะมีมูลค่าสูงในอนาคต อุตสาหกรรมที่ประเทศไทยขาดแคลนและต้องพึ่งการนำเข้า เช่น อุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ อุตสาหกรรมพลังงานทางเลือก ตัวอย่างของประเทศที่เคยต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมัน และพลังงาน ก็หันมาลงทุนในด้านนี้มากขึ้น เช่น ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเยอรมนี เป็นต้น อุตสาหกรรมการขนส่งและการเดินเรือ การสื่อสาร โทรคมนาคม เทคโนโลยีและทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น นอกจากการลงทุนในประเทศแล้ว ควรเน้นการลงทุนในประเทศที่มีศักยภาพสูงที่จะเติบโตในอนาคต เช่น ประเทศในทวีปแอฟริกา รวมทั้งประเทศคู่ค้าสำคัญของไทย และประเทศเพื่อนบ้าน

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของประเทศไทยอาจจะเป็นที่แนวคิด หรือปรัชญาการบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ และเงินออมของชาติ ตลอดจนความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ และกฎระเบียบการกำกับดูแลเรื่องการลงทุนในต่างประเทศและการลงทุนของภาครัฐ อีกทั้ง ข้อจำกัดเรื่องความพร้อมของบุคลากรที่จะสามารถวิเคราะห์และบริหารการลงทุนในระดับนานาชาติก็เป็นข้อจำกัดสำคัญ แต่หากคำนึงแต่เรื่องข้อจำกัดต่างๆ และอยู่นิ่งเฉย การริเริ่มและการพัฒนาที่ไม่อาจเกิดขึ้นได้

การส่งเสริมศักยภาพของกองทุนภาครัฐของประเทศไทยที่มีลักษณะสอดคล้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศไทยผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อให้ได้แนวทางประยุกต์สำหรับประเทศไทยนั้น ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศไทยผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเป็นยุทธศาสตร์การลงทุนที่ยึดมั่นในหลักสำคัญ 4 ประการ ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์การลงทุนที่สำคัญ โดยหลักสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- (1) การลงทุนในเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลง
- (2) การลงทุนในกลุ่มประชาชนชั้นกลางที่เติบโต
- (3) การลงทุนที่มีความได้เปรียบเชิงธุรกิจสูง
- (4) การลงทุนในธุรกิจที่กำลังจะเป็นผู้นำในธุรกิจ

ด้วยหลักสำคัญดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ซึ่งควรที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการนำมาประยุกต์ใช้กับประเทศไทย โดยควรมีปัจจัยสำคัญเพื่อส่งเสริมศักยภาพของกองทุนภาครัฐของประเทศไทยที่มีลักษณะสอดคล้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติให้สามารถรองรับกับความไม่แน่นอนของโลกการลงทุนระหว่างประเทศได้ โดยมีประเด็นที่สำคัญต่างๆซึ่งเป็นการนำเสนอในลักษณะข้อเสนอในเชิงนโยบาย ดังนี้

- (1) การเติบโต และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติต้องสร้างความเติบโตให้กับกองทุน โดยมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะเติบโตได้อย่างไร และมองเห็นโอกาสเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ จะต้องตัดสินใจอย่างถูกต้องว่า กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติจะขยายการลงทุนไปในทิศทางที่เหมาะสมกับความสามารถ มีจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบและกระบวนการทำงานของกองทุน และยุทธศาสตร์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติยังต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์และแนวความคิดนั้นๆเกิดขึ้นได้จริง มีความมุ่งมั่น มีการคิดทบทวน มีการทดสอบ และมีการปรับแต่งความคิดจนตกผลึกเป็นรูปแบบการลงทุนใหม่ (New Investment Model)

(2) การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติจะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม โดยนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง โดยปัจจุบัน กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติชั้นนำของโลกหลายแห่ง เช่น ประเทศสิงคโปร์ ประเทศนอร์เวย์ และประเทศจีน เลือกว่าจะใช้นวัตกรรมต่างๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นมาช่วยให้กองทุนเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด เกิดผลกระทบต่อการลงทุน และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการ ลดความเสี่ยง และควบคุมต้นทุนได้

(3) การสร้างประโยชน์สูงสุดจากการควบรวมกองทุน

ยุทธศาสตร์การควบรวมกองทุนที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน (Merger and Acquisition: M&A) คือ หนึ่งในช่องทางที่จะช่วยผลักดันการลงทุน (Synergy) และเพิ่มมูลค่าให้กับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ หากทำในจังหวะและเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้ การหาพันธมิตรทางการลงทุนระหว่างประเทศ (Joint Venture and Alliance) ก็เป็นอีกหนึ่งตัวเลือกที่กำลังได้รับความนิยมในการบรรลุเป้าหมายทางการลงทุน

(4) การสร้างประสบการณ์ใหม่และไม่เหมือนใครให้กับลูกค้า

กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่สามารถเติบโตและได้รับความภาคภูมิใจจากประชาชนเจ้าของเงินทุนอย่างต่อเนื่องและยาวนานคือ กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่รู้จักและเห็นคุณค่าของการสร้างแบรนด์ (Brand) หรือการสร้างการยอมรับในผลการดำเนินงานของกองทุน

(5) การเร่งใช้ประโยชน์จากดิจิทัลและเทคโนโลยี

กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติต้องหาวิธีที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในการลงทุน กระบวนการบริหาร และหุ้นส่วนของกองทุน โดยต้องตระหนักถึง รูปแบบและวิธีการใช้เทคโนโลยี ผลกระทบที่จะเกิดต่อสาธารณะ และรูปธรรมที่จะใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ในการลงทุนของกองทุนที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

(6) การใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ในปัจจุบัน การได้รับข้อมูลหลากหลายมีปริมาณที่มากขึ้น ด้วยระยะเวลาที่สั้นลง แต่ที่สำคัญ คือ จะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร ความท้าทายสำคัญของผู้บริหารกองทุนในยุคที่โลกหมุนไปด้วยยานุภาพของอินเทอร์เน็ต (Internet of Things) คือ การพัฒนาศักยภาพด้านข้อมูลของกองทุน เพื่อนำมาวิเคราะห์ และคาดการณ์ผลกระทบจากการลงทุน อีกทั้งช่วยในการวางยุทธศาสตร์ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในการลงทุนได้ตรงจุดมากขึ้น

(7) การสร้างความปลอดภัยให้กับข้อมูลการลงทุน

ความปลอดภัยของข้อมูลการลงทุนมีความสำคัญสำหรับการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ เนื่องจากความถี่ในการก่ออาชญากรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (Cyber Crime) มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นความเสี่ยงที่สร้างความกังวลให้ภาครัฐ ผู้บริหารกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ รวมไปถึงประชาชน และสาธารณชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

(8) การสร้างความเชื่อมั่นและโปร่งใส (Enable Trust and Transparency)

กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติจะต้องมีระบบการควบคุมข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสร้างความมั่นใจได้ รวมถึงการรายงาน และสามารถสื่อสารอย่างถูกต้องให้สาธารณะ และหน่วยงานกำกับดูแลได้รับทราบอย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในกองทุน

(9) การสร้างความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่ายและยุทธศาสตร์ของกองทุน

กรณีที่เป็นประเด็นสำคัญที่มักสร้างความไม่สบายใจให้นักวิเคราะห์และนักลงทุนอยู่เสมอๆ คือ การที่กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเติบโต แต่กำไรกลับไม่สะท้อนการเติบโตในระดับเดียวกัน จึงทำให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติต้องมีการคิดทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และนำมาปรับใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ได้กำไรจากการลงทุน

(10) การปฏิรูปวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

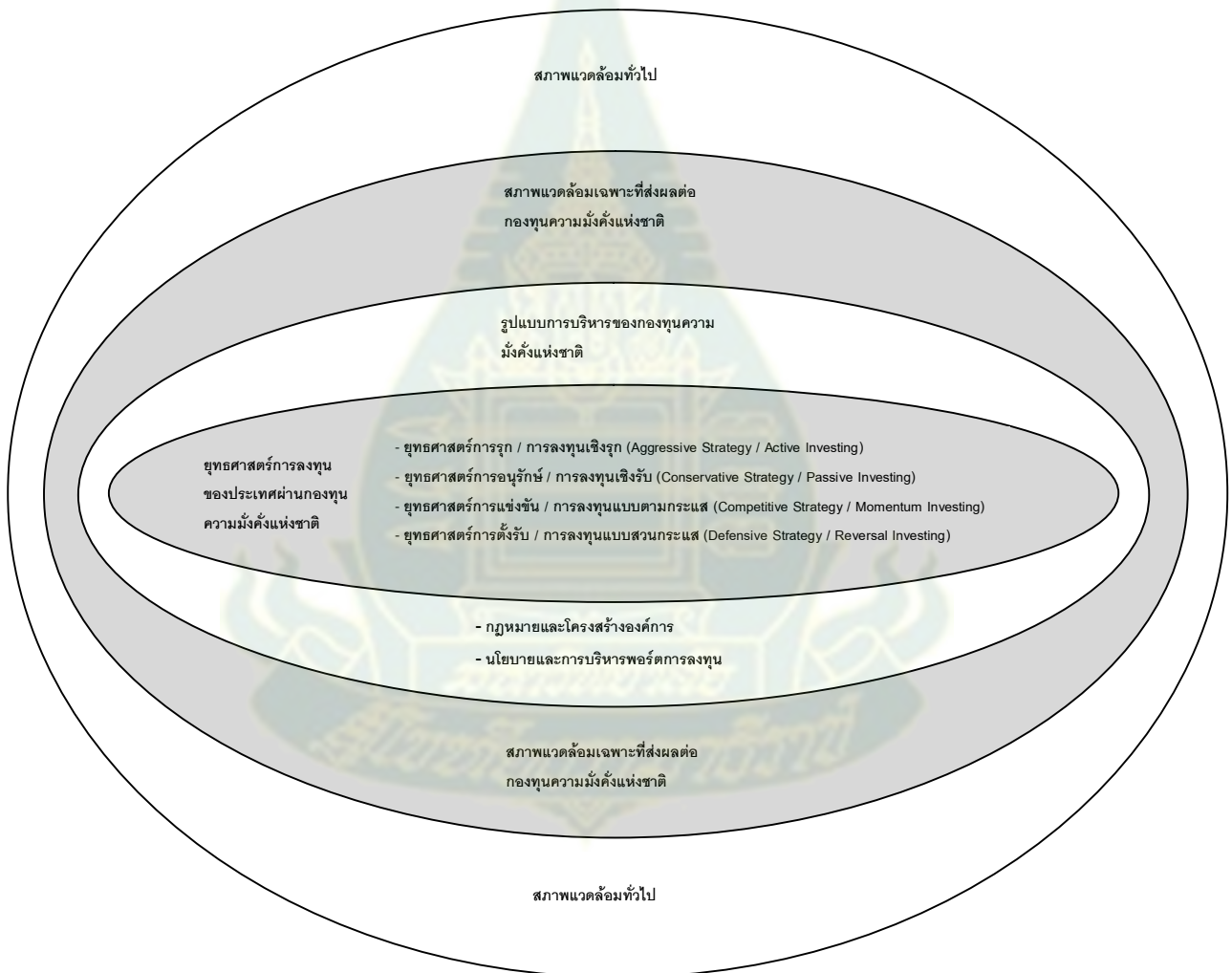
ประเด็นความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงสำคัญของวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ส่วนหนึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ดังจะเห็นได้จากสังคมประเทศที่กำลังพัฒนา และประเทศพัฒนาแล้วกำลังเข้าสู่สังคมวัยเกษียณหรือสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ส่งผลให้ประชากรวัยทำงานมีสัดส่วนน้อยลง รวมทั้ง การขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะทาง (Talent) ในด้านต่างๆ เช่น การจัดการข้อมูล การวิเคราะห์การลงทุนระหว่างประเทศ หรือ การตรวจสอบภายใน เป็นต้น

(11) การควบคุมความเสี่ยงและสามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

ถึงแม้ว่า กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของประเทศต่างๆจะอยู่ภายใต้ข้อบังคับของหลักการสันติอาโก (Santiago Principles) ซึ่งเป็นหลักการที่ยอมรับโดยทั่วไปและเป็นการปฏิบัติที่นำมาใช้โดยสมัครใจในกลุ่มสมาชิกฟอรัมระหว่างประเทศของ Sovereign Wealth Funds (The International Forum of Sovereign Wealth Funds: IFSWF) ซึ่งเป็นเครือข่ายทั่วโลกของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ และส่งเสริมความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และยกระดับมาตรฐานสำหรับการกำกับดูแลและการปฏิบัติที่ดี ซึ่งหลักการนี้มุ่งที่จะนำไปสู่ความมั่นคงของระบบการเงินโลกที่จะสามารถลดแรงกดดัน การกีดกันและช่วยรักษาบรรยากาศการลงทุนที่เปิดกว้างและมีเสถียรภาพ แต่อย่างไรก็ตาม กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติของแต่ละประเทศยังต้องให้ความสำคัญกับกฎหมายหรือข้อบังคับในการลงทุนของแต่ละประเทศที่จะไปลงทุนซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายอันเนื่องมาจาก กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติไปลงทุนในต่างประเทศซึ่งมีกฎหมายและข้อบังคับในแต่ละประเทศที่แตกต่างกันอาจโดยหลักการหรือแม้แต่ในรายละเอียด

ตัวแบบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ (National Investment Strategy through Sovereign Wealth Funds Analysis Model) (นพดล อุดมวิศวกุล, 2559)

การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติสามารถวิเคราะห์ได้ในเชิงยุทธศาสตร์ได้จากประเด็นที่สำคัญต่างๆ ภายใต้ตัวแบบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่พัฒนาขึ้น โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (2) สภาพแวดล้อมเฉพาะที่ส่งผลต่อกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ (3) รูปแบบการบริหารของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย (3.1) กฎหมายและโครงสร้างองค์การ (3.2) นโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุน (4) ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย (4.1) ยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) (4.2) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy) (4.3) ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) (4.4) ยุทธศาสตร์การตั้งรับ (Defensive Strategy)



ภาพที่ 4.15 ตัวแบบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ
ที่มา: พัฒนาโดย นพดล อุดมวิศวกุล. (2559).

ตัวแบบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัย สภาพแวดล้อมและกลไกการบริหารในเชิงยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศภายใต้การปรับตัวเพื่อสร้างบทบาทนำของรัฐในระบบทุนนิยม ด้วยการวิเคราะห์จากประเด็นที่สำคัญต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศใน 2 ระดับ ได้แก่ เศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศระดับโลก และเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศระดับภูมิภาค เพื่อการพิจารณาประเด็นที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ รวมทั้งเป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศในประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่สะท้อนออกมาในรูปของเจตนารมณ์ของกองทุน เป้าหมายของกองทุน ลักษณะเฉพาะของการบริหารกองทุน รวมทั้งการใช้กองทุนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศผ่านการลงทุน

(2) สภาพแวดล้อมเฉพาะที่ส่งผลต่อกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำคัญที่ส่งผลต่อกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ได้แก่ สังคม (Society: S) กฎหมาย (Law: L) เศรษฐกิจ (Economy: E) การเมือง (Politics: P) และเทคโนโลยี (Technology: T) หรือ SLEPT⁴ เพื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ว่ามีลักษณะเป็นโอกาส (Opportunity: O) หรือความท้าทาย (Threat: T) ต่อกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติอย่างไร รวมทั้ง เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ยุทธศาสตร์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value)⁵ เพื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ว่ามีลักษณะเป็นจุดแข็ง (Strength: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ต่อกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติอย่างไร

(3) รูปแบบการบริหารของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย

(3.1) กฎหมายและโครงสร้างองค์การ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับกฎหมายและโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่จะต้องพิจารณาทั้งในด้านกฎหมายระหว่างประเทศที่มีความสำคัญต่อการลงทุนในแวดวงกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติในระดับระหว่างประเทศ และกฎหมายภายในประเทศที่มีความสำคัญต่อการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ทั้งนี้ ในส่วนของประเด็นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ได้แก่ โครงสร้างการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารของกองทุน

(3.2) นโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุน เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายและการบริหารพอร์ตการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติในประเด็นเกี่ยวกับกรอบในการบริหารเงินสำหรับการตัดสินใจลงทุน

⁴ พัฒนาจากการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิเคราะห์ด้วย SLEPT.

⁵ พัฒนาจากการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิเคราะห์ด้วย 7'S ของ McKinsey.

ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ และในส่วนของการบริหารพอร์ตการลงทุนจะวิเคราะห์เกี่ยวกับภูมิภาคที่ไปลงทุน ภาคอุตสาหกรรมที่เลือกลงทุน รวมทั้งประเภทของตราสารและสินทรัพย์อื่น ๆ ที่ตัดสินใจลงทุน ตลอดจนสัดส่วนการลงทุนของตราสารและสินทรัพย์แต่ละประเภทที่ตัดสินใจลงทุนโดยกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ ทั้งนี้ โดยพิจารณาภายใต้ นโยบายและกรอบการบริหารเงินของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ

(4) ยุทธศาสตร์⁶การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Patterns) ของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติที่ใช้ในการลงทุนโดยการพิจารณาใน 4 รูปแบบสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

(4.1) ยุทธศาสตร์การรุก (Aggressive Strategy) เป็นการรุกเพื่อขยายโอกาสให้สูงขึ้นโดยการขยายขนาดการลงทุนหรือปรับการลงทุนของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อให้ได้กำไรจากการลงทุนเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรุก (Active Investing) ทั้งนี้ มาจากผลการวิเคราะห์สถานะกองทุนที่ได้ผลเป็นจุดแข็งและโอกาส (Strength & Opportunity: SO)

(4.2) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ (Conservative Strategy) เป็นการอนุรักษ์เพื่อรักษาประโยชน์ให้คงอยู่โดยการปรับให้กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติมีความเข้มแข็งมากขึ้นเพื่อใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงรับ (Passive Investing) ทั้งนี้ มาจากผลการวิเคราะห์สถานะกองทุนที่ได้ผลเป็นจุดอ่อนและโอกาส (Weakness & Opportunity: WO)

(4.3) ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) เป็นการแข่งขันเพื่อรับกับสถานการณ์โดยการพัฒนากองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติให้สามารถรับกับสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยและอาจอยู่ในสถานะชะลอตัว สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนแบบตามกระแส (Momentum Investing) ทั้งนี้ มาจากผลการวิเคราะห์สถานะกองทุนที่ได้ผลเป็นจุดแข็งและความท้าทาย (Strength & Threat: ST)

(4.4) ยุทธศาสตร์การตั้งรับ (Defensive Strategy) เป็นการตั้งรับเพื่อความอยู่รอดของกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งอาจจะต้องตัดทอนบางอย่างที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ออกไป สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลงทุนแบบสวนกระแส (Reversal Investing) ทั้งนี้ มาจากผลการวิเคราะห์สถานะกองทุนที่ได้ผลเป็นจุดอ่อนและความท้าทาย (Weakness & Threat: WT)

ด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวสำหรับการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติเพื่อให้มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ที่ยั่งยืน จึงได้พัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศผ่านกองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติขึ้นสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจถึงปัจจัยกำหนดยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมในเชิงยุทธศาสตร์ รูปแบบการบริหารการลงทุน รวมทั้งยุทธศาสตร์การลงทุนของประเทศสำหรับการพัฒนาประเทศผ่านกองทุนที่มีรัฐบาลเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการลงทุนเพื่อการพัฒนาและการสร้างความมั่งคั่งของประเทศภายใต้เศรษฐกิจแบบทุนนิยม

⁶ พัฒนาจาก SWOT Matrix และ SPACE Matrix และการกำหนดประเภทยุทธศาสตร์ของ Boston Model.