World Beat

สิงคโปร์อาจได้รับประโยชน์จากกระแสเงินทุนความมั่งคั่ง
ที่ไหลเข้ามาจากอ่าวเปอร์เซียมากขึ้น
โดยเฉพาะจากศูนย์กลางอย่างดูไบ

สุรินทร์ เจนพิทยา
กรุงเทพธุรกิจ

‘สิงคโปร์’ขึ้นแท่นสู่‘สวรรค์พักเงิน’ ทุนใหญ่หนีภัยสงครามออกนอกดูไบ

ในโลกของการเงิน “ความกลัว” ไม่ได้ทำให้เงินหายไปไหน เพียงแต่ “ย้ายที่อยู่” โดยก่อนสงครามอิหร่านจะปะทุขึ้น ศูนย์กลางทางการเงินอย่าง “ดูไบ” เคยเป็นแม่เหล็กดึงดูดเงินทุนมหาศาลจากมหาเศรษฐีทั่วโลก แต่เมื่อภาพจำของภูมิภาคเปลี่ยนไป และถูกลากเข้าสู่วงขัดแย้งได้ง่าย เงินก้อนเดิมเหล่านั้นก็เริ่มมองหาที่หลบภัยใหม่ และปลายทางที่ชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ ก็คือ “สิงคโปร์”

สิ่งที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงการย้ายเงิน แต่เป็นการเปลี่ยน “ศูนย์ถ่วง” ของระบบการเงินในเอเชีย เนื่องจากสิงคโปร์กำลังถูกมองว่าเป็นตลาดที่มีเสถียรภาพเชิงนโยบาย ระบบกำกับดูแลเข้มแข็ง และให้ผลตอบแทนที่ “คาดการณ์ได้” มากกว่าในโลกที่ผันผวน

เมื่อโลกเต็มไปด้วยความเสี่ยง นักลงทุนมีแนวโน้มไม่วิ่งหา “ผลตอบแทนสูงสุด” แต่จะวิ่งหา “ความแน่นอนสูงสุด” และนี่คือจุดที่สิงคโปร์ได้เปรียบ

สิ่งที่น่าสนใจคือ กระแสนี้เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่บรรดาธนาคารรายใหญ่ของสิงคโปร์เองก็กำลังเผชิญแรงกดดันจากธุรกิจดั้งเดิม และจำเป็นต้องเร่งหาทางเติบโตจากแหล่งรายได้ใหม่เช่นกัน

“สิงคโปร์อาจได้รับประโยชน์จากกระแสเงินทุนความมั่งคั่งที่ไหลเข้ามาจากอ่าวเปอร์เซียมากขึ้น โดยเฉพาะจากศูนย์กลางอย่างดูไบ” อีธาน โรเบิร์ตสัน นักวิเคราะห์อาวุโสด้านธนาคารจากบริษัทวิจัย BMI กล่าวกับนิกเกอิ เอเชีย

ธนาคารหันพึ่ง ‘ธุรกิจคนรวย’

สำหรับการไหลเข้าของเงินทุนเกิดขึ้นในช่วงที่บรรดาแบงก์ใหญ่ในสิงคโปร์กำลังเผชิญ “กำไรลดลง” จากธุรกิจปล่อยกู้แบบเดิมเช่นกัน

ธนาคารยักษ์ใหญ่ของสิงคโปร์ทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ “ดีบีเอส (DBS), โอซีบีซี (OCBC) และ ยูโอบี (UOB)” ต่างรายงานกำไรลดลงในปี 2025 ซึ่งนับเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่การระบาดใหญ่ของโควิดในปี 2020 เหตุผลหลักมาจากสภาพแวดล้อมดอกเบี้ยที่เปลี่ยนไป ทำให้การเติบโตของธุรกิจการปล่อยสินเชื่อและรายได้จากส่วนต่างดอกเบี้ยชะลอตัวลง

แบงก์ใหญ่ที่สุดอย่างดีบีเอสมีกำไรสุทธิลดลง 3% เหลือ 11,000 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ ขณะที่โอซีบีซีและยูโอบีต่างเผชิญแรงกดดันมากกว่า โดยยูโอบีมีกำไรลดลงแรงที่สุดในกลุ่มถึง 23% เหลือ 4,700 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ ภาพนี้สะท้อนว่า แม้ธนาคารสิงคโปร์จะยังแข็งแกร่ง แต่เครื่องยนต์เดิมอย่างธุรกิจสินเชื่อเริ่มไม่แรงเหมือนในช่วงที่อัตราดอกเบี้ยสูง

เมื่อรายได้จากธุรกิจสินเชื่อเติบโตได้ยากขึ้น ธนาคารจึงหันไปเพิ่มน้ำหนักให้กับรายได้ที่มาจาก “ค่าธรรมเนียม” โดยเฉพาะธุรกิจบริหารความมั่งคั่ง (Wealth Management) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ให้บริการดูแล ลงทุน วางแผนมรดก และบริหารสินทรัพย์ให้กับลูกค้าที่มีฐานะสูง

นี่คือจุดเปลี่ยนสำคัญ เพราะในยุคดอกเบี้ยขาลงธนาคารที่ยังพึ่งรายได้ดอกเบี้ยเป็นหลัก ย่อมถูกบีบมากกว่าธนาคารที่สามารถดึงเงินลูกค้าเข้ามาอยู่ในระบบของตัวเอง และเก็บค่าธรรมเนียมจากการบริหารสินทรัพย์ได้ต่อเนื่อง

OCBCเปิดเกมตั้ง ‘คณะกรรมการความมั่งคั่ง’

หนึ่งในสัญญาณชัดเจนที่สุด คือ ธนาคารโอซีบีซีได้ประกาศตั้ง **“คณะกรรมการบริหารความมั่งคั่ง”** ขึ้นมาครอบคลุมหลายหน่วยธุรกิจภายในกลุ่ม ภายใต้การนำของซีอีโอตัน เต็ก หลง เพื่อให้การรุกธุรกิจนี้ไม่ใช่เพียงความร่วมมือเฉพาะประเทศหรือเฉพาะหน่วยงาน แต่เป็นยุทธศาสตร์ระดับทั้งกลุ่มอย่างจริงจัง

แนวคิดนี้สะท้อนว่า ธนาคารไม่ได้มองธุรกิจบริหารความมั่งคั่งเป็นเพียงบริการเสริมอีกต่อไป แต่กำลังมองว่า เป็นแกนหลักของการเติบโตในอนาคตโดยเฉพาะในโลกที่คนมั่งคั่งต้องการมากกว่าการฝากเงินหรือกู้เงิน ซึ่งต้องการสถาบันที่ช่วย “รักษาและส่งต่อความมั่งคั่ง” ให้ข้ามรุ่นได้

แบงก์ใหญ่อันดับสองรายนี้ยังเปิดเผยด้วยว่า ในเดือนมี.ค. เพียงเดือนเดียว ธนาคารสามารถนำสินทรัพย์ผ่านช่องทางธุรกิจบริหารความมั่งคั่งมูลค่า 600 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์เข้าไปยังหนึ่งในกองทุนที่ลงทุนในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจอยู่ในสิงคโปร์

แบงก์ใหญ่แข่งกันจับเงินใหม่เข้าระบบ

ข้อมูลการไหลเข้าของเงินทุนใหม่สะท้อนแนวโน้มนี้ได้ชัด ธนาคารดีบีเอสมี “เม็ดเงินสินทรัพย์ใหม่สุทธิจากลูกค้า” เพิ่มขึ้นถึง 3.9 หมื่นล้านดอลลาร์สิงคโปร์ในปี 2025 จาก 2.1 หมื่นล้านดอลลาร์สิงคโปร์ในปีก่อนหน้า ขณะที่ธนาคารโอซีบีซีและยูโอบีมีเงินใหม่ไหลเข้าสุทธิ 2.7 หมื่นล้านดอลลาร์สิงคโปร์ และ 1.1 หมื่นล้านดอลลาร์สิงคโปร์ตามลำดับ

ตัวเลขเหล่านี้สำคัญมาก เพราะชี้ว่าธนาคารสิงคโปร์ไม่ได้แค่ “รักษาฐานลูกค้าเดิม” แต่กำลังดึงทรัพย์สินใหม่เข้ามาอยู่ภายใต้การดูแลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยิ่งมีเงินใหม่เข้ามามากก็ยิ่งมีโอกาสสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมจากการบริหารสินทรัพย์ การจัดพอร์ต การขายผลิตภัณฑ์การลงทุน และบริการที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

ฝั่งดีบีเอสถึงกับระบุว่า สิ่งที่น่าพอใจมากไม่ใช่แค่การเติบโตของเงินใหม่ แต่คือรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยจากธุรกิจบริหารความมั่งคั่งซึ่งเพิ่มขึ้นถึง 27% และเติบโตแข็งแรงในหลายส่วนของธุรกิจ

‘เงินหนีภัย’ไม่ได้ไหลมาแบบทันทีทันใด

อย่างไรก็ดี ภาพของสิงคโปร์ในฐานะผู้ชนะก็ไม่ควรถูกมองแบบง่ายเกินไป เพราะแม้จะมีมุมมองเชิงบวกจากการไหลเข้าของเงินทุน แต่ธนาคารบางแห่งเองก็ยังระมัดระวังที่จะไม่สรุปว่า สงครามอิหร่านทำให้เกิดการย้ายความมั่งคั่งครั้งใหญ่จากอ่าวอาหรับมาสิงคโปร์ในทันที

ชิว มุน หยิว ผู้บริหารด้านไพรเวท แบงก์กิ้งของยูโอบีระบุว่า ณ เวลานี้ ธนาคารยังไม่เห็นการโยกย้ายความมั่งคั่งครั้งใหญ่หรือฉับพลันจากรัฐในอ่าวอาหรับเข้าสู่สิงคโปร์อันเป็นผลโดยตรงจากสงครามอิหร่าน และชี้ว่าลูกค้าที่ต้องการกระจายความเสี่ยงออกจากเขตอำนาจหนึ่งๆ มักใช้เวลาก่อนที่การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นจะสะท้อนออกมา

จุดนี้สำคัญเพราะช่วยแยกแยะว่า “เทรนด์กำลังก่อตัว” ไม่ได้แปลว่า “เงินทะลักเข้ามาในชั่วข้ามคืน” การเคลื่อนย้ายทรัพย์สินของคนมั่งคั่งระดับสูงมักเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ภาษี โครงสร้างครอบครัว มรดก บริษัทโฮลดิ้ง และการวางแผนข้ามประเทศ จึงมักเกิดแบบ “ค่อยเป็นค่อยไป”

แต่ถึงจะไม่ได้เกิดทันที ความได้เปรียบเชิงภาพลักษณ์ของสิงคโปร์ก็อาจสะสมพลังได้มากในระยะยาว

เหตุใดสิงคโปร์จึงได้เปรียบในเกมนี้

เหตุผลที่สิงคโปร์ได้เปรียบไม่ได้มีเพียงเรื่องภูมิศาสตร์หรือความสงบเรียบร้อย แต่เป็นการผสมกันของหลายปัจจัย

อย่างแรกคือ **ภาพลักษณ์ด้าน “ความปลอดภัยเชิงระบบ”** นักลงทุนจำนวนมากไม่ได้ต้องการเพียงหลบสงคราม แต่ต้องการอยู่ในระบบการเงินที่มีกฎหมายชัดเจน กฎการกำกับดูแลเชื่อถือได้ และมีธรรมาภิบาลสูง ซึ่งสิงคโปร์ตอบโจทย์ตรงนี้มานานแล้ว

อย่างที่สองคือ สิงคโปร์มีฐานะเป็น **“ศูนย์กลางการเงินเอเชีย”** อยู่ก่อนแล้ว ดังนั้นเมื่อเกิดแรงสั่นสะเทือนจากภายนอก เงินจึงมีแนวโน้มไหลเข้าสู่ระบบที่พร้อมรองรับ มากกว่าจะไหลไปยังตลาดที่ยังไม่แข็งแรงพอ นี่ทำให้เรื่องนี้ไม่ใช่เพียงผลประโยชน์ชั่วคราวจากสงคราม แต่เป็นโอกาสเชิงโครงสร้างระยะยาว

อีกมิติหนึ่งที่น่าสนใจคือ ธนาคารสิงคโปร์ไม่ได้แข่งขันกันเพียงเสนอผลตอบแทนหรือผลิตภัณฑ์ลงทุน แต่กำลังพยายาม “สร้างความสัมพันธ์ลึกกับครอบครัวผู้มีความมั่งคั่งสูง”

ไพรเวท แบงก์กิ้งของธนาคารใหญ่ทั้งสามแห่ง กำลังพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้ามั่งคั่งและทายาทของพวกเขา โดยจัดโปรแกรมด้านการเงินที่ออกแบบมาอย่างประณีต เพื่อพูดคุยเรื่องการรักษาความมั่งคั่งข้ามรุ่น และสร้างความภักดีของครอบครัวต่อสถาบันการเงินเหล่านี้ในระยะยาว ขณะเดียวกันก็ต้องคัดกรองแหล่งที่มาของเงินอย่างเข้มงวด เพราะสิงคโปร์ระวังอย่างมากต่อเงินที่อาจมีความเสี่ยงหรือมีที่มาน่าสงสัย

ผลกระทบด้านลบยังน่าห่วง

สงครามและความไม่แน่นอนทางการเมืองโลกไม่ได้สร้างแต่โอกาสให้ธุรกิจบริหารความมั่งคั่งเท่านั้น แต่ยังสร้างแรงกดดันต่อเศรษฐกิจจริง ซึ่งในท้ายที่สุดก็อาจย้อนกลับมากระทบธนาคารอยู่ดี

อีธาน โรเบิร์ตสัน นักวิเคราะห์จาก BMI เตือนว่า หากรายได้จากธุรกิจบริหารความมั่งคั่งเพิ่มขึ้น “ไม่มากพอ” ที่จะชดเชยผลกระทบของเศรษฐกิจและสินเชื่อที่ชะลอตัวลงได้ ก็อาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมกำไรของธนาคารสิงคโปร์ให้อ่อนแอลงกว่าที่เคยคาดไว้แต่แรก

หนึ่งในความกังวลหลักคือสงครามอิหร่านอาจซ้ำเติมความเชื่อมั่นภาคธุรกิจและผู้บริโภคที่สั่นคลอนอยู่แล้วจากเรื่องภาษีนำเข้าของสหรัฐ ทำให้ภาคธุรกิจเลือกใช้ท่าที “รอดูสถานการณ์” มากกว่าตัดสินใจลงทุนหรือขยายกิจการ ผลที่ตามมาคือ ความต้องการสินเชื่ออ่อนแอลง และการเติบโตของสินเชื่อในระบบชะลอตัวลง

CreditSights ก็เตือนถึงผลกระทบของสภาพเศรษฐกิจต่อภาคธนาคารในเอเชียหลังสงครามตะวันออกกลาง โดยมองว่าความท้าทายหลักจะมาจากความต้องการสินเชื่อที่อ่อนแอลง และต้นทุนการเงินที่เพิ่มขึ้นบ้างในภาคการค้าและการขนส่ง แม้จะยอมรับว่าธนาคารสิงคโปร์มีการเปิดรับความเสี่ยงต่อภูมิภาคตะวันออกกลางโดยตรงค่อนข้างจำกัดก็ตาม

สรุปคือ สงครามอาจช่วยให้ธนาคารมีโอกาสดึง “เงินลูกค้ารวย” ได้มากขึ้น แต่ในเวลาเดียวกันก็อาจทำให้เศรษฐกิจอ่อนแรงจนธุรกิจปล่อยสินเชื่อโตยากขึ้นเช่นกัน

กรุงเทพธุรกิจ
Leading for Future

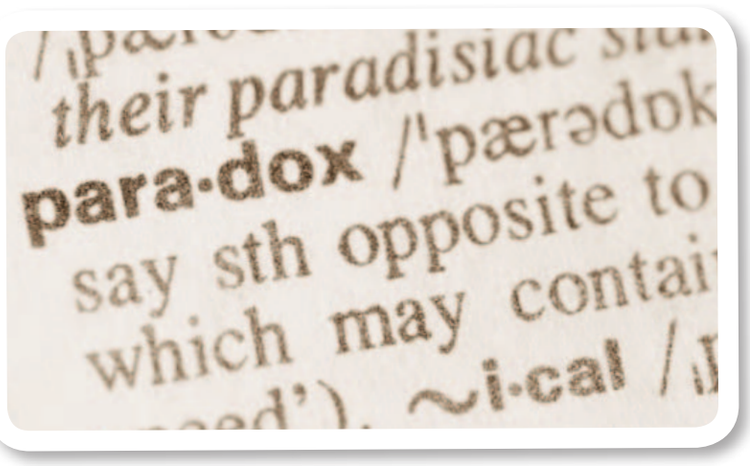
ดร. สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ
หุ้นส่วนและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่ม สลิงชอท
สลิงชอท กรุ๊ป

Paradox Leadership พลิกความย้อนแย้งให้เป็นพลังของผู้นำ

วันนี้เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าเรากำลังเผชิญกับแรงกระแทกต่อเนื่องจากหลายทิศทาง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างประเทศที่ยืดเยื้อ ระบบ supply chain ที่ไม่เสถียร ต้นทุนพลังงานและวัตถุดิบที่พุ่งสูง รวมถึงแรงกดดันด้านเศรษฐกิจที่คาดเดาได้ยาก

ท่ามกลางความไม่แน่นอนนี้ องค์กรจำนวนมากต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่ครบ หรือบนสถานการณ์ไม่ปกติ เพื่อพาทีมเดินไปข้างหน้า **ผู้นำจึงไม่ได้เผชิญกับทางเลือกที่ถูกหรือผิด แต่กำลังเผชิญกับสองสิ่งที่ถูกแต่มันขัดกัน!** เช่น จะตัดสินใจเร็วหรือจะรอข้อมูลให้ครบ? จะโฟกัสระยะสั้นเพื่อความอยู่รอดก่อนหรือจะลงทุนระยะยาวเพื่ออนาคต?

จะนำอย่างไรเมื่อทุกคำตอบ“ถูก”แต่ขัดกันและการเลือกเพียงด้านเดียวมักทำให้องค์กรเสียสมดุล ในโลกที่ไม่มีคำตอบชัดเจน ผู้นำที่โดดเด่น คือคนที่ถือความจริงที่ขัดกันไว้พร้อมกันและยังคงพาทีมเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง เพราะสุดท้ายแล้วความได้เปรียบในวันนี้คือความสามารถในการบริหารความซับซ้อนได้ดีกว่านั่นเอง นี่คือเหตุผลที่ **Paradox Leadership กลายเป็นทักษะสำคัญของผู้นำในวันนี้ที่จะพลิกความย้อนแย้งให้เป็นพลังของผู้นำ**



1. ชัดเจน ในขณะที่ยังเปิดรับ ทีมต้องการทิศทางที่ชัดเพื่อจะเดินไปข้างหน้า แต่ในความไม่แน่นอน ไม่มีใครมีคำตอบทั้งหมด ผู้นำที่เก่งจึงไม่อาจรอให้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบแต่ยังสามารถสื่อสารทิศทางที่ดีที่สุดในตอนนี้อย่างชัดเจน ความชัดเจนในบริบทนี้จึงไม่ได้หมายถึงการมีคำตอบทั้งหมด แต่คือการบอกให้ทีมรู้ว่าตอนนี้เราจะโฟกัสอะไร จะไปทางไหน และอะไรคือ priority ในขณะเดียวกัน ผู้นำต้องสื่อสารให้ชัดพอๆ กันว่า อะไรที่ยังไม่แน่นอนและพร้อมจะปรับเมื่อมีข้อมูลใหม่

2. ตัดสินใจเร็ว ในขณะที่ยังเรียนรู้ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนเร็ว การรออาจทำให้เสียโอกาส แต่การตัดสินใจโดยไม่เรียนรู้ยิ่งทำให้ทำผิดซ้ำ ผู้นำในวันที่ต้องนำภายใต้ความไม่แน่นอนจึงต้องคิดแบบทดลอง กล่าวคือ การตัดสินใจไม่ใช่จุดจบของการคิดแต่เป็นจุดเริ่มต้นของการทดลอง ตัดสินใจเป็นกระบวนการเพื่อให้สร้างการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น

3. มั่นใจ ในขณะที่ยังถ่อมตัว ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจให้ทีม โดยเฉพาะในช่วงที่ทุกอย่างสั่นคลอน แต่ถ้าความมั่นใจนั้นทำโดยไม่เปิดรับความจริงก็จะกลายเป็นจุดบอดจากการมองไม่เห็นความเสี่ยง หากถ่อมตัวเกินไปก็จะทำให้ทีมเสียขวัญ และนี่คือ paradox ที่ผู้นำต้องนำมาผสานสองอย่างเข้าด้วยกัน ด้วยการสร้างมั่นใจว่าเราจะหาทางไปต่อได้ และถ่อมตนด้วยการแสดงออกผ่านการเปิดรับความเห็นต่าง ตั้งคำถามกับสมมติฐานของตัวเอง และยอมรับเมื่อข้อมูลใหม่บอกว่าเราคิดผิด

4. สร้างความเป็นหนึ่งเดียว ในขณะที่ยอมรับความต่าง ภายใต้ความไม่แน่นอน ความเห็นต่างจะยิ่งมีคุณค่า เพราะทุกคนมีมุมมองต่อความเสี่ยงไม่เหมือนกัน ผู้นำต้องไม่พยายามทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน แต่ต้องทำให้ทุกคน commit กับเป้าหมายเดียวกัน

5. ยึดหลักการ ในขณะที่ยืดหยุ่น ในโลกที่เปลี่ยนเร็ว ถ้าไม่มีแกน องค์กรจะหลงทาง แต่ถ้าแข็งเกินไปก็จะปรับตัวไม่ทัน ผู้นำต้องแยกให้ชัดระหว่างสิ่งที่เปลี่ยนไม่ได้กับสิ่งที่ต้องเปลี่ยนให้เร็ว เช่น องค์กรที่ยึด customer-centric เป็นคุณค่าหลักอาจปรับกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ product strategy หลายครั้ง แต่ไม่เคยเปลี่ยนคำมั่นสัญญาต่อประสบการณ์ลูกค้า

Paradox Leadership จึงไม่ได้มีเป้าหมายในการขจัดความขัดแย้ง แต่คือเข้าใจธรรมชาติของการบริหารความย้อนแย้งว่าเป็นส่วนสำคัญของการเป็นผู้นำในโลกที่ไม่แน่นอน และใช้มันเป็นพลังในการตัดสินใจที่ดีขึ้น