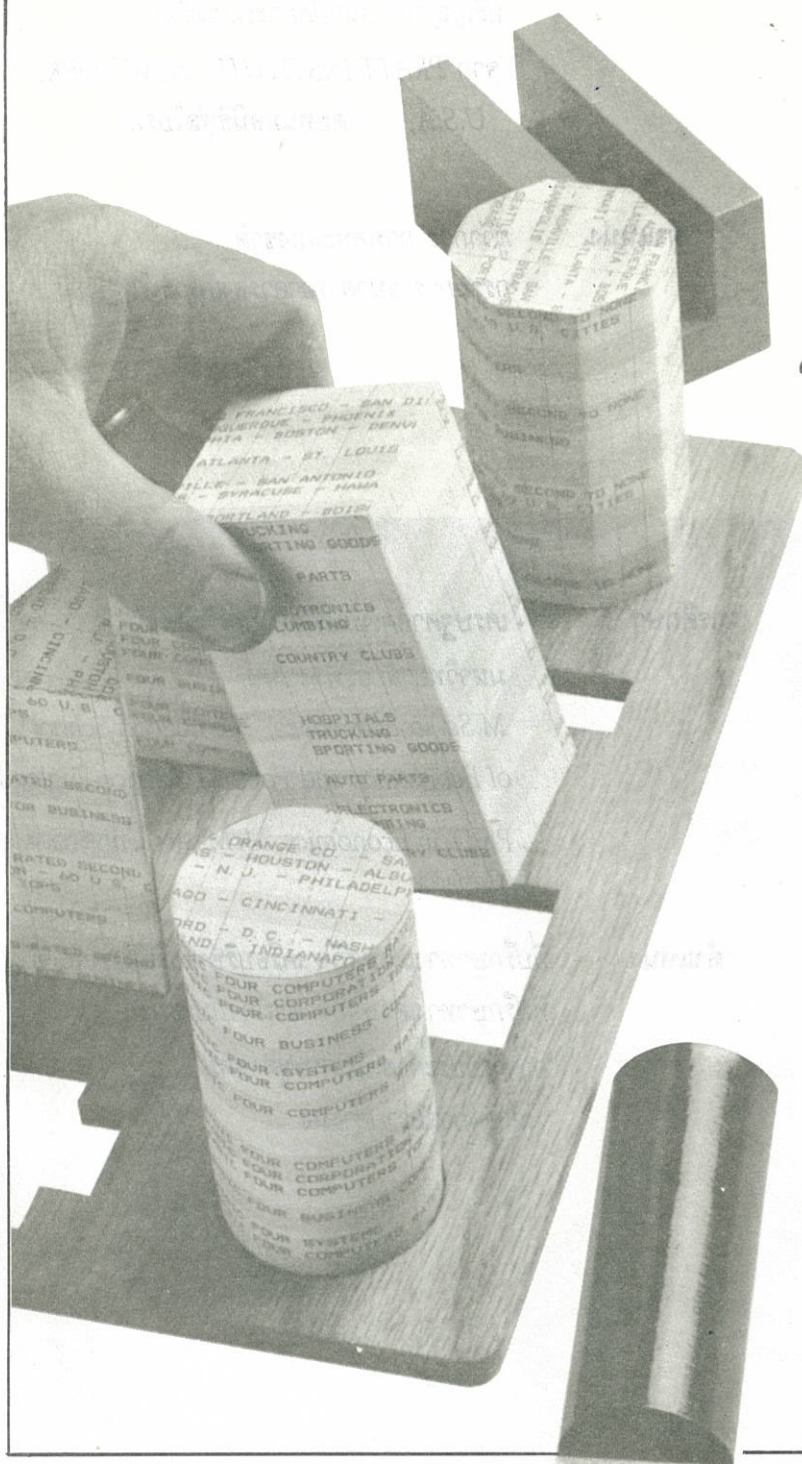


สัมภาษณ์พิเศษ
 นางรตยา จันทรเกียรติ
 ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ
 รศ.ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช
 ที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจ
 เครือเจริญโภคภัณฑ์

ในหัวข้อ
 “การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบัน”



สัมภาษณ์และเรียบเรียงโดย
 ดร.ปริญ ลักขิตานนท์



รตยา จันทรเทียร

- การศึกษา - ปริญญาตรี สาขาสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท สถาปัตยกรรมเขตร้อน
จาก PRATT INSTITUTE, NEW YORK,
U.S.A. (โดยทุนมูลนิธิฟูลไบรท์)

- ตำแหน่ง - ผู้ว่าการ การเคหะแห่งชาติ
- กรรมการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์



รศ.ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช

- การศึกษา - เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมดี)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- M.Sc. in Economics, The London School
of Economics and Political Science England.
- Ph.D. in Economics, McMaster University,
Canada.

- ตำแหน่ง - ที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจ เครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์
- ที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจ สำนักงานประมาณ
- อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รถไฟขบวนอยุธยา-กรุงเทพฯ กำลังวิ่งเที่ยวล่องสู่อุทธพลา ระหว่างทางจะเป็นสภาพความยากแค้นของประชาชนชาวไทยเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย เพราะภาพที่พบมักเป็นคนจนเมืองและคนจรจัดแทบทั้งสิ้น มักทำที่พักชั่วคราวที่เรียกว่าทำ "เพิง" ชั่วคราวขึ้น ไม่เป็นได้สะพานลอยก็ได้ฐานบิวบอร์ดโฆษณาใหญ่ ๆ ภาพเหล่านี้ไม่เฉพาะทางสายนี้ แต่พบทุกสายบนถนน ตรอก ซอยก็เช่นกัน ไม่เฉพาะประเทศไทยเท่านั้น ประเทศอื่น ๆ ก็มีเช่นกันแม้แต่ในประเทศสหรัฐอเมริกาเอง คุณแล้วคนรวยกับคนจนที่เรียกว่า "High Society" กับ "Low Society" นั้นห่างกันอย่างไรเหลือเกิน ใช่ว่ารัฐบาลไทยจะไม่แคร์ทุกยุคทุกสมัยก็พยายามกันมาทั้งสิ้น ณ ปัจจุบัน องค์การที่รับผิดชอบโดยตรงภาครัฐคือ "การเคหะแห่งชาติ" ซึ่งมีนายธนา จันทะเทียร เป็นผู้อำนวยการอยู่เป็นสภาพลคณิศรที่มีอัยการคอยช่วยเหลือ เป็นกันเอง แต่ไม่นับใช้สิ่งสำคัญเท่ากับความโปร่งใส ผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้งานและความตั้งใจจริงที่จะทำให้คนจนเมืองมีที่อยู่อาศัยที่ดีสมกับอัตภาพนั้นเป็นอย่างไรลองสัมภาษณ์ผู้อำนวยการเคหะแห่งชาติเพื่อความสะดวกในการอธิบายเชิงลึก ภายใต้ภาวะปัจจุบันที่การเคหะแห่งชาติ ภายใต้

การเป็นผู้นำของท่านว่าเป็นดังนี้

■ นโยบายทั่วไปของการเคหะแห่งชาติโดยสังเขปมีอะไรบ้าง อย่างไรบ้าง และหากถามว่าแนวโน้มในอีก 10 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร

□ นโยบายหลักของการเคหะแห่งชาติคือการแก้ปัญหาความเดือดร้อนเรื่องที่อยู่อาศัยของประชาชนผู้มีรายได้น้อย และรายได้ปานกลางเป็นหลัก ถือว่าเป็นนโยบายหลักในการจัดตั้งการเคหะแห่งชาติขึ้น หน่วยงานนี้ในฐานะรัฐวิสาหกิจได้ยึดถือนโยบายนี้เป็นหลัก ต้องยืนบนขาของตนเองได้และให้บริการผู้มีรายได้น้อยซึ่งรวมถึงชุมชนแออัดซึ่งมีรายได้น้อยที่สุดด้วย จากนั้นนโยบายหลักที่ว่าให้บริการแก่ผู้ซึ่งด้อยโอกาสที่จะมีที่อยู่อาศัยและการเคหะแห่งชาติต้องยืนบนแข้งขาของตนเองต้องมีวิธีการที่จะต้องเรียกว่าซับซ้อนหน่อย สำหรับทศวรรษหน้านั้นต้องขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจของประเทศเท่าที่ทราบจากผู้รู้ทั่วไปบอกว่าประเทศไทยน่าจะมีเศรษฐกิจที่ดีกว่าในปัจจุบัน ถ้าหากประเทศไทยมีเศรษฐกิจดีขึ้น เรื่องที่อยู่อาศัยน่าจะเป็นเรื่องที่ครอบคลุมไทยโดยทั่วไปจะมีที่อยู่อาศัยที่พอควรกับ

ถ้าเราติดตามข่าวในหนังสือพิมพ์เกือบทุกฉบับในขณะนี้ มักจะเห็นข่าวพาดหัวว่า "โทรศัพท์สามล้านเลขหมายกับ..." "CP กับธนาคารโลก..." และข้อความอื่น ๆ อยู่เสมอ ทำไม บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า ซีพี (CP) ซึ่งผู้สัมภาษณ์เองก็เคยทำงานที่นี่มาเมื่อ 10 กว่าปีที่แล้ว สมัยที่บริษัทยังตั้งอยู่ที่ถนนลาดหญ้า คลองเตย ซึ่งเข้าใจระบบซีพีพอสมควร แต่เวลาได้เข้าไปซีพีเจริญผลผลิตตามมาก และเป็นทีที่กล่าวขวัญกันอยู่ทุกวันนี้ในแง่การบริหารงานเชิงรุกของซีพี วันนี้มีโอกาสได้เขียนสัมภาษณ์ ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช ในฐานะที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจเครือเจริญโภคภัณฑ์ ไม่ใช่ในฐานะตำแหน่งรองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงแต่อย่างใด

การสัมภาษณ์มีขึ้นเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2534 เวลา 10.00 น. ณ ตึกซีพีทาวเวอร์สสีลม ภายใต้หัวข้อ "การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบันของธุรกิจเครือซีพี"

■ เขียนถามว่า ภารกิจ ปรัชญา นโยบาย และกลยุทธ์ ของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ (CP) เป็นอย่างไร

□ ภารกิจของบริษัทกว้าง ๆ ก็คือกลุ่ม CP ตั้งมาประมาณ

กว่า 60 ปีแล้ว มีเป้าหมายที่จะดำเนินการกิจการโดยการขยายออกไปเรื่อย ๆ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้ลงทุนจะต้องรับผิดชอบต่อผู้บริโภคนในการหาสิ่งที่ดีมีคุณภาพให้ผู้บริโภคทั่วโลก ได้ประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นก็ต้องสร้างรายได้ กำไรให้แก่ผู้ถือหุ้น และในแง่ของพนักงาน ธุรกิจนั้นต้องแบ่งพนักงาน ผู้บริหารธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อคนที่ทำงานด้วย (เจ้าของทุน) ดังนั้น แนวคิดก็คือ เงินเดือนทุกคน จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี ดังนั้นธุรกิจก็ต้องขยายอยู่เสมอ ถ้าเมื่อไรธุรกิจหยุดขยาย โอกาสของคนที่จะเติบโตสูงขึ้นก็จะน้อยลง และก็โอกาสที่จะได้แม้กระทั่งเงินเดือนเพิ่มก็มีปัญหา ดังนั้นต้องขยายธุรกิจออกไปให้กว้าง ที่มีปรัชญาในการดำเนินการธุรกิจ ก็มีอยู่ 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ ปรัชญาด้านที่ 1. การใช้เทคโนโลยีมาในการประกอบการธุรกิจเพื่อสร้างส่วนเกินและเอามาเฉลี่ยกันยกตัวอย่างเวลาทำธุรกิจทางด้านเกษตร เวลาไปร่วมกับเกษตรกร จะต้องไปร่วมแล้วได้ผลผลิตมากกว่าที่เกษตรกรทำเองหรือที่บริษัททำเอง ที่มากขึ้นเพราะเทคโนโลยีเหมือนกับเอาจากอวกาศและคำนวณด้วยวิธีต่าง ๆ มิฉะนั้นเกษตรกรก็ไม่มีควมจำเป็นที่จะต้องมาร่วมกับบริษัท สามารถทำเองได้ด้วยเหตุนี้บริษัทร่วมกับเกษตรกรก็จะไม่ไปเอาเปรียบกัน เพราะ

อัตราแต่ไม่ได้มองดูว่าทุกคนมีที่อยู่อาศัยในราคาถูก ไม่ใช่มองในลักษณะนั้น หากมองประเทศเกาหลี ญี่ปุ่นก็ดี พบว่าเศรษฐกิจดีกว่าแต่ที่อยู่อาศัยก็มีมูลค่าสูงไปตามเศรษฐกิจด้วย ถ้ามองประเทศเหล่านี้ ที่อยู่อาศัยก็พอควรแก่สภาพได้เช่นกัน คือไม่ได้มองว่าเราควรกลับไปสมัยโน้นที่มีบ้านหลังใหญ่ มีบริเวณบ้านกว้างขวางเสียส่วนใหญ่ คงมีบ้าง เราต้องก้าวไปตามประเทศอย่างเกาหลีและญี่ปุ่นเสียมากกว่า

■ **ถ้ามองในด้านการแข่งขัน โดยเฉพาะการจัดสร้างที่อยู่อาศัยโดยเอกชนเข้ามามีส่วนในการสร้าง ซึ่งท่านได้อธิบายแล้วถึงรูปแบบจะแตกต่างไปจากเดิมแต่ในกรณีการแข่งขันกับเอกชน รูปแบบในการสร้าง ตัวอาคาร ทำเลที่ตั้ง ความสะดวกสบาย เหล่านี้เป็นต้น อย่างนี้จะแข่งขันกับเอกชนอย่างไร**

□ จะแข่งขันกับเอกชนหรือเปล่า ขอบอกได้เลยว่าไม่ได้แข่งขันด้วย เพราะการเคหะแห่งชาติโดยหน้าที่แล้วพยายามบริการในกลุ่มที่ไม่มีเอกชนให้บริการ เช่น กลุ่มชุมชนแออัดซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก

ว่าถ้าเขาเปรียบเกษตรกรก็จนอยู่แล้ว บริษัทก็รวยขึ้นก็รวยไม่เท่าไร เหมือนการเอาเปรียบคนจน เพราะฉะนั้นเป้าหมายทางด้านการใช้เทคโนโลยีทางการผลิตก็คือทำให้เกษตรกรมีความรู้หรือสามารถใช้เทคโนโลยีได้มากขึ้น ก็ต่างคนต่างได้ประโยชน์ ดังนั้นทางด้านการผลิตก็เลยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือลดต้นทุนการผลิตให้มากที่สุด ถ้าไรต่อหน่วยลดลงแต่ปริมาณการผลิตจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นเมื่อเอาปริมาณคูณ ถ้าไรต่อหน่วยที่ลดลง รายได้รวมจะมากกว่า

ในแง่ของผู้บริโภค บริษัทถือว่าไม่บังคับผู้บริโภค ผู้บริโภคเป็นนายตามหลักเศรษฐศาสตร์ ดังนั้นก็ต้องหาสินค้าที่ดีที่สุด และก็ราคาถูกที่สุดแบ่งไปให้สอดคล้องกับความตั้งใจบริษัท จะผลิตจำนวนมาก ๆ ลดราคาการผลิตลง เพื่อมาให้ผู้บริโภค การให้ผู้บริโภคก็มีตัวอย่างว่าจะลดราคาได้ แทนที่จะขนส่งสินค้าผลผลิตออกไปเท่านั้น ในกรณีเช่น ไก่ ไปขายที่ละ 5 ตัว 10 ตัว บางที่บางแห่งเราก็ต้องวางแผนทางด้านการขนส่ง และจุดในเขตตลาดทางด้านเหนือของกรุงเทพฯ เป็นต้น จะต้องวางแผนจะต้องมีจุดไหนบ้าง และขนส่งได้ปริมาณมากพอ เพราะฉะนั้นต้นทุนต่อหน่วยมันก็จะลดลง

ซึ่งไม่มีเอกชนให้บริการเลย หรือแม้กระทั่งกลุ่มชนที่มีรายได้น้อยปกติก็มีเอกชนทำเป็นส่วนน้อย ในส่วนกลุ่มประชาชนที่มีรายได้สูงอาทิที่ประมาณเวรค์ 4 ถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไม่ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ของงานการเคหะแห่งชาติทั้งหมด คืองานของเราอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 คิดเป็น 92 เปอร์เซ็นต์เป็นงานจัดสร้างที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้ปานกลางลงมาถึงชุมชนแออัด นาน ๆ จะมีทำเลที่ทำโครงการหารายได้จริง ๆ สักโครงการหนึ่ง และโครงการนั้นจะทำรายได้สูงแบบหารายได้สูงเพื่อจะนำกำไรมาทำโครงการของผู้มีรายได้น้อย อย่างที่ประมาณเวรค์ เราทำโครงการแพลตฟอร์มที่ออกมาสำหรับผู้ออมเอามาจุนเจือกันแต่ที่ว่าข้ามพื้นที่เพราะว่าพื้นที่ตรงประมาณเวรค์เหมาะสำหรับทำโครงการเพื่อหารายได้ ดังนั้นในส่วนที่ว่าการเคหะแห่งชาติทำการแข่งขันกับเอกชนหรือเปล่า ในหลักการไม่แข่งขันแต่สนับสนุน อย่างที่การเคหะแห่งชาติทำตามแผน 6 เราก็ประมาณว่า เราจะทำประมาณไม่เกิน 10 เปอร์เซ็นต์ของตลาด หมายถึงว่า 90 เปอร์เซ็นต์เป็นงานของเอกชน การเคหะแห่งชาติซึ่งเป็นภาคราชการมีเพียง 10 เปอร์เซ็นต์

ทำให้ผู้อื่นได้ราคาถูกลง ในอดีตมีปัญหาการผลิดในกรณีตามบ้านเราผลิตไก่คนละไม่กี่ตัว คนที่จะขายไม่ได้เพราะค่าขนส่งมันแพงและวิธีการก็จะใช้เทคโนโลยีต่ำทางด้านการผลิตตัวอย่าง ตัวไก่ส่งไปเลี้ยงตามใต้ถุนบ้าน 3 เดือนกว่าจะได้รับประทาน ปริมาณอัตราแลกเปลี่ยนผลิด (CONVERSION RATIO) ก็สั้น ๆ (ต่ำ) สูงก็หมายความว่าต้องใช้อาหารมาก ได้ไก่อ้วนหนักเพียงนิดเดียว ตอนนี้อย่างการผลิต CONVERSION RATIO ของบริษัทประมาณ 1.7 ซึ่งค่อนข้างต่ำ ก็หมายความว่าใช้ 1.7 ก.ก. ของอาหารได้ไม่เกิน 1 กิโลกรัม ทำอยู่ในรูป 32 ถึง 46 วัน แล้วแต่ ถ้าเลี้ยงตามภาคเหนือก็ 32 วัน ไก่ตัวเล็กหน่อย ถ้าทางภาคกลางชอบไก่ตัวใหญ่เลี้ยง 47 วัน เราก็ CONTROL ด้านเทคโนโลยีทางการผลิตถึงระดับที่ว่าถ้าเลี้ยงเกิน 2 วันขาดทุน เพราะไก่จะกินมากเกินไป ดังนั้นบริษัททำต้นทุนการผลิตเรียกว่า **เจียนกันจริง ๆ** เพราะ CONTROL ทุก ๆ ด้าน แล้วเวลาเลี้ยงบริษัทมีเทคโนโลยีอย่างเช่น วันที่ 7 ต้องให้ยาป้องกันโรคและต้องมีโปรแกรมให้ ถือเป็นตัวอย่างของการผลิต ที่นี้เวลาขนต้องขนในรูปของหรือหีบห่อใหญ่พอควรต้นทุนจะได้ถูก สมัยก่อนไก่ก็วางขายบนแผง STRAINLESS ไม่มีอะไร

เซนต์เท่านั้น เหตุผลก็คือประเด็นที่หนึ่งในฐานะที่เป็นหน่วยราชการ ก็จำเป็นต้องสนับสนุนเอกชนตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งเป็นนโยบายรวมของประเทศไทย ประเด็นที่สองการเคหะแห่งชาติก็พยายามเผยแพร่ความรู้ของที่อยู่อาศัย มีการอบรมในเรื่องของธุรกิจเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ในปีนี้ก็จัดมา 4 รุ่นแล้ว รุ่นที่ 5 ก็จะมีจัดเดือนหน้าก็หมุนไปตามภาวะของตลาด รุ่นใกล้ ๆ ที่เพิ่งจะจัดไปคือเรื่องเกี่ยวกับคอนโดมิเนียม เกี่ยวกับว่าท่านเป็นผู้จัดการโครงการ HOUSING PROJECT ก่อนหน้านั้นเมื่อประมาณสัก 4-5 ปีมาแล้ว เราต้องทำอะไรบ้าง เรานั้นเรื่องงานปรับปรุงชุมชนแออัด การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมว่าเป็นอย่างไรเราพยายามเผยแพร่ความรู้ในเรื่องที่อยู่อาศัย โครงการเหล่านี้ถือว่าเป็นหน้าที่ประการหนึ่งในหน่วยงานของรัฐ นอกจากนั้นการเคหะฯ ก็ทำหน้าที่เป็นหน่วยวิจัย เก็บข้อมูล สำหรับการที่จะวางแผนทำที่อยู่อาศัยในแต่ละแผนของชาติ คล้าย ๆ เป็นผู้ให้บริการแก่ทางสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติด้วย เกี่ยวกับข้อมูลด้านที่อยู่อาศัยว่ามีอะไรที่จะทำงานของเราได้ เพื่อให้กิจการที่อยู่อาศัยพัฒนาไปในส่วนที่การเคหะแห่ง

ชาติดำเนินการ เพราะฉะนั้นในส่วนคำถามในข้อนี้ก็อาจจะตอบได้ อย่างที่อธิบายมาแล้ว

■ โดยสรุปแล้วท่านผู้ว่าการเคหะแห่งชาติ ประมาณผลกระทบว่ามีอะไรบ้าง

□ ในส่วนผลกระทบไม่มีอะไรกระทบเลย จะต้องเรียกอย่างนี้ เพราะในส่วนที่การเคหะแห่งชาติดูแลอยู่ ส่วนใหญ่ของงานซึ่งเอกชนยังไม่ได้ดูแล เช่น งานชุมชนแออัดรายได้น้อยประเภทนี้ รายได้กลุ่มอื่นตามที่อธิบายแล้ว ก็เฉพาะโอกาสที่ได้ทำท่านั้นและหากคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ก็น้อยมาก คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของตลาดอย่างเช่นที่ประชาชนในเขตเบ็ดเสร็จมีเพียง 100 กว่าหลังในขณะที่เอกชนทำเป็นหมื่น ๆ หลังซึ่งเทียบกันไม่ได้เลย

■ ท่านกำลังบอกว่าการเคหะแห่งชาติไม่ได้แข่งกับเอกชนเพราะว่านโยบายเป็นคนละเรื่อง ปรัชญาในการทำงานคนละประเภท

□ เราไม่แข่งหากปรัชญาต้องสนับสนุนด้วย

■ เรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายเหล่านี้ การเคหะแห่งชาติ

อาจจะมึนน้ำแข็งวานิดหน่อย พอสายหน่อยอากาศมันร้อนจัดไปจะเริ่มเสียแล้ว ดังนั้นบริษัทก็หาเทคโนโลยีโดยไปตั้งศูนย์ ศูนย์แล้วเอาไปเข้าไป พอค่าแม่ค้าในตลาดแต่ละคนแทนที่จะขายไก่แช่ช่องแช่ 3 ชม. ตอนนี้เขาขาย 12-18 ชม. เพราะฉะนั้นเขาก็ทำงานมากขึ้น เวลาที่มากขึ้น ถ้าไรต่อหน่วยเวลาสามารถลดลงได้ แล้วราคายาก็จะลดลง แต่ว่ากำไรรวมจะมากขึ้น ด้านผู้บริโภคบริษัทก็ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคและไม่เอาเปรียบเกษตรกร ทางด้านเทคโนโลยีการผลิตทางด้านการตลาดการขนส่งเข้ามาใช้ (ให้เป็นตัวอย่างคร่าว ๆ) ในส่วนที่เกี่ยวกับปรัชญาการทำด้านพนักงานเป็นแนวคิดของประธานบริษัทก็คือ ท่านก็เชื่อว่า คนต้องการความเจริญเติบโตเราไม่ควรไปกักเขาไว้ ควรเปิดโอกาสที่แต่ละคนเข้ามาเรียนรู้ ก็ก้าวขึ้นไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปเรื่อย เน้นความสำคัญในแง่ของการพัฒนาคนแล้วใช้คนน้อย. เงินเดือนโดยเฉลี่ยเยอะกว่าแต่เวลางานก็รู้สึกจะเยอะกว่าด้วย เพราะถ้าทำน้อยชั่วโมงถัดไปก็จะกลายเป็นเสียเวลาไปในเรื่องของการพัฒนาคน สวัสดิการบริษัทเราคิดอย่างนี้ คิดว่าแทนที่เราให้สวัสดิการมาก ๆ เราไม่ให้เราให้เฉพาะคนให้ค่าตอบแทน คือ คนที่เข้ามาโดยหวังสวัสดิการแล้ว

มันจะไปยึดนักศึกษาที่จบมาเกรดสูง เพราะทุกคนในลักษณะนี้เต็มไปหมด จะได้เท่าเทียมกันหมด โดยไม่ว่าการมีความสามารถจะให้มากขึ้น บริษัทคิดกลับกัน บริษัทให้สวัสดิการเฉพาะตัว แล้วให้เงินเดือนมาก ๆ ทุกอย่าง บริษัทให้เงินเดือนหมดแล้วก็สวัสดิการเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เขาแนวพอเขาไม่เลี้ยงสวัสดิการ เขาแนวพอพร้อมกันเยอะมากพอที่เขาไปลุ้นด้านพ่อแม่ หรือว่าภรรยาสามี สามารถไปโรงพยาบาลและจ่ายได้ ส่วนตัวเขาได้อยู่แล้ว แทนที่บริษัทจะไปรับผิดชอบครอบครัวทั้งหมด เขาก็เลยเป็นห่วงแต่สวัสดิการไม่ได้ไปคิดเรื่องอะไรคนที่มีความสามารถ เขาจะมุ่งหาเงินเดือนและตำแหน่งที่สูงขึ้น และเมื่อถึงระดับนั้น เขามีเงินมากพอที่จะไปช่วยทางด้านสวัสดิการพนักงาน ส่วนด้านหนึ่งคือ เรื่องของพนักงานอาจต่างไปจากตำราพอสมควร บริษัทรับพนักงานเข้ามาส่วนใหญ่ใช้เวลาเรียนรู้บ้าง เท่าที่เคยการประเมินกันไว้ ก็ต้องใช้เวลากัน 2 ปีระดับบริหารใช้เวลา 6-10 ปี ที่จะเรียนรู้ อาจเป็นเพราะว่าวิธีการของบริษัท ยังใช้เทคโนโลยีทางด้านการบริหารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้ 3 ด้าน คือเรื่องของคนได้แก่เกษตรกรผู้บริโภคและพนักงานที่นี้ด้านเทคโนโลยีสามารถผลิตการบริหารให้สนใจ 2 ด้าน คือ คน

ได้สนองตอบได้ดีตามที่มุ่งหมายตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นหรือไม่

□ ในส่วนนี้ต้องแยกเป็น 2 ส่วนคือส่วนรายได้ไม่น้อยมาก หรือชุมชนแออัดและส่วนที่รายได้น้อยปกติ สำหรับส่วนที่มีรายได้ไม่น้อยมากการเคหะแห่งชาติได้เข้ามาดำเนินการ มาเป็นเวลา 10 กว่าปีแล้ว งานที่ทำอยู่มุ่งเน้นในเรื่องที่ทำการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ด้านกายภาพ สังคม เศรษฐกิจ มุ่งเน้นให้เข้าในด้านที่อยู่อาศัยต่อไปได้ เพราะว่าที่อยู่อาศัยเดิมเหล่านี้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ มีราคา และเป็นທີ່ซึ่งใกล้กับแหล่งงานเป็นที่ซึ่งผู้อยู่อาศัยสามารถช่วยตนเอง ทำมาหากินเลี้ยงตัวเองได้ เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก สำหรับคนจนที่ประกอบอาชีพถือว่าเป็นเรื่องหลัก ถ้าอยู่ที่ไหนแล้วทำมาหากินเลี้ยงตัวเองได้ถือเป็นความสุขประการสำคัญในชีวิตเลยทีเดียว หลังจากนั้นจึงมานึกถึงว่าอยู่อย่างสะดวกสบายนั้นแค่ไหน กลับทางกันสำหรับคนที่มีรายได้สูงเพราะเรื่องที่ทำมาหากินไกลเท่าไรก็ได้ เพราะมีรถยนต์อำนวยความสะดวก จึงกันอย่างสบาย แต่ในภาวะที่จำเป็นต้องรื้อย้าย การเคหะแห่งชาติก็ได้รับผิดชอบในเรื่องที่ว่าพอ

ที่จะจัดแปลงที่ดินรองรับได้หรือไม่ แล้วจึงให้ย้ายไปอยู่เอง วิธีนี้ถือเป็นแนวปฏิบัติ

ถ้าจะถามว่าคนจนทั้งหมดหรือคนมีรายได้น้อยทั้งหมดในประเทศไทย การเคหะแห่งชาติดูแลได้หรือไม่ อันนี้คงตอบว่าไม่มีการเคหะฯ ประเทศไหนทำได้ แม้ประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศที่ทำ HOUSING ให้กับประชาชนถึงร้อยละ 85 ของประชาชนของเกาะสิงคโปร์ ซึ่งมีประชากร 3 ล้านเศษเกือบ 4 ล้านคน อัตรา 85 เปอร์เซ็นต์ของประชาชนอยู่ใน HOUSING ที่จัดโดยการเคหะของสิงคโปร์ แต่ว่าผู้อยู่อาศัยเป็นผู้มีรายได้ทุกคน หมายความว่าก่อนที่จะเข้าอยู่อาศัยต้องมีการออม ออมไว้ประมาณ 3 ปี แล้วจึงเอาเงิน PROVIDENT FUND เป็นส่วนหนึ่งของการผ่อนค่าบ้าน ทำนองเดียวกันสำหรับคนที่ก็จะซื้อที่อยู่อาศัยที่การเคหะแห่งชาติจัดสร้างก็ต้องมีการออมไว้เช่นกัน คือถ้ามีอุปสรรค ทุ ก ก็ซื้อได้แต่จะลำบากต่อครอบครัว เวลาที่เข้าอยู่ก็ต้องออมด้วยเช่นกัน ฉะนั้นต้องแบ่งปันรายได้ส่วนหนึ่งสำหรับที่อยู่อาศัย

■ แต่ขณะนั้นกลุ่มเป้าหมายหลักของการเคหะแห่ง

พัฒนาคนและพัฒนาเทคโนโลยี เทคโนโลยีกำลังช่วยว่าประเทศอย่างเราหรือกิจการอย่าง CP ถ้าใช้เทคโนโลยีที่มีนัยสำคัญยังเขาไม่ได้ เทคโนโลยีก็ต้องทันสมัย บางทีฟัง ๆ ดูแล้วมันอาจขัด ๆ กับแนวคิดทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจที่ว่าประเทศที่พัฒนาช้าก็มีเทคโนโลยีน้อยน้อยมีความได้เปรียบเทียบกับตาม ๆ กันไป แต่ของ CP คงคิดว่ายิ่งเราจนก็ยิ่งใช้เทคโนโลยีมากพอสมควรเหมือนกัน หากตามเขาไม่ทัน เราจะเป็นเบี้ยล่างเขาอยู่ตลอด

แต่นี้มันมีลักษณะของการใช้เทคโนโลยีที่ยกตัวอย่างได้ก็คือทางด้านการเลี้ยงไก่ หมู และกุ้ง CP เห็นด้วยกับระบบตลาดแข่งขันทั้งภายในประเทศและทั่วโลก คือ ขายไก่ ขายหมู ทั้งแข่งขันประเภท Cut throat ราคา มันจะได้ต่ำ และผู้ผลิตจะต้องมีความสามารถมากพอที่จะผลิต ถ้าตายมาก ๆ ก็ขาดทุน ต้องคอนโทรล Project การผลิตทั้งหมดและกำไรต่อหน่วยน้อยมากแต่ผลิตในปริมาณต่ำ สิ่งเหล่านี้จะทำให้การพัฒนาเทคโนโลยี คือ ถ้ากำไรต่อหน่วยมากขึ้นทั้ง ๆ ขว้าง ๆ ขายก็ยังได้กำไร ต้องมั่นใจว่า ไก่คนโน้นไม่ตาย ไก่คุณตายเกิน 3% หรือ 5% คุณขาดทุนแล้ว เพราะฉะนั้น

เทคโนโลยีจะเข้ามาวางทุกจุดในการผลิตไก่ หมู ถึงขั้นฆ่า เข้าชั้นโรงฆ่า ตาม Project ไม่ได้ตลอดไปเพื่อแข่งขันกับตลาดโลก ที่นี้ตัวอย่างในทางกลับกัน สมมติว่าในกรณีน้ำตาล บริษัทรัฐบาลเข้าปกป้องผู้ผลิตน้ำตาลและชาวไร่อ้อย ทำให้น้ำตาลภายในประเทศสูงขึ้นถึง 34 บาท/กก. เวลาส่งไปขายต่างประเทศเพียง 5 บาท เพราะว่าเขาเอาเงินจากผู้บริโภครวมหมดภายในประเทศไปให้โรงงานน้ำตาล ชาวไร่อ้อย ถ้าเงินมันสูงก็ไปอุดหนุนพวกผู้บริโภครต่างประเทศ เพราะกิเลส 5 บาทมันต่ำกว่าทุนที่เรานผลิต ลักษณะอย่างนี้มันเป็นลักษณะที่กึ่งผูกขาด (รัฐบาลกำหนด) ปรากฏว่าเทคโนโลยีของโรงงานน้ำตาลก็ไม่ค่อยพัฒนาการผลิต เพราะว่าโรงงานเก่า ๆ 4-5-10 ปีที่แล้ว แต่ผลิตยังได้กำไร ทำอย่างนี้มันขาดทุนในส่วนของประเทศ แต่ว่าผู้บริโภคนิยมไปซื้อน้ำตาลต่างประเทศ และได้กำไร เทคโนโลยีไม่ค่อยพัฒนา หากแต่กักกันไม่มีการแข่งขัน คือว่าชาวไร่อ้อยยังต้องจดทะเบียนขึ้นเป็นสมาชิก นอกจากนั้นแล้วก็เอามาขายบ้างเพราะเดี๋ยวอ้อยจะเสียส่วนให้กับโรงงานน้ำตาลมากเกินไป ส่วนนี้ไม่พัฒนาแล้วมองกลับกัน รัฐบาล

ชาติไม่ได้อยู่อาศัย กลับเป็นกลุ่มซึ่งมีรายได้ดีแต่มาอยู่อาศัยในโครงการเคหะแห่งชาตินั้น มีการสลับเปลี่ยนกันการเคหะฯ มีวิธีการแก้ไขอย่างไร

□ อันนี้ในเบื้องต้น เราพยายามทำให้กลุ่มเป้าหมายได้อยู่อย่างเช่นโครงการทุ่งสองห้อง หลังจากที่ผู้อยู่อาศัยเข้าไปอยู่ระยะหนึ่ง เราก็ต้องยอมรับว่าชีวิตการเป็นอยู่ของมนุษย์ต้องการเปลี่ยนแปลง บางคนไม่ต้องการอยู่ตรงนี้ ต้องการย้ายไปอยู่ฝั่งธนบุรีบ้าง เราที่ยินยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่อยู่อาศัยได้ ถ้าจะไม่ให้เปลี่ยนมือเลยเป็นเวลา 10 ปี ก็ผิดธรรมชาติถือว่าการเคหะแห่งชาติได้บรรลुวัตถุประสงค์เป็นส่วนใหญ่ ถ้าจะให้ได้ 100 เปอร์เซ็นต์คงเป็นไปได้ไม่ได้

■ ขออนุญาตถามต่อว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการรวางนโยบายที่การเคหะฯ ได้วางไว้มีอะไรบ้าง

□ คิดกันคิดว่าเป็นปัญหาส่วนรวมที่ผจญเหมือนคนอื่น ๆ เช่นที่ดินขึ้นราคา ที่อื่น ๆ ก็ขึ้นราคาหมด อันนี้เป็นปัญหาส่วนรวมซึ่งไม่เฉพาะการลงทุนด้านที่อยู่อาศัยเท่านั้น การลงทุนด้านอื่น ๆ

ต้องอดทนไปเรื่อย ๆ ไม่อย่างนั้นอุตสาหกรรมจะตายก่อนไม่ได้ลำบากแก่ใจ ที่นั่นนโยบายหลักของเครือ CP ผมเข้าใจว่าเรามองโลกทั้งโลกเป็นบ้านเรา **ฐานช่วยตัวเองจะเป็นฐานที่อยู่ในเมืองไทย** อาจพูดเต็มปากว่าเกิดเมืองไทย พูดภาษาไทย คนไทยหมด แต่เราต้องคิดว่าถ้าเราต้องทำอะไรไปอยู่ในบ้านเราเท่านั้น โดยไม่ขยายออกไป มันก็จะแคบและเล็ก เหมือนเราเปิดร้านขายข้าวแกงเราจะขายกันในบ้านเรา เราก็จะไม่เจริญเติบโต เราเปิดร้านขายข้าวแกงเราก็ต้องคิดว่าจะขายคนทั่วไป ฉะนั้นเราก็ฉันทันเวลาเราผลิตเราก็ต้องเชื่อว่าเราจะขายให้คนทั่วไป เป็นเรื่องคนไทยเท่านั้น เวลาเปิดร้านขายเราก็ต้องไปซื้อของที่มันได้ราคาดีมีคุณภาพที่ไหนก็ได้ ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นลูกสาวของเราขาย ลูกสาวในบ้านขายผักให้เราเท่านั้น ซึ่งอย่างอื่นอาจจะเป็นของไม่ดี ไปซื้ออันดีกว่าหรือให้ลูกสาวทำเอง เราคิดทำนองเดียวกัน เพราะฉะนั้นเรามองหาแหล่งวัตถุดิบของโลกที่ผลิตแล้วต้นทุนต่ำ แล้วสามารถนำไปผลิตต่อเนื่องเช่นในเมืองจีน ในอินโดนีเซีย ทำวิธีการผลิตต่อเนื่อง ถ้าผลิตในเมืองจีนในขั้นนั้นถูกกว่า ก็จะขายไปอย่างในจีนเป็นพื้นที่ประเทศ

ก็ผจญปัญหานี้เช่นกัน หรือปัญหาเรื่องวัสดุก่อสร้าง ปูนซีเมนต์ ชาติแคลน การเคหะแห่งชาติก็ผจญกับปัญหานี้เหมือนอย่างเอกชนเช่นเดียวกัน อาจเรียกว่าเราอยู่ในสังคมเดียวกัน เราก็ไม่ได้มีส่วนแตกต่างหรือไม่มีอภิสิทธิ์กว่าคนอื่นว่าพบปัญหาแล้วเราจะไม่พบก็พบเหมือนกัน “ก็อยู่ด้วยกันไปด้วยกัน...เดินไปด้วยกัน”

■ ท่านผู้ว่าการเคหะฯ หมายถึงอาจแก้ปัญหาโดยจ่ายเงินมากหน่อย หรืออะไรทำนองนั้น ใช่ไหม

□ การแก้ปัญหา อาทียืดเวลาก่อสร้างออกไป ซึ่งทางคณะกรรมการก็กรุณายืดให้ หากวัสดุก่อสร้างขึ้นราคาก็มีกติกา เพิ่มวัสดุก่อสร้าง เพิ่มราคาให้ด้วย เพิ่มค่า K ซึ่งการเคหะแห่งชาติก็ปฏิบัติตามเช่นเดียวกับการก่อสร้างของรัฐในภาคอื่น ๆ

■ ในกรณีการเวนคืนที่ดิน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

□ จริง ๆ แล้วการเคหะแห่งชาติยังไม่เคยเวนคืนที่ดินเลยทั้ง ๆ ที่มีกฎหมายอยู่ในมือ เรามีกฎหมายที่เวนคืนเพื่อปรับปรุงชุมชนแออัดด้วย ก็ยังไม่ได้ใช้ แต่ว่าถ้าเกิดความจำเป็นในระยะยาว เช่น

ไทยจะได้รับประโยชน์ คือ ในรูปของกำไรส่วนคืน ดังนั้นเวลาไปลงทุนในจีนจะอยู่ในรูปของค่าแรงของผู้บริหารระดับสูง เดียวกันคนไทยไปทำของบริษัทเมืองจีน ค่าแรงจะสูงกว่าคนจีนสัก 10 เท่า แล้วแต่ระดับไม่เหมือนสมัยก่อนการที่เห็นฝรั่งมาทำงานกับเรา ฝรั่งเงินเดือนแพงกว่าเราเยอะเลย ที่นี้ในส่วนที่เราจะได้มันมีส่วนหนึ่งก็คือเราจะซื้อวัตถุดิบจากที่ต่าง ๆ มา ผลิตในประเทศ ถ้าเราผลิตในประเทศเราก็จะได้ค่าแรงงานในประเทศ เราก็ให้เงินเดือนผู้บริหารและกำไรในประเทศ แต่ว่าไม่ว่าผลิตนอกประเทศ กำไรหรือส่วนผสมต่าง ๆ จะเข้ามาในประเทศไทย เพราะฐานของผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่อยู่ในประเทศ ถือเป็นนโยบายโดยทั่วไป นโยบายหลักในด้านของกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันถึงสมัยก่อนเป็นบริษัทขึ้นมาขายไก่ สมัยรุ่นก่อนหน้านั้น ก็ไปซื้อพวกเมล็ดพันธุ์ผัก (60 ปีมาแล้ว) มาขาย ไม่ได้ขายในเมืองไทย ขายจีนตอนใต้ ขายมาเลเซีย สิงคโปร์ก็มี อินโดนีเซียก็มี

ต่อมาธุรกิจก็พัฒนาโตขึ้นก็มากลายเป็นวิธีการทำอุตสาหกรรมจริง อันแรกเกิดขึ้นเปิดโรงงานอาหารสัตว์ก่อน ทำเสร็จแล้ว

จำเป็นต้องย้ายชุมชนแออัดออกไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอย่าง เช่นเพื่อสร้างทางด่วนหรือรถไฟฟ้าและไม่มีที่รองรับชุมชน ก็อาจจะต้องหาที่อยู่ลึกเข้าไป ซึ่งเจ้าของที่ดินก็ไม่ได้ใช้ที่ดินนั้นอย่างชนิดที่ไม่มีคุณภาพทางเศรษฐกิจสูง การเวนคืนก็เวนคืนในราคาตลาด ...อันนี้เป็นแนวคิดอยู่

■ ขณะนี้ประเด็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและภาวะสิ่งแวดล้อมกำลังเป็นเรื่องสำคัญสำหรับคุณภาพชีวิตประชาชน ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติมีอะไรที่ทำได้น่า

□ ในเรื่องสิ่งแวดล้อม จะสังเกตว่าในชุมชนของการเคหะฯ เรานั้นเรื่องความหนาแน่นของประชาชนต่อไร่ หมายถึงว่าจำนวนที่อยู่อาศัยต่อไร่ แม้ว่าที่อยู่ของการเคหะฯ จะเป็นที่อยู่ที่เราเรียกว่าแต่ละบ้านจะไม่มีที่อยู่กว้างขวางก็จริง แต่เรามีที่ว่างอยู่ มีส่วนรวมอยู่ เช่น แพลตที่หลักสี่ที่จะก่อสร้างจะมีความหนาแน่นประมาณ 50 ครอบครัวต่อไร่ การเคหะฯ จะใช้เกณฑ์นี้เป็นอย่างสูง เพราะเรามองในทัศนะที่ว่าเมื่อคนมาอยู่รวมกันมาก ๆ ก็ควรมีพื้นที่ให้คุณพอ

LINK เลี้ยงไก่ เลี้ยงเสร็จก็ทำ LINKAGE ต่อไป เพื่อตั้งโรงฆ่าสัตว์นั้นก็ยังขายในท้องถิ่นนั้น ต่อมาก็เอาไก่ไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อาหารเนื้อไก่ ตอนหลังบางส่วนก็ยังเอาไปทำอาหารปรุงกึ่งสำเร็จรูป มีหลายแบบ มีไปประเภทต่าง ๆ ในกรณีนี้ก็นับประวัติ LINKAGE จากอาหารสัตว์ ตอนแรกก็ซื้อข้าวโพด ซื้อถั่วเหลือง ซื้อปลาป่น หลัง ๆ ก็ไปพัฒนาปรับปรุงข้าวโพด ทำให้ผลผลิตต่อไร่ดีขึ้น ก็ไปลงทุนพัฒนาถั่วเหลือง ปลาป่นยังไม่ได้ทำ เพราะเกี่ยวกับการประมงจัดเป็นลักษณะของกลุ่มธุรกิจแรก ก็คือสินค้าเกษตร

■ ขณะนี้ CP ให้ความสนใจกับธุรกิจด้านใด

ธุรกิจแรก ธุรกิจทางด้านการเกษตรกร ธุรกิจการค้าเมล็ดพันธุ์ พวกปุ๋ยต่าง ๆ การค้าระหว่างประเทศ การค้าขายในประเทศ ได้แก่ WHOLOSALAS RETATLS MAKRO SEVEN ELVEN ธุรกิจ Real Estates อุตสาหกรรมยานยนต์ มอเตอร์ไซด์ อุตสาหกรรมเบียร์ที่จีนด้วย เป็นแบบธุรกิจใหญ่ ธุรกิจที่สนใจในปัจจุบันก็กลายเป็นว่าไม่ใช่เป็นบริษัทผลิตเพื่อขาย แต่เป็นบริษัทการลงทุนใหม่ ๆ และการจัดการแทนก็เป็นบริษัทที่มีทุนอยู่ เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการบริหาร ดังนั้นบริษัทก็จะหาโอกาสมองไปข้างหน้าว่าจะหา

คุณแม่จูงลูกไปป้อนข้าว ออกมาพักผ่อน ออกกำลังกาย ถ้าเป็นชุมชนขนาดใหญ่ก็จะมีสนามฟุตบอล มีที่ว่างรวม อันนี้การเคหะฯ คิดอยู่แล้วทุกโครงการ และทุกโครงการที่ทำเป็นอย่างนั้น ไม่ว่าโครงการเล็กพื้นที่ก็เล็กลงไป เช่น 300 ครอบครัวพื้นที่ก็กว้างสัก 4-5 ไร่ ถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่อย่างเช่นโครงการเมืองใหญ่ บางพลี มีทั้งสนามฟุตบอล มีทั้งสระว่ายน้ำมาตรฐาน มีทั้งสนามเทนนิส มีทุกอย่างพร้อมสรรพ มี SPORT COMPLEX อยู่ในนั้นเสร็จเลย

■ และเรื่องขยะมูลฝอยจะแก้ไขกันอย่างไร...?

□ เรื่องขยะมูลฝอย การเคหะฯ ทำตามกฎหมาย ขยะมูลฝอยทางกรุงเทพมหานครเป็นผู้เก็บทำความสะอาด ตามกฎหมายเป็นหน้าที่ของเขตเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ การเคหะฯ ทำหน้าที่ประสานกับเขต ในเรื่องขยะมูลฝอยถ้าพูดถึงกรุงเทพมหานคร ถือเป็นปัญหาส่วนรวม ไม่ว่าจะอยู่ในชุมชนการเคหะฯ หรือไม่ เป็นหน้าที่ของกรุงเทพมหานครซึ่งค่อนข้างหนักเกินกำลังสำหรับกรุงเทพฯ แต่เราก็ได้รับความร่วมมือเต็มที่เท่าที่จะได้รับ ถ้าถามว่าเพียงพอหรือยัง

โอกาสที่จะลงทุนอะไรก็ได้ บางบริษัทก็เชื่อว่าเราสามารถที่จะตั้งเทคโนโลยีต่าง ๆ เราไม่รู้จักมากมายสมมุติมาก่อให้เกิดรูปแบบการผลิตแล้วเราสามารถควบคุมได้เพราะเรามีทุนอย่างกรณีที่โทรศัพท์ที่ทำอยู่ทั้งที่ไม่เคยมีความรู้โทรศัพท์มาก่อนเราก็ไม่หวั่น เราต้องวิเคราะห์ไปทำเงินมา แล้วเราก็จ้างคน Management ของเราที่มีความรู้ในด้านการบริหารโดยทั่วไป ทำเป็นกิจการใหม่ขึ้น อย่างเทคโนโลยีก็เช่นเดียวกันกับสมัยที่ทำเทคโนโลยีง่ายจะง่ายกว่าเพราะว่าเป็นเรื่องของระบบคอมพิวเตอร์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับไฟฟ้า เราเชื่อว่าเราสามารถที่จะสร้างผู้จัดการ หรือผู้เชี่ยวชาญทุกด้านเข้ามาทำงานได้ในระดับแนวราบได้และมีความสามารถที่ยืนติดตามว่าบริหารงานด้านบุคลากรอย่างไรในเมื่อเทคโนโลยีสูงรวมทั้งการหาบุคลากร คนที่เข้ามาที่นี่จะต้องมีความสามารถจะต้องสามารถทำได้ และก็เข้าอกเข้าใจไม่ผิด คือในแง่ของคน ทางเราคิดคนละแบบ คือ เราเห็นคนเก่าเรายินดีจะจ้างเข้ามา ถึงแม้ว่าจะไม่มีงานที่แน่นอน เพราะว่าเราขยายไปเรื่อย ๆ วันหนึ่งเราไม่รู้ว่าต้องการเขาไปทำอะไรเขาจะทำได้สำเร็จแค่ไหน อาจเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทใหญ่ ที่มีเงินทุน เพราะว่าค่าจ้างต่อขนาดของกิจกรรมทั้งหมดจะน้อยมาก ไม่ว่า

ก็ต้องตอบว่ายังไม่เพียงพอ

■ คำถามนี้ตรงกับหัวข้อหลักสำหรับวารสารสุทธิ-
พิทักษ์ฉบับนี้ “การบริหารเชิงรุก” กล่าวคือการเคหะฯ
มีแนวคิดใหม่ในด้านที่ทำให้การเคหะฯ อยู่ในเชิงรุก ทำให้
ประเทศชาติ ทำให้ประชาชนคนยากคนจนดีขึ้น มีแนวรุก
นโยบายอะไรบ้าง

■ การเคหะฯ เพิ่งจัดสัมมนาเสร็จสิ้นเร็ว ๆ นี้ เราเห็นว่าคน
ต้องมีที่อยู่อาศัย และคนต้องมีที่ให้อยู่เพิ่มขึ้นแน่นอน ในเชิงรุก
ต้องปล่อยให้ค่อย ๆ ขยายไป เจริญไปตามธรรมชาติ คนไปอยู่เดิมมี
ถนนลูกรัง แล้วค่อย ๆ เป็นถนนดี ที่แรกก็เล็ก ๆ อยู่ก็ขยายใหญ่โต
กว้างขวางขึ้น ถ้าจะกลับทางกัน ถ้าจะจัดพื้นที่รองรับมีสาธารณูป-
โภคไว้รองรับพร้อมกัน พอเมืองจะขยายก็ขยายไปตรงนี้ อย่างนี้
เป็นต้น อันนี้เป็นแนวคิดในการจัดพื้นที่รองรับการขยายตัวของเมือง
จริง ๆ ไม่ใช่การเคหะฯ คิด เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมานานแล้ว อย่างที่
ประเทศอังกฤษสมัยช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมเมือง London แน่นมาก
หนาแน่นมาก เหม็นมากอีกต่างหาก ทั้งฝุ่น ทั้งควัน ทั้งมลพิษ

เงินเดือนจะสูงเท่าไรถ้าอย่างบริษัทเล็ก ๆ มาก ๆ เรื่องการจ้างงาน
เงินเดือนสัก 4-5 หมื่น ก็เป็นปัญหาแล้ว นั่งคิดแล้วว่าจ้างหรือ
เปล่า เรียกว่าเป็นตัวกักความเจริญเติบโตของบริษัท เพราะว่า
ไปกักตุนความเจริญด้านความสามารถของคน

เพราะฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีความสามารถแตกต่างกัน
มากมาย และก็ปรับแปรียบได้ เป็นเพราะฝีมือดี ผู้บริหารที่ดี
จะต้องมีความสามารถในการจัดการ จัดการก็เหมือนอย่างอื่น ๆ
ตัดสินใจว่าสิ่งนี้จะทำหรือไม่ทำอยู่ตลอดเวลา แล้วทำอย่างไรให้ดี
แล้วเดี๋ยวนี้มีระบบ CONTRACT OUT มากมาย ผู้จัดการอาจจะ
ไม่จำเป็นจะต้องมี Staff ที่มีความสามารถเฉพาะเลย เวลาจะทำ
อย่างไรมันก็มีบริษัทที่มีความสามารถเฉพาะอยู่ ก็มาคุยกัน ก็ขึ้น
อยู่กับความสามารถของผู้จัดการที่จะขึ้นไปหาในบริษัทที่เน่พอ แล้ว
ก็มาร่วมทำได้ของออกมาดีเป็นต้น

■ ขออนุญาตถาม CP ยังใช้ระบบที่ได้ยืนยันกันบ่อยครั้ง
ก็คือ ใช้ระบบโหวตเชิง อยู่หรือเปล่าเวลาจะจ้างใครสักคน
เข้ามาก็อาจจะบอกว่าความสามารถเรื่องเงินไม่มีปัญหาขอ
ดูโหวตเชิงก่อนเป็นข่าวลือใช่ไหม

กว่าสลิ้มของเราหลายเท่า ถ้าการเคหะฯ ต้องการให้มี Garden
City เป็นเมืองที่มีบริเวณกว้างขวางมีที่ให้คนอาศัยอย่างร่มรื่น
สุขอารมณ์ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี แนวคิดเมืองใหม่ในลักษณะนี้กำลัง
ขยายตัวในช่วงศตวรรษนี้และในปัจจุบันนี้ การใช้แนวคิดในปัจจุบัน
ก็ยังมิใช้กันอยู่แต่ปรับเข้ามาสู่โลกปัจจุบันการขยายเมืองไปสู่ Gar-
den City ย่อมเป็นไปได้ยากในปัจจุบัน ก็อาจจะต้องตอบเข้ามาเป็น
เมืองกระต๊อด สิ่งที่สำคัญก็คือเส้นทางจราจรที่จะเชื่อมระหว่างที่อยู่
อาศัยใหม่หรือชุมชนใหม่หรือเมืองใหม่ กอรปกับมีสาธารณูปโภค
ต่าง ๆ เตรียมไว้สำหรับการขยายตัว รวมกันเป็นส่วนหนึ่ง หากส่วน
หนึ่งเป็นที่อยู่ของคนรายได้สูงก็ให้ออกชนมาลงทุนและร่วมกัน แนวคิด
นี้เป็นแนวคิดที่ว่าถ้าทำได้เมืองจะขยายไปอย่างมีระบบ

■ ในส่วนของการบริหารเชิงรุกด้านการบริการอื่น ๆ
ในความรับผิดชอบหรือให้กับประชาชนไทยคืออะไร

□ ในเรื่องซึ่งเป็นแนวคิดอยู่ในขณะนี้คือเรื่องของการให้
บริการด้านการเงิน ในเรื่องของ HOUSING ความจริงแล้วหากมี
องค์กรที่จัดดูแลรับผิดชอบดูแลให้ประชาชนร่วมกันจัดตั้ง

□ ผู้บริหารแต่ละคนเขาก็ดูในวงยังของเขาเอง ส่วนใหญ่
เวลาจ้างคนส่วนใหญ่ไม่ได้ดู แต่ในระดับของบริษัทคือเราจะต้องหา
ความรู้ในทุก ๆ ด้าน เราก็มีหมอดูมีประจำบริษัท เราดูกิจกรรม
ไปอย่างไร ของได้วันก็มี ก็ให้ความหวังดีต่อผู้บริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับ
กับสิ่งนี้ One man's opinion ไม่ใช่หมอดูทางด้านโหราศาสตร์
อย่างเดียว แต่มีหมอดูทางธุรกิจ พวกนี้เรียนรู้ทางธุรกิจมาเป็นหมอดู
ด้านบัญชีมกก็อาจจะเป็นหมอดูทางด้านเศรษฐกิจ ก่อนนี้สำนักทาง
ด้านเศรษฐกิจไม่มี เพราะฉะนั้นเวลาบริษัทวางแผนบริษัทจะวางแผน
บนความรู้ลึก ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจของตัวเอง ก็อาจจะไปฟัง
ของคนอื่น ๆ เช่น แบงก์กรุงเทพฯ แล้วก็ไปวางแผน ก็มีแผนรายจ่าย
ประจำ เพราะมันต้องจ่ายอยู่แล้วเงินเดือนเท่าไรคุณอะไรก็ได้ลง
ไป และก็แผนลงทุนซึ่งไม่ได้ทำหรืออาจจะมีการวางแผน 5 ปี
ก็เป็นแผนลงทุน โดยไม่ได้ดูเรื่องภาวะเศรษฐกิจมาก คือไม่ได้มี
Office ที่เชี่ยวชาญ เวลาวางแผนจะมีการประชุมแต่ต้องมีคนรับผิดชอบ
คือการตัดสินใจ ไม่เคยใช้หมอดูเลย หมอดูที่นี้ผมก็ดูกับเขา
2 ครั้ง ต้องการจะดูเรื่องส่วนตัวไป คือดูเรื่องส่วนตัวเรา (บริษัท
ใหญ่เขาจะมีหมอดูใหม่) ไม่ได้ดูข้อมูลแผนกันอย่างเช่น เศรษฐ

สหกรณ์เกี่ยวกับการเคหะสถานอย่างนี้ หรือร่วมกันด้านการออมโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยที่สุด ถ้าหากการเคหะฯ มีแหล่งเงินเฉพาะในเรื่องที่อยู่อาศัยเหมือนเช่นในเรื่องการเกษตร เช่น มีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ในเรื่องที่อยู่อาศัย ถ้าเรามีธนาคารที่อยู่อาศัย ธนาคารอาคารให้บริการที่ดีสำหรับกลุ่มหนึ่งซึ่งสามารถช่วยตนเองได้ แต่กลุ่มล่างลงมานี้เวลานี้ไม่มีอะไรเลย กลุ่มคนจนเมือง... อนิจจา คณะรัฐบาลพูดถึงเรื่องนี้มาก คณะกรรมการซึ่งเป็นคณะอนุเราเรียกว่า “คณะอนุกรรมการด้านที่อยู่อาศัย” “คณะอนุนโยบายที่อยู่อาศัยของสภาพัฒน์ฯ” ซึ่งมี ดร.ไพจิตร เอื้อทวีกุล เป็นประธานก่อนที่จะมารับตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีมีองค์กรที่ทำงานด้านที่อยู่อาศัยทั้งภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการเคหะแห่งชาติ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร สำนักงานสิ่งแวดล้อมและมีภาคเอกชน เช่น คณะตัวแทนจากคณะกรรมการอาคารชุดตัวแทนจากสมาคมก่อสร้างก็อยู่ด้วย ตรงนี้ก็คิดกันอยู่มากในหลักการที่ว่าน่าจะมีองค์กรเป็นแหล่งกลางสำหรับที่จะมีเงินสำหรับที่อยู่อาศัย สำหรับประชาชนที่ไม่มี Guarantee (ไม่มีของมาค้ำประกัน)

แต่สามารถดูแลเอาเงินไปสำหรับพัฒนาเรื่องที่อยู่อาศัย อาชีพได้ ด้านนี้สภาพัฒน์ฯ ส่งเสริมอยู่มาก

■ **ขณะนี้ทราบมาว่าธนาคารพาณิชย์ กำลังจะจัดตั้งชมรมในการส่งเสริมการกู้เงินเพื่อที่อยู่อาศัย เป็นนิมิตหมายที่ดี อาจเกรงว่ารัฐจะทำก่อนเลยรีบทำตอนนี้**

□ **ใครทำก็ดี เพราะถือว่าผลประโยชน์อยู่ที่ประชาชนคนจนเมือง**

■ **ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารเชิงรุกของการเคหะแห่งชาติทุกวันนี้อยู่ที่ตรงไหน**

□ **จริง ๆ แล้ว ปัจจัยอยู่ที่ไหน ? ที่ว่าการตั้งใจจริงทำงานตามที่ได้รับผิดชอบถือว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยจริงที่ทำงานที่ทำอยู่คือไม่เคยปฏิเสธงานไม่ว่าจะเป็นงานที่มาจากรัฐบาล เช่น ในเรื่องงานเคหะสงเคราะห์ เรื่องบ้านหลวง ซึ่งเวลานี้ ณ วันนี้ทำให้กับกรมตำรวจมี Site 100 แห่งทั่วประเทศ ตอนนี้นำประกวดราคาให้ผู้รับจ้างแล้ว กำลังคอยสำนักงานให้ประมาณว่าถ้าอนุมัติเมื่อไร ก็จะทำสัญญาก่อสร้างซึ่งงานนี้หนักมาก งานด้าน**

ศาสตร์หรือว่าการเงินเท่าไร ผมเห็นไม่เคยถาม คือตอนไปประชุมวางแผน หมออดูไม่ใช้ เพราะเราไม่เชื่อในแง่ของทุกด้าน อย่างโครงการบางโครงการ คือเราเห็น ๆ อยู่แล้วว่า สามารถไปได้อยู่แล้วไม่ถาม เรื่องของการลงทุนมาก ๆ นั้น เนื่องจากบริษัทมีบริษัทมีกิจกรรมใหญ่ ๆ ก็รู้จักลูกค้าใหญ่ ๆ ลงทุนเราไม่ได้ลงทุนคนเดียว เราดึงคนอื่นมาร่วมลงทุนด้วยตลอดเวลา ทุกโครงการตามนี้ 5 หรือ 10 % หรืออาจจะ 10 กว่าเปอร์เซ็นต์มาร่วมลงทุน เราต้องการเรียนรู้ในการประกอบการธุรกิจ ไม่มีความจำเป็นต้องเป็นหุ้นรายใหญ่ เราไม่จำเป็นต้องบริหารเอง เรากำลังจะบอกว่าเราไม่เอากำไรมาก เราต้องการเฉลี่ยให้คนอื่นใช้บ้าง IDEA ของ CP ไม่ต้องการกำไร เราต้องการขยายดังที่ได้เรียนอาจารย์ตอนต้นเราต้องรับผิดชอบต่อพนักงานทุกระดับ ซึ่งมีกิจการถึง 4 หมื่นกว่าคน เงินเดือนก็เพิ่มขึ้นทุก ๆ วัน ถ้าบริษัทไม่ขยายเขาก็แย่เหมือนกัน นอกจากเงินเดือนเขาจะเพิ่มตามตำแหน่งของเขาแล้ว ยังต้องเพิ่มตามที่เขาเลื่อน เลื่อน ความรับผิดชอบสูงขึ้นเราจะไปจ่ายเขาอย่างไรถ้าบริษัทไม่ขยาย เพราะฉะนั้น IDEA ของกำไรสูงสุด รู้สึกยังไม่ค่อยคิดกัน เราคิดจะเราต้องเน้นจุดหมายเราสร้างเครือข่าย ทำให้เราต้องทำอย่างนี้ มัน

เป็นหน้าที่ของนักลงทุนต้องขยาย ผมเข้าใจว่าเป็น MAJOR อย่างหนึ่งที่ชัดเจน ก็ควรรับผิดชอบ ซึ่งค่อนข้างเยอะกระจายขยายกับปัจจัยอื่นที่จะกระจาย CONCEPT หรือว่าเป็นตัววัดเวลาลงทุน เราก็ไปเชิญแบงค์ใหญ่ ๆ มาช่วยกันวิเคราะห์ร่วมกัน ดังนั้นระดับบริหารชั้นสูงเราต้องใช้เวลามาก (ไม่ได้ไปคิดตัวเลข) คุณก็บอกมาก็เชื่อกัน มีอยู่ 4 แบงค์เขาก็พูดเหมือนกันว่าเขาเชื่อได้ และก็เมื่อมี 4 แบงค์ มาช่วยดูแลสามารถไปกู้ผ่านได้ตั้ง 10 แบงค์ ถ้ามีแบงค์เดียวมาร่วมกับเราผ่านได้แบงค์เดียว เราเชื่อใน CONCEPT ที่ว่าเวลามาร่วมกันทำจะได้ทุกฝ่ายและได้ผลกับเขามากกว่าแต่ละคนด้วยซ้ำ อย่างสมัยที่ตอนทำ REAL ESTATE เจ้าของเขาก็ไม่รู้ REAL ESTATE ดีพอ ประธานบริษัทก็เลยเชิญคนที่เก่งในวงการเขาก็ทำของเขาอยู่แล้ว แต่ว่าเขาทำในขนาดที่เล็กเพราะเงินทุนน้อย วันหนึ่งมันขั้วไม่จำกัด พอท่านไปร่วมลงทุน งานมันก็กองใหญ่ขึ้นมา แต่เวลาเท่ากัน ไม่ว่าสร้างตึก 10 ชั้น หรือสร้างตึก 10 ห้อง หรือ 100 ห้อง เวลาคิดมันก็เท่ากัน ผลตอบแทน / หน่วย อาจจะล้มเหลว เพราะเป็นปริมาณใหญ่ก็เขากำไรไม่มาก แต่เวลาจำหนายแล้วได้มากขึ้น ผู้ที่มาร่วมลงทุนก็ได้สัดส่วนเยอะขึ้น ทำกิจการใหญ่ขึ้น

การดูแลประชาชนชุมชนแออัด ซึ่งเดิมตั้งเป้าหมายว่าใน 5 ปีข้างหน้า การเคหะฯ จะดูแล 30,000 ครอบครัว เมื่อรัฐบาลปัจจุบันนี้มีความประสงค์ว่าจะให้บริการชุมชนแออัด คือคนจนเมืองให้มากกว่านี้ เราก็ไปรวมตัวกัน ลองคิดว่ามากที่สุดที่เราจะทำได้ จากปัญหาที่เผชิญอยู่คิดว่าเราจะทำได้เท่าไร เราก็ร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานกันขึ้นมาว่าจะทำกัน 80,000 ซึ่งอยู่ในความตั้งใจจริงว่าจะทำให้ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือและมีส่วนร่วมของคนที่ปฏิบัติจริงว่าจะทำอะไรได้ ถ้าเราตั้งมั่นอยู่อย่างนี้เราก็คิดว่าทำให้ดีที่สุด เต็มกำลัง

■ แม้ว่าการเคหะแห่งชาติจะไม่มีกำลังเพียงพอ ต้องเพิ่มบุคลากรหรือไม่ ?

□ เราคงไม่เพิ่มคนมาก แต่เราจะใช้วิธีการหาความร่วมมือเข้ามาให้มากขึ้น อย่างเช่นหลายๆส่วนเราจะจ้างเอกชนทำ หรือบางส่วนจะจ้างเหมา อันไหนที่มีบริการอยู่แล้วจะหาแนวทางใหม่ ๆ เพิ่มว่าจะทำอะไรได้บ้างเพื่อประหยัด แต่ในเรื่องเพิ่มคนมากขึ้นเป็นนโยบายที่จะไม่ทำเพราะองค์กรที่ใหญ่มากจะอึดอัด

การลงทุนแตกต่างกันเงินแบ่งกัน แนวร่วมกลยุทธ์ถือว่าสำคัญ คือตอนแรกต้องมีเงินทุนจำนวนมากอย่างเรา ๆ คงมีทฤษฎีแต่ไม่มีสตางค์

■ ในเชิงรุก CP ดำเนินกิจการโดยยึดหลักสำคัญอะไรบ้าง

□ ขอสรุปเป็นข้อ ๆ ดังนี้-

1. เราใช้เทคโนโลยี

2. เทคโนโลยีมากด้านเครื่องมือเครื่องจักรต่าง ๆ ที่ทันสมัย และเน้นทางด้านธุรกิจที่มีทีมงานที่มีความคล่องตัว สามารถไปถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เราไม่ได้มีความรู้เฉพาะ (สิ่งนี้ผมไม่แน่ใจ) คือ การชวนเข้ามาทำงานคือเขามีความสามารถอยู่แล้ว แต่ก็มีระดับกลาง ๆ ที่เป็นครู ซึ่งได้มีการพัฒนาพร้อมที่จะกระจายไปได้ มีทุกด้านใน CP เข้ามาทำงานร่วมกัน จะทำอะไรก็ได้ จะไปค้าขายยังประเทศหมากก็ได้ ไปขายประเทศต่าง ๆ ไปได้หมด การค้าระหว่างประเทศมีหมด จะซื้อของสิงคโปร์ไปขายพม่าแล้วเอาของพม่าไปขายมาเลเซียก็ทำได้ คือ โอกาสนั้นมีเงินทุน CHANNEL ต่าง ๆ มีให้อยู่เลยผลึกบุคลากรนี้ไปรับผิดชอบ จะไปทำก็ได้ เลี้ยงกุ้ง

แล้วคิดว่าจะแต่งงานบางส่วนออกมาให้เป็นบริษัทลูกออกไป

ความตั้งใจจริงที่ว่าไม่ทอดทิ้ง การทำงานที่หารือกัน มีส่วนร่วมในปัญหา ไหวหรือเปล่าจะแก้ปัญหากันอย่างไรและที่สำคัญเวลาที่ปฏิบัติจริงต้องเป็นแผนที่วางอยู่กับมือ ไม่ใช่คนอื่นวางไว้ให้ เป็น Operation Plan ที่ผู้ทำทำเอง

■ ท้ายสุดนี้ ท่านผู้ว่าการเคหะแห่งชาติจะมีอะไรวิจารณ์หรือให้ข้อคิดในส่วนอื่น ๆ หรือเปล่า

□ สำหรับดิฉัน การเคหะแห่งชาติต้องยึดหลักการในการทำงานให้กับประชาชนอย่างเต็มกำลัง ให้ประโยชน์สู่ประชาชนให้มากที่สุด ในส่วนงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันก็รับผิดชอบ หมายความว่าถ้าเป็นงานสำหรับที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชน ข้าราชการเราจะรวมกำลังรับใช้ให้ได้ทั้ง ๆ ที่ตอนนี้เต็มที่แล้ว ปัจจุบันรับผิดชอบงานถึง 30,000 หน่วยก็นับว่าไม่ใช่น้อย และงานข้างหน้าที่จะตาม

โปรดอ่านต่อหน้า ๓๖

ทำอาหารสัตว์จะไปเปิดร้านเบเกอรี่ ขายเทป ตรงกันข้ามก็ได้ หรือจะไปทำ SEVEN ELEVEN ก็ได้ หรือไปทำ MAKRO REAL ESTATE ทำได้หลายแบบ คือสามารถที่จะกระจายไปได้

เทคโนโลยีบางทีตอนนี้ก็ทำมาดี เช่น เทคโนโลยีทางด้านอาหารกุ้ง เราวิจัยเองจนกระทั่งอาหารกุ้ง (คนอื่นเขาตามไม่ทัน) คือลงน้ำแล้ว กุ้งกินหมด ไม่มีผลเสีย พัฒนาการผลิตลูกกุ้งทำเองจากเทคโนโลยีบางอย่างเราไปซื้อมา ไปร่วมทุนเทคโนโลยีในการจัดร้าน SEVEN ELEVEN เป็นร้านขายปลีก เราก็ไปร่วมทุนกับเขา เขาส่งทีมมา เขามีวิธีจัดสต็อกจัดสินค้า ซึ่งดูเผิน ๆ คิดว่าเทคโนโลยีเหมือนกัน ดูอย่างร้าน MAKRO มีทุนน้อยกว่า 50 % ฝรั่งเศสก็บริหารตามแบบเขา คือฝรั่งเศสเขาก็บริหารในประเทศเขามาแล้ว หลักการก็รู้ว่าอะไรวางตรงไหน ไว้แบบนี้ใช้เท่าไร ใครขายของอย่างไร ถือว่าเป็นเทคโนโลยีอันใหม่อันหนึ่ง คือ ทุกที่ที่ร้านขายของพวกนี้ต้องตั้งติดถนน ถ้าตั้งข้างในต้องมีที่จอดรถเต็มไปหมด แล้วก็ขึ้นเดียวเหตุที่ขึ้นเดียวเขาก็ต้องขึ้นของเขาเอง ถ้ามีหลายชั้นไม่รู้ว่าจะทำอย่างยุ่งตาย ใช้ลิฟท์ ลิฟท์ก็เสียอีก ลงบันไดเลื่อนก็ได้ เราเห็นของเขารับเองอย่าง SEVEN ELEVEN ก็ทำเสร็จก็จะเปิดตลอด

24 ชั่วโมง และมีการจัดเก็บสต็อกที่มีประสิทธิภาพมาก ถ้าผมเข้าใจไม่ผิด อย่างของชนิดเดียวกัน เขาจะขายอยู่ 3 ชนิด ยาสีฟันจะมีอยู่ 3 อย่าง อย่างที่ 1 อย่างที่ 2 อย่างที่ 3 อย่างที่ 4 เขาเลิกขายแล้ว เพราะขายไม่ดี คือแค่เลือกเอามาวาง ไม่ใช้ยาสีฟัน 20 กว้ายี่ห้อมาวางเรียงกัน ตรายี่ห้อที่ 4 ไม่ได้ขายเพราะ CARRY ต่ำไป เป็นลักษณะการจัด ส่วนเทคโนโลยีทางด้าน REAL ESTATE ก็ใช้ความสามารถเฉพาะคน คนที่ไม่เคยสร้างตึก ก็อาจจะสร้างไม่ได้ ก็ไปร่วมมือทางด้านนี้ เทคโนโลยีทางการค้าระหว่างประเทศ เราส่งคนไปเพราะเรามี LINKAGE เทคโนโลยีอาหาร สัตว์ตั้งโรงงานอาหารสัตว์ ผู้บริหารเขาหลับตาเห็นว่าโรงงานควรจะปรับปรุงอย่างไร เพราะฉะนั้นวิธีการตั้งโรงงาน ตั้งเร็วมาก คือตัดสินใจรู้เลยว่าต้นทุนคร่าว ๆ เท่าไหร่

ตอนนี้ธุรกิจที่ดินค่อนข้างเป็นห่วงอยู่ ตอนนี้มีปัญหา คือเป้าหมายเราต้องการขยายอย่างมั่นคงด้วย ขยายที่ 20 เท่า 30 เท่า เราดูเขามากเกินไปแล้วเกิดว่า RETURN ON INVESTMENT ยังคืนไม่ทัน จะมีปัญหาทางด้านเครดิต ทางด้านการเงิน DEFINITION RATIO ก็จะมีปัญหา เพราะเวลาไปกู้มันต้องโชว์ไว้ทั่ว วงบดลงบอะไรต่าง ๆ เพราะฉะนั้นต้องรักษาคุณภาพทางการเงิน

■ ถ้าเราใช้วิธีการอย่าง CP ทำอยู่แต่ในสาขาของผู้อื่น จนมองว่าเราพยายามทำตัวเป็นยักษ์หรือทำตัวเป็น MONOPOLY หรือ CARTEL ?

□ นี่คือเหตุผลหนึ่ง อย่างบริษัทขยายไปต่างประเทศ ถ้าไม่ขยายออกก็ต้องขยายในประเทศก็อาจจะเป็นการแข่งกับคนอื่น เพราะคนอื่นเขาก็ขยายเหมือนกัน เพราะกิจการบางอย่าง เช่น เลี้ยงไก่ มีตั้งเยอะ ใหญ่มากจนกระทั่งเลี้ยงคนละ 10 ตัว ก็เลี้ยงไก่เหมือนกัน ตลาดอาจจะคนละตลาดเลี้ยงไก่ 10 ตัว อาจจะขายเพื่อนบ้าน กิโลละ 40 บาท ไข่เลี้ยงไก่แบบทันสมัย กิโลละ 20 อาจจะส่งออกต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ แล้วก็นำพวกไก่กรอกไก่คนละแบบกัน ถ้ากิจการต้องโต ถ้าไม่โตมันก็หยุด ถ้าโตเราก็ดูว่ามันจะไปแข่งทำมาหากินคนอื่น ๆ บ้างไหม ไปโตข้างนอกดีกว่า มันกว้างกว่าอีก จะเห็นได้ว่า MARKET SHARE จากกิจการนี้ ตั้งแต่ลดลงเรื่อย ๆ ก่อนนี้มักจะใช้ลูกไก่ 90 % เดียวนี้ลดลงเหลือสัก 20 % - 30 % แต่ปริมาณอาจมากขึ้น เพราะเศรษฐกิจโตขึ้น

แต่สัดส่วนลดลง สัดส่วนอาหารสัตว์เดี๋ยวนี้เปอร์เซ็นต์สัดส่วนอื่น ๆ ก็ลดลงเรื่อย ๆ เป็นเพราะว่าไม่มีใครเห็นว่ามันมีความจำเป็นต้องไปแข่งกัน ให้คนอื่นเขาได้ด้วย ถ้าเราแข่งธุรกิจที่เรานำมาตั้งสืบทอดมาแล้ว เราไม่ตกลงเป้าหมาย CP คงจะต้องไปแข่งกับโลกมากกว่า ถ้าอย่างนั้นก็มองในแง่ของข้อความจริงแข่งกับโลก ทว่าเราอาจต่างไปนอกประเทศ แทนที่จะมาลงทุนในประเทศเป็นผลเสียต่อประเทศอีก แต่ความจริงแล้ว ให้อูแล้วแต่สะดวกคือถ้าเรามีความสามารถไปแข่งได้ อีกหน่อยก็เป็นได้ หรือจะให้แข่งเดี๋ยวนี้ ก็จะไปกับคนในคนนั้นคนนี้อาจจะไม่พอใจ มันก็มีข้อดีข้อเสียอยู่หลายประการ แต่ผมเชื่อว่าเดี๋ยวนี้โลกมันแคบลงไปเยอะเดี๋ยวนี้เขาก็มีโทรศัพท์ถึงกันได้หมดแล้ว เพราะฉะนั้น เรื่องของธุรกิจในช่วงศตวรรษหน้ามันไม่โต

■ สำนักงานเศรษฐกิจแห่งนี้เป็นศูนย์กลางเป็นคลังสมองของ CP หรือที่ปรึกษาในเรื่องของบริษัท

□ ทางด้านเศรษฐกิจนี้เราก็มีเป้าหมายที่ผมเรียนกับอาจารย์ไว้ เราะมาตั้งสำนักหนึ่งเป็นสำนักวิชาการทางเศรษฐกิจ ปกติแล้วเป้าหมายหลัก 70 หรือ 80% เราทำเพื่อสังคม เราจะไม่ปกป้องธุรกิจทีเดียว เพราะฉะนั้นสื่อมวลชนมาสัมภาษณ์อะไรต่าง ๆ ไม่สัมภาษณ์เรื่องส่วนตัว เพราะว่ามันหนึ่งเราต้องการที่จะทำให้บริษัทใหญ่ มีสถาบันอันหนึ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศ เวลาพูดเมื่อมีคนมาถามผมก็ไม่พูด เพราะว่าเป็นเรื่องแต่ละสาขาของงาน แต่ถ้าถามว่าประเทศควรจะพัฒนาอย่างไร แม้จะขัดกับผลประโยชน์ CP เราก็จะพูด เพราะว่าเป็นส่วนหนึ่งของประเทศ ก็ต้องทำตามนโยบายของประเทศ ดังนั้นเราก็มีเป้าหมาย แล้วผมก็พยายามรักษเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา จะรักษาความเป็นกลาง เพราะว่าไม่งั้นจะบอกว่า CP จะไม่จริง ผมอาจจะมิชอบจำกัด มีไปกับคนอื่นกับอะไรบ้าง ก็มีคำอธิบายในหลาย ๆ รูปแบบ สำนักฯ ที่ตั้งมาในเชิงรุกก็คือเราพยายามที่จะศึกษาข้อมูล จะเป็นกลางทั่วประเทศ เราทำให้ผลประโยชน์ต่อส่วนรวม ทุกอย่างที่ผมจะออกมาโดยสื่อมวลชนส่งไปตามผู้อ่าน คือมีความรับผิดชอบในสังคมส่วนจะทำชื่อเสียงให้กับประเทศในส่วนนี้เราต้องทำ แต่ว่าสังคมเชื่อถือมากแค่ไหน เราต้องใช้เวลาที่จำเป็น สำนักฯ นี้ตั้งมาประมาณหนึ่งปีครึ่ง ในฐานะที่เป็นประธาน ยอมรับว่าเราเหมือนสถาบันวิจัยขององค์กรกึ่งเทพ เพราะฉะนั้น อะไรที่เกี่ยวข้องกับ CP มาก ๆ เราได้แย้งว่า ไข่ชาวบ้าน

ดีหรือไก่อ่ CP ดี โดยอุบัติเหตุ ผมก็คงไม่อยากพูด ผมพูดด้วยความบริสุทธิ์ใจ เพราะว่าคุณรับเงินเดือน CP คุณก็ต้องทำตาม แต่ CP จะมาบังคับว่าผมจะต้องพูด ผมไม่เคยยอม แต่ประธานกรรมการไม่เคยบอกผมว่าเวลาผมสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์ในนามตัวเราเอง เราจะเห็นด้วยก็ได้ ในส่วนนี้ผมอยากพูดในฐานะที่ปรึกษาของ CP (ภายใต้กลยุทธ์ร่วม CP ที่สำนักจะเป็นส่วนหนึ่งในเชิงยุทธศาสตร์) คงไม่ใช่ผมไม่แน่ใจคือ ถ้าเป็นจะเป็นอย่างนั้นก็ไม่ใช่ว่าเป็นเจตนาของตัวเอง อาจจะเป็นเจตนาของบุคคลอื่นที่มองผม แต่บังเอิญเจตนาในนั้นสามารถประสานกับผมได้ พอที่ผมมองอีกแบบหนึ่ง ผมก็เรียนรู้ทางด้านเศรษฐกิจมาเยอะ ผมนั่งอยู่ที่มหาวิทยาลัยอย่างเดียว ผมคงทำอะไรไม่ได้เท่าไร ผมจะต้องไปคิดจริงจัง ผมก็หมดไปเหมือนกัน ผมกับผู้ร่วมงาน 10 กว่าคน ช่วยเขียนอะไรก็อาจจะแยกกระจายกันไปก็ช่วยประเทศมากขึ้น ที่นี้ CP ก็กระจายตามนี้ CP จะได้ประโยชน์ ผมพอมองออกว่าประโยชน์อันแรกก็คือเปรียบเทียบสถาบันแต่คุณก็จ่ายสตางค์ สังคมได้ประโยชน์ในช่วงที่ว่าข้อมูลทุกชิ้นที่เราต้องการออกไป ผมเห็นดีข้อหมด และก็ออกด้วยความบริสุทธิ์ใจ ในแง่ของวิชาการ เคยไปโต้แย้งว่าจะต้องไม่เก็บค่า SURCHARGE ตัวเหลือง ทั้งที่เป็นผลเสียต่อ CP ในแง่ของตัวเองบริษัทเองผมเข้าใจว่ามีเชิงรุก 2 แบบ คือ

1. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

2. ใช้การจัดการที่ก้าวหน้า และก็ไปเอาเปรียบใครด้วย ไม่เอาเปรียบผู้อื่นไม่เอาเปรียบผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่เอาเปรียบผู้ผลิตร่วมกับเรา เพราะเมื่อไหร่ CP เอาเปรียบคนใดคนหนึ่งเราก็รู้อยู่ไม่นาน เพราะธุรกิจ CP อยู่ถึง 60 กว่าปีแล้ว เรามีเป้าหมายที่จะผลักดันให้เป็นมหาชน อนาคตเจ้าของเดิมอะไรต่าง ๆ คงจะเป็นผู้ถือหุ้น ผู้บริหารจะต้องเป็นระดับที่เป็นลูกจ้าง PURE ที่มีความสามารถ มีหุ้นที่สามารถซื้อต่อตลาด จะทำให้บริษัทอยู่รอดในระยะยาว ถ้าบริษัทที่มีแต่ครอบครัวมีแต่ตระกูล อยู่ในเข็วคนก็จบแล้ว คือ

ถ้าบริษัทที่มีบริหารแบบครอบครัว มันจะมีปัญหาตรงที่ว่า

ประการที่ 1. ไม่กล้าตั้งคนอื่น เพราะต้องการเอาลูกชายลูกหลานเขาหรือของตัวเองมาเป็นตำแหน่งสูง ๆ คนอื่นก็ไม่อยากเข้า กลัวลูกชายคุณอายุเพียง 25 ผมอายุตั้ง 45 แล้ว ผมมาเป็นลูกน้องลูกชายคุณก็แย่แล้ว นอกจากว่าคุณอยากได้สตางค์ คือคนที่ไม่ค่อยมีความรู้ไม่เคยมีศักดิ์ศรี ไม่เคยมีอะไร แต่อยากได้สตางค์ยอมมาอยู่ด้วยแต่คนที่แท้จริงเขาก็อาจจะไปอยู่บริษัทอื่น (เยอะเยอะเดี๋ยวนี)

ประการที่ 2. ธุรกิจครอบครัว อาจจะเรียกภาษี อย่างเรื่องภาษีก็ขยายไม่ได้ พอขยายเงินทุนก็หาไม่ได้เพราะว่าเรื่องภาษีไม่เอาเข้าตลาดหลักทรัพย์ ไม่เลือกคนอื่นมาร่วมลงทุน เพราะผมไม่ใช่ลูกของคุณคุณไม่กลัวผมโกงแยหรือทุนก็จำกัด สมมติว่ามี 100 ล้าน แทนที่จะขยายได้เป็น 600 ล้าน ก็ขยายไม่ได้สมมติอย่างกรณีบริษัทมหาชนมี 100 ล้าน ต้องการถือสัก 50% เพราะฉะนั้นอีก 50 ล้านก็ไปเอาเข้าตลาด ตลาดก็เข้ามาช่วยถืออีก 50 ล้าน เพราะฉะนั้นก็เป็น 100 ล้าน มีแค่ 50 ล้าน 50 ล้านก็เอาไปขายอีกบริษัทหนึ่ง เราก็ไปกู้มาอีก 200 ล้าน และ EQUITY RATIO สัก 30 เท่า ก็ได้อีก 600 ล้าน แต่ถ้าเป็นบริษัทครอบครัวมี 100 ล้าน ไปเรียกคนอื่นมาร่วมลงทุนก็ไม่ได้ จะไปกู้ก็อาจได้บ้าง แต่การกู้ไม่ได้เยอะเท่าจำนวนนั้น เป็นเพราะว่าบริษัทไม่ได้มีหลักมีฐานก็อาจจะกู้ไปสักเท่าหนึ่ง อย่างดีมี 100 ล้าน ก็ทำได้ 200 ล้าน อย่างนี้เป็นต้น

ผมมี 800 ล้าน สามารถจ้างคนได้เยอะขึ้น ทำกิจกรรมได้ใหญ่ขึ้น ต้องมีโอกาสขยายเพราะคนเก่ง ๆ มันเยอะกว่าบริษัท 100 ล้าน ที่เป็นบริษัทครอบครัว

ท่านผู้อ่านที่เคารพครับ ถึงตรงนี้แล้วท่านพอเข้าใจการบริหารงานเชิงรุกของซีพีไม่มากนักน้อยและหวังว่า จุดประกายความสำเร็จของซีพีนั้นมิได้เปลี่ยนเป็นอื่น เดกเช่นกาลเวลาที่ผ่านมาและผู้บริหารที่เปลี่ยนไป. □■