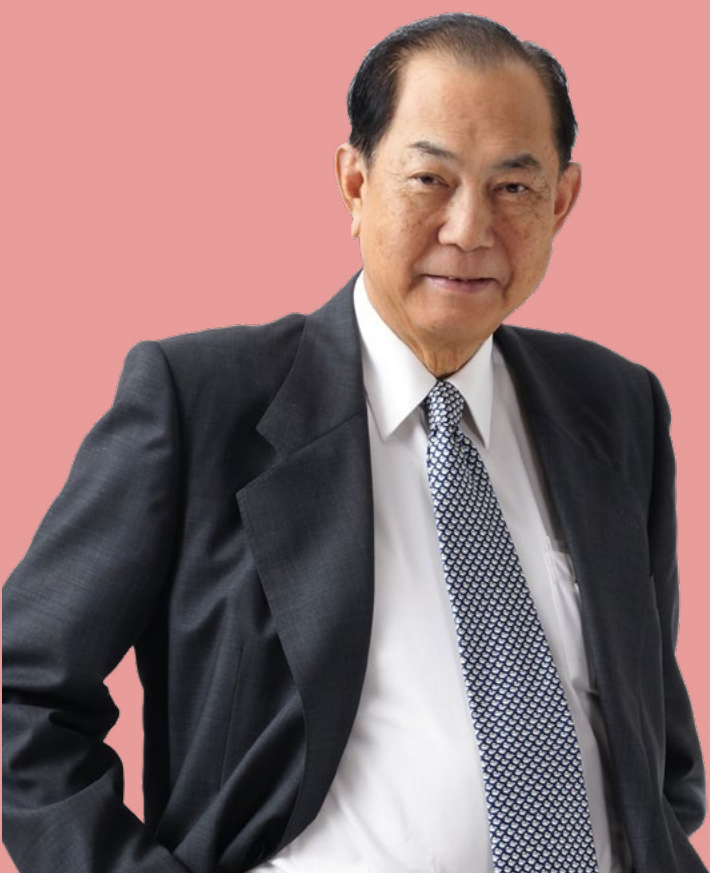


บทสัมภาษณ์ คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา



ในคอลัมน์
Watashi no Rirekisho
(My Personal History)

หนังสือพิมพ์
Nihon Keizai Shimbun
(Nikkei Newspaper)
July 2021

ชุดที่ 4
ตอนที่ 16-20



ตอนที่ 16

โครงสร้างการบริหาร

経営構造

さてサハ・グループの経営構造の話である。新しい事業を始める際、その受け皿として細胞分裂のように次々と新会社を設立したのはなぜか。中核のサハ・パタナピブン

私の履歴書


ブンヤシット・
チョコクワタナー

⑬

は次第に組織が大きくなった。古株の幹部社員もいて、どうしても「感度」が鈍くなる。新しい事業は新しい感性を持った若い人に任せるに限る。それが父の考えだった。父自身、祖父に日用雑貨の取り扱いを提案したものの、反対されて独立を決心した原

体験がある。「部下に商売の知識を教えるな。息子に教えても娘には教えるな。娘が夫に伝えれば、商売敵になる」。祖父からはそう諭されていた。そうだが、自分の力だけで事業は拡大できないと信じ、部下の育成に情熱を傾けた。

叔父のタムリーさんはその典型例だった。子供たちも同様だ。父は三男の私を含め6男2女をもうけたが、早くに最初の上場企業になった。チュラロンコン大で化学を学んだ四男のナロンは「バンコク・ラバー社」を立ち上げ、米ナイキのスニーカーを受託生産するなど、タイでは「靴王」と呼ばれている。次女のシリナーは英国で広告学を専攻し、帰国してニューシテイ社を手伝った後、ブティックの経営で成功を収めた。双子の兄弟、五男のブンチ

新事業 若い感性に一任

グループ内「細胞分裂」成長促す

亡くなった長女のシリョンを除き、いずれもグループ内で自分のやりたいこと、やるべきことを見つけてきた。

ヤイと六男のブンキアットは、いずれも英国の高校に通い、米国の大学を出た。私は父から部下として面倒をみると命じられた。現在、ブンチャイ

一番上の兄ブンエークはオーストラリアで工学を専攻し、サクラクレパスの文具販売などを担当した。英国で経済学を修めた次男のブンパコーン

はサハ・パタナピブンの、ブンキアットはICCインターナショナルの会長を務め、私を支えてくれている。

父自身、祖父に日用雑貨の取り扱いを提案したものの、反対されて独立を決心した原

何も一族に限らない。即席麵事業を託したピパットさんのように、力量を見込んだ社

員や「やりたい」と自ら手をあげる社員を独立させ、サハ・パタナピブンや父個人が出資して応援する。当人も出資するから捨て身で経営する。分裂して成長の速度を上げるのがサハの流儀となった。

グループ会社同士が競合するケースも生じる。父はそれのサハパタナ・インターホー ルディング(SPI)だ。言い出しっぺの私が、父の命で社長を務めることになった。設立の進言には別の理由もあった。ライオンやワコールとの合弁がうまくいき、日本から次々と提携の声がかかるようになった。ところが、グループの構造が複雑で、どの会社と話をすればいいかわからない、との声も聞こえていた。SPIを窓口役とし、提携交渉を一元化したかった。



双子の弟、ブンチャイ⑭とブンキアットが支えてくれている

を歓迎した。競争は勝っても負けても教訓になる。外部とだけでなく身内でも競争すれば、成長が早まる。ただし全体に目配りし、どこかが倒れることはないよう差配した。

必ずしも出資せず、支配もしていない。各社にはそれぞれ異なる株主と経営スタイル、独自の経営陣がある。ただし債務保証を引き受けたり、全体の投資戦略や方向性を管理するなど、グループ300社

父1人で目配りするには限界があるため、1972年に持ち株会社を設立した。現在

の扇の要の役を果たしている。(サハ・グループ会長)



ประวัติของฉัน (16) : โครงสร้างการบริหาร

ฝากธุรกิจใหม่ไว้กับคนรุ่นใหม่

ความรุ่งเรือง “การโตแล้วแตก แยกแล้วโต” ของในเครือฯ

เรามาพูดถึงโครงสร้างการบริหารของเครือสหพัฒน์กันบ้าง เมื่อจะเริ่มต้นธุรกิจใหม่ เหตุใดเครือสหพัฒน์จึงตั้งบริษัทใหม่ขึ้นเสมือนการแตกตัวออกไป

พ่อของฉันคิดว่า บริษัท สหพัฒน์พิบูล ซึ่งเป็นบริษัทหลักของเครือฯ ค่อยๆ เติบโตขึ้นโดยผู้บริหารรุ่นเก่าๆ ความว่องไวก็จะน้อยลง ธุรกิจใหม่จึงควรยกให้คนหนุ่มสาวที่มีความว่องไวกว่า

พ่อเองก็เคยมีประสบการณ์เสนอให้ปู่เปลี่ยนมาขายของใช้ในชีวิตประจำวัน แต่ก็ถูกปฏิเสธ พ่อจึงตัดสินใจแยกตัวออกมา ปู่เคยสอนไว้ว่า “อย่าสอนความรู้ทางธุรกิจให้กับลูกน้อง สอนลูกชายได้แต่อย่าสอนลูกสาว เพราะถ้าลูกสาวบอกลูกเขย ลูกเขยจะกลายเป็นศัตรูทางธุรกิจ” ต่างกับพ่อซึ่งเชื่อว่าเราไม่สามารถขยายธุรกิจได้ด้วยลำพังเพียงคนเดียว ท่านจึงกระตือรือร้นในการสอนลูกน้องเป็นอย่างมาก

คุณดำhari น้าของฉันเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่นเดียวกับลูกๆ ทุกคน พ่อของฉันมีลูกชายหกคน และลูกสาวสองคน รวมทั้งฉันซึ่งเป็นลูกชายคนที่สาม ยกเว้น ศิริยล ลูกสาวคนโตที่ด่วนจากไปก่อนเวลาอันควร ทุกคนได้ทำสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่ควรทำภายในเครือสหพัฒน์

พี่ชายคนโต บุญเอก ได้เข้าศึกษาคณะวิศวกรรมในออสเตรเลีย และเคยรับผิดชอบการขายเครื่องเขียน Sakura Color Products Corp. บุญปกรณ์ ลูกชายคนที่สองจบคณะเศรษฐศาสตร์จากประเทศอังกฤษ เป็นผู้บุกเบิกธุรกิจแฟชั่น ก่อตั้งบริษัท “New City” เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งแรกของเครือสหพัฒน์

ณรงค์ ลูกชายคนที่สี่ เรียนเคมีที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก่อตั้งบริษัท “บางกอก รับเบอร์” รับผิดชอบแท็กซี่ฟ้า Nike ในประเทศไทยเรียกเขาว่า “ราชาแห่งรองเท้า”

ลูกสาวคนที่สอง ศิรินา เรียนด้านการโฆษณาจากประเทศอังกฤษ หลังจากกลับมาได้ช่วยงานของบริษัท “New City” และประสบความสำเร็จในการบริหารสินค้าบูติกในเวลาต่อมา

พี่น้องฝาแฝด บุญชัย ลูกชายคนที่ห้า และ บุญเกียรติ ลูกชายคนที่หก ทั้งคู่เรียนจบมัธยมปลายจากประเทศอังกฤษ และไปเรียนต่อมหาวิทยาลัยที่สหรัฐอเมริกาจนสำเร็จการศึกษา พ่อสั่งให้ฉันดูแลและสอนงานเขาในฐานะลูกน้อง ปัจจุบันทั้ง 2 คนยังช่วยงานฉัน บุญชัยเป็นประธาน บมจ.สหพัฒน์ปิบูล และ บุญเกียรติเป็นประธาน บมจ.ไอ.ซี.ซี. อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล

ไม่เพียงครอบครัวเท่านั้น ดังเช่น คุณพิพัฒ ก็ได้รับมอบหมายให้ดูแลธุรกิจพะหมี่กิ่งสำเร็จรูป และหากพนักงานคนใดมีความสามารถหรือมีใจที่ “อยากจะทำ” ทางสหพัฒน์ปิบูลหรือแม้แต่ตัวคุณพ่อเทียมเอง จะออกเงินส่วนตัวสนับสนุนให้ตั้งตัวได้ และการที่เจ้าตัวร่วมลงทุนด้วยก็ทำให้ตั้งใจบริหารบริษัทนั้นอย่างเต็มที่ การแตกแล้วเติบโตอย่างรวดเร็วจึงกลายเป็นสโตร์การทำธุรกิจของเครือสหพัฒน์ไปโดยปริยาย

บางครั้งบริษัทในเครือฯ ก็แข่งขันกันเอง ซึ่งคุณพ่อก็ยินดี ไม่ว่าจะชนะหรือแพ้ การแข่งขันย่อมให้บทเรียน ไม่เพียงแข่งขันกับภายนอก หากมีการแข่งขันภายในด้วยบริษัทจะยิ่งเติบโตเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามคุณพ่อจะคอยดูภาพรวมทั้งหมดเพื่อไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องล้มลง

ด้วยกำลังของคุณพ่อคนเดียวคงไม่อาจดูแลบริษัทในเครือฯ ได้ทั้งหมด ดังนั้นในปี พ.ศ. 2515 จึงได้ตั้งบริษัทโฮลดิ้งขึ้น คือ สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง (SPI) ในปัจจุบัน ฉัน ที่เป็นคนออกความคิดจึงได้รับตำแหน่งประธานตามคำสั่งของพ่อไปโดยปริยาย

อีกสาเหตุหนึ่งที่ก่อตั้ง SPI คือ ความสำเร็จในการร่วมทุนกับ Lion และ Wacoal ทำให้บริษัทญี่ปุ่นอยากมาร่วมเป็นพันธมิตรมากขึ้น แต่โครงสร้างของบริษัทในเครือฯ นั้นซับซ้อน จนไม่รู้ว่าควรจะให้คุยกับบริษัทไหน ฉันจึงสร้าง SPI เพื่อทำหน้าที่เป็นช่องทางติดต่อและเจรจาการลงทุน

SPI ต่างจากบริษัทโฮลดิ้งทั่วไป บริษัทไม่จำเป็นต้องลงทุนหรือเข้าไปควบคุมบริษัทในเครือฯ แต่ละบริษัทจะมีผู้ถือหุ้น รูปแบบการบริหาร และทีมผู้บริหารที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม SPI มีบทบาทสำคัญ เช่น การค้าประกันเงินกู้ และการจัดการกลยุทธ์หรือทิศทางการลงทุนโดยรวม อันเป็นเสมือนหมุดของพืดที่ยึดบริษัทในเครือ 300 แห่งไว้ด้วยกัน

ประธานเครือสหพัฒน์

ตอนที่ 17

ความวุ่นวายในยุค 70

激動の70年代

サハ・グループにとって1970年代は飛躍の時期だった。洗剤やシャンプーなどの日用品が順調に売れ、衣料品や食品にも手を広げた。広告宣伝に注力してタイの消費ブ

私の履歴書


ブンヤシット・
チョコクワタナー

⑩

ームにひと役買いつつ、持ち株会社の設立でさらなる成長に向けた経営体制も整えた。一方で、70年代はタイ社会が激しく揺れ動いた時期でもあった。なかでも大きな転換点となったのが、73年の「十月十四日事件」である。国軍主導のタノーム政権に

対し、経済成長で台頭した都市中間層の不満は強まっていた。10月14日、民主化を叫びバンコクの旧市街に集まっていた40万人の学生や市民へ向けて治安部隊が発砲し、政府発表で死者77人が出る惨事となった。当時のプミポン国王が政権に退陣を命じたことで、事態は何とか収拾した。民主化要求の高まりは反日運動へと飛び火した。軍事政

低賃金は1日わずか12バツにすぎなかった。父が台湾から輸入放映したテレビドラマ「パオブンジン」が社会現象になるほどの人気を博したのはちょうどこの時期。公正や正義を渴望する人々の心の琴線に触れたのだ。日本製品の不買運動も盛んになった。味の素や花王、パナソニックなど有名ブランドが標的になった。サハはす

民主化要求 反日運動へ

企業の社会貢献進める契機に

権の外資誘致策で進出してきた日本企業が、タイの労働者を低賃金で搾取している、との反発が広がったのだ。74年1月に田中角栄首相がタイを公式訪問した際、「経済侵略」に抗議するデモ隊が宿舎を取り囲む騒ぎも起きた。折しも第4次中東戦争に端を発したオイルショックが重なっていた。物価が高騰したにもかかわらず、労働者の最

に多くの日本企業と提携していたが、幸いにも不買の対象にはならなかった。ライオンやピアス、ワコールなどはまだ日本製のイメージが薄かったこと、合弁会社の経営を担っていたのはサハ側だということがあった。それでもいつ矛先がこちらに向くかと気が気ではなかった。当時の日本企業は海外進出がまだ緒に就いたばかり。



72年、バンコクのドンムアン空港で父⑩と一緒に

タイに根を下ろすというよりは早く投資を回収したい、派遣されてくる駐在員も早く日本に戻りたい、という意識が強かった。いきおい、いまだという企業の社会的責任(CSR)の発想は乏しかった。敬虔な仏教国のタイにはもと「タンブン(善行によるに、人々は政府に対する信頼を失っていた。労働環境の改善を求めてストライキも多発し、多くの企業が労務問題に頭を悩ませていた。

原因のひとつは、拠点がバンコクに集中しすぎていることだ。海外に目を向ければ、企業の本社も工場もすべて都市に立地するケースはほとんどない。遅かれ早かれ、工場は地方へ分散していかざるを得ない。その受け皿を自分たちで用意してはどうか。私の中で工業団地の開発・運営という、全く新しいビジネスのアイデアが膨らんでいった。

(サハ・グループ会長)



ประวัติของฉัน (17) : ความวุ่นวายในยุค 70

การเรียกร้องประชาธิปไตยและการประท้วงต่อต้านญี่ปุ่น โอกาสในการอุทิศตนเพื่อสังคมขององค์กร

ช่วงทศวรรษ 2510 เป็นยุคก้าวกระโดดของเครื่องสหพัฒน์ ของใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ผงซักฟอก และแชมพูขายได้ดี และเราได้ขยายการขายสุรกรีกเสื้อผ้าและอาหาร ขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นไปที่การโฆษณา ซึ่งมีบทบาทในการทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักแพร่หลายในกลุ่มผู้บริโภคของไทย มีการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งเพื่อวางระบบการจัดการเพื่อการเติบโตยิ่งขึ้น

ในทางกลับกัน ทศวรรษ 2510 เป็นช่วงเวลาที่ยุคไทยเกิดความวุ่นวายอย่างรุนแรง จุดเปลี่ยนที่สำคัญจุดหนึ่งคือ “เหตุการณ์ 14 ตุลาคม” ในปี พ.ศ.2516

การปกครองภายใต้ระบอบเผด็จการทหารของจอมพลถนอม กิตติขจร ในยุครุ่งเรืองทางเศรษฐกิจสร้างความไม่พอใจของชนชั้นกลางในเมืองมากขึ้นเรื่อยๆ วันที่ 14 ตุลาคม กองกำลังรักษาความปลอดภัยได้ยิงนักเรียนและประชาชนที่มารวมตัวกันกว่า 400,000 คนเพื่อเรียกร้องประชาธิปไตยบนท้องถนน จากประกาศของรัฐบาลมีผู้เสียชีวิต 77 คน สถานการณ์คลี่คลายลงเมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงมีพระบรมราชโองการให้จอมพลถนอมออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี

การเรียกร้องประชาธิปไตยที่รุนแรงขึ้น จุดชนวนให้เกิดการเคลื่อนไหวต่อต้านญี่ปุ่น มีกระแสต่อต้านธุรกิจญี่ปุ่นซึ่งเข้ามาลงทุนตามนโยบายของรัฐบาลทหารว่า เอาเปรียบแรงงานไทยด้วยการให้ค่าแรงที่ต่ำ เมื่อนายกรัฐมนตรี ทานาคะ คาคุเอ มาเยือนไทยอย่างเป็นทางการในเดือนมกราคม พ.ศ. 2517 มีผู้ชุมนุมออกมาประท้วงโดยการห้อมล้อมบริเวณที่พักว่า การมาครั้งนี้เป็น “การรุกรานทางเศรษฐกิจ”

ประจวบเหมาะกับการวิกฤตขาดแคลนน้ำมัน ที่เกิดขึ้นช่วงการยุติสงครามตะวันออกกลางครั้งที่ 4 (October War) แม้ค่าครองชีพจะพุ่งสูงขึ้น แต่ค่าแรงขั้นต่ำของแรงงาน ได้รับเพียงวันละไม่เกิน 12 บาทเท่านั้น

ช่วงนี้เองที่คุณพ่อนำละครเรื่อง “เป่านันจิ้น” มาออกอากาศ และได้รับความนิยมนจนกลายเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม เพราะเนื้อหาตรงใจผู้คนที่โหยหาความถูกต้องและยุติธรรมนั่นเอง

การคว้ามาตรฐานผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นก็เริ่มขึ้นเช่นกัน แบรินด์ดังอย่าง Ajinomoto Kao และ Panasonic ตกเป็นเป้าหมาย เครื่องสพพัฒน์ก็ได้ร่วมธุรกิจกับบริษัทญี่ปุ่นอยู่หลายแห่ง แต่โชคที่สินค้าของเราไม่ตกเป็นเป้าหมาย เพราะ Lion Pias Wacoal ฯลฯ ไม่ติดภาพลักษณ์ของความเป็นแบรินด์ญี่ปุ่นมากนัก และถึงจะเป็นบริษัทร่วมทุนกับญี่ปุ่น แต่สพพัฒน์ก็เป็นคนดูแลด้านการบริหาร

ถึงกระนั้นก็เชื่อว่าเราสามารถนั่งนอนใจอยู่ได้ ด้วยไม่รู้ว่าจะพุ่งเป้ามาที่เราเมื่อไร บริษัทญี่ปุ่นในขณะนั้นเพิ่งเริ่มขยายออกต่างประเทศ แทนที่จะคิดหยั่งรากในประเทศไทย บริษัทญี่ปุ่นต้องการที่จะได้เงินลงทุนคืนเร็วๆ และชาวญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาก็ต้องการกลับไปประเทศญี่ปุ่นโดยเร็วด้วย สมัยนั้นแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ย็น้อยมาก

ประเทศไทยนับถือศาสนาพุทธ มีวัฒนธรรมของการทำบุญ ฉันแนะนำบริษัทคู่ค้าญี่ปุ่นว่า “จากนี้ไป การช่วยเหลือสังคมจะมีความสำคัญ” แม่ตอนแรกยังมีความรู้สึกกังขา แต่ไม่นานพวกเขาก็เข้าใจความตั้งใจของฉัน ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ร่วมทุนกับ Lion ได้บริจาคผลิตภัณฑ์ของตนให้กับโรงเรียน และให้ความรู้แก่นักเรียนเกี่ยวกับวิธีการล้างมือและแปรงฟัน ซึ่งก็ยังคงเป็นกิจกรรมที่ยังคงดำเนินมาจนถึงปัจจุบัน

ฉันคิดไตร่ตรองท่ามกลางสังคมไทยที่วุ่นวาย ประชาชนสูญเสียความเชื่อมั่นในรัฐบาล ดังที่เห็นได้จากเหตุการณ์ชุมนุมเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม หรือขบวนการต่อต้านญี่ปุ่น หลายบริษัทกังวลเกี่ยวกับปัญหาด้านแรงงาน มีการนัดหยุดงานหลายครั้งเพื่อเรียกร้องให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สาเหตุหนึ่ง น่าจะมาจากการกระจุกตัวในกรุงเทพฯ มากเกินไป เมื่อมองไปต่างประเทศ แทบไม่มีบริษัทไหนที่สำนักงานใหญ่และโรงงานตั้งอยู่ในเมืองด้วยกัน ไม่ช้าก็เร็วโรงงานจะต้องแยกตัวไปยังพื้นที่ชนบท เช่นนั้นแล้วทำไมเราถึงไม่เตรียมตัวเสียตั้งแต่ตอนนี้ละ แนวคิดธุรกิจแบบใหม่ การพัฒนาและการจัดสร้างนิคมอุตสาหกรรมก็ผุดขึ้นอย่างไม่ขาดสาย

ประธานเครื่องสพพัฒน์

ตอนที่ 18

ก้าวออกจากเมือง

地方へ

1970年代のタイの工場はバンコクに集中していた。経済成長で拡張が相次いだ。が、まともな都市計画がなく、無秩序に増殖するばかり。密集する工場内も、周辺も、た

視」の政策にも沿っていた。工業団地の造成から自分でやろうと思ったのは、日本の製造業のタイへの進出が加速すると確信していたからだ。持ち株会社を設立し、提携交渉の窓口は一本化した。加えて工場の用地もすでに確保済みとなれば、話が早くなる。父は反対しなかったが、賛成もしてくれなかった。心配していたのは資金繰りだ。当

工業団地造成 タイ全土で

公園や学校整備、開かれた場に

私の履歴書

ブヤシット・
チョコクワター

18

ちまち環境が悪化した。

日本では本社は東京でも工場は地方、という事例がたくさんある。人手確保の面から、タイでも工場は地方立地が当たり前になる。そう考えた。タイ政府が71年からの第3次経済社会開発5カ年計画に盛り込んだ「地域開発の重

時のサハ・グループは資本が乏しく、運転資金を銀行借り入れに頼っていた。だからいっぺんに投資するのではなく、建設は少しずつ進めると説明し、首を縦に振らせた。まずは場所探し。最初はチャオプラヤ川の河口付近のサムットプラカーン県に候補地を見つけた。バンコクから20

ルンタイ銀行が所有するサトウキビ畑だった。港が近い。えに地盤は固い。海抜も高く洪水の心配がない。ここならと考え、計画を始動した。バンコクから工場全体をいきなり移転はせず、生産能力の増強分をシラチャでやることにした。洪水の恐れがないということは、水の供給に不安があるということでもあ

供たちが大きくなったときに働ける場所が増えるんです」と懸命に説明して回った。排水や排煙で迷惑をかけないのは当然だが、一步踏み込んで、地域社会との共存を第一に考えた。敷地内を周囲から隔離するのではなく、公園や市場、学校、製造品のアウ

タイには多くの財閥があるが、専業事業者を除けば、自ら工業団地群を運営するのはサハ・グループだけで、大きな特色になっている。(サハ・グループ会長)



70年代、シラチャの工業団地に
入居したライオン油脂の工場

が入居し、9割がサハ・グループ。日本との合併が多く、シラチャには6千人規模の日本人が暮らしている。その後は東部のプラチンブリ県、北部の商都チェンマイに近いランプーン県、さらにミャンマーとの国境沿いのターク県メソートにも次々と工業団地を造成していった。グループ企業の入居が基本だが、区画の外販も行っている。

い製品に絞った。靴の加工、日用品、下着の生地、即席麺とひとつずつ工場をつくった。

地元住民の理解を得るのに苦労した。当時のシラチャは製油所しかない静かな農村で、バンコクから来た我々への警戒心は強かった。「子

トレット店舗などを徐々に整備し、地域の人に訪れてもらえる場所を目指した。「インダストリアル・パーク」と称しているのはこのためだ。当初80畝で始めた工業団地は現在は288畝まで拡張した。東京ドームでいえば60個分以上に相当する。60社余りが入居し、9割がサハ



ประวัติย่อของฉัน(18) : ก้าวออกจากเมือง

สู่การสร้างสวนอุตสาหกรรมทั่วประเทศ สร้างสวนสาธารณะและโรงเรียนโดยรอบ

ในทศวรรษ 2510 โรงงานในประเทศไทยกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพฯ การเติบโตทางเศรษฐกิจนำพา
มาซึ่งการขยายตัวของโรงงานหลายแห่ง แต่ยังไม่มีการวางผังเมืองและการจัดระเบียบที่เหมาะสม ส่งผล
กระทบต่อสิ่งแวดล้อมในโรงงานและพื้นที่โดยรอบ เกิดความแออัดและเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อม

ที่ประเทศญี่ปุ่น หลายบริษัทมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่โตเกียว แต่โรงงานตั้งอยู่ต่างจังหวัด ถ้ามอง
ในมุมของการสรรหาแรงงาน ก็เป็นเรื่องปกติที่ไทยเองควรมีฐานการผลิตตั้งอยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด ซึ่ง
สอดคล้องกับนโยบาย “เน้นการพัฒนาภูมิภาค” ในปี พ.ศ. 2514 ที่ระบุอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 ซึ่งเป็นแผนระยะ 5 ปี

ความตั้งใจที่จะสร้างนิคมอุตสาหกรรมเกิดขึ้น เพราะฉันเชื่อมั่นว่าอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่น
จะเร่งขยายธุรกิจมาสู่ประเทศไทย และด้วยการก่อตั้งบริษัทโฮลดิ้งเพื่อให้ช่องทางการติดต่อประสานงาน
เป็นหนึ่งเดียว และการหาที่ดินเตรียมสร้างโรงงานไว้ให้เรียบร้อย จะช่วยให้การเจรจาสำเร็จรวดเร็วยิ่งขึ้น

พ่อของฉันไม่ได้คิดคำนวณ แต่ก็ไม่ได้เห็นดีเห็นงามด้วย เนื่องจากกังวลเรื่องการจัดการเงินทุน ซึ่ง
เครือข่ายพัฒนาฯ ในขณะนั้นมีเงินทุนน้อย และต้องอาศัยเงินกู้จากธนาคารเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน ดังนั้น
จึงได้อธิบายไปว่าไม่ใช่การลงทุนทั้งหมดในคราวเดียว แต่จะค่อยๆ ก่อสร้างไป คุณพ่อจึงเห็นด้วยในที่สุด

เริ่มจากการหาที่ดิน ตัวเลือกแรกที่เจอคือ จังหวัดสมุทรปราการ ใกล้ปากแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งมีข้อดี
คือ ห่างจากกรุงเทพฯ เพียง 20 กม.เท่านั้น แต่พื้นดินอ่อนและไม่เหมาะที่จะทำนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งภายหลัง
ที่ดินผืนนั้นกลายเป็นฟาร์มกุ้ง

พื้นที่ต่อไปที่ฉันเจอคือ อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท ห่างจากกรุงเทพฯ ไปประมาณ 120 กม. ไปทาง
ตะวันออกเฉียงใต้ ฉันไปดูที่ดินกับ ณรงค์ น้องชาย ในสมัยนั้นยังไม่มีทางด่วน ฉันยังจำได้แม่นว่า ต้อง
วิ่งผ่านถนนแคบๆ ที่เป็นหลุมเป็นบ่อ ซึ่งใช้เวลามากพอสมควร แต่ปัจจุบันขับรถ จากกรุงเทพฯ จะใช้เวลา
ประมาณชั่วโมงครึ่งเท่านั้น

ที่ดินที่หมายตาไว้เป็นไร่อ้อย ซึ่งในขณะนั้นถือครองโดยธนาคารกรุงไทยที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ อยู่ใกล้ท่าเรือ มีพื้นที่ดินที่แข็งและเป็นพื้นที่สูง ไม่ต้องกังวลเรื่องน้ำท่วม ที่นี้แหละ..ใช่เลย จากนั้นฉันก็เริ่มดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

ฉันไม่ได้ย้ายฐานการผลิตทั้งหมดจากกรุงเทพฯ ในทันที แต่ให้ศรีราชาเป็นฐานเพิ่มกำลังการผลิต จริงอยู่ว่าไม่ต้องกังวลเรื่องน้ำท่วม แต่ก็หมายความว่าอาจมีปัญหาน้ำไม่เพียงพอ ฉันจึงเน้นโรงงานผลิตภัณฑประเภทที่ใช้น้ำไม่มาก เช่น โรงงานผลิตรองเท้า โรงงานสินค้าอุปโภค โรงงานผลิตชุดชั้นใน โรงงานบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ซึ่งแน่นอนที่เราค่อยๆ สร้างขึ้นทีละแห่ง

การทำความเข้าใจกับคนท้องถิ่นเป็นเรื่องยากยิ่งกว่า ตอนนั้นศรีราชาเป็นหมู่บ้านเกษตรกรรมและประมงที่เจียบสงบ ส่วนอุตสาหกรรมมีเพียงโรงกลั่นน้ำมันเท่านั้น คนท้องถิ่นยังไม่ไวใจพวกเราที่มาจากกรุงเทพฯ ฉันพยายามอย่างยิ่งเพื่อที่จะอธิบายว่า “เมื่อลูกๆ ของคุณโตเป็นผู้ใหญ่ จะมีสถานที่ให้ทำงานเพิ่มมากขึ้น ”

เป็นเรื่องปกติที่ต้องจัดการระบบน้ำเสียและฝุ่นควันไม่ให้รบกวนคนในพื้นที่ แต่เราก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง โดยเราให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันกับชุมชนท้องถิ่น ฉะนั้น แทนที่จะแยกพื้นที่ของเราออกจากบริเวณโดยรอบ เราค่อยๆ สร้างสวนสาธารณะ ตลาด โรงเรียน ร้านค้าสำหรับจำหน่ายสินค้าที่ผลิตขึ้น ฯลฯ โดยมุ่งเป้าไปให้คนในท้องถิ่นสามารถเข้ามาใช้สถานที่ได้ นั่นคือที่มาของการเรียกว่า “สวนอุตสาหกรรม”

สวนอุตสาหกรรมศรีราชา เริ่มต้นที่ 80 เฮกตาร์ (ประมาณ 500 ไร่) ตอนนี้อยู่เป็น 288 เฮกตาร์ (ประมาณ 1,800 ไร่) หากจะเทียบให้เห็นภาพพื้นที่ทั้งหมดคงใหญ่ประมาณโตเกียวโดมสัก 60 สนาม ปัจจุบันมีประมาณ 60 บริษัท และ 90% เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างเครือสหพัฒน์ กับบริษัทญี่ปุ่น และมีชาวญี่ปุ่นประมาณ 6,000 คนอาศัยอยู่ที่ศรีราชา

หลังจากนั้น จึงมีการสร้างสวนอุตสาหกรรมเพิ่มอีกหลายแห่ง ได้แก่ อำเภออินทร์บุรีทางภาคตะวันออก จังหวัดลำพูนใกล้เชียงใหม่ทางภาคเหนือ และอำเภอแม่สอด จังหวัดตากติดแนวชายแดนพม่า นอกจากนี้กลุ่มบริษัทในเครือที่จะย้ายเข้ามาแล้ว เรายังขายที่ดินให้บริษัทนอกเครือเข้ามาสร้างโรงงานด้วย

ในประเทศไทย มีกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมาก ถ้าไม่นับรวมบริษัทที่ทำธุรกิจนิคมอุตสาหกรรมโดยเฉพาะแล้ว เครือสหพัฒน์เท่านั้นที่มีการบริหารสวนอุตสาหกรรมของตัวเอง เพื่อให้ในบริษัทในเครือฯ ใดใช้ประโยชน์ กล่าวได้ว่าเป็นข้อแตกต่างสำคัญของเราเลยก็ว่าได้

ประธานเครือสหพัฒน์

ตอนที่ 19

เรียนรู้จากความล้มเหลว

失敗に学ぶ

サハは多くの日本企業との協業で大きくなった。主に成功例を紹介してきたが、もちろんうまくいかなかったものもある。自戒を込めていくつか書き記しておきたい。

返事で引き受け、69年に合弁で販売会社を設立した。

胃腸薬や鎮痛剤などの輸入を始めたが、日用品とは勝手が違っていた。医薬品は政府の認可を得るまでに時間と手間がかかる。先方はサハの営業力に期待していたが、我々に薬を売るノウハウはなかった。運悪く日本製品の不買運動の時期とも重なっていた。

このまま続けても相手にか

とは前に紹介した。その後、日本を訪れたときに吉野家の牛丼を食べて「うまい」と思った。先方から打診を受け、タイでもいけると踏んだ。

1号店はバンコクのショッピングセンター内に開いた。だが、現実には牛丼の味付けほど甘くなかった。当時のタイはまだ所得水準が低く、屋台を除けば外食が普及していなかった。加えてタイの仏教徒

は仕方がないと思った。合弁はわずか3年で解消した。最近では牛肉を好んで食べる人が増えている。吉野家も2011年、今度は流通大手のセントラル・グループと組んでタイ市場に再参入した。その意味では、牛丼チェーンも時期尚早だったといえる。

タイでも当たるという読みは的中し、集客は上々だった。ところがレーザーディスクから日本ですでに普及していた通信カラオケへの移行を検討した際、第一興商から「通信カラオケ用の楽曲をタイへ提供するのには難しい」といわれた。新しい曲がないと若い顧客を呼び込めない。13年に合弁を解消したが、もし続けていたら、面白い商売へ発展したかもしれない。

残念ながら失敗に終わった経験も我々には貴重な財産だ。日本企業はサハの営業・情報力を頼ってくるので、全力で期待に応えようとしてきた。ただ壁にぶつかった時は、共に知恵を絞って問題解決にあたる必要がある。総じていえば、日本から合弁会社へ送り込まれてくる人に「創業精神」があれば、成功の確率は高まるように思う。

1960年代後半に日本へ出張した際、エーザイの創業家の内藤祐次社長から「ぜひタイに進出したい」と相談を受けた。当時の医薬品市場は欧米勢が席巻していた。洗剤や化粧品がうまくいき、手応えを感じていた時期だった。薬だつてやれるだろうと二つ

私の履歴書


ブヤシット・
チョクワター

⑱

薬や牛丼 早すぎた参入

問題解決のカギは「創業精神」

えって迷惑をかける。そう考え、私の方から頭を下げて、数年で合弁を解消してもらった。サハは後に経営破綻したタイ企業を買収して医薬品に再参入するが、エーザイとの事業は少し早過ぎた。日本との合弁解消はそれが最初だったと思う。苦い思い出だ。

吉野家との牛丼チェーン店は95年に始めた。大阪駐在時代にすぎ焼きが好物だったこ

には観音信仰が根強く、観音様の父親の生まれ変わりとされる牛を食べない人が多い。農作業を手伝う牛を食べるいけないとの風潮もあった。5〜6店やってこれは難しいと感じた。ダメ押しは97年のアジア通貨危機だ。バ

ツが急落し、米国やオーストラリアからドル建てで輸入していた牛肉が高騰した。先方から撤退を言ってきたときに



吉野家1号店のオープニング（前列右が筆者）

反対に後手に回る形になったのが、第一興商と組んだカラオケ店「ビッグエコー」。02年にバンコクに1号店を開き、計2店舗を展開した。カラオケは夜のお店のイメージが強かったが、カラオケボックスは家族や友達と人数で楽しむ、食事もできる。

（サハ・グループ会長）



ประวัติของฉัน(19) : เรียนรู้จากความล้มเหลว

การก้าวเข้าตลาดที่ไวเกินไปของสินค้ายาและข้าวหน้าเนื้อ กุญแจสู่การแก้ปัญหาคือ "หัวใจของความเป็นเจ้าของ"

สหพัฒน์เติบโตจากการร่วมมือกับบริษัทญี่ปุ่นหลายแห่ง ที่กล่าวถึงไปแล้วส่วนใหญ่เป็นตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ แต่แน่นอนว่า ต้องมีตัวอย่างของความล้มเหลวด้วย ฉันจึงอยากกล่าวถึงเอาไว้ เหตุผลหนึ่งก็เพื่อเอาไว้เตือนตัวเองด้วย

เมื่อฉันเดินทางไปทำธุรกิจที่ญี่ปุ่นในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ.2503 ประธานยูจิ ไนโตะ ผู้ก่อตั้งบริษัท Eisai มาปรึกษากับฉันว่า "ต้องการขยายธุรกิจสู่ประเทศไทย" ตลาดยาในเวลานั้นอยู่ในมือของชาติตะวันตก ขณะนั้นเป็นช่วงเวลาธุรกิจฟองซึกฟอกและเครื่องสำอางเป็นไปด้วยดี และจากการพูดคุยกัน 2 ครั้ง ฉันรู้สึกได้ถึงความเป็นไปได้ที่จะทำธุรกิจยารักษาโรค จึงได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อจัดจำหน่ายยารักษาโรค ในปีพ.ศ. 2512

เราเริ่มนำเข้ายาสำหรับระบบทางเดินอาหารและยาแก้ปวด แต่ข้อแตกต่างจากการจำหน่ายสินค้าอุปโภคคือ สินค้าประเภทยาต้องใช้เวลาและความยุ่งยากในการขออนุมัติจากภาครัฐ ฝ่ายผู้ร่วมทุนคาดหวังถึงศักยภาพในการขายของสหพัฒน์ แต่เราไม่มีความรู้ในการขายสินค้าประเภทยา และยิ่งโชคร้ายที่ตรงกับช่วงการคว่ำบาตรผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นพอดี

ดังนั้น หากยังคงทำธุรกิจนี้ต่อไป จะเป็นการสร้างปัญหาให้อีกฝ่าย ฉันจึงได้ไปขอโทษและหลังจากนั้นอีกไม่นานก็ปิดบริษัทร่วมทุน ต่อมาภายหลังเครือสหพัฒน์ได้ซื้อบริษัทยาของไทยที่ล้มละลาย จึงได้กลับเข้าสู่วงการยาอีกครั้ง การทำธุรกิจกับ Eisai ในครั้งนั้นถือว่าเร็วเกินไป นั่นเป็นครั้งแรกที่ต้องยุติกิจการร่วมทุนกับญี่ปุ่น ซึ่งเป็นความทรงจำอันขมขื่น

ในปี พ.ศ. 2538 ได้ร่วมทุนกับ ร้านข้าวหน้าเนื้อ Yoshinoya ก่อนหน้านี้ได้เล่าไว้ว่าตอนที่ไปทำงานอยู่ที่โอซาก้าของโปรดของฉันคือ สุกียากี้ หลังจากนั้นเมื่อฉันไปเยี่ยมญี่ปุ่น ฉันได้ทานข้าวหน้าเนื้อของ Yoshinoya และรู้สึกว่ารวย หลังจากได้รับคำเชิญชวนจากทางญี่ปุ่น ก็คิดว่าในไทยก็น่าจะขายได้

สาขาแรกเปิดในห้างสรรพสินค้าใจกลางกรุงเทพฯ เป็นข้าวหน้าเนื้อที่ไม่ได้ปรุงรสให้หวานเหมือนปัจจุบัน ในขณะนั้นคนไทยยังมีรายได้ต่ำอยู่ หากไม่นับการซื้ออาหารจากร้านแผงลอย การรับประทานอาหารนอกบ้านยังไม่แพร่หลายนัก นอกจากนี้ ชาวไทยที่นับถือศาสนาพุทธจำนวนมากยังนับถือเจ้าแม่กวนอิม ซึ่งเชื่อกันว่าวัวเป็นการกลับชาติมาเกิดของบิดาของเจ้าแม่กวนอิม จึงไม่รับประทานเนื้อวัว นอกจากนี้ยังมีความเชื่อที่จะไม่กินวัวซึ่งเป็นสัตว์ที่ช่วยทำนาอีกด้วย

หลังจากเปิดร้านไป 5-6 สาขา ฉันก็คิดว่าธุรกิจนี้คงดำเนินไปได้ยาก และอีกปัจจัยหนึ่งคือวิกฤตต้มยำกุ้งในปี พ.ศ. 2540 ค่าเงินบาทอ่อนตัว ทำให้ต้นทุนเนื้อวัวนำเข้าจากสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลียเพิ่มสูงขึ้น เป็นเรื่องช่วยไม่ได้เมื่อทางฝ่าย Yoshinoya ขอถอนตัว และการร่วมทุนยุติลงในเวลาเพียงสามปี

ต่อมา คนชอบทานเนื้อวัวเพิ่มมากขึ้น ในปี พ.ศ. 2554 Yoshinoya จึงกลับเข้าสู่ตลาดไทยอีกครั้ง โดยร่วมมือกับผู้จัดการรายใหญ่ คือ เซ็นทรัลกรุ๊ป ซึ่งสามารถพูดได้ว่าเรานำธุรกิจร้านข้าวหน้าเนื้อเข้าสู่ตลาดเร็วเกินไป

ในทางตรงกันข้าม ร้านคาราโอเกะ "Big Echo" ที่ร่วมทุนกับบริษัท Daiichi Koshu กลายเป็นธุรกิจที่เข้าตลาดช้าไป เปิดร้านแรก ในปีพ.ศ. 2545 เปิดสาขารวมทั้งหมด 2 สาขา ในยุคนั้นร้านคาราโอเกะยังมีภาพลักษณ์ของการเป็นร้านกลางคืนอยู่ แต่หากเราสามารถทำเป็น karaoke box แบบญี่ปุ่น ที่ครอบครัวและเพื่อนฝูงสามารถเพลิดเพลินกับการร้องเพลงและทานอาหารได้ ก็คาดว่าจะได้รับความนิยมและได้รับการตอบรับที่ดี

ทว่า ทาง Daiichi Koshu ประเทศญี่ปุ่นได้เปลี่ยนวิธีเปิดเพลงจากเครื่องเลเซอร์ดิสก์เป็นไฟล์เพลง ซึ่งเป็นการยากที่จะใช้วิธีเดียวกันนี้ในประเทศไทย ทำให้เพลงไม่ทันสมัย การไม่มีเพลงใหม่ก็ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าวัยรุ่นได้ การร่วมทุนจึงยุติในปี พ.ศ. 2556 แต่ถ้าธุรกิจยังสามารถดำเนินต่อไปได้จนปัจจุบันก็อาจกลายเป็นธุรกิจที่ดีธุรกิจหนึ่งก็ได้

แม้จะเสียดาย แต่ประสบการณ์ของความล้มเหลวก็เป็นทรัพย์สินที่มีค่าสำหรับเราเช่นกัน บริษัทญี่ปุ่นคาดหวังศักยภาพด้านการขายและข้อมูลจากสหพัฒน์ ดังนั้นเราจึงพยายามอย่างเต็มที่เพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้น แต่เมื่อเจอปัญหาเราก็จำเป็นต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ทั้งสองฝ่าย กล่าวโดยรวมแล้ว หากผู้บริหารญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาจากบริษัทแม่เพื่อบริหารบริษัทร่วมทุนมี "หัวใจของความเป็นเจ้าของ" โอกาสของความสำเร็จก็จะเพิ่มขึ้น

ประธานเครือสหพัฒน์

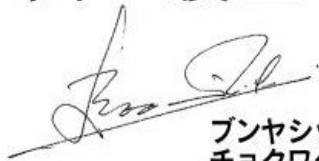
ตอนที่ 20

**งานอดิเรก
และผลประโยชน์**

趣味と実益

ここまで仕事の話ばかりだった気がする。今回は私の2つの趣味について書きたい。ひとつは小型飛行機の操縦だ。工業団地開発を進めていた1977年、40歳の頃に1

私の履歴書


フンヤシット・
チョクワタナー

20

年がかりで免許を取得した。きっかけはバンコク近郊の海岸で食事していた時のことだ。小型ボートに乗って漂着した何十人かが、警察に保護される場面に遭遇した。75年にベトナム戦争が終わり、カンボジア、ラオスを含むインドシナ3国が社会主義

体制に移行した。新体制になじめない人、迫害を恐れる人が「ボートピープル」と呼ばれる難民となり、海路で近隣国に逃れた。私が目撃したのもそうした人たちだった。

タイは敗れた南ベトナム側の米軍の出撃基地だった。「いざベトナム軍が侵攻してくる」との噂もくすぶっていた。私は「逃げる時は飛行機の方が速い。自分で操縦できれば

飛行機操縦 ストレス解消

パソコン独学、情報化に一役

なおい」と考えた。週末に1泊2日で南部の保養地ホアヒンの教習所に通い始めた。40時間の飛行実習を終え、学科試験も一発合格した。免許を手にしたものの、当時は企業や個人は飛行機を所有できなかった。工業団地を開発するシラチャ近くに愛好家のクラブがあり、そこで機体を借りて操縦を楽しんだ。機体数は少なく、順番待ち

がもどかしかった。そこで米国人のウィリアム・ハイネキさんとカネを折半し、クラブ名義で買った中古機に交互に乗った。ひと回り年下の彼はホテル大手マイナー・インターナショナルの創業者だ。大空に舞い上がるのは何よりのストレス解消法だった。ニアミスや急降下など怖い思いもしたが、面白さが勝っていた。91年に所有が解禁され

分けである米ラジオシャック社の「TRS-80」をシンガポールから取り寄せ、50万円で購入した。当時は高級車が1台買える値段だった。コンピュータに興味を持ったのは、会社のそばにIBM製の大型汎用機のサービスクラスがあったためだ。社長や



78歳で免許を返上するまで操縦かんを握っていた

飛行機にしるパソコンにしる、新しいもの、人がやらないものが好きだった。飛行機は燃料や計器、天候を事前にきちんとチェックし、管制塔と頻繁に連絡をとりながら、着陸まで必ず安全に操縦しなければいけない点で、経営に通

従業員と仲良くなり、いろいろと話を聞かせてもらった。パソコンは自宅の書斎に置いていた。何かに使おうと思ったのではない。使い方を学ぶために買ったのだ。わからないことは近隣の会社の人に教えて請うた。ソフトウエアも独学した。複雑なプログラムは（サハ・グループ会長



ประวัติของฉันท (20) : งานอดิเรกและผลประโยชน์

ขับเครื่องบินเพื่อคลายเครียด ศึกษาคอมพิวเตอร์ด้วยตัวเอง ใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์

จนถึงตอนนี้เหมือนกับว่าฉันจะพูดถึงแต่เรื่องงาน คราวนี้เลยอยากจะเล่าเกี่ยวกับงานอดิเรกทั้งสองอย่างของฉัน

อย่างแรกคือการขับเครื่องบินขนาดเล็ก ในปี พ.ศ. 2520 ช่วงกำลังพัฒนาสวนอุตสาหกรรม ฉันในวัย 40 ปี ได้ใช้เวลาหนึ่งปีเพื่อขอใบอนุญาตขับเครื่องบิน จุดเริ่มต้นมาจากตอนที่ฉันไปทานอาหารที่ชายทะเลใกล้กรุงเทพฯ เห็นเรือเล็กที่มีคนหลายสิบคนถูกพัดขึ้นฝั่งและถูกตำรวจควบคุมตัวในปี พ.ศ. 2518 หลังสงครามเวียดนามสิ้นสุดลง รวมถึงกัมพูชาและลาว สามประเทศในอินโดจีน ที่การปกครองถูกเปลี่ยนเป็นระบบสังคมนิยม ผู้ที่ไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่และกลัวการกดขี่ข่มเหงจะหลบหนีมายังประเทศเพื่อนบ้านโดยทางเรือในฐานะผู้ลี้ภัย เรียกกันว่า “Boat People”

ประเทศไทยเป็นฐานทัพทหารสหรัฐฯ ซึ่งพ่ายแพ้แก่ทหารเวียดนามใต้ มีข่าวลือหนาหูว่า “สักวันหนึ่งกองทัพเวียดนามก็จะบุกเข้ามา” ฉันมีความคิดว่า “ถ้าต้องหนี เครื่องบินน่าจะเร็วกว่า ยิ่งถ้าขับได้เองยิ่งดี” ฉันจึงเริ่มใช้เวลาสองวันหนึ่งคืนในช่วงสุดสัปดาห์ เข้าเรียนที่โรงเรียนสอนขับเครื่องบินที่หัวหิน หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกบิน 40 ชั่วโมง ฉันก็สอบได้ใบอนุญาตในครั้งเดียว

แม้ว่าฉันจะมีใบอนุญาตแล้ว แต่ในขณะนั้น ทั้งในนามบริษัทหรือส่วนบุคคลก็ไม่ได้ได้รับอนุญาตให้ครอบครองเครื่องบิน บังเอิญใกล้ๆ ศรีราชาซึ่งเป็นที่ตั้งของสวนอุตสาหกรรม มีชมรมคนรักการบิน ให้ฉันได้เข้าเครื่องบินและเพลิดเพลินกับการบินที่นั่น

เนื่องด้วยจำนวนเครื่องบินมีไม่มาก ต้องรอคิวเป็นเวลานานจนหงุดหงิด ดังนั้นฉันจึงออกเงินคนละครึ่งกับชาวอเมริกัน คุณวิลเลียม ไฮเนกกี ซื้อเครื่องบินมือสองในนามของสโมสร และผลัดกันขับ เขาอายุน้อยกว่าฉันหนึ่งรอบ เป็นผู้ก่อตั้งบริษัทไมเนอร์ อินเทอร์เน็ตชั้นนำแลทำธุรกิจโรงแรมหลายแห่ง

การไต่บินขึ้นไปบนท้องฟ้าเป็นวิธีคลายเครียดชั้นเยี่ยม แม้บางครั้งจะมีเหตุการณ์น่ากลัว เช่น ตกหลุมอากาศหรือเกือบเกิดอุบัติเหตุ แต่ความสนุกนั้นมีมากกว่า เมื่อกฎห้ามครอบครองเครื่องบินถูกยกเลิกในปี พ.ศ. 2534 ฉันซื้อเครื่องบินใบพัดแบบเครื่องยนต์เดียวสี่ที่นั่ง มีปีกติดกับด้านบนลำตัว รุ่น “Cessna 172” ฉันสร้างรันเวย์ในสวนอุตสาหกรรมแต่ละที่ของสหพัฒน์ และขับเครื่องบินไปที่ต่างๆ ด้วยตนเอง จนกระทั่งคืนใบอนุญาตขับเครื่องบินตอนอายุ 78 ปี นอกจากนี้ฉันยังก่อตั้งโรงเรียนสอนขับเครื่องบินเพื่อใช้รันเวย์ให้เป็นประโยชน์

งานอดิเรกอีกอย่างของฉันคือ คอมพิวเตอร์ เป็นช่วงเดียวกับที่ได้รับใบอนุญาตขับเครื่องบินขนาดเล็ก ฉันสั่งซื้อคอมพิวเตอร์ "TRS-80" ที่ผลิตโดย Radio Shack ผู้บุกเบิกคอมพิวเตอร์ในช่วงแรก มาจากสิงคโปร์ เป็นเงิน 500,000 บาท ในสมัยนั้นสามารถซื้อรถหรูคันหนึ่งได้เลยทีเดียว

ที่ฉันเริ่มสนใจคอมพิวเตอร์เพราะ ฉันสนิทกับประธานและพนักงานบริษัทที่ให้บริการซ่อมบำรุงเมนเฟรมของ IBM ที่อยู่ข้างๆ บริษัท สหพัฒนพิบูล ทำให้มีโอกาสได้พูดคุยและได้ฟังเรื่องต่างๆ อยู่เสมอ ฉันวางคอมพิวเตอร์ที่สั่งมาไว้ในห้องหนังสือที่บ้าน ฉันไม่ได้มีจุดมุ่งหมายว่าจะใช้มันเพื่ออะไร แต่ซื้อมาเพื่อเรียนรู้วิธีใช้เท่านั้น เวลามีเรื่องที่ไม่เข้าใจฉันจะขอให้คนจากบริษัทข้างๆ มาสอน ฉันยังเรียนวิธีการเขียนซอฟต์แวร์ด้วยตัวเอง แม้จะเขียนโปรแกรมที่ซับซ้อนไม่เป็น แต่เวลาอยากได้อะไรก็สามารถสื่อสารกับโปรแกรมเมอร์ได้

ตอนนี้ฉันยังคงจัดเก็บข้อมูลนามบัตรของคนที่เคยพบ ภาพถ่าย บันทึกยาที่ใช้ และอื่นๆ บนคอมพิวเตอร์ และฉันสร้าง format ด้วยตัวเอง เวลาหมอลงมาที่กินยาครบหรือเปลาก็จะเปิดข้อมูลให้ดู

ฉันชอบสิ่งใหม่ๆ ที่คนอื่นยังไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องบินหรือคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ การจะขับเครื่องบินจะต้องมีความรอบคอบ การตรวจสอบเชื้อเพลิง เครื่องวัด สภาพอากาศ การสื่อสารกับหอควบคุมอย่างต่อเนื่อง และต้องมั่นใจว่าทุกขั้นตอนจะปลอดภัยจนกว่าจะลงจอด ซึ่งเหมือนกับการทำธุรกิจ และความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ก็เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาข้อมูลของบริษัทในภายหลัง

ในท้ายที่สุด ไม่ว่าจะงานอดิเรกใดก็เชื่อมโยงเข้ากับงานได้ หากจะพูดว่างานอดิเรกอันดับหนึ่งของฉันคือ "การทำงาน" ก็คงไม่ผิดนัก ถ้าพูดให้คนหนุ่มสาวสมัยนี้ฟังคงโดนหัวเราะเยาะเอาเป็นแน่...

ประธานเครือสหพัฒน์

TO BE CONTINUED