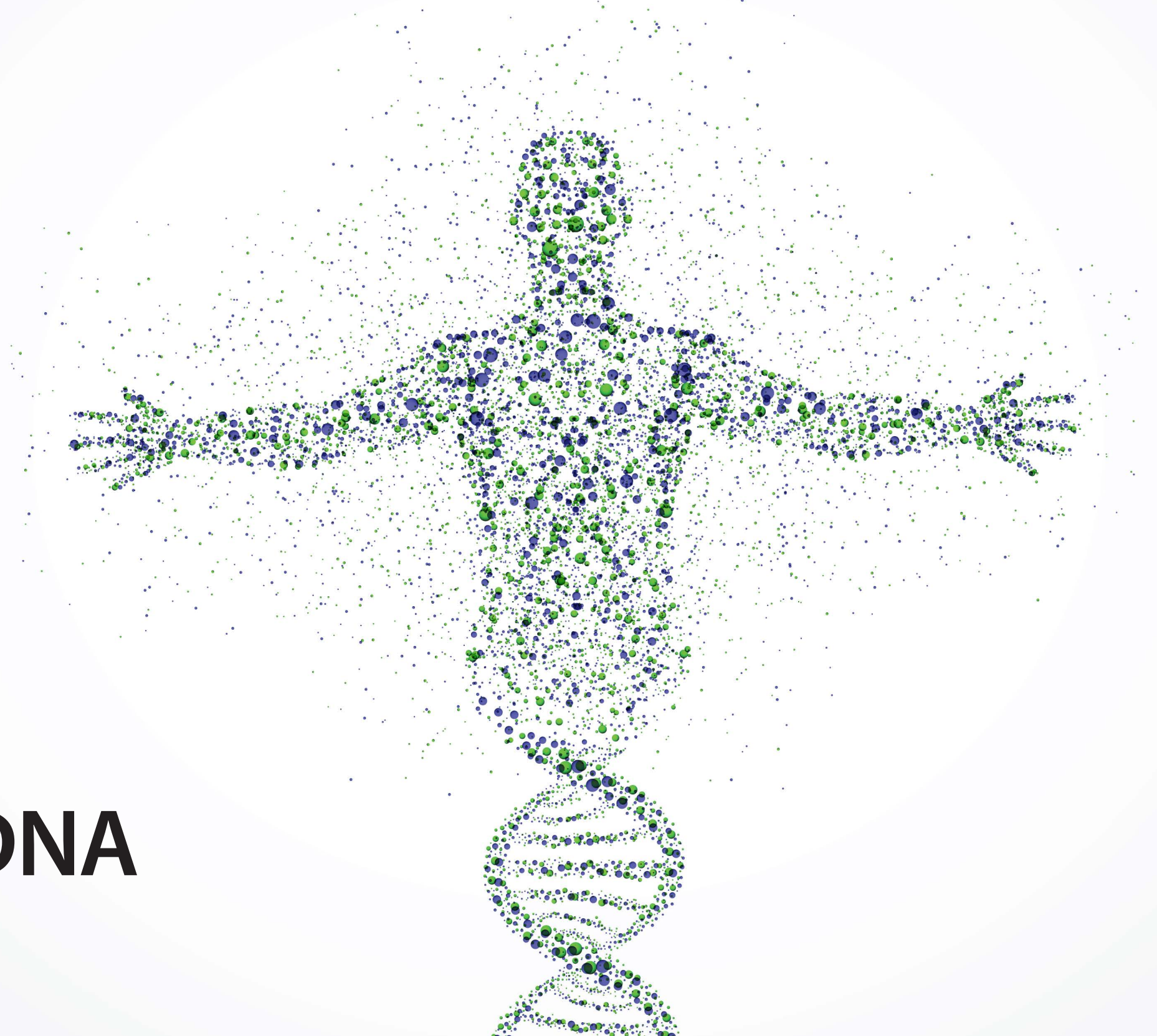


A. Stotz



BUSINESS  **DNA**
WITH ANDREW STOTZ



สัมภาษณ์

คุณทองมา วิจิตรพงศ์พันธุ์

ประธานกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
บริษัท พวกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

Interview with Thongma Vijitpongpun

CEO of Pruksa Holding Public Company Limited



LEADER DNA

After making ice buckets in his youth in Chonburi on Thailand’s eastern seaboard and then as a goldsmith in Bangkok, Thongma went back to night school to finish his high school education. He did well and earned his place at Chulalongkorn University, studying civil engineering. After that, he held various engineering positions on infrastructure projects before he became a civil works subcontractor. In 1993, he founded Pruksa and built it into one of Thailand’s largest property developers. Pruksa also revolutionized building techniques, earning renown for its affordable prefabricated townhouses.

What Thongma Vijitpongpun shared:

Policy of care

His foundation of care was built on simple, yet sound principles – paying employees on time and having a good staff welfare system – and for customers – ensuring products are of high quality.

Think big

In the beginning, Thongma had about 1 million baht in the bank but was able to manage a project worth 250 million baht. Connections are crucial if you want to do business outside your home country.

Reduce working capital needs to protect scarce cash

He cut the production period to shorten the cash conversion cycle.

Practice honesty and responsibility with your customers

Think about what price your customers can afford and manage your costs to meet that price without undercutting what you can pay your employees.

Bring value to all stakeholders and make a strong profit

Use innovative thinking to bring the combination of lower costs and higher quality. You owe it to all parties involved, especially customers and employees.



Thongma Vijitpongpun

Title: CEO

Pruksa Holding Public Company Limited

Education:

Ph.D. (civil engineering), King Mongkut’s University of Technology, Thonburi
Ph.D. (honors, engineering science, civil engineering), Sripatum University, Bangkok
Ph.D. (civil engineering), Rajamangala University of Technology, Bangkok
B.Sc. (civil engineering), Chulalongkorn University, Bangkok

About the company:

Founded in 1993, Pruksa Real Estate Public Company Limited was restructured to relist on the SET as Pruksa Holding Public Company Limited (PSH TB) in March 2016. The company operates as a real estate developer in Thailand, focusing on the low- to the mid-tier and high-end residential market. Projects include townhouses, single-detached houses, and condominiums. The company has seven precast concrete structure factories in Pathum Thani.

LEADER DNA



หลังจากที่คุณทองมาทำงานที่ร้านขายถังน้ำแข็งที่ชลบุรีขายฝรั่งทะเลตะวันออกของ
ไทย ก็ได้ย้ายไปเป็นช่างทองที่กรุงเทพ ระหว่างนั้นก็เรียนภาพคำไปด้วยจนจบม.ศ.
3 และสอบเข้าเรียนคณะวิศวกรรมศาสตรที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลังเรียน
จบก็ทำงานด้านวิศวกรรมก่อสร้างในหลายโครงการก่อนที่จะผันตัวมาเป็นผู้รับเหมာช่วง
เอง ใน ปี พ.ศ. 2536 ได้ก่อตั้งบริษัทพฤษาฯขึ้น ซึ่งเป็นบริษัทก่อสร้างที่ใหญ่ที่สุดของ
ประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในด้านการสร้างทาวเฮาส์สำเร็จรูปในราคามิตรภาพ

คุณทองมาแบ่งปันประสบการณ์ด้านใดบ้าง

นโยบายด้านการดูแล

พื้นฐานหลักการดูแลใส่ใจของคุณทองมานั้นเรียบง่าย คือจ่ายเงินพนักงานให้ตรงเวลาและดูแลพนักงานให้ได้รับ
สวัสดิการที่ดี และมุ่งมั่นในการส่งมอบบ้านคุณภาพสูงให้กับลูกค้า

คิดใหญ่

แม้แรกเริ่มนั้นคุณทองมาจะมีเงินประมาณ 1 ล้านบาท แต่ก็ยังสามารถที่จะบริหารจัดการโครงการที่มีมูลค่า 250 ล้าน
บาทได้ หากมุ่งจะทำธุรกิจในด้านนั้นการมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเรื่องสำคัญมาก

การลดเงินทุนหมุนเวียนช่วยป้องกันการขาดแคลนเงินสด

คุณทองมาลดระยะเวลาการสร้างบ้าน เพื่อเพิ่มสภาพคล่องด้านเงินสดให้กับบริษัท

ข้อสัถยและรับผิดชอบต่ลูกค้า

คำนึงถึงกำลังความสามารถในการซื้อของลูกค้า เพื่อหาราคาที่จะขายได้โดยไม่กระทบต่อการจ่ายเงินให้กับพนักงานใน
บริษัท

สร้างค่านิยมที่ดีต่อองค์กรเพื่อสร้างผลกำไรที่แข็งแกร่ง

ใช้หลักการคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อผสมผสานให้เกิดความสมดุลของต้นทุนที่ต่ำลงแต่คุณภาพสูงขึ้น คุณต้องรับผิดชอบต่อ
กับทุกฝ่าย โดยเฉพาะลูกค้าและพนักงาน



คุณ ทองมา วิจิตรพงศ์พันธุ์

ตำแหน่ง: ประธานกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

บริษัท พฤษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

การศึกษา:

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิศวกรรมโยธามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
ปริญญาดรวิศกรรมศาสตร สาขาวิศวกรรมโยธา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติบริษัท :

บริษัทพฤษาเรียลเอสเตทจำกัดก่อตั้งในปี พ.ศ. 2536 และเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทมหาชนในปี พ.ศ. 2548
เพื่อประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย ทั้งทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว อาคารชุด และมีโรงงานพรีคาสท์
ถึง 7 แห่งในจังหวัดปทุมธานี ทั้งบุกตลาดสร้างบ้านโดยคำนึงถึงกำลังซื้อของลูกค้าทุกระดับไม่ว่าจะน้อยหรือมาก และใน
ปี พ.ศ. 2559 ได้จัดตั้งบริษัท พฤษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการขยายธุรกิจใหม่ๆตามแผน
กลยุทธ์ระยะยาวของบริษัท



Welcome to Business DNA, a chance to dig into the essential makeup of business leaders and their organizations. The focus is not on the short term but rather on understanding the driving forces of a business. Our guest today is Thongma Vijitpongpun, who is CEO of Pruksa Holding.

ขอต้อนรับเข้าสู่เรื่องราวของ Business DNA เจาะประเด็นในการสร้างธุรกิจและองค์กรของนักธุรกิจแนวหน้า ซึ่งจะไม่ใช้แค่เพียงการทำความรู้จักเพียงผิวเผินเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำความเข้าใจถึงแรงผลักดันในทุกๆ ด้านของธุรกิจด้วย วันนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ของเราคือ คุณทองมา วิจิตรพงศ์พันธุ์ ประธานกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม บริษัท พกฯ โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

TAKE A MOMENT TO INTRODUCE YOURSELF.

In 1969, at the age of 12, I graduated from grade four at Wat Noen School in Chonburi Province, about 90km southeast of Bangkok. After that, I worked for about a year in Chonburi at a shop selling soldered stainless-steel tanks. In the past, they were called ice storage tanks as they were a rectangular ice bucket similar in use to a refrigerator. They were used to chill soft drinks. After that, my father brought me to Bangkok, where I worked at a pharmacy in Bang Rak District for another year.

Promoted to goldsmith while keeping grueling night school schedule

Following that, my older sister took me to work at a gold shop in Pratunam (a district in downtown Bangkok) where I worked as a goldsmith for another six years, making rings, bracelets and Buddha amulets. Two years after commencing that work, I began to study again. I started with English for one year then moved to more intensive night courses that were run from 5 pm to 10 pm. Completion of one concentrated year of night school was equivalent to finishing three years of normal school. Then I took the national exam to get a junior high school certificate. After that, I went to a preparatory school in Bangkok next to a university at which there were adult-education courses available. For two years, I attended the school from 4 pm to 10 pm.

แอนดรูว์: ขอให้คุณทองมาได้แนะนำตัวครับ

ทองมา: ในวัยเด็กผมอยู่ที่ชลบุรี พ.ศ. 2512 ผมอายุ 12 จบป.4 จากโรงเรียนวัดเนินจังหวัดชลบุรี อยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้จากกรุงเทพฯ ระยะทางราว 90 กิโลเมตร เรียนจบแล้วก็ทำงานที่ชลบุรี 1 ปี ทำงานที่ร้านเกี่ยวกับพวกบัดกรีถังสแตนเลส รางระบายน้ำฝน สมัยก่อนเรียกว่าถังเก็บน้ำแข็ง เป็นถังสี่เหลี่ยมใส่น้ำแข็งคล้ายๆ กับตู้เย็น เอาไว้แช่เครื่องดื่มทั่วไป ทำอยู่ที่นี่หนึ่งปี แล้วพ่อก็พาผมย้ายมาทำงานที่กรุงเทพฯ และทำงานอยู่ร้านขายยาแถวบางรักอีกหนึ่งปี

ก้าวไปสู่การเป็นช่างทองที่ต้องทำงานด้วยเรียนภาคค่ำด้วย

หลังจากนั้นพี่สาวก็พาผมมาทำงานที่ร้านทองแถวประตูน้ำ (ย่านหนึ่งในกรุงเทพฯ) เป็นช่างทอง ทำแหวนสร้อยคอ เลี่ยมพระ อยู่ 6 ปี ตอนเริ่มทำงานที่ร้านทองได้ซัก 2 ปีแรก ก็เริ่มเรียนทอวิชา เรียนภาษาอังกฤษ 1 ปี แล้วก็มาเรียนทอวิชาภาคค่ำต่ออีก 1 ปี ไปเรียนตอน 5 โมงเย็น ถึง 4 โมง เรียนทอวิชาภาคค่ำ 1 ปี ก็จะไปเทียบเท่ากับเรียนภาคปกติ 3 ปี และสอบเทียบได้วุฒิ ม.ศ.3 จากนั้นก็ไปเรียนที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาผู้ใหญ่อีก 2 ปี จนได้วุฒิ ม.ศ. 4 และม.ศ. 5 โดยไปเรียนในเวลา 4 โมงถึง 4 โมง หลังจากทำงานที่ร้านทองเสร็จ

Passed entrance exam to top Thai university's engineering course

I passed the entrance exam and earned a place as an engineering student at Chulalongkorn University. I received three scholarships so, on top of the money saved from my years as a goldsmith, I had enough money to stop working and focus on studying, which continued for another four years.

Young engineering graduate embarks on a career in construction

At the age of 20, a few years older than my other classmates, I enrolled at Chulalongkorn University to study engineering. After four years, I graduated and went to work for a company that made prefabricated floor sheeting. I worked there for about a year before moving to another company called PCM (a construction materials operation that makes precast floors and concrete foundation posts) and then moved to a subcontracting company that was building a runway at Don Mueang airport. I was there for a year.

Big civil projects include bridges

After that, I worked about 20 kilometers west of Bangkok at Bang Bua Thong Road on the way to Suphan Buri province to make a bridge for another year. Then I moved to work at Wichitphan Construction Company, where I was responsible for estimating prices to bid for jobs, which included the construction of

roads, bridges, and major drainage works. I had been there for about a year and a half when I resigned and founded my own company as a subcontractor; I worked with a Taiwanese subcontractor and mentor who had close ties with a contractor called Best Engineering. The latter company had won the bids to build four bridges and a road between Phanom Sarakham and Ban Sarng Districts, and I worked with them for a year.

A mentor passes on key leadership behaviors

I learned some valuable people-management principles at that company, especially from my Taiwanese mentor. I had not yet scored my contracts and so had yet to be a contractor. My mentor taught me two vital lessons about leadership. To be a successful entrepreneur, he said, we need to manage two important factors: First, if an employee starts working between day one and 15 of a month, they must be paid by day 20. If an employee starts working during day 16 and 30, they must be paid by day five of the following month. Paying on time comes first. Second, he talked about the principle of taking care of people. If an employee is sick, we have to take responsibility and take them to a doctor. I learned that leadership is a simple commitment to our employees; we earn money to pay to our staff on time and we take care of subordinates when they are sick.

สอบเข้าเรียนวิศวฯในมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของประเทศได้สำเร็จ

ผมสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ สอบติดคณะวิศวฯที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับทุนการศึกษา 3 ทุน รวมกับเงินที่ผมเหลือเก็บจากการทำงานช่างทองมาหลายปี ทำให้ไม่ต้องทำงานต่อ มีเวลาทุ่มเทกับการเรียนอย่างเดียว ใช้เวลาเรียนอีก 4 ปี ก็เรียนจบ

นักเรียนวิศวฯวัยหนุ่มจบใหม่กับการเริ่มต้นการทำงานในสายงานก่อสร้าง

ผมเข้าเรียนวิศวฯตอนอายุ 20 อายุมากกว่าเพื่อนในชั้นประมาณ 2-3 ปี เรียนวิชาที่จุฬาฯ 4 ปี พอเรียนจบจากจุฬาฯ ก็ไปทำงานกับบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งทำเกี่ยวกับแผ่นพื้นสำเร็จรูป ผมทำงานที่นี่ได้ 1 ปี ก็ย้ายไปทำงานที่บริษัทพีซีเอ็ม (เป็นบริษัทที่ทำเกี่ยวกับเสาเข็มและแผ่นพื้นสำเร็จรูป) ทำอยู่ที่บริษัทนี้อีกประมาณ 1 ปี ก็ย้ายมาอยู่ที่อีกบริษัทหนึ่ง เป็นบริษัทรับช่วงต่อสัญญา บริษัทนี้ทำสนามบินและรันเวย์ที่ดอนเมือง ผมทำงานอยู่กับบริษัทนี้ 1 ปี

โครงการขนาดใหญ่มากมายรวมงานสร้างสะพาน

หลังจากนั้นก็ไปทำงานแถวบางบัวทองทางซึ่งอยู่ทางทิศตะวันตกของกรุงเทพฯ ระยะทางราว 20 กิโลเมตร ทางไปสุพรรณบุรี ไปทำสะพานอยู่อีกประมาณ 1 ปี แล้วก็ย้ายไปอยู่บริษัทวิจิตรพรรณ

ก่อสร้าง ผมทำหน้าที่ด้านประมาณราคาเพื่อไปประมูลงานเกี่ยวกับ การทำถนน สะพาน และฝั่งท่อระบายน้ำหลักๆ ผมทำงานที่นี้ประมาณปีครึ่งก็ลาออกมาเปิดบริษัทเป็นผู้รับเหมาช่วงต่อเอง ตอนนั้นผมทำงานกับบริษัทผู้รับเหมาช่วงต่อชาวไต้หวันซึ่งรับงานรับเหมาก่อสร้างมาจากบริษัทเบสท์เอ็นเนียลส์อีกที ซึ่งขณะงานประมูลงานทำสะพานของเส้นอำเภอมโนรมสารคาม อำเภอบ้านสร้าง ผมจึงทำงานกับเขา 1 ปี

นายจ้างถ่ายทอดหลักปฏิบัติของภาวะผู้นำทำงานที่นี้ทำให้ได้เรียนรู้หลักการบริหารคนที่มีคุณค่า โดยเฉพาะที่ได้จากนายจ้างชาวไต้หวัน เนื่องจากผมยังไม่เคยทำงานรับเหมาก่อสร้างเองมาก่อน นายจ้างชาวไต้หวันของผมได้สอนการเป็นผู้นำให้ เขาสอนว่า การที่เราจะประสบความสำเร็จด้านธุรกิจนั้น เราจะต้องบริหารจัดการ 2 อย่างซึ่งสำคัญมาก อย่างแรกคือ ถ้าพนักงานทำงานในวันที่ 1 - 15 เราจะต้องจ่ายเงินพวกเขาในวันที่ 20 และถ้าพนักงานทำงานระหว่างวันที่ 16-30 พวกเขาก็จะต้องได้รับค่าจ้างภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป การจ่ายเงินให้ตรงเวลาเป็นสิ่งที่จะต้องทำ อย่างที่สองเค้าสอนเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติในการดูแลพนักงาน ถ้าพนักงานป่วย เราก็ต้องรับผิดชอบพาไปหาหมอ ซึ่งเราจะต้องเป็นผู้นำ เราต้องหาเงินมาจ่ายพนักงานให้ตรงเวลาและดูแลยามพวกเขาเจ็บป่วย

I learned that leadership is a simple commitment to our employees; we earn money to pay to our staff on time and we take care of subordinates when they are sick.

ผมเรียนรู้ว่าการเป็นผู้นำนั้นมีพันธสัญญาง่าย ๆ คือ เราต้องหาเงินมาจ่ายพนักงานให้ตรงเวลา และดูแลยามพวกเขาเจ็บป่วย

DIDN'T OTHER COMPANIES DO THAT AT THE TIME?

My mentor knew that I would be coming aboard as a subcontractor and that I had never worked in that role before, so the chance of my success was small. He, therefore, gave me these concepts about leadership. Overall, he underlined the general principle to take care of everyone and that such concepts would easily become recognized by others as a valued practice.

They could also be applied in other aspects of company operations and workers' lives, such as housing, safety, work, administration, and security management. Everything started with this and formed our company's DNA. If I had started as a contractor, it would have been difficult to succeed. When the Taiwanese subcontractor received a job from his customer, Best Engineering, he would forward it to me to carry out the third stage. He sent one of his people to help me, and the rest was up to me to manage.

THESE TWO LEADERSHIP ACTIONS DIDN'T COME FROM A BOOK; DO YOU THINK THEY TEACH THIS IN ANY MBA COURSES?

I don't know. I never obtained an MBA. But it is the same principle. It is leadership. First, I have to pay their salary on time. Second, I must take care of the sick. It applies to every issue. They are simply two aspects that apply to all.

THESE TWO PRINCIPLES ARE SO VALUABLE BECAUSE THEY ARE VERY IMPORTANT FOR EMPLOYEES.

They're very important for employees and very important to me as part of my leadership values. Behaving otherwise would be like

abandoning my principles in the middle of a journey. Such core principles give us patience as we practice compromise and being flexible. If I argue with any companies I am subcontracting for; it is not just me who will suffer financially when the money isn't paid. My staff will also suffer. If safety measures are insufficient, people will get hurt. I am concerned about everything in my businesses, but the underlying concepts came from these two things, which I have been implementing since 1985. We remain fully responsible for these matters, and they have been part of our DNA for at least 34 years. When we do anything, these concepts are applied.

End of contracting work

In 1985, I established Siam Engineering Partnership and carried out many projects in the eight years of its operations. We did the Phanom Sarakham bridge, the entry bridge project at Don Mueang airport, a kitchen for Thai Airways, a Siam City Cement factory, the TPI cement plant in Saraburi and The Old Siam Plaza department store at Phahurat, which is the last project under the Siam Engineering name in 1992.

Pruksha begins in 1993 with the first house built

The Old Siam Plaza was the final piece of contract construction work I participated in, before establishing Pruksha Real Estate Company in 1993. In 1992 we built a small house and townhouse on Sukhumvit Road, Bangkok. Then I built a single house at Ratchada Soi Arpapirom, also in Bangkok.

แอนดรูว์: ตอนนั้นบริษัทอื่นไม่ได้ทำแบบนี้เหรอครับ?

ทองคำ: นายจ้างชาวไต้หวันเห็นว่าผมจะมารับเหมารช่วงต่อ และผมเองก็ยังไม่เคยรับเหมางานเองมาก่อน เพราะฉะนั้นโอกาสสำเร็จมันก็น้อย เขาจึงให้หลักการความเป็นผู้นำ ซึ่งโดยรวมแล้วเขาเน้นเรื่องการดูแลทุกคนอันจะเป็นหลักการปฏิบัติที่มีคุณค่า และนำไปปฏิบัติต่อไป

ซึ่งก็รวมถึงการดูแลพวกเขาในเรื่องที่อยู่อาศัย การบริหารงานและความปลอดภัย ทั้งหมดที่เริ่มทำนี้ มันก็เปรียบเสมือน DNA ของบริษัท ถ้าผมเป็นผู้รับเหมางานนี้มาเอง มันก็คงเป็นเรื่องยากที่จะทำงานนี้ให้สำเร็จ แต่นายจ้างชาวไต้หวันรับงานนี้แล้วส่งต่อไปให้บริษัทผมโดยส่งคนมาช่วยผมหนึ่งคนแต่ที่เหลือผมก็ต้องรับผิดชอบงานทุกอย่างเอง

แอนดรูว์: หลักการปฏิบัติของผู้นำสองข้อนี้ไม่มีในตำรา คุณคิดว่ามีการสอนเรื่องนี้ใน MBA ไหมครับ?

ทองคำ: ผมไม่รู้แน่ครับ เพราะไม่ได้เรียน MBA มา แต่มันเป็นหลักการเดียวกัน คือภาวะความเป็นผู้นำ ประการแรกคือต้องจ่ายเงินพนักงานให้ตรงเวลา ประการที่สองคือต้องดูแลพวกเขายามเจ็บป่วย มันก็ปรับใช้ได้ทุกเรื่อง เป็นหลักการง่ายๆที่สามารถนำไปปรับใช้กับทุกอย่าง

แอนดรูว์: สองหลักการนี้มีคุณค่าและสำคัญมากๆ สำหรับพนักงาน

ทองคำ: สำคัญมากๆ สำหรับพนักงานและสำคัญมากสำหรับผมเพราะเป็นส่วนหนึ่งในภาวะความ

เป็นผู้นำ ไม่เช่นนั้นก็จะเหมือนพาเค้าไปทิ้งกลางทาง หลักการเหล่านี้ก็ทำให้เรามีความอดทนเวลาทำงานและประณีตระนอมหยืดหยุ่น ถ้าทะเลาะมีปัญหาเกี่ยวกับบริษัทนายจ้างก็อาจไม่ได้เงิน ก็จะไม่ใช้แค่ผมที่จะประสบปัญหาการเงินถ้านายจ้างไม่จ่ายเงิน ยังมีพนักงานอีกมากมายต้องประสบปัญหา นี้ ถ้ามีปัญหาเรื่องความปลอดภัย พนักงานก็จะได้รับบาดเจ็บ ผมใส่ใจในทุกๆด้านในธุรกิจของผม ผมใส่ใจหลักการสำคัญที่มาจากสองสิ่งนี้ที่ผมปฏิบัติมาตั้งแต่ปี 2528 จนถึงปัจจุบัน เท่ากับหลักการเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ DNA ของเราและอยู่กับเรามา 34 ปีแล้ว เรานำหลักการนี้มาใช้จนถึงปัจจุบัน

สิ้นสุดงานรับเหมาก่อสร้าง

พ.ศ. 2528 ผมก่อตั้งบริษัทสยามเอ็นจิเนียริงขึ้น ในช่วง 8 ปีในการทำงานของบริษัทนี้เราทำหลายโครงการ เช่นทำสะพานที่อำเภอพนมสารคาม ทำสะพานเข้าสนามบินดอนเมือง ทำครัวให้การบินไทย สร้างโรงงานให้กับปูนซีเมนต์นครหลวง โรงปูนที่ฟิโที่สระบุรี และสร้างดีโอล์ดสยามพลาซ่าที่พารุรัต ซึ่งเป็นงานสุดท้ายของบริษัทสยามเอ็นจิเนียริงใน พ.ศ. 2535

ก่อตั้งพฤษภาฯ กับโครงการแรกในปี 2536 ดีโอล์ดสยามเป็นงานรับเหมารชิ้นสุดท้ายที่เราทำ จากนั้นผมก็มาเปิดบริษัทพฤษภาฯ เรียลเอสเตท ในปี 2536 มาทำบ้านจัดสรร จริงๆเราเริ่มสร้างบ้านตั้งแต่ปี 2535 แล้ว มีงานทำบ้านเล็กๆ และทาวน์เฮาส์แถวถนนสุขุมวิท แล้วก็ทำบ้านเดี่ยวที่ซอยอากาศิรมย์ในกรุงเทพฯ ด้วย

Early business DNA gleaned from father's practices

During my childhood, I did acquire some business DNA from my dad. Between the ages of 8 to 12, he would make fish maw to sell, a Chinese style soup made using dried fish swim bladders (an internal gas-filled organ that helps bony fish to control their buoyancy and stay at their current water depth without wasting energy in swimming), and one of his brothers was also selling the same item.

My dad would sell for 50 satang (half a baht) per cup, but my uncle sold the same size for 1 baht per cup. So, I asked my father why he did not also sell it for 1 baht. He said that most of his customers had little money. Then I asked him why the fish maw had to be bought from the Yaowarat area? Why not pork skin instead (which some people used as a substitute for fish maw to lower cost)? He said that fish maw was better than pork skin and fish maw from Yaowarat was of higher quality, and that made the soup delicious.

Then I asked my dad why we didn't use fast-growing chicken (to replace the local chicken he was using). Such fowl took just two months to grow, but local chicken took six months. Local chicken (slow to raise) was more expensive because it was of better quality and taste. Since my father cared about the customers in terms of value for money and quality, he decided to use local chicken and fish maw from Yaowarat to make the soup and sold it at an affordable price. Therefore, the cost of making fish maw for him was higher than that of other shops (which meant less profit for him), but he focused on satisfying the customer.

จุดเริ่มต้นของ Business DNA ที่ส่งต่อมาจากสิ่งที่พ่อปฏิบัติ

จากชีวิตในวัยเด็กผมได้รับ Business DNA มาจากพ่อ ตอนผมอายุ 8 – 12 ปี พ่อจะทำกระเพาะปลาไปขายและน้องชายของพ่อก็ขายกระเพาะปลาเหมือนกัน

พ่อผมขายขามละ 50 สตางค์ แต่อาผมขายขามละ 1 บาทในขนาดขามที่เท่ากัน ผมจึงถามพ่อว่าทำไมไม่ขาย 1 บาท พ่อก็บอกว่าลูกค้าส่วนใหญ่สามารถซื้อได้ในราคานี้ และผมก็ถามพ่อต่อว่าทำไมต้องซื้อกระเพาะปลาจากเยาวราชเท่านั้น ทำไมไม่เอาหนังหมูมาทำแทน พ่อก็บอกว่ากระเพาะปลาคุณภาพดีกว่าหนังหมู พ่อค้าบางคนใช้หนังหมูแทนกระเพาะปลา (บางคนใช้หนังหมูแทนเพื่อลดต้นทุน) แต่พ่อบอกว่ากระเพาะปลาจากเยาวราชคุณภาพดีกว่าหนังหมู คุณภาพที่ดีกว่าก็ทำให้ได้รสชาติที่ดีกว่า

ผมถามพ่ออีกว่าทำไมเราไม่ใช้ไก่โตเร็ว (แทนไก่บ้าน) เพราะมันใช้เวลาแค่สองเดือนในการเลี้ยงไก่ ส่วนไก่บ้านที่พ่อใช้ทำกระเพาะปลาต้องใช้เวลาถึง 6 เดือนกว่าไก่จะโต ไก่บ้านโตช้าและยังแพงกว่าแต่ให้คุณภาพและรสชาติที่ดี เนื่องจากพ่อของผมใส่ใจลูกค้าด้านคุณภาพและราคาของสิ่งที่ขาย พ่อจึงใช้ไก่บ้านและกระเพาะปลาจากเยาวราช และขายให้ลูกค้าในราคาที่ลูกค้าซื้อได้ ดังนั้นต้นทุนในการทำกระเพาะปลาของพ่อจึงสูงกว่าพ่อค้าคนอื่น ๆ ซึ่งหมายถึงพ่อได้กำไรน้อยกว่าเช่นกัน แต่พ่อให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า



Quality is another link in his DNA

From this came another link in my business DNA. Quality matters! When doing anything, we must take safety and quality into account. When I founded Prukso, we went to negotiate the purchase of a 100 rai (40 acres, 162 hectares) piece of land and the price tag was 100 million baht (US\$3.25 million at the time of writing – exchange rate Bt30.72/US\$). At the time, I had less than 10 million baht. So, I decided to divide the total plot into ten parts, one part being ten rai (4 acres, 1.6 hectares) for 10 million baht. The first project was at Rangsit Klong 8.

Revolutionizes townhouse design

Prior to this time, people used to build townhouses 4 meters wide. So, I told the architect to design townhouses 6 meters wide, which was more attractive for the customers since they have more space. Moreover, the roof would use double corrugated tiles, which I changed so that the entire rooves would employ CPAC Monier type tiles (Extruded concrete roof tile) because these tiles were more beautiful and durable.

In the past, walls were built using pillars and brick, but I changed this pattern for our projects to the tunnel-form construction method (tunnel form is a concrete formwork system that allows the contractor to cast walls and slabs in one operation in a daily cycle. It combines the speed, quality, and accuracy of factory/off-site production with the flexibility and economy of on-site construction. The result is a cellular reinforced structure that requires minimal finishing or direct decoration).

My employees estimated that the house should be sold at 350,000 baht, but I thought we could sell it at 330,000 baht and still be profitable. Thus, we decided to sell at 330,000 baht. The construction of a mockup townhouse was yet to be finished, but we still sold 1,000 townhouses in one month. Other developers sold their homes for about 360,000-400,000 baht (with a width of 4 meters), but we were offering 6-meter-wide homes.

Expands plot sizes

Our innovation was that we considered what was beautiful and looked attractive for customers, and the width of 6 meters fit the goal. We also decided to expand the size of the land each home was built on to 18 square wah (72 square meters) while other developers used only 64 square meters. Each townhouse had two bedrooms and one parking space. We aimed at making them the best quality. Quality is also part of the DNA that grew almost organically within my organization. Even though we sold 1,000 townhouses in a month, the sales and expenses were equal (Thongma laughs upon reflection that his company had yet to figure out how to make a profit).

คุณภาพคืออีกสิ่งหนึ่งที่เชื่อมต่อกับ DNA

อีกอย่างหนึ่งที่เป็น Business DNA ของผมคือ คุณภาพสินค้าต้องมาก่อน งานทุกอย่างที่เราทำเราจะใส่ใจความปลอดภัยและคุณภาพก่อนเสมอ ตอนผมก่อตั้งบริษัทพฤษภาฯ เราไปเจรจาต่อรองซื้อที่ 100 ไร่ ราคา 100 ล้าน แต่ตอนนั้นเรามีเงินไม่ถึง 10 ล้าน ผมจึงขอแบ่งซื้อที่เป็น 10 ส่วน เจ้าของที่ก็ยอม ผมจึงแบ่งซื้อที่มา 10 ไร่ก่อนเพื่อทำโครงการพฤษภาฯ 1 ที่คลอง 8

การปฏิวัติการออกแบบทาวน์เฮาส์

สมัยก่อนการทำทาวน์เฮาส์บ้านจัดสรรจะทำหน้ากว้าง 4 เมตร แต่ทางเราบอกผู้ออกแบบว่าให้ออกแบบหน้ากว้าง 6 เมตรเลย หน้าบ้านที่กว้างกว่าจะเป็นตัวดึงดูดลูกค้าเพราะมีเนื้อที่กว้างกว่า และมากกว่านั้นผมยังเปลี่ยนหลังคาจากกระเบื้องลอนคู่เป็นซีแพคโมเนียทั้งหลังเลย เพราะสวยและทนกว่า

สมัยก่อนใช้เสาอกับอิฐทำผนัง แต่ผมก็เปลี่ยนไปใช้ท่อนอลูมิเนียมแทน (ท่อนอลูมิเนียมเป็นระบบโครงสร้างที่เทคอนกรีตผนังที่สามารถทำได้ครึ่งละวัน เป็นการผสมผสานความเร็ว คุณภาพ และความถูกต้องในการก่อสร้างซึ่งทำได้ทั้งที่โรงงานและที่ไซต์งานด้วย ผลออกมาก็จะเป็นคอนกรีตเสริมเหล็กจะต้องตกแต่งเพียงเล็กน้อย)

พนักงานผมประเมินราคาที่เหมาะสมขายบ้านไว้ที่ 350,000 บาท แต่ผมคิดว่าต่อให้เราขาย 330,000 บาทก็ยังได้กำไร ดังนั้นเราจึงตัดสินใจขายบ้านในราคา 330,000 บาท สร้างบ้านยังไม่ทันเสร็จทั้งหมดแต่เราก็ขายได้ 1,000 หลังในเวลา 1 เดือน เจ้าอื่นขายหลังละ 360,000 – 400,000 บาท หน้าบ้านกว้างแค่ 4 เมตร แต่บ้านของเราทำหน้ากว้างถึง 6 เมตร

การขยายขนาดบ้านให้กว้างขึ้น

นวัตกรรมการสร้างบ้านในแบบของเรามีความสวยงามส่งผลให้เป็นที่สนใจต่อลูกค้า ด้วยขนาดความกว้างของหน้าบ้านถึง 6 เมตร เราก็เลยตัดสินใจขยายพื้นที่ในการสร้างบ้านเป็น 18 ตารางวา ในขณะที่เจ้าอื่นยังทำ 16 ตารางวา บ้านแต่ละหลังของเรามี 2 ห้องนอน มีที่จอดรถให้ เราตั้งใจจะทำบ้านที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดให้ลูกค้า นี่ก็เป็นอีกหนึ่ง Business DNA ที่สร้างการเติบโตที่ยั่งยืนให้บริษัทของผม ถึงแม้เราจะขายบ้าน 1,000 หลังในเวลา 1 เดือน แต่ก็พบว่ารายจ่ายกับรายรับเท่ากัน (หัวเราะ) ตอนนั้นเรายังไม่รู้ว่าจะขายอย่างไรให้ได้กำไร

MOST OF THE TIME, WHEN PEOPLE START A BUSINESS, THEY JUST COPY WHAT OTHER PEOPLE DO, AND AVOID DOING ANYTHING DIFFERENT BECAUSE IT'S RISKY. WHAT MADE YOU CONDUCT YOUR BUSINESS DIFFERENTLY?

When I started the first Pruksa project, I had observed other companies and studied the market and prices. In the past, single-detached houses were built for 5 million baht each, while two-story townhouses at Sukhumvit Soi 110 were sold for 1.2 to 1.3 million each. Moreover, other companies' houses were 4 meters wide and 16 square wah (64 square meters). They were not as pretty as I wanted our products to be. We knew that we could create good quality houses since we had experience with construction, but in these early days we just miscalculated the price a bit (laughs).

WHEN YOU BUILT THE NEW-STYLE, 6-METER-WIDE HOMES, DID THE COMPETITORS FOLLOW YOU, OR DID THEY KEEP MAKING THE OLD STYLE AT 4 METERS?

They continued using their old methods. What we offered was a good value for customers.

FROM THE TIME YOUR COMPANY WAS LISTED ON THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND UNTIL TODAY, YOUR GROWTH IN THE REVENUE WAS ABOUT 20% EACH YEAR, NEARLY DOUBLE THE INDUSTRY AVERAGE. HOW DID YOU ACHIEVE SUCH A RARE FEAT?

It is because each year our way of thinking changes. In 1993, when I had finished the first project, it was sold out but without profit. The first project had 1,000 townhouses and

the second had about 1,600 townhouses. This second was profitable and sold for 350,000 to 360,000 baht per unit. The second project was near Rangsit Khong 8 and for slightly increased prices. We also had more employees in both sales and marketing. One year later, the third project was launched at Bang Bua Thong, Pruksa 3. This project comprised 7,000 townhouses on 700 rai (277 acres, 112 hectares) and sold out after about two years. It was 1997, and the Asian financial crisis had hit.

History of continued improvement in production

Back in 1993, the first project was 1,000 townhouses, the total cost of which was about 400 million baht. We had only 10 million baht available, so we had to manage the money effectively. At the time, I thought construction would take six months just to build the masonry alone, even if that was carried out in the shortest estimable time possible. In general, it would take six months to a year to complete projects, but the old method would be impossible to construct quality.

So, I looked for a better alternative in terms of time and money and then contacted Thai tunnel form suppliers; one of the suppliers ordered the tunnel form from France for us. With the tunnel form construction method, a designed steel structure with two sides is used as formwork to connect two L-shaped sides to form a tunnel over which we pour concrete to form the tunnel, which takes about one day and then it is unpacked. Using this process, we cut the build time in half, which meant three months until the house was handed over to the customer.

What we offered was a good value for customers.

แอนดรูว์: คนส่วนใหญ่เวลาทำธุรกิจก็จะทำเลียนแบบในสิ่งที่คนอื่นทำแล้วเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการทำอะไรที่แตกต่างจากคนอื่น อะไรที่เป็นตัวผลักดันให้คุณทำอะไรที่แตกต่างจากคนอื่น?

ทองมา: ตอนผมเริ่มทำโครงการพัฒนาครั้งแรกผมสำรวจและศึกษาการตลาดและราคา ในสมัยก่อนบ้านเดี่ยวจะขายในราคา 5 ล้านบาท ขณะที่ทาวน์เฮาส์สองชั้นที่สุขุมวิทซอย 110 ขายในราคา 1.3-1.5 ล้านบาท และบริษัทอื่นสร้างบ้านหน้ากว้าง 4 เมตร ในเนื้อที่ 16 ตารางวา ซึ่งมันไม่สวยและไม่ใช้ในแบบที่ผมอยากสร้างเลย เรารู้ว่าเราสร้างบ้านคุณภาพดีได้ ซึ่งมาจากความรู้และประสบการณ์ในการรับเหมาก่อสร้างที่ผ่านมาของเรา แต่เราคิดคำนวณราคาขายบ้านผิดไปก็เท่านั้นเอง เรายังไม่รู้ว่าจะขายอย่างไรให้ได้กำไร (หัวเราะ)

แอนดรูว์: ตอนที่คุณสร้างบ้านทาวน์เฮาส์หน้ากว้าง 6 เมตร บริษัทคู่แข่งได้ทำตามคุณไหมครับ? หรือว่ายังสร้างแบบเก่าที่เป็นหน้ากว้าง 4 เมตรอยู่

ทองมา: เขาก็ยังสร้างแบบเดิมนะ แต่สิ่งที่เราให้ลูกค้ามันคุ้มค่า

แอนดรูว์: ผลประกอบการของบริษัทคุณตั้งแต่บริษัทเข้าตลาดหุ้นจนถึงปัจจุบัน ธุรกิจเติบโตขึ้น 20 % เกือบ 2 เท่าโดยเฉลี่ย ประสบความสำเร็จขนาดนี้ได้อย่างไรครับ

ทองมา: เพราะในแต่ละปีเราก็จะมีความคิดใหม่ๆที่เปลี่ยนไป ในปี พ.ศ. 2536 ผมทำโครงการพัฒนา

แรกเสร็จ ขายออกหมดแต่ไม่มีกำไร โครงการแรกมี 1,000 หลัง โครงการที่สองมี 1,600 หลัง ตอนนั้นมีกำไรแล้วเพราะเราขายในราคา 350,000 - 360,000 บาทต่อหลัง โครงการที่สองนี้อยู่ใกล้คลอง 8 เราปรับราคาขึ้นและมีพนักงานด้านการตลาดและการขายมาเพิ่มขึ้นเช่นกัน ในปีต่อมาโครงการที่สามก็สร้างขึ้นที่บางบัวทองซึ่งก็คือพฤษภา 3 โครงการนี้มีเนื้อที่ 700 ไร่เพื่อทำทาวน์เฮาส์ 7,000 หลัง โครงการขายหมดในเวลา 2 ปี และหลังจากนั้นเราก็ประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจในเอเชียปี 2540

เรื่องราวของพัฒนาการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้านการก่อสร้าง

ย้อนไปในปี พ.ศ. 2536 ตอนเราเริ่มทำโครงการแรกเราทำทาวน์เฮาส์ 1,000 หลัง ใช้ต้นทุน 400 ล้านบาท แต่ตอนนั้นเรามีเงินแค่ 10 ล้านบาท เราก็ต้องบริหารเงินให้ได้ ตอนนั้นผมคิดว่าน่าจะใช้เวลาในการก่อสร้าง 6 เดือน ซึ่งเป็นเวลาที่น้อยที่สุดในการก่อสร้าง เพราะโดยปกติแล้วจะใช้เวลา 6 เดือนถึง 1 ปี แต่ถ้าเราใช้วิธีการก่อสร้างแบบเดิมเราทำไม่ทันแน่

ผมจึงหาวิธีการสร้างบ้านแบบอื่นเพื่อลดเวลาและต้นทุน ผมจึงติดต่อบริษัทท็ลนอลฟอรั่ม มีบริษัทซัพพลายเออร์ท็ลนอลฟอรั่มในเมืองไทยที่ส่งท็ลนอลฟอรั่มในประเทศฝรั่งเศส ท็ลนอลฟอรั่มก็คือการออกแบบผนังที่มีเหล็กตั้งลงมาสองชั้นแล้วเราก็เทคอนกรีตลงไป เทคอนกรีตแค่หนึ่งวันแล้วก็แกะออก การก่อสร้างวิธีนี้ใช้เวลาประมาณสามเดือนก็เสร็จ สามารถส่งมอบบ้านให้ลูกค้าได้

สิ่งที่เรานำเสนอต้องคุ้มกับเงินที่ลูกค้าจ่าย

HOW DID YOU FIND THE COMPANY THAT CREATED THIS PRODUCT?

I talked to the supplier about our time constraint for building the houses and explained what we would like to do to complete the third project of Pruksa on time. He took us to see if what he had was similar to what we needed for the project, which turned out to be the tunnel form system. Tunnel form is normally used in the construction of condos or hotels. After that, he sent a version of our form to the French headquarters to design a framework for our construction requirements, and that company sent an instructor to us for a month to teach us how to assemble them.

During the subsequent three months, our cash flow was improving. We had 10 million baht, and we could sell 1,000 townhouses. In the past, customers paid us a 30% down-payment so we would take in around 100,000 baht. We completed 1,000 townhouses so we could pay the owner of the land as we had negotiated and all expenses, so we had found a way to manage our financial status. Before we made these changes, the construction cycle was too long, requiring a lot of money. So, we had to shorten that time, but at the same time, we had a problem with the bank. They refused to provide us with a loan because we did not have any credit. Therefore, we had to find other sources of funds to manage the projects by ourselves.

WHICH BANK GAVE YOU THE FIRST LOAN?

After the first and second projects, we hadn't yet recovered. But as the third project was bigger, we started to obtain loans from now-defunct, SITCA Investment and Securities PCL with additional help from Krungsri Securities (Bank of Ayudhya's securities company). At the time, they were not purely banks, so they

were willing to take on more risk. When they saw us doing the third project successfully, lenders finally would dare to risk lending to us. Innovation became a part of our business early on and therefore, our business DNA. And we solved shortening construction times to save money.

AT THAT TIME, I SUPPOSE THE BIGGEST PROBLEM FOR PROPERTY DEVELOPERS WAS FINDING CASH SINCE THE 1997 ASIAN FINANCIAL CRISIS WAS UNDERWAY.

In 1997, the crisis was already starting, and the firms that we borrowed money from had also closed, transferring their loans to the Ministry of Finance, which tried to help all companies and individuals. The problem was that we just started the Bang Bua Thong project covering 700 rai to build 7,000 townhouses. At that time, less than 1,000 townhouses were delivered to the customers, and for some customers who already booked and paid the deposit of 30,000 to 60,000 baht, we did not have the funds to refund their monies. We had to figure out a solution.

Pruksa still able to build and deliver homes despite the difficult climate

Some customers no longer wanted to proceed with the purchase of their homes, but some did. However, we were able to build houses and deliver them to customers who still wanted their houses as we planned to complete the project by phases (one phase equaled 50-100 townhouses) and then transfer the houses to the customers.

Loans given by collapsed financial institutions were transferred to the Ministry of Finance. We went to negotiate with the Ministry to get the title deeds back, preparing for transferring to the customers, and once the transfer was completed, we returned the money to the Ministry of Finance.

แอนดรูว์: คุณหาบริษัทที่รับทำงานนี้ได้อย่างไรครับ?

ทองมา: เราอธิบายนให้ซัพพลายเออร์ได้เข้าใจถึงแบบบ้านที่เราต้องการทำและระยะเวลาที่ใช้ในการทำโครงการพัฒนา3 ให้เสร็จ ทางซัพพลายเออร์ก็พาเราไปดูตัวอย่างแบบก่อสร้างที่เขาถือว่าตรงกับความต้องการของเราหรือไม่ ซึ่งมันก็คือการก่อสร้างโดยใช้ท่อนอลูมิเนียมนั่นเอง โดยปกติแล้วจะใช้การก่อสร้างแบบท่อนอลูมิเนียมกับคอนกรีตหรือโรงแรม จากนั้นทางซัพพลายเออร์ก็ส่งแบบที่เราต้องการไปยังประเทศที่ทำท่อนอลูมิเนียมในฝรั่งเศส จากนั้นบริษัทที่ฝรั่งเศสก็ส่งพนักงานมาอยู่สอนวิธีก่อสร้างแบบนี้ให้เรา 1 เดือน

ในระหว่าง 3 เดือนนี้เราก็มีเงินทุนหมุนเวียน การเงินก็คล่องตัวขึ้น เรามีเงินทุน 10 ล้านบาท ขายหาเสาได้ 1,000 หลัง สมัยก่อนลูกค้าจะวางเงินดาวน์ 30 เปอร์เซ็นต์ เงินดาวน์หนึ่งราคาจะอยู่ที่ประมาณ 100,000 บาท เราก็เลยมีเงินมาสร้างบ้านทั้ง 1,000 หลังให้เสร็จ และเราก็มีเงินมาจ่ายเจ้าของที่ดินตามที่เรากลงไว้และมีเงินใช้จ่ายทุกอย่างในโครงการ นี่แหละคือวิธีที่เราค้นพบในการบริหารจัดการเงินของเรา ก่อนหน้านั้นเราใช้เวลาในการก่อสร้างนานและใช้เงินทุนสูง เราจึงจำเป็นต้องตัดเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง แต่ในขณะที่เดียวกันเราก็ประสบปัญหาการเงินขึ้น เมื่อธนาคารไม่ปล่อยเงินกู้ให้เรา ดังนั้นเราต้องหาแหล่งเงินทุนที่อื่นเพื่อบริหารโครงการของเรา

แอนดรูว์: ธนาคารได้อนุมัติเงินกู้ให้กับการกู้ครั้งแรกของคุณครับ?

ทองมา: หลังจากที่ทำโครงการที่หนึ่งและโครงการที่สองเสร็จ เรายังไม่ได้กำไรมากนัก แต่พอทำโครงการสามที่ใหญ่ขึ้น เราก็เริ่มกู้เงินจากบริษัทเงินทุนวิชาการในความช่วยเหลือจากบ.ล.กรุงศรีอยุธยา ณ ตอนนั้นยังไม่เป็นธนาคารเขาจึงยอมเสี่ยงกับเรา พอเห็นว่าเราทำโครงการที่สามสำเร็จ บริษัทเงินทุนเหล่านี้ก็กล้าให้กู้เงินมากขึ้น เพราะฉะนั้นนวัตกรรมจึงกลายมาเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจของเรา และเราสามารถหาวิธีลดเวลาการก่อสร้างให้สั้นลงเพื่อประหยัดเวลาและต้นทุน

แอนดรูว์: ตอนนั้นปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คือต้องมีเงินทุนใช้ไหมครับ แต่ตอนนั้นในปี2540 เราประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจทั่วเอเชีย

ทองมา: ในปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ บริษัทการเงินที่เราเคยกู้ก็ปิดตัวลง และถูกโอนไปยังกระทรวงการคลัง เพื่อพยายามช่วยเหลือบริษัทต่างๆ และบุคคลด้วย ปัญหาคือเราเพิ่งเริ่มทำโครงการที่บางบัวทอง ครอบคลุมพื้นที่ 700 ไร่เพื่อใช้ในการสร้างหาเสา 7,000 หลัง เราทำบ้านเสร็จและส่งมอบให้ลูกค้าไม่ถึง 1,000 หลัง และลูกค้าที่จ่ายเงินจองไว้แล้วตั้งแต่ 30,000 - 60,000 บาทเราก็ไม่มีเงินจ่ายคืนลูกค้า เราต้องหาทางออกเพื่อแก้ไขสถานการณ์นี้

พูกษายังคงสามารถสร้างบ้านและส่งมอบบ้านให้ลูกค้าแม้จะต้องฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ

ลูกค้าบางคนที่มาจองบ้านไว้บางส่วนก็ไม่ได้เอาบ้านแล้ว แต่ก็ยังมีลูกค้าบางคนที่ยังอยากได้บ้านอยู่ แต่อย่างไรก็ตามเราก็ยังสามารถสร้างบ้านให้กับลูกค้าที่ยังต้องการบ้าน เราจึงสร้างบ้านให้เสร็จเป็นเฟสไป (เฟสหนึ่งประมาณ 50-100 หลัง) และส่งมอบได้ทั้งหมด เนื่องจากสถาบันการเงินที่เราเคยกู้ถูกยุบและโอนมาที่กระทรวงการคลัง เราจึงเข้าไปเจรจากับกระทรวงการคลังเพื่อขอกู้เงินมาทำบ้านให้เสร็จเพื่อส่งมอบบ้านให้กับลูกค้า และเราก็จะคืนกระทรวงการคลังเมื่อลูกค้าจ่ายเงินค่าบ้านมา

Honest 'Buddhist' dealings won in the end

My father, my Taiwanese mentor, and Buddhist precepts taught me not to cheat anyone and to take responsibility. Those words and the precepts were valuable and shaped me to be loyal to customers. Therefore, I decided to continue the ongoing project and transfer the houses to the customers. We were left with some money in 2001, and the property market gradually recovered and has since returned to boom times.

WHAT MOTIVATED AND INSPIRED YOU TO PERSEVERE IN SUCH A DIFFICULT TIME?

We are contractors, so we are responsible for completing projects. For example, the entry bridge at Don Mueang airport had to be done well because it was a prominent site for the country (like our front door). Therefore, when carrying out our works, we try to make them as beautiful as possible. I was a man with little money, but I just tried to find a way to work around difficulties.

Motivation to win lies in underlying principles of quality

Not only the remarkable projects in which we were concerned about the quality and the esthetic but also for housing projects. We have never overlooked those factors because people are looking to buy high quality, beautiful homes, for which we should respond

to their needs. Moreover, I also think about my employees in striving to have continuous projects from which they can earn money, which means we should retain the focus on quality for each project. Thus, those factors provide motivation.

Other driving forces: thinking about the needs of customers and staff

I think about customers and employees when I am conducting business and making products for sale. On the customer side, they want beautiful, high-quality homes that are inexpensive, so I respond to those needs. On the employee side, they want jobs to be satisfying, for which they are reasonably paid, so they can raise their families. Management's job is to balance the needs of customers for affordable housing with the needs of staff, which means we need to be paid enough for our products so that we can pay sufficient salaries to our employees.

ความซื่อสัตย์ในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาเกื้อหนุนสู่ชัยชนะในที่สุด

พ่อของผม นายจ้างชาวไต้หวัน และคำสอนของพระพุทธศาสนาสอนให้ผมไม่คิดโกงใคร สอนให้ผมมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำ คำสอนเหล่านั้นล้วนมีคุณค่าและขัดเกลาให้ผมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ดังนั้นผมจึงตัดสินใจทำโครงการนี้ต่อไป และส่งมอบบ้านทั้งหมดให้ลูกค้าได้สำเร็จในปี พ.ศ.2544 เราจึงพอมีเงินเหลือจากการทำโครงการและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มาฟื้นตัวอีกครั้ง

แอนดรูว์: อะไรคือแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้มุ่งมั่นในเวลาที่ยากลำบากเช่นนั้น?

ทองมา: เราคือบริษัทรับเหมาก่อสร้าง เราก็ต้องรับผิดชอบต่องานให้เสร็จสิ้น ยกตัวอย่างงานที่เราทำ เช่น สะพานเข้าดอนเมือง เราก็ต้องทำออกมาให้ดีเพราะมันเป็นเหมือนหน้าตาของประเทศของเรา ดังนั้นเวลาที่เราต้องทำออกมาให้สวยงามที่สุด ผมเป็นคนไม่มีทุน เงินน้อย แต่ผมพยายามหาทางทำให้สำเร็จแม้จะเผชิญอยู่กับความยากลำบากก็ตาม

แรงจูงใจสู่ชัยชนะภายใต้การยึดมั่นในคุณภาพ

ทองมา: ไม่ใช่เฉพาะโปรเจกต์ใหญ่ๆ เท่านั้นที่ผมใส่ใจในคุณภาพ แต่ยังรวมถึงโครงการสร้างบ้านต่างๆ ด้วย เราไม่เคยมองข้ามคุณภาพเพราะคนส่วนใหญ่ก็อยากได้บ้านที่สวยงามมีคุณภาพ เราจึงต้องรับผิดชอบต่อตรงนี้ นอกจากนี้ผมก็คิดถึงพนักงานของผม ว่าทำอะไรเราจะมีงานมาบ้านให้พวกเขาเพื่อให้เกิดรายได้ นั่นหมายถึงโปรเจกต์ทั้งหมดที่เราทำต้องคงไว้ซึ่งคุณภาพ ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นแหละคือแรงจูงใจในการทำงานของผม

อีกพลังความขับเคลื่อนคือ คิดถึงความต้องการของลูกค้าและพนักงานของเรา

ทองมา: ผมจะนึกถึงลูกค้าและพนักงานของผมเสมอเมื่อทำธุรกิจและผลิตสินค้าเพื่อขาย ในมุมมองของลูกค้า พวกเขาต้องการบ้านที่สวยงาม ราคาไม่แพง ซึ่งผมก็รับผิดชอบต่อทำตามความต้องการของลูกค้า ในมุมมองของพนักงานของผม เขาต้องการงานให้ออกมาดี ได้รับค่าจ้างตามที่ตกลงไว้ เพื่อไปเลี้ยงดูครอบครัว ดังนั้นผมจึงต้องรักษาสัมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้าและพนักงาน นั่นหมายความว่าเราจะต้องมีรายได้เพียงพอกับรายจ่ายที่เราจะต้องมาจ่ายให้กับพนักงานด้วย

Management's job is to balance the needs of customers for affordable housing with the needs of staff

งานของผู้บริหารคือต้องรักษาสัมดุลระหว่างกำลังซื้อของลูกค้ากับผลตอบแทนของพนักงาน

YOU DID NOT HAVE A REPUTATION AT THE TIME, BECAUSE YOU WERE STILL SMALL AND UNKNOWN, IS THAT CORRECT?

Responsibility was an early tool in Pruksa's box

Well, in the early stages, we were trying to build our reputation, and we did that by taking responsibility. If you take responsibility and do a good job, people want to buy products from you, and that is the starting point of a good reputation.

Here is another story from the beginning of my career. In 1989, I built The Old Siam Plaza. The owners of The Old Siam Plaza planned to hire me for this project, but they didn't know that I lacked funds (I had only about 1 million baht in hand), and the contract needed about 250 million baht to be completed. After that, my friend called me and told me that his brother was looking for a job. I thought if I could get The Old Siam Plaza project, I could hire his brother and we would both be happy. Therefore, I started my plan by getting the first set of blueprints for this project requiring me to pay 6,000 baht, and after that, I decided to contact The Old Siam Plaza back asking for the second set. At first, their staff said that they wouldn't give it to me. I explained that the second set was needed so the team could help each other to think about the project, and then could make a bid.

Two days later, their staff called me back and told me I could take the second set for free because another bigger firm that was chosen to manage the project could not communicate effectively, so they talked to me instead. I agreed to everything, so they asked the chief executive to approve my management of the project. After this project was completed as planned,

I had a sum of money to establish Pruksa Real Estate (laughs).

WHAT IS THE PROUDEST MOMENT IN YOUR CAREER?

Probably the proudest moment in my working life was the completion of The Old Siam Plaza. When we finished building it, it was beautiful and stood proud.

Another moment was when the entry bridge at Don Mueang was completed and welcomed people as a kind of civil works representative of our country. The other proud moment was finishing those early townhouses at the price of 330,000 baht each. When we delivered them to customers, they were happy, and we were so proud. It proved that we could do well in the market and this business.

Lastly, I felt very proud that during the 1997 crisis, we were able to solve very challenging problems, deliver houses, and take care of our employees.

WHAT IS THE KEY TO YOUR SUCCESS? BUYING THE RIGHT LAND, INNOVATIONS IN YOUR CONSTRUCTION METHODS, OR IT IS ABOUT PEOPLE?

The key is probably a mix of several items. It is about marketing and about what customers can afford. We compare the cost of creating the housing with the prices that customers can afford and find a solution for how to match the clients' budget with our costs to garner sufficient profit margin for the sustainability of our business.

แอนดรูว์: ณ ตอนนั้นคุณยังไม่มีชื่อเสียง เพราะยังเป็นบริษัทที่เล็กๆอยู่ใช่ไหมครับ?

ความรับผิดชอบคือเครื่องมือชิ้นแรกๆ ของพวกเรา

ทองมา: จริงๆ แล้วเราก็พยายามสร้างชื่อเสียงโดยการรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราทำมาตลอด และทำงานของเราให้ดีที่สุด ถ้าคุณมีความรับผิดชอบต่องานให้ดี ลูกคาก็อยากซื้อสินค้าจากคุณ นี่แหละคือจุดเริ่มต้นของการเริ่มสร้างชื่อเสียงของเรา

ยังมีอีกเรื่องหนึ่งที่เกิดขึ้นตอนที่ผมเริ่มทำธุรกิจนี้ในปี พ.ศ. 2532 ตอนนั้นผมสร้าง ดีโอล์ด สยาม พลาซ่า เจ้าของดีโอล์ด สยามพลาซ่าก็จ้างผมให้ไปรับเหมาก่อสร้าง แต่เขาไม่รู้ว่าผมไม่มีเงินทุน (ตอนนั้นผมมีเงินประมาณ 1 ล้านบาท) แต่งานรับเหมารั้งนี้ต้องใช้เงินประมาณ 250 ล้านบาท ในขณะนั้นเพื่อนของผมก็โทรมาบอกว่าน้องชาย ของเขากำลังหางาน ผมก็คิดว่าถ้าได้งานดีโอล์ด สยาม พลาซ่าผมก็จะมั่งงานให้น้องชายเพื่อนซึ่งเป็นประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย ผมเลยเริ่มงานโดยการขอแบบการก่อสร้างของดีโอล์ดสยามซึ่งต้องจ่ายค่าแบบ 6,000 บาท หลังจากนั้นผมก็ติดต่อไปขอแบบชุดที่สองจากทางดีโอล์ด สยามพลาซ่า ซึ่งในตอนนั้นพนักงานไม่ยอมให้แบบ ผมก็อธิบายว่าผมจำเป็นต้องใช้แบบเพื่อมาให้ทีมเราประมาณราคาในการก่อสร้าง

จากนั้น 2 วันต่อมาพวกเขาก็โทรกลับมา บอกให้ผมไปรับแบบชุดที่สองฟรี เพราะว่าอีกบริษัทหนึ่งที่ใหญ่กว่าที่จะรับเหมางานนี้สื่อสารกันลำบาก ผมจึงไปรับแบบชุดที่สอง แล้วพวกเขาก็สนับสนุนให้ผมได้งานนี้ โดยไปขออนุมัติจากผู้บริหารให้ผมทำงานนี้ หลังจากที่ทำโครงการนี้สำเร็จ ผมจึงมีเงินพอที่จะก่อตั้งบริษัท พฤกษา เรียลเอสเตตส์ (หัวเราะ)

แอนดรูว์: ความภาคภูมิใจสูงสุดในการทำงานของท่านคืออะไร?

ทองมา: ความภาคภูมิใจสูงสุดในการทำงานของผมคือความสำเร็จในการสร้างดีโอล์ดสยาม ตอนเราสร้างเสร็จมันสวยงามมากและสร้างความภาคภูมิใจให้เราทุกคนเหมือนกัน

อีกความภาคภูมิใจหนึ่งก็จะเป็นตอนที่เราสร้างสะพานเข้าสนามบินดอนเมือง เราได้สร้างสะพานที่สวยงามเป็นหน้าเป็นตาให้กับประเทศของเรา และก็ยังมีความภาคภูมิใจที่เราได้สร้างทาวเฮ้าส์ได้เสร็จหมดและส่งมอบให้กับลูกค้าในราคา 330,000 บาท ตอนส่งมอบงานให้ลูกค้า พวกเขาต่างสุขใจที่ได้รับ ก็ยังสร้างความภาคภูมิใจให้กับเรามากขึ้นซึ่งเรื่องราวทั้งหมดนี้เป็นตัวยืนยันว่าเราสามารถทำธุรกิจนี้ได้จริง

สิ่งสุดท้ายแห่งความภูมิใจของผมคือ แม้ว่าเราจะประสบวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 แต่เราสามารถสร้างบ้านเสร็จและส่งมอบบ้านให้กับลูกค้าได้ และเรายังสามารถดูแลพนักงานของเราได้เป็นอย่างดี

แอนดรูว์: อะไรคือกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จครั้งนี้ การซื้อที่ดินที่เหมาะสม บุคลากรที่ใช้ในการก่อสร้าง หรือเป็นเรื่องของคน?

ทองมา: กุญแจสู่ความสำเร็จประกอบด้วยหลายอย่าง มันเป็นเรื่องของการตลาดและราคาที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ เรามีการเปรียบเทียบต้นทุนในการสร้างบ้านกับราคาขายที่ลูกค้าจะซื้อได้ เพื่อให้ราคาอยู่ในระดับที่ลูกค้ารับได้ และบริษัทเราก็จะอยู่ได้เช่นกัน

IT IS NOT EASY TO UNDERSTAND HOW YOU DID SO WELL OVER THE YEARS WHEN THERE WERE SO MANY STRONG COMPETING PROPERTY DEVELOPERS, SUCH AS LAND AND HOUSES AND L.P.N. DEVELOPMENT. CAN YOU TELL US SOMETHING ABOUT THE CORE OF YOUR BUSINESS THAT LEADS TO YOUR CONTINUING SUCCESS? WHAT DID YOU DO THAT THEY DIDN'T?

I think we take the trouble to consider the customer's needs and to think about what price customers can afford for a house; that is our starting point. Then we try to work on that challenge. We start with the price and then get the cost low, and after that, we proceed with the sales. Most of the customers can afford our houses because they can buy a townhouse at 350,000 to 370,000 baht, or even up to 400,000 baht or 600,000 baht for 2-story houses in 2007. We have carefully analyzed construction techniques to keep our costs low. Then the land must be at a suitable price level to enable us to start building on it.

After 2001, I got back into real estate again after concentrating on infrastructure type projects and worked to complete Rangsit Klong Sam projects which are about 2,500 rai (988 acres, 400 hectares), and there are about 2,500 townhouses in the area. This project was commenced because I negotiated carefully with the owner.

The owner said that he would sell the property to Wang Thong Group (our competitor at that time) at 1.6 million baht per rai, or to the National Housing Authority (NHA) at 2 million baht per rai. I wanted to buy it for 600,000 baht per rai. I explained that each townhouse

would cost 350,000. If the land cost me 600,000 baht per rai, I could do it. If it were more expensive, I wouldn't have been able to afford it. I told the seller that if he had sold the land to Wang Thong Group at 1.6 million baht per rai, it would be priced so high that Wang Thong Group would never be able to sell it to customers. Of course, the high price for which it would be sold to the NHA also was not the actual market price.

Finally, he sold the land to me at 600,000 baht per rai, so I bought more than 2,000 rai (791 acres, 320 hectares) from him at the price I had originally wanted it for.

When we were negotiating with the landowner, it was the same thing that we had done with The Old Siam Plaza, which was being sincere and speaking the truth.

I WOULD LIKE TO ASK YOU ABOUT THE IDEA OF SINCERITY BECAUSE MANY YOUNG PEOPLE THINK THAT A SUCCESSFUL BUSINESSPERSON MUST BE SNEAKY OR TRICKY.

Sincerely speaking the truth is important. I started thinking about building single-detached houses in 2003. I considered whether the tunnel form method could be used to build single-detached houses. It is possible to complete a building like this, but the quality was lower than the standard. So I researched which countries had precast concrete technology and found that Germany did. I assigned some staff to inspect that company's facilities in Germany and write a report. The staff returned and confirmed that the country did have the technology, and it could be usable.

แอนดรูว์: มันไม่ง่ายเลยที่จะทำความเข้าใจในสิ่งที่คุณทำมาอย่างดีในอดีตที่ผ่านมา ในขณะที่มีคู่แข่งที่แข็งแกร่งหลายราย เช่น แลนด์แอนด์เฮาส์ และ แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ บอกได้ไหมครับว่าจะไร้คือหัวใจสำคัญในการบริหารธุรกิจอันนำไปสู่ความสำเร็จนี้ คุณทำอะไรในสิ่งที่บริษัทคู่แข่งไม่ได้ทำบ้างครับ?

ทองมา: ผมคิดว่าเราใส่ใจในความต้องการของลูกค้า คำนี้ถึงกำลังซื้อของลูกค้าว่าลูกค้าสามารถซื้อได้ในราคาเท่าไรหรื นั่นคือจุดเริ่มต้นของเรา จากนั้นเราก็คำนึงความพยายาม เราเริ่มต้นจากการตั้งราคา จากนั้นลดค่าใช้จ่ายและเริ่มขายต่อไป ลูกค้าของเราส่วนมากซื้อบ้านจากเราได้เพราะพวกเขา มีกำลังซื้อที่ราคา 350,000-370,000 หรือแม้แต่ 400,000-600,000 บาทสำหรับบ้าน 2 ชั้น ตอนนั้นปี 2550 เราก็ต้องคิดวิเคราะห์ให้ได้ว่าเราจะใช้วิธีการก่อสร้างอย่างไรเพื่อลดต้นทุน และราคาที่ดินที่เราจะซื้อก็ต้องอยู่ในระดับที่เราซื้อเพื่อมาทำโครงการได้

หลังปี พ.ศ. 2544 ผมกลับไปทำธุรกิจด้านอสังหาฯ ผมกลับมาทำโครงการที่รังสิตคลองสาม ซึ่งเป็นอีกหนึ่งโครงการของพฤษภาในเนื้อที่ 2,500 ไร่ ที่จะสร้างทาวเฮาส์ 2,500 หลัง โครงการเริ่มขึ้นได้เพราะผมไปเจรจาต่อรองซื้อที่กับเจ้าของที่เอง เจ้าของที่บอกว่าเขาขายให้กับวังทองคู่แข่งของเราในเวลานั้นด้วยราคาไร่ละ 1.6 ล้านบาท และจะขายให้การเคหะไร่ละ 2 ล้านบาท แต่ผมไปเจรจามาเพื่อซื้อในราคาไร่ละ 600,000 บาท ผมอธิบายกับเจ้าของที่ว่า บ้านแต่ละหลังราคาจะอยู่ที่ 350,000 บาท ถ้าซื้อที่ไร่ละ 600,000 บาท ผม

สามารถทำโครงการนี้ได้ แต่ถ้าแพงกว่านี้ผมซื้อไม่ได้ทำโครงการไม่ได้ ผมบอกว่าถ้าเขาให้วังทองหรือการเคหะเอาไปทำบ้านเขาก็จะขายไม่ออก เพราะราคาที่จะขายบ้านนั้นมันสูงเกินไป คนซื้อไม่ได้

ในที่สุด เจ้าของที่เลยตกลงขายให้ผมในราคาไร่ละ 600,000 บาท ผมเลยซื้อที่กว่า 2,000 ไร่ในราคาที่ผมต้องการ

ตอนเราเจรจากับเจ้าของที่ก็เหมือนตอนเราเจรจากับคนสร้างดีโอล์ดสยาม คือพูดเรื่องจริงด้วยความจริงใจ

แอนดรูว์: ผมอยากจะถามถึงความจริงใจที่คุณพูดถึงนะครับ เพราะสมัยนี้คนส่วนใหญ่จะคิดว่านักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จด้วยการเอารัดเอาเปรียบ

ทองมา: พูดอย่างจริงใจ พูดความจริงนี้สำคัญมาก ในปี พ.ศ. 2546 ผมเริ่มคิดจะทำโครงการบ้านเดี่ยว ผมก็มาศึกษาดูว่าต้นทุนลอฟฟอร์มใช้กับการสร้างบ้านเดี่ยวได้ไหม จริงๆ แล้วมันก็สามารถใช้ก่อสร้างบ้านเดี่ยวได้แต่คุณภาพไม่ค่อยดี ผมก็เลยให้ลูกน้องทำโครงการนี้ ผมพบว่าที่เขอร่มมีการสร้างบ้านโดยใช้เทคโนโลยีพีริคาสท์ ผมจึงมอบหมายให้ลูกน้องไปดูงานที่เขอร่มเอง ลูกน้องก็มารายงานผมและยืนยันว่ามีเทคโนโลยีนี้ที่เขอร่มจริง



Builds a factory to employ precast concrete technology

In 2003, I started building a precast concrete panel plant in Lam Luk Ka near Donmuang airport on about 180 rai (71 acres, 29 hectares). It produces walls and floors for houses. The first factory cost about 1 billion baht and contained machines designed and installed by the German company. The supplier's staff trained us in the equipment's use. After that, we started using precast methods to build single houses.

During the past ten years, most of our competitors have emerged. But previously many didn't think that precast methods would be useful. They always criticized the idea. Nevertheless, we had already succeeded by then, and our houses were beautiful and strong. Now our competitors have started using precast technology to the point that most houses today are being created using this method.

COULD YOU GIVE OUR LISTENERS A SHORT STATEMENT ABOUT WHAT YOU'VE LEARNED OVER THE YEARS?

What made us succeed? It is similar to the teachings of the Lord Buddha. Such precepts involve refraining from harming people, not cheating, and not taking advantage of others. The lessons of that great teacher have helped us at Prukso to become givers and allowed us to apply such knowledge to our work. In each of the businesses we run, we have to concentrate. Wisdom will lead us to succeed. My father told me the idea came from Buddhist precepts.

Also, my Taiwanese mentor passed on some precepts that taught us that leadership

also comes from the same lessons, which are considered sacred. What we study in university – knowledge, technical intelligence and engineering – in essence also comes from such precepts.

Good leadership means that when we do anything, we must apply "right concentration" (from the Buddha's Noble Eightfold Path teachings) because we are in control of all aspects of operations. What we do, we must remember, we are not doing for ourselves only, but for our employees and clients, which means good and stable salaries for employees, good houses for clients, sufficient funds for traders and suppliers.

All of this is built on the trust that I received from my business partners. The Old Siam Plaza people were willing to talk to me. They said they never allowed anyone to handle their business. If they hadn't allowed me in at that time, I wouldn't have succeeded to the extent as today.

What we do, we must remember, we are not doing for ourselves only, but for our employees and clients

สร้างโรงงานเพื่อรองรับเทคโนโลยีพรีคาสท์

ในปี พ.ศ. 2546 ก็เลยเริ่มก่อสร้างโรงงานพรีคาสท์ที่ลำลูกกาแถวสนามบินดอนเมืองในเนื้อที่ 180 ไร่ เป็นโรงงานที่ผลิตผนังและพื้นสำหรับบ้าน การก่อสร้างโรงงานครั้งแรกใช้งบประมาณ 1,000 ล้านบาทประกอบด้วยเครื่องจักรต่างๆที่ใช้ในการก่อสร้างออกแบบและติดตั้งโดยบริษัทจากเยอรมัน มีพนักงานจากบริษัทเยอรมันอยู่สอนงานให้เรา ระยะเวลาหนึ่ง จากนั้นเราก็เริ่มใช้พรีคาสท์ในการสร้างบ้านเดี่ยว

10 ปีที่ผ่านมา บริษัทคู่แข่งส่วนใหญ่ก็เริ่มใช้พรีคาสท์ในการสร้างบ้านเช่นกัน เพราะก่อนหน้านี้พวกเขาไม่เชื่อว่าพรีคาสท์จะสามารถนำมาสร้างบ้านได้ พวกเขาค้านและโจมตีว่ามั่นคงภาพไม่ดี แต่เราก็ประสบความสำเร็จนำไปแล้ว พอสร้างเสร็จบ้านก็ออกมาสวยงาม มีคุณภาพและแข็งแรง จากนั้นคู่แข่งเราก็เริ่มใช้พรีคาสท์ในการสร้างบ้านจนถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่ก็ใช้พรีคาสท์ในการก่อสร้างกันเกือบหมดแล้ว

ทุกอย่างที่เราทำไม่ได้ทำเพื่อตัวเราคนเดียว แต่เราทำเพื่อลูกน้องและลูกค้าของเราด้วย

แอนดรูว์: คุณทองมาได้เรียนรู้อะไรบ้างในหลายปีที่ผ่าน ช่วยอธิบายสั้นๆให้ฟังได้ไหมครับ?

ทองมา: สิ่งที่ทำให้เราประสบความสำเร็จใช้ไหม จริงๆมันก็คล้ายกับหลักคำสอนในพระพุทธศาสนา คือไม่เบียดเบียนใครใคร่โก่งไม่เอาเปรียบผู้อื่น ประสบการณ์ในการทำงานต่างๆที่เราได้จากการทำโครงการพฤษภาสอนให้เราเป็นผู้ให้และนำความรู้ทุกอย่างที่เราได้มาปรับใช้กับงาน ธุรกิจทุกอย่างที่เราทำเราจะต้องทำด้วยความตั้งใจ ปัญญาจะนำเราสู่ความสำเร็จ พอสอนแนวคิดนี้ซึ่งมาจากหลักคำสอนในพระพุทธศาสนา

นอกจากนี้ยังมีนายจ้างชาวไต้หวันที่สอนเรื่องการเป็นผู้นำก็มาจากศีล ในมหาวิทยาลัยผมได้รับความรู้เรื่องเทคนิคทางวิศวกรรมซึ่งทำให้ผมมีปัญหาทางด้านเทคนิค

ผู้นำที่ดีนั้นไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามจะต้องมีความตั้งใจก็จะทำให้เราประมวลเอาความรู้ที่มีทั้งหมดมาใช้กับงาน ทุกอย่างที่เราทำไม่ได้ทำเพื่อตัวเราคนเดียว แต่เราทำเพื่อลูกน้องและลูกค้าของเราด้วย ซึ่งก็หมายถึงเงินเดือนที่มั่นคงของพนักงาน ลูกเราได้บ้านที่ดี ผู้ค้าก็ได้เงินจากเรา

ทุกอย่างสร้างขึ้นจากความเชื่อมั่นที่ได้รับจากนายจ้าง ดีโอดส์สยามที่พร้อมจะเจรจากับผม เพราะจริงๆ ดีโอดส์สยามก็บอกว่าไม่เคยให้ใครมารับงานนี้ ถ้าพวกเขาไม่มีความเชื่อมั่นและเชื่อถือเราในตอนนั้น เราก็คงไม่ได้งานนั้น และเราก็คงไม่ประสบความสำเร็จในวันนี้

WHAT ARE YOUR DAILY HABITS THAT ARE BENEFICIAL TO YOUR SUCCESS?

I turn on Luang Por Cha's video clips on YouTube and Luang Pu Man's. I usually listen to Dharma (Buddhist teachings) before going to bed, and I fall asleep easily. In the morning, I wake up and exercise for half an hour and then play tennis for another half an hour. I love to look around my garden to see which trees I can plant more of.

WHAT BOOKS HAVE INFLUENCED YOU THE MOST?

The teachings of the Buddha as promulgated by influential monks such as, Luang Pu Man, Luang Pu Cha, Luang Pu Dul. When I listen to that, and I am worried about work, I am usually greatly relieved, or when I am stressed, I forget the stress. The anxiety that denies me sleep disappears.

Lack of sleep has been a serious problem for me since 1985. I have dealt with my stress by reading Dharma books to help with my sleeping problem.

WHAT IS SOMETHING ABOUT YOUR BUSINESS RIGHT NOW THAT YOU'RE EXCITED ABOUT?

We have a new group of executives in the management team. They have been managing 3,200 employees for more than a year. I still have a meeting with them sometimes about issues such as land purchasing or board meetings. I want to let them work on their own. I have to gradually walkout to allow the team to continue working. If there is no "me" someday, they will be able to do it by themselves.

DOES YOUR BUSINESS HAVE A GROWTH PLAN?

We have plans for the next five years. But in the past three years, the company's revenue has not grown. In the past three years, our revenue was about 45 billion baht, and we transferred about 20,000 houses per year. We plan to grow about 10% a year, according to our 5-year plan.

*Listening to
Dharma helps
me to reduce
stress*

แอนดรูว์: มีกิจวัตรประจำวันอะไรบ้างที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จเช่นนี้?

ทองมา: ก่อนนอนผมเปิด YouTube ของหลวงพ่อชา แล้วก็ฟังของหลวงปู่มั่น ฟังธรรมะก่อนนอนช่วยให้หลับง่ายขึ้น ตื่นมาก็มาทำกายภาพครึ่งชั่วโมง เล่นเทนนิสครึ่งชั่วโมง แล้วก็เดินดูต้นไม้ในสวนว่าจะปลูกต้นไม้อะไรเพิ่มได้บ้าง

แอนดรูว์: คุณทงมาชอบอ่านหนังสือแนวไหนมากที่สุด?

ทองมา: หลักคำสอนของพระพุทธเจ้าเทศนาสอนโดยหลวงปู่มั่น หลวงปู่ชา หลวงปู่ดูลย์

พอฟังคำสอนเหล่านั้นแล้ว มันช่วยลดความเครียดความกังวลเรื่องงาน ก็จะปล่อยวางหรือลืมความเครียดไปได้ ความเครียดทำให้ผมนอนไม่หลับ

ผมมีปัญหานอนไม่หลับมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 ซึ่งผมได้จัดการความเครียดนี้โดยการอ่านหนังสือธรรมะ เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการนอนหลับ

แอนดรูว์: ในการดำเนินธุรกิจของคุณขณะนี้ มีอะไรที่เป็นเรื่องน่าตื่นเต้นสำหรับคุณ ทงมาบ้างไหมครับ?

ทองมา: ตอนนี้ก็มีผู้บริหารชุดใหม่ แล้วก็ผู้บริหารชั้นรองลงไปที่เป็นทีมบริหาร มีพนักงานจำนวน 3,200 คน ผมก็ยังเข้าร่วมประชุมกับทีมผู้บริหาร บ้างหากจะต้องมีการซื้อที่ดิน ผมอยากปล่อยให้พวกเขาบริหารจัดการกันเอง คล้ายๆ กับผมต้องค่อยๆ เดินออกมา เพื่อให้ทีมเดินต่อไปได้ ถ้าวันหนึ่งไม่มีผม พวกเขาก็สามารถก้าวต่อไปได้

แอนดรูว์: ธุรกิจของคุณมีการวางแผนเพื่อการเติบโตไหมครับ?

ทองมา: เรามีการวางแผนสำหรับ 5 ปี ข้างหน้าแล้ว แต่ใน 3-4 ปี ที่ผ่านมาริษัทไม่ค่อยเติบโตมาก มีรายได้ประมาณ 45,000 ถึง 50,000 ล้านบาท มีการโอนบ้านปีละ 20,000 หลัง เราจะวางแผนที่จะเพิ่มรายได้เป็น 10 % ต่อปี ในอีกห้าปี ข้างหน้าตามแผนที่เราวางไว้

**ฟังธรรมะ
ช่วยคลาย
เครียด**

Property is a business in which you have to obtain more than 60 permits just to do one project.

WHAT OBSTACLES TO BUSINESS GROWTH EXIST FOR PRUKSA?

While Pruksa is among the largest of real estate companies in Thailand, the number of competitors is increasing steadily, and competition is intensifying. The economy is not growing properly, and since the Bank of Thailand set up tighter loan-to-value (LTV) regulation in April 2019, mortgage lending has shown signs of slowing. The Bank is afraid of an economic crisis in the property market. Once these issues are realized, customers will buy fewer houses. There are limitations so that the market will be a little tough. It is difficult to grow, as well. But such issues have been factored into our five-year plan.

MY LAST QUESTION, WHAT WAS YOUR WORST INVESTMENT EVER?

About ten years ago, we planned to expand to India, Maldives, Vietnam, but this expansion failed. In Vietnam, we lost 200 million baht. In Maldives we finished a condo project comprising eight buildings of 8-stories each, but we lost money in the form of currency exchange rate differences. Meanwhile, in India, a single house project with more than 400 townhouses had been completed, but there was little to no return made.

WHAT DID YOU LEARN FROM THAT?

As the project was run using the model we used in Thailand, it failed. Just because such a model works in Thailand doesn't mean it can be applied in other countries. I was confident in the methods we used in Thailand. I thought they would work over there, but they didn't because they were too complicated. In Thailand, we had connections built up over the years that we could call on in times of need. Property is a business in which you have to obtain more than 60 permits just to do one project. So when we went to India, it is even more difficult, at least 40 or 50 permits are required there, but we lacked connections to work our way through this system. In Thailand, we know how to make or already have such connections, but when you go to other countries, our team was not big enough or connected enough.

แอนดรูว์: อะไรคืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการเติบโตของพวกเรา?

ทองคำ: จริงๆ พวกเราก็ใหญ่ที่สุดในบรรดาบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ปัจจุบันคู่แข่งก็เยอะขึ้นภาวะการแข่งขันก็สูงขึ้น สภาพของเศรษฐกิจก็ไม่ได้ถึงกับอำนาจเลขที่เดียว เนื่องจากแบงก์ชาติมีข้อกำหนดในการกู้ในปี พ.ศ. 2562 จำกัดวงเงินในการให้สินเชื่อ (loan-to-value) ธนาคารก็กลัวว่าจะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในตลาดอสังหาฯ พอกำหนดเรื่องพวกนี้ก็ทำให้ลูกค้ามีความสามารถในการซื้อบ้านน้อยลง ตลาดมีข้อจำกัด เป็นเรื่องยากที่ธุรกิจจะเติบโตขึ้น แต่ทุกอย่างก็มียู่ในการวางแผนในอีก 5 ปีข้างหน้าของเราแล้ว

แอนดรูว์: คำถามสุดท้ายครับ คำถามจากการจัดรายการสัมภาษณ์กว่า 100 คน คือ อะไรคือการลงทุนที่แย่ที่สุดที่คุณเคยทำมา?

ทองคำ: เมื่อประมาณ 10 ปีที่แล้วเราวางแผนที่จะขยายงานไปที่อินเดีย มัลดีฟ และเวียดนาม แต่มันไม่สำเร็จ ที่เวียดนามเราสูญเสียเงินไป 200 ล้านบาท เราทำคอนโด 8 ชั้นที่มัลดีฟ เสร็จแต่เราขาดทุนเพราะค่าเงินที่แตกต่าง แต่ที่อินเดียเราทำโครงการบ้านเดี่ยวกับทาวน์เฮาส์ 400 กว่าห้องได้สำเร็จ แต่ก็ไม่ได้มีกำไรหรือผลตอบแทนที่ดี

แอนดรูว์: จากเหตุการณ์นั้นคุณได้เรียนรู้อะไรบ้างครับ?

ทองคำ: เราใช้วิธีการเดียวกันในการทำโครงการที่ไทย แต่ไม่ประสบความสำเร็จ รูปแบบการทำอสังหาฯที่ทำได้ในประเทศไทยไม่ได้หมายความว่านำไปใช้ในประเทศอื่น

ผมมั่นใจว่าทำที่ประเทศไทยได้ก็一定能ทำในประเทศอื่นได้เช่นกัน ผมคิดแบบนั้นแต่มันกลับยุ่งยากซับซ้อนกว่าที่คิด ถ้าเราอยู่เมืองไทยเรามีเครือข่ายให้ความช่วยเหลือได้ทุกเมื่อ และงานด้านอสังหาฯ เราก็จะต้องขออนุญาตมากกว่า 60 รายการกว่างานจะเสร็จเพราะฉะนั้นการทำโครงการที่อินเดียจึงยากมาก ต้องขออนุญาต 40-50 รายการ แต่เราไม่มีเครือข่ายที่จะทำงานนี้ได้ให้สำเร็จ ทำงานที่ไทยเรารู้ว่าจะใช้เครือข่ายอย่างไร แต่พอไปโครงการต่างประเทศทีมงานที่เราไม่มีมากพอหรือมีเครือข่ายไม่มากพอนั่นเอง

งานด้านอสังหาฯ เราจะต้องขออนุญาตมากกว่า 60 รายการกว่างานจะเสร็จ

A. Stotz

BUSINESS  **DNA**
WITH ANDREW STOTZ

ASTOTZ.COM