

แม่ฟ้าหลวง: CSR ยุคแรก

ตอบโจทย์การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เราได้เห็นองค์กรเอกชนเริ่มตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ขยายขอบเขตออกไปจากผู้ถือหุ้น (Shareholders) ไปสู่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในรูปแบบของ Social Entrepreneur, Social Enterprise, Venture Philanthropy, Corporate Social Responsibility, New Business Model, Social Investing, ไปจนถึง Social Innovation

โลกใบเดิมที่เคยมองเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แยกออกจากกัน สู่ออกไปใหม่ ที่หลายคนเริ่มตระหนักว่าที่จริงแล้ว เศรษฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสังคมเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อม โลกใบใหม่เป็น “โลกที่เลื่อนไหล” เต็มไปด้วย Global Commons ที่ผู้คนในโลกจากนี้ไป สุขก็จะสุขด้วยกัน และทุกข์ก็จะทุกข์ด้วยกัน ทำให้องค์กรเอกชนเหล่านี้ เริ่มมองว่า “ธรรมาภิบาลทางธุรกิจ” หรือ Corporate Governance อาจไม่เพียงพอที่จะตอบโจทย์ Stakeholders บางแห่งคิดไปไกลถึงการเป็น “พลเมืองที่ดีของโลก” หรือ Global Corporate Citizenship โดยขยายจากธุรกรรมทางเศรษฐกิจออกไปยังปริมาตรของกิจกรรมทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ผมได้มีโอกาสพบ ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล เลขาธิการมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ พูดคุยกันในประเด็นดังกล่าว จากการสนทนากลับพบว่า มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ เป็นองค์กรหนึ่งที่น่าสนใจที่ไม่เพียงแต่ตอบโจทย์ดังกล่าว ยังมีอัตลักษณ์ จุดเด่น และความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อน Social Transformation อย่างน่าทึ่ง ซึ่งพอสรุปได้เป็น 4 ประเด็นใหญ่ด้วยกัน คือ

- 1) มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ เป็นองค์กรบูรณาการที่ผลักดัน Social Transformation โดยการเชื่อมโยงประสานหน่วยงานทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และโครงการในพระราชดำริ เข้าด้วยกัน หรือ **4 Ps: Public, Private, People & Patronage Model**
- 2) มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ เป็นองค์กรที่ย้อนกลับโมเดลที่ตอบโจทย์ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของภาคเอกชน หรือ **Social Responsibility Reversal** กล่าวคือ แทนที่จะพัฒนาจากธุรกรรมทางด้านเศรษฐกิจ ไปสู่กิจกรรมทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ กลับเริ่มต้นด้วยกิจกรรมทางด้านสิ่งแวดล้อม มาสู่การสร้างความสำเร็จทางด้านสังคม ก่อนที่จะพัฒนาสู่การสร้างความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจ

- 3) มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ เป็นองค์กรที่ย้อนกลับ Philanthro-Capitalism ที่เน้นความรับผิดชอบ ต่อสังคมของบรรดาผู้มั่งคั่งจะกิน บริษัทขนาดใหญ่ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ กลับมีความเชื่อใน **Citizen Philanthropy** โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการเติมเต็มศักยภาพของประชาชน (People Empowerment) แทน
- 4) มิเพียงเท่านั้น มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ยังเป็นองค์กรที่จัดตั้ง Social Enterprise แห่งแรกของ ประเทศไทย (และอาจจะเป็นแห่งแรกๆ ของโลก) ในนาม บริษัท “นวุติ”

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ จึงเป็นโมเดลที่ตอบโจทย์การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยต่อเชื่อมและสร้างสมดุล ระหว่าง Human Wisdom, Social Well-being, Environmental Wellness ให้เข้ากับ Economic Wealth ได้อย่างลงตัว สอดคล้อง กลมกลืน รายละเอียดอยู่ในบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้ 2

ดร.สุวิทย์: อยากให้ท่านช่วยเล่าถึงความเป็นมาของนวุติ?

ต้องเท้าความไปที่จุดเริ่มต้นของโครงการพัฒนาดอยตุงฯ สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจุฑาธุชธราดัยราชกุมารี พระชนมายุ 90 พรรษา คุณลองคิดดูว่าจะเป็นยังไง ถ้าท่านประทับอยู่กรุงเทพฯ แล้วประทับอยู่เฉยๆ ไม่มีอะไรทำ ในฐานะผมเป็นราชเลขานุการ ต้องคิดว่าจะถวายท่านทรงทำอะไร เพราะท่านเชื่อแน่ว่าท่านยังสามารถทำประโยชน์ให้สังคมได้ สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจุฑาธุชธราดัยราชกุมารี พระชนมายุ 900-1,300 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง จะเหมาะสมที่สุดสำหรับพระองค์ท่าน เผอิญผมเจอ



สมเด็จพระเจ้าทรงปลูกต้นกาแฟ
ต้นแรก

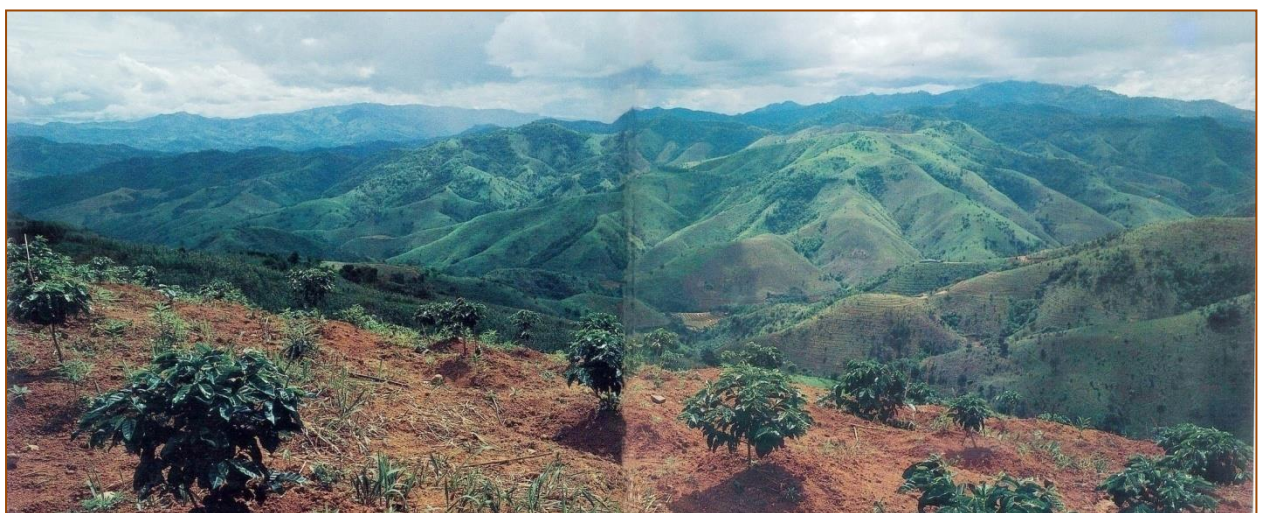
เจ้าหน้าที่ป่าไม้ เขาพาไปดอยตุง ผมจึงทูลเชิญเสด็จพาสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจุฑาธุชธราดัยราชกุมารี ครั้งแรกเมื่อ 15 มกราคม 2530 หลังเสวยพระสุธารสตอนบ่าย ท่านก็เสด็จตรงมาหาผมและมีพระราชกระแสรับสั่งว่า “ตกลงจะมาสร้างบ้านที่นี่ แต่ถ้าไม่มีโครงการดอยตุงก็ไม่สร้างบ้านที่นี่” ผมบอกว่าที่นี่ผืนเต็มไปหมด ท่านรับสั่งว่าทรงจำได้ เพราะเคยเสด็จฯ มาเมื่อปี 2508 มาทรงกราบพระมหาธาตุดอยตุง และท่านทรงจำได้ว่า เห็นผืนเต็มไปหมด ป่าโล้นมาก ผมเลยถามท่านว่า ท่านอยากจะทรงปลูกป้ามัย ท่านก็มีรับสั่งว่า “ฉันอยากปลูกป้ามาย 10 กว่าปีแล้ว แต่ไม่มีใครรับปากฉัน”

ตอนนั้น ทหารตัดค่าน ตอนเข้าพลเอกจรรยา วงศ์สายัญบอกผมว่า ทำไม่ได้ เพราะเรื่องความมั่นคงของชาติ เป็นพื้นที่ติดชายแดน และมีกองกำลังชนกลุ่มน้อยอยู่ 3

กลุ่ม มีกองกำลังของขุนสำ ว่า และก๊กมินตั๋งอยู่ตรงนี้ เมื่อได้ร่วมโต๊ะเสวย ผมชวนคุยเรื่องดอยตุง สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสวยเลย แล้วรับสั่งถึงแต่เรื่องดอยตุง ตอนเย็นพลเอกจรัญมาตบไหล่ผม บอกว่า “คุณชาย ต้องทำให้ได้ ต้องทำให้ได้”

ผมวางโครงการไว้ 30 ปี คิดว่าถ้าเราจะเป็นตัวอย่างของโลกได้ เราต้องออกจากที่นี้อย่างสง่าผ่าเผย และคนที่นี้ต้องสามารถดูแลตัวเองต่อไปได้โดยไม่มีเรา นั่นคือ ความยั่งยืน เป็นความคิดตั้งแต่วันแรกที่ทำ ไม่มีงานไหนไม่มีเลิกรา ตั้งเป้าไว้แบบนี้ เหลืออีก 8 ปี เราทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เท่าไหนเท่านั้น

เรื่องปลูกป่า ตั้งแต่ต้นเราไม่มีเงินชั้บาทเลย แต่ตอนนั้น ปี 2530 แล้วปี 2533 คืออะไร สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระชนมายุครบ 90 ไข่ม้อย ผมวางแผนเลย จะหาเงินมาทำถวายท่าน หาง่ายนิดเดียว เพราะ 90 ชันษา มีใครไม่อยากจะถวายบ้าง ตอนนั้น สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นที่รักและเคารพนับถือมากที่สุดคนหนึ่งในแผ่นดิน ผมแบ่งพื้นที่ออกเป็น 99 แปลงๆ ละ 100 ไร่ เท่ากับ 9,900 ไร่ ให้คนปลูกป่าถวายสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระชันษา ผมก็บอกกระทรวงมหาดไทยก่อนเลย ตอนนั้น มี 73 จังหวัด ขอจังหวัดละ 300,000 บาท จังหวัดหนึ่งเอาไป 100 ไร่ ไร่หนึ่งตก 3,000 บาทตามป่าไม้วา เป็น 300,000 บาทต่อไร่ ต่อการทำงาน 30 เดือน เริ่มเดือนเมษา ผ่านหน้าฝน 3 หน้า เพราะเราไม่มีน้ำ ต้องอาศัยน้ำฝน ถ้าเราปลูกป่าสามหน้า ปีแรกมีตายบ้างก็ปลูกซ่อมแซม ปีที่สองก็ปลูกซ่อมแซมอีกนิดหน่อย ปีที่สามก็อาจเหลือไม้ที่ต้นที่ต้องซ่อม ถ้ายังต้องซ่อมต่อ ก็แสดงว่าเราไม่สมควรจะปลูกป่าแล้ว เพราะทำไม่สำเร็จ ก็ได้ไป 73 จังหวัด



แปลงปลูกกาแฟ ปี 2534

นอกจากนั้น ยังมี 14 กระทรวง กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ ตำรวจและมีแม่บ้านต่าง ๆ นานา เหลือ 3 แปลงสุดท้าย จะเอาจากบริษัทก็ไม่ได้ เพราะมีเยอะเยอะ ก็เลยกราบบังคมทูลสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

จะทรงเองแปลงหนึ่งมัย ท่านก็รับสั่งว่า “เอาซิ” ผมเลยกราบบังคมทูลขอให้ทูลชวนพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอฯ จะทำถวายให้สมเด็จพระมัยฯ ทำไมท่านจะไม่ทรงเอา การปลูกป่า 9,900 ไร่ บนดอยตุง ทุกคนในประเทศไทยได้ทำเพื่อสมเด็จพระมัยฯ และสมเด็จพระยาก็ทรงทำด้วยเพื่อแผ่นดินไทย และถ้าจะพูดกันจริงๆ แล้ว ท่านทรงทำเพื่อแก้ไขปัญหาโลกร้อนด้วยซ้ำไป

และเราไม่เคยพูดเรื่องผืนเลย ไม่เคยพูดเรื่องอาวุธที่ขายกันอย่างโจ่งครึมบนนั้น เอ็ม 16 นี้ กระบอกละ 3,000 บาท คาบิกระบอกละ 1,500 บาท กระสุนลูกละ 2 บาท ถึง 4 บาท น้ำยาที่จะเอามาทำผืนให้เป็นเฮโรอีน คนถีบถั่งสองร้อยลิตรลงไปแล้วแบ่งเป็นถุงๆ เราก็มักไม่พูดถึง แต่เราพูดถึงการแก้ความเจ็บความป่วย ความยากความจน และความไม่รู้เป็นหลัก

ดร.สุวิทย์: แล้วไปเป็นบริษัทนวดได้อย่างไร?

การเอาพื้นที่ทำกินเกือบ 50,000 ไร่ ที่เดิมเขาทำไร่เลื่อนลอย ปลูกฝิ่น มาปลูกป่าอนุรักษ์ต้นน้ำเท่ากับรายได้ที่ทำกินเขามาปลูกป่า แล้วคนจะเอาอะไรกิน สมเด็จพระมัยฯมีรับสั่งว่า ทำยังไงไม่ให้ชาวบ้านเดือดร้อน ทำยังไงล่ะ ผมคิดถึงการจัดบริษัทนวดขึ้นมา บริษัทนี้ คือ CSR ที่เขาเรียกกันสมัยนี้ แต่ CSR จาก Bottom of your heart นะ

ดร.สุวิทย์: ที่คิดเรื่องตั้งบริษัทนี้ปีอะไร ปีที่สองหลังจากเริ่มโครงการใช้หรือไม่?

เริ่มตั้งแต่ปีแรกก็คิดเรื่องนี้ควบคู่กันไปแล้ว เพราะเมื่อคุณเอาที่ทำกินเขามาปลูกป่า 30 เดือนแล้วหลังจากนั้นล่ะ เขาไม่มีที่ทำกิน แล้วเขาจะทำอะไรต่อ ความคิดเรื่องป่าเศรษฐกิจ จึงได้เกิดขึ้นมาเพื่อตอบว่าเขาจะอยู่ต่อไปได้อย่างไร เพราะต้องคิดว่าทำอย่างไรให้ชาวบ้านและป่าสามารถอยู่ร่วมกันได้

เราเลือกกาแฟอาราบิก้า และถั่วแมคคาเดเมียมาปลูกในป่าเศรษฐกิจ เพราะเมล็ดมีมูลค่าสูง ตลาดต้องการมาก และที่สำคัญใช้แรงงานเยอะ และเราต้องการสร้างงานให้มัยฯ เดิมที คิดจะปลูกชา เพราะดอยตุงตั้งอยู่บน Assam belt ซึ่งปลูกชาได้ดีที่สุดในโลก และชามีระบบรากที่ยาวสามารถกันดินถล่มได้ แต่ถ้าปลูกชาก็เสี่ยงว่าชาวบ้านจะตัดป่าเพื่อเอาพื้นที่มาใช้คว่ำชา เลยเลือกกาแฟอาราบิก้า ซึ่ง



ปลูกได้ดีในที่ๆ ปลูกผืนได้ดี สำหรับแมคคาเดเมีย ดูแล้วผลผลิตโลกยังน้อย มีแหล่งผลิตอยู่แค่ไม่กี่แห่ง คือ ออสเตรเลียและฮาวาย แต่ความต้องการของตลาดสูง แม้ทุกวันนี้ แมคคาเดเมียยังเป็นถั่วที่แพงที่สุดในโลก อีกอย่าง ถ้ามั่นใจ อย่างน้อย ต้นแมคคาเดเมียอายุเป็นร้อยปี เป็นป่าต้นน้ำต่อไปได้ กาแฟอาราบิก้า ปลูกได้ร่มเงาไม้ใหญ่อยู่แล้ว ไม่รบกวนป่า แต่ตอนนั้น ในไทยยังไม่เคยมีใครปลูกกาแฟอาราบิก้า และแมคคาเดเมียเพื่อการค้าเป็นลำ เป็นสันมาก่อน ความเสี่ยงสูง เพราะนานกว่าจะเก็บเกี่ยวได้ คือ ประมาณ 3 ปีสำหรับกาแฟ และ 7 ปี สำหรับแมคคา มูลนิธิฯ ก็ไม่มีความชำนาญ

ผมเลยไปบอกเพื่อนให้หาบริษัทญี่ปุ่นให้อั้วะบริษัทหนึ่ง เพราะอั้วะต้องการ หนึ่ง เงินถูก สอง expertise สาม อั้วะต้องการตลาด นี้ 2531 นะ คนที่หนึ่งฟังอั้วะมีคุณบรรยงค์ ล่ำซำ คุณธารินทร์ นิมมานเหมินท์ และคุณยศ เอื้อชูเกียรติ เขาก็หนึ่งหนึ่ง ยิ้ม เขาบอกทำไม่ได้ แต่ในที่สุด คุณยศก็หาบริษัทญี่ปุ่นมาให้ได้ แล้วไม่รู้ญี่ปุ่นมาหรือยัง เพราะเขาก็เอากับผม เงินถูก คือ ในขณะนั้น ปี 31, 32 ดอกเบี้ยธนาคารประมาณ 12-15% ไม่มีทางกู้มาทำการเกษตรได้ เพราะนาน กว่าจะได้เงินคืน แต่องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของประเทศญี่ปุ่นหรือ JICA ให้กู้ 0.72% ถึงจะบวกค่าโน่นค่านี่ต่างๆ แล้ว ก็ไม่เกิน 1.3% และ JICA ยังให้ grace period 5 ปี และให้ผ่อนจ่ายได้นานถึง 20 ปี ปี 2535 นวัตกรรมได้กู้เงินจาก JICA โดยบริษัทมิตรชุกเป็นคนไปเอาเงินกู้นี้มา ธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นผู้ค้ำประกันมิตรชุกอีกทีหนึ่ง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ บริษัทมิตรชุก ธนาคารซูมิโตโม มิตรชุก ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารเอเชีย และบริษัทเอื้อชูเกียรติ โดยคุณจรรยา เอื้อชูเกียรติ ซึ่งได้เคยมาอดอยดุงและชอบที่สมเด็จย่าทรงทำมาก และให้มา 30 ล้าน จึงร่วมกันลงทุนก่อตั้งบริษัทนวัตฯ ขึ้นในปี 2532

ดร.สุวิทย์: ทำไมไม่คิดรูปแบบอื่น ทำไมคิดในรูปแบบที่เป็น CSR?

ผมไม่ได้คิด CSR เพราะผมไม่รู้จัก CSR ผมพูดกับบริษัทญี่ปุ่นเหล่านี้ และกับบริษัทของเพื่อนๆ ที่ถือหุ้นหรือบริหารอยู่ว่า “ลื้อได้กำไรจากสังคมมากแล้ว ควรคืนกำไรให้กับสังคมบ้าง” อยางลงโฆษณาในทีวี คิดดูวินาทีละกี่ตังค์ ไปลงหนังสือพิมพ์ มันเป็นหมื่นเป็นแสน ทำไมไม่แบ่งเงินทำ PR ก่อนนี้ มาลงทุนตั้งเป็นบริษัทและทำถวายท่าน อันนี้ อยู่ forever

การลงทุนทำบริษัทนี้ ต้องมีสายป่านยาว แต่ถ้าคิด In a long run ถูกเป็นบ้าเลย ผมไม่ได้คิดเรื่อง CSR ตอนนั้น ผมไม่รู้จัก CSR ไม่มีใครรู้หรอกสมัยนั้น ผมรู้แต่ว่า ต้องคืนให้สังคม ณ ปี 2531 มิตรชุกมีบริษัทในประเทศไทยทั้งหมด 160 บริษัท นวัตกรรมจะเป็นบริษัทที่ 161 แต่ผมบอกเขาเลยว่าคุณจะ

ไม่ได้เงินคืนเลย ทั้งต้นและกำไร ต้องคืนให้สังคม ผมพูดถึงขั้นว่า “คุณมาหากินอยู่เมืองไทย ทำอะไรให้ประเทศไทยบ้าง คุณได้ไปเยอะแล้ว ทำอะไรให้แผ่นดินไทยบ้าง”

สรุป คือ ผมคิดทำการใหญ่ แต่ไม่มีเงินและไม่รู้วิธีการเอาเงินจากราชการด้วย

ดร.สุวิทย์: ตอนที่ท่านขาย Concept นี้ พูดว่าอะไร?

มาทำถวายสมเด็จพระเจ้า ปกติพวกคุณทำ PR ใช้เงินเยอะ แต่ตำน้ำพริกละลายแม่น้ำเป็นส่วนไหนหนึ่ง คนเห็นแล้วผ่านไป แต่ที่ คุณมาทำเพื่อสังคมจริงๆ จะสร้างรายได้ให้ชาวบ้าน และทำถวายสมเด็จพระเจ้าเป็นส่วนใหญ่จริงๆ และชื่อเสียงในการทำดีต่อสังคมนี้จะอยู่ไปตลอด

ดร.สุวิทย์: ในยุคนั้น ถ้าไม่ทำอย่างนี้ บริษัทอื่นเขาทำอะไรกันบ้าง?

บริจาคเงิน บริจาคสิ่งของ

ดร.สุวิทย์: Mission ของนวัตินี้ คืออะไร?

ชื่อนวัตินี้ ผมขอพระราชทานชื่อบริษัทจากสมเด็จพระเจ้า เพราะคนเขาทำถวายท่านเมื่อพระชนมายุ



90 ชันษา นวัตินี้ แปลว่า แก้วสับ ที่ตั้งมาในปี 2532 นี้ มีสองบริษัท อีกบริษัท ชื่อนวัตกรรมอายุ แปลว่า อายุแก้วสับ คือ นอกจากเอาเงินบริษัทต่างๆ แล้ว ยังเอาเงินส่วนตัวของเพื่อนๆ มาลงทำเป็นอีกบริษัท ทำสำหรับชาวบ้านกลุ่มเล็กๆ ที่จะทำกันเอง ในขณะที่นวัตินี้ หวังจะ Commercialize ถ้าสำเร็จจะขยายใหญ่ได้เลย จะทำให้

เป็นตัวอย่งว่าทำเป็นการค้าได้ เพราะอะไรต้องทำสองบริษัท เพราะคนบางคนไม่ยอมเป็นลูกจ้างอยากเป็นตัวของตัวเอง ผมเข้าใจตรงนี้ เหมือนกับป่า มีป่าอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ ป่าพวกนี้จ้างคนมาปลูกดูแล แต่มีอีกป่าหนึ่งคือ ป่าพระราชทาน คือ เมื่อเขาทำกับเรามาเป็น 10 ปีและมีทักษะดีแล้ว จะแบ่งสันปันส่วนให้เขาเป็นไรของตัวเองไปเลย ให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของ แต่ต้องมาดูว่าที่ได้ไปอยู่ในขอบเขตนะ คือ ในครอบครัวมีกี่คน ผลผลิตเท่าไรถึงจะพอกิน แล้วจะปลูกอะไร ที่ปลูกจะได้ผลเท่าไร และในที่สุดมีรายได้เท่าไรต่อปี เอาจมาดู Demand Supply ให้พอดีกัน และจะได้จำนวนพื้นที่ที่

เหมาะสม เราพยายามผลักดันอะไรที่เขาทำได้ ให้เขาไปทำเอง ตรงกับพระราชปณิธานที่จะ “ช่วยเขาให้ เขาช่วยตัวเอง”

ใน Company’s articles of association ของนวัตวิสาหกิจว่า กำไรของบริษัทจะไม่แบ่งให้ผู้ร่วมทุน แต่จะบริจาคให้มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ นำไปใช้กิจกรรมพัฒนาสังคมทั้งหมด

บริษัทนวัตวิสาหกิจมีหน้าที่ปลูกและดูแลป่าเศรษฐกิจ และพัฒนาคน นวัตวิสาหกิจต้องรับคนในพื้นที่มาทำงานกับบริษัทในป่าเศรษฐกิจ 900 คน เพราะปลูกป่าแล้ว หลัง 30 เดือน คนไม่มีที่ทำกิน เพราะฉะนั้นต้องรับคน 900 คน คิดไว้ที่ 1-10 คน คือ ทำ 1 คน เลี้ยง 10 คน ดอยตุงมีคนอยู่ 11,000 คน ถ้ามี 900 งานให้เขา จากที่เคยมีรายได้เฉลี่ย 3,372 บาท ต่อคนต่อปี เขามาทำกับเรา ได้ 40 บาทต่อวัน ทำ 300 วัน ได้ปีละ 12,000 บาท ได้ดีกว่าเก่าแน่นอน ไม่อย่างนั้นเขาจะทำไปทำไม ประเด็นสำคัญตรงนี้ คือ เราเปลี่ยนเขาจาก “เกษตรกรมาเป็นเกษตรกรรับจ้าง” เริ่มจากขุดหลุมปลูกป่า ใช้ทักษะน้อยที่สุด เป็น unskilled labor แล้วใครทำได้จริงๆ ก็ผลักดันต่อให้เป็น semi-skilled labor มาดูแลป่าเศรษฐกิจ ได้รายได้ด้วย ฝึกทักษะฝีมือขึ้นอีกชั้นด้วย พอปี 2535 เรามาทำเรื่องสวน ที่นี้ไปอีกชั้น เพราะต้องมีทักษะ มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น และใช้ความประณีตสูงกว่า กลายเป็น skilled labor เดียวนี้ คนสวนเดิมหลายคนที่ยั่งยืนและทำได้ดี เราให้เขาเข้าไปตั้งตัว โดยไปตั้งโรงเพาะชำต้นกล้าขายให้สวนแม่ฟ้าหลวง ต้นกล้าที่เหลือก็ขายนักท่องเที่ยวทั่วไป เขาเป็นเจ้าของกิจการของตนเอง แล้วผ่อนคืนเราเป็นงวดๆ ตามความพร้อมของเขา เพราะฉะนั้น นวัตวิสาหกิจมีบทบาท คือ ลงทุนในการปลูกป่าเศรษฐกิจ ในขณะที่เดียวกันก็ทำหน้าที่แบกรับความเสี่ยงให้ชาวบ้านในตอนต้นที่ทุกอย่างยังไม่แน่นอน ชาวบ้านยังทำไม่เป็น ไม่มีทุนอะไรเลย และผลผลิตก็ยังไม่ออก และยังมีบทบาทในการสร้างคนในพื้นที่ให้สามารถบำรุงพืชเศรษฐกิจจนสร้างรายได้ที่มั่นคงจากป่าพื้นที่ให้กับตนเอง และผลที่ได้คือ เขาเห็นความสำคัญของป่า ไม่ไปยุ่งกับป่าอนุรักษ์ต้นน้ำ และรักษาป่าไว้ชั่วลูกชั่วหลาน เพราะคนต้องอาศัยป่า และป่าต้องอาศัยคน

ดร.สุวิทย์: เกษตรกรมาเป็นเกษตรกรรับจ้าง Concept คล้าย Contract farming หรือไม่?

ไม่ทราบครับ แต่คิดมาจากการเอาตัวเราไปใส่ตัวเขา และก็จากความเข้าใจว่า คนเราต่างกัน ความต้องการก็ต่างกัน

ต้องอธิบายวิวัฒนาการของกระบวนการปลูกป่าเศรษฐกิจของนวัตวิสาหกิจด้วย คือ ตามแผนที่วางไว้ กาแฟจะออกผลครั้งแรกภายใน 3 ปี คือ จะได้อ่างน้อยตันละ 1 กิโล ในปีที่ 5 ซึ่งจะทำให้นวัตวิสาหกิจเริ่มจ่ายคืนเงินกู้พร้อมดอกเบี้ยให้ JICA ได้ในปีที่ 5 และในปีที่ 7 พอแมคคาเดเมียพร้อมให้ผลผลิต นวัตวิ

จะมีรายได้จากแมคคาเดเมียมาเสริมในการขายคืน ในช่วงแรก นวัตกรรมชาวบ้านให้ปลูกและดูแลป่าเศรษฐกิจ โดยมีกระทรวงเกษตรฯ มาสอนเทคนิคความรู้ให้ แต่ในปี 2534 เราพบว่าผลผลิตของกาแฟต่อต้นต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ควรจะได้ผลผลิต 1 กิโลกรัมต่อต้น แต่กลับได้เพียงครึ่งกิโลเท่านั้น ผมให้



สภาพแมคคาเดเมียและกาแฟที่เสียหายจากสาเหตุต่างๆ

ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่เดินนับและดูสภาพทุกต้น เพื่อแบ่งเกรด เดิน 6 แปลงที่ปลูกรวมประมาณ 3,600 ไร่ นับกาแฟอาราบิก้าได้ 832,000 ต้น แมคคาเดเมีย 83,000 ต้น ถึงได้รู้ว่ากาแฟและแมคคาเดเมียเราหายไปครึ่งหนึ่ง สาเหตุเพราะเราขาดความเข้าใจที่แท้จริง ขาดความรู้ วิธีการในการปลูก และขาดการติดตามดูแล ชาวบ้านมีความรู้แล้ว แต่ไม่ทำ ไม่ตัดแต่งกิ่ง ไม่ใส่ปุ๋ยตามที่ควรจะทำ คนดูแลก็ไม่ได้เดินตรวจพื้นที่ปลูก ปุ๋ยที่ให้ไป ใส่เท่าไร เอาไปไหนอีกเท่าไรไม่มีใครรู้ แต่การมานั่งดูแลและตรวจคุณภาพของต้นไม้เกือบล้านต้น 6 แปลงนี้ ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ดังนั้น ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการบริหารจัดการ

ปี 2543 หุ่นส่วนคิดจะเลิก เพราะมันเจ๊ง รายรับต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้มาก ปี 2540 ก็เจอกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่อีก เงินบาทอ่อนค่าลงครึ่งหนึ่ง หนี้ของนวัตกรรมเพิ่มเป็นสองเท่าในชั่วข้ามคืน นวัตกรรมไม่สามารถจ่ายเงินคืนได้ หุ่นส่วนก็ระดมเพิ่มทุน ปี 43 ก็คิดจะระดมทุนอีกครั้งเพื่อจะคืนให้ JICA แล้วเขาก็จะเลิกกันแล้ว จริงๆ ผมก็น่าจะให้เขาเลิกไปนะ แต่ตอนนั้น มีผมยืนอยู่คนเดียวว่าไม่เลิก ทำต่อเพราะมีเงินนั้น เงินที่ลงไปก็สูญ ชาวบ้านก็สูญด้วย

ผมเชื่อว่าปัญหากาแฟนี้ มาจากเกษตรกรขาดแรงจูงใจมากกว่าขาดความสามารถ เลยเปลี่ยนวิธีการ จากการจ้างคนงานในไร่ซึ่งทำให้ต้นทุนนวัตกรรมสูง มาให้ชาวบ้านเช่าต้นกาแฟจากนวัตกรรมในราคาต้นละ 1 บาท ให้เขาเป็นเจ้าของ ดูแลเอง ทำมากได้มาก ทำดีก็ได้มาก โดยนวัตกรรมเปลี่ยนบทบาทเป็นพ่อค้าซื้อเมล็ดกาแฟดิบที่ชาวบ้านปลูกในราคาประกัน เราแบ่งพื้นที่ออกเป็นสวนๆ สวนละ 3,000 ต้น ซึ่งจะผลิตเมล็ดกาแฟดิบได้อย่างน้อย 3,000 กิโลกรัม และสร้างรายได้ประมาณ 45,000 บาท แก่ผู้ปลูก โดยนวัตกรรมสนับสนุนปุ๋ยก่อนในเบื้องต้น แต่ค่าปุ๋ยนี้จะถูกหักออกจากค่าเมล็ดกาแฟดิบ ที่ชาวบ้านนำมา

ชาย ค่าเช่าหนึ่งบาทเป็นเหมือนสัญลักษณ์มากกว่าว่าเขาเป็นเจ้าของต้นเหล่านี้นะ แต่ในขณะที่เดียวกันก็บอกด้วยว่าพื้นที่นี้เป็นพื้นที่ป่าสงวนไม่ใช่ของเขาเลยทีเดียวนะ เขาต้องเช่า แต่ที่สำคัญ คือความรู้สึกเป็นเจ้าของต้นกาแฟนี้ ทำให้ชาวบ้านเอาใจใส่และทำงานหนักขึ้นเพื่อดูแลต้นกาแฟ เก็บเฉพาะเมล็ดกาแฟที่สุกมาขายให้ญาติตามข้อตกลง กลุ่มชาวบ้านที่ทำงานหนักที่สุดเป็นกลุ่มแรกที่ได้เช่าต้นกาแฟ และคนเหล่านี้กลายเป็นตัวอย่างให้ชาวบ้านกลุ่มอื่นๆ ทำตาม ปริมาณเมล็ดกาแฟดิบเพิ่มขึ้นจาก 0.5 กิโลกรัมต่อต้น มาเป็น 1.6 กิโลกรัมต่อต้น คุณภาพของเมล็ดกาแฟก็เพิ่มขึ้นจนได้รับการรับรองจาก SCAA ถือเป็นความสำเร็จของญาติที่สนับสนุนจนชาวบ้านมั่นใจ ตัดสินใจชีวิตของตนเองและยืนหยัดด้วยลำแข้งตัวเองได้ เราตั้งศักยภาพของทั้งคนและป่าออกมาจนเกิดประโยชน์สูงสุดให้กันและกันได้สำเร็จ

และจากจุดตกต่ำนั้น ที่ญาติอยู่ได้มาทุกวันนี้ เพราะมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ จ่ายเงินคืนให้บริษัทด้วยการซื้อลูกแมคคาและกาแฟดิบเพื่อนำมาแปรรูปด้วยราคาที่สูงกว่าราคาตลาดเพื่อให้บริษัทมีรายได้พอจ่ายคืนเงินกู้ JICA ในแต่ละปี อย่างนี้มา 19 ปีแล้ว และในปี 2554 ญาติก็จะจ่ายคืนหนี้ก้อนสุดท้ายให้กับ JICA เราคิดว่าเราจะเป็นลูกหนี้ทางการเกษตรเจ้าเดียวเลยที่จ่ายเงินคืน JICA ได้ทั้งหมด



ดร.สุวิทย์: ตอนนั้นทำไมไม่เลิกไปเลย?



จากอดีตสู่ปัจจุบันของการปลูกกาแฟได้ป่า ให้คนกับป่าอยู่ร่วมกันได้

ถ้าเราไม่ได้หนูดี วันนี้เราจะมาถึงตรงนี้มัย คนจะอยู่ร่วมกับป่าได้มัย ไม่ได้ เจ๊งไปแล้ว เมื่อเป็น
เช่นนี้ บุญคุณต้องทดแทน เรามีคนที่เสียสละให้กับบ้านเมืองโดยไม่เอาทุนคืน ถ้าไม่มีหนูดี เราก็คงไม่
ประสบผลสำเร็จขนาดนี้ เราต้องรักษาไว้



ที่ผ่านมา โครงการป่าเศรษฐกิจในโครงการพัฒนาโดยตุงฯ ที่ดำเนินงานโดยบริษัท หนูดี จำกัด
ได้สร้างโอกาสให้ผู้ที่เคยยากจนหมดหนทาง ต้องหันไปพึ่งการปลูกพืชเสพติด ได้มีทางเลือกในการ
ดำรงชีวิตที่สุจริต มั่นคง มีศักดิ์ศรี และอยู่ร่วมกับป่าได้อย่างยั่งยืน ในปัจจุบัน เกษตรกรผู้ปลูกกาแฟมี
ความมั่นใจและคิดเองทำเองได้ และพวกเขาก็มีทางเลือกกว่าจะขายกาแฟให้กับโครงการ หรือขายให้กับ
พ่อค้ารายอื่นที่มารับซื้อ



นายธงชัย วิบูลจิตเจริญเป็นชาวอาข่าจากหมู่บ้านอาข่าปากกล้วย
เขาเริ่มต้นจากเป็นคนงานในไร่กาแฟ จนในปี 2542 กลายมาเป็นเจ้าของ
แปลงกาแฟ ประมาณ 8,000 ต้น ในปี 2546 เขาตัดสินใจสมัครเข้าทำงาน
ในโรงคั่วกาแฟ ของโครงการพัฒนาโดยตุงฯ เพราะคิดว่าถ้าวันหนึ่งที่มี
มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ถอนตัวออกจากพื้นที่ ทำอย่างไรเขาจะอยู่ได้ด้วย
ตัวเอง เขาจึงคิดหาความรู้ในการคั่วกาแฟเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่เมล็ดกาแฟ
ดิบของตนเอง ปัจจุบัน ธงชัยเป็นผู้ช่วยหัวหน้างานคั่วกาแฟของโครงการ
พัฒนาโดยตุงฯ และมีความฝันที่จะเปิดโรงคั่วกาแฟเล็กๆ ของตนเองในอนาคต