สัมภาษณ์ "โครงการศึกษาวิจัยและจัดทำประวัติการพัฒนาพลังงานของประเทศไทย"
คุณวิเศษ จูภิบาล
ผู้ว่าการการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
ณ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ชั้น 24
เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 1 กุมภาพันธ์ 2544 เวลา 13.30 น.

อ. เทียนไชย : สพช. กำลังทำโครงการประวัติการพัฒนาพลังงานของประเทศ กึ่งลักษณะวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับคนรุ่นหลัง นานวันก็จะสูญหายไป จึงอยากจะบันทึกไว้ ที่มาวันนี้จะมาเรียนถามคุณวิเศษ อยากจะเรียนถามบทบาทของ ปตท. ในช่วงวิกฤตการณ์น้ำมันในอดีต เข้าใจว่ามีเบื้องลึกที่คนนอกไม่ทราบ ต้องอยู่ในเหตุการณ์ถึงจะรู้ปัญหาของประเทศว่าจริงๆ คืออะไร และแนวทางการแก้ไขปัญหามีวิธีการอย่างไรถึงหลุดพ้นมาได้ เข้าใจว่าคุณวิเศษก็มีส่วนช่วย

คุณวิเศษ : มีส่วนช่วย คือผมเข้ามา ปตท. ตั้งแต่ปีแรกของการตั้ง ปตท. ปี 2521 ปตท. เริ่มดำเนินการจริงประมาณกรกฎาคม 2521 ผมเข้ามาประมาณตุลาคม หลังผู้ว่าการทองฉัตรประมาณ 4-5 เดือน เข้าใจว่าปี 2522 ผมเริ่มเข้ามาทำงานที่สำนักงานพลังงานแห่งชาติ ตอนนั้นไม่มีใคร ทาง ปตท. ก็ขอยืมตัวผมมาช่วยทำงาน ตอนช่วงนั้นกำลังเจรจาราคาก๊าซฯ ที่แหล่งเอราวัณ 2 อยู่พอดี หลังจากเข้ามาปี 2522-2523 ก็มีวิกฤตน้ำมันขาดแคลน ช่วงเข้ามา ปตท. ต้องยอมรับว่า ปตท. ไม่มีกำลังคน เพราะเขาตั้ง ปตท. ขึ้นมา เป็นองค์กรเล็ก ที่กลายเป็นองค์กรใหญ่เพราะไปรวมกับองค์การก๊าซธรรมชาติก่อน แล้วไปรวมกับองค์การเชื้อเพลิง แต่ตัว ปตท. จริงๆ มีนิดเดียว ประเด็นหลักๆ คือ งบประมาณในการลงทุนไม่มีเพราะรัฐบาลไม่ได้ให้มาและบุคลากรก็ยังไม่มี ต้องยอมรับว่ายังใหม่หมด แล้วคนที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ก็ไม่ได้อยู่ในเรื่องน้ำมัน คราวที่เกิดวิกฤตการณ์เรื่องการขาดแคลนน้ำมันเป็นทางด้านปริมาณไม่ใช่เรื่องราคา คือไม่มีขาย ขณะนั้นมีโรงกลั่นซัมมิทซึ่งมี เจ.ซี. ฮวง เป็นเจ้าของ แล้วก็กลั่นน้ำมันขายให้กับองค์การเชื้อเพลิง ปัญหาที่เกิดขึ้นคือขาดแคลนสถานีบริการ น้ำมันก็ขึ้นราคา ช่วงนั้นถ้าผมจำไม่ผิดความต้องการไม่มีเพราะถูกตัดโควต้า แล้วองค์การเชื้อเพลิงก็ไม่มี คือตลาดไม่มี สภาพของไทยจริงๆ เป็นการจัดหาน้ำมันจากในประเทศโดยซื้อจากโรงกลั่นมีเอสโซ่ บางจาก ไทยออยล์ พอขาดแคลนน้ำมันก็มีเรื่องที่จะต้องนำเข้ามา เพราะฉะนั้นทักษะในเรื่องการจัดหาและในเรื่องของเครือข่ายในการหาน้ำมันไม่มีเพราะ 1) เรา ไม่เคยสั่งน้ำมันนำเข้ามาก่อน 2) ต้องใช้เงินทุนสูง แต่เราไม่มีเงินทุนหมุนเวียน

ตอนนั้นก็เจอปัญหาในเรื่องของการจัดหาน้ำมันเข้ามา และเรื่องกำลังเงิน ราคา ไม่ต้องพูดถึง ตอนนั้นขอให้ได้น้ำมันมาก็แล้วกัน ที่เราจะต้องแก้ปัญหานอกเหนือจากการจัดหาก็คือ จะทำอย่างไรที่จะหาเงินมาได้ พอมีปัญหา บริษัทต่างชาติ เช่น คาลเท็กซ์ เชลล์ ก็ไม่ส่งน้ำมันมา คือทุกอย่างไม่เจตนาที่จะไม่มาแต่ปริมาณจะต้องจัดสรรไปในพื้นที่ที่เขาคิดว่าได้ราคาดี ก็เลยเป็นปัญหาว่า ปตท. ต้องเข้าไปจัดหาเข้ามา ที่เราแก้ปัญหาได้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอาเซียนไม่ว่าจะเป็น ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย อินโดนีเซียจะเป็นคล้ายพี่ใหญ่ในช่วงนั้นซึ่งมีศักยภาพ เพราะเขาส่งออกพอที่จะช่วยเหลือกันได้ แล้วช่วงนั้นที่วิกฤตหนักก็คือน้ำมันเตา ส่วนน้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซลเป็นเรื่องปกติ เพราะช่วงนั้นบ้านเรา การ

ใช้ยังไม่ค่อยมากแต่ไฟฟ้าใช้น้ำมันเตามากที่สุด ซึ่งก็ได้รับการช่วยเหลือจากประเทศเพื่อนบ้านคือ อินโดนีเซีย จีน

อ. เทียนไชย : มีวิธีการอย่างไร

คุณวิเศษ : วิธีการคือ ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทน้ำมันแห่งชาติกับบริษัทน้ำมันแห่งชาติ คือช่วงนั้นพอดีมีอาเซียนเรียบร้อยแล้วมีไม่กี่ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย สิงคโปร์ เพียง 5 ประเทศ ช่วงนั้น spirit ทางด้านอาเซียนหรือ ASCOPE ค่อนข้างแรง และได้อาศัยความผูกพันระหว่างบริษัทน้ำมันแห่งชาติขอร้องกัน ประการที่ 2 การได้น้ำมันมาก็ต้องมีการซื้อ-ขายผ่าน trader ก็จะ เข้ามาแก้ปัญหาโดยเฉพาะน้ำมันเตาก็ซื้อมาจากในอาเซียนมากกว่า โดยเฉพาะอินโดนีเซียต้องยอมรับว่าเขาพร้อมที่จะให้เราได้เลย

อ. เทียนไชย : แต่เห็นคุณวิเศษบอกว่า เงินไม่มี ซื้อเครดิตหรือเปล่า

คุณวิเศษ : เงินไม่มี ตอนนั้นโชคดี พอดีเราคัดสรรคนมาจากหลายๆ ทาง เช่น คุณศิรินทร์ นิมมานเหมินทร์ เป็นผู้ช่วยว่าการทางด้านการเงิน บังเอิญเขาเคยมีความสัมพันธ์กับทางธนาคารมาก่อนก็กู้เงินมาจากญี่ปุ่น สรุปแล้วการแก้ปัญหามาได้ ประการที่ 1 ความพร้อมทางด้านการจัดหาเงิน คือสามารถที่จะหาเงินได้ ประการที่ 2 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทน้ำมันข้ามชาติด้วยกัน นอกนั้นเป็นผู้ค้าตามปกติ ความยุ่งยากอีกประการก็คือ พอเกิดปัญหาซื้อหาไม่ได้ ราคาก็จะสูง ของพวกนี้ขาดแคลนจะมีพวกพ่อค้าต่างๆ พยายามติดต่อที่จะซื้อจะขาย บางทีก็ต้องดูกัน

คุณวีระพล : ทำไมถึงไปซื้อที่จีน นายกฯ ชาติชายไปด้วย

คุณวิเศษ : ตอนนั้นนายกฯ ชายชาติไปด้วย ไปเอาน้ำมันเชียงลีเข้ามาผสม

คุณวีระพล : ตอนนั้นได้ที่ไหนก็เอาหมด

คุณวิเศษ : นอกจากน้ำมันเตาก็มีแต่เชียงลี ตอนนั้นนายกฯ ชาติชายไปก็ได้น้ำมันเชียงลีมา ซึ่งเป็นน้ำมันดิบที่พิสูจน์ว่าเอามาใช้กับไฟฟ้าได้ แต่ก็ต้องมาผ่านกระบวนการกลั่น ก็มาผ่านทางโรงกลั่นบางจาก ซึ่งผลิตออกมาแล้วก็มาขาย และก็ได้จากอินโดนีเซียคือน้ำมันเตา ส่วนน้ำมันดีเซลก็ซื้อตามปกติ และอีกประการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาได้คือในสภาวะอย่างนี้ราคาน้ำมันจะสูง แต่ว่าระบบราคาบ้านเรามีการควบคุมราคา

คุณวีระพล : ตอนแรกใครควบคุม กระทรวงอุตสาหกรรม หรือกรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงาน

คุณวิเศษ : คือ มีกองทุนเข้ามาจัดการ เช่น น้ำมันดีเซลเก็บลิตรละบาท ซึ่งถือว่าสูงมาก เพราะตอนนั้นน้ำมันลิตรละ 4.50 บาท เก็บเข้ากองทุนลิตรละบาทก็ถือว่ามากแล้วไม่เหมือนตอนนี้ คนที่จะซื้อน้ำมันก็คือ ปตท. ที่นำเข้ามา เพราะอย่างบริษัทต่างชาติจะไม่เอาเข้ามา เหตุผลที่เขาไม่เอาเข้ามาเพราะระบบการจ่ายเงินของกองทุนช้า เพราะ

1) จะเอาเงินจากรัฐบาลยากต้องมีเอกสารเข้ามา ก็เป็นสาเหตุให้เขาไม่เอาเข้ามา ทำ ให้ขาดแคลน 2) กองทุนที่ให้มาเพียงพอที่จะครอบคลุมต้นทุนของเขาหรือไม่ เพราะระบบราคาไม่เหมือนตอนนี้ ใช้ประกาศที่สิงคโปร์ 18:00 น. ตอนนั้นราคาหน้าโรงกลั่นกำหนดโดยกระทรวงอุตสาหกรรม ข้อมูลทางต่างประเทศเราก็ไม่รู้ว่าสักเท่าไร ทุกอย่างเป็นราคา CIF สิงคโปร์ ไม่ใช่ราคาตลาดจรด้วย แต่ราคาก็ไม่ค่อยขยับเท่าไร

เพราะการที่มีกองทุนเข้ามาอุดหนุน โครงสร้างอัตราราคาก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะให้นำน้ำมันเข้ามาหรือไม่ นอกจากว่า 1) กองทุนมีเพียงพอไหม 2) เราจ่ายช้าเขาก็ไม่อยากเอาน้ำมันเข้ามา 3) ขณะที่ภาวะน้ำมันขาดแคลน ในแต่ละประเทศก็มีราคาซึ่งกำหนดไว้สูง เขาก็จะต้องเลือกไปที่ดีกว่า เพราะถ้าที่อื่นดีกว่าเขาก็ไปที่อื่นมากกว่าจะมาทางเรา อย่างต่างชาติ ราคาเขาก็ครอบคลุมเท่าที่ควร ด้านภาวะตลาดช่วงนั้นส่วนแบ่งตลาดยังไม่มาก 7-8% เท่านั้นเอง เพราะฉะนั้น การที่เราจะไปทำอะไรตลาดนั้นไม่ง่าย นอกจากบริษัทต่างชาติเท่านั้นเองที่เขาถือหุ้นมีอยู่ 3-4 บริษัทเท่านั้นเอง เดี๋ยวนี้ก็ไม่มีเลย

คุณวีระพล : ตอนนั้นกระทรวงอุตสาหกรรมบริหารใช่ไหม

คุณวิเศษ : ขณะนั้นโครงสร้างทางด้านราคาน้ำมันมีคณะกรรมการนโยบายน้ำมัน โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ตอนตั้งใหม่ๆ อยู่ในช่วง 5 ปีแรก รัฐมนตรีก็สามารถจะเป็นกรรมการ ปตท. ได้ และผู้ว่าการ ปตท. เป็นกรรมการและเลขานุการช่วงแรกๆ เพราะฉะนั้น ความคล่องตัวในเรื่องการกำหนดนโยบายย่อมทำได้ แต่ว่าการค้ากับการกำหนดราคาขึ้นอยู่กับกองน้ำมันของกระทรวงอุตสาหกรรมซึ่งทำหน้าที่คิดราคาโรงกลั่น คิดโครงสร้างกองทุน เขาจะประกาศราคาซึ่งจะประกาศเป็นช่วงๆ

คุณวีระพล : 3 เดือน 6 เดือน

คุณวิเศษ : แล้วแต่ ขึ้นอยู่กับกองทุน ตอนนี้เปลี่ยนบ่อยไม่ได้คือกำหนดตายตัวก็จะคงไปนาน อยู่ที่กองทุนจะขึ้นลงมากน้อยเพียงใด พอกองทุนไม่ไหวเต็มทีแล้วก็ตัดเสียทีหนึ่ง แล้วช่วงนั้นต้องดูประกาศโดยประธานกรรมการนโยบายน้ำมันเป็นประธานก็ประกาศไป

คุณวีระพล : ผู้ว่าเป็นเลขาใช่ไหม

คุณวิเศษ : ผู้ว่า ปตท. เป็นเลขานุการ

คุณวีระพล : ก่อนหน้านั้นสำนักงานพลังงานแห่งชาติไม่ได้ทำ

คุณวิเศษ : ตอนนั้นสำนักงานพลังงานแห่งชาติทำนโยบายไฟฟ้า นโยบายพลังงาน คือเรื่องราคาค่าไฟฟ้า ส่วนราคาน้ำมัน กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นผู้ดูแล สำนักงาน พลังงานแห่งชาติก็ทำเรื่องการกำหนดราคาค่าไฟฟ้าและด้านข้อมูลสถิติ พยากรณ์เรื่องน้ำมัน เรื่องสถิติต่างๆ เริ่มจากสำนักงานพลังงานแห่งชาติ แต่การกำหนดราคา ไม่ใช่สำนักงานพลังงานแห่งชาติ แต่เป็นกรรมการหนึ่งที่เข้ามาช่วยคำนวณเท่านั้น

คุณวีระพล : แต่มีคณะกรรมการพลังงานแห่งชาติ

คุณวิเศษ : คณะกรรมการพลังงานแห่งชาติ ความหมายของเขาไปเรื่องพลังงาน ตอนนั้นมองไปเรื่องของไฟฟ้ากับพลังน้ำ น้ำมันจะเข้ามาตอนช่วงหลังๆ นั้นเอง คือคณะกรรมการพลังงานแห่งชาติเป็นผู้ร่างพระราชบัญญัติการปิโตรเลียม ช่วงนั้นผมจำได้ว่า น้ำมันประมาณลิตรละ 2 บาทเอง แต่มันเริ่มมีทีท่าว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตอนนั้นเริ่มจะมีการดูเรื่องสถิติทางด้านน้ำมัน ช่วงก่อนตั้ง ปตท. สัก 2- 3 ปี สถิติยังไม่มี แล้วก็เริ่มจากตรงนั้น คำนวณการใช้ต่างๆ ราคายังอยู่ที่กระทรวงอุตสาหกรรม มานานจนกระทั่งเปลี่ยนจากคณะกรรมการนโยบายน้ำมันเป็นคณะกรรมการนโยบายปิโตรเลียม แล้วก็มาเป็นคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ และก็มีอนุกรรมการ

คุณวีระพล	:	แต่รัฐบาลควบคุมราคาน้ำมันมานานตั้งแต่เชลล์เข้ามาตั้งแต่ปี 2506
คุณวิเศษ	:	ควบคุมมานานเต็มทีแล้ว แต่ตอนนั้นราคาเคลื่อนไหวอยู่ 2-3 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ราคาไม่ค่อยเปลี่ยน ก่อนหน้านั้นอิทธิพลการกำหนดราคาอยู่ที่บริษัทน้ำมันไม่มีใครรู้ บังเอิญมันนิดเดียวไม่กระทบมาก ช่วงนั้นจะมีปัญหาทางด้านพลังงานอยู่อย่างหนึ่ง คือ โครงสร้างราคาไม่ค่อยดีเท่าไหร่ อย่างเช่น สมันนั้นก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการปลอมปนดีเซลกับน้ำมันก๊าด ซึ่งมันผสมกันได้ น้ำมันก๊าดเป็นที่เข้าใจว่าใช้ในต่างจังหวัด ในชนบท พวกสวนยาง รัฐบาลก็อุดหนุนราคาจึงถูก เพราะไม่อยากให้กระทบ ส่วนดีเซลใช้สำหรับรถยนต์ ในแง่ของรัฐบาลสมัยนั้น มองเรื่องน้ำมันก๊าดเป็นเรื่องใหญ่ การกำหนดกองทุนหรือโครงสร้างราคาน้ำมันก๊าดถูกกว่าดีเซล แต่ในข้อเท็จจริงน้ำมันก๊าดแพงกว่าน้ำมันดีเซล และคุณภาพดีกว่า นี่ก็เป็นตัวปัญหาโครงสร้างราคาเหมือนกัน เกิดการปลอมปนแล้วจากนั้นมาไม่นานจำไม่ได้ปีไหน ถึงได้มีการปรับโครงสร้างสมัยนายกฯ เกรียงศักดิ์ ก็คือการปรับครั้งยิ่งใหญ่ที่สุด ก็ถือว่านายกฯ เกรียงศักดิ์เป็นคนปรับโครงสร้างราคาน้ำมันอย่างกล้าหาญ แต่ก็ต้องลาออกไป ยอมขึ้นราคาและก็เปลี่ยนโครงสร้างเพื่อให้เกิดการใช้ที่ถูกต้อง แต่ความรู้สึกเก่าๆ ที่ไม่มีการขึ้นราคาน้ำมันยังมีอยู่ ไม่ได้วิจารณ์ในฐานะผู้ว่า ปตท. นะ อย่างเช่นการไม่ขึ้นราคาก๊าซหุงต้มเพราะว่ายังเป็นสินค้าในครัวเรือน เหมือนสมัยเมื่อ 20 ปีที่แล้ว ที่ไม่ขึ้นราคาก๊าซฯ ซึ่งไม่น่าจะมี ความคิดนี้อยู่ตลอดจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะในภาวะที่มีการลอยตัวแล้วด้วย แต่ความจริงความรู้สึกยังเป็นอย่างนั้น เขามองเรื่องชาวสวนยาง เกษตรกร ตอนนั้นเขามองในเรื่องครัวเรือน เขาพูดกันบ่อยๆ เรื่องก๊าซหุงต้มว่าไม่อยากกลับบ้าน กลับแล้วโดนแม่บ้านด่าเป็นเรื่องที่ผู้ใหญ่เขาพูดเล่นกัน
คุณวีระพล	:	ผมทำข้อมูลยังไม่เชื่อว่าก๊าซหุงต้มกระทบกว่าเบนซิน เพราะว่าเบนซินชนบทใช้กับรถมอเตอร์ไซค์มาก
คุณวิเศษ	:	ความรู้สึกเป็นจริงๆ เมื่อก่อนเขาพูดกันจริงแต่เขาพูดเป็นเรื่องติดตลกว่าไม่อยากขึ้นไปถึงแม่บ้านก็ด่ารำคาญ แต่น้ำมันก๊าดเป็นเรื่องเหตุผล เพราะเป็นเรื่องค่าใช้จ่ายในภาคเกษตร
คุณวีระพล	:	6 บาท 12 สตางค์ เป็น 10 ปี ควบคุมเอาไว้เลย
คุณวิเศษ	:	แล้วที่แก้เพราะเกิดการปลอมปนขึ้นมา
อ. เทียนไชย	:	แล้วได้ไปเจรจากับทางตะวันออกกลาง เช่น ซาอุดิอาระเบีย หรือภูมิภาคแถวนั้นหรือไม่
คุณวิเศษ	:	ไม่เลย พวกนั้นส่วนใหญ่ทำผ่านพ่อค้ามากกว่า พวกนายหน้าทั้งหลาย เพราะจริงๆ ตอนนั้นทำไมถึงไม่ไปตะวันออกกลาง จริงๆ แล้ว ตะวันออกกลางไม่ได้ขายผลิตภัณฑ์น้ำมัน ถ้าจะซื้อน้ำมันก็ไปซื้อที่สิงคโปร์ น้ำมันดิบก็เป็นเรื่องของไทยออยล์ เชลล์ เอสโซ่ ส่วนซัมมิททำงานร่วมกันโดยมีกรมการพลังงานทหาร เจ้าหน้าที่เขาไม่อยู่ด้วย แต่ก็ไม่ค่อยมีบทบาทอะไร เป็นเรื่องของการซื้อน้ำมันของเขาเอง เราเองไม่ได้เข้าไปซื้ออะไร คือไม่มีสิทธิตอนนั้น รัฐบาลยังไม่ได้ยึดโรงกลั่น
อ. เทียนไชย	:	แล้วแนวนโยบายของ ปตท. ในยุคนั้นเป็นอย่างไร ทำไมถึงสามารถขยายเครือข่ายอย่างที่คุณวิเศษบอกตอนนั้น
คุณวิเศษ	:	ภาพตอนนั้นชัดเจนเลยว่า สรรหาสู้เขาไม่ได้แน่นอนในแง่ของการบริการ ในแง่ของคุณภาพ ในแง่สถานีบริการน้ำมัน ผมจำได้ว่าสถานีของเขาก็มีซัมมิทแห่งหนึ่ง ซึ่งรับมาจากโรงกลั่นบางจากหรือเรียกโรงกลั่นซัมมิท ตอนนั้นผมมองว่าภารกิจของ ปตท. ก็มีเรื่องน้ำมันอย่างเดียว ท่อก๊าซฯ กำลังวางท่ออยู่ พอเขารวม

ท่อก๊าซฯ ได้ อีกไม่นานเขาก็รวมองค์การเชื้อเพลิงเข้ามา พอหลังจากนั้นไม่นานก็เกิดวิกฤต พอรวมเข้ามา ปตท. เป็นเจ้าของแต่ตอนนั้นยังไม่ได้เรียกว่า ปตท. เรียกว่า สำนักจัดจำหน่ายน้ำมัน แต่มองภาพว่าภารกิจของ ปตท. ก็มีเรื่องน้ำมันอย่างเดียวจริงๆ เราเลยมองว่าการขยายตลาดเรื่องบริการ เรื่องคุณภาพสถานีบริการน้ำมัน 3 อย่างนี้สู้ไม่ได้ อีกอย่างหนึ่งก็คือ กระแสความเป็นสินค้าของฝรั่ง ตอนนั้นก็ยังมีความรู้สึกว่าทุกคนสู้ไม่ได้แน่นอน ก็เลยมีการเปลี่ยนตราสินค้าก่อน คือ จะเอาจากตราสินค้าเดิมไม่ได้ต้องลบทั้งหมด แล้วก็เปลี่ยนตราใหม่ และออกแบบสัญลักษณ์ไม่ให้มีภาพของสามทหาร แล้วก็ลุยในเรื่องของสถานีบริการ และก็คุณภาพคือใช้การโฆษณานำในเรื่องของความเป็นไทย พลังไทย เพื่อไทย ใช้ความเป็นไทยเข้ามาช่วย มากพอควร แล้วอีกอย่างที่สามารถทำได้จริงๆ ก็คือ ที่รัฐบาลให้ขายน้ำมันให้รัฐมันเป็นฐาน คือไม่อย่างนั้น ปตท. โตไม่ได้ เพราะฉะนั้นช่วงนั้นงานของ ปตท. ทั้งหมดตั้งแต่ผู้ว่าการลงมา หรือรองผู้ว่าการทางด้านน้ำมันก็คือ งานเรื่องสถานีบริการน้ำมัน ไปเยี่ยมไปดูแลตลอดจนเป็นธรรมเนียมของ ปตท. ว่าผู้ว่าการหรือ ผู้จัดการน้ำมันต้องมีการไปเยี่ยมลูกค้าตลอด จนกระทั่งปัจจุบันก็เป็นอย่างนี้ ทำให้ลูกค้าผูกพันกับ ปตท. มาก ถ้าเทียบกับของเอสโซ่ เชลล์ ฝรั่งระดับสูงเขาไม่ไปหรอก แต่ที่นี่กลายเป็นธรรมเนียมว่าต้องไปเจอ ผมขนาดไม่ค่อยมีเวลาอาจต้องแวะ ต้องเจอ เขามีความรู้สึกว่าเขาอบอุ่น อันนี้เป็นตัวหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าอยากมาทำสถานีบริการน้ำมัน เรื่องการลงทุน เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง เราเลยไม่ได้ลงทุนอะไรในกรุงเทพฯ มากนัก จะสังเกตได้ว่าสถานี ปตท. ในกรุงเทพฯ จะไม่มี พอเริ่มกลับตัวลงทุนอีกทีไม่ทันแล้ว ที่ดินราคาแพงแล้ว มันจะไปมีที่ต่างจังหวัดมากเพราะการลงทุนไม่มี แต่ความได้เปรียบในการขายทำให้ตัวแทนจำหน่ายสถานีบริการน้ำมันมีหน้ามีตา ต่างจังหวัดเมื่อก่อนส่วนใหญ่ ส.ส. จะเป็นคนทำบ้าง เป็นผู้มีอิทธิพล ซึ่งก็ทำเป็นตัวแทนจำหน่ายแล้วก็มาขยายออกไป ปตท. ก็ได้ ส่วนแบ่งตลาดในต่างจังหวัดมากขึ้น

อ. เทียนไชย : แล้วนโยบายนี้มีการเปลี่ยนแปลงบ้างไหมจากในอดีต

คุณวิเศษ : ในอดีตลบไปนะ แต่ที่ทำให้เกณฑ์ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นจริงๆ ก็คือเรื่องคุณภาพเป็นตัวหลักเลย เพราะว่าความรู้สึกของผมเองว่าสินค้าไทยสู้ฝรั่งไม่ได้ แต่ถ้าทำให้คุณภาพดีกว่า เราจะเห็นว่าคุณภาพสมัยนั้นความเชื่อหรือการโฆษณาฝรั่งก็เหมือนกัน พอพูดเรื่องออกเทนคือตัวชี้ตัวหนึ่งที่จะบอกได้ว่าดีหรือไม่ดี ก็เป็น ตัวนำเรื่องคุณภาพได้ออกเทนเป็นเกณฑ์ให้ส่วนแบ่งตลาดมากพอสมควร

อ. เทียนไชย : ตอนนั้นที่ ปตท. ออก 97 ยุคนั้น

คุณวิเศษ : ตัวนี้เป็นตัวที่ทำให้มีส่วนแบ่งตลาดมาก คือสู้ด้วยคุณภาพหมดเลย การที่สู้ด้วย คุณภาพได้ อย่างน้อยมันได้ลบคำว่าสินค้าไทยสู้ฝรั่งไม่ได้ประการหนึ่ง ประการที่สอง มันจะขึ้นว่าของ ปตท. ดี ออกเทนดีกว่าก็ว่ากันไป

คุณวีระพล : ตอนนั้นผมจำได้รองเลื่อน ตัดสินใจขยาย แต่ทุกคนมองภาพว่าโอกาสขาดทุนมาก แต่พอขยายไปเป็นช่วงเศรษฐกิจดี ทำไมตัดสินใจขยายเพราะตอนนั้นโอกาสที่จะขาดทุนมีมาก

อ. เทียนไชย : มีอยู่ยุคหนึ่ง ปตท. ลุยเลยเป็น 1,000 กว่าสถานีในเวลาไม่กี่ปี

คุณวิเศษ : เนื่องจากมีความคล่องตัว ปัญหาทางการเงินไม่มี อุปสรรคในการลงทุนไม่มี เพราะมีฐานะการเงินที่ดีพอสมควร การกู้เงินก็คล่องมาก คือเหมือนว่าไม่มีประเด็นอะไร แล้วเงินลงทุนเมื่อเทียบกับฝ่ายผลิตเทียบ

กันไม่ได้เลย มันก็ง่ายและจริงๆ เรามองว่ากรุงเทพฯ ก็ขยายไม่ได้เท่าไหร่ และตัวแทนจำหน่ายของเราก็มากขึ้น คือคนนี้ได้ขยายมาแล้วก็มีมาร่วมลงทุนทีหลัง คล้ายๆ เป็นความนิยมในเรื่องรายรับดึงดูดได้มากแล้วฐานการขายให้รัฐของ ปตท. ก็ดี ทำให้ได้กำไรจริงๆ ค่าการตลาดพอที่จะขยายได้ อย่าลืมว่าช่วงนั้นเราสามารถมีค่าการตลาดกับรัฐบาล งานรับได้มากเมื่อก่อนก็พอพยุงได้

อ. เทียนไชย : แต่ตอนนี้รูปแบบการแข่งขันเริ่มเปลี่ยนแล้ว คือ ตอนนี้ฝรั่งเริ่มกลับมาเพราะใช้ รูปแบบของการค้าที่เปลี่ยนโฉม จากที่ขายน้ำมันอย่างเดียวมาขายบริการอย่างอื่นด้วย ซึ่งเท่าที่ดูจากตัวเอง ภาพการแข่งขันเปลี่ยนโฉมไป ซึ่งไม่ทราบว่า ปตท. จะปรับตัวอย่างไรหรือเปล่า

คุณวิเศษ : การเปลี่ยนสถานการณ์แข่งขันเป็นทุกบริษัท แม้กระทั่ง ปตท. เริ่มเปลี่ยนวิธีการขายมาตั้งแต่ผมจำได้ประมาณ 3-4 ปีได้แล้ว ก็คือ พยายามที่จะเน้นในเรื่องของธุรกิจที่ไม่ใช่น้ำมัน ที่จริงเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ เมื่อ 20 ปีที่แล้วก็มีการทำขึ้นมาครั้งหนึ่ง เรื่องร้านสะดวกซื้อ แต่ไม่ประสบความสำเร็จก็เลิกไปแล้ว กลับมาอีกก็ยุคนี้ ของเรามีสถานีบริการอยู่ 3 ประเภทด้วยกันคือ 1) ตัวแทนจำหน่าย 2) ผู้ร่วมลงทุน 3) บริษัทเก่า ซึ่งมีประมาณ 40-50 แห่งแล้ว ส่วนผู้ร่วมลงทุนประมาณ 200-300 แห่ง นอกจากนี้ก็คือตัวแทนจำหน่ายเดิม อาจยากนิดหนึ่งถ้าจะทำในลักษณะเปลี่ยนโฉม แต่ที่จริงแล้ว ปตท. จะเปลี่ยนในรูปของเราเองอาจจะจำนวน 100 แห่ง ที่จะมาทำลักษณะอย่างนี้ซึ่งเป็นของเราแล้วหาทำเลเอง เหตุผลเพราะเราไม่สามารถทำได้ครบ 1,500 สถานี แต่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน แม้กระทั่งการออกแบบที่ผ่านมาทั้งหมดทุกยี่ห้อ เวลาออกแบบจะมองความสะดวกของผู้มาเติมน้ำมันน้อยกว่าความสะดวกของผู้มาซื้อของ อย่างการออกแบบของ Jet น้ำมันคือ by product กำไรจากการขายน้ำมันของเขาเกือบจะไม่กำไรเลย แต่อย่าลืมว่า Jet มีประมาณ 100 สถานี ถ้าถามว่ากำไรไหมต้องตอบว่า Jet ยังไม่กำไร ยังขาดทุนอยู่ แต่เขามองกันค่อนข้างยาว

อ. เทียนไชย : แต่ค่อนข้างสำเร็จในแง่ของการดึงดูดลูกค้า ผมสังเกตว่าเวลาขับไปถ้ามีสถานีอยู่ 4-5 สถานี จะมี Jet อยู่ คนพอเห็นป้าย Jet ไม่ต้องคิด จะเลี้ยวเข้าไปซื้อ คือเขารู้ว่ามีทุกอย่าง น้ำมันก็มีแน่นอน มีห้องน้ำสะอาด คือเขาสร้างภาพลักษณ์ไว้ดี

คุณวิเศษ : Jet ที่เดียวเขาขายของ คนกลับชอบ มันกลับทางกัน

อ. เทียนไชย : ผมเรียนถามว่าจริงๆ แล้ว ร้านสะดวกซื้อแนวไปทางนั้นหรือเปล่า แล้ว ปตท. จะปรับตัวหรือเปล่า จะสู้อย่างไร

คุณวิเศษ : ก็ต้องปรับ ก็ต้องสู้ คือ มันเป็นหน้าตาของ ปตท. จริงๆ แล้ว ร้านสะดวกซื้อเป็นตัวหนึ่งของสถานีบริการเท่านั้นเองซึ่งก็ยังไม่แน่ การดำเนินการจริงๆ ยากเพราะสินค้ามีเป็นพันๆ รายการเหมือนกัน กำไรมันอยู่ที่แหล่งในการจัดหาสินค้าจะทำได้ถูกมากน้อยแค่ไหน เท่าที่ผมรู้ Jet ไม่ได้กำไร ยังขาดทุนอยู่ เพราะ Jet ซื้อน้ำมันจากเราไปขาย เรารู้อยู่ว่าเขาเป็นอย่างไร แต่ตัวสถานีบริการน้ำมันจริงๆ มูลค่าก็คือการใช้ประโยชน์ของสถานีที่มากกว่าบริการต่างๆ มาก คืออยู่ที่เราจะใช้ประโยชน์จากเนื้อที่ในสถานีบริการน้ำมันได้อย่างไรซึ่งก็คือบริการ ไม่ว่าจะเป็นการซ่อมรถยนต์ ร้านอาหาร หรือที่บริการจ่ายค่าสาธารณูปโภค หรือแม้กระทั่งธุรกิจในสถานีบริการน้ำมัน อันนี้คือ แนวคิดหนึ่งที่ดึงดูด

อ. เทียนไชย : ไม่ใช่แค่ร้านสะดวกซื้อ

คุณวิเศษ : ร้านสะดวกซื้อไม่พอจริงๆ เพราะว่ามันแพง เขาอาจจะแวะซื้อไม่มาก คือภาพการแข่งขันทางด้านสินค้าที่ใช้ประจำวันมันเปลี่ยน เมื่อก่อนร้านโชห่วย ตอนหลังก็ มาเป็น super market ตามห้างสรรพสินค้า แล้วก็มาเป็นโลตัส บิ๊กซี คาร์ฟูร์ ซึ่งพวกนี้ไม่ใช่ห้างสรรพสินค้า มันใหญ่กว่าและถูกกว่า เข้าไปแล้วรู้สึกมีความสุข มันจะเปลี่ยนพฤติกรรมคนไปมาก ผมเองเคยไปซื้อของที่ super market จะชอบไป เดี๋ยวนี้ก็ไม่แวะเพราะรำคาญเรื่องที่จอดรถและต้องเดินผ่านหลายร้าน ผมเดินเข้าไปคาร์ฟูร์หรือโลตัสมันมีทุกอย่าง แถมถูกกว่าเสียอีก มันก็เลยเปลี่ยนไปอีก ซึ่งผมไม่รู้ว่าในแง่ของกรุงเทพฯ เอง Jet จะไม่เข้ามาอยู่แล้วเพราะถ้าขายแข่งก็ขายไม่ได้ จะมีประโยชน์เฉพาะในพื้นที่ห่างไกลไปนิดหนึ่ง เป็นจุดนัดพบต่างๆ จริงๆ ของเราพยายามจะทำมากก็คือในพื้นที่ที่เป็นจุดพักรถ

อ. เทียนไชย : อย่างมอเตอร์เวย์ใช่ไหม

คุณวิเศษ : ใช่ พื้นที่ที่เป็นจุดพัก จริงๆ ปตท. มีโปรแกรมที่จะทำ เพียงแต่ไม่ประกาศให้ สาธารณชนรู้ เพราะพอประกาศออกไป คู่ต่อสู้ก็รู้ว่าเรากำลังทำอะไร ตรงนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อไป มันเป็นจุดนัดพบ และการใช้พื้นที่จะได้เต็มที่

อ. เทียนไชย : แต่ต้องลงทุนสูง

คุณวิเศษ : ใช่ ลงทุนสูงแต่ไม่ต้องลงทุนเองหมด อย่างของฟิลิปปินส์ใหญ่มาก อย่างที่มอเตอร์เวย์ จริงๆ เราลงทุนไม่เท่าไหร่ เอกชนลงทุนและเราก็ลงทุนสถานีบริการของเราเท่านั้นเอง

อ. เทียนไชย : แต่แนวคิดอย่างนั้นได้ผล เพราะคนนิยม

คุณวิเศษ : อันนั้นจัดเป็นอีกจุดหนึ่ง คือ ผมมามองดูระบบการเดินทางโดยรถเปลี่ยนไปมาก เดี๋ยวนี้คนเดินทางไปไหนมาไหนใช้ทางด่วนมากกว่าใช้ทางปกติ หาที่ทำเลดีลง ตอนนั้นมันมีครบทุกอย่าง และที่ดินก็ไม่แพงเท่าไหร่ เพราะฉะนั้นเครือข่ายมอเตอร์เวย์ขยายไปมาก ในแง่ของสถานี ปตท. เอง ประมาณ 100 สถานี ซึ่งเรา ก็จะมีหน่วยที่พึ่งปรับโครงสร้างใหม่เป็น Station service development คือ ทำเรื่องในลักษณะคล้ายๆ Jet ให้ความสนใจกับในเรื่องที่ไม่ใช่น้ำมันมากขึ้น เท่าที่ผ่านมาทำไม่ค่อยดีเท่าไหร่ ร้าน am pm ไม่ดีเลย เพราะว่าเล็กเกินไป คนอื่นสร้างกันใหญ่โต รายได้จากพวกนี้มากกว่าน้ำมันหลายเท่า แล้วค่าการตลาดมากกว่าน้ำมัน

อ. เทียนไชย : ร้านสะดวกซื้อมีค่าการตลาดอย่างต่ำ 30%

คุณวิเศษ : น้ำมันมีนิดเดียว

อ. เทียนไชย : อยากจะขอทราบแนวนโยบายของ ปตท. ในการร่วมลงทุนในโรงกลั่นตั้งแต่อดีต - ปัจจุบัน แนวนโยบายเปลี่ยนแปลงอย่างไร การมีหุ้นส่วนในโรงกลั่นประวัติมีอย่างไร

คุณวิเศษ : พระราชบัญญัติ ปตท. เขียนไว้ชัดเจนว่าโรงกลั่นบางจากควรจะต้องโอนเข้ามาเป็นของ ปตท. เมื่อตอนก่อตั้งเขียนไว้เป็นบทค่อนข้างชัดเจน พอบางจากมีปัญหาเรื่องราคาน้ำมันเป็นหนี้เป็นสินเรื่องน้ำมันดิบ World bank ก็เห็นชอบด้วยที่จะให้ตั้งเป็นบริษัทเพื่อความคล่องตัว จึงตั้งเป็นบริษัทโรงกลั่นขึ้นมาเป็นโรงกลั่นของ ปตท. 100% ในช่วงนั้นตามความหมาย แต่ปรากฏว่าโรงกลั่นไปเช่าที่ของกระทรวงการคลังเขาก็ตีความว่าต้องกลายเป็น ทรัพย์สินของกระทรวงการคลัง ตอนที่ตั้งขึ้นมาก็มีการตี

มูลค่าหุ้นว่าสูงเท่าไร กระทรวงการคลังก็ไปตีราคาโรงกลั่นก็คือราคาขึ้นมาเป็นเท่าไหร่ ปตท. เป็นคนใส่เข้าไป 1,200 ล้านบาท เพราะฉะนั้นสัดส่วนจะออกมาว่ากระทรวงการคลังถือหุ้นสูง ปตท. ถือหุ้นต่ำ กระทรวงการคลังก็ถือว่าเป็นเจ้าของเลยในแง่ของหุ้นส่วน แต่ไปดูลึกๆ ในประวัติเขาเขียนไว้แล้วให้เป็นของ ปตท. แต่ก็ทำให้ทำงานไม่ระแวงกันซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกต้องคือเรื่องไปยึดโรงกลั่น บางจาก ตอนที่ตั้ง ปตท. ขึ้นมา แต่โรงกลั่นที่ใหญ่กว่าก็คือ โรงกลั่น ไทยออยล์ ทันทีที่ตั้ง ปตท. ก็มีโรงกลั่นไทยออยล์ ช่วงนั้นพอดีโรงกลั่นไทยออยล์หมดอายุการเช่าของคุณเชาว์ เชาว์ขวัญยืน ตอนนั้นคุณเกษม จาติกวณิช เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม คุณเชาว์ก็วิ่งเพราะถ้าให้มีการสิ้นสุดสัญญา โรงกลั่นไทยออยล์ต้องเป็นของ ปตท. ทันที กระทรวงอุตสาหกรรมมีนโยบายให้ ปตท. ขายน้ำมัน ปัญหามีอยู่ว่าทางเชลล์ กับคุณเชาว์บอกว่าโรงกลั่นจะต้องขยาย เมื่อขยายก็ต้องลงทุนและดำเนินการ ปตท. ตั้งใหม่ๆ ตอนนั้น ผมจำได้ว่าไม่มีใครรู้เรื่องโรงกลั่นเลย ก็เลยมีเงื่อนไข คณะรัฐมนตรีอนุมัติให้เอาบริษัทไทยออยล์ที่มีอยู่ตอนนั้นมาตีเป็นราคาหุ้น แล้วก็ให้ ปตท. ไปถือหุ้นในไทยออยล์ 49% โดยใช้ ค่าเช่าซึ่งไทยออยล์ต้องจ่ายให้กระทรวงอุตสาหกรรมเอามาเป็นค่าหุ้น 200 ล้านกว่าบาท ก็เลยถือว่า ปตท. ถือ 49% ส่วนไทยออยล์เองก็เอาค่าเช่ามาซื้อหุ้น ไทยออยล์ พอไทยออยล์สิ้นสุดสัญญาเช่า บริษัทไทยออยล์ก็จะมีมูลค่าหุ้น ราคาก็คำนวณตามกติกาว่าเท่าไหร่ออกมา แล้วก็เพิ่มทุนให้ ปตท. เข้าไปซื้อโดยที่ ปตท. ไม่ต้องจ่ายสตางค์ก็เอาค่าเช่าที่ไทยออยล์จะจ่ายมาให้ก็เป็นเงื่อนไข 49% แล้วมีกรรมการข้างละ 6 คน คือ ฝ่ายเอกชน 6 ปตท. 6 โดย ปตท. เป็นประธาน พร้อมกับโครงสร้างการทำไทยออยล์ เพื่อขยายโรงกลั่นจาก 65,000 บาร์เรล เป็น 120,000 และ 130,000 บาร์เรล ซึ่งเป็นเงื่อนไขอนุญาตให้ขยาย แล้วมีเงื่อนไขที่ไทยออยล์จะจ่ายผลประโยชน์ให้กับรัฐ เช่น ค่าเช่าที่ต้องมีอัตราค่าเช่าเพิ่มตามเงินเฟ้อและต้องจ่ายค่าแบ่งปันให้แก่ รัฐ 35% แล้วก็วางเงื่อนไขหลังจากนั้นทั้ง ปตท. และไทยออยล์จะต้องกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อจะขายหุ้นให้ประชาชน ประวัติเป็นมาอย่างนั้น เพราะ ปตท. จะได้มีโรงกลั่นไทยออยล์ก่อน ส่วนโรงกลั่นบางจากเกิดทีหลัง ตอนนั้นเพื่อให้ไทยออยล์ขยายงานได้และเพิ่มกำลังกลั่นเป็น 130,000 บาร์เรล แล้ว ปตท. ก็เป็นเจ้าของตั้งแต่นั้นมา โรงกลั่นก็ขยายมาเรื่อยๆ โดยผู้ถือหุ้นไม่เคยลงทุนแม้แต่บาทเดียว ไทยออยล์เอาเครดิตของรัฐบาลมากู้เงินจนกระทั่งมีปัญหาตลอด โดยที่ทุกฝ่ายไม่ได้ลงทุนแม้แต่บาทเดียว พอมีปัญหามันก็ไปเลย นี้คือ โรงกลั่นที่ 1

ต่อมาสมัยนายกฯ ชาติชาย และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังคือคุณประมวล ช่วงนั้นความต้องการน้ำมันสูงขึ้นกว่ากำลังการผลิต ทำให้เกิดการขาดแคลน เราก็ต้องนำเข้ามาบ้างโดยเฉพาะน้ำมันเตานำเข้ามามากพอสมควร ช่วงนั้นทุกคนจะสร้างโรงกลั่นอีก ทุกคนอยากสร้างมาก ขณะเดียวกันทางไทยออยล์ก็มีค่าใช้จ่ายเรื่องค่าเช่าแพง รัฐบาลเห็นว่าความต้องการและกำลังการผลิตเป็นอย่างนี้ก็เลยประกาศให้มีการตั้งโรงกลั่น 1 โรง ขึ้นมาในประเทศ เพื่อให้สามารถครอบคลุมการใช้น้ำมันในประเทศได้ โดยไม่ต้องนำเข้ามาเท่านั้นเอง ตอนนั้นก็มีการประมูลเข้ามามีเชลล์ คาลเท็กซ์ บีพี 3 รายเข้ามาประมูลแข่งขันกัน แล้วก็ช่วงนั้นกำลังนิยมเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้วมีนโยบายให้กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นคนทำ ก็ประกาศให้ ปตท. เข้ามามีหุ้นอยู่ 25% เพราะเป็นหน่วยงานของรัฐ ทุกคนมองว่าธุรกิจนี้ดีมาก 25% แต่ขณะเดียวกันโรงกลั่นนี้ภายใน 5 ปีจะต้องกระจายเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อที่ ปตท. จะเอา 25% เพราะฉะนั้น ปตท. ก็ต้องถือ 36% เมื่อกระจายไปแล้วจะได้เหลือ 25% ตามแผนนี้คือที่มาว่าทำไม 36% คือต้องการได้ 25% แต่คิดว่า 5 ปีแล้วต้องเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้วจะได้ราคาดี รัฐบาลจะได้

กำไรก็ต้องถือเกือบ 36% นี้เป็นที่มาของแนวคิด กระทรวงฯ ก็เจรจา มีการประกวดราคา ตอนนั้นเชลล์ได้ ตอนที่เชลล์ได้ก็มีการเจรจาเงื่อนไขโดยกระทรวง อุตสาหกรรมเป็นประธาน ปตท. ไม่ได้เกี่ยวข้องเลย แล้ววันนั้นก็เข้าคณะรัฐมนตรีเพื่อจะตัดสินใจว่าใครควรจะได้รับอนุมัติให้ตั้งโรงกลั่นได้ คณะรัฐมนตรีก็ได้ตัดสินใจว่าเชลล์ให้ข้อเสนอดีที่สุดก็เลยอนุมัติให้เชลล์ไป การประชุมคณะรัฐมนตรีในวันนั้นบังเอิญผมเข้าร่วมฟังอยู่ด้วย เขาก็พูดขึ้นมาว่าประเทศไทยจะต้องเป็นศูนย์กลางและให้มีการแข่งขันกับสิงคโปร์ ถ้าเพิ่มโรงกลั่นขึ้นมาอีกโรงหนึ่งเพื่อจะรองรับความต้องการให้สูงขึ้น ขณะเดียวกันเราก็สามารถที่จะส่งออกไปขายแข่งขันกับสิงคโปร์ได้ ก็เป็นเรื่องที่ดี แค่นั้นเองก็เลยบอกว่า ควรจะมีนโยบายส่งออกไปแข่งขันกับสิงคโปร์ ก็เลยอนุมัติให้คาลเท็กซ์ คู่ต่อสู้อีกรายหนึ่งตั้งโรงกลั่นโดยใช้เงื่อนไขที่ตกลงกับเชลล์ทุกประการ โรงกลั่นคาลเท็กซ์ถึงได้ก่อตั้งขึ้นมาใช้เวลา 5 นาที ไม่เกิน 10 นาที ก็จบ วันนั้นเสนอไป 1 โรง อนุมัติออกมา 2 โรง

อ. เทียนไชย : การประชุมคณะรัฐมนตรีในวันนั้น

คุณวิเศษ : พอพูดคนแรกเข้าใจว่าคุณประมวลและคุณกรเป็นคนเสริม แล้วนายกฯ ชาติชายอนุมัติ พูดถึงความต้องการสูงออกมาชัดเจนแค่นั้นเอง

คุณวีระพล : ตอนนั้นทางเรายืนยันให้ไปสร้างโรงกลั่นทางใต้ บอกว่าน่าจะไปทางใต้แล้วให้ไปดูมาอีกทีหนึ่ง แล้วก็มาเป็นที่ระยอง เพราะไปซื้อที่ไว้แล้ว

อ. เทียนไชย : แต่ที่สงสัยคือ คุณวิเศษบอกว่าเรื่องทั้งหมดเป็นเรื่องของกระทรวงอุตสาหกรรม 100% แต่ความจริง ปตท. อาจจะมีท่าทีอยู่ในใจหรือเปล่า อยากที่จะเข้าไปลงทุนในโรงกลั่น หรืออยากมากกว่านั้นหรือเปล่า

คุณวิเศษ : ท่าทีไม่มี ตอนนั้น ดร. อาณัติ เป็นผู้ว่า ปตท. และไม่อยากเข้าไปลงทุนเลย

คุณวีระพล : แต่คุณศิววงศ์อยากตอนนั้น

อ. เทียนไชย : ไม่อยาก คือกระทรวงอุตสาหกรรมยัดเยียดให้ในฐานะเป็นตัวแทนของกระทรวง

คุณวิเศษ : เวลาเจรจาระหว่างเชลล์กับกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นคู่สัญญากัน เวลาเจรจาทนายเขาคุยกัน จะสังเกตว่าโรงกลั่น SPRC กับ RC ที่เกิดขึ้นมา ปตท. ไม่มีส่วนในการบริหารเลย

อ. เทียนไชย : 25% เข้าไปบริหารไม่ได้

คุณวิเศษ : เข้าไปไม่ได้ คนก็ไปไม่ได้

คุณวีระพล : แต่มีคนเข้าไปอยู่ใช่ไหม

คุณวิเศษ : มีไป แล้วก็แขวนไว้ ตอนหลังมีแค่คน 2 คนเท่านั้นเอง

อ. เทียนไชย : คือ ไม่อยากมีนโยบายอย่างนั้น

คุณวิเศษ : ไม่อยาก เพราะมันไม่มีความจำเป็น เหตุผลหนึ่งคือ out let ของ ปตท. ข้อสัญญาซื้อน้ำมันแบบ take or pay คือ คุณไม่ซื้อเขาก็ปรับ ขณะเดียวกัน คุณต้องซื้อจากไทยออยล์ 49% และ out let ก็ไม่มาก

พอที่จะครอบคลุมทั้ง 3 โรง ถ้าไม่อยากก็ต้องมีการโวย แต่เป็นนโยบายมันยังไปได้ก็ไป แต่โรงที่ 2 ออกมาตอนนั้นเลย

อ. เทียนไชย : ไม่ได้ถามเลยใช่ไหม ว่ากันเดี๋ยวนั้น

คุณวิเศษ : ไม่มีใครรู้ ในนั้นไม่มีใครรู้สักคน

อ. เทียนไชย : ทาง ปตท. ก็ปรับตัวไม่ทัน

คุณวิเศษ : ไม่มีใครรู้ คนเสนอทำงานระดับเดียวกันยังไม่รู้เลย ทุกคนในนั้นไม่มีใครรู้เลยสักคน

อ. เทียนไชย : เขาอาจจะรู้กันเองก่อน

คุณวีระพล : รู้สึกคุณประมวลเป็นคนเสนอ

คุณวิเศษ : ผมจำได้คุณประมวล ผมจำที่แกนั่งได้ด้วยซ้ำไป

อ. เทียนไชย : ทุกคนแปลกใจมาก ไม่ได้นึกถึง ซึ่ง ปตท. เองก็ต้องรับอีก 25%

คุณวิเศษ : ใช่ ผู้ว่าการ ปตท. ไม่ได้เข้าไปนั่งอยู่ในคณะรัฐมนตรี เป็นเรื่องที่เราไม่ได้เอามาคุยกันในสมัยนั้นเกี่ยวกับการลงทุนต่างๆ สภาพัฒน์ฯ ก็ผ่านนะ

คุณวีระพล : ตอนนั้น ดร. ปิยสวัสดิ์ และผมยังอยู่ที่สภาพัฒน์ฯ แล้วมีการตั้งประธาน คือ คุณศิววงศ์ และ ดร. ปิยสวัสดิ์ เป็นเลขา คุณศิรินทร์มาดูแลเรื่องการเงิน ทางด้านเทคนิคไม่แน่ใจมี 4 - 5 คนมี ดร. พิสิฏฐ์ ภัคเกษม

คุณวิเศษ : เขาก็มุ่งอยู่ที่เชลล์ ซึ่งก็ไม่มีปัญหา ทางภาครัฐมุ่งไปทางเงื่อนไขการร่วมทุนก็ไม่เกี่ยว แต่เกี่ยวกับกระทรวงอุตสาหกรรม คาลเท็กซ์ก็ไม่มีใครสักคนหนึ่ง

คุณวีระพล : คาลเท็กซ์เสนอมาเป็นคนสุดท้าย

คุณวิเศษ : แล้วก็ไม่ได้อยู่ในวาระการประชุม

อ. เทียนไชย : ไม่ได้ศึกษา มีการศึกษาเพียงโรงกลั่นเดียว

อ. เทียนไชย : คือ วันนั้นตัดสินให้โรงกลั่นเดียว

คุณวีระพล : ดูจากความต้องการมีแค่โรงกลั่นเดียว

คุณวิเศษ : วันนั้นจริงๆ พิจารณาแค่โรงกลั่นเดียว แต่แถมอีกโรงไม่รู้จากไหน อยู่ๆ โผล่ขึ้นมา แล้วจากนั้นก็มีปัญหามาตลอดทั้งไทยออยล์ก็มีปัญหาด้านการเงินหรือว่าเชลล์ คาลเท็กซ์ก็มีปัญหาเรื่องโรงกลั่น หรือแม้แต่ ปตท. ที่ต้องเสียเงินจากการขาดทุนมากมาย แม้กระทั่งปัญหาในปัจจุบันเรื่องกำลังการผลิตล้นตลาด ผมว่าถ้าโรงกลั่นนี้ไม่เกิด ราคาก็คงจะไม่รวนอย่างนี้ เพราะมันสมดุลกันอาจจะขาดหรือเกินนิดหน่อย

อ. เทียนไชย : แล้วจากวันนี้ไป ปตท. คิดอย่างไรในเรื่องนโยบายของโรงกลั่น

คุณวิเศษ : นโยบายโรงกลั่นในปัจจุบัน ปตท. มองว่าควรจะมีโรงกลั่นแค่โรงเดียวคือ ไทยออยล์โรงอื่นถ้าจะขายก็ขายได้เลย เพราะจริงๆ โรงกลั่นไม่ใช่เป็นตัวทำเงินเลย

อ. เทียนไชย : ปัจจุบันค่าการตลาดต่ำมาก แต่ในอดีตถือว่าสูง

คุณวิเศษ : สูงอยู่ได้เพียงไม่กี่เดือน

อ. เทียนไชย : แต่ตอนนี้โอกาสจะกลับไปอย่างนั้นไม่มี

คุณวิเศษ : ผมว่าคงไม่มีแล้ว เพราะตอนนั้นการขนส่งสะดวก จะมีอีกทีก็ตอนที่โรงกลั่นที่สร้างไว้เสร็จเรียบร้อย และเริ่มดำเนินการ แต่พอถึงตอนนั้นประเทศไทย หรือในเอเซียต่างๆ กำลังการผลิตของโรงกลั่นที่สร้างจะสู้ของตะวันออกไม่ได้ ตอนนี้ใครจะสร้างให้ใหญ่ก็ทำไม่ได้ สร้างเล็กก็ไม่คุ้ม สร้างใหญ่ก็มีส่วนเกิน ผมว่าผลประโยชน์ของโรงกลั่นจริงๆ กำไรจากน้ำมันดิบมากกว่า

อ. เทียนไชย : เรื่องนโยบายก๊าซธรรมชาติเป็นนโยบายที่สำคัญอันหนึ่งตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน

คุณวิเศษ : เรื่องก๊าซธรรมชาติในอดีตก็คงชัดเจนว่าพยายามจะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในประเทศมากกว่า แล้วบังเอิญภาพมันเห็นชัดว่าการใช้ก๊าซธรรมชาติต้องใช้ต้นทุนการผลิตสูง แต่เป็นทรัพยากรธรรมชาติในประเทศ เริ่มต้นการพัฒนาจริงๆ เพื่อมาทดแทนการนำเข้าน้ำมันเตา นี้เป็นจุดเริ่มต้น แล้วก็เป็นปัจจัยหลักที่จะพัฒนาขึ้นมาเป็นวัตถุดิบอุตสาหกรรมการส่งออกปิโตรเคมี พอทำไปได้สักพักความชัดเจนของก๊าซฯ นอกเหนือจากประเด็นเหล่านี้แล้วก็คือเรื่องสิ่งแวดล้อม ซึ่งเพิ่มเติมขึ้นมาช่วงหลัง คือเดิมก็มีความสำคัญ แต่ไม่เท่ากับตอนหลังที่มีกติกาเรื่องมลภาวะทางอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้นสิ่งแวดล้อมจึงมีความสำคัญอันดับแรก บังเอิญเทคโนโลยีด้านการผลิตไฟฟ้าเสริมให้มีการผลิตไฟฟ้าโดยใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นต้นทุนที่ถูกสุด แล้วโรงงานที่สร้างปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อมไม่มี ถ้ามองวิเคราะห์ก็คือ

1. ***<u>ด้านการจัดหาก๊าซ</u>*** เริ่มต้นใหม่ๆ เราไม่ค่อยมั่นใจเรื่องแหล่งในประเทศเท่าไหร่เพราะการสำรวจไม่ได้เจอมากมายก็เริ่มไม่แน่ใจ แต่เอาเท่าที่มี แต่หลังจากที่มีการสำรวจเพิ่มเติมก็ชัดแล้วว่ามีปริมาณสำรองมากพอในระยะ 40-50 ปีไม่ต้องเป็นห่วงว่าจะไม่พอ เมื่อก่อนมีเอราวัณแหล่งเดียว 2 แหล่ง ถ้าหมดแล้วก็ยุ่ง แต่เดี๋ยวนี้มีหลายแหล่ง เมื่อเริ่มสำรวจต่อไปในปัจจุบันก็รู้ว่ามีแหล่งก๊าซฯ มาก ไม่ต้องห่วงเรื่องปริมาณ สามารถใช้ได้อีก 40-50 ปี ความเป็นห่วงที่จะไม่มีก๊าซฯ พอ ก็ไม่มีแล้ว

2. ***<u>ด้านระบบการขนส่ง</u>*** คือ ท่อ เมื่อก่อนมีความเป็นห่วงเรื่องความปลอดภัยของระบบ เพราะเป็นท่อเส้นเดียวก็เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง ปัจจุบันปัญหานี้ก็หมดไป เพราะไม่เป็นเส้นเดียวแล้วกลายเป็น 2 เส้น ในอ่าวไทย และเชื่อมโยงจากตะวันตก - ตะวันออกเข้าด้วยกัน ความปลอดภัยของก๊าซฯ จะดีขึ้นมาก ที่เป็นห่วงก็คือ โรงไฟฟ้ามีขนาดใหญ่ขึ้นทุกที เมื่อก่อน 200-300 เมกะวัตต์ แต่เดี๋ยวนี้เป็น 700 เมกะวัตต์ ถ้าไม่มีระบบสำรองให้ดีจะเกิดมีปัญหาขึ้นมา จะไปเอาน้ำมันเตามาจากไหน แต่ตอนนี้ก็ดีขึ้น ระบบพยายามจะทำเป็นเครือข่ายให้ครอบคลุมมากขึ้นเชื่อมให้ครบเพื่อให้การจัดหาก๊าซฯ มั่นคง มีพอในระยะยาว แล้วระบบเชื่อมโยงกันได้ดี ความเป็นห่วงเรื่องความปลอดภัยไม่มีแล้ว สมัยก่อนมีประเด็นเรื่องการบำรุงรักษา สมัยนี้ไม่มีแล้วเพราะเทคโนโลยีง่าย และซ่อมได้ง่าย

3. ***<u>ด้านราคา</u>*** ราคาก๊าซฯ บ้านเราถูกกว่าน้ำมัน เพราะอิงราคาน้ำมันตลอด แล้วโชคดีที่ราคาเป็นราคา 1 ปี หรือ 6 เดือน พอไปเปรียบเทียบกับราคาน้ำมันซึ่งเดี๋ยวนี้ใช้ราคาตลาดจรเป็นตัวเกณฑ์ขึ้นๆ ลงๆ แล้วโอกาสความนิยมใช้ก๊าซฯ ก็มีมากขึ้น ซึ่งจริงๆ นโยบายของ ปตท. เองก็จะต้องมุ่งไปในการจัดหาก๊าซฯ เข้ามา สิ่งที่เราเข้าไปแก้ปัญหาในอดีตก็คือ เมื่อก่อนก๊าซฯ ที่เราหวังมีที่อ่าวไทย ที่เดียว แล้วรู้ชัดๆ ว่าอ่าวไทย

มีประมาณ 12 ล้านล้านตัน ที่พิสูจน์แล้ว ซึ่งใช้ไปได้ไม่นาน แต่เจาะไปก็เจออีก แต่ปัจจุบันเราได้โยงแหล่งก๊าซฯ จากต่างประเทศ เข้ามา เช่น พม่า มาเลเซีย ก็จะช่วยให้ได้ใช้ประโยชน์ของประเทศอื่นเข้ามาบ้าง เราเองก็มองไปถึงขั้นว่าเราไม่ควรเป็นเพียงผู้ใช้แต่ควรจะเข้าไปเป็นเจ้าของแหล่งด้วย คือ กรณีที่เข้าไปลงทุนในพม่าคือการเป็นเจ้าของแหล่ง มีส่วนในการขยายการพัฒนาได้พอสมควร รวมทั้งเป็นไปเพื่อความมั่นคงของประเทศ เท่าที่ผ่านมาที่เราเป็นห่วงมากคือเรื่องราคา ของเรามีบริษัทสัมปทานเพียงบริษัทเดียวผลิตก๊าซฯ ในอ่าวไทยเป็นเรื่องที่อันตราย เขาต้องการราคาเท่าไหร่ เราก็ต้องให้เขาเท่านั้น ก็เลยมีความคิดผลักดัน ปตท.สผ. ขึ้นมาให้เป็นเจ้าของสัมปทานในอ่าวไทยเพื่อให้ถ่วงดุลกัน เหตุผลลึกๆ ต้องการถ่วงดุลไม่ให้เขาผูกขาดเพราะอย่างแรกเรารู้ข้อมูลว่าต้นทุนราคาเท่าไหร่ เมื่อก่อนการคิดราคาก๊าซฯ อยู่ที่ cost plus ไม่ได้อยู่ที่ตลาด เดี๋ยวนี้ก็ยังอยู่ที cost plus แต่ว่าราคาต้นทุนเราเข้าไปทำเอง เราก็รู้แล้ว สมัย ดร. อาณัฐ พูดชัดเจนว่าทรัพยากรในประเทศโดยเฉพาะก๊าซธรรมชาติมีจำนวนมหาศาล และยังเจออีกมาก ถามว่าทำไมเราเก็บแต่ค่าภาคหลวง ถ้าค่าภาคหลวงเราเก็บได้ 12-15% แต่เราทำเองไม่ได้เพราะฝรั่งทำแล้วคิดภาษี 50% จากพระราชบัญญัติปิโตรเลียม ในระบบบัญชีเอาเข้าจริงๆ เราได้ไม่เท่าไหร่ ทำไมเราไม่ทำให้ได้กำไรเป็นของเราเอง โดยมีแนวคิดว่าต้องตั้งหน่วยงานของ ปตท. ขึ้นมาให้ได้ แล้วดำเนินการเองและให้มีการถ่ายโอนเทคโนโลยีทางด้านพลังงานให้ได้ เลยมีการกำหนดนโยบายชัดเจนใน ปตท.สผ. ตอนที่ตั้ง ปตท.สผ. ขึ้นมา ไม่ใช่เพื่อต้องการกำไร ในตอนแรกต้องการให้เป็นบริษัทน้ำมันที่ต้องทำ up stream ให้ได้ แล้วจึงถ่ายโอนเทคโนโลยีมาให้สามารถยกระดับตัวเองได้ เพื่อเป็นตัวผลักดันบริษัทน้ำมันแห่งชาติ และเพื่อเข้าไปจัดการลงทุนทั้งในเมืองไทยและต่างประเทศ เพราะแทนที่จะให้ฝรั่งทำทั้งหมดเราก็เข้าไปทำเองบ้าง จะเห็นได้ว่าประวัติการเกิดบริษัทย่อยต่างๆ ของ ปตท. เริ่มแรกมาจากตลาดน้ำมัน ขนส่งน้ำมัน และต่อด้วย ท่อก๊าซธรรมชาติ จากก๊าซธรรมชาติแยกมาเป็นก๊าซหุงต้มแล้วก็ปิโตรเคมีแต่ มาเกิด ปตท.สผ. ได้ไม่เกิน 13 ปี ซึ่งเกิดยากมากเพราะว่าต่างชาติไม่อยากให้เกิด จริงๆ ตัวนี้เป็นธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับตลาดโลก ซึ่งโอกาสที่จะต่ำกว่าต้นทุนก็คงจะไม่มี ถ้าต่ำกว่าต้นทุนก็คงจะไม่มีการสำรวจ แต่ถ้าสูงขึ้นตามอุปสงค์-อุปทาน หรือราคา กำไรเท่าไหร่ก็ได้เท่านั้น ถ้าราคา 30 เหรียญ ต้นทุน 20 เหรียญ ก็กำไรแล้ว 10 เหรียญก็ได้ทั้ง 10 เหรียญ ไม่เหมือนสินค้าอื่น เพราะฉะนั้นจริงๆ แล้วบริษัทน้ำมันทั้งหมดตัวที่ทำรายได้ก็คือตัว up stream หน้าตาอยู่ที่ขายปลีก ซึ่งแพงและไม่ได้กำไรเลย ตัวที่เหนื่อยยากก็คือ โรงกลั่น แล้วตัวที่ทำเงินก็คือตัว trading

คุณวีระพล : เขาบอกว่าเราไม่เหมือนมาเลเซียเป็นที่ส่วนแบ่งของเราไม่ดี

คุณวิเศษ : ที่เราไม่เหมือนมาเลเซียก็เพราะว่าเราเป็นก๊าซฯ ไม่ใช่น้ำมัน แล้วเทคโนโลยีของเรา ก็ไม่ดีเหมือนมาเลเซีย products engineering ก็ไม่มีคนทำ จะเห็นว่ามาเลเซียเองถ้าเป็นน้ำมันแล้วก็ได้ แต่พอเป็นก๊าซฯ เขาก็ไม่ได้สัดส่วนอะไรมาก

อ. เทียนไชย : ปัญหาเรื่องราคาที่คุณวิเศษพูด อย่างลูกค้ารายใหญ่ เช่น กฟผ. ชอบพูดอยู่เรื่อยว่าต้นทุนของก๊าซฯ แพง ซึ่งเขาพูดในฐานะเป็นคนซื้อ และก็มองว่าเขาไม่มีทางเลือกอะไรเลยหรือเปล่าในเรื่องของเชื้อเพลิงต่างๆ ซึ่งทุกอย่างต้องผ่าน ปตท. แม้แต่ จะปรับค่า Ft รอบต่อไป เขามองว่าสาเหตุอย่างหนึ่งก็เพราะว่าก๊าซฯ ราคาแพง เขาบอกว่าถ้าเกิดเขามีโอกาสบริหารการจัดซื้อเองได้เขาอาจจะลดต้นทุนลงไปได้ ไม่ทราบ ปตท. มอง

อย่างไร ว่าในที่สุดแล้วลูกค้าซึ่งเป็นลูกค้าตรงอย่าง กฟผ. บอกว่าอยากจะจัดหาซื้อเอง และทำไมก๊าซฯ พม่าถึงแพง

คุณวิเศษ : คำว่าก๊าซฯ พม่าแพงมันไม่ใช่ ต้องดูที่ cost plus คือ ก๊าซฯ พม่าส่งเข้ามาระยะทางกี่กิโลเมตร ถ้าพูดถึงเชื้อเพลิงเราจะแยกเฉพาะราคาเชื้อเพลิงอย่างเดียวไม่ได้ ถ้าพูดถึงการใช้ถ่านหินก็มีต้นทุนผลิตโรงงานแพง แต่ถ้ามองต้นทุนต่อกิโลวัตต์ - ชั่วโมง แล้วก๊าซฯ ถูกที่สุด ณ ราคาปัจจุบันแล้วทั่วโลกเป็นอย่างนี้ตลอด ถึงแม้ว่าจะแพงขึ้นหน่อยคนก็ยอมรับได้ ก๊าซฯ จะแพงหรือไม่แพงขึ้นอยู่ที่ cost plus ด้วย ของเราเจอแหล่งที่มีขนาดเล็กก็เลยแพง แต่ถ้าเป็นแหล่งใหญ่เหมือนของมาเลเซียก็คงจะได้ราคาถูกลง กรณีของ กฟผ. ที่จะซื้อเองหรือไม่ ผมว่าโดยลักษณะจริงๆ แล้ว Third Party Access ที่เกิดขึ้นมาแล้วเขาก็ซื้อได้อยู่แล้วเราไม่ได้ว่าอะไร

อ. เทียนไชย : สมมติว่าตัดค่าผ่านท่อออกไป ก๊าซฯ จะถูกลงไหม โดยท่อเส้นนี้เปิดเสรีไม่คิดค่าผ่านท่อ กฟผ. ก็ไปเจรจาขอซื้อจากยูโนแคลเอง หรือซื้อจากใครก็ตามโดยไม่ซื้อผ่าน ปตท.

คุณวิเศษ : ไม่ถูกกว่า เพราะว่าอย่างนี้ ผมว่าต่อไป กฟผ. ไม่มีโอกาสที่จะซื้อก๊าซฯ แล้วยัง ไม่มีโอกาสจะผลิตไฟฟ้าด้วยซ้ำไป กฟผ. อาจจะไม่มีโอกาสผลิตไฟฟ้าด้วยอันนั้นต่างหากที่น่าจะเป็นห่วงคือ ปตท. ตอนนี้เป็นอย่างนี้ ก๊าซฯ เป็นการซื้อขาย ระยะยาว เพราะฉะนั้นเราก็ขายระยะยาวไป ในแง่ของผู้ผลิตไม่ว่าจะเป็นบริษัทยูโนแคลหรือเท็กซาโก้ พวกนี้เวลาเขาผลิตก๊าซฯ เขาก็อยากจะมาขายเป็นไฟฟ้าเพราะว่าได้มูลค่าเต็มๆ เลย ถ้าเกิดไฟฟ้าในราคาแค่นี้เขาคิดดูแล้วก็รู้ผลตอบแทน เพราะฉะนั้นคงจะไม่มีบริษัทไหนใจดีขายถูกกว่ามูลค่าสุทธิก็คงเป็นไปไม่ได้ แล้วโอกาสขายไฟฟ้าดีกว่าที่จะขายก๊าซฯ ด้วยซ้ำไป เพราะเวลาคุณคิดค่าไฟฟ้า คุณมี demand charge คุณต้องมี load factor อาจจะ 85% แต่ในความเป็นจริงถ้าคุณใช้ไฟฟ้ามาก ค่า load factor จะมากกว่านั้น ซึ่งตัวนั้นคือกำไร โดยราคาของไฟฟ้า มันต้องกำหนดว่า load factor เท่าไหร่ อันนี้ใครเถียงไม่ได้เลย แต่ ในทางปฏิบัติไฟฟ้าจะขายได้มากกว่านั้น คือคุณซื้อโรงไฟฟ้ามาเรียบร้อยแล้ว แต่สิ่งที่คุณขายก็คือ ส่วนต่างของต้นทุนเกินจาก 85% ที่คุณลงทุนไปแล้วหรือ ซื้อไปแล้วคุณมาขาย 90% ส่วนที่เป็น 5% นั้น ก็คือคุณขายก๊าซฯ ในราคาไฟฟ้าทุกคนก็ต้องการทำไม่ว่าจะเป็นบริษัทยูโนแคล ทำไมบริษัทเอ็นรอนถึงกล้าเข้าไปลงทุนในโรงไฟฟ้า ทำไมบริษัทเทคทาเบล ทำไม ปตท.สผ. ต้องลงทุนในโรง ไฟฟ้าก็เพราะว่าทุกคนมองว่าการขายก๊าซฯ ตอนนี้ ถ้าผลิตไฟฟ้าได้ก็จะขายก๊าซฯ ได้เป็น outlet ของตัวเองก็เข้ามาในรูปของน้ำมันกลายๆ คือไม่ต้องการขายน้ำมันดิบอย่างเดียวแต่ต้องการไปถึงตรงนั้นด้วย ผมกลับมองว่าโครงสร้างมันเห็นชัดว่าค่าก๊าซฯ จากแหล่งบวกค่าท่อตามความเหมาะสม ใครจะซื้อจะขายก็ต้องเจอตรงนั้น ในแง่ของ ปตท. ไม่ได้มีปัญหาอะไรเลย แต่ผมว่าในแง่ของ ปตท. เอง ในฐานะที่เป็นตัวกลางจากหลายแหล่ง ผมว่าอำนาจทางการตลาดก็พอสมควร ผู้ใช้เขาก็อยากจะซื้อตรง แต่ผมจะเป็นห่วงว่าการซื้อตรงของผู้จัดจำหน่ายเพียงแค่ 2-3 รายอาจจะไม่พอ เพราะอย่าลืมว่าเรามีสถานีบริการน้ำมันในตลาดไม่รู้กี่ ร้อยแห่ง แต่ทำไมราคาต้องตามราคาของ ปตท. ไม่เหมือนที่สหรัฐฯ จุดมันไม่ มากพอ โอกาสที่จะเกิดแหล่งจัดหาในเมือง ตราบใดที่ระบบท่อมีอยู่แค่นี้ก็มีผู้จัดจำหน่ายเพียงไม่กี่ราย ถ้าวิเคราะห์ดูดีๆ ผมว่าบางทีก็ไม่ชัด มียูโนแคล ปตท.สผ. โคโค่ 3 แห่ง ถ้าถามว่ามีอีกไหมอาจจะมีสักแห่ง 2 แห่ง ไม่เกินนั้นเพราะการเกิดของแหล่งก๊าซฯ ในบริเวณอ่าวไทยมันนิดเดียว เมื่อเทียบกับในออสเตรเลียหรือแคนาดา มันคนละขนาดเลย ผมกลัวที่สุดในการเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทใหญ่เท่านั้นเอง โดยเรื่องระหว่าง ปตท. และกฟผ. ไม่เป็นประเด็นเท่าไรเพราะ

ต่างก็เป็นของรัฐด้วยกัน มันมองได้ 2 อย่าง เหมือนกับว่าหน่วยงานเราอยากทำ IT เราก็ทำ แต่พอนานๆ เข้าก็มาคิดว่าเราทำเองไปทำไม ใช้วิธีการหาจากแหล่งข้างนอกไม่ดีกว่าหรือลักษณะคล้ายๆ อย่างนี้ อย่างบริษัทปูนซีเมนต์ มี IT มาก ผลสุดท้ายคุณชุมพล บอกว่าผมไม่เอาแล้ว IT สู้ไม่ได้ ใช้วิธี out source ไปตั้งบริษัทใหม่แล้วมาบริการผมดีกว่า ซึ่งเหมือนกับ กฟผ. ไปซื้อน้ำมันเตาโดยตรงผมว่าเอาเข้าจริงๆ อาจจะไม่ได้ถูกกว่าที่คิด ดูเหมือนจะถูกกว่า แต่จริงๆ แล้วอยู่ที่เครือข่าย อย่างเศรษฐีซื้อของจะได้ถูกกว่าคนจนซื้อของแน่นอน ลักษณะคล้ายๆ อย่างนี้ ถ้าซื้อตรงก็ไม่มีปัญหา

อ. เทียนไชย : การซื้อตรง ปตท. ไม่สนใจอยากจะซื้อหรือไม่ซื้อก็ไม่มีปัญหา แล้วก็ไม่คิดว่า กฟผ. จะได้ราคาที่ถูกลงไม่ว่าจะเป็นน้ำมันหรือก๊าซฯ ก็ตาม

คุณวิเศษ : ไม่ถูกลง เพราะผมเจรจาราคาก๊าซฯ มาทุกสัญญา จนกระทั่งมาตอนหลัง จากเป็นผู้ซื้อแหล่งเอราวัณ 1 เอราวัณ 2 เอราวัณ 3 เจรจากับเอสโซ่ จนกระทั่งมาเป็น ปตท.สผ. ผู้ขายก็รู้ ของทั้งผู้ซื้อผู้ขายว่าจริงๆ แล้วเป็นอย่างไร มันก็อยู่ที่ต้นทุนด้วยและอะไรอีกหลายๆ อย่าง แล้วบางทีการเป็นลูกค้าเก่าจนถึงปัจจุบัน ผมเจรจาเพื่อให้เขาเพิ่มปริมาณ เพื่อให้ margin investment ออกมา มีต้นทุนถูก ยังมีอะไรทำได้อีกมากในแง่ของธุรกิจ

คุณวีระพล : ถ้าอีก 5-10 ปี จำนวนแหล่งจัดหามากขึ้น ซื้อตรงอาจจะแข่งกัน แต่ตอนนี้ความต้องการเราน้อย ยูโนแคลเขาบอกว่าเขามี supply เหลือ ซื้อตรงอาจจะถูกใน 5 ปี 10 ปี

คุณวิเศษ : ก็แล้วแต่ เขาบอกว่าเขาเหลืออย่างไร เหลือ ณ ราคาเท่าไหร่

คุณวีระพล : ก็ไม่ทราบ เขาอาจจะสู้ราคา

คุณวิเศษ : ตอนนั้นเขาเหลือเพราะเขามี facility พอจะขาย ราคาจึงถูกได้ แต่พอถึงช่วงนั้น facility ที่เตรียมไว้หมดแล้วแต่ยังมีเหลือส่วนใต้ดิน ถ้าจะทำอีกก็ต้องลงทุน คุณ ลงทุนแล้วได้มากกว่าไหม ถ้าคุณต้องไปสร้างแพลทฟอร์มใหม่ เรียกว่า แพลทฟอร์มอาณาจักร heir ก็ได้ ถ้าคุณไปสร้างเพิ่มอะไรบางส่วนอย่าง compressor หรืออย่างอื่นอีกนิดหน่อย แล้วคุณได้ก๊าซฯ อันนั้นก็ถูก มันอยู่ที่สภาวะต่างๆ แล้วอยู่ที่แหล่งของก๊าซฯ ด้วย ถ้ายูโนแคลไปเจอก๊าซอย่าง JDA คาร์บอนไดออกไซด์ 30 กว่าเปอร์เซนต์ มันก็ถูกไม่ได้เหมือนกัน แล้วถึงตอนนั้นคุณจะเอาราคานี้ไหม คุณอาจจะต้องเอาก็ได้ มันไม่แน่ ต้องดูให้ดีเพราะเครื่องจักรของเรามันไม่หลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น ของแคลิฟอร์เนียเป็นตัวอย่างที่ดี สพช. น่าจะลองไปศึกษาดู ที่นี่ราคาก๊าซฯ ถูกมากเพราะว่ามี power pool พอถูกมากๆ เข้า power pool มาก โรงไฟฟ้าก็ไม่มีใครสร้างให้เกินเพราะต้องแข่งขันกัน ตอนสร้างใหม่ก็แพงเพราะเรื่องของต้นทุนทางการเงิน สร้างโรงไฟฟ้าหนึ่งโรงโดยที่ผลผลิตของคุณต้องไปแข่งขันกับเขา ซึ่งไม่ใช่เป็นความต้องการที่แน่นอนผมเป็นผู้ให้กู้ผมบอกอย่างนั้นดอกเบี้ยถูกไม่ได้ มันมีความเสี่ยงสูงขึ้น ผมก็ต้องให้ดอกเบี้ยสูง เพราะฉะนั้นต้นทุนก็ต้องสูงขึ้น พอนานๆ ทุกคนทำพอดีหมด ถ้าเกิดเศรษฐกิจดีขึ้นมาก็ไม่ทัน ส่วนพวกทำสัญญาระยะยาวก็จะสบายหน่อย พวกที่ซื้อตลาดจรก็เสียหาย ใครจะเชื่อว่าก๊าซฯ ที่แคลิฟอร์เนีย 9 เหรียญต่อล้านบีทียู กรณีอย่างนี้ที่ยุโรปเห็นชัดมีเครือข่ายแบบใยแมงมุมแล้วแหล่งก็มหาศาล คือถ้าแหล่งในการจัดหามากผมเห็นด้วยเลย

อย่างคุณมีปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม คุณเอาถ่านหินเข้ามาไม่ได้ ผมมีของเหลือผมเตือนไว้หน่อยจะขายได้แพง ผมเป็นพ่อค้าผมดูออก แต่ถ้าคุณมีทางออกเรื่อง ถ่านหินได้ ผมต้องรีบขายเพราะผมยังมีเหลือ แต่ถ้ามี 4-5 ราย ต่างคนต่างมี วันนั้นจึงจะถูก ต่างคนอยากขายก่อน แล้วคุณจะต้องไปศึกษาโครงสร้างโยงใยของผู้ผลิตต่างๆ ว่าอยู่ที่ไหนบ้าง การผลิตก๊าซฯ หรือน้ำมันต้องลงทุนร่วมกัน ซึ่งมีไม่กี่รายแล้ว พันเป็นครอบครัวเดียวกัน ปตท.สผ. ไปร่วมลงทุนกับยูโนแคล โทเทล เมืองไทยก็ร่วมลงทุนกันที่พม่า พวกนี้กลุ่มเดียวกันหมดก็มีทะเลาะกัน แต่ในขณะเดียวกันก็มีอะไรอยู่ในใจเหมือนกัน ซึ่งผมแน่ใจว่าการฮั้วก็น่าจะเกิด แต่ถ้าที่ อ่าวไทยเจอสัก 4-5 บริษัท ต่างคนต่างเจอพร้อมกันรับรองว่าได้ราคาถูกแน่นอนทุกคนจะเร่งขายก่อนเพื่อเอาตัวรอด เพราะว่าดีกว่าขายไม่ได้เลย แต่ถ้ายูโนแคลมีแหล่งเหลือมาก ถ้าไม่ขาย ผมให้ ปตท.สผ. เข้าไปแทรก มันดึงกันเองได้ ปตท.สผ. ก็ไปลงทุนในยูโนแคล แหล่งไพลิน 45% ก็เล่นกันเองอยู่ตลอดเวลา

คุณวีระพล : ตอนนี้ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการเองได้ใช่ไหม

คุณวิเศษ : เป็นได้ 5 ปี ก็เปลี่ยนเลย เขากำหนด 5 ปี ก็ถ่ายโอนเทคโนโลยีเป็นของ ปตท.สผ. ผมทำงานมาผมภูมิใจกับเรื่องนี้มาก ไม่ได้ภูมิใจเรื่องกำไร เพราะจริงๆ แล้วเป็นการสร้างคนให้ดำเนินงานได้ถือว่าเยี่ยมมาก ตอนที่เราไปเซ็นสัญญาร่วมลงทุนกับเขา เราได้เขียนเงื่อนไขไว้ว่าเขาต้องสร้างคนโดยใช้งบประมาณของ JV ไม่ใช่ของ ปตท. โดยส่งคนของเราไปศึกษางานเป็นเวลา 5 ปี แต่คนเหล่านี้ผมรู้ว่าเมื่อครบ 5 ปี แล้วไม่ไปไหนจะต้องอยู่ต่อ โดยอาศัยจุดอ่อนของผู้ใหญ่เราด้วย โดย ไปบอกว่าคนของเรายังไม่เก่งยังมีปัญหาอย่างนั้นอย่างนี้ ซึ่งผู้ใหญ่ของเราก็เชื่อ ถ้าเป็นคนของเราด้วยกันก็ไม่ค่อยเชื่อกันเท่าไหร่มองเป็นเด็กอยู่เรื่อย ฝรั่งพูดเก่งก็มีสิทธิทำต่อไปอีก 5 ปี และการที่เป็นผู้ดำเนินการมามากก็ได้ประโยชน์ทั้งในแง่การก่อสร้าง ในแง่ของการกำหนดนโยบายต่างๆ เขาคุมหมด ไปจ้างคนของเขา 1 คน มาจ้างคนของเราได้เป็น 10 คน ซึ่งเขาก็ได้เปรียบกว่าเรามาก ตามสัญญา 5 ปี แต่พอเริ่มปีที่ 3 ที่ 4 ผมก็เริ่มบีบ โดยประกาศว่าตามระเบียบ ปตท.สผ. วันที่ 1 กรกฎาคม จะเป็นผู้ดำเนินการสำนักงาน แทนที่จะบอกว่าครบ 5 ปี แต่กำหนดวันที่มาเลย แล้วบอกว่าเป็นนโยบายของรัฐบาลที่เราต้องเข้าไป แล้วพูดว่าคุณมีหุ้นเราก็มีหุ้นอยู่ เพราะฉะนั้นถ้าเราพัง เราก็ตายด้วยกัน แต่คุณมีหน้าที่ต้องสร้างคนของเราให้ทัน เมื่อถึงเวลานั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลงเด็ดขาดคือตายด้วย พอเราจริงจังกับเขามากเขาก็รู้ว่าถ้าปล่อยให้เราเสียหายแล้วก็เสียหายด้วยกัน เขาก็เลยสร้างคน ส่งคนไปฝึกงาน แล้วก็เรียกกลับมาก่อนกำหนด 1 ปี แล้วมาทำงานกันก็สามารถทำได้เองเลย เพราะเราไปรู้จากมาเลเซียมาก่อน พอถึง 5 ปี เขาก็บอกต้องยืดไปอีก 5 ปี เพราะยังไม่เรียบร้อย เราเองก็มีเงื่อนไขให้เขาสบายใจว่าถ้ามีประเด็นไหนเราไม่รู้แล้วมีปัญหาเราจะติดต่อคุณ แล้วก็ซื้อบริการของคุณ เราเจรจาซื้อบริการเหล่านั้นไม่เฉพาะซื้อจากยูโนแคล แต่เรามีสิทธิจะซื้อจากเชลล์ได้ถ้าหากเชลล์ถูกกว่า ตอนนี้ทุกอย่างก็ราบรื่นก็เปลี่ยนเลยวันนั้น เปลี่ยนโดยสิ้นเชิง หมายความว่าถึงวันนั้นคุณเอากระเป๋าคุณออกแล้วเราก็เอากระเป๋าเราเข้า แต่จริงๆ มันคงไม่ทำอย่างนั้นหรอก แทนที่จะทำวันนั้นก็ทำล่วงหน้าปีหนึ่ง แล้วเขาก็ฉลาดเอาเราเป็นรองก่อนแล้วประคองไป ถ้าเราทำได้จริงๆ เขาก็ปล่อยเลย ต้นทุนเมืองไทยถูกกว่าด้วย ทุกอย่างเลยราบรื่นก็ดำเนินการมาหลายปีแล้ว 3-4 ปี ได้ เพราะจริงๆ คนไทยทำได้แต่ขอให้จริงจังกับมันเท่านั้นเอง

อ. เทียนไชย : วันนี้ได้ข้อมูลมาก เอกสารคณะกรรมการ ปตท. สมัยเก่าๆ ไม่ทราบเป็นความลับหรือเปล่า มีอะไรเป็นประโยชน์อยู่มาก เพราะบางครั้งการที่คณะกรรมการฯ ตัดสินใจอะไร มันมีการศึกษาอยู่ในนั้น คืออันนี้เป็น

เอกสารทางวิชาการไม่เกี่ยวกับความลับทางธุรกิจ เช่นในช่วงวิกฤตที่ ปตท. ไปอนุมัติหรือไปซื้อ ติดต่อใคร พวกนั้นควรจะมีประโยชน์ในการศึกษาอยู่บ้าง อันนี้ไม่ทราบเป็นความลับหรือเปล่า

คุณวิเศษ : ไม่ทราบจะหาที่ไหน มันนานมากแล้ว แต่ก็ไม่เป็นความลับอะไร