

การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย Succession of Office in Thai Family Businesses

เนตสนภา ไวยเลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)²
Natenapha Wailerdsak (Yabushita)

บทคัดย่อ

ธุรกิจครอบครัวซึ่งส่วนมากเป็นของคนไทยเชื้อสายจีน เป็นลักษณะของธุรกิจที่มีอิทธิพลและพลวัตมากที่สุดในบรรดากลุ่มทุนไทย เป็นฟันเฟืองสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมของประเทศต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน บทความนี้ศึกษา ลักษณะการสืบทอดความเป็นผู้นำ (leadership succession) ของธุรกิจครอบครัวไทย ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของการอยู่รอด และการดำรงอยู่ของธุรกิจครอบครัว โดยการสำรวจเชื้อชาติ (จากนามสกุลและแซ่) ลำดับรุ่น และการสืบทอดตำแหน่งสำคัญของบริษัท/ธุรกิจหลัก ผลการวิจัยตอบคำถามว่าธุรกิจครอบครัวไทยส่วนมากกำลังอยู่ในรุ่นที่เท่าไร ต้องเผชิญกับปัญหาการเสื่อมสลายในรุ่นที่ 3 หรือไม่ และมีแนวโน้มในการวางแผนเลือกผู้สืบทอดเชิงกลยุทธ์ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในครอบครัวอย่างไร

Abstract

The family business, mostly owned by Chinese-Thai families, has been the most powerful and dynamic form of enterprise among business groups in Thailand, as well as the vital engine for the economic development and industrialization until the present. This article examines the characteristics of leadership succession in Thai family businesses, which is the essential element pertinent to the survival and persistence of family business, by surveying nationality (surname and Chinese surname), generation, and the succession of key management positions in the core businesses/companies. The results will give the answers of which generation most of Thai family businesses have belonged to; have they already faced with the problem of third generation decline; and how they have strategically planned for leadership succession to avoid the family conflicts.

²อาจารย์ประจำสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1. คำนำ

ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมา ผู้เขียนได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวไทย และบทบาทที่มีต่อเศรษฐกิจไทย ในช่วงก่อนและหลังวิกฤตการณ์เศรษฐกิจปี 2540 โดยเน้นย้ำตลอดมาว่าธุรกิจครอบครัว (ธุรกิจ/บริษัทที่ครอบครัวใดครอบครองหนึ่งครอบครอง) (family-owned business enterprises) ซึ่งส่วนมากเป็นของคนไทยเชื้อสายจีน เป็นลักษณะของธุรกิจที่มีอิทธิพลและพลวัตมากที่สุด ในบรรดากลุ่มทุนไทย (ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มทุนรัฐวิสาหกิจ กลุ่มทุนธุรกิจครอบครัว และกลุ่มทุนบริษัทข้ามชาติ) (Wailerdsak, 2008) ยังพบอีกว่าในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโต ตลาดทุนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจครอบครัวไม่ได้ลดขนาดลง หรือแตกสลายไปตามทฤษฎีของประเทศตะวันตก แต่กลับขยายกิจการเติบโต แดกแซงธุรกิจ และยังคงเป็นฟันเฟืองสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของไทยต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (Suehiro and Wailerdsak, 2004 และ Wailerdsak and Suehiro, 2010)

การขยายกิจการและการพัฒนาของธุรกิจครอบครัวไทยนั้น นอกเหนือจากได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายจากรัฐบาล การสนับสนุนทางการเงินจากธนาคารพาณิชย์ และการร่วมทุนกับบริษัทข้ามชาติแล้ว “การปฏิรูป/การปรับโครงสร้างการบริหาร” ในด้านต่างๆ ภายในกลุ่มธุรกิจเอง ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งก็คือการปรับโครงสร้างการถือหุ้นเมื่อมีการเปลี่ยนรุ่นผู้บริหารครอบครัว (เช่น การก่อตั้งบริษัทลงทุนหรือโฮลดิ้ง) การปรับโครงสร้างการบริหาร (เช่น การจัดแผนก/ฝ่าย หน่วยธุรกิจ) การระดมทุนด้วยวิธีการที่หลากหลาย (เช่น ตลาดหุ้น หุ้นกู้ เงินกู้ร่วมหลายสถาบันหรือ Syndicate loan) และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร กล่าวคือ ธุรกิจครอบครัวไทยที่สามารถพัฒนาสืบเนื่องต่อมาได้ ไม่ได้มีโครงสร้างแบบดั้งเดิมที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่าเป็นธุรกิจแบบบิดควบคุมทั้งความเป็นเจ้าของและการบริหาร แต่เป็น “ธุรกิจครอบครัว” สมัยใหม่” ที่มีการพัฒนาตนเอง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ (Suehiro and Wailerdsak, 2004 และ Suehiro, 2008)

ทั้งๆ ที่ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อระบบทุนนิยมไทยอย่างมาก การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังมีอยู่น้อย (เนตรนภา 2549a, เนตรนภา 2549b, เนตรนภา 2549c, นวพล 2552, กิตติพงศ์ 2554) ในปัจจุบันการอบรม

สัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว ซึ่งจัดโดยสถาบันการศึกษาและธนาคารพาณิชย์ที่ให้สินเชื่อแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (หรือเอสเอ็มอี) เริ่มมีให้เห็นกันมากขึ้น อย่างไรก็ตามเนื้อหาที่สอนกันโดยทั่วไปมักอ้างอิงทฤษฎีและกรณีศึกษาจากต่างประเทศ แม้จะมีการนำเสนอกรณีศึกษาของประเทศไทยบ้างก็ยังมีจำกัดและไม่สามารถมองเห็นภาพรวมได้ อย่างเช่นในเรื่องการสืบทอดกิจการของครอบครัว หากดูผิวเผินจะเห็นว่าบางธุรกิจครอบครัวให้บุตรชายคนโตเป็นผู้สืบทอดบริษัทหลัก แต่บางธุรกิจไม่ได้ให้บุตรชายคนโตแต่กลับให้บุตรชายลำดับอื่น เช่น นายธนินท์ เจียรวนนท์ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นบุตรคนที่ 5 ในบรรดาบุตรทั้ง 5 คนของนายเอ็กชอ แซ่เจี๋ย หรือนายบุญยสิทธิ์ โชควัฒนาของเครือสหพัฒน์ เป็นบุตรคนที่ 3 ของนายเทียม โชควัฒนา ซึ่งเป็นเพียงกรณีศึกษารายย่อยเท่านั้น รวมทั้งคำถามที่ว่าธุรกิจครอบครัวอยู่ได้ไม่เกินรุ่นที่ 3 ก็มีการพูดกันอย่างกว้างขวาง (ธงชัย, 2546) แต่ยังคงขาดหลักฐานข้อเท็จจริงที่พิสูจน์กรณีศึกษาของไทย

บทความวิจัยชิ้นนี้จัดทำขึ้นเพื่อตอบคำถาม 2 ข้อต่อไปนี้ คือ

(ก) กลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวไทยในปัจจุบัน ณ ปี 2555 เป็นคนไทยเชื้อชาติจีนในสัดส่วนเท่าไร และกำลังอยู่ในรุ่นที่เท่าไรนับตั้งแต่รุ่นผู้ก่อตั้ง

(ข) ผู้ก่อตั้งกิจการได้เลือกให้ใครเป็นผู้สืบทอดกิจการหลักของตระกูล (บริษัทหลักหรือเครือธุรกิจหลัก) และการสืบทอดกิจการโดยบุตรชายคนโตมีเป็นสัดส่วนเท่าไร

2. ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

อันที่จริงปัญหาสำคัญของการดำรงอยู่และการพัฒนาของธุรกิจครอบครัวนั้น อยู่ที่ว่าการสืบทอดธุรกิจจะทำได้อย่างราบรื่นหรือไม่ ซึ่งก็คือนิยามการเตรียมตัวผู้สืบทอด (successors) หรือไม่ว่าตนเอง Mary B. Rose ศาสตราจารย์ด้านประวัติศาสตร์ธุรกิจของมหาวิทยาลัย Lancaster บรรณาธิการหนังสือเรื่อง Family Business (1995) กล่าวว่า “จะวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างสร้างสรรค์ได้หรือไม่นั้น เป็นงานหลักที่ผู้บริหารจะต้องกระทำด้วยจิตวิญญานแห่งการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งสำคัญไม่แพ้

การนำเอาเครื่องจักรใหม่มาใช้” และที่สำคัญการสืบทอดธุรกิจไม่ใช่การรับทอดสินทรัพย์ของบริษัทหรือป้ายชื่อร้านเท่านั้น แต่เป็นการสืบทอดความเป็นผู้นำ (leadership succession) และจะต้องมีการคิดวางแผนและมองในระยะยาว (Rose, 1995, น. 129)

ปัญหา “การสืบทอดกิจการ” มีการวิพากษ์วิจารณ์กันเรื่อยมา โดยเกี่ยวโยงกับการเสื่อมสลายของทุนนิยมในประเทศอังกฤษเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 ที่เรียกกันว่า “โรคอังกฤษ (The British Disease)” โดยความเชื่อหลักที่สืบทอดกันมากล่าวว่า ประเทศอังกฤษไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างบริษัทจากธุรกิจครอบครัวหรือทุนนิยมส่วนบุคคล (personal capitalism) ไปสู่บริษัทมหาชนที่แยกความเป็นเจ้าของ (ownership) ออกจากการควบคุม (control) ได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับประเทศสหรัฐอเมริกาและเยอรมันที่โครงสร้างบริษัทมีวิวัฒนาการไปสู่บริษัทสมัยใหม่ (modern corporation) หรือทุนนิยมผู้บริหาร (managerial capitalism) ที่มีการแยกความเป็นเจ้าของและการควบคุมออกจากกันอย่างชัดเจน ผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่คนในครอบครัวเป็นผู้ควบคุมการบริหารงานของบริษัท ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้สองประเทศนี้ กลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจแทนประเทศอังกฤษในเวลาต่อมา (Chandler, 1976 และ Payne, 1984)

นอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวของประเทศอังกฤษในสมัยนั้น ยังมุ่งเน้นที่การสั่งสมสินทรัพย์เพื่อครอบครัวและส่งต่อให้แก่ลูกหลานเท่านั้น จึงพยายามหลีกเลี่ยงการสูญเสียอำนาจการควบคุม ทำให้ผู้ประกอบการอังกฤษไม่กระตือรือร้นที่จะลงทุนในเรื่องการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริหาร ซึ่งเป็น 3 ปัจจัยสำคัญในการช่วยลดต้นทุนอันเกิดจากการประหยัดจากขนาดและการผลิตสินค้าหลายอย่าง (economies of scale and scope) ของธุรกิจในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 2 (Chandler 1990) ธุรกิจครอบครัวยังถูกมองว่าเป็นพวกอนุรักษนิยม (conservatism) และล้าหลัง (backwardness) ยิ่งไปกว่านั้นธุรกิจครอบครัวมักจะสูญเสียพลังในการขับเคลื่อนองค์กรต่างๆ ครั้งที่มีการเปลี่ยนรุ่น (Rose 1993)

เกี่ยวเนื่องกับปัญหาการเปลี่ยนรุ่น มีสมมติฐานที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เรียกว่า “การเสื่อมสลายในรุ่นที่ 3 (third generation decline)” กับ “บุดเดินบรุคส์ ซินโดรม (Buddenbrooks syndrome)” โดย David S. Landes อดีตศาสตราจารย์ด้านประวัติศาสตร์ของมหาวิทยาลัย George Washington ได้อธิบายเรื่องการเสื่อมสลาย

ในรุ่นที่ 3 ไว้ว่า “ธุรกิจครอบครัวก่อตั้งกิจการขึ้นมาด้วยแรงบันดาลใจที่มุ่งมั่นในรุ่นก่อตั้ง และพัฒนาให้ธุรกิจเติบโต (grow) ต่อมาในรุ่นที่ 2 จะพยายามขยายกิจการ (prosper) ผู้ก่อตั้งในรุ่นแรกเป็นผู้เลือกผู้สืบทอดและพุ่มพักด้วยตนเอง แต่เมื่อถึงรุ่นที่ 3 แรงบันดาลใจและจิตวิญญาณแห่งการเป็นผู้ประกอบจะค่อยๆ ลดลง สมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 3 อาจขาดความสามารถในการบริหาร ขาดความเหมาะสมหรือขาดความสนใจในกิจการของครอบครัว จนท้ายสุดแล้วนำไปสู่ความเสื่อมถอยและสูญสลาย (decline) ของธุรกิจครอบครัวในที่สุด เรียกว่า สมมติฐานวงจรชีวิตธุรกิจครอบครัว (family business life-cycle)” (Landes, 1965, pp. 563-564) ซึ่งสมมติฐานนี้สอดคล้องกับสถิติอัตราการอยู่รอด (survival rate) ที่ต่ำ หรือช่วงชีวิต (lifespans) ที่สั้นของธุรกิจครอบครัวที่พบเห็นทั่วไป อันเนื่องมาจากความยากลำบากในการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่น เนื่องจากธรรมชาติของธุรกิจที่แข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การเจ็บป่วยของสมาชิกครอบครัวโดยกะทันหัน เป็นต้น (Church 1993)

ส่วนบุดเดินบรุคส์ ซินโดรมนั้น ศาสตราจารย์ Rose B. Mary ได้นำมาจากนวนิยายชื่อดังของโทมัส มันน์ (Thomas Mann) นักประพันธ์ชาวเยอรมันเจ้าของรางวัลโนเบลด้านวรรณกรรมในปี ค.ศ. 1929 เรื่อง “Buddenbrooks: The Decline of a Family” ซึ่งเป็นนวนิยายขนาดยาวสองเล่ม ที่แสดงถึงการล่มสลายของครอบครัวบุดเดินบรุคส์ คหบดีมั่งคั่งแห่งเมืองลิอูเบค (Luebeck) ประเทศเยอรมัน ช่วงศตวรรษที่ 19 ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวได้เพียง 4 รุ่น นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ Rose B. Mary ยังอธิบายว่า ธุรกิจครอบครัวที่พัฒนาจนอิมตัวแล้ว (mature family firm) จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนจะต้องมีการสืบทอดกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ใช้ระบบยึดตามความสามารถภายในครอบครัว (a familial meritocracy, or meritocracy within the family) ซึ่งหมายถึงการเลือกผู้สืบทอดจากคนในครอบครัวที่มีความสามารถ โดยอาจเพิกเฉยต่อบุตรชายคนโตที่ไร้ความสามารถ หรือหากยังไม่เพียงพอ ก็ต้องยอมรับกลยุทธ์การแต่งตั้งบุคคลภายนอกครอบครัวที่มีความสามารถให้เข้ามาบริหาร โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งทอในประเทศอังกฤษ ทั้งยังชี้ให้เห็นความสำคัญของการแต่งตั้ง “ผู้บริหารในฐานะมืออาชีพ” ที่เป็นบุคคลภายนอกของครอบครัวเจ้าของอีกด้วย (Rose, 1995, p.137 และ p.140)

อีกปัญหาหนึ่งที่ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญและยุ่งยากพอๆ กับปัญหาการเสื่อมสลายในรุ่นที่ 3 ก็คือ การต่อสู้แย่งชิงมรดก และความขัดแย้งเรื่องการสืบทอดอำนาจการบริหารภายในครอบครัว เมื่อผู้ก่อตั้งเสียชีวิตหรือในช่วงเวลาเปลี่ยนรุ่น จะนำไปสู่การแบ่งความเป็นเจ้าของและการแบ่งกิจการ ซึ่งจากการศึกษาในอดีตของประเทศสหรัฐอเมริกา อินเดีย และเกาหลีใต้ (เช่น กลุ่มฮุนได) พบว่าสาเหตุนี้นำไปสู่การเสื่อมสลายหรือการแตกแยกของธุรกิจครอบครัวด้วยเช่นกัน (Suehiro, 2006)

กรณีธุรกิจครอบครัว “เชื้อสายจีน” อย่างของไทยส่วนใหญ่ นั้น มีการศึกษาพบว่าตามความเชื่อของสังคัมชาวจีน ภายใต้ระบบครอบครัวที่ถือตามข้างบิดาการสืบทอด “บรรพบุรุษ (แซ่) ของตระกูล” จะยกให้บุตรชายคนโตทำหน้าที่ดังกล่าว ในขณะที่จะแบ่งสมบัติเท่าๆ กันในหมู่บุตรชายที่เกิดในรุ่นเดียวกัน แต่ทว่าการ “สืบทอดธุรกิจ” ส่วนใหญ่จะให้กับสมาชิกในครอบครัว ที่มีความสามารถในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นบุตรชายหรือบุตรสาว ไม่ใช่ว่าจะต้องให้การสืบทอดธุรกิจกับบุตรชายคนโตด้วยเสมอไป (Suehiro, 2006 และ Wailerdsak, 2009)

งานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในประเทศกำลังพัฒนา มักไม่ค่อยแยกศึกษาปัญหา 2 เรื่องอย่างชัดเจนนัก คือ (1) ปัญหาการสืบทอดมรดกที่ตระกูลสั่งสมมา (the inheritance of property) และ (2) ปัญหาการสืบทอดกิจการของบริษัทหลักที่ตระกูลเป็นเจ้าของอยู่ (the succession of office) กล่าวคือ มีโอกาสเป็นไปได้ที่หากบิดาครอบครองที่ดินหรือสินทรัพย์ทางการเงิน (เช่น หุ้นบริษัท) ในกรณีนี้อาจจะแบ่งให้บุตรเท่าๆ กันได้ (ถือเป็นการสืบทอดมรดก) แต่สำหรับธุรกิจหลักที่บิดาเป็นผู้ก่อตั้งขึ้นมา จะต้องรักษาโดยให้บุตรคนใดคนหนึ่งเป็นผู้สืบทอดกิจการ เพื่อให้ธุรกิจดำรงต่อไปได้ (ถือเป็นการสืบทอด “ธุรกิจครอบครัว”) ไม่อาจแบ่งตัวธุรกิจให้เท่าๆ กันแก่บุตรทุกคนได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ 2 ปัญหานี้แยกจากกัน โดยในบทความนี้จะเน้นในข้อ (2) เรื่องการสืบทอดกิจการเป็นหลัก

3. การเก็บข้อมูล

เพื่อหาหลักฐานข้อเท็จจริงเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย นำมาพิสูจน์ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีของต่างประเทศที่กล่าวข้างต้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิและทุติยภูมิ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำฐานข้อมูลของ 215 ตระกูลธุรกิจครอบครัวชั้นนำของไทย โดยรวบรวมรายชื่อตระกูลที่มีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจไทยจาก 3 แหล่งข้อมูลสำคัญ คือ (1) “Thai Business Groups: A Unique Guide to Who Owns What 5th Edition” จัดพิมพ์โดย The Brooker Group PLC (2003) (2) ฐานข้อมูลกลุ่มทุนธุรกิจไทยของศาสตราจารย์ ดร.อาภิระ ชูอะฮิโระ แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว ซึ่งรวบรวมข้อมูลของบริษัทจำนวน 1,800 แห่ง จัดทำในปี 2549 และ (3) รายชื่อตระกูล 100 อันดับแรกจากการจัดอันดับมูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ โดยนิตยสารการเงินธนาคาร ที่จัดทำทุกเดือนธันวาคม มาตั้งแต่ปี 2538 พร้อมทั้งตรวจสอบรายชื่อชาติตระกูลจากนามสกุลและแซ่

2. สืบค้น 215 ตระกูลธุรกิจครอบครัวไทยจากข้อ 1. ข้างต้นในปี 2555 ว่าใครในครอบครัวที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดเป็นประธานกรรมการบริษัท (Chairman) และประธานบริษัท (President)/กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)/กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ของบริษัทหลักของครอบครัว และมีสืบทอดตำแหน่งดังกล่าวให้ใครในกรณีที่เปลี่ยนรุ่น โดยจัดทำ “แผนผังต้นไม้ครอบครัว (family tree)” ของแต่ละตระกูล ซึ่งเก็บข้อมูลจากข่าวหนังสือพิมพ์ นิตยสารธุรกิจ หนังสือด้านธุรกิจ รายงานประจำปีและเว็บไซต์ของบริษัทต่างๆ เป็นต้น

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันเราจะพบว่าธุรกิจครอบครัวหลายแห่ง ได้นำบริษัทหลักเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้สัดส่วนของหุ้นที่คนในครอบครัวถือครองมีน้อยลง และมีการจ้างผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัวเข้ามาช่วยบริหารกิจการเพิ่มมากขึ้นก็ตาม จากการศึกษาของผู้เขียนโดยใช้เกณฑ์ของธนาคารโลก ที่เรียกว่า “20% cut-off” กล่าวคือคนในครอบครัวถือหุ้นในบริษัทหลักที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมากกว่า 20% ให้ถือว่าเป็นบริษัทที่อยู่ในครอบครองของครอบครัวดังกล่าว เพราะสัดส่วน 20% นับว่ามากพอที่จะควบคุมการบริหารของบริษัทนั้นๆ ได้ แม้จะเป็นบริษัทมหาชนแล้วก็ตาม (เนตรนภา, 2549) นอกจากนี้ทั้ง 215 ตระกูลธุรกิจที่ทำการสำรวจสืบทอดตำแหน่งที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรด้วยคนในครอบครัวทั้งสิ้น ไม่มีการสืบทอดกิจการให้ผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ดังนั้นการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ 215 ตระกูลนี้จึงมีความชัดเจน

4. ผลการวิจัย

(1) สัดส่วนคนไทยเชื้อสายจีนและการสืบทอดรุ่น

คำกล่าวที่ว่าธุรกิจครอบครัวอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น จะเป็นจริงกับกรณีของไทยหรือไม่นั้น ก่อนอื่นเราต้องหาข้อเท็จจริงก่อนว่าในปัจจุบันธุรกิจครอบครัวชั้นนำของไทยส่วนใหญ่อยู่ในรุ่นที่โหล่ และกำลังเผชิญกับปัญหาการสืบทอด

กิจการหรือไม่ ตารางที่ 1 แสดงคุณลักษณะผู้บริหารของ 215 ตระกูลธุรกิจครอบครัวไทย แยกตามเชื้อชาติและลำดับรุ่น “การนับลำดับรุ่น” นั้นไม่ได้นับว่าผู้นำบรรพบุรุษคนแรกที่ย้ายมาตั้งรกรากอยู่ที่เมืองไทยเป็นรุ่นแรก แต่จะนับว่าผู้บุกเบิกธุรกิจที่ยังคงทำต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันเป็นรุ่นแรก

ตารางที่ 1 กลุ่มธุรกิจครอบครัวไทยแยกตามเชื้อชาติและรุ่น

เชื้อชาติ	รวม	%	ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารปัจจุบัน*	รุ่นที่ 2	รุ่นที่ 3 ขึ้นไป	ไม่ทราบ
เชื้อสายจีน	171	79.5	64	87	17	3
คนไทยเชื้อสายจีน**	25	11.6	3	15	7	0
รวมคนเชื้อสายจีนแบบกว้าง	196	91.2	67	102	24	3
เชื้อสายไทย	11	5.1	5	4	2	0
เชื้อสายอินเดีย	3	1.4	1	0	2	0
เชื้อสายตะวันตก	3	1.4	1	2	0	0
ไม่แน่ชัด	2	0.9	1	1	0	0
รวม	215	100.0	75	109	28	3

หมายเหตุ * นับเอาผู้บุกเบิกธุรกิจที่ยังคงทำต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันเป็นรุ่นแรก

** ผู้ที่อพยพย้ายถิ่นฐานเข้ามานับตั้งแต่รุ่นที่ 3 มีเชื้อชาติไทยและสัญชาติไทย และตระกูลที่ได้รับพระราชทานนามสกุลหรือผู้ก่อตั้งหรือบิดาผู้ก่อตั้งมียศตั้งแต่ “หลวง” ขึ้นไป

จากตารางพบลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ (1) หากดูตามเชื้อชาติแล้วพบว่า สัดส่วนของคนเชื้อสายจีนหรือคนไทยเชื้อสายจีน (ลูกหลานของผู้อพยพชาวจีนโพ้นทะเล) มีอยู่สูงมาก (2) มีการเปลี่ยนรุ่นจากผู้ก่อตั้งรุ่นแรกไปสู่รุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3 แล้วรวมถึง 137 ตระกูล ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่ยังคงอยู่ในรุ่นผู้บุกเบิกรุ่นแรก 75 ตระกูล อย่างไรก็ตามกลุ่มที่สืบทอดธุรกิจสู่รุ่นที่ 3 หรือมากกว่ามีเพียง 28 กลุ่ม (13%) เท่านั้น หากดูตามเชื้อชาติแล้วพบว่า เป็นเชื้อสายอินเดียที่ย้ายถิ่นฐานมา 3 กลุ่ม (ตระกูลจันทร์ศรีชวาลา สยามชวาลา และ ชาร์) กลุ่มชาวตะวันตกที่ย้ายถิ่นฐานมา 3 กลุ่ม (เบนเนดิกส์ ไฮเนค และ ลิงค์) ที่สามารถตรวจยืนยันว่าเป็นเชื้อสายไทยมีทั้งหมด 11 กลุ่ม ได้แก่ ตระกูลภริมย์ภักดีที่ทำธุรกิจเบียร์และสุรา ตระกูลศรีวิกรม์ที่ทำธุรกิจโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ และตระกูลเพ็ญชาติที่ทำธุรกิจขนส่งสินค้าระหว่างประเทศด้วยเรือเดินทะเล ซึ่งน้อยกว่าที่คิดไว้มาก ดังนั้นเมื่อหักลบจำนวนเหล่านี้ไปก็จะเหลือ 196 ตระกูล (89% ของทั้งหมด)

เป็นตระกูลคนเชื้อสายจีนหรือคนไทยเชื้อสายจีน อนึ่ง การจะแบ่งว่าเป็น “คนจีน” หรือ “คนไทย” นั้น ดูเผินๆ เหมือนจะง่าย แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ตัวอย่างเช่น กรณีของตระกูลหวังหลีที่เริ่มกิจการตั้งแต่ปี 2410 เริ่มต้นเมื่อต้นฉือฮวง บรรพบุรุษต้นตระกูลหวังหลีคนแรก ได้เดินทางมาติดต่อค้าขายและลงหลักปักฐานในเมืองไทย ดำเนินกิจการนำเข้าส่งออก โรงสีที่ใหญ่ที่สุด และกิจการเก่าแก่อย่างธนาคารนครธน แต่ก่อนศพของคนในตระกูลจะถูกนำกลับไปฝังที่สุสานเมืองชัวเถาของประเทศจีนจนถึงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ภายหลังสงครามลูกหลานก็ยังมีชื่อจีนและยังเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมชาวจีนต่างๆ ในประเทศไทยอีกด้วย นายสุวิทย์ หวังหลี อดีตประธานกรรมการเจ้าหน้าที่บริหารคนสำคัญคนหนึ่งของธนาคารนครธน นับแล้วก็ป็นรุ่นที่ 4 ต้องถือว่าเป็น “คนจีน” คงจะเหมาะสมกว่าบอกว่าเป็นคนไทย แม้ชื่อของตระกูลหวังหลีจะเลือนหายไปพร้อมกับชื่อของธนาคารนครธนในปี 2541 และบทบาทในทางธุรกิจของ

ตระกูลจะลดลงอย่างมาก โดยปัจจุบันมีเพียงธุรกิจข้าว (พนมรุ้ง) ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (พีวเจอร์ปาร์ค รังสิต) เป็นต้น แต่เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าตระกูลหวังหลีเป็นตระกูลหนึ่งที่สำคัญในตำนานกำเนิดธุรกิจไทย จึงขอลำถึงในที่นี้

แต่ในทางกลับกัน ตระกูลล่าช้าที่ย้ายถิ่นฐานเข้ามาในเมืองไทยสมัยเดียวกันกับตระกูลหวังหลี ได้มีการแต่งงานกับคนไทยและผสมผสานกับคนไทยในหลายรุ่น นายบัณฑิต ล่ำช้า ซึ่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทยปัจจุบัน นับแล้วเป็นรุ่นที่ 5 ได้เลิกผูกพันกับสังคมชาวจีนแล้ว ตั้งแต่สมัยนายบัญชา ล่ำช้า ผู้เป็นบิดาหรือรุ่นที่ 4 แล้วก็ยืนยันชัดเจนว่าตัวเองเป็น “คนไทย” (Suehiro 2006) อย่างไรก็ตามไม่มีเกณฑ์ที่แน่ชัดที่จะแบ่งได้ว่าเป็น “คนจีน” หรือ “คนไทย” สุดท้ายก็อยู่ที่ว่าเจ้าตัวและครอบครัวคิดอย่างไร ซึ่งคงเป็นเกณฑ์การวัดที่ชัดเจนที่สุด

อย่างไรก็ตามในที่นี้เราต้องมีเกณฑ์ในการแบ่งจึงพิจารณา 2 ปัจจัยที่ใช้ได้สะดวกคือ (1) นับจากรุ่นแรกที่ย้ายถิ่นฐานเข้ามาในเมืองไทยแล้วถือว่า “ตั้งแต่นั้นที่ 3 เป็นต้นไป” เป็น “คนไทยเชื้อสายจีน” เหตุผลคือ มีการแก้ไขกฎหมายการเกณฑ์ทหารในปี 2496 ระบุว่าผู้ซึ่งบิดาเป็นคนจีนเกิดที่ประเทศจีนนั้นไม่มีคุณสมบัติที่จะสมัครเป็นทหารหรือตำรวจ (อนึ่ง 3 ปีต่อมากฎหมายนี้ถูกยกเลิกไป เนื่องจากจำนวนทหารไม่พอ) กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ คนจีนรุ่นที่ 2 ที่เกิดในประเทศไทย (พ่อแม่รุ่นที่ 1 เกิดในประเทศจีน) จะมีเชื้อชาติจีน สัญชาติไทย ส่วนคนจีนตั้งแต่รุ่นที่ 3 ที่เกิดในประเทศไทย (พ่อแม่รุ่นที่ 2 ก็เกิดในประเทศไทย) จะมีเชื้อชาติไทย สัญชาติไทย (ภายหลังยกเลิกเรื่องเชื้อชาติไปเหลือแต่สัญชาติ) ดังนั้นคนจีนตั้งแต่รุ่นที่ 3 จึงมีสิทธิเท่าเทียมกับคนไทย อย่างไรก็ตามในกรณีของพล.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตรอดีตนายกรัฐมนตรี เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 10 (2512) และโรงเรียนนายร้อยตำรวจรุ่นที่ 26 (2516) และทำงานที่กองบัญชาการตำรวจนครบาลได้ ก็เพราะถือว่าเป็นรุ่นที่ 4 ของตระกูลชินวัตร เมื่อนับบรรพบุรุษรุ่นแรกคือ นายเล็ง แซ่คู เป็นต้นตระกูล

(2) ในกรณีที่บิดาต้นตระกูลหรือตัวเองก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง ได้รับตำแหน่งตั้งแต่ “หลวง” ขึ้นไป

ได้รับพระราชทานนามสกุลจากพระมหากษัตริย์และแต่งตั้งเป็นขุนนางถือว่าเป็น “คนไทยเชื้อสายจีน” เช่นกัน³ ในเมืองไทยผู้ได้รับพระราชทานนามสกุลจากพระมหากษัตริย์ จะถือว่าเป็น “ผู้รับใช้พระมหากษัตริย์” และเชื่อว่าเป็น “คนไทย” ไม่ว่าจะอยู่รุ่นไหนนับตั้งแต่อพยพย้ายถิ่นฐานมาอยู่ในเมืองไทย หรือมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดเข้มข้นมากน้อยเท่าไร

ตัวอย่างสำคัญของกลุ่มที่เรียกกันว่า “จีนหลวง (Royal Chinese)” นี้ ได้แก่ ตระกูลสารสินที่ได้รับเลือกเป็นนายกรัฐมนตรี (นายพจน์ สารสิน) รองนายกรัฐมนตรี (นายพงษ์ สารสิน บุตรชายคนโตของนายพจน์ สารสิน) อธิบดีกรมตำรวจ (พลตำรวจเอกภา สารสิน บุตรคนที่สอง) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ (นายอาสา สารสิน บุตรคนที่หก) นอกจากนี้ยังก่อตั้งบริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด และถือหุ้นในบริษัทหลายแห่งในอุตสาหกรรมรถยนต์และยาง และตระกูลกรรมสิทธิ์ที่สังฆมทรัพย์จากการเป็นเจ้าภานุโยการ ล่องเรือแม่น้ำคำชาย ธุรกิจเหมืองแร่และขายสุรกรับเหมาะก่อสร้างหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ในนามของกลุ่มอิตัลไทย อย่างไรก็ตามขออย่าว่าเกณฑ์ดังกล่าวนี้ยังไม่แน่นอน ด้วยเหตุนี้เส้นแบ่งระหว่าง “คนจีน” และ “คนไทยเชื้อสายจีน” จึงยังคงคลุมเครืออยู่

นอกจากนี้ จากจำนวน 142 ตระกูลที่สามารถระบุเชื้อสายจีน หรือถิ่นกำเนิดในเมืองจีนแผ่นดินใหญ่ได้พบว่าเป็นเชื้อสายแต่จิว 87 (61%) ไทหล่า 17 (12%) แคะ 13 (9%) ฮกเกี้ยน 12 (9%) กวางตุ้ง 7 (5%) ไตหวัน 5 (3%) เชียงไฮ้และเจียงหนาน 1 ตามลำดับ กล่าวได้ว่าสัดส่วนของเชื้อสายแต่จิวมีมากที่สุด ขณะที่เชื้อสายไทหล่ามีน้อยกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสัดส่วนของประชากรชาวจีนโพ้นทะเลที่อพยพมาอยู่เมืองไทยแยกตามเชื้อสายจีนได้ด้วยเช่นกัน

ต่อมาเมื่อดูลำดับรุ่นแล้ว จากจำนวนกลุ่มธุรกิจ 212 กลุ่มที่หักลบกลุ่มที่ไม่ทราบแน่ชัดออกแล้ว พบว่า 75 กลุ่มธุรกิจครอบครัวอยู่ในกลุ่มผู้บุกเบิกรุ่นแรก ส่วนกลุ่มที่พัฒนาสู่รุ่นที่ 2 นั้นมี 109 กลุ่ม และที่พัฒนาสู่รุ่นที่ 3 นับได้ 28 กลุ่ม เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาข้ามรุ่นของธุรกิจครอบครัวถือได้ว่ากรณีของไทยน่าจะโดดเด่นในภูมิภาคเอเชีย เพราะประเทศอื่นๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือและตะวันออก

³ ก่อนที่ระบบศักดินาไทยจะถูกยกเลิกในปี 2479 ชำราชากรซึ่งเป็นชนชั้นปกครองจะได้รับ (1) พระราชทินนาม คือ นามที่ได้รับพระราชทานจากพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งแสดงถึงตำแหน่งหน้าที่ทางราชการของขุนนางผู้นั้น นามพระราชทานนี้อยู่ต่อท้าย (2) บรรดาศักดิ์ (ซึ่งมี 9 ระดับ ได้แก่ สมเด็จเจ้าพระยา เจ้าพระยา พระยาหรือออกญา พระและจมีน หลวง ขุน หมื่น พัน นาย) ซึ่งแสดงลำดับชั้นหรือยศของขุนนาง แต่ละบรรดาศักดิ์จะมี (3) คักดินา ซึ่งคืออำนาจในการครอบครองที่นาคิดเป็นจำนวนไร่ประกอบกับบรรดาศักดิ์แต่ละระดับนั้นด้วย เช่น พระยาสาร ลินสวามีภักดิ์ (เทียบฮั้วต้นตระกูลสารสิน) รับราชการเป็นแพทย์หลวงทางด้านศัลยกรรมคนแรกของไทย ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว

เจียงใต้ ได้ผ่านการเป็นอาณานิคมของประเทศตะวันตก การก่อสร้างตัวของกลุ่มธุรกิจหรือธุรกิจขนาดใหญ่ นั้นจึงเริ่มหลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง แม้แต่เกาหลีใต้เองก็ตาม จุดเริ่มของกลุ่มทุนธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ที่รู้จักกันในชื่อ Chaebol เริ่มนับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1950 ส่วนประเทศอินโดนีเซียเริ่มปี พ.ศ. 2509 ตั้งแต่ยุคที่อดีตนายกรัฐมนตรีซูฮาร์โตเข้ามาบริหารประเทศ (Suehiro, 2006) ดังนั้น ในกรณีของไทยที่มีธุรกิจครอบครัวสามารถย้อนความไปในอดีตได้ถึงทศวรรษที่ 1870 สืบเนื่องต่อกันมาถึงรุ่นที่ 5-6 ในปัจจุบัน อย่างเช่นตระกูลหวังหลี หรือตระกูลลำซ่า ตามที่ยกตัวอย่างไปแล้วนั้น ถือว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก และเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าศึกษาสำหรับผู้วิจัยอีกด้วย

จากข้อมูลทีวิเคราะห์กล่าวได้ว่า ธุรกิจครอบครัวของไทยจำนวนมากยังพัฒนาไม่ถึงขั้นที่เรียกกันว่า “การเสื่อมสลายในรุ่นที่ 3” ดังนั้นจึงต้องคอยติดตามและศึกษากันต่อไปว่า เมื่อธุรกิจครอบครัวไทยมีการถ่ายทอดกิจการจากรุ่นที่ 2 ไปรุ่นที่ 3 และรุ่นถัดไป จะยังคงแสดงศักยภาพและพลวัตรในการบริหารได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่

(2) ผู้สืบทอดกิจการเป็นบุตรชายคนโตหรือไม่

ในส่วนนี้จะพิจารณาว่า การสืบทอดกิจการของกลุ่มธุรกิจครอบครัวไทยเป็นในรูปแบบใด โดยจะตรวจดูตำแหน่งสำคัญในบริษัทหลักของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ประธานกรรมการบริษัท (Chairman) และประธานบริษัท (President)/กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)/ กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ว่าใครครองตำแหน่งอยู่ และมอบหมายให้ใครสืบทอดต่อ ตารางที่ 2 ได้แสดงผลการรวบรวมไว้

ในจำนวน 213 ตระกูลพบว่า กลุ่มที่ผู้ก่อตั้ง/รุ่นแรกเป็นผู้บริหารเองมีอยู่ 71 กลุ่ม กลุ่มที่ผู้ก่อตั้งแบ่งกิจการระหว่างพี่น้องผู้ชายมี 4 กลุ่ม เมื่อหักลบกลุ่มที่ไม่ทราบแน่ชัดออกไปด้วยจะเหลือ 136 กลุ่มซึ่งเป็นการสืบทอดกิจการสู่รุ่นต่อไปแล้ว ในจำนวน 136 กลุ่มนี้พบว่า “กลุ่มที่บุตรชายคนโต” สืบทอดกิจการต่อมี 61 กลุ่ม โดยดำรงตำแหน่งสำคัญในบริษัทหลัก เช่น ประธานกรรมการบริษัท ประธานบริษัท/กรรมการผู้จัดการใหญ่ หากรวมกรณีที่ไม่ใช่บุตรชายคนโตสืบทอดกิจการ เนื่องจากบุตรชายคนโตเสียชีวิตไปแล้ว (กรณีข้อ 12) เข้ามาอีกก็จะเป็น 65 กลุ่ม (47.1%) ส่วนกลุ่มที่บุตรชายที่ไม่ใช่บุตรชายคนโตสืบทอดกิจการต่อมี 38 กลุ่ม กลุ่มที่บุตรสาวสืบทอดกิจการต่อมี 11 กลุ่ม

ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่สืบทอดกิจการโดยการแบ่งแยกกิจการระหว่างบุตรของผู้ก่อตั้ง มีเพียง 22 กลุ่มเท่านั้น ตัวอย่างเช่น กลุ่มไทยสมุทรของตระกูลอัสนกุล ซึ่งแยกเป็น 2 กลุ่มย่อยคือ “บริษัทโรงงานทอผ้ากรุงเทพ จำกัด” ในธุรกิจสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่มและรองเท้า ที่บริหารงานโดยนายพงษ์ศักดิ์ อัสนกุล (บุตรชายคนโตของนายชิน อัสนกุล ซึ่งเป็นบุตรชายคนที่ 2 ของผู้ก่อตั้ง) ในปี 2554 ดำรงตำแหน่งประธานหอการค้าไทยด้วย อีกกลุ่มคือ “บริษัทไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด” และ “บริษัทโอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)” ที่มีนายเกียรติ อัสนกุล เป็นประธานบริษัท (บุตรชายคนโตของนายภุชงค์ อัสนกุล ซึ่งเป็นบุตรชายคนที่ 5 ของผู้ก่อตั้ง)

เช่นเดียวกับกลุ่ม KSL หรือกว้างสั้นหลีของตระกูลชินธรรมมิตร แบ่งแยกเป็น 2 กลุ่มย่อยคือ “บริษัทน้ำตาลนิวกวางสั้นหลี จำกัด” และ “บริษัทน้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)” ที่บริหารงานโดยนายเชาวลิต ชินธรรมมิตร ซึ่งเป็นบุตรชายคนโตของนายชวน ผู้ก่อตั้ง และ “บริษัทราชชาชูรส จำกัด” ที่บริหารงานโดยนายเชวง ชินธรรมมิตร ซึ่งเป็นบุตรชายคนที่ 3 ของพี่ชายผู้ก่อตั้ง อันที่จริงการพัฒนาธุรกิจครอบครัวโดยการแบ่งกิจการภายในเครือธุรกิจ มิให้เห็นเด่นชัดในกลุ่มธุรกิจการเงิน เช่น กลุ่มธนาคารกรุงเทพของตระกูลโสภณพนิช และกลุ่มธนาคารกสิกรไทยของตระกูลลำซ่า ที่มีการแบ่งแยกธุรกิจธนาคารพาณิชย์ การเงิน หลักทรัพย์ และประกันชีวิต ให้สมาชิกในครอบครัวแยกกันบริหาร

หากดูเฉพาะกลุ่มที่ผู้ก่อตั้ง/รุ่นแรกเป็นผู้บริหารเองซึ่งมีอยู่ 71 กลุ่มนั้น พบว่ามี 20 กลุ่มที่ได้หมายตัวให้บุตรชายคนโตเป็นผู้สืบทอดกิจการต่ออย่างชัดเจน (เช่น บิดาเป็นประธานกรรมการบริษัทและบุตรชายคนโตเป็นประธานบริษัท/กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือบิดาเป็นประธานบริษัทและบุตรชายคนโตเป็นรองประธานบริษัท เป็นต้น) ในขณะที่ผู้สืบทอดกิจการในอนาคตอาจเป็นพี่น้องผู้ชาย หรือบุตรคนอื่นที่ไม่ใช่บุตรชายคนโต มีทั้งหมด 51 กลุ่ม อย่างไรก็ตาม แม้จะมีหลายธุรกิจที่ผู้สืบทอดไม่ใช่บุตรชายคนโต และอำนาจที่แท้จริงในการบริหารอาจอยู่ในมือของบุตรคนอื่น หรือผู้บริหารมืออาชีพก็ตาม เราคงสรุปได้ว่าผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวไทยเกือบครึ่งหนึ่งโดยเฉพาะตระกูลเชื้อสายจีน มีความมุ่งมั่นและมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน ที่จะให้ “บุตรชายคนโต” เป็นผู้สืบทอดกิจการ เพื่อหลีกเลี่ยงความแตกร้างและการแบ่งแยกกิจการของธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง “การสืบทอดความเป็นผู้นำ” ของศาสตราจารย์ Rose B. Mary ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ตารางที่ 2 ธุรกิจครอบครัวไทยและการสืบทอดกิจการ (ปี 2555, N=213)

(หน่วย: จำนวน, %)

	รูปแบบการสืบทอดรุ่น	รวม	เชื้อสายจีน	ไม่ใช่เชื้อสายจีน
1	ผู้ก่อตั้งเป็นผู้บริหารในปัจจุบันด้วย	71	65	6
2	แบ่งแยกกิจการระหว่างผู้ก่อตั้งและพี่น้องผู้ชาย	4	4	0
3	บุตรชายคนโตสืบทอดกิจการต่อ	61	57	4
4	บุตรชายที่ไม่ใช่บุตรชายคนโตสืบทอดกิจการต่อ	38	37	1
5	บุตรสาวสืบทอดกิจการต่อ	11	8	3
6	บุตรเขยสืบทอดกิจการต่อ	1	1	0
7	น้องชายสืบทอดกิจการต่อ	2	2	0
8	บุตรชายของพี่หรือน้องสืบทอดกิจการต่อ	1	1	0
9	แบ่งแยกกิจการระหว่างบุตรของผู้ก่อตั้ง	22	20	2
10	ไม่ทราบแน่ชัด	2	1	1
	รวม (ก)	213	196	17
	รวมย่อย (ข)*	138	127	11
11	ในข้อ 1 รุ่นต่อไปก็ให้บุตรชายคนโตสืบทอดกิจการ**	20	19	1
12	ในข้อ 4.5 กรณีสืบทอดกิจการต่อจากบุตรชายคนโตอีก ต่อหนึ่ง กรณีที่ถือว่าบุตรชายคนโตสำคัญ***	4	4	0
	รวมข้อ 3,11,12 (ค)	85	80	5
	ข้อ 3/ (ข) (%)	44.2	44.9	36.3
	ข้อ 3+12/ (ข) (%)	47.1	48.0	36.3
	(ค) / (ก) (%)	39.9	40.8	29.4

หมายเหตุ: *รวมย่อยครอบครัวที่ผู้ก่อตั้งเสียชีวิตแล้ว และมีการสืบทอดกิจการ รวมตั้งแต่ข้อ 3 ถึง 9

** เช่น ผู้ก่อตั้งเป็นประธานกรรมการบริษัทและบุตรชายคนโตเป็นประธานบริษัทหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้ก่อตั้งเป็นประธานบริษัทและบุตรชายคนโตเป็นรองประธานบริษัท เป็นต้น

*** บุตรชายคนโตเสียชีวิตด้วยโรคภัยหรืออุบัติเหตุ จึงให้บุตรคนอื่นสืบทอดกิจการแทน

5. สรุป

เราสามารถมองเห็นความต่อเนื่องและความเอาใจจริงเอาใจในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวไทยที่มุ่งมั่นในการสืบทอดกิจการจากรุ่นผู้ก่อตั้งสู่รุ่นหลังได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นเครื่องรับประกันอย่างหนึ่งว่าเจ้าของธุรกิจและครอบครัวจะไม่ทิ้งธุรกิจที่ได้สร้างขึ้นมา แม้จะประสบกับภาวะวิกฤตต่างๆ ที่ถาโถมเข้ามาและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เจ้าของและครอบครัวได้ทุ่มเทเอาใจใส่เพื่อสืบทอดธุรกิจให้เจริญเติบโต ส่งผลให้การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยส่วนหนึ่ง เป็นผลมาจากความมุ่งมั่นพยายามและการรู้จักปรับตัวของกลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจครอบครัวมีข้อจำกัดในตัวเองหลายประการ ที่สำคัญคือเรื่องการสืบทอดกิจการจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งช่วงระยะเวลาดังกล่าวถือเป็นหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญของการดำรงอยู่หรือการสูญสลายไปของธุรกิจประเภทนี้ หากได้ผู้สืบทอดที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ได้รับการยอมรับก็ยิ่งมีความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการเตรียมผู้สืบทอดกิจการในอนาคตจึงเป็นปัญหาหนังกอกของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารในยุคปัจจุบัน

จากข้อมูลกลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวชั้นนำของไทย 215 ตระกูล พบว่าสัดส่วนคนเชื้อสายจีนหรือคนไทยเชื้อสายจีนมีอยู่สูงราว 196 ตระกูล (91%) และกลุ่มที่ยังอยู่ในรุ่นผู้ก่อตั้ง/รุ่นแรกมี 75 ตระกูล กลุ่มที่สืบทอดกิจการไปสู่รุ่นที่ 2 แล้วมี 109 ตระกูล กลุ่มที่สืบทอดกิจการไปธุรกิจสู่รุ่นที่ 3 ขึ้นไปมีเพียง 28 กลุ่ม (13%) เท่านั้น จึงกล่าวได้ว่ากลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวของไทยในปัจจุบันส่วนใหญ่ยังอยู่ในรุ่นที่ 1 (รุ่นก่อตั้ง) และรุ่นที่ 2 ส่วนธุรกิจครอบครัวที่มีการสืบทอดไปสู่รุ่นที่ 3 ขึ้นไปแล้วมีสัดส่วนที่น้อยกว่า ซึ่งหมายความว่าธุรกิจครอบครัวไทยส่วนใหญ่ยังพัฒนาไม่ถึงขั้นที่ต้องเผชิญกับปัญหา “การเสื่อมสลายในรุ่นที่ 3” แต่ก็เริ่มมีปรากฏให้เห็นบ้างแล้ว

นอกจากนี้ ในจำนวน 213 ตระกูลที่มีข้อมูลผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ได้แก่ ประธานบริษัท (Chairman) และประธานบริษัท (President)/กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)/ กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ของบริษัทหลักพบว่า กลุ่มที่มีการสืบทอดกิจการจากผู้ก่อตั้ง/รุ่นแรกสู่รุ่นต่อไปแล้วมี 138 กลุ่ม ในจำนวนนี้พบว่า “กลุ่มที่บุตรชายคนโต” สืบทอดกิจการต่อมี 61 กลุ่ม (44.2% จาก 138 ตระกูล) และกลุ่มที่ผู้ก่อตั้ง/รุ่นแรกเป็นผู้บริหารเองมี 71 กลุ่ม ซึ่งพบอีกว่ามี 20 กลุ่มในจำนวนนี้ ที่ได้หมายตัวให้บุตรชายคนโต

เป็นผู้สืบทอดกิจการต่ออย่างชัดเจน จึงสรุปได้ว่าผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวเกือบครึ่งหนึ่ง มีความมุ่งมั่นและมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน ที่จะให้ “บุตรชายคนโต” เป็นผู้สืบทอดกิจการ เพื่อหลีกเลี่ยงความแตกร้างและการแบ่งแยกกิจการของธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะเห็นได้จากความพยายามที่จะลงทุนในการศึกษาของบุตรโดยให้ไปศึกษาต่อในต่างประเทศ ให้มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทในเครือตั้งแต่เด็ก หรือหลังจากจบการศึกษาในต่างประเทศแล้ว โดยจะให้โอกาสกับบุตรชายคนโตก่อนบุตรคนอื่นๆ และในกรณีที่ไม่ใช่บุตรชายก็มักจะเป็นบุตรสาวคนโตเช่นกัน

ในอนาคตอันใกล้เมื่อธุรกิจครอบครัวมีการขยายตัวและแตกแขนงไปสู่ธุรกิจต่างๆ ย่อมต้องการความร่วมมือจากผู้บริหารมืออาชีพคนนอกครอบครัวเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้สมาชิกของแต่ละครอบครัวก็มีแนวโน้มลดน้อยลงกว่าสมัยก่อนมาก เนื่องจากนิยมมีบุตรน้อยลง และเลือกแต่งงานแบบรักกันเองมากกว่าการแต่งงานเพื่อเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจหรือการเมืองอย่างสมัยก่อน (ที่เรียกว่า “เป็นทองแผ่นเดียวกัน”) เราจะได้เห็นได้จากกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่หลายแห่งมีการผสมผสาน (hybrid) ระหว่างผู้บริหารครอบครัวและผู้บริหารมืออาชีพแล้ว อาจจะมีคำถามตามมาว่า เมื่อเข้าสู่รุ่นที่ 3 ขึ้นไปแล้ว ธุรกิจครอบครัวควรแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนหรือไม่ หรือควรแปลงสภาพให้หมดจากความเป็นธุรกิจครอบครัวหรือไม่ และหากเป็นเช่นนั้นควรทำอย่างไร ซึ่งหัวข้อเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่บริษัทสมัยใหม่ที่บริหารด้วยมืออาชีพ ผู้เขียนเองได้กำลังศึกษาอยู่ และจะนำเสนอเป็นอีกบทความหนึ่งต่อเนืองกัน ซึ่งต้องวิเคราะห์ร่วมกับการพัฒนาตลาดแรงงานผู้บริหารมืออาชีพของไทยด้วย จึงยังไม่กล่าวถึงรายละเอียดในงานชิ้นนี้

6. กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.อาภิระ ชูอะฮิระ ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลแผนผังต้นไม้ครอบครัวของ 220 ตระกูลธุรกิจครอบครัวไทย และคุณสมศักดิ์ แสงอร่ามรุ่งโรจน์ มูลนิธิทศวรรษเสนาบดีแห่งประเทศไทย ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตระกูลแซ่และสมาคมชาวจีนต่างๆ ในประเทศไทย และเจ้าหน้าที่สมาคมตระกูลแซ่ต่างๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลซึ่งไม่อาจกล่าวได้ครบทั้งหมดมา ณ ที่นี้ด้วย

7. เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์. 2554. วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กรุงเทพฯ
- ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การส่งผ่านธุรกิจสู่รุ่น 3 กลยุทธ์การบริหารธุรกิจครอบครัว. ประชุมช่าง กรุงเทพฯ.
- นवल วิริยะกุลกิจ และคณะ. 2552. สืบทอดธุรกิจครอบครัว. การเงินธนาคาร กรุงเทพฯ.
- เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์. 2549a. กลุ่มทุน-ธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤตปี 2540. แบรนต์เอจ กรุงเทพฯ.
- เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์. 2549b. แดกแล้วโต ธุรกิจครอบครัวไทยในพายุโลกาภิวัตน์. ใน ผาสุก พงษ์ไพจิตร. บรรณาธิการ การต่อสู้ของทุนไทย เล่ม 1. มติชน กรุงเทพฯ.
- เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์. 2549c. ใครเป็นเจ้าของหุ้นไทย. ใน ผาสุก พงษ์ไพจิตร. บรรณาธิการ การต่อสู้ของทุนไทย เล่ม 1. มติชน กรุงเทพฯ.
- Brooker Group PLC (ed.). 2003. Thai Business Groups: A Unique Guide to Who Owns What 5th Edition. The Brooker Group PLC, Bangkok
- Chandler, A.D., Jr. 1976. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chandler, A.D., Jr. 1990. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Church, R. 1993. The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History. Business History, 35 (4), October, 17-43.
- Landes, David S. 1965. Technological Change and Development in Western Europe, 1750-1914. In Habakkuk, H.J. and Postan, M. (eds.). The Cambridge Economic History of Europe Volume VI. Cambridge University Press, Cambridge.
- Payne, P.L. 1984. Family Business in Britain: An Historical and Analytical Survey. In Okochi, A. and Yasuoka, S. (eds.) Family Business in the Era of Industrial Growth: Its Ownership and Management. Tokyo University Press, Tokyo, pp.171-206.
- Rose, Mary B. 1993. Beyond Buddenbrooks: the Family Firms and the Management of Succession in Nineteenth Century Britain. In Brown, J. and Rose, Mary B. (eds.). Entrepreneurship, Networks and Modern Business. Manchester University Press, Manchester.
- Rose, Mary B. (ed.). 1995. Family Business. Edward Elgar, Aldershot.
- Suehiro, A. 2006. Famili Bijinesu-ron: Kohatsu Kogyo-ka no Ninaite (Family Business: Agents of Late Industrialization). Nagoya: Nagoya University Press. (in Japanese)
- Suehiro, A. 2008. Catch-up Industrialization: The Trajectory and Prospects of East Asian Economies. Singapore: National University of Singapore Press.
- Suehiro, A. and Wailerssak, N. 2004. Family Business in Thailand: Its Management, Governance and Future Challenges. ASEAN Economic Bulletin 21(1): 81-93
- Wailerssak, N. 2005. Managerial Careers in Thailand and Japan. Silkworm Books, Chiang Mai.
- Wailerssak, N. 2008. Companies in Crisis. In Pasuk Pongphaichit and Baker. C. (eds.) Thai Capital after the 1997 Crisis. Silkworm Books, Chiang Mai, pp. 17-57.
- Wailerssak, N. 2009. Corporate Women Managers. In Tim G. Andrews and Sununta Siengthai (eds). The Changing Face of Management in Thailand. Routledge, London and New York.
- Wailerssak, N. and Suehiro, A. 2010. Business Groups in Thailand. In Asli M. Colpan, Takashi Hikino, and James R. Lincoln (eds). The Oxford Handbook of Business Groups. New York: Oxford University Press.