

## ธุรกิจครอบครัวในตลาดหุ้นไทย: การเรียนรู้และการปรับตัว



จัดทำโดย สุมิตรา ตั้งสมารพงษ์

ศิริยศ จุฑานนท์

ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

**Key Findings:**

จากงานสัมมนาธุรกิจครอบครัว ครั้งที่ 3 ภายใต้ธีม Transforming Family Business “ปรับเพื่อรอด เปลี่ยนเพื่อไปต่อ พลิกอนาคตธุรกิจครอบครัวให้โตอย่างยั่งยืน” ที่จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและพันธมิตร เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2568 นั้น ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญระดับนานาชาติ ผู้บริหาร และทายาทธุรกิจครอบครัวชั้นนำของไทยร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พร้อมถอดบทเรียนการปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถสรุปประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

- **Startup** ทั่วโลกส่วนใหญ่ก่อตั้งจากสมาชิกครอบครัว โดยเฉพาะในประเทศไทยที่ **99.7%** ของ startup ในประเทศไทยเริ่มต้นโดยครอบครัว มากกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่อยู่ **75%** และมีผลการศึกษายืนยันว่า “การอยู่ในธุรกิจครอบครัวส่งผลให้สมาชิกครอบครัวอยากมีธุรกิจของตนเอง” และ “การที่พ่อแม่ทำธุรกิจจะมีอิทธิพลให้ลูกอยากเริ่มธุรกิจมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ยิ่งพ่อแม่ชื่นชมชอบในการประกอบการ ลูกยิ่งมีแนวโน้มที่จะชื่นชมมากขึ้น และยังเพิ่มขึ้นไปอีกหากในครอบครัวมีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ”
- ลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ลงมือทำโดยอาศัยทรัพยากรที่ตนเองมีในขณะนั้น (Means on Hand) เรียนรู้จากการลงมือทำ และ 2) ต้องตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการลงมือ (Affordable Loss) อีกทั้งยังต้องเป็น 3) มีประสานความร่วมมือ สามารถทำงานกับคนอื่นเมื่อไรก็ได้ อย่างไรก็ตาม 4) และจะมองหาคนมาช่วยในกิจการเสมอ (Collaboration) ที่สำคัญ 4) ต้องไม่กลัวไม่อายุที่จะล้มเหลว (Embrace The Unexpected or Failure) และข้อสุดท้าย 5) ผู้ประกอบการไม่พยายามทำนายอนาคต แต่จะพยายามควบคุมอนาคต และมีกรอบความคิดว่า “ฉันสามารถควบคุมตลาดได้” (จากผลการศึกษาของ Sarasvathy, 2008)
- แก่นแท้ของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เทียบกับผู้บริหาร (Management) คือ ผู้ประกอบการลงมือเพื่อเรียนรู้ (Act in Order to Learn) ขณะที่ผู้บริหารเรียนรู้เพื่อลงมือ (Learn in Order to Act)
- ธุรกิจครอบครัวไทยให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ยุติธรรม ปฏิบัติตามกติกาครอบครัวอย่างเคร่งครัด พยายามทำทุกอย่างให้เกิดความยุติธรรมของครอบครัวแต่ละสาย ปรับเปลี่ยนตามกฎระเบียบ และให้ความสำคัญกับความสามารถ
- ผู้ร่วมเสวนาให้ข้อคิดที่น่าสนใจว่า ธุรกิจครอบครัวควรมีโครงสร้างธุรกิจที่แยกธุรกิจและครอบครัวออกจากกันอย่างชัดเจน ควรมีการประชุมครอบครัวอย่างต่อเนื่องเพื่อ update การดำเนินงานทั้งหมด เพื่อให้สมาชิกครอบครัวรุ่นที่ดูแลเห็นภาพรวมและสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ ที่สำคัญการเปิดใจคุยกัน ความยุติธรรมและความโปร่งใสเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก และหากครอบครัวคุยกันเรียบร้อยทุกอย่างจะราบรื่น

**Disclaimers:**

ข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้และแนวคิดแก่ผู้อ่าน มิใช่การให้คำแนะนำด้านการลงทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมิได้ให้การรับรองในความถูกต้องของข้อมูล และไม่รับผิดชอบต่อความเสียหายใดๆ ที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากการนำข้อมูลไปใช้ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดไปใช้อ้างอิง หรือเผยแพร่ไม่ว่าในลักษณะใด นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติมข้อมูลไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดตามหลักเกณฑ์ที่เห็นสมควร ทั้งนี้ ความเห็นที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเห็นของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



จากงานสัมมนาธุรกิจครอบครัว ครั้งที่ 3 ภายใต้ธีม Transforming Family Business “ปรับเปลี่ยนเพื่อไปต่อ พลิกอนาคตธุรกิจครอบครัวให้ได้อย่างยั่งยืน” ที่จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและพันธมิตร เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2568 นั้น มีผู้เชี่ยวชาญระดับนานาชาติ ผู้บริหารและทายาท

ธุรกิจครอบครัวชั้นนำของไทยร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อถอดบทเรียนการปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนที่เป็นธุรกิจครอบครัวเห็นตรงกันว่า การสื่อสารระหว่างรุ่นมีความสำคัญและธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและทุกคนต้องปฏิบัติตามทิศทางของครอบครัว สอดคล้องกับปาฐกถาของศาสตราจารย์พิเศษ กิติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์ ประธานกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ให้ความเห็นว่า “ธุรกิจครอบครัวต้องวางกลยุทธ์อย่างชัดเจนในการพัฒนาทักษะคนในองค์กร เปิดรับนวัตกรรมใหม่ ปรับวัฒนธรรมให้ทันสมัย และต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างทายาทผู้รับมรดกกับรุ่นส่งมอบเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน”

**Startup ทั่วโลกส่วนใหญ่ก่อตั้งจากสมาชิกครอบครัว โดยเฉพาะในประเทศไทยที่ 99.7% ของ startup ในประเทศไทยเริ่มต้นโดยครอบครัว มากกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่อยู่ 75%**

ในงานนี้ Dr.Matt Allen ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญระดับโลกจาก Kellogg School of Management และทายาทธุรกิจครอบครัวร่วมแบ่งปันมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวทั้งจากงานวิจัยและประสบการณ์ตรง ซึ่ง Dr.Matt Allen ให้ความเห็นว่า มีงานวิจัยที่

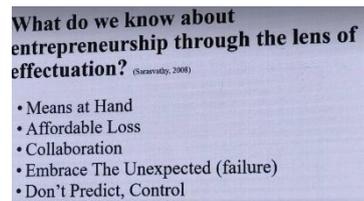


น่าสนใจที่ชี้ให้เห็นว่า “การอยู่ในธุรกิจครอบครัวมีผลต่อสมาชิกครอบครัวอยากมีธุรกิจของตนเอง” หรืออาจกล่าวได้ว่า ถ้าผู้ปกครองประกอบธุรกิจย่อมมีแนวโน้มส่งผลให้ลูกอยากมีธุรกิจของตนเอง การได้มีโอกาสสัมผัสประสบการณ์กับธุรกิจครอบครัวจะสร้างทัศนคติเชิงบวกในการเป็นผู้ประกอบการ ดังนั้น ลูกจึงมีแนวโน้มเป็นผู้ประกอบการมากขึ้นเมื่อพ่อแม่เป็นเจ้าของธุรกิจ ส่วนหนึ่งจากความคาดหวังของลูกว่าพ่อแม่จะสามารถช่วยสนับสนุนในการทำธุรกิจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ต้องการทำธุรกิจประเภทเดียวกับที่พ่อแม่ทำอยู่ นอกจากนี้งานวิจัยดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่า “การที่พ่อแม่ทำธุรกิจจะส่งผลให้ลูกต้องการเริ่มธุรกิจมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ยิ่งพ่อแม่ชื่นชอบในการประกอบการ ลูกยิ่งมีแนวโน้มที่จะชื่นชอบมากขึ้น และยิ่งเพิ่มขึ้นไปอีกหากในครอบครัวมีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ”

นอกจากนี้ Dr.Matt Allen ได้เล่าผลศึกษา เรื่อง Global Entrepreneurship Monitor เป็นการศึกษากิจกรรมการประกอบการทั่วโลก โดยแต่ละปีจะมีประเทศเข้าร่วม 45 - 60 ประเทศ และจากรายงานฉบับล่าสุด (ปี 2024) มีประเทศเข้าร่วม 51 ประเทศ ซึ่ง พบว่า Startup ทั่วโลกส่วนใหญ่ก่อตั้งจากสมาชิกครอบครัว หรือโดยเฉลี่ย 75% ของ Startup ทั่วโลกก่อตั้งจากสมาชิกครอบครัว หรือกล่าวได้ว่า “สามในสี่ของการประกอบการทั่วโลกขับเคลื่อนโดยครอบครัว” Dr.Matt Allen กล่าวว่า “มันน่าประหลาดใจว่า ในโรงเรียนธุรกิจ (Business School) ต่าง ๆ เมื่อพูดถึงเรื่องการประกอบการ จะมีการพูดถึงครอบครัวเพียงเล็กน้อย ส่วนใหญ่จะพูดถึงช่องทางจัดหาเงินอื่น ๆ อาทิ private equity, venture capital, แหล่งเงินทุน ขณะที่ตัวเลขชี้ให้เห็นว่า 75% ของ startup เริ่มต้นโดยครอบครัว”

สำหรับประเทศไทย พบว่า 99.7% ของ startup ที่ตอบแบบสำรวจเริ่มต้นโดยครอบครัว สูงกว่าค่าเฉลี่ยโลกที่ 75% และสูงสุดเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ดังนั้น จึงควรให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจครอบครัว เพราะสถิติชี้ชัดจนถึงผลกระทบที่ครอบครัวมีต่อเศรษฐกิจ ดังนั้น โดยเบื้องต้นจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ก่อน

จากงานศึกษาของ Sarasvathy ปี 2008 พบลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ลงมือทำโดยอาศัยทรัพยากรที่ตนมีอยู่ในขณะนั้น (Means on Hand) เรียนรู้จากการลงมือทำ และ 2) ต้องตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการลงมือ (Affordable Loss) อีกทั้งยังต้องเป็น 3) มีประสานความร่วมมือสามารถทำงานกับคนอื่นเมื่อไหร่ก็ได้ อย่างไรก็ตามจะได้และจะมองหาคนมาช่วยในกิจการเสมอ (Collaboration) ที่สำคัญ 4) ต้องไม่กลัวไม่อายที่จะล้มเหลว (Embrace The Unexpected or Failure) และข้อสุดท้าย 5) ผู้ประกอบการไม่พยายามทำนายอนาคต แต่จะพยายามควบคุมอนาคต และมีกรอบความคิดว่า “ฉันสามารถควบคุมตลาดได้” (Don't Predict, Control) และในช่วงท้าย Dr.Matt Allen ได้เสนอความเห็นที่คาดว่าเป็น “แก่นแท้ของผู้ประกอบการเทียบกับผู้บริหาร คือ ผู้ประกอบการลงมือเพื่อเรียนรู้ (Act in Order to Learn) ขณะที่ผู้บริหารเรียนรู้เพื่อลงมือ (Learn in Order to Act)”



**ธุรกิจครอบครัวไทยให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ยุติธรรม ปฏิบัติตามกติกาครอบครัวอย่างเคร่งครัด พยายามทำทุกอย่างให้เกิดความยุติธรรมของครอบครัวแต่ละสาย ปรับเปลี่ยนตามกฎระเบียบ และให้ความสำคัญกับความสามารถ และการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้สมาชิกครอบครัวได้รับเงินปันผล**

บนเวทีเสวนาในหัวข้อ “ถอดรหัสความสำเร็จทรานส์ฟอร์มธุรกิจให้ชนะอนาคต” (Transformation in Thai Family Business) ผู้บริหารจาก 2 ธุรกิจครอบครัวดัง คือ ตระกูลจิราวัฒน์จากกลุ่มเซ็นทรัล และตระกูลไชยวรรณจากเครือไทยประกันชีวิตและไทยเครดิต เพื่อรายย่อย ซึ่งแต่ละกลุ่ม / เครือมีรายได้รวมในปีที่ผ่านมาประมาณ 4 แสนล้านบาท มาร่วมแบ่งปันประสบการณ์การปรับเปลี่ยนเพื่อไปต่อและเติบโตของทั้งสองตระกูล

คุณวรงค์ ไชยวรรณ รุ่นที่ 2 ของเครือไทยประกันชีวิต ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ร่วมแบ่งปันประสบการณ์ว่า กิจการก่อตั้งโดยรุ่นคุณพ่อ โดยมีความคิดว่า “ถ้าจะทำธุรกิจที่มั่นคงและยั่งยืนควรทำธุรกิจประกันชีวิต” คุณพ่อจึงซื้อบริษัทประกันขนาดเล็กแล้วค่อยเติบโตขึ้นมาและมีพาร์ทเนอร์บริษัทประกันอันดับต้น ๆ จากญี่ปุ่นมาร่วมลงทุน ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของบริษัทที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นระบบเพิ่มยิ่งขึ้น ตามลักษณะการทำงานของคนญี่ปุ่น บริษัทต้องเริ่มจัดทำแผนธุรกิจ 5 ปี และทุกอย่างต้องโปร่งใส และยิ่งต้องปรับตัวให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดตาม คปภ. ที่กำหนดเกี่ยวกับการแต่งตั้งกรรมการอิสระให้เป็นไปตามเกณฑ์ และบริษัทพัฒนามาเรื่อย ๆ จนมีขนาดใหญ่เกินกว่าจะบริหารด้วยครอบครัว จึงหารือร่วมกันระหว่างรุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และรุ่นที่ 2 ที่มี 8 คนพี่น้องเห็นตรงกันจึงไม่มีปัญหา ปัจจุบันมีผู้บริหารระดับสูงนามสกุลไชยวรรณเพียง 3 คน ขณะปัจจุบันมีสมาชิกครอบครัวประมาณ 20 คน และมีพนักงานรวมกว่า 3,000 คน



คุณปริญญา จิราวัฒน์ รุ่นที่ 3 จากกลุ่มเซ็นทรัล ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองประธานกรรมการบริหาร บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด ให้ข้อมูลว่า ธุรกิจก่อตั้งโดยรุ่นปู่ แต่มี 3 ภรรยาทำให้มีลูกรวม 26 คน ปัจจุบันเป็นครอบครัวที่มีสมาชิกถึงรุ่นที่ 5 รวมสมาชิกประมาณ 200 กว่าคน โดยกิจการของครอบครัวเริ่มจากธุรกิจไน ห้องแถวเติบโตมาเป็นกลุ่มเซ็นทรัล และพิจารณาเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ด้วยสาเหตุสำคัญคือต้องการเงินทุนขยายธุรกิจ และหลังจากจดทะเบียนบริษัทก็ประสบความสำเร็จสามารถขยายธุรกิจได้ตามเป้าหมาย สำหรับโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยต่าง ๆ ในกลุ่มจะมีโครงสร้างการถือหุ้นเหมือนกันทุกบริษัท ไม่ได้เปลี่ยนแปลงตามสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารบริษัทนั้น ๆ ซึ่งโครงสร้างผู้ถือหุ้นลักษณะนี้ช่วยลดข้อขัดแย้งทางผลประโยชน์ ง่ายที่จะปรับเปลี่ยนผู้บริหาร และมีกติกาครอบครัวชัดเจน มีสภาครอบครัว การตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ ต้องพิจารณาโดยสภาครอบครัวก่อน ทั้งเรื่องงาน การลงทุน การคัดเลือกบุคลากร ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และในที่ประชุมจะให้ความสำคัญกับกรรมการจากภายนอกเป็นสำคัญ



## การบริหารธุรกิจในกลุ่มเห็น “อยู่ดี กินดี มีเงินใช้ ไม่ขัดสน”

ทั้ง 2 บริษัทมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือ ต้องให้สมาชิกครอบครัว “อยู่ดี กินดี มีเงินใช้ ไม่ขัดสน” ก่อนเข้าจดทะเบียนเป็นระบบกงสีไม่มีการจ่ายเงินปันผล สมาชิกครอบครัวใช้ชีวิตแบบมัธยัสถ์แต่ข้อดีก็คือส่งผลให้ธุรกิจมีการเติบโตขึ้นมา และภายหลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทได้จ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นทำให้สมาชิกครอบครัวได้รับเงินปันผลตามจำนวนหุ้นที่ถือครองและสามารถใช้ชีวิตได้ตามต้องการมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เงินปันผลจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการและช่วยลดความยุ่งวุ่นวายการบริหารงาน

## การคัดสรรบุคลากร เลือกคนทำงานดีช่วยธุรกิจโต ให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคลมากกว่าความมีอาวุโสวัยวุฒิ และเปิดกว้างสำหรับมืออาชีพ

ทั้ง 2 บริษัทให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคลมากกว่าความมีอาวุโส หากได้คนทำงานดีจะส่งผลให้ธุรกิจเติบโต โดยในกลุ่มเซ็นทรัลคัดเลือกบุคลากรในครอบครัวโดยพิจารณาจากความสามารถเป็นหลัก ยกเว้นกรณีที่มีความสามารถใกล้เคียงกันจะพิจารณาลำดับอาวุโสก่อน อย่างไรก็ตาม การพิจารณาคัดเลือกต้องผ่านสภาครอบครัวและกรรมการคัดสรร และในส่วนของ การคัดเลือกสมาชิกครอบครัวเพื่อเป็นกรรมการหรือสภาครอบครัวให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและความยุติธรรมของครอบครัวแต่ละสาย ทั้งนี้ กลุ่มเซ็นทรัลต้องปรับตัวค่อนข้างมากหลังเผชิญวิกฤตต้มยำกุ้งโดยได้จัดทำธรรมนูญครอบครัวและจัดตั้งสภาครอบครัว ทำให้ครอบครัวมีกติกาที่ชัดเจน ขณะที่เครือไทยประกันชีวิตที่ธุรกิจประกันเป็นธุรกิจที่มีความเฉพาะที่ต้องมีเทคนิคเฉพาะ (เช่น ความชำนาญเรื่องคณิตศาสตร์ประกันภัย เป็นต้น) บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ได้จัดหาพนักงานต่างประเทศจำนวนมากส่งผลให้การประชุมของบริษัทต้องเป็นภาษาอังกฤษ และมีความเห็นว่า “CEO ไม่จำเป็นต้องเป็นคนในครอบครัว และคนในครอบครัวควรอยู่ในคณะกรรมการ เพื่อให้รู้เรื่องและติดตามความเป็นไปของธุรกิจ ตลอดจนเตรียมตัวให้พร้อม (standby) กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญลาออก”

## การเตรียมความพร้อมให้สมาชิกรุ่นต่อไปมีทั้งให้ความรู้ อบรมผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง

กลุ่มเซ็นทรัลมีรูปแบบการเตรียมพร้อมสมาชิกอย่างชัดเจน ทั้งการจัดเตรียมพี่เลี้ยง 7 - 8 คน เพื่อประชุมร่วมกับรุ่นต่อไปในทุก 3 เดือน และจะมีการหมุนเวียน Mentor ตามเวลาที่กำหนด มีการจัดคอร์สอบรมตามความเหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกครอบครัว และพบว่า “เด็กรุ่นใหม่มีความอยากมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจ มีความรู้สึกอยากแข่งขันและแข่งขันกันเอง สิ่งที่ต้องระวัง คือ อย่าให้แข่งขันกันจนไม่รักกัน” ขณะที่เครือไทยประกันชีวิต มีสมาชิกครอบครัวค่อนข้างน้อย ประมาณ 20 คน อีกทั้งเป็นธุรกิจที่อาศัยเทคนิค ดังนั้น มีสมาชิกครอบครัวเพียง 3 คนที่เป็นผู้บริหารระดับสูง บริษัทเห็นการจัดหาบุคลากรที่เป็นมืออาชีพจากภายนอกมาร่วมทำงาน ขณะที่การเตรียมความพร้อมให้เด็กรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการเข้าไปทำงานตั้งแต่ระดับล่างของบริษัทเพื่อเรียนรู้ ตอนนี้มีรุ่นที่ 3 เรียนรู้อยู่ 4 - 5 ปีในบริษัท ซึ่งจะต้องประเมินผลการทำงานต่อไป

ส่วนการสืบทอดรุ่นต่อไปของกลุ่มเซ็นทรัลยังคงเป็นไปตามกฎบัตร สภาครอบครัว และตามกติกาที่มีไว้ ขณะที่เครือไทยประกันชีวิตจะพิจารณาจากความสามารถ อย่างไรก็ตาม อาจต้องมีการกำหนดกติกาครอบครัวที่ชัดเจนระหว่างพี่น้องรุ่น 2 ที่เหลืออยู่ 6 คน

นอกจากนี้ ผู้ร่วมเสวนาให้ข้อคิดที่น่าสนใจว่า ธุรกิจครอบครัวควรมีโครงสร้างธุรกิจที่แยกธุรกิจและครอบครัวออกจากกันอย่างชัดเจน ควรมีการประชุมครอบครัวอย่างต่อเนื่องเพื่อ update การดำเนินงานของทั้งกลุ่มเพื่อให้รุ่นที่บริหารกิจการเห็นภาพรวมและสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ และความยุติธรรมและความโปร่งใส ตลอดจนการเปิดใจคุยกันเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากและหากครอบครัวคุยกันเรียบร้อยทุกอย่างจะราบรื่น

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสนับสนุนธุรกิจครอบครัวให้สามารถปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านหลายโครงการ โดยหนึ่งผลงานวิจัยจากโครงการสนับสนุนทุนวิจัยสำหรับอาจารย์ชี้ให้เห็นความแตกต่างของทัศนคติและมุมมองของรุ่นก่อตั้งและรุ่นสืบทอด ที่ทั้งสองรุ่นต้องเรียนรู้เพื่อปรับธุรกิจครอบครัวให้ยืดหยุ่นและไปต่อ

ในฐานะตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เป็นแหล่งระดมทุนระยะยาวสำหรับธุรกิจ ได้ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนธุรกิจครอบครัวให้สามารถปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านหลายโครงการ อาทิ

- 1) โครงการ **Family Business Thailand** โดยความร่วมมือระหว่างกรมพัฒนาธุรกิจการค้า สมาหุการการค้าแห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว ให้มีองค์ความรู้ด้านบริหารจัดการธุรกิจ และการตลาดด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จะนำมาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างโอกาสทางการค้าและการบริหารเครือข่ายให้แก่ธุรกิจครอบครัว
- 2) โครงการห้องเรียนธุรกิจครอบครัว บน **LiVE Platform** ที่เปิดโอกาสให้ธุรกิจครอบครัวเข้ามาเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ที่สำคัญและจำเป็นเฉพาะด้านสำหรับธุรกิจครอบครัว โดยมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญช่วยพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรและเผยแพร่องค์ความรู้และประสบการณ์ ปัจจุบันมีเนื้อหาหลักสูตรกว่า 180 ชิ้น ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ e-Learning คลิป บทความ เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันมีผู้ได้เข้าเรียนกว่า 1 หมื่นราย
- 3) โครงการสนับสนุนทุนวิจัยสำหรับอาจารย์ ที่สนับสนุนให้อาจารย์และผู้เชี่ยวชาญในสถาบันการศึกษาได้ศึกษาวิจัยในประเด็นที่เชื่อมโยงระหว่างธุรกิจครอบครัว ตลาดทุนไทย และเศรษฐกิจไทย ซึ่งมีผู้ร่วมยื่นข้อเสนอรับทุนรวมกว่า 30 หัวข้องานวิจัย และมี 6 หัวข้องานวิจัยที่ผ่านเข้ารอบ นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์ได้พัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียนที่จัดเป็นธุรกิจครอบครัวในตลาดหุ้นไทยและจัดทำสถิติและบทความที่น่าสนใจของธุรกิจครอบครัวในบริษัทจดทะเบียนไทยเผยแพร่มาอย่างต่อเนื่อง

จากงานวิจัยในไทยชี้ให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวในรุ่นก่อตั้งและรุ่นสืบทอดมีค่านิยมและแนวทางการบริหารธุรกิจที่แตกต่างกัน ธุรกิจครอบครัวควรเปิดใจ สื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ และควรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน

จากผลการศึกษาเบื้องต้นของ ผศ.ดร.ภูษิต วงศ์หล่อสายชล คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ในหัวข้อ “โครงการค่านิยมและแนวทางการบริหารธุรกิจครอบครัวระหว่างรุ่นก่อตั้งและรุ่นสืบทอด” หนึ่งใน 6 หัวข้อวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการสนับสนุนทุนวิจัยจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่สนับสนุนการทำวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหุ้นไทย ได้ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบริษัทจดทะเบียนที่เป็นธุรกิจครอบครัว และจากการศึกษาพบความแตกต่างหลักที่รุ่นก่อตั้งมักให้ความสำคัญกับ “ความมุ่งมั่น” คือ การยึดมั่นในวิสัยทัศน์และการทำงานหนักเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ในขณะที่รุ่นสืบทอดให้ความสำคัญกับ “**Work-Life Balance**” มากกว่า โดยต้องการความเป็นมืออาชีพ แบ่งแยกงานออกจากชีวิตครอบครัวชัดเจน และเน้นความมีส่วนร่วมของสมาชิกในครอบครัว

ความแตกต่างนี้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมสังคมและความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ ในขณะที่การจัดการความเสี่ยงก็แตกต่างกัน รุ่นก่อตั้งเคยผ่านช่วงเริ่มต้นที่ต้องเสี่ยงเพื่อความอยู่รอด จึงมี mindset ที่พร้อมรับความเสี่ยง ส่วนรุ่นสืบทอดเติบโตมาในสภาพธุรกิจที่มั่นคง จึงมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและต้องการ safety net มากกว่า

การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดต้องมีการบริหารจัดการแทนที่จะมองความแตกต่างเป็นปัญหา ธุรกิจครอบครัวควรใช้ประโยชน์จากมุมมองที่หลากหลาย เช่น รุ่นก่อตั้งให้ความมั่นคงและประสบการณ์ ขณะที่รุ่นสืบทอดนำมาซึ่งนวัตกรรมและความทันสมัย การผสมผสานทั้งสองจะทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งและพร้อมเผชิญอนาคต โดยผู้วิจัยเสนอแนะให้มี

1. การสื่อสารแบบเปิด - จัดเวทีให้ทั้งสองรุ่นแลกเปลี่ยนมุมมองอย่างสม่ำเสมอ
2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - ให้รุ่นก่อตั้งถ่ายทอดประสบการณ์และค่านิยมหลักแก่รุ่นสืบทอด
3. การใช้เทคโนโลยี - รุ่นสืบทอดนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทดแทนการทำงานหนักแบบเดิม
4. การแบ่งบทบาทที่ชัดเจน - กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับจุดแข็งของแต่ละรุ่น

จากการสัมมนาและผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ต้องมีกติกาที่ชัดเจนเพื่อให้สมาชิกครอบครัวปฏิบัติตาม ต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม สามารถปรับเปลี่ยนตามกฎระเบียบ และให้ความสำคัญกับความสามารถของการคัดเลือกบุคลากรมากกว่าวัยวุฒิ ควรมีการประชุมครอบครัวอย่างต่อเนื่องเพื่อ update การดำเนินงานของทั้งกลุ่มเพื่อให้เห็นภาพรวมและสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ ที่สำคัญการเปิดใจคุยกัน จะช่วยเปิดมุมมอง ช่วยลดจุดอ่อน เสริมสร้างจุดแข็ง ลดความแตกต่างระหว่างรุ่น ซึ่งจะช่วยให้การถ่ายทอดประสบการณ์ตลอดจนการถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นไปได้โดยง่าย ทำให้บริษัทมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้บริษัทสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน