

Chapter 5: Family Business Succession

บรรยายโดย: Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee (A. Kawin)

สารจากอาจารย์กวินพัทธ์ (A. KAWIN)



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อ. กวิน

ท้าวสำคัญที่ตัดสินความอยู่รอดของงูสี

สวัสดีนักศึกษาทุกท่านครับ ใน **บทที่ ๕ การสืบทอดธุรกิจ
ครอบครัว** เราจะได้มาเรียนรู้เรื่องของการส่งผ่านอิทธิพลและ
สายการบังคับบัญชาจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งอย่างมีศิลปะ ซึ่ง
เป็นจุดตัดสำคัญว่าจะเกิดความขัดแย้งล่มสลาย หรือเติบโต
ยิ่งใหญ่อีกครับ

ส่วนที่ ๑: อัตราอยู่รอดและความสำคัญ

วิเคราะห์สถิติความร่วงโรยและอัตราการอยู่รอดของบริษัทรอบครัวระดับสากลเมื่อส่งผ่านสิทธิความเป็นทายาท

ความท้าทายเชิงตัวเลขการสืบทอดธุรกิจ

3%

ของธุรกิจที่เหลืรอดถึงรุ่นที่ ๔

บททดสอบท้าทายที่ไร้การวางแผน

ผลสำรวจระดับสากลชี้ให้เห็นสถิติการส่งต่ออำนาจงสิที่ลดทอนเสถียรภาพลงไปในทุกเจเนอเรชันอย่างน่าวิตก:

- รุ่นที่ ๑ สู่รุ่นที่ ๒: มีอัตราการรอดชีวิตเพียงประมาณ 30% เท่านั้น
- รุ่นที่ ๒ สู่รุ่นที่ ๓: อัตราอยู่รอดลดฮวบลงเหลือเพียง 14%
- รุ่นที่ ๓ สู่รุ่นที่ ๔: ทำยที่สุดเหลือรอดมาบริหารอย่างมั่นคงได้ไม่ถึง 3%

ส่วนที่ ๒: อุปสรรคและปัญหาที่ส่งมอบ

เจาะลึก ๔ ตัวการสำคัญที่ทำให้การถ่ายโอนอำนาจบริหารสะดุดล้มเหลว และก่อตัวเป็นความขัดแย้งของครอบครัว

อุปสรรคยามสืบทอด: ปัญหา ๑ และ ๒

๑. ต้องพึ่งใคร (Confused Authority)

เกิดขึ้นเมื่อพ่อแม่ผู้บุกเบิกยังไม่ปล่อยวางอำนาจเด็ดขาด และคอยชี้นำสั่งสวนทางทายาทรุ่นใหม่ที่จะรับตำแหน่ง

ผลลัพธ์: พนักงานระดับปฏิบัติการและบุคคลภายนอก เกิดความสับสน ทิศทางตัดสินใจส่ายไปมา ไร้ความเป็นเอกภาพ

๒. ร้อนวิชา (Over-Enthusiastic Successor)

ทายาทที่สำเร็จการศึกษาระดับสูง ร้อนวิชาต้องการล้าง กระดานระบบเดิมมาจัดระเบียบตามแบบที่เรียนมา ในทันที

ผลลัพธ์: ข้ามขั้นตอนประเมินจุดเด่นดั้งเดิม ทำลายความผูกพันของพนักงาน และสร้างจุดผิดพลาดทางการเงิน มูลค่ามหาศาล

อุปสรรคยามสืบทอด: ปัญหา ๓ และ ๔

๓. ค่านิยมเพี้ยน (Value Distortion)

ผู้สืบทอดรุ่นใหม่ละเลยขนบธรรมเนียม ความซื่อสัตย์ และวัฒนธรรมเดิมของผู้ก่อตั้งที่เคยสร้างชื่อเสียงให้กับ สัญญาภังคิ

ผลลัพธ์: แปรนัยสูญเสียดุลยภาพดั้งเดิม ทิศทางการทำธุรกิจเปลี่ยนไปในเชิงสัญญาตัญญูแก่งำไรจนเสี่ยงล่มสลาย

๔. คนเก่าไม่เก็บ คนใหม่ไม่มา (Talent Loss)

ทายาทไม่ใส่ใจพนักงานอาวุโสที่เคยค้าบัลลังก์กังสีในยุคแรก และไม่สามารถดึงดูดผู้บริหารมืออาชีพรุ่นใหม่เข้ามาร่วมงาน

ผลลัพธ์: องค์กรขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถ ทำให้หมดอำนาจในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ทันที

ประโยชน์ของการวางแผนการสืบทอด



การันตีความอยู่รอด

สร้างเครื่องมือและสถาปัตยกรรม
ครอบคลุมรองรับความเสี่ยง ส่งถ่าย
มรดกและอำนาจในภายภาคหน้า
อย่างไร้รอยต่อ



เตรียมตัวทายาทล่วงหน้า

ใช้เวลาคนรุ่นใหม่ศึกษาเก็บเกี่ยว
ประสบการณ์ตรงจากคนรุ่นก่อน
และสืบทอดความตื่นตระหนกยามขึ้น
รับตำแหน่งจริง



ขจัดความริ่วฉาน

วางกฎกติกาการคัดสรรผู้นำอย่าง
ยุติธรรม ช่วยลดทอนอัตราความ
อิจฉาริษยาและความขัดแย้งของพี
น้องในบ้าน

ส่วนที่ ๓: คัมภีร์ส่งผ่านอำนาจของผู้ส่งมอบ

๕ หน้าที่สำคัญของคนรุ่นพ่อแม่ (ผู้ส่งมอบ) ในการวางโครงข่าย บ่มเพาะทักษะ และสร้าง
คุณค่าให้ทายาทพร้อมออกรบ

หน้าที่ของผู้ส่งมอบ: ๑ และ ๒

๑. วางแผนถ่ายโอนอย่างรอบคอบ

ผู้ส่งมอบต้องเป็นคนเริ่มร่างแผนการเงิน สินทรัพย์
หุ้นส่วนกงสี และกลยุทธ์ขยายพอร์ตธุรกิจระยะยาว
ล่วงหน้าไว้ให้แน่นชัด

ความสำคัญ: ช่วยปกป้องสายสัมพันธ์ครอบครัวและลด
การแทรกแซงทางกฎหมายจากบุคคลภายนอกที่ไม่
ประสงค์ดี

๒. บ่มเพาะและเตรียมความพร้อม

พาลูกหลานเข้าสวมบทบาทการทำงานตั้งแต่ยังเยาว์วัย
ค่อย ๆ บ่มเพาะสะสมประสบการณ์จากจุดเริ่มต้นระดับ
ล่างขององค์กร

ความสำคัญ: สร้างสัญชาตญาณนักรบ ความเข้าใจ
ระบบงาน และความจริงใจที่มีต่อคนทุกระดับชั้นใน
สายเลือดกงสี

หน้าที่ของผู้ส่งมอบ: ๓, ๔ และ ๕



๓. ตีวเข้มทักษะภายใน
สอนวิชาอย่างเฉพาะเจาะจงรายตัว
ถ่ายทอดความรู้เชิงลึก เคล็ดลับวิชาที่
ตำรานอกสถาบันไม่มีการระบุสอน
อย่างจริงจัง



๔. ค้นหาและวางตัวถูกคน
ประเมินทักษะและพฤติกรรมจริง
ของทายาทแต่ละคนอย่างเป็นกลาง
เพื่อวางตัวในตำแหน่งสัดส่วนงานที่
เก่งและถนัดที่สุด



๕. ปรับมุมมองบุคลากรเก่า
แนะนำทายาทเสมือนลูกหลานของ
บริษัท เพื่อให้พนักงานอาวุโสพร้อม
เป็นพี่เลี้ยงประคองตัว ไม่ใช่รู้สึก
เกลียดชัง

เจาะลึกแนวคิดโดย A. KAWIN

 EXPERT INSIGHT



A. Kawin - ผู้พิชิตปัญหาชีวิต

การก้าวข้าม "ความบาดหมางระหว่างรุ่น"

สิ่งที่ผมเห็นบ่อยมากในฐานะที่ปรึกษาคือ **คนรุ่นพ่อกลัวเสียของ คนรุ่นลูกกลัวเสียหน้า** จนนำมาซึ่งอารมณ์ความขัดแย้งที่ปิดกั้นปัญหาในการคุยกันครับ

ทางออกที่ดีที่สุดคือผู้ส่งมอบต้องเปลี่ยนบทบาทเป็น **"โค้ชผู้ให้ความหวัง"*** ค่อย ๆ คล้องมือมอบอำนาจบริหารอย่างงาน เพื่อให้ทายาทสร้างความมั่นใจก่อนกุมบังเหียนทัพหลวงอย่างเป็นรูปธรรมครับ



แนวทางภาคปฏิบัติสำหรับผู้สืบทอดธุรกิจ

- ✓ **สวมวิญญาณตั้งแต่เยาว์วัย:** เข้าสังเกตการณ์ทำงาน ร่วมซึมซับค่านิยมครอบครัวและวิถีการสู้ชีวิตของพ่อแม่แต่แรกเริ่ม
- ✓ **ประเมินตนตามจริง:** ยอมรับจุดแข็ง จุดอ่อน และหาพาร์ตเนอร์มาคานรับน้ำหนักในจุดที่ขีดความสามารถตนเองยังขาด
- ✓ **พิสูจน์ฝีมือผ่านผลงาน:** แสดงทัศนคติความซื่อสัตย์ ความอดสาเห และความกตัญญูผ่านความสำเร็จในการคุมพอร์ตงานทดสอบ
- ✓ **ประสานเครือข่ายสานสัมพันธ์รุ่นพ่อ:** รักษาสายสัมพันธ์พันธมิตรรุ่นเก่า และนำมาขยายตัวสอดคล้องประสานกับเครือข่ายธุรกิจรุ่นใหม่



ส่วนที่ ๔: แผนการสืบทอดและการต่อต้าน

องค์ประกอบสำคัญในการร่าง Succession Plan ที่มีประสิทธิภาพทางกฎหมาย และแนวทาง
สยบแรงเสียดทานของคนรุ่นเก่า

องค์ประกอบในแผนสืบทอดธุรกิจสากล

องค์ประกอบหลัก	คำอธิบายแนวทางปฏิบัติอย่างครอบคลุมงส์
1. วัตถุประสงค์หลักของแผน	การกำหนดทิศทางล่วงหน้าเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปอย่างไร้สะดุดแม้ยามเปลี่ยนผ่านผู้นำกะทันหัน
2. การพัฒนาทักษะและภาวะผู้นำ	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การส่งเสริมทายาทให้หาความรู้นอกงส์อย่างเป็นระบบ
3. การคัดเลือกทายาทที่เหมาะสม	เกณฑ์ตัดสินคุณสมบัติ ทักษะความเชี่ยวชาญ และกรอบระยะเวลาที่จะส่งลงคะแนนคัดสรรโดยบอร์ดคนกลาง
4. แผนการเกษียณของผู้นำเดิม	ตารางเวลากำหนดวาระการลดบทบาท ยุติบทบาทจนอำนาจบริหารงานวันต่อวันเพื่อผันตัวเป็นกุนซือเบื้องหลัง
5. โครงสร้างและการสืบทอดตำแหน่ง	การปรับผังบอร์ดจัดระเบียบทีมผู้บริหารงส์ และการมอบอำนาจบริหารเชิงนโยบายระดับบอร์ดครอบครัว

แรงต่อต้านแผนการสืบทอด (RESISTANCE)

๑. แรงต่อต้านจากผู้ก่อตั้งและคู่สมรส

- **ผู้ก่อตั้ง:** กลัวหมดอิทธิพล ไร้ความสำคัญ หรือรู้สึกหวาดระแวงว่าลูกหลานจะรักษาทรัพย์สินกงสีที่เหนียวยากมาตลอดชีวิตไว้ไม่ได้
- **คู่สมรส:** ไม่ต้องการให้ผู้ก่อตั้งเกษียณเนื่องจากกลัวปัญหาสุขภาพซึมเศร้า หรือวัฒนธรรมปิดกั้นการคุยเรื่องอนาคตกงสีเพราะถือเป็นเรื่องอับมงคล

๒. แรงต่อต้านภายในองค์กรและภายนอก

- **ระดับบริหารเก่า:** กลัวเสียสิทธิประโยชน์ ตกกระป๋องหรือพนักงานที่ทำงานใกล้ชิดมานานเกิดความสนิทสนมเป็นส่วนตัวกับผู้บุกเบิกจึงไม่เชื่อฟังรุ่นใหม่
- **หุ้นส่วนและลูกค้าหลัก:** เกิดความระแวงต่อฝีมือทายาทและอาจเริ่มสะสมแผนการถอนตัวจากการถือหุ้น

ส่วนที่ ๕: กระบวนการส่งต่อ ๗ ขั้นตอนสากล

วิเคราะห์หลักตัวแบบจำลองการสืบทอดของ Longenecker (2006) และกระบวนการสืบทอดแบบเป็นระบบฉบับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

กระบวนการสืบทอด: ระยะที่ ๑ ถึง ๔



กระบวนการสืบทอด: ระยะที่ ๕ ถึง ๗

ระยะที่ 5: ปฏิบัติงาน
ระดับสูง

Advance Functional
ขึ้นคุมตำแหน่งระดับ
ผู้ช่วยประธานบริหาร
(VP) คุมนโยบายสำคัญ
ร่วมกัน

ระยะที่ 6: สืบทอดเบื้องต้น
Early Succession

ขึ้นรับตำแหน่งประธาน
บริหาร (CEO) โดยมีผู้ส่ง
มอบเฝ้าดูประกอบต่างๆ

ระยะที่ 7: รับช่วงโดย
สมบูรณ์

Mature Succession
ผู้ก่อตั้งส่งผ่านสิทธิ์โหวต
และวางมือ ทายาทจัด
ระเบียบองค์กรเองได้
อิสระ

แบบจำลองสืบทอดอย่างเป็นระบบ (ขั้นตอน ๑-๔)



A. Kawin - ผู้พิทักษ์
UTCC



๑. เริ่มวางแผนแต่เนิ่น ๆ
สถาปนากลยุทธ์สืบทอด
ล่วงหน้าอย่างน้อย 5-15
ปี ช่วงอายุที่เหมาะสม
ของผู้นำสืบทอดคือเริ่ม
วางแผนตอนอายุ
ประมาณ 45 ปี



๒. สำรวจความคาดหวัง
สำรวจเจตนารมณ์แท้จริง
ของเครือญาติว่ามี
ความตั้งใจรักดีในธุรกิจ
หรือไม่ เพื่อวางแผน
ทางการพัฒนาเฉพาะตัว



๓. ส่งเสริมทีมข้ามรุ่น
เชื่อมโยงไอเดียพนักงานรุ่น
ก่อนและผู้สืบทอดเข้าหา
กันเพื่อส่งผ่านวิถีคิดและ
หลอมพนักงานทั้งหมดให้
เป็นทองแผ่นเดียว



๔. บันทึกแผนเป็นลาย
ลักษณ์
จารึกกติกาสัญญา แผน
เกษียณ และเกณฑ์คัดสรร
ผู้นำให้เด็ดขาด ชัดเจน โดย
บรรจุลงไปในกลไก
"ธรรมนูญครอบครัว"

แบบจำลองสืบทอดอย่างเป็นระบบ (ขั้นตอน ๕-๗)

- ★ **ขั้นตอนที่ ๕:** เสาะหาคำปรึกษาที่เป็นกลางอย่างกว้างขวาง: ปรึกษาจากเพื่อนพ้อง ที่ปรึกษาคัดกรอง หรือบอร์ดอิสระจากภายนอกเพื่อจัดอารมณ์รักและโกรธของคนในครอบครัว
- ★ **ขั้นตอนที่ ๖:** จัดตั้งโครงการบ่มเพาะฝีมือแบบเจาะลึก: ส่งทายาทไปหาทางลุยตลาดกับสถาบันข้างนอก ก่อนคัดกรองพิจารณาเลือกผู้ที่พร้อมและเหมาะสมขึ้นเป็นผู้นำอย่างยุติธรรม
- ★ **ขั้นตอนที่ ๗:** ร่วมทบทวนค่านิยมและคราฟต์วิสัยทัศน์องค์กรใหม่: เมื่อผู้นำใหม่ก้าวขึ้นมา ควรร่วมกันจัดแจงเป้าหมายธุรกิจเพื่อปรับปรุงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พ่วงรับกับกระแสโลกดิจิทัล

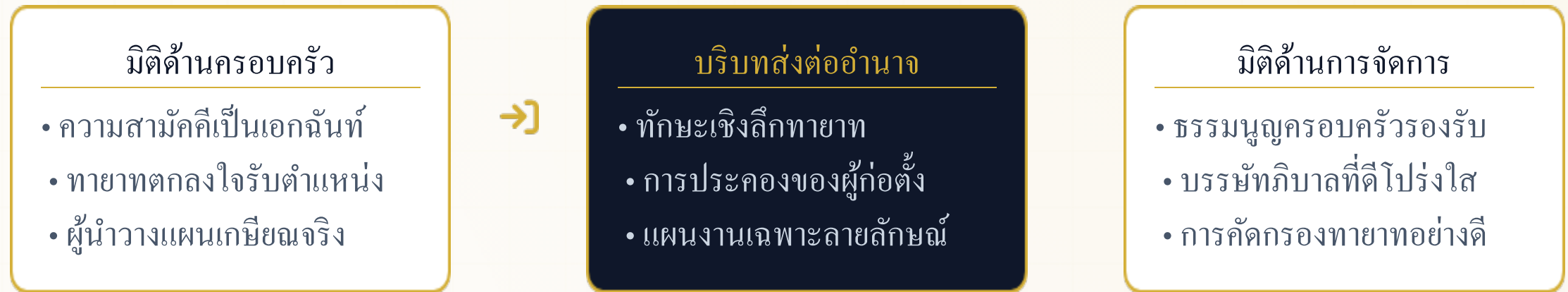
ส่วนที่ ๖: สถาปัตยกรรมสู่ความสำเร็จของงงส์

วิเคราะห์คุณลักษณะ ๓ มิติที่ขับเคลื่อนสัญญาสี่บทให้สำเร็จ และแบบฝึกหัดกิจกรรมเพื่อความ
ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวสากล

๓ มิติปัจจัยความสำเร็จของการสืบทอด

- 👨👩👦 **มิติด้านสถาบันครอบครัว (Family Dimension):** ความกลมเกลียวเป็นเอกฉันท์ ความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดตำแหน่ง และความยินยอมพร้อมใจส่งผ่านอำนาจของผู้บุกเบิกอย่างแท้จริง
- 💼 **มิติด้านการจัดการและแบรนด์ (Business Dimension):** การมีธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) การสถาปนาแผนสืบทอดที่เป็นรูปธรรม และการจัดการบุคลากรอย่างโปร่งใส
- 🌐 **มิติด้านบริบทและทักษะทายาท (Context Dimension):** ชีดความสามารถเชิงกลยุทธ์และการศึกษาของทายาท และบทบาทใหม่ของคนรุ่นเก๋หลังการวางมืออย่างสง่างาม

แผนภาพแสดงบริบทความสำเร็จในการสืบทอด



ที่มา: คัดแปลงประยุกต์และถอดสถาปัตยกรรมธุรกิจครอบครัว โดย Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee

แบบฝึกหัดกิจกรรมและโครงการท้ายบท

คำถามที่ ๑ (ความต่างเชิงจิตวิทยา)

ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายเปรียบเทียบในประเด็น "ต้องฟังใคร" และความกลัวของคนรุ่นบุกเบิก พร้อมเสนอแนะวิธีปรับมุมมองพนักงานอาวุโสให้หันมาช่วยทายาทรุ่นใหม่ขับเคลื่อนธุรกิจอย่างจริงจัง?

คำถามที่ ๒ (การนำแบบจำลองไปใช้)

ให้จับคู่ทีมละ ๓ คน นำโมเดล ๗ ขั้นตอนการสืบทอดของ Longenecker (2006) มาปรับใช้เพื่อคัดสร้างเส้นทางการสืบทอด (Career Path) ให้แก่ธุรกิจครอบครัวจำลองของท่าน พร้อมอภิปรายกำหนดแผนเกษียณ?

เอกสารสารสนเทศและตำราวิชาการอ้างอิง

- เอกชัย อภิศักดิ์กุล (๒๕๖๑): *การบริหารธุรกิจครอบครัวศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัททริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- จีรเดช อุ้วสวัสดิ์ (ม.ป.ป.): *เอกสารประกอบคำบรรยายungskสิยุคใหม่และการสืบทอดอำนาจ*. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยและสถาบันวิทยาการการค้า.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (๒๕๕๐): *รายงานดัชนีบรรษัทภิบาลและประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจครอบครัวจดทะเบียน*. แผนกตรวจสอบ.
- Astrachan, J. H. & McMillan, K. S. (2003): *Conflict and Communication in the Family Business*. Family Enterprise Publishers.
- European Family Businesses (EFB) & KPMG (2015): *European Family Business Barometer*. 4th Edition.



อ. ภัฏฐะ ฤทธิพิลาต อ. A. Kawin

ถาม - ตอบ ประเด็นข้อสงสัย

ขอขอบคุณผู้ร่วมเรียนรู้ทุกท่านครับ สามารถปรึกษายุทธศาสตร์ส่งต่อมรดกได้ตามรายละเอียดด้านล่าง



kawinphat.l@utcc.ac.th มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

แหล่งอ้างอิงรูปภาพ (IMAGE ATTRIBUTIONS)



https://png.pngtree.com/png-vector/20250724/ourlarge/pngtree-cartoon-male-teacher-in-glasses-vector-png-image_16786856.webp

Source: [pngtree.com](https://png.pngtree.com/)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/9958171631624736095_0

Source: [Corporate Strategic Family Business Leadership and Success Heritage](#)

IMAGE SOURCES



https://pearlwebsitecdn-prod-d8bgbfaqbgcghcfw.a01.azurefd.net/drupal-files/2025-08/Brand-Heritage-and-Storytelling-in-Luxury-Branding_1.webp

Source: www.pearlacademy.com