



## ลงทุนกับคนหนุ่มสาว *Invest in the young*

Mr. Andrew Sheng  
Distinguished Fellow at Asia Global Institute  
the University of Hong Kong

ในการที่จะปรับตัวให้ทันกับภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยจำเป็นต้องลงทุนในเรื่องการศึกษาของคนรุ่นใหม่ และต้องให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่พวกเขาเรียนรู้เพื่อให้อัดคล่องกับโลกสมัยใหม่ และอุปสงค์ของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป

Andrew Sheng ซึ่งเป็น Distinguished Fellow ของ Asia Global Institute แห่ง University of Hong Kong ให้สัมภาษณ์กับ Boardroom ว่า เมื่อนักศึกษาใหม่ในปัจจุบันนี้จบการศึกษาในปี 2020 ครั้งหนึ่งของวิชาความรู้ที่พวกเขาได้เรียนรู้จากมหาวิทยาลัยจะล้าสมัยไปแล้ว ในขณะที่ความรู้และทักษะที่พวกเขาได้มาจากการศึกษาในระดับอุดมศึกษาก็จะไม่ตรงกับสิ่งที่บริษัทธุรกิจอยากได้จากพวกเขา

หนึ่งในสาเหตุที่เป็นเช่นนั้น ก็เพราะในปัจจุบันภาคธุรกิจมีอิทธิพลน้อยมากในการกำหนดหลักสูตรการศึกษา ในขณะที่มหาวิทยาลัยต่างก็พยายามป้อนข้อมูลต่างๆ ให้กับนักศึกษาอย่างมากมาย แต่บัณฑิตที่จบการศึกษากลับขาดปัญญา ขาดประสบการณ์ และไม่รู้จะใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอย่างไรดี

“ข้อมูลจะไม่มีคุณค่าอะไรจนกว่าคุณจะจัดหมวดหมู่ข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ สารสนเทศจะไม่มีคุณค่าอะไรจนกว่าคุณจะจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ องค์ความรู้จะไม่มีคุณค่าอะไรจนกว่าคุณจะมีประสบการณ์ที่จะบอกคุณว่าองค์ความรู้ไหนเป็นประโยชน์และองค์ความรู้ไหนไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งนั่นก็คือปัญญา” คุณ Sheng บอก

ในขณะที่ระบบเศรษฐกิจกำลังเปลี่ยนจาก hardware economy เป็น software economy ซึ่งคุณค่าจะเกิดจากนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ นักศึกษาในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนในรูปแบบที่ต่างไปจากเดิมอย่างมาก และแม้แต่ผู้ที่จบการศึกษาและทำงานแล้วก็จำเป็นต้องปรับตัวและเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ด้วย

นอกจากนี้ คุณ Sheng ยังแนะนำให้ภาคธุรกิจ ทบทวนกลยุทธ์การลงทุน โดยเปลี่ยนแนวคิดจากการลงทุนตามดัชนีตลาด มาเป็นการลงทุนที่เน้นกระจายการลงทุนไปในบริษัท start-ups ขนาดเล็กจำนวนมากๆ ในสายธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง ซึ่งเป็นเหมือนการซื้อ option ราคาถูก

“ถ้าคุณรอให้ผลตอบแทนโตไปพร้อมกับดัชนีตลาด คุณก็จะตายไปพร้อมกับดัชนีตลาดนั้นแหละ สมมติว่าถ้าผมซื้อหุ้นญี่ปุ่นตามดัชนี Nikkei ตอนที่มันทำสถิติสูงสุดเมื่อเดือนธันวาคมปี 1989 ถึงตอนนี้ผมยังคงขาดทุนอยู่เลย” คุณ Sheng บอก

“แต่ถ้าผมลงทุนไม่เยอะเท่าไร สมมติว่าสักบริษัทละ US\$5,000 หว่านไปในบริษัท 1,000 แห่ง คิดเป็นเม็ดเงินรวม US\$5 ล้าน ถ้ามีบริษัทเพียงแค่หนึ่งบริษัทที่กลายเป็น unicorn ซึ่งทำเงินได้เป็นพันล้าน ผมก็ไม่สนหรอกถ้าเงินลงทุนที่เหลืออีก US\$4.99 ล้าน จะขาดทุนไปทั้งหมด”



เขาบอกว่าประเทศไทยจำเป็นต้องพยายามสนับสนุนคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ ซึ่งอาจจะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งได้ โดยอาจจะเป็นธุรกิจภาพยนตร์ หรือการพัฒนา applications หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่แท้จริงอาจจะทำให้บริษัทไทยกลายเป็นบริษัทระดับโลก ซึ่งจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศไปด้วย

“เราจำเป็นต้องคิดให้ต่างไปจากเดิม ต้องลงทุนในคนหนุ่มสาว ซึ่งเป็นเหมือนการวางเดิมพันด้วยเงินจำนวนน้อยๆ โดยหวังว่าคนหนุ่มสาวและความสร้างสรรค์ของพวกเขาจะสร้างผลตอบแทนก้อนใหญ่ให้กับเรา” คุณ Sheng บอก

In order to cope with fast-changing economic landscape, Thailand needs to invest in the education of new generation and ensure that what they learn match the changing situation in the modern world and shifted demand in the job markets.

For those who are about to enter University and graduate in the year 2020, half of the knowledge they learnt in college will likely be obsolete and they will not be equipped with the knowledge that companies require from them, Andrew Sheng, Distinguished Fellow at Asia Global Institute, the University of Hong Kong, told Boardroom in an interview.

The business sector currently has but little influence in curricular design while universities feed their students with so much information but the graduates lack wisdom, experience, and idea on how to make use of their knowledge.

“Data has no value until you classified them into information. Information has no value until you classified and analyzed that information into knowledge. And knowledge has no value unless you have the experience to tell you which bit of knowledge is useful and which is not useful and that is wisdom”

As the economy is moving away from hardware economy to a software economy

where value comes from innovation and creativity, university students need to be trained very differently and even people who are already in the job markets today also need to adapt and re-educate.

Mr. Sheng also recommends that businesses reconsider their investment strategies and shift away from index-based investment to portfolio-basis, investing in a wide range of small start-ups in selected areas with high growth potential. This is like buying cheap option.

“You climb with the index, you die with the index. If I bought the Nikkei at its peak in Dec 1989, the peak of Japanese stock market, even today I’ll still lose money,” Mr. Sheng said.

“If I invest a small amount of money, say US\$5000 each in 1,000 enterprises, those would cost me US\$5 million. If one of the companies becomes a unicorn, make a billion, I won’t care if I lose the other 4.99 million.”

He said Thailand, as a country, needs to nurture talented youngsters who may be able to make a real different in particular area, perhaps in film industry or development of new applications or products. Real innovations could turn a few Thai firms into world-class companies and that will benefit the country as a whole.

“We need to think differently, invest in the young. Make very small bet on the young and creative to give us big return,” said Mr. Sheng.

# วัฒนธรรมการดูแลกิจการ (Stewardship Culture) คือ หัวใจสำคัญที่จะสร้างความยั่งยืนให้ธุรกิจครอบครัว

Stewardship culture is key to family business sustainability

Teodoro Kalaw IV  
Trustee at Manila-based Institute of Corporate Director



ในประเทศฟิลิปปินส์มีสัดส่วนของธุรกิจครอบครัวค่อนข้างสูง และประเด็นที่ถือเป็นความท้าทายอย่างที่สุดของธุรกิจครอบครัวในฟิลิปปินส์ก็คือ “ความยั่งยืน”

“ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จะอยู่ไม่รอดไปจนถึงทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นที่สาม ซึ่งโดยส่วนตัวแล้ว ผมคิดว่าสาเหตุที่แท้จริงมาจากการที่หลายๆ ครอบครัวไม่ได้ปลูกฝังวัฒนธรรมการดูแลกิจการ (culture of stewardship) ให้กับลูกหลานในครอบครัว” Teodoro Kalaw IV ซึ่งเป็น Trustee ของ Institute of Corporate Directors ที่ประเทศฟิลิปปินส์ให้สัมภาษณ์กับบอร์ดรูมในเชิงธุรกิจ คำว่า ‘stewardship’ ถูกใช้เพื่อแสดงถึงแนวความคิดว่า “ในฐานะผู้ดูแลกิจการ คุณต้องพยายามทำให้บริษัทอยู่ในฐานะที่ดีขึ้นกว่าเดิมตอนที่คุณส่งมอบกิจการต่อไปให้ผู้ที่มีรับตำแหน่งต่อจากคุณเมื่อเทียบกับตอนที่คุณรับมอบกิจการมาจากผู้รับตำแหน่งก่อนหน้าคุณ”

ทั้งนี้ เป็นเรื่องสำคัญมากที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ของธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องเข้าใจว่าตนเองมีพันธะและความรับผิดชอบในการดูแลกิจการเพื่อส่งต่อให้ทายาทรุ่นต่อไป ซึ่งความเข้าใจที่ถูกต้องนี้จะช่วยให้พวกเขาเข้าใจว่าจะต้องแยกการบริหารจัดการเรื่องในครอบครัวและเรื่องของธุรกิจออกจากกัน

“ถ้าคุณไม่ทำตามแนวทางนี้ คุณก็จะพบว่า มีประเด็นปัญหาภายในครอบครัวแทรกเข้ามาในการบริหารธุรกิจ ซึ่งปัญหานี้หากไม่รีบหาสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานบริหารมืออาชีพที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในครอบครัวไม่ยอมเข้ามาร่วมงานด้วย เพราะพวกเขาไม่ต้องการที่จะต้องมาวุ่นวายกับเรื่องภายในครอบครัว พวกเขาเพียงต้องการที่จะบริหารธุรกิจเพียงอย่างเดียว” Kalaw กล่าว

วิธีที่ดีที่สุดที่จะหาผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยงานด้วยก็คือต้องทำให้พวกเขาแน่ใจว่าพวกเขาจะมีอิสระใน

การบริหารธุรกิจอย่างเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าครอบครัวจะปล่อยให้ผู้บริหารมืออาชีพบริหารธุรกิจอย่างไรก็ได้ตามใจปรารถนา แต่ครอบครัวจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ และกำหนดขอบเขตในการดำเนินการของผู้บริหารมืออาชีพ

Kalaw กล่าวทิ้งท้ายว่า “ถ้าคุณอยากได้ผู้บริหารระดับแนวหน้ามาร่วมงานด้วย สิ่งแรกที่คุณต้องทำก็คือต้องทำให้พวกเขาแน่ใจเสียก่อนว่าเมื่อมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจเกิดขึ้น ครอบครัวจะกำหนดแนวทางที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดขอบเขตการดำเนินการที่ชัดเจนและให้อิสระแก่พวกเขาในการดำเนินการภายในขอบเขตที่กำหนดไว้”

Family businesses accounted for a high proportion in the Philippines’ business community and the key challenge for family businesses in the country can be put simply in one word “sustainability”.

“Most family businesses do not go through second or third generations. I, personally, think the reason for that is really because many families do not promote the culture of stewardship in their children,” Teodoro Kalaw IV, Trustee at Manila-based Institute of Corporate Directors, said in an interview with Boardroom.

In business, the term ‘stewardship’ has been used to denote the concept that “as a steward, you try to leave the company in better shape for your successor than it was handed over to you by your predecessor.”

It is essential for new generations of family business owners to understand that they have

obligations and responsibilities to take care of the business for future generations. With this mindset, it will be easier for them to understand that they have to govern the family as a family and business as a business.

“If you don’t do it that way, then you will have family issues seeping into businesses and that is a major de-motivator of professional non-family managers. Because they don’t want to deal with family issues, they just want to run the business as a business,” Kalaw said.

The best way to recruit non-family business managers is to make sure that they have the autonomy to run the business properly. However, families do not have to let professional managers run businesses at their own free will. Families should instead give them business visions and set parameters for their actions.

“If you want to hire the best managers, first you have to make sure that when it comes to management issues you give a uniform family direction, set clear parameter and that they are autonomous within those parameters,” said Kalaw



## Behind OUR SUCCESS

เบื้องหลังความสำเร็จคือความมุ่งมั่นทุ่มเท

### รางวัลจากความมุ่งมั่นทุ่มเท



★ Dow Jones Sustainability Indices 2015	S&P Dow Jones Indices and RobecoSAM
★ RobecoSAM Sustainability Award 2016	RobecoSAM
★ SET Sustainability Awards 2015	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
★ รางวัลชมเชย องค์กรโปร่งใส ประจำปี 2558	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.)
★ คณะกรรมการห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน - คีเค่น ประจำปี 2558	สถาบันกรรมการบริษัทไทย
★ บริษัทจดทะเบียนต้นแบบกลุ่มสินทรัพย์อสังหาริมทรัพย์	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและวารสารการเงินธนาคาร
★ Thailand Energy Awards 2015	กระทรวงพลังงาน
★ World Finance Corporate Governance Awards 2015	นิตยสาร World Finance
★ Alpha Southeast Asia Awards 2015	นิตยสาร Alpha Southeast Asia
★ The Asset Corporate Awards 2015	นิตยสาร The Asset