

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สาเหตุและความสำคัญของการศึกษา

เป็นที่ประจักษ์กันทั่วไปแล้วว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จและครอบครองเศรษฐกิจของประเทศไทยและประเทศต่างๆในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในปัจจุบันคือกลุ่มคนที่สืบเชื้อสายมาจากคนจีนโพ้นทะเลในอดีต เจื่อนไขหรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลเหล่านี้ประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับคนทั่วไป

อย่างที่ได้อธิบายมาแล้วว่าการจัดการแบบจีนเป็นแนวความคิดที่มีผู้สนใจศึกษาเป็นจำนวนมากเนื่องจากเป็นที่คาดกันว่าภายในระยะเวลาอีกไม่เกิน 20 ปี จีนจะกลายเป็นประเทศที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจเป็นอันดับหนึ่งของโลกแซงหน้าสหรัฐอเมริกา (Thrope, 2001:24) ปัจจุบันจีนกำลังเจริญแบบก้าวกระโดดในทุกๆด้าน จนอาจกล่าวได้ว่าการจัดการแบบจีนและการเรียนภาษาจีนเป็นสิ่งที่คนทั่วโลกกำลังสนใจ เปรียบเสมือนกับความนิยมวัฒนธรรมญี่ปุ่นในเวลาที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการแบบจีนและเจื่อนไขที่ทำให้ชาวจีนประสบความสำเร็จมีอยู่อย่างมากมายในประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศในแถบเอเชีย แต่การศึกษาเกี่ยวกับชาวจีนในเชิงใหม่ที่มีลักษณะเป็นทางการนั้นเป็นสิ่งที่หาได้ยากยิ่ง

สิ่งสำคัญยิ่งที่ทำให้การจัดการแบบจีนในเชิงใหม่น่าสนใจคือการที่คนจีนหรือคนที่มีเชื้อสายจีนที่อาศัยอยู่ในเชิงใหม่ส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจจนสามารถครอบครองเศรษฐกิจของเมืองเชิงใหม่ ทั้งๆที่ชาวจีนเหล่านี้ส่วนใหญ่อพยพเข้ามาอาศัยอยู่ในเชิงใหม่ไม่เกิน 100ปี โดยเป็นตั้งแต่กรรมกร แรงงานฝีมือ เกษตรกร จนในที่สุดบุคคลเหล่านี้สามารถสร้างฐานะและความมั่งคั่งให้กับตนเอง ในขณะที่คนพื้นเมืองจำนวนมากที่อาศัยอยู่ในดินแดนที่อุดมสมบูรณ์แห่งนี้นี้ยังคงยากจนและไม่สามารถที่จะสร้างฐานะของตนเองให้ทัดเทียมกับคนไทยเชื้อสายจีนเหล่านั้นได้

ดังนั้นการศึกษาถึงเจื่อนไขที่ทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ขณะเดียวกันวิธีการในการจัดการธุรกิจของชาวไทยเชื้อสายจีนที่ทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่น่าศึกษาเนื่องจากจะทำให้ให้นักธุรกิจและผู้ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนเอง ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าเหตุการณ์จำนวนมากแสดงให้เห็นว่าการจัดการแบบตะวันตกไม่สามารถแก้ปัญหาทางธุรกิจที่เกิดขึ้นได้

ทั้งหมดขณะเดียวกันก็ไม่ช่วยก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหมือนในอดีต (กอตส์คัตต์, 2547: 9-10) องค์การทางธุรกิจจำนวนมากจึงหันมาสนใจการจัดการแบบจีนซึ่งอาจเป็นทางเลือกสำคัญที่ผู้นำองค์กรในประเทศที่กำลังพัฒนาเช่นประเทศไทยสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนได้ในอนาคต

การวิจัยนี้จึงเป็นความพยายามในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการแบบจีนของธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นเมืองทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมที่สำคัญของประเทศ โดยเชื่อว่าผลที่ได้จากการวิจัยจะสามารถตอบคำถามหลายประการและช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการจัดการที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของนักธุรกิจชาวไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดเชียงใหม่ แนวความคิดของบรรดานักธุรกิจชาวไทยเชื้อสายจีนที่มีต่อการจัดการแบบจีนเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในระบบทุนนิยมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นพื้นฐานการศึกษาเรื่องการจัดการแบบจีนในระดับต่อไป

1.1 ความเป็นมาของการศึกษาคณินโพนทะเล

ภูวคต ทรงประเสริฐ(ภูวคต, 2547: 19-26) ได้กล่าวถึงการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับชาวจีนโพนทะเลหรือ “หัวเถียว” และลูกหลานของคนเหล่านี้หรือ “หัวอี” ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งได้รับความสนใจจากแวดวงวิชาการทั่วโลกควบคู่ไปกับการขยายบทบาทของสาธารณรัฐประชาชนจีนในฐานะมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่นานาชาติไม่อาจปฏิเสธความสำคัญได้อีกต่อไป ความสัมพันธ์ระหว่างจีนแผ่นดินใหญ่กับดินแดนแถบทะเลจีนใต้หรือหนันหยาง ได้มีการบันทึกไว้โดยคนจีนตั้งแต่สมัยปลายราชวงศ์ซ่ง (ค.ศ. 960-1276) ต่อมาในสมัยราชวงศ์หมิง และชิงไม่ให้ความสำคัญกับชุมชนจีน โพนทะเลโดยถือว่าการอพยพออกนอกประเทศเป็นการทำผิดกฎหมายจนถึงช่วงที่จีนพ่ายแพ้ในสงครามฝิ่นที่ทำให้จีนโพนทะเลในยุคนั้นตลอดครึ่งแรกของค.ศ.ที่1907 จึงมีอยู่อย่างจำกัดมาก อย่างไรก็ตามดินแดนต่างๆที่เป็นอาณานิคมของตะวันตกต่างต้องอาศัยแรงงานชาวจีนเป็นฐานภาษีรายได้และเป็นปัจจัยสำคัญในการคัดดวงความมั่งคั่งจากอาณานิคมแต่ละแห่ง พวกเขาจึงศึกษาเรียนรู้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับชุมชนชาวจีน โพนทะเลในภูมิภาคนี้อย่างจริงจังและลึกซึ้ง

ตัวอย่างเช่น เจ ดี วอชอัน (J.D. Vaughan) เจ้าหน้าที่อาณานิคมของอังกฤษในปีนัง ได้ผลิตผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับชุมชนชาวจีนโพนทะเลชื่อ Manners and Customs of the Chinese of the Straits Settlements ในปี ค.ศ. 1879 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคนจีนที่ลึกซึ้งดียิ่งกว่างานเขียนใดๆที่เคยมีมาก่อนหน้าทั้งหมด ในขณะที่ราชสำนักแมนจูเพิ่งให้ความสนใจกับชาวจีนโพนทะเลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อนำเอาความมั่งคั่งของคนเหล่านี้เพื่อนำไปสร้าง ความทันสมัยและทำให้จักรวรรดิจีนรอดพ้นจากการรุกรานของคนต่างชาติ โดยตั้งสถานกงสุลแห่ง

แรกในโลกที่สิงคโปร์ และออกหนังสือพิมพ์ชื่อ ลัดเป่าจำหน่ายทั้งในจีนและสิงคโปร์ ทำให้องค์ความรู้เกี่ยวกับคนจีนโพ้นทะเลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อยซึมทราบกลับเข้าสู่แผ่นดินใหญ่อีกทอดหนึ่ง ขณะเดียวกันขบวนการปฏิวัติของชนชั้นค่างก็ช่วงชิงการเป็นผู้นำในชุมชนชาวจีนโพ้นทะเลเพื่อให้การสนับสนุนคนในการเปลี่ยนแปลงการเมือง ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับคนจีนโพ้นทะเลเป็นไปอย่างกว้างขวาง

ขณะเดียวกันปัญหาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับชาวจีนโพ้นทะเลก็เริ่มเป็นที่สนใจของชาวตะวันตกที่เข้ามาประกอบอาชีพในภูมิภาคแถบนี้ เช่น ครอฟฟอร์ด พี แคมพ์เบล (Crawford P. Cambell) ได้ผลิตผลงานเรื่อง การอพยพของกุลิจีนไปยังดินแดนต่างๆภายในจักรวรรดิอังกฤษ ดับบลิว เจ คาเตอร์ (W.J. Cator) เขียนเรื่อง สถานภาพทางเศรษฐกิจของชาวจีนในหมู่เกาะอินเดียของเนเธอร์แลนด์ เคนเน็ธ เพอรี แลนดอน (Kenneth Pery Landon) เขียนเรื่อง ชาวจีนในประเทศไทย

ภายหลังการสถาปนาสาธารณรัฐประชาชนจีนในปี ค.ศ. 1949 การศึกษาเกี่ยวกับชาวจีนโพ้นทะเลในแผ่นดินใหญ่และได้หันถูกพัฒนากลายเป็นเครื่องมือทางการเมืองของรัฐบาลทั้งสองแห่งตลอดมา งานวิชาการบางชิ้นได้กลายเป็นเอกสารต้องห้ามและไม่อนุญาตให้มีการเผยแพร่ในบางแห่งของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย เช่น ประวัติศาสตร์จีนโพ้นทะเลในมลายา ที่เขียนโดยหลี่ รู่ยหัว และพิมพ์ที่กรุงไทเป ในปี ค.ศ. 1954

หลังจากที่แผ่นดินใหญ่มีการปกครองแบบคอมมิวนิสต์แล้ว สหรัฐอเมริการวมถึงสถาบันต่างๆในชาติตะวันตกได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับคนจีนโพ้นทะเลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือต่อมูลนิธิและมหาวิทยาลัยชั้นนำของตนในการศึกษาด้านนี้ควบคู่ไปกับการดำเนินนโยบายต่างประเทศในเชิงรุกเพื่อขัดขวางอิทธิพลของลัทธิคอมมิวนิสต์ไม่ให้เข้ามาครอบงำภูมิภาคแถบนี้ จีนโพ้นทะเลศึกษาจึงกลายเป็นองค์ความรู้สำคัญที่ผู้สนใจชาวอเมริกันได้รับการส่งเสริมทางด้านเงินทุนวิจัยต่างๆผ่านสถาบันวิจัยและการศึกษาต่างๆเช่น สถาบันความสัมพันธ์แห่งแปซิฟิก สถาบันฮูเวอร์ มหาวิทยาลัยคอร์เนลและมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย โดยนักวิชาการชาวอเมริกันเหล่านี้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันงานวิจัยของตนและของศิษย์รุ่นต่างๆต่อไปอีกหลายทศวรรษและผลงานของบางท่านได้กลายมาเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ปัญหาของจีนโพ้นทะเลในประเทศไทยเช่นผลงานของ จี. วิลเลียม สกินเนอร์ เรื่องสังคมชาวจีนในประเทศไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์ ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1957 ก็ยังคงใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อทำความเข้าใจชุมชนจีนในประเทศไทยมาจนถึงปัจจุบัน

ความตื่นตัวในการศึกษาเกี่ยวกับชาวจีนโพ้นทะเลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตั้งแต่ครั้งหลังของ ค.ศ. ที่ 20 เป็นต้นมา ได้ดำเนินการกันอย่างจริงจังโดยนักวิชาการเชื้อสายจีนทั้งในแผ่นดินใหญ่ได้หัน ย่องกง และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่นสถาบันวิจัยหนันหยาง ของมหาวิทยาลัยเซี่ยเหมิน

มหาวิทยาลัยจงชานในจีน สถาบันจีนโพ้นทะเลศึกษาในไต้หวัน มหาวิทยาลัยจีนฮ่องกง สมาคมทะเลจีนใต้และมหาวิทยาลัยหนันหยางในสิงคโปร์ นอกจากนี้ นักวิชาการท้องถิ่นได้หันมาให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นต่างๆของชุมชนชาวจีนที่มีผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ของแต่ละดินแดน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่ทศวรรษที่1960เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วทั้งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และสาธารณรัฐประชาชนจีน ตั้งแต่ ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาทำให้การศึกษาเกี่ยวกับชาวจีน โพ้นทะเลกลับมามีความตึกกักอีกครั้งในสถาบันการศึกษาระดับมัธยมศึกษาชั้นนำทั่วโลกเพื่อความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับบทบาทของชาวจีนและถูกหลานที่มีผลต่อการขับเคลื่อนพลวัตรทางสังคมของภูมิภาคนี้อย่างต่อเนื่อง

1.2 ความสำเร็จของคนจีนโพ้นทะเลในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ศาสตราจารย์ แกรี กรีฟฟี(Gary Gereffi) แห่งมหาวิทยาลัยดุ๊ก(Duke University) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศแถบเอเชียว่าเป็นเพราะการมีค่าจ้างแรงงานต่ำ คล้ายคลึงกับประเทศแถบลาตินอเมริกา แต่การมีวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นทำให้ญี่ปุ่นสนใจมาลงทุนในเอเชียมากกว่า แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ประเทศแถบเอเชียมีคนจีนโพ้นทะเลอาศัยอยู่ โดยเฉพาะคนจีนในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งแม้มีเพียง 10 % ของประชากรทั้งหมดแต่กลับมีบทบาทสำคัญในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ และสามารถควบคุมเศรษฐกิจของประเทศเหล่านั้น ดังแสดงในตารางคั้งหน้าต่อไป(Kotler, 2000: 12-15)

ประเทศ	เปอร์เซ็นต์ของคนจีน ต่อประชากรทั้งหมด	เปอร์เซ็นต์การครอบครอง ทางเศรษฐกิจ
บรูไน	15.0	- ¹
กัมพูชา	2.0 ³	70.0 ⁴
อินโดนีเซีย	2.5	73.0
ลาว	1.3	- ²
มาเลเซีย	30.0	69.0
เมียนมาร์	17.5	- ²
ฟิลิปปินส์	2.0	50-60
สิงคโปร์	77.6	81
ไต้หวัน	97.0	95 ⁵
ไทย	14.0	81
เวียดนาม	1.4	45 ⁶

ตารางที่ 1-1 แสดงการมีส่วนทางเศรษฐกิจของคนจีนโพ้นทะเล

ในประเทศบรูไน คนจีนจะไม่ได้สัญชาติ การทำธุรกิจจะเป็นไปในรูปแบบหุ้นส่วนกับคนท้องถิ่น
ระบบเศรษฐกิจเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมนิยมไปสู่ทุนนิยม ยังไม่มีข้อมูล
เป็นการประมาณการอย่างคร่าว ๆ
ยุคก่อนพล พต
เป็นเปอร์เซ็นต์การควบคุมทางเศรษฐกิจโดยจีน
เป็นตัวเลขจากการประมาณการในเมือง ไซ่ง่อน (โฮจิมินห์) เท่านั้น

ประเทศ	ประชากรรวม	ประชากรที่เป็นคนจีน	เปอร์เซ็นต์คนจีน
บรูไน	299,939	42,800	15
กัมพูชา	11,163,861	250,000	2
อินโดนีเซีย	209,774,138	5,244,353	2.5
ลาว	5,116,959	66,520	1.3
มาเลเซีย	20,491,303	6,147,391	30.0
เมียนมาร์	46,821,943	8,193,840	17.5
ฟิลิปปินส์	76,103,564	1,522,071	2.0
สิงคโปร์	3,440,693	2,669,978	77.6
ไต้หวัน	21,699,776	21,048,783	97.0
ไทย	59,450,818	8,323,115	14.0
เวียดนาม	75,123,880	1,051,734	1.4
รวม	529,086,894	54,560,585	10.3

ตารางที่ 1-2 แสดงประชากรในจีนเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และไต้หวัน

1.3 ความสำเร็จของคนจีนในประเทศไทย

คนจีนโพ้นทะเลที่อพยพเข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศไทยส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จเนื่องจากการประกอบอาชีพที่ตนถนัดคือการค้าขาย กอปรกับการมีนิสัยมัธยัสถ์ อดทนและอดออม ทำให้สามารถสะสมทุนได้อย่างรวดเร็ว ภูวดล ทรงประเสริฐ(ภูวดล, 2547:394-417) ได้กล่าวว่าตั้งแต่สมัยหลังสงครามโลกครั้งที่2เป็นต้นมา บุคคลที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยมากที่สุดคือคนเชื้อสายจีนซึ่งได้สะสมทุนมาเป็นเวลานาน หลังจากนั้นพวกเขาได้กระจายธุรกิจการลงทุนของตนเองไปสู่ธุรกิจธนาคารและการประกันภัย การทำเหมืองแร่ดีบุก การทำสวนเกษตรขนาดใหญ่ ควบคู่ไปกับการมีบทบาทในการส่งสินค้าอุปโภคและบริโภคจากต่างประเทศและการส่งออกสินค้าโภคภัณฑ์อื่นๆของไทยสู่ตลาดโลกมากขึ้น ทั้งที่ธุรกิจเหล่านี้เคยอยู่ภายใต้การครอบงำของทุนตะวันตกหรือคนจีนโพ้นทะเลจากประเทศเพื่อนบ้านอื่นๆ ในปีค.ศ. 1952 นักธุรกิจเชื้อสายจีนในไทยได้ลงทุนด้านการนำเข้าส่งออกรวมถึง41ราย ธุรกิจค้าปลีก42ราย ธนาคาร7ราย และประกันภัย 25 แห่ง

ในบรรดากลุ่มทุนจีนขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจผูกขาดกับรัฐบาลจอมพล ป.พิบูลสงคราม และขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวางในช่วงสงครามเกาหลีคือกลุ่มหวังหลีแห่ง

ธนาคารนครธน กลุ่มลำำำแห่งธนาคารกสิกรไทย ส่วนกลุ่มทุนจีนรุ่นใหม่เข้ามา มีบทบาทอย่างรวดเร็วในธุรกิจธนาคารและประกันภัยในช่วงทศวรรษที่ 1950 ได้แก่ กลุ่มเอเชียทรัสต์ของนายชิน โสภณพนิช กลุ่มเก็งหัวของนายอ้อ จือเหลียง และแต่จีอึง กลุ่มกรุงศรีอยุธยา ภายใต้การนำของหยาง จี้ฉวน หรือนายคุณ คุณผลิน และหลี่ บักชวน หรือนายชวน รัตนรักษ์ และกลุ่มมหาคุณ ภายใต้การนำของเตี้ย ลันจัน หรือนายสหัส มหาคุณ

หลังจากกลุ่มขอพระราชทานครุฑมาจางไปเพราะจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ในปี ค.ศ. 1958 สหัส มหาคุณ ได้เข้ามา มีบทบาทโดยเป็นประธานหอการค้าจีนจนถึงปี 1961 ยังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของสหธนาคารและบริษัทประกันภัยอีกถึง 8 บริษัท โดยมีการร่วมทุนร่วมระหว่างชาวแต่จีอึงด้วยกันเองแล้วทุกกลุ่มยังให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรกับชนชั้นผู้ปกครองของไทย โดยเฉพาะกับผู้นำกองทัพ โดยพร้อมที่จะเชิญบรรดานายพลสำคัญเข้ามาเป็นทั้งประธานกรรมการหรือกรรมการบริหารต่างๆ แล้วก็พร้อมที่จะอภิบาลธนาคารหุ้นสมให้กับนายทหารเหล่านั้นเพื่อแลกเปลี่ยนกับความมั่นคงในกิจการลงทุน ตลอดจนสิทธิและอภิสิทธิ์ต่างๆที่จะได้รับจากหน่วยงานราชการภายใต้อิทธิพลของทหารกลุ่มใหม่ที่เรียกว่ากลุ่มสี่เสาเทเวศน์ เป็นเวลานานกว่า 15 ปี ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ปี ค.ศ. 1961 เป็นต้นมา

หลังจากการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำให้ประเทศไทยถูกพัฒนาเป็นประเทศกึ่งอุตสาหกรรมกึ่งเกษตรกรรมที่สามารถพึ่งพิงผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ ทำให้การประกอบการธุรกิจในทุกสาขาในประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้นในอัตราก้าวหน้าและเพิ่มศักยภาพให้ทุนจีนแต่ละกลุ่มสามารถพัฒนาทุนพาณิชย์กลายเป็นทุนธนาคารและทุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เป็นเงาตามตัวด้วย ทำให้คนเชื้อสายจีนจัดตั้งอุตสาหกรรมต่างๆขึ้นมา โดยระยะแรกเป็นการลงทุนร่วมกับบริษัทแม่ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิตสินค้าประเภทนั้น พร้อมกับการคุ้มครองและสิทธิพิเศษต่างๆที่คณะกรรมการการส่งเสริมการลงทุน (BOI) มอบให้ ทำให้ธุรกิจการลงทุนขนาดใหญ่ในประเทศไทยทั้งของทุนจากต่างประเทศและภายในประเทศเมื่อช่วงทศวรรษที่ 1980 ซึ่งมีอยู่ 500 บริษัทใหญ่สุดในหมวดธุรกิจการลงทุนทุกสาขานั้น 70% เป็นของกลุ่มนายทุนจีนสัญชาติไทยทั้งสิ้น ส่วนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์มากที่สุดคือกลุ่มธุรกิจธนาคารและการเงิน ซึ่งได้ร่วมลงทุนกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆอีกมากมาย ได้แก่ การส่งออกข้าว การส่งออกยางพารา การเดินเรือ สิ่งทอ น้ำมันพืช ประกันชีวิต ยารักษาโรค ยางรถยนต์ พัฒนาที่ดิน สุรา นิคมอุตสาหกรรม ศูนย์การค้า และสินค้าอุปโภค บริโภคอื่นๆ

ปัจจุบัน กลุ่มธุรกิจที่เป็นมหาเศรษฐีของประเทศไทยจากการจัดอันดับของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจในปี พ.ศ. 2544 จำนวน 150 ตระกูล ปรากฏว่าเป็นตระกูลของคนไทยเชื้อสายจีนถึง 147 ตระกูล หรือคิดเป็น 98% (บุญชัย ใจเย็น, 2546: 20-27)

2. ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะการจัดการแบบจีน

2.1 มีรากฐานมาจากปรัชญาของขงจื้อและปราชญ์ในยุคโบราณหลายท่าน

นักปราชญ์จีน 2 ท่านที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร การจัดการของผู้นำจีนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันคือ ขงจื้อ และฮั่น เฟย จื้อ (Han Fei Tzu) ขงจื้อได้ให้แนวความคิดของขงจื้อส่วน ฮั่น เฟย จื้อ ให้ความคิดที่เกี่ยวกับกฎหมาย(Legalism) ขงจื้อหรือขงจื้อ มีอิทธิพลต่อแนวความคิดและวิถีชีวิตของคนจีนมาเกือบ 2,500 ปีแล้ว หนังสือของท่านถูกใช้เป็นคู่มือในการศึกษาและสอบเพื่อเป็นข้าราชการพลเรือนเรื่อยมาจนถึงค.ศ. 1905 คือ ช่วงปลายสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงเลิกกันไป ตามประวัติ ท่านเกิดเมื่อ 551 ปีก่อน ค.ศ. หรือเกิดในขณะที่พระพุทธเจ้ามีพระชนมายุได้ 72 พรรษา ที่เมืองชิวฟู แคว้นหลู่ ในมณฑลซานตง โดยเป็นบุตรของขุนนางผู้น้อย ในช่วงที่ท่านมีชีวิตอยู่นั้นตรงกับสมัยราชวงศ์โจว (จิ่ว) ในช่วง 722-484 ปีก่อนค.ศ. เป็นช่วงที่บ้านเมืองจีนไม่มีความสุขเต็มไปด้วยการแย่งชิงอำนาจภายในโดยที่ผู้นำไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เหล่านักปราชญ์จึงหาหนทางแก้ปัญหาโดยการขายความคิดให้แก่ผู้ครองรัฐทั้งหลายเพื่อนำไปปฏิบัติ (วุฒิชัย , 2533 : 2-3)

หลักปรัชญาของท่านมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจของเอเชีย โดยเฉพาะในประเทศ 5 มังกร แห่งเอเชียตะวันออก อันประกอบไปด้วย ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกง เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ ในยุคต่อมาเนื่องจากประเทศเหล่านี้ได้รับเอาปรัชญาของท่านขงจื้อมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและการจัดการที่ถูกเรียกว่าเป็นจริยธรรมการทำงานแบบขงจื้อ (Confucian work ethics) จริยธรรมการทำงานของท่านมีความสำคัญมากจน ฮอฟสเตดและไมเคิล บอนด์(Hofstede and Michael Bond) นักจิตวิทยาสังคมชาวแคนาดา ที่สอนที่ Chinese University in HongKong ได้ยอมรับว่าจริยธรรมการทำงานของขงจื้อที่เน้นคุณงามความดีมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศที่รับเอาวัฒนธรรมจีนเข้ามาใช้ จนสามารถเปรียบเสมือนแง่มุมทางวัฒนธรรมประการที่ 5 (fifth dimension) ของชาติต่างๆ นอกเหนือจากแง่มุมทางวัฒนธรรม 4 ประการของฮอฟสเตด คือ ระยะห่างระหว่างอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ปัจเจกชนนิยม และกลุ่ม ความเป็นหญิงและชาย(Sheldrake , 2003 : 223)

ท่านขงจื้อสั่งสอนถึงคุณความดี 5 ประการ ตั้งแต่ 600 ปี ก่อนคริสตกาลไว้ดังนี้

- “Jen” ความรักในการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น
- “Li” ความประพฤติที่เหมาะสม
- “I” ความชอบธรรม
- “Chih” ภูมิปัญญา
- “Hsin” ความซื่อสัตย์จงรักภักดี

นักปราชญ์ท่านที่สองที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบจีนคือ เฟย จื้อ(Fei Tzu) ที่ได้ให้แนวคิดคือ ลัทธิกฎหมาย (Legalism) มีความคล้ายคลึงกับปรัชญาของขงจื้อคือ กล่าวถึงความสัมพันธ์ตามระดับชั้นของการบังคับบัญชาระหว่างผู้นำและผู้ตาม เฟย จื้อ เป็นผู้รวบรวมความคิดและผลงานของนักปราชญ์จีนในยุคก่อน และรวบรวมเป็นเล่มขึ้นในช่วง 4 ศตวรรษก่อนคริสต์กาล แนวความคิดของปรัชญานี้ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญ 2 ข้อคือ “Fa” (กฎระเบียบ) และ “Shu” (ศิลปะในการปกครอง)

หากมีการเปรียบเทียบแนวความคิดของ Fei Tzu กับขงจื้อจะเห็นว่า แนวความคิดแบบนี้จะเน้นกฎเกณฑ์และการควบคุมบุคลากรอย่างเคร่งครัดเพื่อที่จะรักษากฎหมายและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสังคม ต่างจากขงจื้อที่ให้อิสระแก่แต่ละคนในการทำหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุด (Fukuda, 1991 : 194-197) โจเซฟ เอ็ม พัตตี(Joseph M. Putti) ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกับความคิดของฟูคุดะ ถึงแนวความคิดของขงจื้อและเฟยจื้อว่ามีผลต่อความประพฤติและการจัดการของคนจีน โดยเน้นถึงข้อปฏิบัติของผู้นำที่คิดว่าผู้นำควรมีศีลธรรม ประพฤติตนอย่างเหมาะสมและเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม มีอำนาจหน้าที่พอสมควร โดยสามารถให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม และสร้างบรรยากาศแห่งความปรองดองให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน(Putti, 1991 : 178)

จอห์น เค ฟูคุดะ(John K. Fukuda)(Fukuda, 1991 : 210-212) ได้กล่าวถึงปราชญ์สำคัญอีกท่านหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการของจีนคือ ซุนจื้อ(Sun Tzu) หรือคนไทยคุ้นเคยในนามของซุนวู ท่านได้แต่งตำราพิชัยสงครามขึ้นในยุคของจักรพรรดิฉิน ชิหวาง(Ch'in Shihuang) หรือฉินซีฮ่องเต้ โดยได้รับอิทธิพลจากปรัชญาของขงจื้อ และลัทธิกฎหมายของเฟยจื้อ ซุนจื้อ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการของผู้นำทางการทหารคือ “Chin”(สติปัญญา) “Hsin”(ความศรัทธา) “Jen”(รักษาที่จะช่วยเหลือผู้อื่น) “Yong” (ความกล้าหาญ) “Yan”(ระเบียบวินัย) 3 ข้อแรกคือความคิดของขงจื้อ ส่วน 2 ข้อหลังคือลัทธิกฎหมายนั่นเอง กลยุทธ์ทั้ง 7 ประการของซุนจื้อมีไว้เพื่อพิชิตชัยชนะในการทำสงคราม กองทัพหรือองค์กรใดก็ตามหากมีองค์ประกอบของกลยุทธ์ทั้ง 7 ประการ ย่อมสามารถพิชิตชัยชนะได้ไม่ยาก กลยุทธ์ทั้ง 7 ประการจึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

กอตักดี ไชยรัศมีศักดิ์(กอตักดี, 2547: 145-152) ได้กล่าวถึงสำนักทางความคิดหรือปรัชญาที่มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนจีนดังต่อไปนี้

1. สำนักหญ่เจีย นักปราชญ์ในสายนี้คือ ขงจื้อ เม่งจื้อ และซุ่นจื้อ คำสอนจะเน้นเรื่องจริยธรรมและการศึกษา

- ขงจื้อ (ก่อนค.ศ.551-478) เป็นผู้ปฏิวัติระบบการศึกษาที่เคยผูกขาดไว้เฉพาะชนชั้นสูง โดยเปิดโอกาสให้คนทุกระดับได้เล่าเรียนฝึกฝนอบรมตนจนมีศิษย์ถึง 3,000 กว่าคนและมีศิษย์เอกผู้ปราดเปรื่องถึง 72คน ขงจื้อสอนให้มีมนุษยธรรมและปฏิบัติหน้าที่ต่อกันอย่างถูกต้อง เช่นระหว่างพ่อกับลูก พี่กับน้อง สามัคคีภรรยา เพื่อนกับเพื่อน เป็นต้น
- เม่งจื้อ (ก่อนค.ศ.389-305) ไม่ได้เป็นศิษย์ขงจื้อโดยตรงแต่ศึกษาจาก จื่อซือ ซึ่งเป็นหลานของขงจื้อ เม่งจื้อเชื่อว่าธรรมชาติดั้งเดิมของมนุษย์นั้นดีงามแต่ถูกสิ่งแวดล้อมชักนำให้เปลี่ยนแปลงไป
- ซุ่นจื้อ (ก่อนค.ศ. 298-238) มีแนวคิดที่ตรงข้ามกับเม่งจื้อ ซุ่นจื้อถือว่าธรรมชาติของมนุษย์นั้นชั่วร้ายจึงต้องใช้การศึกษาช่วยขัดเกลา

2. สำนักฝ่าเจีย ผู้นำแนวคิดนี้คือ หันเฟยจื้อ (ก่อนค.ศ. 280-233) ท่าน เป็นลูกศิษย์ของซุ่นจื้อ แต่ท่านเห็นว่าจริยธรรมและจารีตประเพณีไม่เพียงพอที่จะทำให้สังคมสงบสุขต้องใช้กฎหมายเป็นหลักในการปกครอง เน้นการปูนบำเหน็จและการลงโทษเพื่อคุมความประพฤติของประชาชนและข้าราชการ

3. สำนักเต๋าเจีย หรือเต๋า ผู้นำความคิดของสำนักนี้คือเล่าจื้อ (ศ.ที่5 ก่อนค.ศ.)และ ขงจื้อ (ก่อนค.ศ.369-286)

- เล่าจื้อ เป็นคนยุคเดียวกับขงจื้อ แต่อายุมากกว่า 20ปี เมื่อขงจื้ออายุ 35ปี ได้พบปะสนทนากับเล่าจื้อที่หอสมุดของนครหลวงในราชวงศ์โจว ขงจื้อเกิดความรู้สึกลึบถือและเลื่อมใสเป็นอย่างมาก เล่าจื้อสอนให้คนปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับธรรมชาติปล่อยให้สรรพสิ่งดำเนินไปตามวิถีของตน ใช้ความอ่อนพิชิตความแข็ง
- เต๋าสอนเรื่อง “หวู่เหวย” หรือ “อกรรม” คือ “การไม่กระทำ” ผู้คนจึงเข้าใจผิดว่าสอนให้เฉื่อยชาเกียจคร้าน แต่อันที่จริงเต๋าสอนให้ทำน้อยแต่ได้ผลมาก เพราะไม่ทำสิ่งใดๆฝืนธรรมชาติ จึงไม่ต้องเปลืองแรง ไม่กระทำตามกิเลสตัณหา จึงไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยไปโดยไม่จำเป็น “หวู่เหวย” จึงหมายถึงการสงวนพลัง โดยการเตรียมรับมือกับปัญหาตั้งแต่เนิ่นๆจนถึงขั้น ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นแต่กลับดูมองว่าไม่ได้ทำอะไรเพราะไม่มีปัญหามาแก้ ทั้งๆที่ได้จัดการทุกสิ่งให้เรียบร้อยลงตัวมาแล้วแต่ดัน ประชัญานิพนธ์ของเล่าจื้อที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคือคัมภีร์ เต๋าเต็กเก็ง ซึ่งมีรูปแบบการเขียนคล้ายกวีนิพนธ์ที่ไม่มีสัมผัส

- จวงจื่อ เป็นคนสมัยเดียวกับเม่งจื่อ นิยมใช้ชีวิตอย่างสันโดษ คำสอนของจวงจื่อมักอยู่ในรูปนิทานภานิตที่ให้ข้อคิดและเห็นภาพเปรียบเทียบอย่างชัดเจน ช่วยขยายความหมายของปรัชญาในคัมภีร์เต๋าเด็กแก๊งของเล่าจื่อ ให้เป็นรูปธรรม ง่ายแก่การทำ ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

แนวคิดแบบเต๋าและขงจื่อถือเป็นแนวคิดคู่ขนานที่ต่างมีอิทธิพลอย่างสูงต่อ ประชาชาติจีน แนวทางเต๋าคือสอดคล้องกับธรรมชาติเพื่อสวางพลัง มีแนวคิดที่จะปลีกวิเวกไปอยู่อย่างสันโดษ แต่ไม่ได้ทอดทิ้งสังคม มักออกมาช่วยกอบกู้ เมื่อเห็นว่ามีจังหวะที่เหมาะสม เช่น เตียวเหลียง ที่มาช่วยเล่าปี่ ขงเบ้ง มาช่วยเล่าปี่ หลิวป้ออุน ช่วยอุทวนจาง ปฐมกษัตริย์ของราชวงศ์หมิง ในขณะที่ขงจื่อเรียกร้องให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อสังคม 2 แนวคิดนี้ฝ่ายหนึ่งเน้นดุษ ฝ่ายหนึ่งเน้นรุก จริงๆ แล้วต่างก็เสริมซึ่งกันและกัน ศาสตราจารย์หนานฮว่าจิ้น ผู้ทรงความรู้ด้านปรัชญาโดยถือเป็นผู้ยิ่งใหญ่แห่งยุคที่เจียง ไคเชกนับถือ ได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของ 2 แนวความคิดนี้ว่า สมมุติว่ามีหมู่บ้านอยู่แห่งหนึ่งถูกน้ำไหลบ่าเข้ามาอย่างรุนแรง พวกที่มีความคิดแบบขงจื่อจะรีบเกณฑ์กำลังผู้คนมาช่วยกันก่อสร้างทำนบกั้นน้ำอย่างแข็งขัน แต่หากเป็นผู้ที่มีความคิดแบบเต๋า ก็จะไม่เห็นด้วย เพราะคิดว่า การค้ำทานกระแสน้ำป่าที่ไหลมาอย่างรวดเร็ว นั้นอาจไม่ทันการณ์และเป็นอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้คน ได้ จึงควรอพยพชาวบ้าน ขนย้ายสิ่งของจำเป็น ไปหลบอยู่ในที่ปลอดภัยก่อนเมื่อน้ำลดแล้วจึงกลับออกมาทอผ้าไหม ปลูกข้าวใหม่

ท่านกล่าวต่อไปว่า สำนักขงจื่อ เหมือน ร้านขายเสบียงของชำ ซึ่งเราต้องเข้าเป็นประจำทุกวัน แต่สำนักเต๋า ของเล่าจื่อ เป็นเหมือน ร้านขายยา ที่คนจะไปหากก็เมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย ในขณะที่ศาสนาพุทธ เปรียบเสมือน ห้างสรรพสินค้าซึ่งมีทุกสิ่งทุกอย่างครบครันอยู่ภายใน แต่ความที่กว้างใหญ่ไพศาล จึงต้องใช้เวลาพอสมควรกว่าจะค้นหาเจอสิ่งที่ต้องการ

สำนักขงจื่อมักถูกเต๋าหัวเราะเยาะว่าชอบเอาหัวชนกำแพง คือทำในสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์ ทั้งยังเป็นโทษด้วยซ้ำ ฝ่ายขงจื่อตอบโต้โดยวิจารณ์ว่าแนวคิดแบบสันโดษของเล่าจื่อว่า การถือสันโดษโดยการปลีกวิเวกไปในป่าคองพงไพรถือเป็นการปลีกวิเวกเล็กน้อย ใครก็ทำได้ การถือสันโดษอยู่ท่ามกลางเมืองอันสับสนวุ่นวายถือเป็นการปลีกวิเวกระดับกลางเพราะทำได้ยากขึ้น แต่การปลีกวิเวกที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคือ การทำงานอยู่ในราชสำนัก แต่ไม่ยึดติดในลาภยศสรรเสริญ ทั้งยังสามารถใช้โอกาสในการสร้างประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนได้อย่างมากมายปัญญาชนจีน ได้ซึมซับหลักการของสองสำนักอย่างซาบซึ้ง โดยในภาวะปรกติก็จะโหมทำงานตามความคิดของขงจื่อ แต่เมื่อเกิดวิกฤตก็จะใช้แนวทางของเต๋านำทางชีวิตของตน

4. สำนักมอเจีย ผู้นำคือมอจื่อ (ก่อนค.ศ. 479-381) สำนักนี้รอบรู้การทหารและวิศวกรรม คำสอนจะเน้นหลักความเสมอภาค ความรักอันเป็นสากล ขอมเสียดสละทุกอย่างแม้แต่ชีวิตเพื่อผดุงความยุติธรรม ถ้าจำเป็นต้องทำสงครามเพื่อรักษาความยุติธรรมก็ต้องทำ เป็นการขอมเสียดสันติภาพชั่วคราว เพื่อรักษาสันติภาพถาวร สำนักนี้จึงมีกองทัพที่มีระเบียบวินัยเข้มงวดเพื่อเอาไว้ปราบความอยุติธรรมจึงเชื่อว่าชาวยูทงูและปุ่น สาวกของสำนักนี้จะเป็นพวกอิวเสียบ หรือนักบูพเนจร ซึ่งเป็นที่มาของพวกบูเสียบ ในยุทธจักร นักบูเหล่านี้จะยึดถือน้ำใจผูกพันกันเป็นเรื่องใหญ่ ถือคติ “มีสุขร่วมเสพ มีทุกข์ร่วมต้าน” ขอมคายเพื่อมิตรสหายหรือผู้มีพระคุณ สำนักนี้ถือเป็นต้นตำหรับของพวกมาเฟียในยุคต่อมา อาจทำงานใต้ดินโดยเปรียบเป็นรัฐบาลเงาที่รวบรวมสมาชิกเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่ไม่ชอบธรรม โดยการใช้กำลังคนและกำลังอาวุธบีบบังคับผู้อื่น

2.2 คนจีนจะให้ความสำคัญกับกลุ่ม และระบบเครือญาติ

วัฒนธรรมประจำชาติของจีนตามแนวความคิดของ ฮอฟสเตด(Hofstede) คือการเน้นกลุ่ม (Collectivism) ต่างจากวัฒนธรรมของประเทศตะวันตกคือ ความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualism) ตัวอย่างของการเห็นแก่กลุ่มมีอยู่อย่างมากมายในสังคมคนจีน เช่นการ์และโรเนน(Shenkar and Ronen) ได้กล่าวถึงคนจีนแผ่นดินใหญ่ที่เป็นตัวอย่างของการสำรวจของพวกเขาว่า คนเหล่านั้นจะคิดว่าประสิทธิภาพในการทำงาน จะมีความสัมพันธ์กับความพยายามของทีม เหลียงและบอนด์ (Leung and Bond) พบว่า บุคลากรชาวจีนที่รวมกลุ่มกัน มีแนวโน้มที่จะรักษาความปรองดองกับสมาชิกในกลุ่มมากกว่าชาวอเมริกันที่เป็นปัจเจกชน อริยบุคคลขงจื้อได้กล่าวว่า ความปรองดองเป็นสิ่งที่ดีควรยกย่อง คำกล่าวนี้ไม่เพียงเป็นที่รู้จักกันดีในจีน แต่รู้จักกันดีในญี่ปุ่นเช่นกัน จนอาจกล่าวได้ว่า คนจีนและเอเชียชาติอื่น ๆ ต่างได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดของขงจื้อ โดยเชื่อว่าสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ ความเชื่อถือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความปรองดองหรือ ประนีประนอม ฮอฟสเตด กล่าวว่า เอกลักษณะของคนจีนคือการเน้นกลุ่ม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นพวกเขาก็จะเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กัน องค์การตามระบบการจัดการแบบจีนจะเป็นระบบเครือญาติซึ่งผู้นำคือคุณแลสวัสดิการของบุคลากรเองแล้วก็ต้องดูแลบุตรหลานตลอดไป ต้องฝึกอบรม พัฒนา และให้การศึกษาแก่บุคลากรด้วย ขณะเดียวกัน การใช้ระบบพวกพ้องและ “การเข้าหลังบ้าน” ของผู้บริหารก็ยังคงเป็นเรื่องปกติธรรมดา(Putti, 1991 : 217-218)

แกนนอน กล่าวว่า(Gannon, 2001 :430) เมื่อราว 1,200 ปี ก่อนคริสตศักราช คนจีนได้คิดค้นระบบ bao jia หรือ กฎเกณฑ์ของเครือญาติโดยแบ่งชุมชนออกเป็น 10 ,100, 1,000 10,000 ครอบครัว ตามความใกล้ชิดและเขตที่อยู่อาศัย ทุกชุมชนเลือกผู้นำขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบและดูแลพฤติกรรม สวัสดิการของครอบครัวต่าง ๆ ผู้นำจะรายงานไปยังผู้นำของชุมชนที่ใหญ่กว่า หากบุคคลในชุมชนประกอบอาชญากรรม หัวหน้าครอบครัวจะต้องรับผิดชอบตามด้วยหัวหน้าชุมชน

ดังนั้นเมื่อเกิดเหตุร้ายร้ายขึ้นก็มักจะมีการไถ่เกี้ยวกันในชุมชนเล็ก ๆ ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในชุมชนซึ่งคนจีนที่ไปอาศัยอยู่ในประเทศต่าง ๆ ก็นำเอาระบบนี้ไปใช้กันอย่างกว้างขวาง

2.3 การได้รับอิทธิพลจากศาสนาพุทธ ลัทธิขงจื้อ และลัทธิเต๋า

มาร์ติน เจ แกนนอน(Martin J. Gannon)(Gannon, 2001: 426-433) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของศาสนาพุทธ ลัทธิขงจื้อและเต๋าที่มีผลต่อการจัดการแบบจีน โดยการอธิบายถึงหน้าที่ของแท่นบูชาบรรพบุรุษ เทพเจ้าและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลาย ในบ้านของคนจีน (Altar) ที่จะมีผลต่อความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ของคนรุ่นต่าง ๆ ในครอบครัว ความปรองดองและความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองได้อย่างเข้มแข็ง

ในมุมมองของคนจีนที่ต้องการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตามหลักของขงจื้อจะต้องคำนึงถึง หน้าตา(Face) หรือเกียรติยศของแต่ละบุคคล หากบิดาเสียชีวิตลงบุตรชายคนโตจะต้องเป็นผู้สืบทอดกิจการ ในกรณีที่มีหนี้สิน บุตรชายจะต้องชำระหนี้สินนั้นให้แก่เจ้าหนี้เพื่อเป็นการรักษาหน้าของครอบครัว ปรัชญาขงจื้อจึงถือว่าเป็นหลักปฏิบัติของแต่ละคนในสังคม

ลัทธิเต๋าหรือที่คนจีนถือว่าเป็นศาสนากำเนิดจากความคิดของเล่าจื้อ(Lao Tzu) ผู้กำเนิดมาราว 604 ปีก่อนคริสตศักราช ท่านได้รวบรวมความคิดโดยแต่งคำภีร์ เต๋า เต เกง (Tao Te Ching) แปลว่าวิถีอำนาจ คำว่าเต๋าแปลว่า หนทาง(วิถี) ส่วนคำว่า เต เกงแปลว่าอำนาจจะหมายถึงความเชื่อที่ว่าบุคคลจะมีอำนาจโดยดำเนินชีวิตให้กลมกลืนกับธรรมชาติ ทำให้คนจีนปรารถนาในความสงบเยือกเย็น และสง่างาม ลัทธิเต๋าจะปฏิเสธความหยิ่งทะนงตนและการแข่งขันโดยจะทำตัวให้เข้ากับธรรมชาติและแสวงหาความเรียบง่ายมากกว่าการแสวงหาทางวัตถุ นอกจากนี้เต๋ายังต่อต้านความรุนแรงและส่งเสริมความสงบสุข โดยมีสัญลักษณ์คือ หยิน หยาง(Yin and Yang) แสดงถึงการมีสรรพสิ่งในโลกมี 2 ด้านเสมอ คนจะเห็นหรือไม่ขึ้นอยู่กับใจ เช่นความมืด ความสว่าง ความเสื่อมและความเจริญ พระจันทร์ พระอาทิตย์ ชาย หญิง โลกและสวรรค์

การใช้แท่นบูชาเพื่อสักการะสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในศาสนาพุทธ ขงจื้อ เต๋า และเทพเจ้าต่าง ๆ ของคนจีนก่อให้เกิดลักษณะสำคัญ 3 ประการที่มีผลต่อการจัดการของคนจีน

- ความต่อเนื่องของความสัมพันธ์(Roundness)

โดยแท่นบูชาภายในบ้านที่เป็นตัวเชื่อมที่ทำให้ครอบครัวของคนจีนมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์แบบโดยเป็นตัวกลางระหว่างโลกนี้และโลกที่เหนือธรรมชาติ จากความคิดแบบความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ทำให้คนจีนจะมีการวางแผนระยะยาวถึง 10-20 ปี และอาจจะถึง 100 ปี ขณะที่แผนระยะยาวของคนอเมริกันจะมีระยะเวลาเพียง 3 -5 ปี ฮอฟสแตดกล่าวไว้ว่า ลัทธิขงจื้อ “The Confucian dynamic” จะคล้ายคลึงกับจริยธรรมการทำงานแบบโปแตสแตนท์ เนื่องจากชื่นชมบุคคลที่ทำงานหนักโดยเน้นความสำเร็จในระยะยาวเพื่อช่วยเหลือครอบครัว

ความคิดแบบความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ช่วยอธิบายหลักการของกวานซี(Guanxi) หรือความสัมพันธ์ เนื่องจากเส้นเลือดใหญ่ของธุรกิจของคนจีนก็คือระบบกวานซีนั่นเอง หากศึกษาระบบนี้จะเห็นว่าคล้ายกับการแกะหอมหัวใหญ่ออกเป็นชั้น ๆ ในชั้นแรกจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบรรพบุรุษ จากนั้นจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจากหมู่บ้านเดียวกัน จากนั้นคือความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว และความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและมิตรสหายที่ไว้เนื้อเชื่อใจ เช่น นักบริหารมืออาชีพที่มีความสามารถซึ่งถูกจ้างมาบริหารงาน ความสัมพันธ์ เช่นนี้จะนำไปอย่างต่อเนื่องและจะมีการตอบแทนซึ่งกันและกัน เช่น นักธุรกิจอาจช่วยคนรับใช้ที่มีจงรักภักดีและทำงานกับครอบครัวเป็นเวลานานให้มีโอกาสที่จะก่อตั้งธุรกิจของตนเองขึ้นมา หรืออาจจะขอร้องให้หุ้นส่วนธุรกิจชาวตะวันตกช่วยฝากให้ลูกชายของเขาได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยชั้นนำ หลังจากที่ได้ทำธุรกิจร่วมกันมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง

- ความปรองดอง กลมเกลียวซึ่งกันและกัน(Harmony)

ถือเป็นอุดมคติที่สำคัญประการหนึ่งของคนจีนซึ่งแตกต่างจากชาวตะวันตก หากเกิดความไม่ปรองดองขึ้นในครอบครัว คนจีนบางคนอาจโทษสิ่งเหนือธรรมชาติจึงต้องไหว้บรรพบุรุษและเทพเจ้าเพื่อคลบคลานให้ความปรองดองกลับคืนมา ครอบครัวที่ปรองดองกันจะมีการทะเลาะเบาะแว้งกันน้อยไม่มีปัญหาด้านการเงินหรือความเจ็บป่วย การสวดอ้อนวอนเทพเจ้าและบรรพบุรุษส่วนใหญ่ของคนจีนก็เพื่อความปรองดองกันเป็นส่วนใหญ่ คนจีนจึงมักจะเขียนอักษรคำว่า ปรองดองกันที่ประตูบ้าน เครื่องราง เล็กแต่งาน และกำแพงบ้าน นอกจากนี้การไหว้เจ้าของคนจีนยังมีวัตถุประสงค์เพื่อขอให้ลูก ๆ ผ่านการสอบ ขอให้หายจากการเจ็บป่วย ได้ทำงาน แม้คำร้องขอโดยมากมักจะไม่ได้ผล ผู้สวดอ้อนวอนก็มักจะเกิดความหวังและรู้สึกสบายใจขึ้นมาในระดับหนึ่ง ถือว่าเป็นการสร้างความผูกพัน หรือความสัมพันธ์กับ บรรพบุรุษผู้ล่วงลับไปแล้ว การกราบไหว้บรรพบุรุษและตั้งศักดิ์สิทธิ์คล้ายคลึงกับการนับถือพระเจ้าของคริสเตียน แต่หากพิจารณาดูแล้วพระเจ้าจะทรงมีพระอำนาจมากกว่าเทพเจ้าและบรรพบุรุษของคนจีนที่อยู่ในยมโลก เมื่ออธิษฐานอ้อนวอนพระเจ้า คริสเตียนจะมีความสบายใจมากกว่าชาวจีนที่สวดอ้อนวอนบรรพบุรุษและเทพเจ้าต่าง ๆ คนจีนจึงเชื่อในเรื่อง โชคกลางเนื่องจากไม่สามารถจะควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ในวัดของศาสนาพุทธในจีนจึงมีกระบอกเข็มซี พร้อมคำทำนายให้กับคนที่เข้าไปทำบุญ คนจีนบางคนอาจไม่คาดเข็มขัดนิรภัยขณะขับขี่รถเนื่องจากเชื่อว่าสิ่งศักดิ์สิทธิ์จะช่วยปกป้องคุ้มครองตนเอง นอกจากนั้นคนจีนยังชอบเล่นการพนันเป็นชีวิตจิตใจ เนื่องจากการทำธุรกิจจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนประกอบกับความเชื่อเรื่อง โชค ชะตา ราศี นอกจากนั้นคนจีนยังใช้การพนันเพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์และความปรองดองกันในหมู่ญาติมิตรอีกด้วย

- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองได้อย่างเข้มแข็ง(Fluidity)

คนจีนจะคุ้นเคยกับขนานนามที่เหมือนกันก็มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดนวัตกรรมต่าง ๆ และเป็นผู้ประกอบการทางธุรกิจได้ดี คนจีนเป็นนักประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ มากมาย เช่น สะพานแขวน รอกของเบ็ดตกปลา หางเสือเรือ เครื่องบดแป้ง ร่มชูชีพ ประทัด แลกเกอร์ วอลเปเปอร์ กระดาษ เกราะที่ทำด้วยกระดาษ ซีดีออร์ด และเครื่องจักรไอน้ำ นอกจากนี้คนจีนยังเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างอาณาจักรทางธุรกิจได้ยิ่งใหญ่กว่าชนชาติใดในโลก ศาสนาของคนจีนจะเต็มไปด้วยเทพเจ้า ซึ่งส่วนใหญ่จะมาจากวีรบุรุษในพงศาวดารจีนและตำนานต่าง ๆ ความศักดิ์สิทธิ์อาจมาจากการยอมรับนับถือของกษัตริย์ในสมัยโบราณหรือเกิดจากศรัทธาของประชาชน เทพเจ้าเหล่านั้นจะช่วยปกป้องคุ้มครองบ้านเมืองหรือแสดงปาฏิหาริย์ด้านต่าง ๆ เทพเจ้าที่ศักดิ์สิทธิ์จะได้รับการนับถือติดต่อกันมาหลายชั่วอายุคน เทพเจ้าใดไม่ศักดิ์สิทธิ์จะถูกลืมเลือนไปและมีเทพเจ้าองค์ใหม่มาแทนที่จึงมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา(Gannon, 2001 : 426-433)

ลักษณะสำคัญ 3 ประการที่เป็นวิถีชีวิตคนจีนที่มองผ่านแท่นบูชาภายในบ้านอันเกิดจากอิทธิพลของศาสนาพุทธ ลัทธิขงจื้อและเต๋าถือว่าเป็นจุดเด่นที่ทำให้คนจีนสามารถรักษาอารยธรรมของตนเองไว้ในโลกอย่างสง่างาม อันมีผลต่อวิถีชีวิตและระบบการจัดการหรือการธุรกิจของคนจีน

2.4 ระบบความสัมพันธ์ทางสังคม

แนวคิดบางประการที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบจีนที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางได้แก่ “Bao” “Chin-Shins” และ “Guanxi” ซึ่งได้กล่าวไปข้างแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้

Bao เป็นความคิดที่เป็นหลักการสำคัญของความสัมพันธ์ในสังคมของคนจีนมาตั้งแต่สมัยโบราณ Bao จะมีความหมายคล้ายกับคำว่า การตอบแทนซึ่งกันและกัน(recipocity) ของทางตะวันตก ซึ่งหากพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้ว แนวความคิดนี้ก็น่าจะเป็นหลักปฏิบัติอันเป็นสากลในทุกสังคม

เจาหมิง ลิว (Chaoming Liu) (Kao, 1999: 152-155) ได้กล่าวถึงความหมายของ Bao ในภาษาจีนว่ามีอยู่หลายความหมาย ความหมายโดยปกติของ Bao คือการตอบแทนการกระทำของผู้อื่นเช่น การขอบคุณ การแก้แค้นหรือการรายงาน ต่อมานักวิชาการได้ทำการศึกษาค้นคว้าถึงความหมายของคำว่า Bao อย่างลึกซึ้งจากรวมธรรมเนียมโบราณของจีนและมีการอภิปรายถึงความหมายของ Bao โดยได้แบ่งความหมายของคำว่า Bao ออกเป็น 3 ลักษณะคือ ความหมายของ Bao ในฐานะของเครื่องมือ (instrumentality) ในฐานะที่สามารถสร้างผลกระทบต่อบุคคลอื่น (affectivity) และสามารถก่อให้เกิดหรือบันดาลผลให้แก่ผู้อื่น

ความคิดเกี่ยวกับ Bao จึงกำหนดการประพฤติปฏิบัติของผู้จัดการหรือนักบริหารชาวจีน หากกล่าวอย่างง่าย ๆ Bao ก็น่าจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติของคนจีนดังคำกล่าวที่ว่า “บุญคุณต้องทดแทน ความแค้นต้องชำระ” นั่นเอง คำในภาษาจีนที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับ Bao ที่บางครั้งอาจยากในการแยกออกจากกันคือ คำว่า การตอบแทนโดยทำสิ่งที่ชอบ(Baoda) และการตอบแทนโดยการขอบใจ(Baoen)

Chin – Shins ชู และเกา(Shu-Chang Chi)(Kao, 1999 : 252-256) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Chin-Shins” ว่า คือบุคคลที่ไว้ใจหรือเป็นคู่คิด(Confidants) ของผู้บริหารสูงสุดในองค์กร คำ ๆ นี้ประกอบไปด้วยคำว่า Chin มีความหมายว่า ความใกล้ชิด ส่วนคำว่า Shins หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชาChin-Shins จึงหมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดและเป็นที่น่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาประจวบคั้งญาติสนิท ความสัมพันธ์แบบ Chin-Shins นี้จะหายไปเมื่อChin-Shins ไม่ได้ถูกจ้างต่อไป บุคคล ผู้ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจเหล่านี้จะคล้ายกับเป็น “คนใน” ที่จะแสดงความกตัญญูรู้คุณแก่ผู้มีอำนาจอย่างจริงใจ ความหมายของคำว่า Chin-Shins จะใกล้เคียงกับ Pau-en ในคำสอนของท่านขงจื้อที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างจักรพรรดิที่ดูแลเอาใจใส่บรรดาขุนนางเหล่านั้นด้วยความจริงใจ Yen(1987) ได้แบ่ง Chin-Shins ออกเป็น 4 ชนิด คือ ขุนนางภายในราชสำนัก หัวหน้าหน่วยงานข่าวกรอง ข้าราชการ และผู้รับใช้ เนื่องจากบรรดาผู้ใกล้ชิดเหล่านี้จะมีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อบ้านเมือง จักรพรรดิจีนจึงทรงเลือกพวกเขาอย่างรอบคอบโดยดูจากความสามารถ ความซื่อสัตย์ ค่านิยมที่คล้ายคลึงกันและความเป็นมิตร การที่อาณาจักรจีนจะเจริญได้จะต้องมี Chin-Shins ที่มีคุณธรรม ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ

Guanxi (กวานซี) นิเกล เจ โฮลเดน(Nigel J. Holden)(Holen, 2002:11-12) กล่าวถึง Guanxi โดยอ้างถึงนิตยสารอีโคโนมิสต์(The Economist) ฉบับเดือนเมษายน ค.ศ. 2000 ที่สำรวจเกี่ยวกับประเทศจีนและการทำธุรกิจในจีนว่ามีความยุ่งยากหากเปรียบเทียบกับประเทศที่มีกฎเกณฑ์ในการทำธุรกิจที่ชัดเจนดังประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ นักวิชาการทางเศรษฐศาสตร์ชาวฮ่องกง คือ มิสเตอร์ ลี(Mr. Li) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับระบบ กวานซี(Guanxi) อันเป็นรูปแบบความสัมพันธ์และการติดต่อของคนจีนให้ผลออกมาอย่างน่าตกใจว่า กวานซี เป็นระบบที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการค้าเงินธุรกิจของคนต่างชาติ (โดยเฉพาะคนตะวันตก) ในจีน มิสเตอร์ ลี Mr. Li กล่าวว่าหากชาวต่างชาติต้องการทำธุรกิจในจีนก็ควรที่จะศึกษาถึงระบบกวานซีให้ถ่องแท้เสียก่อน

Tsui และ Farh(Li, Tsui,Weldon, 2000: 225-226) ให้คำจำกัดความของกวานซีว่าเป็นความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยทำหน้าที่อย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้งานหรือธุรกิจประสบความสำเร็จ คนจีนในประเทศไทยให้คำจำกัดความของกวานซีว่า “หนี่

บุญคุณ” ความซึ่งจึงเป็นระบบการทำธุรกิจแบบดั้งเดิมของคนจีนบนพื้นฐานของความเชื่อถือโดยมีลำดับมากไปน้อย คือนับจากเครือญาติ ความสัมพันธ์ในระดับท้องถิ่น ความคุ้นเคยในอดีต และบุคคลแปลกหน้า ซึ่งแบ่งออกเป็นสองพวกคือ คนจีนและชาวต่างประเทศโดยทั่วไปแล้วคนจีนแผ่นดินใหญ่มักไม่ไว้วางใจชาวตะวันตก แต่จะเชื่อถือในสหสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างครอบครัวและญาติพี่น้องและบุคคลในท้องถิ่นเดียวกัน โดยเฉพาะกับบุคคลที่เคยมีบุญคุณซึ่งกันและกันก็จะได้รับการปฏิบัติอย่างดี ดังนั้นการทำธุรกิจในจีนจึงต้องทำผ่านบุคคลที่รู้จักหรือสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นก่อนเป็นประการแรก

2.5 การให้ความสำคัญต่อผู้นำ

นักวิชาการจำนวนมากศึกษาถึงรูปแบบผู้นำที่ทำให้ธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน {Chinese Family Business(CFB)} ประสบความสำเร็จ โดยพบว่าสาเหตุสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จก็คือการมีผู้นำแบบบิดา(Paternalistic Leadership) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. บิดาที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ อำนาจนิยม (Authoritarian Leadership) หรือ Li-wei ที่ต้องการควบคุมและเน้นให้คนในครอบครัวเชื่อฟังตนเองอย่างเคร่งครัด
2. บิดาที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเมตตากรุณา(Benevolent) หรือ Shi-en ซึ่งเป็นผู้นำที่สนใจความเป็นอยู่และสวัสดิการของบุคลากรและครอบครัว
3. บิดาที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเน้นศีลธรรม(Moral Leader) เป็นผู้นำที่เน้นถึงคุณงามความดี โดยทำตัวให้เป็นแบบอย่างเพื่อทำให้คนในครอบครัวเชื่อถือ

บิดาที่มีลักษณะผู้นำทั้งสามรูปแบบจะเน้นการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจหน้าที่ของตนดู บิดาที่ต้องมีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสร้างบรรยากาศแห่งศีลธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร คนจีนจะให้ความสำคัญต่อครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบิดาและบุตรเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปลูกฝังความคิดผู้นำแบบบิดาในสังคมนอกจากนั้นในสังคมคนจีนยังเน้นถึงการทำหน้าที่ของบุคคลต่าง ๆ เช่น บิดาต่อบุตร กษัตริย์ต่อประชาชน และสามีต่อภรรยา หากทุกคนปฏิบัติตามหน้าที่ของตนอย่างดีแล้วจะทำให้สังคมมีแต่ความปรองดองและความสุขตามแนวความคิดของท่านขงจื้อ ดังนั้นบิดาที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะต้องแสดงบทบาทของบิดาในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุตรชายที่ต้องเชื่อฟังคำสั่งของบิดา บิดาที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเมตตากรุณาต้องแสดงบทบาทแบบใจดี สุภาพ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความชอบพอเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีและเชื่อฟังขณะที่บิดาที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเน้นศีลธรรมจะต้องมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างแก่บุคคลทั่วไปตามแนวความคิดของท่านขงจื้อ เรดดิ้งและเวสต์วูด(Redding and Westwood) กล่าวว่าผู้นำแบบบิดาจะพบได้ในองค์กรที่มีลักษณะเป็นธุรกิจภายในครอบครัว เจ้าของเป็นผู้บริหาร เป็นองค์กรขนาดเล็กที่พึ่งก่อตั้ง โดยมี

โครงสร้างแบบเรียบง่าย อยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไม่มากนัก ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะทำให้ผู้นำสามารถควบคุมองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Li, Anne, Tusi, Weldon, 2000: 94-122).

3. ธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน

ไม่มีผู้ใดปฏิเสธว่ากลุ่มบุคคลที่ประสบความสำเร็จและสามารถครอบครองเศรษฐกิจของประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็คือกลุ่มคนจีน โพ้นทะเลที่อพยพมานับหลายร้อยปี ชาวจีนโพ้นทะเลเหล่านั้นจะหมายถึงคนจีนที่อพยพเข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศต่างๆ รวมถึงลูกหลานของคนจีนที่เกิดในประเทศเหล่านั้น คำว่าหัวเฉียว(huaqiao) ในภาษาจีนดั้งเดิมนั้นจะหมายถึงคนจีนที่อพยพเข้าไปอยู่ในประเทศต่างๆ แต่ในที่สุดก็จะกลับมาซึ่งมาตุภูมิของตน ดังภาษิตจีนที่ว่า ไบไม่ที่ร่วงหล่นในที่สุดก็จะกลับคืนสู่ต้น โดยราก คำนี้ในปัจจุบันจึงมีความหมายกว้างที่รวมถึงคนจีนดั้งเดิมที่เกิดในประเทศจีนแต่อพยพไปอยู่ที่อื่น (huaren หรือ huazu) คนเชื้อสายจีน(huayi) และคนจีนในฮ่องกง มาเก๊า และได้หวัน คนจีนโพ้นทะเล 90%อาศัยอยู่ในเอเชีย นอกนั้นจะอาศัยอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มคนเหล่านี้มีชื่อเสียงด้านความฉลาดหลักแหลมทางการค้า จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮพบว่า คนจีนโพ้นทะเลทั่วโลกรวมทั้งได้หวัน จำนวนราว 55 ล้านคนมีรายได้ต่อปีรวมกันมากกว่า 500 ล้านเหรียญสหรัฐ ทรัพย์สินรวมของพวกเขามีมูลค่า 2 พันล้าน เหรียญสหรัฐ เกินทรัพย์สินของแผ่นดินใหญ่ และมีมูลค่าราว 2 ใน 3 ของประเทศญี่ปุ่นในช่วงทศวรรษที่ 1990. (Chen, 2004:58)

ธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน CFB(Chinese Family Business) เป็นรูปแบบสำคัญของการทำธุรกิจของคนจีนโพ้นทะเลจนทำให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงในประเทศแถบเอเชีย ธุรกิจแบบนี้แบ่งออกเป็นสองประเภทคือธุรกิจดั้งเดิมของตระกูลที่บริหารโดยบุคคลในครอบครัวและเป็นธุรกิจที่มีขนาดเล็ก อีกประเภทหนึ่งคือธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่เป็นระบบเครือข่ายที่จ้างบุคคลภายนอกครอบครัวมาทำงานแต่ผู้ที่มีอำนาจในการบริหารก็คือบุคคลสำคัญในตระกูล หากธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้นพวกเขาก็จะเผชิญกับความท้าทายของระบบการจัดการสมัยใหม่ที่จะต้องจ้างผู้บริหารแบบมืออาชีพเข้ามาในองค์การหรือจะคงรูปแบบการบริหารงานแบบเดิมไว้ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของการบริหารงานแบบครอบครัวซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายเป็นอย่างยิ่งว่าธุรกิจแบบนี้จะคงรูปแบบเดิมไว้ได้หรือไม่(Chen, 2004:70)

3.1 ความหมายของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน

ธุรกิจแบบนี้ส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็ก หากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ก็จะเป็นครอบครัวขยายที่มีหลายกิจการที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันซึ่งเป็นสิ่งยากที่ชาวต่างชาติจะเข้ามาแข่งขัน

เดเรสกี(Deresky) ได้อ้างคำกล่าวของ ลี (Lee) นักวิชาการที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำธุรกิจของคนจีนว่าธุรกิจครอบครัวของคนจีนคือธุรกิจที่เน้นความสำคัญของครอบครัว โดยมีการบริหารงานแบบรวมอำนาจ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงในองค์กรจะเป็นสมาชิกสำคัญของครอบครัวส่วนบุคคลในระดับล่างจะเป็นบุคคลอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว อย่างไรก็ตาม ธุรกิจแบบนี้จะมีขนาดเล็ก ให้ความสำคัญต่อบุคลากร ความจงรักภักดีและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Deresky, 2006:110-111)

เรดดิ้ง(Redding) ได้กล่าวว่าธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนมีอุดมการณ์มาจากคำว่า มรดกตกทอด(patrimonialism) โดยให้ความสำคัญต่อบิคา มีระดับชั้นของการบังคับบัญชา มีพันธะสัญญาซึ่งกันและกันในการช่วยกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน เน้นความสำคัญของคนในครอบครัว และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ เจ้าของกิจการมีอำนาจสูงสุด ผู้นำจะมีลักษณะเป็นเผด็จการอำนาจนิยม ซึ่งบางครั้งอาจแฝงไปด้วยความเมตตาปรานี องค์กรจะมีโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน โดยมีลักษณะไม่เป็นทางการ(Chen, 2004:70)

หวัง (Wang) ได้กล่าวว่าธุรกิจแบบนี้เน้นการตัดสินใจจากส่วนกลางมีโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่าย ให้ความสำคัญต่อผู้นำที่มีลักษณะแบบบิดา เน้นความสำคัญของกลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(Wah, 2001:2) สอดคล้องกับที่เคิร์กไบด์ พอล ตัง และซารา (Kirkbride, Paul, Tang, Sara) ได้กล่าวว่าธุรกิจแบบนี้ โดยเฉพาะในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือนันยาง (Nanyang) จะเป็นธุรกิจที่รวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง ไม่มีกฎเกณฑ์ ที่ตายตัว ผู้นำจะเป็นทั้งเผด็จการและบิดาธิปไตย(บิดาเป็นใหญ่) การบริหารงานจะให้ความสำคัญกับเครือญาติและพวกพ้อง

ความหมายของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่ามี ความคล้ายคลึงกันโดยเน้นที่การให้ความสำคัญต่อผู้นำ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีลักษณะแบบเครือญาติ

3.2 ความเป็นมาในการศึกษาธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน

การศึกษาธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนมีแนวทางการศึกษาใหญ่ๆ ออกเป็น 2 แนวทาง คือ การศึกษาของศาสตราจารย์หวัง (Huang Guo-guang) ซึ่งเน้นถึงข้อดีของวัฒนธรรมจีนที่ส่งอิทธิพลในด้านลบต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน โดยท่านเสนอว่าการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิมเป็นสิ่งที่ล้าสมัย ควรยกเลิกออกไปให้หมดแบบถอนรากถอนโคนโดยนำเอาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ของตะวันตกมาใช้เพื่อลดการแทรกแซงการดำเนินกิจการของผู้มีอำนาจสูงสุดลง อีกแนวทางหนึ่งเป็นการศึกษาของอาจารย์ กอร์ดอน เรดดิ้ง(Gordon Redding) ที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมจีนที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนดังนั้นธุรกิจแบบนี้จึงควรรักษาวัฒนธรรมที่เป็นจุดแข็งของคนไว้แม้

จะมีการนำเอาระบบการจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การก็ตาม ดังนั้น การศึกษาทั้งสองแนวทางจึงมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการแบบครอบครัวของคนจีนว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใดในอนาคต

3.3 ความสำคัญของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนที่มีต่อประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ไม่มีผู้ใดปฏิเสธว่าผู้ที่ครอบครองเศรษฐกิจของประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ส่วนใหญ่ก็คือคนจีนที่มีประชากรราว 6 เปอร์เซ็นต์ ของประชากรทั้งหมด ธุรกิจขนาดเล็กและกลางนับล้านแห่งตลอดจนบริษัทขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ก็คงเป็นของคนจีนที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับชนชาติอื่น ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีกับรัฐบาลของประเทศต่างๆ ที่พวกเขาเข้าไปอาศัยอยู่ รวมถึงการบริหารงานที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผสมผสานกับการใช้กลยุทธ์และเทคนิคทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ทำให้พวกเขาเป็นบุคคลที่มั่งคั่งเป็นอย่างยิ่ง (Chen, 2004:80)

แบคแมน (Backman) กล่าวว่าธุรกิจส่วนใหญ่ในประเทศแถบเอเชียมักอยู่ในรูปของธุรกิจแบบครอบครัว โดยอ้างสถิติจากธนาคารโลกว่าผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทชั้นนำกว่า 3,000 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในฮ่องกง อินโดนีเซีย เกาหลี มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไต้หวัน และไทย มากกว่า 60% เป็นสมาชิกในครอบครัวของผู้ก่อตั้งทั้งสิ้น หากศึกษาธุรกิจที่มีขนาดเล็กลงมา จะยังเห็นได้ชัดเจนว่าบริษัทส่วนใหญ่เป็นธุรกิจแบบครอบครัวแทบทั้งสิ้น จนสามารถกล่าวได้ว่าครอบครัวและบริษัทเป็นสิ่งเดียวกัน (Backman, 2004: 7-8)

3.4 ลักษณะของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน

หมินเฉิน (Chen, 2004:71-75) กล่าวถึงลักษณะของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือในแง่โครงสร้างองค์การและกระบวนการทางการจัดการไว้ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ในแง่โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนมักเป็นโครงสร้างองค์การแบบเรียบง่าย โดยมักจัดโครงสร้างตามหน้าที่เช่น การผลิต การขายและการบริการ แม้เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ก็มักจะจัดโครงสร้างองค์การที่คล้ายคลึงกับองค์การที่มีขนาดเล็ก โดยมักไม่มีฝ่ายวิจัยและพัฒนา วิจัยตลาด แรงงานสัมพันธ์ การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ พนักงานส่วนใหญ่มักทำงานในฝ่ายผลิตสินค้าหรือบริการซึ่งเน้นการสร้างผลกำไรโดยตรง

ธุรกิจส่วนใหญ่ของคนจีนมักไม่มีกฎระเบียบและระบบที่ชัดเจนแน่นอน พนักงานส่วนใหญ่จึงไม่มีคำบรรยายลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ไม่ค่อยเน้นคุณสมบัติของบุคลากรที่จำเพาะเจาะจง บุคลากรจำนวนมากจึงทำงานหลายประเภทจนอาจเกิดความสับสน

ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง งานบางหน้าที่จึงขาดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน บุคลากรบางคนอาจถูกเรียกใช้ให้ทำงานต่างๆตามที่เจ้าของกิจการต้องการ

โครงสร้างองค์กรของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนไม่เพียงแต่เรียบง่ายและไม่เป็นทางการ กฎเกณฑ์มักมีเพื่อไม่ให้เกิดการละเมิดคำสั่งของเจ้าของกิจการ เจ้าของกิจการจึงมีอำนาจในการสั่งการอย่างเต็มที่ หากกิจการมีขนาดใหญ่เกินกว่าที่เขาจะตัดสินใจสั่งการได้ทุกเรื่องเขาก็จะมักมอบหมายให้กับสมาชิกของครอบครัวหรือญาติพี่น้องให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร ธุรกิจของคนจีนจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัว ที่ให้ความสำคัญกับเจ้าของกิจการซึ่งเป็นผู้นำครอบครัว ผู้บริหารระดับกลางคือบุคคลที่ครอบครัวไว้วางใจ ส่วนผู้บริหารระดับล่างคือผู้ที่ไม่มีความใกล้ชิดกับครอบครัว ธุรกิจแบบครอบครัวจึงไม่เหมาะกับบุคลากรที่มีความสามารถแต่ไม่สนิทสนมหรือใกล้ชิดกับผู้บริหารเนื่องจากผู้ที่มีความสามารถอาจแสดงศักยภาพและเป็นที่มาของอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญซึ่งอาจนำไปสู่การบั่นทอนอำนาจของผู้นำที่อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคลากรเลวร้ายลง ขณะเดียวกันผู้นำมักให้ความสำคัญและรับฟังบุคคลที่ใกล้ชิดมากกว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริง

การขาดโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการอาจก่อให้เกิดกลุ่มย่อยแบบไม่เป็นทางการ ในหมู่บุคลากรจนอาจทำให้เกิดการเรียกร้องหรือพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ขององค์กรจนก่อให้เกิดความเสียหายในการทำงานได้

ความเป็นเจ้าของของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนนั้นจะสอดคล้องกับปรัชญาของขงจื้อ ซึ่งเน้น ความสำคัญของครอบครัวที่เปรียบเสมือนแหล่งรายได้และรายจ่ายของสมาชิกทุกคนตามสัดส่วนที่เหมาะสม ครอบครัวของคนจีนจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น โดยสามารถเพิ่มหรือลดขนาดได้ตามความเหมาะสม บุคคลที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวของคนจีนถูกแบ่งเป็น 5 กลุ่มคือ สมาชิกหลักญาติที่ใกล้ชิด พนักงานที่ทำงานกับครอบครัวเป็นเวลานาน ซึ่งจะถูกยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ญาติห่างๆ และพนักงานที่ถูกจ้างมาทำงาน บุคคลที่มีความสำคัญในธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนก็คือสมาชิกที่เป็นคนสำคัญในครอบครัว ซึ่งอาจรวบอำนาจทั้งหมดไว้กับตนเองโดยถือว่าตนเองเป็นเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว แม้ธุรกิจจะมีขนาดใหญ่ขึ้นแต่ก็ยังเป็นลักษณะธุรกิจแบบครอบครัว ผู้ที่มีบทบาทสำคัญตามตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร ได้แก่หัวหน้าฝ่ายการเงินซึ่งมักเป็นเจ้าของกิจการเองหรือลูกชาย หรือภรรยาของเจ้าของ ตำแหน่งสำคัญอื่นๆ ในองค์กรมักจะถูกแต่งตั้งจากสมาชิกที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานและได้รับความไว้วางใจหรือเป็นญาติที่ใกล้ชิด

มาร์ติน เจ แกนนอน กล่าวว่าคนจีนเน้นการทำธุรกิจแบบครอบครัวและระบบเครือญาติ ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้ที่ล่องลับไปแล้ว โดยสังเกตจากแท่นบูชาภายในบ้านที่ทำ

หน้าที่ในการเป็นตัวกลางประสานที่ทำให้บุคคลแต่ละรุ่นสามารถติดต่อกันได้ แทนบูชาจึงเป็นสัญลักษณ์ที่ถือเป็นสัญลักษณ์แห่งความผูกพันที่มีต่อกันอย่างเหนียวแน่น นอกนั้นชาวจีนยังเอาใจใส่ดูแลสถานที่ฝังศพบรรพบุรุษของพวกเขาอันเป็นหลักปฏิบัติตามคำสอนของท่านขงจื้อ โดยเชื่อว่าวิญญาณของบรรพบุรุษจะช่วยเหลือกิจการของพวกเขา ขณะเดียวกันบุคคลในครอบครัวต้องประพฤติปฏิบัติตนเองเพื่อประโยชน์ของครอบครัวเป็นหลักมิใช่เพื่อตนเอง(Gannon, 2001:422)

ขนาดกิจการของธุรกิจแบบมีส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็ก โดยเฉพาะผลการศึกษาในฮ่องกง ในปี ค.ศ.1951 79% ของธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าในฮ่องกงจะจ้างคนไม่เกิน50คน ในปี 1971 เพิ่มขึ้นเป็น 88% และเพิ่มเป็น 92% ในปี 1981 ในปี 1981 บริษัทที่มีพนักงานเกิน 500คน ในฮ่องกงมีเพียง 0.4% ของบริษัททั้งหมดและคิดเป็น 16% ของกำลังแรงงานทั้งหมดในฮ่องกง สอดคล้องกับที่ หวัง (Huang) ที่ทำการศึกษารัฐกิจของคนจีนในไต้หวัน ในปี 1989 และพบว่าธุรกิจแต่ละแห่งจะจ้างบุคลากรเพียง 8คน จนนักธุรกิจชาวไต้หวันกล่าวแบบติดตลกว่า หากโยนหินลงมาจากตึกระฟ้าในไทเปชักก็ออกก็จะหล่น โคนประธานบริษัทคนใดคนหนึ่งอย่างแน่นอน เหตุผลที่ธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนมีขนาดเล็กก็คือพนักงานจำนวนมากต้องการที่จะเป็นผู้บริหาร(Laoban Syndrome) ดังภาษิตที่ว่า “เป็นหัวไก่ดีกว่าเป็นหางวัว” ธุรกิจต่างๆหากมีขนาดใหญ่ จึงมักมีบุคลากรแยกตัวออกมาเพราะ โอกาสที่จะเจริญเติบโตในองค์กรเดิมนั้นเป็นไปได้ยากเนื่องจากจะสงวนไว้เฉพาะบุคคลในครอบครัวของเจ้าของกิจการเท่านั้น

3.5 กระบวนการทางการจัดการของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน

ในแง่ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ผู้นำในธุรกิจของคนจีนจะเป็นแบบเผด็จการอำนาจนิยม ผู้นำจะมีวิธีการในการรักษาไว้ซึ่งอำนาจโดยการควบคุมข้อมูลข่าวสารและจะถ่ายทอดข้อมูลให้กับบุคลากรเท่าที่จำเป็นเพื่อการทำงานและทำให้บุคลากรต้องพึ่งพิงผู้นำและไม่สามารถที่จะแสดงความเก่งเกินผู้นำไปได้ หากผู้นำไว้วางใจบุคลากรคนใดก็จะให้ข้อมูลแก่บุคคลนั้นมากเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตามบุคลากรมักถามเกี่ยวกับวิธีการหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานจากผู้นำเสมอ

ธุรกิจของคนจีนจะมีระยะห่างของอำนาจ(power distance) ซึ่งหมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับในอำนาจของผู้นำมาก ตามแนวความคิดของฮอฟเตด (Hofstede, 2005:46) ดังนั้นบุคลากรจึงไม่กล้าโต้แย้งความคิดเห็นของผู้นำ การแสดงความคิดเห็นในการทำงานอาจต้องทำโดยผ่านบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้นำ ขณะเดียวกันบุคลากรต้องยอมรับสภาพที่ผู้นำอาจแทรกแซงการทำงานและเปลี่ยนแปลงคำสั่งอย่างกระทันหัน

เนื่องจากความคิดที่ว่าธุรกิจเป็นสมบัติของครอบครัว การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายถือเป็นเรื่องภายในที่มาจากครอบครัว ข้อมูลที่เกี่ยวกับการเงินของกิจการจึงถือว่าเป็นความลับของครอบครัว การตัดสินใจในเรื่องสำคัญจะกระทำโดยสมาชิกในครอบครัว บุคลากรที่

เป็นกนนอกกรอบครัวจึงไม่มีสิทธิในกระบวนการการตัดสินใจ การตัดสินใจมักกระทำโดยเจ้าของกิจการบนพื้นฐานของกลางสังหรณ์ ความรู้สึกและประสบการณ์ของตนเอง การที่ผู้นำต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดประสบการณ์อันมีค่าสำหรับเขา เป็นผลทำให้ผู้นำทางธุรกิจของคนจีนเก่งในด้านการฉกฉวยโอกาสที่ดีทางธุรกิจเสมอ ซึ่งนับเป็นข้อได้เปรียบอย่างยิ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการท่านอื่นที่กล่าวถึงสาเหตุแห่งความสำเร็จทางธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนที่มีผู้นำแบบบิดาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. เผด็จการอำนาจนิยม (Authoritarian) (Li-Wei) ที่ผู้นำต้องการควบคุมและเน้นให้ผู้คนในครอบครัวเชื่อฟังตนเองอย่างเคร่งครัด
2. เมตตากรุณา (Benevolent) (Shi-En) เป็นผู้นำที่สนใจความเป็นอยู่และสวัสดิการของบุคลากรและครอบครัว
3. เน้นศีลธรรม(Moral) เป็นผู้นำที่เน้นถึงคุณงามความดีโดยทำตัวเป็นแบบอย่างเพื่อทำให้คนในครอบครัวเชื่อถือ

บิดาที่มีลักษณะผู้นำทั้งสามรูปแบบจะเน้นการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจหน้าที่ของตนดูบิดาที่ต้องเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างบรรยากาศแห่งศีลธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เรดดิ้งและเวสต์วูด (Redding and Westwood) กล่าวว่าผู้นำแบบบิดาจะพบได้ในองค์กรขนาดเล็กแบบครอบครัวที่มีโครงสร้างแบบเรียบง่ายซึ่งอาจทำให้ผู้นำสามารถควบคุมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Li, Anne, Tusi, Weldon, 2000:94-122) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ หวงและเหลียว (Wong&Liu) ในปีค.ศ. 2002 นั้นจะไม่ใช่เผด็จการอย่างแท้จริงเนื่องจากธรรมชาติของคนเอเชียจะนับถือผู้อาวุโสกว่า ขณะเดียวกันผู้นำมักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรเพื่อที่จะดูแลบุคลากรทุกคน ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงยอมรับคำสั่งและทำตามโดยหวังว่าผู้นำจะมอบสิ่งตอบแทนที่ตนต้องการ โดยธรรมชาติของผู้นำชาวเอเชียจะมีศีลธรรมและดูแลทุกข์สุขของผู้ตามอย่างเต็มที่ผู้ตามส่วนใหญ่จึงมักไม่คิดว่าตนเองถูกบังคับขู่เข็ญซึ่งเป็นมุมมองที่แตกต่างจากชาวตะวันตก การศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับฟาและเจิน (Fah&Cheng, 2000) ที่กล่าวว่าผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม โดยการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการแม้จะไม่มีกรอบโต้แย้งกันแบบชาวตะวันตก การพูดคุยกันเป็นส่วนตัวเป็นการรักษาความสัมพันธ์และความปรองดองซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกันกับที่ เป สเปนเซอร์ และออต (Pye, Spencer-Oatey) ที่ศึกษาในปี 1997 และได้ผลว่าอำนาจที่ผู้นำใช้จะไม่ใช้เป็นการบีบบังคับผู้ตามแต่เป็นไปเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ตาม (Tjosvold& Leung, 2004:6)

ในแง่การจัดการและควบคุม การจัดการและควบคุมองค์กรจะอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรไม่

โครงสร้างและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน บุคลากรคนใดที่จงรักภักดีต่อผู้นำและมีผลงานดีก็จะได้รับรางวัลในรูปแบบของ โบนัสและเงินรางวัลที่ใส่ซองสีแสดที่เรียกว่า อั่งเป่าจำนวนลดหลั่นกันลงมาตามลำดับ หากเป็นบุคลากรที่ไม่สนิทสนมและผลงานไม่ดีก็จะได้รับค่าจ้างและเงินเดือนต่ำและอาจถูกค่าตอบแทนบุคลากรอื่นแบบไม่ไว้หน้า แม้บางองค์การอาจมีกฎเกณฑ์ที่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปยังพนักงานในระดับล่างแต่ในความเป็นจริงผู้นำองค์การก็ยังควบคุมพนักงานระดับล่างทำให้เกิดการข้ามหัวของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจนเสียการปกครองแม้พนักงานระดับล่างกระทำผิดหากสนิทสนมกับผู้นำก็จะไม่ถูกลงโทษ ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถลาออกเพราะทนความบีบคั้นและความยุติธรรมไม่ได้

เรดดิ้งและหว่อง (Redding and Wong) กล่าวว่าการณ์ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาปลูกฝังในองค์การแบบครอบครัวของคนจีนเป็นเรื่องยาก ขณะเดียวกันการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้สำหรับองค์การแบบนี้ มากไปกว่านั้นองค์การแบบนี้จะไม่มีกลไกการประเมินและการควบคุมทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลากรจึงต้องทำทุกวิถีทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีอำนาจ จนบางครั้งอาจก่อให้เกิดกลุ่มแบบไม่เป็นทางการที่อาจแย่งชิงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ความปรองดองที่มองจากภายนอกอาจซ่อนเร้นไปด้วยความไม่พึงพอใจที่คุกรุ่นอยู่ภายใน

ในแง่ของการจัดการความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์การ การทำธุรกิจของคนจีนจะเป็นลักษณะที่มีเครือข่ายโยงใยซึ่งกันและกันคล้ายกับใยแมงมุมการติดต่อทางธุรกิจจะอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นเครือญาติหรือเพื่อน ก่อให้เกิดค่านิยมที่เรียกว่าความเชื่อถือ (Xinyougu) ที่ไม่เป็นเพียงความเชื่อถือในแง่ธุรกิจแต่จะหมายถึงระดับความน่าเชื่อถือของบุคคล บุคคลนั้นด้วยความสัมพันธ์ทางธุรกิจมักเป็นแบบไม่เป็นทางการ สัญญาทางธุรกิจบางอย่างอาจเป็นเพียงวาจา ระบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่รู้จักกันดีคือระบบ กวานซี (Guanxi) นีเกิล เจ โฮลเดน (Nigel J. Holden) (Holden, 2002:11-12) กล่าวถึงกวานซีโดยอ้างถึงนิตยสารคิอิโค โนมิสต์ ฉบับเดือนเมษายนค.ศ. 2000 ที่สำรวจเกี่ยวกับประเทศจีนและคู่ทางการทำธุรกิจในจีนว่ามีความยุ่งยากเนื่องจากขาดกฎเกณฑ์ในการทำธุรกิจที่ชัดเจน นักวิชาการทางเศรษฐศาสตร์ชาวฮ่องกงคือ หลี่ (Mr.Li) กล่าวไว้อย่างน่าตกใจว่า กวานซีเป็นระบบที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการดำเนินธุรกิจของชาวต่างชาติในจีน หากชาวต่างชาติต้องการทำธุรกิจในจีนก็ควรที่จะศึกษาถึงระบบกวานซีให้ถ่องแท้เสียก่อน

ลุยและฟา Tsui and Farh (Li, Tsui, Weldon, 2000: 225-226) ได้ให้คำจำกัดความของกวานซีว่าเป็นความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างบุคคลสองคนขึ้นไป โดยทำหน้าที่อย่างไม่เป็น

ทางการเพื่อให้งานหรือธุรกิจประสบความสำเร็จ คนจีนในประเทศไทยให้คำจำกัดความของกวางซู่ฉีว่า “หนีบุญคุณ” กวางซู่ฉีจึงเป็นระบบการทำธุรกิจแบบดั้งเดิมของคนจีนบนพื้นฐานของความเชื่อถือ ดังนั้นการทำธุรกิจกับคนจีนจึงอาจต้องทำผ่านบุคคลที่รู้จัก หรือต้องสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก

3.6 กลยุทธ์ที่ธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนใช้งานประสบความสำเร็จ เจิน (Chen) ได้กล่าวถึงชาวจีนที่อพยพไปอาศัยในประเทศต่างๆแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในยุคแรกที่ต้องเผชิญกับความยากลำบากนานับประการ อันได้แก่ การถูกต่อต้านจากคนท้องถิ่น ขณะที่การทำธุรกิจเป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจากพ่อค้าชาวพื้นเมืองครอบครองตลาดโดยผ่านกลไกของรัฐบาล ทำให้สามารถครอบครองเศรษฐกิจถึง 30% ในแต่ละประเทศ ทำให้พ่อค้าชาวจีนเสียเปรียบโดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามพวกเขาได้ต่อสู้โดยการสร้างเครือข่ายชาวจีนซึ่งมีหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจ เป็นแหล่งในการกู้ยืมเงินทุน และเป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทระหว่างคนจีน เครือข่ายเหล่านี้พัฒนามาเป็นสมาคมการค้าของชาวจีนที่มีพลังอำนาจในการต่อรองจนเปรียบเสมือนเป็นรัฐบาลขนาดเล็กในประเทศต่างๆเพื่อต่อรองผลประโยชน์ให้กับพ่อค้าชาวจีน นอกจากนี้สมาคมการค้าของชาวจีนยังเป็นพ่อสื่อแม่ชักให้หนุ่มสาวชาวจีนได้รู้จักกัน ในเวลาต่อมาพ่อค้าชาวจีนสามารถเอาชนะพ่อค้าที่เป็นชาวพื้นเมืองได้ สมาคมพ่อค้าจีนยังเป็นตัวกลางในการส่งสินค้าจากผู้ผลิตมายังผู้บริโภคจนสามารถสร้างรายได้มหาศาล นักธุรกิจชาวจีนจะซื้อสินค้าจากต่างประเทศด้วยเงินสด จากนั้นจำหน่ายต่อไปยังพ่อค้าปลีก ด้วยเครดิตหากสินค้าขายได้จึงนำเงินมาชดใช้ตามมูลค่าของสินค้าทำให้เกิดความคล่องตัวและเครือข่ายทางการค้าที่กว้างขวางบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นักธุรกิจชาวจีนจึงรักษาความสัตย์และความเชื่อถือระหว่างกัน หากเครดิตเสียไปแล้วเขาจะถูกประณามและไม่สามารถค้าขายได้อีกต่อไป (Chen, 2004:80-82)

เจินได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของนักธุรกิจชาวจีนไว้ดังต่อไปนี้ (Chen, 204:80-91)

1. นักธุรกิจชาวจีนจะใช้กลยุทธ์ในการเจาะตลาดแบบขายสินค้าจำนวนมากๆแต่เอากำไรต่อชิ้นน้อยๆทำให้เกิดข้อได้เปรียบคือสินค้าที่เข้าสู่ตลาดราคาต่ำสามารถแข่งขันกับพ่อค้าที่เป็นคนท้องถิ่นได้และทำให้พ่อค้าท้องถิ่นสามารถแข่งขันได้ต่อไป ทำให้คนจีนสามารถครอบครองตลาดได้
2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับรัฐบาลของประเทศที่เข้าไปอาศัยอยู่ทำให้ได้สิทธิพิเศษและผลประโยชน์ในการทำธุรกิจในเวลาต่อมา ในตอนแรกคนจีนไม่กล้าลงทุนขนาดใหญ่เนื่องจากสภาพการเมืองในประเทศต่างๆไม่เอื้ออำนวย ยกเว้นสิงคโปร์และไทยที่คนท้องถิ่นไม่ต่อต้าน

พ่อค้าชาวจีน เช่นกลุ่มซาลิม (Salim Group) ที่นำโดย ลิม เซียว เหลียง(Liem Sioe Liong) ที่ครอบครองธุรกิจจำนวนมากในอินโดนีเซีย และกลุ่ม MPH(Multi-Purpose Holdings) ของ ดัน กุน สวาน(Tan Koon Swan) ในมาเลเซียที่ดึงดูดสถานประกอบการทางการเมืองก่อนการลงทุนอย่างถาวร

3. นักธุรกิจชาวจีนมีความสามารถสูงในการบริหารเงินและทำให้เงินเหล่านั้นเพิ่มมูลค่าอย่างรวดเร็วทุกวิธีที่เขาจะสามารถทำได้
4. นักธุรกิจชาวจีนมีความสามารถสูงในการเจรจาต่อรองทางการค้าและผลประโยชน์ เช่นการร่วมทุนกับนักธุรกิจท้องถิ่นในกรณีที่พักพิงทางการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศนั้นไม่โปร่งใสและไม่น่าไว้วางใจ พวกเขาจะอยู่เบื้องหลังการดำเนินการที่แท้จริงซึ่งวิธีการนี้ถูกเรียกว่าเป็นความสัมพันธ์แบบอาลิบาบา (Ali Baba Relationship)เช่นกลุ่ม ซี.พี. ในไทยที่เข้าไปลงทุนในจีนในระยะเริ่มแรก
5. คนจีนมีวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญรุ่งเรือง ที่ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบชนชาติอื่นซึ่งได้แก่ความอดทน การทำงานหนัก การเน้นความมั่งคั่ง อุดม และ การดำเนินชีวิตแบบเรียบง่าย สมถะ แม้ว่าตนเองจะมีฐานะดีเพียงใดก็ตาม ทำให้สามารถสร้างฐานะได้อย่างรวดเร็ว
6. คนจีนมีไหวพริบค้าและจิตวิญญาณของนักลงทุนอันเป็นพื้นฐานของการทำธุรกิจ ทำให้สามารถแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจอยู่เสมอ

สิ่งที่กล่าวมาสอดคล้องกับการศึกษาของรอนนี่ ชาน (Ronnie Chan) ที่กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้คนจีนไต้หวันทะเลในเอเชียประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ความสามารถในการเก็งกำไร ในทรัพย์สิน โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ที่มีมูลค่าเพิ่มอย่างมหาศาล นอกจากนี้พวกเขายังมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคนท้องถิ่น ขณะเดียวกันอุปสงค์ของสหรัฐอเมริกาที่มีต่อสินค้าของเอเชียภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองทำให้เกิดการผลิตและรายได้ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่คือคนจีนแทบทั้งสิ้น รวมถึงนโยบายของรัฐบาลในประเทศต่างๆที่เปลี่ยนไปจนมีผลต่อการเอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจของชาวจีน นอกจากนี้ชาวจีนยังมีแรงผลักดันของความสำเร็จเนื่องจากต้องเผชิญต่อความยากลำบากและอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน การเน้นความสำคัญของครอบครัวและความตระหนี่ถี่เหนียวทำให้คนจีนสร้างฐานะได้อย่างรวดเร็ว(Li, Tsui, Weldon, 2000:327-328)

3.7 ข้อดีและข้อได้เปรียบของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน

แม้ธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนจะประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน แต่ธุรกิจจำนวนมากไม่น้อยที่ล้มเหลวหรือไม่เจริญเติบโต แมทธิว มอนตาญ โพลอค(Matthew Montagu

Pollock) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างระบบการจัดการของตะวันตกและตะวันออกได้อย่างน่าสนใจว่าธุรกิจของตะวันตกจะเกิดความสามารถในการแข่งขันหากเกิดการประหยัดจากขนาดของการผลิต(Economy of Scale) การพัฒนาระบบการจัดการคือหัวใจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองเมื่อเวลาผ่านไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ส่วนการจัดการแบบตะวันออกนั้นจะมีหลักการว่าบริษัทจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดหากมีขนาดเล็ก ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนาคณะเอง ผู้นำจะไม่มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเนื่องจากเป็นสิ่งที่อันตราย ผู้นำจะต้องประพฤติปฏิบัติคนเหมือนเดิม โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าระบบการจัดการธุรกิจของคนจีนจะตรงข้ามกับการจัดการแบบตะวันตกโดยสิ้นเชิง หากนำมาตรฐานของตะวันตกมาวัดแล้วจะเห็นว่าการจัดการแบบครอบครัวของคนจีนเป็นสิ่งที่ล้มเหลวและถือว่าเป็นฝันร้าย(Chen, 2004:76)

เงินได้กล่าวถึงข้อด้อยของระบบการจัดการของคนจีนไว้ดังต่อไปนี้(Chen,2004:76-77)

1. ธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนไม่เอื้ออำนวยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งสำคัญและมีอิทธิพลในองค์กรก็คือสมาชิกในครอบครัว และบุคคลที่เป็นญาติพี่น้องกับผู้นำ พนักงานทั่วไปจึงเกิดความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นคนนอก จึงมักมีอัตราการลาออกสูง ในไต้หวัน บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางมีอัตราการลาออกถึง 50% ในแต่ละปี
2. รูปแบบผู้นำของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนไม่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่พวกเขาจึงมักลาออกหลังจากทำงานในองค์กรในเวลาไม่นาน เนื่องจากองค์กรแบบนี้จะส่งเสริมบุคคลในครอบครัวเป็นหลัก บุคลากรที่มีความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพส่วนใหญ่จะถูกกีดกันจากตำแหน่งที่สำคัญที่จะล่วงรู้ข้อมูลสำคัญของธุรกิจพวกเขาจึงมีทางเลือกคือแต่งงานกับลูกหลานในตระกูลเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีทักษะและความสามารถที่ธุรกิจจำเป็นต้องพึ่งพา อดทนต่อความกดดันที่สูงจนตนเองได้ว่าเป็นพนักงานที่ซื่อสัตย์ เก้าแก่ จนได้รับเกียรติให้เปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัว
3. ธุรกิจนี้ไม่มีกฎเกณฑ์หรือกลไกอย่างเป็นทางการในการหาผู้ที่มีความสามารถที่จะมาสืบทอดกิจการจากเจ้าของทำให้ธุรกิจจำนวนมากมีอายุไม่ยืนยาว จนมีคำว่า ธุรกิจของคนจีนจะเจริญรุ่งเรืองไม่เกิน 3 ชั่วโมงหรือ 100 ปี
4. ธุรกิจแบบนี้ไม่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตเนื่องจากรวบอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางไว้แทบทุกเรื่อง เมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น ผู้นำจะเกิดความกดดันที่จะต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชามีฉะนั้นจะมีภาระมากขึ้นไป ธุรกิจเหล่านี้จึงมักเป็นธุรกิจที่เน้นความ

เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากมีการกระจายธุรกิจออกไปหลายๆอย่างจะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดน้อยลง ดังนั้นธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนจึงมีขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอด ธุรกิจขนาดใหญ่มักหายาก ธุรกิจแบบนี้หากมีขนาดใหญ่จะทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรเลวลง ทำให้อำนาจของผู้นำถูกคุกคาม การใช้ระบบพวกพ้องจะทำให้องค์กรลดประสิทธิภาพลง

การศึกษาของเฉินสอดคล้องกับที่ รอนนี่ ชาน (Ronnie Chan) กล่าวไว้ (Li, Anne, Tsui, Weldon, 2000; 331-332) ว่าธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนจะปฏิบัติตามหลักของขงจื้อที่ให้ความสำคัญกับครอบครัวจึงไม่ไว้วางใจบุคคลภายนอก ดังคำกล่าวที่ว่า “เลือด ย่อมข้นกว่าน้ำ” การส่งเสริมและการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของบุคลากรจะใช้ความสนิทสนม จงรักภักดีต่อผู้มาเป็นหลัก ไม่ได้ใช้หลักคุณธรรม ความปรีชาญาณของขงจื้อ บุคลากรต้องเชื่อฟังและไม่กล้าคัดค้านความคิดของผู้นำ บุคคลที่เป็นมืออาชีพและมีความสามารถจึงมักทำงานไม่ได้นาน อย่งไรก็ตาม องค์กรแบบนี้จะคล่องตัวเนื่องจากผู้เป็นผู้สั่งการทั้งหมด มากไปกว่านั้น ธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนมักขาดกลยุทธ์ในการจัดการและขาดการวิจัยและพัฒนา จึงทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้ยากในการแข่งขันกับธุรกิจใหม่ๆจากทางตะวันตก และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือธุรกิจแบบนี้มีปัญหาที่จะหาคนที่มีความสามารถมาแทนที่ผู้ทำให้กิจการไม่ยั่งยืนเกิน 3-4 ชั่วโมง

กอตส์คัลด์ (กอตส์คัลด์ ชัยรัศมีศักดิ์, 2547:102-104) กล่าวว่าธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนเรียกว่า “ธุรกิจกงสี” ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆคือ

กงสีแบบดั้งเดิม ที่มีอาภังเป็นเจ้าแม่ใหญ่และสมาชิกในครอบครัวทุกคนมีส่วนร่วมในการผลิตหรือซื้อขาย รายได้เป็นของกลาง ค่าใช้จ่ายของแต่ละคนและใช้จ่ายมาจากเงินกองกลาง ถ้าสมาชิกครอบครัวน้อย ปัญหาที่จะน้อย หากมีสะใภ้หรือเขยเข้ามาอยู่ก็จะยุ่งยาก เมื่อสิ้นบุญอาภังร่อยปรี่ร้านนี้ก็จะทวีความรุนแรงจนนำไปสู่การทะเลาะเบาะแว้งกัน พี่น้องอาจออกไปทำธุรกิจประเภทเดียวกัน กลายเป็นคู่แข่ง องค์กรจึงร่อวันล่มสลาย

กงสีแบบใหม่ ธุรกิจแบบนี้เล็งเห็นปัญหาของกงสีแบบเก่า จึงจัดโครงสร้างอย่างเป็นระบบ โดยจดทะเบียนเป็นบริษัทและแบ่งสัดส่วนของหุ้นให้กับสมาชิกในครอบครัวอย่างชัดเจน โดยอาจแตกเป็นหลายบริษัท โดยให้สมาชิกที่มีความสามารถเป็นใหญ่ในแต่ละบริษัท สมาชิกครอบครัวทุกคนยังคงมีผลประโยชน์ร่วมกัน ทำให้ไม่รู้สึกรู้สึได้เปรียบ เสียเปรียบกันมากก่อให้เกิดความรักสามัคคีดีกว่าระบบกงสีแบบเก่า หากประสบความสำเร็จก็จะแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนที่มีการกระจายหุ้นให้กับประชาชนทั่วไปทำให้มีฐานการเงินที่เข้มแข็ง

กอตส์คัลด์ ได้กล่าวถึงสาเหตุการล่มสลายของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนที่มีกเจริณรุ่งเรืองไม่เกิน 3 ชั่วโมงว่าเป็นเพราะสมาชิกรุ่นแรกที่ก่อร่างสร้างตัวมาเป็นปีกแผ่นจะมีความ

มานะบากบั่นเพียรพยายาม สมาชิกรุ่นที่สองมีโอกาสเห็นบิดาทำงานหนักและต้องลงมือร่วมกันเพื่อสร้างกิจการ ส่วนสมาชิกรุ่นที่สามมักเกิดและเติบโตมาในสภาพที่คาบซ้อนเงินซ้อนทองออกมา ไม่มีโอกาสเห็นความทุกข์ยากลำบากของอาภพหรือเตี้ย มีแต่คนเกรงใจ บางคนเรียนจบโทหรือเอก เมื่อจบมาไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างจริงจัง ทำให้ไม่แข็งแกร่ง รักความสนุก สะดวกสบาย ไม่ค่อยเอางานเอาการจึงมักถูกหลอกลอกจากคนโกเล่ซัดที่ประจบสอพลอ ธุรกิจของตระกูลจึงเริ่มต้นเข้าสู่บ่ทอวสาน

จากที่ได้กล่าวถึงความสำคัญและรูปแบบของธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีนจะเห็นว่า ธุรกิจครอบครัวของคนจีนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง โดยที่พวกเขาสามารถสร้างตนเองได้ภายในระยะเวลาอันสั้นในขณะที่คนในท้องถิ่นในบางประเทศเป็นจำนวนมากยังไม่สามารถดิ้นตัวเองออกมาจากวังวนแห่งความยากจน จากการจัดอันดับมหาเศรษฐีของเมืองไทย 150 อันดับแรกล้วนเป็นธุรกิจของคนจีนถึง 99% ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคนจีนมีความสามารถในทางธุรกิจอย่างยิ่ง (บุญชัย ใจเย็น, 2546:20-27) สอดคล้องกับที่กวูคท ทรงประเสริฐ (กวูคท ,2547:394) กล่าวว่ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อเศรษฐกิจไทยก็คือผู้ที่มีเชื้อสายจีนที่ครอบครัวของพวกเขาได้ผ่านกระบวนการสะสมทุนมาเป็นเวลานาน และค่อยๆกระจายธุรกิจการลงทุนของตนเองไปสู่กิจการธนาคาร การประกันภัย การทำเหมืองแร่ การทำสวนเกษตรขนาดใหญ่ ควบคู่ไปกับการมีบทบาทในการส่งสินค้าอุปโภคและบริโภคจากต่างประเทศและส่งสินค้าไทยออกสู่ตลาดโลกมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามลักษณะธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน ได้ถูกท้าทายด้วยสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ความท้าทายที่เกิดขึ้นก็คือธุรกิจแบบนี้จะสามารถรักษาความเจริญรุ่งเรืองและความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน หรือไม่ หรือต้องปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการเปลี่ยนตนเองไปสู่ระบบการจัดการที่เป็นสากล มิฉะนั้นจะไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อีกต่อไป

4. การศึกษาและวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซุนโจโก เอฟเฟอริน (Sujoko Efferin, 2005) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการของนักธุรกิจชาวจีนในอินโดนีเซีย โดยทำการศึกษาในโรงงานที่ทำการผลิตสินค้าของคนอินโดนีเซียเชื้อสายจีน โดยมีกรอบแนวคิดตามหลักground theory เพื่อวิเคราะห์ถึงอิทธิพลของการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมพื้นเมืองกับวัฒนธรรมดั้งเดิมของชาวจีนที่มีต่อการทำธุรกิจของคนอินโดนีเซียเชื้อสายจีนที่ถูกแบ่งแยกกีดกันจากคนพื้นเมืองของอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่าหากนักธุรกิจชาวจีนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการจัดการที่เคร่งครัดและเอาัดเอาเปรียบต่อคนพื้นเมืองแล้วก็จะไม่สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้เลย

จินลี่ฟาและบอชวอนเซง (Jing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng, 2000) ได้ทำการศึกษารูปร่างของชาวจีนโพ้นทะเลในหลายประเทศและได้จัดรูปแบบผู้นำออกเป็น 3 ประเภทคือเผด็จการ เผด็จการแบบพ่อพระ และผู้นำแบบมีคุณธรรม โดยศึกษาว่าผู้นำแต่ละรูปแบบมีผลที่แตกต่างกันต่อการทำงานโดยผู้นำแบบคุณธรรมเป็นผู้นำที่ทำให้ผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

รอนนี่ ชาน (Ronnie Chan, 2000) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการของคนจีนโพ้นทะเลในสหรัฐอเมริกาและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยได้ทำการศึกษากับปัจจัยที่ทำให้การจัดการของคนจีนเหล่านั้นประสบความสำเร็จซึ่งได้แก่ลักษณะส่วนตัวของคนจีนคือ มีแรงจูงใจของความสำเร็จที่เหนือกว่าคนที่อื่น ความไม่ประมาทในสถานการณ์ การช่วยเหลือของบุคคลในครอบครัว และความตระหนี่ถี่เหนียว ส่วนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่คนจีนใช้ก็คือความยืดหยุ่น ความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างเครือข่ายทางการค้า การทำธุรกิจที่ตนเองถนัดและการแสวงหาโอกาสในการขยายกิจการอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของประเทศที่คนจีนเข้าไปอาศัยอยู่ก็ช่วยเอื้อประโยชน์แก่คนจีน เช่นประเทศเหล่านั้นมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง คนพื้นเมืองไม่สนใจการค้าขายแต่สนใจแต่การแสวงหาอำนาจทางการเมืองและราชการ ประเทศเหล่านั้นเน้นการส่งออกไปยังประเทศที่พัฒนาทำให้คนจีนซึ่งเป็นตัวกลางในการค้าแสวงหาความมั่งคั่งได้มากยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือรัฐบาลของประเทศเหล่านั้นต่างมีนโยบายที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจของคนจีน

จอห์น อี บัทเลอร์ (John E. Butler, 2000) และคณะ ได้ทำการศึกษาดังความสำคัญของระบบความสัมพันธ์ส่วนตัว กวานซี (guanxi) ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำธุรกิจกับคนจีนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

งานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงความสำเร็จของคนจีนในฮ่องกง ไต้หวัน และประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ว่าเป็นผลมาจากธุรกิจของคนจีนเหล่านี้เป็นแบบครอบครัวที่ให้ความสำคัญแก่ผู้อาวุโสที่มีความสามารถในการตัดสินใจ เฉลียวฉลาด ประหยัด ขยันขันแข็ง และสิ่งสำคัญก็คือธุรกิจของคนจีนเหล่านี้ต่างอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน (guanxi) (Leung et.al, 1995; Kirkbride et.al, 1992; Wang 2005; Henry 1991; Glen 2000; Cohen 1996; Wah 2001)

อย่างไรก็ตาม หวา (Shen Seow Wha, 2001) กล่าวว่ายิ่งธุรกิจของคนจีนมีขนาดใหญ่ขึ้นก็จะแสดงจุดอ่อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากจะค่อยๆ ลดประสิทธิภาพในการแข่งขันลงทีละเล็กละน้อย เพราะเน้นการบริหารงานแบบเจ้าของคนเดียว อย่างไรก็ตามธุรกิจแบบนี้จะต้องแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากงาน สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นรูปแบบเพื่อมอบหมายงานที่ชัดเจนให้กับบุคลากรแต่ละคน มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและการลงโทษด้วยระบบการประเมินผลงานที่ดี มีการสื่อสารที่ชัดเจนและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน สร้าง

บรรยากาศแห่งความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น สร้างผู้นำที่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากกว่าแบบเดิมที่เป็นเผด็จการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจต้องใช้เวลาและอาจก่อให้เกิดความเจ็บปวดแก่บุคลากรบางส่วนดังนั้นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาว่าการจัดการแบบเงินในจังหวัดเชียงใหม่เป็นลักษณะที่ยังคงเป็นระบบครอบครัวหรือมีการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็เป็นการศึกษาถึงเงื่อนไขที่ทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จในค้ำชูธุรกิจท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

PAYAP UNIVERSITY