

ธุรกิจตระกูลชูดิมา-โสมมานเหมินท์

ตระกูล "ชูดิมา" และ "โสมมานเหมินท์" เป็นตระกูลที่เป็นที่รู้จักกันดีในจังหวัดเชียงใหม่ เพราะว่าเป็นตระกูลที่ทำการค้าในจังหวัดมาเป็นเวลานาน ประกอบกับการที่สมาชิกของตระกูลนี้มีบทบาททางการเมืองระดับประเทศ ทำให้ตระกูลได้รับความสนใจมากขึ้น รวมทั้งได้มีอาคารสถานที่ หรือสถานประกอบการค้าหลายแห่ง ที่มีชื่อได้บอกถึงความสัมพันธ์กับตระกูล เช่น ถนนโสมมานเหมินท์ เรือนอนุสาร (ที่วิทยาลัยครูเชียงใหม่) ตลาดคำเที่ยง อาคารอนุสาร (ที่ถนนเจริญเมือง) เป็นต้น

ประวัติความเป็นมาของตระกูล

ตระกูลชูดิมา-โสมมานเหมินท์ สืบเชื้อสายมาจากพ่อค้าชาวจีนที่อาศัยอยู่ในกรุงธนบุรี เมื่อตอนปลายรัชสมัยกรุงธนบุรี เมื่อมีการเปลี่ยนราชวงศ์ใหม่มาเป็นราชวงศ์จักรีบรรพบุรุษของตระกูลได้โยกย้ายมาอยู่ที่จังหวัดลำพูนแล้วจึงย้ายมาอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ในเวลาต่อมา และยังมีบรรพบุรุษบางส่วนได้ย้ายมาจากทางสิบสองปันนา ตำบลชัวเถา มณฑลยูนนาน ประเทศจีน

ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ มี หลวงอนุสารสุนทร เป็นต้นสกุล<sup>1</sup> หลวงอนุสารสุนทร มีชื่อเดิมคือ สุนธิ์ ชั่วยงเส็ง เป็นบุตรของนายต้อย กับนางแว่น แซ่จ้าว เกิดเมื่อปี พ.ศ. 2410 ที่จังหวัดลำพูน เมื่ออายุ 16 ปีได้ย้ายมาอยู่กับบิดาที่จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาจึงได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็น หลวงอนุสารสุนทร ตำแหน่งกรรมการเมืองพิเศษ<sup>2</sup>

หลวงอนุสารสุนทรมีภรรยา 2 คน คือ นางคำเที่ยง อนุสารสุนทร และ นางอโนจา หรือ นางจว ชุตินา มีบุตรที่เกิดจากนางคำเที่ยงคือ นางกิมฮ้อ นิมมานเหมินท์ (ชุตินา) และ นายแพทย์ยง ชุตินา ส่วนบุตรที่เกิดกับนางอโนจาคือ นายสังัด นายสุรพล นางสาวกรองทอง นายวิวัฒน์ และ นายชัชวาล

นางกิมฮ้อ บุตรหญิงของหลวงอนุสารสุนทรได้แต่งงานกับนายกี<sup>3</sup> มีบุตรด้วยกัน 6 คน คือ นายไกรศรี นายพิสุทธิ นายอัน นายเรือง นางแจ่มจิตต์ และ นางอุณณ์ นายกีกับนางกิมฮ้อได้สนับสนุนให้บุตรทั้ง 6 คนให้ได้รับการศึกษาชั้นสูง เมื่อนายกีเสียชีวิตในปี พ.ศ. 2508 นางกิมฮ้อก็ได้ดำเนินธุรกิจต่อมา โดยมีบุตรเป็นผู้ช่วยเหลือในงานด้านต่าง ๆ

<sup>1</sup> หลวงอนุสารสุนทร มีชื่อสกุลว่า "แซ่จ้าว" หรือ "ชุตินา" ส่วนชื่อสกุล "นิมมานเหมินท์" เป็นชื่อสกุลของนายกี บุตรชายของหลวงอนุสารสุนทรเอง การศึกษาในครั้งนี้นำเอาสกุลทั้งสองมาเป็นสกุลเดียวกัน เพราะนอกจากการมีความสัมพันธ์เป็นเครือญาติกันแล้ว ยังมีการสืบทอดธุรกิจเดียวกันอีกด้วย จึงถือเป็นสกุลเดียวกัน

<sup>2</sup> เป็นตำแหน่งที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหารฝ่ายปกครองของกระทรวงมหาดไทย ในสมัยราชาธิปไตย (ปราณี ศิริธร, 2523 : 140)

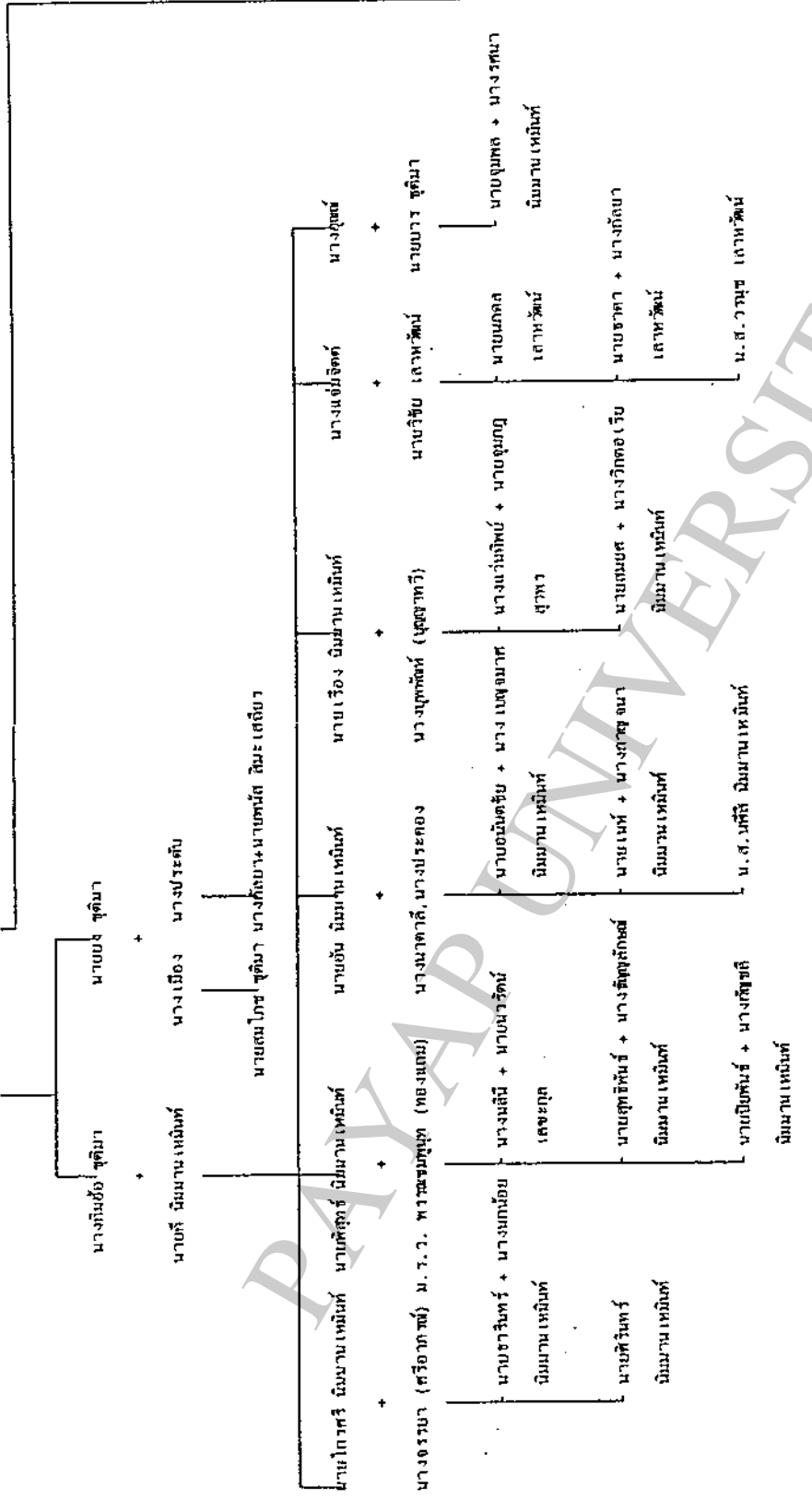
<sup>3</sup> นายกี เป็นบุตรของนางบัวจันทร์และนายมาลี แซ่โง้ว นางบัวจันทร์ผู้นี้เป็นพี่สาวแท้ ๆ ของหลวงอนุสารสุนทร ดังนั้นนายกีจึงเป็นหลานของหลวงอนุสารสุนทรด้วย

นายไกรศรี นิมมานเหมินท์ บุตรชายคนโตของนายก็กับนางกิมฮ้อ เป็นผู้ที่มีบทบาทมากในการสืบทอดธุรกิจการเงินของตระกูล โดยได้นำธุรกิจการเงินของตระกูลไปสู่วิถีการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนายไกรศรีแล้วยังมีบุตรและหลานคนอื่น ๆ ของหลวงอนุสารสุนทรที่มีบทบาทในธุรกิจการเงินของตระกูลอีก เช่น นายพิสุทธิ นายชัชวาล และนางสาวกรองทอง ซึ่งบุคคลทั้งสามนี้เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญใน บริษัท ไทยเงินทุนฯ และมีนายเรืองช่วยดูแลงานทางด้านการค้าขาย รวมไปถึงนางแจ่มจิตต์และนางอุกฤษ์ ซึ่งมีส่วนในการสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่ธุรกิจของตระกูลด้วย

ปัจจุบันบุตรทั้ง 6 คน ของนายก็กับนางกิมฮ้อ ได้เสียชีวิตไปแล้ว 3 คน คือ นายไกรศรี นายพิสุทธิ และนายเรือง ที่ยังคงมีชีวิตอยู่คือ นายอิน นางแจ่มจิตต์ และนางอุกฤษ์ ส่วนรุ่นลูกของหลวงอนุสารสุนทรที่ยังคงมีชีวิตอยู่เพียงคนเดียวคือ นางสาวกรองทอง ชุตินา

ส่วนบทบาททางการเมืองและสังคมของสมาชิกตระกูลนั้น นอกจากหลวงอนุสารสุนทรจะได้เป็นกรรมการเมืองพิเศษแล้ว สมาชิกตระกูลคนอื่น ๆ ก็ได้มีบทบาททั้งทางการเมืองและสังคมด้วย เช่น นายไกรศรีได้รับการยกย่องว่าเป็น "ปราชญ์แห่งล้านนา" นายเรืองเคยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ นางแจ่มจิตต์เคยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่และเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นายฮารินทร์เคยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง นอกจากนี้แล้วตระกูลยังเคยมีบทบาทในการเรียกร้องให้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยผ่านทางหนังสือพิมพ์คนเมืองอีกด้วย

นางถ้ำเที่ยง + หลวงอนุสารสุนทร + นางอินเอา



- 1. นายสงัด บรรจงศิลป์ 2. นายสุภัทล อนุสารสุนทร 3. นางสว่างทองของ ชุตินา 4. นายวิวัฒน์ ชุตินา 5. นายชัชวาล ชุตินา + นางเกตุศรี

ภาพที่ 4 สายตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์

แหล่งที่มา ประยุกต์จาก แม่จรัสดี เลาน์สัน ; แม่ส่ง สันพร้งาม และคณะอื่น ๆ

( เชียงใหม่ : ศูนย์หนังสือเชียงใหม่ ม.ป.ป. ) หน้า 35

ปรัชญา ระเบียบ ประเพณีของตระกูล

การที่เรียกว่าตระกูล "ชุตีมา-นิมมานเหมินท์" เป็นเพราะว่าตระกูลนี้เกิดจากการรวมกันของสองตระกูล คือ ตระกูลชุตีมา ทางสายหลวงอนุสารสุนทร และ ตระกูลนิมมานเหมินท์ ทางสายนายกี นิมมานเหมินท์ หลานของหลวงอนุสารสุนทรซึ่งต่อมาได้เป็นบุตรเขย ทั้งนี้โดยแท้จริงแล้วทั้ง "ชุตีมา" และ "นิมมานเหมินท์" จึงต่างก็สืบทอดเชื้อสายมาจากบรรพบุรุษเดียวกัน

ครอบครัวชุตีมา-นิมมานเหมินท์ เป็นครอบครัวใหญ่ เดิมสร้างบ้านอยู่ในบริเวณเดียวกันที่ริมถนนวิชัยานนท์ ผังแม่บ้านฝั่งด้านตะวันตก เรียกกันว่า "บ้านตึก" ที่บ้านแห่งนี้เป็นบ้านเกิด ที่อยู่อาศัยและใช้ชีวิตในวัยเด็กของสมาชิกตระกูลหลายคน ดังนั้นจึงเป็นที่ผูกพันของสมาชิกตระกูล แต่เนื่องจากปัจจุบันบ้านหลังนี้ตั้งอยู่ใจกลางเมืองที่มีการจราจรพลุกพล่าน คณะผู้ไปด้วยฝุ่นละออง ดังนั้นสมาชิกตระกูลจึงได้โยกย้ายไปอยู่ที่อื่น แต่ป็นังได้ดูแลรักษาบ้านไว้เป็นอย่างดี

เป็นระเบียบประเพณีที่สมาชิกตระกูลทุกคนได้ปฏิบัติร่วมกัน ตั้งแต่บรรพบุรุษเป็นต้นมา คือ หลวงอนุสารสุนทรกับนางคำเที่ยงผู้เป็นภรรยา จนถึงรุ่นบุตรรุ่นหลาน รวมทั้งภรรยาคนที่สองและบุตร นอกจากนี้แล้วยังมีบรรดาญาติ ๆ ทั้งหลายที่หลวงอนุสารสุนทรได้อุปการะเลี้ยงดูฝึก รวมไปถึงคนรับใช้และครอบครัวของคนรับใช้ รวมแล้วมีจำนวนสมาชิกที่อยู่รวมกันภายในอาณาบริเวณของบ้านนี้ประมาณ 100 คน จึงจำเป็นอย่างย้งจะต้องมีการแบ่งงานกันทำ มีกฎระเบียบ ประเพณีที่เป็นแนวประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกตระกูล เพื่อให้สมาชิกตระกูลทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

ภายในอาณาบริเวณบ้านที่อยู่รวมกันหลายหลัง หลวงอนุสารสุนทรกับนางคำเที่ยงจะอยู่บน "เรือนหลวง" นายกีกับนางกิมฮ้อ อยู่ในลำดับรองลงไป "ตึกแดง" คนในบ้านเรียกหลวงอนุสารสุนทรหัวหน้าของครอบครัวว่า *คุณหลวง พ่อนาย แม่นาย พี่นาย และ น้องนาย* ไปตามลำดับ นางคำเที่ยงภรรยาคนแรกทำหน้าที่ช่วยงานด้านการค้าขาย เป็นเจ้าหน้ารับจ้างและจำนำ ส่วนนางอินจากรยาคนรอง ทำหน้าที่ดูแลเรื่องอาหารการกินของสมาชิกในบ้าน ในด้าน

การปกครอง ได้ยึดถือแบบแผนที่ต้อง เคารพบุคคลตามอาวุโส และถือบรรพบุรุษของตระกูลเป็นบุคคลสำคัญ (วาระครบรอบของศาสตราจารย์อัน นิมมานเหมินท์, ม.ป.ป.: ไม่มีเลขหน้า ; สมยศ นิมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538) หลวงอนุสารสุนทรเป็นบรรพบุรุษ เป็นผู้นำตระกูลที่สมาชิกทุกคนให้ความเคารพนับถือเป็นแบบอย่าง เป็นผู้บุกเบิกตระกูล (ครองทอง ชุตีมา (สัมภาษณ์), 6 สิงหาคม 2538) หรือเช่นที่นายอันได้เขียนถึงว่า "หัวหน้ากลุ่มของพวกเรา" (วาระครบรอบของศาสตราจารย์อัน นิมมานเหมินท์, ม.ป.ป.: ไม่มีเลขหน้า) เป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการปกครองสมาชิกในบ้าน ดังคำของนายอันว่า "คำพิพากษาของคุณตาถือเป็นคำตัดสินของศาลสุดท้ายอยุธยาหรือฎีกาไม่ได้" (เรื่องเดียวกัน)

ปรัชญาที่เด่นชัดประการหนึ่งของตระกูลคือ การมุ่งมั่นที่จะอบรมสั่งสอนสมาชิกตระกูลให้เป็นผู้มีคุณธรรม ให้ความสำคัญต่อการศึกษาและหน้าที่การงาน เป็นปรัชญาที่ถ่ายทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ ตัวของหลวงอนุสารสุนทรได้ศึกษาเล่าเรียนมาน้อย แต่เป็นบุคคลที่รู้จักพัฒนาตนเองและเห็นถึงความสำคัญของการศึกษามาก เมื่อโยกย้ายมาอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ได้ศึกษาภาษาพื้นเมืองเชียงใหม่และภาษาไทยกลาง จนสามารถอ่านหนังสือพิมพ์ได้ ผักตัดใช้ลูกคิด และเรียนรู้ทักษะทางช่างต่าง ๆ จนสามารถเปิดแผงช่างขึ้นมาในร้านได้ (ปราณี ศิริธร, เล่ม 1 ม.ป.ป. : 221) รวมทั้งการที่ได้เดินทางติดต่อการค้าไปในที่ต่าง ๆ และชอบคบค้าสมาคมกับข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ผู้ที่ได้รับการศึกษา รวมทั้งชาวต่างประเทศ เช่น พระยาเจริญราชไมตรี<sup>4</sup> มร. แฮร์ริส<sup>5</sup> เป็นต้น ทำให้มองเห็นการณ์ไกล และเห็นความสำคัญของการศึกษา จึงได้วางรากฐานการศึกษาต่าง ๆ ให้แก่บุตรของตน เช่น จ้างครูพิเศษมาสอนการคิดลูกคิดให้สามารถใช้เป็นทุกคน ในชั้นหลานก็อบรมให้รักการศึกษาค้นคว้าความรู้โดยใช้กลวิธีต่าง ๆ เช่น การให้หลาน ๆ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาอ่าน

4 พระยาเจริญราชไมตรี (จ๋านง อมาตยกุล) เป็นครูสอนถ่ายรูปรูปให้แก่วงหลวงอนุสารสุนทร ขณะนั้นพระยาเจริญราชไมตรีมีตำแหน่งเป็นผู้พิพากษา ศาลจังหวัดเชียงใหม่

5 มร.วิลเลียม แฮร์ริส ชาวอเมริกัน เป็นผู้จัดตั้งโรงเรียนปรินส์รอยแยลล์วิทยาลัย มีภรรยาเป็นบุตรหญิงของ ดร.วิลเลียม แมคกิลวารี

หนังสือให้ตนเองฟัง (กรรงทอง ชูติมา (สัมภาษณ์), 1 สิงหาคม 2538 ; แจ่มจิตต์ เลหาวัฒน์ (สัมภาษณ์), 27 กรกฎาคม 2538 ; วาระครบรอบของศาสตราจารย์อ้น นิมมานเหมินท์, ม.ป.ป.: ไม่มีเลขหน้า)

ในรุ่นของนายก๊กกับนางกิมฮ้อ หลวงอนุสารสุนทรได้เป็นผู้ส่งเสียให้นายก๊กได้เรียนหนังสือที่โรงเรียนปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัย แล้วจึงไปเรียนต่อที่โรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ และถือได้ว่านายก๊กเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการ "เปิดโลกการศึกษา" ให้แก่สมาชิกตระกูล (กรรงทอง ชูติมา (สัมภาษณ์), 6 สิงหาคม 2538) ส่วนนางกิมฮ้อก็ได้เรียนหนังสือในชั้นที่สูงที่สุดสำหรับลูกผู้หญิงในจังหวัดเชียงใหม่สมัยนั้นคือ เรียนที่โรงเรียนคาราวีวิทยาลัย และบุตรคนอื่น ๆ เช่น นางสาวกรรงทอง นายสงัด หรือ นายวิวัฒน์ เป็นต้น ก็ได้รับการศึกษาอย่างดี ได้ไปเรียนถึงต่างประเทศ

จนมาถึงในรุ่นอายุที่สามของตระกูล คือ รุ่นของนายไกรศรี ถือเป็นระเบียบปฏิบัติของสมาชิกตระกูลทุกคนที่เรียนจบจากโรงเรียนในจังหวัดเชียงใหม่แล้ว จะต้องไปเรียนต่อในชั้นสูงที่กรุงเทพฯ เพื่อศึกษาหาความรู้โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ (วาระครบรอบของศาสตราจารย์อ้น นิมมานเหมินท์, ม.ป.ป.: ไม่มีเลขหน้า) หลังจากเรียนที่กรุงเทพฯ จบแล้ว บุตรทั้งสี่คนของนายก๊กกับนางกิมฮ้อคือ นายไกรศรี นายพิสุทธิ์ นายอ้น และนายเรืองได้ไปเรียนต่อยังต่างประเทศ ส่วนบุตรหญิงทั้งสอง คือ นางแจ่มจิตต์และนางอุกณ์ ไม่ได้ไปเรียนต่อที่ต่างประเทศ เนื่องจากเกิดสงครามโลกครั้งที่สองเสียก่อน (แจ่มจิตต์ เลหาวัฒน์ (สัมภาษณ์), 27 กรกฎาคม 2538) แต่ก็ได้เรียนที่กรุงเทพฯ จนจบการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย

สมาชิกทุกคนจะให้ความสำคัญกับคำสั่งสอนของบรรพบุรุษมาก มีการเก็บรักษาจดหมายหรือบันทึกที่พ่อแม่เขียนให้ตนเองเป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากเมื่อครั้งที่บรรดาบุตรทั้ง 4 คนของนายก๊กกับนางกิมฮ้อจะ ไปเรียนต่อต่างประเทศ นางกิมฮ้อได้เขียนหนังสือด้วยลายมือตนเองให้บุตรแต่ละคน ทุกคนจะได้รับคนละหนึ่งฉบับ แต่ละฉบับนั้นมีเนื้อหาที่ยาวมาก และย้ำเตือนบุตรในเรื่องการปฏิบัติตัวต่าง ๆ เช่น การใช้จ่ายอย่าสุรุ่ยสุร่ายให้ตั้งใจเรียน อย่าเที่ยวเตร่ เป็นต้น นางกิมฮ้อสั่งบุตรว่า "มีเวลารว่างก็อ่านอย่างตั้งใจจดจำ นำไปปรับปรุงตนเอง" และ "อย่าให้คนอื่น

อ่าน" (เสนอ นิลเดช และคนอื่น ๆ, ม.ป.ป.: ไม่มีเลขหน้า) เช่นเดียวกับเมื่อนายไกรศรีได้ส่งบุตรทั้งสอง คือ นายชารินทร์ และ นายศิรินทร์ ไปเรียนต่อยังต่างประเทศ ก็ได้เขียนจดหมายด้วยถ้อยคำที่ตอกย้ำว่า "ขอให้เก็บไว้ให้ดี อย่าทำลาย อย่าทิ้งขว้าง หรือปล่อยให้สูญหาย" (แสงจันทร์งาม และคนอื่น ๆ, ม.ป.ป.: 171)

สิ่งที่เป็นศูนย์รวมยึดเหนี่ยวสมาชิกในตระกูลไว้ด้วยกัน คือ ห้องประชุมบนชั้นสอง ของ "ตึกหลวง" ซึ่งตกแต่งด้วยของใช้ส่วนตัวของสมาชิกตระกูลบางคน เช่น โต๊ะทำงานของนายพิสุทธิ์ ซึ่งเคยใช้ทำงานที่ธนาคารแห่งประเทศไทย มีสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเป็นปึกแผ่นมั่นคงของตระกูล และที่โดดเด่นเป็นสง่าและดึงดูดความสนใจของผู้พบเห็นมากที่สุดคือ รูปหล่อสัมฤทธิ์ของนางคำเที่ยง และภาพถ่ายของบรรพบุรุษอื่น ๆ ที่ประดับอยู่เหนือแท่นบูชา กลางห้องเป็นที่ตั้งของโต๊ะประชุมขนาดไม่ใหญ่นัก และมีอีกห้องหนึ่งอยู่ด้านในซึ่งอยู่ติดต่อกันเป็นห้องสะสมภาพ มีภาพเขียนสีน้ำมันขนาดใหญ่ของนางคำเที่ยงและนางกิมฮ้อประดับอยู่บนฝาผนังสองด้าน บนฝาผนังอีกด้านหนึ่งมีภาพของหลวงอนุสารสุนทรอยู่ด้านข้างพระบรมฉายาลักษณ์รัชกาลที่ 5 นอกจากนี้แล้วยังมีรูปของสมาชิกตระกูลคนอื่น ๆ ทั้งที่เสียชีวิตไปแล้วและที่ยังมีชีวิตอยู่

ห้องประชุมนี้ถูกจัดให้เป็นที่พักประชุมของสมาชิกตระกูลที่จะจัดให้มีขึ้นทุก ๆ ปี เป็นสถานที่ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกตระกูลทั้งในเรื่องธุรกิจและเรื่องส่วนตัว เมื่อเกิดความขัดแย้งกันขึ้นระหว่างสมาชิกตระกูลก็สามารถหาข้อยุติกันได้ สภาพภายในห้องที่ถูกจัดขึ้นจะทำให้สมาชิกตระกูลรู้สึกว่าได้กระทำภารกิจใด ๆ ต่อหน้าบรรพบุรุษ และเมื่อรำลึกถึงบรรพบุรุษข้อขัดแย้งทั้งหมดก็จะยุติลงโดยคุณ (สมยศ นิมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538)

อีกสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิดและจิตใจของสมาชิกทุกคนก็คือ *สุสานของตระกูล* หรือที่เรียกว่า "สวนงู" ที่เชิงดอยสุเทพ สุสานนี้ได้มีการเตรียมสร้างขึ้นตั้งแต่ครั้งที่หลวงอนุสารสุนทรยังมีชีวิตอยู่ ปัจจุบันได้มีสมาชิกตระกูลบางคนได้สร้างกุฏิเตรียมไว้สำหรับตนเอง ทุก ๆ ปีที่สุสานแห่งนี้ สมาชิกตระกูลจะพากันมาทำพิธีรดน้ำดำหัว เพื่อแสดงความเคารพต่อบรรพบุรุษผู้ล่วงลับและผู้มีอาวุโสของตระกูล ความผูกพันของสมาชิกตระกูลที่มีต่อสุสานแห่งนี้ จะอธิบายได้ด้วยคำพูดของนายสมยศที่ได้กล่าวถึงสุสานนี้ว่า "เป็นสิ่งที่บอกกล่าวว่า อันนั้นะมันมีประเพณีอย่างนั้นะ ใครไม่



ควรจะแตกออกนอกขอบเขต” (สมัยศ โนมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538)

ทั้งห้องประชุมบนชั้นสองของบ้านตึกและสุสานของตระกูลบริเวณเชิงตอยสุเทพ เป็นสิ่งที่สามารถบอกกล่าวความเป็นตระกูล เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่านี่คือ “ชุตินา-โนมมานเหมินท์” เป็นสิ่งที่ถือได้ว่า ได้ผูกพันสมาชิกตระกูลเข้าด้วยกัน

### ประวัติการจัดตั้งธุรกิจตระกูล

ธุรกิจตระกูลชุตินา-โนมมานเหมินท์ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปคือ ตลาดวโรรส นอกจากนี้แล้วยังเป็นเจ้าของตลาดอื่น ๆ อีก เช่น ตลาดต้นลำไย ตลาดอนุสาร และตลาดคำเที่ยง

### ธุรกิจหลักของตระกูล

เมื่อบิดาของหลวงอนุสารสุนทรถึงแก่กรรม หลวงอนุสารสุนทรได้เป็นผู้สืบทอดการค้า และได้ย้ายมาอยู่ที่ถนนท่าแพและยังได้เข้าหุ้นทำการค้ากับ หลวงนิกรจันทกิจ<sup>6</sup> ชื่อร้าน "ย่งให้เฮง" ค้าขายของเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ ต่อมาจึงได้แยกตัวออกไปตั้งร้านใหม่ชื่อ "ช้วย่งเส็ง" ทำการค้าสินค้าแทบทุกชนิด เช่น ผ้าไหม แขนงเปื้อน เบคอน เครื่องสำอางค์ เป็นต้น รวมทั้งการรับซื้อข้าวจากชาวนาแล้วส่งไปจำหน่ายที่กรุงเทพฯ และการติดต่อค้าขายกับพม่าที่เมืองมะละแหม่ง เมื่อกิจการเจริญก้าวหน้าขึ้น จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ห้างหุ้นส่วนสามัคคีบุคคลอนุสารเชียงใหม่" โดยจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2477 ห้างหุ้นส่วนสามัคคีบุคคลอนุสารเชียงใหม่นี้ คือ "บริษัทแม่" ของกิจการทั้งหมดในเครือของตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์

นับเนื่องจากหลวงอนุสารสุนทรผู้บุกเบิกธุรกิจของตระกูล สมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่สอง คือ รุ่นนายก็ักนางกิมฮ้อ นิมมานเหมินท์ ถึงรุ่นปัจจุบันอันเป็นรุ่นอายุที่สามประกอบด้วยนายไกรศรี รวมทั้งคนอื่น ๆ ซึ่งเสียชีวิตไปแล้ว และนางแจ่มจิตต์ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้นำธุรกิจของตระกูลและกำลังจะส่งผ่านมาถึงรุ่นอายุที่สี่ อันเป็นรุ่นของนายฮารินทร์ นายสมยศ นายอนันตชัย นายนกดล นายจุมพล ตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ เป็นตระกูลที่มีชื่อเสียงมากในการทำธุรกิจหลายประเภท เช่น ธุรกิจการเงิน ธุรกิจบริการ และธุรกิจการค้า

---

<sup>6</sup> หลวงนิกรจันทกิจ (หม่าฮ่าว แซ่โค้ว หรือ บุญมา นิกรพันธ์) เดิมเป็นชาวนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม เป็นพ่อค้าชาวจีนที่มีฐานะมั่งคั่งร่ำรวยมากคนหนึ่งของจังหวัดเชียงใหม่ในเวลานั้น นอกจากจะเป็นพ่อค้าแล้ว ที่สำคัญยังเป็นนายอากรที่ผูกขาดการเสียภาษีอากรให้แก่รัฐบาล และมีส่วนเป็นกรมการเมืองพิเศษอีกด้วย เป็นต้นสกุล นิกรพันธ์ และ โค้วนิกร หลวงนิกรจันทกิจมีความสัมพันธ์เป็นญาติกับหลวงอนุสารสุนทร คือ ภรรยาของหลวงนิกรจันทกิจ (นางคำตุ่ย) เป็นน้องของนางคำเพียงภรรยาของหลวงอนุสารสุนทร

ธุรกิจการค้า เป็นธุรกิจดั้งเดิมของตระกูลตั้งแต่หลวงอนุสารสุนทร ได้เป็นพ่อค้าทางเรือ<sup>8</sup> เช่นเดียวกับบรรพบุรุษของตระกูลอื่นในจังหวัดเชียงใหม่ เช่น ตระกูลวิบูลสันติ ตระกูลกิติบุตร เป็นต้น โดยสื่อเรื่องค้าขายระหว่างเชียงใหม่กับกรุงเทพฯ และยังเป็นนายอากรผูกขาดภาษีหมาก<sup>9</sup> รวมทั้งให้เงินกู้แก่คนจีนด้วยกันและคนทั่วไปด้วย (ปลาย้อ ชนะนนท์, 2530 : 29)

เมื่อได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เป็น "ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลอนุสารเชียงใหม่" ตระกูลได้นำหลักการสมัยใหม่มาใช้ในการกู้ยืมคือ ให้กู้ยืมเงินในนามของ หสน. อนุสารเชียงใหม่ โดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ให้เช่าหรือรับเช่าหรือแลกเปลี่ยนทรัพย์สิน (เรื่องเดียวกัน) การให้กู้ยืมนี้สืบทอดมาจนถึงรุ่นของนายก๊กนางกิมฮ้อ (ชูลีหี๋ ชูชาติ, 2524 : 38-58)

ในเวลาต่อมา นายไกรศรี ได้คิดริเริ่มจัดตั้งธนาคารท้องถิ่นขึ้นมา ทั้งนี้เพราะได้รับคำแนะนำและสนับสนุนจาก นายปรีดี พนมยงค์ ซึ่งสนิทสนมกับนายแพทย์ยัง ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์จึงได้ซื้อพันธบัตรรัฐบาลไว้เป็นจำนวนมาก แต่เกิดสงครามโลกครั้งที่สองเสียก่อน และบทบาทนายปรีดีในรัฐบาลมีน้อยลงความคึกคักจึงล้มเลิกไป (ปลาย้อ ชนะนนท์, 2530 : 62) ต่อมาได้มี นายฉวี โกมลครุฑ ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทในการจัดตั้งธนาคารนครหลวงไทย ได้ทราบว่าตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ได้ซื้อพันธบัตรรัฐบาลไว้เป็นจำนวนมาก จึงได้ชักชวนให้นายไกรศรี เป็นตัวแทนของธนาคารนครหลวงไทยในนามของ หสน. อนุสารเชียงใหม่ ตั้งแต่ พ.ศ. 2490 (เรื่องเดียวกัน : 85) นอกจากจะเป็นตัวแทนธนาคารนครหลวงไทยที่จังหวัดเชียงใหม่แล้ว ยังได้ขยายไปที่จังหวัดอื่น ๆ อีก เช่น จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง

<sup>8</sup> ดูรายละเอียดการค้าขายทางเรือในงานวิจัยของชูลีหี๋ ชูชาติ เรื่อง การค้าขายทางเรือบริเวณลุ่มน้ำปิง ระหว่างภาคเหนือกับภาคกลางของประเทศไทย (พ.ศ. 1839-2504)

<sup>9</sup> การเป็นนายอากรผูกขาดภาษีหมากของหลวงอนุสารสุนทร เป็นธุรกิจที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษของนางคำเที่ยง (แสง จันทร์งาม และคนอื่น ๆ, ม.ป.ป.: 74)

ในภายหลังตระกูลสุตติมา-นิมมานเหมินท์ ได้ยกเลิกการเป็นตัวแทนนี้เสีย เพราะเกิดความขัดแย้งกับธนาคารนครหลวงไทย แต่นายไกรศรียังไม่ล้มเลิกความคิดที่จะทำธุรกิจการเงิน จึงได้รับเป็นตัวแทนให้แก่ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการอีก แต่เนื่องจากมองเห็นการเจริญเติบโตของธุรกิจ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่จะต้องรับผิดชอบเงินเป็นจำนวนมาก การดำเนินธุรกิจในอนาคต "ห้างหุ้นส่วน" จะเป็นข้อจำกัดทางกฎหมายที่ทำให้หุ้นส่วนทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของกิจการตั้งนั้นในปี พ.ศ. 2500 จึงจัดตั้ง บริษัท อนุสาร จำกัด (บจ.ช.ม. 40) ขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนให้แก่ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ (สมัยศ นิมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538) และในเวลาเดียวกันก็ได้มีการโอนกิจการของ หสน.อนุสารเชียงใหม่ให้แก่ บริษัท อนุสารฯ คือ

1. ได้รับโอน ชื่อกิจการ สิ้นทรัพย์ ตลอดจนทรัพย์สิน สิทธิ เรียกร้อยต่าง ๆ จาก ห้างฯ อนุสารเชียงใหม่ ทั้งที่เชียงใหม่และที่พะเยา มาดำเนินการ เช่น
  - ก. เป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องจักรกล เครื่องอุปโภค อะไหล่ทุกชนิด
  - ข. เป็นตัวแทนจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่นทุกชนิด
  - ค. เปิดบริการซ่อมเครื่องจักรกล และ
  - ง. กิจการอื่น ๆ (บจ.ช.ม. 40)

เมื่อหลวงอนุสารสุนทรถึงแก่กรรมในปี พ.ศ. 2477 นายก็กับนางกิมฮ้อ ได้เป็นผู้สืบทอดการคำต่อ นายก็แม้จะเป็นบุตรชายของหลวงอนุสารสุนทร และยังมีศักดิ์เป็นหลานด้วย คือ เป็นบุตรของ นางบัวจันทร์ และ นายมาอี แซ่ฉิม<sup>10</sup> นางบัวจันทร์เป็นที่สาวที่ได้เลี้ยงดูหลวงอนุสารสุนทรมาตั้งแต่เยาว์วัย ดังนั้นหลวงอนุสารสุนทรจึงรักนายก็มาก ได้เป็นผู้ส่งเสียให้นายก็ศึกษา

---

<sup>10</sup> นายมาอี แซ่ฉิม บิดาของนายก็ นิมมานเหมินท์ เป็นชาวจีนอพยพ ได้แต่งงานกับนางบัวจันทร์ที่สาวของหลวงอนุสารสุนทร และได้เสียชีวิตตั้งแต่นายก็ยังเยาว์วัย

เล่าเรียนและให้แต่งงานกับบุตรหญิงของตน คือ นางกิมฮ้อ นายก็ได้เข้ามาช่วยหลวงอนุสารสุนทร  
 ทำการค้า โดยมีหน้าที่เจรจาติดต่อกับร้านค้าของชาวต่างประเทศที่อยู่ในกรุงเทพฯ และร่างกึ่ง  
 ซึ่งในเวลานั้นมีร้านของชาวต่างประเทศในกรุงเทพฯ และร่างกึ่งแล้ว (วาระครบหกรอบของ  
 ศาสตราจารย์ฮัน นิรมานเหมินท์, ม.ป.ป.: ไม่มีเลขหน้า) เช่น ชื่อร้านค้าว่า ห้างแฮร์ เอ.  
 แบตแมน ห้างยอนแซมสัน ห้างไวท์เอเวย์ เลตลอร์ โรว์ แอนด์คอมปานี และ ห้างเคียมฮิวเฮง  
 สำหรับห้าง เคียมฮิวเฮง แม้จะเป็นบริษัทของคนจีนแต่ดำเนินการก็เป็นห้างร้านของชาวยุโรปซึ่ง  
 ต้องใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร (แสง มนวิฑูร, ผู้แปล 2510 : ไม่มีเลขหน้า)

แม้ หสน. อนุสารเชียงใหม่ จะโอนกิจการต่าง ๆ ให้เป็นของบริษัท อนุสารฯ แล้วแต่  
 ยังไม่ได้เลิกกิจการและได้เปลี่ยนบทบาทของตนเป็น "บริษัทแม่" ดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของตระกูล  
 ซึ่งได้ให้บริษัทในเครือเข้าทำการ เช่น อาคารที่ทำการของบริษัท อนุสารฯ เป็นอาคารที่เช่า  
 จาก หสน. อนุสารเชียงใหม่ ตั้งแต่เริ่มกิจการจนปัจจุบัน ส่วนบริษัท อนุสารฯ นั้นก็ได้มีบทบาททาง  
 การค้ามากมายและสามารถพัฒนาจนเจริญเติบโตมาเป็นลำดับ เช่น เป็นตัวแทนจำหน่ายปุ๋ย ของ  
 บริษัท ยิบอินซอยฯ ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฮิโนของ บริษัท บุษชันโกษา (ไทยแลนด์)ฯ รถโก  
 สอนต้า รับซ่อมรถยนต์ เป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องมือ เครื่องจักรต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องจักร  
 กกลทางการเกษตร เครื่องสีข้าว เครื่องสูบน้ำ อุปกรณ์อะไหล่เครื่องยนต์ ส่วนทางด้านการเป็น  
 ตัวแทนธนาคารได้เป็นตัวแทนให้กับธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ จำกัด ได้รับความสำเร็จมาก  
 โดยสามารถขยายสาขาได้ถึง 12 สาขาใน 6 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย  
 จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแพร่ และจังหวัดพิจิตร ทั้งยังมีตัวแทนรับช่วงที่จังหวัดน่านอีก  
 ด้วย (บจ.ช.ม. 40)

ในระยะต่อมาได้มีความพยายามที่จะขยายกิจการเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม โดยได้ลงทุน  
 ในกิจการเหมืองแร่ มีการสำรวจแหล่งแร่ต่าง ๆ และได้ก่อสร้างโรงงานไปแล้วบางส่วน เช่น  
 ที่อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย และได้ศึกษาริธีการผลิตเพื่อเตรียมการผลิตรถไถเล็ก  
 ขนาด 6-8 แรงม้า (เรื่องเดียวกัน) แต่อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม  
 ของ บริษัท อนุสารฯ ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ

ในปี พ.ศ. 2510 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ยกเลิกระบบตัวแทน<sup>11</sup> บริษัท อนุสารฯ จึงไม่ได้เป็นตัวแทนของธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการอีกต่อไป แต่ความพยายามที่จะสืบทอดธุรกิจการเงินของตระกูล ไม่ได้หมดไปแต่อย่างใด ในปี พ.ศ. 2512 ก็ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยเงินทุนและหลักทรัพย์ จำกัด (บจ.ช.ม. 114) ในระยะแรกมี *ตระกูลเลียว*<sup>12</sup> เป็นผู้ถือหุ้นด้วย แต่ต่อมาได้ถอนหุ้นออก จึงคงเหลือแต่เพียงตระกูลชุดมา-นิมมานเหมินท์เท่านั้นที่ เป็นผู้ถือหุ้นและในปีต่อมาจึงได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท ไทยเงินทุน จำกัด

กิจการเมื่อแรกเริ่มของบริษัท ไทยเงินทุนฯ ดำเนินไปได้ด้วยดี สามารถขยายสาขาไปยังจังหวัดเขตภาคเหนือได้หลายจังหวัด เช่น จังหวัดเชียงราย จังหวัดลำปาง แต่อย่างไรก็ตามในช่วงปี พ.ศ. 2526 บริษัทฯ กลับเผชิญกับปัญหาหลายอย่าง ประกอบกับกิจการที่ดำเนินธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์ในเวลานั้น มักจะได้รับการสนับสนุนจากธนาคารพาณิชย์ แต่ในกรณีของบริษัทฯ เป็นบริษัทขนาดเล็กและ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากธนาคารพาณิชย์ใด ๆ จึงเป็นการยากที่จะเข้า

11 การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในภาคเหนือระยะต้น ธนาคารที่ใช้ระบบตัวแทนสามารถเปิดดำเนินการครอบคลุมพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ได้มากกว่าธนาคารที่ใช้ระบบสาขา แต่ในระยะยาวมักเกิดปัญหาระหว่างตัวแทนในท้องถิ่นกับผู้บริหารในกรุงเทพฯ ตัวแทนธนาคารมักถูกกล่าวหาว่าปล่อยสินเชื่อจำนวนมากให้แก่ญาติพี่น้องของตน ดังนั้นในปี พ.ศ. 2510 ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้ยกเลิกระบบตัวแทนนี้ (นภาพร เรืองสกุล, 2529 : 45-46 ; ปลายอ้อ ชนระนนท์, 2530 : 108)

12 *ตระกูลเลียว* มีต้นตระกูล คือ นายอุย แซ่เหลียว เป็นชาวจีนแต้จิ๋วที่ถือสัญชาติอังกฤษ เดิมย้ายมาจากมณฑลกว๋างตุ้ง ไปอยู่ที่สิงคโปร์ก่อนที่จะย้ายมาอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ตามคำชักชวนของพ่อค้าชาวจีนด้วยกัน เป็นผู้หนึ่งที่มีประวัติทำการค้าทางเรือระหว่างกรุงเทพฯกับจังหวัดเชียงใหม่ และมีร้านค้าอยู่ด้วย พร้อมกันได้ออกเงินกู้ ผู้สืบเชื้อสายของนายอุยได้แก่ผู้ใช้นามสกุล *เลียว เรียวรัชย์ เลียวสวัสดิพงษ์ เลียววิริยะกิจ และ สุจริตรักษ์* (ปลายอ้อ ชนระนนท์, 2530 :

ร่วมการแข่งขันกับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันได้ ตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์จึงได้ตัดสินใจขาย บริษัทฯ ให้แก่นักธุรกิจจากกรุงเทพฯ และแม้ว่าจะขายบริษัทฯ ไปแล้วก็ตามแต่นายชัชวาล สมาชิก คนหนึ่งของตระกูลก็ยังคงทำงานช่วยเหลือบริษัทฯ นี้ จนกระทั่งนายชัชวาลได้ถึงแก่กรรมความ สัมพันธ์ระหว่างตระกูลกับ บริษัท ไทยเงินทุนฯ จึงได้สิ้นสุดลง (นัจมัจตต์ เลหาวัฒน์ (สัมภาษณ์), 27 กรกฎาคม 2538)

ในเบื้องต้นของแนวความคิดในการจัดตั้ง บริษัท ไทยเงินทุน จำกัด นั้น ตระกูลชุตีมา- นิมมานเหมินท์มีความคิดที่จะจัดตั้งธนาคารท้องถิ่นขึ้นมา เพราะมีความคิดเห็นว่าธนาคารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นนั้นเป็นธนาคารที่มาจากส่วนกลาง คือ กรุงเทพฯ แต่เงินออมที่ได้เป็นเงินที่ระดมมา จากประชาชนในท้องถิ่น แหนที่จะนำมาพัฒนาท้องถิ่นกลับได้นำไปพัฒนาธุรกิจในส่วนกลางมากกว่า ตระกูลจึงมีความคิดว่าเงินออมที่ระดมได้ในท้องถิ่น ควรที่จะต้องนำมาพัฒนาท้องถิ่นก่อน แต่ที่ว่า ตระกูลก็ไม่อาจตั้งธนาคารขึ้นมา ได้จึงได้ตั้งเป็นบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์แทน และได้พยายามผลักดัน อีกหลายครั้งที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นธนาคารพาณิชย์ให้ได้ แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ (กรรองทอง ชุตีมา (สัมภาษณ์), 2 สิงหาคม 2538 ; เอนก เลิศรมยานนท์ (สัมภาษณ์), 24 กรกฎาคม 2538)

นอกจาก บริษัท อนุสาร จำกัด บริษัท ไทยเงินทุน จำกัด และ หสน.อนุสารเชียงใหม่ แล้ว ตระกูลยังมีธุรกิจอื่น ๆ อีก ได้แก่

1. บริษัท เชียงใหม่พาณิชย์ จำกัด (บจ.ช.ม.263) ดำเนินธุรกิจตลาดวโรรส ซึ่ง จัดตั้งมาก่อนที่ตระกูลจะเข้าไปเป็นหุ้นส่วน เดิมทีเป็นธุรกิจของ ตระกูล ณ เชียงใหม่ ในครั้งแรก ได้เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อยก่อน แล้วค่อยรับงานองและซื้อหุ้นของผู้ถือหุ้นรายอื่น ๆ จนสามารถเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ได้ แม้ว่าจะประสบปัญหาไฟไหม้ในปี พ.ศ. 2511 ทำให้บริษัทฯ ขาดทุนเพราะต้องลงทุนก่อสร้างอาคารใหม่แต่โดยรวมแล้วเป็นกิจการที่ทำรายได้ให้ตระกูลเป็นจำนวนมากบริษัทหนึ่ง

ตลาดวโรรสนี้เป็นตลาดที่ออกแบบการก่อสร้างโดย นายอิน นิมมานเหมินท์และมีชื่อเสียง ว่าเป็นตลาดที่ทันสมัยมากในสมัยนั้น คือ มีอากาศปลอดโปร่งถ่ายเทได้สะดวก และบ่งออกเป็น

ชั้น ๆ มีบันไดเลื่อน เป็นตลาดที่ได้รับคำชมเชยจากกระทรวงมหาดไทยและองค์การสหประชาชาติ (วารสารครบรอบของศาสตราจารย์อัน นิมมานเหมินท์, ม.ป.ป.: 248)

2. บริษัท คนเมืองการพิมพ์ จำกัด (บจ.ช.ม. 39) ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2499 ดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์คนเมือง ปัจจุบันเลิกกิจการไปแล้ว

3. บริษัท สารวิกสิกรรม จำกัด (บจ.ช.ม.54) จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2503 เพื่อเป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ดูแลที่ดินของตระกูลในเขตตำบลสารภีและตำบลยางเือง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ ปัจจุบันให้เกษตรกรเช่าทำนา ที่ดินเหล่านี้เป็นที่ดินที่หลวงอนุสารสุนทรเป็นผู้ซื้อมา เหตุผลในการจัดตั้งบริษัทนี้ขึ้นคือ เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงของตระกูลที่มีอยู่ว่าทรัพย์สินของตระกูลที่ยังไม่ได้แบ่งปันให้เป็นของใคร ให้จัดอยู่ในรูปของบริษัท (สมัยศ. นิมมานเหมินท์ (สัมภามณ์), 4 พฤษภาคม 2538)

4. บริษัท สุเทพ จำกัด (บจ.ช.ม.55) ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2503 ดำเนินธุรกิจ ตลาดอนุสาร ซึ่งอยู่ระหว่างถนนช้างคลานกับถนนเจริญประเทศ โดยก่อสร้างเป็นอาคารพาณิชย์เพื่อขายหรือให้เช่า สร้างแฝงรอยเท้าเป็นตลาดใต้รุ่งและให้เช่าเพื่อจำหน่ายสินค้าพื้นเมือง บริษัทนี้จัดตั้งครั้งแรกมีนางอุบล เป็นกรรมการผู้จัดการ ต่อมา มีนางแจ่มจิตต์ และนายพิสุทธิ์ ผลัดเปลี่ยนกันเป็นกรรมการผู้จัดการตามลำดับ และ นายอนันตชัย บุตรชายนายอัน ก็เคยเป็นผู้จัดการฝ่ายดูแลตลาดที่นี่ แต่ได้ลาออกไปเมื่อประมาณกลางปี พ.ศ. 2537 ปัจจุบันนางแจ่มจิตต์เป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัท สุเทพฯ นับเป็นบริษัทหนึ่งที่สามารถรายได้ให้ตระกูลมาโดยตลอด

บริษัท สุเทพฯ นี้เป็นบริษัทหนึ่งที่ตั้งขึ้นเพื่อรักษาทรัพย์สินของตระกูล ตามข้อตกลงที่สมาชิกตระกูลมีส่วนร่วมกัน เพราะ เดิมที่ดินอันเป็นที่ตั้งของตลาดอนุสารเวลานี้เป็นที่ทำสวนของหลวงอนุสารสุนทรมาก่อน นอกจากนั้นทรัพย์สินอื่น ๆ ของบริษัท สุเทพฯ เช่น ที่ดินและอาคารเลขที่ 10 12 และ 14 ที่ถนนวิชิยานนท์ อันเป็นที่ตั้ง หสน.อนุสารเชียงใหม่ นั้น ก็เป็นสินทรัพย์ร่วมกันของนางกิมฮ้อและนายแพทย์ยง ที่ได้รับมรดกมาจากบรรพบุรุษ



5. บริษัท สยามรอยัลลอคคิด จำกัด (บจ.ช.ม.25) จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2522 ดำเนินธุรกิจทำเครื่องประดับกล้วยไม้ชูปหอม บริษัทฯ นี้เกิดขึ้นจากความคิดของนายเงื่องที่เห็นว่า ควรจะมีการทำของที่ระลึกขึ้น จึงได้มีการเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท อนุสารฯ ที่ประชุมได้มีมติให้ บริษัท อนุสารฯ ถือหุ้นร้อยละ 50 ส่วนที่เหลือเป็นหุ้นของตระกูลเงื่อง ซึ่งเป็นผู้ร่วมลงทุนในการทำตลาดต้นกล้วยอยู่ก่อนแล้ว (บจ.ช.ม.25 ; สมยศ นิมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538) ปัจจุบันนายสมยศเป็นผู้ดูแลธุรกิจนี้ร่วมกับสมาชิกตระกูลเงื่อง

6. บริษัท คำเที่ยงพัฒนา จำกัด (บจ.ช.ม.1536) ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2534 ดำเนินธุรกิจตลาดคำเที่ยง ซึ่งเป็นตลาดค้าส่ง ตั้งอยู่ริมถนนสายเชียงใหม่-ลำปาง ทั้งนี้โดยเช่าอาคารและที่ดินมาจาก หสน.อนุสารเชียงใหม่ มาดำเนินการอีกทอดหนึ่ง

#### ธุรกิจที่สมาชิกของตระกูลแยกตัวออกไปดำเนินการเอง

นอกจากจะมีธุรกิจตระกูลซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ร่วมกันของสมาชิกตระกูลแล้ว สมาชิกตระกูลแต่ละคน ยังได้แยกตัวไปดำเนินการธุรกิจของตนเองอีกต่างหากด้วย โดยไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตระกูล ธุรกิจที่สมาชิกแยกไปทำนั้น ได้แก่

1. ธุรกิจที่บุตรของนายก็๊กกับนางกิมฮ้อทั้ง 6 คนทำร่วมกัน หรือจะเรียกได้ว่าเป็นทรัพย์สินร่วมกันของหกพี่น้อง ได้แก่

1.1 บริษัท โรงนมรินคำ จำกัด (บจ.ช.ม. 99) จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2511 เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจโรงนมรินคำ ตั้งอยู่บริเวณสี่แยกถนนห้วยแก้วตัดกับถนนสายเชียงใหม่-ลำปาง บริษัทฯ นี้ นอกจากจะมี 6 คนพี่น้อง ซึ่งเป็นบุตรของนายก็๊กเป็นหุ้นส่วนแล้ว หสน.อนุสารเชียงใหม่ ยังได้เข้าเป็นหุ้นส่วนด้วยแต่มีจำนวนหุ้นไม่มากนัก ปัจจุบันให้กลุ่มนายแพทย์ชัยยุทธ ภรรณสูตร เข้าดำเนินการ

1.2 บริษัท นพีสัน จำกัด (บจ.ช.ม. 237) ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2520 เป็นบริษัทที่

ดูแลสุสานประจำตระกูล รวมไปถึงที่ส่วนกับที่นาอีกส่วนหนึ่ง

1.3 บริษัท อนุสารและส.การค้า จำกัด (บจ.ช.ม. 474) จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2529 เป็นบริษัทที่ร่วมทุนกับ นายสมศักดิ์ สุชีวัฒนานนท์ แห่ง ห้างสรรพสินค้า ส.การค้า ทำกิจการหอพักชื่อ "รัตนาคอร์ท"

2. ธุรกิจที่บุตรแต่ละคนของนายก็กับนางกิมฮ้อ รวมไปถึงรุ่นหลานแยกตัวออกไปทำเป็นส่วนตัวต่างหาก ได้แก่

2.1 นายไกรศรี ตั้ง บริษัท สานนาเครดิต จำกัด (บจ.ช.ม. 160) และ บริษัท ราชาวดี จำกัด (บจ.ช.ม. 248) ปัจจุบันบริษัททั้งสองนี้ได้เลิกกิจการไปแล้ว

บริษัท สานนาเครดิตฯ จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2515 นายไกรศรี ภรรยาและบุตรเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท สานนาประทีป จำกัด เนื่องจากเห็นว่าชื่อเดิมอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นบริษัทที่ลงทุนเกี่ยวกับหลักทรัพย์และการซื้อขายหุ้นเท่านั้น ส่วน บริษัท ราชาวดีฯ จัดตั้งเมื่อ พ.ศ.2520 เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการซื้อขายหุ้น

2.2 นางแจ่มจิตต์ จัดตั้ง บริษัท การค้าเชียงใหม่ จำกัด (บจ.ช.ม. 108) ในปี พ.ศ.2512 ทำธุรกิจโรงพยาบาลที่อำเภอสารภี ปัจจุบันมี นายธาดา เลาหวัฒน์ เป็นผู้ดูแลกิจการนี้อยู่

2.3 นางอุบลร่วมกับสามีและบุตรคือ นายบวร และ นายจุมพล ชูดีมา จัดตั้ง ห้างหุ้นส่วนสามัญ รัชชวัฒนธรรม (ทส.ช.ม. 2926) ทำธุรกิจศูนย์วัฒนธรรมเชียงใหม่ จัดสรรที่ดินในนามของ บริษัท วรุม จำกัด (บจ.ช.ม. 155) และ โรงแรมริมกก ที่จังหวัดเชียงราย

## กิจการร่วมทุน

ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ ได้ร่วมทุนกับกลุ่มนักธุรกิจอื่น ๆ คือ คณะจีนจิ๋วหงัง (ตระกูลเสียว) ทำตลาดต้นลำไย และ บริษัท สยามรอยัลลอคัส จำกัด ส่วนการร่วมทุนอื่น ๆ นั้น เป็นการร่วมทุนโดยตัวสมาชิกตระกูลแต่ละคน

## การจัดองค์การ

การจัดองค์การของธุรกิจตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ เป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน สมาชิกตระกูลมีตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูง ดังรายละเอียดที่นำเสนอต่อไปนี้

### โครงสร้างการบริหารของธุรกิจตระกูล

ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล อนุสารเชียงใหม่ เป็นบริษัทแม่ที่ดูแลบริษัทในเครือทั้งหมด แต่การดูแลนี้ ไม่ได้หมายถึงการเข้าไปควบคุมการดำเนินงานของบริษัทในเครือ หรือเป็นบริษัทที่วางนโยบายและเป้าหมายของบริษัทอื่น หรือเข้าไปถือหุ้นในบริษัทนั้น ๆ แต่หากเป็น "ฐาน" หรือ "พนักงาน" ของบริษัทในเครืออื่น ๆ เท่านั้นคือ เป็นเจ้าของทรัพย์สิน ที่ดิน และอาคาร ที่บริษัทในเครือเข้าทำกิจการเพราะบริษัทเหล่านั้นไม่มีหลักทรัพย์เป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังเป็นบริษัทที่เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของตระกูล ประกอบกับ หสน. อนุสารเชียงใหม่ เป็นองค์การทางธุรกิจ องค์การแรกที่ตระกูล ได้จัดตั้งขึ้นจึงถือว่าเป็น "บริษัทแม่"

จากที่ได้กล่าวแล้วว่ากิจการต่าง ๆ ที่ หสน. อนุสารเชียงใหม่ ได้ดูแลอยู่นั้น มีตลาด อนุสาร ตลาดต้นลำไย ตลาดวโรรส และตลาดคำเที่ยง แหล่งที่มาของรายได้ของธุรกิจเหล่านี้คือ การให้เช่าสินทรัพย์ต่าง ๆ ทั้งที่ให้บริการในเครือเช่าดำเนินการ และให้บุคคลทั่วไปเช่า ดังนั้น งานหลักของธุรกิจจึงเป็นงานด้านบัญชีและงานด้านการเงิน

หสน. อนุสารเชียงใหม่ ในฐานะที่เป็นบริษัทแม่ได้ดูแลกิจการต่าง ๆ ของบริษัทในเครือ มีการรวมศูนย์อำนาจในการบริหารไว้ที่ส่วนกลาง แม้ว่าจะไม่ได้จัดทำแผนผังขององค์การแต่ก็มีการบริหารแบบแบ่งงานกันทำ (แจ่มจิตต์ เลหาวัฒน์ (สัมภาษณ์), 27 กรกฎาคม 2538) โดยมีตำแหน่งหุ้นส่วนผู้จัดการเป็นตำแหน่งสูงสุดในการบริหาร มีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายดูแลตลาด สมุห์บัญชี พนักงานบัญชีของแต่ละตลาด และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ที่ หสน.อนุสารเชียงใหม่ ดูแลอยู่ ได้แก่ บริษัท สุเทพา (ตลาดอนุสาร) บริษัท เชียงใหม่พาณิชย์ (ตลาดวโรรส) บริษัท คำเที่ยงพัฒนา (ตลาดคำเที่ยง) รวมทั้ง ตลาดต้นลำไย และ บริษัท โรงแรมริมน้ำ ซึ่งเป็นบริษัทของบุตรนายก็ทั้ง 6 คน ส่วนบริษัท อนุสารฯ บริษัท สยามรอยัลออกไซด์ฯ และ บริษัท สารภีภักดิ์กรรมฯ แยกการบริหารไปอยู่อีกส่วนหนึ่งต่างหากแต่ยังเป็นธุรกิจของตระกูลอยู่

### ผู้ถือหุ้น

หลวงอนุสารสุนทรมีเจตนารมณ์ต่อธุรกิจที่ตนเองจัดตั้งขึ้นคือ หสน. อนุสารเชียงใหม่ ให้เป็นของสมาชิกตระกูลเท่านั้น ดังนั้นจึงได้กำหนดเป็นหนังสือสัญญาการเป็นหุ้นส่วนขึ้นมาซึ่งมีความตอนหนึ่งระบุว่า

... เมื่อผู้เป็นหุ้นส่วนต้องการเลิกหุ้นหรือขาย หรือจะ โอนไปในจำนวนคนของตนก็ดี จำนวนผลกำไรของตนแต่ส่วนหนึ่งส่วนใดก็ดี ให้แก่ใคร ผู้ใด เมื่อใด เวลาใดก็ดีต้อง ได้รับความยินยอมจากผู้จัดการห้างหุ้นส่วน (หลวงอนุสารสุนทร) เสียก่อนจึงทำได้

... สำหรับบุคคลที่จะขอเข้า เป็นหุ้นส่วนใหม่เติมใหม่ หรือในคณะหุ้นส่วนผู้ใดขอเพิ่มจำนวนหุ้นส่วนต่อ ไปขอมอบให้ เป็นอำนาจของผู้จัดการหุ้นส่วน (หลวงอนุสารสุนทร) ให้ความตกลงยินยอมที่จะรับหรือไม่รับได้ทั้งสิ้น (ช.ม.17)

ข้อกำหนดในหนังสือสัญญาการเป็นหุ้นส่วนนี้ เป็นข้อปฏิบัติของตระกูล ที่ผู้ถือหุ้นในธุรกิจตระกูลต้องเป็นสมาชิกตระกูลเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วยบุคคลในสายสกุลชุตินา และสายสกุลนิมมานเหมินท์

ส่วนบุตรเขยหรือสะใภ้ถึงแม้จะเข้าเป็นผู้ถือหุ้นด้วยได้ แต่ในทางปฏิบัติก็จะได้ไม่เป็นผู้ถือหุ้นด้วย ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติกันมา (สมัยศ นิมมานเหมินท์ (สัมภพณ์), 4 พฤษภาคม 2538) เช่น นายวิชัย เลาหวัฒน์ สามีนางแจ่มจิตต์ หรือ นางจรรยา ภรรยา นายไกรศรี ก็ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้น แต่ในกรณีที่สมาชิกตระกูลถึงแก่กรรม สามีหรือภรรยาอาจเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นแทนได้ในฐานะทายาทผู้รับมรดก เช่น นางพรรณชมพูนุท ภรรยาของนายพิสุทธิ์ ได้เข้ามาถือหุ้นด้วยในฐานะทายาทผู้รับมรดกจากนายพิสุทธิ์ภายหลังจากที่นายพิสุทธิ์ได้ถึงแก่กรรมลง ส่วน นายบวร ชุตินา นั้นได้เป็นผู้ถือหุ้นด้วย แต่ไม่ใช่เพราะเป็นสามีของนางอุบล หากเพราะเป็นทายาทของ นายโหล่ม ชุตินา ซึ่งนายโหล่มนี้ เป็นบุตรของ นายสุนโงง ชุตินา พี่ชายของหลวงอนุสารสุนทร อนึ่งเมื่อมีบุตร บิดามารดามักโอนหุ้นของตนส่วนหนึ่งให้แก่บุตรแม้บุตรนั้นจะยังอยู่ในวัยเยาว์ เช่น หลวงอนุสารสุนทร โอนหุ้นส่วนหนึ่งของตนไว้ให้ เด็กหญิงกิมสิน (ชื่อเดิมของนางสาวกรองทอง ชุตินา) นายไกรศรีโอนหุ้นส่วนหนึ่งให้นายธารินทร์และนายศิรินทร์ ทั้ง ๆ ที่บุคคลทั้งสองยังอยู่ในระหว่างการศึกษา เป็นต้น

เพื่อให้เป็นไปตามอุดมการณ์ในการจัดตั้งบริษัท ดังนั้นจึงเป็นประเพณีที่สมาชิกตระกูลได้ปฏิบัติสืบต่อกันมา เกี่ยวกับการโอนหุ้นที่จะต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุม หรือโอนให้ได้เฉพาะทายาทเท่านั้น (บจ.ช.ม. 40 ; ชัยนต์ วรรณะภุติ, 2531-2532 : 186-207)

การโอนหุ้นที่เกิดขึ้นจึงเป็นการโอนในหมู่ทายาทคือ บิดามารดาจะโอนหุ้นให้บุตรหรือหลาน เช่น หุ้นของนางกิมฮื่อ โอนให้แก่บุตรทุกคน รวมทั้งส่วนหนึ่งโอนให้แก่หลาน ๆ หรือเมื่อนายไกรศรีถึงแก่กรรมได้โอนหุ้นให้แก่นายธารินทร์และนายศิรินทร์ นายเรืองถึงแก่กรรมได้โอนหุ้นให้นายสมยศและนางแว่นทิพย์ เป็นต้น ไม่เคยปรากฏว่ามีการโอนหุ้นของธุรกิจตระกูลให้แก่บุคคลภายนอกตระกูลเลย

ส่วนการเข้าร่วมหุ้นกับผู้อื่นนั้น มักจะร่วมทุนกับตระกูลที่คุ้นเคยในการทำธุรกิจด้วยกันคือ

ตระกูลเสียว ซึ่งได้เคยร่วมทุนท่าตลาดต้นลำไยกันมาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2476 และยังได้เข้าร่วมทุนกันอีกในหลาย ๆ บริษัท การร่วมทุนกับผู้อื่นมักไม่ประสบความสำเร็จ ดังปรากฏว่า เคยคิดที่จะที่จะร่วมทุนกับกลุ่มนักธุรกิจจากภาคใต้ เพื่อทำเหมืองแร่ที่อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย แต่ต้องเลิกกันไป เพราะไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องสัดส่วนของการถือหุ้น (บจ.ช.ม. 40) ในที่สุดก็ไม่อาจนำตระกูลเข้าสู่อุตสาหกรรมเหมืองแร่ได้

### กรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งมาจากผู้ถือหุ้น ซึ่งก็คือบรรดาสมาชิกตระกูลนั่นเอง ได้มีการระบุถึงจำนวนกรรมการไว้อย่างชัดเจน เช่น บริษัท อนุสารฯ มีกรรมการได้ไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 9 คน บริษัท เชียงใหม่พาณิชย์ฯ มีกรรมการได้ 3 ถึง 9 คน เป็นต้น การแต่งตั้งกรรมการบริษัทมีขึ้นทุก ๆ 1 ปี และผลัดเบสี่ยนหมุนเวียนกันเป็น

ในยุคนั้นายก็เป็นผู้จัดการ หสน.อนุสาร เชียงใหม่ ได้เขียนกฎข้อบังคับไว้ว่าหากกรรมการของธุรกิจคนใดถึงแก่กรรมก็ให้ทายาทของกรรมการคนนั้นเป็นกรรมการสืบต่อไป แต่กฎนี้ได้ยกเลิกไปในเวลาต่อมาด้วยเหตุผลว่า ไม่เป็นสากล (ช.ม.17) แต่กระนั้นในทางปฏิบัติแล้วกรรมการแต่ละคนมักเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในแต่ละสาย อย่างเช่น สายนาย ไกรศรี มีนาย ไกรศรี และบุตรเป็นผู้ถือหุ้น และมีนาย ไกรศรี เป็นตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการ สายนางแม่จ่มจิตต์ มีนางแม่จ่มจิตต์และบุตรเป็นผู้ถือหุ้น นางแม่จ่มจิตต์ก็จะเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในสายนี้ เป็นต้น เมื่อกรรมการถึงแก่กรรมหรือลาออก คนที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาแทนคือบุตรหรือทายาทของกรรมการคนนั้น เช่น เมื่อนาย ไกรศรี ลาออกจากการเป็นกรรมการ นายศิริินทร์ บุตรของนาย ไกรศรี ก็จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการแทน เช่นเดียวกับเมื่อนาย เรืองลาออกจากการเป็นกรรมการ นายสมยศ บุตรของนาย เรือง ก็ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการแทน เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัท มีการปรึกษาหารือกันในเรื่องการดำเนินงานต่าง ๆ ของธุรกิจ เป็นประจำ โดยเฉพาะกรรมการที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ จะมีการปรึกษาหารือกันทางโทรศัพท์อยู่เสมอ ส่วนกรรมการที่อยู่ในกรุงเทพฯ มักจะไม่มาร่วมประชุมด้วย ดังนั้นจึงต้องหาวิธีการต่าง ๆ

เพื่อให้กรรมการได้มาเข้าร่วมประชุมด้วย เช่น ให้เบี้ยประชุม ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เป็นต้น (บจ.ช.ม. 1536)

### ผู้บริหารระดับสูง

เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัวและโครงสร้างขององค์การมีความเรียบง่าย ไม่มีชั้นและตำแหน่งงาน ดังนั้นจึงไม่มีผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูลอยู่ในองค์การเลย แม้ในยุคที่ธุรกิจการเป็นตัวแทนธนาคารเฟื่องฟู มีการว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้จัดการธนาคาร แต่บุคคลเหล่านี้ส่วนหนึ่งเป็นญาติที่ใช้นามสกุล "ชุตินา" อีกส่วนหนึ่งเป็นบุคคลที่รู้จักคุ้นเคยกันกับสมาชิกตระกูล เช่น นายวิชัย เสทวิวัฒน์ เป็นสามีของนางแจ่มจิตต์ แต่ถ้าเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ล้วนแต่เป็นตำแหน่งของสมาชิกตระกูลทั้งสิ้น ไม่มีบุคคลภายนอกตระกูลแต่อย่างใด

ภายในองค์การนั้นมีรูปแบบในการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการคือ มีการสื่อสารกันด้วยคำพูดที่บอกต่อกันไป กรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการมีอำนาจเต็มในการบริหารงานทุกอย่างภายในสำนักงาน ได้แก่งานประจำต่าง ๆ การควบคุมการทำงาน การจ้าง การเลิกจ้าง การเพิ่มหรือลดเงินเดือน เป็นต้น แต่ถ้าเป็นงานในระดับนโยบายหรือวางแผนแล้ว ยังคงต้องปรึกษากับกรรมการอื่น ๆ (สมยศ นิมมานเขมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538)

### วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลชุตินา-นิมมานเขมินท์

ตระกูลชุตินา-นิมมานเขมินท์ เป็นตระกูลที่มีวัฒนธรรมองค์การของตน และมีการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การนั้น ไปยังสมาชิกตระกูลในรุ่นอายุต่อ ๆ มา สมาชิกตระกูลหลายคนมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาด้วยเช่นกัน

### การสร้างวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูล

จากประวัติการจัดตั้งธุรกิจและการจัดองค์การของธุรกิจตระกูลชุดีมา-นิมมานเหมินท์จะเห็นได้ว่า หลวงอนุสารสุนทร เป็นบุคคลแรกที่สร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างธุรกิจให้เป็นสินทรัพย์ของตระกูล เป็นผู้นำและมีอิทธิพลต่อความคิดของสมาชิกตระกูลรุ่นอายุต่อมา เป็นบุคคลที่สมาชิกตระกูลที่ได้ยอมรับนับถือว่าเป็น *วีรบุรุษขององค์การ*<sup>13</sup> ตั้งที่นายอันได้เขียนบันทึกไว้ว่า

*คุณตา หลวงอนุสาร และคุณยายคำ ที่ยังมีอิทธิพลต่อพวกเรา ในด้านธุรกิจการค้า... ที่พวกเรา รุ่นหลัง ได้ เจริญรอยตาม แบบอย่างที่ท่านวางไว้... คุณตา หลวงอนุสาร (สุนทร) ในฐานะที่เป็นหัวหน้ากลุ่มของพวกเรา ท่านมีบทบาทในการวางแผน กำหนดชะตาชีวิต ริเริ่มธุรกิจ มีวิธีการกันอยู่ เป็นแบบฉบับแก่ลูกหลาน (วาระครบหก รอบของศาสตราจารย์อัน นิมมานเหมินท์, ม.ป.ป.: ไม่มีเลขหน้า)*

เจตนารมณ์นี้ได้รับการสนองตอบจากสมาชิกตระกูลโดยได้นำมาเป็นแนวปฏิบัติ แม้ว่าในปัจจุบันจะ ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม เช่น เมื่อปี พ.ศ. 2485 นางสาวกรองทองได้ขายหุ้นใน หสน. อนุสาร เชียงใหม่ ในส่วนของตนให้แก่นางกิมฮ้อทั้งหมด แต่ในเวลาต่อมา นางกิมฮ้อก็ได้คืนหุ้นทั้งหมดให้แก่นางสาวกรองทอง เป็นการให้โดย "เสนหา"<sup>14</sup> (ช.ม. 17) หรือในปัจจุบันที่มีการโอนหุ้นในหมู่เครือญาติเท่านั้น หรืออีกตัวอย่างหนึ่งที่ใช้ให้เห็นถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การของตนคือ ถ้ามีกรรมการบริษัทคนใดลาออก คนที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งแทนจะ

13 วีรบุรุษขององค์การ คือ บุคคลที่เป็นที่เคารพนับถือเป็นแบบอย่างแก่สมาชิกขององค์การ

14 จากการสัมภาษณ์นางแจ่มจิตต์ เลหาวัฒน์ นางแจ่มจิตต์ได้ปฏิเสธว่า นางสาวกรองทองไม่เคยขายหุ้นดังกล่าว (แจ่มจิตต์ เลหาวัฒน์ (สัมภาษณ์), 27 กรกฎาคม 2538)



เป็นทายาทของกรรมการผู้นั้นเสมอ

ส่วนสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่สอง นายก็ได้ร่วมกับนางกิมฮ้อผู้เป็นภรรยา สืบทอดธุรกิจตระกูลต่อจากหลวงอนุสารสุนทร โดยนายก็เป็นผู้ควบคุมการค้าขายและติดต่อกับร้านค้าต่าง ๆ ส่วนนางกิมฮ้อดูแลควบคุมทางด้านการให้กู้ยืม การรับจ้างนองจ่าน้ำ (กรองทอง ชูติมา (สัมภาษณ์), 2 สิงหาคม 2538) นายก็เป็นผู้สร้างกฎว่า หากกรรมการคนใดลาออกให้ทายาทของกรรมการคนนั้นเข้ารับตำแหน่งแทน (ช.ม. 17) และเป็นผู้ที่มีบทบาทมากในการพัฒนาที่ดิน ดังนั้นถนนหลายสายจึงเกิดขึ้นจากความคิดของนายก็ เช่น ถนนศิริมังคลาจารย์ และ ถนนนิมมานเหมินท์ (เชื่อมต่อระหว่างถนนห้วยแก้วกับถนนสุเทพ) และ ถนนอนุสาร (เชื่อมต่อระหว่างถนนช้างคลานกับถนนเจริญประเทศ) (อุคณ์ ชูติมา (สัมภาษณ์), 25 มิถุนายน 2537)

ในสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่สาม หลายคนได้มีบทบาทในการสืบทอดและพัฒนาธุรกิจ เช่น นายไกรศรี นายเรือง นางแจ่มจิตต์ และนางอุคณ์ ส่วนสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่สี่นั้น มีเพียงไม่กี่คนที่ มีบทบาทในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว ได้แก่ นายสมยศดูแลงานที่ บริษัท อนุสารฯ บริษัท สยามรอยัลลอร์ดฯ และ บริษัท สารภีกิจกรรมฯ นายภาคลเป็นผู้ช่วยนางแจ่มจิตต์ และนางสาว วรบุษ เลหาวัฒน์ ดูแลงานด้านบัญชีและการเงินของ หสน.อนุสารเชียงใหม่

นอกจากนี้แล้ว ตระกูลชูติมา-นิมมานเหมินท์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การของตนให้อยู่ในรูปของจุดมุ่งหมาย และนโยบายธุรกิจ ดังนี้

#### จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งบริษัท

ในเอกสารการจดทะเบียนการค้าของบริษัทต่าง ๆ ในเครือ หสน. อนุสารเชียงใหม่ ได้แสดงวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งบริษัทไว้หลายประการด้วยกัน แต่จากการศึกษาประวัติในการจัดตั้งบริษัทต่าง ๆ ของตระกูลนั้น จะเห็นได้ว่าโดยแท้จริงแล้ว ตระกูลชูติมา-นิมมานเหมินท์มีจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งธุรกิจ 2 ประการคือ

1. เพื่อเป็นการดูแลรักษาทรัพย์สินของตระกูล จะเห็นได้จาก หสน.อนุสารเชียงใหม่ บริษัท สุเทพฯ บริษัท สารภีกสิกรรมฯ และ บริษัทค่าเที่ยงพัฒนา เพราะที่ดินของบริษัทเหล่านี้ล้วนเป็นมรดกตกทอดมาจากบรรพบุรุษ แหนที่จะเก็บไว้เป็นที่ว่างเปล่าหรือปลูกพืชทำสวนก็ได้สร้างผลประโยชน์ให้กองเจยขึ้นมา โดยที่ดินเหล่านี้ยังคงเป็นทรัพย์สินของตระกูลอยู่ การลงทุนต่าง ๆ บนที่ดินเหล่านี้จะต้องเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือไม่มีความเสี่ยงเลย ดังนั้นการลงทุนทำเป็นตลาด หรือสร้างอาคารพาณิชย์ให้เช่า จึงเป็นการแสวงหาผลประโยชน์จากที่ดินเหล่านี้ได้ดีที่สุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุดด้วย

2. เพื่อเป็นแหล่งรายได้ของครอบครัวโดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจการเงิน ได้แก่ บริษัท อนุสารฯ บริษัท ไทยเงินทุนฯ และ หสน. อนุสารเชียงใหม่ แต่เนื่องจากเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการเงินซึ่งต้องรับผิดชอบเงินของประชาชนจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อเป็นการลดภาระต่อความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจึงได้แยกบริษัทเหล่านี้ออกมาต่างหาก โดยที่บริษัทเหล่านี้ไม่ได้มีที่ดินหรืออาคารเป็นของตนเองแต่เช่ามาจาก หสน.อนุสารเชียงใหม่ หรือ บริษัท สุเทพฯ อีกทอดหนึ่ง

### นโยบายธุรกิจ

ในปัจจุบัน ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ ไม่มีนโยบายขยายธุรกิจแต่อย่างใด (สมยศ นิมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538) ธุรกิจที่ดำเนินอยู่ทุกวันนี้เป็นไปตามเหตุผลที่ต้องการรักษาทรัพย์สินของตระกูลไว้เท่านั้น แต่การที่ต้องให้อยู่ในรูปของ "บริษัทจำกัด" นั้น เพราะ เป็นข้อตกลงของตระกูลว่าทรัพย์สินของตระกูลที่ยังไม่ได้แบ่งปันให้ใคร ให้จัดอยู่ในรูปบริษัท ปัจจุบันกองมรดกของหลวงอนุสารสุนทร ได้มีการจัดสรรแบ่งปันหรือตั้งอยู่ในรูปบริษัทหมดแล้ว คงมีแต่กองมรดกจำนวนหนึ่งของนายก็ที่ยังไม่ได้จัดสรรแบ่งปันออกไป (แจ่มจิตต์ เกาหวัดน์ (สัมภาษณ์), 27 กรกฎาคม 2538)

## สัญลักษณ์

นอกจากนี้ ลัทธิของตระกูลชุนตี่มา-นิมมานเหมินท์ยังไม่ได้กำหนดคำขวัญหรือสัญลักษณ์ของตน จะมีเพียงแต่ลายมือของหลวงอนุสารสุนทรที่เขียนคำว่า "อนุสาร" ที่กำหนดให้เป็นตราประจำ หสน. อนุสารเชียงใหม่

อนุสาร

ภาพที่ 5 ตราสัญลักษณ์ ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล อนุสารเชียงใหม่

### การส่งผ่านและการรักษาวัฒนธรรมองค์การ

ตระกูลชุนตี่มา-นิมมานเหมินท์ ได้ใช้กลไกต่าง ๆ ในการส่งผ่านและรักษาวัฒนธรรมองค์การของตน คือ

1. การสร้างประเพณีในการสืบทอดธุรกิจ

ตระกูลชุนตี่มา-นิมมานเหมินท์ ไม่ได้สร้างประเพณีหรือแบบแผนในการสืบทอดธุรกิจตระกูล การสืบทอดธุรกิจ เป็นไปเองตามที่สมาชิกแต่ละคนจะมีความถนัดหรือความสามารถ การที่นางกิมฮ้อ

ได้สืบทอดธุรกิจจากหลวงอนุสารสุนทรนั้น เป็นผลมาจากการ ได้อยู่ใกล้ชิดช่วยหลวงอนุสารสุนทรทำการค้าและรับจ้างจนจำนำ เป็นบุตรหญิงเพียงคนเดียวที่ได้รับการถ่ายทอดการค้าจากหลวงอนุสารสุนทร ได้เรียนรู้และมีความชำนาญมาก นางสาวกรองทอง ได้กล่าวถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถของนางกิมฮ้อว่า "ลูกทั้งหกก็ยังไม่เท่า" (กรองทอง ชูติมา (สัมภาษณ์), 6 สิงหาคม 2538) ส่วนบุตรคนอื่น ๆ ของหลวงอนุสารสุนทรต่างก็ได้ศึกษาเล่าเรียนไม่ได้ช่วยทำการค้าแต่อย่างใด ดังนั้นนางกิมฮ้อจึงเป็นผู้ที่ซึมซับกลยุทธ์ทางการค้าจากหลวงอนุสารสุนทรมากที่สุด และได้เป็นผู้สืบทอดธุรกิจตระกูลร่วมกับนายกีผู้เป็นสามี

ส่วนการสืบทอดธุรกิจตระกูลในรุ่นอายุที่ 3 นั้น นายกีกับนางกิมฮ้อไม่ได้วางแผนไว้เช่นเดียวกัน โดยได้ส่งบุตรชายทั้ง 4 คนไปเรียนต่อต่างประเทศและบุตรหญิงเรียนต่อที่กรุงเทพฯ ไม่มีใครได้เข้ามาช่วยบิดามารดาทำธุรกิจเลย จนกระทั่งจบการศึกษา จึงมีบางคนที่ได้เข้ามาช่วย นายกีกับนางกิมฮ้อตามความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ได้แก่ นายไกรศรี นายเรือง นางแจ่มจิตต์ และนางอุณณ์ ส่วนนายพิสุทธิ์ และนายอัน ได้ไปประกอบวิชาชีพตามที่ตนได้ศึกษามา คือ นายพิสุทธิ์ไปทำงานที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ส่วนนายอันไปเป็นสถาปนิก

เมื่อนายกีเสียชีวิตในปี พ.ศ. 2508 และแม่บุตรได้มาช่วยทำงานเพื่อสืบทอดธุรกิจต่อไป แต่นางกิมฮ้อก็ยังคงเป็นบุคคลสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการทำงานของบรรดาบุตรทั้งหลาย (แจ่มจิตต์ เลขาหัวหน้า (สัมภาษณ์), 27 กรกฎาคม 2538) ที่คอยให้คำชี้แนะ คำปรึกษา และการตัดสินใจต่าง ๆ

ปัจจุบันธุรกิจของตระกูลชูติมา-นิมมานเหมินท์ มีนางแจ่มจิตต์เป็นผู้ดูแลอยู่ โดยมินางอุณณ์เป็นผู้ช่วยที่สำคัญ และเมื่อสอบถามว่าใครจะเป็นผู้นำธุรกิจของตระกูลเป็นบุคคลต่อไป ก็จะได้รับคำตอบว่า "ก็ต้องดูกันอีกที" (กรองทอง ชูติมา (สัมภาษณ์), 6 สิงหาคม 2538 ; สมยศ นิมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538) แสดงว่าไม่ได้มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำธุรกิจของตระกูลไว้

## 2. การเตรียมการด้านการศึกษา

จากประวัติและบทบาทของสมาชิกตระกูล ทำให้สรุปได้ถึงการเตรียมการด้านการศึกษา เพื่อการสืบทอดธุรกิจ และการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ คือ เมื่อหลวงอนุสารสุนทรยังเป็นผู้นำของธุรกิจและผู้นำตระกูลอยู่ กล่าวได้ว่า ได้มีการวางแผนที่จะส่งผ่านธุรกิจของตนไปยังนายก จึงได้อุปการะส่งเสียให้ศึกษาเล่าเรียนคือ ให้เรียนด้านบัญชีและภาษาอังกฤษที่กรุงเทพฯ เพื่อให้กลับมากำหนดช่วยเหลือการค้า และได้ให้แต่งงานกับบุตรหญิงของตนคือ นางกิมฮ้อ

ในรุ่นอายุที่สอง คือ รุ่นที่นายกเป็นผู้สืบทอดและเป็นผู้นำของธุรกิจตระกูล บุคคลอย่างหนึ่งของนายกที่นับว่าเป็นคนทันสมัยเช่นเดียวกับหลวงอนุสารสุนทรคือ ทุกวันนี้นายกต้องทำงาน นายกก็จะแต่งกายแบบชาวตะวันตกอยู่เสมอ ด้วยการสวมเสื้อแขนยาวผูกไท่ แล้วสวมเสื้อกั๊กทับไว้ อีกชั้นหนึ่ง (สมัยศ. เบ็ญมาเนหะมันท์ (สัมภามณ์), 4 พฤษภาคม 2538) เป็นบุคคลที่มองเห็นถึงความสำคัญของการศึกษา ได้ส่งบุตรทั้ง 4 คนไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ แต่ก็ไม่ได้วางแผนการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจ เพื่อให้รุ่นลูกได้มาบริหารธุรกิจต่อจากตน ดังนั้นทั้งนายกกับนางกิมฮ้อจึงไม่คัดค้านในการเลือกสาขาวิชา เรียนของบุตรแล้วแต่ว่าใครอยากเรียนอะไร แม้ว่านายกต้องการให้บุตรบางคน คือ นายโกศลศรีและนายพิสุทธิ์ เรียนกฎหมาย ซึ่งเป็นวิชาที่ผู้ไปศึกษาต่างประเทศในสมัยนั้นนิยมไปเรียนกันก็ตาม แต่นายโกศลศรีและนายพิสุทธิ์ก็ได้เลือกศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจ นายอันศึกษาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ นายเรืองศึกษาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ ส่วนบุตรหญิงคือนางแจ่มจิตต์ศึกษาวิชาอักษรศาสตร์ และนางอุณณ์ศึกษาวิชาบัญชี

ส่วนในรุ่นอายุที่ 4 ไม่ได้มีการเตรียมการด้านการศึกษาให้เป็นผู้เป็นผู้สืบทอดธุรกิจเลย สมาชิกในรุ่นอายุนี้ได้รับอิสระที่จะเลือกวิชาที่ศึกษาและประกอบอาชีพ ปัจจุบันมีสมาชิกในรุ่นอายุที่ 4 เพียงไม่กี่คนที่เข้ามาทำงานในธุรกิจของตระกูล คือ นายสมยศ นายนาคล และนางสาววรรณุช แต่มีสมาชิกตระกูลบางคน คือ นายสมยศได้รับการร้องขอให้เข้าร่วมธุรกิจของครอบครัว (เรื่องเดียวกัน)

ปัจจุบันธุรกิจของตระกูลมีสภาพเป็นมรดกของตระกูลโดยชัดเจน ฐานะหุ้นส่วนผู้จัดการ

ของนางแจ่มจัดตั้งเสมือนหนึ่งผู้จัดการกองมรดก เพราะเนื่องจากสมาชิกตระกูลส่วนใหญ่ได้ประสบความสำเร็จในสายงานที่เป็นวิชาชีพของตน จึงไม่ได้มีบทบาทหรือสนใจเข้าร่วมในการบริหารธุรกิจของตระกูลกันนัก แม้แต่การประชุมก็ไม่สนใจเข้าร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น คงปล่อยให้ทำหน้าที่ของนางแจ่มจัดตั้งและสมาชิกตระกูลคนอื่น ๆ ที่อยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ แต่รับทราบความเคลื่อนไหวของกิจการจากรายงานการประชุมที่นางแจ่มจัดตั้งส่งไปให้ หากจำเป็นต้องขอมติ ก็จะแสดงมติโดยทางโทรสาร ผลพวงการปลูกฝังด้านการศึกษา การอบรม ได้สร้างให้สมาชิกตระกูลเลือกทางเดินของตนเอง เลือกที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเอง โดยไม่ต้องเข้ามาทำงานในธุรกิจตระกูล แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจตระกูลก็คือ “หลังพิงอันอบอุ่น” เป็นน้ำบ่อทรายที่น้ำดื่มกินกันอย่างไม่มีวันเหือดแห้ง

### 3. การกล่าว-สอน

มีรูปแบบของการกล่าว-สอนต่าง ๆ เช่น การพูดคุย การบอกกล่าว การเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ให้ฟัง การเล่านิทาน เช่น คำสอนให้รักษาความลับของลูกค้า (แจ่มจัดตั้ง เล่าหัวฉิ่ง (สัมภาษณ์), 27 กรกฎาคม 2538) ไม่ให้เอาสิ่งของมีค่าที่ลูกค้ามาจำนำไว้ไปใช้ เพราะอาจมีบางคนเห็นแล้วจำได้ว่า เป็นของใครก็จะทำให้รู้ว่าลูกค้าคนนั้นเป็นลูกหนี้ของตระกูล

นอกจากจะมีการกล่าว-สอนโดยตรงแล้ว ยังมีการกล่าว-สอนทางอ้อม สมาชิกตระกูลสามารถเรียนรู้ได้โดยการสังเกตจากการทำงานของบรรพบุรุษ เช่น ในวัยเด็กนางสาวกรองทองเคยติดตามนางกิมฮ้อไปค้าขายยังที่ต่าง ๆ

สมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 3 หรือรุ่นนายไกรศรี เนื่องจากในวัยเด็กต้องเรียนหนังสือจึงไม่ได้ใส่ใจกับธุรกิจของตระกูลนัก แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เติบโตมา เป็นร้านค้าที่มีคนเข้าออกตลอดเวลา ทำให้สมาชิกรุ่นอายุนี้ซึมซับเอาแนวความคิดในการทำงานของบรรพบุรุษไปด้วย

ส่วนสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 4 มีการแยกครอบครัวออกไป เช่น บุตรของนายไกรศรีย้ายออกไปอยู่ที่บ้านถนนฟ้าข้าม สมาชิกรุ่นอายุนี้ไม่ได้สัมผัสกับการทำการค้าของบรรพบุรุษโดยตรง

ประกอบกับสมาชิกในรุ่นนี้มีความมุ่งมั่นในเรื่องการศึกษา จึงมีหลายคนที่ไปเรียนต่อต่างประเทศตั้งแต่มัธยมปลาย จึงไม่ได้ใส่ใจในการทำธุรกิจของตระกูลนัก

#### 4. การเตรียมการด้านประสบการณ์ในการทำงาน

เช่นเดียวกับการเตรียมการด้านการศึกษาคือ ไม่มีการวางแผนสร้างประสบการณ์ในการทำงาน ในวัยเด็กสมาชิกตระกูลแต่ละรุ่นอายุต่างศึกษาเล่าเรียน ไม่ได้มีหน้าที่ที่จะต้องช่วยเหลือครอบครัวทำงาน แต่การที่บ้านพักอาศัยมีสภาพเป็นร้านค้าหรือเป็นที่ทำงานในเวลาเดียวกัน ทำให้สมาชิกตระกูลเหล่านั้นเรียนรู้การทำงานไปได้โดยไม่ได้ตั้งใจ ตัวอย่างเช่น นายสมยศ นายมงคล และนางสาววรรณุช ทั้ง 3 คนนี้จบการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจแต่ไม่มีประสบการณ์การทำงานจากองค์การธุรกิจอื่น ๆ มาก่อน เมื่อเรียนจบแล้วก็ได้เข้ามาทำงานให้ตระกูลเลย โดยเฉพาะนายสมยศนั้นได้รับการร้องขอจากบิดาให้มาช่วยทำงานที่ บริษัท อนุสารฯ การขาดประสบการณ์นี้เอง ที่นายธารินทร์ได้กล่าวกับนายสมยศว่า “ น่าจะทำงานที่อื่นก่อนสักเจ็ดแปดปีแล้วจึงมาทำงานให้ครอบครัว ” (สมยศ นิมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538)

#### บทบาทของสมาชิกตระกูล

สมาชิกของตระกูลชุดีมา-นิมมานเหมินท์ทั้งชายและหญิงต่างก็มีบทบาทในการสร้างเสริมธุรกิจของตระกูลกันอย่างแข็งขัน แต่แต่ละคนได้รับผิดชอบการทำงานตามความรู้ความสามารถของตน ทั้งนี้ไม่ว่า เป็นชายหรือหญิง

##### 1. บทบาทของสมาชิกตระกูลที่เป็นชายและหญิง

โดยทั่วไปผู้ชายมักมีบทบาททางด้านการบริหาร การจัดการและการเป็นผู้นำธุรกิจ ส่วนสมาชิกที่เป็นหญิงก็มีบทบาทที่สำคัญในธุรกิจ เช่นเดียวกัน ดังนั้นแม้ เป็นที่รับรู้กันทั่วไปว่านางกิมฮ้อเป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จต่าง ๆ ของธุรกิจ แต่การแสดงบทบาทการเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการแล้วกลับเป็นบทบาทของนายก็ เช่น เป็นประธานบริษัท ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น จน

กระทั่งนายกั๊วเสียวีตนางกิมฮ้อจั้งได้แสดงบทบาทนี้แทน (ช.ม.17) แต่ในรุ่นอายุที่ 3 สมาชิกตระกูลที่เป็นหญิงก็ได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ ทั้งยังสามารถเป็นผู้ประสานและเชื่อมโยงความคิดระหว่างสมาชิกตระกูลด้วยกัน

## 2. บทบาทของบุตรเขย และสะใภ้

ในธุรกิจตระกูลซุติมา-นิมมานเหมินท์ บุตรเขยหรือสะใภ้ของตระกูลได้เข้ามาช่วยในการบริหารงานอยู่บ้าง เช่น นายวิชัย สามีของนางแจ่มจัตต์ เคยมีตำแหน่งเป็นรองประธานบริษัทไทยเงินทุนฯ นางจรรยา ภรรยาของนายไกรศรี เป็นพนักงานระดับสูง และนายบวร เคยได้รับตำแหน่งเป็นผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ ที่ตระกูลรับเป็นตัวแทนให้ แต่เนื่องจากการมีอุดมการณ์ว่าธุรกิจตระกูลเป็นทรัพย์สินเป็นมรดกของตระกูล บรรดาบุตรเขยหรือสะใภ้จึงไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของธุรกิจ อีกประการหนึ่งที่ทำให้บุตรเขยและสะใภ้ของตระกูลไม่มีบทบาทในทางธุรกิจตระกูลคือ การมีหน้าที่การงานหรือธุรกิจของตนเองอยู่แล้ว เช่น นางบุพพันธ์ ภรรยาของนายเรือง และนางประคอง ภรรยาของนายอัน เป็นข้าราชการ รวมทั้งนางจรรยา ภรรยาของนายไกรศรี และนายบวร สามีของนางอุบลที่ต่างก็มีธุรกิจของตนเอง

## เอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์การธุรกิจตระกูลซุติมา-นิมมานเหมินท์

1. ครอบครัวยุคใหม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นั่นคือ การสร้าง "ครอบครัวให้เป็นบริษัท" โดยมีการจัดการระบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจนระหว่างสมาชิกของตระกูลด้วยกัน กับสมาชิกของตระกูลที่เป็นสมาชิกขององค์การ ความยึดมั่นในระเบียบประเพณีต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติสืบต่อกันมา จึงกลายเป็นกรอบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นแบบแผนของแนวการประพฤติและปฏิบัติ โดยที่ไม่จำเป็นต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ระเบียบ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของตระกูล ได้รับการยอมรับปฏิบัติสืบเนื่องกันมาอย่างยาวนาน แม้สมาชิกของตระกูลบางคนจะมีอิทธิพลทางความคิดต่อสมาชิกคนอื่น ๆ แต่การตัดสินใจมิได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน ให้ความเคารพอาวุโส และความชัดเจนในการจัดการทรัพย์สินต่าง ๆ



2. ประธานบริษัทคือผู้นำของตระกูลโดยปริยาย เพราะต้องทำหน้าที่เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ของตระกูลไปในตัว จึงกลายเป็นศูนย์รวมของสมาชิกตระกูลไปด้วย

3. ค่านิยมที่มีความทันสมัย (Modernization) มองการณ์ไกล ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีมาตั้งแต่รุ่นบุกเบิก การที่หลวงอนุสารสุนทรส่งนายก็ไปศึกษาวิชาภาษาอังกฤษที่กรุงเทพฯ นายก็ส่งบุตรไปศึกษาต่อต่างประเทศ หรือรุ่นหลานของนายก็ล้วนได้รับการศึกษาจากต่างประเทศเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าตระกูลนี้เป็นตระกูลที่มีการพัฒนาตนเองในทุกวัย

แต่ขณะเดียวกันค่านิยมที่ "อนุรักษนิยม" ก็ยังเป็นอีกด้านหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ มีแนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยมหลายอย่างที่เป็นแนวอนุรักษนิยม เช่น การตระหนักถึงศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของตระกูลตัวเองทำให้การดำเนินธุรกิจใจดี ๆ เป็นไปอย่างระมัดระวังมิให้เสื่อมเสียถึงวงศ์ตระกูลหรือทำให้ตระกูลต้องมัวหมอง ดังนั้นในช่วงระยะหลังจึงไม่แสดงบทบาททางธุรกิจนัก

4. มีค่านิยมในเรื่อง "ที่ดิน" ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด ดังจะเห็นได้จากปรัชญาและอุดมการณ์ในการจัดตั้งบริษัท ที่แยกเอาส่วนที่เป็นทรัพย์สินของตระกูลไปตั้ง เป็นบริษัทหนึ่งต่างหาก ส่วนธุรกิจที่มีความเสี่ยงก็แยกไปเป็นอีกบริษัทหนึ่ง ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากจุดนี้แล้ว ธุรกิจตระกูลได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ การรักษาทรัพย์สินของตระกูลไว้ และยังได้สร้างผลประโยชน์ให้ออกเงยจากทรัพย์สินเหล่านั้นแทนการเก็บไว้เฉย ๆ หรือทำการเกษตรซึ่งให้ผลตอบแทนน้อยกว่า

5. ค่านิยมที่ยึดมั่นในระเบียบแบบแผน ประเพณีปฏิบัติของตระกูล การเคารพยกย่องบรรพบุรุษและผู้อาวุโส ทำให้ธุรกิจของตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ เป็น "ธุรกิจครอบครัว" อย่างแท้จริง นั่นคือผู้ถือหุ้นและกรรมการบริษัทรวมทั้งกรรมการบริหารล้วนแต่เป็นสมาชิกตระกูลทั้งสิ้น การตั้งชื่อบริษัทต่าง ๆ ของธุรกิจตระกูลมักใช้ชื่อของบรรพบุรุษเพื่อเป็นการยกย่องและเป็นอนุสรณ์แก่บรรพบุรุษของตน เช่น บริษัท อนุสาร จำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัคคีบุคคลอนุสารเชียงใหม่ ตลาดอนุสาร บริษัท ค่าเพียงพัฒนา จำกัด เป็นต้น

6. การสนับสนุนช่วยเหลือกันในกลุ่มเครือญาติ และระหว่างธุรกิจต่าง ๆ ในเครือของตระกูล ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรักษาเกียรติภูมิของตระกูลตนไม่ให้ัวหมอง การสนับสนุนช่วยเหลือกันนี้ ไม่ได้มีเพียงการช่วยเหลือทางด้านธุรกิจเท่านั้น แต่รวมทั้งทางด้านการเงิน การงาน และชีวิตความเป็นอยู่ นอกจากนั้นความช่วยเหลือเหล่านี้ ยังได้ขยายไปถึงผู้ที่มีความใกล้ชิดกับตระกูล เช่น บุคคลที่เคยทำงานเป็นลูกจ้างของตระกูลมาเป็นเวลาช้านาน ก็จะได้รับความช่วยเหลือต่าง ๆ เช่น ให้นายมเจ็บป่วย หรือ เรื่องการศึกษาของบุตรของลูกจ้างเหล่านั้น

### สรุป

ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ เริ่มธุรกิจจากการค้าปลีกร่วมกันกับการให้กู้ยืมเงิน แล้วจึงพัฒนามาเป็นสถาบันการเงินในภายหลัง แต่ธุรกิจที่ตระกูลดำเนินอยู่ทุกวันนี้ คือ การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบของอาคารพาณิชย์ และ ตลาดต่าง ๆ เช่น ตลาดวโรรส ตลาดต้นลำไย และตลาดคำเที่ยง

ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ เป็นตระกูลที่ครอบครัวมีบทบาทสำคัญในการสร้างค่านิยม และหล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิก มีรูปแบบของครอบครัวคือ ผู้นำของตระกูลเป็นผู้นำของธุรกิจ โดยที่ได้คลี่คลายจากการเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดมา เป็นผู้ที่ไม่ได้มีอำนาจสูงสุด แต่มีบทบาทเป็นผู้ประสานเชื่อมโยงความคิดของสมาชิกตระกูลเข้าด้วยกัน

สำหรับตระกูลนี้แล้ว จะเห็นได้ว่าค่านิยม ระเบียบ ประเพณี ของตระกูล ได้ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูล นั่นคือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติของครอบครัว ได้กลายมาเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติกันภายในธุรกิจ ที่เห็นได้ชัดเจนคือ ค่านิยมเรื่องการศึกษา การรักษาเกียรติภูมิของวงศ์ตระกูล มีความเคารพต่อผู้อาวุโส ความกตัญญู ความรักใคร่ภายในหมู่พี่น้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีแนวความคิดในการทำธุรกิจ เพื่อรักษาสินทรัพย์ของตระกูลไว้ ดังนั้นตระกูลจึงไม่แสดงบทบาททางธุรกิจดัง เช่นในอดีต อีกทั้งยังขาดผู้สืบทอดธุรกิจ แต่ค่านิยมต่าง ๆ ของธุรกิจที่สร้างขึ้นไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปและยังได้ส่งผ่านไปยังสมาชิกรุ่นอายุต่อมา