

## บทที่ 4

### ธุรกิจตระกูลศักดาพร

ตระกูลศักดาพร เป็นอีกตระกูลหนึ่งที่มีบทบาททางธุรกิจในประเทศไทยมาเป็นเวลานาน ธุรกิจของตระกูลที่เป็นที่รู้จักกันมากที่สุด คือ บริษัท นิยมพานิช จำกัด เป็นบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ และยังเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าอีกด้วย

#### ประวัติความเป็นมาของตระกูล

ตระกูลศักดาพรเป็นตระกูลที่ทำธุรกิจการค้าที่เก่าแก่ตระกูลหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ มีนางคำใส เป็นบรรพบุรุษของตระกูล ถึงแม้จะไม่ใช่ผู้บุกเบิกจัดตั้งบริษัท นิยมพานิชฯ เนื่องจากขณะที่จัดตั้งบริษัทฯ นั้น นางคำใสมีอายุมากกว่า 70 ปีแล้ว แต่ก็เป็นผู้จัดตั้ง ร้านข้าวหมกเส็ง ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของบริษัทฯ นี้

นางคำใสเป็นบุตรของ นายเกาะเทียน กับ นางหีบ แซ่โค้ว มีบ้านเดิมอยู่ที่กรุงเทพฯ ต่อมาได้อพยพมาอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ นางคำใสมีชีวิตอยู่รุ่นราวคราวเดียวกับหลวงอนุสารสุนทร คือ ช่วง พ.ศ. 2416-2500 และเป็นอีกผู้หนึ่งที่มีกิจการค้า โดยเป็นแม่ค้าทางเรือค้าขายระหว่างจังหวัดเชียงใหม่กับกรุงเทพฯ

นางคำใสเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในหมู่พ่อค้า ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ และบรรดาเจ้านายทั้งหลาย ทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และกรุงเทพฯ เป็นคนที่มีบุคลิกแคล่วคล่องว่องไวในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ สามารถเชิญชวนลูกค้ายี่เป็นเจ้านาย ที่อยู่ในคัมภีร์ในวังให้มาอุดหนุน

เป็นลูกค้าของตนได้ มีเจ้านายหลายคุ่มที่เป็นเจ้าจ่านำในการซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงและไม้ขีดไฟ รวมทั้งชายเพชรพลอยให้แก่มหาเจ้านายในคุ่ม และยังเป็นแม่ค้าอีกคนหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับพระราชชายา เจ้าดารารัศมี เมื่อนางคำใสลงไปค้าขายที่กรุงเทพฯ ได้เคยไปเข้าเฝ้าพระราชชายาเสมอ ๆ และบางครั้งก็ได้ถวายหีบห่อเพชรพลอยและอัญมณีต่าง ๆ แต่พระราชชายา นอกเหนือจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากพระราชชายา ให้ได้รู้จักกับเจ้านายคนอื่น ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่อีกด้วย

นางคำใสแต่งงานกับ นายเฮียวฮก แซ่เอง ซึ่งเป็นชาวจีนที่โยกย้ายมาอยู่เมืองไทย และเสียชีวิตลงก่อนสงครามโลกครั้งที่สองหลายปี ส่วนนางคำใสเสียชีวิตเมื่อปี พ.ศ. 2500 รวมอายุได้ 81 ปี มีบุตร คือ นางแอม (แต่งงานกับ นายกิมไค หรือ ก้าวร โนมานันท์) นายริ้ว นางสาวจิมลิ้ม นายกุ่ม นายเชียม และ นายอรุณ ศักดาทร

บุตรชายของนางคำใส ที่เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญในการพัฒนาสานต่อธุรกิจให้เติบโตใหญ่ กลายเป็น "บริษัท นิยมพานิช จำกัด" ในเวลาต่อมา คือ นายริ้ว ศักดาทร

นายริ้วเกิดเมื่อปี พ.ศ. 2440 ได้เข้าเรียนหนังสือไทยที่โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย และได้ไปเรียนทางด้านการค้าที่มณฑลซัวเถา ประเทศจีนเป็นเวลาประมาณ 5 ปี แล้วจึงเดินทางกลับประเทศไทย ได้ทำงานที่ บริษัท ซิงเกอร์ โซอิ่งแมชชีนเนอี่ จำกัด และช่วยนางคำใสทำการค้า โดยเป็นตัวแทนรับซื้อสินค้าพื้นเมืองแล้วส่งไปขายที่กรุงเทพฯ แต่ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ การเก็งกำไรการค้าหนังสัตว์ในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง

นอกจากนี้แล้วนายริ้ว ได้มีบทบาททางสังคมอีกด้วย คือ เป็น นายกสโมสรพาณิชย์สำมะคัก นายกสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย กรรมการจัดตั้งพุทธสถานเชียงใหม่ มีบทบาทสำคัญในการจัดตั้งโรงเรียนจีนในจังหวัดเชียงใหม่ คือ โรงเรียนช่องฟ้า และ โรงเรียนศักดิ์วิทยา ฯลฯ ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นเบญจมาภรณ์มงกุฎไทย

นายริ้วมีภรรยา 2 คนคือ นางหล้าและนางคาง้อ มีบุตรที่เกิดจากภรรยาทั้ง 2 คนคือ

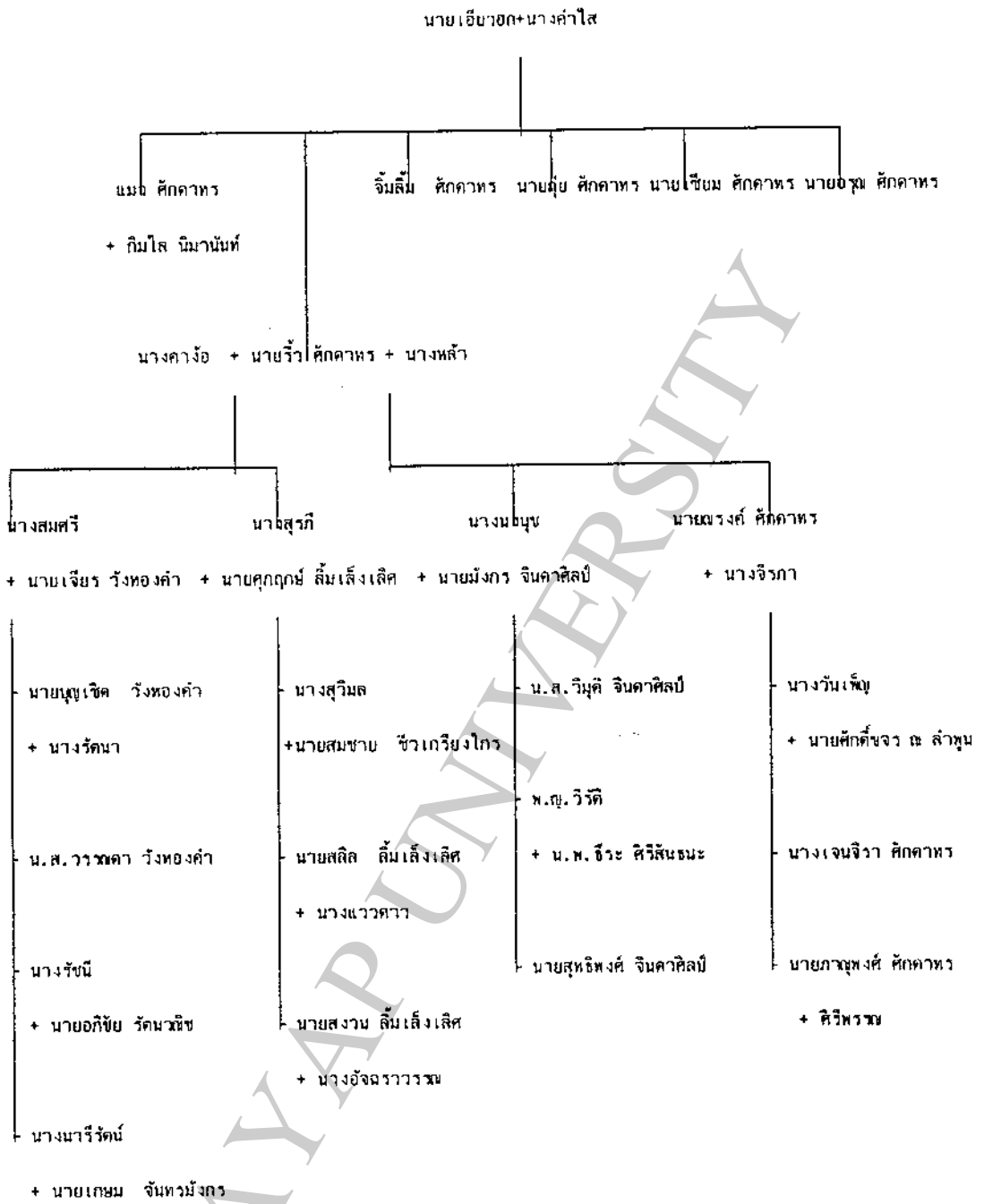
1. นาย (ถึงแก่กรรมแล้ว)
2. นางสาวศรี วังทองคำ
3. นางสาววิ กิมเล็งเลิศ
4. นางนงนุช จินดาศิลป์ (ถึงแก่กรรมแล้ว)
5. นายณรงค์ สักดาทร

นายณรงค์ซึ่งเป็นบุตรชายที่เหลืออยู่เพียงคนเดียวของนายริ้วและบุตรทั้งหมดของนายริ้ว มีเพียงนายณรงค์เท่านั้นที่ได้รับการศึกษาถึงระดับมหาวิทยาลัย เดิมที่ได้ศึกษาในคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่เมื่อพี่ชายเสียชีวิตเพราะอุบัติเหตุจึงได้เปลี่ยนมาศึกษาทางด้านบริหาร ธุรกิจแทน ในระหว่างที่เรียนหนังสือก็ได้ช่วยบิดาทำงานที่ร้านค้าในกรุงเทพฯ ไปด้วย ทำให้ได้ ใกล้เคียงและ เรียนรู้การทำงานจากบิดาจนเรียนสำเร็จได้รับปริญญาพาณิชยศาสตร์บัณฑิต แล้วจึงได้ เข้ามาทำงานที่ บริษัท นิยมพาณิชย์ เริ่มแรกได้ทำงานเป็นเสมห้บัญชีก่อน ต่อมาอีก 2 ปีจึงได้เป็น ผู้จัดการแทนผู้จัดการคนเก่าที่ป่วย (ณรงค์ สักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537)

บทบาทที่สำคัญของนายณรงค์คือ การเป็นผู้ริเริ่มการค้าระบบผ่อนส่งระยะยาวและการ แต่งตั้งตัวแทนรับช่วงการค้า (Sub-Dealers) ตามอำเภอต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า ให้แก่ธุรกิจตระกูล ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมาจนทุกวันนี้

สำหรับตำแหน่งทางสังคม นายณรงค์ได้เป็น รองประธานมูลนิธิกรมหลวงราชบุรีดิเรก-ฤทธิ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยล้านนา ประธานที่ปรึกษาส่วนสัตว์เชียงใหม่ และยังคงเคยเป็น นายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ ในยุคที่ใช้การแต่งตั้งอีกด้วย เป็นผู้จัดตั้ง หอการค้า เชียงใหม่ เคยเป็น ประธานบริหารโรงเรียนจีน และได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จาก มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาด้วย

ส่วนสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 4 คือ รุ่นของนายภาณุพงศ์นั้น กำลังมีบทบาทในการบริหาร ธุรกิจของตระกูล แต่ไม่ปรากฏว่าสมาชิกรุ่นอายุนี้มีตำแหน่งทางสังคมหรือทางการเมืองเลย



ภาพที่ 6 สายตระกูลคักดาทร

### ปรัชญา ระเบียบ ประเพณีของตระกูล

ตระกูลมีประเพณีการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่ แม้ว่าบุตรจะแต่งงานมีครอบครัวของตนเองไปแล้ว แต่ก็จะปลูกสร้างบ้านอาศัยอยู่ภายในบริเวณเดียวกัน เดิมนายณรงค์ นางสมศรีและนางสุรกี จะมีบ้านอยู่ติด ๆ กันใกล้กับ โรงงานยูเนียนโซดา (ถนนเวียงแก้ว) ที่ตระกูลเป็นเจ้าของ ส่วนนางงนุชยังคงอยู่บ้านเดียวกันกับนายริ้วที่ถนนวิษยานนท์ ซึ่งเป็นทั้งบ้านและร้านค้า นายริ้วยังได้จัดให้รถของบริษัทฯ ตระเวนรับส่งหลาน ๆ (สมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 4) จากทุกบ้านไปโรงเรียนพร้อมกันทุก ๆ วัน การที่มีบ้านพักอาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน เดินทางไปกลับระหว่างบ้านกับโรงเรียนด้วยรถโดยสารคันเดียวกัน และในตอนเย็นหลังเลิกเรียนจากโรงเรียนก็ยังสามารถวิ่งเล่นด้วยกันที่บริษัทฯ (วีรดี ศิริสันธนะ (สัมภาษณ์), 17 มิถุนายน 2538) ทำให้สมาชิกรุ่นอายุที่ 4 มีความรักใคร่ผูกพันกันมาตั้งแต่เยาว์วัย แม้ในปัจจุบันค่านิยมของการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่ก็ยังคงปฏิบัติสืบทอดกันมาถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะ เป็นนายณรงค์ที่ย้ายครอบครัวมาอยู่ที่ย่านสันติธรรม นางงนุชซึ่งย้ายมาอยู่ที่หมู่บ้านจินดาณีเวศน์ หรือนางสมศรีที่ยังคงตั้งบ้านเรือนอยู่ที่เดิม ล้วนแล้วแต่มีบุตรสร้างบ้านอยู่ในบริเวณเดียวกันนั่นเอง

นอกเหนือจากประเพณีการอยู่ร่วมกันแล้ว นายริ้วยังให้บุตรรู้จักการทำงานร่วมกันอีกด้วย บุตรทุกคนล้วนมีส่วนร่วมในการช่วยครอบครัวทำงาน แม้ว่าจะแยกครอบครัวไปแล้วก็ยังคงมาช่วยกันทำงานที่บริษัทฯ ดังนั้นสมาชิกของตระกูลมีโอกาสพบปะกันทั้งที่บ้านและที่ทำงานทุกวัน

เมื่อธุรกิจเจริญก้าวหน้าจึงจำเป็นต้องย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่ที่ถนนราชดำเนิน ซึ่งขณะนั้นนายริ้วได้เสียชีวิตไปแล้ว และบุตรของนายริ้วต่างแต่งงานแยกครอบครัวไปหมดแล้ว นางงนุชได้เป็นบุคคลสำคัญที่ชักชวนพี่น้อง บุตรหลาน ให้มาร่วมรับประทานอาหารกลางวันด้วยกันเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้องให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น โอกาสนี้ยังทำให้ได้พูดคุยกันในเรื่องทั่ว ๆ ไปโดยไม่ได้มีจุดหมายทางธุรกิจ แต่หากมีใครจะเสนอความคิดเห็นทางธุรกิจขึ้นมา ก็ถือเป็นโอกาสอันดีที่สมาชิกจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน แต่เมื่อนางงนุชเสียชีวิตลงในปี พ.ศ. 2534 ประเพณีนี้ได้สร้างซาบซึ้งไป เพราะนอกจากจะ ไม่มีผู้ที่เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงแล้ว สมาชิกตระกูลแต่ละคนก็ล้วนมีภารกิจของตนเองมากขึ้นและในที่สุดประเพณีนี้ได้เลิกปฏิบัติไป

แต่อย่างไรก็ตามบรรดาสมาชิกของตระกูลทั้ง 4 สายสกุล ก็ได้มีโอกาสพบกันอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจุบันได้มีการย้ายสำนักงานใหญ่มาที่ถนนมไหศวรรย์ ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ของทั้ง 4 สายสกุล ทำงานที่นี่ จึงได้มีโอกาสพบกันทุกวัน และยังมีโอกาสพิเศษอีกที่ถือได้ว่าเป็นธรรมเนียมของตระกูล คือเมื่อมีบุคคลสำคัญ เช่น ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่มาเยือนจังหวัดเชียงใหม่ หรือย้ายมาประจำหรือ ย้ายออกจากจังหวัดเชียงใหม่ สมาชิกของทั้ง 4 สกุลจะเป็นเจ้าภาพจัดงานเลี้ยงรับรองหรือเลี้ยง อ้อลา

นอกจากนี้ยังมีประเพณี *ดาวหัวกู่* ในวันสงกรานต์คือ การดำหัวบรรพบุรุษที่ล่วงลับไปแล้ว ประเพณีจัดที่สุสานของบรรพบุรุษบนดอยสุเทพ

ทางด้านการศึกษาใน รุ่งของนายริ้วแม้ว่านายริ้วจะได้รับการศึกษาจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จากโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย และได้ไปศึกษาต่อทางด้านภาษากับการค้าที่ประเทศจีน ก็ตาม แต่สำหรับสมาชิกตระกูลรุ่นที่ 3 มีนายณรงค์เพียงคนเดียวเท่านั้นที่ได้รับการศึกษาสูงที่สุด โดยจบปริญญาตรีจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนบุตรคนอื่น ๆ ได้ศึกษาเพียงระดับมัธยมศึกษา เท่านั้นก็มีความจำเป็นต้องออกจากโรงเรียนเพื่อมาช่วยกันทำงานให้ครอบครัว แต่ในรุ่นอายุที่ 4 กลับถือเป็นประเพณีที่ทุกคนต้องจบปริญญาโทจากต่างประเทศก่อนแล้วจึงจะได้ทำงานให้ครอบครัว

### ประวัติการจัดตั้งธุรกิจตระกูล

ธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาพรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในการเป็นตัวแหนดำหน้าผู้ประกอบการ เครื่องใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ ความสำเร็จนี้ได้ผ่านการพัฒนามาเป็นเวลานาน ทั้งนี้ โดยมีบรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูล เป็นผู้วางรากฐานความสำเร็จเหล่านี้

### ธุรกิจหลักของตระกูล

ธุรกิจของตระกูลคักดาธรรมิพัฒนาการมาจากการค้าขายของนางคำใส ซึ่งเป็นการค้าทางเรือระหว่างจังหวัดเชียงใหม่กับกรุงเทพฯ ตั้งแต่ช่วงก่อนการสร้างทางรถไฟสายกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ นางคำใสจึงถือเป็นบรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจของตระกูล ต่อมานางคำใสร่วมกับสามีตั้งร้านค้าชื่อ "บัวนงเส็ง" เป็นห้องแถว 1 คูหา ตั้งอยู่ที่ถนนวิชัยานนท์ เนื่องจากนายเถี่ยวฮกเป็นชาวจีนอพยพจึงรับหน้าที่ค้าขายติดต่อลูกค้าที่ร้านค้า และคอยสำรวจสินค้าขาเข้าและขาออก ส่วนนางคำใสเป็นฝ่ายไปติดต่อลูกค้ายังสถานที่ต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ กรุงเทพฯ และไกลออกไปถึงประเทศพม่า เพื่อหาลูกค้าและหาสินค้าใหม่ ๆ มาจำหน่ายให้แก่ลูกค้าของตน (ปราณี ศิริธร, เล่ม 2 2538 : 134 ; ณรงค์ คักดาธรรม กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264)

เมื่อนายริ้วได้เข้ามาเป็นผู้บริหารงานพร้อมกับวางรากฐานที่สำคัญให้แก่ธุรกิจ ได้ขยายสำนักงานเป็นตึกแถว 2 ชั้น 3 คูหา และในปี พ.ศ. 2492 ก็จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทชื่อ "บริษัท นิยมพานิช จำกัด" มีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า "เดอะ บัวนงเส็ง คัมพานี ลิมิเตด" ส่วนชื่อภาษาจีน คือ "บัวนงเส็งฮงกังซึ" โดยมีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท มีสำนักงานอยู่ที่ถนนวิชัยานนท์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคือ "ค้าเครื่องเหล็ก เครื่องจักร และสินค้าอื่น ๆ สั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ และทำการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าจากต่าง" (ประเทศ) ต่อมาในปี พ.ศ. 2499 ได้เพิ่มวัตถุประสงค์อีกคือ "(2) ให้กู้ยืม ซื้อขาย จำนอง และ ซื้อขายฝาก อสังหาริมทรัพย์ต่าง ๆ" เพราะเห็นว่ามีเงินเหลือจากการค้าที่ควรจะทำประโยชน์แก่บริษัทได้ (บจ.ช.ม.7)

สินค้าของบริษัท นิยมพานิชฯ ในระยะแรกเป็นผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ต่อมาจึงได้พัฒนาขึ้นตามพัฒนาการของเทคโนโลยี โดยนายริ้วได้เป็นผู้ริเริ่มนำเอาสินค้าอุตสาหกรรมมาจำหน่ายครั้งแรกจำหน่ายพวกนาฬิกา แว่นตา ต่อมาได้ขยายเป็นรถจักรยาน และจักรเย็บผ้า

กิจการของ บริษัท นิยมพานิชฯ ได้เจริญก้าวหน้าขึ้น จึงได้ตั้งสาขาขึ้นอีกแห่งหนึ่งใน

บริเวณใกล้เคียงกับสำนักงานเดิมและได้แบ่งสินค้าออกเป็นแผนก มีการเปิดแผนกรถจักรยานยนต์ขึ้นโดยใช้กลยุทธ์การคำนวณเงินผ่อนซึ่งเป็นครั้งแรกที่ใช้กลยุทธ์นี้ (บจ.ช.ม.7) ตามแบบอย่างที่ได้รับมาจากบริษัท ซิงเกอร์โซอิ้งแมชชีนเนอี่ย่า (ณรงค์ คักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2538) และเมื่อระบบสาธารณูปโภคของจังหวัดเชียงใหม่พัฒนาขึ้น ก็ได้จำหน่ายสินค้าจำพวกเครื่องใช้ไฟฟ้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มาจากประเทศญี่ปุ่น (ปลาย้ออ ชนะนนท์, 2530 : 104) ในปี พ.ศ. 2501 ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำผู้บริโภคมักกำลังซื้อไม่พอ จึงได้มีการจำหน่ายสินค้าแบบผ่อนส่งระยะยาวตามข้อเสนอของนายณรงค์ (บจ.ช.ม.7)

ในปี พ.ศ. 2520 บริษัท นิยมพานิชฯ ได้ย้ายสำนักงานจากถนนวิชัยวานนท์มาอยู่ที่ถนนราชดำเนิน และเปิดสาขาของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นอีก 3 แห่ง คือ สาขาสันป่าตอง สาขาสนามบินและสาขาลำพูน

ปัจจุบันธุรกิจของตระกูลคักดาทร ได้ชื่อว่าเป็นผู้จำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้ารายใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ นอกจากจะจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านแล้ว ยังเป็นตัวหน้าจำหน่ายสินค้านานาชนิด ได้แก่ เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง และแม่ฮ่องสอน ทำให้สำนักงานใหญ่เดิมไม่อาจรองรับความเจริญเติบโตได้จึงย้ายสำนักงานใหญ่อีกครั้งหนึ่งมาอยู่ที่ถนนมหิดล ส่วนสำนักงานใหญ่เดิมก็เปลี่ยนเป็นสำนักสาขาราชดำเนิน สำนักงานใหญ่แห่งใหม่มีพื้นที่ 23 ไร่ ประกอบด้วยอาคารหลัก 5 อาคาร คือ

1. อาคารหลักสูง 7 ชั้น ใช้จัดแสดงสินค้าและเป็นส่วนของสำนักงานฝ่ายต่าง ๆ
2. อาคารแสดงสินค้ารถยนต์ใช้แล้ว สูง 2 ชั้น
3. อาคารศูนย์บริการมาตรฐานโตโยต้า ศูนย์บริการนี้เป็นศูนย์บริการที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ
4. อาคารคลังสินค้า
5. อาคารศูนย์บริการเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

นับเป็นเวลามากกว่า 80 ปีที่ตระกูลคักดาทรดำเนินธุรกิจมา จากทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท



บาท มีพนักงานประมาณ 20 คน ปัจจุบันบริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 80 ล้านบาท มีพนักงานประมาณ 6,000 คน และนอกจากจะมี บริษัท นิยมพานิชฯ แล้ว ยังมีบริษัทต่าง ๆ ในเครือดังนี้

1. **ห้างหุ้นส่วนสามัญ สหพานิชย์** จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2506 ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับ บริษัท นิยมพานิชฯ มีสำนักงานอยู่ที่ถนนช้างม่วย ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น "บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ จำกัด" มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ถนนโชตนาและยังมีสำนักงานสาขาที่ถนนช้างม่วยอีก บริษัทนี้มี นายสลิล ลิ่มเล็งเลิศ บุตรของ นายศุภฤกษ์ กับ นางสุรวิ ลิ่มเล็งเลิศ เป็นกรรมการผู้จัดการ มี นางแววดาว ภรรยาของนายสลิลเป็นผู้บริหารทางการเงิน

2. **บริษัท นิยมพานิชเรียลเอสเตท จำกัด** จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2530 ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรร "บ้านในฝัน" อันเป็นธุรกิจใหม่ของตระกูล มี นางเจนจิรา ศักดาทร เป็นกรรมการผู้จัดการ

3. **ห้างหุ้นส่วนสามัญ สว้างนิยมพานิช** จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2508 ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับ บริษัท นิยมพานิชฯ ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 จดทะเบียนเป็น "บริษัท นิยมพานิช สว้าง จำกัด" มี นายสมหมาย สุพรรณบรรจง เป็นกรรมการผู้จัดการ

4. **บริษัท ไทยสกายทีวี เชียงใหม่ จำกัด** จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2537 โดยร่วมทุนกับบริษัท สยามบรอดคาสติ้ง แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ดำเนินธุรกิจรายการโทรทัศน์ประเภทออกรับเป็นสมาชิก หรือที่เรียกกันว่า เคเบิลทีวี

นอกจากนี้ ตระกูลศักดาทรยังเคยทำธุรกิจอื่น ๆ อีก เช่น ในสมัยนายริ้วเป็นผู้นำของธุรกิจตระกูล เคยผลิตสินค้าอุตสาหกรรม คือ หัวสับ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่มีความชำนาญในการผลิต (ณรงค์ ศักดาทร กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264) เคยทำโรงงานน้ำอัดลมยูเนียนโซดา แต่ต้องล้มเลิกไปเพราะแข่งขันกับ บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ไม่ได้ (ปลายอ้อ ชนนวนนท์, 2530 : 99) เคยทำ โรงงานห่าร่ม โรงงานท่าหมวก โรงงานทำเทียนไข และ โรงงานพอกหนัง ธุรกิจเหล่านี้ประสบความสำเร็จมากเพราะในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 สินค้าเหล่านี้เป็นสินค้าที่ขาดแคลนจึงสร้างกำไรให้แก่บริษัทฯ เป็นจำนวนมาก (เรื่องเดียวกัน : 73)

### ธุรกิจที่สมาชิกตระกูลแยกออกไปดำเนินการเอง

สมาชิกตระกูลคักดาทร ทั้งสายสกุลคักดาทร จินดาศิลป์ ลี้มั่งเริงเลิศ และวังทองคำ ส่วนใหญ่ทำงานให้กับธุรกิจตระกูล ไม่มีใครแยกออกไปทำธุรกิจของตนเองต่างหาก ทั้งนี้มีเหตุผลว่า มีงานมากอยู่แล้ว และมีโครงการจะขยายต่อไปอีก (นารัตน์ จันทรมังกร (สัมภาษณ์), 22 มิถุนายน 2538) เว้นแต่สายสกุลจินดาศิลป์ที่แยกออกไปจัดตั้ง บริษัท จินดาศิลป์ จำกัด ซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับที่ดิน ที่จริงทางสายสกุลจินดาศิลป์ได้เคยชักชวนให้สายสกุลอื่นในตระกูลคักดาทรเข้าร่วมด้วยแล้ว แต่นายณรงค์ปฏิเสธ (วีรดี ศิริสันธนะ (สัมภาษณ์), 17 มิถุนายน 2538) เพราะนายณรงค์ไม่นิยมการสะสมที่ดินเพื่อเก็งกำไร

### กิจการร่วมทุน

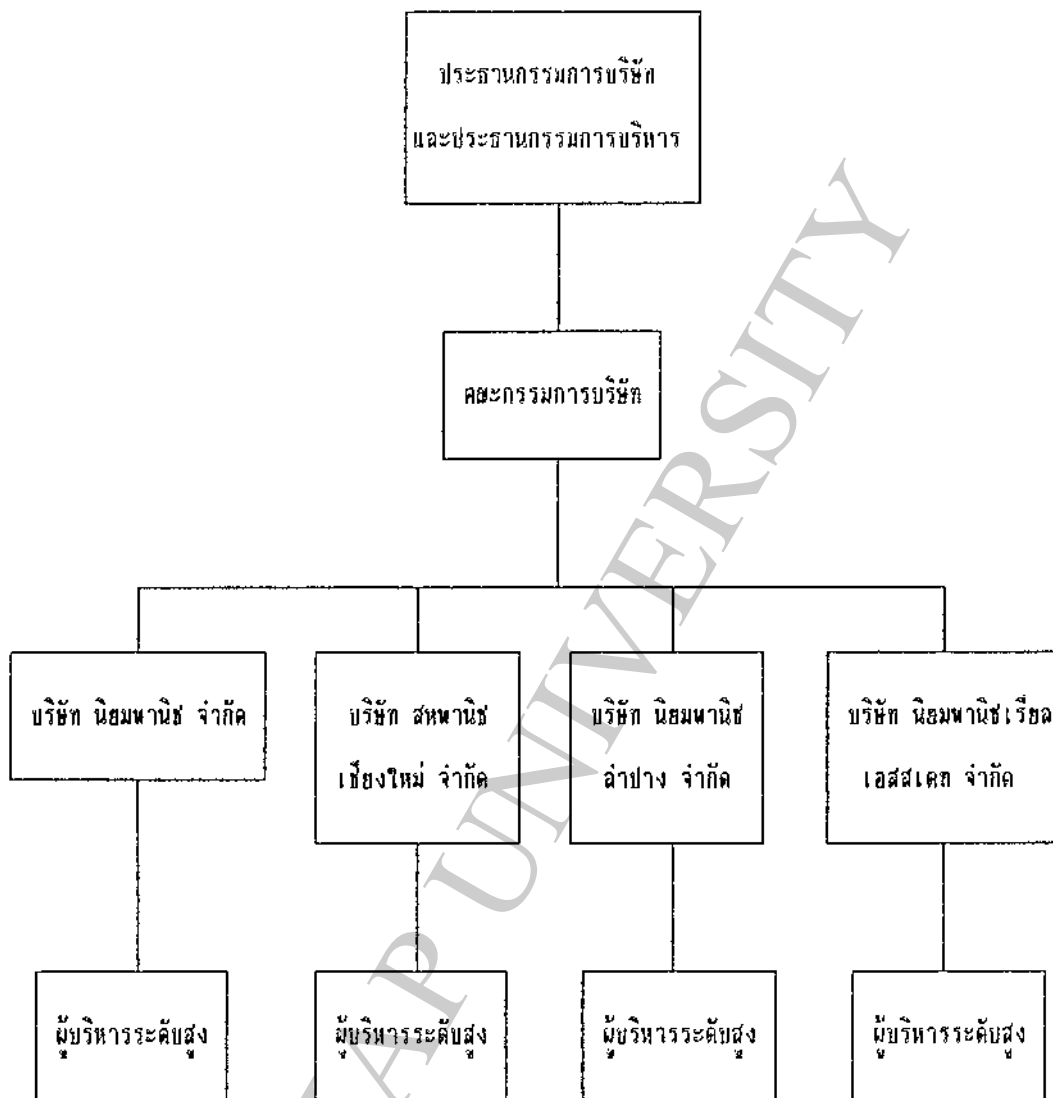
ตระกูลคักดาทร ได้ร่วมทุนกับ บริษัท สยามบรอดคาสต์ติ้ง แอนด์ คอมมูนิเคชั่น จำกัด ทำธุรกิจโทรทัศน์ประเภทบอกรับเป็นสมาชิก ทั้งนี้โดยทางฝ่าย บริษัท นิยมพาณิชย์ ได้เป็นผู้บริหารทั้งหมดและทำหน้าที่ด้านการตลาดด้วย ส่วนบริษัทผู้ร่วมทุนจะทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษาในด้านการบริการ การซ่อม และสนับสนุนเทคโนโลยีต่าง ๆ (ไทยสกายร่วมนิยมฯ ยิงสัญญาณ 17 กรกฎาคม, 2537 : 37) ส่วนการร่วมทุนอื่น ๆ นั้น ได้แก่ ร่วมทุนกับ บริษัท ซิงเกอร์โซอิ้งแมชชีนเนอรั จจำกัด ทำธุรกิจสนามกอล์ฟที่จังหวัดเชียงใหม่โดยการร่วมทุนกับ บริษัท เชียงใหม่กรีนวิลเลจ จำกัด ร่วมทุนกับ พล. สิทธิอำนวย จัดตั้ง บริษัท สยามพาณิชย์ จำกัด ส่วนที่กรุงเทพฯ ได้เข้าหุ้นร่วมกับ ดร. อำนวย วีรวรรณ (ณรงค์ คักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537)

### การจัดองค์การ

การจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น กรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจตระกูลคักดาทรนั้น มีหลักและวิธีการดังต่อไปนี้

### โครงสร้างการบริหารของธุรกิจตระกูล

ธุรกิจหลักของตระกูล คือ การเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าต่าง ๆ เช่น รถจักรยานยนต์ รถยนต์ อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า ฯลฯ บริษัทในเครือของตระกูลที่ดำเนินธุรกิจแบบเดียวกัน ได้แก่ บริษัท นิยมพานิชฯ บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ฯ และที่จังหวัดลำปางคือ บริษัท นิยมพานิชลำปางฯ ระบบความสัมพันธ์ของบริษัทต่าง ๆ มีทั้งส่วนที่ร่วมกันและส่วนที่แยกออกจากกัน ที่ร่วมกันคือการมีผู้ถือหุ้น กรรมการบริษัท และกรรมการบริหารเป็นบุคคลกลุ่มเดียวกัน เนื่องจากบริษัทเหล่านี้มีเป้าหมายและนโยบายเดียวกันดังนั้นจึงมีโครงสร้างในการบริหารงานเหมือนกัน ทั้งนี้โดยมี บริษัท นิยมพานิชฯ เป็นบริษัทแม่แบบในการบริหาร (ทรงชัย พิริยคุณธร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537 ; พิภูล ใจพรหม (สัมภาษณ์), 20 กุมภาพันธ์ 2538) ส่วนที่แยกออกจากกันคือคณะผู้บริหารระดับสูงไม่ใช่บุคคลกลุ่มเดียวกัน คณะผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท นิยมพานิชฯ ได้แก่ สมาชิกสายสกุล ศักดาทร จินดาศิลป์ และวังทองคำ ส่วนผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ฯ ได้แก่ สมาชิกสายสกุล ลิ่ม เล็ง เลิศ ตามแผนภูมิที่แสดงไว้

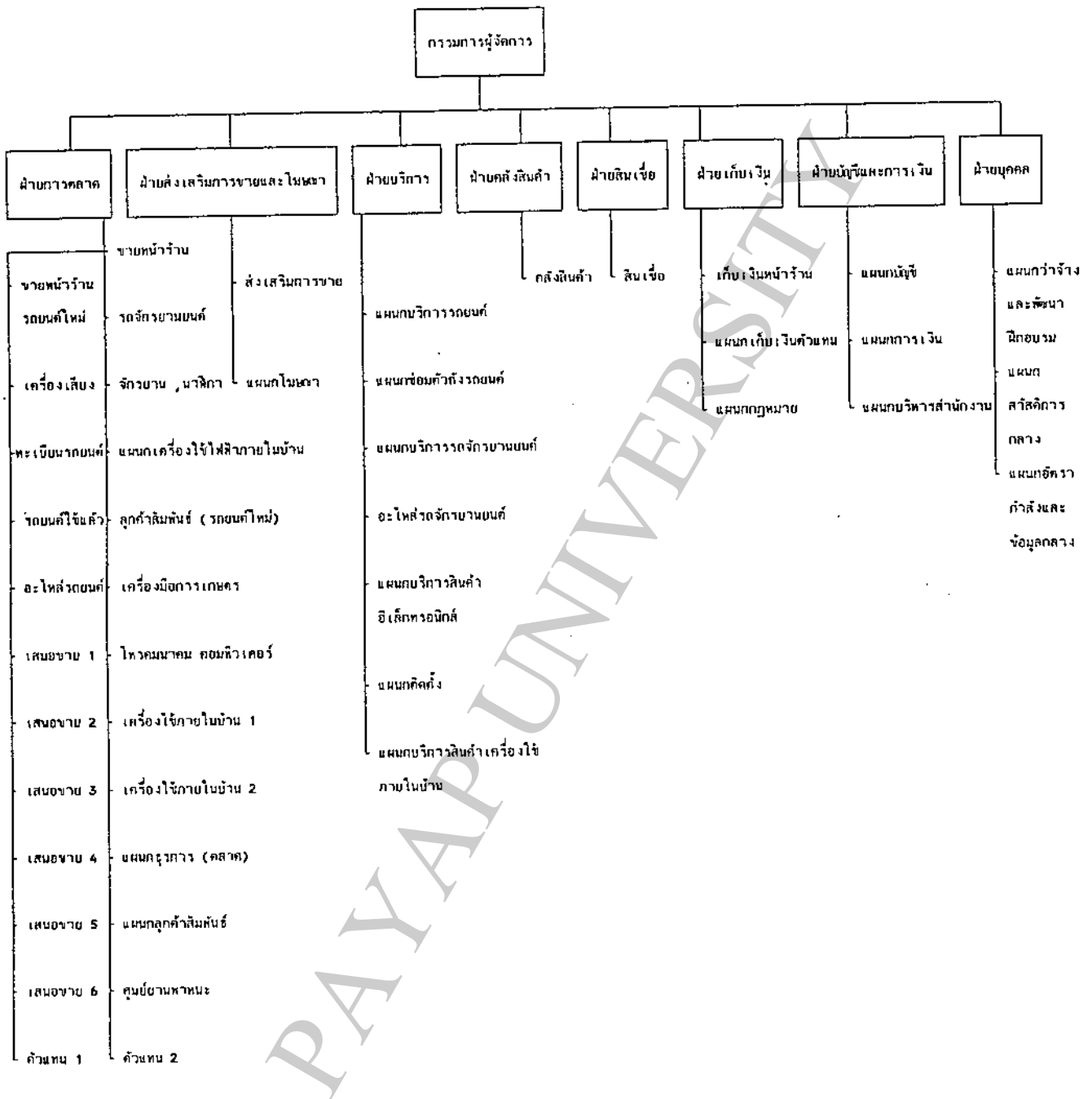


ภาพที่ 7 โครงสร้างของธุรกิจตระกูลศักดาพร

แหล่งที่มา ประยุกต์จาก บริษัท นิยมพานิช จำกัด พ.ศ. 2538

แม้ว่าธุรกิจตระกูลคักตาทร ไม่มีลักษณะ เป็นบริษัทแม่ที่ถือหุ้นและดูแลการทำงานของบริษัทอื่น ๆ ในเครือก็ตาม แต่จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าทุกบริษัทในเครือของตระกูล มีประธานกรรมการบริษัทและประธานกรรมการบริหารเป็นบุคคลเดียวกัน และยังมีบุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งเรียกว่า "กรรมการบริษัท" ดำรงตำแหน่ง เป็นกรรมการบริษัทของทุกบริษัทที่อยู่ในเครือของธุรกิจตระกูล

ในด้านการบริหารนั้น บริษัทแบ่งการบริหารออกเป็น 8 ฝ่าย แต่ละฝ่ายมีผู้บริหารระดับอำนวยการฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเป็นตำแหน่งรองลงมา โครงสร้างของ บริษัท นิยมพานิชฯ นี้ได้พัฒนามาจากการว่าจ้างให้ บริษัท เอสวีจี ณ ถลาง จำกัด เป็นผู้วางระบบให้เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2524 ตามแผนภูมิที่แสดงไว้



ภาพที่ 8 แผนผังการจัดองค์กร บริษัท นียมพานิช จำกัด

แหล่งที่มา บริษัท นียมพานิช จำกัด, 2538.

จากโครงสร้างขององค์การ บริษัท นิยมพานิชฯ จะเห็นได้ว่า ไม่ได้จัดแบ่งแผนกงาน ออกเป็นฝ่าย ๆ เหมือนอย่างเช่นโครงสร้างขององค์การธุรกิจทั่ว ๆ ไปที่มักจะแบ่งส่วนงานออก ตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายธุรการ หรือฝ่ายบุคคล แต่ได้จัดแบ่งโครงสร้างตามสภาพของงานเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญงานขาย ของฝ่ายการตลาดมากที่สุด เพราะนอกจากจะมีแผนกงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกั้งงานขายโดยตรง เป็นจำนวนมากแผนกแล้วยังจัดตั้งแผนกลูกค้าสัมพันธ์และธุรการของแผนกขึ้นเองต่างหาก ส่วนงาน ส่งเสริมการตลาดก็แยกการบริหารออกต่างหาก ไม่ได้ขึ้นกับฝ่ายการตลาด อีกประการหนึ่งคือ การ ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ทั้งนี้เพราะถือว่าฝ่ายส่งเสริมการขายได้ทำหน้าที่นี้อยู่ในตัวเองแล้ว ส่วน ฝ่ายบุคคลก็ได้ทำหน้าที่ในการติดต่อกับสังคมภายนอกองค์การ เช่น การติดต่อด้านข่าวสาร ข้อมูล ต่าง ๆ และที่สำคัญคือ องค์การธุรกิจตระกุกศึกษาคิดหาว่าทุก ๆ ฝ่ายงานเป็นฝ่ายประชาสัมพันธ์ ด้วย ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (ทรงชัย พิริยคุณธร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2538)

### ผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้นของธุรกิจตระกุกล้วนแต่เป็นสมาชิกของทั้ง 4 สายสกุลคือ สายสกุลศึกษาคหา สัมเล็งเลศ จินดาศิลป์ และวังทองคำ ซึ่งจะเข้าหุ้นเพื่อทำธุรกิจร่วมกันมาตลอดแม้ว่าจะ เป็นพี่น้อง ต่างมารดาต่างกันก็ตาม ได้แก่ บริษัท นิยมพานิชฯ บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ฯ บริษัท นิยมพานิช ล่าปางฯ และบริษัท นิยมพานิช เรือลเอสสเตทฯ ยกเว้น บริษัท จินดาศิลป์ฯ ที่มีผู้ถือหุ้นเป็นสมาชิก สายสกุลจินดาศิลป์เท่านั้น

ในการโอนหุ้นนั้น บิดามารดาอาจโอนหุ้นให้แก่มบุตรตั้งแต่บุตรยังอยู่ในวัยเยาว์ และให้ หุ้นแก่มบุตรชายและสะไภ้ เช่น นายริ้วให้หุ้นแก่ม นายเจียร วังทองคำ สามีนางสมศรี และให้หุ้น แก่ม นายมังกร จินดาศิลป์ สามีนางนงนุช ภรรยาทั้งสองคนของนายริ้วก็เคยได้รับการจัดสรรหุ้น จากนายริ้วคนละเท่า ๆ กันทุกครั้งไป เช่น ถ้านายริ้วให้หุ้นนางหล้า 20 หุ้น จะต้องให้นางคางอ้อ 20 หุ้นเท่ากันด้วย ส่วนนายณรงค์ก็เคยโอนหุ้นให้ นางศิริพรรณ ภรรยาของ นายภาณุพงศ์ เป็นต้น (บจ.ช.ม.7)

มีความแตกต่างกันบางประการระหว่างสัดส่วนในการถือหุ้นของบริษัทต่าง ๆ ในเครือของบริษัท นิยมพานิชฯ กล่าวคือ สายสกุลศักดาทรเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท นิยมพานิชฯ และบริษัท นิยมพานิชฯ เรียลเอสเตทฯ ส่วนบริษัท สหพานิช เชียงใหม่ฯ มีสายสกุลลิ้มเถิงเถิงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

### กรรมการบริษัท

ตามข้อบังคับของบริษัท นิยมพานิชฯ กำหนดให้มีกรรมการบริษัทได้ไม่น้อยกว่า 4 คนแต่ไม่เกิน 9 คน มีการประชุมกรรมการ 3 เดือนต่อหนึ่งครั้ง กรรมการบริษัทชุดแรกคือ นายริ้ว นางหล้า นางสุยกี (ชื่อเดิมของนางสุรภี ลิ้มเถิงเถิง) และนายณรงค์ โดยมีนายริ้วเป็นประธานกรรมการ นายริ้ว ได้ดำรงตำแหน่งนี้มาตลอดจนกระทั่งถึงแก่กรรมในปี พ.ศ. 2515 จากนั้นนายณรงค์จึงได้ดำรงตำแหน่งนี้แทน

การดำรงตำแหน่งของกรรมการบริษัท ได้มีข้อกำหนดให้มีการแต่งตั้งตามวาระ แต่เมื่อครบวาระก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการ ผู้ที่เคยได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการมักจะได้รับการแต่งตั้งอีกในห้วงวาระและเมื่อกรรมการคนใดถึงแก่กรรมก็ไม่มีการแต่งตั้งแทน แต่จะมีจำนวนกรรมการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามจำนวนผู้ถือหุ้นที่เพิ่มขึ้นและงานที่ขยายตัวมากขึ้น จนต่อมาจึงได้มีการแก้ไขให้มีกรรมการได้ไม่เกิน 15 คน (บจ.ช.ม.7)

อย่างไรก็ตาม กรรมการบริษัทที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นกรรมการที่ปรากฏตามเอกสารการจดทะเบียนการค้าเท่านั้น แต่กรรมการบริษัทที่ปรากฏในเอกสารที่จัดพิมพ์ในวาระเปิดอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ที่ถนนเมทิสล และที่ได้แสดงเป็นผังไว้ ณ สำนักงานแห่งนี้ ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกของตระกูลรุ่นอายุที่ 3 เท่านั้น ไม่มีสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 4 เลย ได้แก่

1. นายณรงค์ ศักดาทร
2. นางจิรภา ศักดาทร
3. นายมังกร จินดาศิลป์



4. นายศุภฤกษ์ ล้อมเลี้ยงเลิศ
5. นางสุรภี ล้อมเลี้ยงเลิศ
6. นางสมศรี รุ่งทองคำ

ถึงแม้ว่ากรรมการบริษัทจะประกอบด้วยสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 3 แต่สมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 3 และรุ่นอายุที่ 4 ก็มีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ การประชุมนี้ถือว่าเป็นการประชุมกรรมการบริษัท (บจ.ช.ม. 7) มีกรรมการบริษัทบางคนไม่ได้เข้าร่วมประชุมด้วยเนื่องจากมีอายุมากแล้ว แต่จะฝากความคิดเห็นของตนผ่านทางทายาทเพื่อนำไปเสนอต่อที่ประชุม (นารีรัตน์ จันทรมังกร (สัมภาษณ์), 22 มิถุนายน 2538) และในการประชุมมักมีการแต่งตั้งให้ประธานกรรมการบริษัทเป็นประธานในที่ประชุมด้วย เดิมคือนายริ้วและเมื่อนายริ้วถึงแก่กรรม นายณรงค์ก็ได้ทำหน้าที่นี้แทน โดยมีนางศิริพรธำทำหน้าที่เป็นเลขานุการผู้ทำหน้าที่บันทึกรายงานการประชุมแทนนางจิรภาที่ได้ทำหน้าที่นี้มาก่อนหน้าที่นางศิริพรธำจะมาเป็นสมาชิกของตระกูล (บจ.ช.ม.7)

#### กรรมการบริหาร

กิจการของตระกูลคักดาทรทุกบริษัท (ยกเว้น บริษัท ไทยสกายทีวี เชียงใหม่ฯ) มีแบบแผนในการบริหารโดยยึดเอาการบริหารของ บริษัท นิยมพานิชฯ เป็นแม่แบบ มีระบบการบริหารในรูปของคณะกรรมการบริหารซึ่งเป็นสมาชิกของ 4 สายสกุลของตระกูลคักดาทรเท่านั้น ทุกคนจะมีรายชื่อเป็นกรรมการบริษัทในเอกสารทะเบียนการค้า โดยประธานกรรมการบริษัทจะดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการบริหาร (Chairman) ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดทางการบริหาร

เนื่องจากกรรมการบริหารเป็นบุคคลกลุ่มเดียวกับกรรมการบริษัท แต่กรรมการบริหารบางคนไม่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร หรือควบคุมงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในบริษัท

## ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง  
 ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนกและหัวหน้าแผนก ผู้บริหารระดับกลาง  
 ได้แก่ พนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการแผนกและผู้จัดการแผนก ส่วนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ได้แก่  
 พนักงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการ ไปจนถึงกรรมการผู้จัดการ

ผู้บริหารระดับสูงนี้แบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสมาชิกตระกูล และ  
 ที่ไม่ใช่สมาชิกตระกูลหรือเป็นบุคคลภายนอกตระกูล

### 1. ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสมาชิกตระกูล

สมาชิกของสายสกุลศักดาทร จินดาศิลป์ และวังทองคำ จะเข้า เป็นผู้บริหารระดับสูง  
 ของ บริษัท นิยมพานิชฯ ตำแหน่งสูงสุดของแต่ละสายงานคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย ได้แก่

- |                 |             |                                    |
|-----------------|-------------|------------------------------------|
| ก. นายภาณุพงศ์  | ศักดาทร     | เป็นผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด         |
| ข. นายสุทธิพงศ์ | จินดาศิลป์  | เป็นผู้อำนวยการฝ่ายคลังสินค้า      |
| ค. นางศิริพรรณ  | ศักดาทร     | เป็นผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี |
| ง. นางวันเพ็ญ   | ณ ลำพูน     | เป็นผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล           |
| จ. นางนารีรัตน์ | จันทร์มังกร | เป็นผู้อำนวยการฝ่ายเก็บเงิน        |
| ฉ. นายขจรศักดิ์ | ณ ลำพูน     | เป็นผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อ        |
| ช. นายอภิชัย    | รัตนาวชิช   | เป็นผู้อำนวยการฝ่ายบริการ          |

ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสมาชิกตระกูลเหล่านี้ส่วนมากจบการศึกษาในระดับปริญญาโท  
 สาขาบริหารธุรกิจมาจากต่างประเทศ และเมื่อจบการศึกษาแล้ว จึงเข้ามาทำงานในธุรกิจตระกูล  
 โดยไม่มีประสบการณ์การทำงานในองค์การธุรกิจอื่นมาก่อน

ส่วนตำแหน่งกรรมการผู้จัดการนั้น ได้เคยระบุว่าให้บุคคลภายนอกตระกูลที่ไม่ใช่ผู้ถือหุ้นสามารถดำรงตำแหน่งนี้ได้ แต่เท่าที่ปรากฏมาทุกวันนี้คือ ไม่เคยมีบุคคลดังกล่าวได้เป็นกรรมการผู้จัดการเลย ปัจจุบันตำแหน่งนี้เป็นของนายภาณุพงศ์

และ บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ นั้น มีเพียงสมาชิกของสายสกุลลิ้มเถิงเถิงเท่านั้นที่เป็นผู้บริหารระดับสูง

## 2. ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูล

ธุรกิจตระกูลมีบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นผู้บริหารระดับสูงด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูลนั้นเป็นผู้ที่มีพื้นฐานการศึกษา บางคนจบการศึกษาในระดับปริญญาโทจากต่างประเทศ ทุกคนล้วนแต่เป็นผู้ที่ได้ทำงานกับกิจการมานาน และตำแหน่งบริหารระดับสูงที่ได้รับคือตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย อย่างไรก็ตามมีแนวโน้มว่าผู้บริหารเหล่านี้จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่าย ซึ่งเป็นตำแหน่งรองจากตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายที่สมาชิกตระกูลดำรงอยู่

ในการประสานงานของผู้บริหารงานระดับสูงนั้น จะมีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง โดยผู้จัดการของแต่ละฝ่ายจะมารายงานผลงานของตน ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายอาจไม่เข้าร่วมการประชุมก็ได้หากในฝ่ายของตนไม่มีปัญหาหรือรายงานที่จะต้องมานำเสนอต่อที่ประชุม

## วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลศึกษาศาทร

ธุรกิจตระกูลศึกษาศาทรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูล รวมทั้งได้มีการส่งผ่านและการรักษาวัฒนธรรมนั้นไว้ดังนี้

### การสร้างวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูล

นางคำใสและนายริ้ว ศักดาทร เป็นบรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูล เป็นผู้วางรากฐานการทำงานให้สมาชิกรุ่นต่อ ๆ มา ได้เรียนรู้ ถือเป็นปฏิบัติเป็นแบบอย่าง และเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกตระกูลทุกคน

ตระกูลศักดาทรได้สร้างวัฒนธรรมองค์การของตน ดังปรากฏอยู่ในรูปของ บริษัทฯ อุดมการณ์ เป้าหมายและนโยบาย คำขวัญ และสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้

#### **บริษัทฯ อุดมการณ์ของธุรกิจ**

ธุรกิจของตระกูลยึดมั่นกับการเป็น "ธุรกิจตัวแทน" คือ การเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าให้แก่บริษัทอื่น ทั้งภายในเขตจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเขตภาคเหนือบางจังหวัด ได้แก่ ลำพูน ลำปาง และแม่ฮ่องสอน โดยมีกลยุทธ์การค้าแบบเงินผ่อนเป็นสำคัญทั้งนี้ เป็นแนวความคิดที่ได้รับมาจากการที่นายริ้วเคยเป็นผู้จัดการของ บริษัท ซิงเกอร์โซอิ่งแมชชีนเนอี่ยี่ มาก่อน โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อว่าชาวเชียงใหม่เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ดังนั้นการนำใช้กลยุทธ์นี้ในระยะแรก ๆ จึงไม่มีฝ่ายสินค้าคอยตรวจสอบลูกค้า อาศัยเพียงวาจาที่เป็นข้อตกลงกันระหว่างบริษัทกับลูกค้าเท่านั้น (ณรงค์ ศักดาทร กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264) กลยุทธ์นี้ได้รับความสำเร็จอย่างสูงและได้กลายเป็นเอกลักษณ์ของการดำเนินธุรกิจประการหนึ่งของธุรกิจตระกูล

ประสบการณ์ความล้มเหลวที่ตระกูลเคยได้รับจากการก้าวเข้าสู่ธุรกิจภาคอุตสาหกรรม ทำให้ตระกูลมีทัศนคติในดำเนินธุรกิจเฉพาะที่ตนมีความชำนาญเท่านั้น ถ้าไม่แน่ใจธุรกิจใดจะไม่เสี่ยงลงทุนในธุรกิจนั้น (ณรงค์ ศักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537 ; ณรงค์ ศักดาทร กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264 ; นาธีรัตน์ จันทรมังกร (สัมภาษณ์), 22 มิถุนายน 2538) และแม้จะมีการลงทุนในกิจการใหม่ ๆ แต่ก็เป็นที่ธุรกิจที่ได้มีการวางแผนรองรับไว้แล้ว ที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ ธุรกิจบ้านจัดสรร "บ้านนิ่มน" ซึ่งตระกูลไม่ได้สะสมที่ดินไว้แต่ได้ทำธุรกิจนี้เมื่อเห็นว่าเป็นธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนที่ดีจึงได้ซื้อที่ดิน! ฝึกอบรมโดยเฉพาะ การขยายตัว

เติบโตของธุรกิจตระกูลจึงเป็นไปอย่างช้า ๆ ตามที่บรรพบุรุษได้สอนไว้ว่า "เดินหน้าสองก้าว ถอยหลังออกมาหนึ่งก้าว เพื่อมองดูข้าง ๆ" และ "ขึ้นดอยสูงเทพจะเดินขึ้นหรือจะร่วงขึ้นก็ถึง ร่วงอาจเร็วกว่าแต่การร่วงอาจทำให้หัวใจวายหรือล้มตกเหวได้" (ณรงค์ ศักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537)

แม้ว่าตระกูลจะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ แต่ก็ไม่มีความคิดที่จะขยายธุรกิจไปยังภูมิภาคอื่น ๆ หรือไปยังกรุงเทพฯ แม้ว่าจะเคยได้รับการชักชวนให้เปิดสำนักงานที่กรุงเทพฯ ก็ตาม เพราะคิดว่าอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ดีที่สุด ขอเป็นหนึ่งในสี่ที่ดีกว่า ไปเป็นที่ 2 ที่อื่น ดังที่นายณรงค์ได้เคยให้สัมภาษณ์ว่า "...เราเป็น...อะ ไรนะ (นึกอยู่ครู่หนึ่ง) ที่ว่าเราเป็นหนึ่งในอะไรดีกว่าเป็นที่ 2 ในกรุงโรม" (ณรงค์ ศักดาทร กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264) และก่อนหน้านั้นเคยให้สัมภาษณ์อีกเช่นกันว่า หากตนยังเป็นหนุ่มอยู่จะขยายธุรกิจไปประเทศเวียดนามเป็น "นิคมพานิช สาขาเวียดนาม" (ณรงค์ ศักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537)

ตระกูลศักดาทรไม่ได้ถือว่าธุรกิจเป็นทรัพย์สินของตระกูล แต่เป็นธุรกิจที่ทั้ง 4 สายสกุลได้ช่วยกันทำ ช่วยกันสร้างขึ้นมา เพื่อเป็นแหล่งรายได้ที่เป็นปีกแผ่นมั่นคงของตระกูล ดังนั้นจึงไม่ได้มีความผูกพันอยู่กับทรัพย์สินเดิมแต่ได้ใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม เพื่อสร้างทรัพย์สินขึ้นมาใหม่ หรือเพิ่มพูนทรัพย์สินให้มีมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการขายร้านบ้านสกลเส็งเดิมซึ่งถือเป็นร้าน "ต้นกำเนิด" ของบริษัทนิคมพานิชฯ จึงเกิดขึ้นเพื่อนำรายได้จากการขายนี้ไปก่อสร้างสำนักงานสาขาของบริษัทฯ ที่จังหวัดลำพูน (ณรงค์ ศักดาทร กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264) ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าแม้ตระกูลศักดาทรจะสืบเชื้อสายมาจากบรรพบุรุษชาวจีนแต่ก็ไม่ได้ยึดมั่นกับธรรมเนียมจีนในประเด็นนี้

#### วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายของบริษัท

แม้ว่านายณรงค์จะได้ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่มีเป้าหมายของบริษัทฯ (ณรงค์ ศักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) แต่ลักษณะของตัวอาคารสำนักงานใหญ่ที่สูงถึง 7 ชั้น ซึ่งจัดว่าเป็นอาคารสำนักงานเดี่ยวที่มีขนาดพื้นที่ใช้สอยมากที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่ และลักษณะการจัดพื้นที่ใช้สอยภายในสำนักงานจะเห็นได้ว่า บริษัทฯ ได้มีการจัดเตรียมพื้นที่เพื่อรองรับธุรกิจที่จะขยายตัวต่อไป

ในด้านนโยบาย บริษัทฯ ได้แสดงนโยบายของตนตามคำแถลงที่ปรากฏในจุลสารที่จัดพิมพ์เมื่อวันวาระเปิดอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ที่ถนนเมตติล นโยบายสำคัญที่บริษัทฯ ได้แถลงไว้มีด้วยกัน 2 หัวข้อใหญ่คือ นโยบายที่มีต่อลูกค้า และนโยบายที่มีต่อพนักงานของบริษัทฯ

### นโยบายที่มีต่อลูกค้า

1. เลือกสรรสินค้าที่มีคุณภาพ หินสมัย และจัดจำหน่ายโดยผู้ผลิต ผู้นำเข้าที่มั่นคง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม มาจำหน่ายในราคาที่ยุติธรรม สมเหตุสมผล ตรงกับความต้องการของลูกค้า
2. เสนอบริการให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้า ได้ทั้งระบบเงินสด เงินเชื่อ และเงินผ่อนระยะยาว ทั้งนี้เพื่อความสะดวกสบายในชีวิตประจำวัน
3. จัดให้มีบริการหลังการขายกับลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ด้วยความตั้งใจจริง สุภาพ อ่อนน้อม และรวดเร็ว เสมือนดังญาติสนิท
4. เพราะเราสำนึกในน้ำใจลูกค้าที่มีต่อเรา เราจึงปรารถนาที่จะตอบแทนน้ำใจ โดยนอกเหนือจากการให้บริการทั่วไปแล้ว เรายังคืนกลับไปเป็นของลูกค้าของเราอีกด้วย

### นโยบายต่อพนักงานของบริษัทฯ

1. บริษัท ถือว่าพนักงานคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของบริษัท พนักงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องตั้งใจ และรับผิดชอบที่จะพัฒนาตนเอง ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การ เช่นเดียวกับคำพังเพยที่ว่า "เพชรจะมีค่าเมื่อได้เจียรระไน และประดับด้วยแก้วแหวน"
2. บริษัท ยังได้จัดให้มีการพัฒนาพนักงานอยู่ตลอดเวลา โดยการเพิ่มความรู้อ (knowledge) ทักษะ (skill) ทิศนคติ (attitude) และนิสัยในการทำงาน (habit) เหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้บริษัท บรรลุตามนโยบายการบริหารที่มีต่อลูกค้าข้างต้นได้
3. มีการจัดองค์การให้เป็นระบบ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการกระจายงาน และ

- การทำงานร่วมกัน เพื่อให้สนองความต้องการลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การอยู่เป็นครอบครัวเดียวกัน หมายถึง การเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสุภาพ ถ่อมตัว ความมีระเบียบ รวมตลอดถึงความก้าวหน้า การได้รับผลตอบแทนตามผลงานและความพยายามของพนักงานในทางเดียวกัน กับของบริษัท
  5. การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เป็นไปตามความรับผิดชอบของบริษัท นอกเหนือจากผลตอบแทนการทำงานในรูปของเงินเดือน โบนัส และการสนองนโยบายของรัฐบาลในเรื่องของแรงงาน (วาระเปิดอาคารสำนักงานใหญ่, ม.ป.ป.: 12)

นโยบายหลักทั้งสองประการของบริษัทฯ นี้ ได้แสดงให้เห็นว่าในการทำธุรกิจ บริษัทฯ ได้ยึดถือแนวปรัชญาที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด โดยมีความมุ่งมั่นในการจัดจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ และการบริการหลังการขายที่ยึดหลัก ONE-STOP SERVICE CENTER คือ ให้บริการทางด้านตรวจซ่อมพร้อมอะไหล่ และให้บริการสินค้าทุกชนิดทั้งรถยนต์ รถจักรยานยนต์ และอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันจะเห็นว่าพนักงานของบริษัทฯ เป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญที่สุด เพราะหากบุคลากรไม่มีคุณภาพและประสิทธิภาพแล้ว ก็ไม่อาจบรรลุอุดมการณ์ที่มีต่อลูกค้าได้ ดังนั้นนอกเหนือจากการจัดการอบรมที่บริษัทฯ ได้จัดให้แก่พนักงานเป็นประจำ เพื่อพัฒนาพนักงานในหัวข้อต่าง ๆ ทั้งงานทางด้านเทคนิค และงานบริการแล้ว ยังได้มีการนำระบบกลุ่มสร้างคุณภาพ หรือที่เรียกกันว่า "กิจกรรม Q.C." มาใช้ (ทรงชัย พิริยะคุณธร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน นอกจากนี้ ยังได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารและคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานอีกด้วย

#### คำขวัญของบริษัท

เพื่อให้เห็นชัดเจนถึงนโยบายของบริษัทฯ จึงได้มีการกำหนดคำขวัญของบริษัทฯ ขึ้นมาว่า "สินค้ายอดเยี่ยม บริการแบบมิตร ต้องนิยมพานิช" คำว่า "สินค้ายอดเยี่ยม" สะท้อนถึงนโยบายของ

บริษัทฯ ที่ได้พยายามส่งเสริมการจำหน่ายสินค้ามากประเภท เช่น สินค้าประเภทเครื่องกล เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องมือเครื่องใช้ทางการเกษตร รถยนต์ รถจักรยานยนต์ ฯลฯ สินค้าเหล่านี้ล้วนเป็นสินค้าที่ทันสมัย อยู่ในความนิยมของผู้บริโภค และสร้างความสะดวกสบายในชีวิตประจำวัน

ส่วนคำว่า “บริการแบบมิตร” หมายถึงการใช้ระบบเงินผ่อน ทั้งผ่อนระยะสั้นและระยะยาว ทำให้บริษัท นิยมพานิชฯ เป็นที่รู้จักกันดีของชาวเชียงใหม่ (ณรงค์ ศักดาทร กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264)

คำขวัญของบริษัทฯ เป็นคำขวัญที่ใช้มานานประมาณ 20 ปีแล้ว ได้มาจากการประกวดคำขวัญ โดยให้พนักงานส่งเข้าร่วมประกวด แม้เคยถูกตำหนิเรื่องการใช้ภาษาที่ผิดหลักไวยากรณ์อยู่บ้างแต่ก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลง (วันเพ็ญ ณ ลำพูน (สัมภาษณ์), 20 มิถุนายน 2538) เพราะเป็นคำพูดที่ผู้บริโภคมั่นใจแล้ว และเมื่อเอ่ยถึงก็เป็นที่รู้จักและเข้าใจกันได้ดี

### สัญลักษณ์

อักษรประดิษฐ์สีน้ำเงินที่อ่านได้ทั้งอักษร “น” ในภาษาไทย และอักษร “n” ในภาษาอังกฤษเป็นอักษรย่อของคำว่า “นิยมพานิช” ทั้งคู่ ทั้งการใช้สัญลักษณ์และการใช้สีน้ำเงินล้วนไม่มีความหมายพิเศษอย่างใด สัญลักษณ์นี้ได้มาจากการออกแบบของพนักงานในบริษัทฯ





ภาพที่ 9 ตราสัญลักษณ์ บริษัท นียมพานิช จำกัด

### การส่งผ่านและการรักษาวัฒนธรรมองค์การ

ตระกูลศักดิ์ดาพร ได้มีการส่งผ่านและรักษาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูล โดยการสร้างประเพณีในการสืบทอดธุรกิจ และการกล่าว-สอน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้กับสมาชิก

#### 1. การสร้างประเพณีในการสืบทอดธุรกิจ

ประเพณีในการสืบทอดธุรกิจของตระกูลศักดิ์ดาพร เป็นกลไกหนึ่งที่ทำให้การรักษาและการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การของตระกูลดำรงต่อไปได้ ผู้นำธุรกิจในแต่ละรุ่นอายุ ล้วนเป็นผู้ชาย เช่น นายริ้วผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นอายุที่ 2 นายณรงค์ผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นอายุที่ 3 และนายภาณุพงศ์ ซึ่งปัจจุบันเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท นียมพานิชฯ เป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายจากนายณรงค์ให้เป็นผู้สืบทอดการบริหารต่อไป

แต่ทั้งนี้การที่บุตรชายได้เป็นผู้ว่า เป็นผู้สืบทอดธุรกิจ ก็ไม่มีสิ่งใดที่จะบ่งชี้ได้ว่าเป็นผลมาจากอิทธิพลของความคิดชาวจีนที่ถือบุตรชายเป็นใหญ่ ทั้งนี้เป็นผลมาจากความเหมาะสมมากกว่า เช่น นายณรงค์ เป็นบุตรคนเดียวของนายริ้วที่ได้รับการศึกษามากที่สุด คือ เรียนจบระดับปริญญาตรี สาขาพาณิชยศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หังบุคลิกของนายณรงค์เองก็เป็นคนกว้างขวาง มีคนรู้จักมาก และมีเพื่อนเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง ดังนั้นจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ให้นายณรงค์ได้รับการยอมรับจากญาติพี่น้อง อย่างไรก็ตามปรากฏว่ามีวัฒนธรรมการปฏิบัติของชาวจีน ที่ให้บุตรที่คาดหมายว่าจะเป็นผู้สืบทอดธุรกิจของครอบครัวให้เป็นผู้ที่ได้รับสิ่งที่ดีที่สุด เช่น การศึกษา หรือ การกล่าว-สอนเป็นพิเศษ หรือมากกว่าบุคคลอื่น ๆ

## 2. การเตรียมการด้านการศึกษา

บุตรของนายณรงค์ทุกคน ล้วนเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษา เรียนจบปริญญาโททางด้านบริหารธุรกิจ จากประเทศสหรัฐอเมริกา 2 คน คือ นายภาณุพงศ์และนางวันเพ็ญ ส่วนอีกหนึ่งคน คือ นางเจนจิรา ก็จบปริญญาโททางด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์ บุตรทุกคนเมื่อศึกษาจบปริญญาโทแล้วได้เข้ามาทำงานในธุรกิจของตระกูลเลย โดยไม่ได้ผ่านงานจากองค์การอื่น ทั้งนี้เพราะธุรกิจกำลังขยายตัวเติบโตมากขึ้นทำให้จำเป็นต้องเข้ามาทำงานให้ตระกูล แม้ว่าจะทำให้ขาดประสบการณ์ก็ตาม (ณรงค์ ศักดาพร กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264)

ส่วนสมาชิกของสายสกุลจินดาศิลป์ ลัมเถิงเถิศ และวังทองคำ ก็ล้วนผ่านการศึกษาในระดับปริญญาโท ดังที่นางนาฮีรัตน์ จันทรมังกรได้ให้สัมภาษณ์ว่า "พวกเราต้องจบปริญญาโทเสียก่อน จึงจะมาทำงานที่นี่ (บริษัท นิยมพานิชฯ และบริษัทในเครือ) ได้" (นาฮีรัตน์ จันทรมังกร (สัมภาษณ์), 22 มิถุนายน 2538)

## 3. การเตรียมการด้านประสบการณ์ในการทำงาน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าสมาชิกของตระกูลไม่ได้มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์การอื่น ๆ มาก่อนที่จะเข้ามาทำงานให้แก่งธุรกิจตระกูล และระหว่างการศึกษา ก็ไม่ได้ช่วยครอบครัว

ทำงาน ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่จะศึกษาอยู่ที่กรุงเทพฯ ยกเว้นในสมัยของนายณรงค์ที่อยู่ในระหว่างศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ช่วยทำงานอยู่ที่ร้านค้าของบิดาในกรุงเทพฯ

#### 4. การกล่าว-สอน

แนวความคิดทางธุรกิจหลายประการที่ได้มาจากการกล่าว-สอนของบรรพบุรุษ เช่น ที่นายณรงค์ได้อยู่ใกล้ชิดบิดา ศึกษาไปพร้อมกับการช่วยบิดาทำงาน ทำให้ได้เรียนรู้การทำงานมาตั้งแต่ยังเยาว์ หรือการกล่าว-สอนของนายจ้าว เช่น "ขึ้นดอยสุเทพจะเดินขึ้นก็ถึง หรือจะวิ่งขึ้นก็ถึง วิ่งอาจเร็วกว่า แต่อาจทำให้หัวใจวาย หรือล้มตกเหวได้" (ณรงค์ ศักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) รวมไปถึงการเป็นแบบอย่างในการทำงานที่สมาชิกของตระกูลได้ศึกษาจากบรรพบุรุษ

ในวัยเด็กของสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 4 ได้ติดตามสมาชิกของตระกูลรุ่นอายุที่ 3 ไปที่ทำงาน ด้วยความอยากรู้อยากเห็นทำให้สมาชิกของตระกูลรุ่นอายุที่ 4 เกิดความคิดในการทำงานให้แก่ครอบครัว และซึมซับปลูกฝังมาตั้งแต่ยังเยาว์วัย เมื่อเติบโตขึ้นก็ได้รับการร้องขอจากบิดามารดาให้เรียนในสาขาวิชาที่สามารถนำมาใช้ในธุรกิจของตระกูลได้ (นาริรัตน์ จันทรมังกร (สัมภาษณ์), 22 มิถุนายน 2538)

#### บทบาทของสมาชิกตระกูล

ปัจจุบันแม้ว่านายณรงค์จะให้บุตรคือ นายภาณุพงษ์ เป็นกรรมการผู้จัดการของตนเอง และวางมือจากธุรกิจไปมากแล้วก็ตาม แต่ก็ยังคงมาทำงานแต่เช้าทุกวันเพื่อตรวจสอบดูรายงานต่าง ๆ หรือเรียกสมาชิกองค์การมาซักถามเพื่อตอบข้อสงสัย (ณรงค์ ศักดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) ทั้งยังคงมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารและผู้นำสูงสุดขององค์การ เป็นผู้กำหนดนโยบายที่สำคัญของธุรกิจ เป็นศูนย์รวมของอำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดทิศทางทางธุรกิจ เดิมนั้นของธุรกิจ (ณรงค์ ศักดาทร กับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264) นอกจากนั้น ยังเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกของทั้ง 4 สายสกุล ทั้งนี้เนื่องจากว่าเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงกว่าที่

เื่องทั้ง 4 คน (วรัถิ์ ศักรสันธนะ (สัมภษณั), 17 มิถุนายน 2538) และยังเป็นผู้มีความสามารถในการบริหาร มองเห็นการณ์ไกล เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานให้แก่สมาชิกตระกูล รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความมุดีธรรมต่อบรรดาบุตรหลานที่ได้เข้าร่วมทำงานด้วยทุกคน (เรื่องเดียวกัน ; นาริรัตน จันทรมังกร (สัมภษณั), 22 มิถุนายน 2538)

## 1. บทบาทของสมาชิกตระกูลที่เป็นชาย และหญิง

สมาชิกของตระกูลทั้งชายและหญิงต่างก็มีบทบาทต่อธุรกิจเช่นเดียวกัน ผู้ชายมีบทบาทเป็นผู้นำธุรกิจ ส่วนผู้หญิงก็ช่วยงานด้านอื่น ๆ ของธุรกิจ ซึ่งส่วนใหญ่มักได้แก่ งานด้านบัญชี การเงิน และด้านบริหารบุคคล ที่สำคัญคือ ผู้หญิงเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่ตระกูล เช่น นางนงนุชซึ่งเป็นพี่สาวของนายณรงค์ เป็นผู้หญิงที่มีบทบาทในการสร้างความ เป็นปึกแผ่นให้แก่ธุรกิจของตระกูล ขณะที่ธุรกิจยังไม่เจริญเติบโตก็ได้ลาออกจากโรงเรียน เพื่อช่วยนายรั้วทำงาน (วรัถิ์ ศักรสันธนะ (สัมภษณั), 17 มิถุนายน 2538) เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น ก็ได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานทั่วไปในสำนักงานและงานทางด้านบุคคล จนกระทั่งได้ลาออกจากบริษัทฯ ไป แต่ก็ยังคงเป็นตำแหน่งกรรมการของบริษัทฯ ไว้เท่านั้น ซึ่งไม่มีบทบาทด้านงานประจำแล้ว และไปมีบทบาทในงานสาธารณกุศลต่าง ๆ จนได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นเบญจมงกุฎไทย ส่วนงานที่ บริษัท บิยมพาณิชฯ นั้น นางวันเพ็ญได้เข้าไปมีบทบาทแทน

## 2. บทบาทของชาย และสะใภ้

ทั้งชายและสะใภ้ของตระกูลต่างก็มีบทบาททางธุรกิจ แต่สะใภ้จะมีมากกว่า โดยจะควบคุมบริหารด้านการเงินและการบัญชี และถือครองหุ้นมากกว่า ส่วนชายได้ช่วยเหลือธุรกิจตามความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เช่น นายขจรศักดิ์ ญ ล่ำพูน ควบคุมด้านสินเชื่อ นายอภิชัย รัตนวิชัย ควบคุมงานด้านบริการ เป็นต้น

สะใภ้ ได้แก่ นางจิงภา และ นางศิริพรรณ ศักดาทร ทั้งสองคนได้เป็นผู้ควบคุมงาน

ด้านบัญชี การเงิน และต่างก็เคยเป็นเลขานุการผู้บันทึกรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น (บจ.ช.ม.7) ซึ่งในภายหลังนางจรัสภา ได้เลิกทำหน้าที่นี้ นางศรัทธาจึงยังคงทำอยู่แต่เพียงผู้เดียว ส่วนสมาชิกตระกูลที่เป็นหญิงคนอื่น ๆ จะดูงานด้านอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตน เช่น นางวันเพ็ญดูแลงานบริหารบุคคล

### บทบาทของบุคคลภายนอกตระกูล

สำหรับธุรกิจตระกูลศึกษาดาร ไม่ได้มีเพียงสมาชิกของตระกูลศึกษาดารทั้ง 4 สายสกุลเท่านั้นที่เป็นผู้ถือหุ้นธุรกิจ แต่ยังมีบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกของตระกูล หรือเครือญาติเข้าเป็นผู้ถือหุ้นธุรกิจด้วย บุคคลเหล่านี้ ได้แก่ บรรดาผู้บริหาร และพนักงานทั้งหลายที่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การของธุรกิจตระกูล ซึ่งล้วนมีบทบาทในการดำรงรักษาและสืบทอดวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลให้ดำรงต่อไป

บริษัท นิยมพานิชฯ แบ่งพนักงานเป็น 8 ระดับ คือ

1. ระดับเจ้าหน้าที่ซูเปอร์ไวเซอร์
2. ระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
3. ระดับหัวหน้าแผนก
4. ระดับผู้ช่วยผู้จัดการแผนก
5. ระดับรองหัวหน้าฝ่าย
6. ระดับผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย
7. ระดับผู้จัดการฝ่าย
8. ระดับผู้อำนวยการฝ่าย

ในการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นพนักงานของบริษัทฯ นั้น มีหลักและวิธีการในการสรรหา และคัดเลือก เช่นเดียวกับกับองค์การธุรกิจทั่ว ๆ ไปซึ่งเป็นที่ยอมรับของสากล เช่น การประกาศรับสมัคร การสัมภาษณ์ การทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เป็นต้น แต่มีนโยบายเฉพาะ คือ จะะจงรับเฉพาะคนท้องถิ่นเท่านั้น เพราะมีความคิดว่าลูกจ้างของบริษัทฯ เป็นคนท้องถิ่น จึงต้อง

ใช้พนักงานเป็นคนในท้องถิ่นเช่นเดียวกัน (ทรงชัย พิริยคุณธร (สัมภาษณ์), 7 มิถุนายน 2537) ขณะเดียวกันบริษัทฯ ก็ได้กำหนดคุณลักษณะของพนักงานไว้ 4 ประการดังนี้ คือ

1. บุคลากรเมื่อเข้ามาทำงานในบริษัทฯ แล้วต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้
2. มีความซื่อสัตย์และมีความตั้งใจที่จะทำงานกับบริษัทฯ เป็นเวลานาน
3. ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ และยอมรับได้ว่า บริษัทฯ เป็นธุรกิจครอบครัว
4. ต้องตั้งใจจริงและพร้อมที่จะพัฒนาไปกับบริษัทฯ (เรื่องเดียวกัน)

#### เอกลักษณ์วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลคักดาพร

จากการศึกษาถึงประวัติการดำเนินธุรกิจ และการจัดองค์การของธุรกิจตระกูลคักดาพร สรุปได้ว่าธุรกิจตระกูลคักดาพรมีเอกลักษณ์ในการดำเนินธุรกิจของตนดังนี้

1. การไม่ติดยึดกับอดีต แต่ใช้อดีตเป็นรากฐานของการสร้างอนาคต รวมทั้งการไม่ยึดถือที่ดินเป็นทรัพย์สินที่สำคัญ จะเห็นได้จากการขายสาขาที่ถนนวิชัยวานนท์ ซึ่งเป็นที่มาของธุรกิจตระกูล เพื่อนำรายได้ไปสร้างสาขาจังหวัดลำพูน และนายริ้วเคยขายที่ดินเพื่อเป็นทุนในการซื้อหนังสือตัวไว้เพื่อเก็งกำไรในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 (ปลายอ้อ ชนะนนท์, 2530 : 73)

2. แนวความคิดที่ต้องการใช้บุคลากรในครอบครัว โดยการให้บุตรเขยและสะใภ้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทฯ และทุกคนจะมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การ แต่เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้มีผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูล

3. ค่านิยมที่ยึดมั่นผูกพันกันในสายเลือด มีความรักใคร่ สามัคคีและเคารพซึ่งกันและกัน สมาชิกต่างช่วยกันทำงาน ไม่ก้าวก่ายกัน ค่านิยมนี้ได้มีผลต่อการทำงานของธุรกิจ คือ ได้สร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่ธุรกิจ

4. ค่านิยมที่ยึดมั่นกับการเป็นธุรกิจตัวแทน โดยมีความเชื่อว่าการเป็นตัวแทนการค้าให้แก่บริษัทต่าง ๆ จะสามารถสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจตระกูลมากกว่า โดยมองในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า เป็นหลักหน้า

## สรุป

ธุรกิจของตระกูลศักดิ์ดาทร เป็นธุรกิจที่เกิดจากการรวมตัวกันของทั้ง 4 สายสกุล ได้แก่ สายสกุลศักดิ์ดาทร จินดาศิลป์ สัมเล็งเลิศ และวังทองคำ ทั้งนี้โดยที่ทั้ง 4 สายสกุลได้สืบหอดมาจากบรรพบุรุษเดียวกัน ถึงแม้ธุรกิจจะขยายตัวเติบโตขึ้นไปก็ตาม แต่ธุรกิจตระกูลยังคงยึดมั่นกับธุรกิจการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้ามาตลอด เป็นการหารายได้จากดอกเบี้ยและมูลค่าเพิ่มของสินค้าที่ตนเป็นผู้กำหนดราคาในตลาดภาคเหนือตอนบน

กิจการที่สำคัญของตระกูลศักดิ์ดาทรคือ บริษัท นิยมพานิชฯ บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ฯ บริษัท นิยมพานิชลำปางฯ และบริษัท นิยมพานิช เชียงใหม่ฯ ธุรกิจเหล่านี้ล้วนมีสมาชิกของทั้ง 4 สายสกุลเป็นผู้ถือหุ้นและเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่ก็มีผู้บริหารระดับสูงส่วนหนึ่งที่ไม่ใช่สมาชิกตระกูลที่ได้ทำงานกับตระกูลมา เป็นเวลานาน

ตระกูลศักดิ์ดาทรเป็นตระกูลที่ยึดมั่นผูกพันกันในหมู่พี่น้องอย่างแน่นแฟ้น โดยถือหลักอาวุโสเป็นหลักการที่สำคัญ ทำให้ตระกูลสามารถสร้างเป็นปีกแผ่นมั่นคงทางธุรกิจได้ เอกลักษณะที่เด่นที่สุดของตระกูลนี้คือ การเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยใช้ระบบเงินผ่อน