

บทสรุปผู้บริหาร

การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างค่านิยมและแนวทางการบริหารของรุ่นก่อตั้งและรุ่นสืบทอดในธุรกิจครอบครัว และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการถ่ายโอนอำนาจและบทบาทการบริหารจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง งานวิจัยใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก มีการอัดเทป ถอดเทป โดยใช้คนสัมภาษณ์คนเดิมทุกบริษัทในกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 24 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทจดทะเบียนใน SET จำนวน 15 บริษัท หรือคิดเป็นร้อยละ 62.5 ของกลุ่มตัวอย่าง และ บริษัทจดทะเบียนใน mai จำนวน 9 บริษัท หรือคิดเป็นร้อยละ 37.5 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยบริษัทส่วนใหญ่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ร้อยละ 62.5 อยู่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ร้อยละ 20.8 รายได้ 1,000–2,000 ล้านบาท ร้อยละ 37.5 กำไรสุทธิประจำปี 2567 อยู่ในช่วง 100–200 ล้านบาท ร้อยละ 33.3 มียอดสินทรัพย์รวมมากกว่า 3,000 ล้านบาท ร้อยละ 45.8 มียอดทุนจดทะเบียนมากกว่า 400 ล้านบาท ร้อยละ 41.7 จำนวนพนักงานในปัจจุบัน 200-500 คน ร้อยละ 37.5

ผลวิจัยเชิงปริมาณด้วยการประเมินช่องว่าง (Gap) ดังนี้ 1) ค่านิยมของผู้ก่อตั้งในอดีตและปัจจุบัน (ผู้ก่อตั้งประเมินตนเอง) พบว่าค่านิยมส่วนใหญ่มีช่องว่างต่ำ ยกเว้นความขยันที่มีช่องว่างสูง 2) ค่านิยมของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด (ในมุมมองของผู้ก่อตั้ง) พบว่าค่านิยมส่วนใหญ่มีช่องว่างต่ำ (Gap ต่ำ) ยกเว้นความเสียสละที่มีช่องว่างปานกลาง และความมุ่งมั่นที่มีช่องว่างสูง 3) ค่านิยมของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด (ในมุมมองของผู้สืบทอด) พบว่าค่านิยมส่วนใหญ่มีช่องว่างปานกลาง ยกเว้นความมุ่งมั่นและค่านิยมเชิงครอบครัวมีช่องว่างต่ำ ในขณะที่ความขยัน และการเปิดรับสิ่งใหม่และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงที่มีช่องว่างสูง 4) แนวทางการบริหารของผู้ก่อตั้ง (อดีตและปัจจุบัน) พบว่าแนวทางการบริหารที่มีช่องว่างต่ำ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการตัดสินใจร่วมของสมาชิกครอบครัว ในขณะที่การวางแผนกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่นมีช่องว่างปานกลาง และการตัดสินใจแบบยึดหลักข้อมูล และการควบคุมภายในมีช่องว่างสูง 5) แนวทางการบริหารของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด (ในมุมมองของผู้ก่อตั้ง) พบว่าแนวทางการบริหารส่วนใหญ่มีช่องว่างต่ำ ยกเว้นการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการควบคุมภายในที่มีช่องว่างในระดับปานกลาง 6) แนวทางการบริหารของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด (ในมุมมองของผู้สืบทอด) พบว่าแนวทางการบริหารส่วนใหญ่มีช่องว่างในระดับสูง ยกเว้น การวางแผนกลยุทธ์ และการควบคุมภายในที่มีช่องว่างต่ำ

ผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ต่างรุ่นต่างทิศ ซึ่งมีความขัดแย้งและบริหารแยกกัน (5–10%) กลุ่มที่ 2 เรียนรู้ระหว่างรุ่น 75–80%) ทั้งสองรุ่นยังร่วมงานและพยายามปรับตัวเข้าหากัน และกลุ่มที่ 3 ยอมรับปรับตัว ซึ่งทั้งสองรุ่นมีความเข้าใจร่วมกันและใช้ความต่างเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ (10–15%) **ความเหมือนของค่านิยม** 1. ความมุ่งมั่น ทั้งรุ่นก่อตั้งและรุ่นสืบทอดต่างแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงในการผลักดันธุรกิจให้สำเร็จ แม้จะต่างที่เป้าหมาย แต่ระดับความมุ่งมั่นไม่ต่างกัน คำสำคัญ: *วิงมารารอนต่อจากพ่อ* 2. ความขยัน ทั้งสองรุ่นให้คุณค่ากับการทำงานหนัก แม้รุ่นสืบทอดจะเน้นการจัดการเวลาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังทุ่มเทไม่แพ้รุ่นก่อน คำสำคัญ: *ทำงานแบบไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย* 3. ความเสียสละ ทั้งสองรุ่นยอมเสียบางสิ่งเพื่อให้ธุรกิจเดินต่อไปได้ แม้รุ่นใหม่จะคงสมดุลได้ดีกว่า แต่ยังมีจิตใจเสียสละเพื่อองค์กรอยู่ คำสำคัญ: *ปลุกมาด้วยเหงื่อและน้ำตา* 4. **Work-Life Balance** แม้จะมีรูปแบบการใช้ชีวิตต่างกัน แต่ทั้งสองรุ่นเริ่มตระหนักถึงคุณค่าของการดูแลตัวเองและครอบครัว คำสำคัญ: *ธุรกิจไม่ใช่ชีวิตทั้งหมด* 5. **การรับความเสี่ยง** ทั้งสองรุ่นมีความกล้าเผชิญความไม่แน่นอนเพื่อการเติบโต แม้แนวทางจะแตกต่างกัน แต่ mindset พร้อมเผชิญเหมือนกัน คำสำคัญ: *เสี่ยงแบบมี safety net* 6. **เปิดรับการเปลี่ยนแปลง** รุ่นก่อตั้งแม้จะไม่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี แต่ก็ไม่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ขณะที่รุ่นใหม่อังเปิดกว้างมากขึ้น คำสำคัญ: *เปิดหน้าต่างรับลมใหม่* 7. **ค่านิยมครอบครัว** ทั้งสองรุ่นเห็นว่าครอบครัวเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ แม้รุ่นใหม่จะเริ่มเน้นความเป็นมืออาชีพมากขึ้น คำสำคัญ: *ครอบครัวคือเสาหลัก* **ความแตกต่างของค่านิยม** 1. ความมุ่งมั่น รุ่นก่อตั้งมุ่งมั่นเพื่อความอยู่รอดของครอบครัว สร้างธุรกิจจากศูนย์ด้วยแรงและใจ ลงมือสร้างด้วยมือเปล่า แต่รุ่นสืบทอดมุ่งมั่นเพื่อความยั่งยืนในอนาคต มองเป้าหมายระยะยาวอย่างเป็นระบบ ต่อยอดจากฐานที่มั่นคง 2. ความขยัน รุ่นก่อตั้งทำงาน 7 วันต่อสัปดาห์ ไม่

มีวันหยุด ยึดหลักความเหนื่อยคือความสำเร็จ แบบบริษัทไว้คนเดียว แต่รุ่นสืบทอดทำงานหนัก แต่รู้จักจัดสรรเวลา มีทีมช่วย ลดการทำงานแบบ overwork สร้างทีม แบ่งเบาภาระ 3. ความเสียสละ รุ่นก่อตั้งยอมเสียสละสุขภาพ สุขภาพส่วนตัว เพื่อให้ครอบครัวอยู่ได้ ท่วมทั้งชีวิตให้ธุรกิจ แต่รุ่นสืบทอดยอมเสียสละเพื่อธุรกิจ แต่ไม่ทิ้งสุขภาพและครอบครัว สร้างสมดุลระหว่างงานกับชีวิต 4. Work-Life Balance รุ่นก่อตั้งผสมผสานชีวิตกับงานเป็นเรื่องเดียวกัน ทำงานจนลืมหิว ทำงานจนลืมหิว แต่รุ่นสืบทอดแยกเวลาให้ชัดเจน ใช้เวลากับครอบครัวมากขึ้น ชีวิตมีหลายมิติ ชีวิตมีหลายบทบาท 5. การรับความเสี่ยง รุ่นก่อตั้งกล้าตัดสินใจแม้ไม่มีข้อมูล แต่เอาเสียงประสบการณ์ เสียงแบบเดินบนเชือก แต่รุ่นสืบทอดตัดสินใจแบบวิเคราะห์ข้อมูล มีแผนรองรับความเสี่ยง เสียงแบบมี safety net 6. เปิดรับการเปลี่ยนแปลง รุ่นก่อตั้งยึดแนวทางที่เคยได้ผลมาก่อน เร็วก่อนหน้านั้น แต่รุ่นสืบทอดพร้อมทดลองสิ่งใหม่ และปรับเปลี่ยนทัศนคติการเปลี่ยนแปลงในเรียวนด์ 7. ค่านิยมครอบครัว รุ่นก่อตั้งพนักงานคือครอบครัว ทุกคนผูกพันกันเหมือนญาติ การทำงานหนักเป็นการสร้างความมั่นคงให้ครอบครัว บ้านคือบริษัท แต่รุ่นสืบทอดเริ่มมีระบบมีอาชีพแยกกระหว่างครอบครัวกับงานได้ชัดเจน ครอบครัวคือผู้ถือหุ้น

ความเหมือนของแนวทางการบริหาร 1. การวางแผนกลยุทธ์ ทั้งสองรุ่นเข้าใจความจำเป็นในการมีเป้าหมาย แม้วิธีการวางแผนจะต่างกัน แต่นำธุรกิจไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คำสำคัญ: จากแผนในหัว สู่แผนบนกระดาษ 2. Data-Driven ทั้งสองรุ่นเห็นว่าข้อมูลช่วยลดความผิดพลาดในการตัดสินใจ แม้รุ่นเก่าจะอิงประสบการณ์ แต่ก็พร้อมเรียนรู้การใช้ข้อมูล คำสำคัญ: จากคมกลืนธุรกิจ สู่การใช้ dashboard 3. เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งสองรุ่นใช้เทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหา แม้ระดับการใช้จะต่างกัน แต่ต่างก็ยอมรับคุณค่าของนวัตกรรม คำสำคัญ: จากโง่เขลา สู่ระบบ ERP 4. Flexible Work Culture ทั้งสองรุ่นต่างเรียนรู้ว่าความยืดหยุ่นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคเปลี่ยนผ่านหลังโควิด คำสำคัญ: จากระบบทหาร สู่ระบบสตาร์ทอัพ 5. Family Collaboration ทั้งสองรุ่นเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน แม้รูปแบบจะต่าง แต่ต่างร่วมจัดการให้ครอบครัวมีบทบาทในการตัดสินใจ คำสำคัญ: จากพ่อคือพระเจ้า สู่ครอบครัวคือทีม 6. Internal Control ทั้งสองรุ่นเห็นว่าความรัดกุมในการบริหารการเงินและการตรวจสอบคือรากฐานของความมั่นคง คำสำคัญ: จากดูเองทุกบาท สู่ระบบควบคุม 3 ชั้น

ความแตกต่างของแนวทางการบริหาร 1.การวางแผนกลยุทธ์ รุ่นก่อตั้งคิดในใจ ลงมือเลย ใช้ประสบการณ์ส่วนตัว แผนในหัว แต่รุ่นสืบทอดทำแผนชัดเจน มีเป้าหมายและวัดผลแผนกลยุทธ์แบบ KPI 2. Data-Driven รุ่นก่อตั้งอิงประสบการณ์และกลืนธุรกิจนำทาง แต่รุ่นสืบทอดใช้ข้อมูลลูกค้า-การเงิน-การตลาดประกอบการตัดสินใจด้วย Data Dashboard 3.เทคโนโลยีและนวัตกรรม รุ่นก่อตั้งเน้นประสบการณ์ตรง ไม่ยอมใช้ระบบที่ยุ่งยาก โง่เขลาและสมมุติฐาน แต่รุ่นสืบทอดใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือขยายธุรกิจ ใช้ ERP และระบบบัญชี 4. Flexible Work Culture รุ่นก่อตั้งเวลางานต้องตรงเป๊ะ และอยู่ที่ออฟฟิศแบบระบบทหาร แต่รุ่นสืบทอดให้พนักงานเลือกเวลาทำงาน ยืดหยุ่นตามบทบาทงานแบบ Agile Startup 5. Family Collaboration รุ่นก่อตั้งผู้ก่อตั้งคือศูนย์กลาง ทุกคนทำตามคำสั่งพ่อคือพระเจ้า แต่รุ่นสืบทอดประชุม ถกเถียง และตัดสินใจร่วมกัน พ่อคือทีมหนึ่งในหลายเสียง 6.Internal Control รุ่นก่อตั้งใช้ความเชื่อใจและควบคุมเอง เงินอยู่ในหัว แต่รุ่นสืบทอดมีระบบบัญชี การเงิน แยกหน้าที่ชัดเจน และระบบควบคุมหลายชั้น

ข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา แนวทางการแก้ไข และข้อเสนอแนะแนวทางการป้องกันในระยะยาว

1. ช่องว่างระหว่างรุ่น (MultiGeneration Gap) พบประเด็นดังนี้ 1. ความต่างด้านการเติบโตและจังหวะชีวิต 2. วิธีทำงาน ลงแรง vs สร้างระบบ 3. ทัศนคติและการมองคน 4. ความคาดหวังต่อ “ความขยัน” และ “ความอึด” 5. การตัดสินใจและแนวทางการบริหาร และ 6. แนวทางการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน **แนวทางแก้ไข** ได้แก่ 1. เปิด Family Dialogue ระหว่างรุ่น 2. ใช้ Reverse Mentorship และ 3. จัดบทบาทตามถนัด โดย**แนวทางการป้องกัน** ได้แก่ 1. การวาง Family Constitution 2. การสร้างระบบ CoVisioning และ 3. การฝึกการสื่อสารแบบ Family Lens **2. เมื่อผู้ก่อตั้งไม่ยอมวางมือ (NoRetirement) พบประเด็นดังนี้** 1. ผู้ก่อตั้งยังคงควบคุมเบื้องหลัง แม้จะมอบหมายแล้ว 2. ความผูกพันกับธุรกิจทำให้ยากจะวางมือ ผู้ก่อตั้งกลายเป็นการควบคุมแบบเงิบ 3. รุ่นใหม่ยังต้องประสานและเกรงใจผู้ก่อตั้ง และ 4. ผู้ก่อตั้งไม่พร้อมเกษียณเพราะยังมีพลังและไฟในการทำงาน **แนวทางแก้ไข** ได้แก่ 1. สร้างระบบ Operational Surrender 2. กำหนดบทบาทใหม่ให้ผู้ก่อตั้งเป็นที่ปรึกษา 3. สร้างระบบการทำงานร่วมกันข้ามรุ่นและ โดย**แนวทางการป้องกัน** ได้แก่ 1. วางแผนการสืบทอดไว้แต่แรก 2. สร้างบทบาทใหม่เพื่อ

เตรียมผู้นำรุ่นถัดไป และ 3. การกำหนดบทบาทของผู้ก่อตั้งในลักษณะของที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์

3. ช่องว่างระหว่างรุ่นในการใช้เทคโนโลยีขับเคลื่อนธุรกิจ

พบประเด็นดังนี้ 1. ความแตกต่างด้านทัศนคติต่อเทคโนโลยี 2. ความล้มเหลวของผู้ก่อตั้งและการควบคุมความเสี่ยง 3. ความพยายามของผู้สืบทอดในการเปลี่ยนผ่านองค์กร 4. เทคโนโลยีไม่ใช่แค่เครื่องมือ แต่เป็นระบบคิด และ 5. ความจำเป็นในการประสานความเข้าใจระหว่างรุ่น

แนวทางแก้ไข ได้แก่ 1. Digital Pilot Sandbox 2. Tech-Value Mapping Workshops 3. Co-Lead Transformation Model 4. Digital Advisory Board

แนวทางการป้องกัน ได้แก่ 1. การส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามรุ่น 2. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป

4. ต้นทุนชีวิตในธุรกิจครอบครัว (Cost of Family Business)

พบประเด็นดังนี้ 1. ชีวิตที่ถูกกำหนดไว้แล้วจากครอบครัว 2. ความคาดหวังและความกตัญญูที่กลายเป็นภาระทางใจ 3. ขาดเส้นแบ่งระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานในธุรกิจครอบครัว

แนวทางแก้ไข ได้แก่ 1. จัดวงสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ชีวิต 2. สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางอารมณ์ 3. เปิดใจในมุมมองชีวิต 4. เขียน Life Timeline ร่วมกัน

แนวทางการป้องกัน ได้แก่ 1. สื่อสารให้เข้าใจว่าต้นทุนของแต่ละรุ่นแตกต่างกัน 2. สร้างวัฒนธรรมการเห็นคุณค่าของกันและกัน 3. กำหนดขอบเขตระหว่างธุรกิจกับชีวิตส่วนตัวอย่างชัดเจน

5. ความต่างของภารกิจระหว่างรุ่นบุกเบิกและรุ่นสืบทอด (From 0 to 100 vs 100 to 1,000)

พบประเด็นดังนี้ 1. จากการสร้างให้รอด สู่อายุยืนให้เติบโต 2. ภารกิจที่ไม่เหมือนกัน แต่น้ำหนักไม่ต่างกัน 3. เป้าหมายต่าง วิธีคิดต่าง

แนวทางแก้ไข ได้แก่ 1. Storytelling Workshop ข้ามรุ่น 2. จัดวงสนทนาเชิงสะท้อน 3. สร้างบันทึกภารกิจรุ่นก่อน 4. โครงการทดสอบชีวิต

แนวทางการป้องกัน ได้แก่ 1. ตั้งเป้าหมายร่วมที่เป็นจริงได้แก่ 2. ฝึก Ground-Up Leadership 3. สื่อสารภารกิจของแต่ละรุ่นให้เห็นภาพรวมได้แก่ 4. กำหนดเกณฑ์วัดความสำเร็จใหม่ร่วมกัน 5. ตั้ง Co-Mission Board ชั่วคราว

6. การแสวงหารายได้ใหม่ในรุ่นสืบทอด

(พบประเด็นดังนี้ 1. ความต่างในมุมมองเรื่องความมั่นคง ความเสี่ยง และการพิสูจน์ตน 2. การสร้างรายได้และธุรกิจใหม่ที่แตกต่างจากเดิม 3. การใช้เทคโนโลยีและไอเดียใหม่เพื่อสร้างรูปแบบรายได้ต่อเนื่อง 4. ความพยายามในการขยายตลาดใหม่และเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่

แนวทางแก้ไข ได้แก่ 1. เปิดโอกาสให้รุ่นใหม่อธิบายโมเดลธุรกิจใหม่ 2. จัดเวทีเสนอไอเดียและทดลองในพื้นที่ควบคุมความเสี่ยง 3. ส่งเสริมธุรกิจใหม่ที่เชื่อมโยงกับแบรนด์เดิม

แนวทางการป้องกัน ได้แก่ 1. สร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง 2. สนับสนุนการทดลองธุรกิจใหม่ในวงจำกัด 3. ผูกพันภารกิจใหม่กับเป้าหมายร่วมของครอบครัว

7. บทบาทและความท้าทายของคู่ชีวิตในธุรกิจครอบครัว

พบประเด็นดังนี้ 1. ความกังวลต่อบทบาทและอิทธิพลของทายาทโดยการแต่งงาน 2. ความคลุมเครือของสถานะและบทบาทในการบริหาร 3. ความคาดหวังและแรงดันจากสมาชิกครอบครัวสายตรง 4. ความพยายามในการปรับตัวและพิสูจน์ตัวเองของคู่ชีวิต

แนวทางแก้ไข ได้แก่ 1. จัดวงสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองภายในครอบครัว 2. จัดทำแนวทางการมีส่วนร่วมของคู่ชีวิตในธุรกิจ 3. สร้างระบบการประเมินตามผลงาน ไม่ใช่ตามสายสัมพันธ์ 4. การกำหนดบทบาทของคู่ชีวิตในธุรกิจอย่างชัดเจนและมีระบบ

แนวทางการป้องกัน ได้แก่ 1. สร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส และเปิดใจต่อบุคคลภายนอก 2. เตรียมแนวทางการมีส่วนร่วมของคู่ชีวิตไว้ล่วงหน้า 3. ส่งเสริมการพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอภายในครอบครัว

8. การขาดธรรมเนียมครอบครัว

พบประเด็นดังนี้ 1. ความไม่ชัดเจนในบทบาทและขอบเขต 2. ความขัดแย้งจากความคาดหวังที่ไม่ตรงกัน 3. ความเปราะบางเมื่อต้องส่งต่อธุรกิจ 4. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้องและคู่ชีวิต 5. การบริหารโดยใช้ความเชื่อใจแทนระบบ 6. ความไม่กล้าเริ่มแม้จะเห็นปัญหา

แนวทางแก้ไข ได้แก่ 1. จัดทำข้อตกลงร่วมกันภายในครอบครัว 2. ใช้ผู้เชี่ยวชาญ (facilitator) เป็นตัวกลาง 3. จัดทำธรรมนูญครอบครัว

แนวทางการป้องกัน ได้แก่ 1. สร้างวัฒนธรรมการพูดคุยอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ 2. กำหนดขอบเขตบทบาทของสมาชิกครอบครัวตั้งแต่เนิ่นๆ 3. วางแผนล่วงหน้าสำหรับการจัดทำธรรมนูญครอบครัวในอนาคต

9. ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกของคนกลาง

พบประเด็นดังนี้ 1. ต้องแบกรับความคาดหวังจากทั้งสองรุ่น 2. ไม่มีอำนาจแต่ต้องรับบทบาทสูง 3. เสียสละเป้าหมายส่วนตัวเพื่อรักษาสมดุลครอบครัว

แนวทางแก้ไข ได้แก่ 1. การรับรองบทบาทของคนกลางอย่างเป็นทางการ 2. จัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกช่วยประคองคน 3. กระจายบทบาท “คนกลาง” ไม่ให้เป็นภาระคนใดคนหนึ่ง 4. เสริมพลังคนกลางด้วยทักษะ Soft Skills

แนวทางการป้องกัน ได้แก่ 1. ระบุบทบาทคนกลางไว้ในโครงสร้างธุรกิจและครอบครัวอย่างชัดเจน 2. จัดให้มีที่ปรึกษาครอบครัว 3. ส่งเสริมการพูดคุยร่วมกันทุกฝ่าย 4. เสริมทักษะด้านการสื่อสารและการรับมือกับความขัดแย้ง