



สอวช
สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัย
และนวัตกรรมแห่งชาติ

THAILAND
RISE FUND
FUND

UHC พลิกบทบาทมหาวิทยาลัย สร้างอนาคตใหม่ให้ธุรกิจนวัตกรรม

รายงานสถานภาพและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การพัฒนาระบบนิเวศส่งเสริมนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุนในธุรกิจนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัย (University Holding Company Ecosystem)



สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

UHC พลิกบทบาทมหาวิทยาลัย สร้างอนาคตใหม่ให้ธุรกิจนวัตกรรม

รายงานสถานภาพและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
การพัฒนาระบบนิเวศส่งเสริมนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุน
ในธุรกิจนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย
(University Holding Company Ecosystem)

เมษายน 2569

จัดทำโดย

ฝ่ายนโยบายนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ
สำนักงานสถานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)
319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 14 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ 02 109 5432
โทรสาร 02 160 5438
เว็บไซต์ www.nxpo.or.th
อีเมล info@nxpo.or.th

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	3
บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญ.....	5
บทที่ 2 แนวคิดและกรณีศึกษาต่างประเทศ.....	7
ตัวอย่างกลไกการลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ	7
2.1 กรณีศึกษาจากสาธารณรัฐเกาหลี	7
2.2 กรณีศึกษาจากสหราชอาณาจักร.....	12
2.3 กรณีศึกษาจากสาธารณรัฐประชาชนจีน.....	16
บทที่ 3 สถานภาพนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย	22
3.1 วิวัฒนาการและการขยายตัวของระบบนิเวศ UHC.....	22
3.2 ผลลัพธ์และบทบาทการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเพิ่มจำนวนธุรกิจฐานนวัตกรรม.....	25
3.3 ความท้าทายและช่องว่างของการพัฒนา.....	27
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	29

บทสรุปผู้บริหาร

ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต้องเร่งก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจจากระบบที่พึ่งพาทรัพยากร แรงงาน และทุน ไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโลกเพื่อผลักดันประเทศไทยสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยมุ่งเพิ่มจำนวนธุรกิจนวัตกรรม (Innovation-Driven Enterprise: IDE) ที่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและขับเคลื่อนประเทศได้อย่างแท้จริง หนึ่งในกลไกสำคัญที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าวคือ นิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัย หรือ บริษัทโฮลดิ้งมหาวิทยาลัย (University Holding Company: UHC) ซึ่งทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ ผ่านการลงทุนในบริษัท Spin-Off หรือ สตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยี เพื่อผลักดันการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ UHC ไม่ได้มีบทบาทเพียงเป็นกลไกถ่ายทอดเทคโนโลยี แต่เป็นกลไกเชิงสถาบันที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้าง ลงทุน และเร่งการเติบโตของธุรกิจนวัตกรรม ได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานนวัตกรรมในระยะยาว

จากการดำเนินนโยบายของ สอวช. และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในช่วงที่ผ่านมา ประเทศไทยมีการจัดตั้ง UHC แล้วจำนวน 13 แห่ง (ข้อมูล ณ เมษายน 2569) และได้ลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมกว่า 110 แห่ง ซึ่งแม้ว่าธุรกิจส่วนใหญ่จะยังอยู่ในระยะเริ่มต้น แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสะท้อนถึงความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการมีบทบาทเชิงรุกในระบบเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้าง พบว่า UHC ของไทยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็น active investor ได้เต็มศักยภาพ โดยยังมีข้อจำกัดสำคัญทั้งในด้านขีดความสามารถของทีมบริหารมืออาชีพ การเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีความต่อเนื่องและเหมาะสมกับธุรกิจความเสี่ยงสูง (risk capital/patient capital) รูปแบบการลงทุนที่ยังเน้นทรัพย์สินทางปัญญามากกว่าการลงทุนด้วยเงินทุนโดยตรง รวมถึง pipeline ของธุรกิจนวัตกรรมที่ยังมีจำนวนและคุณภาพจำกัด

การศึกษาครั้งนี้ได้เปรียบเทียบกับบทเรียนจากต่างประเทศ ได้แก่ เกาหลีใต้ สหราชอาณาจักร และจีน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของ UHC ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ กลไกการลงทุนที่เหมาะสมกับธุรกิจเทคโนโลยี และระบบความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และภาครัฐ เมื่อเทียบกับบริบทของไทย พบว่าการดำเนินงานของ UHC มีทิศทางที่ถูกต้องและเริ่มเห็นผลลัพธ์ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านขีดความสามารถของบุคลากร คุณภาพของผลงานวิจัย และความเชื่อมโยงเชิงระบบที่ยังไม่สมบูรณ์

จากการเปรียบเทียบกับบทเรียนจากต่างประเทศดังกล่าว จึงได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 4 ด้าน เพื่อยกระดับบทบาทของ UHC ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

1. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ UHC ให้เป็นมืออาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแนวทางเชิงนโยบายในการยกระดับโครงสร้างการบริหารของ UHC ให้มีลักษณะเป็นองค์กรเชิงธุรกิจ และ

สนับสนุนการจัดตั้งทีมงานประจำที่มีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุน การเงิน การพัฒนาธุรกิจ และการบริหาร ทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงการพัฒนากลไกสนับสนุนบุคลากร เช่น การดึงดูดผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชน หรือการจัดให้มีโปรแกรมลักษณะ Entrepreneur in Residence เพื่อเสริมศักยภาพในการบริหารและการลงทุน

2. การออกแบบกลไกการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึก มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับวงจรชีวิตของธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึก โดยสนับสนุนเงินลงทุนที่มีขนาดและระยะเวลาที่เหมาะสมต่อการพัฒนาเทคโนโลยีในแต่ละช่วง ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงการขยายผลเชิงพาณิชย์ โดยเฉพาะการพัฒนาการร่วมลงทุน (Co-investment) กับภาคเอกชน และการสนับสนุนเงินทุนลักษณะ patient capital เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถข้ามความเสี่ยงสูง (Valley of Death) ไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่อง

3. การยกระดับคุณภาพและความพร้อมเชิงพาณิชย์ของผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัย โดยปรับกระบวนการพัฒนางานวิจัยให้เชื่อมโยงกับความต้องการของตลาดและอุตสาหกรรมมากขึ้น ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยเชิงมุ่งเป้า (mission-oriented research) เพื่อเพิ่มจำนวนเทคโนโลยีคุณภาพที่พร้อมต่อยอดสู่การจัดตั้ง Spin-off และการลงทุนของ UHC รวมถึงการพัฒนาการสร้าง pipeline ของธุรกิจนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระยะไอเดีย การพัฒนาเทคโนโลยี ไปจนถึงการทดสอบตลาดและการจัดตั้งบริษัท

4. การเสริมสร้างการบูรณาการเชิงระบบระหว่าง UHC กับภาคเอกชนและกลไกระดับประเทศ ผ่านการกำหนดนโยบายและกลไกกลางที่เชื่อมโยงการทำงานของ UHC กับนักลงทุน ภาคอุตสาหกรรม และหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มโอกาสในการร่วมลงทุนและการนำเทคโนโลยีไปใช้จริงในภาคเศรษฐกิจ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการสนับสนุนที่จูงใจให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น Co-investment หรือแรงจูงใจทางภาษี สำหรับการลงทุนใน Spin-off จากมหาวิทยาลัย เพื่อเร่งให้เกิดการลงทุนและความร่วมมือเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ 1

ที่มาและความสำคัญ

ในช่วงที่ผ่านมา ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายสำคัญในการก้าวข้าม “กับดักรายได้ปานกลาง” (Middle-Income Trap) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การจะเปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจจากระบบที่พึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน และทุน ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (Science, Technology, and Innovation: STI) ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติและแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศ ซึ่งกำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่ “เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม” (Innovation-Driven Economy) เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและคุณภาพชีวิตของประชาชน

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ในฐานะหน่วยงานนโยบายหลักของประเทศด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีบทบาทสำคัญในการผลักดันประเทศไทยสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม ผ่านการพัฒนานโยบายและมาตรการที่เอื้อต่อการสร้างธุรกิจนวัตกรรม รวมถึงการวางกลไกและระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจเหล่านี้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มจำนวนธุรกิจนวัตกรรม (Innovation-Driven Enterprise: IDE) ซึ่งหมายถึงธุรกิจที่เติบโตบนฐานขององค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของบริษัทเกิดใหม่ (Startup) บริษัทที่จัดตั้งขึ้นจากผลงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย (Spin-off) หรือบริษัทที่พัฒนาศักยภาพจากการวิจัยและเทคโนโลยี IDE จึงถือเป็นฟันเฟืองสำคัญในการสร้างแรงขับเคลื่อนใหม่ให้เศรษฐกิจไทย ทั้งในด้านการสร้างรายได้ การจ้างงานคุณภาพ และการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศ โดยสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มจำนวน IDE ที่มีรายได้เฉลี่ย 1,000 ล้านบาทต่อปีให้ได้ไม่น้อยกว่า 1,000 บริษัทภายในปี 2570 เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางภายในปี 2580

หนึ่งในเครื่องมือเชิงนโยบายที่ สอวช. พัฒนาเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว คือ นิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัย หรือ “บริษัทโฮลดิ้งของมหาวิทยาลัย” (University Holding Company: UHC) ซึ่งทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ โดย UHC มีสถานะเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยของรัฐ ทำให้สามารถดำเนินการบริหารการลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ บทบาทสำคัญของ UHC คือการส่งเสริมการนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปจัดตั้งเป็นบริษัทใหม่ (Spin-off) ผ่านการร่วมลงทุน หรือการร่วมลงทุนในกิจการของผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีศักยภาพเพื่อขยายผลสู่เชิงพาณิชย์ นอกจากนี้ UHC ยังทำหน้าที่เป็นกลไกในการเปิดพื้นที่ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยและพัฒนา สนับสนุนให้เกิดการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างคุ้มค่า การเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและระบบสนับสนุนอื่น ๆ กลไกนี้จึงไม่เพียงช่วยเพิ่มจำนวน IDE ของประเทศเท่านั้น แต่ยังช่วยให้มหาวิทยาลัยลดการพึ่งพางบประมาณจากรัฐ และสร้างความยั่งยืนทางการเงินในระยะยาว

สอวช. ได้ขับเคลื่อนนโยบายและกลไกสนับสนุนบริษัทโฮลดิ้งของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการตั้งแต่การจัดทำนโยบายส่งเสริม การจัดทำแนวทางปฏิบัติ (Guideline) สำหรับการพิจารณาจัดตั้ง และดำเนินการ UHC ไปจนถึงการผลักดันให้เกิดระเบียบว่าด้วยการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนใน โครงการซึ่งนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ ซึ่งช่วยปลดล็อกข้อจำกัดทางกฎหมายและเปิดโอกาส ให้สถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิจัยของรัฐสามารถร่วมลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมได้จริง จากการทำเนิงาน ดังกล่าว ปัจจุบันประเทศไทยมี UHC จัดตั้งแล้วจำนวน 13 แห่งทั่วประเทศ ครอบคลุมทุกภูมิภาค และได้ สนับสนุนธุรกิจนวัตกรรมรวมแล้วกว่า 110 บริษัทในสาขาต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ พลังงานสะอาด เกษตรและอาหาร และเทคโนโลยีทางการแพทย์ ขณะเดียวกัน ยังมีสถาบันอุดมศึกษาอีก หลายแห่งที่อยู่ระหว่างการศึกษาระยะเตรียมการจัดตั้ง UHC เพิ่มเติม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัวของ ระบบนิเวศนวัตกรรมในภาคการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม แม้การทำเนิงานของ UHC ในประเทศไทยจะมีพัฒนาการที่ชัดเจนและเกิดผลลัพธ์ใน ระดับหนึ่ง แต่ยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้านความเข้าใจของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับ บทบาทและอำนาจในการดำเนินกิจกรรมการร่วมลงทุน การตีความกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การขาดบุคลากรที่มี ทักษะเชิงธุรกิจ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงระบบกับภาคเอกชนและนักลงทุน รายงานฉบับนี้จึงมุ่ง ทบทวนสถานภาพ UHC ในทุกมิติ พร้อมระบุช่องว่าง ความท้าทาย และประเด็นที่ต้องเร่งพัฒนาที่ต้องได้รับการ สนับสนุนในระยะต่อไป รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อยกระดับบทบาทของ UHC ให้มี ประสิทธิภาพและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

รายงานฉบับนี้ เริ่มจากการสังเคราะห์แนวคิดและประสบการณ์จากต่างประเทศ เพื่อทำความเข้าใจ ปัจจัยความสำเร็จของโมเดลที่มหาวิทยาลัยใช้ในการลงทุนและถ่ายทอดเทคโนโลยี จากนั้นจึงวิเคราะห์ สถานภาพปัจจุบันของ UHC ในประเทศไทย ทั้งในด้านโครงสร้างการลงทุน กระบวนการดำเนินงาน และ บทบาทต่อการสร้างธุรกิจนวัตกรรม ก่อนจะสรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อยกระดับระบบ นิเวศของ UHC ให้สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานนวัตกรรมของประเทศได้อย่างยั่งยืนใน ระยะยาว

บทที่ 2

แนวคิดและกรณีศึกษาต่างประเทศ

ตัวอย่างกลไกการลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

การพัฒนาและขับเคลื่อนกลไกนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัย (University Holding Company: UHC) เป็นแนวทางสำคัญที่ประเทศพัฒนาแล้วจำนวนมากนำมาใช้เพื่อเสริมบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยเฉพาะในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาที่การวิจัยและนวัตกรรมได้กลายเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ ประเทศต่าง ๆ จึงพยายามสร้างกลไกให้มหาวิทยาลัยสามารถทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้กับตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลไกในลักษณะ UHC จึงเกิดขึ้นในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งในลักษณะบริษัทลูกของมหาวิทยาลัย บริษัทเพื่อการลงทุนในเทคโนโลยี หรือหน่วยงานกลางที่บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและลงทุนในธุรกิจ Spin-Off

บทบาทของ UHC ในประเทศเหล่านี้ไม่ได้จำกัดเพียงการถือหุ้นหรือการบริหารสินทรัพย์เท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการถ่ายทอดเทคโนโลยี การบ่มเพาะผู้ประกอบการนวัตกรรม (Innovation-Driven Enterprise: IDE) และการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ความสำเร็จของแต่ละประเทศสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านกรอบกฎหมาย โครงสร้างการบริหาร และระดับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของกลไกดังกล่าว

กรณีศึกษาจากต่างประเทศ เช่น สาธารณรัฐเกาหลี สหราชอาณาจักร และสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นตัวอย่างสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของ UHC ภายใต้บริบทและนโยบายที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายร่วมกันในการยกระดับบทบาทของมหาวิทยาลัยจากผู้สร้างองค์ความรู้ไปสู่ผู้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรม กรณีศึกษาเหล่านี้จึงมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการออกแบบและพัฒนา UHC ในประเทศไทย ให้สามารถปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของระบบอุดมศึกษาและระบบนิเวศนวัตกรรมของประเทศ

2.1 กรณีศึกษาจากสาธารณรัฐเกาหลี

พัฒนาการของ Technology Holding Company (THC)

ในบริบทของเกาหลีใต้ การเปลี่ยนผ่านจากผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์เป็นความท้าทายสำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในช่วงขั้นตอนการประดิษฐ์คิดค้น (Invention Stage) ที่เทคโนโลยียังไม่พร้อมเข้าสู่ตลาด มหาวิทยาลัยมักประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุน ความเชี่ยวชาญเชิงธุรกิจ และเครือข่ายผู้ร่วมลงทุน ส่งผลให้ธุรกิจจากงานวิจัยไม่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในขณะที่แนวทางการสนับสนุนดั้งเดิมอย่างการบ่มเพาะธุรกิจโดยหน่วยบ่มเพาะของมหาวิทยาลัยมักให้การสนับสนุนอย่างจำกัดและไม่สามารถช่วยให้บริษัทสปีนออฟผ่านหุบเขามรณะ (Valley of Death: VOD) ได้อย่างเต็มที่

เพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว เกาหลีใต้ได้ริเริ่มแนวทางจัดตั้งนิติบุคคลร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัย โดยเรียกว่า Technology Holding Company (THC) ซึ่งได้รับการรับรองทางกฎหมายเมื่อปี พ.ศ. 2551 (ค.ศ.

2008) โดยอนุญาตให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดตั้งบริษัทในรูปแบบโฮลดิ้งเพื่อถือครองทรัพย์สินทางปัญญา และใช้สิทธิดังกล่าวในการสร้างบริษัทลูกเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์¹

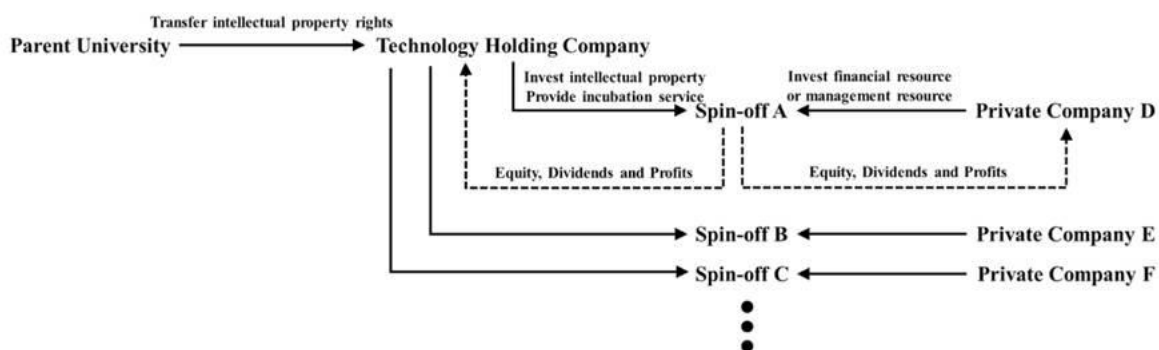
ภายในระยะเวลาเพียง 6 ปีนับจากจุดเริ่มต้น (พ.ศ. 2551–2557) มหาวิทยาลัยกว่า 39 แห่งได้จัดตั้ง THC สะท้อนถึงความแพร่หลายของโมเดลนี้ในฐานะกลไกสำคัญที่ผลักดันการนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม

บทบาทและกลไกการดำเนินงานของ THC

รูปแบบธุรกิจของ THC เริ่มจากการค้นหาและคัดเลือกเทคโนโลยีที่มีศักยภาพ จากนั้นบริษัทจะประเมินมูลค่าของเทคโนโลยีดังกล่าวโดยพิจารณาศักยภาพเชิงพาณิชย์เป็นหลัก โดยหากเทคโนโลยีมีความพร้อมและมีแนวโน้มทางธุรกิจที่ดี THC จะลงทุนในเทคโนโลยีดังกล่าวในลักษณะบริษัทร่วมทุนกับภาคเอกชนเพื่อจัดตั้งบริษัทลูกขึ้น

หลังจากนั้น THC จะให้การสนับสนุนบริษัทลูกทั้งในด้านการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกับแหล่งเงินทุน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบริษัทลูกเติบโตจนประสบความสำเร็จ THC จะได้รับผลตอบแทนกลับมาในรูปของเงินปันผล หรือจากการจำหน่ายหุ้นผ่านการควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions: M&A) หรือการนำเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (Initial Public Offering: IPO)²

การศึกษาในปี พ.ศ. 2558 ชี้ว่า บริษัทโฮลดิ้งไม่ควรทำหน้าที่เพียง “บริษัทโฮลดิ้งแบบรับปันผล” (Pure Holding Company) เท่านั้น แต่ควรพัฒนาเป็น “บริษัทโฮลดิ้งเชิงปฏิบัติการ” (Operating Holding Company) ที่มีบทบาทเชิงรุกมากขึ้น เช่น การให้คำปรึกษาทางธุรกิจ การบ่มเพาะเทคโนโลยีร่วม และการเชื่อมโยงนักลงทุน เพื่อช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มอัตราความสำเร็จของบริษัท Spin-Off ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนภาพที่ 1: การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผ่านนิติบุคคลร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัยในเกาหลีใต้

¹ แหล่งข้อมูล <https://www.jointips.or.kr/global/>

² แหล่งข้อมูล https://www.jointips.or.kr/about_en.php

นอกจากนี้ บทบาทหน้าที่ของ THC ยังมีส่วนที่สอดคล้องกับหน่วยสนับสนุนอื่น เช่น หน่วยบ่มเพาะหรือหน่วยเร่งการเติบโต (Incubator/Accelerator Model) ซึ่งเกิดจากความพยายามปรับบทบาทของ THC ให้สามารถสนับสนุน Spin-Off ได้ดียิ่งขึ้น THC จึงถือเป็นกลไกที่มีศักยภาพในการสนับสนุนผู้ประกอบการมากกว่าการบ่มเพาะของมหาวิทยาลัยแบบเดิม ซึ่งมักให้การสนับสนุนเพียงระยะสั้น เช่น การให้คำปรึกษาและเงินทุนเบื้องต้นเฉพาะสตาร์ทอัพที่มีโอกาสสำเร็จสูง ขณะที่ THC มีส่วนร่วมโดยตรงในการดำเนินงานและมุ่งสร้างผลตอบแทนระยะยาว ผ่านการคัดเลือกเทคโนโลยีที่มีศักยภาพสูงในการพาณิชย์

ดังนั้น THC จึงเป็นหนึ่งในตัวอย่างกลไกสำคัญที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารและดำเนินธุรกิจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มรูปแบบ โดยมุ่งเน้นการจัดตั้งบริษัทย่อย การสร้างรายได้ผ่านการถือหุ้น การขายหุ้นหรือการควบรวมกิจการ อีกทั้งยังสามารถรับโอนทรัพย์สินทางปัญญาจากมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการลงทุนในการจัดตั้ง Spin-Off ในขณะที่หน่วยบ่มเพาะแบบดั้งเดิมยังคงมีข้อจำกัดในการช่วย Spin-Off ผ่านช่วง Valley of Death ซึ่งส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนเพียงในด้านพื้นที่ทำงานหรือทรัพยากรพื้นฐาน แต่ขาดเรื่องการช่วยเหลือด้านการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจและการเข้าสู่ตลาด

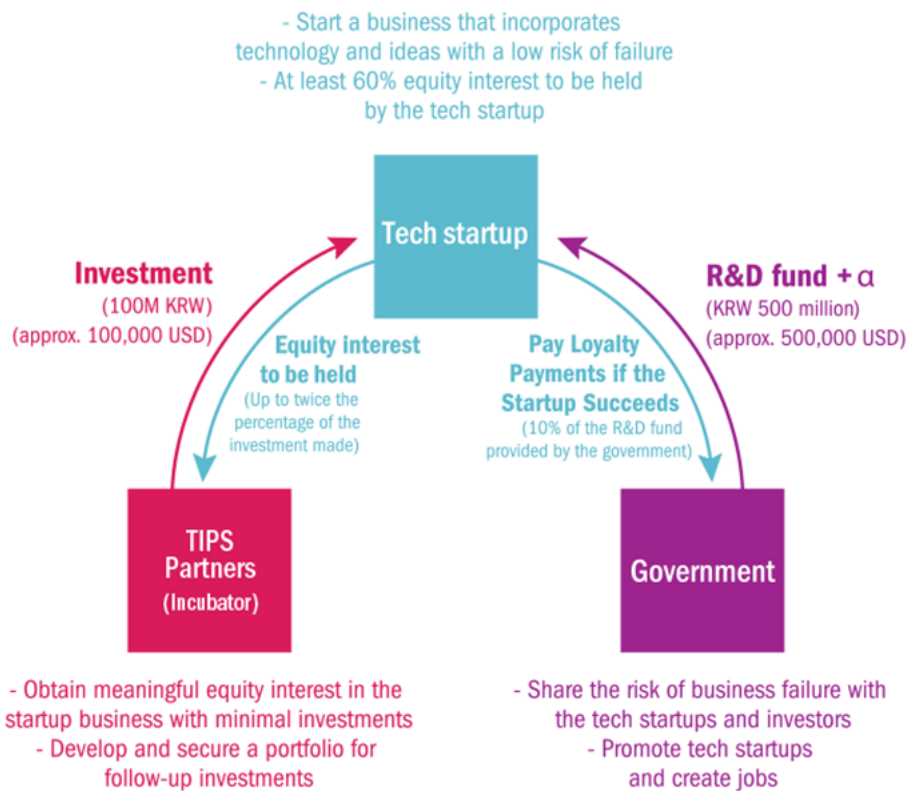
	หน่วยบ่มเพาะเร่งการเติบโต	นิติบุคคลร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัย
เป้าหมาย	ผลักดันธุรกิจในระยะเริ่มต้นให้เติบโตและอยู่รอด	สร้างธุรกิจที่แข็งแกร่ง มีรายได้มั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจำกัด ตัดสินใจเชิงสนับสนุน ไม่มีผลเสียโดยตรงจากธุรกิจล้มเหลว	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ชัดเจน มีผลได้เสียโดยตรง เพราะลงทุนด้วยทรัพยากรของตนเอง
รูปแบบการสนับสนุน	สนับสนุนเฉพาะช่วงแรกระยะสั้น ด้านเงินทุนเบื้องต้นและคำแนะนำธุรกิจ	สนับสนุนแบบครบวงจรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การลงทุนและบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ
เกณฑ์การคัดเลือกธุรกิจ	เลือกธุรกิจที่มีโอกาสสำเร็จสูง	เลือกเทคโนโลยีที่มีศักยภาพในทางพาณิชย์
ความสามารถในการรับมือช่วง Valley of Death (VOD)	มักเผชิญปัญหาในการข้ามช่วง VOD เนื่องจากทรัพยากรและอำนาจมีจำกัด	มีศักยภาพในการก้าวข้าม VOD สูง เนื่องจากมีโครงสร้างการลงทุนและบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งกว่า

ตารางที่ 1: เปรียบเทียบหน่วยบ่มเพาะแบบดั้งเดิมกับนิติบุคคลร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัย

โครงการ TIPS และการบูรณาการระดับประเทศ

แม้มหาวิทยาลัยในเกาหลีใต้หลายแห่งจะจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (THC) และกองทุนร่วมลงทุนของตนเอง (University Venture Capital: UVC) ขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่ความสำเร็จในช่วงเริ่มต้นยังมีจำกัด เนื่องจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างการบริหาร การคัดเลือกเทคโนโลยีเชิงพาณิชย์ และการขาดเครือข่ายสนับสนุนระดับประเทศ³

เพื่อตอบโจทยปัญหาดังกล่าว รัฐบาลเกาหลีใต้ได้จัดตั้งโครงการ TIPS (Tech Incubator Program for Startups) ซึ่งเป็นโครงการบ่มเพาะสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีที่ริเริ่มโดยกระทรวงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและสตาร์ทอัพแห่งสาธารณรัฐเกาหลี (Ministry of SMEs and Startups: MSS) โดยมีเป้าหมายเพื่อเร่งการเติบโตของธุรกิจเทคโนโลยีที่มีศักยภาพสูง ผ่านการร่วมลงทุนและการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นระบบ โดยโครงการนี้เปิดโอกาสให้ผู้ดำเนินงานภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงหน่วยบ่มเพาะเร่งโต และ THC เข้ามาทำหน้าที่เป็นพาร์ทเนอร์ (TIPS Partner) คัดเลือกสตาร์ทอัพที่มีศักยภาพ พร้อมลงทุนเบื้องต้นและให้การสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งปัจจุบันมี THC จำนวนมากที่เข้าร่วมโครงการ เช่น KAIST Venture Investment Holdings, Korea University Holdings, Yonsei University Technology Holdings เป็นต้น



แผนภาพที่ 2: กลไกการสนับสนุนของโครงการ TIPS (ที่มา: TIPS Program)

³ แหล่งข้อมูล <https://www.korea.net/Government/Briefing-Room/Press-Releases/view?articleId=1054920&type=N&insttCode=A260117>

กลไกของ TIPS เริ่มจากการที่บริษัทสตาร์ทอัพสมัครเพื่อรับการรับรองและการลงทุนเบื้องต้นจาก TIPS Partner ก่อนยื่นขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐในรูปแบบเงินทุน โดยแต่ละสตาร์ทอัพสามารถได้รับเงินสนับสนุนสูงสุดถึง 500 ล้านบาทสำหรับการวิจัยและพัฒนา ทั้งนี้ เงินสนับสนุนบางส่วนอยู่ภายใต้เงื่อนไขการชำระคืนหากบริษัทสามารถสร้างรายได้หรือบรรลุเกณฑ์เชิงพาณิชย์ที่กำหนดไว้ นอกจากการให้ทุนแล้ว โครงการ TIPS ยังเป็นระบบสนับสนุนที่ครอบคลุมด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ การสนับสนุนด้านกฎหมายและโครงสร้างองค์กร การเชื่อมโยงกับเครือข่ายนักลงทุน และการขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ซึ่งสำหรับในกรณีของ THC นั้น กลไก TIPS มีบทบาทสำคัญในการช่วยแบ่งเบาความเสี่ยงทางการเงินในระยะเริ่มต้นของการตั้ง startup/spin-off จากผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ซึ่งมักเป็นช่วงที่มีอัตราความล้มเหลวสูง การที่รัฐบาลเข้ามาร่วมลงทุนผ่านโครงการนี้จึงช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ THC และนักลงทุนรายอื่น ๆ ว่าธุรกิจได้รับการสนับสนุนที่รอบด้านและมีศักยภาพในการเติบโต

โครงการ TIPS ได้สร้างผลกระทบอย่างเป็นรูปธรรมต่อระบบนวัตกรรมของประเทศเกาหลีใต้ โดยนับตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงปลายปี 2567 ได้สนับสนุนบริษัทสตาร์ทอัพมากกว่า 3,200 ราย สร้างงานใหม่กว่า 22,500 ตำแหน่ง และดึงดูดเงินลงทุนต่อเนื่องรวมกว่า 15 ล้านล้านบาท และโครงการได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ โดย CB Insights ได้จัดให้ TIPS เป็นหนึ่งใน 4 โครงการบ่มเพาะสตาร์ทอัพชั้นนำของโลกในปี 2023

ในระบบนิเวศนวัตกรรมของเกาหลีใต้ กลไกทั้งสองทำงานเกื้อหนุนกันอย่างเป็นระบบ โดย THC ทำหน้าที่เป็นกลไกภายในมหาวิทยาลัยในการคัดเลือกเทคโนโลยีจากงานวิจัย ประเมินศักยภาพเชิงพาณิชย์ และลงทุนตั้งต้นในบริษัทลูก ขณะที่ TIPS ทำหน้าที่เป็นกลไกระดับชาติที่ลดความเสี่ยงและเสริมทรัพยากรให้สตาร์ทอัพ โดยจับคู่เงินทุนเอกชนกับทุนสนับสนุนภาครัฐโดยใช้กลไกที่เรียกว่า "Private-led, Government-backed" ซึ่งเน้นให้ภาคเอกชนเป็นผู้นำในการคัดเลือกสตาร์ทอัพ โดยรัฐบาลมองว่านักลงทุนมืออาชีพ (TIPS Operators) มีสายตาที่เฉียบคมกว่าในการเลือกธุรกิจที่จะเติบโตได้จริง กระบวนการจะเริ่มจากสตาร์ทอัพต้องไปนำเสนอแผนธุรกิจต่อ TIPS Operator (เช่น Accelerator หรือ VC ที่รัฐรับรอง) หาก Operator ตัดสินใจลงทุนด้วยเงินตัวเองอย่างน้อย 100 ล้านบาท รัฐบาลโดยกระทรวง SMEs และสตาร์ทอัพ (MSS) จะพิจารณาให้เงินสนับสนุนสมทบ (Matching Fund) โดยเงินส่วนใหญ่จากรัฐจะเป็นในรูปแบบเงินอุดหนุนวิจัยและพัฒนา (R&D Grant) ซึ่งไม่ใช่การกู้ยืมและไม่ต้องแลกหุ้นกับรัฐบาล แต่หากโครงการประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด สตาร์ทอัพจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมสิทธิทางปัญญา (Technology Royalty) คืนให้รัฐเพียง 10% ของเงินทุนที่ได้รับเพื่อนำไปหมุนเวียนช่วยรายอื่นต่อไป สำหรับเกณฑ์การคัดเลือก สตาร์ทอัพต้องมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ชัดเจน โดยมักจะอยู่ในระดับ TRL 3-6 (มีต้นแบบหรือพิสูจน์แนวคิดแล้ว) และบริษัทต้องมีอายุไม่เกิน 7 ปี (หรือ 10 ปีสำหรับ Deep Tech)

หัวข้อ	รายละเอียดและเงื่อนไข
หน่วยงานหลัก	Ministry of SMEs and Startups (MSS) ร่วมกับ KISED และ KIPA
กลไกการจับคู่	นักลงทุนเอกชน (Operator) ลงทุนก่อน จากนั้นรัฐบาลสมทบให้ในอัตราส่วนประมาณ 1:5 ถึง 1:7
ประเภทเงินทุน	เงินอุดหนุน (Grant): ไม่ต้องคืนเงินต้นและไม่มีการขอถือหุ้น (Equity-free)
ภาวะผูกพัน	หากสำเร็จ (Success): จ่ายคืนรัฐ 10% (Royalty fee) หากล้มเหลวโดยสุจริต: ไม่ต้องจ่ายคืน
TRL	เน้น TRL 3 ถึง 6 (จากระดับงานวิจัยไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบ)

นอกจากการสนับสนุนทางการเงินแล้ว โครงการ TIPS ยังมีบริการประกบธุรกิจครบวงจรตั้งแต่การให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ การเชื่อมโยงนักลงทุน ไปจนถึงการขยายตลาดต่างประเทศ ผลที่เกิดขึ้นคือช่องว่างระหว่างห้องปฏิบัติการกับตลาดแคบลง อัตราการอยู่รอดของสตาร์ทอัพดีขึ้น และการลงทุนต่อเนื่องเกิดเป็นวัฏจักรที่เข้มแข็ง สะท้อนการบูรณาการองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยเข้ากับทุนเชิงกลยุทธ์ของรัฐและเอกชน จนนำไปสู่ระบบนิเวศสตาร์ทอัพที่แข็งแกร่งและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

2.2 กรณีศึกษาจากสหราชอาณาจักร

บริบทและพัฒนาการของระบบนวัตกรรมมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร

สหราชอาณาจักรให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐบาลตั้งเป้าให้ประเทศก้าวขึ้นเป็นศูนย์กลางด้านนวัตกรรมระดับโลกภายในปี 2578⁴ ดังนั้น การสนับสนุนนวัตกรรมในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงภาคธุรกิจทั่วประเทศ จึงมีบทบาทสำคัญในการยกระดับเศรษฐกิจ การจ้างงาน และการสร้างโอกาสทางการค้า ตลอดจนเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ซับซ้อนในระดับประเทศและระดับโลก

ในยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของประเทศ รัฐบาลสหราชอาณาจักรได้ให้ความสำคัญต่อภาคธุรกิจในการเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรม พร้อมส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยทำงานร่วมกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด ซึ่งมหาวิทยาลัยหลายแห่งในสหราชอาณาจักรมีบทบาทโดดเด่นด้านการวิจัย ทำให้มีผลงานที่มีคุณภาพระดับสูงและมีศักยภาพในการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยจึงได้จัดตั้งบริษัทย่อยของมหาวิทยาลัย (Subsidiary Company) เพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property: IP) และสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทย่อยเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มหาวิทยาลัยถือหุ้นทั้งหมด ช่วยให้การดำเนินการมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถตอบสนองต่อกลไกตลาดได้รวดเร็วกว่าการบริหารภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยโดยตรง

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยชั้นนำหลายแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยเอ็ดินบะระ มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ และมหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด ต่างมีบริษัทย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการพาณิชย์ผลงานวิจัยและการจัดตั้งบริษัทนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ บทบาทและกลไกของแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามแนวทางการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

⁴ แหล่งข้อมูล Policy paper: UK Innovation Strategy: leading the future by creating it (<https://www.gov.uk/government/publications/uk-innovation-strategy-leading-the-future-by-creating-it/uk-innovation-strategy-leading-the-future-by-creating-it-accessible-webpage>)

Old College Capital Holdings - มหาวิทยาลัยเอ็ดินบะระ

รูปแบบบริษัทและวัตถุประสงค์

Old College Capital Holdings Limited (OCC Holdings) เป็นนิติบุคคลของมหาวิทยาลัยเอ็ดินบะระ จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการเงินลงทุนในนวัตกรรมและบริษัทเกิดใหม่ที่มีต้นกำเนิดจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัย โดยบริษัทอยู่ภายใต้การกำกับของ Edinburgh Innovations ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาธุรกิจของมหาวิทยาลัย โดย OCC Holdings มีสถานะเป็นนิติบุคคลที่มหาวิทยาลัยถือหุ้นทั้งหมด และดำเนินงานด้วยความยืดหยุ่นและความเป็นมืออาชีพในระดับเดียวกับกองทุนร่วมลงทุน (Venture Capital)

กลไกการดำเนินงาน

OCC Holdings ทำหน้าที่บริหารกองทุนเพื่อการลงทุนของมหาวิทยาลัย โดยสนับสนุนบริษัทตั้งแต่ระยะเริ่มต้น (early-stage) จนถึงระยะที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง แนวทางการลงทุนครอบคลุมทั้งการให้ทุนเริ่มต้น การลงทุนร่วมกับภาคเอกชน และการถือหุ้นในบริษัทที่มีความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย ทั้งในเชิงกลยุทธ์และทรัพย์สินทางปัญญา OCC แบ่งโครงการลงทุนออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

- OCC Launch – ลงทุนในระยะ pre-seed มูลค่า 20,000–50,000 ปอนด์
- OCC Ventures – ลงทุนระดับ seed ถึง Series A
- OCC Equity – บริหารการถือหุ้นในบริษัท spinout แทนมหาวิทยาลัย
- OCC Strategic – สนับสนุนความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างภาควิชาการและภาคอุตสาหกรรม

โครงการลงทุนของ OCC ทำงานร่วมกับบริษัทที่มีความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ 1. Spinouts ซึ่งเป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นบนพื้นฐานของทรัพย์สินทางปัญญาที่พัฒนาจากงานวิจัยของบุคลากรมหาวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยมักได้รับหุ้นตอบแทนจากสิทธิในการใช้ IP 2. Startups คือบริษัทที่ก่อตั้งโดยนักศึกษา ศิษย์เก่า หรือบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่อาจไม่ได้ใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยโดยตรง แต่ได้รับการสนับสนุนเชิงระบบ และ 3. Spin-ins ซึ่งหมายถึงบริษัทภายนอกที่เข้ามาร่วมมือกับนักวิจัยของมหาวิทยาลัยในโครงการนวัตกรรมหรือใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งบริษัททั้งสามกลุ่มนี้ล้วนได้รับประโยชน์จากกลไกสนับสนุนของ OCC ทั้งในด้านเงินทุน ค่าปรึกษา และเครือข่ายภาคอุตสาหกรรม

OCC Holdings ดำเนินการลงทุนในลักษณะ "patient capital" ซึ่งหมายถึงการลงทุนระยะยาวที่ไม่เร่งผลตอบแทนในทันที แต่เน้นการสร้างผลกระทบทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว โดยเงินลงทุนมักมาพร้อมกับการสนับสนุนในรูปแบบอื่น เช่น การให้ที่ปรึกษา การเข้าร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์ในคณะกรรมการบริษัท และการเชื่อมโยงกับนักลงทุนเอกชนหรือพันธมิตรทางอุตสาหกรรม โดยปัจจุบัน OCC Holdings บริหารสินทรัพย์รวมกว่า 60 ล้านปอนด์ และมีบริษัทในพอร์ตมากกว่า 100 ราย

ผลลัพธ์และบทเรียน

Old College Capital ถือเป็นกลไกสำคัญภายในระบบนิเวศนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยเอ็ดินบะระ ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านจากงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในภาคธุรกิจและสังคม ระบบนิเวศนี้มีแกนกลางคือ Edinburgh Innovations ซึ่งเป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ถ่ายทอด

เทคโนโลยี พัฒนาธุรกิจ และสนับสนุนการทำวิจัยร่วมกับภาคอุตสาหกรรม โดยทำงานครอบคลุมตั้งแต่การให้คำปรึกษาทางกฎหมายเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การบริหารโครงการวิจัย ไปจนถึงการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมในแต่ละคณะและสำนักวิชาภายในมหาวิทยาลัย ภายใต้โครงสร้างนี้ Old College Capital ทำหน้าที่เป็นกลไกด้านการลงทุน ช่วยจัดสรรเงินทุนแก่บริษัทที่มีศักยภาพ และบริหารจัดการพื้นที่มหาวิทยาลัยที่อยู่ในบริษัทเหล่านั้น โดยประสานงานอย่างใกล้ชิดกับ Edinburgh Innovations เพื่อให้เกิดการต่อยอดเชิงพาณิชย์อย่างเป็นระบบ

ในช่วงปี 2566–2567 ระบบนิเวศนี้ได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่เป็นรูปธรรม โดย Edinburgh Innovations และ Old College Capital ร่วมกันผลักดันให้เกิดการจัดตั้งบริษัทใหม่รวมทั้งสิ้น 127 บริษัท แบ่งเป็น บริษัท startup โดยนักศึกษา 116 บริษัท บริษัทที่ก่อตั้งโดยบุคลากรมหาวิทยาลัย 6 บริษัท และ spinout ที่ใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย 5 บริษัท นอกจากนี้ ยังเกิดการยื่นจดสิทธิบัตรกว่า 140 รายการ และมีการอนุญาตให้ใช้สิทธิ (IP licensing) มากกว่า 55 รายการ โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีทางการแพทย์ เทคโนโลยีชีวภาพ วิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งล้วนเป็นสาขาหลักที่มหาวิทยาลัยเอ็ดินบะระมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

Manchester Innovation Factory - มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์⁵

รูปแบบบริษัทและวัตถุประสงค์

Innovation Factory แห่งมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์เป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ภาคธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจากงานวิจัยของคณาจารย์และนักศึกษา บริหารจัดการโดยทีมงานมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ เชิงประยุกต์ การลงทุน และการบริหารธุรกิจ สอดรับกับการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ระดับนานาชาติ

กลไกการดำเนินงาน

Innovation Factory ให้การสนับสนุนทุนตั้งแต่ระยะ pre-seed เพื่อช่วยลดความเสี่ยงของโครงการวิจัย ไปจนถึง seed funding และการเชื่อมโยงกับนักลงทุนภายนอก พร้อมให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์ ธุรกิจ การพัฒนาต้นแบบ การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการเตรียมความพร้อมเพื่อการระดมทุนในระบถัดไปอย่างต่อเนื่อง แหล่งเงินทุนของ Innovation Factory มาจากหลากหลายช่องทาง ได้แก่ งบประมาณจากมหาวิทยาลัย รายได้จากการอนุญาตใช้สิทธิ (licensing) โครงการร่วมทุนระดับประเทศอย่าง Northern Gritstone ที่เปิดโอกาสให้เงินลงทุนจากพันธมิตรเอกชนเข้าสู่ระบบนิเวศนวัตกรรม ตลอดจนเงินทุนจากโครงการวิจัยเฉพาะกิจและทุนสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน

ผลลัพธ์และบทเรียน

ผลงานของ Innovation Factory แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์อย่างเป็นระบบ โดยในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา บริษัทได้ผลิตบริษัท spinout ในสาขาที่มีศักยภาพสูงกว่า 29 บริษัท ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีชีวภาพ วัสดุนาโน อุตสาหกรรมสิ่งแวดลอม หรือปัญญาประดิษฐ์ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะผู้นำที่ประสบ

⁵ แหล่งข้อมูล University of Manchester Innovation Factory. (2025). About Us. [Online] Available at: <https://www.uominnovationfactory.com/about/our-partners/> [Accessed 15 July 2025].

ความสำเร็จด้านการลงทุนและถ่ายทอดนวัตกรรมสู่สังคม ทั้งนี้ ระบบการสนับสนุนเชิงรุกและบรรยากาศแห่งความร่วมมือที่เปิดกว้างระหว่างเครือข่ายนักวิจัย นักลงทุน และพันธมิตร ช่วยให้บุคลากรทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและเงินทุนที่จำเป็นสำหรับการนำผลงานออกสู่เชิงพาณิชย์อย่างครอบคลุมและเท่าเทียม ส่งผลให้นวัตกรรมจำนวนมากสามารถสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก

Northern Gritstone - มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ ลีดส์ และเซฟฟิลด์⁶

รูปแบบบริษัทและวัตถุประสงค์

Northern Gritstone เป็นบริษัทลงทุนที่ก่อตั้งร่วมกันโดยมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ ลีดส์ และเซฟฟิลด์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยชั้นนำในภาคเหนือของอังกฤษ บริษัทนี้ถือเป็นต้นแบบใหม่ของความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจและนักลงทุน โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่แข็งแกร่งในภูมิภาคให้สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้

กลไกการดำเนินงาน

Northern Gritstone ดำเนินการในลักษณะกองทุนร่วมลงทุนขนาดใหญ่ โดยระดมทุนจากนักลงทุนสถาบัน พันธมิตรภาคเอกชน และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ผ่านกระบวนการคัดกรองและประเมินศักยภาพอย่างเข้มข้น โดยตั้งเป้ายอดระดมทุนถึง 500 ล้านปอนด์ ซึ่งจะทำให้กองทุนนี้เป็นหนึ่งในกลไกการลงทุนเพื่อพาณิชย์นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุดในสหราชอาณาจักร ทีมบริหารของบริษัทประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคอุตสาหกรรมและการเงินระดับนานาชาติ โดยแต่ละมหาวิทยาลัยในฐานะผู้ร่วมก่อตั้งมีตัวแทนในคณะกรรมการบริหาร ซึ่งช่วยให้มั่นใจได้ว่าผลประโยชน์และแนวทางการสนับสนุนต่อสังคม วิทยาศาสตร์ และเศรษฐกิจของภูมิภาคจะได้รับความสำคัญ

กลไกการลงทุนของ Northern Gritstone มุ่งเน้นการสนับสนุนบริษัท spinout หรือผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสูงในสาขาต่าง ๆ เช่น วัสดุขั้นสูงและการผลิต วิทยาศาสตร์ชีวภาพ ปัญญาประดิษฐ์ และ Data Science โดยบริษัทสามารถให้ทุนตั้งแต่ระยะแรกเริ่มไปจนถึงระยะการติดตามผลและขยายขนาด

ผลลัพธ์และบทเรียน

Northern Gritstone ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดบริษัทนวัตกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตสูงและช่วยขยายระบบนิเวศเศรษฐกิจวิทยาศาสตร์ในอังกฤษตอนเหนือจำนวนมาก โดยมีตัวอย่างบริษัท spinout หรือสตาร์ทอัพที่สามารถระดมทุนและเติบโตอย่างต่อเนื่องในหลากหลายอุตสาหกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของโมเดลการสนับสนุนและร่วมมือเชิงกลยุทธ์จากหลายภาคส่วน อันช่วยวางรากฐานการเติบโตในระยะยาวของระบบเศรษฐกิจนวัตกรรมในภูมิภาคอย่างยั่งยืนและครอบคลุม ทั้งนี้ Northern Gritstone ได้กลายเป็นตัวอย่างสำคัญในนโยบาย “Levelling up” ของสหราชอาณาจักร ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภูมิภาคผ่านการลงทุนในนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีศักยภาพ

⁶ แหล่งข้อมูล University of Manchester. (2021). Northern universities launch new investment company. [Online] Available at: <https://www.manchester.ac.uk/about/news/northern-universities-launch-new-investment-company/> [Accessed 15 July 2025].

2.3 กรณีศึกษาจากสาธารณรัฐประชาชนจีน

Tus-Holdings

Tus-Holdings เป็นกลไกหลักด้านการลงทุนและการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยชิงหัว (Tsinghua University) เป็นหน่วยงานสำคัญที่มีบทบาทโดดเด่นในระบบนิเวศการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศจีน ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2537 ในฐานะบริษัทในเครือของมหาวิทยาลัยชิงหัว โดยรับหน้าที่บริหาร Tsinghua University Science Park (TusPark) ซึ่งเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุดในโลก และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงระหว่างภาคการศึกษา ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม โดยมีเครือข่ายฐานนวัตกรรมกว่า 100 แห่ง ครอบคลุมกว่า 50 เมืองทั้งในและต่างประเทศ เครือข่ายนี้ช่วยให้ Tus-Holdings สามารถขยายผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและสังคมจากผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยสู่ระดับมหภาคอย่างเป็นรูปธรรม และถือเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการ (Entrepreneurial University) ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแห่งหนึ่งของจีน

กลไกการลงทุนและการดำเนินงาน

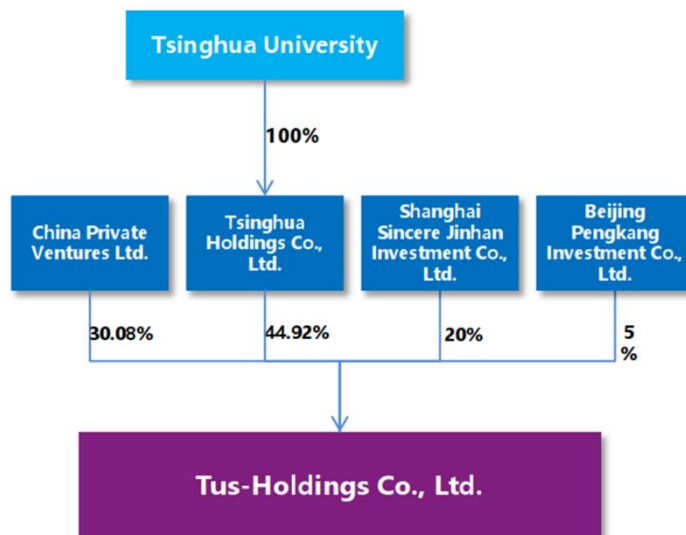
Tus-Holdings ถือเป็นหนึ่งในโมเดลการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการลงทุนจากมหาวิทยาลัยสู่ภาคอุตสาหกรรมที่ครบวงจรที่สุดของจีน โครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรมีความยืดหยุ่นสูง โดยผสมผสานองค์ประกอบหลักสามประการ ได้แก่ อุทยานวิทยาศาสตร์ (Science Park), กลไกทางการเงิน (Financial Mechanism) และ ระบบนิเวศอุตสาหกรรม (Industry Ecosystem) เพื่อสนับสนุนและเร่งรัดการนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยออกสู่เชิงพาณิชย์อย่างเป็นระบบ

ในด้านการลงทุน Tus-Holdings ดำเนินงานผ่านหลายช่องทาง ทั้งกองทุนร่วมลงทุน (Venture Capital Fund) กองทุน Angel Fund และกองทุนเฉพาะด้าน (Sector-Specific Fund) ที่มุ่งเน้นการลงทุนในสาขากลยุทธ์ระดับชาติ เช่น พลังงานสะอาด วัสดุใหม่ ปัญญาประดิษฐ์ สุขภาพ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดย Tus-Holdings มีบทบาททั้งในฐานะผู้ลงทุนหลักและผู้ร่วมลงทุนกับพันธมิตรจากทั้งภาครัฐและเอกชน อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็น หน่วยบ่มเพาะและเร่งการเติบโตของธุรกิจนวัตกรรม ผ่านเครือข่าย TusPark และศูนย์บ่มเพาะนวัตกรรมที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

นอกจากนี้ Tus-Holdings ยังให้การสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบริษัทที่ได้รับการลงทุน เช่น การเปิดโอกาสให้เข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน ห้องปฏิบัติการ เครื่องมือวิจัย เครือข่ายธุรกิจระดับโลก การฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์ การสนับสนุนการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ตลอดจนคำปรึกษาด้านกฎหมาย ทรัพย์สินทางปัญญา และการบริหารจัดการ แนวทางดังกล่าวช่วยลดอุปสรรคในการพัฒนาเทคโนโลยีและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของธุรกิจที่มีต้นกำเนิดจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

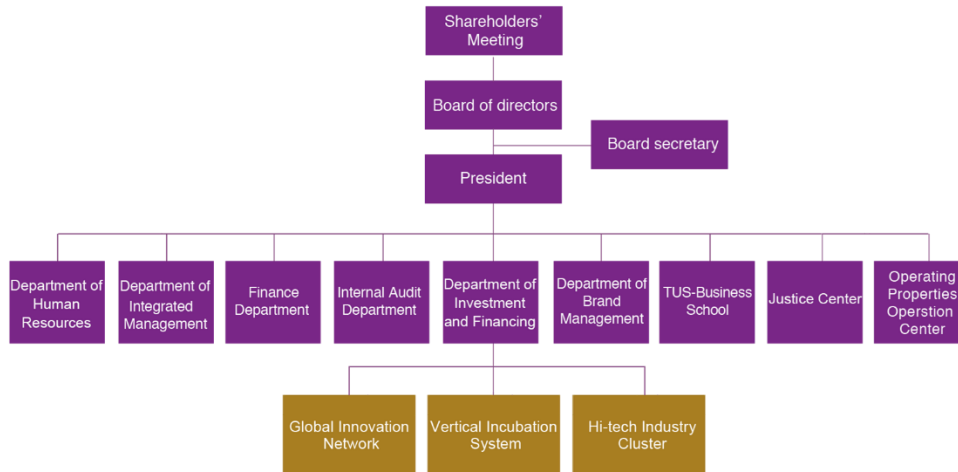
ในด้านการเงิน Tus-Holdings ใช้กลยุทธ์การระดมทุนแบบผสมผสาน (Leverage Strategy) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการลงทุน โดยใช้แหล่งทุนที่หลากหลาย ทั้งจากกำไรสะสม ผลตอบแทนจากการอนุญาตใช้สิทธิเทคโนโลยี เงินสนับสนุนจากรัฐ หุ้นส่วนภาคเอกชน และการร่วมลงทุนจากกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เงินทุนทั้งหมดอยู่ภายใต้การบริหารของทีมผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุนโดยตรง ซึ่งมีระบบการคัดกรองและประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล และให้ความสำคัญต่อความโปร่งใสและธรรมาภิบาลทางการเงิน

Equity Structure



แผนภาพที่ 3: แผนภาพแสดงสัดส่วนการถือหุ้นของ Tus-Holdings

Tus-Holdings เป็นบริษัทที่เกิดจากการร่วมลงทุนของ 4 หน่วยงานหลัก โดยมีผู้ถือหุ้นใหญ่คือ Tsinghua Holdings Co., Ltd. ซึ่งถือหุ้นร้อยละ 44.92 และเป็นบริษัทในเครือของมหาวิทยาลัยชิงหัวที่มหาวิทยาลัยถือหุ้นเต็ม 100% ส่วนผู้ถือหุ้นรายอื่นประกอบด้วย China Private Ventures Ltd. (ร้อยละ 30.08), Shanghai Sincere Jinhan Investment Co., Ltd. (ร้อยละ 20) และ Beijing Pengkang Investment Co., Ltd. (ร้อยละ 5) โครงสร้างนี้สะท้อนถึงการผสมผสานความร่วมมือระหว่างทุนมหาวิทยาลัยกับทุนเอกชนเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและเศรษฐกิจฐานความรู้



แผนภาพที่ 4: แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของ Tus Holding

ในด้านการบริหารจัดการ Tus-Holdings ใช้ระบบบริหารแบบมืออาชีพและมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน โดยประกอบด้วยฝ่ายสำคัญ เช่น การจัดการกองทุนและการลงทุน (Fund & Investment Management), การพัฒนาธุรกิจ (Business Development), การบริหารความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership) และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) แต่ละฝ่ายบริหารโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์สูงในวงการเทคโนโลยี การลงทุน และอุตสาหกรรมระดับนานาชาติ ผู้บริหารระดับสูงหลายคนเคยดำรงตำแหน่งในบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำและกลุ่มทุนภาครัฐ ทำให้การบริหารของ Tus-Holdings มีมาตรฐานระดับสากล โปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2: สรุปเปรียบเทียบแนวทางการดำเนินงานของ UHC

	บริบทและเป้าหมายในการตั้ง UHC	โครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินงาน	กลไกการลงทุนและการสนับสนุน	การบูรณาการกับระบบนิเวศ	ผลลัพธ์และบทเรียนสำคัญ
เกาหลีใต้	UHC สร้างขึ้นเพื่อแก้ปัญหาการนำผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ โดยเฉพาะช่วง Valley of Death และทำหน้าที่เป็นกลไกลงทุนและบริหารธุรกิจจาก IP ของมหาวิทยาลัยโดยตรง	UHC ทำหน้าที่เป็น holding เชิงปฏิบัติการ ลงทุนตั้งต้นในเทคโนโลยีที่มีศักยภาพ พร้อมเข้าไปมีบทบาทด้านกลยุทธ์ และติดตามการเติบโตของสตาร์ทอัพอย่างใกล้ชิด	ลงทุนตรงในบริษัทสตาร์ทอัพ ร่วมกับนักลงทุนเอกชน โดยอาศัยโครงสร้างถือหุ้นที่ชัดเจน พร้อมให้บริการพัฒนาธุรกิจและเชื่อมโยงเงินทุน และภาครัฐมีโปรแกรม TIPS เป็นเครื่องมือเสริมที่ช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มทุน R&D ให้บริษัท	UHC ทำงานร่วมกับนักลงทุนภาคอุตสาหกรรม และหน่วยงานรัฐ เพื่อสร้าง pipeline ของเทคโนโลยีที่พร้อมลงทุน โดย TIPS ทำหน้าที่เป็นกลไกระดับประเทศที่มาเสริมให้ระบบนิเวศมีความต่อเนื่องมากขึ้น	UHC ช่วยให้มหาวิทยาลัยเกาหลีสามารถผลักดันการจัดตั้งบริษัทสตาร์ทอัพจำนวนมาก มีความสามารถบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และสร้างรายได้จากการถือหุ้น บทเรียนคือ มหาวิทยาลัยต้องมี holding แบบ active management รวมถึงมีเครื่องมือระดับรัฐช่วย share risk
สหราชอาณาจักร	มหาวิทยาลัยมีงานวิจัยเข้มแข็ง แต่ต้องการพัฒนาโลกลงทุนและบริหาร IP ให้เร็วขึ้น สอดคล้องกับตลาด	บริษัทลูก (Subsidiary Company) เช่น Edinburgh Innovations และ Old College Capital, Manchester Innovation Factory ทำหน้าที่เป็น UHC โดยตรงผ่าน:	มีเครื่องมือการลงทุนหลายระดับ ตั้งแต่ pre-seed ถึง Series A พร้อม patient capital ที่ไม่เร่งผลตอบแทน และบริการ IP support, business development และการเตรียมความพร้อมระดมทุน	เชื่อมมหาวิทยาลัยกับอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น Northern Gritstone ช่วยเพิ่มทุนในภูมิภาค และดึงดูดเอกชนเข้ามาร่วมสร้าง ecosystem ที่ยั่งยืน	สร้างบริษัทใหม่กว่า 127 แห่ง สิทธิบัตรจำนวนมาก และสตาร์ทอัพที่แข็งแกร่ง บทเรียนสำคัญคือความจำเป็นของ 'professional management และ long-term capital'

	บริบทและเป้าหมายในการตั้ง UHC	โครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินงาน	กลไกการลงทุนและการสนับสนุน	การบูรณาการกับระบบนิเวศ	ผลลัพธ์และบทเรียนสำคัญ
		<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างบริษัทที่มหาวิทยาลัยถือหุ้น 100% • ทีมบริหารแบบ VC/Technology Transfer มีอาชีพ • กลไกประเมินเทคโนโลยีเตรียมตลาด และจัดตั้ง spinout • การถือหุ้นแทนมหาวิทยาลัยในทุกบริษัทที่สร้างขึ้น 			
จีน	มหาวิทยาลัยชิงหัว ต้องการสร้าง ecosystem ขนาดใหญ่ระดับประเทศ ผ่าน science park + investment platform	โครงสร้างแบบ corporate group ที่รวม science park, funds และหน่วยธุรกิจในเครือ ทำให้สามารถขยายผลเชิงระบบได้รวดเร็ว และบริหารทรัพยากรด้านนวัตกรรมอย่างครบวงจร	มีเครื่องมือการลงทุนครบชุด เช่น VC funds, angel funds, sector funds ควบคู่กับการบ่มเพาะ การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน ห้องปฏิบัติการ และบริการเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทเทคโนโลยี	สร้างเครือข่ายกว่า 100 innovation bases ทั้งในและต่างประเทศ เชื่อมมหาวิทยาลัย อุตสาหกรรม นักลงทุน และเขตเศรษฐกิจ เพื่อเร่งการเติบโตของอุตสาหกรรมเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างบริษัทเทคโนโลยีจำนวนมากในหลายสาขาอุตสาหกรรมของชาติ • บทเรียนสำคัญคือ UHC ต้องมีขนาดและทรัพยากรที่มากพอ • ทำงานเชิงบูรณาการ ทั้ง incubation, investment และ IP management • การขยายเครือข่ายช่วยรับความเสี่ยงและเพิ่มโอกาส scale-up

จากการเปรียบเทียบกรณีศึกษา UHC ของทั้ง 3 ประเทศ พบว่า แม้แต่ละประเทศจะมีรูปแบบองค์กร โครงสร้างการกำกับดูแล และเครื่องมือสนับสนุนที่แตกต่างกันตามบริบทของตนเอง แต่สามารถสังเคราะห์ ปัจจัยร่วมที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของ UHC ได้อย่างชัดเจน โดยปัจจัยเหล่านี้ปรากฏซ้ำในทุก กรณีศึกษา และมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับผลลัพธ์ด้านการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ การสร้างบริษัทสปินออฟที่มีศักยภาพ และการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ UHC ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่

(1) การบริหารจัดการมืออาชีพ (Professional Management) ซึ่งสะท้อนความจำเป็นของการมี โครงสร้างการบริหารจัดการแบบมืออาชีพและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุน เทคโนโลยี และธุรกิจ

(2) การลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Investment) มีกลไกการลงทุนที่ออกแบบอย่างมีกลยุทธ์ สอด รับกับธรรมชาติของธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึก และมีเงินทุนเพียงพอในการสนับสนุนการเติบโตในแต่ละช่วงของ ธุรกิจ

(3) การบูรณาการเชิงระบบ (System Integration) ซึ่งเป็นการบูรณาการการทำงานระหว่าง มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และภาครัฐในระดับเชิงระบบ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของเงินทุน ตลาด และ เครือข่ายความร่วมมือ

ปัจจัยทั้งสามประการนี้สามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการออกแบบและพัฒนา UHC ของ ประเทศไทยในระยะต่อไป โดยในบทถัดไปจะนำกรอบดังกล่าวมาใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์สถานการณ์และ ข้อจำกัดของการดำเนินงาน UHC ของประเทศไทยในปัจจุบัน ก่อนต่อยอดไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะเชิง นโยบาย

บทที่ 3

สถานภาพนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุน ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมานับจากการเกิดนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุนโดยสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกในปี พ.ศ. 2557 ประเทศไทยได้เห็นพัฒนาการและการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของบริษัทโฮลดิ้งของมหาวิทยาลัย (University Holding Company: UHC) ในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงผลงานวิจัยสู่ภาคธุรกิจ การเติบโตของ UHC ไม่เพียงแต่แสดงถึงความก้าวหน้าทางการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา แต่ยังเป็นดัชนีชี้วัดสำคัญถึงบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการร่วมสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจผ่านฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเติบโตดังกล่าว การดำเนินงานของ UHC ในทางปฏิบัติยังคงเผชิญกับข้อจำกัดและโจทย์ท้าทายในหลายมิติ รายงานฉบับนี้จึงมุ่งสำรวจสถานภาพของ UHC ในปัจจุบัน เพื่อถอดบทเรียนจากผลลัพธ์ของกลไกการดำเนินงาน รวมถึงชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคสำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการปลดล็อกและพัฒนาเพิ่มเติม โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์จากการศึกษาร่วมระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางพัฒนาเชิงนโยบายต่อไป

ทั้งนี้ การนำเสนอในบทนี้แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลัก ได้แก่

- (1) วิวัฒนาการและการขยายตัวของระบบนิเวศ UHC
- (2) ผลลัพธ์และบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเพิ่มจำนวนธุรกิจฐานนวัตกรรม
- (3) ความท้าทายและช่องว่างของการพัฒนา

3.1 วิวัฒนาการและการขยายตัวของระบบนิเวศ UHC

3.1.1 การริเริ่มจัดตั้ง UHC ในระยะแรกก่อนมีระเบียบและกลไกสนับสนุน

จากข้อมูลการจัดตั้ง UHC พบว่าบริษัทแห่งแรกถูกก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2557 โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) ก่อนที่จะเกิดในช่วงเป็นเวลา 4 ปี จนกระทั่งมีมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งอื่น ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดลทยอยจัดตั้ง UHC ตามมา รวมเป็น 5 แห่งในระยะเริ่มแรก

อย่างไรก็ตาม ในช่วงเปลี่ยนผ่านดังกล่าว มหาวิทยาลัยกลุ่มบุกเบิกต้องเผชิญกับอุปสรรคสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะความคลุมเครือด้านข้อกฎหมายและความชัดเจนเกี่ยวกับภาระงานของบุคลากร (Conflict of Commitment) ที่ต้องบริหารจัดการเวลาระหว่างงานวิจัย งานสอน และการบริหารธุรกิจนวัตกรรม ข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลให้การเติบโตของ UHC ในระยะแรกเป็นไปอย่างจำกัด ทั้งในมิติผลประกอบการและ

การขยายตัวของระบบนิเวศนวัตกรรมในภาพรวม ทำให้มหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งที่มีศักยภาพยังคงชะลอการตัดสินใจเพื่อรอความชัดเจนเชิงนโยบาย

3.1.2 การปลดล๊อคผ่านกลไกกฎหมายและมาตรการสนับสนุนเชิงรุก

เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าว สอวช. จึงได้ผลักดันให้มีการออก “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนในโครงการซึ่งนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ พ.ศ. 2566” เพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิจัยของรัฐสามารถร่วมลงทุนกับภาคเอกชนผ่านรูปแบบการจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุน (UHC) ได้อย่างคล่องตัว จุดเปลี่ยนสำคัญนี้นำไปสู่การขยายตัวของ UHC อย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันมี UHC แล้วจำนวนรวม 13 แห่ง โดยได้รับแรงหนุนจากมาตรการสนับสนุนทั้งในรูปของแนวทางปฏิบัติ (Guideline) และกิจกรรมสร้างการรับรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างโครงการ UHC Learn & Share และโครงการพัฒนาเครือข่ายอื่น ๆ

3.1.3 การขยายตัวของ UHC ภายหลังจากมีกลไกสนับสนุนเชิงระบบ

ภายหลังจากประกาศใช้ระเบียบและกลไกสนับสนุนเชิงนโยบายที่ชัดเจน ระบบนิเวศ UHC ในประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ระยะการขยายตัวอย่างมีนัยสำคัญ จากเดิมที่เป็นเพียงการริเริ่มของมหาวิทยาลัยกลุ่มบุกเบิกได้แปรเปลี่ยนสู่การตื่นตัวในวงกว้าง โดยสถาบันอุดมศึกษาเริ่มมองเห็นแนวทางการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับกรอบกฎหมายใหม่ ส่งผลให้ปัจจุบัน มีการกระจายตัวของ UHC ทั้งสิ้น 13 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มการขยายตัวที่น่าสนใจทั้งในมิติเชิงพื้นที่และประเภทของสถาบัน ดังนี้

มิติเชิงพื้นที่: UHC ทั้ง 13 แห่ง มีการกระจายตัวครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศ ได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 7 แห่ง ภาคเหนือ 2 แห่ง ภาคใต้ 3 แห่ง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 แห่ง แม้ว่าสัดส่วนใหญ่จะยังคงตั้งอยู่ในเขตเมืองซึ่งมีระบบสนับสนุนและโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมกว่า ทว่า การกระจายตัวไปยังภูมิภาคต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาที่กำลังก้าวขึ้นเป็นจุดศูนย์กลางนวัตกรรมระดับภูมิภาค (Regional Innovation Hubs) ในอนาคต

มิติประเภทสถาบัน: มหาวิทยาลัยที่จัดตั้ง UHC ส่วนใหญ่เป็นสถาบันในกลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) จำนวน 10 แห่ง และกลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation) จำนวน 3 แห่ง ตามการจัดกลุ่มของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) นอกจากนี้ 8 ใน 13 แห่ง ยังเป็นสถาบันที่อยู่ในกลุ่ม 10 อันดับแรกของประเทศไทยตามการจัดอันดับ QS World University Rankings 2025 ข้อมูลดังกล่าวตอกย้ำให้เห็นว่า UHC เป็นกลไกสำคัญที่มหาวิทยาลัยชั้นนำเลือกใช้ เพื่อยกระดับความพร้อมเชิงวิจัยและตอกย้ำความเป็นผู้นำในระบบนิเวศนวัตกรรมของประเทศ

สำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยที่ยังไม่ได้จัดตั้ง UHC ส่วนใหญ่เป็นสถาบันที่มีพันธกิจหลักแตกต่างออกไป เช่น การพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น การผลิตบุคลากรเฉพาะทาง หรือการขับเคลื่อนด้านคุณธรรมและศาสนา ซึ่งบทบาทด้านการลงทุนและการถ่ายทอดเทคโนโลยีจึงอาจยังไม่ใช่งานหลักในปัจจุบัน ประกอบกับมหาวิทยาลัยอีกจำนวนหนึ่งยังคงต้องดำเนินงานภายใต้สถานะและกรอบกฎหมาย ระเบียบด้านการเงิน การคลัง และการจัดการทรัพย์สินที่เข้มงวดของภาครัฐ ส่งผลให้การจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุนจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบทั้งในมิติข้อกฎหมายและธรรมาภิบาล โดยปัจจุบันหลายสถาบันในกลุ่มนี้กำลังอยู่ระหว่างการศึกษานโยบายและหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละสถาบัน

3.2 ผลลัพธ์และบทบาทการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเพิ่มจำนวนธุรกิจฐานนวัตกรรม

บริษัทโฮลดิ้งมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่ถูกรื้อแบบขึ้นเพื่อช่วยผลักดันการนำผลงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผ่านการลงทุนในบริษัทนวัตกรรมที่อยู่ในระยะเริ่มต้น ข้อมูลล่าสุดพบว่า บริษัทโฮลดิ้งมหาวิทยาลัยมีการลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมแล้วกว่า 110 แห่ง ครอบคลุมทั้งการลงทุนด้วยเงินทุน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงการสนับสนุนอื่นที่ไม่ใช่การลงทุนโดยตรง เช่น การใช้ทรัพยากรบุคคล อุปกรณ์วิจัย โครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับภาคเอกชน ตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลไก UHC สามารถทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เกิดการแปลงผลงานวิจัยเป็นธุรกิจจริงในระดับหนึ่ง และช่วยให้มหาวิทยาลัยเริ่มมีบทบาทในตลาดนวัตกรรมของประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจส่วนใหญ่ที่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทโฮลดิ้งยังอยู่ในระยะเริ่มต้น และการเติบโตในระดับที่มีนัยสำคัญยังเป็นไปอย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นการขยายตลาด การระดมทุนรอบถัดไป หรือการสร้างผลตอบแทนกลับคืนให้มหาวิทยาลัยในรูปแบบของการควบรวมกิจการหรือการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (Initial Public Offering: IPO) โดยเฉพาะในกรณีของธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึก (Deep Tech) ซึ่งโดยธรรมชาติต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจในระยะยาว ขณะเดียวกัน ธุรกิจเทคโนโลยีทั่วไปบางส่วนซึ่งไม่ประสบข้อจำกัดด้านเวลาเช่นเดียวกัน ก็ยังไม่สามารถขยายตลาดหรือสร้างรายได้กลับคืนได้อย่างชัดเจน

สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลไกปัจจุบันของ UHC ยังคงเน้นการสนับสนุนธุรกิจในช่วงระยะเริ่มต้นเป็นหลัก ขณะที่เครื่องมือหรือมาตรการที่ช่วยผลักดันธุรกิจให้เติบโตต่อไปยังมีช่องว่างและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องและสร้างผลลัพธ์เชิงพาณิชย์ได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ในเชิงสัดส่วน พบว่าผลลัพธ์ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ใน UHC ของมหาวิทยาลัยไม่กี่แห่ง โดยมากกว่าร้อยละ 70 ของธุรกิจที่ได้รับการลงทุนมาจาก UHC ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันกลุ่มแรกที่เริ่มจัดตั้งนิบคคร่วมลงทุน ปัจจุบันสำคัญคือระยะเวลาการดำเนินงานที่ยาวนานกว่า ทำให้สะสมประสบการณ์และสร้างพอร์ตการลงทุนที่มีความหลากหลาย อีกทั้งยังมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในที่ชัดเจน มีทีมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเชิงธุรกิจ รวมถึงมีเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและภาคอุตสาหกรรมที่กว้างขวางกว่า ความแตกต่างเชิงโครงสร้างเหล่านี้ส่งผลให้มหาวิทยาลัยกลุ่มดังกล่าวสามารถพัฒนาโครงการลงทุนที่มีความพร้อมและสร้างผลลัพธ์ได้จริง ในขณะที่มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ซึ่งเพิ่งเริ่มดำเนินการยังอยู่ระหว่างการเรียนรู้และวางระบบการบริหารจัดการ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความร่วมมือระหว่าง UHC จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยยกระดับขีดความสามารถของระบบโดยรวมให้เติบโตได้อย่างทั่วถึงในระยะต่อไป

บริษัทโฮลดิ้ง	จำนวนบริษัทลูก	บริษัทสปินออฟ	ประเภทธุรกิจ	แหล่งเงินทุน	ประเภทสินทรัพย์การลงทุน
Nawawiwat	30	29	การผลิตขั้นสูง, เทคโนโลยีชีวภาพ, ยานยนต์, พลังงานสะอาด, อาหารและเครื่องดื่ม, เทคโนโลยีสารสนเทศ, ปัญญาประดิษฐ์	เงินบริจาค	ทรัพย์สินทางปัญญา
Ang Kaew Holding	17	15	การผลิตขั้นสูง, เทคโนโลยีชีวภาพ, พลังงานสะอาด, อาหารและเครื่องดื่ม, เทคโนโลยีสารสนเทศ	เงินบริจาคและผู้ถือหุ้นอื่น	เงินลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา
CU Enterprise	21	6	เทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีขั้นสูง	เงินบริจาค	เงินลงทุน
TUIP	3	3	ปัญญาประดิษฐ์	เงินบริจาค	ทรัพย์สินทางปัญญา
M Venturer (จัดตั้งใหม่ เป็น MU Holding ต้นปี 2569)	2	2	เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการแพทย์	เงินรายได้มหาวิทยาลัย	เงินลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา Convertible Note
KUniverse	10	7	การผลิตขั้นสูง, เทคโนโลยีชีวภาพ, อาหารและเครื่องดื่ม, เครื่องจักรกลในอุตสาหกรรมขนาดเล็กและกลาง	เงินรายได้มหาวิทยาลัย	เงินลงทุน
TSU Enterprise	0	0	อาหารและเครื่องดื่ม, งานหัตถกรรม, อาหารท้องถิ่นและเครื่องสำอาง, การท่องเที่ยวชุมชน, นวัตกรรมทางวัฒนธรรม, เกษตรอุตสาหกรรม, พลังงาน, สุขภาพ, การท่องเที่ยว	เงินรายได้มหาวิทยาลัย	ทรัพย์สินทางปัญญา
KMIT Ladkrabang Company	2	2	การผลิตขั้นสูง, เทคโนโลยีชีวภาพ, เทคโนโลยีสารสนเทศ, ปัญญาประดิษฐ์, วัสดุขั้นสูง, อิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง	เงินรายได้มหาวิทยาลัยและผู้ถือหุ้นอื่น	เงินลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา
PSU Holding	1	1	การผลิตขั้นสูง, อาหารและเครื่องดื่ม	เงินรายได้มหาวิทยาลัย	เงินลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทโฮลดิ้ง	จำนวนบริษัทลูก	บริษัทสปินออฟ	ประเภทธุรกิจ	แหล่งเงินทุน	ประเภทสินทรัพย์การลงทุน
Magrow Holding	2	2	เทคโนโลยีด้านการเกษตร และ อาหาร	เงินบริจาค	เงินลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา
SUTx	4	0	เทคโนโลยีระดับลึก (Deeptech), ปัญญาประดิษฐ์, เมืองอัจฉริยะ (Smart City), เทคโนโลยีด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate Tech)	-	เงินลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา
Sri Thammarat Holding	0	0	-	-	-
Silpakorn Holding	0	0	ศิลปะ สร้างสรรค์	-	-

ตารางที่ 3: ข้อมูลบริษัท UHC ณ ปี 2569

3.3 ความท้าทายและช่องว่างของการพัฒนา

การวิเคราะห์ความท้าทายและช่องว่างของการพัฒนา UHC ในรายงานฉบับนี้ ใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างสถานภาพการดำเนินงานของ UHC ของประเทศไทยในปัจจุบัน กับบทบาทและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายนโยบาย ร่วมกับการศึกษาตัวอย่างแนวปฏิบัติของต่างประเทศที่สามารถขับเคลื่อนการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการลงทุนเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้สามารถระบุทั้งช่องว่างเชิงโครงสร้างและเชิงกลไกที่ยังไม่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความท้าทายเชิงการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในการนำ UHC ไปปฏิบัติ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับปรุงนโยบายและกลไกสนับสนุนในภาพรวมอย่างเป็นระบบ โดยสามารถสรุปความท้าทายและช่องว่างของการพัฒนาหลัก 4 ประการ ได้ดังนี้

3.3.1 โครงสร้างการบริหารและขีดความสามารถเชิงธุรกิจ

UHC ของไทยจำนวนมากยังขาดโครงสร้างการบริหารจัดการแบบมืออาชีพและทีมงานประจำที่มีทักษะด้านการลงทุน การเงิน และการพัฒนาธุรกิจ บุคลากรที่ขับเคลื่อนส่วนใหญ่มาจากสายวิชาการ ซึ่งมีข้อจำกัดทั้งด้านเวลา ประสบการณ์เชิงพาณิชย์ และแรงจูงใจ ส่งผลให้การตัดสินใจลงทุน การติดตามบริษัทลูก และการบริหารความเสี่ยงยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านโครงสร้างแรงจูงใจและรูปแบบการจ้างงานของภาครัฐ ทำให้ UHC ไม่สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรมืออาชีพในระดับเดียวกับภาคเอกชนหรือกองทุนร่วมลงทุนได้ ส่งผลให้ UHC ไม่สามารถทำหน้าที่เป็น “Active Investor” ได้อย่างเต็มศักยภาพ

3.3.2 กลไกการลงทุนและเงินทุนที่สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรม

แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมาก แต่ UHC ไทยยังขาดกลไกการลงทุนที่ออกแบบมาเฉพาะสำหรับธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึก ทั้งในแง่ของขนาดเงินลงทุน ระยะเวลาการลงทุน และการรับความเสี่ยงในช่วงต้น เงินทุนที่มีอยู่มักเป็นลักษณะโครงการระยะสั้นหรือไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งในเชิงโครงสร้าง ประเทศไทยยังขาดระบบเงินทุน ความเสี่ยง (risk capital) และเงินลงทุนระยะยาว (patient capital) ที่มุ่งสนับสนุนธุรกิจเชิงลึกโดยเฉพาะ ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีให้ผ่านช่วง Valley of Death และเติบโตสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างยั่งยืน ข้อจำกัดดังกล่าวยังส่งผลให้ UHC ไม่สามารถดึงดูดการลงทุนจากภาคเอกชน (co-investment) ได้เพียงพอ และไม่สามารถสร้าง pipeline การลงทุนที่ต่อเนื่องได้

3.3.3 ด้านคุณภาพและความพร้อมเชิงพาณิชย์ของผลงานวิจัย

ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไทยจำนวนมากไม่น้อยยังไม่ถูกออกแบบบนฐานความต้องการของตลาดและอุตสาหกรรม ส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องทางเทคโนโลยี (Technology–Market Mismatch) และมีศักยภาพเชิงพาณิชย์จำกัด สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งมาจากกระบวนแรงจูงใจของมหาวิทยาลัยที่ยังให้ความสำคัญกับผลงานทางวิชาการมากกว่าการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ UHC จึงเผชิญความท้าทายในการคัดเลือกเทคโนโลยีที่ลงทุนแล้วมีโอกาสเติบโตจริง และขาด pipeline ของเทคโนโลยีคุณภาพสูงที่พร้อมเข้าสู่การจัดตั้ง Spin-off

3.3.4 การบูรณาการเชิงระบบกับภาคเอกชนและกลไกระดับประเทศ

UHC ของไทยยังทำงานค่อนข้างแยกส่วน ขาดกลไกกลางที่เชื่อมโยงมหาวิทยาลัย นักลงทุน ภาคอุตสาหกรรม และหน่วยงานรัฐเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ การเข้าถึงนักลงทุน บริษัทขนาดใหญ่ และห่วงโซ่มูลค่าอุตสาหกรรมยังมีจำกัด ขณะเดียวกันมาตรการภาครัฐยังขาดความต่อเนื่องและการออกแบบให้เอื้อต่อการดำเนินงานของ UHC โดยตรง ส่งผลให้ระบบนิเวศยังไม่เอื้อต่อการขยายผลในระดับประเทศ

ในขณะที่ในหลายประเทศ UHC ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศที่มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรม นักลงทุน และภาครัฐอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่การพัฒนาเทคโนโลยีจนถึงการขยายผลเชิงพาณิชย์ ซึ่งยังเป็นช่องว่างสำคัญของประเทศไทยในปัจจุบัน

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาพัฒนาการของนิติบุคคลร่วมลงทุนของมหาวิทยาลัยทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย พบว่ากลไกนี้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงงานวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ และเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างธุรกิจนวัตกรรม (IDE) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยกรณีศึกษาจากต่างประเทศ ได้แก่ เกาหลีใต้ สหราชอาณาจักร และจีน แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จของ UHC ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่

- (1) การมีโครงสร้างการบริหารจัดการมืออาชีพและขีดความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ
- (2) การมีกลไกบ่มเพาะและเงินทุนที่สอดคล้องกับธรรมชาติของธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึก
- (3) การสร้างความเชื่อมโยงเชิงระบบระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และรัฐที่เข้มแข็ง

ในบริบทของประเทศไทย การดำเนินงานของ UHC ได้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากเพียง 1 แห่งในปี พ.ศ. 2557 เป็น 13 แห่งในปัจจุบัน และเกิดการลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมกว่า 110 บริษัททั่วประเทศ

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความก้าวหน้าเชิงปริมาณ แต่ UHC ของไทยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็น Active Investor และกลไกสร้างธุรกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากยังมีข้อจำกัดในหลายมิติ ได้แก่ ขีดความสามารถของบุคลากร ระบบเงินทุนที่ยังไม่เพียงพอ คุณภาพของผลงานวิจัยที่พร้อมต่อการลงทุน และความเชื่อมโยงของระบบนิเวศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเทศไทยยังขาดระบบเงินทุนความเสี่ยง (risk capital) และเงินทุนระยะยาว (patient capital) ที่ออกแบบมาเพื่อรองรับธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึกโดยเฉพาะ ส่งผลให้ UHC ไม่สามารถสนับสนุนธุรกิจให้ผ่านช่วง Valley of Death และไม่สามารถดึงดูดการลงทุนจากภาคเอกชนได้ในระดับที่เพียงพอ

จากข้อค้นพบดังกล่าว รายงานนี้ได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 4 ด้าน เพื่อยกระดับบทบาทของ UHC ให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ดังนี้

- 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ UHC ให้เป็นมืออาชีพอย่างเป็นรูปธรรม** ควรกำหนดแนวทางเชิงนโยบายในการยกระดับโครงสร้างการบริหารของ UHC ให้มีลักษณะเป็นองค์กรเชิงธุรกิจ (professional entity) โดยสนับสนุนการจัดตั้งทีมงานประจำที่มีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุน การเงิน การพัฒนาธุรกิจ และการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา ควบคู่กับการพัฒนากลไกสนับสนุน เช่น โปรแกรม Entrepreneur in Residence ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากภาคเอกชนเข้าร่วมพัฒนา และขับเคลื่อนธุรกิจ spin-off ของมหาวิทยาลัยในระยะเวลาหนึ่ง รวมถึงการกำหนดระบบค่าตอบแทน และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เหมาะสมเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรมืออาชีพจากภาคเอกชน ลดการพึ่งพาคณาจารย์วิชาการ และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานของ UHC
- 2. ออกแบบกลไกการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึก** ควรพัฒนากลไกการลงทุนของ UHC ให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับวงจรชีวิตของธุรกิจเทคโนโลยีเชิงลึก โดยจัดตั้งกลไกเงินทุนที่รองรับ risk capital และ patient capital อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาเครื่องมือร่วมลงทุน

(co-investment mechanism) ระหว่างรัฐและเอกชนเพื่อให้ UHC ทำหน้าที่เป็น strategic investor และสร้าง pipeline การลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง

- 3. ยกระดับคุณภาพและความพร้อมเชิงพาณิชย์ของผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัย** ควรสนับสนุนการปรับกระบวนการพัฒนางานวิจัยให้เชื่อมโยงกับความต้องการของตลาดและอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยเชิงมุ่งเป้า (mission-oriented research) การประเมินศักยภาพเชิงพาณิชย์ตั้งแต่ระยะต้น และการจัดทำระบบข้อมูลกลางด้านผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อเพิ่ม pipeline ของเทคโนโลยีคุณภาพที่พร้อมต่อยอดสู่การจัดตั้ง Spin-off และการลงทุนของ UHC
- 4. เสริมสร้างการบูรณาการเชิงระบบระหว่าง UHC ภาคเอกชนและกลไกระดับประเทศ** ควรกำหนดนโยบายและกลไกกลางที่เชื่อมโยงการทำงานของ UHC กับนักลงทุน ภาคอุตสาหกรรม และหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยออกแบบมาตรการสนับสนุนให้สอดคล้องกับบทบาทและกลไกของ UHC โดยตรงและมีความต่อเนื่องในระยะยาว เพื่อเปิดโอกาสให้ UHC เข้าถึงแหล่งเงินทุน ตลาด และห่วงโซ่มูลค่าอุตสาหกรรมได้มากขึ้น เช่น สิทธิประโยชน์ทางภาษี หรือ matching fund สำหรับการร่วมลงทุนระหว่างภาคเอกชนและมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ความร่วมมือขยายตัวอย่างต่อเนื่อง กลไกเหล่านี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยและธุรกิจนวัตกรรมที่เกิดจากมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงตลาดได้กว้างขึ้น เชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุตสาหกรรมระดับประเทศ และเสริมสร้างความยั่งยืนของระบบนวัตกรรมไทยในระยะยาว

บทสรุป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทั้ง 4 ประการข้างต้นสะท้อนแนวทางการยกระดับ UHC ของประเทศไทยไปสู่การเป็นกลไกเชิงปฏิบัติการที่สามารถขับเคลื่อนการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ โดยมุ่งแก้ไขช่องว่างสำคัญทั้งด้านการบริหารจัดการ กลไกการลงทุน คุณภาพความพร้อมเชิงพาณิชย์ของผลงานวิจัย และการบูรณาการเชิงระบบกับภาคเอกชนและกลไกระดับประเทศ

การดำเนินนโยบายดังกล่าวจำเป็นต้องมอง UHC ในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ของระบบนวัตกรรมมากกว่าการเป็นหน่วยงานสนับสนุนภายใต้โครงสร้างมหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว พร้อมทั้งสนับสนุนให้ UHC มีความคล่องตัวเชิงธุรกิจ มีบทบาทเชิงรุกในการลงทุน และสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยเข้าสู่ห่วงโซ่มูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ในระยะต่อไป การขับเคลื่อนนโยบายควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานกำกับ มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และนักลงทุนภายใต้ทิศทางเดียวกัน รวมถึงการติดตามและประเมินผลเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การพัฒนา UHC สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างยั่งยืน และเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมของประเทศในระยะยาว

ตัวอย่างกลไกสนับสนุนการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผ่านบริษัทโฮลดิ้งมหาวิทยาลัย

	การดำเนินงานของกลไก	ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ตอบโจทย์
กลไก Early-Stage Incubator	ทำหน้าที่บ่มเพาะผู้ประกอบการนวัตกรรมระยะเริ่มต้น โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านทักษะ ธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการเชื่อมโยงกับนักลงทุนและอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการสามารถเติบโตและแข่งขันได้	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มขีดความสามารถของบริษัทโฮลดิ้ง ยกระดับคุณภาพและศักยภาพของผลงานวิจัย
กลไกความร่วมมือ Corporate-Startup โดยมีมหาวิทยาลัยเป็นตัวกลาง	เปิดโอกาสให้บริษัทขนาดใหญ่เข้ามากำหนดโจทย์หรือความต้องการเชิงธุรกิจ เพื่อให้สตาร์ทอัพพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองได้อย่างตรงจุด พร้อมทั้งเป็นพื้นที่ให้สตาร์ทอัพได้รับการบ่มเพาะและถ่ายทอดประสบการณ์จากบริษัทขนาดใหญ่ ทั้งด้านมาตรฐานธุรกิจ เครือข่าย และแนวทางการขยายตลาด	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้งานวิจัยตอบโจทย์เชิงพาณิชย์ ขยายเครือข่ายและความร่วมมือเชิงระบบ
กลไกความร่วมมือ UHC ในรูปแบบ Joint Venture	รวมความร่วมมือระหว่างบริษัทโฮลดิ้งของมหาวิทยาลัยหลายแห่ง เพื่อบูรณาการทรัพยากร เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่แต่ละสถาบันครอบครองอยู่ เข้ามาดำเนินงานร่วมกันในรูปแบบการใช้ทรัพยากรร่วม การกำกับดูแลร่วม และการสร้างนวัตกรรมแบบร่วมมือ ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของการลงทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร แบ่งปันความเสี่ยง และเร่งรัดการนำผลงานวิจัยออกสู่ตลาด	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มศักยภาพด้านทุนและการบริหารจัดการของบริษัทโฮลดิ้ง สร้างพันธมิตรและขยายเครือข่ายเชิงกลยุทธ์
กลไก Entrepreneur in Residence: EIR	นำผู้บริหารที่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานเต็มเวลาในมหาวิทยาลัยหรือบริษัทโฮลดิ้ง เพื่อบริหารจัดการบริษัทนวัตกรรมเชิงลึกระยะเริ่มต้น โดยมหาวิทยาลัยทำหน้าที่คัดเลือกและว่าจ้าง พร้อมมอบทรัพยากรและหลักประกันความมั่นคง จากนั้นจับคู่ให้ EIR ทำงานร่วมกับทีมนักวิจัยหรือสปินออฟ เพื่อช่วยวางแผนธุรกิจ จัดตั้งทีมบริหาร และขยายธุรกิจ ให้เติบโตจนสามารถดึงดูดการลงทุนได้	<ul style="list-style-type: none"> เสริมสร้างทักษะและวิสัยทัศน์เชิงผู้ประกอบการให้แก่บริษัทโฮลดิ้ง เร่งการต่อยอดงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์



สอวช

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัย
และนวัตกรรมแห่งชาติ

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

