

# ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่(NIC)ของเกาหลีใต้: บทเรียนสำหรับประเทศไทย

ศุวิชัย ภรณ์วลัย\*

ผมเห็นว่าเราควรทำการเปรียบเทียบระหว่างโมเดลเกาหลีใต้กับโมเดลญี่ปุ่น ก่อนที่จะมาเปรียบเทียบกับโมเดลของประเทศไทย ทั้งนี้ก็เพราะว่า ถ้าหากเราเอาโมเดลการพัฒนาการเป็น NIC ของเกาหลีใต้ มาเปรียบเทียบกับประเทศไทยโดยตรงแล้ว ผมเห็นว่า เราจะเห็นเฉพาะด้านที่ร่วมกันมากเท่านั้น เราจะไม่เห็นด้านความแตกต่างกันเท่าไร ซึ่งผมคิดว่าในสภาพปัจจุบันปัญหาเรื่องประเทศไทย ควรจะเป็น NIC หรือไม่ เราคงไม่มาเถียงกันแล้วเพราะว่าในความเป็นจริง เราได้เลือกมุ่งสู่ความเป็น NIC หรือเป็น NAIC ไปแล้ว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า เราจะเป็น NIC แบบไหน? คือ เราอาจจะมุ่งพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ก็จริง แต่มีเส้นทางหลายเส้นทางที่จะไปถึงเป้าหมายนั้น มิได้หมายความว่าในปัจจุบันเส้นทางที่เรากำลังเดินไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่เป็นเส้นทางที่ดีที่สุดแล้ว เพราะจริง ๆ แล้วอาจมีเส้นทางที่ดีกว่านั้นก็ไม่ได้

เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลของญี่ปุ่น ผมคิดว่ามีแนวคิดหลักๆ 2 แนว ที่เราสามารถใช้เป็นคู่มือในการมอง “ประเทศอุตสาหกรรมใหม่” คือ นโยบายอุตสาหกรรมกับระบบการบริหารธุรกิจ ถ้าดูในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายอุตสาหกรรมนั้น เจ้าหน้าที่ของกระทรวง MITI หรือกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าระหว่างประเทศของญี่ปุ่น เขาได้ประเมินความหมาย

ในทางประวัติศาสตร์โลกของประเทศเกาหลีใต้ ในฐานะที่เป็นโมเดลของประเทศกำลังพัฒนาได้อย่างน่าฟังทีเดียวว่า

ประการแรก ประเทศเกาหลีใต้ เป็นตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงความมีผลของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ผมคิดว่าเราสามารถนำมาอ้างอิงกับกรณีของประเทศไทยได้ทีเดียว เมื่อเปรียบเทียบกับหนทางเดินของการพัฒนา

\* อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เศรษฐกิจของประเทศไทย กับกลุ่มประเทศ  
สังคมนิยมอินโดจีนแล้ว แบบไหนมีประสิทธิ-  
ภาพมากกว่ากันก็เป็นที่แลเห็นกันอยู่แล้ว

**ประการที่ 2** ประเทศเกาหลีใต้ ได้  
พัฒนาระบบนโยบายอุตสาหกรรมที่รัดหน้าและ  
ทันสมัยไว้คอยสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ  
ของธุรกิจเอกชน จึงก่อให้เกิดผลงานการ  
พัฒนาทางเศรษฐกิจที่น่าทึ่งได้ จุดนี้เป็นจุดซึ่ง  
ทำให้ประเทศไทยต้องหันมาทบทวนเกี่ยวกับ  
ระบบนโยบายเศรษฐกิจ โดยเฉพาะระบบ  
นโยบายอุตสาหกรรมกันอีกครั้งหนึ่งว่า ด้วย  
ระบบนโยบายอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่นี้ ขณะนี้  
ประเทศไทยจะสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็น  
NIC ได้หรือไม่

**ประการที่ 3** ประเทศเกาหลีใต้ สามารถ  
บรรลุการพัฒนาอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็ว  
โดยการรับเอา Technology และ Know How  
มาจากต่างประเทศ โดยเฉพาะผ่านการลงทุน  
โดยตรงของบริษัทข้ามชาติมาใช้ประโยชน์อย่าง  
เต็มที่ โดยยึดหลักของ**ผู้ได้เปรียบในการมา  
ที่หลัง** คือ โดยปกติแล้วผู้มาที่หลังจะได้เปรียบ  
กว่าผู้มาแรกๆ เสมอ ตรงที่สามารถเรียนรู้ความ  
สำเร็จหรือข้อด้อยของคนก่อนได้ ในจุดนี้  
เกาหลีใต้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่

**ประการที่ 4** เกาหลีใต้เป็นตัวอย่างที่น่า  
เชื่อถือที่สุด ตัวอย่างหนึ่ง ในการแสดงให้เห็น  
ว่าการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจที่มีลักษณะ

ตื่นตาดิน หรือเป็นนักปฏิบัติของรัฐบาลนั้น  
ช่วยให้มีคุณภาพการต่อการพัฒนาเศรษฐกิจมาก  
กว่าการยึดมั่นในอุดมการณ์ความคิดจนเกินไป

นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็น  
ต้นมา ประเทศกำลังพัฒนาต่าง ๆ ได้พบกับ  
อุดมการณ์หลายแบบไม่ว่าลัทธิเหมาเซตงของจีน  
แดงหรือลัทธิมาร์กซ์-เลนินของเวียดนาม ซึ่งมา  
เปรียบดูแล้วการยึดมั่นกับอุดมการณ์จนเกินไป  
ถ้ามองในระยะยาวมันทำให้เกิด "bias" คือ  
ทำให้เกิดความลำเอียงในการดำเนินนโยบาย  
เศรษฐกิจ ซึ่งผลได้ออกมาแล้วเห็นว่า การยึด  
มั่นกับความคิดอุดมการณ์เกินไปกลับให้ผลการ  
เศรษฐกิจที่ต่ำกว่าเกินคาด เรื่องนี้เป็น paradox  
ของประวัติศาสตร์อย่างหนึ่งในประวัติศาสตร์  
โลก

**ประการที่ 5** คือ ประเทศเกาหลีใต้เป็น  
ประเทศแรกในประวัติศาสตร์โลก ที่ประสบ  
ความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยใช้  
ญี่ปุ่นเป็นโมเดลอย่างมีจิตสำนึก เดียวนี้ถ้าหาก  
เราไปดูแนวคิดหรือการก่อสร้างระบบสถาบัน  
ของผู้นำรัฐบาลหรือผู้นำเอกชนของเกาหลีใต้  
เราจะพบว่าระบบเหล่านี้ แม้แต่ชื่อที่แปลเป็น  
ภาษาเกาหลี เวลาใช้เป็นคำภาษาจีน มัน  
เหมือนกับภาษาญี่ปุ่นเลย เหมือนว่าถ่ายทอด  
ระบบสถาบันมาเลยก็ว่าได้ ทำให้เราพบว่า เขา  
เชื่อมั่นว่า โมเดลนโยบายอุตสาหกรรมแบบ  
ญี่ปุ่นนี้เป็นโมเดลที่มีประสิทธิผลมากที่สุดใ  
ปัจจุบัน และเกาหลีใต้เป็นประเทศแรกที่ประสบ

ความสำเร็จในการใช้โมเดลนี้ แต่ผมอยากจะเรียนให้ทราบว่า ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นการประเมินความสำเร็จของประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ของเกาหลีได้จากแวมองของนโยบายอุตสาหกรรมเท่านั้นเอง ซึ่งจริง ๆ แล้วผมเห็นว่ามันยังไม่เพียงพอต่อการจะตอบปัญหาทั้งหมดได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่า ถ้าหากเราดูเฉพาะนโยบายเศรษฐกิจของเกาหลีได้ และคิดว่าจะนำนโยบายนั้นมาใช้กับประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ เช่น ประเทศไทย ผมคิดว่าเป็นความผิดพลาด ซึ่งอันนี้อาจารย์ พิษณุ ก็ได้กล่าวไว้ว่า **นโยบายอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้ประเทศกำลังพัฒนากลายเป็น NIC ได้ มันต้องมีระบบการบริหารธุรกิจเข้ามารองรับอีกด้วย**

ทำไมนโยบายอุตสาหกรรมจึงเป็นสิ่งที่ลอกเลียนกันไม่ได้ อันนี้ผมขอให้อ่านกลับไปดูการจำแนกประเภทของนโยบายอุตสาหกรรมในประเภทนั้นดูก่อน ผมจะแยกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ

ประเภทแรก คือแบบรัฐนำ คือ State-led Policy

ประเภทที่ 2 คือแบบเอกชนนำ Private-led Policy

ประเภทที่ 3 คือรัฐและเอกชนร่วมกันนำ คือ State กับ Private จับมือกันนำเศรษฐกิจ ถ้าเรานำการจำแนกประเภทนี้ไปดูประสบการณ์

ของการพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นจะพบว่า ในขั้นแรกคือ ในช่วงทศวรรษ 1960 หรือตั้งแต่ก่อนหน้านั้นจนถึงปี 1960 ญี่ปุ่นใช้รัฐนำมาก่อน เหตุที่ใช้รัฐนำเพราะสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้น คงจะล้มเหลวมากหรือมีปัญหา เช่น เศรษฐกิจไม่สามารถรวมกันได้ รัฐอาจเป็นตัวละครทางเศรษฐกิจซึ่งมีความสำคัญมากและแสดงบทบาทที่มีศักยภาพที่สุดได้ คือมันมีความสมเหตุสมผลของมันที่รัฐเป็นตัวนำ

ข้อที่ 2 คือรัฐและเอกชนร่วมกันนำ ซึ่งบางคนเขาเรียกว่าเป็นแบบ บริษัทญี่ปุ่น จำกัด (Japan Inc.) ใช้นโยบายอุตสาหกรรมแบบความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชนออกไปเจาะตลาดทั่วโลก

พอมาถึงขั้นที่ 3 คือภายหลังทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา เมื่อบริษัทญี่ปุ่นกลายเป็นบริษัทข้ามชาติแล้วญี่ปุ่นใช้นโยบายเอกชนนำทำการวางแผนการตลาดและการลงทุนไปทั่วโลกได้แล้ว บทบาทของรัฐได้ลดลงไปกลายเป็นเอกชนนำแทน

พอเราดูโมเดลนี้แล้วไปดูเกาหลีใต้ ผมคิดว่า ประเทศนี้ก็มีประสบการณ์คล้ายคลึงกับของญี่ปุ่นเหมือนกันคือ ในขั้นแรกนี้ถ้าเป็นรัฐนำตั้งแต่ปี 1962 จนถึงปี 1985 ผมคิดว่ารัฐนำมาโดยตลอด แต่หลังจากที่ประสบปัญหาทาง

การเมืองแล้ว โรห์ แต่ ดู ขึ้นมาแล้วก็เริ่มเข้าสู่  
ขั้นตอนที่รัฐและเอกชนร่วมกันนำ

คราวนี้กลับมาดูของไทยเราใน ไทย  
เราเป็นยังงี้ ของไทยก็มีรัฐนำ แต่รัฐนำเพื่อ  
ที่ให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมคือ รัฐนิยมใน  
สมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม ปรากฏว่าการ  
นำแบบนั้น ประสบความล้มเหลว พอหลัง  
จากที่จอมพล สฤษดิ์ ขึ้นมา แล้วเริ่มใช้นโยบาย  
อุตสาหกรรมในปัจจุบัน มันก็ไปสู่ยุคการ  
พัฒนาที่เรียกว่า “การพัฒนาอุตสาหกรรมที่รัฐ  
ไม่ได้ทำอะไร” ซึ่งแบบนี้มันมีตั้งแต่ปี 1960  
ไปจนถึงปี 1980 หลังจากนั้นมันเกิดมี กรอ.  
การร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชน มันเริ่มเข้าสู่  
ขั้นตอนที่เรียกว่า รัฐและเอกชนร่วมมือกันนำ  
ดังนั้นในขั้นตอนนี้ ถ้าหากเรามีนโยบายอุ-  
สาหกรรมให้รัฐนำก็ดีหรือเอกชนนำก็ดี มันก็ไม่  
สอดคล้องกับความเป็นจริงของสังคมไทยเท่าไร  
นัก เพราะรัฐนำก็นำไปแล้ว ส่วนเอกชนนำ  
มันก็ยังไม่ถึงขั้นตอน ถ้าหากเอกชนนำได้ ผม  
คิดว่าบริษัทไทยก็ข้ามชาติได้ ตอนนั้นบริษัทไทย  
ที่ข้ามชาติได้ก็มี ซี.พี เท่านั้น มันไม่สามารถเป็น  
ขั้นตอนทั่ว ๆ ไปได้

ตอนนี้ผมจะขอกล่าวในรายละเอียดอีกนิด  
เกี่ยวกับนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมของเกาหลี  
ใต้ที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 1960 ถึงปัจจุบัน เขาใช้  
นโยบายการพัฒนาทุนนิยมโดยรัฐ

ประการแรก ปี 1962-1970 สิ่งที่น่า  
สังเกตก็คือว่า เกาหลีใต้เริ่มใช้นโยบายส่งเสริม  
การส่งออก ของเราเริ่มใช้หลังเกาหลีใต้ช้ากว่า  
กัน 20 ปีทีเดียว ในทางกฎหมายก็มีการตั้ง  
นิคมอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกตั้งแต่ปี 1962

ประการที่ 2 ซึ่งผมคิดว่าถ้าศึกษาเกาหลี  
ใต้แล้ว ขั้นตอนที่น่าสนใจมากสำหรับบทเรียน  
เพื่อการเป็น NIC ของประเทศไทยคือ ระหว่าง  
ปี 1970-1977 มีแนวโน้มใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ  
คือ นโยบายอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งส่วนใหญ่  
เกิดขึ้นมาได้โดยทำ Joint Venture หรือขอ  
ความร่วมมือทางเทคโนโลยีกับบริษัทญี่ปุ่น แต่  
อุตสาหกรรมที่น่าจับตามองที่สุดและทำให้  
เกาหลีใต้ผงาดมาจนถึงวันนี้ได้คือ อุตสาหกรรม  
เครื่องไฟฟ้า เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้รับการ  
ส่งเสริมควบคุมมากับอุตสาหกรรมสิ่งทอ เริ่มผลิต  
ที่วิซาวา วิชุกุทธานซิสเตอร์ มีการก่อตั้ง  
Export Processing Zone เป็นอุตสาหกรรม  
ผลิตทีวี เพื่อส่งออกและมีบริษัทผลิตชิ้นส่วน  
เครื่องไฟฟ้าของญี่ปุ่นแท้เข้าไปอีกในประเทศ  
เกาหลีใต้ ซึ่งแนวโน้มเหล่านี้ในกรณีของคน  
ไทย เราเพิ่งมาเห็นในปัจจุบันเท่านั้นเอง มี  
บริษัทญี่ปุ่นผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์แท้เข้า  
มาตั้งในนครหรือบางกระดี่ เพื่อผลิตออกไป  
ขายในญี่ปุ่นหรือประเทศอื่น ๆ

ในปัจจุบันสินค้าเครื่องไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ได้แข่งขันเป็นอันดับ 1 แทนสินค้าสิ่งทอ

ซึ่งครองอันดับ 1 ของประเทศเกาหลีไปแล้ว ขณะที่ประเทศไทยเราสินค้าส่งออกเพียงชิ้นเป็นอันดับ 1 ของสินค้าเข้าเมื่อปี 1985 เท่านั้นเอง นอกจากนี้โครงการก่อสร้างโรงงานผลิตเหล็กกล้าครบวงจรของเกาหลีใต้ได้เริ่มวางโครงการตั้งแต่ในแผนที่ 2 แล้ว ในขณะที่โครงการผลิตเหล็กแผ่นของเมืองไทยเพิ่งมีข่าวว่าจะเริ่มลงทุน

ในขั้นตอนที่ 3 คือ เริ่มมีการผลิตรถยนต์ มีการผลิตทีวีสี เป็นช่วงที่เริ่มพัฒนา อุตสาหกรรมหนักอย่างจริงจัง

ส่วนในขั้นที่ 4 เริ่มประสบปัญหาโดยเฉพาะทางการเมืองเกิดความวุ่นวายกรณีการจู่โจมการสังหารประชาชนนับร้อยในทางจู่

ในแผนที่ 5 เป็นแผนปรับตัวจากการฟื้นไข้ คือปรับแผนที่ 4 อีกทีหนึ่ง หนึ่ง ในราว ๆ ปี 1978 ประเทศเกาหลีใต้ก็ได้ชื่อว่าเป็น NIC แล้ว

ส่วนที่ 2 คือเปรียบเทียบกับกรณีของระบบธุรกิจ ผมคิดว่าระบบการบริหารธุรกิจของเกาหลีใต้มีส่วนที่แตกต่างจากระบบบริหารของญี่ปุ่น และคล้ายคลึงกับแบบของไทยมากที่สุด ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก ลักษณะการบริหารธุรกิจของเกาหลี เป็นลักษณะธุรกิจแบบครอบครัว คือ ธุรกิจขนาดใหญ่ มีรูปแบบที่ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Zaibatsu หรือคำไทยเรียกว่า กลุ่มตระกูลผูกขาดทางเศรษฐกิจ ในเกาหลีใต้มีกลุ่ม

ตระกูลผูกขาดทางเศรษฐกิจ โดยผมไม่อยากจะเรียกว่า กลุ่มธุรกิจ เพราะว่าถ้าหากเรียกกลุ่มธุรกิจมันมีความหมายค่อนข้างดีกว่า ของไทยมันอยู่กึ่งกลางระหว่างนี้คือ มันมีกลุ่มผูกขาดแต่ว่ามันมีลักษณะกลุ่มธุรกิจด้วย ในเกาหลีใต้มีกลุ่มตระกูลผูกขาดของเศรษฐกิจประมาณ 40 กลุ่มด้วยกัน แต่ใน 40 กลุ่มมีตระกูลใหญ่จริง ๆ 4 กลุ่ม และคนไทยคงรู้จักชื่อแล้ว เพราะชื่อนี้ปรากฏในเมืองไทยแล้ว เช่น ชัมซุง, กลุ่มฮุนได ซึ่งเข้ามามีปัญหาเรื่อง การประมูลสร้างท่าเรือน้ำลึก แล้วก็แพ้ไป กลุ่มที่ 3 ลักก็ โกลสตาร์ ที่ปิยะพงษ์ ผิวอ่อน ไปเตะบอลให้เขา และกลุ่มที่ 4 แดว มูลค่าเพิ่มของกลุ่ม 4 กลุ่มเหล่านี้ ใน GNP รวมแล้วประมาณ 10% นับว่าสูงมากทีเดียว ทั้ง 4 กลุ่มนี้เกิดขึ้นมาได้เพราะผลพวงของการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรัฐ คือรัฐเป็นคนปกป้องขึ้นมา โดยเฉพาะผู้นำ กลุ่มนี้มีประวัติศาสตร์อยู่ในธุรกิจ 30-40 ปี พอเราบอกว่าประวัติศาสตร์อยู่ในช่วงระหว่าง 30-40 ปี สิ่งที่เราพอนึกถึงได้ บริษัทนี้ผู้ก่อตั้งยังมีชีวิตอยู่ ผู้ก่อตั้งยังเป็นผู้นำอยู่ ลักษณะพิเศษของกลุ่มชัมซุงคือ มีลักษณะกลุ่มผูกขาดแบบ Conglomerate ในขณะที่กลุ่มฮุนไดเป็นกลุ่มผูกขาดในอุตสาหกรรมหนักและเคมี อย่างเราพูดถึงกลุ่มฮุนไดในเมืองไทยเราก็จะนึกถึงกลุ่มเครือปูนซีเมนต์ไทย ในความหมายของความคล้ายคลึงกันในเชิงธุรกิจ แต่กลุ่มชัมซุงผมยังไม่เห็นตัว แต่ในอนาคตคงเป็นซีพี เพราะซีพีเริ่มผลิต

รถยนต์ในจีนแล้ว เมื่อวานอ่านหนังสือพิมพ์ ก็บอกว่า ซีพีได้ประกาศเข้าไปสู่ธุรกิจพลาสติก และอุตสาหกรรมเคมีแล้ว ส่วนกลุ่มล็กก็ โกลสตาร์ เป็นผู้ผลิตเครื่องไฟฟ้าแห่งแรกของเกาหลีใต้ ผมก็นึกถึงบริษัท ธาณิชทร์ ปรากฏว่าล็กก็ โกลสตาร์ ประสบความสำเร็จในขณะที่ธาณิชทร์ของเราที่ย้ายไปเพราะรัฐบาลไม่เหลียวแล แต่ไม่ว่ากลุ่มซัมซุง, ฮุนได, ล็กก็ โกลสตาร์ก็ดี กลุ่มนี้โตขึ้นมาได้ เพราะรัฐบาลออกกฎหมายสนับสนุนอุตสาหกรรมเฉพาะอย่าง อย่างเช่น ของ ฮุนไดโตขึ้นมาได้ระหว่างที่รัฐออกกฎหมายสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องจักรผลิตรถยนต์ ล็กก็ โกลสตาร์ และซัมซุงก็โตขึ้นมาภายหลังที่รัฐบาลออกกฎหมายสนับสนุนอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เหล่านั้น เป็นต้น คือถ้ารัฐไม่ออกกฎหมายเป็นหลักประกันแล้วละก็ พวกนี้ไม่สามารถโตขึ้นมาได้ อย่างรวดเร็วภายใน 10-15 ปีเท่านั้นเอง กลุ่มแถว โตขึ้นมาได้ด้วยนโยบายส่งเสริมการส่งออก อันนี้ผมก็นึกถึงกลุ่มอย่างสหยูเนี่ยน เพราะเขาส่งออกสิ่งทอ และตอนนี้กำลังขยายไปสู่อุตสาหกรรมหนักและเคมี

นอกจากนี้ยังมีอีกกลุ่มที่ยังไม่เข้ามาในเมืองไทย กลุ่มนี้โตขึ้นมาได้ก็เพราะว่าซีอีวีวิสาหกิจ ถ้าหากดูในแง่แล้ว ผมอยากจะเรียนว่า ถ้าเราเข้าใจถึงสภาพและลักษณะพิเศษขององค์กรอุตสาหกรรมของเกาหลีใต้ในทำนองนี้แล้ว เราต้องเข้าใจถึงลักษณะพิเศษของการบริหารธุรกิจของเกาหลีใต้ดังต่อไปนี้ว่า มันมีลักษณะพิเศษ

ประการที่ 1 ก็คือว่า มีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ และการบริหารแบบ Top Down หรือสั่งการลงไปข้างล่าง ทำให้ถึงเป็นเช่นนั้น สาเหตุมี 5 ประการ

ประการแรก คือว่ากลุ่มนี้มีประวัติศาสตร์สั้นมาก เพียง 25 ปี ก็โตขึ้นมาอย่างรวดเร็วมากเลย จนมีชื่อรู้จักกันไปทั่วโลก เพราะอย่างนั้นเมื่อผู้ก่อตั้งยังมีชีวิตอยู่ ผู้บริหารมีอำนาจมาก เป็นพระเจ้าไม่มีใครเด่นสู้เขาได้ ลักษณะการสั่งการ อำนาจต้องอยู่ในมือเขา ในขณะที่ของญี่ปุ่น อย่างบริษัทฮิตาชิมีประวัติศาสตร์ยาวนานถึง 300 ปี เจ้าของผู้ก่อตั้งก็ตายไปนานแล้ว คนรุ่นหลัง ๆ จึงเริ่มเป็นนักบริหารมืออาชีพมากขึ้น หรือถ้าเจ้าของรุ่นหลังไม่มีความสามารถก็เอาคนอื่นมาบริหารแทน

ประการที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศมันเร็วมาก ที่มันเร็วมากเพราะ Product cycle หรือวงจรสินค้ามันสั้นลงทุกที ถ้าหากไม่กล้าตัดสินใจแล้ว โอกาสทำธุรกิจก็จะยุ่งยากมากทีเดียว การตัดสินใจจึงเป็นแบบ Top Down รวมอำนาจ

ผมยกตัวอย่างง่าย ๆ ฮุนได ทำไมเขาเลือกผลิตรถอุตสาหกรรมต่อเรือ เขาบอกว่าไอ้เรือนี้เอาเหล็กมาประกอบกับเครื่องจักรให้มันลอยน้ำได้ก็ใช้ได้แล้ว คนที่กล้าพูดอย่างนี้แล้วกล้าตัดสินใจเช่นนั้น มันก็สามารถเป็นใหญ่ได้ คือเขากล้าได้กล้าเสียมาก เพราะถ้าฮุนไดเข้าไป

แล้วไม่ตั้ง ขุนได้ก็ต้องพึ่งเน่ การทำแบบนี้  
ในญี่ปุ่น ทำไม่ได้เด็ดขาด เพราะญี่ปุ่นการ  
ตัดสินใจช้ามาก ไม่มีใครกล้าตัดสินใจเสี่ยง  
ขนาดนั้น

ประการที่ 3 สังคมเกาหลีได้คล้ายสังคม  
ไทย คือเล่นเส้นสาย เน้นความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคคลมาก คือถ้าหากว่าผู้บริหารธุรกิจของเกาหลี  
ได้ ไม่มีเส้นสายหรือรู้จักผู้ใหญ่ในรัฐบาล  
เกาหลีได้แล้วจะทำอะไรก็ตามก็เป็นเรื่องยาก  
การที่บริษัทจะอยู่หรือไปขึ้นอยู่กับว่าใครเป็น  
ประธานบริษัทด้วย

ประการที่ 4 ลักษณะพิเศษของวิธีการผลิต  
ของเกาหลีได้ ลักษณะที่เกาหลีได้ใช้ในการ  
พัฒนาอุตสาหกรรมที่ผ่านมาคือ แสวงหากำไร  
จากขนาดของเศรษฐกิจ คือในสินค้าที่ผลิต  
ปริมาณมากเท่าไร ราคาจึงลดลงและขายได้  
เพราะ Cost Down เวลาที่ผลิตอย่างนี้ หากหวัง  
ได้กำไรสูงสุด ต้อง Maximization of Economy  
of Scale ซึ่งการทำอย่างนั้น พุดง่ายแต่ทำยาก  
เพราะการที่คุณจะลงทุนแล้วผลิต โรงงานที่มัน  
ใหญ่ที่สุดในเอเชียนี้มันต้องใช้ความกล้าหาญ  
ทางธุรกิจ ดังนั้น การทำเช่นนั้นทำให้ลักษณะ  
บริหารธุรกิจของเกาหลีได้เป็นแบบ Top Down

ประการที่ 5 ความล้มเหลวในการบ่มเพาะ  
บุคลากร โดยเฉพาะนักบริหารระดับกลาง การ  
ที่รวมอำนาจสู่ผู้บริหารระดับสูงแบบ Top Down  
ก็มีข้อเสียคือ การบ่มเพาะบุคลากรตามไม่ทัน

พอทรัพยากรมนุษย์ตามไม่ทัน คุณไม่สามารถ  
มี Middle manager เข้ามาช่วยบริหารแบบ  
สมัยใหม่แล้วโอนอำนาจการตัดสินใจให้ได้ คุณ  
ไม่สามารถใช้ Management Control คือมอบ  
หมายให้คนทำแทน แล้วสร้างระบบควบคุมอีก  
ทีหนึ่ง เรื่องนี้ถ้าพูดศัพท์ภาษาเศรษฐกิจการ  
เมืองจะบอกว่ามันเป็น Dialectic คือในข้อแรก  
เป็นข้อดี ทำให้เกาหลีได้เป็น NIC ได้ แต่พอ  
ถึงขั้นหนึ่ง ข้อดีกลายเป็นข้อเสียหรือกลายเป็น  
ความขัดแย้งขึ้นมา มีปัญหาเริ่มเห็นชัดขึ้นตั้งแต่  
ปี 1987 คือตั้งแต่กลุ่มกรรมกรของฮุนไดส์ไตรค์  
ครั้งใหญ่ในปี 1987

ประเด็นที่ 2 ลักษณะพิเศษของเกาหลีได้  
ที่คล้ายคลึงกับของประเทศไทยก็คือการ Inter-  
nalization Labour Force ผมไม่รู้ว่าจะแปลเป็น  
ไทยว่าอย่างไร “การทำให้เป็นภายในของแรง  
งาน” หรือสร้าง Internal Labour Market  
หรือตลาดภายในของแรงงานของเกาหลีได้มัน  
อ่อนมาก ถ้าจะดูแผนภูมิที่ผมแจกพวกคุณไป  
คงพออธิบายได้ จริง ๆ แล้วบริษัทมันพัฒนา  
ขึ้นมาได้ มันต้องมีคน มีเงิน มีเทคโนโลยี  
ปัญหาคือ จะหาคนที่มีคุณภาพมาจากไหน ส่วน  
ใหญ่แล้วเกาหลีได้ก็เหมือนเมืองไทยคือพึ่งพิง  
ตลาดภายนอกเหมือนกัน ซึ่งกลไกของมันเป็น  
วงจรรายงานนี้ คือ อัตราการเปลี่ยนงานที่สูงของ  
เกาหลีได้ ประมาณเดือนละ 4% เดือนละ 4%  
ถ้าคิดเป็นปี หมายถึง  $12 \times 4 = 48$  หมายถึงมี

คนเปลี่ยนงาน 48% ต่อปี คือหน้าตาจะไม่ซ้ำกันเลย ถ้าหน้าไม่ซ้ำกันเลยมองในแง่ทฤษฎีทรัพยากรมนุษย์แล้ว เราจะบอกว่า มันไม่สามารถสร้างระบบการสะสม Technology ภายในบริษัทอันพัฒนาไปสู่ Technology ระดับสูงได้ ที่เป็นเช่นนี้มันเกี่ยวกับระบบสังคมของเกาหลีใต้คือระบบชนชั้นวรรณะแบ่งผู้คนตามระดับการศึกษา ทำให้อัตราจ้างในแต่ละระดับมันต่างกันมากทีเดียวไม่มีการแชร์ข้อมูลร่วมกัน เพราะฉะนั้น อย่างนี้แล้วบริษัทไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เหมือนกับญี่ปุ่น เกิดความไร้ประสิทธิภาพ พอเป็นอย่างนั้นแล้ว บริษัทก็จะให้รัฐเป็นผู้พัฒนาบุคลากรแทนพอสรุปได้ว่ามีแนวโน้มของการเกิดตลาดแรงงานภายนอกในเกาหลีใต้และสังคมไทยสิ่งนี้เกิดจากสาเหตุที่หลีกเลี่ยงได้ยาก เพราะมีการเสียดุลอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการบริหารธุรกิจรวดเร็วมากจนคนตามไม่ทัน เพราะทรัพยากรมนุษย์มันสร้างช้ามาก ใช้เวลาถึง 10,20 ปีทีเดียว

ประการที่ 3 อย่างที่บอกไปแล้วว่า เนื่องจากเป็นกลุ่มตระกูลผูกขาดทางเศรษฐกิจ พวกนักบริหารมีอาชีพที่ไม่ใช่คนในตระกูลจะขึ้นมาเป็นระดับ Top Management ยากมาก เพราะลูกหลานไปครองหมด

ประการที่ 4 อย่างที่ผมได้เรียนไปแล้วก็คือว่า มีการแบ่งงานตามวรรณะการศึกษา ชัด

แจ้งมากซึ่งเรื่องนี้เราไม่ค่อยจะเห็นใน Japanese Management เท่าไรนัก ลักษณะมีวรรณะ, ไครจบดอกเตอร์, ปริญญาโท, ปริญญาตรี จะถูกกำหนดเป็นชั้นในสังคมเกาหลี ซึ่งจริง ๆ แล้วมันทำให้เกิดปัญหาในการถ่ายทอดและสะสม Technology

ประการที่ 5 ก็คือคนใหม่ๆ ไม่ได้ร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญของบริษัท และไม่เน้นวิวุฒิเท่ากับคุณวุฒิ ความสามารถ ซึ่งอันนี้ทำให้ระบบการพัฒนาธุรกิจของเกาหลีใต้มีปัญหาในเรื่อง Technology และมีปัญหาในเรื่องระบบบริหาร ที่สำคัญก็คือเกิดการผูกขาดทางข้อมูล ข้อมูลใครยึดได้ก็มีอำนาจอยู่ในมือทำให้เกิดความแตกต่างช่องว่าง ความแตกต่างในการแบ่งปันผลประโยชน์ซึ่งกัน ซึ่งในระบบของเกาหลีใต้ ผลสุดท้ายแล้วการผูกขาดข้อมูลทำให้เกิดข้อเสียของระบบธุรกิจทั้งในระยะสั้น, ระยะยาว ถ้าหากอธิบายอย่างนั้นแล้ว

ประเด็นที่ 3 ที่น่าสังเกตเกี่ยวกับธุรกิจของเกาหลีใต้ก็คือว่า เกาหลีใต้พัฒนาเป็น NIC โดยเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเฉพาะ Assembly Industry หรืออุตสาหกรรมซึ่งเอามาประกอบขึ้นมาเป็นสินค้า เช่น อุตสาหกรรมต่อเรืออุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งอุตสาหกรรมเหล่านี้ข้อเสียของมันก็คือว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง Technology กับ Skill เป็นไปในรูปที่พึ่งพา Skill

หรือทักษะความเชี่ยวชาญของคนงาน น้อยมาก  
 อย่างเวลาที่เราผลิตสินค้าเรามี 2 โมเดล คือ  
 แบ่ง Technology กับ Skill ในกรณีของ  
 Assembly Industry เพราะว่า Technology  
 ของมันฟอร์มตัวในรูปของเครื่องจักร ผ่านระบบ  
 สายพาน Conveyor system แล้วผลิตเข้าไป  
 กรรมกรก็สามารถผลิตสินค้าได้ ในเมืองไทย  
 จ้างคน 1 คน ผลิตทุกอย่างได้ ทำยังไงก็ไม่  
 สามารถเพิ่ม Technology Technology มันไม่  
 มีอยู่ในนั้น Technology มันอยู่ในระบบเครื่อง  
 จักรมากกว่าถ้าหากใครจะสะสม Technology  
 Technology นั้นมันต้องผ่าน Processing  
 Industry อุตสาหกรรมที่ผ่านการแปรรูปอันนี้  
 เป็น Soft Technology มากกว่า Hard Techno-  
 logy ซึ่งถ้าหากเป็นอย่างนั้นแล้ว จะเห็นว่า  
 เกาหลีใต้มีปัญหา 2 เรื่อง ปัญหาเรื่องแรกคือ  
 โมเดลนี้สายวิศวะกับสายช่างแยกกันโดยสิ้นเชิง  
 คนที่จบวิศวะกับคนที่จบช่างกล ไม่มีการทำ  
 งานร่วมกัน ไม่มีการแชร์ข้อมูล ของญี่ปุ่นเป็น  
 แนวนอนมีการแชร์กัน โดยผ่านจุดที่ว่าทุกคน  
 ต้องร่วมมือที่โรงงาน วิศวะกับนายช่างต้องมา  
 ลงมือ มาแก้ปัญหา มีการถ่ายทอดข้อมูลกัน  
 ถ้าหากว่าเป็นระบบอุตสาหกรรม Assembly  
 Industry ส่วนใหญ่ Technology จะสูงมาก แต่  
 ถ้าหากเป็น processing เช่น ผลิตชิ้นส่วน จะ  
 พึ่งพาทักษะของแรงงานสูง ทำให้มีโอกาสถ่าย  
 โทดเทคโนโลยีง่ายขึ้น แต่เนื่องจากประเทศ

เกาหลีใต้ เขาแก้ปัญหาในการเป็น NIC ด้วย  
 วิธีแบบนี้ คือว่าอุตสาหกรรมมันเป็น Multi  
 Component Product สิ่งไหนที่เกาหลีใต้ผลิต  
 ไม่ได้ก็นำเข้ามาจากญี่ปุ่นเพราะฉะนั้นจึงไม่น่า  
 แปลกใจว่าเหตุใดเกาหลีใต้จึงขาดดุลกับญี่ปุ่น  
 มหาพาร 1) ขาดดุลการค้าโดยการนำสินค้า  
 หุ่นเข้ามา 2) ขาดดุลการค้าโดยการนำ Inter-  
 mediate goods หรือสินค้าขั้นกลางเข้า ทำ  
 ให้ญี่ปุ่นบอกได้ว่าสินค้าของเกาหลีใต้นั้นอีก 50  
 ปี ก็ตามญี่ปุ่นไม่ทัน ซึ่งปัญหานี้ผมอยากเรียน  
 ว่าเป็นปัญหาของการพัฒนาจาก NIC ไปเป็น  
 HIC (Highly Industrialized Country)  
 คือ จากประเทศอุตสาหกรรมใหม่ไปสู่ประเทศ  
 พัฒนาแล้ว ซึ่งผมคิดว่าเกาหลีใต้จะประสบ  
 ความยากลำบากยิ่งกว่าการเป็น NIC เสียอีก  
 ทำไม่ถึงเรียกว่าความยากลำบาก เพราะว่ากา  
 รเป็น NIC ของเกาหลีใต้แทบไม่ได้แตะโครง  
 การพื้นฐานความสัมพันธ์ทางสังคมของเกาหลี-  
 ใต้เลย คือความสัมพันธ์ในครอบครัว, ความ  
 สัมพันธ์ในระบบเชิงอุปถัมภ์, ความสัมพันธ์เชิง  
 เส้นสายของเกาหลีใต้ไม่ได้ถูกแตะเลย การ  
 พัฒนาประเทศไปเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วอย่าง  
 แท้จริง มันจำเป็นต้องมีประชาธิปไตย ทั้งทาง  
 เศรษฐกิจและการเมือง ปัญหาของการพัฒนา  
 ทางเศรษฐกิจก็เกิดขึ้นมาแล้วในกรณีพิพาทแรง  
 งาน ทั้งนี้เพราะระบบบริหารธุรกิจของเกาหลี  
 ใต้ค่อนข้างเป็นแบบ American Style คือ

คนที่เป็นผู้บริหารได้ทุกอย่าง ได้ทั้งเงิน อำนาจ ได้ชื่อเสียงและข้อมูลส่วนคนอยู่ข้างล่างเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เป็นแค่มือแค่เท้าเท่านั้น เพราะฉะนั้นปัญหาประชาธิปไตยในเกาหลีใต้ จึงเกิดขึ้น ปัญหาประชาธิปไตยทางการเมืองก็รุนแรงขึ้น เพราะการเมืองตามพัฒนาการทางเศรษฐกิจไม่พียง ถ้าหากประเทศเกาหลีใต้ต้องการเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่แท้จริง คงจะต้องแก้ปัญหา 3 ประการก่อน คือ

ประการแรก ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนจำนวนมากเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางเศรษฐกิจได้มากยิ่งขึ้น

ประการที่ 2 ทำอย่างไรจึงจะเกิดความหลากหลายในบุคลากร ในทรัพยากรมนุษย์ ไม่ใช่รวมศูนย์อำนาจที่ผู้บริหาร ซึ่งเป็นคนในครอบครัว ทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินเศรษฐกิจ

ประการที่ 3 จะลดช่องว่างความแตกต่างระหว่าง คนที่มีการศึกษากับคนที่มีการศึกษาดำ โดยการใช้โบนัส ค่าจ้าง รายได้ เงินเดือน และการแชร์ในด้านสวัสดิการ โดยเฉพาะการแชร์ข้อมูลทางเทคโนโลยีและการแชร์ข้อมูลทางด้านธุรกิจเพื่อการตัดสินใจได้อย่างไร

พูดง่าย ๆ 1,2,3 เป็นปัจจัย 3 ประการของการปฏิรูประบบบริหารธุรกิจนั่นเอง ผมอยากจะเรียนอย่างนี้ว่า ถ้าหากเมืองไทยเราจะมีสู่ความเป็น NIC แล้ว ทำไมเราต้องเดินช้ารอยกับเกาหลีใต้ คือ รอให้ปัญหาเกิดแล้วค่อยมาแก้ปัญหาที่หลัง ทำไมการเป็น NIC เราไม่ปฏิรูปการบริหารธุรกิจให้ดีเสียตั้งแต่บัดนี้ โดยการเอาโมเดลของ Japanese Management เข้ามาใช้ และเปลี่ยนจากกลุ่มตระกูลผูกขาดทางธุรกิจให้เป็นธุรกิจแบบสมัยใหม่ แล้วระดมทรัพยากร มนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาชาติ พยายามลดช่องว่างทางรายได้ พยายามกระจายรายได้ให้มาก เพื่อให้เป็น NIC อย่างมีสันติประชาธรรมอย่างแท้จริง คือเราไม่ควรรอให้เกิดปัญหา ซึ่งมันต้องเกิดขึ้นแน่ๆ เหมือนอย่างในกรณีของเกาหลีใต้มาแล้วมาแก้ปัญหาที่หลัง เพราะว่าเมืองไทยเรากำลังอยู่ในช่วงการก่อตัวของระบบสมัยใหม่ มันยังไม่แข็งตัว ดัดไม้อ่อนดัดง่าย ไม้แก่ดัดยาก ถ้าจะทำอะไรก็เริ่มเสียบัดนี้ แล้วการเป็น NIC ของไทยนี้จะเป็นไปอย่างมีสันติยิ่งขึ้น