

新加坡再發現

新加坡在2010年世界競爭力排名第一，學習或超越新加坡成為一股熱潮，本文透過近距離觀察該國風土民情，對「新加坡經驗」提出一些看法。

◎ 張惟明 (行政院主計處第1局專門委員)

壹、前言

有人讚譽新加坡為花園城市，最適合居住，也有人認為新加坡法令嚴苛，鞭刑令人生畏。但無論喜歡或不喜歡，均不能否認新加坡平均每人GDP高達3萬5千美元之事實，瑞士洛桑國際管理學院(IMD)公布之2010年世界競爭力排名中，新加坡更躍居世界第一，不禁讓人有「新加坡能，我們也能」的期望。99年5月筆者有幸奉派參加行政院人事行政局辦理之「全球化及領導能力研習班第3期」，

前往這個距離台灣4個多小時飛行時間，位於北緯1度，接近赤道的熱帶國家，在新加坡國立大學李光耀公共政策學院進行為期兩週的研習。本文從核心觀念、內部環境及外部環境等三個面向，分享本次研習的一些心得及感想。

貳、從核心觀念看新加坡

一、瞭解自身環境，積極尋找利基

如請新加坡人推介當地有名特產，常得到的回答卻是：

「所有東西都是進口的！」，初次聽到這個回答或許有些錯愕，但仔細思考其背後的原因，不正是反映新加坡對本身缺乏天然資源的深刻瞭解嗎？策略大師Porter指出，規劃競爭策略最重要的，就是將自己本身放進環境中考慮。新加坡體認本身環境的限制，進而促使其採行自由化、吸引外資的策略，全力打造便利經商環境，以帶動經濟成長。以新加坡推動裕廊島石化工業園為例，該國用10年時間填海造地，將7個小島合併為32平方公里用地，採取上中下游產業

鏈整體招商，吸引超過90家全球領先石油、石化和支援公司進駐，形成完整石化體系。

二、借鏡成功經驗，細辨制度脈絡

新加坡從昔日一個小漁村快速發展為今日的國際大都會，更是東南亞主要貨運航線的中心港口，成為眾所矚目的“小紅點（The Little Red Dot）”。而新加坡在介紹該國實務經驗時，從不諱言其有70%的治理觀念係借鏡他國，如樟宜機場學習美國波士頓，人事管理來自殼牌石油公司，花園城市概念源於柬埔寨金邊。但重點是在借鏡他國經驗時，並非單純複製，而在於透過反省案例背後的動機、方法及經驗，評估及擷取可應用的部分，加上必要創新，以符合當地政策及民眾需求。相對的，清末洋務運動，僅片面、形式仿效外國的船堅砲利，終以失敗收場，可為殷鑒。



● 聖安得烈教堂

參、從內部環境看新加坡

一、建立國家認同，英語接軌國際

新加坡人口結構，華人占75%、馬來人占15%、印度人占8%、其他2%。為防杜種族問題導致社會動盪，無論政府組成、組屋分配等各方面，充分體現保障少數、促進融合的政策目標。Peter M. Senge教授在《第五項修練》一書中提到，如果有任何一項

領導的理念，幾千年來一直能在組織中鼓舞人心，那就是擁有一種能夠凝聚、並堅持實現共同「願景」的能力。它創造出眾人是一體的感覺，並遍佈到組織全面的活動，而使各種不同的活動融匯起來。新加坡從各族群彼此尊重，進而凝聚對國家的認同，成為新加坡得以成功發展的重要關鍵。而選擇英語作為工作語言，或與過去英國殖民有關，但在自由化、吸引外資的政策下，成為邁向國際化的最佳選擇。

二、國家戰略思維，強化水資源管理

管理大師Drucker指出，管理者必須對其所管理的機構提出方向，思索機構所肩負的使命，為機構設定目標，並且為機構應該達到的成效統籌資源。新加坡幅員過小，無水源充沛河流，面對馬來西亞經常威脅斷水，該國對於水資源管理提升為國家安全層次。投資在用水供給，積極擴大集水區、發展新生水、設置海水淡化廠等，逐年提高水源自給自足能力，其中新生水比率已達所有用水之30%，大幅降低

對馬來西亞的依賴，增加談判的籌碼。另外，新加坡強化水資源管理過程，所擁有污水回收處理、海水淡化的先進技術及豐富經驗，更是缺水國家的取經對象，成為國際水資源的科技重鎮。

三、居者有其屋及創造就業，爭取民衆信任與支持

Magretta 及 Stone所著《管理是什麼》一書中提到，為了讓組織的目標能夠具體化，經理人必須將它轉化為一組目標和績效評量標準。有了目標和績效評量標準之後，每

個人都會覺得成功的定義變得很具體明確，這就是組織的底線。新加坡由政府主導組屋開發建設，提供80%以上民衆居住，更透過公積金制度，讓90%以上家庭擁有自己住房。而吸引投資，帶動經濟成長，創造就業機會，政府投入資源在教育與訓練上，提升人力素質，失業率僅2%，讓全民得以參與及享受經濟成長的果實。因此，新加坡人民私下或會抱怨政府管制太多等，但仍會信任及支持執政之人民行動黨。

肆、由外部環境看新加坡

一、落實廉潔及嚴格執法，塑造政府形象

MacMillan 及 McGrath在哈佛商業評論〈發掘差異點〉一文指出，企業經由思索「消費鏈」，全盤審視顧客對某產品或服務的整個經驗，發掘建



● 勿洛新生水廠



● 新加坡贪污调查局展示资料

立差異化機會，創造產品獨特價值，顯現與眾不同，優於競爭者的特色。新加坡為降低投資的不確定性，在領導者堅強意志下，建立公務體系的廉潔與效能，並嚴格執行法令，形成社會上普遍價值觀與共同標準。本班學員前往濱海灣金沙酒店實地瞭解新加坡開放賭場近況，某學員雖已出示護照，但未一併攜帶入境簽證，而被工作人員阻擋於門外，不論如何說明，仍毫無通融餘地。以一營利之私人企業，卻能如此落實執行政府規定，實令人印象深刻。

二、力求財政穩健，提升國家競爭力

Peter M. Senge 教授指出，將問題分解、拆成片段來理解，能使複雜問題容易處理，但容易失掉對整體的連屬感，也不了解自身行動所帶來一連串後果。一般人大多注意新加坡為吸引投資，企業所得稅率僅17%，但常忽略該國無普及式社會福利方案，並限制政府支出不可高於收入，嚴守財政紀律等。政府財政攸關國家競爭力，這已是普遍的看法，日益受到重視，如在馬斯

垂克條約下，除非國家赤字占GDP在3%以下，否則不能成為歐盟會員。新加坡國務資政吳作棟則明白指出，該國如果出現債務問題，在向IMF求助前，投資者早就撤資。反觀我國政黨為爭取選票，常發生不斷加碼競選支票增加支出，不考慮政府財政狀況的情形，實值得深思。

三、在地文化結合創意，建立特色行銷全球

Joachimsthaler 及 Aaker 在哈佛商業評論〈後大眾媒體時代，如何打造品牌？〉一文指出，品牌知名度代表了該品牌在市場中的領導地位、高品質、實在，甚至令人興奮的感覺與活力。所有這些要素，都是在消費者接觸該產品之前，便已存在於消費者的心中了。新航空姐甜美的笑容，透過媒體傳播，早已深植人心；不論新加坡以前是否真有獅子，並

不影響魚尾獅的代言地位。而新加坡更善用多元族群文化資產及英國殖民時期舊建築，搭配花園城市特色，成功吸引觀光客目光。實地走訪小印度及牛車水，二處雖都是遊客如織，但卻有截然不同感受，前者融入庶民生活而充滿驚喜，後者僅似觀光櫥窗而缺乏活力，這也是推動文化建設所應特別注意。

伍、結語

返國當天清晨，再次來到飯店附近的 Fort Canning Park，登上小山丘眺望遠方，緩緩升起的太陽，將灰藍的天空幻變為橙紅的美麗雲彩，為嶄新的一天揭開序幕。回顧這兩週的研習，透過課堂上的研討、公私部門的參訪，並於課餘探訪小印度、牛車水及濱海灣金沙酒店等地，品嚐肉骨茶、海南雞飯等庶民美食，得以近距離觀察該國的風土民情，充分感受新加坡所展現的活

力。雖然二國在體制、國情上存在本質差異，並不適宜直接套用其治理模式，但新加坡政府部門奉行「廉正」(Integrity)、「服務」(Service)、「卓越」(Excellence)的準則，提供第一流公共服務，帶領新加坡持續向前，正如非洲古諺：「羚羊每天醒來就知道，如果他跑不過最快的獅子，他就成為別人的早餐。」，這種精神和態度，正是值得我們效法和努力的。❖

●新加坡濱海區

