

亞洲的小巨人

——新加坡爲什麼自豪？

天下編輯集體越洋採訪專集(二)



天下叢書 ②4

亞洲的小巨人

——新加坡爲什麼自豪？

天下編輯集體越洋採訪專集

天下編輯撰

天下叢書 24

亞洲的小巨人

作者 / 天下雜誌編輯

發行人 / 王力行

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地址 / 台北市敦化北路201號後棟四F

電話 / 7123127~9

編輯 / 夏瑞娟

攝影 / 狄英、林潤祿

總經理 / 黎光實業有限公司

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

版權所有 不准翻印

出版日期 / 1984年9月10日第一版

定價 / 160元

Asia's Little Giant—Singapore

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1984 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

新加坡的啓示

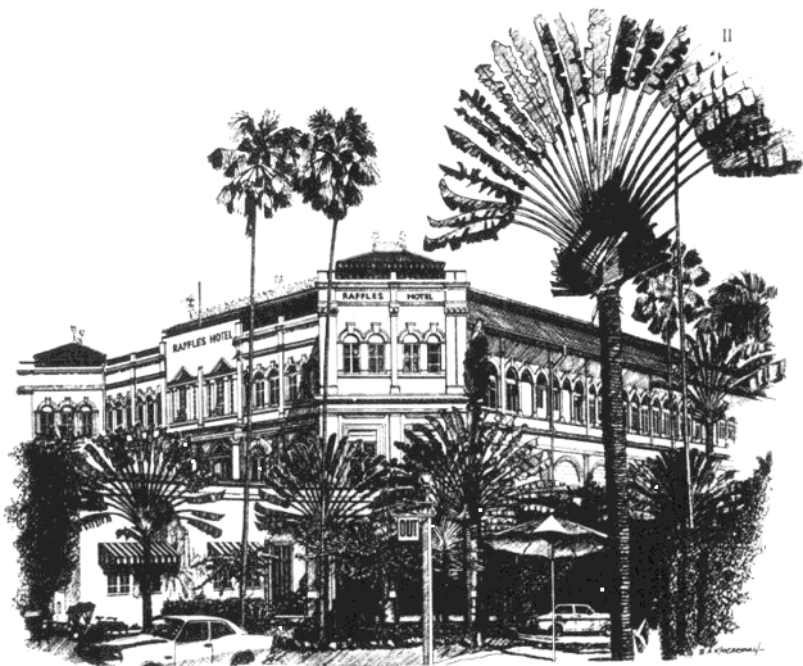
殷允芃

冷靜的面對現實，全力以赴爭取成功

繼「探索日本」專集之後，「天下」的越洋採訪隊伍，轉向西南，開往馬來亞半島尖端的蕞爾島國，爲什麼土地、資源、人力有限的新加坡，竟能成爲東南亞各國的代言人，以廉能、整潔、自豪的形象，贏得國際間普遍的尊敬？爲什麼人口、土地只有台北市大的新加坡，卻能成爲亞洲的小巨人，在國際舞台上，聲言宏亮，抬頭挺胸，引人敬重？

什麼是成功的背後原因？

新加坡多年來的成就，有目共睹。但天下雜誌的九人專案小組，所要報導的不僅是新加坡足以傲人的成績，而是更進一步探訪，什麼是新加坡成功的背後原因？什麼是促使新加坡進步的動力？什麼是支持新加坡成長的精神與制度？



同爲以華人爲主的社會，新加坡有那些做法值得我們借鏡與學習；又有那些缺點值得我們警惕與避免？當然新加坡並不是沒有矯枉過正的地方。一位在香港的報人說：「新加坡乾淨、整齊、徹底消了毒，但像醫院一樣，一點沒有人味。」

新加坡政府最近根據優生學的理论，大力鼓吹受教育高的父母要多生小孩，教育程度低的應少生小孩，更是引起許多人的疑慮，深怕無所不在的政府觸角會越來越深入人民生活。

絕不屈服的豪氣

雖然新加坡有一些值得批評的地方，但卻有更多值得欽佩之處。而其中最突出的是，絕不自找藉口自憐自艾，是那股冷靜的面對現實，努力爭取成功，絕不屈服的豪氣與毅力。正如李光耀所說：「不論反對派的勢力多麼強大，無論他們是共產黨人或種族主義者……不要只是扭手不知所措，或感嘆自己的不幸而浪費時間。」

「要保持冷靜，對問題的大小作一個實際的研究，並冷靜的評估，找出可能的解決辦法。把注意力集中在那些最有可能成功的解決辦法，決定你的行動方向，然後全力以赴，盡你的能力去做。」

「因為不敢嘗試，或是沒有盡最大的努力去做而遭遇失敗，是可恥的。」

以一個人才、土地、資源遠比台灣為弱的新加坡，竟能在二十年來創下令人驚讚的奇蹟；如果我們學國上下，也能鼓起同樣的豪氣與魄力，冷靜的面對現實，全力以赴的克服困難，我們的成就沒有理由不能遠超過新加坡。

對天下雜誌的九人小組而言，新加坡七天的密集採訪，是另一次緊張、忙碌而新奇的經驗。無人有心情欣賞古意盎然的落腳處，Raffles Hotel 裏挺拔的棕櫚與鳥語花香的庭院——當年英國大作家毛姆和康拉德寫出名作的地方。

採訪金融的李瑟在瑪順大道林立的銀行間闖進闖出，跑社會紀律的莊素玉緊追釘人地跟蹤新加坡的警察，寫電訊的齊若蘭對新加坡電訊局長的胸襟與遠見折服不已，背着照相機走遍大街小巷的林闊祿，拍了千四百張照片。

新加坡的文化部新聞組官員，在全力協助安排採訪各部會首長之餘，也驚嘆「天下」自費前往的九人小組，是新加坡近來所遇到的，涵蓋範圍最廣，雄心最大的一支採訪隊伍。

這支採訪隊伍所碰到的最大困擾之一是，或許因為新加坡的大眾教育太過成功，國民太有共識，從政府首長、工商領袖到建築工人、計程車司機，看法與說法都極相似。

也許這次的新加坡專集仍有不足之處，但天下雜誌將繼續以認真的態度，努力嘗試為讀者提供更好的內容與服務。

目錄

I	新加坡的啓示—— 冷靜的面對現實，全力以赴爭取成功	殷允芃
8	亞洲的小巨人——新加坡爲什麼自豪？	狄英
16	李光耀演講之一 人才是成功的關鍵	
24	李光耀演講之二 信心、教育、工作態度和生產力	
28	新加坡建國回顧	何明國
34	高效率而廉潔的文官——政府建樹之根	楊艾俐
47	政府裡的精英	楊艾俐

50

訪外交部長

丹那巴南 談：

狄英
楊艾爾

●政府追求長程目標 ●保持人民紀律和遠見

●吸引人才從政 ●講實際、有彈性

58

建立在危機感上的法治社會

莊素玉

71

與人民做朋友的陸鄰警商

莊素玉

74

珊頓大道上的金融奇蹟

李瑟

90

指揮鈔票流動的人

李瑟

94

清新翠綠的花園國

孫曼蘋

100

平地起高樓——傑出的都市規劃

孫曼蘋

108

快鐵駛入新加坡

孫曼蘋

114

訪國家發展部長

鄭章遠 談：

狄英
孫曼蘋

●提供高品質的生活環境

●行動重於口號

●都市規劃放眼未來

183	一位工程師眼裡的新加坡資訊工業	李慧菊
185	危機意識和遠見 新加坡政府怎樣為將來打下基礎	許士軍
198	新加坡人的面貌	林潤祿
202	新加坡素描	編輯部
208	新加坡推行生產力運動	孫曼蘋
216	成績卓越—— 新加坡的人口政策	孫曼蘋
222	新加坡為什麼成功？	周賢頌
232	新加坡的借鏡——政府在現代中的角色	石齊平

亞洲的小巨人

新加坡為什麼自豪？

狄 英

是傑出有效的領導創造了新加坡的奇蹟。
善用策略、計劃週密、重時效、行動快是
李光耀政府的特色。但新加坡也面臨了人
材危機與接班人的難題。

無論是電視中演講的李光耀、年輕的外交部長、資深的公務員主管、爽直的國家發展部長、珊頓大道上的銀行家、小攤上喝肉骨茶的建築工人、或大學剛畢業的女生，談起新加坡來，都難掩那份自信與自豪。

人口只有二百五十萬，面積只有台灣六十分之一大的新加坡，建國十九年來，卻已接二連三的創出許多令人驚訝與稱羨的奇蹟。

不到二十年，新加坡已從一個髒、亂、擠、傳染病叢生、乞丐遍地、罷工、暴動頻頻的港口，躍身轉變成東南亞最整潔、最青翠、最有秩序、政治最穩定的花園王國。

當年貪污盛行的殖民地政府，已被以廉能著稱的李光耀政府取代。嚴重的房荒不再是困擾，七五%的居民都已住進政府所蓋的高樓大廈公寓裡。雖然缺乏人力與資源，二十多年來新加坡的經濟成長速度領先亞洲各國，平均國民所得去年已超過六千美元，在亞洲僅次日本。

十九年前，因種族動亂，共黨顛覆，被馬來西亞趕出聯邦，搖搖欲墜的「亞洲孤兒」，今日卻成為東南亞國協的代言人，國際舞台上倍受尊敬的角色。



第一副總理吳慶瑞



總統蒂凡那



國防部長吳作棟



外交及文化部長丹那巴南



雖然工業基礎不夠，新加坡已成為高科技的電腦磁碟機製造中心；雖起步晚，卻已建立起亞洲美元的金融中心；雖然醫學院畢業生有限，卻欲爭奪亞洲醫學中心的后冠；地方雖小，國際電訊量卻遠超過隔隣六億人口的印度，正欲跨越日本，搶先邁入資訊社會。

這樣的成績是如何造成的？這樣的信心是基於什麼樣的基礎？

「新加坡的故事，是由李光耀總理和他左右那批傑出領導人才所編織出的」，卡波造船公司董事長布格爾說。

「新加坡的成功首先要歸功於傑出和有效的領導」，國家發展部長鄭章遠也很篤定。

以李光耀為中心的領導模式，在建國之前就已初具雛形。李光耀（人民行動黨秘書長）、吳慶瑞（現任第一副總理、金融管理局總裁及兼教育部長）、杜進才（前人民行動黨主席）等留英學生所組成的核心，在一九五〇年代，展開推翻大英殖民政府的革命運動時，已顯現了他們的領導特質。

劍橋大學的法律高材生，李光耀以工聯的辯護律師而聲名大噪，學經濟的吳慶瑞，則以思想慎

財政兼貿工部長陳慶炎



羅工總會主席及不管部長王鼎昌



國家發展部長鄭章遠



教育部政務部長鄭永順



密著稱。

這批人眼光遠，但卻極其實際。譬如穿白衣、白褲、拒打領帶，號稱「與人民站在一起」的人民行動黨，五〇年代曾與左翼及共黨份子聯手爭取獨立，六〇年代掌握政權後，才展開清共運動。「我們是很實際的，」是李光耀常講的話，也是貫穿新加坡各種政策的基本思想。

策略運用成功

形之於外交上的就是不結盟主義，國際上與所有人為友，週旋於強權集團之間，求取平衡；區域間合縱連橫，與馬來西亞及印尼二大強隣維持良好關係。

「這麼小的國家，要得安全感，而成功地得到了安全感，是策略運用成功，」加州胡佛研究所的戰略經濟學家吳元黎博士稱讚。

新加坡善於衡量自己的處境，認清問題之所在，擬定策略與整體計劃，然後迅速採取實際行動（人民「行動」黨自始即強調行動之重要），全力推行。

最具體的例子是新加坡都市規劃與綠化運動。當政之初，李光耀政府為了解決嚴重的房荒（

土地
621平方公里
人口
2.5百萬人
華人76.7%
馬來人14.7%
印度人6.4%
其他2.2%
21歲以下人口
佔總人口38.9%
65歲以上人口
佔總人口10.5%

經濟概況(1982)

人口成長率	1.2%
識字率	84.8%
失業率	2.6%
經濟成長率	6.3%
GNP	303.80億元 (約144.57億美元)
每人國民生產毛額	10.061元 (約4.791美元)

資料來源：新加坡工務部

每四十個人才有一棟磚瓦房屋」與失業問題，大量興建國宅。至今木板、鐵皮的髒亂違章建築，已被數十層的高樓大廈所替代，四分之三的人口已住進環境優雅、價廉物美的國宅。新加坡的建屋局以優異的成績打破了「政府機構效率低」的經濟通則。

國家發展部長鄭章遠歸納，新加坡都市計劃的成功，除了政府的遠見（二十年前就有清楚的藍圖）與決心外，還有一連串的配合措施，包括強大的財力支持，專責機構的建立及迅速的立法，授權政府征買土地。

鄭章遠很驕傲的指出，政府還保留了許多資源用地未開發，即使人口發展到四百萬，新加坡將仍是一個居住舒適的地方。由於事先未雨綢繆計劃良好，耗資一千億台幣的大眾捷運系統，不僅財務來源穩固，而且工程沿途只需移動八家民宅。同時為了整體配合，及早遏止私家車的成長，新加坡最近也將汽車稅調高二五%，停車費增加五〇%，汽油價增高二二%。

「新加坡做事慎謀遠慮，有整盤計劃與方法，而且事後也有很好的考核與追蹤，做錯了馬上就改」，一位建築師說。

新加坡人口及 經濟概況



新加坡的經濟發展靠的也是這套策略、計劃與方法的靈活配合運用。

新加坡所以能在短短的十年內成為金融中心，除了完善的銀行體系、人與錢的自由進出流動、政治穩定外，也靠外人存款「免稅」的策略運用。

「結果亞洲的美金都往新加坡跑，人總喜歡把錢放在離自己近的地方，這是心理上的原因」，亞洲首富之一，大華銀行集團的董事主席黃祖耀笑咪咪的解釋。

爲了促進外人投資，加速經濟成長，新加坡的電訊局不斷引進及發展出最進步的通訊系統，而且以效率及大量採購的策略來壓低用戶費用。自一九七九年，新加坡的國際電話與電報費用每年都降價。

國際管理雜誌(International Management)最近將雜誌的印刷由歐洲移到新加坡，最重要的原

因正是因爲新加坡郵資低廉。

「光在郵費上我們一年就能省六萬美金，」發行人密奇爾說。

決策快，行動第一

決策快、行動第一、講求效率，也是新加坡各行各界奉行的準則。

工商總會主席林繼民解釋：「我們大家都很清楚，新加坡什麼都沒有，連水也沒有，爲了生存，我們必須消除拖延，簡化手續。」

除了善用策略、計劃週密、重實效、彈性大、行動快外，維繫新加坡社會發展的二十大支柱爲公平徹底的法治觀念與廉能的文官制度。

以反貪污旗號上台的李光耀政府，二十年來曾推行了一連串的公衆運動來改造社會，將中國人習以爲常的「情、理、法」傳統，硬是改爲「法、理、情」。

自辯才無礙的李光耀總理以降，每位政府首長都善長用演講與說理來與群衆溝通，演講又往往用統計資料與研究報告來支持。

從六〇年代早期的取締乞丐、野狗和牛群運動，到不亂拋垃圾運動，進而至最近的講華語運動

、禮貌運動與生產力運動等，運動開始往往由總理宣讀發起演講，詳細解釋原因，傳播媒體大量報導，機關學校、工商協會、民間團體舉辦活動配合，部會首長（皆為國會議員）也不斷的向選區選民口頭宣導。宣導期間過後，又配以嚴厲的賞罰法規，徹底執行。

「公衆教育運動有用嗎？根據我們的經驗，絕對有效，」文化部的新聞官辛達吉說。「在改變人民生活習慣之前，你必須讓大家徹底瞭解，為什麼要這麼做。」

而各種為什麼要這樣做的基本理論，幾乎全建立在「危機與憂患意識」上。因為新加坡資源貧乏，一無所恃，所以必須要更整潔、更有秩序、更團結、更有禮貌、更有效率，才能生存。

「李總理對未來的問題看的很遠，很透徹，他常提醒大家，十年、二十年後新加坡會面臨什麼問題。」位報紙的總編輯說。

許多新加坡的有識之士，却擔心，正因為新加坡實事求是，以能力與表現來論功行賞的績效政策推行的太徹底，在社會上已造成不少副作用：只求個人表現的功利主義，激烈競爭所造成的自私與冷酷。以及生活富裕對年輕人所造成的享樂

主義。

「我們政府太能幹了，處處管教照顧人民，人民却變得太沒信心，太過依賴政府，」一位證券公司主持人擔憂。

文化界人士抱怨，一味的經濟掛帥，犧牲了文化的發展，尤其在一九八七年，全部改用英文教學後，「新加坡會不會成為文化上無根的社會？」更有批評者指出，政府太過強調以個人能力為一切的界分：「每一個人都被看成是毫無感覺的生產機器。」

但對於時時刻刻都為新加坡未來生存而憂心的李光耀來說，這些問題都不如人才危機與接班問題更為迫切。

在演講中，他一再透露，若要維持經濟繼續成長，新加坡必須成為「腦力」服務中心，要大量提高人民的素質，除了加強訓練與教育外，只靠本土人才不夠，還要展開吸引外國優秀人才來新工作與居留。

十年後的今天

自十年前起，李光耀政府就積極、有系統的展開了年輕領導人才的追尋，從各行各業裡選出優