

熱情、創新、執行力，讓台灣經濟重新站起來

——讀《心耘》一書心得寫作

◆ 楊好

壹、前言

《心耘》係由新加坡經濟發展局（Economic Development Board，以下簡稱經發局）一群受人尊敬，影響深遠的官員，合力向世人公開，他們帶頭構思與推銷國家致勝關鍵歷程所合著的一本書。全書最主要特色，在於書中不厭其詳地寫出對新加坡的熱愛，並詳細記述經濟發展的經過，論述深入淺出，提出的觀念更是清楚，無一般企管論著的繁瑣，卻充滿了獨特的細膩、品味與熱誠，令人印象深刻。其中成功吸引外資的案例、豐富的管理實務經驗，均融鑄於這本書中。

書中每位作者在工作崗位上都認真投入、熱情參與，呈現出經濟發展的重要面向，對任何讀者而言，猶如傾聽專家細數家珍，更可藉此深入理解書中涉及的人物背景，及新加坡經濟成長的來龍去脈，宛如閱讀一本國家級的回憶錄，更是一部完整的經世濟民巨著。

一、事在人為，打造新加坡輝煌成就

長久以來，「新加坡模式」一直在台灣被人掛在嘴上，但究竟什麼是新加坡模式，許多人又沒辦法講得清楚，直到閱讀此書後始瞭解。經發局重要幹部以其對國家無比的熱情、開放的胸襟及無私的態度，為國家殫思竭慮的奉獻，他們本著萬事皆行的苦幹精神，建設新加坡成為經濟奇蹟，為世人提供了精彩的示範，也讓我們深深體會到，新加坡何以能在半世紀內，躍居已開發國家之林的原因。

他們以「事在人為」及「意志和決心」作為動力，將新加坡打



造成為卓越傲世的輝煌成就，開創出一條成功之路。同樣是島國經濟體，一樣在侷限中找出路，新加坡的經驗，實可作為我們學習對象的標竿。

二、優質的工作團隊，為經營管理的學習典範

本書確實是一本相當完整且資料豐富的作品，其內涵深具宏觀的視野、豐富的密度及新穎的思維，它帶領我們一探新加坡經營的秘訣。當面對各樣的挑戰時，經發局官員始終扮演著關鍵性的角色，全心全力構思宏偉的觀念及擘畫廣闊的藍圖，並將它轉化為行動，這種知性、感性及創意上的溝通，發人深思，為新加坡奠定了卓越而堅實的根基。它的成功，在於擁有合作的工作團隊，其不僅有很好的良師，諸如曾振木、楊烈國等人，而且也有優秀官員，每個人在工作實戰中，充滿意志與智慧，他們都是經發局戰鬥傳奇中的先驅、招商的老手。書中提到美國蘋果電腦公司代表去新加坡時，經發局派員於凌晨三時接機，這份熱情、用心的優質服務，讓投資廠商十分驚喜與感動。

經發局 40 年來所培育的優質工作團隊，他們戮力為經濟發展尋找出路，打拼出新加坡的經濟成長，在亞洲四小龍之中，以最小的規模，創造出最高的平均國民所得，《心耘》一書確是企業管理的教戰守則，更是政府及企業逆中求勝的典範。

三、勇於夢想，實現夢想，創造卓越傲世的新加坡

經發局官員都知道，即使是健全的政策，也不是萬靈丹，在工作上愈需要具備「熱誠與夢想」，才能衝破難關，克敵致勝。他們敢於夢想、實現夢想，尋找新機會，挑戰現狀，打造新加坡成為投資的理想國家，讓投資者感受到真切熱情，成功的行銷新加坡。作者曾振木提及編寫這本書的過程，就是一段學習之旅，不僅描寫過去奮鬥的故事，也會從新的角度檢視過去的觀點，產生新的見解與聯想，他勉勵官員，不斷的學習、創新，才能為新加坡創造美好的

未來。尤其在經濟危機期間，政府及民間共同努力，加速經濟重組，實現全商務的夢想，除了改善經商環境、造就新的經濟成長曲線外，更增強整體的競爭力。換言之，麥可·波特（Michael Porter）所提出的「國家競爭力」，成為新加坡國家競爭力模式的重要見證。

貳、本書精采摘要：從夢想出發，循渴望前進

參與新加坡經濟發展工作的一群精英，抱著「以天下為己任」的企圖心，在「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」的使命感下，努力締造新加坡成為卓越國家。茲摘略精采內容如下：

一、成立經發局，開創新加坡的未來

新加坡經濟能成功的發展，重要原因在於成立經發局，由一群聰明又投入的官員，面臨國家經濟存亡之際，奉命應戰，讓新加坡站穩了腳步，成為國際商業與運輸的重要樞紐，以及歐、美、亞洲投資交流的橋樑。

二、學習創新，建立經濟優勢

新加坡建國之初，即確立首要之務為經濟，以「典範轉移」（paradigm shift）方式，成功建立跨國企業的技術轉移。並推行「思考的學校、學習的國家」，培養民眾勇於學習的精神及公務員開放的心胸，接納新思考及辨識風險與機會的能力，以邁進亞洲金融中心。

三、以「誠信」為基礎，再造新加坡

為協助經濟復甦，幫新加坡帶來新的成長，經發局開始改頭換面，重新注入新的活力與專業性，以「誠信」為溝通的橋樑，培養新的行銷策略，推出更好的商務產品與服務，使新加坡成為具全商務能力的全球化城市。

四、榮譽與尊崇，培育專業技術人才

美國芝加哥大學經濟學教授米爾頓·傅利曼（Milton Friedman），稱許新加坡採行自由市場體制，以信心、意志與決心創造繁榮的成果。他們為吸引外來投資，以榮譽與尊崇，運用國際培訓體系，訓練出積極進取的高級技術人才，創造就業與經濟的成長。

五、願景與膽識，再創經濟發展奇蹟

為發展另一就業機會領域，以願景與膽識，發展第二產業，建造世界最大的石化廠，推動晶圓廠的園區、打造裕廊島為石化島。並充分運用知識經濟，協助科技產業快速進入市場與服務，成為高成長工業的重要推手。

六、策略規劃與勇於實踐，融為一體

經發局獨特的特質在於，它能巧妙的把策略規劃與勇於實踐融為一體，讓這種感覺每天都在每一個人的血液裡流動著，經發局的士氣總是這麼高昂，幾乎直達天際，並且敢於夢想，培養出一種永不放棄的企業文化。

七、創投結合科技與生意，為未來成長下種子

很多新加坡公司都獲得了創投資金，有的成功，有的失敗，但不容否認的，無論是促進新企業的成立，或是扶持原有的企業，創投絕對有其功效。因此，為了使創投業本身成為高成長工業的助力，成立國營企業控股公司，為高科技業投資作後盾。

八、開放的移民政策，吸引世界一流人才

西門子董事長赫曼·法蘭茲（Hermann Franz）博士稱讚新加坡開放的移民政策，他指出：「新加坡歡迎世界各地的人才，並打算考慮給他們永久居留權與公民權，亞洲有幾個國家能有這種政策。」持續吸引人才，成了新加坡在經濟發展上的優勢。

九、運用知識經濟，再造經發局

過去的成功，並不保證未來就能一帆風順，新加坡所面臨的挑

戰，必需有辦法提供知識，以及創造與創新的能力。然於面對困厄時，經發局的領導人為未來夢想而努力，推動「再造經發局」，把知識經濟帶入下一階段的成長。

十、成立世界級的大學，連波士頓也沒有

約翰·霍金斯大學校長比爾·伯迪 (Bill Brody) 建議新加坡：「如果要成為世界一流的大學，就應該走入全球。」因而提出「東方波士頓」的構想，打造新加坡成為教育中心，群聚了八所世界級大學設立分校，成為有力的象徵，全世界沒有一個地方具備這樣的學習條件，就連波士頓也沒有。

十一、面對衝擊，重新定位為國際企業營運中心

面對中國及印度的衝擊，優勢不再，必須快速提升技術水準，從事高科技及創新產品的生產，以維持經濟的持續成長，並集中所有的資源、巧思與冒險精神，重新定位競爭優勢，成為國際企業營運中心。

十二、卓越領導，帶領國家經濟發展

新加坡資政李光耀在吸引投資時，發揮強大的影響力，他能言善道、觀察敏銳，為經發局作後盾。他希望在未來幾年內，新加坡亦能像威尼斯一樣，在危險多變的環境中成為和平進步的天堂。

參、核心理念：新加坡憑什麼強盛？熱情、創新、執行力，為致勝之鑰

管理是一種剛柔並濟的藝術，需要心理層面的啟迪與熱情凝聚，也需要制度層面的執行與落實。埋首閱讀此書，看到這本描寫新加坡官員使出渾身解數，為經濟發展賣命，他們以豐富的務實資歷、敏銳觀察與獨特眼光，加以多年來經驗與思考精髓，用心用力提注心血，打造新加坡成為第一關鍵歷程的書，深深受其感動，不由自主地一頁又一頁的翻閱下去，每讀一次，就會有新的發現與領



悟。本書的核心理念歸納為熱情奉獻、創新學習及政策的執行力。

一、熱情奉獻，創造無限的想像力

經發局官員具有「天賦與熱情、創造性的想像力、堅定的信念和冒險的勇氣。」在面對投資者提出不同看法時，能誠摯地提出自己的觀點、創意，將理念形成政策與決策，供領導人作最後的決定，完成行銷使命。可以說，經發局行銷官員最大的特質，就是熱情有勁，在面對國外投資者時，有一見如故的本事，他們善於設身處地為顧客組合最佳投資方式，並以熱情感染對方，贏得良好的公關形象。書中處處可見，經發局歷任卓越的官員，在面對瞬息萬變的問題時，儘管千頭萬緒、困難重重，都能懷著高度熱情、全力以赴，做了再說，這也將是他們面對未來艱鉅挑戰的泉源。

不可否認地，新加坡不斷進步的原動力，來自於領導人、社會精英與人民的「心耘」，也即新加坡人民的熱情與毅力所帶來的企圖心與上進心，透過經發局負責人技巧的發揮，激發每個官員創新和進步，共同完成任務，讓國家發展，讓人民成長。即使面對經濟優勢的流失，新加坡全體國民仍同心協力的以「同樣的鬥志，面對每一次新的挑戰。」並以親切、熱誠服務每一個投資者，爭取投資機會，為國家的利益作出最大的貢獻。

二、高瞻遠矚，培訓優秀人才為國所用

書中強調，經濟發展不是一種選擇，而是必走的路，必需有一群優秀的人員不辭勞苦投入，而經濟發展首要之務，在於培訓具有競爭優勢的人力。作者林靖東表示：「像新加坡這樣的國家根本無從選擇，因為我們除了人才之外，什麼都沒有。」新加坡政府鼓勵國民終身學習，培訓當地人才，營造一個有利於知識導向的企業環境，作為支撐經濟不斷成長的動力。他們並鼓勵官員求新求變，吸引不同人才到新加坡服務，大家互相競爭、互相合作，盡情發揮創

造力，激發出創新的火花。作者陳永良也有感而發地指出：「對待管理人員，就像放風箏一樣，盡量讓他們飛，只有在走偏時才把他拉回來。」

經發局全力推動人力資源開發與培訓計畫，引進全新的教學方法，運用「學習」與「創新」，為新加坡的經濟發展，培養出具有競爭優勢的人力，努力向製造業大國如德國、法國和日本尋求人力資源的指導，更設立「淡馬錫教職」邀請國際知名教授前來講學，開啟創新學習，建立新的競爭優勢。

三、超級推銷員，吸引全球企業投資

當國際投資者把新加坡投資環境當成檸檬車，而不是勞斯萊斯時，經發局大力延攬青年才俊，加入超級推銷團隊，並極力推銷新加坡成為具有吸引力的整合實體，爭取跨國公司的投資。作者嚴崇濤強調，經發局的工作是要把新加坡描述成一個很棒的投資地點，最高目標就是要建立新加坡的自信，為自身的經濟命脈而戰。他在書中還以幽默的口吻說：「身為主要的投資促進官員，我不禁覺得自己，像個走在傳統樂團前面敲鑼打鼓小孩。」另一作者曾振木提及在遊說美國的公司到新加坡投資時，很多國外公司連新加坡在那裡都不知道，但他們以強而有力的說帖，提出統合的方式，將最核心的競爭優勢，推銷至世界各地，提升國家的威望，成功地吸引外資前來投資。

經發局的規劃人員都很清楚，惟有持續吸引國際投資者，新加坡的經濟成長才有希望，這些投資者不僅會帶來資金，也會帶來管理與技術方面的專長，以及本身的全球市場。更明確地說，將經發局定位為行銷機構，新加坡的文官猶如國家級的行銷戰將，以「新加坡公司」的模式積極展開國際行銷，更整合為「無界限的新加坡」的願景，徹底掌握全球化與區域化，以便將新加坡推向全世界。

四、意志與決心，推動知識經濟發展

當新加坡失去馬來西亞市場時，經發局官員丹那巴南告訴美國經濟學教授米爾頓·傅利曼（Milton Friedman）說：「對於下一步該怎麼做，毫無頭緒，我們有的只是意志與決心。」「意志與決心」就是新加坡政府執行力的展現，就以爭取「葛蘭素公司」投資為例，他們動員所有部門，排除萬難，奮鬥不懈，終於贏得葛蘭素公司的尊敬與投資，該公司為回饋而感動地提出：「新加坡為葛蘭素做了這麼多，葛蘭素能為新加坡做點什麼事嗎？」於是全力協助培訓生物科技人才，吸引世界一流的人才與資源不斷注入，葛蘭素公司終成為新加坡優良的企業公民。

五、良好勞資關係，實現勞資共榮的夢想

新加坡勞資和諧，政府努力塑造政府、工會、資方三方關係的法律規範，企業常見的內部抗爭，勞資對立的情況少見，十多年來，幾乎無罷工紀錄。IBM 勞工專家表示：「新加坡實現了勞資關係主管的夢想」，不管是勞資關係和雇用行為，資方的權責，還是勞方的津貼與合法行為，都很明確的予以法律規範，並得到經發局百分之百支持。勞方、政府和資方將國家利益擺在第一的體認，為維護以法治國之精神，在爭取世界大廠投資中，雖曾因堅持勞工法律，而遺漏世界大廠的投資，亦不為動搖。

六、新加坡未來經濟成長的機轉

新加坡從輔導非洲迦納的經驗中，得到寶貴的啟示，那就是如何學習像南韓一樣，利用知識，隨時調整腳步，讓新加坡轉型為以知識經濟為導向的知識產業，力保未來競爭能立於不墜，經發局仍須努力投入另一次的改造。

尤其當國際投資者對新加坡的信心發生動搖，面臨更大的挑戰時，如何在全球經濟競爭中，繼續實現新加坡發展為全商務中心的願景，需要靠舉國上下的想像力及執行力。還有，目前世界各國均全力的爭取一流人才服務，要如何持續吸引

世界的科技學者與研究人員，也成了新加坡政府在經濟發展上一大挑戰。

肆、願景：加乘效應，讓台灣經濟重新站起來

一個有執行力的政府，就是要盡所有力量開創一個有活力的大環境，孕育一個公平的大氣候，使「加乘效應」在政府機構、企業界等擴散。這半世紀以來，台灣所累積的有形與無形資產，均是「平方效果」持續擴散所帶來和諧的小康社會（註 1）。日本花王公司的經營格言：「經營是『乘法』，只要有一個部門是零，就算其他的部門再強，結果企業的總體表現還是歸零（註 2）。」由新加坡經發局成功的信念：「熱情、創新、執行力。」不難發現，經發局領導階層對於所追求之願景，都懷有清晰的概念與瞭解，確可求取政策間最大「加乘效應」，化解政策可能的矛盾與衝突。希望我們在未來經濟發展中減少「開方現象」的零和情況，而增加「平方效果」的雙贏現象。

一、公務員展現服務「熱情」，力量更為龐大

本書被形容為「文官最佳讀本」，有言「公務員的競爭力代表國家的競爭力」，公務員必須具有一顆熱誠進取的心，對待任何事物充滿活力與熱情，願意團結一致，全心全意解決問題，向共同目標努力。

（一）領導者心有多寬，路就有多寬

碰上任何問題，善於領導者會主動投入，不斷探索與質疑，提出問題的弱點，然後運用團隊力量共同改善。國家及企業領導人要有熱情與真誠的心，更要有一個穩定的國家願景，為了國家的未來，應把心放空、弄寬，路就會走得寬廣。當然，堅持「用對的人，把對的事做好。」及「找對人，放對位置。」惟有積極拔擢具宏觀的公務員，訓練每位官員有嶄新的思維，才能發揮「勇於夢想」與「勇於投入熱情」的團隊精神。易言之，在知識經濟時代，就是一個「英

雄淡出，團隊勝出」的團隊領導時代。

（二）熱情、信心，讓平凡人做不平凡的事

經發局最大的成就，就是建立同仁的信心，讓每個人的付出都是最重要的，任何團隊都必須結合個人的熱情及信心，為共同的目標努力。作者楊烈國在書中有感而發道出：「世界上沒有幾個政府部門，能像經發局這麼自豪，因為有一樣東西，可以讓我們繼續與眾不同，那就是熱情。」我國經濟發展同樣遇到瓶頸，面對困境的方式，雖因時因地而有不同，但是信心、熱情及勇於學習的精神，卻是不可缺少的。希望全體公務員能具前瞻變革，凝聚同心的力量，發揮競爭力，主動展現新時代文官的熱情與奉獻精神，學習經發局官員的精神，讓平凡人做不平凡的事，努力培養明天出色的官員。

（三）恪遵道德規範，發揮誠信理念

策略性人力資源管理，是先進國家與企業界在管理上的新趨勢。而在人力資源發展管理上，首先應強調的是人的品德，主政者施政應以道德內涵與政策品質為重點，注重民主、法治、制衡、道德與誠信，不以製造社會仇恨與分裂為手段，而要以團結合作為方向。善的品德管理對團體很重要，這是推動誠信最重要的成份，有善的品德，必有自我管理的情操，才能對民眾有一個公平的想法，有品德的人，他才會做出對的事情與對的判斷（註 3）。

二、推動研發「創新」，維持國家競爭力

行政院副院長吳榮義於今年 4 月 30 日，在台大舉辦「從台灣的國際競爭力看未來產業創新之發展方向與政府角色」演講中指出，「創新」是台灣服務業未來能否突破的關鍵。「不創新，則落敗。」意謂著任何企業欲求永續經營，就不得不創新。

（一）持續國家創新系統，成功吸引外資

管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）稱：「未來五十年，在全球經濟中居於領導地位的，將是那些最成功地提升知識工

作者生產力的國家和企業。」我國政府曾用一雙「看得見的手」，將「高雄港」濬港工程所填出來的外海沙洲，闢成國外廠商爭相登陸的投資沃土「加工出口區」，成功地吸引國外公司投資。後來政府那一雙手，又繼續在新竹風城搭建台灣的科技地標「新竹科學園區」，承載著國人產業升級的夢想，身上流著科技創業的冒險血液。「它（科學園區）是動盪未來中，具希望的賭博。」美國時代週刊在描述台灣轉型的痛苦時，曾如此傳神形容我國政府創新系統的艱辛。目前我國仍保持此一創新的傳統，在經濟轉型的過程中持續創新。

（二）全民學習，建立長久的競爭優勢

企業如不善於學習，就無法適應環境的快速變化，只有等著被淘汰出局。國家整體知識、文化的累積亦須藉由學習，才能建立長久的競爭優勢。殼牌石油（Shell）企劃總監德格（Arie de Geus）認為，企業為維持長久的競爭優勢，必須具備比競爭對手更快的學習能力（註 4）。本書作者林得恩亦提及，經發局新進官員必須重新學習務實的價值與原則，甚至相互討論到深夜方歇，這種用心學習的精神，令人不得不佩服。我國在深化學習的過程中，為提升公務部門競爭力，應積極全面提升學習力，才能永保競爭力。

（三）持續創新，啟動第二成長曲線

台灣欠缺自然資源，國人前以「克難、勤奮、勤儉」的精神，創造了臺灣的第一成長曲線，隨著勞力密集產業外移，有創新能力的「人力資源」將是台灣未來生存惟一憑藉。近年來，愈來愈多的創意故事出現在大家的眼前，「創新」儼然成為社會上新的流行名詞，對轉型中的台灣而言，政府及企業家應全力追求自我卓越，讓社會充滿創新活力，並透過學習型組織之建構，以「學習、願景、創新及系統思考」為核心，啟動臺灣第二成長曲線。

(四) 加強研發，整合知識與資源系統

世界上除了「變」以外，沒有一樣是永恆的，所以，領導學大師美國南加大領導學院創辦人華倫·班尼斯(Warren G. Bennis)，這兩年不斷警告：「變動已成為常態，未來的經營環境只會更加多變。面對多變的世局，應該把『正常』這兩個字丟掉，設法強化自己對變化的適應力，變得更靈活，更能整合(註 5)。」我國企業已逐漸從製造加工轉向創新研發，大專院校亦亟力追求創新卓越，希望能成為國際一流的學府，政府務必集中心力投注更多資源，運用整合知識與資源系統，達到「有靈魂的知識經濟」的理念(註 6)，迎接下一場硬仗。

三、強化「執行力」，實現願景

重整法國雷諾汽車及日本日產汽車成功的日產汽車執行長兼總裁高恩(Carlos Ghosn)認為，自己成功的原因是 1%的規劃和 99%的執行，故 21 世紀第一個十年是執行力的時代(註 7)。《從 A 到 A+》一書的作者吉姆·柯林斯(Jim Collins)也指出：「一個組織想要獲得永久的成功，只有確保組織的執行團隊找到問題，並賦予執行團隊確實有效的方法找到答案，才能為組織帶來真正強而有力的執行力(註 8)。」政府重視執行力，建立執行力文化，以維持組織的成長，相信對台灣的競爭力必有提升。

(一) 全員參與，塑造具有執行力的組織文化

本書作者黃名光在行銷新加坡的優勢，提供投資者參考時，特別強調：「新加坡有一個既有效率又重視工業發展的政府，即政府的執行力。」中華經濟研究院經濟展望中心主任周濟指出：「政府是否能有效發揮執行力，落實相關振興經濟措施，是未來影響經濟的關鍵因素(註 9)。」明確的說，執行力就是速度、準度、深度及廣度的全面貫徹，台塑六輕的成功即為執行力最好的例子。企業若缺乏執行力，員工的思考將無法突破，學習也不會帶來價值，更無

法形成具有卓越執行力的組織文化。總之，要塑造組織具有執行力的文化，領導者絕對是關鍵人物，只有領導者願意親自參與，才有重塑的機會。

（二）突破困境，追求全球化競爭策略

全球化的浪潮使世界經濟面臨重組，勢必形成「贏者贏更多，輸者輸更慘。」的局面，全球化雖帶來失業及蕭條問題，但也提供國家經濟發展轉型的契機。我們要追趕先進國家、提升國際化環境、利用國際市場來突破困境，是面臨全球化時代最立即的挑戰。檢視我國國營事業中，如能像新加坡設立的「淡馬錫控股公司」，隔絕政治干預企業的機制，建立具有國際競爭力的國營事業，並尋找專業經理人，以全球化追求股東（政府）的最大利益為目標，未來必能塑造國營事業追求全球化的競爭策略。

（三）實現願景，聚焦競爭優勢

邁克·波特（Michael Porter）的五力分析中的競爭戰略「目標集聚」，其中「集中優勢、以小搏大」對我國企業有重要的現實意義。一個有效率的經濟體，在政策法制、社會組織、技術創新、產業發展等各個支持體系架構上，必以運用知識的加值效率與速度作為標竿。行政院副院長吳榮義認為，前行政院長游錫堃任內其實推動了許多不錯的政策，他建議新閣揆短期內不宜對政策做大變動，最重要的是，內閣團隊做的好不好，關鍵在於執行力。

伍、讀後感：借鏡新加坡，許台灣更好的未來

經濟學家麥克·波特（Michael Porter）以一個菱形的鑽石模型（Diamond model）形成一相互增強的系統，驅動國家競爭力的強弱，來說明國家競爭優勢的來源。他認為國家競爭力，就是創造投資環境的競爭優勢。

新加坡的亮眼表現是我們學習的對象，而其經濟發展上的困

境，更是我們自我學習的省思。迎接新的挑戰，政府應隨時調整腳步，趕上已開發國家，避免未來被資源豐富的巴西（Brazil）、俄羅斯（Russia）、印度（India）、中國（China）等金磚四國（BRICs）所追趕上（註 10）。

一、台灣下一波競爭優勢：新加坡能，台灣更能

我國資源缺乏，但人民勤奮，中小企業靈活運用，亦如新加坡被譽為亞洲四小龍之一。近幾年來，政府為達到「根留台灣、全球佈局」之目標，持續地加速建構國內優質的投資環境，增加研發經費，全力拓展產業競爭利基，強化經濟實力。更進一步說，我國位於東亞的樞紐，如能好好利用本身的地理優勢，加上既有的製造優勢及高素質研發人力，必能吸引許多欲往大陸或東南亞發展的跨國企業來台投資設立營運總部。

（一）企業隨需應變靈活，舉世聞名

依達爾文「進化論」之論點，能生存下來的物種並不是最強壯、最聰明者，而是隨環境變化反應最快的物種，企業核心競爭力在於隨需應變，趕上變化快速的自由化環境（註 11）。我國企業也從爭取外國投資者來台投資，建立跨國夥伴關係，逐漸成長壯大，例如政府引進荷商飛利浦公司投資，成立台積電生產晶圓，繼而發展出世界獨一無二之代工產業，帶領我國電子業巨幅成長。台灣企業最大的競爭力是速度、彈性與靈活，「我們雖然小，可是快。」是我國企業具有應變的靈活策略的最佳寫照。企業從逐水草而居的「游牧型」單獨奮鬥，轉型為垂直分工，帶來產業群聚效應，並具有「組織化」的經營管理制度，與國際大企業形成緊密的跨國生產網絡，建立以「世界為舞台，全球皆基地」的企業。

（二）發展文化創意產業，奠定繁榮基礎

文化創意產業具有知識密集、可重複開發、附加價值高的特性，科技產品如加入人文創意思維，將可大幅提高產品附加價值，並拉

大與競爭者的距離，對經濟增長和社會發展的影響，愈趨顯著。可喜的是，台灣企業充滿了創意與活力，全力提高產品價值和降低成本，做為競爭力的基本原則，迅速佔有市場，在全球化的生產鏈當中居關鍵地位，讓台灣的創新研發，得以成為國際產業供應鏈重要的一環。而「文化加上創意」是台灣下一個繁榮的基礎，我們應運用渾厚的儒家文化，作為企業再造的靈魂，設計出具有中華文化的創意產品，增加產品的附加價值，創造出「顧客能夠感受到高價值的產品」。

（三）勇於冒險創業，影響世界產業經濟

世界經濟論壇（WFT）發表 2005 年「全球資訊科技報告」，首度提出「特寫國家」專章，報導以「台灣」為全球資訊、通訊產業科技成功發展模式的國家，向世界各國介紹優質資訊產業的努力成果（註 12）。同年五月六日之美國「商業週刊（Business Week）」，更以台灣做為封面故事，報導「台灣為什麼重要？」為題，而副標題更寫著「全球經濟沒有台灣，無法運作。」在這篇專文中，作者將台灣在全球資訊工業的重要性，等同於中東的石油對全世界經濟的影響力（註 13）。由以上二則新聞，更加證明我國資訊的成功，係結合勇於冒險創業的文化，目前政府推動的「挑戰 2008—國家發展重點計畫」，也是希望能全方位提升國家整體競爭力。

（四）自創品牌，行銷世界

瑞士洛桑管理學院（IMD）院長彼得·羅倫吉（Peter Lorange）指出，以台灣彈丸之地，能有今天的經濟成就，相當不容易，企業若能走向品牌之路，更能提升全球競爭力（註 14）。政府推動「投資研發創新」，激發企業創新火花，鼓勵產業朝向高價值創新研發核心努力，致力於為下一世代「台灣製造」的產品，掛上具有台灣情感、國家自信與智慧美學價值的商品，以扭轉台灣產品「零情感經濟」的代工生產模式，為台灣製造出口的產品掛上自己品牌，如

「GIANT」的腳踏車，宏碁集團的「BenQ」、「acer」等品牌，代表企業已從自創品牌、加強國際通路行銷等著手，而宏碁公司成功的轉型，並被今年 7 月 4 日出版的時代週刊（Time）稱讚為專注於品牌的行銷與服務的楷模，為台灣社會帶來自信與自我更新，並創造最大利潤。

（五）茁壯台灣，共創兩岸雙贏

台灣過去二十年的競爭力，一方面是因為我們進入一個高度成長的高科技產業，並前往大陸投資，借重其低廉的勞力、資源、土地，經濟才能維持成長茁壯。美國前總統柯林頓（Bill Clinton）於今年 2 月份來台訪問，強調「經濟互賴、共存共榮、兩岸應加強交流互動，以創造雙贏的局面。」目前兩岸經濟可以說完全互補，在互助互惠依存中共創雙贏，因為「我們是全世界最可能影響大陸的地區」，全國企業更應以積極的態度，善用大陸地區的資源、市場與腹地，創造新機會，提升競爭力，穩固立足於國際洪流中（註 15）。

二、我國所面臨的未來挑戰：看看別人，想想自己

我國努力想成為各國際企業集團亞太營運中心的企圖，但面臨的問題是產業出走、重心西移、角色邊陲，完全看不到未來全球佈局的戰略，令人膽戰心驚。放眼未來五年十年，我們是否看到經濟前景才是真正的關鍵。如何從人才、技術、資金及發展知識等，建立具有吸引力的投資環境，再現台灣經濟奇蹟，為政府急待克服的難關。

（一）如何統一權責機構，建立良好投資策略

新加坡成立經發局帶動經濟發展，權責統一，事權集中，在面臨困境之際，發揮所長，抓住長遠整體的目標，規劃具體的方向。尤其，他們更藉著提供挑戰和機會，讓組織中每個人將潛能發揮得淋漓盡致，創造經濟蓬勃發展。反觀，我國在經濟發展面臨挑戰時，缺乏單一專責單位，缺乏長期競爭策略，常制訂頭痛醫頭、腳痛醫腳的即時性紓困政策，在擬定政策的魄力與執行上，無法一氣呵成，

如美國杜邦公司擬於彰濱投資的「二氧化鈦」廠及德國拜耳公司於台中港投資的「TDI(二異氰酸甲苯酯)」廠，因地方的反對聲浪高漲，最後宣布放棄設廠，影響投資意願。政府應學習新加坡設立經發局模式，儘早成立統一權責機構，努力溝通協調，樹立良好的投資策略。

(二) 如何吸引國際一流人才，為目前迫切問題

2002 年 8 月的《商業週刊》寫道：「即將來臨的移民爭奪戰，吸納外國人的能力，將決定工業化國家未來將繼續成長，或是停滯不前（註 16）。」21 世紀為科技快速發展、產業知識密集的紀元，加上經濟全球化、國際間激烈的競爭，造成高階人力流失，為經濟持續發展的隱憂。目前我國高素質的人力呈現不足，缺乏國際運作的視野，為求均衡勞動市場，如何引進人才、吸納國際一流人才，有效運用人力資源，讓台灣在全球化的生產鏈當中居關鍵角色，為當前所面臨的新難題。

(三) 如何創造有靈魂的知識經濟，避免高失業率

發展知識經濟已是一條必經之路，知識經濟的到來，帶來產業的融合（Industry Convergence），致使許多傳統產業消失，但也增加許多新的產業與職業。台灣惟有創造「有靈魂的知識經濟」，才能在世界舞台上具有舉足輕重的地位。但因傳統產業移往大陸地區發展，而新增的科技產業所需的高級技術人力又不足，造成近年來結構性失業，失業率居高不下，使得政府想要發展知識密集產業的理想，成為空談，嚴重阻礙產業升級。如何培育高科技人力及輔導產業人力轉型，在發展知識經濟與維持人民就業機會中取得平衡，為追求我國永續發展的關鍵因素。

(四) 如何修正官僚體制，培養熱誠幹練的公務員

管理大師彼得·杜拉克說：「只要組織中存有鼓勵創新精神的機制，任何人都可以成為企業家；反之，組織中盡是誘發官僚行為的

制度，任何企業家也會變成僵化的官僚（註 17）。」面對強調品質、速度與創新的年代，一個充滿活力與效率的政府，成為全球競爭賽局中的致勝關鍵。根據「世界經濟論壇」（WEF）及瑞士洛桑國際管理學院（IMD）兩者所做的國家競爭力評比，我們的整體排名都是在前，但在「政府面向」的評比部分，不難發現，如果政府效率能有更好的表現，我們將更耀眼、亮麗（註 18）。對照香港與新加坡於「2005 年競爭力年報」中，在政府效能項目上均名列前幾名，歸根究底，我國因僵化的官僚體制，效率與品質無法提升，是政府效能競爭力低落的主因。莎士比亞（William Shakespeare）說過：「有人天生而偉大，有人奮鬥而偉大。」新加坡的領導人是在逆境中奮鬥冒險求勝，成為值得尊敬的領袖。而他們官員的熱情與活力，更可以為我們提供新的思考。

面對全球化的挑戰，做一位新競爭時代的官員，應增進智慧的啟發，見賢思齊，轉變自己角色，努力培訓自己，具國際觀和產業觀的知識管理能力，全力推開世界的大門，將擁有放眼天下的胸襟及積極任事的精神。

陸、結論：再創台灣下一個經濟盛世

《心耘》這本書如此受讀者歡迎，持續暢銷，原因在於，新加坡官員在與全球產業奮鬥的過程中，所發生的動人事蹟深具啟發性，俾益於我國主政者及企業體汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。尤其在面對挑戰與壓力之下，他們所擬定的種種決策及執行過程，最值得我們珍惜與感動。特別的是，書中所提出的許多新觀念和新主張，見證新加坡的成功，愈發顯現其真知灼見的光影。

一、吸引全球菁英，讓台灣成為近悅遠來之地

二十年前我國由科技教父李國鼎所領導的科技團隊，讓台灣站

上國際舞台，可是已經有十多年了，台灣經濟失去往日的飛揚踢勵，疾馳向前的活力。為經濟再造，行政院謝院長於接受公視專訪時，提出台灣新絲路、海洋新絲路主張，他任內將推動開放大陸高科技人士來台定居並發給護照，期望能吸引全球企業願意前來投資及居留。因此，政府除須建立全國科技人才產業供需系統，培育本土人力外，並應著眼全球人力，學習新加坡強力招募人才之措施，創造具備那些足以吸引全球菁英的環境與條件，聚集更多來自世界各地的人才，才能在這場全球人力爭奪戰中，立於不敗之地。我們更要加緊腳步，開創出世界級的創新格局，讓台灣成為全球菁英的近悅遠來之地。

二、貫徹政府執行力，創造美麗新願景

國家競爭力的定義是：「一個國家能夠永續高經濟成長（高生活水準）的能力（註 19）」，政府有效率的施政方針，可以幫助國家快速發展，並進而創造稟賦優勢，這可從新加坡、日本及瑞士等國家的經濟發展中得到證明，這些國家均缺乏自然稟賦，但是在創造附加價值方面，表現得非常有效率，使得國家能夠快速的發展，競爭力也名列前茅。相對而言，印度及澳洲等國家雖然稟賦豐富，但不具備創造附加價值的程序優勢，其國家競爭力排名明顯落後。

新加坡從世界一流的企業、思想家和領導人身上學到寶貴經驗，然後持續創新，認真執行，並將親身經驗傳承下去，這種來自各階層休戚與共的凝聚力，值得我們學習。在邁向 21 世紀知識經濟時代，新加坡還繼續搭經濟成長列車，駛向未來之時，台灣不能還留在驛站之窗口徘徊。由於政府執行力和企業競爭力相互依存，如何強化執行力，提升國際競爭地位，實為全國所應深切思考的課題。

三、謙虛、從容、自信與定見，再創經濟盛世

面臨全球化的趨勢下，全世界的經濟合作版圖都在重新合縱、連橫，台灣不可能置身事外，但求苟活；也不應該橫衝直撞，一意

孤行，應為自己國家經濟發展目標訂下優先順序，不應隨列強的合縱連橫捭闔起舞。「河海不擇細流，故能就其深（註 20）。」我們應學習新加坡官員，臨危不亂，以謙虛、從容、自信與定見，努力以赴，提昇競爭力與經濟實力，將當前經濟危機，轉變為未來持續成長的契機。

21 世紀將是一無限的全球競爭世紀，未來充滿希望，也充滿變數，期勉全國上下，同心協力，一起燃燒熱情，一起付出執行力，一起創新求變，將焦點對準 21 世紀，以世界為舞台，為國家在全球化的格局中創出新機會和新境界，亦為下一個經濟盛世的到來而努力，讓台灣經濟重新再站起來。

（本文作者任職於東山鄉公所）

註釋及參考書目

（一）註釋

- 註 1：聯合報 93 年 7 月 22 日 A15 版，讓台灣減少「開方現象」——台灣的「平方」與「開方」。
- 註 2：總裁學院學習電子報，94 年 3 月 7 日，連續成長的秘訣。
- 註 3：管理雜誌 368 期，94 年 2 月，封面故事，頁 62。
- 註 4：管理雜誌 353 期，92 年 11 月，頁 84。
- 註 5：天下雜誌 315 期，戰勝不確定的 2005 年，94 年 1 月，頁 66。
- 註 6：高希均著，八個觀念改善台灣，經濟日報 93 年 9 月 11 日 D4 版。
- 註 7：管理雜誌 372 期，94 年 6 月，頁 204。
- 註 8：《從 A 到 A+》作者吉姆·柯林斯。
- 註 9：聯合報，94 年 7 月 16 日，A 2，焦點。



- 註 10：天下雜誌 94 年 3 月 1 日，318 期，頁 64。
- 註 11：中央社 2005 年 3 月 17 日：台灣 IBM 公司總經理許朱勝應邀赴中央通訊社，以「台灣 ON DEMAND」為題發表演說。
- 註 12：中國時報 94 年 3 月 28 日 A9 版。
- 註 13：94 年 5 月 7 日經濟日報 A3 版。
- 註 14：經濟日報 94 年 5 月 20 日 A3 版，羅倫吉應工商協進會之邀，94 年 5 月 19 日演講。
- 註 15：行政院謝院長應聯合報專訪，聯合報 94 年 5 月 25 日 A3 版。
- 註 16：總裁學院電子報 94 年 5 月 11 日，重新想像 06 講，測量獨特性！熱愛多元化！
- 註 17：人事月刊 41 卷第一期，94 年 7 月，頁 52。
- 註 18：天下雜誌 324 期 94 年 6 月 1 日，頁 90。
- 註 19：左峻德，國家競爭力與經濟成長率的互動關係－兼論我國競爭力的評比，<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/ss201.htm>。
- 註 20：出處自史記李斯列傳：諫逐客書。

(二) 參考書目

1. 《心耘——一群經濟精英打造新加坡成為第一的關鍵歷程》，曾振木等著，戴至中譯，美商麥格羅·希爾公司，93 年 2 月。
2. 《競爭大未來》，蓋瑞·哈默爾 (Gary Hamel)、C.K. 普哈拉 (C.K. Prahalad) 合著，顏淑馨譯，智庫公司，84 年 5 月。
3. 羅於陵：健全國家創新體系，第六次全國科學技術會議題綱四，<http://www.nsc.gov.tw/pla/6thNSC/forum/newTitle1/text/1-2-2.doc>。
4. 《成長力，持續獲利的策略》，瑞姆·夏藍 (Ram Charan) 著，李明譯，天下文化公司，93 年 7 月。



5. 《執行力》，瑞姆·夏藍(Ram Charan)、包熙迪(Larry Bossidy)合撰，李明譯，天下文化公司，92 年 1 月。
6. 《競爭論》，麥可·波特(Michael Porter)著，高登第、李明軒譯，天下文化公司，90 年 5 月。
7. 《競爭優勢》，麥可·波特(Michael Porter)著，李明軒、邱美如譯，天下文化公司，88 年 1 月。
8. 《國家競爭力》，查理斯·韓頓透拿(Charles Hampden-Turner)，亞峰斯·特羅潘納(Alfons Trompenaars)合著，徐聯恩譯，智庫公司。
9. 《國家競爭優勢》，麥可·波特(Michael Porter)著，李明軒、邱如美譯，天下文化公司。
10. 《預思未來》，羅溫·吉布森(Rowan Gibson)編著，張思忠、李滄哲譯，晨星出版社，88 年 2 月。
11. 《變動的年代》，韓第(Chaeles Handy)著，周旭華譯，天下文化公司，86 年 6 月。
12. 《文化+創意=財富》，花建著，帝國文化出版社，92 年 8 月。
13. 《李光耀回憶錄》，李光耀著，世界書局出版，89 年 9 月。
14. 《第五項修練》，彼得·聖吉(Peter M. Senge)著，郭進隆譯，天下文化公司，92 年 10 月。
15. 《彼得·杜拉克的管理聖經》，彼得·杜拉克著，齊若蘭譯，遠景出版社，93 年 5 月。
16. 《波特看日本競爭力》，邁克·波特、竹內弘高、榊原磨理子合著，應小端譯，天下文化公司，90 年 3 月。