

## 前序后跋

## 序言《心耘》

经发局的工作永无终点。随着世界经济的进步，以及科技所引发的全球化，变化的步伐也越来越快，所以我们必须不断前进，否则就会被淘汰。

经发局的宗旨在于推销新加坡是一个高价值产业与服务的全方位商务中心，而这有赖于行业优质的工作环境和顶尖的劳动队伍。如果要顺利做到这点，我们的国内团队就必须落实这些条件；换句话说，我们必须履行经发局对投资者的承诺。

从历任官员的这些回忆录中，经发局的任和未来官员都可以得到启示。要克服瞬息万变世界的未知挑战，经发局自早期就有的生气勃勃、“万事皆行”的苦干精神必须永生不息。（有删节）

——新加坡内阁资政 李光耀

美国总统尼克松曾称赞李光耀，说他是“小舞台，大领袖”。新加坡近50年来一路小跑地发展起来，成就为一个世人公认的袖珍示范版的现代发达城市国家，或可看作尼氏赞语的注脚。

在冷战对峙、列强环伺、夹缝生存的环境下，以高远深邃的目光穿透历史的幕帘，早早地便确立了“以全球化立国”的方略，紧紧抓住全球化进程带来的每一个可能的机遇；行进中不失阶段性，力保进取性、主动性，力争上游；不求所有，但求所在；不求所在，但求所识；不求最大，但求最好；在国家与国际事务中，始终把握住战略制高点层级的洞察与考量；在力所能及的范围内，努力只作对的事情，努力把不得不做的事情做对。领导集团德、法兼治，以身作则，团聚精英，训育国民，不断地提升国家的整体效能。总之，是为了把新加坡打造成正在一天天紧固的全球化“腰带”上的一枚“金环扣”。50年来，这一朦胧“愿景”逐步化为现实，与之相伴的，则是一段由领袖与精英团队互勉共创的“激情燃烧的岁月”。读书中的故事，常会感受到作者们“年华已去，余情尚存”，以及对“薪尽火传”的渴望与期盼。（有删节）

——中国经济体制改革研究会副会长、秘书长 石小敏

新加坡经济奇迹的背后是什么？这是一个很大的问题，也是一个很难回答的问题，但却是正在努力为我们国家经济的发展、社会的繁荣工作的人们，希望能够得到答案的问题。《心耘》一书，我以为可以或至少可以给渴望得到上述问题答案的人们一个满足。因为，这本书是那些曾经在和正在新加坡经济发展局热情工作的亲身经历新加坡经济奇迹的人们写的，而且是用他们的切身感受和事例来报告他们的努力和业绩，读来亲切自然，同时在我们眼前展示那艰苦的历程又那么的清晰可见。从他们的叙述中，我们可以看到新加坡经济发展的思路、工业化的策略、他们扎扎实实的工作和为国家奉献的精神。

在未来的过程中，我们需要有像新加坡经济发展局拥有的那样一大批为国家经济发展有献身精神的经济精英，我们更需要一大批优秀的企业家和员工以及各行各业的人士献身国家的进步与发展。

小国可以是大国的镜子。邓小平曾十分重视新加坡的经验，多次聆听新加坡领导人的建议与意见。新加坡前副总理吴庆瑞先生80年代曾被聘为中国政府的顾问，他的“大力发展旅游产业”的建言如今已是花开遍野，硕果累累了。（有删节）

——复旦大学产业经济学系主任 芮明杰

## 一群经济精英打造新加坡奇迹的关键历程

## 几代追梦人 几多追梦路

文\怀庆

## 佳书精读

新加坡1965年脱离马来西亚，成立新加坡共和国，同年9月加入联合国。当时人均GDP不足500美元，食物、水等天然资源皆依赖进口，失业率高达14%，号称“世界最坏的贫民街”。而到2007年，新加坡人均GDP达35,163美元，超过日本（34,169美元），成为亚洲最美丽、最富裕的国家。瑞士洛桑国际管理学院公布的《国际竞争力年度报告》显示：新加坡的竞争力2005、2006年居世界第三位，2007年居第二位，但其政府效能却已五年蝉联第一。新加坡土地面积小，人口少，从落后国家经济发展的历史来看，在经济上能够有这么优异的表现，真是奇迹，其原因何在？《心耘——一群经济精英打造新加坡成为第一的关键历程》，从一个方面回答了人们的疑问：新加坡经济发展局及历年来任职该局的精英分子的卓越贡献是一个十分重要的因素。

新加坡经济发展局成立于1961年，比新加坡建国时间还要早，是新加坡领导经济发展的机构。它的主要宗旨在于建立有竞争力的工业，在不同的发展阶段，制定不同的产业政策，吸引国外投资者，带动全国的经济的发展，为新加坡的企业及外来投资企业，创造了令世人刮目相看的一流投资环境，形成了近悦之，远来之，投资商纷至沓来的局面，并为新加坡培养了一代的领导人与企业经营管理人才。

《心耘》一书是依据自1961至2002年在经发局服务过的以曾振木为首29位精英分子历年来对经发局的工作经历撰写的书。《心耘》是按时间顺序排列，以十年为一个分界点来编排，这些故事说明了40多年来新加坡如何从工业落后的国家变成科技进步、经济发展的国家的经过情形，透露了新加坡争取大量投资的幕后详情等。它不像一般的理论书籍那样枯燥无味，而是用一个个经典案例娓娓道来，不但可以让读者在阅读中了解新加坡过去快速发展过程中，经发局精英分子贡献的宝贵经验，而且也能为发展中国家政府解决经济发展过程中的困难，提供了许多可供参考的宝贵材料。

这本书可以给我们许多启迪。要具有感召人、吸引人的愿景。一个国家、一个地方、一个地区的发展，首先要有一个明确的愿景，以此来统一思想，凝聚人心，鼓舞斗志。缺乏愿景，不但无法使人们明白努力的方向，更无法激发人们献身奋斗的热情。新加坡自上一世纪六十年代至今，经历了劳动密集型、资本密集型和知识经济等阶段。我们发现，在每一阶段中，经发局的领导阶层对于所要追求的愿景，都有着相当清晰的概念和认识，这些切实可行的愿景，使得经发局的精英分子能够为实现奋斗目标，坚定不移，排除万难，为实现愿景而象愚公那样挖山不止。

要有一批认可愿景并愿意为愿景奋斗的精英。在新加坡，永远有一群人，他们为发展寻找出路，不为失败找借口，有问题就解决，看到机会绝不放过。就是这群人打拼出新加坡的经济成长，创造出世界第二、亚洲第一的竞争力，这群人的名单，会随着时间流转有所更换，不变的是来自领导者的领导力、社会精英的行动力、人民的向心力以及万众一



《心耘》：曾振木等著，上海教育出版社版

## 内容简介

与时俱进的文官精英，打造出走在世界前面的新加坡。新加坡经济发展的掌舵者经济发展局的幕后推手们，首度向世人公开他们带头构思与推销国家的制胜关键！

## 作者简介

该书主要作者曾振木，现任新加坡经济发展局咨询团主席，他于1964年担任经发局的推广与公关处官员，自此展开他在经发局35年的工作生涯。

在1968年，他前往纽约带领经发局的海外投资推广业务，后来被任命为海外运营署的署长。在成功地把美国的跨国公司吸引到新加坡后，他被派去设立经发局在芝加哥的新办事处，以及经发局在伦敦、斯德哥尔摩、法兰克福及苏黎世的欧洲办事处。

1970年，曾振木被任命为经发局局长，并在1972年回到经发局总部担任主席。在他主掌经发局海外运营署17个办事处期间，新加坡的外来投资金额从三亿两千万新元增加到十六亿六千八百万新元。

心的凝聚力。李光耀资政在序中说“成功的关键就在于这些人的素质”。按书中杨烈国主席对于这批年轻同事的描述：他们具有“天赋的热情、创造性的想象力、坚定的信念和冒险的勇气”，坚忍不拔，坚持不懈的努力，这是何等令人羡慕和动心的工作团队。这一切的努力，印证了书中的一句豪语：“我们能以同样的斗志面对每一次新的挑战。”新加坡何以能在40多年时间跃居发达国家，就是因为有这样一群学养俱优的精英，以无比的热情，为国家殚精竭虑奉献的团队。

要打造核心竞争力。核心竞争力是指一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平，具有明显优势的能力。一个地方发展的快与慢，一般来说取决于这个地方政府是否具备远见卓识和富于理想，取决于他们团队的精神与务实态度，取决于自领导者的领导力，中层干部的执行力，以及全体成员的向心力和凝聚力，具备这些因素才能合力打造出一个极具竞争力的

组织，这才是一个国家、地区和单位最不容易被复制的核心竞争力。与其说，我们在本书中看到的是一群具有极强主动性、事业心、责任感的精英分子，寻求新加坡经济发展的模式，打造了一流的国家，不如说是看到了核心竞争力。

要有一以贯之、持久永恒的主动性。主动性就是不用别人告诉你，你就能出色的完成工作；主动性就是拥有极强的事业心、责任感、紧迫感，不强调或少强调客观原因，多发挥主观能动性，创造性地开展好工作，没钱办有钱的事，钱少办钱多的事，有条件干大事，没条件创造条件也要干大事，干成大事，把不可能的事办成可能的事，更加扎实地把工作做好。这本用许多案例描述新加坡经发局官员如何投入心血，使出浑身解数，务求将自己的环境打造得更为完美，以吸引更多、更好的外资的历程的书，着力描写的，就是事业心、责任感和主动性。事业心、责任感和主动性就是生产力，就是竞争力。在发展过程中，新加坡所遭遇到的困难是十分巨大的，而且克服这些困难的方法也是因时因地而有所不同的，但是信心和热情，调整、创新及勇于学习的精神则始终是其中不可或缺。“坚持到底不一定会保证可以成功，但是不坚持到底就更不可能成功。”

要有学习和创新的机制。“经发局（和新加坡政府）认为，只有一种办法实现发展的理想，那就是学习他人与本身的经验，然后以持续创新的方式解决一切有碍理想首先的难题。”李光耀资政在序中也指出：“经济发展局的官员服膺了新加坡领导人的价值观和态度，不耻下问、虚心向学，接受来自任何一方的协助”。“拜托美国从已开发国家找一组专家来新加坡”，同时还筛选专家，留用专家，大量派人出国培训，在国内举办各种培训，邀请国际级大师到新加坡传道授业。当他们决定将新加坡的未来建立在以知识为基础的经济上，就于1998制定出要“争取十所世界级大学”来新加坡设校的目标，结果短短几年内就有八所一流大学进入。在全球一体化的背景下，全球投资、交流合作是互利行为。资本的本性是追逐利润，哪里投资环境好，投资回报高，资本就往哪里去。在早期的发展阶段里，新加坡的资本贫乏，又缺乏企业经营管理人员。跨国公司能带来资金技术和经营管理人才，而且他们有现成的国际营销网络，正是新加坡所极力争取的投资者。然而如果没有高素质的人才、熟练的劳动者，跨国公司也不可能投资。新加坡的四个十年中，经发局出色的完成这项使命，使得新加坡经济保持了持续的增长。

成功的关键是什么？用小平同志的一句话叫做“关键在人”，在是一群高素质的人！一群有梦想、有愿景、高素质的人！秉承“事在人为，万事皆行”的精神，迎接瞬息万变世界的未知挑战，不断学习，勇于创新，开拓前进，我们的目标难道不能实现吗？

我们需要有梦想，我们需要有追求梦想的团队！

正如新加坡现任总理李显龙在序中所言：“如果我们能像经发局官员一样，积极热切地追求梦想，我相信我们必能将梦想付诸于现实。”这本书，就不仅仅让我们懂得怎么样去招商引资，更重要的是我们要富于理想、富于想象、富于激情，在工作当中有那种坚忍不拔的精神和团队精神。

## 新书摘

## 美国天美时总裁输掉了赌注

经发局的纽约办事处响起了电话声，天美时想要在亚洲寻找适当的地点建新厂。这家全球最大的手表制造商在广大的美国市场囊括了五成以上的占有率，而且在美国、法国和德国都已经建厂。它们除了生产机械表的零件外，也负责组装手表。在业务蒸蒸日上情况下，它必须扩大产能。这种厂商会对新加坡有兴趣吗？

经发局纽约办事处的代表袁锦泉和我（此即作者曾振木——编者注）不可置信地看着对方。我们的运气怎么会这么好？通常经发局最少要拜访一家公司六次，别人才会看到我们的诚意。现在这家公司只收过一封我们所写的推销信，而且我们甚至还没来得及打电话请公司安排后续的会面，它竟然就打电话来了！

袁锦泉和我表示，我们打算在隔天就到这家公司位于康乃迪克州韦特柏瑞（Watel-bury）的总部拜访。

当我们到了天美时的总公司后，被带往总裁和首席执行官的办公室。让我们惊讶的是，他并不是一位急性子的美籍总裁，而是一位讲话轻声细语的欧洲人。他的穿着十分得体、打了一条保守的窄领带，在自我介绍时，自称雷姆寇。雷姆寇是移居美国的第一代挪威人，他之所以被派任这份工作，是因为天美时的大股东就是一个挪威家族。和我们一起见面的还有傅雷德·欧森，他是挪威航运公司傅雷德欧森创办人的曾孙。傅雷德是天美时的董事，代表好几个身为公司股东的家族成员。

雷姆寇解释说，为了维系这个美国市场，天美时在美国、欧洲和亚洲都有设厂。当产能扩大后，天美时的董事会便决定要在亚洲设第三座厂，另外两座则分别在台湾和香港。雷姆寇想要知道：“新加坡是什么样子？”他解释说：“我去过香港厂和台湾厂，我想新加坡应该也是一样。你们都是华人，对吧？”我们告诉他，新加坡是以华人为主，但并非全部都是华人。我们很像是美国的缩小版，人民的种族背景与文化各有不同。

雷姆寇说，他是非常传统的欧洲生意人，而且遗憾的是，他对亚洲的不同文化不太了解。他解释说：“所以我得亲自去这个地方看看，不能单在这里看到你们两位就算了。”袁锦泉和我简直不敢相信自己的耳朵，他何时要到新加坡？要待几天？我们能帮他安排参访行程？雷姆寇说：“艾德华告诉我，那个地方是全世界最干净的城市。”他接着说：“但我不相信。”他说：“真的干净的亚洲城市？我得亲眼看到才算数。”

接着雷姆寇告诉我们，他已经和卡马帝打赌。“艾德华说，只要我不刻意去找，街上甚至连个烟头都看不到。我和艾德华的赌注是一顿晚餐。虽然我打赌从来没赢过，但我有把握这次可以吃一顿免费的晚餐。”我们都知道雷姆寇的意思。他的办公室和办公桌都一尘不染，文件也摆得很整齐。袁锦泉和我可不能忘了交代经发局，在我们到机场接他之前，一定要把经发局的车子彻底打扫干净。只要雷姆寇一坐进经发局的车子，他就没法去找烟头了！

1970年5月，雷姆寇、欧森和小雷姆寇（天美时总裁的公子）到了新加坡。经过考察，天美时打算投资1500万美元，把最先进的德国和瑞士机具装在新加坡的工厂里。

雷姆寇输了他和卡马帝所打赌的事。他在离开新加坡之前，待了三天都没有看到一个烟头。雷姆寇在1970年6月16日写了一封感谢信给唐义方，信上提到他输了赌注，同时也对新加坡的“效率与有效管理”深表赞赏。

（选自《心耘》，本报有删节）