

首頁 國際 東南亞

## 東協最耀眼的智囊 從島主到諸侯的最愛



圖片來源：ACI 提供

瀏覽數  
**454**

分享

LINE

熊毅晰 2016-12-21 天下雜誌613期

一個研究機構，如何能為新加坡帶來上百紙MOU（合作備忘錄）？凌駕於政治外交關係之上，它樂於為中國與東協國家出謀劃策，小至中國地方官員、大至印尼各省政要，都是它的客戶。

新加坡的小國大平台角色，在學術研究領域，也發揮得淋漓盡致。

十一月二十四日，早上九點不到，位於新加坡中央商務區的國敦河畔飯店大廳已人聲鼎沸。

穿著傳統蠟染襯衫的印尼人、眉間點著吉祥痣的印度女士，還有西裝筆挺的各國人種。這是新加坡國立大學李光耀公共政策學院亞洲競爭力研究所（簡稱ACI）的年度研究成果會議。

很難想像，一研究機構發布研究報告，竟讓亞洲各國地方政府爭相與會，其中不乏向來深居簡出的地方要員。例如，印尼東爪哇省長蘇卡沃（Soekarwo），因媒體曾披露其月薪高達近兩百萬台幣，最「富」省長印象深植印尼人心。

另一位同樣來自印尼的摩鹿加省長薩伊德（Said Assagaff），因下轄島嶼數量驚人，讓他成為舉世聞名的「島主」。

除了一方之霸，更多是地方政府的重要幕僚。

例如，中國大陸的上海市與山東省，皆由當地社科院副主任率隊前來；向來引介越南各地政府對外招商引資的越南商工總會（VCCI），也由副主席段維姜（Doan Duy Khuong）代表出席。

究竟，為何亞洲各地方政府對ACI如此重視？而ACI又是如何將自己的研究打造成一場熱鬧無比的城市嘉年華？

提起新加坡亞洲競爭力研究所，不少人都會聯想到，它每年發布的

全球主要城市宜居性排名。

這個調查雖讓它很早就受到亞洲各大城市關注，但真正吸引各國地方政府前來尋求合作、進而形塑其在東協與大中華區的重要智囊與平台角色，卻是近幾年的事。

## 五年簽下上百紙合作備忘錄

二〇〇六年，由新加坡政府貿易與工業部出資成立的ACI，一開始目的雖是要透過知識份子的領導與網絡，以了解和發展亞洲地區的競爭力，但因為績效始終不如預期，政府原有意關閉。

後來貿工部在一一年找來現任ACI所長陳企業負責，一場華麗的變革出現了。

原在新加坡大學經濟系擔任教授的陳企業，因為過去曾在民間銀行任職，加上身兼多家上市企業獨立董事的經歷，讓他把企業經營的靈活與務實，全搬進了研究室。

首先，是為過去研究找出更多附加價值。像是行之有年的全球六十四個宜居城市指數外，ACI開始發布大中華百大城市指數。甚至從國家、城市，一路做到鄉鎮，從今年開始，也針對山東十七個市定期發布排名。

對外，也開始敞開合作大門。陳企業透露，他在過去五年簽定的MOU（合作備忘錄）上百紙，如中國已有廣東、上海、廈門、海口等地方政府主動找上門，另外還有印尼、泰國、越南、印度等國的地方政府、機構、企業。

像這次印尼共有三十三個省的代表與會，「每個省都追著要我選它做下一個合作對象，」他苦笑道。

## 創造以小搏大的優勢利基

## 地方政府找ACI合作所圖為何？

亞投行副行長拉克齊 ( Luky Eko Wur-yanto ) 觀察，ACI累積多年對城市的研究架構與資料庫，讓它有著無法取代的公正與廣泛性。對城市經營者而言，與ACI合作，一則可避免資源運用的錯置，二來也在學習這套方法後，可讓內部競爭、進步。

出身印尼的拉克齊，和陳企業是多年好友，儘管去年被任命為亞投行副行長兼首席行政官後，開始異常忙碌，但他仍力挺ACI，親赴會場發表專題演講。

面對絡繹於途的合作邀約，ACI也很懂得著眼長期利益。ACI能夠廣結善緣的另一個高明之處，就是它與各地方政府的合作，通通「免費」。

「ACI的商業模式很簡單，就是放長線釣大魚，」不改直爽性格，陳企業坦言，ACI主要的收入來源，就是貿工部每年提撥約兩百五十萬美元（約八〇三二．五萬台幣），接著配合政府經濟發展方向做分配，例如，花在中國的部份就約五十萬。（約一六〇六．五萬台幣）

政府當然不會白花錢。陳企業解釋，隨著合作城市各項條件的進步，尤其是吸引外資方面，城市排名與各項經濟友善指標向來就是外國投資評估的重點，當投資增加，經濟躍進，該城市就要優先選擇新加坡的海、陸、空港物流，以及金流服務。

「我們每年花五十萬在中國，二十年後頂多兩千萬，但回饋給新加坡的，卻是兩百億的生意啊，」對生長在新加坡的陳企業來說，以小搏大，似乎已是與生俱來的策略思惟。