

SPEECH BY SENIOR MINISTER OF STATE FOR TRADE & INDUSTRY AND NATIONAL DEVELOPMENT, MR LEE YI SHYAN, AT THE SINGAPORE CHINESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY'S 15TH SMEs CONFERENCE / 16TH INFOCOMM CONFERENCE / SME EXPO 2013, 14 AUGUST 2013 (WEDNESDAY), 9.30 A.M., SUNTEC SINGAPORE

Mr Thomas Chua,
President, Singapore Chinese Chamber of Commerce & Industry (SCCCI),

Distinguished guests,

Ladies and Gentlemen,

1. Good Morning. I am delighted to join all of you here today, and am happy to see such a big turnout at today's conference.

2. We are here today to learn from and share with one another on leading-edge business strategies and practices, so that we can stay relevant, rise above the challenges and thrive in our rapidly changing economy. Over the years, I have made some observations through my interactions with various companies and stakeholders in the industries. Allow me to share the rest of my speech with you in Mandarin.

新加坡中华总商会蔡其生会长、

各位嘉宾、女士们、先生们，

大家上午好！我很高兴出席今天的大会。

National Archives of Singapore

生产力和价值创造 - 一枚硬币的两面

3. 最近几年，如何提高生产力已成为大家热切讨论的热门课题之一。相信大家也非常熟悉有关的论述 - 即新加坡必须展开经济重组，以便继续为国人和企业创造令人振奋的就业和发展机会，并取得可持续、高质量的增长。

4. 或许有些人会说，提高生产力运动早在八十年代初期已经开展，因此这一轮的运动并不是什么新鲜事。这个说法没有错，但也不完全正确。1980 年，新加坡的人均国内生产总值 (GDP) 是 4990¹美元，现在已经达到 5 万 2051 美元。随着新加坡价值链的提升，逐步改进以减少成本的做法虽然对企业的短期运作有帮助，却不足以持续产生高质量的增长。关键还是在于创造价值。

5. 毫无疑问，企业在创造价值方面扮演着决定性的角色。问题是，新加坡企业是否意识到改变的紧迫性，或是否知道有哪些适合的技术和方法，以及如何调整公司的结构和人力资源。

6. 为推动经济转型而展开的全国生产力运动，目前已经得到企业的积极响应。我们看到越来越多的企业采取各种提高生产力的措施。不过，一般企业的作法是采用自动化设备和科技来降低对人力资源的依赖。在目前人力市场紧缩的时候，这些举措都是重要、合宜的，但要真正提升，达到可持续的变革，还是须要创造价值。企业不能单靠提高收入和降低成本来经营生意，这样很快便会遇到瓶颈。

7. 新加坡的人均 GDP 达到 5 万美元后便再也不是低成本的国家。如果我们的经商模式一直停留在人均 3 万美元的水平，我们将不再具有竞争力。没有任何政府津贴能够延续旧的经营模式。相反，我们应该研究那些在经济领域与新加坡有类似经济特征的国家，并以此为标杆。这些国家包括奥地利 (人均 4 万 7226 美元)，比利时 (人均 4 万 3413 美元)，芬兰 (人均 4 万 6179 美元)，瑞典 (人均 5 万 5245 美元)，以及丹麦 (人均 5 万 6210)²。

National Archives of Singapore

8. 我今天想重点讨论的是瑞士。众所周知，瑞士在许多方面都很卓越。在《远见》杂志的一篇报道中，瑞士被强调为一个领先的、具有竞争力的经济体，在世界经济论坛出版的世界经济年鉴排行榜和瑞士洛桑管理学院发布的全球竞争力排行榜上分别名列第一和第三。他们也是世界领先的出口国家，人均出口额在 2011 年达到 3 万 2722 美元。瑞士的手表工业是瑞士国内第三大制造业，生产的价值超过世界手表产出总值的一半。瑞士也是世界上最大的巧克力生产国和消费国。此外，瑞士也培养了 27 位诺贝尔奖得主，比任何一个国家都多。这些荣誉，足以展示瑞士领先经济体的实力。

¹ Source: Department of Statistics Singapore

² Source: World Bank

9. 或许很少人知道，在 100 多年前，瑞士其实是欧洲最穷的国家之一。为了谋生，瑞士人不得不当外劳和雇佣兵。作为内陆国家，瑞士的经济发展面临很多局限。因此，瑞士这百年来的巨大转变实在令人瞩目。今天，它已经成为欧洲乃至世界的财富基地和创意中心。瑞士产品，品质卓越，远近驰名。

10. 瑞士和新加坡的经济情况有许多相似之处。两个国家人口都比较少，瑞士有 800 万人，新加坡有 530 万人。我们也同样面对经商成本较高，人力资源短缺的局限。庆幸的是，新加坡位于经济正蓬勃发展的亚洲中心，而瑞士周围的欧盟国家则笼罩在经济前景不明的阴霾下。尽管如此，瑞士的经济表现却相当不错。它的 2013 年国内生产总值预计可达到百分之 1.4 左右的增长³；相比之下，欧盟经济则预计萎缩百分之 0.3⁴。此外，瑞士产品也已经建立起品质卓越和高端价值的口碑，让瑞士产品很明显地同其他地区竞争者的产品区别开来。

11. 今天，我想和大家分享瑞士公司在三个不同领域创造价值的例子：分别是巧克力、手表和医药产品。

案例分析一：娜德洛巧克力（Läderach）

12. 首先是许多人爱吃的巧克力。瑞士巧克力很有名。在新加坡，一些最受欢迎的巧克力品牌都来自瑞士，例如：Lindt, Lindor 和 Toblerone。去年，瑞士共出口 10 万 4000 吨巧克力⁵，这仅仅是瑞士国内生产的巧克力，还不包括瑞士企业通过特许经营的方式在世界各地生产的巧克力。

National Archives of Singapore

13. 目前，瑞士最大的巧克力生产商是娜德洛巧克力，Läderach。这家公司由 Rudolf Läderach Junior 在 1962 年创办。他原本在父亲的面包店工作，后来决定自立门户创办工作室，专门生产手工制作的巧克力和糖果⁶。

³ Source: Switzerland State Secretariat for Economic Affairs
<http://www.seco.admin.ch/themen/00374/00375/00376/?lang=en>

⁴ Source: European Commission
http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2013/pdf/ee1_en.pdf

⁵ Source: Association of Swiss Chocolate Manufacturers
http://www.chocosuisse.ch/web/chocosuisse/en/documentation/facts_figures.html

14. 创业后的 Rudolf Junior 没有停下脚步。他不断研发、试验新的秘方和配料，终于在 1970 年成功发明了可以填充内馅的巧克力空壳，并且获得专利。这项发明让公司可以用简单的方法制作美味的手工巧克力糖。这个创新的巧克力糖在市场上一炮而红，让公司快速增长。

15. 今天，Läderach 仍在继续创新以保持竞争力和增长。过去十年，公司大幅扩展事业版图，收购了瑞士专营巧克力的零售业者 Merkur，扩充了公司的产业链。Läderach 的国际化业务发展也很成功，产品出口到美国、日本、韩国、东南亚和中东国家，目前在全世界拥有 50 家特许经营店和 800 名员工。

16. 作为对比，其他巧克力生产厂家则走价格竞争的路线，如吉百利（Cadbury），万豪顿（Van Houten）和雀巢（Nestle）。Läderach 在定价时，即使是精致巧克力产品也比竞争对手高。例如，一盒 24 颗装的巧克力糖，Läderach 的价格是 28 欧元，费列罗（Ferrero Rocher）是 11 欧元，吉莉莲（Guylian）是 17 欧元。尽管价格较高，Läderach 仍然可以因为巧克力的知名度和高品质，取得良好的销售业绩。

17. 由此可见，创新，可以带来新颖、高价值的产品；收购，可以带来迅速的成长；国际化，能够网罗更大范围的顾客群。这些是促使 Läderach 从平凡的起点走出不平凡的路。

案例分析二 - 瑞士手表

18. 另一个让人马上同瑞士联想在一起产品就是手表了。瑞士是世界上最大的手表出口国，2012 年的总出口额是 214 亿瑞士法郎⁶（相等于 230 亿美元）。世界著名的手表品牌，如劳力士（Rolex），卡地亚（Cartier）和万宝龙（Mont Blanc），都来自瑞士。

19. 瑞士如何成为世界手表品牌中的佼佼者？就像许多成功的商业传奇一样，起因带有偶然性。1541 年，瑞士颁布了一条禁令，因宗教原因而严禁佩戴和生产珠宝首饰。许多珠宝匠因此转行制作手表，并在手表上镶嵌珠宝，以满足顾客对奢侈品的需求。加上其高端精密工程行业的基础，瑞士人制作的手

⁶ Source: <http://www.laederachprofessional.com/en/about-us/the-company/history.html>

⁷ Source: Federation of the Swiss Watch Industry FH <http://www.fhs.ch/en/statistics.php>

表展示了超强的功能。美学和功能的完美结合，让瑞士手表在国际市场享誉盛名，成为高价值、高档次的商品⁸。

20. 1970 年到 1980 年之间，大部分由日本厂商生产的电子表如卡西欧 (Casio) 和精工 (Seiko)，以更低廉的价格和可靠的性能逐渐垄断市场，导致超过 1,000 家瑞士手表制造商倒闭。但是，其他瑞士公司如劳力士却坚守原则，没有进入电子表市场。相反，他们更加专注于打造高价值、高端市场的产品定位。他们的努力没有白费。当电子表成为过于大众化的市场主流时，消费者又开始重新认同并追求机械手表的魅力和功能。这股潮流带动了瑞士手表工业的复兴，而瑞士手表也在 1995 年以年出口 3800 万只的数量重返领先地位；相对的，同年日本手表的出口量只有 3000 万只。

21. 2012 年，瑞士手表的平均出口价格是每支 739 美元⁹。中国的手表出口产量最大，共 6 亿 6250 万支，平均每支 3 美元。香港的手表产量全球第二，共 3 亿 5440 万支，而瑞士排第三，共 2920 万支。瑞士手表从来都不是以量取胜，但盈利却是最高的。

22. 由此可见，新加坡企业可以得到的启示就是，我们不一定要和区域的竞争对手拼价格；反之，我们应该着手提高自身产品的质量和价值，并把握亚洲快速增长的中产阶层和高端市场所带来的机遇。这就是价值创造的核心原则。

案例分析三 - Roche

23. 第三个例子是药剂业——这也是新加坡的强项之一。瑞士的制药行业规模庞大，占 2010 年全国出口总额的百分之 30。实际上，瑞士制药行业占了全球药品出口额的百分之 5，优势非常明显。我相信在座的各位对罗氏 (Roche)，诺华 (Novartis) 和 龙沙 (Lonza) 这些瑞士制药品牌都很熟悉。

⁸ Source: <http://www.slideshare.net/Christiansandstrom/james-bond-and-how-swiss-watches-survived-presentation>

⁹ Source: Deloitte Swiss Watch Study 2012. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Switzerland/Local%20Assets/Documents/EN/Survey/Watch/2012/ch_en_Swiss_Watch_Industry_Study_2012.pdf

24. 不过，大家可能不知道，罗氏 (Roche) 不是靠制药起家的。它在 1896 年成立时，专门生产维生素配料和衍生产品。1934 年，它成为第一家开始大量生产人工合成维生素 C 的公司，以 Redoxon 为品牌。不过，罗氏 (Roche) 也意识到，维生素产品市场竞争激烈，为了避免过度依赖维生素这个产品，它开始加强药品研发，开拓多元化的产品线。

25. 在五十年代，罗氏 (Roche) 的研究人员发现了一种强大的化合物，有镇定作用却不会造成困倦的“苯二氮”新产品用作镇静剂时非常有效，大获成功。随后，罗氏 (Roche) 开始进军相关行业，包括农业药物、医疗器械等。今天，凭借在制药和诊断领域的优势，罗氏 (Roche) 已经成为定位精准、世界领先的个性化医疗保健公司之一。

26. 去年，我到新山考察时参观了超级咖啡集团的现代化工厂。他们投资约 1 亿美元，负责生产几乎整个集团的三合一咖啡。整个现代化的生产过程令人印象深刻。实际上，它和我以前参观过的许多制药厂很相似，只是在净化室规格方面有些不同。超级咖啡的工厂共聘请了 905 名员工，正在计划生产草本提炼的饮料如调味茶包、菊苣咖啡、人参咖啡，及高价值的营养饮料，例如传统中草药饮品、茶、草本浓缩茶等。因为是新加坡的品牌，超级咖啡在本区域、甚至其他地区都享有优质产品的良好声誉。

价值创造对公司的重要性

27. 瑞士制造业的实力并不仅限于以上所谈到的三个案例。它在高端精密机械领域还有许多著名企业，生产可用在电器制造、金属加工和纳米技术等领域的产品。除此之外，瑞士也有其他世界领先的行业如银行和金融服务业。

28. 台湾《远见》杂志的一篇报道中，有观察家把瑞士在技术领域和高品质产品方面的成就，归功于他们重视工艺，不断精益求精的态度。在瑞士，技术工匠受到社会的普遍尊重，就如亚洲社会推崇高学历一样。三分之二的瑞士学生在中学毕业后进入职业学校，以学徒身份接受在职训练，学习职业技能。通过这样的安排，年轻一代很早就能接触工作环境，了解职业教育对将来工作的重要性。对瑞士的雇主来说，员工的学术背景并不重要，所掌握的技能才是最重要的。

29. 之前所提到的三个例子说明了一点：瑞士企业致力于价值创造，才能有今天的成就。娜德洛（Läderach）持续研发更好、更美味的巧克力；劳力士坚信要不断提升手表的美观、功能和认知；罗氏从不因循守旧，而是持续向高增值的相关产业发展，强化公司的优势。

30. 我国中小企业一定要从这些正面的例子当中汲取经验。价值创造的内涵在于创新、塑造品牌，以及确保产品质量。创新则带来新的市场需求和新产品；品牌和质量在顾客当中引发正面的影响，提升客户使用产品的满足感。

31. 中小企业可以借助很多资源，致力于价值创造和生产提升。例如，标新局支持了六家创新中心（Centres of Innovation），包括食品制造、海事与岸外工程、环保科技、精密机械工程、电子工业和物流。这些创新中心为中小企业提供实验室，技术咨询和培训课程，协助它们测试和研发技术类项目。标新局也透过能力发展津贴计划，协助本地公司塑造品牌，借助品牌策略以增强商业竞争力。我强烈鼓励所有的中小企业善用这些资源提升业务能力。

值得关注的新科技 - 3D 打印的潜力

32. 最后，我想给大家看一段短片，展示一项特别的新技术 - 3D 打印。这个新产品将设计与快速成型技术相结合，在应用领域有无限潜能。它可以将真实的物体进行三维设计，然后再还原成数码或立体模型的过程。例如，我可以向打印机发送设计文件，打印机就会打出立体模型。我们甚至可以用打印机复制出一模一样的物品。

National Archives of Singapore

33. 3D 打印也可以用来大量定制个性化产品。有了这个软件，制造商可以为顾客以低成本迅速量身定制产品，例如使用 3D 打印机打印出各式各样的手机外壳。中小企业在创造价值的过程中应该善加采用这些不同的新技术。

34. 刚才，蔡会长在总结时说：“只要功夫深，只要肯坚持，铁棒也能磨成针”。这句话很贴切，也很传统。说它“传统”是因为从古至今，造针的方法大多是用大块的材料，切割、打磨、或浇铸成细小的钢针。但是，以刚刚看过的 3D 技术来看，21 世纪的造针方法可以产生根本性的变化。通过立体设计软件，把

一颗颗粉状的材料聚合，再利用热能将粉末烙成针的形状。所以，现代的说法应该是：“只要功夫深，只要肯创新，粉末也能烙成针”。

结论

35. 所谓知易行难。了解别人的成功商业模式很简单，但是，要付诸行动实践起来肯定不容易。我很高兴地看到，中华总商会和商团一起合作，组织本地餐饮业、零售服务业者到、香港、韩国、日本实地观摩交流，开阔眼界；同时邀请行业专家来新加坡分享经验，培养中层管理人员。在今天的大会上，总商会又与新加坡制造技术研究院、台湾中国生产力中心签署合作协议，希望借助专业机构的资源，共同协助本地企业提升生产力，这些都是很有效的尝试。在此，我强烈鼓励我国的中小企业努力提高并扩大生产能力。政府将继续支持大家在提高生产力、创新、能力开发和国际化发展方面做出的各种努力。

36. 最后，祝所有出席者在论坛和展览中能够得到启发，大有斩获！谢谢。