

序

咖啡店颂歌¹

新加坡，一条不知名的街道上，坐落着一间咖啡店²。店里坐着一头圣牛、一头黑象和一只黑天鹅。³ 圣牛“哞！哞！”地大叫着点了杯咖啡乌；黑象则吼着要了杯拉茶；旁边的黑天鹅扯长嗓子，叫了杯卡布奇诺咖啡。然后，它们聊了起来。

壮硕体面的圣牛，自鸣得意地吹嘘道，“我是新加坡历史的精魂。人们全都对我崇敬有加。新加坡能取得巨大成功，都是我的功劳。成功面前，还有谁能置喙？”

黑象不甘示弱地站起身来，一派器宇轩昂，巨大的身躯在桌面上投下一大片阴影。他逼视着圣牛，用低沉的声音说：“你早就过时了！我才是如今的新加坡精魂。人们全都为我是瞻，让我为所欲为。我在万人之上，没人敢挡我的路。”

¹ 译者注：19世纪英国小说家查尔斯·狄更斯（Charles Dickens）著有《圣诞颂歌》（*A Christmas Carol*）。作者此处借用颂歌“Carol”一词，更名“A *Kopitiam* Karol”。亦借此处向查尔斯·狄更斯先生致敬。

² 咖啡店（*Kopitiam*）是新加坡本土的休闲茶餐室，售卖咖啡乌（*kopi-o*，带甜的黑咖啡）、拉茶（*teh tarik*，顶部覆盖着特色奶泡的甜奶茶）等大众饮料。

³ 纳西姆·尼可拉斯·塔雷伯（Nassim Nicholas Taleb）将那些极少发生、很难预测且影响重大的事件称为“黑天鹅”。黑象是我套用了“房间里的大象”这一比喻，借指那些人们视而不见而最终酿成大祸的问题。这些问题往往成为人们口中的“黑天鹅”。

黑天鹅虽不动声色，却令人不寒而栗地说：“你们两个简直不可救药，没希望了。我是新加坡未来的真正精魂。一旦我来了，你们全都一无是处，到时候我将释放出前所未有、闻所未闻、你们连想都想不到的强大威力！”

听到这三位吵吵嚷嚷、争论不休，咖啡店店主受不了先生（Mr Buay Tahan）⁴ 走过来说道：“别说废话了！你们全都没有资格坐在我的咖啡店里。圣牛先生，我们的历史不是你创造的！过去的成就是全体新加坡民众克服千难万险共同努力奋斗来的。我们敢于打破传统，冒险尝试，这才创造出新加坡故事。黑象先生，我们知道你的来历！你属于动物园。新加坡人脚踏实地、勤勉务实，我们可不是傻瓜。我们要是逮到你和你的同伙，会把你们锁起来，然后扔掉钥匙。”

受不了先生接着说：“黑天鹅先生，我敬你三分，因为你是这伙人里最危险的一个。但是，有了制服圣牛和黑象这两号人物的经验，不管你有多危险，只要我们坚强勇毅，将未来掌握手中，迎向新可能，朝向新世界，用行动担起自己的义务，将希望变成现实，就一定会有机会降伏你。”

听完这番话，圣牛和黑象黯然离场。只有黑天鹅还坐在咖啡店里，一边慢条斯理地呷着卡布奇诺，一边思忖着自己的下一步打算。受不了先生见状，直截了当地对黑天鹅说：“请你出去。今天情况特殊，不营业。我们要去迎接改变，因为我们

⁴ 译者注：“Buay tahan”一词在新加坡式英语中表达沮丧之意，即“不能再忍了”。“buay”是闽南语“不能”的意思，“tahan”是马来语“忍受”的意思。此处将 Mr Buay tahan 意译为“受不了先生”。

的未来取决于它。我们知道，未来无法保证，但是为了创造新加坡的未来，我们已经做好准备迎接各种风险挑战，这样才无愧于我们的先辈。”受不了先生说得清清楚楚，掷地有声。

听罢，黑天鹅郁郁寡欢地飞出了咖啡店，再也不见了踪影。

咖啡店颂歌，这则现代新加坡寓言到此结束。这则寓言包含了四场讲座的精髓，本书将分章讲解。

当然，这则寓言难免有将问题过于简化之嫌。

现代公共政策事业建立在四点假定之上。首先，是可预见性规律假定，也就是有因必有果。其次，是还原论⁵假定，即采用“分而治之”的方式，将政府机构的扩增解释为是对新问题的一种标准反应。其三，是线性假定，即过去是现在的序幕，未来只不过是在现在的基础上有所增减。最后，是公共政策事业的机械论假定，即问题模糊不明，但解决方案却是最理想化的。

然而，我们现今生活的世界越来越错综复杂。这种复杂性动摇了以上四种假定的基础，给政府带来了巨大的挑战，也给治理增加了难度。

世界日益复杂，始料不及的突发状况、混乱局面和“黑天鹅”事件成为人们焦虑不安的源泉。这些情况很容易让人感

⁵ 还原论（Reductionism）认为，一个系统的整体表现是其各微小组成部分的表现总合。还原主义反映在政府等机构中，这些机构往往有把大问题分解成小问题的倾向，譬如国防安全问题就是由国防部、内政部和外交部三个部门来分而治之。但是这种治理方式还不足以应对恐怖主义和气候变化这样严峻而复杂的问题。处理这些问题需要多部门的资源和专家来进行跨部门合作。

到无助，就像跌入洋流之中，身不由己。地理学家大卫·哈维（David Harvey）以及在他之前的卡尔·马克思都曾提到通过新兴科技和新型组织方式可以达到“以时间消灭空间”⁶。现在，不仅沟通联络和反馈循环比以前更加密集，而且全球化、城市化和互联网使世界在加速和压缩，这一切让人觉得未来正在失控状态下飞速闯入现在。

我们所面对的不再是阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）所谓的“未来的冲击”⁷，而是迫在眉睫的“现在的冲击”。当我们疲于应付眼下意外与当今变化时，我们无暇思考未来。无论是在圣牛那里寻求庇护，还是无视黑象的存在，都是对愈加复杂和加速改变的环境的错误反应。

干劲十足的勇气和创新精神使新加坡仅用不到两代人的时间就从第三世界国家转身成为第一世界国家。但是，未来之路斩断了过去和现在，横空出世。一代人革新创造所取得的成果正在犯险，固化为教条主义和不假思索地遵循“范式”。与此同时，根据温思敏计划（Winsemius Plan）制定的国家主导工业化进程的政策虽然曾有一度对新加坡的发展产生了显著成效，但类似的政策解决方式将我们固锁在一条特定道路上，可以说在某种程度上没能充分发展本地的中小型企业 and 创业生态系统。类似的问题还有：政府提供的服务越周到，政府和民众之

⁶ Karl Marx, *Grundrisse* (London: Penguin, 1973).

⁷ Alvin Toffler, *Future Shock* (New York: Amereon, 1970).

间的关系也越趋向于交易型领导⁸，甚至还可能导致理所应得感以及习得性无助⁹。

我们在做决定时，经常抱有这样的期待：未来会按照我们今天的假设以特定的方式展开。我们甚至或许对自己的这些假定毫无觉察，又或许根本没有意识到这些假设会对我们的决定造成何等影响。不过，这些假设，即使在起初是合理有据的，但随着操作环境的改变，它们很可能并不适用于未来。只有当我们鼓足勇气质疑这些假设，做好丢弃这些假设的准备，然后我们才能够像莱佛士在1819年创建新加坡自由贸易港，像国父李光耀在1965年宣布新加坡独立一样，顺时而变，驾驭变革。

克服自身局限，以大胆创新的方式塑造自己的未来，不是不可能的，这已经在许多国家得到了证明，爱沙尼亚和卢森堡这样的小国就是例证。无论新加坡尝试以何种方式来塑造未来，我们对事物不确定性的态度都将会是关键。查尔斯·达尔文早就认识到，不确定性是产生变革、进而调整适应的必要先决条件。我们是否准备好承受一定程度的混乱，这是创新和应对突发变化的基础核心。那么，我们准备得如何呢？诚然，新加坡历史已经证明了我们有能力塑造自己的家园。1819年，史丹福·莱佛士爵士为了实现自己的愿景，创建了现代化新加坡，这本身就是一次影响亚洲地缘政治环境的尝试。1965年之

⁸ 译者注：交易型领导（Transactional Leadership），即领导的交易模式（Transactional model），是1978年贺兰德（Hollander）所提出。贺兰德认为领导行为乃发生在特定情境之下时，领导者和被领导者相互满足的交易过程，即领导者藉由明确的任务及角色的需求来引导与激励部属完成组织目标。

⁹ 译者注：习得性无助（Learned helplessness）是指通过学习形成的一种对现实的无望和无可奈何的行为、心理状态。

后的新加坡故事大家耳熟能详，新加坡共和国的缔造者们谱写了不同寻常的发展道路，信仰与实用主义并济，用行动证明了新加坡主权独立是一个行得通、打得赢的构想，从不是盲目的希望。

2017年四五月间，我作为纳丹访问学者就2016 / 2017年度新加坡研究开授讲座，以上就是我所讲的基本课题。

讲座开始前，我接受采访时被问及希望听众能从我的讲座中得到怎样的收获。我是这样回答的：

- 首先，听众将会了解到我们的环境在迅速改变而且愈加复杂。
- 其次，世上没有唾手可得的答案。仅从一个方面来评论问题是轻而易举的事情，但要找到正确的解答却绝非易事。
- 其三，每一个重大决定、每一项重要政策都不是寻找绝对正确答案，而是一场作出正确判断的历练。所谓正确判断，不是非正即误，而是符合绝大多数民众和国家整体最佳利益的权衡之策。
- 其四，我们不可能取悦所有人。而且，我们必须时时回顾已有的判断，现在合理的事情也许在几年之后会有欠妥当。我们必须为不断变革作好准备。

尽管有“黑天鹅”、有未知的未知、有不确定性、有不断加速的变革，而且没有可以事前预知的正确答案，但是我们仍然有理由充满希望、保持乐观。尽管挑战重重，但是我们应该有信心能够把新加坡这个城市国家成功地带向长治久安，庆祝新加坡建国100周年甚至在更遥远的未来继续为国家庆生。

我希望这四场讲座能从新的视角呈现出新加坡政府所面临的一些挑战和对策，让大家有新的认识。这四场讲座既阐释了我们如何在治理方面达到今天的领先地位，也说明了只要我们能做好准备迎接改变，顺时而动，那么我们就能够对未来充满信心，这不是无稽之谈。

在这里，我要向以下各位表示感谢。首先，我要感谢让纳丹访问学者系列讲座能够成形的各位捐赠者。其次，我要感谢新加坡政策研究所 (Institute of Policy Studies, 简称 IPS) 邀请我演讲，同时也感谢研究所对系列讲座和相关出版物的大力支持。第三，感谢政策研究所所长贾纳达斯·蒂凡 (Janadas Devan) 先生苦口婆心，使我在盛情难却之下担任了纳丹访问学者。第四，感谢那些为我的研究和想法提供帮助的政府内外的朋友及同事，他们是 Itzik Ben-Israel、梅宇轩、陈家恩、谢粹娥、蒋晴映、谢任翔、Hannah Goh、Yulia Hartono、柯伟仁、郭慧娴、刘玉清、李祖凡、李子扬、林伟业、Aaron Maniam、莫捷惠、Dick O'Neill、卜诗云、潘政杰、方柏栋、Peter Schwartz、陈惠珍、邓泽安、张毅衡、Linton Wells和卓刚玮，请恕我不能一一列出所有姓名。第五，感谢此次系列讲座的四位主持人，他们是：孙舒珊，陈庆珠，庄凯峰和蔡美芬。这四位全都抵住了诱惑，没有为难我。第六，要感谢我的研究助理余培芬。培芬来自新加坡政策研究所，她勤勉能干，如果没有她的勤奋和奉献这次讲座将难以成形。最后，我要向已故的纳丹先生致谢，他是我和许多其他公务人员的导师，这次系列讲座就是以他的名字命名的。