

# 新加坡能成为服务生产力的表率吗？

狮城脉搏 | 梅雅诺

过去几个月，我看看2015年的新加坡宏观经济统计数据，感到困惑不解。首先，我们获悉，新加坡的国内生产总值在2015年取得大约2%的增长。制造业的国内生产总值下跌4.8%，但服务业则增长了3.6%。这类增长水平，已经伴随了我们几个季度，同时已经把我们牢牢定位为拥有相对低增长的传统工业化国家之列。我们的增长就相当于德国2015年所取得的1.7%国内生产总值增长，以及英国的2.2%增长。

其次，从最近中位数总收入增长的统计数据中，我发现我国2015年的中位数薪金增长，实际增长了7%，我当然感到很高兴。但是，这就是让我感到困惑的地方了：如果我们没有相应生产更多，如何能够获得更高的薪水？那一定是我们都更勤劳地工作，因此每名员工创造了更多的价值？但事实并非如此。每年的人均增值增长近乎为零。我们没有生产更多，但我们得到了更好的报酬。我并非那么天真，我当然知道，这些不同的统计数据之间的关系是相当复杂的。但我也知道，薪金成本上升，但每名员工的增值不大，在中至长期，经济是无法取得可持续发展的。我们需要让每个工人创造更多的价值，刺激经济增长。假设我们的劳动队伍已经无法添加工人，那只有通过两个方法，才能达到目标，那就是：创新或变得更有效率。

创新显然是一个长期的解决方案。在新加坡，让我们引以为豪的，是政府投入大量资金在研发工作上，我希望其中一些能促成新业务和提升本地的雇佣情况。但要捕捉到这些投资的价值并不简单，需要时间。首先我们需要有吸纳这一研究成果的能力，那就要假设我们有公司、有能力将研究成果，转化成产品或服务。在

作为服务供应商，我们可能会停留在旧的模式，而忘记问，我们提供的“完美”服务，是否仍迎合客户的真正需求。有时候，就连客户也没有意识到，其实还有更好的方法来提供服务。

我们这么小型的经济体，这并非那么简单直接。我们或许有一个蓬勃发展的资讯科技领域，可以吸纳很多想法和点子，但我们在制药、基因工程或食品领域，能在全球范围内竞争的公司实在太少。其次，它需要时间。当我在英国剑桥大学工作时，从一些案例研究中看到，要捕捉研究的价值，从发表第一篇论文，到赚到些许盈利之间，需要14年到20年的时间——需要14年才能将新产品或服务当成独立产品售卖；需要20年来克服一些外部因素。

因此，如果我们想在短期内，让我们的薪金继续取得增长，我们需要把重点放在提高生产力上。在各领域，无论是在企业、政府或非营利机构，提高生产力都必须成为我们的口号。这不是一个简单直接的挑战。在世界各地，我们看到生产力放缓，研究员一直疑惑背后的原因是什么。让我在这里提出一些看法。

要做到提高生产力，我们需要抽丝剥茧来看。简单来说，我们知道：国内生产总值的大约20%来自制造业、5%来自建筑业，服务业占75%。我们都清楚要怎样提高制造业生产力，因为在过去120多年，我们一直这样做，从美国、日本或欧洲跨国公司引进最佳实践方式到新加坡，轻而易举。其实我们的一些工厂，特别是那些生产出口产品的工厂，在生产方面几乎所向无敌。我和本地一些制造业厂房领导人讨论，也经常听到本地的厂房向他们海外同侪借鉴的能力超强，甚至表现出青出于蓝。

中小型企业可能需要做得更好，我们或许应该探讨，如何帮助他们通过向大跨国企业学习，提高自身的生产力。新加坡国际商会正聚焦于此，并采取了一些措施，帮助大型和小型制造商之间，取得合作伙伴关系，借以提高生产力。

## 建筑业、服务业关键所在

然而，我们5%的国内生产总值来自建筑业，75%来自服务业。这才是关键所在。我们需要投资在服务领域，更精明有效地工作。但在制造业中所使用的工作分析工具或灵活工作设计，可能对服务业来说，是不足够的。

因此，我想提出五点建议：

首先，我们需要更好地了解，服务业真正的需求是什么。作为服务供应商，我们可能会停留在旧的模式，而忘记问，我们提供的“完美”服务，是否仍迎合客户的真正需求。有时候，就连客户也没有意识到，其实还有更好的方法来提供服务。想想现在已成为一个指标的例子：Uber德士服务。因为我经常出国，到了世界各地，我都以德士代步。在许多情况下，我还是相当满意他们的服务。但是，当我申请成为Uber用户后，我才意识到，我有未获得满足的需求：我非常喜欢公司直接告诉我，这趟行程费用的估计。我欣赏世界各地的标准化服务。我喜欢通过刷信用卡自动付费。这些都是小改进，但他们改变了我对个性化旅游的看法。我们需要继续

投资，用更好的方式，提供现有的服务，但与此同时，我们也需要投资更多，来提供新颖的服务概念。今天，我们有令人兴奋的新工具：大数据分析在这方面就能提供我们很大的帮助，能帮助我们找出这些更好和量身定制的服务。

我的第二个建议，是在提供服务时，摆脱低效率。其中一个例子，就是所谓的“物流服务链末端配送的挑战”。从零售商场或组屋商店，过渡到网上零售，我们创建了一个非常低效率的送货流程。想想这之间的效率差异：当一名客户从应有尽有商店，一次过购买衣服或食物，所有货物都经过中央系统；另一边则是需要有人送货上门。有时候还得跑两三趟，你刚好在家的時候，才能把货送到你手中。这不但浪费时间、金钱，也浪费力气。应该有更好的方式来组织这末端配送的环节。这是我们如何能够摆脱低效率的其中一个例子。

我的第三个建议是让我们的年轻员工，变得和较年轻员工一样有效率。我发现，在许多较简单的服务业，例如饮食业中，我们不是雇用没受过训练的年轻部分时间员工或学徒，就是请年轻员工。这两组人的生产力，可能都处于标准效率的低端。第一组需要更多的培训。针对第二组，我们需要重新设计工作环境，迎合他们的局限，让他们变得同其他人一样有生产力。汽车公司宝马就是这方面的翘楚。其中一组60多岁的年长者，考虑到自身的局限，明白他们无法像年轻同事一样站那么久或搬运重物，因此重新设计了装配线。在简单的工具上做了非常有限的投资，他们能够同年轻同事一样，高效运行生产线。在新加坡，我发现，在许多情况下——餐饮业、清洁、零售业等，只要用

类似的做法，就可以使我们的一些年轻员工更有效率。

我的第四个建议，来自于我的观察，我看到许多未被充分利用的产能闲置着。想想看：全年有多少时间，课室是空置不用的？你一天用车多少个小时，有多少个小时让车子闲置在停车场？送货的人每天花多少时间，使用他的摩托车送货？我们的一些运动操场的利用率又有多高？到处看看，你就会发现和看到许多闲置或没有被充分利用的产能。有些是个人的选择，但在许多情况下，你可以优化利用率。想想，台北的脚踏车共享系统——与其每天只骑45分钟来回大学，其余时间让它闲置在脚踏车架上，同样的脚踏车可以在一天内，被许多人使用。多种服务共享同样的物质资源，就是分享经济的许多例子之一。

最后，我相信，自动化可以提供帮助。工具能对销售活动提供信息方面的支持。例如：那些让我们能够模拟不同送货情况的工具，的确可以增加我们业务运营效率。新加坡的港口作业就是一个好例子。我们是否也能在饮食业、保险、银行、上门服务、清洁等领域，依样画葫芦？

我还有最后一个想法。当我们成功地在服务领域取得长足的生产力增长，一些员工无可避免地会被裁退。对于这些员工，我们需要为他们准备重新培训计划，让他们掌握新技能。未来技能培训计划（SkillsFuture）就朝这个方向，迈出了重要的一步，让我感到欣慰。但随着我们接受生产力挑战，我们还需要做得更多。

当我们运用其中一些方案，采纳许多其他点子，也许新加坡也能成为全世界高服务效率的表率。

作者是新加坡管理大学校长