

Stepping before the AI revolution: What's Singapore's position and what's next

走在AI变革的前面

——新加坡的位置以及接下来该做的几件事

李嘉

黄循财总理在今年五一献词中，用一句话概括政府对人工智能（AI）转型的态度：“我们可能无法保护每一份工作，但我们将保护每一名工友。”

这不是一句口号，而是一种取舍：接受技术改变工作形态，但把政策重心放在人，而不是岗位本身。围绕这一立场，全国人工智能理事会、劳资政就业理事会、技能及人力发展局、技能创前程求职援助计划，以及公司培训委员会（CTC）的扩展，构成一套较为完整的制度回应。作为起点，这个框架是清晰而有力的。

但如果把视野再放宽一步，新加坡在这场变革中的位置，其实不只是“应对者”。

参与得深意味着也有主动权

新加坡管理大学韧性劳动力研究所的研究显示，本地经济与AI的连接程度相当高：金融、专业服务、公共行政、物流协调、软件等领域，既是就业主体，也正是AI最容易切入的场景。

这既是风险，也是机会。

风险在于，这些岗位更容易受到冲击，但机会在于，新岗位、新任务、新生产方式，往往也会最早在这里出现。

从劳动力结构看，AI的影响并不均匀。体力劳动短期内相对稳定，高端岗位更多是被增强而非替代。真正承压的，是中层认知工作——文员、初级分析师、律师助理等。这些工作的核心任务，正好与生成式AI的能力高度重叠。

如果把新加坡放在全球劳动力市场中来看，图景更清楚：我国整体处于技能分布的较高端。教育水平、开放程度以及长期制度调整能力，都构成优势。这意味着，新加坡有条件把整体技能结构进一步推向“更高端”，前提是转型速度跟得上技术演进。

一些早期信号已经出现：生成式AI兴起后，本地企业对相关技能的需求明显上升，一些三年前还不存在的岗位，如今已开始招聘。

培训必须从“补救”变成“常态”

在这样的背景下，扩大技能创前程、推出新版学习门户、提供AI工具试用补贴，这些方向都是对的。

但关键在于，培训不能只是“被取代之后的补救”，而必须成为一种持续、主动的机制——推动劳动者不断向更高技能层级移动。

大学在这里是重要一环。无论是新大，还是国大、南大，课程内容都在根据雇主需求持续调整。从更长远看，继续教育的重要性，正在逐步接近甚至追平本科教育。

劳资政就业理事会未来的成效，很大程度上取决于它能否把大学与培训体系更紧密地连接起来，让“学习”贯穿整个职业生涯，而不是只发生在22岁。

几个可以做得更深的问题：

第一，AI要往哪个方向发展？AI不是单一技术，而是一组路径选择。一种路径，是尽可能自动化整个工作流程；另一种，是在人的身边协同工作，放大人的能力。两者的就业后果截然不同。

电工配诊断AI、护士配决策辅助、教师配辅导助手，这类“互补型”应用，强化的是人的价

AI转型不是单纯的技术问题，而是劳动力、教育和制度协调能力的综合考验。新加坡有条件走在前面，但也须要把若干关键环节做得更深。

值；纯替代型自动化，则更可能压缩岗位。

公共研发资金、科研机构项目、大学资助，其实都是可以引导方向的杠杆。这个问题值得被更明确地讨

论，而不应完全交由市场自行决定。

第二，AI会不会成为“拐杖”？降低门槛，让更多人接触AI，是必要的。但一个越来越现实的问题是：当AI足够好，人是否会停止学习？

如果学生把写作交给AI，不会提高写作能力；如果分析师把建模交给AI，也难以积累判断力。长期来看，这会削弱人本身的能力基础。

一个更可行的思路，是把重点从“是否使用工具”，转向“能力是否真正形成”。例如，让技能认证与实际成果挂钩，让CTC关注能力积累，而不仅是培训参与率；同时在教育体系中明确：AI是辅助，而不是替代。

第三，应届毕业生的入口怎么办？这一点在当前讨论中相对不足，但可能是最紧迫的。

AI提高在岗员工的生产率，也改变企业的用工选择：与其招聘多名毕业生，不如用一支精简的“AI增强团队”。

短期看，这是理性的。但长期看，如果年轻人无法进入职场，问题会更严重——没有初级岗位，就不会有未来的资深人才，整条人才管道会变窄。因此，有必要考虑一些有期限、力度适中的支持措施，例如针对应届生招聘的税务减免、共担成本的培训项目，或首份工作的工资补贴。这类政策成本可控，但能避免更大的结构性代价。

让劳资政机制走进企业内部

除了上述三点，还有一个更具结构性的议题：如何把劳资政三方机制延伸到企业的AI部署过程。

AI在企业中的扩散速度，很可能快于以往任何技术。一旦头部企业大规模应用，同行很难不跟进，行业整体调整会迅速发生，而政府往往只能事后观察。

一种更“新加坡式”的做法，是在企业的AI部署达到一定规模、足以影响岗位结构时，要求基本的“就业影响评估”，并与政府沟通。

这不是审批，也不是干预，而是信息共享与协调。政府可以据此更早判断行业趋势，提前安排再培训资源；企业之间也可以避免无序竞争，形成更有节奏的调整。

这正是劳资政机制的优势所在：不是命令，而是协调；不是阻挡，而是承接。

总体来看，政府为AI转型所搭建的框架是清晰且有前瞻性的。“保护工人，而非岗位”的立场，也为后续政策提供稳定方向。

新加坡与AI的联系本就紧密，再加上长期积累的制度能力，我们有条件在这一轮变革中走在前面。但能否真正做到，还取决于几个关键问题：AI发展的方向、人类能力的积累方式、年轻人的进入路径，以及制度能否提前介入企业层面的变化。

这些并不是对现有框架的否定，而是它可以继续延伸的地方。如果这些环节能够打通，“保护每一位工人”，就不只是承诺，而会成为可以兑现的结果。

作者为新加坡管理大学经济学院院长
长期从事计量经济学与劳动力市场政策研究
本文为作者个人观点，不代表所在机构立场