



变革

市场中的政府角色

著：陈惠华

译：刘阿钢

导读主席

王耀诚

导读团队

白刘杜曹
振道培
才贤杰媛

作者：陈惠华（Lim Hwee Hua）女士

- ◆ 现任天宝富投资有限公司（Tembusu Partners）执行董事
- ◆ 曾任新加坡总理公署部长、财政部兼交通部第二部长，是新加坡历史上首位女部长
- ◆ 曾任新加坡淡马锡董事总经理

保卫国家利益

- ◆ 本着多数人的幸福，配置有限资源
- ◆ 好人VS坏人
 - 如何提供公共设施，到什么程度？
 - 是否需要私人部门的支持？
 - 是否给予补贴？
 - 国库是否可以负担？
- ◆ 土地配置URA：为所有新加坡人提供高质量的生活环境！
 - 小贩中心；学校；社区医院；公共图书馆；宗教场所；组屋；私人住宅；工厂厂房；国防；港口；机场，等等
 - 土地配置
- ◆ 培育目标行业
- ◆ 有丰富资源、好的地理位置的国家找到目标行业
- ◆ 遵循成本效益原则，提供公共品
- ◆ 公共交通带来的挑战---可承受行、易得性、效率
 - 国有化：管理不善
 - 私有化：通勤费用增高，巴黎、伦敦、香港、新加坡
- ◆ 取消“致命”的补贴
- ◆ 小结
 - 基础设施的分配
 - 政府干预需要谨慎调准
 - 一个好的政府，可以通过投资多个经济体，帮助本土企业立足生根。
 - 目标行业
 - 补贴
 - 基础设施谁负责

追求战略目标

- ◆ 承担重大资本支出
- ◆ 传统政府职能：
 - 公路建设、城镇发展规划、学校、医院、水电



- ◆ 现今：· 维护基础设施、宽带铺设、太阳能、服务业
- ◆ 政府实施基础设施建设的三个关键：
 - 基础设施的地位如何？
 - 是否可以提供资金？
 - 优先选择那种行业结构？
- ◆ “真金白银”的绿色之路！
 - 英国太阳能节能方案：上网电价补贴
 - 政策需具备确定性，也需保持灵活性
- ◆ 新加坡水资源不受限
- ◆ 拓展经济和地缘政治空间
- ◆ 市场较小的情况：企业国际化
 - 企业需要政府援助
- ◆ 提供海外扩张的资本“生命线”
- ◆ 进出口银行——资金的隐形支柱
 - 韩国：企业跨国的合作品台
 - 中国：风险预警和咨询服务
 - 日本：熟悉环境、公关东道国的政府
 - 新加坡：基础设施和海洋船舶提供融资
- ◆ 小结
 - 基础设施的投入程度：宽带网铺设；地铁；太阳能
 - 地缘经济，进出口银行，降低政府作用在企业，要求更多的补贴

决断入市时机，何时出手？

- ◆ 三种更加具有说服力的环境，政府可以名正言顺地参与企业
 - 在2013年合格年度里符合加薪补贴标准的雇主将在2014年收到加薪补贴。
- ◆ 追求新能力需要前瞻性的政府参与
- ◆ 规模约束需要政府干预企业
- ◆ 中小企业获取资本受限要求政府干预
- ◆ 政府加薪补贴计划(Wage Credit Scheme)
- ◆ 案例：裕廊岛——对非常产业的非常回应
 - 新加坡成为世界顶尖的三大炼油中心之一，这是由于三大石油企业分别在新加坡三个不同的岛屿运营，即埃索(Exxo)、新加坡炼油公司(Singapore Refinery Company)和美孚。
 - 亚洲金融危机，政府意识到石化行业实现一个巨大飞跃，所以要找到足够的土地来安置这一行业。裕廊岛项目于1995年启动，2009年得以提前完成。
 - 如今，裕廊岛上即插即用的集成枢纽接口，在石油和天然气行业颇受各个公司的欢迎。截至2012年，大约来自100家石油、石化和特种化学公司的投资总额已经超过了420亿新元（约合316亿美元）。
- ◆ 国家或部门转型需要政府积极参与
- ◆ 案例：天津生态城——同种愿景不同能力的联姻
 - 一个由国家统合主义主导、受高度集中化的公共官僚机构支持的经济体，可能会发现自己更容易与外部各方协同合作。
 - 截至2012年，生态城在开发面积为352万平方米，总投入资本为652亿元人民币（约合104亿美元），注册的企业实体超过850家。
- ◆ 政府何时需要出手施救



退出：言易行难,何时收手？

- ◆ 政府与企业永远不应一成不变。随着时间的推移，政府应当有意识地将其持有的股份（包括战略性持股）进行私有化，绝对不可以排挤私人部门。当国有企业陷入业绩长期欠佳的境地，政府应当撤回投资。
- ◆ 政府参与企业永不应固守静态
 - 在Michael Fam的带领下，新加坡政府于1987年进行一次回顾审视。此项研究最终形成并发布了一份清单，即未来十年政府应当撤资的41家政府关联企业。行动的主要目标是最大限度地充实国库。
- ◆ 撤资战略性企业的复杂性
- ◆ 案例：有序撤资发电企业----重组的组成部分
 - 1995年，新加坡政府开始重组能源行业，最终出售政府所拥有的三家发电公司。一种政府展开一系列的行业回顾，包括后续的监管和竞争框架，计划实施的各个行业参与者的角色分离对公众消费者在城的影响等。
 - 首先，成立新加坡电力公司(Singapore Power)和大士能源有限公司(Tuas Power Ltd.)，即为淡马锡的全资子公司,随后，在新加坡电力公司下面成立了五家子公司（Power Senoko、Power Seraya、Power Grid、Power Supply和Power Gas）。与此并行，新加坡政府为发电企业创建了一套汇集与结算综合系统，它被命名为 Singapore Electricity Pool (SEP)，作为电力入网的报价和交易场所。
 - 接着，将两家发电企业的所有权从新加坡电力公司手中转移给了淡马锡，实现了所有权的分离，即从原来的输电网络这一市场（非竞争性部分），转移到了发电企业这一市场（竞争性部分）。之后，政府便可没有后顾之忧地向多家私人运营商开放能源市场。
 - 当适宜的监管框架确定到位，从而保障撤资不会节外生枝之时，政府才会开始撤资。2008年3月，淡马锡以42亿新元将大士能源有限公司出售给了中国最大的电力生产商----华能集团。
 - 同年9月，淡马锡又以36亿新元的价格将圣诺哥能源转让给了日本丸红株式会社控股牵头的一家国际财团---Lion Power Holdings。12月，第三家也是最后一家发电企业西拉雅能源，也以38亿新元的价格出售给了马来西亚的杨忠礼集团。
 - 现在的电费费率，实际上是由发电成本、电网费用和其它非燃料成本这三个要素决定的。从2001年到2010年，石油价格上涨160%，用电价格的上升不到15%。这是因为接踵而至的竞争的增强，缓解了消费者所承受的高油价冲击。
 - 如今，新加坡80%以上的电力来自以天然气为原料的电厂。燃气发电厂享有更加的效率，进而转化为更低的成本。显而易见，政府撤资发电企业，已经将新加坡能源标准提升至国际水平，同时也在业界促生了创新。
- ◆ 撤资或重组需化解公众压力

◆ 公众对于政府参与的情绪转变

- 2003年卖掉前公共工程部(Public Works Department, PWD) 给唐纳集团(Downer Group)。
- 2005年Raffles Hotel被CapitaLand出售给Colony Capital LLC。
- 2013年年初, 深受人们喜爱的Fraser and Neave Group被Khun Charoen带领的一家泰国控股公司成功接管。

政府的财政管理与监管角色

◆ 主要客户——支持本土企业

- 公共采购政策——帮助中小企业
- 金额在3000美元至10万美元之内的小合同, 必须留给中小企业
- 在1953年, 制定《小企业法》
- 在1997年, 《小企业再授权法》
- 政府采购合同的至少23%来自中小企业
- 实际情况: 在2006年至2010年间, 比规定的目标低了5%。
- 政府在采购中, 不对大企业造成伤害。政府在培育脆弱的中小企业方面可以发挥更大且有益的作用。

◆ 监管者——行使重大影响



◆ 建国一代配套

- 所有在1949年12月31日以前出生, 并在1986年12月31日以前成为新加坡公民的国人将享有建国一代配套
- 40%—60%终身健保(MediShield Life)保费津贴; 专科及普通科门诊费减半; 每年200元--800元的保健储蓄(Medisave)补贴
- 自动获得到私人诊所看病有优惠的社保医疗卡, 政府拨款80亿元成立建国一代基金
- 李总理说: “这个配套主要是帮忙年长人士负担部分医疗费用, 让他们可以有更多的资源, 花在生活其他方面, 或是储蓄起来, 这同时, 也能帮助减轻他们孩子的负担” 立建国一代基金政府为大多数民众配置资源, 政府必须为人民服务。

政府的股东角色

◆ 政府的股东角色 · 淡马锡控股 · 挪威的养老基金

◆ 概况

- 淡马锡创立于1974年, 作为新加坡政府资产的稳重管家
- 2013年底, 淡马锡的投资组合价值为2,150亿

◆ 淡马锡宪章

- 淡马锡是积极活跃的投资者与股东, 我们长期提供可持续的价值
- 淡马锡是一家着眼未来的机构。我们行事讲求诚信, 并致力追求卓越
- 淡马锡是备受信赖的资产管护者, 我们力求为世代民众谋福利。
- 一个社会的繁荣, 一个民族的进步, 有赖于前人为后人造福。淡马锡团队也将勤于耕耘, 植树成林。
- 淡马锡投资组合价值, 过去10年, 增长1,540亿、2,150亿。

◆ 股东总回报

- 2013年期股东回报率：8.86%
- 金融服务：30%投资组合总值
- 电信、媒体与科技：24%投资组合总值
- 交通与工业：20%投资组合总值

◆ 淡马锡——2013年投资活动

- 增持中国工商银行，入股友邦保险（AIA）及平安保险，挽救奥兰国际

规避道德风险

◆ 道德风险的领域

◆ 住房课题

- 新加坡建国之住房目标：居者有其屋！

◆ 中国，香港和新加坡住房状况

- 中国：公房私有化、地主制、军阀制、共产制、市场制
- 新加坡：1960：建屋发展局、实现居者有其屋、83% HDB、（90%自有）

◆ 学龄前教育课题

◆ 银行金融业课题

- 银行金融业对民生的影响深远
- 对许多行业的影响：骨牌效应
- 对就业市场的直接影响
- 政府，银行，企业，市民，谁怕谁？
- 太大而不能倒？！
- 何时国有化？何时私有化？

◆ 经济政治化/政治经济化？

- 政府与企业+人民的关系？
- 危机时刻！
- 财富增长时，也是灾祸加深时！
- 唇齿相依！
- 资源何时可以发挥最大效应？
- 道德风险是什么？
- 政企不分，公私不分的时刻

自问正确的问题

◆ 政府是否成功？

- 经济活力
- 企业部门的活力
- 增长势头的持续性
- 人民幸福的水平
- 社会凝聚力
- 企业家精神+忠诚的公民

◆ 重点认知

- 政府无须为参与企业而道歉
- 存在所有权之外的影响手段
- 教条主义政府弊大于利

◆ 总结

- 对外——新加坡政府透过在淡马锡国际间扮演的角色（天津生态城）
- 对内——新加坡政府透过淡马锡在商界所扮演的角

◆ 正确的问题

- 经济状况如何？
- 市场状况如何？
- 政府状况如何？
- 政府应当以何种模式参与民间？

