

「新加坡模式」與中國改革開放 ——南洋理工大學「市長班」研究

• 劉宏、王婷艷

摘要：中國共產黨歷來重視幹部培訓，並為此建立了完備的幹部教育培訓體系。改革開放以來，大批中、高級官員被選派到海外接受培訓，以服務中國從計劃經濟向市場經濟的轉型。在眾多海外培訓項目中，新加坡南洋理工大學的中國「市長班」是引人注目的個案，顯示出中國對「新加坡模式」的興趣。目前學界還缺乏對中國幹部海外培訓的研究。本文在仔細分析南大「市長班」數據庫和後續問卷調查與訪談資料的基礎上，有兩個主要發現：第一，這些官員的優異背景、畢業後的晉升，以及對項目正面的反饋，直接、間接反映了「市長班」對中國改革開放和地方發展產生的積極影響，幹部海外培訓因而成為傳統幹部培訓體系的有效補充；第二，對於中、高級官員來說，「新加坡模式」中最具吸引力的部分是實用的治理經驗及其對中國的借鑒意義，而非意識形態。

關鍵詞：官員培訓 「市長班」 「新加坡模式」 改革開放 跨國知識轉移

一 引言

中國共產黨歷來非常重視黨員幹部的教育培訓工作，以此保持其「先進性和純潔性」。從建黨之初的農民運動講習所、工運班、黨員訓練班，到1933年創辦於江西瑞金的馬克思共產主義學校（中共中央黨校前身），數以百萬計的黨政軍幹部在革命戰爭時期接受了全面培訓^①。1949年後，為了順利實現從革命黨到執政黨的轉變，從而更好地建設、管理國家，中共進一步致力於培訓各級幹部。如1950年代初廣泛開展的農村黨員訓練班，開設以時事、黨的

* 本研究為新加坡教育部學術研究基金支持項目（MOE2016-T2-02-87）：「比較視野下的跨國知識轉移和動態治理」的成果之一。本文僅代表作者的觀點和分析，文責自負。

基本知識，以及未來中心工作為主要內容的課程，以提高農村土改過程中新吸收和培養的基層黨員幹部的政治覺悟和工作能力^②。培訓幹部的傳統一直延續到改革開放後的今天，並且日益制度化和規範化。除了傳統的黨校、行政學院、幹部學院等「一校五院」之外，中共還積極利用國內外知名高校和培訓機構進行幹部培訓。

在中共龐大的幹部培訓系統中，海外培訓是一種特殊類別，其主要形式是由中央組織部或地方政府挑選官員派往特定國家或地區接受經濟管理、公共行政等方面的教育和培訓。雖然自2012年後，幹部海外培訓的人數大幅減少^③，但這一特殊的幹部培訓方式在改革開放後的很長一段時期內對中國的發展和轉型發揮了重要作用，至今仍有一定影響力。

在日益全球化的今天，隨着中國實力和國際影響力的不斷上升，曾經單向地向外國學習和「輸入型」的知識轉移已變遷為中國與其他國家雙向的學習和交流，即「互學互鑒」。這也是跨國知識轉移的重要特徵，通過有效的知識交流和國家間的互相學習，將經過實踐檢驗的政策、行政機制、最佳操作和專業知識在各國間轉移和應用^④。總結中國通過幹部海外培訓實現跨國知識轉移的經驗，具有廣泛的國際和理論意義。

在眾多政府官員海外培訓和教育項目中，以中文授課的新加坡南洋理工大學(南大)「市長班」之所以受到最多的關注，有三個主要原因：首先，它在此類項目中歷史最為悠久，可追溯至1998年；第二，其畢業生人數眾多，根據我們收集到的數據，截至2020年有大約1,500位畢業生；第三，其畢業生具有廣泛影響力，約60%的畢業學員都是(副)市長或同級及以上的中、高級官員，該項目也因而得名「市長班」。我們選擇該項目作為研究對象，試圖管中窺豹，重點回答四個問題：海外培訓在中共幹部培訓體系中究竟佔據甚麼位置？海外培訓是否確實對中國改革開放和地區發展產生作用？甚麼因素吸引中國派遣官員到特定國家(如新加坡)參加培訓？被派遣到新加坡的官員如何理解這樣的海外培訓經歷？

本文採用定性與定量相結合的研究方法。針對「市長班」個案，我們收集了迄今尚未被使用的匿名化的畢業生數據(1998年至2016年底，約1,350人)。我們還通過電子郵件發放調查問卷和進行面對面訪談來了解畢業生目前工作情況、他們對「市長班」項目的評價、對「新加坡模式」及其在中國適用性的看法等。問卷調查於2015年9月至12月期間進行，經過後續兩輪的電子郵件發送和追問，在發放問卷的1,160名畢業生中有193人答覆(答覆率為17%)。通過對比同類研究的問卷回收率以及諮詢業內同行，我們認為17%的回收率在合理範圍以內，尤其是考慮到受訪群體的特殊性和敏感性。為了進一步驗證樣本代表性，我們選取了一組關鍵人口學變量進行檢驗，包括年齡結構、性別、地域分布、行政級別、工作部門，將受訪對象和畢業生總體進行了對比，結果顯示受訪樣本與畢業生總體在這一組關鍵變量上的比例分布基本一致(比例分布差距均在5%以內)，證明受訪樣本具有良好的代表性^⑤。

必須說明的是，由於問卷是採用電子郵件調查的形式，雖然經過統計檢驗，說明樣本對整體具有良好的代表性，但我們不得不考慮一種可能的影響

因素，即願意回覆、參與問卷調查的官員可能有其群體特徵，比如他們對事物的態度或許更加開放、更有配合精神等。當我們在解讀他們對「新加坡模式」的反饋時，需要把這種可能的影響因素考慮進來。2015至2019年間，我們陸續對部分畢業生進行了深入訪談。此外，我們還以「市長班」學員在學期間的畢業報告和畢業後所發表的文章或著作作為補充資料。

本文分為三個部分。首先，我們對中國幹部培訓體系，尤其是改革開放後的海外培訓做總體分析；其次，在回顧「新加坡模式」及其對中國的吸引力之後，利用「市長班」調查數據，考察該項目對中國改革開放和經濟發展的潛在影響，同時回應學界關於中國對「新加坡模式」感興趣之根本原因的討論；最後，我們探討「市長班」個案對非西方國家間的跨國知識轉移的理論意義與現實啟示。

二 中國幹部培訓體系和海外受訓

中共歷屆領導人對幹部培訓都非常重視，並逐步將其上升到國家戰略的高度。2002年，中共十六大提出創建「學習型社會」和「學習型黨組織」。2007年，十七屆四中全會進一步明確提出建設「學習型政黨」的要求，並要求繼續實施十六大以來「大規模培訓幹部、大幅度提高幹部素質」的戰略任務。前中共中央黨校副校長李君如曾說，幹部培訓是中共得以成功的「真正的秘密」^⑥。2013年，十八屆三中全會首次將「推進國家治理體系和治理能力的現代化」當作全面深化改革的總目標，包括提高幹部隊伍的素質，以適應不斷變化的國內外治理環境^⑦。

中國政府還出台了一系列相應的法規和政策以支持和規範幹部教育培訓工作。2003年中組部頒發了〈全國幹部學習培訓教材建設五年規劃（2003-2007年）〉；2006年頒布的《幹部教育培訓工作條例（試行）》是中共歷史上第一部關於幹部教育培訓工作的法規，進一步將幹部培訓工作規範化、制度化^⑧。根據2018年中共中央印發的〈2018-2022年全國幹部教育培訓規劃〉，省部級、廳局級、縣處級黨政領導幹部五年內需要參加黨校、幹部學院以及幹部教育培訓管理部門認可的其他培訓機構，累積三個月或者550學時以上的培訓^⑨。在我們最近一次與上海一名高級官員的訪談中，這一點也再次被強調^⑩。

從公共管理的角度來看，公務員培訓是人力資源管理的核心內容。公務員的素質和技能直接影響政府治理能力和整個國家的發展^⑪；眾多研究表明中國地方官員的素質與當地經濟發展的正向關係^⑫。中國通過改革開放成功躋身於世界第二大經濟體，在這個經歷巨大進步和變遷的過程中，官員在培訓中提升能力，發揮了不可忽視的作用，尤其是在幾個關鍵時期，如改革開放初期和2001年中國加入世界貿易組織（WTO）前後。

中國已經建立了龐大且系統的幹部培訓體系，我們將其分為三大類：一是傳統官方系統，即以「一校五院」為代表的常規渠道，這是幹部培訓的主要陣地；二是委託給國內知名高校的培訓項目，如前國家行政學院副院長周文彰所說，這是幹部培訓體系的「重要方面軍」^⑬；三是委託海外著名高校或培

訓機構承接的培訓項目，這是對境內培訓的有力補充。這三類培訓渠道互相配合，共同構成了「中國特色幹部教育體系」，全方位地對幹部隊伍進行以鞏固黨性和提高技能素質為目標的各類培訓^⑭。

傳統官方系統方面，「一校五院」指的是黨校、行政學院、三所幹部學院（井岡山、延安、浦東），以及中國大連高級經理學院。黨校系統歷史悠久，中央黨校是培訓中、高級領導幹部的最高學府，許多重要的改革思路和決策的雛形都誕生於中央黨校^⑮。1994年，國家行政學院成立，旨在培養中、高級公務員、管理人員和政策研究人才，提供政府管理和政策的諮詢建議，開展公共管理研究。各級黨校和行政學院遍布三十一個省（區、市），很多地方實行「兩塊牌子，一套人馬」，即將當地的黨校和行政學院合為一體。也有一些地方將兩所院校分開，但比例較少，大約只佔9%^⑯。2018年3月，國家行政學院正式與中央黨校合併^⑰。進入二十一世紀後，為了響應「大規模培訓幹部、大幅度提高幹部素質」的戰略任務，中共中央開始在井岡山、延安和上海浦東籌建三所幹部學院，並於2005年開始招生。井岡山、延安兩所幹部學院主要依託其革命歷史資源，進行黨性黨風等教育；浦東幹部學院則主要借助上海作為改革開放前沿陣地和試驗田的地位，進行改革開放意識和能力教育，開展國際交流合作^⑱。中國大連高級經理學院於2006年成立，主要功能是培訓國有企業和金融機構的高級管理人員、後備領導人員和企業經營管理人員等。根據俞可平的統計，2014年各類各級黨校、行政學院、幹部學院大約在5,000所左右，而在1980年代的高峰期，中共的各級黨校和幹部學校數量達到8,800多所^⑲。

國內知名高校方面，2008年7月，時任國家副主席習近平在全國幹部教育培訓工作會議上指出，「要把高校作為幹部培訓的重要陣地，充分發揮它們在學科建設、專業課程、基礎研究和教學設施等方面的優勢，與黨校、行政學院、幹部學院形成分工明確、布局合理、優勢互補、相互促進的大教育大培訓的幹部教育培訓格局」^⑳。據我們觀察，中組部指定的十四所知名高校設立國家幹部教育培訓基地^㉑，根據自己的學科優勢在實踐中形成了特色課程，如北京大學的「供給側結構性改革與產業結構轉型升級」、浙江大學的「新媒體時代政府危機公關與媒體應對」。

海外高校和培訓機構方面，由於建國後幾十年實行沿襲蘇聯的幹部制度和長期封閉的計劃經濟體制，改革開放之後的中國官員普遍缺乏適應市場經濟和對外開放所需的知識和經驗，因此迫切需要向外界學習^㉒。1993年，中組部派出第一批官員赴香港參加經濟管理培訓班，此後，海外幹部培訓成為常規性工作。哈佛大學、耶魯大學、牛津大學、南大等多所世界著名高校都設有中國幹部培訓項目^㉓。

如前所述，在中國幹部教育培訓體系中，海外培訓是特殊類型，與境內傳統幹部培訓有異有同。相同點在於它們同樣是由中組部負責選派，旨在提高官員素質，以更好地應對改革開放之後國內外的發展變化；不同點在於海外培訓在內容和性質上的特殊性。境內「一校五院」的培訓除了傳授知識和技能之外，更重要的是肩負政治教育的使命，傳達和統一政策、思想等；而海外培訓側重於讓學員開闊視野、學習知識和提升技能。此外，海外培訓還牽

涉到向甚麼國家學習、學甚麼、怎麼學的問題：並非所有國家的發展經驗都值得借鑒，選擇學習哪個國家的哪些方面，通過哪個項目來培訓學員，是深入細緻分析利弊的結果，還涉及知識和技能以外的因素，如外交關係、歷史問題、地緣政治、政治經濟體制的兼容性等。

改革開放後中國的幹部海外培訓熱潮是特定歷史時期的產物。1970年代末，國民經濟百廢待興，中國開始擁抱社會主義市場經濟和關注國際市場的遊戲規則。從革命時期走過來的領導幹部對市場經濟規律和現代公共管理的知識幾乎為零，中國本土的公共管理學科教育在1950年代的高校改革中被取消，相關的教育和學術研究斷層出現了數十年，中國因而極度缺乏了解這些知識的官員²⁴；海外幹部培訓熱潮在此背景下應運而生。為了盡快適應改革開放，各級官員被送往歐洲、美國、新加坡等先進發達國家接受公共行政和經濟管理的教育和培訓。在所有海外培訓和教育項目中，最廣為人知的是哈佛大學甘迺迪政府學院(John F. Kennedy School of Government)的高級官員專題研修班和南大的「市長班」²⁵。

從1990年代開始，國內外學者對中國的幹部培訓體系產生了濃厚興趣並進行廣泛研究，尤其是對最具代表性的黨校做了系統分析和實證研究²⁶；有些學者試圖以中共獨特的教育培訓體系來解釋中共的執政韌性(resilience)²⁷。然而，大部分研究都將重點放在境內的黨校系統上，對於幹部海外培訓的課題，雖然有廣泛的媒體報導，但囿於數據限制，尚缺乏系統的實證研究。以下將圍繞南大「市長班」進行個案分析。

三 「新加坡模式」對中國的吸引力

自改革開放以來，中國對新加坡這個袖珍型城市國家展現出超乎尋常的興趣。繼1978年11月鄧小平訪問新加坡之後，數百名中國中、高級官員出訪新加坡進行觀察和學習。1992年鄧小平「南巡」時發表了一段後來被廣泛引用的講話，極大地強化了中國的「新加坡熱」：「新加坡的社會秩序算是好的。他們管得嚴。我們應該借鑒他們的經驗，而且比他們管得更好。」²⁸此後，共有五萬多名官員被派往新加坡，學習「新加坡模式」的方方面面，幾乎每個月都有官員到訪²⁹。有學者指出，新加坡是繼蘇聯之後唯一被中國當作「榜樣」的國家，也是自1970年代末以來中國領導人唯一明確號召向之學習的國家³⁰。來自高層領導人的這一明確號召是不容忽視的，這也是突顯新加坡的中國幹部培訓項目特殊地位的一個明確且直接的證據。中國領導人和政府對新加坡經驗的推崇也直接為老百姓所感知，2011年亞洲民主動態調查(Asian Barometer Survey)顯示，中國普通民眾眼中最值得學習的兩個範例是美國和新加坡³¹。

開始對內改革和對外開放的中國對新加坡經驗感興趣，讓新加坡感到機遇無限，且認為是互利互惠的好事，因此中方的學習需求得到新方的積極響應。以南大、新加坡國立大學和新加坡公共服務學院為代表的當地機構廣泛地參與到知識轉移的過程中，為中國官員提供定制課程，內容涵蓋經濟發展、公共管理、住房保障、基層政治、城市規劃、反腐等各方面，並且利用

新加坡以華人為主的優勢，以中文給中國官員授課。這些培訓項目不僅幫助中國提升官員的素質，也為新加坡提高國際聲望，更加深了雙方的互相信任關係，為之後兩國進一步廣泛合作（如蘇州工業園區等政府間合作項目）打下良好基礎。正如習近平在2011年會見新加坡前總理李光耀時所說：「改革開放以來有數萬名中國各級幹部到新加坡考察學習，在促進雙邊關係和中國現代化建設方面發揮了重要作用。」^⑳

基於對各方面資料的具體分析，我們認為以下幾個主要原因促使中國對「新加坡模式」展現出特殊的興趣，並因此醞釀和推動了南大「市長班」項目的誕生及其對學員的廣泛影響：

其一，「新加坡模式」的成功。新加坡在1965年獨立後短短的半個世紀內，就發展成政治和社會穩定的發達經濟體，人均國內生產總值（GDP per capita）從1965年獨立時的516美元躍升至2014年的57,563美元^㉑，其成功的原因常被歸結為所謂的「新加坡模式」。這個概念最初出現於1990年代^㉒，雖應用廣泛，但爭議不斷。學界兩派觀點對其優劣持有截然相反的看法。讚賞新加坡經濟奇迹和社會穩定的學人認為，「新加坡模式」意味着經濟增長、任人唯賢、政府清正廉潔、高水平的生活、社會和諧有序^㉓；批評者則指出「新加坡模式」有威權主義和精英主義的「陰暗面」^㉔。我們認為，有三個關鍵維度促成了「新加坡模式」的成功：強有力的政府（長期由一黨獨大）促進高效治理；靈活的經濟發展戰略；有效的政策執行力。新加坡在經濟、社會各個方面取得的成就，全世界有目共睹，不僅獲得中國的關注，也吸引其他眾多發展中國家前往取經，如越南、緬甸、柬埔寨、菲律賓等東南亞國家以及一些非洲國家，都通過官員培訓以及政府間合作項目來學習新加坡發展經驗^㉕。以「市長班」的基地——南大南洋公共管理研究生院為例，目前除了面向中國學員的中文項目（研究生學位課程和短期培訓項目，下詳）之外，還有面向東南亞國家的英文研修項目。

其二，兩國在政治、經濟制度上的相對兼容性。由於「新加坡模式」的以上幾個主要特徵，中新兩國在政治、經濟方面展現了一定的相似性或兼容性，而這一個國家能否成為另一個國家長期學習對象的主要原因之一^㉖。新加坡和中國一樣，保持着單一政黨長期執政的局面。這在很大程度上維持了社會穩定以及國家發展戰略和政策的連續性，為經濟發展提供了穩定環境。強有力的政府保證了政策的有效執行，並能及時地調整發展戰略；而不連貫的發展戰略和緩慢的政策推行經常是很多西方國家「老大難」的治理問題，這一點在近年顯得尤為明顯。

其三，兩國較為穩固的互相信任。中新兩國老一輩領導人之間的特殊友誼為雙方之後長期的政治信任打下良好基礎。1978年11月十一屆三中全會舉行之之前，鄧小平的新加坡之行不僅讓他看到一個現代化、社會發達、井然有序的城巽國家，進一步堅定了他推行改革開放的決心，而且由於他對李光耀提出停止支持東南亞共產黨活動的承諾並言出必行的態度，令他與李光耀之間建立了互相信任和尊重的關係^㉗。鄧小平短暫卻讓人印象深刻的新加坡之行為之後中國掀起的「新加坡熱」，以及大規模選派官員到新加坡接受教育和培訓埋下了伏筆。

鄧小平回國之後，中國官方媒體對新加坡的描述出現了180度的大轉變，原本的「美帝國主義的走狗」變成了「在環保、公屋建設和旅遊方面都值得學習的地方」^④。1989年後中國被西方國家制裁封鎖，而新加坡卻選擇在1990年與中國建交，這種雪中送炭式的支持為中新兩國其後的交往鋪平了道路。1992年鄧小平的南巡講話再次為中國向新加坡學習做了最高層面的官方背書。即使是在2016至2017年中新兩國面臨南海問題風波時，中國官方媒體依然把新加坡稱為值得學習的「教師爺」^⑤。新加坡也通過支持和加入中國發起的國內發展和跨國合作項目，如「一帶一路」、粵港澳大灣區內的新中廣州知識城等，繼續深度參與中國發展並實現有效的制度化合作^⑥。

其四，兩國間密切的文化紐帶。文化相近和語言相通有助於新加坡成為中國幹部海外培訓的首選地點之一。新加坡74%左右的人口為華人，華語（中文、北京官話）是四大官方語言之一，普及程度較高。1979年後，新加坡在李光耀的倡導下發起「講華語運動」，減少方言使用，提升華語的普及率^⑦。因此在中方看來，與歐美國家相比，新加坡作為海外培訓地有其語言優勢。其他關於中國幹部海外培訓的研究也發現，語言、文化差異在培訓中通常成為有效溝通和知識交流的障礙^⑧。而前往新加坡培訓學習的官員卻沒有這個問題，很多學員在南大「市長班」畢業後也經常提到語言無障礙溝通的重要性^⑨。此外，新加坡華人深受中華文化影響，這一方面是由於新加坡作為華人為主的國家，另一方面也是政府有意識地推動的結果。早在1980年代，李光耀便率先提出了「亞洲價值觀」的概念，倡導亞洲國家的文化價值精華，如勤奮、孝道、顧家、節儉等^⑩。因此，新加坡與中國在文化和價值觀上的聯繫進一步加深了彼此間的親近感和信任感，為兩國在幹部培訓上的合作打下基礎。

四 「市長班」項目及統計分析

（一）「市長班」項目

「市長班」的起源可追溯至1992年鄧小平南巡後不久。當年，南大為河北長峰科技工業集團的一批高級管理人員提供短期培訓，拉開了中國官員前往新加坡接受培訓的序幕^⑪。起初，由南大南洋商學院主辦每年一到兩期的短期培訓項目，到1994年後期已增長至幾乎每個月都有培訓班^⑫。1998年，南大啟動了針對中國官員的管理經濟學碩士項目，2005年增設了公共管理碩士項目，高峰時期每年有一百多名來自中國的中、高級官員前來參加學習，其中大部分是縣處級及以上的級別，這些項目成為後來廣為人知的「市長班」項目^⑬。直到目前，據我們觀察，該兩個碩士項目依然具有廣泛的生源和良好的口碑，每年招收五十名左右來自中國的學員，但構成人員已從政府官員為主，逐漸轉變為政府官員、事業單位、高校和國家企業等部門的中層管理人員。2001年4月，中新兩國政府代表在新加坡共同簽署《中華人民共和國外交部關於中新兩國中、高級官員交流培訓項目的框架協議》，中國中組部和教育部選派學員赴南大和新加坡國立大學，攻讀管理經濟學碩士和公共政策或公

共管理碩士專業，該協議在2005、2009、2014、2015、2019年五次續簽^⑤。南大於2009年成立了南洋公共管理研究生院，專門負責為中國和亞洲其他國家官員開設的「市長班」和短期高管培訓項目。根據我們收集到的數據，至2019年底，共有約一萬七千餘名官員參與這些短期培訓。

與短期培訓（兩周到三個月）不同，南大「市長班」是為期一年的全日制脫產學位項目，以中文授課，它包括上述兩個碩士學位課程。學員須完成至少十門課程（三門必修課^⑥，七門選修課）和一篇畢業論文方可獲得碩士學位。一些畢業生根據自己在新加坡的學習經歷撰寫了文章和書籍，認為完成學位課程對於他們這些中年學員來說並不容易，需面臨考試不及格的壓力和拿不到學位的風險^⑦。學員普遍非常珍惜這一年的脫產學習機會，一位廳局級官員在訪談中回憶起以往的留學經歷，仍感慨一年的學習時間「太短了」^⑧。

「市長班」的特徵之一是在課程中大量引入新加坡經驗。項目設有專門討論新加坡的課程，如「新加坡公共管理」、「環保政策與新加坡管理經驗」、「新加坡的社會管理模式」、「新加坡的法治與法律體系」等。新加坡前部長、議員和高級公務員擔任兼職教授並定期給學員講課，其中包括楊林豐（前通訊及新聞部部長）、姚照東（前衛生部和貿工部部長）、馬寶山（前通訊及新聞部、環境及水源部、國家發展部部長）、林瑞生（前人力部部長）等。他們具有管理新加坡各部門的豐富經驗，同時又了解中國國情，因而能將兩者系統地結合起來。例如，林瑞生在1990年代曾擔任新加坡軟件轉移辦公室主任，推動與中國在蘇州工業園區的合作；曾士生（前教育部和貿工部政務部長）曾在1994至1996年擔任中新蘇州工業園區開發集團股份有限公司首任總裁。課上課下，中國學員和新加坡政界人士時常展開熱烈討論，就兩國的治理問題交換意見。除了系統課程學習，「市長班」還組織學員實地考察新加坡政府部門、法定機構、貪污調查局、科學園、社區基層組織、議員的選民接待日等，學員因而能獲得新加坡政府運作的第一手資料。

根據我們所收集的數據，約70%的學員入學時在政府部門工作，其餘在國有企業、大學、群團等事業單位供職。問卷調查數據顯示，86.4%的學員由工作單位推薦到南大就讀，60.2%通過競爭方式入選，大多數（86.4%）得到工作單位資助。

（二）「市長班」在中國的影響

海外培訓項目的實際影響力是很難測量的變量，牽涉因素眾多，但我們仍然可以根據相關指標對此做一個基於證據的推測。我們選取的指標包括「市長班」幹部學員的地域分布、行政級別、個人資質和在新加坡學習帶給他們可能的後續晉升。

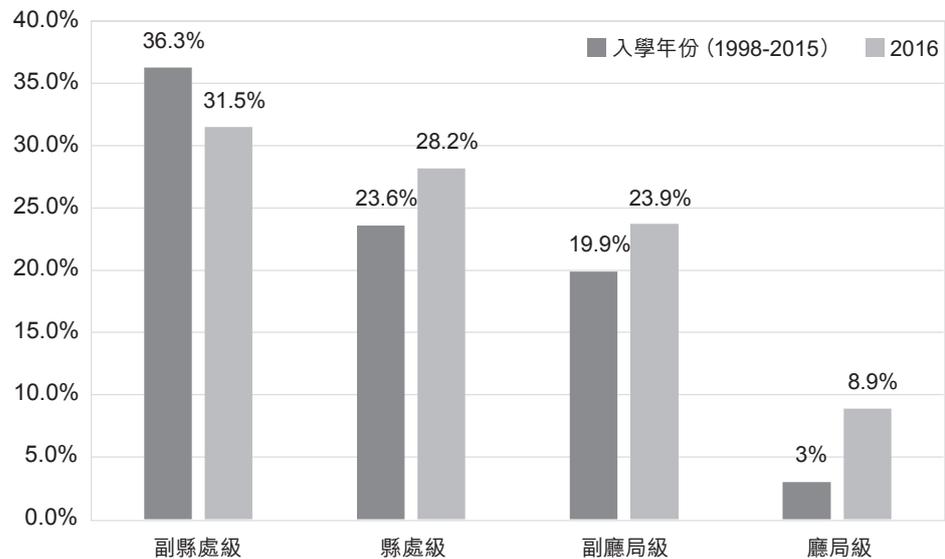
在地域分布上，根據我們收集的數據，「市長班」學員覆蓋三十三個省級行政區域，幾乎遍布全國。河北作為最早派遣政府官員到南大學習的省份，截至2016年，先後派出181位官員到南大學習，在「市長班」生源地中位列第一。北京和重慶緊隨其後，分別派出過131和122名學員。

從結構和影響力來看，「市長班」和國內黨校有相似之處，即參與人員都有較高資質背景和晉升潛力。黨校系統主要負責培養有潛力被提拔至黨和政府的領導崗位的幹部，即所謂儲備幹部（亦稱「後備幹部」），滿足以下條件方可能入選：第一，根據幹部隊伍「四化」（革命化、年輕化、知識化、專業化）中「年輕化」的要求，有潛力被提拔的幹部需要具備年齡優勢；省部級儲備幹部年齡一般是45至50歲，廳局級40至45歲，縣處級則以35至40歲為主體。第二，有豐富的工作經驗和卓越的領導能力。第三，具有良好的教育背景，以符合幹部隊伍「知識化」的要求。第四，政治忠誠^⑤。

筆者發現，「市長班」的學員大多為儲備幹部，年齡在35至45歲之間者佔學員總數67.5%。在進入南大學習之前，81.8%的學員有本科學歷，16.5%有碩士學歷。他們的平均工作年限為14.4年，52%學員的工作年限在14至21年之間，這表明他們具備承擔更大責任的前景。周凱和辛格的研究也表明，通常較有晉升潛力的幹部會被選中參與海外培訓，雖然在少部分情況下地方部門會把海外培訓機會當作對服務多年的忠誠幹部的獎勵^⑥。

「市長班」畢業生多數是地方中、高級官員。圖1比較了他們在1998至2015年間入學時與2016年的行政級別。其中縣處級、副廳局級、廳局級的比例大幅提高，從23.6%、19.9%和3%分別提高到28.2%、23.9%和8.9%。同時，相對級別較低的副縣處級比例從36.3%減少到31.5%。如果將正副縣處級和正副廳局級官員定義為「市長」級別的話，入學時82.8%來自政府部門的學員擔任副市長級及以上職位，這一比例在2016年提高到92.5%。換言之，幾乎所有在政府部門工作的「市長班」畢業生到2016年為止都承擔着地方或職能部門的領導崗位。當領導幹部升遷到一個地區當「一把手」（如黨委書記或市長）後，他們通常對當地的政策制訂和實施有較大影響力（現有研究表明，地方一把手、二把手對一個地區的發展影響很大^⑦）。

圖1 幹部學員入學時（不同年份）與2016年的行政級別對比



資料來源：本文作者根據調查數據計算獲得。

比較學員入學時和2016年的情況可知，絕大多數學員的行政級別有明顯提高，具有統計學上的顯著性。表1是我們對行政級別的賦值，較大的值對應較低的級別，而較小的值對應較高的級別。

表1 「市長班」學員行政級別及賦值

賦值	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
行政級別	國家級	副國家級	省部級	副省部級	廳局級	副廳局級	縣處級	副縣處級	鄉科級	副鄉科級

資料來源：《中華人民共和國公務員法》，中國政府網，www.gov.cn/guowuyuan/2018-12/30/content_5353490.htm。

圖1顯示，大部分「市長班」學員入學時的行政級別集中在副廳局級(6)到副縣處級(8)，而他們在2016年的行政級別有所上升，集中在廳局級(5)、副廳局級(6)以及縣處級(7)。為了檢驗這些變化是否具有統計意義，我們進行了配對樣本T檢驗以評估它的顯著性。表2中的結果表明，學員的初始行政級別平均值為7.75，2016年降低至6.99，絕對值改變為-0.76，且p值小於.001，在統計上顯著(t=10.640; p=0.000)。這一變化可以直接理解為幹部學員入學時的行政級別平均在縣處級(7)和副縣處級(8)之間，而2016年晉升到副廳局級(6)和縣處級(7)之間。雖然這些發現本身不能證明「市長班」培訓和官員後續晉升之間有因果聯繫，但確實表明這些學員屬於最有晉升前途的中、高級官員行列，而且他們在新加坡的學習經歷必然有關聯意義。

表2 幹部學員入學時(不同年份)與2016年更新的行政級別對比分析

M (SD)		T-test	
入學時	2016年	t (df)	p
7.75 (1.340)	6.99 (1.196)	10.640*** (539)	0.000

資料來源：本文作者根據調查數據計算獲得。

說明：*p<.05; **p<.01; ***p<.001.

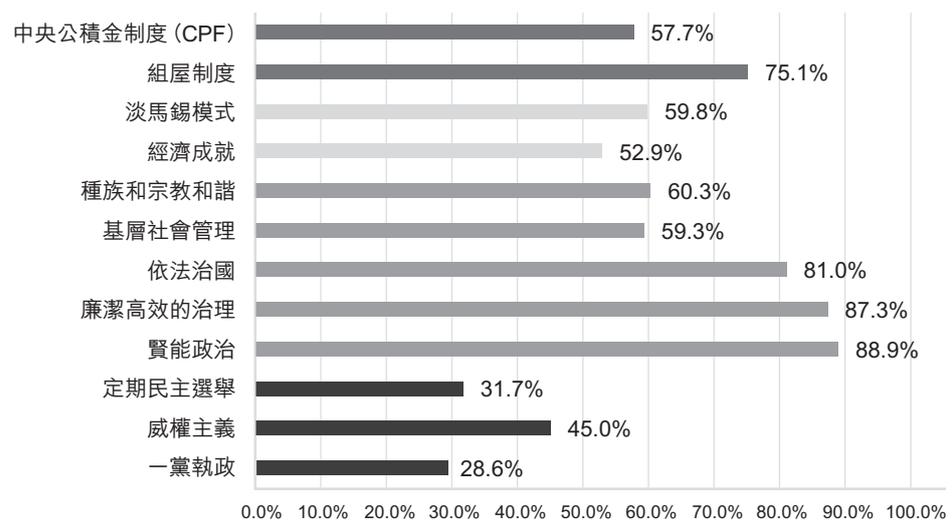
針對「市長班」畢業生普遍得到後續晉升這一現象，一方面，這些被中組部或者所在單位選派到新加坡參加「市長班」的官員本身背景優異，具晉升潛力；另一方面，在選派並為他們提供經費支持的背後也是有進一步的職業期待和規劃的——學成之後將會承擔更大的責任，提升到更高的位置。因此，我們很難完全分隔培訓和後續提拔之間的因果關係。被選拔代表了他們本身的資質和潛力，而參與「市長班」培訓後的學歷提升和知識增長進一步決定了他們之後很大可能會被提拔和重用，兩者互為因果，存在彼此影響的關係。例如，一位深具潛力的地級市市委書記在「市長班」管理經濟學碩士課程畢業之後，隨即被提拔為省委常委，之後一路晉升。在訪談中，他強調了在「市長班」一年脫產學習對其工作的影響，比如對經濟學知識有了比較總體的把握，每當出席經濟工作會議都會覺得比以前更有信心，參與討論，並提出有效的經濟政策建議^⑥。

(三)「市長班」學員眼中的「新加坡模式」

雖然也有學者試圖通過「市長班」案例來研究中國對新加坡的學習興趣，但囿於數據限制，關於中國如何看待「新加坡模式」、新加坡到底憑藉甚麼吸引中國官員來學習等具體問題，學者普遍是從國家關係、歷史淵源、政治經濟等大而廣的宏觀角度進行抽象分析，而缺乏從該學習過程的親自參與者——參加「市長班」的學員——的視角進行分析。本文通過問卷調查和訪談，了解「市長班」畢業的學員如何看待「新加坡模式」及其對中國的吸引力。學員的視角之所以重要，原因有二：首先，他們身居地方和部門的一線領導崗位，對於改革開放和發展的切實需求與困難有親身實踐經驗和體會；其次，他們在新加坡學習、生活一年，透過深入觀察，獲得了最鮮活的一手感受，並了解新加坡政府部門的具體運轉。這種對中國本土情況和新加坡異域知識的雙重掌握，有助於他們提供獨特且深具價值的視角，即中國是否、能否、應否向新加坡學習，以及學習甚麼。

我們的問卷調查顯示，幾乎所有受訪者（96.3%）都同意確實存在「新加坡模式」。問卷提供了一系列構成「新加坡模式」的潛在核心要素，供受訪者從中選擇他們認為最重要和最有吸引力的選項⁶⁸。圖2顯示了這十二個核心要素的支持率和認可度，包括：一黨執政、威權主義、定期民主選舉、賢能政治、廉潔高效的治理、依法治國、基層社會管理、種族和宗教和諧、經濟成就、「淡馬錫模式」、組屋（公共住房）制度、中央公積金制度（CPF）。這十二項要素可進一步分為四個維度進行分析，包括：政體/意識形態（一黨執政、威權

圖2 「新加坡模式」各核心要素的支持率

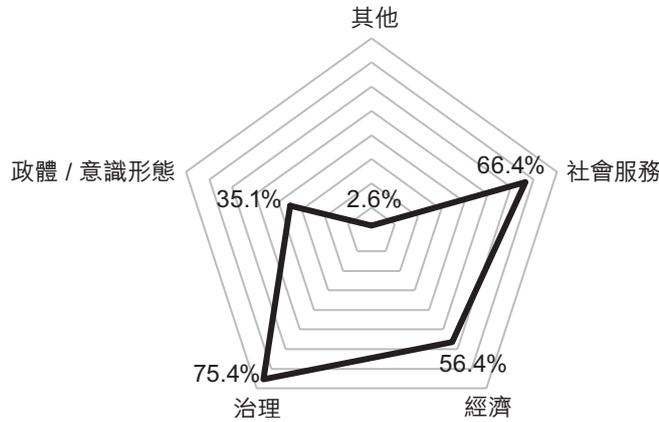


資料來源：本文作者根據調查數據計算獲得。

說明：「淡馬錫模式」指的是由新加坡政府控制的新加坡淡馬錫控股公司（Temasek），該公司擁有全面的自主經營權，可在全球市場自由競爭。參見張永河、羅玉君：〈新加坡社會中長期資金運用機制之探討〉（2014年1月15日），<https://report.nat.gov.tw/ReportFront/PageSystem/reportFileDownload/C10300286/001>。中央公積金是一項強制性的綜合儲蓄計劃，為新加坡永久居民的退休、醫療和住房提供必要儲蓄。參見“CPF Overview”，Central Provident Fund Board, www.cpf.gov.sg/Members/AboutUs/about-us-info/cpf-overview。

主義、定期民主選舉)；治理(賢能政治、廉潔高效的治理、依法治國、基層社會管理、種族和宗教和諧)；經濟(經濟成就、「淡馬錫模式」)；社會服務(組屋制度、中央公積金制度)。圖3顯示了受訪者對每個維度的支持率。

圖3 「新加坡模式」各維度的支持率



資料來源：本文作者根據調查數據計算獲得。

圖2和圖3揭示了一些有趣的發現。只有28.6%、45%和31.7%的受訪者認為一黨執政、威權主義和定期民主選舉是「新加坡模式」的核心要素，對政體/意識形態維度的平均支持率並不高(35.1%)。主流觀念籠統地認為，「新加坡模式」對中國最具吸引力之處在於兩國相近的意識形態，如「軟性威權主義」和長期一黨執政，中國學習新加坡唯一且最重要的動力在於意識形態方面的考慮；我們的發現與既有判斷形成鮮明對比。因此，本研究從在新加坡接受教育培訓的中、高級官員的角度為重新審視中國持續關注「新加坡模式」的原因，提供了新的解讀。

我們的調查還發現，學員非常重視實際治理經驗，而非新加坡的政治體制。對治理維度的支持率和認可度最高(75.4%)，遙遙領先於其他所有維度。其中貢獻最大權重的指標包括賢能政治(88.9%)、廉潔高效的治理(87.3%)和依法治國(81%)。新加坡經濟發展經驗的吸引力似乎不算太大，選擇經濟成就(52.9%)和「淡馬錫模式」(59.8%)的受訪者並不多。在社會服務維度中，組屋制度則受到廣泛支持，有75.1%的受訪者認為其是「新加坡模式」的核心要素。

新加坡經驗能否移植到中國，一直是個存在爭議的問題。許多學者和決策者對此持懷疑態度，認為從一個蕞爾小國移植經驗到人口眾多、幅員遼闊的中國不太現實；而支持者則認為，經驗能否借鑒的重點並不在國土面積大小，新加坡的治理經驗可以適用於中國情境，或者至少能啟發政策創新。我們的調查顯示，72.5%的受訪者認為新加坡經驗可以逐步地和有選擇性地應用於中國。在充分認識到兩國國情差異巨大的基礎上，這些中、高級官員堅信，隨着中國現代化進程的深化，新加坡的實踐經驗和一些治理原則(如「居者有其屋」)在中國不僅可行，而且很有必要。我們將問卷中關於「新加坡模式」能否移植到中國的開放性問題的回答總結如下：

- 新加坡的一些經驗可以逐步移植到中國，當然這需要針對中國的具體情況適當調整；
- 新加坡的現代治理模式非常成功，值得借鑒，尤其在當前習近平總書記提出國家治理體系和治理能力現代化的背景下；
- 新加坡人民行動黨的黨建工作和政府的廉潔形象值得學習；
- 中國可以借鑒新加坡在依法治國、廉潔政府和種族和諧政策方面的經驗；
- 「市長班」在向中國傳播新加坡的治理經驗方面起到了重要作用；
- 組屋制度、中央公積金制度、反腐政策以及「淡馬錫模式」都已部分或全部移植到中國，而且取得了成功；
- 將「新加坡模式」完全轉移到中國十分困難，兩國在國家素質、教育水平、治理效率和能力、法律的成熟完善程度等方面差距很大^⑤。

通過面對面訪談和查閱畢業學員的文章和書籍，我們發現學員普遍希望畢業後能將在新加坡所學知識運用於他們所在地區和單位。據1999年畢業的一位中級官員回憶，時任副省長在讀完他的畢業報告後說，希望看到其中一些舉措得到實施^⑥。另一名副廳局級官員告訴我們，他在2007年回到其派出省份時，「滿懷熱情地想應用」他從新加坡學到的知識^⑦。

簡言之，以往研究認為意識形態的相似性是中國學習新加坡的關鍵因素，而親身在新加坡接受過系統培訓的中、高級官員的視角則有所不同。在他們眼中，「新加坡模式」在社會、經濟和政府治理中的實用性和可行性更加具有吸引力和現實意義。近年來一些赴新加坡參與短期培訓項目的中國地方官員的反饋也為此提供了佐證，比如一位重慶官員考察團的成員說：「新加坡經濟發展與轉型的模式、經驗和方法……值得我們在今後的工作中學習借鑒」，並肯定這個模式「具有很強的實踐性和可操作性」^⑧。一些參加南大「市長班」或短期研修項目的學員也認為，在高等教育管理、金融、人才戰略等領域，新加坡的具體措施和經驗可以用於中國的實踐^⑨。作為中國地方治理的實踐領導者和赴新加坡參加海外培訓的親身體驗者，他們的意見具有特別的意義和參考價值。

如前所述，除了新加坡之外，中國也派送官員前往歐美國家參與培訓和教育項目，這些國家對中國而言，在意識形態和政治體制上似乎不像新加坡一般具有兼容性。根據霍爾塔 (Seppo Hölttä) 等學者對芬蘭的中國幹部培訓項目的研究，中國對芬蘭的學習興趣主要集中在福利政策、技術創新和經濟發展等操作性、實用性的治理經驗^⑩，這與我們的發現不謀而合。因此有理由相信，對於出國受訓的中、高級官員來說，與他們的工作直接相關的治理經驗和實踐政策或許才是他們最關心的，而不是宏觀的意識形態^⑪。當然，我們在此並不是要推翻中國向新加坡學習的熱情具有意識形態考量的已有結論，而是嘗試從中、高級官員的角度提供一個新的研究視角，以補充現有研究的不足。

我們認為，本研究調查的受訓學員的觀點之所以會與意識形態決定論有所區別，與官員所處的行政層級和位置有關。站在高層領導人的角度，意識形態是需要考量的重要因素，因為向甚麼體制學習，與一個國家本身的體制和發展方向緊密相關。一黨獨大的新加坡及其所展現的治理模式與中國有一

定的契合之處，因此可以長期且安全地為中國所讚賞和推崇。或許正因如此，2018年李光耀成為「中國改革友誼獎章」十名外國獲得者中的兩位政治家之一，以表彰他對推動新加坡深度參與中國改革開放進程的貢獻⁶⁶。然而，一個作為地方發展一把手的中、高級領導幹部，他們要考慮的並非如此宏大的因素，而是如何更好地促進當地和所在部門的發展，解決日常工作中的具體挑戰，做出相應政績，比如，如何吸引外資、促進當地經濟發展和本地生產總值(GDP)提升；如何提高當地社會治理水平；怎樣提高工作效率和執行力；如何解決住房、民生、維穩等問題。因此，他們的關注點是「新加坡模式」中的具體實施和運作機制。

此外，人民行動黨一直以來倡導實用主義。李光耀與鄧小平在這一點上是不謀而合的——甚麼方法可以實現國家發展，就拿來使用。用鄧小平的話來說：「不管黑貓白貓，能抓老鼠的就是好貓。」⁶⁷實用主義的理念至今仍然體現在新加坡的政府治理中。在新加坡接受了一年「市長班」培訓的中國中、高級官員日常耳濡目染，觀察、浸潤於實用主義的治理氛圍中，自然會影響其對「新加坡模式」的理解。一位學員告訴我們，新加坡的精細化管理以及城市建設的經驗，直到今天仍然對中國的地方發展有重要借鑒意義⁶⁸。

五 結論

雖然學界對於中國幹部培訓體系已有深入研究，但對幹部的海外培訓卻關注不夠，不少問題都有待解答。海外培訓對中國改革開放和發展的實際影響是一個難以準確測量的問題，本文通過多角度的間接指標，比如南大「市長班」畢業生的數量和分布範圍、行政級別、資歷背景，以及畢業之後的晉升情況，對於「市長班」這一深具代表性的海外培訓個案對中國經濟和社會發展產生的影響，作出了間接評估。

我們的數據顯示，幾乎全國每個省、直轄市、主要部委都選派了中、高級官員到「市長班」受訓。這種遍及全國範圍的生源分布成為探討該項目本身以及幹部海外培訓對中國發展潛在影響的出發點。通過考察受訓學員的三項個人指標——行政級別、個人資質和後續晉升，我們發現他們的行政級別普遍較高，處於中、高級領導幹部的位置，且很多都是地方領導；他們的個人資質大都非常優秀，具備中共儲備幹部的潛能，而幾乎所有的畢業生都獲得了不同程度的晉升。在「市長班」脫產接受海外培訓的這一年，或多或少對他們今後思考問題與決策的方式和眼界產生影響；我們與畢業生的訪談也印證了這一點。我們認為，以「市長班」為代表的海外幹部培訓對中國的改革開放和地方社會經濟發展具有正面影響，不過這種影響的深度和廣度，以及兩者的因果關係，現有數據尚無法提供明確的結論。

我們還發現，「市長班」學員主要關注治理和社會服務的實際問題，例如廉潔高效的治理、組屋制度，說明他們向新加坡學習的重點是實用主義導向，而非意識形態驅動。這與當前學界相關討論的主流觀點有所不同，從實踐者和親歷者的角度提供了另一種思路。近年來發展中國家之間的互相學習

和知識轉移日漸興盛，是甚麼驅使、支持他們的長期合作，或許我們的研究能夠提供一些參考。除了意識形態因素，地方政府所重視的實踐經驗和政策的可操作性，也是吸引一個國家與另一個國家開展跨國知識轉移項目，互相學習和借鑒的重要原因。

從「市長班」的個案可以看出，在改革開放之後的很長一段時間內，幹部海外培訓發揮了重要的補充作用。尤其是在改革初期，中國官員普遍缺乏市場經濟和現代公共管理知識，到海外接受先進技能和國際化培訓顯得尤為重要，海外培訓在這個特定時期成為對境內培訓的一種有效補充。但隨着時間推移，官員赴海外培訓有所降溫，這與以下兩個方面的原因是分不開的。首先，中國在經濟實力、國際地位、治理現代化等各方面都取得了很大成就，民族自信心因而增強。近年來，隨着「一帶一路」等大型國際項目的展開，「互學互鑒」、與發展中國家分享「中國智慧」，日漸成為新的主題^⑥；相應地，通過選派官員到海外培訓從而向其他國家學習就變得不那麼重要。其次，近年來中國境內的公共管理教育出現了長足的進步，公共管理創新也日益常態化、本土化，對海外教育培訓的依賴度降低。據我們觀察，國內高校如北京大學、清華大學、中國人民大學的公共管理教育都形成了自己的優勢與特色，不論是在教學還是在研究方面，中國的公共管理都已經逐步躋身國際水平的行列。

雖然如此，在一段時間內，海外培訓依然能在中國幹部培訓體系中佔據一席之地。中國在經濟發展、公共管理等方面已經積累了不少經驗，但在其他方面，比如社會治理、法制建設、金融監管等領域，還有向發達國家學習的空間。

如果將中國的幹部海外培訓和「市長班」案例置於更大的理論框架下，我們可以發現，非西方國家之間的跨國知識轉移在第二次世界大戰後的幾十年變得愈來愈普遍。除中國外，亞洲新興經濟體也派出高級官員赴新加坡學習公共治理和經濟管理。正是在這樣的背景下，中國社會科學院學者房寧評價「新加坡模式」能適用於中國：「新加坡模式成功回答了時代的難題，以一條前所未有的特殊道路，實現了國家的工業化、現代化。並且，這樣一條道路具有一定的普遍意義，類似的體制在不同的國家，特別是在一些亞洲國家獲得了成功。新加坡模式因此躋身於世界政治與社會發展的經驗體系。」^⑦「市長班」案例為促進亞洲內部可持續的跨國知識轉移提供了重要啟示：

首先，跨國知識轉移呈現出新趨勢，更多地發生在南半球國家之間，逐漸超越二戰以來主導國際發展合作的「從北到南」的單向知識流動^⑧。「南南知識轉移」的顯著增加，部分是由於南半球國家地理接近，又面臨相似的政治、社會和經濟挑戰。新加坡（從發展中國家成功轉型為發達國家）和中國就是這方面的例證^⑨。

其次，意識形態或許會影響一個國家選擇向哪個國家學習，但從「市長班」個案以及近年來發展中國家向中國和新加坡等國家學習的趨勢可以看出，意識形態並非唯一考量因素。出於實用主義的考量，如何提升人民生活水平、如何提高政府部門的效率、如何保證政策執行質量等一系列具體問題，成為當前渴望學習的發展中國家的首要借鑒目標。而中國目前採取的正是這種強調實踐經驗分享的原則，與發展中國家展開了交流分享，因而獲得廣泛支持。

最後，跨國知識轉移是一個持續、創新、兼容並蓄和多維度的動態過程。長期以來，中國一直是學習者，善於借鑒其他國家和文化的成功經驗，因此才會出現改革開放時期的幹部海外培訓熱潮。隨着中國自身實力和道路自信的增強，中國已經由單純的知識輸入國，逐漸成為輸出國。2017年，習近平與新加坡總理李顯龍會面時強調，中新兩國間的「互學互鑒」，彰顯了兩國關係的新合作思路^③。過去十年來，愈來愈多的發展中國家派遣官員到中國接受培訓，很多非洲國家（如埃塞俄比亞）都對中國發展經驗產生濃厚興趣，並積極學習其發展模式^④。自2000年起，每年有約一萬名非洲官員在中國受訓。中方承諾提供給非洲國家官員的培訓課程，從2000至2003年的七千個名額，穩步增長至2012至2015年的三萬個名額^⑤。中國作為跨國知識轉移提供者（而不僅僅是接受者）的時代已經到來。中國如何有效地完成在跨國知識轉移中的重大角色轉變，這對當今中國和世界都將產生深遠影響，值得我們進一步研究。

註釋

①⑩ David Shambaugh, "Training China's Political Elite: The Party School System", *The China Quarterly*, no. 196 (December 2008): 829; 830.

② 安劭凡：〈「做好黨員」：1950年京郊黨員訓練班的日常政治〉，《二十一世紀》（香港中文大學·中國文化研究所），2019年10月號，頁46-62。

③ 2012年，全國海外培訓幹部人數達到頂峰11萬，之後幾年基本保持在每年3萬到5萬。參見羅旭：〈國家外專局：2014年出境培訓人數同比壓縮35%〉，《光明日報》，2015年1月28日，第4版；Kai Zhou and Ge Xin, "Borrowing Wisdom from Abroad: Overseas Training for Political Elite in Reform-era China", *China Review* 20, no. 4 (2020): 97。

④ Yanqing Duan et al., "Identifying Key Factors Affecting Transnational Knowledge Transfer", *Information & Management* 47, no. 7-8 (2010): 356-63.

⑤ 本文作者嚴格遵守研究倫理，將學員個人信息和調查數據嚴格保密，數據僅限於本研究用途。

⑥ 珂明：〈建設學習型政黨要特別注重基礎工程——訪中共中央黨校原副校長李君如〉，《求知》，2010年第7期，頁4。

⑦⑨⑬ 俞可平：〈中共的幹部教育與國家治理〉，載俞可平、海貝勒(Thomas Heberer)、安曉波(Björn Alpermann)主編：《中共的治理與適應：比較的視野》（北京：中央編譯出版社，2015），頁5；6-7；7。

⑧ 〈幹部教育培訓工作條例（試行）〉，《人民日報》，2006年3月30日，第8版；俞可平：〈中共的幹部教育與國家治理〉，頁9。

⑨ 〈中共中央印發2018-2022年全國幹部教育培訓規劃〉，《人民日報》，2018年11月2日，第5版。

⑩ 本文作者與上海官員的訪談，上海，2019年3月。

⑪ 范柏乃、張鳴：〈地方政府信用影響因素及影響機理研究——基於116個縣級行政區域的調查〉，《公共管理學報》，2012年第2期，頁1-10。

⑫ 周黎安：〈中國地方官員的晉升錦標賽模式研究〉，《經濟研究》，2007年第7期，頁36-50；盧盛峰、王翀洋：〈官員特徵、經濟稟賦與經濟發展——基於衛星燈光數據的研究〉，《上海財經大學學報（哲學社會科學版）》，2016年第5期，頁53-65。

⑬ 李章軍等：〈幹部教育培訓的重大創新（前沿觀察）——七校名師暢談幹部選學〉，《人民日報》，2011年11月15日，第17版。

⑭ 陳靜：〈走近十六大：有中國特色幹部教育體系初步形成〉（2002年9月24日），中國新聞網，www.chinanews.com/2002-09-24/26/225854.html。

- ⑯ 孫飛：〈我國幹部教育培訓的可持續發展研究〉（2014年1月2日），中國社會科學網，www.cssn.cn/dzyx/dzyx_llsj/201401/t20140102_933851.shtml。
- ⑰ 倪偉、郭超：〈中央和國家機關機構改革年內落實到位 方案包括8部分，所有地方機構改革任務明年3月底前基本完成〉，《新京報》，2018年3月22日，A06、A07版。
- ⑱ 〈大規模培訓幹部大幅度提高幹部素質提高領導社會主義現代化建設的本領〉，《人民日報》，2005年3月22日，第1版；David Shambaugh, "Training China's Political Elite", 834-35。
- ⑲ 朱亞勤：〈為培養「三寬」幹部開闢新陣地——全國幹部教育培訓高校基地建設綜述〉，《中國組織人事報》，2012年5月21日，第2版。
- ⑳ 2009年，中組部聯合教育部下發〈關於建立和規範高校幹部培訓基地的意見〉，指定了十三所全國知名高校設立國家幹部教育培訓基地，分別是北京大學、清華大學、中國人民大學、北京師範大學、復旦大學、西安交通大學、哈爾濱工業大學、浙江大學、南京大學、四川大學、南開大學、武漢大學、中山大學；2014年又增加西北農林科技大學，形成十四家高校基地的格局。參見〈李源潮在全國幹部培訓高校基地暨幹部自主選學工作會議上指出充分發揮高校優勢建設幹部開闊眼界開闊思路開闊胸襟的知識庫〉，《光明日報》，2009年10月30日，第3版；教育部：〈對十三屆全國人大三次會議第5815號建議的答覆〉（2020年9月24日），中華人民共和國教育部網，www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/xxgk_jyta/jyta_zcs/202010/t20201012_494152.html。
- ㉑ John P. Burns, "China's Administrative Reforms for a Market Economy", *Public Administration and Development* 13, no. 4 (1993): 345-60; Yu Wenxuan and Wu Wei, "Teaching Chinese Senior Public Officials in Singapore", *China: An International Journal* 14, no. 4 (2016): 144-58.
- ㉒ Yu Wenxuan and Wu Wei, "Teaching Chinese Senior Public Officials in Singapore", 145-46.
- ㉓ 王輝耀、張曉萌：《哈佛肯尼迪政府學院的精英課》（北京：中信出版社，2012）；陸培法：〈中國官員海外取經〉，《人民日報》（海外版），2013年11月27日，第4版。
- ㉔ David Shambaugh, "Training China's Political Elite", 827-44; Frank N. Pieke, *The Good Communist: Elite Training and State Building in Today's China* (Cambridge: Cambridge University Press, 2009)；俞可平：〈中共的中央幹部與國家治理〉，頁3-19；Charlotte P. Lee, *Training the Party: Party Adaptation and Elite Training in Reform-era China* (Cambridge: Cambridge University Press, 2015)。
- ㉕ Wen-Hsuen Tsai and Chien-wen Kou, "The Party's Disciples: CCP Reserve Cadres and the Perpetuation of a Resilient Authority Regime", *The China Quarterly*, no. 221 (March 2015): 1-20.
- ㉖ 鄧小平：〈在武昌、深圳、珠海、上海等地的談話要點〉（1992年1月18日—2月21日），載《鄧小平文選》，第三卷（北京：人民出版社，1993），頁378-79。
- ㉗ 這一數據來自時任新加坡副總理張志賢。參見Teo Chee Hean, "Opening Address by Deputy Prime Minister Teo Chee Hean at the Fifth Singapore-China Forum on Leadership" (10 April 2015), www.psd.gov.sg/press-room/speeches/opening-address-by-deputy-prime-minister-teo-chee-hean-at-the-fifth-singapore-china-forum-on-leadership。
- ㉘ 趙靈敏：〈新加坡是唯一被中國領導人點名學習的國家。憑甚麼？〉（2015年9月9日），新加坡眼網，www.yan.sg/weiyilingdaoren。
- ㉙ Yun-han Chu et al., "Enter the Dragon: How East Asians View a Rising China", *Global Asia* 10, no. 3 (2015): 119.
- ㉚ 〈習近平會見新加坡前總理李光耀〉（2011年5月23日），中華人民共和國駐新加坡共和國大使館網，www.chinaembassy.org/chn/xwdt/t824712.htm。

- ⑳ “GDP per capita (current US\$)—Singapore”, http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2014&locations=SG&start=1965&year_high_desc=true。
- ㉑ Stephan Ortmann and Mark R. Thompson, “China’s Obsession with Singapore: Learning Authoritarian Modernity”, *The Pacific Review* 27, no. 3 (2014): 449, n. 1.
- ㉒ Shigeto Sonoda, “Can Singapore Model Be a Model for China? Some Insights from the Data Analysis of the AsiaBarometer Survey”, in *Society Building: A China Model of Social Development*, ed. Xiangqun Chang (Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2014), 82-90; Michael D. Barr, *The Ruling Elite of Singapore: Networks of Power and Influence* (London: I. B. Tauris, 2014); Benjamin Ho, “Learning from Lee: Lessons in Governance for the Middle Kingdom from the Little Red Dot”, *East Asia* 33, no. 2 (2015): 133-56.
- ㉓ Jothie Rajah, *Authoritarian Rule of Law: Legislation, Discourse and Legitimacy in Singapore* (Cambridge: Cambridge University Press, 2012); Michael D. Barr, *The Ruling Elite of Singapore*.
- ㉔ 紀碩鳴：〈新加坡培訓亞洲官員最新趨勢〉，《亞洲週刊》，2013年第24期，頁14-15；“China’s Love of Lee’s ‘Singapore Model’ Ran Deep for Decades” (23 March 2015), www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-23/china-s-love-of-lee-s-singapore-model-ran-deep-for-decades; Rujun Shen, “All Roads Lead to Singapore: Asians Study Lee Kuan Yew’s Mantra” (23 March 2015), www.reuters.com/article/us-singapore-lee-asia/all-roads-lead-to-singapore-asians-study-lee-kuan-yews-mantra-idUSKBN0MJ15320150323。
- ㉕ Denny Roy, “Singapore, China, and the ‘Soft Authoritarian’ Challenge”, *Asian Survey* 34, no. 3 (1994): 231-42.
- ㉖④ 傅高義 (Ezra F. Vogel) 著，馮克利譯：《鄧小平時代》(香港：中文大學出版社，2012)，頁251-53；252。
- ㉗ 〈南海水太深，新加坡你就不要瞎攪和了〉(2016年9月29日)，騰訊新聞網，<https://news.qq.com/a/20160929/003573.htm>。
- ㉘ Hong Liu, Xin Fan, and Guanlie Lim, “Singapore Engages the Belt and Road Initiative: Perceptions, Policies, and Institutions”, *Singapore Economic Review* 66, no. 1 (2021): 219-41.
- ㉙ 李光耀：《我一生的挑戰：新加坡雙語之路》(新加坡：聯合早報，2011)，頁140-77。
- ㉚④ Seppo Hölttä, Elias Pekkola, and Yuzhuo Cai, “Training Chinese Administrative Officials in Finland and Its Relevance to Finnish ‘China Strategies’”, *Tiedepolitiikka* 34, no. 3 (2009): 29-40.
- ㉛ 王振平：《中國官員在新加坡：南洋理工大學「市長班」培訓紀實》(石家莊：花山文藝出版社，2008)，頁10-14。
- ㉜ Fareed Zakaria, “Culture Is Destiny—A Conversation with Lee Kuan Yew”, *Foreign Affairs*, vol. 73 (March/April 1994): 109.
- ㉝ 陸培法：〈中國官員海外取經〉，第4版。
- ㉞ Cham Tao Soon, *The Making of NTU: My Story* (Singapore: Straits Times Press, 2014), 112-14.
- ㉟ Hong Liu and Ting-yan Wang, “China and the ‘Singapore Model’: Perspectives from Mid-level Cadres and Implications for Transnational Knowledge Transfer”, *The China Quarterly*, no. 236 (December 2018): 988-90.
- ㊱ 〈中國同新加坡的關係〉，中國外交部網，www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/yz_676205/1206_677076/sbgx_677080。
- ㊲ 公共管理碩士的必修課包括「公共管理概論」、「市場及市場失靈」和「公共戰略性管理」；管理經濟學碩士的必修課包括「管理經濟學：理論與應用」、「宏觀經濟學：理論與應用」和「人力資源管理及勞工經濟學」。

- ⑫ 馬譽峰：《感受新加坡：一個中國人的觀察與思考》（新加坡：創意圈出版社，2004）；王振平：《中國官員在新加坡》，頁75、85、109、112、121、123。
- ⑬ 本文作者與畢業學員的訪談，廣東，2019年3月。
- ⑭ Wen-Hsuen Tsai and Chien-wen Kou, "The Party's Disciples", 8-10；劉岩川：〈尋找接班人：揭秘「後備幹部制度」〉（2015年6月4日），政見網，<http://cnpolitics.org/2015/06/ccp-reserve-cadres>。
- ⑮ Kai Zhou and Ge Xin, "Borrowing Wisdom from Abroad", 114-17.
- ⑯ Yang Yao and Muyang Zhang, "Subnational Leaders and Economic Growth: Evidence from Chinese Cities", *Journal of Economic Growth* 20, no. 4 (2015): 405-36.
- ⑰ 本文作者與畢業學員的訪談，四川，2015年9月。
- ⑱ 這十二個核心要素不僅基於我們對「新加坡模式」的理解，也採納了專家學者和業內人士的意見，如長期在「市長班」任教的周孫銘和吳元華教授。
- ⑲ 本文作者通過電郵採訪畢業學員，2015至2016年間。
- ⑳ 本文作者與畢業學員的訪談，山東，2017年5月。
- ㉑ 本文作者與畢業學員的訪談，青海，2016年1月。
- ㉒ 李志揚：〈到新加坡培訓中國官員去哪裏？學甚麼？〉，《聯合早報》，2019年7月15日，www.zaobao.com/special/report/singapore/sg-cn/story20190715-972554。
- ㉓ 劉宏、李光宙編著：《國際化人才戰略與高等教育管理——新加坡經驗及其啟示》（廣州：暨南大學出版社，2020）。
- ㉔ 此外，周凱和辛格的相關研究發現，參與海外培訓項目的官員並不會因為較長時間近距離浸潤於西方社會而對其政治制度（如民主選舉）產生好感，反而因為親眼看到了西方民主國家的一些社會、政治、經濟等問題（如貧富差距拉大、槍支泛濫、藥物濫用、政治游說）而增強了對中國體制的信任與支持，即所謂的「制度自信」。參見 Kai Zhou and Ge Xin, "Borrowing Wisdom from Abroad", 117-18。
- ㉕ 〈中共中央國務院關於表彰改革開放傑出貢獻人員的決定〉（2018年12月18日），新華網，www.xinhuanet.com/politics/2018-12/18/c_1123872223.htm。
- ㉖ 韓山元：〈中國向新加坡學甚麼？——紀念鄧小平訪問新加坡30周年〉，《聯合晚報》，2009年1月16日，第31版。
- ㉗ 本文作者與畢業學員的訪談，江蘇，2019年3月。
- ㉘ 陳金龍：〈發展中國家走向現代化的中國智慧〉，《人民日報》，2017年11月22日，第7版。
- ㉙ 房寧：〈新加坡模式的特質和啟示〉，《北京日報》，2016年3月28日，第19版。
- ㉚ United Nations Development Programme, "Human Development Report 2013—The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World" (19 March 2013), www.refworld.org/docid/514850672.html, 43-62.
- ㉛ Ting-Yan Wang and Hong Liu, "An Emerging Asian Model of Governance and Transnational Knowledge Transfer: An Introduction", *Journal of Asian Public Policy* 11, no. 2 (2018): 121-35.
- ㉜ 〈習近平會見新加坡總理李顯龍〉（2017年7月7日），新華網，www.xinhuanet.com/politics/2017-07/07/c_1121277826.htm。
- ㉝ Fantu Cheru, "Catalysing China-Africa Ties for Africa's Structural Transformation: Lessons from Ethiopia", in *China-Africa and an Economic Transformation*, ed. Arkebe Oqubay and Justin Yifu Lin (Oxford: Oxford University Press, 2019), 286.
- ㉞ Henry Tugendhat and Dawit Alemu, "Chinese Agricultural Training Courses for African Officials: Between Power and Partnerships", *World Development*, vol. 81 (May 2016): 75.

劉宏 新加坡南洋理工大學社會科學學院陳六使講座教授

王婷艷 新加坡南洋理工大學研究員