# תיעוש באמצעות השקעות זרות ישירות

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

## הפנייה לתאגידים הרב־לאומיים אחרי 1965

ההיפרדות ממלזיה ב־9 באוגוסט 1965, הנבחנת בפרק II בחלק זה, שמטה את הקרקע מתחת להנחת היסוד של האסטרטגיה המוקדמת.[1] עיר יחידה לא יכלה לבנות בסיס תעשייתי על השוק המקומי שלה בלבד. העימות עם אינדונזיה (Konfrontasi) כבר קטע את הסחר עם הארכיפלג, ומלזיה הייתה עתה מדינה נפרדת עם מכסים משלה. הממשלה הגיבה בפנייה החוצה. היא החליטה לייצר לשווקים העולמיים ולמשוך את החברות ששלטו בגישה אליהם, כלומר בפועל תאגידים רב־לאומיים אמריקניים, אירופיים ויפניים.

ההחלטה הייתה פחות מובנת מאליה ממה שהיא נראית במבט לאחור. מדינות רבות שזכו לעצמאות בשנות השישים ראו בתאגידים רב־לאומיים בחשדנות, משום שקשרו הון זר עם ניצול קולוניאלי והעדיפו בעלות ממשלתית או אלופות לאומיות מוגנות. בפוליטיקה הסינגפורית עצמה טען איש האיגודים המקצועיים ג'יימס פוטוצ'ירי (James Puthucheary) שעל המדינה להחזיק בתעשייה הכבדה האסטרטגית. פוטוצ'ירי זכר את וינסמיוס כתומך נלהב ביוזמה פרטית. Stoelinga מראה שגו קנג סווי (Goh Keng Swee) שותף לעמדת היועץ.[2] מנהיגי סינגפור הגיעו למסקנה שלעיר אין זמן לגדל תעשיינים משלה. חברות זרות הביאו הון, טכנולוגיה, ניהול, ומעל לכול שווקים.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

שנת 1967 סימנה נקודת מפנה. משקיעים מיפן, מארצות הברית, מבריטניה ומהונג קונג הגדילו את התחייבויותיהם. המהומות של 1967 בהונג קונג, בהשראת מהפכת התרבות בסין, הובילו מאות חברות מהונג קונג לחפש בסיס בטוח יותר. ה־EDB פתחה משרד בניו יורק, שבתוך ארבעה חודשים קיבל כמאה פניות מיצרנים אמריקניים, רבים מהם חברות מוליכים למחצה. הבקשות של משקיעים פוטנציאליים עלו מ־1,174 ב־1967 ל־1,300 ב־1968.[3]

## מעמד חלוץ וחוק תמריצי ההרחבה הכלכלית 1967

תמריצי מס היו הכלי העיקרי להשפעה על החלטות השקעה. בשנת 1966 לבדה קיבלו 26 חברות שנרשמו זה עתה מעמד חלוץ (pioneer status) עם פטור ממס לחמש שנים. הממשלה ציפתה שיעסיקו 19,000 עובדים כשיגיעו לייצור מלא. בשנת 1967 החליף המחוקק את הפקודה משנת 1959 בחוק תמריצי ההרחבה הכלכלית Economic Expansion Incentives (Relief) (from Income Tax) Act, שאיחד את דיני התמריצים והפך למסגרת לתמריצים מאוחרים יותר. החוק בתוקף מאז 15 בדצמבר 1967.[4]

מבנה החוק משקף את ההיגיון של המדינה המפתחת (developmental state). השר רשאי להכריז על ענף ועל מוצריו כענף חלוץ, ולאחר מכן רשאית חברה להגיש בקשה לתעודת חלוץ (pioneer certificate). בנוסחו הנוכחי, תקופת ההקלה לחברת חלוץ אינה יכולה לעלות על 15 שנים בסך הכול.[5] התמריץ הוא אפוא הענקה שבשיקול דעת. הוא נקבע במשא ומתן פרטני בין החברה לבין הסוכנות הממשלתית, שיכולה להתנות אותו בתנאים בעניין השקעות, תעסוקה או פעילויות. בכך שהעניק ל־EDB כלי מיקוח רב עוצמה, הפך החוק את היחסים בין המשקיע למדינה לשותפות חוזית.

פקיד מסוף שנות השבעים הסביר את הפילוסופיה שבבסיס הדברים בחשבון פשוט. כששיעור מס החברות עומד על 40 אחוזים, אמר בכנס מס בין־לאומי בשנת 1980, המשפט הראשון של תורת המיסוי הוא ש"פחות זה יותר" ("less is more"), משום ש־40 אחוזים מאפס הם אפס.[6] המדינה ויתרה על הכנסות מהשקעות חדשות כדי להשיג אותן בכלל, בהסתמך על השכר, הספקים והרווחים החייבים במס בעתיד שההשקעות ייצרו.

## Texas Instruments ואשכול האלקטרוניקה

הגעתה של Texas Instruments בשנת 1968 הפכה לאגדת היסוד של ה־EDB. לפי התיאור שמסר לי הסיין לונג (Lee Hsien Loong) בשנת 1991, החברה ידעה מעט על סינגפור וספקה אם לעובדים המקומיים יש הכישורים והמשמעת הנדרשים בפס הרכבה של אלקטרוניקה. אנשי

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

ה־EDB לקחו את המבקרים למפעל פאות, שבו צעירות תפרו בסבלנות שערה אחר שערה על פאות. משהשתכנעה, הביאה Texas Instruments את הפרויקט שלה מההתחייבות ועד לייצור המוליכים למחצה הראשונים בתוך חמישים יום. כשהמפעל נחנך רשמית ב־4 ביולי 1969, כבר הועסקו בו אלף עובדים.[7]

אחריה באו חברות מוליכים למחצה ואלקטרוניקה נוספות, ובהן National Semiconductor, Hewlett-Packard, General Electric ו־Fairchild מארצות הברית, ו־Hitachi, Philips ו־Siemens מיפן ומאירופה. Stoelinga, בהסתמך על עבודתה של לינדה לים (Linda Lim), מציג את היקף התוצאה: 91 חברות אלקטרוניקה שהעסיקו 46,247 עובדים בשנת 1975, חמישית מכוח העבודה התעשייתי, ו־185 חברות שהעסיקו 71,727 עובדים בשנת 1980. עד 1991 ייצרה סינגפור יותר ממחצית כונני הדיסק מסוג Winchester בעולם. לי הסיין לונג כינה זאת "יתרון תחרותי מעשה ידי אדם, שנוצר במאמצי ה־EDB" ("a man-made competitive advantage, created by EDB's efforts").[8]

ההכשרה באה בעקבות ההשקעות. ה־EDB הקימה מרכזי הכשרה עם Tata ההודית, Rollei, Brown Boveri ו־Philips, ואחריהם את המכונים היפני־סינגפורי, הגרמני־סינגפורי והצרפתי־סינגפורי. Rollei, יצרנית המצלמות הגרמנית, ו־Philips סייעו להקים שניים ממרכזים אלה בתחילת שנות השבעים. הם הכשירו עובדים בעלי השכלה פורמלית מועטה לעבודה במפעלים של תאגידים רב־לאומיים.[9] הדפוס של הבאת חברה זרה וניצול נוכחותה לבניית כישורים מקומיים הפך למאפיין קבוע בשיטת העבודה של ה־EDB. פרק IV בחלק J בוחן את התוכניות שבאו אחריו בתחום הכישרונות.

## הארגון מחדש של 1968: EDB, JTC ו־DBS

ההצלחה העמיסה על הרשות יותר מדי. בשנת 1968 הפרידה הממשלה שתיים מפונקציותיה למוסדות נפרדים. תאגיד העיר ג'ורונג (Jurong Town Corporation), כיום JTC Corporation, הוקם ב־1 ביוני 1968 כדי לקבל לידיו את הפיתוח והניהול של אזורי התעשייה. בנק הפיתוח של סינגפור (Development Bank of Singapore), שהואגד ב־16 ביולי 1968 כדי לקבל לידיו את המימון התעשייתי של ה־EDB, החל לפעול ב־1 בספטמבר 1968.[10] ה־EDB שמרה את קידום ההשקעות כמשימת הליבה שלה.

הארגון מחדש יצר חלוקת עבודה שמעצבת עד היום את המינהל הכלכלי של סינגפור. סוכנות אחת משווקת את המיקום, אחרת מספקת את הקרקע והמבנים, ושלישית מממנת את הפרויקטים. כל אחת מהן היא רשות סטטוטורית (statutory board) עם חוק, תקציב והנהלה

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

משלה, הפועלת תחת הכוונה פוליטית של משרד ממשלתי. המודל אפשר לממשלה להשתמש בשיטות מסחריות בלי לוותר על השליטה. הוא גם סלל את הדרך למוסדות הפיננסיים הנבחנים בפרקים הבאים: DBS הפך לאחד משלושת הבנקים המקומיים הגדולים הנדונים בחלק D, ואילו השוק החוץ־חופי (offshore) שנפתח באותה שנה הוא נושאו של פרק IV בחלק זה.

## הערות

1. SG101, "1959–1965: Early Economic Strategies", שם: סינגפור הופרדה ממלזיה ב־9 באוגוסט 1965. ↩

2. F. Stoelinga, *Albert Winsemius*, שם, עמ' 224, בהסתמך על ראיון ההיסטוריה שבעל פה עם J. J. Puthucheary (National Archives of Singapore, סליל 10), שבו נזכר פוטוצ'ירי שוויינסמיוס "was very much a private enterprise man". ↩

3. F. Stoelinga, *Albert Winsemius*, שם, עמ' 328–329, המצטט את Chan Chin Bock, "Romancing the American MNCs", בתוך Chan Chin Bock ואחרים (עורכים), *Heart Work*, סינגפור, 2002, עמ' 32–53, בעמ' 44, על חברות מהונג קונג "relocating their operations to Singapore to get away from the strikes, the bombs and general chaos"; F. Stoelinga, *Albert Winsemius*, שם, עמ' 329, בהסתמך על Lee Soo Ann, *Industrialization in Singapore*, עמ' 63. ↩

4. F. Stoelinga, *Albert Winsemius*, שם, עמ' 328, בהסתמך על הדוח השנתי של ה־EDB לשנת 1967; נאום בכנס המס הבין־לאומי השישי, פברואר 1980, שם, עמ' 3: "In 1967, the Economic Expansion Incentives (Relief from Income Tax) Act was passed to replace the earlier legislation and to consolidate the laws."; Economic Expansion Incentives (Relief from Income Tax) Act 1967, כפי שהובא באתר lawplayer.com מתוך Singapore Statutes Online (נצפה בנובמבר 2026): "In operation from 15 December 1967". ↩

5. Economic Expansion Incentives (Relief from Income Tax) Act 1967, סעיפים 3–6, כפי שהובא באתר lawplayer.com (נצפה בנובמבר 2026): סעיף 4 (אישור ענפי חלוץ), סעיף 5 (תעודות חלוץ), סעיף 6(1) ו־(3) (תקופת הקלה "not exceeding 15 years" בסך הכול). ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

6. נאום בכנס המס הבין־לאומי השישי, פברואר 1980, שם, עמ' 4: "40 per cent of zero is zero, 40 per cent being the Singapore income tax rate on corporation profits." ↩

7. נאום של BG Lee Hsien Loong, 1 באוגוסט 1991, שם, עמ' 3: "הפרויקט got off the ground within 50 days flat, from date of project commitment to the production of the first batch of semiconductors and integrated circuits in Singapore"; F. Stoelinga, *Albert Winsemius*, שם, עמ' 329: חנוכת המפעל הרשמית ב־4 ביולי 1969 עם אלף עובדים. ↩

8. F. Stoelinga, *Albert Winsemius*, שם, עמ' 329, בהסתמך על Linda Lim, *Trade, Employment and Industrialization in Singapore*, ז'נבה, 1986, עמ' 87; נאום של BG Lee Hsien Loong, 1 באוגוסט 1991, שם, עמ' 10: סינגפור הייתה "the dominant producer of Winchester disk drives in the world, accounting for more than 50 per cent of world output." ↩

9. נאום של BG Lee Hsien Loong, 1 באוגוסט 1991, שם, עמ' 9; F. Stoelinga, *Albert Winsemius*, שם, עמ' 322 ו־378. ↩

10. Wikipedia, "JTC Corporation" (נצפה בנובמבר 2026): הוקם ב־1 ביוני 1968 כ־Jurong Town Corporation; SG101, "Jurong: From Swamp to Suburb", שם: "המנדט ... later passed to Jurong Town Corporation (JTC), which was set up in 1968"; Wikipedia, "DBS Bank" (נצפה בנובמבר 2026): הואגד בידי הממשלה ב־16 ביולי 1968 כדי לקבל לידיו את אחריות המימון התעשייתי של ה־EDB, החל לפעול ב־1 בספטמבר 1968; Wikipedia, "1968 in Singapore" (נצפה בנובמבר 2026). ↩

## Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.