

**TEKS VERBATIM YAB PERDANA MENTERI : FORUM ILMUWAN
MALAYSIA MADANI SIRI 5 BERSAMA YAB PERDANA MENTERI
– PERANAN SYARIKAT PELABURAN BERKAITAN KERAJAAN
DALAM MENTRANSFORMASIKAN SYARIKAT: MENGIMBANGI
KEUNTUNGAN DAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL UNTUK
MENCETUSKAN NEGARA YANG BERDAYA CIPTA**

By : DATO' SERI ANWAR IBRAHIM

Venue : HOTEL SUNWAY RESORT, SUBANG JAYA

Date : 18/04/2025

TEKS VERBATIM

YAB DATO' SERI ANWAR BIN IBRAHIM

PERDANA MENTERI

**FORUM ILMUWAN MALAYSIA MADANI SIRI 5 BERSAMA YAB
PERDANA MENTERI – PERANAN SYARIKAT PELABURAN
BERKAITAN KERAJAAN DALAM MENTRANSFORMASIKAN
SYARIKAT: MENGIMBANGI KEUNTUNGAN DAN
TANGGUNGJAWAB SOSIAL UNTUK MENCETUSKAN NEGARA
YANG BERDAYA CIPTA**

18 APRIL 2024 | JUMAAT | 8.00 MALAM

HOTEL SUNWAY RESORT, SUBANG JAYA

Assalamualaikum warahmatullahi wabaratuh dan Salam Sejahtera.

Alhamdulillah rabbi 'alamin

Nahmaduhu Wa Nusalli Ala Rasoolilah Kareem,

Wa 'ala alihi wasahbihi ajma'in.

1. Terima kasih kerana kehadiran dan minat masih dipertahankan kerana seperti mana saudara-saudara sedia maklum, kita tingkatkan wacana segar perbahasan tajuk-tajuk yang pelbagai untuk memaknai pembangunan seutuhnya, yang merangkumi pelbagai aspek kehidupan; menanam roh keyakinan, nilai yang kita rangkul dalam kerangka MADANI.
2. Jadi dengan jasa baik saudara Zambry bin Abdul Kadir yang juga merupakan Senator Dato' Seri Diraja Dr., telah menetapkan. Cuma bulan lalu kita tidak dapat teruskan, tapi kali ini kita teruskan dengan

beberapa tajuk baru dan saudara harus lihat ya mengapa kita adakan sesi-sesi begini. Ini yang disebut supaya pembangunan itu lebih merangkumi, development ataupun concept should not be what is term as a restrictive development matrices iaitu di mana kita melihat hanya dari segi kepentingan satu dimensi, padahal pembangunan manusia seutuhnya menuntut kita melihat pembangunan itu secara yang lebih menyeluruh.

3. Kedua, saya ingat yang amat menekankan ialah kalau kita mahu mengangkat yang kita sebut harakat, martabat dan derajat kemanusiaan dan negara Malaysia, maka kita harus juga sedia untuk membawa atau melakukan beberapa anjakan dan perubahan.
4. Dalam sesi-sesi yang lalu saya menegur tentang penggunaan istilah 'anjakan paradigma' kerana bagi saya terlalu banyak kesilapan orang menggunakannya, semua orang anjakan paradigma tetapi padahal kalau kita tengok Thomas Kuhn, apabila disebut tentang paradigm shift, itu kesediaan untuk melonjak, merobah, meninggalkan yang lama, yang usang dan meningkat dengan keupayaan pemikiran dan kerangka ikhtiar baru. Itu yang dikatakan oleh Thomas Kuhn tentang paradigm shift dan ataupun yang selalu saya popularkan Joseph Schumpeter, apabila beliau sebut tentang keadaan sudah lemah. Kita boleh sampai ke situ ya, tetapi ancaman ada sentiasa.
5. Terbaru ialah kerana secara unilateral, pengumuman tentang tarif oleh Presiden Donald Trump, Amerika Syarikat. Kita boleh lihat dengan keadaan gundah gulana ataupun melihat kesempatan kita membuat beberapa rombakan perlu. Ini yang disebut oleh Joseph

Schumpeter sebagai 'gales of creative destruction'. Apabila keadaan itu mula meruntuh dan nampak peraturan lama itu nampak berkecai ataupun tidak dapat bertahan, maka kita cari kaedah baru supaya dapat meningkat. Itulah perlunya kekuatan orang-orang seperti YB Datuk Seri Johari bin Abdul Ghani, YBhg. Dato' Amirul Feisal bin Wan Zahir dan YBhg. Dr. Nungsari bin Ahmad Radhi, kerana mereka memberikan, ini yang saya harap begitu lah iaitu satu pemikiran baru yang mencabar norma-norma bukan Normah (nada gurau), tetapi norma-norma pemikiran baru ataupun pemikiran baru yang boleh membantu kita.

6. Jadi saya ingat cukup sebagai pengantarnya. Kita beri kesempatan dan ruang sepenuhnya kerana tajuk malam ini sebenarnya beralih daripada pendekatan yang lama, kerana kita bicarakan soal transformasi syarikat, peranan GLICs yang sekarang dinakhodai oleh YBhg. Dato' Amirul Feisal bin Wan Zahir dengan beberapa pendekatan dan tuntutan baru dan kemudian dari segi penyelidikan atau ilmiah yang agak akademik itu YBhg. Dr. Nungsari bin Ahmad Radhi akan menjelaskan, tetapi YB Datuk Seri Johari bin Abdul Ghani, kekuatan beliau ialah beliau Menteri sekarang jadi bukan meniaga tapi pengalaman beliau itu mencakup kedua-dua, ada seorang politik yang aktif tetapi bukan parti Keadilan tetapi parti UMNO tetapi beliau punyai kelebihan pengalaman dari segi pengurusan, pengendalian syarikat yang relatif lebih berjaya, Bumiputera pula, kemudian dalam bentuk tanggungjawab mengendali salah satu kementerian yang agak kritikal untuk kita iaitu Kementerian Perladangan Dan Komoditi.

7. Jadi kita mulakan dengan YBhg. Dato' Amirul Feisal bin Wan Zahir, Pengarah Urusan, Khazanah Nasional Berhad yang akan membicarakan soal "Mentransformasi syarikat untuk mencetuskan negara yang berdaya cipta atau inovasi". Silakan.

PANEL 1

Thank you, Dato' Amirul Feisal, what reassuring to me, we have Feisal whose are navigate a very important where critical agency on behalf of government. This is not reactive. You stay the cause. Of course, you have to respond to some of the immediate challenges posed by the tariffs on the Trump tariff, but you see the priorities, the policy directions in terms of the both transformative, innovative must start here, and I think this is a very important reminder to us all. In our reason in this course of discussion there is number of issues, particularly the economy. We must be guided. What is a best interest to our country, and it's not just responding to the immediate challenges, which is important.

I don't think we can just choose to ignore. But stay the cause, what are the issues? The Investment and inequality, and of course the issue of innovation. We can't assume that we can fairly compete without the competitive advantage particularly the issue of talent, innovation and quality of education. Sekarang saya nak silakan Datuk Seri Johari bin Abdul Ghani untuk teruskan.

PANEL 2

Terima Kasih YB Datuk Seri Johari bin Abdul Ghani, ini bukan sahaja thought-provoking tetapi memang truly provocative. Tetapi saya fikir GLICs termasuk Khazanah Nasional Berhad, Permodalan Nasional Berhad (PNB) patut seriously look at this, memang betul kadang agak mendesak kita menggunakan GLICs untuk membantu rakyat secara langsung tetapi saya fikir itu biar kita serah jadi tugas Kerajaan. Jadi social responsibility bagi GLICs ini mungkin fokus kepada supply chain satu area, ataupun creating talent, keupayaan.

Ini satu pendekatan tetapi beliau tidak bagitahu saya yang ketiga adalah saudara YBhg. Dr. Nungsari bin Ahmad Radhi, beliau ini selain daripada Khazanah Research Institute (KRI), beliau dulu seorang profesor universiti tetapi beliau juga diamanahkan untuk mengawal MAHB yang sekarang ini menjadi perhatian.

Jadi pada malam ini saya rasa kita juga tahu bahawa KRI ini telah menghasilkan banyak kajian-kajian dan saya telah minta supaya ada di selari dengan universiti untuk bekerjasama dengan KRI dan badan-badan Kerajaan, KWAP, EPF dan Bank Negara Malaysia. Banyak hasil yang sangat baik dan bermutu tetapi penyelarasan dengan universiti agak kurang sedikit. Jadi, mungkin Nungsari boleh membantu memastikan penyelarasan itu berkesan bersama Kementerian Pengajian Tinggi.

PANEL 3:

Bagi saya satu pandangan Nungsari iaitu tentang pengurusan Khazanah, kerana betul kalau secara langsung kalau gagal terlibat dan ini dianggap

public funds dan tentu ada pertanggungjawaban dan accountability tidak boleh pertikai hak orang untuk personal.

Mungkin mekanisme harus berubah mungkin ada peraturan diserahkan kepada pengurusan lain umpamanya untuk membantu start-ups dan kita tahu start-ups itu kalau nasihat Mitch Kapor (Mitchell David Kapor) yang mempunyai kumpulan syarikat, dia asal Lotus dengan Steve Jobs tapi kemudian dia set up a very successful Foundation. Dan dia bagitahu saya kalau dia start itu memang 70 peratus guarantee gagal setengah itu akan bangun semula. Tetapi kalau ada 5 peratus berjaya, itu dia dari segi jumlah dan keupayaan, iaitu mengatasi keseluruhan kegagalan. Tapi dia laksanakan di bawah foundation kalau bawah Khazanah tu, kita mesti akan dipertikai dan dipersoal pengurusan, keupayaan dan sebagainya. Mungkin kita kena Dato' Amirul Feisal fikir dalam Mesyuarat Lembaga bagaimana boleh mungkin kita portion certain amount, just focus on this start-up and the possibility of failure.

Baik, sekarang ini kita bukan pada soalan, pandangan, tidak perlu protokol banyak-banyak. Minta pandangan yang lain:

SOALAN 1:

Selamat malam. Nama saya ialah Warren dan saya merupakan wakil kepada syarikat-syarikat start up kerana dalam kumpulan WhatsApp kami ada lebih kurang 500 start-up daripada Malaysia dan saya juga merupakan seorang bekas ahli bebas MED4IR tahun lepas. Apa yang saya cadangkan di

sini jika dengan izin kalau saya boleh memetik beberapa perkataan berkenaan dengan transformasi syarikat daya cipta dan seterusnya.

Sebenarnya a lot of innovation actually comes from smaller companies; large companies struggle to come out with a really new innovative products because of the structure of how they are set up.

My suggestion is memang baik sekiranya GLIC boleh memainkan peranan untuk melabur dalam syarikat teknologi untuk meningkatkan daya saing dan juga daya cipta Malaysia. Tetapi oleh sebab Yang Amat Berhormat juga merupakan Menteri Kewangan, maka cadangan saya yang ingin saya utarakan di sini ialah supaya Kerajaan Malaysia juga boleh mewujudkan dasar supaya agensi-agensi ataupun kementerian masing-masing boleh digalakkan untuk membeli daripada syarikat-syarikat Malaysia khususnya start up kerana every single dolar of revenue increases the valuation of the company more than a single dolar of investment coming from GLIC. So that is one policy would like to suggest for Yang Amat Berhormat to consider. Thank you.

JAWAPAN 1:

Since the imam of MOF is not presented as a panel member. Non anyway, I think give opportunity to the panel to respond, we will look at it separately.

Ini prinsip yang daripada dulu saya sebut business of government doing too much business. Jadi ada rasional untuk kita renung semula sama ada kita

perlu divest, ada perlu pertahanan apa yang sebut strategic national industries. Tapi apakah perlu kita pegang yang ekuiti begitu besar? Apa lagi kalau hadapi risiko, risiko tu akan ditanggung oleh Kerajaan dan ini kita tak bincang lagi agensi-agensi Kerajaan umpamanya macam FGV sekarang kita bayar satu bilion, hampir satu bilion satu tahun.

Semua ini harus dilulus semua we are doing it tapi I think Datuk Seri Johari bagi different dimensions, additional supaya kita juga fikir apa dia necessity. Critical info government to whole extensive shares kalau boleh diverse and use the funds untuk start up ataupun other strategic industry particularly in supply side. As you know like now semiconductor itu kita eksport ke Amerika tu lebih 60%. We are talking about hundreds of billions tetapi supply side itu masih lagi ada ruang untuk kita tingkatkan.

SOALAN 2:

Assalamualaikum, nama saya Abdul Rahman dan saya staf Khazanah. Saya ada satu soalan untuk panel tetapi soalan saya ini ada mukadimah sikit and then baru soalan. So, tadi YAB Perdana Menteri ada mention yang kita ini in the middle of gales of creative destruction, mengingatkan saya kepada kata-kata seorang ilmuwan yang kontemporari, Joseph Schumpeter iaitu Karl Polanyi yang kata sesuatu ekonomi itu adalah hasil daripada keputusan yang diambil oleh masyarakat itu sendiri. So, it's the economic embeddedness. Maksudnya ekonomi itu bukan just jatuh daripada langit macam main economic model. Kita banyak sebut pasal model ekonomi di China kan. So, China mengambil keputusan untuk bersusah payah selama berdekad-dekad, invest up to 40% of GDP to become the workshop of the world, financial repression where dividend tidak lah lumayan sangat di

China than competition internally macam YBhg. Dr. Nungsari bin Ahmad Radhi cakap tadi.

Soalan saya to the panel is, adakah Malaysia bersedia untuk bersusah payah and make difficult decision as a society untuk invest and transform and rather than be 50% of the economy is consumption and 20% of the economy is investment and mostly commodity election cycles, so that's my question.

JAWAPAN 2

(Tambahan jawapan YAB PM dari part Dr Nungsari)

It is not simple. I mean here, kalau kita fail dan kita ada reason not because of squandering money, tipu sebagainya. Ini masalahnya kita, kalau kita kata kita accept the failure tidak apalah, tapi cannot. You must explain tetapi kalau failure itu ada alasan yang munasabah, kita boleh pertahankan. In fact, dalam pengalaman Khazanah Nasional Berhad, dalam Kerajaan pun, kita tidak punish semua yang gagal.

(Jawapan YAB PM)

Soalannya adalah sama ada kita ada keupayaan atau bersedia untuk membuat perubahan yang agak lebih radikal seperti mana dilaksanakan oleh negara China. Jawapan telah diberi oleh kawan-kawan tadi. Kita tidak

ada pilihan, itu satu, tetapi tentunya pelaksanaan kita tidak mungkin sama dengan negara China, sistem politiknya itu berbeza. Kita masih bergelut dengan suasana keputusan rakyat. Jadi harus ada perancangan tetapi penjelasan yang agak lebih rapi.

Katah dalam bidang pendidikan STEM, itu kalau di Sekolah Menengah Asrama Penuh sudah 90% kita lakukan anjakan yang agak lebih berani. Ramai juga ibu bapa yang membantah terutama golongan elit kerana nak anak dia masuk. Tetapi itu kesediaannya adalah baik MARA, Sekolah Menengah Sains, Asrama penuh umumnya, tetapi untuk sekolah lain itu juga terikat dengan keupayaan latihan guru dan sebagainya.

Kemudian kita katakan Artificial Intelligence (AI) for universities dan juga beberapa kokurikulum dan disiplin baru. Kemudian AI dalam Kerajaan dengan wujudnya Kementerian Digital, itu pun berhempas pulas juga untuk dapatkan satu strategi bersama dan menggesa serta memaksa Jabatan dan Kementerian keupayaan.

Tadi baru Ketua Setiausaha Negara (KSN) umpamanya menetapkan supaya semua pegawai ikuti, tentunya tidak ada tahap-tahap kemahiran yang kita perlukan sepenuhnya tetapi sekurang-kurangnya pendedahan itu penting. Itu yang dikatakan AI untuk rakyat.

Kita lakukan dan begitu juga tentang penyasaran subsidi. Negara yang terus dengan pendekatan subsidi yang popular tetapi membebankan. Tidak ada negara yang beri subsidi kepada 3.5 juta rakyat asing, atau subsidi elektrik dan subsidi minyak kepada orang yang paling kaya di Malaysia. Ini

harus ada keberanian, tetapi kita juga akan berdepan dengan rakyat. Jadi harus ada kebijaksanaan menerangkan.

Masalahnya lagi kita tengok, sebab itu alasan yang saya tengok kawan-kawan tekankan keperluan Forum Ilmuan, itu menentukan supaya naratif itu berubah. Kalau tidak, balik-balik soal kaum tertekan, agama. Jadi saya tidak kata kaum atau agama tidak penting tetapi naratif itu akan menyebabkan kita lesu dan kita tidak ke depan. Orang bicara sekarang soal energy, soal AI, soal tarif, kita bicara? Lihat sahaja dalam Pilihan Raya Kecil seperti Ayer Kuning. Katanya 'kita jual negara kepada China' ataupun hal-hal yang sebenarnya melelahkan.

Jadi betul dari segi siapa kata theoretical construct, betul kita kena bawa satu pendekatan baru dan perubahan tetapi saya yakin kalau ada semangat perubahan ini berlaku di kalangan rakyat terutama rakyat yang disebut elemen 'sedar' dalam masyarakat. Jadi harus ada saudara-saudara dan ini bukan tanggungjawab sebahagian orang politik atau Menteri, banyak orang silap. You nak buat perubahan ini, is our own survival. We will lose out.

Saya lihat yang kita boleh ikhtiar, orang kata okey pasaran baru. Dahulu apabila kita nak anjur masuk BRICS itu pun bukan mudah sebenarnya. Saya nak pergi jumpa Presiden Vladimir Putin di Vladivostok pun tidak mudah juga but we have to take certain firm decisions then now open up, now we realize sebenarnya over dependency on establish traditional market is not healthy anymore.

Jadi itu yang kita buka dan alhamdulillah sedikit sebanyak kejayaan ada. Kemudian di ASEAN umpamanya, kita tidak tekankan soal traditional notion of a peaceful ASEAN centrality but we are talking about intra ASEAN trade, investment, comparative advantage and issues now being addressed. Jadi ada baiknya bila ada gugatan, asakan daripada luar dan we realize ASEAN merayu supaya FTA dengan EU ditandatangani. EU menyulitkan tidak dan enggan sama sekali.

Apabila berlaku sahaja tarif ini, EU sudah minta kita percepatkan proses itu. Jadi kita harus laju dalam keadaan macam ini. Jadi kita lihat umpamanya dua hari yang lalu President Xi Jinping datang dan dia tidak mudah sebenarnya. Kita pun ada risiko, kebetulan datang dalam keadaan China itu menjadi tumpuan dan ke Malaysia pula, jadi ada beberapa kelonggaran yang diberikan; sangat baik dan sangat banyak dan alhamdulillah saya sangat senang dengan sikap beliau dan kesediaan beliau untuk beri kerjasama.

Apakah cabarannya? Saya kata 'we cannot proceed and expect excellent results if the pace of a negotiations ataupun action is still the same bureaucratic pattern. You know YB Tuan Gobind Singh Deo ada, Senator Dato' Seri Diraja Dr. Zambry bin Abdul Kadir ada, even the MOUs you know, after we did with China, banyak teliti, mereka main telan kita dan sebagainya, it was tough. I have to really push the agenda forward, to say no unless they are really strong, compelling reason why you should not and you don't give a negative answer. So finally, we got 31 of MOUs because the Chinese also, they are also aware of our concern. For example, I talk about MADANI, I talk about civilization, I talk about Islam Confucianism.

Can you imagine President Xi Jinping would respond to say yes because in line and consistent with the civilizational dialogue that I propose, he knows that Anwar Ibrahim wants 'Islam and Confucianism', they will support that. Then, kita kena take up. Ini sebagai contoh, maknanya kesediaan itu saya ambil sebab tu saya ambil pendekatan yang sangat positif and I have to go again to Russia and some of these meeting which is of course, extremely exasperating, but then is important. New markets, new technology but the speed and place must be really fast.

Sebab itu apabila saya cadangkan Fakulti AI, saya kata kalau tubuh Fakulti kalau macam cara yang lama; bawa Fakulti kemudian Board of Studies, kemudian Senate kemudian pergi ke Kementerian Pendidikan Tinggi untuk dapat approval, saya kata it will not work. So kita announce dalam Budget 2025, we will give RM20 million, done and they did in four months, congratulations.

Then satu lagi kita identify for example macam quantum computing yang UPM, itu kita bukan dapat daripada standard format from Akademi of Science or Research, tidak. Kebetulan somebody send and saya kata macam mana UPM is doing something really great and I don't know, none of us quite aware and so kita panggil dan kita bagi tahu untuk support. Maknanya ada keupayaan dan kapasiti kita yang di dalam domestik ataupun centers of institution or university tetapi kita tidak ada maklumat. Jadi this leap is when you identify and the move forward. I'm quite impatient dalam hal ini, I'm like you cuma umur sahaja berbeza.

SOALAN 3:

My name is Rex from FMT. My question is since today we are talking about capacity building and also about getting in talent and Malaysia, that brain drain is still an issue. So just wondering that if the government and the GLC have any initiative to develop talent at the same time will retain them and also like to pay my respect to the late Tun Abdullah Badawi because it was under him that the Yayasan Khazanah scholarship which is one of the color-blind scholarships were initiated. Thank you.

PENUTUP

Baik terima kasih banyak, nampak banyak idea-idea yang boleh kita digest. Tetapi yang pentingnya ialah keupayaan semua pihak, bukan sahaja dalam konteks hari ini yang kita bincang pasal Khazanah dan GLICs sahaja, agensi Kerajaan dan bukan Kerajaan tetapi semua pihak yang kita sepakati. Kalau Malaysia hendak jadi negara yang maju dalam kerangka MADANI ini, mesti ada lonjakan, mesti ada quantum leap, ia tidak boleh dalam kadar perubahan biasa.

Apa-apa pun perubahan apabila ia cepat, ia akan mengundang masalah, sama ada ketegangan politik atau sosial tetapi kalau kita tanya diri kita, adakah tidak pilihan? Jawapannya tidak. Kalau tidak ada pilihan, then brace ourself and 'membujur lalu melintang patah'

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Copyright of the Prime Minister's Office Official Website

Source: <https://www.pmo.gov.my/2025/04/teks-verbatim-yab-perdana-menteri-forum-ilmuwan-malaysia-madani-siri-5-bersama-yab-perdana-menteri-peranan-syarikat-pelaburan-berkaitan-kerajaan-dalam-mentransformasikan-syarikat-mengimbangi-keun/>