



Singapurskie inspiracje dla innowacyjnego rozwoju

12 VIII 2021



prof.

MARIUSZ ORŁOWSKI

Virginia Tech, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Singapur bywa często przedstawiany jako przykład dokonanej z ogromnym sukcesem transformacji, która zaprowadziła ubogi dotąd kraj na ścieżkę budowy innowacyjnej gospodarki. Historia ta jest jednak obwarowana ostrzeżeniem, że ze względu na autokratyczny, nieprzystający do zachodnich norm kulturowych charakter zmian, model ten jest nieadekwatny dla państw europejskich, jak np. Polski. Pomimo niewątpliwych kontrowersji, doświadczenie Singapuru może dać nam jednak kilka cennych wskazówek rozwojowych – jakich? W czym tkwi sedno singapurskiej recepty na sukces, którą zresztą w kolejnych latach wiernie odwzorowały Chiny? Na czym polegają tzw. azjatyckie wartości i czym różnią się od zachodnich?

Niniejszy tekst jest częścią V numeru *Pomorskiego Thinklettera* pt. „[Drogi do innowacyjnych regionów i Polski](#)”, który zawiera ponad 20 różnorodnych opracowań poświęconych tematyce innowacji – zachęcamy do lektury! Numer w wygodnym formacie PDF można [pobrać](#) z naszej strony internetowej.

Zachęcamy do [wysłuchania](#) kolejnego odcinka podcastu *Głos Kongresu Obywatelskiego*: „[Czego możemy się nauczyć od Singapuru?](#)”.

Cały świat z zapartym tchem obserwuje rywalizację Chin ze Stanami Zjednoczonymi o miano najpotężniejszego globalnego mocarstwa. Azjatycki gigant już teraz dysponuje najliczniejszą klasą średnią, wybił się na pierwsze miejsce, jeśli chodzi o przyznane patenty w obszarze sztucznej inteligencji, buduje futurystyczne, naszpikowane technologią miasta. Spośród 191 państw na świecie, dla aż 127 jest on największym partnerem handlowym. Wykazał się on też wreszcie wyższą instytucjonalną sprawnością w zwalczaniu pandemii niż USA oraz Europa. Po dwustuletniej pauzie – w oczach Chińczyków: historycznej aberracji, kiedy to Zachód górował nad Chinami – Państwo Środka szykuje się na dobre, aby objąć gospodarczy i technologiczny prymat na świecie.

A przecież jeszcze w 1950 r. dochód narodowy Chin *per capita* był niższy niż większości krajów afrykańskich. Średnia długość życia wynosiła tam wówczas 35 lat. Niedługo później, w latach 60. XX wieku – według różnych szacunków – od 20 do 30 mln Chińczyków zmarło z głodu.

W jaki zatem sposób Chiny w tak krótkim czasie dokonały tak fenomenalnej transformacji? Choć może się to wydać niedorzecznym – wzięły przykład z maleńkiego Singapuru.

Singapur – historia w pigułce

Singapur, dawna kolonia brytyjska, egzotyczny port przeładunkowy położony na antypodach, został odłączony w 1965 r. od Malezji, decyzją tamtejszego parlamentu. Malezyjczycy mieli dość poważnego utrapienia w postaci małego terytorium złożonego w dużej części z mokradeł i trzęsawisk, bez żadnych naturalnych zasobów (oprócz strategicznego położenia geograficznego), z napięciami etnicznymi i ciągłymi zamieszkami na tle rasowym, olbrzymim bezrobociem sięgającym 60 proc., ogólną biedą i analfabetyzmem. Nikt nie dawał Singapurowi większej szansy na dłuższe przetrwanie.

Dochód narodowy na głowę mieszkańca wynosił tam wówczas 320 dolarów *per capita*. Dla porównania – dziś jest to już 65 tys. dolarów, co plasuje azjatyckie państwo w globalnej czołówce. W tym samym czasie średnia długość życia Singapurczyków wynosiła 36 lat, a obecnie – za sprawą jednej z najlepszych na świecie służb zdrowia, która na dodatek dla obywateli Singapuru jest bezpłatna – już 84. Rząd singapurski płaci również za czesne na studia wyższe Singapurczyków. Pary małżeńskie dostają do 166 tys. dolarów za urodzenie dziecka. Darmowe laptopy są rozdawane studentom z mniej zamożnych rodzin, udzielane są też dla nich rabaty na komunikację miejską, a nawet na usługi komunalne. Prawie każdy obywatel jest też właścicielem swojego mieszkania lub domu.

Jak do tego doszło? Czy Singapur to socjalistyczny raj, marzenie każdej lewicowej partii? Z pewnością nie. Rząd singapurski jest i od początku był zaciekle antylewicowy i autokratyczny. Paul Krugman, laureat nagrody Nobla, szanowany amerykański liberalny polityk i publicysta, nazwał długoletniego przywódcę Singapuru, Lee Kuan Yewa, „bliźniakiem Stalina”.

Zanim spojrzymy bliżej na społeczną i ekonomiczną transformację Singapuru, warto w tym miejscu zatrzymać się na chwilę i przypomnieć, że w 1978 r. kluczowy reformator chińskiej gospodarki, Deng Xiao Ping, odwiedził Singapur – nazywany czasami „trzecimi Chinami” z uwagi na to, że 75 proc. tamtejszej populacji stanowią Chińczycy – i spotkał się z Lee Kuan Yewem. Obaj przywódcy zaprzyjaźnili się, darząc się wielkim respektem, a nawet – wzajemnym podziwem.

Nie była to pierwsza wizyta Denga w Singapurze. Był on tam już 58 lat wcześniej jako 16-letni chłopak. Wtedy, w 1920 r., był zszokowany brutalnością brytyjskich kolonizatorów, uciskiem, wyzyskiem i skrajną biedą tubylczej ludności. Po ponad pół wieku zobaczył zupełnie inny

Singapur i wprost oniemiał. Jak później wspominał, było to dla niego inspiracją do przeprowadzenia transformacji w Chinach. Zrozumiał, że może istnieć bogate kapitalistyczne, a mimo to egalitarne społeczeństwo, bez cech zachodniej demokracji oraz ekonomicznej, wolnorynkowej ortodoksji. Singapur stał się dla niego wzorem do naśladowania, choć często zmarkotniały narzekał: „Gdybym miał tylko Szanghaj, to zmieniłbym go w 15 lat w drugi Singapur, ale ja mam całe Chiny na głowie”.

“ **Przykład Singapuru pokazuje, że może istnieć bogate kapitalistyczne, a mimo to egalitarne społeczeństwo, bez cech zachodniej demokracji oraz ekonomicznej, wolnorynkowej ortodoksji.**

Po powrocie do domu Deng wysłał przeszło 400 delegacji gubernatorów, burmistrzów i funkcjonariuszy partyjnych do Singapuru, żeby z bliska przyjrzeni się sposobom singapurskiego zarządzania. W sumie do państwa-miasta przyjechały dziesiątki tysięcy reprezentantów chińskiej administracji. W Chinach Deng założył specjalne strefy ekonomiczne oraz zaplanował stworzenie modelowych miast na wzór Singapuru.

Lee Kuan Yew z kolei został oficjalnym doradcą chińskiego rządu. Deng darzył go zaufaniem do tego stopnia, że przysyłał poufne komunikaty do prezydenta Tajwanu Chiang Ching-kuo oraz do amerykańskich przywódców właśnie za pośrednictwem premiera Singapuru. W 2018 r. został on zresztą pośmiertnie uhonorowany Medalem Przyjaźni – najwyższym chińskim odznaczeniem przyznawanym obcokrajowcom.

Singapurski model transformacji

Dlaczego wiemy na Zachodzie tak niewiele o reformach wdrażanych w Singapurze, a następnie w Chinach, które pozwoliły przejść tym krajom drogę „od pucybuta do milionera”? Odpowiedź jest prosta: nie pasują one do kanonu wartości zachodnich, nie są i nie były „politycznie poprawne”, odbiegając daleko od dogmatu demokratycznego i modelu gospodarczego Wall Street, zwanego często konsensusem waszyngtońskim. Na czym zatem polega cud gospodarczy Singapuru i Chin? Czego Deng nauczył się od prezydenta Lee?

W 1965 r. po wydaleniu Singapuru z Malezji i odejściu Brytyjczyków, których baza wojskowa generowała niemal 1/3 singapurskiego PKB, państwo-miasto mogło polegać jedynie na swoim porcie przeładunkowym, kontrolującym Cieśninę Malakka – najważniejszy szlak morski między Oceanem Indyjskim i Morzem Południowochińskim – oraz, podobnie jak większość krajów słabo rozwiniętych, na taniej sile roboczej.

Lee Kuan Yew, z wykształcenia prawnik, stanął więc przed nie lada wyzwaniem. Na początku swojego premierostwa, jeszcze podczas brytyjskiego panowania, przyglądał się najlepszym rozwiązaniom na całym świecie, a swoją szczególną uwagę zwrócił na politykę gospodarczą Izraela i Szwajcarii. Szybko doszedł jednak do wniosku, że demokracja zachodniego typu nie jest najlepszą drogą rozwoju społeczeństw ubogich państw. Był przekonany, że model społeczeństwa singapurskiego musi być oparty na tzw. azjatyckich wartościach (o których więcej dalszej części).

“ **Przywódcą Singapuru, Lee Kuan Yew szybko doszedł do wniosku, że demokracja zachodniego typu nie jest najlepszą drogą rozwoju społeczeństw ubogich państw.**

Jednakże wartości społeczne same w sobie nie są w stanie wskazać kierunku, w jakim należałoby zaadresować strategiczne działania i podjąć pierwsze reformy. Dlatego też w pierwszych latach po uzyskaniu niezależności, Lee zatrudnił holenderskiego ekonomistę Alberta Winsemiusa. To właśnie on, wraz z Singapurczykiem Goh Keng Swee, stali się głównymi pomysłodawcami i architektami singapurskiej transformacji gospodarczej.

Rady Winsemiusa, które trafiły na podatny grunt poglądów samego Lee, można podsumować w paru punktach:

- nie należy brać się za reformy społeczne bez dobrze funkcjonującej gospodarki, a odwrotna kolejność prowadzi nieuchronnie do stagnacji lub chaosu,
- należy pozbyć się komunistów i lewicowych związków zawodowych,
- należy unikać modelu państwa opiekuńczego, które prowadzi na dłuższą metę do bankructwa,
- nie warto próbować doganiać zaawansowanych krajów w zastałych technologiach, bo to się nigdy nie uda – taka droga do modernizacji jest kontrproduktywna,
- należy postawić na najnowsze, wschodzące technologie i przyciągnąć zagraniczne firmy z tych segmentów specjalnymi ulgami podatkowymi oraz innego typu preferencyjnymi warunkami,
- należy wprowadzić dodatkowe ulgi i subwencje, aby zachęcić zagraniczne koncerny technologiczne do kształcenia singapurskich kadr zawodowych,
- należy wcielać w życie rozwiązania gospodarcze bez względu na ideologiczne zasady i hasła,

- należy rozwijać jedyne zasoby kraju: port przeładunkowy oraz kapitał ludzki,
- należy stworzyć sprawną administrację oraz zwalczać korupcję,
- warto wykorzystać atuty tzw. azjatyckich wartości.

Sektorem, na którym pod koniec lat 60. Singapur oparł w największym stopniu rozwój swojej gospodarki był przemysł półprzewodnikowy. Zaczął on być jako pierwszy na świecie rozwijany w USA, również w latach 60. – była to więc dopiero wschodząca industrialna gałąź. W tamtym czasie układy scalone produkowane były przede wszystkim dla wojska i dla telekomunikacji. Mało ludzi zdawało sobie wówczas sprawę, jak rewolucyjną rolę mikroelektronika odegra w następnych dziesięcioleciach.

Był wśród nich Lee Kuan Yew, który dalekowzrocznie uznał ją za technologię przyszłości i zdołał w bardzo krótkim czasie przyciągnąć dopiero co wykluwające się firmy półprzewodnikowe do Singapuru. W 1968 r. swoje zakłady w państwie-mieście otworzył Texas Instruments, rok później sprowadziła się tu firma National Semiconductors, a zaraz za nią General Electric (1969 r.) i Hewlett-Packard (1970 r.). Tą samą drogą nadawania absolutnego priorytetu najnowszym technologiom poszły następnie po pewnym czasie – wzorem Singapuru – Chiny.

“ **Kluczem do sukcesu gospodarczego Singapuru było znalezienie perspektywicznego obszaru gospodarki. Lee Kuan Yew postawił dalekowzrocznie na mikroelektronikę, uznając ją – jak się później okazało słusznie – za technologię przyszłości.**

Zagraniczne firmy *high-tech* nie tylko kształciły kadry fachowców, ale również wskazywały, w którym kierunku należy rozbudować singapurską edukację zawodową i akademicką. Zwiększały one też ogólną świadomość Singapurczyków odnośnie tego, na czym polegają innowacje i jak się je wdraża – a mianowicie: nowoczesne rozwiązania nie tworzą się na życzenie czy zlecenie, rzadko powstają z aspiracji, z osobistej ambicji czy indywidualnych zdolności, lecz przede wszystkim z konkretnej potrzeby, z wyzwań technicznych jak i nietechnicznych, z komercyjnej presji konkurencji i z wizji, jak sprawniej „urządzić się” w świecie. Na koniec, co też nie bez znaczenia, zagraniczne firmy przyniosły ze sobą rynki zbytu i zrozumienie ich funkcjonowania.

Azjatyckie wartości

Azjatyckie wartości były przewodnimi zasadami w politycznym myśleniu Lee Kuan Yewa. Stały się one następnie poniekąd obowiązującą doktryną w Chinach, głównie za sprawą Deng Xiao Pinga. Można pokusić się też o prognozę, że wraz z rosnącą potęgą gospodarczą wschodniej Azji, będziemy coraz więcej o nich słyszeć.

Czego one zatem dotyczą? Przedstawię je w kilku punktach:

- preferencja dla harmonii społecznej; osobista odpowiedzialność za siebie, za swoją rodzinę oraz za wspólnotę (wspólnotowość ponad indywidualizmem),
- indywidualny dobrobyt nie egzystuje na dłuższą metę w izolacji, ale we wspólnym dobrobycie,
- system awansu wyłącznie na bazie merytokracji,
- lojalność wobec autorytetów, wiedzy, ekspertyz oraz ogólnie władzy,
- wdrażanie odpowiedzialności zaczyna się w autonomicznej rodzinie (rodzinna powinność, synowskie oddanie itp.); państwo nie powinno przejmować roli rodziny,
- absolutne przestrzeganie praw i reguł,
- wysoka etyka pracy,
- nietykalne prawa własności.

“ **Sednem tzw. azjatyckich wartości jest dominacja wartości wspólnotowych nad indywidualistycznymi – to m.in. preferencja dla harmonii społecznej, osobistej odpowiedzialności, za siebie, za swoją rodzinę oraz za wspólnotę.**

Z tych wartości Lee Kuan Yew wyprowadził zasady kierowania singapurskim państwem, które można byłoby streścić w następujący sposób:

- kompetentna, wysoko uposażona administracja państwowa,
- zerowa tolerancja dla korupcji i nieudolności,
- żelazne (a nawet drakońskie) egzekwowania prawa,
- transparentne, klarowne i przewidywalne dla wszystkich prawo,
- polityka zachęt dla lepszego zdyscyplinowania ludności,
- długoterminowe planowanie ekonomiczne i społeczne,
- sprzeciw wobec rozdawnictwu i populizmu,

- merytokracja – poleganie na najlepszych i najsprawniejszych,
- nieustanne szkolenie personelu na wszystkich szczeblach administracji,
- bezpieczne warunki życia dla wszystkich obywateli,
- religijna i rasowa tolerancja,
- silny system edukacyjny,
- ulgi podatkowe dla inwestorów, niskie podatki dla bogatych.

Lee Kuan Yew zaczął swoje długoletnie rządy od zwalczania korupcji i nepotyzmu. Dobrał do swojej administracji najbardziej kompetentnych pracowników, godnie ich wynagradzając. Obecnie premier Singapuru zarabia przeszło 2 mln dolarów rocznie. Lee był przekonany, że skuteczne działania antykorupcyjne muszą być zabezpieczone wysokim uposażeniem dla urzędników państwowych.

Specjalna agencja, Corrupt Practices Investigation Bureau, czuwa argusowymi oczami na wszelkie przejawy łamania prawa. Handlerze narkotykami są karani bezpardonowo karą śmierci. Za posiadanie narkotyków – oprócz więzienia – grozi też chłosta. Analogicznie karana jest jakakolwiek forma wandalizmu. Zabronione i karane jako wykroczenie jest nawet żucie gumy w miejscach publicznych. W wyniku ścisłego egzekwowania drakońskich kar, Singapur uchodzi za najbezpieczniejszą wśród ponadmilionowych metropolii świata.

Singapurskie media zostały poddane ścisłej kontroli. Po dziś dzień żaden podmiot indywidualny czy zbiorowy nie może mieć więcej niż 5 proc. kapitału w koncernach medialnych. Prasa i media mogą być pozywane do sądu za obraźliwe czy fałszywe przedstawianie osób lub zdarzeń. W specjalnym kodeksie dla prasy i mediów widnieją natomiast zapisy, żeby nie podburzały one ludności sensacjami, potwornościami i wynaturzeniami.

Pomyślnie rozwijająca się gospodarka Singapuru potrzebowała wykwalifikowanej siły roboczej – wewnętrzna szybko się bowiem wyczerpała. W 1965 r. ludność Singapuru liczyła 1,87 mln mieszkańców, podczas gdy obecnie wynosi 5,7 mln. Jej szybki wzrost był wynikiem celowej polityki imigracyjnej. Lee Kuan Yew zdecydował, by w kraju mogli się osiedlać na stałe jedynie imigranci posiadający kwalifikacje potrzebne z perspektywy gospodarki. Szybko okazało się, że aby ich przyciągnąć, należy zapewnić im odpowiednie warunki do życia.

Z tą myślą jedna z pierwszych agencji państwowych – Housing Authority – zajęła się budową budynków mieszkaniowych przyzwoitej jakości, w których dach nad głową znaleźli ubożsi Singapurczycy oraz imigranci. Rozbudowano szkolnictwo i służbę zdrowia. Zakładano parki, skwery, place zabaw dla dzieci. W 2017 r. Singapur przyjął cel zostania najzieleńszą metropolią świata – w konsekwencji na dachach wieżowców zaczęły powstawać ogrody, a ściany wielu budynków pokryła roślinność. Powstały także tzw. superdrzewa – lekkie, wysokie na 30-50 metrów konstrukcje pełne zieleni, zbierające energię słoneczną za dnia i zachwycające kolorowym oświetleniem wieczorami. Singapurski Ogród Botaniczny znalazł się na liście Światowego Dziedzictwa UNESCO.

Kiedy Lee Kuan Yew był już na emeryturze, tak podsumował swoją ofertę sprzed lat dla imigrantów, pośrednio skierowaną również dla samych Singapurczyków: „Oferujemy wam udział w naszym życiu, porządne warunki mieszkalne, dobre wykształcenie dla waszych dzieci. Reszta należy od was (...). Dajemy wam równe szanse. Nie oczekujcie jednak od nas państwa opiekuńczego”.

W oczach Lee zachodnie systemy pomocy socjalnej wytwarzają niezdrową i demoralizującą zależność, szczególnie widoczną w USA, gdzie 60 mln osób żyje z zasiłków i stroni od podjęcia pracy. Nie znaczy to, że obecnie w Singapurze osoby znajdujące się naprawdę w potrzebie, jak np. niepełnosprawni czy samotne matki, są pozostawiane same sobie. Przeciwnie – siatka singapurskiego bezpieczeństwa socjalnego jest jedną z najlepszych na świecie. Przyświeca jej jednak nadrzędna zasada – nie zniechęcać do pracy.

Dzisiaj, jeżeli Singapurczyk straci pracę z powodów niezależnych od niego, takich jak bankructwo czy przeniesienie firmy, w której był zatrudniony i podejmie mniej płatną pracę, rząd dopłaca mu do pułapu 95 proc. poprzedniego wynagrodzenia w okresie do dwóch lat. Jeśli jednak pracownik nie podejmie żadnej pracy, nie otrzyma nic. Inną alternatywą dla osób, które utraciły pracę są kursy szkoleniowe lub przekwalifikowujące, silnie wspierane finansowo przez władze. Singapurski rząd ocenia dziś, że każdy pracownik będzie musiał przekwalifikowywać się lub doszkalać średnio 3 razy w życiu.

Aby podnieść ogólny poziom wykształcenia, a zarazem – mieć większą kontrolą nad ludnością – Lee Kuan Yew zainicjował w 1983 r. kampanię pt. „Wielka Debata Małżeńska”. Miała ona na celu to, żeby Singapurczycy żenili się z wykształconymi kobietami. Skłoniła go do tego obserwacja, że mężczyźni-naukowcy często preferowali gorzej wykształcone żony. W oczach premiera stanowiło to poważny problem i wyzwanie dla polityki demograficznej państwa – obawiał on się przeludnienia. Inne wprowadzone przez niego kampanie, których nazwy mówią same za siebie to m.in.: „Narodowa Uprzejmość”, „Stop Wulgaryzmem”, „Mówimy Piękną Angielszczyzną”, „Utrzymujemy Singapur w Czystości” itp.

Tego rodzaju akcje spotkały się na Zachodzie z zarzutami elitarystycznej inżynierii społecznej o seksistowskim i autokratycznym charakterze. Premierowi Singapuru zarzucano, że wstąpił niejako w rolę Boga, formując na własny obraz i podobieństwo nowy gatunek – *homo sapiens singapuriensis*. Dla wielu Azjatów jednak Lee Kuan Yew uchodzi za wzór doskonałości tzw. azjatyckich wartości.

Podsumowanie

Żeby przeprowadzić takie reformy jak w Singapurze, nie wystarczy sam pomysł. Trzeba mieć polityczną wolę, właściwe celowi planowanie, przygotowane zasoby niezbędne do przeprowadzenia zmian, mobilizację najważniejszych interesariuszy w społeczeństwie, odpowiednie kadry kierownicze oraz silną większość w parlamencie.

Na dwa lata przed swoją śmiercią, Lee Kuan Yew podsumował sukces Singapuru następującymi słowami: „Jestem głęboko przekonany, że doprawdy nie doszlibyśmy do czego doszliśmy, gdybyśmy nie zostali tymi, kim teraz jesteśmy. Właśnie – kim jesteśmy. Że nie plujemy na ulicy, nie wyrażamy się ordynarnie, nie przeszkadzamy sąsiadowi hałasem, nie śmiecimy, dbamy o dobro publiczne”. Przy innej okazji powiedział: „Kultura człowieka w danym narodzie decyduje o wyborze przywództwa i losie tego społeczeństwa”. Na krytykę zachodnią pod swoim adresem ze strony chociażby liberalnego Krugmana odpowiadał: „Nie uważam się za autokratę. Co cztery lata moja partia People’s Action Party, poddawała się demokratycznym wyborom, nigdy nie otrzymując mniej niż 63 proc. Nasz ustrój jest wyrazem woli przeważającej większości Singapurczyków.”

Na pewno singapurska recepta na sukces gospodarczy nie nadaje się do przetransferowania *in toto* na grunt polski. Ale warto się zastanowić, jakie jej elementy warto byłoby zaadaptować do polskiej rzeczywistości.

“ **Singapurską receptę na sukces gospodarczy trudno byłoby przetransferować *in toto* na grunt polski. Warto jednak zastanowić się, czy bylibyśmy w stanie wyciągnąć z azjatyckich doświadczeń jakieś wnioski dla siebie.** ”

O autorze

Prof. **Mariusz Orłowski** – wykładowca i badacz fizyki półprzewodników Virginia Tech w Stanach Zjednoczonych. Od 1984 do 2008 r. pracował w przemyśle półprzewodnikowym w firmach Siemens, Motorola, STMicroelectronics i Freescale w USA, Niemczech, Francji i Rosji. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.