AZJA POŁUDNIOWO-WSCHODNIA I POŁUDNIOWA

SINGAPUR: SEKRETY ZADZIWIAJĄCYCH SUKCESÓW

**Zapis debaty zorganizowanej przez Bibliotekę Publiczną m.st. Warszawy
oraz Katedrę Studiów Azjatyckich Uniwersytetu SWPS
25 maja 2017 r.**

Podstawowe dane

Łączna powierzchnia wysp: 709,2 km²

Ludność – stali mieszkańcy: 5,889 mln (lipiec 2017) plus około 1 mln cudzoziemców na pobycie czasowym; nadal stosuje się kolonialny podział ludności na „4 rasy”, są to:

Chińczycy – 74,3% (pochodzący z różnych prowincji południowych Chin i mówiący różnymi językami chińskimi), Malajowie – 13,4%, Indusi (głównie Tamilowie) – 9%, inni 3,2% (w tym „biali” oficjalnie zaliczani do rasy kaukaskiej)

Języki oficjalne: chiński (mandaryński), angielski, malajski i tamilski; za język państwowy formalnie uznaje się malajski z Malezji (*Bahasa Melayu*)

Religijność: chrześcijaństwo – 18,8%, islam – 14%, hinduiści – 5%, reszta – religijność chińska

Oczekiwana długość życia: 85,2 roku (trzecie miejsce w świecie)

Kształcenie powszechne: przez 13 lat

Gospodarka

PKB (PPP): 513,7 mld USD (41. miejsce w świecie, prawie połowa PKB Polski)

PKB *per capita*: 90 500 USD (2017) (Polska – 29 300 USD)

Wzrost PKB: 2,5% (2017)

Bezrobocie: 2,2%

Inflacja: 0,9% (2017)

Dane społeczno-gospodarcze

Współczynnik Giniego – nierówności dochodów: 45,8 w 2016 r. (Polska – 30,8 w 2015 r. – czyli w Singapurze nierówności są znacząco większe)

Udział w konsumpcji

Ludność poniżej poziomu biedy: 0% (Polska – 17,6%)

10% najbiedniejszych: 1,7% PKB (Polska – 3%)

10% najbogatszych: 26% PKB (Polska – 23,9% w 2015)

Udział sektorów w PKB

Rolnictwo: 0% (realnie jest, ale śladowe – uprawa warzyw i orchidei, produkcja jajek, połowy ryb itp.)

Przemysł: 26%

Usługi: 74%

Deficyt budżetowy: 1%

Dług publiczny: 112,9 % PKB (2016), ale całe zadłużenie jest wewnątrz kraju, między innymi w tamtejszych funduszach emerytalnych

Rezerwy złota i walut: 266,3 mld USD (12. miejsce w świecie)

Kierunki eksportu: Chiny – 12,8%, Hongkong – 12,6%, Malezja – 10,5%,

Indonezja 7,8%, USA – 6,8%, Japonia – 4,5%, Korea Południowa – 4,4%

Produkty eksportowe: usługi finansowe i transportowe oraz reperacja statków; elektronika; produkty petrochemiczne; sprzęt medyczny, optyczny, naukowy, telekomunikacyjny; sprzęt do wierceń w poszukiwaniu ropy i gazu oraz budowa platform wiertniczych na morzu, dorobek naukowy i technologiczny, kształcenie cudzoziemców na uczelniach itd.

Partia rządząca: Partia Akcji Ludowej (People's Action Party), reprezentująca głównie Chińczyków – zyskała pozycję dominującą jeszcze przed uzyskaniem niepodległości w 1965 r. i rządzi do dziś, choć zapewnia także udział w życiu politycznym przedstawicielom mniejszości malajskiej oraz tamilskiej.

Dane statystyczne na podstawie: CIA World Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sg.html> (i pl.html), wejście 20 maja 2018.

(Opracował Krzysztof Gawlikowski)

Krzysztof Gawlikowski

Witam wszystkich uczestników debaty. Także uczestników, którzy oglądają ją przez Internet, nie tylko w innych miastach Polski, ale również, jak się dowiaduję, za granicą. Witam oczywiście wszystkich naszych panelistów: pana Michała

Kołodziejskiego, dyrektora Departamentu Azji i Pacyfiku w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, który był w Singapurze niedawno i zajmował się sprawami gospodarczymi, a dziś będzie nam referował przede wszystkim wizytę prezydenta Singapuru w Polsce. Chyba pierwszą? Ja nie pamiętam wizyty prezydenta Singapuru w naszym kraju.

Witam pana Waldemara Dubaniowskiego, który był ambasadorem w Singapurze całkiem niedawno (2008–2013), a teraz znowu wybiera się do Azji Południowo-Wschodniej.

Witam też weterana spraw singapurskich w Polsce, pana ambasadora Ksawerego Burskiego, który co prawda był ambasadorem w Singapurze wiele lat temu, w końcu lat 90., ale związki z tym krajem podtrzymuje i jest stałym punktem kontaktów Singapurczyków mających sprawy w Polsce, jako znany przyjaciel Singapuru. Tak więc mamy bardzo kompetentne grono.

Tytułem wprowadzenia chciałem dodać kilka słów o Singapurze. Jest to jeden z najbardziej fascynujących krajów Azji. Choć małeńki – liczy tylko 5,5 mln mieszkańców – jest dzisiaj jednym z najzamożniejszych państw Azji. Stał się on ważnym centrum handlowym oraz finansowym Azji. W 2017 r. osiągnął PKB na głowę 90 500 dol., co daje mu piąte miejsce w świecie, po Katarze, Luksemburgu, chińskim Makau – centrum rozrywki wyprzedzającym Las Vegas – i Liechtensteinie. Średnia długość życia przekracza tam 85 lat. Kraj jest pionierem nowych technologii i ważnym centrum edukacyjno-naukowym. Jego port jest drugi na świecie pod względem przeładunków, wielkość jego handlu przekracza 400% PKB, co jest światowym rekordem. Pod względem swoich rezerw finansowych zajmuje 12. miejsce w świecie (za Chinami, Unią Europejską, Szwajcarią, Brazylią i Indiami, ale przed Niemcami, Francją i USA!). Według ocen międzynarodowych jest to jedno z państw najbardziej przyjaznych dla biznesu, a dodajmy, że w praktyce jest to jedno z nielicznych państw w Azji całkowicie wolnych od korupcji.

Jako podstawę ideologii państwowej wypracowano tam w końcu lat 80. tak zwane Pięć Wspólnych Wartości (*Five Shared Values*) wyraźnie nawiązujących do konfucjanizmu. Na ich czele postawiono zasadę: „Naród ma pierwszeństwo przed wspólnotami, a społeczeństwo przed jednostkami”. Dalej podaje się, że rodzina jest podstawowym podmiotem społecznym, a jednostki powinny otrzymywać wsparcie wspólnot. Wychwała się też działania na zasadzie konsensu, a potępia wszelkie konflikty. Ideologia singapurska zawiera też apoteozę harmonii społecznej. Oparcie strategii rozwoju na ideologii konfucjańskiej i odziedziczonym po Brytyjczykach systemie prawnym dało zadziwiające rezultaty. Jako podstawowe zasady ustrojowe przyjęto tam merytokrację oraz utrzymywanie dobrego porządku we wszystkich sferach życia. Jako przykład udanego rozwoju gospodarczego Singapur stał się nawet wzorem dla Chin reformowanych przez Deng Xiaopinga.

Te sukcesy uderzają, zwłaszcza jeśli się pamięta, jak wyglądał Singapur, używając niepodległość na początku lat 60. Była to przecież kolonialna „azjatycka wieś” przy porcie, z paroma bardziej eleganckimi ulicami, przy których mieszkali brytyjscy kolonizatorzy. PKB na głowę wynosił wtedy nieco ponad 500 dol., połowa ludności była niepiśmienna, a jedna trzecia żyła w strasznej nędzy. Trapiły tę brytyjską kolonię jeszcze konflikty etniczno-religijne między Chińczykami a Malajami, a kiedy uzyskała ona niepodległość, wokół trwała konfrontacja zimnowojenna, w Azji wręcz zbrojna. Singapur był wtedy ważnym portem dla floty amerykańskiej na Pacyfiku.

Wysepka pierwotnie bardzo bagnista, na której niczego w zasadzie nie było, żadnych bogactw naturalnych, nawet wodę pitną trzeba było sprowadzać. Można było tam spotkać dość licznych kulisów chińskich, którzy przyjeżdżali z Chin do ciężkiej pracy. Jak jeden z singapurskich działaczy ujął to metaforycznie: „Byliśmy tymczasowymi mieszkańcami hotelu, a nagle zostaliśmy poinformowani, że mamy stać się rodziną i mamy tu mieszkać na stałe, a ten hotel ma być naszym domem”. Wszyscy na tej wyspie byli przyjezdnymi, przyjeżdżali tam w gruncie rzeczy na pobyt czasowy, głównie dla zarobku, a tu nagle okazało się, że ma to być dla nich ojczyzna, w dodatku po skomplikowanych relacjach z Malezją, która z ochotą pozbyła się Singapuru w 1965 r., żeby mieć w swoim kraju większość malajską, co z Singapurem w składzie Federacji Malezyjskiej było niemożliwe.

I właśnie ten kraj po pięćdziesięciu kilku latach stał się jednym z najbogatszych krajów Azji, mogąc się równać z rajami petrodolarowymi. Jest to przy tym kraj supernowoczesny, z nowoczesną, urynkowaną nauką. Dzięki temu w naszych naukach społecznych i wśród menedżerów nauk Singapur jest często przedstawiany jako wzór, jak nawet w niedużym kraju można stworzyć nowoczesną naukę, liczącą się w świecie. I zarabiającą spore pieniądze. Przypomnę też, że Singapur – mimo swojego pluralizmu etnicznego – stara się występować jako centrum emigracji chińskiej w Azji Południowo-Wschodniej. Jej liczebność szacuje się rozmaicie. W Singapurze mówi się o 23–24 mln Chińczyków w Azji Południowo-Wschodniej. Spotyka się jednak szacunki rzędu 80 mln. Ale rzecz nie tylko w milionach, lecz w pozycji tych ludzi, w ich znaczeniu dla miejscowych gospodarek i pozycji społecznej. Tak więc mamy Singapur – centrum biznesu chińskiego w Azji Południowo-Wschodniej, także szkoleniowe, gdyż tamtejsze centra naukowe, uniwersytety również służą całej emigracji.

Chciałbym przypomnieć, że kiedy w końcu lat 90. upadała w Indonezji dyktatura generała Suharto, w Indonezji było 27 wielkich korporacji i tylko jedna z nich była własnością etnicznych Indonezyjczyków. Pozostałe 26 było własnością indonezyjskich Chińczyków. 80% wszystkich nieruchomości w stołecznej Dżakarcie było wtedy w rękach chińskich. W Malezji premier Mahathir bin Mohamad

próbował wprowadzać do polityki „nurt narodowy” i wymuszać przejmowanie przez Malajów biznesów, a wtedy 80% wszystkich biznesów – banków, przedsiębiorstw, firm handlowych – było w rękach chińskich. Stąd właśnie Mahathir wprowadził zasadę, że w każdym biznesie musi być udziałowiec Malaj, bez względu na to, jak będzie aktywny. Zresztą dodam, że to nie jest tylko kwestia tego, że Chińczycy mieli pieniądze. Kiedy w Malezji oglądałem występy swoistego malezyjskiego „Mazowsza”, uderzyło mnie bardzo, że w tym zespole, wykonującym pieśni i tańce malajskie, było tylko czterech czy pięciu Malajów, a cała reszta to byli malajscy Chińczycy. Pytałem nawet tamtejszych Malajów, skąd taka sytuacja. Odpowiedzieli: „Przecież wiesz – u nas jest tropik, upał, a przed każdym występem tyle trzeba ćwiczyć, trenować. To tylko Chińczykom się chce”. Na ile ta interpretacja jest słuszna, nie będę rozstrzygał.

Trzeba dodać, że twórca tego państwa, Lee Kuan Yew, stał się „patriarchą” chińskim, szanowanym we wszystkich państwach chińskich, tak na Tajwanie, jak w ChRL. Odgrywał rolę mediatora – pierwsze spotkanie przedstawicieli Tajwanu i ChRL odbyło się w 1992 r. właśnie w Singapurze. Deng Xiaoping, gdy rozpoczynał swoje reformy, w dużym stopniu czerpał właśnie ze wzorów singapurskich, wysyłał tam swoich funkcjonariuszy, by uczyli się różnych rzeczy. A też pamiętam, że od samego początku reform Denga – tu pewno ambasador Burski mnie poprawi, jeśli źle pamiętam – wielki bankowiec z Singapuru był członkiem rady nadzorczej chińskiego Banku Narodowego, co było ewenementem, żeby w Banku Narodowym ChRL miał dużo do powiedzenia cudzoziemiec, choć Chińczyk. A więc biznes chińsko-singapurski rozkwitał od początku reform Denga.

Singapur swój dostatek i prosperity zawdzięcza nie tylko własnemu wysiłkowi. Potrafił on stać się *hubem* Azji Południowo-Wschodniej i w całym świecie chińskim odgrywa rolę nieproporcjonalną do swojej liczby ludności. Oczywiście ma skomplikowaną sytuację, ponieważ tylko trzy czwarte ludności stanowią Chińczycy, i to podzieleni na różne grupy etniczne oraz językowe, ale obok nich mieszkają tam Malajowie, Indusi, i to bardzo różni, z odmiennymi tożsamościami, religiami, tradycjami, ojczystymi językami, no i odrobina białych, głównie z krajów anglosaskich, którzy stanowią oficjalnie „czwartą rasę” (kaukaską) w Singapurze.

Trzeba podkreślić, że Singapur to państwo, w którym ściśle przestrzega się porządku prawnego, zachowanego w znaczącej części po Brytyjczykach. Ale z drugiej strony jego system polityczny na Zachodzie określa się zazwyczaj jako demokrację nieliberalną. Stosuje się tam nadal cenzurę, nawet wobec wydawnictw zagranicznych. Związki zawodowe dbają przede wszystkim o rozwój gospodarczy kraju. Działalność polityczna podlega rozmaitym ograniczeniom. Osoby uznane przez władze za zagrażające porządkowi społeczno-politycznemu na mocy starego prawa kolonialnego mogą zostać internowane w wyniku decyzji ministra spraw

wewnętrznych, w praktyce bezterminowo. Uzasadniano to w okresie zimnej wojny potrzebą chronienia kraju przed zagrożeniem komunistycznym (zwłaszcza z komunistycznej ChRL), jak też dużymi napięciami między tamtejszymi grupami etnicznymi, ale system ten w niewiele zmienionej postaci przetrwał do dzisiaj. Kraj zarządzany jest po menedżersku, efektywnie, ale przy ograniczonej roli mechanizmów demokratycznych. Przy tak porażających sukcesach i tak szybkim wzroście dobrobytu oraz przy dbałości państwa o dobrobyt mieszkańców polityka taka nie budzi jednak szerszych protestów.

Tyle tytułem wprowadzenia. O szczegółach ustrojowych, bardzo specyficznych, będzie zapewne mówił ambasador Burski. Teraz poproszę dyrektora Kołodziejskiego, żeby zreferował nam wizytę prezydenta Singapuru w Polsce. Co prawda kompetencje prezydenta są tam ograniczone, ale jest to jednak ważna wizyta w historii naszych stosunków i w polityce polskiej w Azji.

Michał Kołodziejcki

Bardzo dziękuję, panie profesorze. Przede wszystkim jest mi bardzo miło, że po raz drugi mam okazję w tym miejscu występować, w tak znakomitym gronie, pomiędzy dwoma ambasadorami. Temat dzisiejszy jest rzeczywiście bliski mojemu sercu. Po powrocie z Singapuru zajmowałem się w Ministerstwie Spraw Zagranicznych różnymi rzeczami, ale prawie zawsze były one związane z polityką azjatycką i także z Singapurem. Kilka razy odwiedziłem ten kraj w ostatnich latach, z dużym zadowoleniem, ale też zaskoczeniem, obserwując zmiany, jakie cały czas tam następują w ogromnym tempie. To bardzo ciekawy temat. Singapur jest unikatowy. Na mapie Azji, pod moimi skrzydłami jako dyrektora Departamentu Azji i Pacyfiku, jest sporo krajów. Bardzo między sobą się różnią. Są kraje ogromne, jak Chiny, Indie, i są maleńkie, jak Nauru, Wyspy Salomona, Vanuatu czy Tuvalu. Część z Państwa może nawet nie słyszała o niektórych z tych krajów, z którymi dopiero co nawiązaliśmy stosunki dyplomatyczne. Na tym zróżnicowanym tle Singapur jest zupełnie wyjątkowy.

Jednym z haseł promujących Singapur, o ile pamiętam, jest „Uniquely Singapore”. Długo można opowiadać, dlaczego Singapur jest tak unikatowy, a jak popatrzymy na wszystkie wskaźniki ekonomiczne i na te dane, o których mówił pan profesor, na wielkość kraju i na jego populację, to rzeczywiście się wyróżnia. Jednak wokół tych danych narosło wiele mitów. To prawda, że Singapur ma 5,5 mln mieszkańców. To w porównaniu z 250-milionową Indonezją, z Malezją, Indiami i innymi krajami w regionie oczywiście bardzo mało, ale gdybyśmy przyłożyli to do wartości europejskich, jest to więcej, niż liczy Norwegia czy Irlandia. To prawda, Singapur ma bardzo małą powierzchnię, ale to nie powierzchnia ma znaczenie. Popatrzmy na Mongolię, która ma powierzchnię ogromną, ale nie większa

to jej znaczenia. Pod względem siły gospodarki, liczby ludności i PKB *per capita* Singapur wcale nie jest taką małą czerwoną kropką (*Little Red Dot*) na mapie, jaką mógłby się wydawać, jeśli ktoś patrzy tylko na tę minimalną, liczącą 700 km², powierzchnię.

Singapur jest unikatowy także dlatego, że jest wyspą bogactwa otoczoną krajami o wiele biedniejszymi. Mówił pan profesor o przewadze czynnika chińskiego w Singapurze. Ja nie jestem sinologiem i być może dlatego czynnika chińskiego aż tak bardzo bym nie wybijał. Wręcz miałem czasami wrażenie, że Singapur bardziej pasuje do Europy, do Stanów Zjednoczonych niż do Chin. Nawet jeśli widzimy twarze wyglądające jak chińskie, to często z późniejszej rozmowy dowiadujemy się, że ci ludzie mówią po chińsku, bo nauczyli się tego w szkole, ale już pisać się nie nauczyli i znaków nie znają, bo ich pierwszym językiem był angielski, mimo że to są Chińczycy. Czyli ten czynnik chiński postrzegam jednak nieco inaczej.

To jest też kraj z ogromną liczbą ekspatów, osób ogromnie zróżnicowanych, od wysoko wykształconych przedstawicieli świata biznesu, finansów, kręgów artystycznych do bardzo nisko opłacanych robotników wykonujących najprostsze prace – Filipińczyków, Malezyjczyków czy Indusów. To jest z mojego punktu widzenia również szczególne dla Singapuru i o tym powinniśmy pamiętać, oceniając ten kraj.

Są dwie ważne rzeczy, które o Singapurze chciałbym powiedzieć. Jedno – to jak jest on unikatowy, a drugie, co dzięki temu może z tego mieć Polska. Występując w tej chwili bardziej w charakterze dyrektora Departamentu Azji i Pacyfiku niż dyplomaty, który tam kiedyś pracował, zadaję sobie pytanie: co z tych cech, o których mówimy, jest dla Polski korzystne, jak powinniśmy je wykorzystać, czy one dają nam lepsze możliwości współpracy z tym krajem niż z jego sąsiadami, czy wprost przeciwnie. Na to pytanie spróbuję za chwilę odpowiedzieć przez pryzmat wizyty prezydenta Singapuru Tony’ego Tan Keng Yama.

Jeszcze kilka elementów, które chciałbym wymienić.

Język angielski. W Singapurze w praktyce jest używany publicznie jeden język, ale tu nie chodzi o to, że on jest językiem urzędowym. To jest język rzeczywiście dominujący, który łączy wszystkie te narodowości, jest to język biznesu, absolutnie powszechny.

Brak korupcji. Bardzo ważna cecha w regionie, której może tak bardzo nie doceniamy w Europie, ale dla firm, które chciałyby rozwijać biznes w tamtej części świata, to bardzo ważne. Brak korupcji, przewidywalność środowiska prawnego jest czymś zupełnie wyjątkowym, co pozwala firmom zachodnim funkcjonować, tak jakby nie działały kilkanaście tysięcy kilometrów od swoich central.

Wszystko to skłania mnie do stwierdzenia – żeby użyć trochę wyświechtanego i często nadużywanego frazesu – że Singapur dla Europejczyków jest bramą do Azji. Bardzo dużo krajów tak o sobie mówi. Polska chce być bramą do Europy dla

Azjatów. To samo mówią o sobie Czesi i Niemcy. Każdy chciałby być „bramą”, ale Singapur dzięki tym wszystkim cechom, o których mówimy, rzeczywiście stał się tą bramą. Jest on dla nas najbardziej europejskim, najbardziej zokcydentalizowanym krajem w regionie, w którym żyje duża liczba zachodnich menedżerów, którzy osiedlili się tam i nawet ten, kto pierwszy raz przyjechał do Singapuru i stara się tam rozpocząć działalność gospodarczą, może się z nimi świetnie dogadać. Bardzo dobrze się tam odnajdzie. A z drugiej strony jest to kraj bardzo bliski dla Azjatów. Oni się również czują tam jak w domu, świetnie się odnajdują. Oczywiście populacja Azjatów w Singapurze znacznie przeważa. Na tym polega fenomen Singapuru i jego unikatowość – wszyscy znajdują tam coś dla siebie. Kraj ten oczywiście na tym bardzo zyskuje. Dla przedstawiciela zachodniego banku będzie on idealnym miejscem do założenia firmy, która operuje w innych krajach. Łatwiej to zrobić w Singapurze i stąd sprzedawać produkty w innych krajach, na przykład w Indonezji czy w Malezji.

Opowiem państwu historię: jeden z biznesmenów, który prowadził poważne interesy na kontynencie azjatyckim, powiedział nam kiedyś, że przyjechał do Singapuru, bo bardzo dużo decyzji strategicznych, które dotyczą Chin, Japonii czy innych krajów, podejmuje się w Singapurze na polu golfowym. Tam się najwygodniej mieszka, spotyka z innymi biznesmenami, a później projektuje się właśnie stamtąd globalne strategię.

Na tym tle kluczowe jest pytanie, jak Polska powinna wykorzystać nasze stosunki z Singapurem, wykorzystać to, że mamy tam placówkę, że mamy dość dobre kontakty polityczne. To prawda, że prezydent Singapuru był w Polsce po raz pierwszy. W poniedziałek (22 maja 2017) było powitanie, wtorek był drugim, a zarazem ostatnim dniem pobytu prezydenta Tony’ego Tan Keng Yama. Następnie pojechał on do Czech. To była pierwsza, historyczna wizyta prezydenta Singapuru w Polsce, ale pamiętajmy, że oficjalne wizyty w Polsce złożyli wszyscy premierzy Singapuru. Był Lee Kuan Yew – bardzo dawno, bodajże w 1966 r., później był Goh Chok Tong (2001), niedawno (2013) był urzędujący premier Singapuru Lee Hsien Loong. Oczywiście tych premierów nie było wielu, ale sam fakt, że wszyscy oni odwiedzili Polskę, jest znaczący. Również z naszej strony były liczne wizyty w Singapurze. Niedawno (lipiec 2016) pani premier Szydło spotkała się z premierem Singapuru przy okazji szczytu ASEM w Mongolii. Oczywiście takie spotkania się odbywają, dialog się toczy. Jedno z pierwszych biur nowej Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu powstało właśnie w Singapurze. Nieprzypadkowo. Singapur na mapie naszych azjatyckich interesów jest dostrzegany. To znajduje odzwierciedlenie w statystykach. Singapur – ten mały kraj, który, jak już powiedzieliśmy, jest mały tak pod względem powierzchni, jak i liczby ludności – jest według danych za 2016 r. trzecim największym odbiorcą polskiego eksportu do Azji. Więcej Polska

eksportuje do Singapuru niż do Japonii czy do Korei Południowej. Singapur wyprzedzają tylko Chiny (jednak deficyt z Chinami jest słynny) i nieznacznie – pod względem wartości towarów, które kupują z Polski – Indie. A na trzecim miejscu jest ten malutki Singapur.

Teraz parę słów o wizycie prezydenta Tony’ego Tan Keng Yama. Wizyty na wysokim szczeblu są ważne promocyjnie. Spotkania z przywódcami takich krajów jak Singapur odgrywają szczególną rolę, inną niż spotkania z politykami europejskimi, które odbywają się często przy okazji obrad Rady Europejskiej czy na innych forach. Ani Singapur w Polsce nie jest tak dobrze znany, jak byśmy chcieli, ani Polska w Singapurze nie jest zbyt dobrze znana, choć byśmy tego chcieli. Taka wizyta wiąże się z ogromną medialną kampanią po stronie Singapurczyków, która nam bardzo pomaga. Podejmowane są przygotowania różnego rodzaju umów i porozumień i powodują one rozmaite następstwa po tych wizytach po to, żeby te zadzierzgnięte kontakty nie pozostały bez dalszego ciągu. Tej wizycie towarzyszył komponent biznesowy. Przyjechali do Polski przedstawiciele sektorów nowoczesnych technologii, przedstawiciele start-upów. Odbyło się forum biznesowe. Bardzo liczymy na to, że to jest kolejny ważny element do tego, żeby zgrać kręgi biznesowe obu krajów. Myślę, że pan ambasador Dubaniowski będzie mógł ten temat rozwinąć, bo dyplomacja ekonomiczna była bardzo bliska jego sercu, gdy był ambasadorem w Singapurze.

Waldemar Dubaniowski

Przede wszystkim zacznę od podziękowań dla profesora Gawlikowskiego, który ma chyba „siódmy zmysł”, gdyż dokładnie przewidział, kiedy to spotkanie należy zorganizować. Nie ma lepszego „timingu” dla spotkania niż tydzień, w którym odbywa się pierwsza historyczna wizyta prezydenta Singapuru w Polsce. Panie profesorze, pańskie kontakty, pańską intuicję i wiedzę przyjmuję z dużym szacunkiem. To raz. Nie muszę dodawać, że uczestniczenie w panelu w takim gronie to dla mnie duży zaszczyt. Nie tylko zaszczyt, ale też przyjemność – ponieważ jest to panel o Singapurze. A Singapur jest mi bardzo bliski nie tylko dlatego, że byłem tam ambasadorem, ale również dlatego, że stanowi on swoisty fenomen. Zastanawiałem się przez chwilę, jak rozpocząć swoją dzisiejszą wypowiedź. Stwierdziłem, że najlepiej chyba rozpocząć po singapursku. Po singapursku – co to oznacza? Chcę tu przytoczyć trzy rankingi, i to rankingi nietypowe.

Otóż zapewne zdziwicie się państwo, ale niedawno został ogłoszony tak zwany *global passport power index*, określający, który paszport ma na świecie najwyższą wagę, który jest najbardziej doceniany. W tymże rankingu numer jeden dzieliły dwa kraje. Jeden, co nas wcale nie dziwi, to Niemcy, a drugi to właśnie ten kraj,

o którym dzisiaj mówimy, czyli Singapur. To świadczy o tym, że kolosalne znaczenie ma coś, co się nazywa *soft power*, ale o tym za chwilę.

Drugi ranking jest także trochę nietypowy. Staram się dobierać te rankingi specjalnie pod kątem dzisiejszego spotkania. Drugim jest średnia szybkość Internetu w danym państwie. Otóż w tymże rankingu Singapur zajął na świecie drugie miejsce zaraz po Norwegii. Norwegia jest numerem jeden, Singapur – numerem dwa. Mówię o tym, ponieważ na rankingi te warto spoglądać, gdyż za każdym z nich stoi rozbudowana filozofia i polityka.

Skąd się wziął wysoki ranking paszportowy? Singapur na standardy azjatyckie jest krajem małym, *de facto* wielkości Warszawy (o liczebności mieszkańców pan dyrektor Kołodziejski tu wspomniał). Sami o sobie mówią *red dot* – czerwona kropka na mapie. W standardach europejskich może już nie jest mały, ale też nie za duży; można powiedzieć, że jest niewielki. Mimo że jest niewielki, potrafi tak znakomicie prowadzić swą politykę zagraniczną, że bycie posiadaczem paszportu singapurskiego to naprawdę coś. Jednym z ważniejszych argumentów w tym rankingu było kryterium stwierdzające, do ilu krajów można wjechać bez wizy albo otrzymać wizę *de facto* tylko na podstawie paszportu. W tej kategorii Singapur był zdecydowanie w czołówce.

Internet – to z kolei druga niezwykle interesująca kwestia. Dlaczego? Bo świadczy o sposobie myślenia. Ten sposób myślenia oznacza: jesteśmy już państwem uznanym, ale żeby nie utracić swojej pozycji, musimy myśleć w kategoriach nowoczesności. Musimy myśleć w kategoriach innowacyjności i musimy stwarzać wszelkie warunki dla biznesu, dla naszych młodych naukowców, dla start-upów, żeby Singapur był *hubem* nie tylko logistycznym, ale żeby był *hubem* intelektualnym, zakładającym innowacje. Stąd taki nacisk na Internet.

Trzeci ranking jest właściwie oczywisty, nie będzie już zaskoczeniem. To jest kwestia PKB *per capita*. Jeśli chodzi o PKB *per capita* mierzony siłą nabywczą, to Singapur zajmuje trzecie miejsce na świecie, a pod względem oficjalnego PKB, bez wyróżniania siły nabywczej, zajmuje dziewiąte miejsce. Pan profesor Gawlikowski stwierdził, że w momencie, w którym Singapur uzyskiwał swoją niepodległość, miał 500 dol. PKB na głowę – parę lat wcześniej, jeszcze na początku lat 60. XX w. czy w końcówce lat 50., miał tylko 300 dol. na głowę. Singapurczycy mówią sami o sobie, że byli biedną rybacką wioską. A jak z tej biednej rybackiej wioski udało się przejść do jednego z najbogatszych i najbardziej rozwiniętych krajów świata? – to najbardziej fascynujące pytanie, to jest prawdziwy fenomen. Moim zdaniem, kiedy mówimy o cudach gospodarczych, to nie wyróżniają się tu Japonia ani Polska po reformach Balcerowicza, tylko tak naprawdę można to powiedzieć o Singapurze. To najbardziej namacalny przykład, że właściwie kompletnie z niczego, z kraju, w którym nie tryskała ropa, w którym nie ma złota, z kraju,

w którym nie ma żadnych rzadkich metali, udało się zbudować potęgę finansową i potęgę gospodarczą. Ten kraj ma dzisiaj dwa własne fundusze: GIC (GIC Private Limited; do 2013 r. nosił nazwę Government of Singapore Investment Corporation) i Temasek (Temasek Holdings Private Limited), które należą do dziesiątki największych funduszy na świecie. Co więcej, fundusze te często prowadzą politykę nie wewnątrzrajatyczną, ale globalną. Często na świecie można się spotkać z takimi oto sytuacjami, że któryś z tych funduszy zainwestował w danym kraju, bo uważa, że jest to kraj, na który warto zwrócić uwagę, który warto wspierać. Dlaczego? Gdyż to jest taki lider opinii. To niesłuchanie ważne, bo czasami nie jest istotna tylko i wyłącznie suma inwestycji. To tak jak z japońską Toyotą. Jeśli japońska Toyota gdzieś zainwestuje, to oznacza, że jest to inwestycja niezwykle opłacalna i sprawdzona na trzy sposoby. To samo dotyczy obu funduszy singapurskich. Mało tego, pewno niewielu z państwa wie, że to są fundusze, które w swoim czasie ratowały takie potęgi finansowe jak szwajcarski Bank UBC czy Merrill Lynch. Do dzisiaj są tam inwestorami i do dzisiaj tak naprawdę obydwie te globalne podmioty zawdzięczają swe przetrwanie, swoje istnienie i swoją stabilną sytuację właśnie nie komu innemu tylko funduszom singapurskim.

Tytuł dzisiejszej debaty brzmi „Singapur: sekrety zadziwiających sukcesów”. W związku z tym wydaje się, że najwyższa pora, żeby powiedzieć coś o tych sekretach. W moim przekonaniu, a zastanawiałem się nad tym kilkakrotnie, kryją się one w pytaniu: co stoi za sukcesami singapurskimi? Przypominam: zero bogactw naturalnych, jedyne bogactwo – i to można traktować też jako rzecz daną przez naturę – to jest położenie, lokalizacja. To dlatego dziś Singapur jest jednym z największych portów towarowych, portów przeładunkowych. Regularnie o palmę pierwszeństwa walczy z Szanghajem. To jest ważna uwaga.

Jest kilka zasad, które w Singapurze udało się zastosować. Mówię: udało się, dlatego że wystąpiła pewna szczęśliwa okoliczność – poza lokalizacją tego kraju. Mianowicie tym szczęściem było tzw. *leadership*, czyli przywództwo. Pierwszy przywódca Singapuru – czyli Lee Kuan Yew, który zmarł niedawno (2015) – był niezwykle strategicznie myślącym politykiem. Nawiasem mówiąc, wykształcony był na świetnym uniwersytecie brytyjskim, a partia, którą zakładał i która rządzi do dzisiaj, PAP (People's Action Party), w dużej mierze opierała się na studentach z Cambridge i Oxfordu, którzy w owym czasie studiowali w Wielkiej Brytanii, a pochodzili z Singapuru. Także to warto pamiętać. To w dużej mierze on i jego koledzy, jego ekipa, doprowadziła do tego, że Singapur wygląda inaczej i przeszedł inną drogę niż wiele krajów w Azji. Jeśli o tych zasadach mowa, to zasada numer jeden – sami Singapurczycy tak mówią – jest merytokracja. To jest na pewno niezwykle ważna cecha, oznaczająca, że wszystko musi być niezwykle profesjonalnie przygotowane.

Druga zasada to pragmatyzm. Przede wszystkim bardzo często patrzą oni na wszystkie podejmowane decyzje przez pryzmat tego, czy jest to opłacalne dla biznesu, czy sprzyja jego rozwojowi, czy też nie.

Trzecią jest uczciwość, która wiąże się z rządami prawa. Singapurczycy wychodzą z założenia, że tak naprawdę biznes może się rozwijać w sposób nieskrępowany, w sposób szybki i stabilny tylko tam, gdzie prawo obowiązuje wszystkich jednakowo, gdzie prawo jest szybko egzekwowane, gdzie inwestorzy, którzy myśłą, gdzie zainwestować, są przekonani, że to jest państwo, w którym nie zostaną okradzeni, gdzie nie będą się borykali z problemami korupcji.

Kolejna zasada to przychylność dla biznesu. Ja bym powiedział, że to jest taka megazasada – wiele rozmaitych pomysłów, propozycji oraz zachowań czy ruchów politycznych, jak też regulacji jest wprowadzonych właśnie dlatego, żeby były traktowane jako rzecz oczekiwana i sprzyjająca zakładaniu biznesu w Singapurze. I nie ma tu znaczenia, czy to będą biznesmeni z Azji, z Afryki, z Europy czy z Ameryki.

Zasada kolejna – żeby to wszystko osiągnąć, potrzebna jest sprawna administracja. Sprawna administracja to jest coś, co czasem budzi zastrzeżenia, kiedy wydaje się, że urzędnicy, biurokraci mają za duże wpływy. Tak, proszę państwa. To urzędnicy, biurokraci w dużej mierze decydują, jakie ramy będą obowiązywały tych, którzy zamierzają inwestować w Singapurze, którzy próbują doprowadzać do bogacenia się kraju. Nawiasem mówiąc, jeśli o bogaceniu mowa, może to do bry moment, żeby o tym powiedzieć. Otóż sam Lee Kuan Yew pytany był kiedyś o to, czy nie ma problemu z tym, że Singapur jest na bakier z pluralizmem mediów i czy media w Singapurze są wolne i demokratyczne. Lee Kuan Yew odpowiedział na to mniej więcej tak: proszę państwa, ja nie zostałem wybrany po to, żeby dbać o rozwój pluralizmu mediów w Singapurze, ja zostałem wybrany po to, żeby zapewnić dobrobyt i rozwój Singapurowi, a co ważniejsze – Singapurczykom i dopóki media będą mi w tym pomagały, jestem pierwszym zwolennikiem pluralistycznych mediów. Jeżeli media nie będą mi w tym pomagały, to nie jest mi z tymi mediami po drodze.

Wróćmy teraz jeszcze do zasad. Sprawna administracja wiąże się z tym, że jest ona dobrze opłacana. Z jednej strony zapobiega to korupcji, a z drugiej strony prowadzi do tego, że najlepsi, najzdolniejsi i ci, którzy mają odpowiednią wiedzę, chcą do tej administracji pójść, bo dzięki temu zdobywają prestiż, pieniądze i władzę. Nawiasem mówiąc, w przeciwieństwie do wielu innych krajów tam część administracji jest zobowiązana do odbycia praktyk w biznesie, żeby wiedzieć, jak biznes funkcjonuje, żeby wiedzieć, jakie są potrzeby biznesu, żeby wiedzieć, jak mu później dopomóc.

Kolejną zasadą jest bezpieczeństwo. Stąd na bezpieczeństwo jest w Singapurze położony ogromny nacisk. Mimo że policji tam bardzo często nie widać na

ulicach, to wielu z tych, którzy tam przebywali, twierdzi, że jest to państwo, w którym policja i służby mają bardzo dużą rolę do odegrania. Skąd ten nacisk na bezpieczeństwo? To proste. Znowu pragmatyka i znowu biznes. Jeżeli ktoś z potencjalnych inwestorów ma przyjechać do Azji Południowo-Wschodniej i ma wybrać Malesję, Indonezję czy Singapur, a może Filipiny, zastanawia się: ja tu przyjadę z żoną, z dziećmi, tu przyjadą moi pracownicy. Szukam kraju, który będzie najbezpieczniejszy. Szukam kraju, w którym moje dzieci nie będą bały się wychodzić na ulicę, w którym pracownicy mojej fabryki będą bezpieczni w ciągu dnia i wieczorem. I tu bez wątpienia Singapur osiągnął kolosalny postęp, bo to najbezpieczniejsze państwo w Azji i zapewne jedno z najbezpieczniejszych państw na świecie. Kolejną kwestią, kolejną zasadą jest nacisk na edukację. Edukacja jest tam na bardzo wysokim poziomie. We wszystkich badaniach PISA (*Programme for International Student Assessment* – bada umiejętności i wiedzę tych, którzy ukończyli 15. rok życia, w celu poprawy jakości nauczania), kiedy mówimy o edukacji niestudenckiej, Singapur jest najczęściej numerem jeden lub numerem dwa. Jeśli chodzi o edukację studencką, mimo że tamtejsze uniwersytety powstały dopiero, jeżeli mnie pamięć nie myli, na początku XX w., to tak naprawdę dzisiaj już NUS (National University of Singapore), największy uniwersytet singapurski, faktycznie funkcjonujący od 1928 r., jest w pierwszej pięćdziesiątce w każdym rankingu. Przypomnę, że nasze czołowe uniwersytety są pomiędzy 400. a 500. miejscem. Tak to wygląda. Dlaczego edukacja ma takie znaczenie? Edukacja jest istotna także dlatego, żeby ci inwestorzy, którzy tu przyjeżdżają, wiedzieli, że nie będą mieli problemu ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników, zdolnych do tego, żeby realizować nawet najtrudniejsze projekty. Tu znowu dygresja: jak się rozmawia z Singapurczykami, ci, którzy myślą o strategicznym planowaniu, jeśli chodzi o rozwój ich kraju, wiedzą, że edukacja działa w tym właśnie kierunku. To, że zastanawiają się, gdzie leżą problemy i jak ewentualnie tę edukację jeszcze rozwijać, to jest właśnie kreatywność. A jest takie poczucie, że tej kreatywności czasami jeszcze właśnie w Singapurze brakuje. Stąd cały czas jest takie duże zapotrzebowanie na ekspatów (wysokiej klasy specjalista, który wyjechał ze swojego kraju, aby pracować za granicą). Dlaczego kwestia edukacji ma takie znaczenie? To widać po tym, ile firm zdecydowało się w Singapurze otworzyć swoje przedstawicielstwa lub filie. Jest tam prawie cały biznes farmaceutyczny, i to nie tylko ze swoją biurokratyczną kwaterą na Azję, ale również firmy te lokują tam swoje centra badań. Czyli jest to jedno z najbardziej czułych miejsc, jeśli chodzi o tak ważny biznes, jakim jest biznes farmaceutyczny.

Kolejna rzecz, właściwie już jedna z ostatnich, to logistyka. I tutaj Singapur jest w dużej mierze wygrany z uwagi, po pierwsze, na port, to jasne. Po drugie, zdecydował się w którymś momencie – to była kontrowersyjna decyzja, za którą

wielu ekspertów krytykowało Singapurczyków – na utworzenie *hubu* lotniczego. Dzisiaj port w Singapurze i linie Singapore Airlines należą do jednych z największych. Port należy do jednego z największych i ewidentnych *hubów* transportowych, a Singapore Airlines do jednych z najlepszych i największych linii. Do tego są jeszcze linie niskobudżetowe itp., itd. A więc logistyka jest niezwykle istotna.

Kwestia języka, to, o czym wspomniał dyrektor Kołodziejski. Język załatwia dwie kwestie. Z jednej strony pozwala na komunikowanie się z inwestorami bezproblemowo na każdym poziomie, to zawsze pomaga. Z drugiej strony, w dużej mierze pozwala na złagodzenie problemu wielokulturowości. Wydaje się, że wielokulturowość jest jednym z tych niezwykle istotnych, wrażliwych i trudnych problemów w dzisiejszych czasach, być może trudniejszych niż nam się wydaje. Zdają sobie z tego sprawę również rządzący Singapurem i próbują różnymi sposobami kwestie wielokulturowości opanować, ażeby budować identyfikację narodową, a to nie jest łatwe. Angielski był taką neutralną opcją, bo to nie jest mandaryński, to nie jest tamilski, nie malajski – te trzy pozostałe języki również są w Singapurze oficjalne.

Jeszcze dwie sprawy. Po pierwsze, Singapur, mimo że mały, stara się prowadzić swoją politykę globalnie. Gdy się zorientował, że są szczególne dziedziny, w które warto inwestować, w których warto szkolić, powołał A*STAR, Agencję Techniki i Technologii. W ramach tejże agencji starał się za wszelką cenę doprowadzić do tego, żeby ci, którzy są największymi autorytetami w takich dziedzinach jak biotechnologia, informatyka, w takich dziedzinach jak media właśnie, przyjechali do Singapuru, żeby rozwinąć tam biotechnologię, bo to bardzo pomaga. Takim przykładem między innymi jest zaproszenie jednego z autorów sklonowania owieczki Dolly (Alana Colmana) – zaproponowano mu duże pieniądze, nie tylko dla niego, ale i na laboratorium, które by tam prowadził. Przyjechał i doprowadził do tego, że rozwinęte zostały kwestie biotechnologiczne.

Ostatnia rzecz to coś, o czym również mówiłem na samym początku, czyli jak powinniśmy postrzegać Singapur. To, w jakich kategoriach powinniśmy postrzegać Singapur, wyznacza taki czynnik jak *soft power*. Zacząłem od rankingu i skończyłem też na rankingu. W rankingu *soft power* okazało się, że ten mały, malusieńki Singapur jest w Azji numerem dwa, tylko po Chinach. Jeśli chodzi o świat, jest chyba na 20. pozycji. Polska, jeżeli dobrze pamiętam, jest chyba 26. Jest to niezwykle ważne, dlatego że jeżeli państwo jest zauważalne na świecie, jeżeli potrafi swoją postawą, polityką, zaangażowaniem – w tym przypadku w dużej mierze gospodarczym – tak prowadzić sprawy, żeby zostało uznane na świecie, to potem ta kula śniegowa zaczyna się toczyć. I coraz więcej osób, coraz więcej firm i inwestorów na świecie myśli: jakie jest jedno z ciekawszych miejsc do założenia biznesu i do zainwestowania pieniędzy. I myśli też: jest kilka takich miejsc na świecie, ale

jednym z nich jest Singapur. Ta *soft power* ma również znaczenie w takich, wydawałoby się, nieistotnych czy zupełnie odległych kwestiach jak sport. Kto by się dzisiaj spodziewał, że taki kraj jak Singapur może mieć swojego wiceprzewodniczącego w Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim. Negocjacje, które trwają, które dotyczą wyboru takiego człowieka, to naprawdę najwyższa sztuka negocjacyjna i niezwykle trudno to osiągnąć. Singapurowi to się udało. Dlaczego? Właśnie dlatego, że tu zadziałała *soft power*. Tyle na początek. Mogę mówić dalej, ale może warto przerwać i przekazać mikrofon autorytetowi, jakim jest ambasador Burski. Naprawdę chylę czoła, panie ambasadorze.

Ksawery Burski

Moi przedmówcy temat właściwie prawie wyczerpali, niewiele mogę tutaj dodać, ale chciałbym powiedzieć rzecz następującą. Lee Kuan Yew zdobył wykształcenie w Wielkiej Brytanii na dwóch dobrych uniwersytetach. Tam też kształcili się jego koledzy, którzy wspólnie stworzyli potem partię. W tej partii od początku obok Chińczyków byli zarówno Malajowie, jak i Hindusi oraz Euroazjaci. Po powrocie na wyspę i na Malaje próbowali uzyskać niepodległość. W jednej z biografii autor pisze, że Lee Kuan Yew w Londynie po wojnie był wstrząśnięty biedą brytyjską i trudnymi warunkami życiowymi. Mimo tego studia ukończył celująco. Wspólnie z kolegami w 1954 r. stworzyli partię kadrową – People's Action Party, która stopniowo najpierw walczyła o autonomię dla Singapuru w ramach systemu kolonialnego, potem uzyskała niemal niepodległość (pełną autonomię Singapur uzyskał w 1959 r.). Potem doszło do połączenia z Malajami w ramach nowo ogłoszonej Federacji Malezyjskiej (1963), po czym doszło do rozvodu z tym państwem i wyjścia z Malezji w 1965 r. Ta partia działa i nadal rządzi, jest to bowiem główna partia kraju. W Singapurze skutecznie działają obecnie jeszcze dwie inne mniejsze partie (Singapore Democratic Party i Workers Party; w 1965 r. oficjalnie było zarejestrowanych 12 partii). Jedna z nich (Workers Party) ma deputowanych w parlamencie. Niedawno miała sześciu deputowanych, teraz ma dwóch czy trzech. PAP jest sprawna, dobrze zorganizowana, zdyscyplinowana. Jest to głównie partia ludzi wykształconych. Aczkolwiek są tam też ludzie z wykształceniem podstawowym, zawodowym, ale zaangażowani w sprawy kraju. Wśród ojców założycieli nowoczesnego Singapuru należy wymienić doktora Goh Keng Swee, doktora Toh Chin Chye, Lim Kim Sana, Hon Sui Sena, S. Rajaratnama, Yusofa bin Ishaka, Eddiego Barkera. Zespół ten zdołał pomyślnie uporać się z problemami wynikającymi z wieloetniczności i wielokulturowości społeczeństwa, z problemami postkolonialnego zacofania. Dobrze wykorzystał główny atut – strategiczne położenie na szlakach handlowych i żeglugowych oraz umiejętnie rozwinął drugi atut – zasoby ludzkie.

Singapur po uzyskaniu niepodległości znalazł się w trudnej sytuacji, przede wszystkim przez wybuch konfliktu z Malezją, z której wyszedł. Z drugiej strony była Indonezja, gdzie właśnie dokonywał się przewrót, kończyła się epoka Sukarno i konfrontacji, zaczynała się epoka Suharto. W pewnym momencie Lee Kuan Yew powiedział, że rozumie księcia Sihanouka, bo Kambodża ma dwóch dużych sąsiadów i ma kłopoty, i Singapur też ma dużych sąsiadów i ma kłopoty.

Jak Singapur próbował rozwiązać swoje kłopoty z sąsiadami? Przede wszystkim Lee Kuan Yew przekonał swych chińskich kolegów, a zwłaszcza elity upolitycznione chińskich szkół średnich w Singapurze, że językiem narodowym powinien być język malajski. Był to gest wobec Indonezji i Malezji. Zatem językiem narodowym jest malajski, hymn Singapuru jest śpiewany po malajsku. Natomiast w użyciu są cztery języki oficjalne: malajski, chiński, angielski i tamilski. W rzeczywistości językiem na co dzień używanym był i jest angielski. Zacytuję państwu to, co Lee Kuan Yew powiedział na temat wyboru języka. A mianowicie, że wybierając język angielski jako powszechny, „rząd Singapuru dystansował się od chińskiej kultury i cywilizacji i reorientował społeczeństwo na Wielką Brytanię i na świat anglojęzyczny”. „We did so to open ourself to the world and allow ourself to engage and embrace the main forces of discovery and invention and creativity. That occur not only in the language but also in the mentality of English. (...) We were sufficiently practical and pragmatic enough not to be (...) limited by the language”. W rzeczywistości Lee Kuan Yew obawiał się konfliktów, które mogli inspirować językowi szowiniści. Z drugiej strony jednak powiedział tak: „Jestem nieświadomym konfucjanistą, bo wyrosłem w rodzinie, gdzie obok siebie żyły trzy pokolenia i ta rodzina była przesiąknięta konfucjanizmem”. Jednakże nie mógł głosić konfucjanizmu współobywatelom Malajom ani Indusom w Singapurze. Chciał stworzyć z trzech różnych grup etnicznych nowe społeczeństwo, chciał stworzyć nowy naród. I rzecz niesamowita – to mu się właściwie udało, aczkolwiek w innych swoich pracach wyraża co do tego wątpliwości. Konfucjanizm jest w Singapurze obecny, obok bowiem Chinese Chamber of Commerce są chińskie szkoły, liczne stowarzyszenia kulturalne, instytuty, filmy, księgarnie itp. Jednakże nie jest głoszony oficjalnie jako doktryna właśnie dlatego, że Lee Kuan Yew uważa, że cywilizacja chińska stwarza pewne ograniczenia. Nie pozwala na swobodne myślenie i swobodną wymianę myśli. Z drugiej strony, doceniał zaszczerpianą w szkołach chińskich dyscyplinę, pracowitość, pewność siebie, wartości społeczne i moralne.

Jaki sobie postawił cel? Rozwój gospodarki. Píše tak: „Mówiono mi, że międzynarodowe korporacje to są krwiopijcy. Przyjdą, wyciągną wszystko, co się da, i nic na tym nie zyskamy. Spojrzałem na nasz biedny kraj. Mamy siłę roboczą i co dalej? Nikt tej siły roboczej nie chce eksploatować. Pozwólmy zatem tym korporacjom międzynarodowym, niech przyjdą i eksploatują”. W 1959 r. zainicjowano

w Singapurze, w rejonie Jurong, przedsięwzięcie wstępnej industrializacji, któremu w 1966 r. nadano nazwę Special Economic Zone i zaproszono do niej zagranicznych inwestorów. Postawiono na industrializację nastawioną na eksport. Ta strefa ekonomiczna służyła potem Chinom jako przykład wart naśladowania. Ale to nie była swobodna eksploatacja. Singapur miał własny program rozwoju i modernizacji, i obcym inwestorom stawiał wymagania: chcemy taki przemysł, takie technologie, ale musicie zainwestować tyle i tyle, i możecie mieć z waszego kraju inżyniera, księgowego i dyrektora; reszta – po roku, dwóch – to musi być nasza siła robocza; musicie dać pracę naszym ludziom, zapłacić podatki, dacie pracę naszym obywatelom; nasi obywatele będą lepiej żyć, oni też będą płacić podatki i interes zacznie się kręcić.

Przedtem Singapur posiadał jedynie przemysł stoczniowy remontowy, no i miał oczywiście rafinerie od wcześniejszych czasów oraz usługi. W ciągu 50 lat Singapur stworzył potężny przemysł petrochemiczny. Tam się przerabia 60 mln ton ropy rocznie. Singapur stworzył potężny przemysł stoczniowy. Jest bodaj drugim na świecie producentem platform do wydobywania ropy i gazu z dna morskiego. Singapur stworzył potężny przemysł farmaceutyczny. Dwa tysiące naukowców pracuje w Singapurze nad nowymi lekami w różnych firmach. Nadto przemysł elektroniczny. To są te cztery dziedziny, nie mówiąc o przemyśle zbrojeniowym, który Singapur też zapożyczył i rozbudował. Ten proces był powolny. Pamiętam rok 1970. Singapur zamykał tartaki, a miał ich pięć. Drewno z Malezji, z Tajlandii, z Indonezji przerabiali na proste produkty, dalej ktoś inny to obrabiał. Zwolniono 500 robotników tartacznych. Przez pół roku parlament, rząd, cała prasa i media mówiły tylko o tym, jak znaleźć pracę dla 500 niezbyt wykwalifikowanych, prostych robotników tartacznych – i pracę im znaleziono. Za chwilę przyszedł do Singapuru przemysł tekstylny z Korei Południowej i z Japonii, które właśnie się ich wyzbywały. Stworzono prywatne zakłady, przy tych zakładach były przedszkola i żłobki, aby młode Singapurki mogły pójść do pracy, zostawić dziecko, odpracować osiem godzin, zabrać dziecko i wyjść. Dwa lata później te same kobiety przekwalifikowały się do przemysłu elektronicznego. Obsługiwały one linie produkcyjne, na których produkowano/montowano kolorowe telewizory, aparaturę filmową, aparaty fotograficzne, projektory, bodaj także jakieś komputery. To była technologia niemiecka, japońska, amerykańska. Singapur sprowadzał z różnych krajów nowe technologie i cały czas społeczeństwo miało szansę się doksztalać. Można powiedzieć, że było zmuszane do doksztalcania się. Jednocześnie zapewniało ludziom coraz lepsze warunki pracy i lepsze płace, czyli była ewidentna dla każdego poprawa stopy życiowej.

Ta partia rządzi skutecznie do dziś. W Singapurze system nie jest w 100% demokratyczny. Pewnie jest tam jeszcze paru więźniów politycznych, jeśli jeszcze

żyją, gdyż niektórych zamknięto jeszcze w latach 60. XX w. Singapurowi udało się ułożyć dobre stosunki z sąsiadami. Były problemy z Indonezją, były problemy z Malezją. Pomocny okazał się utworzony w 1967 r. ASEAN. Singapur dokonał cudów, jeśli chodzi o osiągnięcia gospodarcze. Ściągnął inwestorów, rozwinął własny przemysł. Miejscowy kapitał chiński, emigracja chińska, która jest tam od pokoleń, wzbogaciła się, doszła do takiego, tak bym powiedział, stanu, że może konkurować z kapitałem brytyjskim, amerykańskim i z japońskim. Oczywiście Singapur cały czas korzystał z doświadczeń Japonii. Był zwrócony ku Wielkiej Brytanii, był zwrócony ku Stanom Zjednoczonym, ale również ku Japonii. Japonia wypłaciła pewne odszkodowania za okres wojny, za okupację. Zbudowano tam za te pieniądze kilka symbolicznych gmachów. Podobnie jak w Indonezji, w Dżakarcie i w Tajlandii. Premier Lee Kuan Yew co roku składał wizyty w Japonii i w Stanach Zjednoczonych, aby zasięgnąć opinii, w jakim kierunku idzie światowa gospodarka i handel, które dziedziny gospodarki będą ważniejsze za lat pięć, za lat dziesięć, w które trzeba inwestować.

Singapur tak sterował polityką inwestycyjną, żeby zawsze być o dwa kroki przed sąsiadami i żeby jednocześnie zapewnić sobie konkurencyjność w skali globalnej. To im się doskonale udało i dzisiaj jest to znacząca potęga. Potęga, która imponowała Deng Xiaopingowi. Gdy w 1978 r. Deng przyjechał tam, był bardzo zaskoczony. Singapur widział w latach 20. XX w., gdy przepływał wokół niego na studia do Francji, a teraz zobaczył zupełnie inny Singapur. Pytał więc premiera Lee Kuan Yewa, jak tego dokonali. Lee Kuan Yew zachęcił go do zaproszenia obcych inwestorów: „Nie bójcie się. Pozwólcie, aby przynieśli wam nowe technologie, niech wam udostępnią swoje rynki, uczcie się od nich”. I tak się stało. Po 1992 r., po tym gdy Deng Xiaoping był w Kantonie i w Shenzhen, i potwierdził, że Chiny będą kontynuować reformy, ukazały się w Chinach broszurki z instrukcją Deng Xiaopinga *Uczymy się od Singapuru*. Mam dwie takie broszurki w domu, po chińsku. Pokazywałem je kiedyś na konferencjach w Szanghaju – Chińczycy nie chcieli wierzyć...

Co zyskały Chiny na współpracy z Singapurem? Do Singapuru przyjechało w latach 1992–1993 około 500 chińskich delegacji, by studiować tutejsze doświadczenia. Wszystko filmowano, wszystko nagrywano, wszystkie ich rozmowy... Deng Xiaoping powiedział swoim ludziom, że od Singapuru warto się uczyć nie tylko rozwoju gospodarki i zarządzania, ale także utrzymywania spokoju społecznego, tak żeby nie było zakłóceń, strajków, zaburzeń, by zagraniczny inwestor nie obawiał się przyjść z pieniędzmi. W Singapurze przeszkolono 50 tys. chińskich kadr – na studiach i na różnych szkoleniach – 50 tys.! Singapur pomógł Chinom budować specjalną strefę ekonomiczną, park przemysłowy w Suzhou. Singapur pomaga Chinom budować miasto ekologiczne – dzielnicę Tianjinu. Dalej Singapur

pomaga Chinom budować centrum technologiczne w Chengdu. Jest też jakieś wspólne przedsięwzięcie w Kantonie, ale najważniejsze to „Chongqing Connectivity Initiative”, która poprzez tzw. Southern Transport Corridor ma zapewnić lepsze bezpośrednie połączenie Chin zachodnich z Singapurem, gdzie zbiegają się lądowy „ekonomiczny pas” z morskim jedwabnym szlakiem.

Nie było to łatwe, bo na przykład merowie Suzhou chcieli przechytrzyć Singapurczyków. Z jednej strony zbudowano za singapurskie pieniądze specjalną strefę ekonomiczną, nauczono, jak przyciągać kapitał, jak tym zarządzać, jak uprościć wszystkie procedury. Z Suzhou można było w ciągu tygodnia załatwić wszelkie wizy na cały świat, można było w ciągu tygodnia załatwić wszystkie formalności, gdy się chciało tam inwestować, tak jak w Singapurze. Ale miejscowi spryciarze zbudowali na drugim końcu miasta drugą specjalną strefę ekonomiczną, gdzie były niższe czynsze, tańsza woda i tańszy prąd. Premier Lee Kuan Yew tłumaczył premierowi Zhu Rongji: „Nie możecie tak postępować, bo przecież po co tam zainwestowaliśmy, jeżeli teraz nie możemy się normalnie rozwijać, bo wy stworzyliście nieuczciwą konkurencję”. Premier Zhu Rongji zapewnił go, że ukróci te działania lokalnych władz. Po chińsku jest takie powiedzenie: „Shang you zheng ce, xia you dui ce” („Z góry jest prowadzona jakaś polityka, a od dołu jest kontrapolityka”). Te lokalne władze w Suzhou prowadziły kontrapolitykę, która utrudniała Singapurowi funkcjonowanie tak, jak oni to zaplanowali, w związku z czym podczas kolejnego spotkania Singapur zaproponował: „Oddajemy wam zarządzanie specjalną strefą ekonomiczną, zarządzajcie sobie sami. My tam coś zainwestowaliśmy, będziemy to nadal rozwijać, ale skoro gracie nie fair, to grajcie tak sami wobec siebie”. Tak więc ten przykład w Suzhou to była lekcja chińska dla Singapuru i lekcja Singapuru dla Chin. Premier Zhu Rongji uporał się z problemami i dziś Park Przemysłowy Suzhou kwitnie. Zainstalowało się tam m.in. 130 spośród 500 największych międzynarodowych korporacji. Niemniej to, czego Chiny nauczyły się od Singapuru, to nie tylko strefy ekonomiczne, to nie tylko zarządzanie finansami, nie tylko dostęp do nowych rynków zbytu. Singapur w Chinach zainwestował ponad 50 mld dol. – w przemysł, w produkcję; przeniesiono do Chin wiele gałęzi produkcji. To jest korzystne i dla Chin, i oczywiście dla Singapuru, przy czym w Singapurze oprócz prywatnego sektora jest jeszcze wielka państwowa firma Temasek, która też inwestuje, nie tylko w Chinach, ale na całym świecie.

Wielkim osiągnięciem Singapuru, o czym mówiłem cały czas w Polsce i nadal to powtarzam, jest budownictwo mieszkaniowe. Premier Lee Kuan Yew chciał związać imigrantów – i tych z pierwszego pokolenia, i tych z piątego – z tym krajem, z tą wyspą, zapewniając im godne warunki zamieszkania. Chciał im pokazać, że w Singapurze mieszka się lepiej niż w Chinach, lepiej niż w Indiach, niż w Malezji czy Indonezji, lepiej niż gdzieś w krajach arabskich, bo jest przecież w Singapurze

też sporo Arabów. Singapur nie ma ani huty stali, ani cementowni, ani hut szkła, ani cegielni. Nie mając żadnych surowców, zbudowano domy mieszkalne dla 70% ludności (prawie milion mieszkań). To znaczy, że 70% ludności mieszka bardzo przyzwoicie. Jak tego dokonano? Pierwszym ministrem finansów był bankier. Lee Kuan Yew chwalił się, że namówił bankiera, by porzucił swój bank i służył państwu singapurskiemu. Był to Lim Kim San. Po jednej kadencji Lim Kim San zrezygnował z zarządzania finansami Singapuru, natomiast zajął się budownictwem mieszkaniowym. Stał na czele Housing & Development Board (HDB). I to on – i jego ludzie, zespół ludzi dobrze wykształconych – stworzyli koncepcję rozwoju budownictwa mieszkaniowego w Singapurze.

Po zmianach politycznych w Polsce pisałem w 1990 r. do naszego Ministerstwa Budownictwa – było wtedy takie ministerstwo – a także do kolejnych ministrów, sugerując wysłanie do Singapuru delegacji w celu zapoznania się z ich rozwiązaniami w tej dziedzinie. Przekazałem też otrzymane z Singapuru stosowne materiały informacyjne. Niestety, nie udało mi się resortu przekonać. Znałem ówczesnego naczelnego urbanistę Singapuru, który przyjechał do Polski parę lat temu. On kiedyś poszerzał swą wiedzę u boku polskich architektów. W Singapurze pracowali kiedyś dwaj polscy architekci/urbanisci – inżynier Krystyn Olszewski i inżynier Łyczewski. U boku tych Polaków, którzy pomagali w opracowywaniu koncepcji zagospodarowania wyspy i Singapuru – miasta, było między innymi dwóch singapurskich architektów. Jeden z tych młodych został potem prezydentem Singapuru – składałem mu w 1998 r. listy uwierzytelniające. Prosił o przekazanie pozdrowień panu Olszewskiemu, co uczyniłem. A drugi z tych młodych architektów był potem naczelnym architektem Singapuru i urbanistą (po studiach w Australii i w Stanach Zjednoczonych) i w latach 90. był gotów podzielić się z Polską swymi doświadczeniami organizacyjnymi. Budownictwo mieszkaniowe to jest, powiedziałbym, przykład i rozwiązania, z którego korzystają Chińczycy i z których pewnie mogłaby skorzystać Polska, gdyby tylko zechcieli nasi ministrowie.

Z moich doświadczeń wspomnę jeszcze o jednej rzeczy. Otóż panowie mówili tu o prawie. W Singapurze przestrzeganie prawa jest bardzo ważne. Rządy prawa – podkreślał Lee Kuan Yew – to jeden z warunków rozwoju gospodarki. Pod koniec mojego pierwszego tam pobytu, w 1974 r. został postawiony przed sądem członek Biura Politycznego PAP. To Biuro Polityczne spełniało inną funkcję niż biura polityczne w znanych nam partiach komunistycznych, ale to była najwyższa władza. Ten człowiek był współzałożycielem tej partii. Dlaczego stanął przed sądem? Bo ujawnił, którędy będzie przebiegać jedna z kolejnych dróg przez wyspę, i ktoś ze znajomych spoza Singapuru kupił działki przy tej drodze, a tenże minister, członek najwyższych władz, dostał niewielką łapówkę – wczasy na Sumatrze nad jeziorem Toba. Kiedy to wyszło na jaw, proszono Lee Kuan Yewa, żeby nie

robić z tego afery. A jednak proces się odbył, członek najwyższych władz partyjnych został skazany na cztery lata, pozbawiony wszystkich orderów, odznaczeń, wszystkich tytułów i trafił do więzienia. Była to lekcja dla innych. Tam nie było litości, jeżeli ktoś naruszył prawo, jeżeli wziął łapówkę – nawet, powiedzmy, tysiąc dolarów – to przepadł. Tracił stanowisko, pozycję, przestawał się liczyć. Takich przypadków było więcej. Społeczeństwo przekonało się, że prawo obowiązuje wszystkich.

Teraz sprawa wielokulturowości. Przez długie lata angielski był w rzeczywistości językiem najważniejszym, malajski muszą trochę znać policjanci, pielęgniarki, personel sądów. Chociaż głównym językiem był malajski. Ale w latach 80. XX w., gdy Chiny się rozwijały, Lee Kuan Yew doszedł do wniosku, że aby wejść na chiński rynek, aby ten rynek podbić, Singapurczycy muszą się nauczyć chińskiego. I zarządził, żeby młode pokolenie Chińczyków obowiązkowo uczyło się także mówić po chińsku, tak jak się mówi w Chinach, wcześniej bowiem nie wszyscy uczyli się chińskiego w szkołach podstawowych i średnich. Były takie szkoły, w których obowiązywał wyłącznie angielski. Byli i tacy Chińczycy, którzy już w drugim, trzecim pokoleniu nie znali chińskiego. *Baba Chinese*, Chińczycy, którzy urodzili się w Strait Settlements pod panowaniem brytyjskim, mówili dobrze po malajsku, raczej nie znali chińskiego, znali za to angielski. Znajomość języka chińskiego w wersji „mandarin” miała ułatwić dostęp do chińskiego rynku. Malajowie musieli się uczyć malajskiego, choć nie każdy chciał, niektórzy bowiem też mówili dobrze tylko po angielsku, przybysze z subkontynentu indyjskiego zaś musieli się uczyć tamilskiego. Mam tu książkę z 1998 r. pod tytułem *Singapore – reengineering success*, której jeden ze współautorów narzeka, że zamiast jednoczyć się dzięki językowi angielskiemu, nastąpiły nowe podziały. Część Chińczyków, którzy już dokonali językowej reorientacji do świata anglosaskiego, opuściła Singapur. Wyemigrowali do Australii, do Nowej Zelandii, do Kanady – na znak protestu.

W odpowiedzi na to podjęto – o czym mówił pan profesor Gawlikowski – wysiłek ponownego spojenia społeczeństwa poprzez tak zwane wspólne wartości (*our shared values*). W styczniu 1990 r. w parlamencie przedstawiono białą księgę wspólnych wartości. Stanowiło to, jak napisał profesor Michael Leifer, odpowiedź rządu na przejawy przebudzenia religijnego, teologii wyzwolenia wśród chrześcijan, jak również może nadmiernego ulegania – w warunkach dobrobytu – zachodnim wartościom. To społeczeństwo już przecież było w dużym stopniu spojone, nawet w latach 70.–80. To była sytuacja dziwna, gdyż w tym czasie Lee Kuan Yew zlikwidował założony w 1956 r. jedyny chińskojęzyczny uniwersytet Nanyang Daxue, Uniwersytet Południowego Oceanu, który założyli bogaci Chińczycy w latach 50. Został on połączony w 1979 r. z Uniwersytetem Singapurskim w National University of Singapore. W kampusie Nanyang Daxue zainstalował się

Nanyang Technological University, również z angielskim jako językiem wykładowym. Jak to wyjaśnia Lee w swych wspomnieniach, dobra znajomość angielskiego dawała absolwentom lepsze szanse na rynku pracy niż posługującym się chińskim absolwentom Nanyang, których było już 12 tys. Sytuacja zmieniła się pod wpływem przyspieszonego rozwoju Chin i powstałych tam nowych szans dla biznesu singapurskiego. Wówczas to Lee Kuan Yew zalecił wszystkim naukę chińskiego w wersji „mandarin”. Zdaniem niektórych Singapurczyków to było jednak potknięcie w jego polityce.

Dzisiaj jest inny problem. Rozróżność młodych pokoleń Singapurczyków jest słaba. Jak pisze Lee Kuan Yew, najniższa jest wśród Indusów, słaba wśród Chińczyków, trochę lepsza wśród Malajów, ale też poniżej potrzeb. W związku z tym Singapur jest zmuszony sprowadzać siłę roboczą. Singapur, jak powiedział premier Lee Kuan Yew cztery–pięć lat temu, sprowadza rocznie od 15 do 25 tys. imigrantów do pracy w gospodarce kraju. Są to imigranci z Chin, Indii, Bangladeszu, Indonezji, Malesji, Filipin. Ponieważ profesor Gawlikowski wspomniał, że może nie wszystkim Malajom chciało się pracować, jak mu tłumaczył pewien Malaj, muszę powiedzieć, że w Singapurze Malajowie pracowali w budownictwie. Były brygady złożone z robotników sprowadzonych z Malesji, tak jak u nas mamy ukraińskie brygady budowlane. Wyśmienicie budowali te bloki, te wieżowce, nabrzeża, ulice! To sprawa organizacji pracy i płacy. Dobra organizacja pracy i dobra płaca, i człowiek chce pracować. Oprócz robotników, mówił Lee Kuan Yew, „We must continue to attract as many able and talented people from China, India, the region, and from developed countries, to add to our team. Without this input of foreign talent, even the US could not have been so successful”. Należy podkreślić, że wśród osiągnięć Lee Kuan Yewa i PAP szczególne znaczenie miało stworzenie sprawnej administracji oraz umiejętne dobór kadr kierowniczych już na szczeblu wiceministra, ich rotacja oraz ciągłe dokształcanie. Premier Lee dbał, by w administracji były reprezentowane wszystkie grupy etniczne. Innym cennym osiągnięciem Singapuru jest jego kapitał ludzki, odnawiany dzięki nowoczesnemu szkolnictwu – od podstawowego po wyższe, zapewniające młodym pokoleniom równy start i dobre szanse sukcesów zawodowych w obranych dziedzinach. To tyle na początek. Dziękuję za uwagę.

Krzysztof Gawlikowski

Do tego, co mówił pan ambasador Burski, chciałem dodać rzecz następującą. W końcu lat 80. nie tylko zaczęto wracać do języka chińskiego, ale także do konfucjanizmu. Chcę przypomnieć, że na początku lat 90. w Singapurze przyjęto oficjalnie ideologię „wspólnych wartości” (*shared values*) – wspólne wartości dla czterech ras zamieszkujących tę metropolię. One są ciekawe, bo wynikają w dużym stopniu

z ducha konfucjańskiego, choć bezpośrednio do konfucjanizmu nie nawiązują. Ale chcę dodać, że wówczas wprowadzono w szkołach chińskich wychowanie konfucjańskie, którego program opracował profesor Tu Weiming z Harvardu, jeden z najlepszych w świecie specjalistów od konfucjanizmu i zarazem jeden z teoretyków tak zwanego nowego konfucjanizmu, czyli zastosowania do współczesnego świata konfucjanizmu jako ideologii chińskiej, ale o wartościach uniwersalnych. I profesor Tu Weiming opracował im ten cały system wychowawczy. Później program ten miał rozmaite losy. To realizowano go z pewnymi naciskami, to znowu trochę on zanikał. Ale przed naszą debatą sprawdzałem, że nadal „podzielane” czy też „wspólne wartości” są utrzymywane jako oficjalna ideologia singapurska.

Wartości te to: naród jest ważniejszy niż wspólnota, a społeczeństwo niż jednostki; rodzina jest podstawową jednostką społeczeństwa (nie jednostki!); pomoc wspólnoty dla jednostki; zasada konsensu, a potępienie sporów; międzyrasowa i religijna harmonia. Wszystko, co zakłóca tych pięć zasad, jest antypaństwowe, i jak już wspomniano, inspirowanie jakichkolwiek konfliktów rasowych czy religijnych jest karane więzieniem. Singapur utrzymał brytyjski system prawny, egzekwując go skrupulatnie, ale w niektórych aspektach utrzymał jeszcze prawodawstwo epoki kolonialnej. Więc gdy ktoś mówi, że Singapur nie jest krajem demokratycznym w sensie zachodnim, to przypominam, że to niedemokratyczne ustawodawstwo w Singapurze wprowadzili Brytyjczycy, a Lee Kuan Yew jedynie utrzymał prawodawstwo brytyjskie, które pozwalało Brytyjczykom zarządzać dość sprawnie wielorasowym i wielokulturowym Singapurem. W ten sposób Lee Kuan Yew zapobiegał między innymi strajkom oraz rozpalaniu namiętności antymalajskich czy antychińskich, z problemem islamskiego fundamentalizmu w tle. Przypomnę, że związki zawodowe wyposażył w domy towarowe, żeby mogły one zarabiać i korzystać z gospodarczej *prosperity*, a nie tylko żyć ze składek związkowców.

Ambasador Burski wspominał o fenomenie mieszkalnictwa i zapewnieniu rodzinom singapurskim własnych mieszkań. W jego wystąpieniu może nie dość jasno zostało podkreślone, że chodziło tu nie tyle o sam sukces budowlany w skali masowej, ale przede wszystkim o kwestie jego finansowania. Otóż wymyślono tam i wprowadzono w życie system finansowania budownictwa w postaci swego rodzaju kredytów hipotecznych z funduszy emerytalnych. W ten sposób rozwinięto budownictwo własnościowe, dbając o to, żeby powstała dominująca klasa średnia, która jest właścicielem swoich mieszkań przy uruchomieniu wewnętrznych mechanizmów finansowania. Lee Kuan Yew obok Mahathira bin Mohamada, premiera Malezji, stał się także twórcą koncepcji wartości azjatyckich, które w początkach lat 90. zaczął głosić. Było to o tyle znamienne, że – jak to słusznie powiedział pan ambasador Burski – Lee był bardzo zanglicyzowanym Chińczykiem; nawet Brytyjczycy, przekazując mu niepodległy Singapur w zarząd,

określali go jako „najbardziej brytyjskiego dżentelmena na wschód od Suez”. I mówili o nim „Lee Kuan Yew jest jak banan, żółty z zewnątrz, biały w środku”. Otóż właśnie ten Lee Kuan Yew, z mentalnością zachodnią, zaczął w końcu lat 80. coraz mocniej zakotwiczać Singapur w Azji, w otoczeniu azjatyckim, i zaczął lansować ideę wartości azjatyckich, podkreślając, że są one odrębne od wartości lansowanych przez coraz bardziej postmodernistyczne elity zachodnie.

Przypominam, że zarówno Lee Kuan Yew, jak i Mahathir bin Mohamad podkreślali, że tradycyjne wartości azjatyckie są bliskie dawnym wartościom wiktoriańskim i że w żadnym razie nie odrzucają one wartości zachodnich, sprzeciwiają się tylko ekstremizmom zachodnim i tym nowym wartościom, które zaczęły dominować ostatnio na Zachodzie. Tak więc dorobek Lee Kuan Yewa jest różnorodny, dyskusyjny i w pewnych aspektach kontrowersyjny. Nie potępiam ani jednej, ani drugiej strony. Po prostu chcę zwrócić uwagę na sprzeczność między ideologią przyjmowaną w Singapurze, opartą na zmodernizowanej wersji konfucjanizmu, a ideologią demokratyczno-liberalną współczesnego Zachodu, z prymatem praw człowieka, czyli praw jednostki. I te prawa mają mieć prymat przed wszystkimi innymi. Zgodnie z singapurską koncepcją podzielanych wartości tak nie powinno być. I ta metropolia jest najlepszym przykładem fantastycznego rozwoju gospodarczego oraz harmonijnego rozwoju społecznego w warunkach swoistej „sterowanej demokracji” czy systemu półautorytarnego, który biednemu społeczeństwu azjatyckiemu zapewnił niebywały dobrobyt i awans cywilizacyjny. Dodałbym, że nie znam w Azji ani jednego przypadku szybkiego rozwoju gospodarczego w warunkach liberalnej demokracji. System japoński wedle wnikliwych badaczy, jak Yoshido Sugimoto, należałoby określić jako „autorytaryzm opiekuńczy”, a Indie kultywują przecież system kastowy i okresowo również miały dość autorytarne. Tajwan swoje sukcesy gospodarcze osiągał w warunkach brutalnej wręcz dyktatury wojskowej, podobnie jak Korea Południowa.

Singapur pod wieloma względami jest bardzo ważny, również w sferze międzynarodowej. Odgrywa w Azji rolę niepomrotnie bardziej znaczącą, niż sugerowałyby to jego rozmiary fizyczne. Stał się nie tylko potęgą gospodarczą, ale także ważnym centrum całego ASEAN i współpracy Azji Południowo-Wschodniej.

Teraz przekazujemy mikrofon w ręce dyskutantów z sali w celu umożliwienia zabrania głosu i zadawania pytań.

Janusz Cieślak

Witam państwa serdecznie. Nazywam się Janusz Cieślak. Od sześciu lat jestem prezesem Europejskiego Klubu Biznesu Polska – stowarzyszenia biznesowego, ale mam odwagę i przyjemność rozmawiać na temat Singapuru, bowiem w swojej karierze zawodowej 12 lat spędziłem, współpracując z Singapurem – osiem lat

w polsko-singapurskiej spółce Polsin, której udziałowcem był CIECH. I tu szczególnie żał mi, że nie ma na sali dyrektora Jana Janicha, twórcy Polsinu w Singapurze, tego, który rozpoczął naszą obecność w Singapurze. Później kontynuował to nieżyjący już dyrektor Ryszard Jany i później znowu Jan Janich. Przez te osiem lat współpracowałem w Polsinie, później natomiast miałem przyjemność być radcą handlowym i *charge d'affaires* naszej ambasady, bo jeszcze wtedy ambasador nie był usadowiony w Singapurze. Dziękuję za zaproszenie na to bardzo ciekawe spotkanie; chciałbym zgłosić kilka uwag, które mi się nasunęły.

Pierwsza sprawa dotyczy premiera Lee Kuan Yewa. Chciałbym powiedzieć rzecz następującą, bo o tym pewnie państwo nie wiecie. W czasie II wojny światowej matka premiera Lee Kuan Yewa wraz z nim została przez Japończyków postawiona pod murem i groziło im rozstrzelanie. Matka, całując buty oficera japońskiego, uzyskała to, że ich nie rozstrzelano, i Lee Kuan Yew przeszedł na drugą stronę, na co pozwolono ludziom, których nie rozstrzelano. Dlaczego o tym mówię? Dlatego, że w momencie, w którym Lee Kuan Yew doszedł do władzy, jedne z najlepszych kontaktów we współpracy, zwłaszcza gospodarczej, nawiązał z Japonią. Sprawy kraju były zawsze dla niego ważniejsze niż sprawy osobiste, choć zapewne do końca życia pamiętał to, co się stało w czasie wojny. To sprawa pierwsza.

Z drugiej strony ten sam Lee Kuan Yew był bardzo mądrym człowiekiem, bo zdając sobie sprawę, że ma obok siebie trudnego partnera – Malezję, a dalej skonfliktowaną z nią Indonezję, robił wszystko, żeby stworzyć taki system obronny, który by – niezależnie od rozmaitych gestów, jak przyjęcie języka malajskiego za „narodowy” itd. – w przypadku jakiegokolwiek konfliktu pozwolił obronić się Singapurowi. A ponieważ uznano, że Singapur ma sytuację trochę podobną do tej w Izraelu, Lee zaprosił specjalistów wojskowych z Izraela, którzy mu pomogli w organizacji wojska na podobny sposób – tam był problem między Izraelem a Palestyńczykami i światem arabskim, tu z kolei Singapur otaczał skonfliktowany świat ludów i kultur malajskich. Ale nie tylko to. Również przy trójnarodowym, w praktyce, społeczeństwie, z silną obecnością malajską wewnątrz Singapuru, potrzebna była bardzo silna władza. Tu panowie bardzo delikatnie mówili na ten temat, ale przecież Singapur był takim krajem, w którym najdłużej bez wyroku przetrzymywano więźniów politycznych. Właśnie na Sentosie przez długie lata trzymano jednego z więźniów bez wyroku sądowego. I również trzeba sobie jasno i wyraźnie powiedzieć, że z pełną świadomością Lee Kuan Yew za najważniejszą grupę uważał Chińczyków, z którymi współpracowało się gospodarczo doskonale, o czym za moment, dalej byli Indusi, z którymi również dobrze się współpracowało, i na koniec Malajowie, których w biznesie nie było.

Jak to się przejawiało? Podam tu kilka przykładów z praktyki, takich zupełnie codziennych, może nawet wesołych. Jak przyjeżdżała delegacja ministerialna

z Polski, to mimo że Indyjki były ładniejsze, w spółce nie było mowy, żeby to one wręczały kwiaty, to musiały być Chinki, bo inaczej byłaby to obraza. Drugi przykład. Kiedy pewnego dnia potrzebny był kierowca, bo nastąpiła zmiana kierowcy, to proszę sobie wyobrazić, że zgłosił się Chińczyk. Spowodowało to lekkie zdziwienie, ale został przyjęty, bo oni byli zwykle bardzo solidni. Po dwóch miesiącach przychodzi grupa Chińczyków ze spółki, bardzo dobrych pracowników, i mówi: szefie, tego kierowcę trzeba zwolnić. Dlaczego? Przecież on jest bardzo dobry, o co chodzi? Szefie, on jest głupi. Jak to jest głupi? Przecież jest bardzo dobry. Szefie, w Singapurze Chińczycy są biznesmenami, są bankierami, politykami. Jeżeli ktoś jest kierowcą, to nie może być mądry. Taka była argumentacja. Oczywiście nie został on zwolniony, ale na tyle mu dokuczali, że po półtora miesiąca sam odszedł. Współpraca z Chińczykami była doskonała w biznesie. Żeby dopracować się wzajemnego zaufania, potrzeba było czasami, w najgorszych przypadkach, dwóch lat, a nawet więcej, żeby Chińczycy zrozumieli nas i zaufali nam. Na początku spotkania biznesowe odbywały się na ogół przy okrągłych stołach w restauracjach. Jak zaczęli zapraszać do domu, to już oznaczało, że nas doceniają, rozumieją i mają do nas zaufanie. A jak było zaufanie, to wówczas nawet duże sprawy można było załatwić przez telefon, bo jak coś zostało uzgodnione, to dotrzymywano warunków. Nie było mowy, żeby czegoś nie dotrzymywano.

W czym byliśmy jako Polacy lepsi od nich? Wszystko szło doskonale, pracowali po kilkanaście godzin, nie trzeba było im nawet mówić, wiedzieli, że tak trzeba. Dopóki jest sprawa do załatwienia, to się pracuje. Natomiast jak się rozpoczął jakiś problem biznesowy, jakaś bardziej skomplikowana sytuacja, to przychodzili i pytali: „Boss, what I should do? I don't know, please let me know”. Itd. I wtedy Polacy, których uważam i uważałem zawsze za bardzo bystrych, również w biznesie, okazywali swoją może nie tyle wyższość, ile większe doświadczenie i przywództwo w warunkach improwizacji, i to zdawało egzamin.

I jeszcze jedno. Byłem ostatnio na spotkaniu z panem prezydentem, spotkałem się również z przedsiębiorcami singapurskimi – nie darowałbym sobie, gdyby mnie tam nie było, bo część serca została w Singapurze i tak już będzie do końca życia. Pomimo że kieruję organizacją europejską, to współpracujemy również z Azją i nie tylko z Południowo-Wschodnią. Proszę sobie wyobrazić, że pewne działania były podejmowane już za czasów ambasadora Burskiego, również w trakcie mojej obecności. Przykładowo już wtedy, to była pierwsza połowa lat 90., została zawarta umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania. Również zawarta była umowa o wzajemnej ochronie inwestycji. To wtedy LOT zaczął latać do Singapuru i to było bezpośrednie połączenie lotowskie. To wtedy, jeśli dobrze pamiętam, Singapur stał się pierwszym krajem azjatyckim, którego obywatele przyjeżdżali do Polski bez wizy. Udało mi się przekonać pracownika odpowiedzialnego w MSZ,

że skoro wpuszczają Polaków bez wizy na dwa lub trzy tygodnie, to na zasadzie wzajemności my też musimy to zrobić – i to zostało zrobione.

I wreszcie już ostatnia sprawa, bo nie chcę państwu zabierać dużo czasu. Ponieważ oprócz Polsinu powstały w tych czasach jeszcze dwie–trzy inne spółki, udało mi się na zakończenie swojej obecności opracować program uczynienia z Singapuru pewnego rodzaju centrum polskiej obecności w Azji Południowo-Wschodniej. Program został bardzo pozytywnie przyjęty w Ministerstwie Gospodarki i na tym się skończyło. Podjęła ten program i problem Krajowa Izba Gospodarcza. Zaproсили mnie i zapytali, czy w innym miejscu nie zechciałbym realizować tego programu. Powiedziałem, że owszem, może w Hongkongu, ale powiedzieli, że to za daleko, że to może być Londyn. Niech będzie Londyn. I takim sposobem trafiłem z ramienia Krajowej Izby Gospodarczej do Londynu jako dyrektor Polskiego Centrum Handlu i Promocji. Dlaczego o tym mówię? Dlatego, że my znowu powracamy do pewnych rzeczy, które można było dawno zrobić i wystarczyłoby tylko je kontynuować. Po prostu tego nam brak. Nikt przez tyle lat nie zapytał mnie, co należałoby w tym Singapurze jeszcze dodatkowo zrobić. Służyłbym taką pomocą, ale nikt o to nie pytał, a po prostu szkoda. Oby kiedyś te doświadczenia zostały wykorzystywane i żebyśmy kontynuowali, a nie zaczynali co pewien czas wszystko od nowa. Dziękuję za uwagę.

Waldemar Dubaniowski

Chciałbym tu wtrącić krótki komentarz o tym, jak znak czasu dotknął również Singapur. To, co powiedział pan Cieślak, pokazuje, jak było kiedyś. Dzisiaj Singapur w dużej mierze się już zmienia. Po pierwsze, Polsinu już *de facto* nie ma, a za to jest firma Singpol, działająca nowocześnie prywatna firma, która tak naprawdę ma na celu tylko i wyłącznie ułatwianie kontaktów między biznesem polskim a singapurskim. Po drugie, żałuję, że mamy mało czasu, bo jest temat, któremu powinniśmy poświęcić jeszcze kilkanaście minut, a mianowicie wielokulturowość. Faktycznie kiedyś było tak, że Chińczycy byli jak gdyby osobną „kastą”. Dzisiaj znowu niezwykle delikatne i wrażliwe tematy dotyczą właśnie rasy, religii i wyznania. Najlepszym przykładem tego, jak to się teraz zmieniło, jest fakt, że każdorazowo rząd jest konstruowany tak, żeby był w nim mniej więcej parytet związany z odpowiednią rasą, żeby byli w nim Chińczycy, Indusi i Malajowie. Najlepszym przykładem tego jest odgrywanie roli, i to od dawna, znakomitego, świetnego wręcz „numeru dwa” w singapurskim rządzie przez ministra finansów, który jest Indusem, nawiasem mówiąc, urodzonym na Sri Lance (Tharman Shanmugaratnam). Naprawdę świetny człowiek, o dużym autorytecie międzynarodowym. Przy każdorazowych wyborach również listy wyborcze są tak konstruowane, że są okręgi, w których powinien wygrać Chińczyk, są okręgi, w których powinien wygrać

Indus, i są takie, gdzie powinien wygrać Malaj. Tak więc Singapur, tak jak wszystkie inne kraje, również się zmienia i ewoluuje.

Krzysztof Szumski

Kiedy byłem ambasadorem w Dżakarcie, obsługiwałem także Singapur. To było w latach 2000–2004. Na dzisiejsze spotkanie przygotowałem wypowiedź o polityce zagranicznej Singapuru, ale widzę, że ciekawsze jest spojrzenie na ten kraj z bliska. Dlatego chciałbym powiedzieć, że osiedla, o których tutaj mówiliśmy, są budowane w taki sposób, a mieszkania są przyznawane czy sprzedawane z uwzględnieniem kwestii społecznych, tak aby na tych osiedlach nie powstawały żadne getta „etniczno-religijne”. Każda kamienica, każdy budynek zasiedlany jest mniej więcej w proporcji zbliżonej do tego, jaka jest proporcja ludności w Singapurze. Nigdy nie jest tak, żeby kamienica była zasiedlona wyłącznie przez Chińczyków. Tam są mieszkania, w których mieszkają Indusi, są mieszkania, w których mieszkają czasami biali, Europejczycy, są mieszkania, gdzie mieszkają Malajowie. Jest to tak robione, żeby nie tworzyć warunków do powstawania różnego rodzaju gett i tworzenia jakichś niesnasek pomiędzy mieszkańcami tych osiedli. Ciekawostką jest to, że Singapur – koledzy na pewno to potwierdzą – jest miastem bez graffiti. Wyobraźcie sobie, że nie widziałem nigdzie żadnego graffiti i miasto jest zadziwiająco czyste. A z graffiti jest sprawa szczególna, dlatego że obowiązuje stare prawo brytyjskie, zgodnie z którym ci, którzy to graffiti próbują robić, są bardzo ostro karani. To wygląda w ten sposób, że delikwent jest kładziony na desce pod kątem 45 stopni i otrzymuje od 5 do 10 uderzeń trzcina ratanową, która poprzednio przez całą noc moczyła się w wodzie. Po takim zabiegu delikwent może nawet na kilka dni jechać do szpitala. Nie zdarzyło się nigdy, żeby powtórzył malowanie po ścianach czegokolwiek. Był taki przypadek, kiedy młody podпиты Amerykanin wieczorem za pomocą gwoźdza uszkodził karoserię chyba w 20 zaparkowanych samochodach. Zidentyfikowano go dzięki kamerze monitoringu. Został skazany na tę samą karę – pięć uderzeń trzcina. Interweniował sam prezydent Clinton. Singapurczycy powiedzieli tak: „Szanujemy prezydenta Clintona, ale szanujemy też nasze państwo. W związku z tym obniżamy karę z pięciu uderzeń do trzech”. Amerykanin dostał trzy uderzenia trzcina, pojechał do szpitala, a za dwa tygodnie wyjechał z Singapuru i przypuszczam, że już nigdy niczego nie zniszczył.

Jeszcze chciałbym powiedzieć, że jest to państwo, o którym można powiedzieć, że jest państwem zupełnie bezpiecznym. W hotelach w każdym pokoju jest informacja: „Gdybyś poczuł się czymkolwiek zagrożonym, dzwoń na taki to a taki numer”. W centrum miasta policja interweniuje w czasie krótszym niż siedem minut. Jeżeli to jest na obrzeżach miasta, gdzieś na obrzeżach wyspy, przybywa z pomocą w czasie nie dłuższym niż 15 minut, czyli siedem minut w centrum, 15 minut

na obrzeżach. To pokazuje, jaka jest sprawność tamtejszej policji. No i wreszcie ostatnia uwaga. Gdy byłem w Dżakarcie i chciałem się naprawdę dowiedzieć, co się dzieje w Indonezji – mimo że już byłem dosyć doświadczonym dyplomatą i starałem się mieć dużo informacji, miałem dobre kontakty itd. – żeby mieć te najciekawsze informacje, po ostateczne potwierdzenie pewnych rzeczy jechałem właśnie do Singapuru, gdzie byłem akredytowany, i odwiedzałem trzy–cztery ośrodki badawcze. W Singapurze jest tych ośrodków bardzo dużo. One składają się przede wszystkim z Singapurczyków, ale również najlepsze umysły, najbardziej światli politolodzy i badacze z całej Azji Południowo-Wschodniej, często również z Chin, przyjeżdżają tam do pracy. W Singapurze można naprawdę dowiedzieć się wszystkiego, także o całym świecie, ale przede wszystkim o Azji. Bardzo dużo informacji ciekawych, ważnych, obiektywnie ujętych, które potem przysyłałem do Polski, było właśnie uzyskanych w Singapurze w tych ośrodkach.

Krzysztof Gawlikowski

Chciałbym dodać do tego, co powiedział ambasador Szumski, że według badań różnych ośrodków i publikacji prasa singapurska jest najlepszą, najbardziej obiektywną prasą w Azji. Najlepszą, jeśli chodzi o informacje o Azji. Widziałem parę publikacji, analiz pokazujących, że prasa singapurska jest numerem jeden i najlepiej oświetla różne aktualne procesy. Tak więc to także jest swoisty fenomen.

Michał Kołodziejski

Te debaty są ciekawe, ponieważ konwencja trochę się tu odwraca. Osoby, które siedzą wśród publiczności, mają nie mniejszą wiedzę niż my tutaj. Ciekawe jest, że ten panel się rozszerza. Ja też odwrócę tę formułę i zadam państwu pytanie: bardzo dużo ciekawych rzeczy usłyszeliśmy o Singapurze, ale czy te doświadczenia dadzą się w jakikolwiek sposób przeszczepić na nasz grunt? Czy płynie z nich dla nas jakaś nauka? Trochę jętrzące pytanie: w Singapurze administracja publiczna jest najlepiej opłacaną administracją na świecie. Premier Singapuru zarabia około 2 mln dol. rocznie. To jest mniej więcej trzy razy więcej niż drugi na liście prezydent Szwajcarii, potem prezydent Stanów Zjednoczonych, Australii itd. Co jest przyczyną, a co skutkiem? Czy Singapur tak dobrze funkcjonuje, bo potrafi na najbardziej odpowiedzialne stanowiska ściągnąć ludzi z każdego sektora, potrafi podkupić najlepszych, czy odwrotnie – dlatego że tak dobrze funkcjonuje, to może sobie pozwolić, żeby tak dużo płacić? Tak dużo opowiadaliśmy o najróżniejszych dziedzinach życia w Singapurze, że warto się pokusić o taką refleksję. Z czego my możemy skorzystać?

Krzysztof Gawlikowski

Do pańskiej uwagi chciałem dodać, że oprócz bardzo dobrej gaży w administracji publicznej stosuje się tam także przesuwanie ludzi z administracji publicznej do prywatnego biznesu i ktoś, kto zarabia na urzędzie państwowym pół miliona dolarów i przechodzi do banku albo do dużego przedsiębiorstwa, tam zarabia jeszcze pięć razy więcej. Tak więc jeżeli dobrze się spisze na urzędzie państwowym i dobrze służy państwu, to potem kariera biznesowa przed takim człowiekiem się otwiera. Ale gdyby ktoś połasił się na kilka tysięcy dolarów łapówki, jakiegoś „wczasy sponsorowane” czy podarki, to ma przekreśloną całą karierę. Żaden biznes już go nie uratuje.

Krzysztof Szumski

Podczas wizyty prezydenta Kwaśniewskiego w Singapurze odbyła się rozmowa z premierem Goh Chok Tongiem i w pewnym momencie zeszło właśnie na temat korupcji. Prezydent Kwaśniewski zapytał: Jak to się dzieje, że u was nie ma korupcji? Na co premier Singapuru odpowiedział: Po pierwsze, staramy się wybierać najlepszych, pilnujemy się, żeby żaden z nas nie szedł na złą drogę. Po drugie, mamy bardzo sprawną Agencję Antykorupcyjną, która nie cofa się przed niczym, aby tych spraw pilnować, i wykazuje dużą surowość. A po trzecie, płacimy bardzo dobrze, płacimy 90% tego, co by dostawali ci ludzie, będąc w wielkich koncernach prywatnych. Nigdy nie mniej niż 90%. Można zapłacić nieco mniej, ponieważ praca w administracji ma pewne przywileje, pewną stabilność, natomiast płaca w biznesie prywatnym często zależy od wyników gospodarowania. Ale to, że nie schodzimy poniżej 90%, powoduje, że jest duże zainteresowanie tych najlepszych, pracą właśnie w administracji Singapuru.

Janusz Cieślak

Panie ambasadorze, o wszystkim zawsze decydują ludzie. W Polsce, dopóki byli tacy ludzie jak dyrektor Janich, nie było problemu. Przyszła nowa ekipa – nie ma Polsinu, skończyło się. A można było robić te interesy w dalszym ciągu bardzo dobrze – to tak na marginesie.

Jeśli chodzi o to, czego możemy się uczyć w Singapurze. Po pierwsze, dyscypliny społecznej. To jest pierwsza rzecz. Druga rzecz: większego zaangażowania w to, co robimy. Mimo że jako Polacy jesteśmy w tym nieźli, Singapurczycy są jeszcze lepsi. I wreszcie na samym końcu: trzeba mieć pewną wizję i ją realizować. W Singapurze jest to łatwiejsze, bo od początku, od wielu lat, jest ta sama władza. U nas, jeżeli władzę przejmuje ktoś inny, nawet dobry program poprzednika trafia do kosza. Dopóki będzie tak w naszej gospodarce i w naszym życiu, to nic się nie zmienia.

Krystyna Palonka

Z wielką nostalgią myślę o Singapurze, bo mieszkałam tam w kampusie NUS mniej więcej półtora roku. Oczywiście miałam też kontakty z prostymi ludźmi. Tutaj już była mowa o tym, ale może za słabo to podkreślono, że Singapur to jest władza silnej ręki. Tam jest bardzo surowe prawo, bardzo restrykcyjnie egzekwowane i nie ma co do tego żadnych wątpliwości. Pamiętam podkoszulki z napisem „Singapur Fine City”, które kupują goście. Tam jest dziewięć obrazków w postaci znaków drogowych, za co są kary. Nie ma mniejszej kary niż 500 dol., za rzucenie śmiecia na ulicy płaci się 1–2 tys. dol., no i kara śmierci za najmniejszą ilość posiadanych narkotyków. Stosowana bezwzględnie. Prasa oczywiście jest cenzurowana. W mediach są tylko takie wiadomości krajowe, które trzeba zamieścić, żadnych innych nie ma, a szczególnie brak jakiegokolwiek krytyki posunięć rządu.

Myślę, że to co jest istotnie ważne, to wizja długoletnia i Lee Kuan Yew rzeczywiście potrafił ją zrealizować. Ale dlaczego? Dlaczego miał taką charyzmę? Przywożłam z Singapuru wspaniały album *Historia Singapuru w fotografii*, w którym jest zdjęcie z lat 70.–80., jak Lee Kuan Yew wraz z całym rządem zamiatają miotłami ulice i to nie jest jeden taki przypadek. Brak korupcji istotnie polega na tym, że cała administracja ma bardzo wysokie płace, ale to bierze się z bogactwa kraju, a to bogactwo nie wynika głównie z działalności prywatnych koncernów, jak to jest w kulturze zachodniej. Singapur to jest kapitalizm państwowy. Temasek to państwowy fundusz inwestycyjny, który inwestuje nie tylko za granicą. On ma udziały w większości firm singapurskich, nawet prywatnych. Dlaczego urzędnika można umieścić później w firmie prywatnej? Dlatego, że większościowym udziałowcem może być właśnie Temasek czy jakiś inny fundusz państwowy. Zarządzanie tym całym systemem gospodarczym jest scentralizowane w sposób bardzo duży. Dlaczego to się udaje? Można powiedzieć, że Singapur ma szczęście do merytokratów, którzy istotnie znają się na rzeczy i bardzo zrećcznie również zarządzają polityką.

Singapur odgrywa bardzo ważną rolę w ASEAN, czyli w Stowarzyszeniu Narodów Azji Południowo-Wschodniej. A to dlatego, że Singapur ma w rękę, po pierwsze, potężne pieniądze, po drugie – ma bardzo sprawną dyplomację i wiele konfliktów, które nieustannie między tymi państwami wybuchają, jest dzięki Singapurowi w pewien sposób łagodzonych. I jeszcze jedno. Rozmawiałam z kilkorgiem ludzi z Singapuru, którzy wiedzą, że tam jest kapitalizm państwowy, a oni są udziałowcami, *shareholderami* majątku państwowego. Raz na pięć lub cztery lata, w zależności od tego, jakie są profity, każdy obywatel Singapuru dostaje dywidendę od majątku państwowego. Dlatego prawie nie można zdobyć obywatelstwa Singapuru. Jest określona liczba ludzi z uprawnieniami i „obcy” nie są dopuszczani do grona wybrańców. To, czego w Singapurze przybywa, to

ład. Oni są mistrzami w zdobywaniu przestrzeni poprzez budowanie sztucznych wysp. Dziękuję.

Waldemar Dubaniowski

Tu znowu krótka interwencja. Oczywiście jest tak, że fundusze singapurskie są funduszami państwowymi – określa się je Sovereign World Fund. Jednocześnie, jeżeli się spojrzy na wszelkiego rodzaju rankingi, to właśnie Singapur w rankingu „Doing Business”, czyli krajów, w których najłatwiej, najlepiej i najwygodniej robi się biznes na świecie, jest numerem jeden, dwa albo trzy. Obydwa te fundusze, o których wspomniałem – Temasek i GIC – mają taki sam charakter jak fundusz norweski, największy na świecie w tej materii, i fundusz saudyjski, który jest numerem dwa. Tylko że i jedni, i drudzy mają ropę. Singapur zdobył podobną pozycję, nie mając ropy. Umieścił swoje dwa fundusze typu SWF w dziesiątce największych funduszy na świecie. Także absolutnie chwala im za to.

Aleksander Bukowski

Nawiązując do wypowiedzi mojej poprzedniczki, chciałem powiedzieć, że w Singapurze nie tylko prasa jest kontrolowana przez państwo, ale również historia i pamięć. Tutaj w dużej mierze obracamy się wokół tego, co się nazywa singapurską historią, czyli taką wizją przyszłości, która została stworzona zarówno przez samego Lee Kuan Yewa, jak i przez państwo oraz partię. Ta wizja historii jest bardzo określoną wizją tego, co się w Singapurze działo, tego, jak wyglądał jego rozwój gospodarczy. Według tej wizji Singapur był bardzo biednym państwem kolonialnym, w bardzo złej sytuacji wyjściowej, i dzięki swoim cnotom, cnotom swoich przywódców udało mu się osiągnąć wspaniały sukces gospodarczy. Oczywiście to, że ta wizja jest propagowana przez państwo, nie znaczy, że ona jest fałszywa. Ale warto zadać sobie pytanie, czy to jest na pewno cała prawda. Ci, którzy rządzą Singapurem, jest to władza autorytarna, która poszukuje swojej legitymizacji, a jednocześnie usuwa ludzi, którzy z tą wizją się nie zgadzają. Ci, którzy ją krytykują, mogą krytykować, ale ze Stanów Zjednoczonych. Większość ludzi podziela albo przynajmniej deklaruje poparcie dla tej wizji. Muszą to robić. Ona została stworzona wtedy, kiedy partia rządząca w Singapurze zaczęła się obawiać, że może przegrać wybory parlamentarne, w związku z czym pojawiła się potrzeba silniejszej legitymizacji. Wtedy ta historia nabrała znaczenia, ponieważ wcześniej ci ludzie chcieli się odciąć od historii, ale kiedy była potrzebna, sięgnęli po nią.

Ja analizowałem ten mit zarówno z punktu widzenia socjologicznego, ponieważ jestem socjologiem, ale też historykiem, i po trosze ekonomistą, ale mnie interesowało to, na ile ta historia jest prawdziwa. Okazało się, że jest prawdziwa do połowy. Prawdziwa jest ta część, że Singapur jest bogatym państwem, nie można

temu zaprzeczyć, a jego administracja jest bardzo sprawna. To wszystko jest prawdą. Natomiast to, co się działo wcześniej, przed rokiem 1965, wygląda zupełnie inaczej w tej wizji, która się znajduje w singapurskiej historii, a zupełnie inaczej w pracach historyków gospodarczych i ekonomistów. Jedną z nich jest praca Grega Huffa, monografia historii gospodarczej Singapuru. Autor wykonał dużo pracy źródłowej, a jednocześnie analizował to jako ekonomista. Z tej pracy można wyciągnąć kilka wniosków. Po pierwsze, Singapur wcale nie był w roku 1965 taki biedny, jak byśmy tu chcieli powiedzieć, ponieważ jego ówczesny PKB był porównywalny z PKB Hiszpanii, Grecji czy Japonii. Było to drugie najbogatsze państwo Azji. To dane Banku Światowego. Więc już na początku to nie było biedne państwo.

Dodatkowo spójrzmy, jak to wyglądało w czasach kolonialnych. Singapur był *hubem* Azji, tak naprawdę zanim jeszcze uzyskał niepodległość, ponieważ to miasto nieprzypadkowo zostało założone przez Brytyjczyków w tym miejscu. Sir Stamford Raffles, który zakładał to miasto, powiedział później, że musiał znaleźć takie miejsce, które miałoby wszystkie zalety geograficzne i lokalne. Oczywiście położenie geograficzne to centrum Azji, położenie na najważniejszych szlakach handlowych, ale również lokalne – naturalny port.

Z biegiem czasu to znaczenie coraz bardziej rosło. Brytyjczycy mieli tam swoją bazę i kiedy następował rozwój, tak jak w przypadku otwarcia Kanału Sueskiego, to właśnie cieśnina Malakka stała się jedną z najważniejszych arterii brytyjskiego imperium, wówczas najpotężniejszego imperium świata, a Singapur był *hubem* tego imperium. Dlatego Singapur miał najlepszą infrastrukturę w tym regionie Azji. Tam doprowadzono kolej, tam przebiegały linie telegraficzne, bo to było centrum dowodzenia brytyjskiego. Port – mówili panowie, że to była wioska. To wcale nie była wioska! To był bodajże czwarty port imperium brytyjskiego, ustępował oczywiście Londynowi i Hongkongowi. Czwarty port największego imperium morskiego. I to nie tylko port handlowy, ale również militarny. W 1938 r. oddano wielką bazę brytyjskiej floty, która miała obsługiwać lotniskowce i pancerniki. To nie był tylko port, ale również baza remontowa. Tam były ogromne suche doki. To były gigantyczne inwestycje jak na ówczesne czasy, biorąc pod uwagę, że to był bardzo mały kraj. Dlatego kiedy Brytyjczycy utracili Singapur, w „Timesie” opublikowano wypowiedź, że kiedy opuszczano tam flagę, zamknął się pewien rozdział imperium brytyjskiego. I rzeczywiście on się zamknął. Brytyjczycy nie stracili jakiegś nieznaczącej kolonii, tylko perłę w swojej koronie, jeden z filarów w swoim imperium, jeden z najbardziej rozwiniętych fragmentów swojego imperium.

Również kiedy Japończycy tam przyszli, także oni uczynili tam swoją bazę wypadową na cały region, właśnie z Singapuru zarządzali swoimi posiadłościami w tym regionie. Notabene, sam Singapur nie ma surowców, ale rozwój Singapuru w XIX w. był napędzany przez trzy wielkie boomy surowcowe. Pierwszy to

była cyna, która była wówczas towarem strategicznym i służyła do zamykania puszek, zarówno z jedzeniem, jak i z ropą naftową. Akurat na Malajach była połowa światowych złóż tego surowca. Kolejnym takim surowcem była guma, która również miała znaczenie strategiczne, ponieważ służyła, jak wiadomo, do produkcji opon, więc wielki boom motoryzacyjny na początku XX w. również stwarzał na nią ogromny popyt. I ropa naftowa z tych regionów. To były regiony niebywałego bogactwa surowcowego. Singapur odgrywał rolę czegoś, co się nazywało *staple part*, czyli w skrócie tego, czym dla nas był Gdańsk. Miasto, które na tym wszystkim zyskiwało. Na handlu nie tylko rozwijała się potężna infrastruktura, która była w stanie go obsłużyć, ale również chińskie banki, w których pracowali anglojęzyczni Chińczycy. To wokół nich rodziło się bogactwo Singapuru.

Według obecnych szacunków singapurskiego PKB prawdopodobnie pod koniec XIX w. PKB Singapuru *per capita* rósł, a to oznacza, że Singapur wkroczył w to, co się nazywa wzrostem nowoczesnym. Czyli nie ekstensywnym, takim, w którym, kiedy mamy jednego człowieka, a potem mamy dwóch, to mamy dwa razy więcej PKB, tylko takim, że rośnie wydajność pracy i jesteśmy w stanie coraz więcej produkować, zatrudniając tę samą liczbę ludzi. Więc ten start i sukces Singapuru ma znacznie głębsze korzenie. Chciałem to powiedzieć, bo brakuje mi w debacie tego aspektu i wydaje się, że nie jesteśmy w stanie sobie odpowiedzieć na pytanie, co tak naprawdę jest przyczyną sukcesu Singapuru, nie patrząc w jego historię i nie zadając sobie pytania, czy to, co nam mówią Singapurczycy, jest prawdą co do ich historii, czy tylko ich wizją historii. Gdyby ktoś mnie zapytał o historię Polski, to mu co nieco opowiem, ale to będzie moja wizja Polaka, jak wygląda historia Polski, pełna mitów i dziwnych opowieści, a nie prawdziwa historia naszego kraju. Tak samo Singapurczycy mają swoją wizję. Ona jest bardzo ważna, ponieważ spaja ten naród, którego tak naprawdę wcześniej nie było. Jest kluczowa, ale jest pewną wizją, pewną historyczną mitologią. Chciałbym, żebyśmy o tym pamiętali. Bardzo łatwo o tym zapominamy. Singapur jest czarujący, jest wspaniały, piękny, ale musimy patrzeć krytycznie.

Wtedy rzeczywiście możemy się zastanowić nad tym, co my z tego możemy wyciągnąć dla siebie. Rzeczywiście jest tam wiele rzeczy, które można przesześcić na nasz grunt, mimo że nie jesteśmy państwem tak dobrze położonym i nikt nie uczynił z nas takiego *huba*, jak uczynili Brytyjczycy, a potem kontynuowali to Amerykanie, którzy stali się kolejnym hegemonem morskim. Takie rzeczy, na przykład jak zorganizować port – rzeczywiście możemy się od nich uczyć technicznych spraw, bo mają wiele tego typu sukcesów. Podsumowując, chciałem powiedzieć, że musimy patrzeć krytycznie, ale jednocześnie nie jest tak, że przedstawiony obraz sytuacji jest niepotrzebny albo że ta wizja jest całkowicie fałszywa. Nie. Ale w pewnych fragmentach jednak jest ona podkoloryzowana.

Waldemar Dubaniowski

Tutaj znowu krótka interwencja. Oczywiście to, o czym pan wspomniał, jest pewną wizją historii, która opiera się na różnych domniemaniach. Dzisiaj nie podlega żadnej dyskusji, że Singapur początkowo był biednym państwem. Dlatego przyjeżdżali tam zachodni doradcy, którzy mówili, jak ten Singapur zreformować. To był kraj, który podlegał kryteriom pomocy Banku Światowego. Stąd między innymi bodajże najbardziej znany doradca, Holender, który się nazywał Winsemius. On nie przyjechał tam dlatego, że miał takie hobby, albo że został zaproszony przez rząd singapurski. On przyjechał tam dlatego, że Bank Światowy zdecydował, że Singapurowi potrzebna jest pomoc, ponieważ należał do jednych z bardziej ubogich krajów. Świadomie powiedziałem, że przed 1965 r. dochód na głowę wynosił 300 dol. i była to biedna rybacka wioska. To określenie, którego sami Singapurczycy używają, dlatego że tak było w istocie. Przedtem słowo „przemysł” było tam nieobecne. Nie było przemysłu w Singapurze poza tym portowo-remontowym. O lokalizacji powiedzieliśmy wcześniej, to jest jedno z tych dobrodziejstw, które Singapur ma, oczywiście ma port głębokowodny, ale mimo że był port, nie było tam literalnie żadnego przemysłu. Przemysł rozpoczął się dopiero po odzyskaniu niepodległości.

Zgadzam się w pełni, że to jest sztuczny naród, naród, który wcześniej nie istniał. Stąd tak istotna z punktu widzenia władzy jest próba budowania identyfikacji narodowej i wizji wspólnego sukcesu. Stabilność jest tam szalenie krucha, wszyscy mają w pamięci dramatyczne konflikty etniczne i wiedzą, że spory mogą w krótkim relatywnie czasie doprowadzić do wielu konfliktów. Stąd między innymi wszystkie religie, rasy, wszystkie święta są traktowane jednakowo. Czyli nie jest tak, że jakakolwiek religia, jakakolwiek rasa może być wyróżniona, jeśli chodzi na przykład o obchodzenie swoich świąt. Nie. Stąd między innymi ten przepis, to nie jest przypadek, to o czym powiedział ambasador Szumski, o tym, jak się mieszka w HDB. Są parytety. Są obowiązujące przepisy. Jeżeli by się okazało, że kwota chińska w danej kamienicy, w danym bloku, na danym osiedlu jest wypełniona, a jest mieszkanie do sprzedania i chciałby je kupić na przykład Chińczyk od Hindusa, nie ma takich szans. Przepis na to nie pozwala. Szczególnie w dzisiejszych czasach to jest kwestia coraz bardziej delikatna. Cały czas jest to strategiczne długoterminowe myślenie. Nie tylko myślenie od kadencji do kadencji, tylko perspektywiczne. W Singapurze to mniej więcej dziesięć lat i tak jak kiedyś – o czym wspominał ambasador Burski – jeżdżono do Japonii, żeby się zorientować, co w Azji w trawie piszczy, to dzisiaj regularnie na miejscu zbierają się panele złożone z trzech grup: politycy, biznesmeni i naukowcy, i zastanawiają się oni nad tym, w którym kierunku w ciągu najbliższych dziesięciu lat gospodarka powinna się rozwijać, w co Singapur powinien zainwestować.

I ostatnie zdanie, bo wydaje się, że to jest taki obraz strategicznego myślenia, szczególnie istotnego z dzisiejszego punktu widzenia. Otóż w 2013 r. rząd singapurski podjął bardzo kontrowersyjną decyzję. Na ogół większość decyzji, które rząd podejmuje, jest tam przyjmowana z dużym aplauzem; ta wywołała protesty, wywołała ogólną gorącą falę dyskusji. To była decyzja o tym, ażeby do roku 2030, jeżeli mnie pamięć nie myli, populacja Singapuru wzrosła mniej więcej z 5,6–5,7 mln dzisiaj do 6,5–6,9 mln w roku 2030, dlatego że władze mają świadomość, że to właśnie brak ludzi może być tym, co zahamuje rozwój Singapuru. To przyjmowanie ludzi jest strategicznie obliczone na kilkanaście lat, dlatego że dokładnie, po inżyniersku, władze chcą określić, kogo potrzebują i kogo będą do Singapuru zapraszać. To ich sposób myślenia, łącznie z takimi szczegółami.

Aleksander Bukowski

Chciałbym odpowiedzieć krótko w kwestii przemysłu. Przemysł jednak był. Po pierwsze, był to przemysł związany z remontem tych wszystkich statków, ponieważ w Singapurze kończyła się trasa statków transportujących ropę. Tam powstała spora liczba warsztatów, które obsługiwały te statki, ale też powstawał ograniczony przemysł, ograniczony przez Londyn – to była tak zwana *import substitution industrialisation*, trochę tego rozwijano, trochę było także produkcji na potrzeby lokalne. To nie było już rzemiosło, to był przemysł, z produkcją przemysłową. Czyli można mówić o pewnej industrializacji, ale oczywiście nie takiej dużej jak później, która nie wzięła się znikąd. To była jedna rzecz. A druga – było tam pewne poczucie misji, ale to nie zmienia faktu, że Singapur był jednym z najbogatszych państw pozaeuropejskich, ustępującym jedynie tak naprawdę Japonii. Wśród tych wszystkich państw, kiedy się skończyła II wojna światowa i zaczęła się dekolonizacja, pojawił się problem, co z nimi zrobić, żeby one mogły jakoś funkcjonować. Singapur był w sytuacji relatywnie najlepszej. Już w początkach lat 60. ludzie to dostrzegali. Ci, którzy byli w Singapurze, na przykład niektórzy brytyjscy ekonomiści, dostrzegali, że to jedno z najbogatszych państw w regionie, że w nim jest już klasa średnia i ona jest bardzo zamożna. Kraj ten startował, kiedy wszyscy ruszali, ale na tym starcie był na pierwszym miejscu i też pierwszy dobiegł do mety.

Krzysztof Gawlikowski

Czy jeszcze ktoś z państwa chciałby zabrać głos? Pan dyrektor Strąk?

Michał Strąk

Mam jedno pytanie i jedną uwagę. Rozmawiałem kiedyś z młodą panią, która trzy miesiące była w Singapurze, i zadałem jej pytanie, jak z perspektywy Singapuru wygląda Polska. Na co mi odpowiedziała, że Polski w ogóle nie widać, nawet

Europa jest słabo widoczna. Jeżeli panowie zechcieliby zweryfikować tę opinię, byłbym zobowiązany.

Natomiast jeśli chodzi o pytanie, to stawiam następujące: dlaczego im się udaje, a nam nie wszędzie się udaje. Powiedziałbym, że nam udaje się dobrze tam, gdzie są firmy, dla których są szkoły, gdzie się uczy, jak się rządzi firmą, jak się nią kieruje itd. Myślę, że polskie firmy coraz lepiej sobie na świecie radzą, natomiast rzeczywiście jeśli chodzi o funkcjonowanie państwa, wygląda to dosyć blado. Pan profesor Gawlikowski na pewno pamięta, że jedno z pierwszych spotkań w cyklu chińskim poświęciliśmy porównaniu dróg rozwojowych Chin i Polski. I z tego, co mówił wtedy pan premier Pawlak, i ja też coś dokładałem, wynika, że szliśmy dokładnie odwrotną drogą. To, co Chińczycy robili, to myśmy tego nie robili. Pan profesor powiedział, że tam stawia się na potrzeby społeczne, nie jednostki. Uważam to za superważne. Jeżeli wszystko jest poddane kryteriom oceny indywidualnej, no to trudno, żeby funkcjonowały dobrze zespoły. Mogę powiedzieć, że z mojej półtorarocznej pracy w rządzie wynika, że jedną z najtrudniejszych spraw, z którą sobie wtedy nie radziliśmy, a myślę, że teraz jest jeszcze gorzej, jest sprawa koordynacji resortów, ministerstw.

Jedna z renomowanych szkół prywatnych zorganizowała kiedyś dyskusję na temat zarządzania państwem. Pojechałem tam z dużą uwagą. Okazało się, że podstawowa teza głównego referatu była taka, że z punktu widzenia nauki o zarządzaniu nie ma czegoś takiego jak państwo. Ambasador Dubaniowski mówi, że spotykają się politycy, przedsiębiorcy i naukowcy. Otóż jest taka definicja systemu, że w każdym systemie jest informacja, energia i substancja. Oni dokładnie do tego się stosują. Naukowcy dają nowe pomysły, władza daje energię – jeśli jest dobra władza, to jest dobra energia, nie ma awantur, kłótni itd. – a gospodarka daje substancję, daje zasoby. Można powiedzieć, że my się tym różnimy od Chińczyków, że oni mają w poszanowaniu coś takiego, co można by nazwać technologią rządzenia, a u nas technologia rządzenia polega przede wszystkim na kłótniach itd. Obserwujemy w tej chwili totalną kompromitację takiego systemu wyłaniania władzy, jaki mamy. Mówię tu o władzach państwowych, bo przewaga Azji nad Europą czy nawet nad Ameryką polega na tym, że przy ich systemie wyłaniania władzy oni mają tę władzę na mniej więcej stabilnym poziomie i ta władza myśli w długim przedziale czasu, natomiast my mamy władzę, która podporządkowuje swoje cele krótkofalowym celom związanym z najbliższą kampanią wyborczą.

Nasze spotkania, które tutaj odbywamy, są niezwykle ciekawe, ponieważ jak rozmawiamy na przykład o Chinach, to rozmawiamy o sukcesach i zastanawiamy się, skąd się one biorą, a jak rozmawiamy o Europie, to mamy ciągle problem, dlaczego jest tak źle, dlaczego nam się nie udaje. Myślę, że z tych spotkań wynika bardzo dla nas przykry wniosek, ponieważ nie wiadomo, czy te różnice, o których

tutaj mówiliśmy, są w ogóle usuwalne. Takie właśnie pytanie bym zadał. Czy jest w naszej mocy i w naszych kompetencjach, żeby poprawić na tyle jakość rządzenia, żeby pod tym względem Polskę przybliżyć do Azji?

Ksawery Burski

Myślę, że można byłoby wysłać do Singapuru dziesięciu wiceministrów z różnych resortów na roczne staże, żeby zobaczyli, jak tam funkcjonuje ministerstwo, jak się wymienia personel między ministerstwami, bo w Singapurze, zanim ktoś zostanie ministrem, musi być wiceministrem w trzech–czterech resortach. Musi się wszędzie wykazać, że umie kierować.

Michał Strąk

Mam wspomnienie porównywalne z Chinami, mianowicie na przełomie XIX i XX w., gdy się zaczynały reformy w Chinach, to oni wysłali delegację, która odwiedziła pięć czy sześć krajów w Europie. Kiedy zacząłem być szefem URM, to razem z podsekretarzami stanu, którzy tam wtedy pracowali, też jeździliśmy z takimi wizytami studyjnymi do kilku krajów europejskich. Gdy porównałem naszą podróż z chińską, to tylko w przypadku jednego kraju się nie zgadzało. Bo jeździliśmy w te same miejsca...

Krzysztof Gawlikowski

Musimy kończyć, niestety, tę dysputę, choć ciekawa, a dyrektor Strąk otworzył nowy obszar naszych debat. A teraz chciałbym przekazać mikrofon naszym panelistom, żeby mogli podsumować debatę i powiedzieć kilka słów na zakończenie.

Michał Kołodziejcki

Jak widać, debatę o Singapurze moglibyśmy kontynuować jeszcze godzinami. Odnosząc się do podniesionych tu uwag, chciałbym powiedzieć, że są w Polsce rzeczy trwałe i trudno zmienialne. Ale są też takie, które łatwo moglibyśmy podejrzeć w takim państwie jak Singapur. Port, logistyka były kiedyś kluczowymi elementami rozwoju tego państwa, ale już nie są. Już mówiliśmy o tym. Im dalej Singapur się rozwija, im bardziej Polska się rozwija, tym więcej jest tych sektorów, które mogą współpracować, gdzie możemy dzielić się doświadczeniami.

Bardzo jestem zadowolony, że podczas wizyty prezydenta Tony'ego Tan Keng Yama w Warszawie podpisana została kolejna umowa o współpracy między agencją A*STAR i polskim NCBiR (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju). To jedna z tych umów, za którą idą realne pieniądze. Obie strony dają granty, uniwersytety współpracują ze sobą w takich projektach, których nawet nazwy trudno czasami powtórzyć, z zakresu technologii, biotechnologii. To są wymierne efekty współpracy

między dwoma krajami, których chciałbym widzieć jak najwięcej. Oczywiście Singapur jest daleko, ma ważniejszych, bardziej rozpoznanych partnerów. Teraz mam wrażenie, że tak jak dosyć długo po naszej transformacji ustrojowej byliśmy skoncentrowani na czerpaniu tych doświadczeń tylko z regionu europejskiego, tak teraz sięgamy coraz dalej i to bardzo dobrze. Mam wrażenie, że takie państwa jak Singapur bardzo wzbogacają możliwości wyboru nie tylko naszych firm, ale też ścieżek rozwoju naszego państwa.

Waldemar Dubaniowski

Postaram się bardzo krótko, bo wydaje się, że już mocno przekroczyliśmy czas. Jestem zadowolony, że taka debata się odbyła, bo Singapur na to zasługuje. Naprawdę od Singapuru można się wiele nauczyć. Po drugie, jestem zadowolony, bo nie padło żadne pytanie o gumę do żucia. Zawsze jedno z pierwszych pytań dotyczy gumy do żucia. Nawiasem mówiąc, to jest tak, że jest mało takich krajów, wokół których narosło tyle różnych mitów, a są nie do końca prawdziwe. Z tą gumą też jest tak, że nie ma absolutnie zakazu żucia tej gumy. Jest tylko zakaz jej wypluwania w miejscach publicznych lub przylepiania do czegokolwiek pod ręką. Mało tego, tę gumę można w Singapurze kupić. Wiele osób mówi, że nie można kupić. Otóż można. To jest punkt numer jeden.

Punkt numer dwa jest taki, że gdzieś w biznesie były rozmowy na temat Singapuru. Wtedy wszyscy się zgodzili, że gdyby Microsoft czy IBM, czy którakolwiek z dużych korporacji, miała własne państwo, to ono byłoby właśnie mniej więcej takie jak Singapur, bo to w istocie jest z jednej strony bardzo młode państwo, z drugiej strony państwo to jest absolutnie fantastyczną, świetnie zarządzaną korporacją, jeśli mówimy tu o standardach związanych z zarządzaniem. Amerykanie określali w latach 70. Japonię jako korporację. Myślę, że do Singapuru to określenie jeszcze bardziej pasuje.

Trzecia rzecz, która wydaje mi się również warta zauważenia, to jest to, o czym wspomniałem na początku. Warto pracować na swoją *soft power* i wizerunkiem w świecie.

Dlatego między innymi dzisiaj Singapurczycy uważani są przez Stany Zjednoczone za jednego z najważniejszych sojuszników i partnerów w Azji Południowo-Wschodniej i *vice versa*. Oczywiście z punktu widzenia obronności Singapurczycy traktują Amerykanów jako swoją tarczę. Tam zresztą USA mają umiejscowioną swą dużą bazę lotniczą. Z drugiej strony, biznes jest biznes i z punktu widzenia biznesowego to Singapurczycy potrafili tak to zbudować, że najistotniejszym dla nich partnerem handlowym i gospodarczym dzisiaj są jednak Chiny. To wielki rynek i w istocie wiele biznesów, które wchodzi właśnie do Chin, i to przez Singapur. Do tego stopnia, że wielu Chińczyków ze świata, niepewnych tego, co się może

zdarzyć z Hongkongiem, swoje pieniądze lokuje nie w Hongkongu, jak do tej pory często bywało, ale coraz częściej w Singapurze, który gwarantuje stabilność i otwarte drogi do Chin. Widać, że ten pragmatyzm, o którym mówiliśmy na początku, jest cały czas wszechobecny w Singapurze. Cieszę się i wydaje mi się, że o tym, co można byłoby jeszcze zaczerpnąć z Singapuru do naszego pięknego kraju, trzeba byłoby zorganizować kolejną debatę. Dziękuję bardzo.

Ksawery Burski

Ja mogę tylko dodać, że jest to partner solidny i wiarygodny, z którym warto utrzymywać bliskie kontakty, wymianę, współpracę we wszystkich dziedzinach. Chciałbym odnieść się do pana, który kwestionował singapurską wersję dziejów Singapuru. Otóż w Singapurze, zanim powstała Republika Singapuru, toczyło się wiele sporów politycznych. Prowadziło je wiele grup i frakcji, lewicowych, prawicowych, prochińskich, antychińskich, proindonezyjskich, antyindonezyjskich, promalezyjskich i anty, między innymi na temat historii. Jest tam więc bogata literatura, dziś często dostępna tylko w bibliotekach. Byli działacze, którzy „bardzo podpadli” w czasie wojny i którzy po wojnie chodzili z dwoma ochroniarzami, ale potem taki działacz, ni stąd, ni zowąd, zostawał ambasadorem gdzieś w dalekim kraju. Był pewien prawnik, który skonfliktował się z Lee Kuan Yewem i wydawało się, że już przepadł, bo przez rok nie miał możliwości działania, a potem nagle został ambasadorem w Paryżu. Więc w Singapurze działy się różne rzeczy, także zaskakujące. Często wydawałoby się, że te posunięcia nawzajem sobie przeczą, ale to wszystko miało jakąś logikę i jakieś przyczyny. Gdy się je później odsłaniało, to okazywało się, że rząd podejmował słuszne decyzje. Budował wspólnotę narodową i wygaszał negatywne emocje. Uczmy się także budownictwa mieszkaniowego od Singapuru i to byłoby najważniejsze dla Polski. Oczywiście trzeba byłoby też uczyć się przy tym dobrego rządzenia państwem. Dziękuję bardzo.

Krzysztof Gawlikowski

Chciałbym spróbować w dwóch zdaniach odpowiedzieć na pytania dyrektora Kołodziejkiego. Ja bym powiedział tak. Polska mogłaby się uczyć od Singapuru przede wszystkim poczucia państwowego, kultury państwowej, szacunku dla państwa. A Singapurczycy wzięli to z Chin – ponieważ właśnie ci działacze, którzy odgrywali kluczową rolę w Singapurze, byli przybyszami z Chin, przejmując tradycje państwowe chińskie i tamtejszy szacunek dla państwa, podczas gdy w Polsce państwo zawsze było słabe, a kiedy krajem rządziły obce potęgi – było wrogie. Przez setki lat mieliśmy przecież sytuację z hasłem „Polska nierządem stoi”, opiera się na nierządzie, właśnie ponieważ nikomu nie zagraża itd. To jest bardzo ważna sprawa. Nie wspomnę już o wypowiedzi byłego premiera Tuska: Jeśli ktoś

ma wizję, niech idzie do lekarza. Bez wizji i zapału w ich realizacji – Singapur nie osiągnąłby takich sukcesów.

Po drugie, co uderza mnie w Singapurze – to ogromny szacunek dla nauki: jako ekspertów rządowych, jako edukacji młodzieży, i ogromny szacunek dla nauki jako sfery badań naukowych i aktywności naukowców. Zwróćcie państwo uwagę, że naukowcy w Polsce po dziś dzień zarabiają bardzo nędźnie. Nie tak dawno w „Gazecie Wyborczej” był artykuł *Oni udają, że płacą, my udajemy, że pracujemy*. Jeśli profesor belwederski w Akademii Nauk może mieć pensję miesięczną 3 tys. zł, na poziomie najniższej pensji, a młody asystent zarabia mniej niż sprzątaczką – to o czym my mówimy? Nasi politycy, i to wszystkich opcji, mają w głębokiej pogardzie ekspertyzy. Zamawiają ekspertyzę u jakiegoś znajomka tylko po to, by potwierdził ich decyzje, a nie po to, by na podstawie wiedzy fachowców wpracować najlepsze rozwiązania. Obserwowałem taki sposób działania kolejnych rządów od lat 90. Jeśli polscy nauczyciele, poczynając od szkoły podstawowej, nie będą jednym z najważniejszych i dobrze opłacanych zawodów, jak to jest w krajach skandynawskich, jak to jest w Finlandii – to najzdolniejsi nie będą wybierali tego zawodu. Jeśli naukowcy nie będą ludźmi dobrze uposażonymi i szanowanymi, wykorzystywanymi jako eksperci przez władze – nasze najlepsze umysły nie będą pracowały dla państwa, a będą nim dyletancko zarządzać rozmaici „wygrywacze wyborów”.

Przez wiele lat nie udało mi się edukować młodych sinologów, dlaczego? Ponieważ w Akademii Nauk, gdzie pracowałem, oferowałem pensję sprzątaczką człowiekowi, który miał być biegły w językach, miał znać chiński, pracować nad doktoratem, biegle posługiwać się komputerem... A jak młody człowiek, zakładający rodzinę, miał żyć za pensję sprzątaczką, mając takie kwalifikacje? Z perspektywą klepania biedy przez lata...

Wydaje mi się, że to są dwie kluczowe kwestie: kultura polityczna szanująca państwo i szacunek dla nauki. To są dwa kluczowe elementy dziedzictwa chińskiego, jakie przyjęli Singapurczycy i które bardzo logicznie zrealizowali.

A problemy historii są oczywiście bardzo skomplikowane. Zgadzam się z panem, że oczywiście budowanie tożsamości singapurskiej wymagało tworzenia ideologii singapurskiej. Jasne, a realna historia w każdym kraju jest bardzo zawiłana, bardzo skomplikowana. W Azji ona jest tym bardziej skomplikowana. Proszę pamiętać, że w większości krajów Azji Wschodniej obowiązuje nie zasada linii prostej, którą my kochamy, tylko zasada „chodzenia ogródkami”, zygzakami. Uprzytomnijcie sobie państwo: jak idziemy do kościoła katolickiego, otwieramy drzwi i natychmiast znajdujemy się na wprost ołtarza, głównego obrazu, głównej figury. Popatrzcie państwo, jak wygląda świątynia chińska. Wchodzimy, chodzimy po pawilonach, wreszcie kręcąc się i kręcąc, dochodzimy do głównej sali, do

głównej figury itd. Najpierw musimy się trochę pokręcić, pochodzić dookoła, potem dopiero – jakoś duchowo przygotowani – trafiamy do kluczowego miejsca. Także działania Lee Kuan Yewa, o których mówił ambasador Burski, też posługuje się podobną logiką, która nie jest logiką linii prostej. Ta logika jest skomplikowanym chodzeniem, skomplikowanym działaniem, którego postronny obserwator nie jest w stanie przewidzieć, bo nie wie, do którego celu zmierza. Już 2,5 tys. lat temu podkreślał to Sunzi, opisując podstawowe zasady polityki wojowania i strategicznego myślenia.

Michał Kołodziejski

Tylko komentarz. Myślę, że pan jest zbyt krytyczny wobec Polski, ale to jest inna sprawa. Nie chciałbym otwierać nowej dyskusji. Natomiast jeśli pan profesor mówi, że sam oferował tak niskie pensje, widząc te dobre doświadczenia, których jest pan świadomy, to tylko dowód na to, jak trudno te doświadczenia przeszczepiać.

Krzysztof Gawlikowski

Oczywiście. Dziękuję państwu bardzo. Dziękuję naszym panelistom i wszystkim uczestnikom, którzy dotrwali do końca, i pomyślimy być może w przyszłości, aby zorganizować debatę o doświadczeniach azjatyckich i polskich. Dziękuję bardzo.

Słowa kluczowe: Singapur, grupy etniczne w Singapurze, People's Action Party, Pięć Wspólnych Wartości, Lee Kuan Yew, *Uniquely Singapore*, *Little Red Dot*, ekspaci, rozwój Singapuru, stosunki Singapuru z zagranicą, stosunki singapursko-polskie

Opracowała Małgorzata Ławacz