

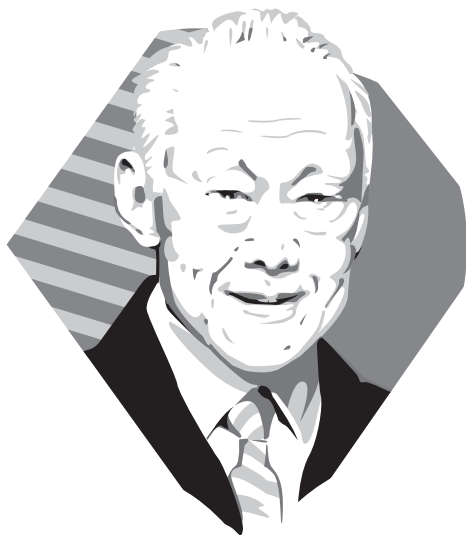
ИЗ ТРЕТЬЕГО МИРА – В ПЕРВЫЙ

ИСТОРИЯ СИНГАПУРА: 1965–2000

Одна из 100 лучших бизнес-книг всех времен по версии 800 CEO Read

Автор – один из самых выдающихся государственных управленцев второй половины XX века

Книга переведена более чем на 20 языков мира



Ли Куан Ю – сингапурский политик, первый премьер-министр Республики Сингапур, главный идеолог сингапурского «экономического чуда».

Родился в 1923 г. в Сингапуре в семье китайского происхождения. Высшее образование получил в британском Кембридже, после окончания вернулся на родину и начал строить политическую карьеру. С 1959 по 1990 г. занимал пост премьер-министра. Под руководством Ли Куана Ю Сингапур из бедной страны «третьего мира» превратился в одно из самых богатых государств.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

В конце 1950-х годов положение Сингапура было плачевным. У этой небольшой страны, расположенной на песчаной полоске суши, не было своих природных ресурсов, даже питьевой воды. Соседние государства, мягко говоря, не способствовали развитию страны-города. Население Сингапура составляло чуть более 2 млн человек и было четко разделено на три враждующие этнические группы: китайцев, малайцев и индусов.

Первому премьер-министру независимого Сингапура Ли Куан Ю удалось то, чего не смог сделать ни один политик – вывести страну из «третьего мира» в первый. И этот процесс был осуществлен в течение жизни одного поколения. Ли Куан Ю доказал: недостаток ресурсов можно компенсировать превосходством в интеллекте, дисциплине и изобретательности.

В 1959 г. в возрасте 35 лет Ли Куан Ю стал первым премьер-министром Сингапура, получившего независимость от Великобритании. В интересах будущего страны было решено объединиться с Малайей, и Сингапур в 1963 г. вошел в состав нового государства – Малайзии. Однако со временем различие ценностей и межэтнические конфликты привели к выходу Сингапура из ее состава в 1965 году. Последующие десятилетия – период яркого, но сложного прорыва Сингапура.

Ли Куан Ю согласен с теми, кто считал, что в 1965 году шансы страны на выживание были ничтожными. Она была искусственным образованием, созданным Великобританией как торговый узел. Остров Сингапур без материка был как сердце без тела.

Возглавив страну, премьер-министр сразу приступил к решению неотложных задач. Во-первых, нужно было добиться международного признания Сингапура.

Во-вторых, организовать оборону государства. В-третьих, обеспечить поддержание общественного порядка. Но самой насущной была проблема отсталости экономики и низкого уровня жизни населения.

Правительству предстояло создать абсолютно новую модель экономики, поскольку страны, аналогичной Сингапуру, просто не существовало. Ли Куан Ю понимал, что его государство не выживет, если пойдет традиционным путем. Нужны были экстраординарные способности и усилия.

СОЗДАНИЕ АРМИИ

Армия Сингапура создавалась фактически с нуля. Страна с одной стороны граничила с недоброжелательной и большой Малайзией, а с другой – с еще большей Индонезией, которая тоже не испытывала теплых чувств к острову-«выскочке». Вначале правительство

Патриотический дух
иногда значит больше,
чем опыт и способности.

обратилось к Израилю с просьбой об интеллектуальной помощи в создании вооруженных сил. Уже в 1965 г. в Сингапур приехали две небольшие группы израильских военных, которые стали консультировать правительство. Их выдали за мексиканцев, чтобы избежать недовольства со стороны мусульман Малайзии.

Британское правительство заложило еще одну бомбу замедленного действия. Армию оно создавало преимущественно из малайцев, хотя 75% населения Сингапура составляли китайцы. Ли Куан Ю запустил специальную программу по вербовке в армию китайцев и индусов, чтобы пропорционально представить состав населения в вооруженных силах.

Британцы оставили после себя негативное отношение населения к воинской службе. Перед правительством стояла задача исправить эту ошибку. Так была введена специальная церемония проводов новобранцев в общинных центрах. Члены парламента, министры и лидеры местных общин посещали эти мероприятия. Со временем это нововведение принесло позитивные результаты. Сингапурцы не обладали большим опытом или выдающимися способностями в военном деле, но патриотический дух в армии был на самом высшем уровне.

Была создана мощная система привлечения в армию не только физически крепких, но и высокоинтеллектуальных молодых людей. Правительство ежегодно отбирало нескольких лучших младших офицеров для обучения за границей – в Оксфордском, Кембриджском и других британских университетах. Во время учебы они получали оклад лейтенанта и компенсацию всех текущих расходов на учебу и проживание. Со своей стороны офицеры должны были подписать контракт о том, что будут служить в армии 8 лет после получения диплома. За этот период два-три раза их отправляли на стажировку в Америку, причем последний раз – зачастую на программы государственного управления в Гарвардском университете. Такая система позволила создать интеллектуальную элиту и использовать ресурсы армии наилучшим образом.

НОВЫЙ ВЫЗОВ: ВЫЖИВАНИЕ В ОДИНОЧКУ

В 1960-х гг. в Сингапуре оставались британские войска в качестве гаранта его независимости. Но в 1971 г. британское правительство заявило о полном выводе своих военнослужащих. Для Сингапура это означало не просто утрату физической безопасности, но и потерю 20% ВВП. Стране предстояло научиться выживать в одиночку. Нужно было найти новую парадигму развития.

Руководство страны понимало: нужно привлекать инвестиции крупных корпораций. После нескольких проб и ошибок Ли Куан Ю пришел к выводу, что наилучшим выходом для Сингапура станет привлечение американских транснациональных корпораций. В 1960-х гг. на местный рынок пришли предприниматели из Гонконга и Тайваня, но они принесли довольно простые технологии – такие как производство игрушек и текстиля. Это было трудоемкое, но не крупномасштабное производство. Американские корпорации могли бы принести высокие технологии с крупным масштабом производства и тем самым создать множество рабочих мест. Они могли бы обучать сингапурских рабочих, повышая их специализацию и уровень дохода.

Другая часть стратегии по привлечению американских инвесторов заключалась в создании оазиса «первого мира» в регионе «третьего мира». Идея была простой: чтобы улучшить состояние экономики, нужно привлечь в Сингапур талантливых иностранных предпринимателей, инженеров, менеджеров и других специалистов, которые планируют развивать бизнес в Азии. В 1970-х гг. это был беднейший регион. И Сингапур решил занять нишу интеллектуального узла, обеспечив общественную и личную безопасность, здравоохранение, образование, телекоммуникации, транспорт и обслуживание на уровне стран «первого мира».

Ли Куан Ю полагал, что эта смелая затея имеет право на существование. Он планировал постепенно перевоспитать, переориентировать людей с помощью школ, профсоюзов, общественных центров и организаций.

- 1** ТАЛАНТЛИВЫЕ ЛЮДИ являются наиболее ценным достоянием страны и любой другой организации. Особенно это важно в условиях жестко ограниченных ресурсов.
- 2** СТОИТ ВЕРИТЬ в молодых людей, даже если у них нет делового опыта. Главный способ развить их талант – помочь получить хорошее образование.
- 3** ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ Сингапура было успешным благодаря умелому планированию, регулярному анализу и корректировке планов. И главное – планы регулярно пересматривались и корректировались по мере изменения ситуации.
- 4** ОДИН из самых важных факторов преуспевания – доверие. Именно доверие к правительству позволило иностранным инвесторам переезжать в Сингапур и основывать там свои предприятия.
- 5** ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА успеха Сингапура – стремление правительства учиться, чтобы система работала еще лучше. Не стоит быть заложником какой-либо одной теории.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ

СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Развивать главное достояние своей компании – ее талантливых сотрудников.

Не применять стандартные стратегии в нестандартных ситуациях.

Умело планировать, но проявлять гибкость в случае изменения ситуации.

Насколько смело и масштабно ваше видение будущего компании?

Как вы привлекаете, развиваете и сохраняете таланты в своей компании?

Если бы вы возглавили свою страну, какие управленческие решения вы приняли бы в первую очередь?

СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

Чтобы инвесторы имели дело с одним агентством, а не с огромным количеством департаментов и министерств, правительство создало Управление экономического развития (УЭР). Эта организация прилагала неимоверные усилия, приглашая инвесторов приехать в Сингапур. Большинство иностранных бизнесменов даже не знали, где находится эта страна. Лишь одна из 50 компаний, с которыми общались представители агентства, направляла свою миссию в страну.

Для привлечения инвестиций правительство создало инфраструктуру и хорошо спланированные промзоны, предоставило финансы для развития промышленности, ввело налоговые и экспортные льготы. Деятельность Ли Куан Ю дала первые ощутимые плоды только в 1968 году. Американская компания Texas Instruments решила основать в Сингапуре предприятие по производству полупроводников. За ней последовали такие мировые гиганты, как National Semiconductor, Hewlett-Packard, General Electric и другие.

Ли Куан Ю раскрывает секрет убеждения инвесторов. Правительство решило, что один из лучших способов показать надежность и серьезность Сингапура – проложить красивую, обсаженную деревьями и кустами дорогу от аэропорта до гостиницы и от гостиницы до министерства. 36 гектаров центрального района города были засажены кустарниками, разбиты безупречные лужайки, а между ними – поле для гольфа. Этот ландшафт был призван символизировать дисциплинированность сингапурцев, их компетентность и надежность.

В 1997 г. в Сингапуре работало уже более 200 американских компаний, инвестировавших суммарно более 19 миллиардов сингапурских долларов. Ли Куан Ю утверждает, что экономическое развитие Сингапура протекало успешно благодаря тому, что его планировало правительство. Министры определяли главные экономические задачи

на долгосрочный период. План регулярно пересматривался и корректировался по мере изменения ситуации.

Правительство взялось за создание целых новых отраслей, основав сталелитейную государственную корпорацию National Iron and Steel Mills, судоходную компанию Neptun Orient Lines и авиакомпанию Singapore Airlines. Основывая Singapore Airlines, правительство понимало, что маленькая страна не в состоянии содержать убыточное предприятие такого масштаба.

Главный ключ к успеху – качество специалистов, отвечающих за дело

Поэтому с самого начала компания начала работу в конкурентном поле по рыночным правилам. А позднее был построен один из самых больших аэропортов мира «Чанги», который превратил Сингапур в крупный международный авиахаб. Это была одна из самых выгодных инвестиций страны.

Как Сингапuru удалось создать успешные государственные компании, не уступающие по эффективности крупным транснациональным корпорациям? Ли Куан Ю дает ответ: правительство верило в молодых людей, порой не имевших никакого опыта ведения бизнеса. Из каждого выпуска школ Сингапура отбирали кандидатов для учебы в лучших университетах Великобритании, Канады, Японии, Австралии, континентальной Европы, а когда появилось больше средств, то и в США. Сингапур вырастил собственных предпринимателей для создания преуспевающих государственных корпораций. Ли Куан Ю считает, что главный ключ к успеху – качество специалистов, отвечающих за дело.

Он также отмечает, что важным фактором преуспевания Сингапура стало доверие. Именно доверие к правительству позволяло иностранным инвесторам открывать свои фабрики и заводы в этой стране.

Доверие к руководству – один из важнейших факторов преуспевания.

ОЗЕЛЕНЕНИЕ ГОРОДА

После провозглашения независимости Ли Куан Ю искал способ выделить Сингапур из других стран «третьего мира». Он решил привести территорию государства в порядок и озеленить ее. Премьер-министр понимал: если обустроить город на уровне развитых стран, предприниматели и туристы сделают Сингапур базой для бизнеса и путешествий в регионе.

В начале 1960-х Сингапур погряз в мусоре и смраде. Нужно было очистить город. Позднее, когда ситуация с безработицей улучшилась, с улиц убрали все лотки и нелегальные такси. Ли Куан Ю лично сажал деревья на церемониях открытия различных общественных учреждений и других мероприятиях.

Однако значительно сложнее было изменить привычки людей. Сингапурцы ходили по газонам, парковали мотоциклы возле молодых деревьев, тем самым ломая их.

Талантливые люди являются самым ценным достоянием страны

Чтобы изменить ситуацию, в школах стали приучать детей заботиться о живой природе и ухаживать за садами. Приходя домой, дети передавали эти знания своим родителям.

Озеленение города было важной, но не единственной составляющей превращения Сингапура в «город-рай». Правительство начало борьбу с шумом на улицах, одним из самых радикальных решений был запрет на импорт фейерверков. Были очищены реки, а старые склады и мастерские превращались в кафе, магазины и гостиницы. Затем во всех общественных местах было запрещено курение, а через несколько лет – и употребление жевательной резинки.

Ли Куан Ю уверяет, что ни один другой проект не принес Сингапуру столько пользы. Идея правительства сработала, страна превратилась в туристический и деловой узел региона, а озеленение города стало одним из самых рентабельных проектов.

БОРЬБА ЗА ТАЛАНТЫ

Ли Куан Ю быстро понял: талантливые люди являются самым ценным достоянием страны. Особенно это важно для такого маленького государства, как Сингапур. Городу повезло – при англичанах остров был региональным центром образования.

После нескольких лет работы Ли Куан Ю убедился: чем больше талантливых людей работают министрами, менеджерами и специалистами, тем эффективнее становится политика государства и тем выше результаты.

В 1983 г. премьер-министр ознакомился с отчетом, из которого следовало: умные

женщины не выходили замуж и, следовательно, не воспроизвели себя в следующем поколении. Проблема была в том, что высокообразованные мужчины предпочитали брать в жены женщин, чей интеллектуальный уровень был ниже. Лишь

30% мужчин с высшим образованием были женаты на женщинах своего круга.

14 октября 1983 г. Ли Куан Ю в прямом эфире сделал резонансное заявление для большой аудитории: «Если наши мужчины – выпускники высших учебных заведений хотят, чтобы их дети тоже преуспели в жизни, с их стороны было бы очень глупо выбирать в жены менее образованных и менее интеллектуальных жен». Это заявление вызвало очень много критики, и рейтинг партии премьер-министра упал на 12 пунктов. Но вместе с другими методами оно дало долгосрочный результат: к 1997 г. уже вдвое больше мужчин с высшим образованием женились на женщинах своего уровня.

ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Начало 1960-х гг. – в Сингапур приходят компании Гонконга и Тайваня.

Середина 1960-х гг. – активное привлечение американских инвесторов.

1968 г. – Texas Instruments открывает завод по производству полупроводников.

Начало 1970-х гг. – в Сингапур приходят National Semiconductor, Hewlett-Packard, General Electric и другие.

1997 г. – в стране работает более 200 компаний из США с инвестициями более 19 млрд сингапурских долларов.

ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ

Вторая половина XX в. – Сингапур принимает банковскую эстафету движения мировых денег; происходит отмена налога на вывоз доходов вкладчиков-нерезидентов; создается «большая банковская четверка» с высочайшими рейтингами надежности.

1990-е гг. – Сингапур становится одним из крупнейших финансовых центров мира.

ОБЩЕСТВЕННЫЙ ПОРЯДОК

Начало 1960-х гг. – город похож на свалку мусора. Ставится задача превратить его в «город-рай».

1960-е гг. – работы по глобальному озеленению города; борьба с шумом (*запрет импорта фейерверков*); очистка рек; превращение складов и мастерских в кафе, магазины и гостиницы.

Середина 1960-х гг. – запрет курения и употребления жевательной резинки в общественных местах.

ФАКТОРЫ УСПЕХА СИНГАПУРА

ВВП 1965 г. – 3 млрд сингапурских долларов
ВВП 1997 г. – 46 млрд (в ценах 1965 г.)

СОБСТВЕННАЯ АРМИЯ

1965 г. – начало формирования армии, консультации израильских военных.

1971 г. – вывод британских войск; понижение ВВП на 20%.

1970-е гг. – создание высокоинтеллектуального офицерского состава (*каждый год лучшие молодые офицеры проходили обучение в ведущих ВУЗах мира за счет государства*).

СОХРАНЕНИЕ ТАЛАНТОВ

1970-е гг. – после открытия границы около 5% высокообразованных граждан Сингапура эмигрировали.

Середина 1970-х гг. – созданы два специальных комитета по привлечению и удержанию талантов. Ежегодно привлекаются сотни выпускников.

1990-е гг. – приток специалистов в 3 раза выше утечки.

СОБСТВЕННОСТЬ ГРАЖДАН

1960-1970-е гг. – увеличение взносов граждан в Пенсионный фонд; создание программы льготного приобретения собственного жилья.

1989 г. – глобальная реконструкция старых домов (*10% – взнос граждан, 90% – государства*).

1990-е гг. – 95% граждан становятся собственниками, а не получателями субсидий от государства.

С 1970-х гг. Сингапур столкнулся с еще одной проблемой: когда открыли границы, примерно 5% высокообразованных граждан эмигрировали в Австралию, США и Канаду. Сингапурцы обладали одним важным преимуществом перед корейцами и японцами – они получали образование на английском.

Было создано два специальных комитета по привлечению и удержанию талантливых предпринимателей, творческих деятелей и высококвалифицированных специалистов –

как сингапурцев, так и выходцев из других стран. Госслужащие ежегодно организовывали встречи с подающими надежды азиатскими студентами, учившимися в университетах Австралии, Новой Зеландии, Канады и США, чтобы заинтересовать их работой в Сингапуре. Им предлагали жить в азиатской среде с западным уровнем качества жизни.

Такой систематический поиск талантов позволял ежегодно привлекать в Сингапур сотни выпускников, что восполняло потери,

понесенные в результате эмиграции интеллектуальной элиты. Уже в 1990-х гг. благодаря активной вербовке приток специалистов в три раза превысил утечку умов.

СОЗДАНИЕ ФИНАНСОВОГО ЦЕНТРА

Всякого, кто в начале 1960-х прочил Сингапuru роль крупного финансового центра, посчитали бы безумцем. Начало истории подъема Сингапура выглядело фантастическим – один из консультантов обратил внимание на то, что в мире есть несколько глобальных финансовых центров: Цюрих, Франкфурт, Лондон, Нью-Йорк, Сан-Франциско. Проблема состояла в том, что между закрытием банков в Сан-Франциско и открытием в Цюрихе была пауза в глобальном перемещении финансов. И была выдвинута, на первый взгляд, простая идея. Сингапур находится как раз между Америкой и Европой. А значит, он мог бы принимать банковскую эстафету и замыкать цикл круглогодичного перемещения денег в мире.

Перераспределять общественные блага нужно не путем субсидий, а путем накопления собственности

Вначале Сингапур привлек международные финансовые институты тем, что отменил налог на вывоз доходов, полученных вкладчиками-нерезидентами. Правительство вело очень строгий надзор за соблюдением законов и правил. Также были приняты меры стимуляции укрупнения четырех главных банков – их поощряли к поглощению мелких игроков. Впоследствии даже появился термин «большая банковская четверка», которая достигла самых высоких мировых рейтингов надежности.

Страна начала набирать обороты, и к 1990 г. Сингапур стал одним из крупнейших финансовых центров мира.

ОБЩЕСТВО ВЛАДЕЛЬЦЕВ, А НЕ ИЖДИВЕНЦЕВ

Главной своей заботой Ли Куан Ю считал необходимость обеспечить каждому гражданину его долю в богатстве страны и перспективы в будущем. Он хотел, чтобы жители Сингапура были собственниками, а не получателями субсидий. Этот сдвиг в мышлении было решено осуществить с помощью домовладений.

Премьер-министр видел разницу между многоквартирными домами в плачевном состоянии с низкой арендной платой и красивым жильем, принадлежавшим частным домовладельцам. Он был убежден, что если каждая семья будет владеть жильем, то ситуация в стране стабилизируется. Другим важным мотивом было воспитание в гражданах ответственности за свои дома, особенно это было важно в отношении военных.

Ведь солдат с особым рвением защищает не просто страну, а собственный дом.

Правительство решило увеличить ежемесячный взнос каждого гражданина в Пенсионный фонд, тем самым получив средства для предоставления людям жилья. С помощью этих финансов и кредитов

была создана специальная программа, в рамках которой каждый сингапурец при частичной помощи государства мог купить себе жилье. Позднее, в 1989 г., правительство начало крупномасштабную реконструкцию старых домов, полностью обновив когда-то серые непривлекательные районы. Люди покрывали лишь 10% расходов, а государство – остальные 90%. Впоследствии эти дома стали не просто красивее – квартиры в них существенно выросли в цене.

Ли Куан Ю заметил, что после этих реформ при возникновении уличных беспорядков люди не так рьяно присоединялись к толпе, не били витрины и не сжигали автомобили. Они стали хозяевами своих квартир и улиц.

Принцип сработал: следует перераспределять общественные блага не путем субсидированного потребления, а путем накопления собственности. Да, около 5% граждан пришлось продать свою собственность. Но 95% научились быть хозяевами своей судьбы, а не ждать ежемесячных подачек из государственного бюджета.

ЯЗЫКОВОЙ ВОПРОС

В Сингапуре никогда не существовало единого языка. Это был город-«полиглот», находившийся под властью колониального правительства. В городе говорили на китайском, малайском, тамильском и английском.

После получения независимости встал вопрос об официальном языке. И для предупреждения национальных конфликтов было принято решение: все четыре языка станут официальными. В школах изучали два языка – английский и один из трех остальных, которым пользовалось местное население. Именно поголовное знание жителями английского языка сыграло важнейшую роль в выживании и процветании Сингапура.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД МИНИСТРА

Ли Куан Ю убежден: руководство работой правительства не слишком отличается от дирижирования оркестром. Самый гениальный премьер-министр не добьется значительных успехов без хорошей команды. Подход Ли Куан Ю состоял в том, чтобы поставить самого способного человека, находившегося в его распоряжении, во главе самого важного министерства.

Обычно глава Сингапура использовал целевое управление – ставил перед министром задачу и предоставлял свободу решать ее самостоятельно. Лучше всего такая система работала, когда министр оказывался предпринимчивым.

Ли Куан Ю принял удачное решение уйти в отставку в 1990 г., когда он еще был полон сил, держал политическую ситуацию под контролем, а экономика Сингапура процветала. В новом правительстве ему предоставили ответственное место старшего министра. Эта должность и ее возможности позволили Ли Куан Ю сосредоточиться на решении более серьезных и долгосрочных вопросов.

Даже самый лучший премьер-министр ничего не сможет сделать без хорошей команды

В конце книги Ли Куан Ю задает себе вопрос: стал бы он заниматься политикой, если бы знал заранее обо всех опасностях и препятствиях, которые ему предстояло пройти? Наверное, нет. Однако вместе с командой он постепенно продвигался вперед, забывая об опасностях. Душевные порывы были сильнее доводов разума.

Если и существует формула успеха Сингапура, то она состоит в том, что правительство постоянно училось, как сделать так, чтобы система работала все лучше и лучше. Ли Куан Ю никогда не был заложником какой-либо теории.

ВВП Сингапура в 1965 г. составлял 3 миллиарда сингапурских долларов, а к 1997-му вырос в 15 раз, достигнув 46 миллиардов (в ценах 1965 г.). Сплоченная и целеустремленная команда лидеров, поддерживаемая практичным и трудолюбивым народом, сделала возможным переход из «третьего мира» в первый в течение жизни одного поколения. ■