

• PATRICK MCGEE •

APPLE

W



CHINACH

JAK NAJWSPANIALSZA FIRMA
NA ŚWIECIE DAŁA SIĘ ZŁAPAĆ
W **CHIŃSKĄ** PUŁAPKĘ

Przełożył Marek Rostocki

Prześwity



Spis treści

Wstęp do polskiego wydania	9
PRZEDMOWA. „NIEPORÓWNYWALNA” AROGANCJA	19

CZĘŚĆ PIERWSZA RATOWANIE APPLE'A

Rozdział 1. NA SKRAJU BANKRUCTWA	39
Rozdział 2. PRZYGODY Z OUTSOURCINGIEM – JAPONIA I TAJWAN	57
Rozdział 3. „BULWERSUJĄCE” PRZEJĘCIE	71
Rozdział 4. KOLUMB – NOWY ŚWIAT KOMPUTERÓW.	83
Rozdział 5. „NIEWYKONALNY” IMAC	95

CZĘŚĆ DRUGA DŁUGI MARSZ APPLE'A DO CHIN

Rozdział 6. AZJATYCKI KRYZYS FINANSOWY I KOREA POŁUDNIOWA	111
Rozdział 7. LG WYRUSZA W ŚWIAT – WALIA I MEKSYK	121
Rozdział 8. TAJSZANGOWCY – TAJWAŃCZYCY W CHINACH KONTYNENTALNYCH	131
Rozdział 9. DOLINA KRZEMOWA SPRZĘTU KOMPUTEROWEGO – „NIE BEZ POWODU FOXCONN JEST NAZYWANY »FOX-CON« (LIS-NACIĄGACZ)”.	147
Rozdział 10. IBM WEST – AWANS TIMA COOKA	157
Rozdział 11. GLOBALNY ROZWÓJ FOXCONN – CHINY, KALIFORNIA I CZECHY	167
Rozdział 12. POŻEGNANIE Z MACTORIES	181

CZĘŚĆ TRZECIA SYRENI ŚPIEW – KONSOLIDACJA

Rozdział 13. 1000 PIOSENEK – PRODUKCJA IPODA NA TAJWANIE	191
Rozdział 14. PO PROSTU SUPER! – MONTAŻ MODELU IMAC G4 W AZJI	205
Rozdział 15. CHCEMY WASZYCH „CHIŃSKICH KOSZTÓW”.	219
Rozdział 16. KOPIA – PRODUKCJA IPODA W CHINACH	229
Rozdział 17. PROJEKT PURPURA W AZJI	243
Rozdział 18. TO JEDNO URZĄDZENIE	257
Rozdział 19. APPLE I LOGISTYCZNY SZOK	271

CZĘŚĆ CZWARTA

NIENASYCONY POPYT – IPHONE W CHINACH

Rozdział 20. MISJONARZ	285
Rozdział 21. ZAKŁAD NAPRAWY MASZYN DO SZYCIA	297
Rozdział 22. ŻÓŁTE KROWY W SZAREJ STREFIE	309
Rozdział 23. „ZWOLNIĆ TEGO SKURWYSYNA!”	323
Rozdział 24. PODWÓJNA SZANSA – FOXCONN I TSMC	335
Rozdział 25. „NAVY SEALS”	353

CZĘŚĆ PIĄTA

POLITYCZNE PRZEBUDZENIE

Rozdział 26. DESPOTA	367
Rozdział 27. GANG OŚMIU	383
Rozdział 28. ZAKLINACZ CHIN	393
Rozdział 29. DOBROWOLNOŚĆ TO NOWY OBOWIĄZEK	405
Rozdział 30. WYCISKARKA APPLE’A	417
Rozdział 31. PLAN MARSHALLA DLA CHIN	433
Rozdział 32. BIUROKRATYCZNA OCHRONA	449

CZĘŚĆ SZÓSTA

CZERWONY APPLE

Rozdział 33. DYSONANS POZNAWCZY – ODPOWIEDZIALNOŚĆ DOSTAWCY	469
Rozdział 34. FIGURANTKA – ISABEL MAHE	485
Rozdział 35. CZERWONY ŁAŃCUCH DOSTAW	499
Rozdział 36. WIELKI POŻAR	513
Rozdział 37. HUAWEI JAKO ZAGROŻENIE	525
Rozdział 38. GLOBALNA PANDEMIA	539
Rozdział 39. „BEZPRECEDENSOWY KOSZMAR APPLE’A”	553
Rozdział 40. PLAN B – PRODUKCJA W INDIACH?	561
Rozdział 41. SZOKUJĄCA SŁABOŚĆ – TSMC	577
ZAKOŃCZENIE. NIEPISANE DZIEDZICTWO	587
PODZIĘKOWANIA	601



Wstęp do polskiego wydania

Chiny urosły, nabrały znaczenia, stały się potęgą. Przyczyn dlaczego i jak to się stało, że kraj z poziomu subsaharyjskiego w ciągu czterech dekad wyrósł na mocarstwo, w literaturze światowej wymienia się wiele. Na przykład: wizjonerstwo „ojca reform” Deng Xiaopinga, pragmatyzm i ostrożność tamtejszych władz w podejściu do zmian, właściwy dobór elit, dywidendę demograficzną, czyli zaprzęgnięcie do niewolniczej wprost pracy ponad 800 mln chińskich chłopów, umiejętność czerpanie z doświadczeń innych, tak w regionie, jak i na świecie. Jak to z takimi wielkimi procesami bywa, wyjaśnień jest wiele.

Jednym z nich, jako prowadzących do chińskiego odrodzenia, bez wątplenia był też udział obcego kapitału w odbudowie tamtejszej potęgi („odbudowie”, bo Chiny już nieraz w dziejach potęgą były). Ten udział w procesie zmian był znaczący. Tyle tylko, że zagraniczny kapitał nie przyszedł do Chińskiej Republiki Ludowej (ChRL) od razu po zainicjowaniu polityki reform i otwarcia na świat (*gaige kaifang*). Gdy latem 1979 roku zakładano pierwsze cztery specjalne strefy gospodarcze, pozwalające na eksperymenty z obcym kapitałem: Shenzhen

(na pograniczu z Hongkongiem), Zhuhai (w pobliżu Makau) oraz Xiamen i Shantou naprzeciw Tajwanu, to wyraźnie stawiano tylko na *huaqiao* – „Chińczyków zamorskich”, czyli diasporę. Jest faktem udowodnionym, że w pierwszej dekadzie reform, do burzliwej wiosny 1989 roku w Pekinie, ponad 90 procent obcych kapitałów, które trafiły do Chin, pochodziło z Hongkongu i chińskiej diaspory. W pierwszej dekadzie reform (1978–1989) kapitalizm docierał do Chin tylko wybiórczo.

Owszem, w połowie lat 80. pojawiły się tam japońskie firmy samochodowe oraz Volkswagen, ale prawdziwy wielki kapitał przyszedł do ChRL później, w dwóch falach. Po raz pierwszy po rozpadzie ZSRR, gdy sędziwy (ur. w 1904 roku) Deng Xiaoping wyciągnął z tego rozpadu należyte wnioski (że jest już jedynie globalny, kapitalistyczny świat) i pozwolił obcym firmom wejść na wielki i chłonny, za to zapyziały chiński rynek. To wtedy tak naprawdę rozpoczął się prawdziwy wyścig do Chin, bowiem zadziałało hasło „miliard – chłonnych – konsumentów”. Po raz wtóry, na jeszcze większą skalę, obcy kapitał ruszył do ChRL po grudniu 2001 roku, gdy Amerykanie zgodzili się, aby Chiny pod przewodnictwem partii komunistycznej weszły do Światowej Organizacji Handlu (WTO), co w pierwszej dekadzie tego stulecia pozwoliło im rosnąć w tempie dwucyfrowym.

Najpierw zmierzały do Chin konglomeraty samochodowe, potem firmy farmaceutyczne i chemiczne, aż wreszcie przyszła kolej na rosnące jak na drożdżach potęgi technologiczne, Big Tech (a nawet Bóg Tech, jak chce u nas Sylwia Czubkowska), w tym tzw. Wielka Piątka: Facebook (dziś Meta), Google, Amazon, Microsoft i Apple. Wszystkie one próbowały chińskiego tortu, choć nie wszystkim się tam powiodło. A to przede wszystkim dlatego, że Chiny umiejętnie

budowały własny, rodzimy ekosystem internetowy i technologiczny. Dlatego Facebook i Google tam poległy, a Amazon został pokonany przez rodzime rozwiązania (Alibaba, Taobao, JD.com). Na polu boju pozostały Microsoft i Apple, w tym szczególnie ta ostatnia firma. A to nie byle kto, bo jej kapitalizacja w 2025 roku sięga 4,14 bln dolarów (podczas gdy np. roczny PKB Włoch to 2,4 bln dolarów, a Polska chwali się przekroczeniem dopiero co biliona).

I właśnie tę firmę oraz jej rolę na terenie Chin wziął na warsztat specjalizujący się w tematyce gospodarczej dziennikarz komutujący między Kalifornią, Hongkongiem i Niemcami, od 2013 roku będący korespondentem „Financial Times”, Patrick McGee. Udowodnił on, że firma Apple, kiedyś zdumiewająca i łamiącą wszelkie bariery – mentalne i technologiczne – na terenie USA, a później całego Zachodu, złożona z „rebeliantów” i „mąciwodów”, w miarę upływu czasu stała się jednym z filarów krajowego systemu i establishmentu finansowo-gospodarczego. Natomiast już jako wielkie dochodowe przedsięwzięcie zaangażowała się na terenie Chin, znajdując tam nie tylko chłonny rynek, ale przede wszystkim ogromny zasób taniej siły roboczej. To rosnące zaangażowanie, doskonale uchwycone i opisane na łamach tej pracy, sprawiło, że kierownictwo Apple’a nawet nie dostrzegło – po pierwsze – jak bardzo jego produkcja została uzależniona od Chin (nawet w 90 procentach!), ale też – po drugie i ważniejsze – jak mocno na tej współpracy Chiny skorzystały, co już jest zagrożeniem nie tylko dla tej firmy, ale również dla interesów USA.

McGee w swoim „otwierającym szeroko nasze oczy exposé” opisuje m.in., jak w maju 2016 roku szef Apple’a Tim Cook trafił do siedziby Komunistycznej Partii Chin w Pekinie i tam ustalono, niejako na zapotrzebowanie przewodniczącego Xi Jinpinga i w odpowiedzi na ogłoszony rok wcześniej program

„Made in China 2025”, iż w ciągu następnych pięciu lat Apple zainwestuje na terenie ChRL niebagatelną sumę 275 mld dolarów. Autor porównuje to, nieco tylko przesadzając, do „nowego planu Marshalla”, a przy okazji dowodzi tego, co bodaj najistotniejsze: doszło do tego w chwili, gdy Apple inwestował już w Chinach do 55 mld dolarów rocznie i zatrudniał tam swoich najlepszych inżynierów.

Chińczycy wszystkie te środki i inwestycje chętnie u siebie przyjmowali, ale równoległe niezwykle wnikliwie się im przyglądali. Efekt? W ramach implementacji strategii „Wyprodukowane w Chinach 2025”, będącej pierwszym wielkim krokiem na drodze Chin ku zdobyciu światowego prymatu w wysokich technologiach, współpraca z Apple’em odegrała niezwykle istotną rolę. Jak dowodzi McGee, wyszkoleni w firmach Apple’a chińscy inżynierowie nie tylko szybko się uczyli, ale przede wszystkim powielali i szerzyli tamtejsze rozwiązania. W rezultacie doszło do niebywałego, ogromnego transferu technologii, czego dowodem jest fakt, że najbardziej znane chińskie firmy produkujące smartfony, jak Huawei, Xiaomi, Vivo czy Oppo, które w 2009 roku miały tylko 9-procentowy udział we własnym – stale rosnącym – rynku, w 2014 roku miały już ten udział na poziomie 74 procent, a w chwili obecnej sięga on nawet 90 procent.

Gdy te dane i idące w ślad za nimi przesłanie zaczęły docierać do amerykańskich decydentów – choć stosunkowo najpóźniej do kierownictwa Apple’a, robiącego w ChRL kokosy – rozpoczęła się w USA wielka debata na temat własnego zaangażowania w Chinach, a po 2018 roku już strategicznej rywalizacji z nimi. W efekcie, co już wybiega poza narrację zawartą w tej publikacji, druga administracja Trumpa zmusiła Tima Cooka do przeprosin, a nawet do ogłoszonego w początkach sierpnia 2025 roku zobowiązania, że firma zainwestuje

dodatkowe 100 mld dolarów na terenie USA, „w celu ponownego ożywienia rodzimej produkcji”, a nie po raz kolejny na obszarze Chin. Tym samym, jak chce Trump, a wcześniej głosił to też Joe Biden, produkcja zaczęła wracać do USA. Tyle tylko, że Chiny już na tym skorzystały – i swoje zrobiły.

Tak oto dalsza współpraca, a w istocie rzeczy rosnąca rywalizacja z Chinami stała się na porządku dnia. I to jest kontekst, na który trafił Patrick McGee. Wybrał doskonały moment i nie mniej atrakcyjną treść. Pokazał bowiem wielkie przedsiębiorstwo, które idąc w ślad za zyskiem, tańszym i intratnym rynkiem, nie zastanowiło się – podobnie jak wiele innych na Zachodzie – jakie mogą być tego zaangażowania konsekwencje, nie tylko technologiczne, ale też polityczne i strategiczne.

W efekcie wcale nie dziwi, że książka, wydana w początkach maja 2025 roku, narobiła w USA i w świecie zachodnim sporo medialnego szumu. I jeszcze przed końcem roku tytuły tak wpływowe jak „New York Times” czy „The Economist” uznały ten tom za „jedną z najlepszych książek całego roku”. Oceny i opinie na jego temat są nie tylko jednoznacznie pozytywne, ale wręcz pełne zachwytu. Ich autorzy dowodzą, że Patrick McGee na podstawie wnikliwej kwerendy, a także ponad dwustu wywiadów z byłymi zarządzającymi oraz inżynierami firmy Apple napisał książkę „zaskakującą”, „znakomicie udokumentowaną, niepokojącą, ale też doskonale objaśniającą” badany temat. Przymiotników i peanów na jej temat jest zresztą zdecydowanie więcej. Autorzy recenzji piszą o tej pracy, że jest absolutnie odkrywczą, niezwykle ważną, fascynującą, a nawet „wybuchową” i przede wszystkim „niezwykle aktualną”.

Akurat co do tej ostatniej oceny można mieć wątpliwości, gdyż fenomen aktywności Apple’a i innych big techów nie jest nowy, podobnie jak ich związki z Chinami. Nowe natomiast

jest to, że autor wstrzelił się w swój czas, bowiem Amerykanie już za pierwszej kadencji Trumpa wreszcie zrozumieli, iż sami przyczyniają się do wzmacniania swojego wielkiego strategicznego rywala. Dlatego już od marca 2018 roku non stop mamy do czynienia z wojną handlową i celną, nie tylko nieprzerwaną, ale jeszcze wzmocnioną za kadencji Bidena i przybierającą na sile podczas drugiej administracji Trumpa.

Naturalnie Chińczycy nadal opowiadają się za – tak intratną dla nich – współpracą z Apple'em i big techami. Natomiast tamtejsi eksperci, na przykład Chen Jing z Chińskiej Akademii Nauk, dowodzą, iż tezy McGee mówiące o „nowym planie Marshalla” są „zdecydowanie przesadzone”. Zarazem podkreślają jednak, tym razem uczciwie, iż „Apple znacząco wpłynął na gospodarczy rozwój Chin, podobnie jak Chiny ogromnie pomogły Apple'owi” w zdobywaniu światowych rynków.

Tyle tylko, że tamten rozdział – wzajemnego zaangażowania – zaczyna się zamykać, a to z racji widocznej „strategicznej rywalizacji”, ale też w kontekście – ogłoszonych w październiku 2025 roku – założeń nowej, XV już pięciolatki w ChRL (2026–2030), w ramach której przyjęto nadrzędny cel budowy „samowystarczalności technologicznej”, a więc dochodzenia do pozycji potęgi technologicznej już samodzielnie, tym razem bez wsparcia obcego kapitału i firm takich jak Apple.

Ten stan będzie wymagał napisania już innej książki niż ta, która właśnie trafia do rąk polskiego Czytelnika. Wprawdzie traktuje ona o rozdziale już poniekąd zamkniętym, ale jest ważna i wielce pouczająca, stanowi bowiem swego rodzaju traktat na temat tego, do czego może doprowadzić nieposkromiona żądza pieniądza oraz jak niespodziewane – i niepożądane – skutki może ze sobą ostatecznie przynieść. Jak inwestujesz, to wiedz, u kogo i z kim się zadajesz. A jeśli chcesz uniknąć popełnienia takich błędów, przeczytaj tę publikację.

Albowiem przeciwnik i rywal to niekoniecznie ktoś, kto ma wymierzoną w ciebie broń; to może być także ktoś, kto wita cię kwiatami i przyjmuje z szerokim uśmiechem. Taka też płynie stąd lekcja.

Prof. Bogdan J. Góralczyk

Autor *Chińskiego tryptyku* i wielu innych prac o Chinach i Azji oraz Europie (Węgrzech) i obecnej scenie międzynarodowej



PRZEDMOWA

„NIEPORÓWNYWALNA” AROGANCJA

Xi Jinping nie tracił czasu na uświadomienie największej firmie technologicznej na świecie, że od teraz nie będzie już tak, jak dotychczas. 15 marca 2013 roku, dzień po zaprzysiężeniu Xi na nowego prezydenta Chin, pekiński państwowy nadawca wyemitował program *Dzień konsumenta*, nadawany od 1991 roku i oglądany przez miliony widzów. Corocznie w marcu Centralna Telewizja Chińska piętnowała różnych korporacyjnych graczy z powodu niewłaściwego traktowania konsumentów. W latach 90. XX wieku brutalnie krytykowane były firmy chińskie. W latach 2000. pod lupą znalazły się firmy zagraniczne: w 2012 roku za naruszanie przepisów dotyczących żywności krytyka spotkała zarówno firmę McDonald's, jak i francuską sieć supermarketów Carrefour. W 2013 roku na celowniku znalazł się Apple. Telewizja publiczna oskarżyła firmę o złe i nierówne traktowanie chińskich konsumentów. Autorzy programu twierdzili, że o ile na innych rynkach uszkodzone iPhone'y były wymieniane na nowe albo naprawiane przy użyciu nowych części, o tyle w Chinach telefony konsumentów były naprawiane z użyciem części odnowionych.

W siedzibie Apple’a w Cupertino menedżerowie firmy byli skonsternowani tymi bezpodstawnymi zarzutami. Wyglądało na to, że doszło do zwykłego nieporozumienia. Gwarancje Apple’a były w zasadzie takie same na całym świecie, niezależnie od tego, czy dotyczyły klienta firmy w Chinach, czy w Kanadzie. Przepaść między krytyką a rzeczywistymi problemami – w tym przypadku różnicami w warunkach gwarancji – była rażąca. Producent iPhone’a zareagował w sposób typowy dla każdej firmy w podobnej sytuacji: rzeczowo zaprzeczył zarzutom, wyjaśniając, że jego gwarancje w Chinach były „mniej więcej takie same jak w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie”. Dodatkowo Apple stwierdził, że firma zapewnia „nieporównywalne doświadczenie użytkownika”.

Zła odpowiedź! Cupertino stało się wkrótce ofiarą cyfrowej wojny błyskawicznej, gdy media wspierane przez państwo zaangażowały się w trwający wiele tygodni atak na Apple. Niektóre gazety nazwały firmę „nieuczciwą”, stwierdzając, że obsługa klienta świadczona przez Apple jest na niskim poziomie. Chińska agencja zajmująca się kontrolą jakości ostrzegła o „poważnych konsekwencjach”, jeśli firma nie zacznie oferować lepszych warunków gwarancji. Dziennik „People’s Daily”, tuba rządowa, w komentarzu redakcyjnym zamieszczonym na pierwszej stronie zrugął „puste i samochwalcze” oświadczenie Apple’a. Miliony czytelników gazety zostały poinformowane dużym nagłówkiem, że mają „Zniszczyć »nieporównywalną« arogancję Apple’a”. Komentarz oskarżył firmę o chciwość i „rozstawianie wszystkich po kątach”, opisując ją jako jeszcze jedną zagraniczną korporację wyzyskującą chińskiego konsumenta. „Mamy do czynienia z poczuciem wyższości człowieka Zachodu, który wyrządza krzywdę” – stwierdzał dziennik. „Skoro obrażanie chińskiego konsumenta nie wiąże się z ryzykiem, a ponadto oznacza niższe koszty

ogólne, to dlaczego nie?” Komentarz był napisany w groźnym tonie „bo pożałujesz...” i podkreślał, że chińscy konsumenci „wspierali niezwykle wyniki marki”. *Byłoby szkoda, gdyby coś się jej stało* – sugerowali jego autorzy.

Z punktu widzenia Apple’a stawka była ogromna. Od powstania firmy w garażu w 1976 roku, poprzez okres jej niezwykłego wzrostu w latach 80. XX wieku, aż do krawędzi bankructwa w 1996 roku, Apple w większości sam produkował swoje komputery. Firma miała duże fabryki w Kalifornii i Kolorado, w Irlandii i Singapurze. Krótco przed powrotem Steve’a Jobsa do firmy w 1997 roku Apple zaczął porzucać tę strategię na rzecz przenoszenia produkcji za granicę do producentów kontraktowych. Początkowo produkcja była przenoszona do Korei Południowej i Tajwanu, potem do Meksyku, Walii i Czech, a w końcu do Chin. Po tym okresie eksperymentowania armia elastycznych, kosztowo przystępnych i gotowych do ciężkiej pracy pracowników w Chinach wzięła górę. Duży udział miał w tym chiński rząd, kuszący korporacje międzynarodowe za pomocą niskich pensji, zaniżonej wartości chińskiej waluty i niezbyt wymagającego prawa pracy. Według chińskiego naukowca Qin Huia konkurencyjność Chin była oparta na „niskich zarobkach, niskim poziomie dobrobytu i nieprzestrzeganiu praw człowieka”¹.

Te czynniki odegrały tak dużą rolę w sukcesie Apple’a, że odpowiedzialny za nie skromny dyrektor operacyjny, Tim Cook, w 2011 roku został osobiście wybrany przez Steve’a Jobsa na jego następcę na stanowisku prezesa. Cook, w odróżnieniu od Jobsa, nie był charyzmatycznym liderem ani

¹ Jiehmin Wu, *Rival Partners: How Taiwanese Entrepreneurs and Guangdong Officials Forged the China Development Model*, tłumaczenie Stacy Mosher, Cambridge, MA: Harvard University Asia Center, 2022.

wizjonerem proponującym nowe produkty. Awans stanowił uznanie dla jego osiągnięć w zakresie bezprzykładnej efektywności firmy, której Apple zawdzięczał swój wzrost. Wybór Cooka był także sygnałem, że w nadchodzącej dekadzie głównym celem firmy nie będą przełomowe produkty, ale dystrybucja na większą skalę już istniejących hitowych wyrobów.

Pełen jadu komentarz krytykujący Apple po programie telewizyjnym, w połączeniu z gwałtownym spadkiem sprzedaży w Chinach, podkreślił fakt, że gigantyczna chińska działalność firmy stworzyła ogromne zagrożenie dla jej przyszłości w postaci uzależnienia od jednego kraju. W minionym dziesięcioleciu takie ryzyko wydawało się odległe. Chiny otwierały się na świat, akceptowały kapitalizm i maszerowały w kierunku demokracji. Jednak w 2013 roku Xi pchnął kraj w zupełnie innym kierunku. Okres, w którym Chiny były schronieniem dla korporacji międzynarodowych, właśnie się skończył. Wychwalając „rdzenne innowacje”, Xi utrudnił działanie firm zagranicznych w Chinach i zaczął wywierać na nie presję, domagając się „zwrotu korzyści”, co stanowiło element polityki mającej na celu uczynienie z Chin bezsprzecznego lidera technologicznego.

W czasie napaści mediów na firmę działalność Apple’a w Chinach się rozwijała – co było raczej nieoczekiwane w świetle wydarzeń z okresu olimpiady w Pekinie w 2008 roku. W tamtym czasie firma otworzyła swój pierwszy sklep w Chinach. Przychody ze sprzedaży na chińskim rynku w 2008 roku nie przekroczyły 1 mld dolarów, podczas gdy w 2012 roku wzrosły do prawie 23 mld dolarów. Jednak medialna nagonka spowodowała spadek sprzedaży: przychody w czwartym kwartale spadły o 67 procent, w pierwszym kwartale 2013 roku zmniejszyły się o 8 procent, a w drugim kwartale były mniejsze o 14 procent. W późniejszym wewnętrznym dokumencie

firmy znalazło się stwierdzenie, że na spadek sprzedaży „prawdopodobnie wpłynęła decyzja chińskiego rządu o wzięciu Apple na celownik w programie *Dzień konsumenta*”². W ciągu kilku tygodni sytuacja Apple’a uległa gwałtownej zmianie: poczucie, że firma jest nietykalna, ustąpiło miejsca obawie, że jej produkty znajdą się na czarnej liście.

Osiemnaście dni po emisji *Dnia konsumenta* w chińskim serwisie internetowym Apple’a pojawił się list w języku mandaryńskim z osobistymi przeprosinami Tima Cooka. Prezes Apple’a wyraził „szczerze przeprosiny”, stwierdził, że ma „ogromny szacunek” dla Chin, i przyznał, że postrzeganie firmy jako aroganckiej i niezainteresowanej opinią jej konsumentów zostało spowodowane „brakiem komunikacji”. Zadeklarował wprowadzenie nowych zasad wymiany wadliwego sprzętu, nawet bardziej korzystnych aniżeli te, z których korzystali amerykańscy klienci firmy³.

W latach po tym wydarzeniu w firmie pojawiły się dwie narracje dotyczące tego, co zdarzyło się w ciągu tych osiemnastu dni. Według jednej z nich Tim Cook uczestniczył w procesie pokazowym z XXI wieku: Pekin celowo oskarżył Apple o coś, o czym wiedział, że było nieprawdą, aby dać pokaz swojej siły. Wydarzenie było widowiskiem, które miało uświadomić kierownictwu firmy jej podrzędną rolę w relacji z władzami Chin, a jego finałem miało być publiczne płaszczenie się Apple’a. Niektórzy zwolennicy twardej linii w chińskich władzach z pewnością tak właśnie postrzegali przeprosiny Cooka. W mediach społecznościowych jeden

² Ta analiza jest zatytułowana „Consumption in the Age of Xi: Understanding China’s Evolving Consumer Markets”.

³ Rebecca Greenfield, *China Has a Way Better iPhone Warranty Than America To Go with Its Apology from Apple*, „The Atlantic”, 1.04.2013.

z nich radował się, że firma została zmuszona do „skłonienia swojej aroganckiej głowy”⁴.

Według innej, bardziej zniuansowanej interpretacji chodziło o rzeczywiste problemy, z jakimi zmagali się chińscy konsumenci. Jednak to nie Apple jako taki był ich przyczyną, ale łatwo dostępne podróbki iPhone’a. W niektórych przypadkach zarówno oszuści, jak i oszukani klienci przynosili do firmowych sklepów Apple’a podrobione iPhone’y, twierdząc, że są one wadliwe, i domagając się ich wymiany. Pracownicy sklepów identyfikowali je jako tanie podróbki i odmawiali usługi. Sytuację pogarszało pojawianie się wielu fałszywych sklepów Apple’a w miastach, w których firma nie miała żadnych obiektów handlowych. Przy czym sklepy te wydawały się prawdziwe do tego stopnia, że nawet ich pracownicy sądzili, że rzeczywiście są to firmowe sklepy Apple’a. Co więcej, w tych fałszywych sklepach często można było kupić prawdziwe produkty Apple’a, ale oczywiście nie były one zainteresowane wymianą wadliwego lub zepsutego sprzętu na nowy. Klienci tych sklepów rozpowszechniali mylne informacje, co budziło gniew opinii publicznej, a chińskie urzędy otrzymywały stosowne skargi. W efekcie sytuacja była konfundująca: pretensje chińskich władz wywołane niezadowoleniem konsumentów były uzasadnione, jednak krytyka Apple’a była bezzasadna, ponieważ gwarancje firmy rzeczywiście były praktycznie takie same na całym świecie.

Żadna z tych narracji nie przedstawia pełnej historii, która zostanie opisana dalej w tej książce. Tak czy inaczej incydent z *Dniem konsumenta* i jego skutki stanowiły przełomowe

⁴ Helen Gao, *How the Apple Confrontation Divides China*, „The Atlantic” (online), 8.04.2013, <https://www.theatlantic.com/china/archive/2013/04/how-the-apple-confrontation-divides-china/274764/>.

wydarzenie dla firmy. Cupertino zdało sobie sprawę, jak bardzo Apple uzależnił się od Chin i jak słabo firma była przygotowana do rozumienia specyfiki Chin i reagowania na działania ich władz. Najwyższe kierownictwo firmy nagle uświadomiło sobie, że nie ma odpowiedzi na podstawowe pytanie: *Jaka jest nasza strategia wobec chińskiego rządu?* Przez lata Apple polegał na swoich partnerach, którym przewodziła ogromna tajwańska firma Foxconn, zajmująca się produkcją na zlecenie – i to oni odpowiadali za relacje z władzami poszczególnych prowincji w sprawach takich jak kwestie pracownicze czy łańcuchy dostaw. Apple nie miał ogólnej, skoordynowanej strategii. W tym czasie firma zatrudniała w Chinach około tysiąca inżynierów, ale żaden z nich nie zajmował wysokiego, strategicznego stanowiska. Apple budował rozległą sieć produkcyjną, ale robił to skrycie, pozostając w cieniu. Żaden obiekt produkcyjny nie był oznakowany na zewnątrz nazwą firmy ani logotypem nadgryzionego jabłka, choć w 2012 roku wartość parku maszynowego Apple’a w Chinach osiągnęła 7,3 mld dolarów – więcej, aniżeli wynosiła łączna wartość budynków i sklepów Apple’a w Stanach Zjednoczonych⁵. Firmie udało się znaleźć sposób na wytwarzanie najlepszych produktów na świecie bez stworzenia własnej bazy produkcyjnej. Przy czym nie było to „outsourcing” w tradycyjnym znaczeniu – czyli zlecenie zewnętrznym wykonawcom produkcji według projektów dostarczonych przez Apple. Zamiast tego firma wysyłała z USA swoich najlepszych inżynierów, projektantów, specjalistów ds. zaopatrzenia i prawników do setek fabryk w Chinach, gdzie podejmowali oni decyzje o zakupie

⁵ Ta wartość została niezależnie potwierdzona w dokumentach finansowych firmy, ale jako pierwszy podał ją Horace Dediu, „How Much Do Apple’s Factories Cost?”, Asymco (blog), 16.10.2011, <https://www.asymco.com/2011/10/16/how-much-do-apples-factories-cost/>.

maszyn, szkolili pracowników, koordynowali dostawy części i kontrolowali zgodność dostaw ze specyfikacjami. Wpływ Apple’a na te działania był ogromny, jednak żaden menedżer firmy najwyższego szczebla nie przebywał w Chinach na stałe, co wiązało się z niedostatecznym zrozumieniem chińskiej polityki, a ponadto firma nie utworzyła stanowiska menedżera wysokiego szczebla ds. współpracy z chińskim rządem.

Ta słabość w działaniu Apple’a w Chinach mogła nie mieć znaczenia w 2009 roku, gdy firma zasadniczo korzystała z możliwości wytwarzania swoich produktów w tym kraju w celu ich eksportu na cały świat. Jednak w 2012 roku iPhone stał się niezwykle popularny i pożądanym przez chińskich konsumentów, co oznaczało wzrost przychodów Apple’a w Chinach o 2830 procent. Stanowiło to potwierdzenie wyjątkowych możliwości firmy zarówno pod względem projektowania produktów, jak i ich wytwarzania na najwyższym światowym poziomie. Sukces w Chinach był całkowicie nieoczekiwany i nie był wynikiem żadnej przemyślanej strategii. W ciągu zaledwie kilku lat rynek chiński, który początkowo przynosił niewielkie przychody ze sprzedaży, zaczął generować prawie 15 procent globalnych przychodów Apple’a. Ten szalony sukces zaskoczył zarówno Cupertino, jak i wszystkich innych – nawet Tim Cook nazwał go „oszałamiającym”. Gdy w połowie 2012 roku magazyn „Time” opublikował artykuł okładkowy zatytułowany *Kult Apple’a w Chinach*, dziennikarka Hannah Beech trafnie zauważyła, że „duża część wzrostu Apple’a w Chinach jest lekcją tego, jak można odnieść sukces bez większego wysiłku”.

Era Apple'a

Książka opowiada niezwykłą, wcześniej nieopowiedzianą historię o tym, jak Apple wykorzystał Chiny jako bazę do stania się najbardziej wartościową firmą na świecie i – jak robiąc to – nierozzerwalnie związał swoją przyszłość z bezwzględnym, autorytarnym państwem. Jest to także opowieść o tym, jak Apple przekonał Pekin, że jest czymś więcej niż tylko firmą produkującą w Chinach, a mianowicie rodzajem patrona i mentora, który finansuje, szkoli, nadzoruje i zaopatruje chińskich producentów. To nie jest opowieść o globalizacji przemysłu elektronicznego, ale raczej o jego sinizacji.

Dominująca na Zachodzie narracja o Apple'u w Chinach jest niezwykle płytka. Najpopularniejsza historia ostatnich dwóch dekad dotyczy żmudnego montażu produktów Apple'a – i jest to opowieść o niskich płacach, niepełnoletnich pracownikach, szesnastogodzinnych dniach pracy, samobójstwach w Foxconnie oraz oskarżeniach o przymusową pracę Ujgurów. Ta narracja nie jest fałszywa, jednak brakuje w niej najważniejszego elementu: rzecz nie w tym, że Apple wyzyskiwał chińskich pracowników, ale w tym, że rządzący w Pekinie *udzielili pozwolenia*, aby firma eksploatowała swoich pracowników, co z kolei umożliwiło Chinom wyzyskiwanie Apple'a⁶.

⁶ Raporty o pracownikach pracujących ponad 60 godzin tygodniowo (limit formalnie ustanowiony przez firmę) w zakładach produkujących dla Apple'a pochodzą z 2006 roku, co stanowiło bodziec do stworzenia zespołu ds. odpowiedzialności dostawcy. Kontrola „setek dokumentów” wielu dostawców przeprowadzona przez Apple pozwoliła stwierdzić, że „czas pracy wynosił średnio ponad 60 godzin tygodniowo w 38% skontrolowanych zakładów, a w 29% zakładów pracownicy pracowali ponad sześć kolejnych dni bez dnia wolnego”. Zob. Apple, „Final Assembly Supplier Audit Report”, luty 2007, <https://www.apple.com.cn/supplier-responsibility/pdf/Apple-SR-2007-Progress-Report.pdf>. Późniejsze niezależne raporty Chińskiej Kontroli Pracy, Stowarzyszenia Sprawiedliwej Pracy i innych organizacji ujawniły wiele innych problemów. Są one dobrze udokumentowane tutaj: Jenny Chan, Mark Selden i Pun Ngai, *Dying for an iPhone: Apple, Foxconn, and the Lives of China's Workers*, London: Pluto Press, 2020.

Banalne byłoby stwierdzenie, że Apple nie byłby dzisiaj Apple'em bez Chin. Żaden inny kraj nie zapewniłby porównywalnych kosztów, efektywności i skali działania. Ciekawsze jest to, co twierdzi ta książka, a mianowicie, że bez Apple'a nie byłoby dzisiejszych Chin. Inwestycje dokonane przez firmę były imponujące, dorównując pod względem kosztów, roboczogodzin i efektów wysiłkom na rzecz budowania państwa. Apple ocenia, że od 2008 roku firma wyszkoliła co najmniej 28 milionów pracowników – więcej, niż wynosi liczba wszystkich pracowników w Kalifornii. Chiny znakomicie rozegrały swoje długoterminowe interesy przeciw krótkookresowym potrzebom Apple'a. Podczas gdy w 1999 roku Apple nie produkował niczego w Chinach, w 2009 roku w zasadzie wszystkie produkty firmy były wytwarzane w tym kraju. Tak szybka konsolidacja produkcji oznaczała transfer technologii i wiedzy mający konsekwencje geopolityczne porównywalne z upadkiem muru berlińskiego – z tą różnicą, że trwał on przez wiele lat i był ukryty za groźbami rygorystycznych umów o zachowaniu poufności i chroniony przez cenzurowane media kraju, gdzie to wszystko się działo.

Wewnętrzne dokumenty uzyskane przez autora tej książki ujawniają, że *roczne* inwestycje Apple'a w Chinach osiągnęły w 2015 roku 55 mld dolarów, przy czym ta ogromna kwota nie zawiera kosztu części montowanych w produktach firmy, a jego uwzględnienie więcej niż podwoiłoby tę liczbę. Interesujące jest porównanie tej liczby z CHIPS and Science Act, flagową ustawą administracji prezydenta Joego Bidena, którą ówczesna sekretarz handlu Gina Raimondo nazwała „inwestycją, która zdarza się raz na pokolenie” i która miała „wprowadzić Stany Zjednoczone w nową erę amerykańskiej dominacji w produkcji zaawansowanych przyrządów półprzewodnikowych”. Ta ustawa, uchwalona w celu zachęcenia do produkcji

chipów w Ameryce, przewiduje wydanie przez rząd USA 52 mld dolarów w ciągu czterech lat – czyli o 3 mld dolarów mniej, aniżeli Apple zainwestował w ciągu roku w Chinach prawie dekadę wcześniej. Warto to podkreślić: roczne inwestycje Apple’a w Chinach w minionym dziesięcioleciu były co najmniej czterokrotnie większe od kwoty uznanej przez sekretarz handlu Stanów Zjednoczonych za inwestycję, która zdarza się raz na pokolenie.

Chociaż nie jest tajemnicą, że Apple wytwarza swoje produkty w Chinach, wpływowa rola odgrywana w tym kraju przez technologicznego giganta jest w dużej mierze niezauważana i nieznana. Inaczej jest w przypadku Tajwanu, którego krytyczne i trwające przez dziesięciolecia znaczenie dla uprzemysłowienia Chin dzięki inwestycjom i szkoleniu pracowników jest szeroko znane. Od 2017 roku opublikowane zostały po angielsku co najmniej trzy znaczące książki na ten temat. Nawet Xi Jinping, dążący do aneksji Tajwanu i niemający powodów, aby schlebiać Tajwańczykom, przyznał, że czterdzieści lat otwarcia na świat i reform w Chinach „trzeba zaliczyć na poczet naszych tajwańskich rodaków i tajwańskich firm”⁷. Władze w Tajpej oceniają, że w okresie od 1991 do 2022 roku łączna wartość inwestycji tajwańskich firm w Chinach przekroczyła 203 mld dolarów, co stanowi ogromną liczbę według wszelkich standardów – wyjąwszy inwestycje firmy z Cupertino⁸.

Znaczenie Apple’a dla Chin i wpływy firmy w tym kraju nie są do końca zrozumiane, przynajmniej częściowo z powodu trudności w uzmysłowieniu sobie skali tego zjawiska. Jak

⁷ Jiehmin Wu, *Rival Partners*.

⁸ Zob. „Cross-Strait Relations: Fact Focus”, Government Portal of the Republic of China (Taiwan), 2024, https://www.taiwan.gov.tw/content_6.php.

to możliwe, na przykład, że popyt ze strony 1,4 mld Chińczyków pośrednio zapewnia pracę od 1 do 2,6 mln Amerykanów (w różnych przemyślach)⁹, podczas gdy według Tima Cooka Apple zapewnia pracę 5 mln Chińczyków¹⁰ – przy czym 3 mln z nich pracują w produkcji, a pozostali zajmują się opracowywaniem aplikacji? Takie dysproporcje przyprawiają o zawrót głowy: jedna amerykańska super korporacja ma większy wpływ na tworzenie miejsc pracy w Chinach niż całe Chiny na zatrudnienie w Ameryce.

W chwili pisania tej książki Apple oczekuje w 2025 roku globalnych przychodów w kwocie 414 mld dolarów, rekordowych w historii firmy. Sama sprzedaż iPhone’ów w okresie od 2007 roku przyniosła łączne przychody w kwocie 2 bln dolarów¹¹. Apple jest tak dużą i dochodową firmą, że jej zysk netto w wysokości 94 mld dolarów w 2024 roku był większy od przychodów Nvidii w tym samym roku – Nvidia to firma projektująca chipy i konkurująca z Apple’em o miano najbardziej wartościowej firmy na świecie, której kapitalizacja rynkowa wynosi 3 bln dolarów¹². Często się słyszy, że Apple jest obecnie w fazie stagnacji z powodu mniejszego tempa wprowadzania innowacji oraz nasycenia rynku sprzętem tej firmy. Jednak

⁹ Podaję dwa oszacowania. Jeśli chodzi o 1 milion, zob. „US Exports to China 2023”, the US-China Business Council, 2024, <https://www.uschina.org/reports/us-exports-china-2023-0>; dla 2,6 miliona, zob. Keith Belton, John Graham i Suri Xia, „»Made in China 2025« and the Limitations of U.S. Trade Policy”, 30.07.2020, <https://ssrn.com/abstract=3664347> lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3664347>.

¹⁰ Zhang Erchi i Yang Ge, „Exclusive: Apple Setting Down Deep Roots in China, CEO Says”, Caixin Global, 21.03.2017, <https://www.caixinglobal.com/2017-03-21/exclusive-apple-setting-down-deep-roots-in-china-ceo-says-101068558.html>.

¹¹ Według wyliczeń Counterpoint Research; oczekiwane przychody w 2025 roku stanowią oszacowania analityków opracowane przez S&P Global Market Intelligence.

¹² Kapitalizacja rynkowa firm zmienia się (w 2025 roku wycena Nvidii utrzymała się powyżej 4 bln dolarów) i te liczby należy traktować jako szacunkowe. Przychody Nvidii w 2024 roku wyniosły 130,49 mld dolarów – *przyp. tłum.*

wszegobecność iPhone'a pozwoliła w kilku ostatnich latach wyciskać ogromne zyski z działalności usługowej. Liczba aktywnie używanych urządzeń Apple'a w 2025 roku przekroczyła 2,35 mld, w tym 1,4 mld to użytkownicy iPhone'a, którzy w ciągu dnia przez ponad cztery godziny wpatrzeni są w świecące się ekrany. Ci użytkownicy reprezentują najbogatszy kwintyl ludzi na świecie i Apple może kierować do nich reklamy oraz promocje zachęcające do korzystania z płatności bezprzewodowych, oglądania programów telewizyjnych, słuchania muzyki w trybie strumieniowym i korzystania z fitnessu – a wszystko to za darmo. Apple może to robić, ponieważ Google płaci firmie prawie 20 mld dolarów rocznie tylko za to, że jego wyszukiwarka jest domyślną aplikacją na iPhone.

Kontrola Apple'a nad swoim ekosystemem jest niezwykle skuteczna: po zmianie przez firmę w 2021 roku zasad „śledzenia użytkowników” przez firmy takie jak Instagram i Facebook – rzekomo w celu ochrony prywatności posiadaczy iPhone'a – według Mety ta zmiana zmniejszyła jej roczne przychody o 10 mld dolarów¹³. W międzyczasie przychody reklamowe Apple'a (realizowane pod hasłem „prywatność na pierwszym miejscu”) wzrosły z 1 mld dolarów w 2020 roku do prognozowanych 30 mld dolarów w 2026 roku. Jeden z menedżerów wysokiego szczebla z branży reklamowej stwierdził, że to tak, jakby „grając w bejsbolowej niższej lidze, sięgnąć po zwycięstwo w Serii Światowej w ciągu pół roku”¹⁴. Marża osiągnięta przez Apple w usługach przekracza 70 procent i jest dwukrotnie większa niż ta uzyskiwana w sprzedaży produktów, przy

¹³ Meghan Bobrowsky, *Facebook Feels \$10 Billion Sting from Apple's Privacy Push*, „Wall Street Journal”, 3.02.2022, <https://www.wsj.com/articles/facebook-feels-10-billion-sting-from-apples-privacy-push-11643898139>.

¹⁴ Patrick McGee, *Apple's Privacy Changes Create Windfall for Its Own Advertising Business*, „Financial Times”, 16.10.2021, <https://www.ft.com/content/074b881f-a931-4986-888e-2ac53e286b9d>.

czym tempo wzrostu segmentu usług firmy w ostatnich sześciu latach wynosiło prawie 20 procent rocznie – z możliwością jeszcze szybszego wzrostu dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Krótko mówiąc, twierdzenie, że Apple osiągnęła szczyt swojego rozwoju, jest oczywistym nonsensem. Niemniej firma ma jeden słaby punkt: wytwarzanie jej produktów jest uzależnione od największego konkurenta Ameryki.

Jeden z wątków tej książki dotyczy tego, jak Apple, który zbudował najbardziej wyrafinowany łańcuch dostaw, popełnił katastrofalny błąd godny nowicjusza skoncentrowania ogromnej większości swoich operacji w jednym miejscu. Analityk branży technologicznej Horace Dediu ujmuje to następująco: „Trudno się pogodzić z faktem, że najwspanialsza amerykańska firma, ucieleśnienie kapitalistycznej doskonałości, swój sukces zawdzięcza krajowi ze słowem »komunistyczny« w jego nazwie”. W latach po śmierci Steve’a Jobsa, twierdzi Dediu, najważniejsze było zatrzymanie w firmie jej pracowników i zachowanie kultury organizacyjnej Apple’a. „Jednak dzisiaj tym, co nie daje spać Timowi Cookowi, są Chiny” – stwierdza. „Chiny to kwestia przetrwania firmy”.

Książka opisuje, jak tajwański producent Foxconn rozwinął i udoskonalił pomysł narodzony w Ameryce w latach 60. XX wieku – produkcję wyrobów elektronicznych na zlecenie – i wzniosł go na niespotykane dotąd wyżyny, wykorzystując tanią i dostępną siłę roboczą w Chinach. Firma opracowała nowatorskie technologie i osiągnęła najwyższy poziom wiedzy specjalistycznej na nieznaną dotąd skalę. W czasie gdy Chinom brakowało umiejętności produkcyjnych, przedsiębiorcy z Tajwanu odegrali istotną rolę w tworzeniu w Chinach zdolności produkcyjnych i w transferze wiedzy do tego kraju. Nikt nie miał w tym większego udziału niż Foxconn, którego przychody są dzisiaj większe aniżeli łączne przychody Mety

i Nvidii. W osiągnięciu pozycji największego na świecie producenta wyrobów elektronicznych ważną rolę odegrały tysiące amerykańskich inżynierów wysłanych do Chin przez Apple w celu przekazania miejscowym pracownikom umiejętności z zakresu automatyzacji, inżynierii i produkcji.

Po latach, gdy wydawało się, że to Apple dyktuje warunki, a władze poszczególnych chińskich prowincji i dostawcy dwoili się i troili, aby uzyskać zamówienia od firmy, dynamika zależności uległa zmianie. Poczynając od 2017 roku, władze w Pekinie zaczęły mnożyć żądania wobec działalności Apple'a w Chinach, domagając się większej kontroli treści dostępnych dzięki iPhone'om, wymuszając gromadzenie informacji o klientach firmy w centrach danych na terenie Chin oraz zmuszając ją do zawierania sojuszy biznesowych z większą liczbą lokalnych przedsiębiorstw. Kierownictwo w Cupertino zdecydowało, że nie będzie zużywać kapitału politycznego na walkę z drakońskimi żądaniami chińskich władz i zakazało w Chinach dostępu na produktach Apple'a do tysięcy aplikacji (w tym do internetowych serwisów „New York Timesa”), narzędzi do szyfrowanego przesyłania wiadomości takich jak WhatsApp oraz wirtualnych sieci prywatnych, umożliwiających obejście Wielkiej Zapory Sietciowej¹⁵. Ponadto Apple wspierał swoją wiedzą chińskie firmy, takie jak Yangtze Memory Technologies Corp (YMTC) – sponsorowanego przez chiński rząd producenta chipów, uznanego przez grupę amerykańskich senatorów z obu głównych partii za zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego USA. Gdy Apple na początku lat 2000. przeniósł produkcję do Chin, wielu w Waszyngtonie

¹⁵ Wielka Zapora Sietciowa (ang. The Great Firewall of China) – działania technologiczne i legislacyjne w Chinach w celu regulacji i cenzury internetu na szczeblu krajowym – *przyp. tłum.*

wierzyło, że wolny handel przyczyni się do powstania chińskiej klasy średniej i zaszczepi zasady demokracji w kraju o największej w owym czasie populacji. Zamiast tego sukces ekonomiczny wzmocnił władców Chin i utwierdził ich panowanie, co w efekcie umożliwiło chińskiemu rządowi wykorzystanie możliwości produkcyjnych kraju do celów politycznych. Jeden z byłych inżynierów Apple’a podsumował to następująco: „Wyszkoliliśmy cały kraj i teraz ten kraj wykorzystuje to przeciwko nam”.

Po zainwestowaniu przez Apple miliardów dolarów w budowę infrastruktury i szkolenie pracowników w celu zbudowania w Chinach najlepszych na świecie zakładów produkcyjnych firma nie miała wyboru i musiała zastosować się do żądań Pekinu. Obecnie coraz więcej części w iPhone jest wytwarzanych w Chinach, ponieważ chińskie firmy wspierane przez chiński rząd – ta praktyka ma nawet swoją nazwę: „czerwony łańcuch dostaw” – zdobywają zamówienia kosztem wieloletnich partnerów Apple’a z Ameryki, Tajwanu i Japonii.

Ta książka, jako pierwsza pogłębiona historia Apple’a w XXI wieku, mniej uwagi poświęca dizajnowi produktów i funkcjom oprogramowania firmy, a więcej temu, jak jej produkty są wytwarzane. Taka perspektywa pozwala umieścić pięćdziesiąt lat działania Apple’a we właściwym kontekście geopolitycznym. Na początku lat 2000. to nie korporacje międzynarodowe, jak sądziły, dyktowały warunki; w rzeczywistości były one aktywnie kuszone syrenim śpiewem wylaniającego się supermocarstwa.

Obecnie Apple współpracuje z ponad 1500 dostawcami w pięćdziesięciu krajach. Jednak wszystkie drogi prowadzą do Chin: 90 procent produkcji pochodzi z tego kraju, a chwalone operacje montażowe w Wietnamie i Indiach także są uzależnione od chińskiego łańcucha dostaw.

Wytwarzanie iPhone'a w Chinach odbywa się na 200 liniach produkcyjnych, a na każdej z nich powstaje średnio 3330 smartfonów dziennie – łącznie prawie ćwierć miliarda rocznie. W okresie od 2007 do 2019 roku *wszystkie* iPhone'y były montowane przez tajwańskie firmy działające w Chinach, jednak ich wpływ gwałtownie się zmniejsza. Chińskie firmy, które mają polityczne wsparcie chińskich władz i nabyły od tajwańskich firm niezbędne umiejętności, stopniowo wypierają z rynku te drugie. Trudno powiedzieć, czy od początku taki był strategiczny cel Pekinu. Ale jeśli z perspektywy czasu tak właśnie to wygląda, według jednego z doświadczonych projektantów Apple'a chyba rzeczywiście strategia władz chińskich polegała na „drenażu mózgów” Tajwanu, opanowaniu koniecznych umiejętności, następnie ich „spieniężeniu” i zawładnięciu produkcją i łańcuchem dostaw. Tajwan wciąż zachowuje przewagę w produkcji półprzewodników. Każdy znaczący produkt Apple'a polega na chipach wyprodukowanych na Tajwanie przez jedną firmę: Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), bez wątplenia najbardziej zaawansowanego producenta chipów i najważniejszego elementu „Krzemowej Tarczy” Tajpej przeciw możliwej chińskiej inwazji.

Waszyngton pogodził się z autorytarnym zwrotem Chin, jednak największa amerykańska firma nie poszła tym śladem – i przypuszczalnie nie może tego zrobić. Relacje polityczne producenta iPhone'a z Chinami stały się nie do utrzymania, jednak związki biznesowe są nierozzerwalne. Żaden inny kraj nie może się równać z Chinami pod względem właściwego połączenia jakości, skali i elastyczności niezbędnych do wyprodukowania i wysłania w świat pół miliarda luksusowych produktów każdego roku. Ponadto Apple nie chce stracić rynku z najliczniejszą klasą średnią na świecie. Tylko kilkanaście

korporacji międzynarodowych zarabia w Chinach ponad 10 mld dolarów rocznie i Apple przewodzi tej liście z kwotą około 70 mld dolarów¹⁶. Nie ma co przejmować się wymyśleniem „kolejnego wspaniałego produktu”. Chiński problem Apple’a stanowi dla firmy największe zagrożenie, najważniejszą niewiadomą w dziedzictwie Tima Cooka i pilne wyzwanie dla Waszyngtonu.

Książka opowiada o tym, jak Apple znalazł się w tej sytuacji.

¹⁶ Według „The Economist”: *Multinational Firms Are Finding it Hard to Let Go of China*, 24.11.2022.

SKRUPULATNIE UDOKUMENTOWANA HISTORIA, KTÓRA UJAWNIA, JAK APPLE STAŁO SIĘ NARZĘDZIEM W RĘKACH CHIN – I CO TO OZNACZA DLA ŚWIATA



Według „New York Timesa” i „Foreign Affairs” to jedna z najważniejszych książek 2025 roku. Odślania kulisy niepokojącej transformacji Apple – od buntowniczego giganta technologicznego do firmy uzależnionej od chińskiego reżimu.

Po nieudanych próbach rozwinięcia produkcji na trzech kontynentach Apple uległo pokusie taniej, masowej siły roboczej w Chinach. W krótkim czasie sprowadzono zza Pacyfiku tysiące inżynierów, przeszkolono miliony pracowników i zainwestowano setki miliardów dolarów w stworzenie najbardziej zaawansowanego łańcucha dostaw na świecie. Efekt? Ikoniczne produkty XXI wieku produkowane na niespotykaną skalę i z rekordowym zyskiem. Tak Apple pomogło zbudować nowoczesny przemysł elektroniczny w Chinach, oddając w ręce Pekinu technologiczną potęgę, którą reżim może wykorzystać jako narzędzie wpływu.

Patrick McGee napisał książkę w oparciu o ponad dwieście wywiadów z byłymi menedżerami i inżynierami, wzbogaconą o niepublikowane rozmowy ze Steve’em Jobsem, poufne e-maile i wewnętrzne dokumenty dotyczące zagrożeń ze strony chińskiej konkurencji. Przedstawia w niej ludzi, którzy kształtowali historię Apple.

To opowieść o tym, jak firma, która inspirowała świat do „myślenia inaczej” („Think Different”), zaczęła podporządkowywać się reżimowi coraz śmielej decydującemu o jej przyszłości.

Patroni:



UKŁAD SIŁ

Nowyład
nład.pl



Książka dostępna również jako **e-book**.

wydawnictwoprzeswity.pl

ISBN 978-83-8231-723-7



9 788382 317237

MT26005

Cena 89,90 zł