Koniec niemieckiego cudu: neomerkantylizm i pułapka analogowej doskonałości w świetle diagnozy Wolfganga Münchaua

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje obecną sytuację gospodarczą Niemiec, argumentując, że kraj ten nie przechodzi zwykłej recesji, lecz doświadcza strukturalnego rozszczelnienia modelu. Autor, opierając się na diagnozie Wolfganga Münchaua, wskazuje na „pułapkę analogowej doskonałości" – sytuację, w której historyczny sukces inżynieryjny stał się barierą dla cyfrowej transformacji. Kryzys ma charakter wielowarstwowy: od zmierzchu neomerkantylizmu i nadwyżek handlowych, przez porażkę w budowie infrastruktury danych, aż po geopolityczne uzależnienie energetyczne. Tekst podkreśla, że niemiecki model eksportowy został zaprojektowany do świata, który już nie istnieje, a samo dążenie do procesowej perfekcji w analogowym wydaniu uniemożliwiło adaptację do nowej ery ekosystemów cyfrowych i platformowych.

The article analyzes Germany's current economic situation, arguing that the country is not undergoing a typical recession but is experiencing a structural rupture of its model. Drawing on Wolfgang Münchau's diagnosis, the author points to the "trap of analog perfection"—a situation where historical engineering success became a barrier to digital transformation. The crisis is multi-layered: from the twilight of neomercantilism and trade surpluses, through the failure to build data infrastructure, to geopolitical energy dependence. The text emphasizes that the German export model was designed for a world that no longer exists, and the pursuit of process perfection in analog form prevented adaptation to the new era of digital ecosystems and platforms.

Współczesne problemy gospodarcze Niemiec nie są przejściową recesją, lecz symptomem głębokiego rozszczelnienia modelu neomerkantylistycznego. Przez dekady Berlin budował swoją potęgę na fetyszyzacji eksportu dóbr fizycznych i perfekcji analogowej produkcji, co stworzyło poznawczą pułapkę: doskonałość w optymalizacji procesów („jak robić") przesłoniła konieczność zmiany paradygmatu strategicznego („co robić"). W efekcie kraj, będący globalnym wzorem inżynierii przemysłowej, stał się zakładnikiem własnego sukcesu, ignorując przejście świata od produktów do platform i od mechaniki do ekosystemów danych. Ten kryzys to nie tylko kwestia cen energii czy konkurencji z Chinami, ale przede wszystkim porażka kulturowo-instytucjonalna – triumf proceduralnej powagi nad zdolnością adaptacji. Dla Europy i regionów sprzężonych z niemieckim rdzeniem, takich jak Wielkopolska, sytuacja ta jest ostrzeżeniem przed kopiowaniem wzorca, który w swojej dążności do stabilności stał się hamulcem modernizacji. Niemcy nie są „kaput" w sensie materialnym, lecz w sensie narracyjnym: ich dotychczasowa opowieść o racjonalności przestała wyjaśniać rzeczywistość cyfrowego świata.

SŁOWA KLUCZOWE

neomerkantylizm | pułapka analogowej doskonałości | Wolfgang Münchau | strukturalne rozszczelnienie modelu | niemiecki model eksportowy | cyfrowa transformacja przemysłu | Schuldenbremse | ordoliberalizm | Mittelstand | asymetria między doskonałością procesową a zdolnością paradygmatyczną | ontologia produktu | hegemonia symboliczna inżyniera | modernizacja fasadowa | europejski konformizm gospodarczy

Kryzys Niemiec to rozszczelnienie modelu, a nie recesja

Niemcy po końcu własnej legendy. Błąd w interpretacji współczesnej sytuacji Niemiec polega na tym, że ich kryzys wciąż opisuje się językiem cyklu koniunkturalnego. Jakby wystarczyło poczekać na lepszy kwartał, korzystniejszy kurs euro, odbicie eksportu, spadek cen energii czy łagodniejszą politykę Europejskiego Banku Centralnego – a może jeszcze jedną rundę negocjacji między przemysłem, związkami zawodowymi i rządem federalnym. Taki język jest wygodny; pozwala wierzyć, że problem ma charakter przejściowy. Tymczasem teza Wolfganga Münchaua, którą należy

potraktować poważnie, jest znacznie bardziej brutalna: Niemcy nie przechodzą zwykłej recesji. Niemcy przechodzą strukturalne rozszczelnienie modelu, który przez dekady uchodził za wzór racjonalności gospodarczej, instytucjonalnej i politycznej. To nie jest chwilowe zadławienie systemu. To odkrycie, że mechanizm – nawet jeśli nadal pracuje z niemiecką precyzją – został zaprojektowany do świata, który już nie istnieje.

W tym miejscu pojawia się humor absurdu. Nie jako ozdobnik czy kabaretowa ulga w tekście o gospodarce, lecz jako metoda epistemologiczna. Absurd bywa bowiem najbardziej precyzyjną formą realizmu. Kiedy kraj, który dał światu inżynierię przemysłową najwyższej klasy, przez lata nie potrafi zbudować infrastruktury cyfrowej odpowiadającej epoce danych, nie mamy do czynienia wyłącznie z błędem polityki publicznej, lecz z fenomenem kulturowym.

Gdy gospodarka chlubiąca się racjonalnością uzależnia swój energochłonny przemysł od gazu autokratycznego mocarstwa i nazywa to pragmatyzmem, absurd przestaje być żartem, a staje się protokołem diagnostycznym. Kiedy liderzy motoryzacji traktują samochód elektryczny jak fanaberię, podczas gdy świat zaczyna rozumieć auto jako baterię, software i interfejs mobilności, komedia pomyłek przekształca się w tragedię bilansu handlowego. W wersji niemieckiej nawet absurd nosi krawat, ma certyfikat jakości i długo czeka na pieczątkę.

Współczesny kryzys Niemiec należy więc opisać jako zjawisko wielowarstwowe. W warstwie ekonomicznej to zmierzch neomerkantylistycznej formuły wzrostu, opartej na eksporcie towarów fizycznych, nadwyżkach handlowych, tłumieniu popytu wewnętrznego i utrzymywaniu kosztowej konkurencyjności przemysłu. W warstwie instytucjonalnej to degeneracja korporacjonizmu, w którym polityka, banki publiczne, wielki przemysł i związki zawodowe przez dekady budowały system wzajemnej asekuracji. W warstwie technologicznej to porażka cyfryzacji – przejawiająca się nie tylko w słabej infrastrukturze, lecz przede wszystkim w głębokim niezrozumieniu, że wartość gospodarcza przeniosła się z wytwarzania rzeczy do projektowania ekosystemów danych, platform, algorytmów i skalowalnych modeli organizacyjnych. W warstwie geopolitycznej to klęska złudzenia, jakoby handel z autokracjami automatycznie je cywilizował, zamiast czynić demokracje zakładnikami ich surowców i łańcuchów dostaw.

Aktualne dane nie osłabiają tej tezy, lecz ją wzmacniają. Bundesbank wskazywał, że niemiecka gospodarka musi mierzyć się z długofalowymi skutkami szoku energetycznego po rosyjskiej agresji na Ukrainę, zieloną transformacją, zmianą demograficzną oraz rosnącą konkurencją gospodarek wschodzących, zwłaszcza Chin – co szczególnie dotyka branżę motoryzacyjną. W nowszych analizach Bundesbank mówi już wprost o wyzwaniach strukturalnych, a więc o czymś głębszym niż krótkotrwałe wahania popytu. Literatura ekonomiczna opisuje Niemcy jako kraj u progu głębokiej zmiany determinowanej przez handel międzynarodowy, cyfryzację i dekarbonizację. To dokładnie

ta konfiguracja, którą Münchau ujmuje obrazowo: „kiedy przestanie padać, ty nadal będziesz przemoczony”. Deszcz koniunktury może ustać. Ubranie modelu pozostanie mokre. Niemiecki cud gospodarczy był kiedyś realny i nie wolno go karykaturować; powojenna Republika Federalna stworzyła jeden z najbardziej imponujących projektów odbudowy i stabilizacji społecznej XX wieku.

Neomerkantylizm jako pułapka analogowej doskonałości

Model ten łączył dyscyplinę produkcyjną, kwalifikacje techniczne i eksportową jakość z kulturą zawodową oraz instytucjonalnym kompromisem między kapitałem a pracą. Fundamentem był etos średnich przedsiębiorstw, które potrafiły stać się globalnymi mistrzami w wąskich niszach. Mittelstand nie był mitem propagandowym, lecz formą społecznej organizacji wiedzy technicznej. Z kolei wielki przemysł ciężki nie stanowił jedynie reliktu epoki stali – przez dekady był realną podstawą europejskiej infrastruktury. Niemiecka chemia, motoryzacja, automatyka, maszyny, obrabiarki i inżynieria procesowa współtworzyły materialny szkielet globalizacji.

Problem polega na tym, że sukces historyczny może stać się najbardziej elegancką formą poznawczej pułapki. System, który zbyt długo działa, wytwarza wokół siebie teologię własnej nieomylności. W Niemczech przybrała ona postać neomerkantylizmu – przekonania, że państwo odnosi sukces wtedy, gdy eksportuje więcej towarów fizycznych, niż importuje, utrzymuje nadwyżkę na rachunku obrotów bieżących, chroni przemysłowe czempiony i dyscyplinuje społeczeństwo w imię konkurencyjności. Z pozoru brzmi to jak rozważna gospodarka protestanckiego księgowego. W istocie jest to jednak dogmat, który myli rachunek narodowy z sensem cywilizacyjnym.

Nadwyżka eksportowa nie musi być dowodem mądrości; może być także objawem niedoinwestowania kraju, słabej konsumpcji wewnętrznej, tłumienia płac, zależności od zagranicznego popytu i braku wyobraźni wobec nowych sektorów wartości. Właśnie dlatego jedno z najważniejszych zdań w źródle brzmi jak herezja wobec niemieckiej religii eksportu: prawdziwa korzyść z handlu może płynąć z importu, a nie z eksportu. O ile w klasycznej intuicji merkantylistycznej eksport jest triumfem, a import ustępstwem, o tyle nowoczesna teoria ekonomii jest bardziej subtelna. Import technologii, usług, rozwiązań organizacyjnych, komponentów wiedzy i kapitału intelektualnego może być bowiem warunkiem produktywności.

Państwo, które fetyszyzuje własny eksport, może przestać zauważać, że nie importuje przyszłości. Niemcy zbyt długo eksportowały maszyny do świata, który uczył się budować systemy wyższego rzędu. Przemysł dostarczał narzędzia, lecz ktoś inny przejmował logikę platformy. Neomerkantylizm stał się zatem gospodarką dumnego rzemieślnika, który produkuje coraz doskonalsze klucze do drzwi, za którymi nikt już nie mieszka.

Humor absurdu w tej historii polega na tym, że niemiecki model sam siebie uważał za szczyt trzeźwości. Nie było w nim latynoskiej improwizacji, anglosaskiej spekulacyjności, francuskiego etatyzmu ani południowoeuropejskiej miękkości budżetowej. Były reguły, procedury, normy, izby, banki, landy, rady zakładowe, komitety, certyfikaty i długie słowa złożone, które brzmiały tak, jakby sama ich długość gwarantowała stabilność. A jednak właśnie ta kultura proceduralnej powagi okazała się podatna na jeden z najstarszych błędów instytucjonalnych: pomyliła kontrolę z adaptacją. System kontrolował to, co znał; nie rozumiał tego, czego nie znał. Nieufność wobec cyfryzacji była więc czymś więcej niż opóźnieniem technologicznym – była antropologiczną reakcją kultury przemysłowej na utratę świata, w którym ciężar, materiał, fabryka, surowiec i precyzja dawały poczucie ontologicznej pewności. Powraca obraz Niemiec jako mistrza epoki analogowej.

Jest on trafny, ponieważ pozwala uchwycić zasadniczą asymetrię między doskonałością procesową a zdolnością paradygmatyczną. Niemcy potrafiły fenomenalnie optymalizować procesy produkcji: udoskonalać silnik, linię montażową, logistykę, normę jakości, relację z dostawcą, szkolnictwo zawodowe i eksportowy kanał sprzedaży. Jednak nowoczesna gospodarka zaczęła nagradzać nie tylko pytanie „jak coś wykonać", lecz także pytanie „co właściwie należy wykonywać". Pierwsze pytanie należy do kultury inżynierskiej, drugie zaś do kultury strategicznej, projektowej i cyfrowej. Gdy świat przesuwał się od rzeczy do systemów, od produktu do platformy, od własności do dostępu, od mechaniki do danych i od optymalizacji przemysłowej do skalowalności algorytmicznej, Niemcy nadal zachowywały się tak, jakby przyszłość była po prostu bardziej zaawansowaną wersją przeszłości.

Tu pojawia się „problem Smith Corona", jedna z najmocniejszych metafor źródłowych. Producent maszyn do pisania może przez pewien czas dodawać do nich elementy elektroniczne i przekonywać siebie, że uczestniczy w rewolucji komputerowej. Ale jeżeli nadal myśli kategoriami maszyny do pisania, nie rozumie komputera.

Podobnie niemiecki przemysł motoryzacyjny mógł przez pewien czas traktować samochód elektryczny jako wariant spalinowego, tylko z innym napędem. Tymczasem zasadnicza zmiana polegała na tym, że samochód stawał się urządzeniem cyfrowym, elementem infrastruktury energetycznej, węzłem danych, terminalem usług i produktem aktualizowanym przez

oprogramowanie. Kiedy ktoś mówi, że Tesla jest „iPadem na kołach”, nie chodzi o efektowny slogan dla inwestorów.

Erozja modelu racjonalności i jej systemowe skutki

Kluczem jest zmiana ontologii produktu. Niemiecki błąd polegał na próbie obrony doskonałości maszyny w epoce, która premiowała architekturę systemu. Ta sama logika dotyczy energetyki. Niemiecki model eksportowy wymagał taniej i stabilnej energii; tani rosyjski gaz wydawał się rozwiązaniem idealnym, a przez to właśnie podejrzanym. W geopolityce, gdy coś wygląda zbyt dobrze, by było prawdziwe, zwykle okazuje się fakturą odłożoną na później. Przez lata elity polityczne i przemysłowe przedstawiały zależność od Rosji jako pragmatyzm, kontynuację Ostpolitik i mechanizm wiązania Moskwy z Zachodem – gwarancję stabilności oraz warunek konkurencyjności przemysłu. W praktyce zbudowano jednak system, w którym bezpieczeństwo energetyczne demokratycznego państwa stało się zakładnikiem autorytarnego dostawcy.

Po rosyjskiej agresji na Ukrainę rachunek ten wrócił z odsetkami. Niemcy utraciły nie tylko tani surowiec, ale i jeden z filarów swojej narracji o racjonalności. Z perspektywy instytucjonalnej interesujące jest to, że niemiecki model nie był anarchią, lecz porządkiem interesów. Jego słabość nie wynikała z braku reguł, lecz z faktu, że reguły te konserwowały określony układ sił. Ordoliberalna wyobraźnia zakładała, że państwo powinno tworzyć ramy dla rynku, bronić stabilności i ograniczać zadłużenie, by zapobiegać politycznej arbitralności. W praktyce część tych ram zaczęła działać jak stalowa klatka modernizacji.

Schuldenbremse, czyli konstytucyjny hamulec zadłużenia, miał chronić przed fiskalną lekkomyślnością. Jednak reguła, która nie odróżnia konsumpcji od inwestycji, może stać się narzędziem racjonalnego zaniedbania. Państwo może wyglądać odpowiedzialnie w arkuszu kalkulacyjnym, jednocześnie degradując mosty, kolej, szkoły, cyfryzację czy zdolności obronne. To niemiecka wersja absurdu fiskalnego: budżet pozostaje moralnie czysty, podczas gdy infrastruktura jest technicznie zmęczona. Współczesne prognozy instytutów i banku centralnego sugerują, że powrót na dawną ścieżkę nie będzie łatwy; wzrost w 2026 roku ma pozostać słaby, obciążony ryzykami globalnego handlu, kosztami pracy i niską produktywnością inwestycji publicznych. Choć nadwyżka na rachunku obrotów bieżących w 2025 roku nadal pozostaje wysoka, jej wyraźny spadek pokazuje, że model eksportowy traci dawną oczywistość i siłę legitymizacyjną. Niemcy nie stali się nagle krajem biednym czy peryferyjnym – pozostają największą gospodarką Europy. Właśnie dlatego ich kryzys jest tak istotny.

Nie obserwujemy upadku słabego państwa, lecz erozję modelu, który przez dekady uchodził za podręcznikowy wzorzec kapitalizmu przemysłowego. Dla Unii Europejskiej ma to znaczenie systemowe, gdyż Niemcy są głównym węzłem finansowym i normatywnym wspólnoty.

Ich kondycja wpływa na architekturę euro, łańcuchy dostaw i zdolność Europy do konkurowania z USA oraz Chinami, a w konsekwencji – także na pozycję regionów takich jak Wielkopolska. Gospodarka wielkopolska, silnie osadzona w europejskim poddostawstwie, logistyce i eksporcie, nie może traktować tego kryzysu jak odległego spektaklu zza Odry. Jeśli niemieckie fabryki ograniczają inwestycje, automotive przechodzi bolesną transformację, a popyt przemysłowy słabnie, skutki prędzej czy później dotkną Poznania, Kalisza, Leszna, Piły czy Konina. Wielkopolska przez lata korzystała z bliskości niemieckiego rdzenia gospodarczego; teraz musi zrozumieć, że bliskość rdzenia oznacza także bliskość jego pęknięć. Wymaga to chłodnej odwagi analitycznej. Tania Schadenfreude byłaby intelektualnie leniwa i gospodarczo niemądra.

Chodzi o rozpoznanie, że model, z którym polskie regiony były sprzężone, zmienia się pod wpływem sił głębszych niż zwykła zmiana rządu w Berlinie. Jeśli Niemcy tracą przewagi w motoryzacji, ich energetyka drożeje, Chiny stają się realnym konkurentem, a demografia i biurokracja ograniczają zasoby pracy, Wielkopolska musi zapytać o własną strategię. Czy ma pozostać podwykonawczą strefą cienia niemieckiego przemysłu, czy wykorzystać ten moment tektoniczny do własnej dywersyfikacji technologicznej, instytucjonalnej i kapitałowej?

Neomerkantylizm jako pułapka poznawcza i systemowa

W tym punkcie humor absurdu staje się narzędziem trzeźwości. Absurd polegałby na tym, gdyby regiony Europy Środkowej z nabożnością kopiowały niemiecki model dokładnie w chwili, gdy sam Berlin zaczyna odkrywać jego wyczerpanie. Byłoby to jak kupowanie luksusowej maszyny do pisania w roku premiery komputera osobistego, z argumentem, że poprzedni właściciel był bardzo elegancki.

Niemiecka lekcja nie brzmi: porzućmy przemysł. Brzmi raczej: nie wolno ubóstwiać przemysłu w jego starej formie. Nie można mylić eksportu z rozwojem, poddostawstwa z suwerennością gospodarczą, taniej energii z bezpieczeństwem, nadwyżki handlowej z dobrobytem, procedury z inteligencją instytucjonalną, a wielkości firmy z jej zdolnością do przetrwania w przyszłości. Dlatego niniejszy tekst opowiada się po stronie diagnozy Münchaua, choć nie po to, by wystawić Niemcom efektowny akt oskarżenia. Stawką jest coś szerszego: krytyka europejskiego konformizmu gospodarczego. Przypadek niemiecki stanowi ostrzeżenie przed cywilizacją, która przez lata wierzyła, że powtarzalność procedur zastąpi wyobraźnię strategiczną. To przestroga dla państw,

regionów i przedsiębiorstw, które chcą żyć z cudzej stabilności, zamówień i rynków, nie pytając, co stanie się, gdy cudzy model sam zacznie tracić grunt. Jest to również test dla Unii Europejskiej, której wspólna waluta, polityka przemysłowa i ambicje geopolityczne muszą zmierzyć się z faktem, że jej najważniejsza gospodarka przez lata była silna w tym, co świat stopniowo relatywizował, a słaba w tym, co zaczął premiować.

Niemcy nie są "kaput" w sensie potocznym – jak zepsuty sprzęt odłożony na śmietnik. To byłoby uproszczenie. Są "kaput" w sensie bardziej wyrafinowanym i groźniejszym: ich dotychczasowa opowieść o sobie przestała wyjaśniać rzeczywistość. A gdy narracja państwa przestaje przystawać do faktów, gospodarka cierpi nie tylko z powodu cen energii, demografii czy konkurencji technologicznej. Cierpi przede wszystkim z powodu błędu hermeneutycznego. Niemcy nie rozumieją własnego położenia; wciąż mówią językiem sukcesu, który przestał działać. Recytują formuły konkurencyjności, podczas gdy problemem stał się sam sens produkcji. Wierzą w eksport, gdy pytanie dotyczy importu przyszłości. Szukają zgody społecznej wokół starego przemysłu, choć konieczna jest zgoda na twórcze zniszczenie.

Na tym polega najgłębszy absurd niemieckiego kryzysu. Nie na samym popełnianiu błędów – te zdarzają się wszystkim – lecz na tym, że wiele z nich przez lata przedstawiano jako przejawy wyższej racjonalności. Tani gaz z Rosji nazywano pragmatyzmem. Nadwyżka eksportowa była cnotą. Hamulec zadłużenia utożsamiano z moralnością. Ostrożność wobec cyfryzacji uznawano za powagę, korporacyjny dostęp do polityki za dialog społeczny, a opóźnienie technologiczne za przywiązanie do jakości. Zależność od Chin nazywano globalnym otwarciem. Dopiero gdy historia wystawiła rachunek, okazało się, że wiele z tych cnót było zakamuflowanymi ryzykami.

Neomerkantylizm niemiecki to nie tylko polityka gospodarcza; to styl myślenia, reżim wyobraźni instytucjonalnej i technokratyczny język samoopisu państwa. Jego istota nie sprowadza się do faktu, że Niemcy dużo eksportują – sam w sobie eksport nie jest grzechem. Problem zaczyna się wtedy, gdy zostaje on wyniesiony do rangi najwyższego kryterium narodowej sprawności, a nadwyżka handlowa zaczyna pełnić funkcję świeckiego sakramentu. W tym modelu państwo dobre to takie, które sprzedaje światu więcej, niż od niego kupuje; społeczeństwo rozsądne to takie, które hamuje konsumpcję i znosi niedoinwestowanie usług publicznych, byle fabryka zachowała przewagę kosztową; polityka odpowiedzialna to taka, która pyta przede wszystkim o interesy przemysłu eksportowego. Tak powstaje gospodarka, która z nadwyżki czyni cnotę, z deficytu cudzą winę, a z konkurencyjności rodzaj modlitwy porannej dla zarządów koncernów.

W klasycznej historii merkantylizmu państwa gromadziły kruszce i chroniły własnych producentów. Nowoczesny neomerkantylizm nie przypomina już dworskiej polityki Colberta, choć jego mentalność jest zadziwiająco podobna. Wolfgang Münchau trafnie ujmuje niemiecki model

jako dwudziestopierwszowieczną pogoń za osiemnastowiecznymi koncepcjami handlowymi, realizowaną przez dziewiętnastowieczne firmy przy użyciu dwudziestowiecznych technologii.

W tym zdaniu mieści się i diagnoza, i satyra, i ekonomiczna anatomia absurdu. Niemcy nie są zacofane dlatego, że nie potrafią produkować. Są zacofane tam, gdzie świat przestał nagradzać samą zdolność produkowania rzeczy w starym sensie. Ich dramat polega na tym, że udoskonalano aparat przemysłowy dokładnie wtedy, gdy przewaga przechodziła do tych, którzy projektują platformy, systemy operacyjne, chmury danych, algorytmy, modele AI, infrastrukturę półprzewodnikową i globalne standardy cyfrowe.

Etos producenta jako ideologiczna pułapka

Niemiecki neomerkantylizm należy rozumieć jako gospodarcze przedłużenie pewnej antropologii. Jest to antropologia producenta rzeczy trwałych, dokładnych, solidnych i eksportowalnych. W jej świecie człowiek gospodarczy nie jest przede wszystkim użytkownikiem, twórcą oprogramowania, inwestorem wysokiego ryzyka, projektantem doświadczenia, operatorem danych czy przedsiębiorcą zakłócającym rynek. Jest inżynierem, majstrem, menedżerem procesu, członkiem izby, absolwentem dualnego systemu kształcenia, strażnikiem normy technicznej i uczestnikiem łańcucha dostaw. Ten etos miał wielkość. Dał Europie przemysłową powagę, powojenny awans klasy średniej, kulturę jakości i stabilność zatrudnienia.

Ale każdy etos, gdy nie zna własnej granicy, zamienia się w ideologię. Niemiecki etos produkcyjny stał się nią wtedy, gdy przestał dopuszczać myśl, że wartość może powstawać gdzie indziej niż w fabryce, w innym rytmie niż cykl inwestycyjny koncernu i w innej logice niż eksport dóbr fizycznych. Tu właśnie pojawia się zasadniczy konflikt z klasyczną teorią przewagi komparatywnej. Ricardo nie twierdził, że państwo powinno za wszelką cenę bronić każdej historycznej gałęzi przemysłu w obliczu zmian światowego układu specjalizacji. Teoria ta jest intelektualnie nieprzyjemna dla narodowych mitologii przemysłowych, ponieważ sugeruje, że dobrobyt nie musi polegać na zachowaniu dawnej struktury produkcji, lecz na zdolności do realokacji zasobów ku obszarom, w których społeczeństwo może wytwarzać względnie większą wartość. Niemiecka obsesja na punkcie utrzymania przemysłu fizycznego za wszelką cenę była buntem przeciw logice, którą oficjalnie kapitalizm Zachodu uznawał za własną. Jeżeli obrońcy dawnej potęgi lamentowali nad utratą pewnych branż tak, jakby była ona cywilizacyjną klęską, popełniali błąd konserwatywnej ekonomii sentymentalnej. Nie każde odchodzące miejsce pracy jest argumentem za ratowaniem starego sektora; czasem jest sygnałem, że trzeba zbudować nowe instytucje przejścia, edukacji, kapitału i innowacji.

Niemiecki neomerkantylizm był zatem nie tylko modelem eksportowym, ale także polityką opóźniania prawdy. Chronił społeczeństwo przed kosztami transformacji tak długo, aż stały się one zbyt wysokie. Zamiast dopuścić do twórczej destrukcji, zorganizował twórcze pudrowanie. Zamiast uznać wygasanie części przewag przemysłowych, dopłacał do ich symbolicznego trwania. Zamiast budować warunki dla firm, których jeszcze nie ma, pielęgnował te, które już mają działy prawne, lobby w Berlinie i stałe numery telefonów do ministerstw. Zamiast finansować ryzyko, finansował znajomość. Zamiast pytać, jakie sektory stworzą przyszłą produktywność, pytał, jak ochronić te, które kiedyś stworzyły przeszłą. To jedna z najgroźniejszych postaci absurdu instytucjonalnego: system wygląda poważnie, bo wszyscy stosują właściwe procedury, lecz proceduralna powaga służy unikaniu rzeczywistości. Neomerkantylizm jest więc także formą politycznej estetyki. Uwielbia obrazy statków wypływających z portów, ciężarówek, linii montażowych, stalowych konstrukcji, kontenerów, walców, pras, dymiących kominów, precyzyjnych robotów i samochodów jadących na eksport.

Znacznie gorzej radzi sobie z estetyką kodu, niewidzialnych usług, skalowalnego oprogramowania, zarządzania własnością intelektualną, chmur obliczeniowych, platform B2B, systemów płatności, cyberbezpieczeństwa, architektury API, modeli językowych i sieci talentów. To, czego nie widać jako maszyny, trudniej uznać za gospodarkę. Dlatego niemiecki lęk przed cyfryzacją był również lękiem kulturowym. Cyfra odbierała przemysłowi jego dotykalność. Oprogramowanie nie pachniało olejem maszynowym, dane nie mieściły się w magazynie, a algorytm nie miał takiej godności jak obrabiarka.

A przecież współczesna gospodarka właśnie tam zaczęła lokować marże, władzę i przewagę strategiczną. Niemiecki model przez dekady bronił się wynikami – trzeba to uczciwie przyznać, by krytyka nie stała się publicystyką łatwej wyższości. Nadwyżki eksportowe, wysoka jakość produktów, silna pozycja globalnych marek, niskie bezrobocie w latach sukcesu, sprawność Mittelstandu i wpływ na europejską politykę gospodarczą sprawiały, że model ten nie wyglądał jak dogmat, lecz jak dowód empiryczny. Rzecz w tym, że sukces empiryczny może mieć charakter historycznie warunkowy.

Może wynikać nie z ponadczasowej doskonałości modelu, ale z unikatowej konfiguracji okoliczności: taniego rosyjskiego gazu, rosnącego chińskiego popytu, słabego euro, umiarkowania płacowego po reformach Schrödera, europejskiej unii walutowej usuwającej ryzyko rewaluacji marki oraz amerykańskiego parasola bezpieczeństwa. To, co Berlin interpretował jako własną sprawność, było częściowo rentą z geopolitycznego i makroekonomicznego układu. Gdy układ się skończył, rzekoma natura modelu okazała się pogodą. Dane pokazują, że niemiecki model nadwyżkowy nie zniknął, ale traci dawną siłę i niewinność. Międzynarodowy Fundusz Walutowy w

konsultacjach wskazywał, że nadwyżka na rachunku obrotów bieżących obniżyła się w 2025 roku do około 4,5 procent PKB z poziomu 5,8 procent w roku 2024, głównie przez niższą nadwyżkę handlu towarami, choć nadal pozostawała powyżej normy szacowanej dla Niemiec.

To liczba pozornie techniczna, a w istocie polityczna: dowodzi, że stary wzorzec nadwyżkowy trwa, choć jest mniej triumfalny, bardziej napięty i coraz trudniej przedstawić go jako bezdyskusyjny sukces. Komisja Europejska prognozowała, że po dwóch latach spadku niemiecka gospodarka w 2025 roku zasadniczo stagnowała, a odbicie w 2026 i 2027 roku miało wynieść po około 1,2 procent PKB, przy czym wydatki publiczne i wzrost realnych płac miały być równoważone przez negatywne skutki napięć handlowych dla eksportu.

Korporacjonizm jako tarcza chroniąca status quo

Mówiąc prościej: nawet gdy deszcz przestaje padać, przemoczony płaszcz nie staje się automatycznie suchy. Niemiecki neomerkantylizm był nierozerwalnie sprzężony z korporacjonizmem. To pojęcie wymaga ostrożności, gdyż w tradycji europejskiej może oznaczać zarówno mechanizm dialogu społecznego, jak i system oligarchicznego uzgadniania interesów. W przypadku Niemiec oba te znaczenia zlały się w niebezpieczny sposób.

Z jednej strony współdecydowanie, silne związki zawodowe, izby gospodarcze i instytucjonalny kompromis między pracą a kapitałem stabilizowały kapitalizm, łagodziły brutalność rynku i budowały społeczną legitymację przemysłu. Z drugiej jednak ten sam układ zaczął chronić wielkie podmioty przed presją zmian. Jeśli wszyscy kluczowi aktorzy siedzą przy stole, łatwo uznać, że to, czego przy nim brakuje, po prostu nie istnieje. A przy tym stole przez lata nie było nowych firm technologicznych, radykalnych innowatorów, twórców platform czy migrantów talentu – a czasem nawet zwykłej prawdy o ryzyku geopolitycznym.

Korporacjonizm ma tendencję do tworzenia języka odpowiedzialności, który maskuje język interesu. Gdy wielki przemysł mówi o konkurencyjności, często myśli o ochronie własnych marż. Mówiąc o miejscach pracy, może w rzeczywistości dążyć do socjalizacji kosztów swojej niezdolności do zmiany. Ostrzeżenia przed zbyt szybką transformacją bywają obroną nie społeczeństwa, lecz własnego bilansu. Żądania taniej energii mogą być próbą publicznego ubezpieczenia prywatnego modelu biznesowego. A gdy powołuje się na narodowy interes przemysłowy, nierzadko czyni z państwa zakładnika branżowej nostalgii.

Mechanizm ten nie jest specyficznie niemiecki, lecz w Niemczech przybrał wyjątkowo rozwiniętą formę, wpisując się w mit powojennego sukcesu. Krytyka przemysłu mogła być odczytana jako atak

na samą racjonalność Republiki Federalnej. Przykład sektora finansowego pokazuje, jak głęboko ten proces sięgał. Niemiecki system bankowy – oparty na trzech filarach: bankach prywatnych, Landesbanken i Sparkassen – przez lata prezentowano jako stabilną alternatywę dla anglosaskiej finansjalizacji. Częściowo była to prawda.

Niemcy nie zbudowały tak agresywnego kapitalizmu giełdowego jak USA czy Wielka Brytania, ale ceną za to była słabość rynków kapitałowych i niezdolność do finansowania wysokiego ryzyka technologicznego. Bank, który rozumie maszynę, magazyn czy linię produkcyjną jako zabezpieczenie rzeczowe, niekoniecznie rozumie start-up, którego aktywem jest zespół, kod, sieć użytkowników i potencjał szybkiego skalowania. Jeśli gospodarka opiera finansowanie innowacji na instytucjach psychologicznie zakorzenionych w epoce zabezpieczeń hipotecznych, nie powinna dziwić się braku globalnych firm cyfrowych. Nie wynika to z braku inteligencji, lecz z braku instytucjonalnej akceptacji dla ryzyka, które nie wygląda jak stal.

OECD w analizach dotyczących Niemiec wskazuje właśnie na konieczność obniżania niepewności politycznej, reform strukturalnych i przyspieszenia cyfryzacji administracji oraz uproszczenia regulacji i barier wejścia. W szerszej diagnozie dla Unii Europejskiej organizacja podkreśla, że słaby wzrost produktywności wiąże się m.in. z barierami jednolitego rynku, sztywnościami rynku pracy i dominacją modelu bankowego, który nie przekształca wysokich oszczędności w inwestycje w młode firmy. Skutkiem jest zapóźnienie względem USA, a coraz częściej i Chin, w obszarze innowacji i adopcji nowych technologii.

Pułapka inkrementalnej doskonałości i kosztowa dyscyplina

Niemcy są tu przypadkiem emblematycznym. Kraj o ogromnych oszczędnościach i potężnej bazie przemysłowej nie zdołał w wystarczającym stopniu zamienić kapitału przeszłości w kapitał przyszłości. To tak, jakby trzymać złoto w skarbcu, nie posiadając jednak klucza do laboratorium.

Należy tu wyraźnie oddzielić krytykę neomerkantylizmu od infantylnej krytyki przemysłu. Przemysł pozostaje fundamentem bezpieczeństwa, produktywności i suwerenności gospodarczej. Państwo, które całkowicie traci zdolności produkcyjne, staje się zakładnikiem cudzych fabryk, komponentów i logistyki. Pandemia, wojna w Ukrainie, napięcia wokół Tajwanu czy rywalizacja USA z Chinami brutalnie przypomniały, że materialna gospodarka nie zniknęła. Nie można jeść aplikacji, bronić granicy prezentacją PowerPoint ani zbudować transformatora z manifestu start-upowego. Właśnie dlatego przemysł musi być nowoczesny, zdywersyfikowany, cyfrowy, energetycznie odporny i

strategicznie świadomy. Niemiecki błąd nie polegał na samym posiadaniu przemysłu, lecz na tym, że zbyt długo traktowano jego dotychczasową strukturę jako niezmienny fundament porządku społecznego.

Neomerkantylizm był także polityką płacową. Reformy rynku pracy ery Schrödera, w tym pakiet Hartz, zwiększyły elastyczność zatrudnienia i ograniczyły presję płacową, co poprawiło kosztową pozycję niemieckich eksporterów. W krótkim okresie mogło to wyglądać na genialny ruch: konkurencyjność wróciła, bezrobocie spadało, eksport rósł, a świat mówił o nowym niemieckim cudzie. Jednak w dłuższym horyzoncie umiarkowanie płacowe stało się elementem modelu tłumiącego popyt wewnętrzny i wzmacniającego zależność od zagranicznych nabywców. Utrwaliło to przekonanie, że problemy rozwojowe można rozwiązywać za pomocą kosztowej dyscypliny pracy. To logika rywalizacji na niższą temperaturę organizmu: można w ten sposób funkcjonować przez jakiś czas, ale trudno nazwać wychłodzenie strategią zdrowia.

Ten aspekt jest kluczowy dla zrozumienia niemieckiej relacji z euro. W systemie walut narodowych długotrwała nadwyżka eksportowa Niemiec prowadziłaby do aprecjacji marki, ograniczając konkurencyjność eksportu. W strefie euro ten mechanizm został osłabiony. Niemcy korzystały ze wspólnej waluty, która dla ich gospodarki była słabsza niż hipotetyczna marka, a dla wielu krajów peryferyjnych silniejsza niż ich dawne waluty. W połączeniu z umiarkowaniem płacowym stworzyło to potężną przewagę wewnątrzunijną. Z perspektywy Berlina była to racjonalność eksportowa; z perspektywy partnerów – strategia „mój eksport jest twoim deficytem". Choć handel międzynarodowy nie jest prostą grą o sumie zerowej, trwałe nierównowagi w unii walutowej niosą ze sobą konsekwencje polityczne.

Niemcy eksportowały nie tylko towary, ale i presję dostosowawczą. Mechanizm ten miał wymiar prawny i konstytucyjny. Niemiecka kultura stabilności budżetowej i monetarnej ukształtowała architekturę euro, interpretację kryzysu zadłużeniowego oraz politykę oszczędności, definiując tym samym to, co w polityce gospodarczej uznawano za „odpowiedzialne". Ordoliberalna intuicja, że reguły muszą dyscyplinować politykę, była zrozumiała jako reakcja na historyczne lęki przed inflacją i chaosem. Z czasem stała się jednak dogmatem, który nie odróżniał długu pasożytniczego od długu inwestycyjnego.

Jeśli państwo nie inwestuje w infrastrukturę cyfrową, energetyczną, edukacyjną, obronną i badawczą, to oszczędza w księgach, ale zadłuża się wobec przyszłości. Najgorsze długi nie zawsze widnieją w budżecie. Czasem stoją w korku na uszkodzonym moście, czekają miesiącami w urzędzie imigracyjnym albo nie mogą przesłać danych, bo światłowód przegrał kiedyś z miedzią i polityką kablowej telewizji. Dlatego symboliczne znaczenie ma niemiecka porażka cyfrowa – nie jest ona dodatkiem do kryzysu, lecz jego esencją. Gdy Angela Merkel w 2013 roku nazwała internet

„Neuland", można było uznać to za niefortunne sformułowanie. W retrospekcji brzmi ono jak lapidarna autodiagnoza cywilizacyjna. Niemcy wkroczyły w epokę cyfrową tak, jak wykwalifikowany inżynier wchodzi do pokoju nastolatków grających w grę sieciową: z lekkim poczuciem wyższości, niepokojem wobec hałasu i przekonaniem, że prawdziwe życie zaczyna się dopiero przy maszynie przemysłowej. Tyle że gospodarka cyfrowa nie była pokojem zabaw, lecz nową infrastrukturą władzy.

Kto ją zlekceważył, ten stracił nie tylko sektor, ale i zdolność definiowania standardów. Neomerkantylizm nie lubi start-upów, ponieważ start-up jest figurą nieposłuszeństwa wobec istniejącej struktury. Nie prosi grzecznie o miejsce w łańcuchu dostaw, lecz pyta, czy cały ten łańcuch jest jeszcze potrzebny. Nie zawsze chce być podwykonawcą wielkiego koncernu – czasem chce unieważnić jego model. Nie posiada historii związków z landowym bankiem; potrzebuje kapitału rozumiejącego asymetrię ryzyka: większość projektów upadnie, ale nieliczne mogą zmienić rynek. Taka logika jest trudna dla kultury przemysłowej preferującej stabilność, certyfikację i przewidywalność. Niemcy stworzyły genialną kulturę inkrementalnej doskonałości, ale przełom technologiczny często zachowuje się niegrzecznie. Nie przychodzi na posiedzenie komisji normalizacyjnej. Wchodzi bocznym wejściem i pyta, dlaczego w ogóle istnieje budynek.

Innowacja jako fasada i obrona starej ontologii

W ten sposób korporacjonizm i neomerkantylizm stali się sprzymierzeńcami technologicznej stagnacji. Wielkie koncerny mogą posługiwać się językiem innowacji, zakładać akceleratory, laboratoria czy działy transformacji cyfrowej i tworzyć efektowne wizje przyszłości, jednak gdy ich główna renta opiera się na starym modelu, każda realna zmiana staje się dla nich jednocześnie obietnicą i zagrożeniem.

Dieselgate można zatem odczytać nie jako jednostkowy incydent moralny, lecz jako symptom strukturalny. Była to desperacka próba utrzymania przy życiu technologii, która przestała pasować do świata regulacji klimatycznych, rosnącej świadomości ekologicznej i postępującej elektryfikacji. Oszustwo emisyjne nie było więc jedynie naruszeniem prawa – było aktem obrony starej ontologii samochodu. Kiedy technologia nie potrafi już przekonać przyszłości, zaczyna oszukiwać teraźniejszość.

Dyplomacja sprzedaży i pułapka zależności od Chin

Neomerkantylizm wytwarza szczególny typ polityki zagranicznej. Gdy fundamentem sukcesu państwa staje się eksport przemysłowy, dyplomacja staje się działem sprzedaży gospodarki narodowej. Kanclerz, minister i ambasador, towarzysząc delegacjom biznesowym, uczestniczą w jednym rytuale otwierania drzwi. Samo w sobie nie jest to naganne – państwa od zawsze wspierają swoje firmy. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy interes eksportowy przesłania chłodną ocenę ryzyka politycznego, praw człowieka, bezpieczeństwa technologicznego czy zależności strategicznych. Niemiecka doktryna „business first" przez lata pozwalała maskować bliskie relacje z Rosją i Chinami językiem pragmatyzmu. Handel miał oswajać autokratów; w praktyce często oswajał niemieckie sumienie.

Rosja stanowiła energetyczny filar tego modelu, Chiny jego popytową ekstazą i przyszłym katem. Niemcy eksportowały do Państwa Środka maszyny, samochody i know-how, traktując chiński popyt jako dowód na żywotność własnego modelu. Chiny nie pozostały jednak biernym odbiorcą niemieckiej doskonałości. Uczyły się, kopiowały, dotowały i skalowały, budując własne łańcuchy dostaw i konsekwentnie piąć się w górę drabiny wartości. W efekcie niemiecki eksporter karmił przyszłego konkurenta. To nie jest rzadki paradoks – to klasyczna opowieść o centrum przemysłowym, które zapatrzone we własną chwilową rentę, nie zauważa momentu, w którym peryferyjny klient staje się rywalem systemowym. Współczesne obawy przed nowym „China shock" dowodzą, że problem nie jest zamkniętym rozdziałem historii, lecz procesem narastającym. Doniesienia z 2026 roku wskazują na pogłębiającą się zależność przemysłu UE od chińskich komponentów oraz presję konkurencyjną w sektorach maszynowym i motoryzacyjnym; eksperci ostrzegają przed deindustrializacją i trwałą, strukturalną zależnością od subsydiowanej produkcji z Chin.

W niemieckim kontekście uderza to w samo serce modelu. Skoro Chiny konkurują już nie tylko ceną, ale technologią, skalą, bateriami czy fotowoltaiką, dawna formuła eksportu wysokiej jakości do świata traci monopol. Niemcy nie mogą być już spokojnym nauczycielem technologii dla globalnych uczniów. Jeden z nich założył własną akademię, obniżył czesne i zaczął przejmować wykładowców.

Münchauowska krytyka neomerkantylizmu nie jest głosem izolowanym. Podobne wnioski wyciągają ekonomiści analizujący nierównowagi w strefie euro, badacze innowacyjności wskazujący na zapóźnienie kapitału ryzyka, analitycy geopolityczni ostrzegający przed autokracjami oraz instytucje międzynarodowe domagające się reform strukturalnych. Różnią się tonem – jedni posługują się językiem raportów, inni teorią handlu lub bezpieczeństwa gospodarczego. Ich

diagnozy zbiegają się jednak w jednym punkcie: model oparty na eksporcie tradycyjnego przemysłu, taniej energii i słabym popycie wewnętrznym wymaga głębokiej korekty. Nie dlatego, że był zawsze błędny, lecz dlatego, że wygrał w poprzedniej epoce.

Lokalna racjonalność jako źródło systemowej kruchości

Niemiecki przypadek jest dla nauk społecznych fascynujący, gdyż obrazuje, jak racjonalność lokalna potrafi wygenerować irracjonalność systemową. Dla pojedynczej firmy sensowne było trzymanie kosztów w ryzach, korzystanie z taniego gazu, eksport do Chin, lobbing w Berlinie oraz odkładanie radykalnej transformacji w imię ochrony dotychczasowych kompetencji. Dla polityka logiczne wydawało się wspieranie miejsc pracy w przemyśle, unikanie konfliktów ze związkami zawodowymi, celebrowanie nadwyżki eksportowej i trzymanie się budżetowej ortodoksji. Bankom z kolei opłacało się finansować znane branże zamiast ryzykownych innowatorów. Suma tych racjonalności stworzyła jednak system, który jako całość stał się kruchy. To klasyczny problem emergencji: mikroostrożność może produkować makroślepotę.

Humor absurdu jest tu bezlitosny i pozwala zamknąć tę sytuację w jednym obrazie: wszyscy trzymali się poręczy tak mocno, że nikt nie zauważył, iż schody prowadzą do piwnicy. Niemiecka racjonalność instytucjonalna była racjonalnością poręczy. Procedury działały, konsultacje się odbywały, regulacje obowiązywały, eksport płynął, a banki finansowały przemysł, który zatrudniał. Politycy przemawiali, a społeczeństwo wierzyło, że model jest bezpieczny. Tymczasem świat przesuwał punkt ciężkości. USA odbudowywały aktywną politykę przemysłową i technologiczną, Chiny tworzyły własny neomerkantylizm w wersji autorytarno-cyfrowej, a Korea i Tajwan rozwijali kompetencje półprzewodnikowe.

Kraje nordyckie i bałtyckie eksperymentowały z cyfryzacją administracji; Irlandia i Holandia, mimo kontrowersji podatkowych, przyciągały ekosystemy technologiczne. Niemcy natomiast wciąż bardzo starannie regulowały ruch w świecie, w którym zmieniła się mapa.

W kontekście Unii Europejskiej pozycja Niemiec pozostaje ambiwalentna. Z jednej strony nadal są największą gospodarką kontynentu z ogromnym potencjałem przemysłowym i politycznym. Dane Germany Trade and Invest wskazują, że odpowiadają za około jedną czwartą PKB UE przy 19 procentach ludności wspólnoty, co podkreśla ich znaczenie dla rynku wspólnego i strefy euro. Z drugiej strony właśnie ta skala czyni ich kryzys problemem europejskim. Gdy błąd strategiczny popełnia małe państwo, skutki bywają lokalne. Gdy popełnia go centralny węzeł gospodarczy, drży cała sieć.

Niemcy są zbyt duże, by ich stagnacja była tylko niemiecka. Są zbyt powiązane, by transformacja mogła być wyłącznie sprawą Berlina i zbyt ważne, by Europa mogła udawać, że dawny model jeszcze wystarczy. Dla Wielkopolski ta diagnoza ma wymiar praktyczny.

Region silnie związany z niemiecką gospodarką nie powinien mylić bliskości geograficznej z gwarancją stabilności. Przez lata współpraca z niemieckim przemysłem była źródłem zamówień, standardów i kapitału, ale uzależnienie od tego rdzenia może stać się także kanałem transmisji ryzyka.

Jeżeli niemiecki automotive redukuje zatrudnienie lub przesuwa produkcję w inne lokalizacje, dostawcy w Polsce muszą to odczuć. Jeśli niemieckie firmy ograniczają ekspansję przez koszty energii i niepewność geopolityczną, kurczy się przestrzeń dla kooperantów. Jeżeli zaś system bankowy i przemysłowy nie finansuje nowych technologii wystarczająco dynamicznie, regiony wpięte w te łańcuchy wartości mogą odziedziczyć nie tylko zamówienia, ale i opóźnienia. Wielkopolska powinna więc patrzeć na Niemcy jednocześnie z wdzięcznością i sceptycyzmem.

Pułapka neomerkantylizmu jako przestroga przed kopiowaniem wzorca

Wdzięczność należy się historii gospodarczej: transferowi standardów, bliskości rynków, integracji produkcyjnej, impulsowi modernizacyjnemu i dyscyplinie organizacyjnej. Sceptycyzm natomiast dotyczy przyszłości – nie wolno zakładać, że niemiecki model pozostanie automatycznym źródłem wzrostu. Region, który chce być traktowany poważnie, nie może pełnić jedynie roli zaplecza cudzego eksportu. Musi rozwijać własne kompetencje w obszarach cyfryzacji, automatyzacji i sztucznej inteligencji, a także w usługach zaawansowanych, zielonej energii, odporności łańcuchów dostaw, edukacji technicznej i kapitale wysokiego ryzyka.

Wielkopolska nie powinna zatem kopiować niemieckiego neomerkantylizmu, lecz uczyć się na jego błędach, zanim rachunek za nie zostanie przepisany na podwykonawców. Neomerkantylizm ma bowiem wymiar aksjologiczny; to nie tylko kwestia bilansu obrotów bieżących, ale pytanie o to, komu właściwie podporządkowuje się państwo. Jeśli społeczeństwo przez lata słyszy, że musi być konkurencyjne, warto zapytać: wobec kogo, w czym i za jaką cenę? Czy konkurencyjność oznacza wyższą produktywność, lepsze kwalifikacje, innowacje i jakość życia, czy raczej presję płacową, niedoinwestowanie usług publicznych i zależność od autokratycznych rynków?

Czy państwo ma służyć obywatelom jako wspólnota polityczna, czy eksporterom jako infrastruktura kosztowa? Czy prawo gospodarcze powinno chronić konkurencję i innowację, czy stabilizować

istniejące hierarchie? Czy dialog społeczny jest mechanizmem dobra wspólnego, czy rytuałem, w którym wielcy gracze dzielą między sobą prawo do opóźniania zmian? Krytyka niemieckiego neomerkantylizmu jest więc jednocześnie krytyką konformizmu elit. Konformizm ten ma eleganckie maniery. Nie krzyczy. Nie używa języka skrajności.

Występuje w garniturze, mówi o odpowiedzialności, stabilności, przewidywalności i miejscach pracy. To właśnie taki konformizm bywa najbardziej niebezpieczny, gdyż potrafi uczynić z odwlekania decyzji cnotę państwową. W Niemczech przez lata zbyt wielu aktorów miało interes w tym, by milczeć o wyczerpaniu się modelu. Przemysł bał się zakwestionować własne inwestycje, politycy nie chcieli wejść w konflikt z symbolami narodowego sukcesu, a związki zawodowe obawiały się utraty miejsc pracy. Banki były związane ze starą gospodarką, a media zbyt wygodnie korzystały z opowieści o niemieckiej wyjątkowości. W rezultacie prawda gospodarcza stała się nietaktem. Absurd polegał na tym, że kto wskazywał ryzyko, bywał traktowany jak wróg stabilności, podczas gdy prawdziwym wrogiem było właśnie ignorowanie zagrożeń. To mechanizm znany z prawa i polityki: sygnalista jest problemem dopóty, dopóki katastrofa nie udowodni, że był ostatnim lojalnym uczestnikiem systemu. W przypadku Niemiec symbolicznym aktem tego procesu było wycofanie raportu Schildbacha z przestrzeni publicznej i przepraszanie za jego publikację.

Jeżeli analiza strukturalnych słabości bankowości, nadzoru, podatków i emerytur zostaje uznana za naruszenie narodowego tabu, oznacza to, że system zaczął bronić mitu bardziej niż własnej zdolności do naprawy. W dojrzałej gospodarce prawda jest instrumentem reformy; w gospodarce przestraszonej staje się reputacyjnym incydentem. Münchauowska teza o końcu niemieckiego cudu jest zatem tezą o końcu bezkarności starej narracji. Nie oznacza to, że Niemcy utracą znaczenie lub nie mają zasobów do odnowy – i nie oznacza, że dorobek społecznej gospodarki rynkowej należy wyrzucić do kosza wraz z urzędowym faksem. Oznacza jednak, że Niemcy nie mogą już dłużej opowiadać sobie tej samej historii bez ponoszenia kosztów. Opowieść o eksporcie, nadwyżce i taniej energii przestała wystarczać. Nowa narracja musiałaby dotyczyć produktywności cyfrowej, kapitału ryzyka, otwartości na talenty, odporności energetycznej, dywersyfikacji geopolitycznej oraz gotowości do likwidowania sektorów bez przyszłości. Wymaga to od narodu dumnego ze swojej praktyczności aktu wyobraźni. A wyobraźnia jest dla technokraty tym, czym chaos dla księgowego: podejrzaną koniecznością.

Największa lekcja neomerkantylizmu brzmi: eksport nie jest strategią cywilizacyjną, lecz narzędziem gospodarczym. Nadwyżka nie stanowi moralnego dowodu wyższości, a konkurencyjność nie może oznaczać stałego podporządkowania społeczeństwa przemysłowi. Przemysł w swojej konkretnej formie nie jest wieczny, państwo nie jest działem obsługi koncernów, bank nie jest muzeum zabezpieczeń rzeczowych, a polityka zagraniczna nie może być akwizytorem

w salonie autokratów. Bez tego zrozumienia Niemcy będą produkować coraz doskonalsze rozwiązania dla problemów, które przestały być istotne. Neomerkantylizm był świecką religią niemieckiego eksportu; cyfryzacja okazała się jej herezją. Nie dlatego, że gospodarka cyfrowa była sprzeczna z kulturą jakości – przeciwnie, niemiecka baza inżynierska dawała znakomite warunki do stworzenia centrum robotyki czy sztucznej inteligencji przemysłowej. Problem polegał na czymś innym: cyfryzacja wymagała zmiany rozumienia wartości. A tego niemiecki model nie chciał przyjąć.

Cyfryzacja jako zmiana gramatyki gospodarczej

Wolał wierzyć, że przyszłość będzie po prostu bardziej precyzyjną wersją przeszłości – jakby świat miał zamówić u Berlina ulepszoną maszynę parową z dostępem do Wi-Fi. Cyfrowa porażka Niemiec nie jest więc drobną awarią w państwie skądinąd nowoczesnym, lecz klinicznym objawem głębszej choroby poznawczej.

Niemcy nie tylko zbyt wolno kładły światłowody, zbyt długo tolerowały faksy w administracji i zbyt niechętnie finansowały start-upy. Przede wszystkim zbyt długo nie rozumiały, że cyfryzacja nie jest dodatkiem do gospodarki przemysłowej, lecz zmianą jej gramatyki. W świecie analogowym przewagę dawała zdolność produkowania doskonałego przedmiotu; w cyfrowym – umiejętność tworzenia systemu, który stale się uczy, skaluje i aktualizuje, zbierając dane, organizując relacje i przechwytując marżę na poziomie platformy. Różnica między tymi porządkami jest zasadnicza: można produkować najlepszą śrubę w Europie i jednocześnie nie rozumieć, kto kontroluje architekturę całej maszyny.

Symboliczne znaczenie ma słynne określenie internetu jako „Neuland", użyte przez Angelę Merkel w 2013 roku. Wtedy brzmiało ono dla wielu jak niezręczność językowa; dziś jawi się jako niezamierzona synteza niemieckiego problemu. Internet jako „nieznany ląd" w państwie będącym potęgą eksportową i naukową obnaża nie tylko zapóźnienie infrastrukturalne, ale przede wszystkim mentalne. To tak, jakby kapitan statku przemysłowego, dysponując najlepszymi mapami portów epoki kontenerowej, odkrył nagle, że ocean przestał być wodą, a stał się protokołem komunikacyjnym.

Niemiecki aparat państwowo-przemysłowy długo traktował cyfryzację jako obszar pomocniczy – domenę administracji, konsumentów czy działów marketingu. Tymczasem cyfryzacja stała się nowym językiem produktywności. W książce źródłowej kluczowa jest historia światłowodów: w latach siedemdziesiątych istniał plan budowy nowoczesnej sieci, co było intuicją strategicznie trafną, niemal proroczą. Jednak w latach osiemdziesiątych wybrano miedź i telewizję kablową.

Ten wybór nie był jedynie decyzją techniczną; był aktem cywilizacyjnego skrętu w boczną uliczkę. Zamiast infrastruktury przyszłości postawiono na rozwiązanie zgodne z krótkoterminową polityką i analogową wyobraźnią epoki. W historii gospodarczej takie decyzje rzucają długi cień. Opóźnienie cyfrowe nie polega bowiem na braku kabla w konkretnym roku, lecz na braku całego ekosystemu, który mógłby na tym kablu powstać: firm, usług, kompetencji, modeli biznesowych czy kultury szybkiej iteracji. Aktualne diagnozy instytucjonalne potwierdzają, że problem pozostaje żywy. Europejski profil innowacyjny Niemiec z 2025 roku wskazuje, że mimo gospodarczej siły kraju wyniki w zakresie cyfryzacji pozostawały poniżej średniej unijnej – szczególnie w obszarze szybkich sieci na terenach wiejskich oraz usług publicznych. OECD w badaniu z 2025 roku podkreślała, że przyspieszenie cyfryzacji sektora publicznego i odchudzenie regulacji są niezbędne, by pobudzić dynamikę biznesu i wzrost produktywności.

Instytucjonalna blokada innowacji i brak ekosystemu cyfrowego

To już nie są tylko złośliwe bon moty publicystów. To język instytucji, które zazwyczaj mówią chłodno, ostrożnie i z temperamentem kalkulatora po szkoleniu compliance. Paradoks polega na tym, że Niemcy miały wszelkie powody, by zrozumieć cyfryzację znacznie wcześniej. To przecież kraj Plancka i Heisenberga, potęga matematyki, fizyki, automatyki oraz mechaniki precyzyjnej; miejsce przemysłowych standardów jakości i firmy SAP, która udowodniła, że niemieckie oprogramowanie może zdominować świat. A jednak sukces SAP nie przełożył się na szeroki ekosystem globalnych firm cyfrowych. Niemcy pozostały krajem jednego wielkiego wyjątku, nie reguły. To tak, jakby kultura mogła wskazać jedno drzewo i z dumą powiedzieć: oto nasz las.

Tymczasem gospodarka cyfrowa wymaga całego lasu – podglebia, grzybni, migracji talentów, kapitału wysokiego ryzyka oraz akceptacji porażki. Potrzebuje szybkiego skalowania i ram prawnych, które nie zmuszają innowatora do wypełniania trzydziestu formularzy, zanim ten zdąży w ogóle sprawdzić hipotezę rynkową. Problem Niemiec nie tkwił w braku inteligencji – to byłoby absurdalne. Chodziło o instytucjonalną alokację tej inteligencji. Zbyt wiele talentów trafiało do struktur nagradzających optymalizację istniejącego modelu, a zbyt mało do tych, które mogłyby go zakwestionować. Kultura wielkiego przemysłu oferowała prestiż i bezpieczeństwo; kultura start-upu – ryzyko, niepewność i konieczność tłumaczenia bankierowi, dlaczego najważniejsze aktywo firmy nie ma postaci maszyny, magazynu ani hipoteki.

W takim otoczeniu społeczeństwo może być wysoce wykształcone, a jednocześnie technologicznie zachowawcze. Może kształcić inżynierów doskonałych, lecz rzadziej przedsiębiorców gotowych

zniszczyć rynek, który ich profesorowie nauczyli szanować. Kapitał wysokiego ryzyka jest tu instytucją cywilizacyjną, a nie tylko finansową. Venture capital to nie tylko dostarczenie środków, ale przede wszystkim akceptacja szczególnego rodzaju niepewności. Tradycyjny bank pyta o zabezpieczenie; kapitał ryzyka pyta, jak wielki może być rynek, jeśli wizja okaże się słuszna. Bank analizuje przeszłe przepływy pieniężne, venture capital – przyszłą skalowalność.

Bank boi się braku historii, venture capital boi się braku ambicji. Niemiecki system finansowy był historycznie znakomity w finansowaniu przemysłu znanego i rzeczowego, lecz znacznie słabszy w obszarze innowacji niematerialnych. OECD wskazywała na słabość pozabankowych źródeł finansowania, a inwestycje venture capital po pandemicznym wzroście odnotowały regres w latach 2022–2024, mimo że liczba transakcji w 2024 roku przekroczyła poziom sprzed pandemii. Reuters przytaczał z kolei badanie Bitkom z 2025 roku, według którego jedna czwarta niemieckich start-upów technologicznych rozważała relokację przez niedostateczny dostęp do kapitału. Państwo, z którego młode firmy chcą uciekać nie z braku pomysłów, lecz z braku kapitału wzrostu, nie ma problemu z kreatywnością.

Biurokracja i analogowa mentalność jako bariery cyfrowej transformacji

Niemcy mają problem z układem krwionośnym. Kwestie finansowe splotły się tutaj z barierami regulacyjnymi. Niemcy to państwo gęstych procedur, silnych kompetencji landów, rozbudowanych norm sektorowych i kultury prawnej, która ponad wszystko ceni przewidywalność. Ma to swoje zalety: chroni przed arbitralnością, buduje zaufanie i ogranicza nadużycia. Jednak w gospodarce cyfrowej prędkość eksperymentu stała się kluczowym elementem konkurencji. Firma, która miesiącami lub latami czeka na decyzje, pozwolenia, uzgodnienia czy certyfikacje, traci nie tylko czas, ale przede wszystkim tempo uczenia się. Analogowa administracja jest dla start-upu czymś więcej niż niedogodnością — jest przeciwnikiem ontologicznym. Start-up żyje z iteracji, biurokracja zaś z finalizacji formularza. To związek trudny, jak małżeństwo sprintu z kolejką w urzędzie.

OECD zwracała uwagę również na regionalny wymiar tego problemu: niemieckie ośrodki miejskie są liderami innowacji w technologiach tradycyjnych, jednak dyfuzja rozwiązań cyfrowych kuleje przez niedobór kompetencji cyfrowych i przedsiębiorczych oraz słaby dostęp małych firm do szybkiego internetu. To istotne, gdyż pokazuje, że Niemcy nie są jednolicie „zacofane” ani „nowoczesne”. Są krajem wysp doskonałości otoczonych morzem tarcia instytucjonalnego. W jednych obszarach zachowują światowe kompetencje, w innych — przywiązanie do procedur, które

działają jak piasek w przekładni. A że przekładnia jest niemiecka, piasek również bywa starannie opisany regulaminem.

Humor absurdu w niemieckiej cyfryzacji ma konkretne rekwizyty: faks w urzędzie czy papierowy formularz w kraju inżynierów. Brak zasięgu w pociągu, który miał być symbolem europejskiej mobilności, czy anegdota o dostarczaniu danych na płycie DVD, by wygrać z internetem. Oczywiście anegdota nie jest statystyką, ale ta konkretna bywa rentgenem kultury. Obnaża to, czego tabele nie chcą wyznawać: głęboką nieciągłość między samoobrazem a doświadczeniem użytkownika. Niemcy postrzegały siebie jako kraj technicznej niezawodności, tymczasem w cyfrowej codzienności wielu odkrywało państwo, które przypominało Mercedes z kasownikiem na żetony.

Nie chodzi tu jednak o śmiech dla śmiechu. Faks jest symbolem prawnym i antropologicznym; ucieleśnia zaufanie do materialnego śladu, podpisu i pieczątki — formy, która wydaje się urzędowo „prawdziwsza" niż obieg cyfrowy. Cyfryzacja wymaga natomiast przebudowy zaufania: przejścia na identyfikację elektroniczną, interoperacyjne bazy danych, automatyzację procesów, chmurę i standardy API. Administracja nie staje się cyfrowa przez zeskanowanie papieru, lecz wtedy, gdy proces zostaje zaprojektowany od nowa. Jeśli państwo zamienia formularz w PDF, a potem każe go wydrukować, podpisać, zeskanować i odesłać, to nie jest cyfryzacja. To rytuał inicjacyjny dla obywatela, który ma zrozumieć, że cierpienie nadal jest podstawą kontaktu z władzą.

Ta analogowa mentalność przeniknęła także do przemysłu motoryzacyjnego. Samochód był świętym przedmiotem niemieckiej nowoczesności, łączącym inżynierię, status społeczny i tożsamość marek. Przez dekady symbolizował jakość i precyzję, ale właśnie dlatego branża była podatna na ślepotę. Gdy obiekt staje się symbolem narodowej kompetencji, krytyka jego modelu technologicznego brzmi jak bluźnierstwo. Samochód elektryczny z oprogramowaniem jako rdzeniem nie był po prostu nowym produktem — był zakwestionowaniem całej hierarchii kompetencji.

Nagle kluczowy przestał być silnik, skrzynia biegów czy mechaniczna elegancja i sto lat doświadczenia. Najważniejsze stały się bateria, system operacyjny, aktualizacje i integracja z siecią energetyczną. Właśnie tutaj metafora „Tesli jako iPada na kołach" trafia w sedno. Można jej nie lubić, wytykać problemy jakościowe czy ryzyko giełdowej przesady, ale jako opis zmiany paradygmatu działa znakomicie. Pokazuje, że auto przestaje być maszyną mechaniczną, a staje się platformą cyfrowo-energetyczną. Niemiecka motoryzacja długo próbowała odpowiedzieć na tę zmianę „po niemiecku", czyli doskonaląc to, co już umiała. To był błąd Smith Corona.

Pułapka analogowej perfekcji w świecie cyfrowym

Producent maszyny do pisania może dodać ekran, pamięć i elektronikę, ale jeśli nadal myśli kategoriami maszyny do pisania, nie stworzy komputera osobistego. Podobnie niemiecki producent auta: może zainstalować baterię, ekran i aplikację, lecz dopóki postrzega pojazd jako samochód spalinowy z doklejonym software'em, nie zbuduje pełnego ekosystemu mobilności cyfrowej.

Skutki tego opóźnienia są już widoczne w napięciach przemysłowych. Reuters relacjonował w maju 2026 roku presję właścicieli kontrolujących Porsche SE na przebudowę modelu Volkswagena po spadku zysków i odpisie wartości udziałów, wskazując na tarcia wywołane chińską konkurencją, taryfami i trudną transformacją ku pojazdom elektrycznym. Niemiecki związek przemysłu motoryzacyjnego ostrzegał ponadto, że do 2035 roku zagrożonych może być kolejne 125 tysięcy miejsc pracy w sektorze samochodowym, co łącznie ze spadkami od 2019 roku oznaczałoby utratę około 225 tysięcy etatów.

To już nie jest akademicka dyskusja o cyfryzacji. To przenoszenie błędu technologicznego na rynek pracy, politykę regionalną, finanse publiczne i nastroje społeczne, a w konsekwencji uderzenie w zdolność Niemiec do utrzymania pozycji w europejskim łańcuchu wartości. Szczególnie interesująca jest tu rola oprogramowania w niemieckim automotive. Koncerny, które przez dekady perfekcyjnie zarządzały mechaniką i dostawcami komponentów, zderzyły się z logiką produktu cyfrowego. Software nie jest częścią, którą można po prostu zamówić jak element układu hamulcowego. Jest architekturą, kulturą pracy i sposobem organizacji zespołów; to cykl aktualizacji oraz zdolność do eksperymentu, testowania i ciągłej odpowiedzialności po sprzedaży produktu. Tradycyjny producent samochodu przywykł do modelu, w którym pojazd opuszcza fabrykę jako skończony obiekt. Producent cyfrowy widzi produkt jako proces, który ewoluuje nawet po sprzedaży.

To różnica mentalna większa niż spór między dieslem a baterią. To różnica między fabryką a organizmem. Niemiecki przemysł dysponował ogromnymi kompetencjami w zarządzaniu złożonością mechaniczną, ale oprogramowanie generuje inny rodzaj komplikacji. W mechanice precyzyjnej złożoność można rozłożyć na komponenty, tolerancje i testy jakości. W software jest ona bardziej płynna: to interakcje systemów, zależności bibliotek, cyberbezpieczeństwo, integracje z chmurą czy błędy pojawiające się w nieoczekiwanych konfiguracjach. Niemiecka kultura unikania błędu zderza się tutaj z cyfrowym podejściem szybkiego uczenia się na pomyłkach. W przemyśle analogowym błąd należy wyeliminować przed wysyłką produktu. W świecie cyfrowym błąd – choć kontrolowany – bywa nieusuwalnym źródłem wiedzy i częścią cyklu rozwojowego. Dla kultury perfekcji jest to psychologicznie nieakceptowalne. Niemiecka precyzja chciałaby wypuścić produkt

dopiero wtedy, gdy będzie doskonały. Rynek cyfrowy odpowiada: kiedy ty czekasz na doskonałość, ktoś inny zdobywa dane.

Nie oznacza to jednak, że należy bezkrytycznie gloryfikować amerykański lub chiński model technologiczny. Amerykański kapitalizm platformowy ma własne patologie: monopolizację, ekstrakcję danych, uzależnienie od rynków finansowych i niebezpieczną koncentrację prywatnej władzy. Chiński model cyfrowo-przemysłowy łączy skalę, dotacje i nadzór w ramach geopolitycznego projektu państwa, co rodzi poważne ryzyka dla wolności i bezpieczeństwa.

Krytyka cudzych patologii nie może być jednak alibi dla własnej stagnacji. Europa, a zwłaszcza Niemcy, zbyt często pocieszały się tym, że ich model jest bardziej społeczny, zrównoważony i odpowiedzialny regulacyjnie. Może to być prawda normatywna, ale nie zastępuje ona zdolności do tworzenia technologii. Nie wystarczy mieć lepsze wartości, jeśli kluczowe narzędzia przyszłości projektują inni. Moralna wyższość bez infrastruktury cyfrowej jest piękną deklaracją wygłaszaną przez cudzy system operacyjny.

Porażka cyfrowa Niemiec była również porażką edukacyjną i migracyjną. Gospodarka cyfrowa potrzebuje globalnych talentów: programistów, analityków danych, badaczy AI, przedsiębiorców technologicznych i ludzi potrafiących operować w języku międzynarodowego rynku. Niemcy równocześnie potrzebują tych ludzi i często ich zniechęcają. Kafkowska biurokracja, niechęć do języka angielskiego, powolność urzędów i kultura społecznego dystansu sprawiają, że kraj wymagający talentu zachowuje się niekiedy jak ekskluzywny klub, który narzeka na brak członków, ale przy wejściu sprawdza, czy kandydat przypadkiem nie oddycha za głośno.

Instytucjonalny opór przed cyfryzacją i pułapka proceduralnej perfekcji

OECD w 2025 roku wskazywała, że Niemcy powinny przeciwdziałać niedoborom wykwalifikowanej siły roboczej poprzez poprawę zachęt do aktywności zawodowej kobiet, osób starszych i osób o niższych dochodach, a także przez dalsze obniżanie barier dla migracji kwalifikowanej oraz wzmacnianie edukacji i szkoleń. Brzmi to technokratycznie, lecz za tymi słowami kryje się dramat społeczny: państwo starzeje się, przemysł traci przewagi, startupy narzekają na brak kapitału, a administracja wciąż potrafi traktować cudzoziemca jak petenta podejrzanego z definicji. Münchau ujmuje to jako problem "software'u społeczeństwa". Można zmieniać przepisy, ale jeśli codzienna praktyka urzędów, szkół, firm i sąsiedztw wysyła komunikat obcości, to hardware reformy nie uruchomi aplikacji otwartości.

Cyfryzacja wymaga innego rozumienia państwa. Państwo analogowe jest zorganizowane wokół dokumentu; cyfrowe – wokół danych i procesu. To pierwsze pyta obywatela wielokrotnie o te same informacje, ponieważ każda jednostka administracji zachowuje się jak osobne królestwo. To drugie buduje interoperacyjność. Państwo analogowe mierzy legalność pieczątką; cyfrowe – integralnością rejestru, kontrolą dostępu i śladem audytowym. Pierwsze myśli w kategoriach urzędu jako miejsca, drugie – usługi jako doświadczenia.

Niemcy, mimo znakomitej tradycji administracyjnej, zbyt często pozostawały przy pierwszym modelu. To paradoks państwa prawnego, które tak bardzo ufa procedurze, że czasem zapomina o funkcji, dla której ta procedura w ogóle istnieje. Nieprzypadkowo cyfryzacja administracji jest jednym z powracających zaleceń organizacji międzynarodowych wobec Niemiec.

Jeżeli przedsiębiorca musi zużywać energię poznawczą na obsługę instytucji zamiast na rozwój produktu, to państwo staje się nie tylko regulatorem, ale konkurentem o uwagę. Jeżeli inwestycje infrastrukturalne przeciągają się przez wielopoziomowe procedury, czas staje się ukrytym podatkiem. Jeśli pozwolenia, zamówienia publiczne i obowiązki sprawozdawcze są nadmiernie skomplikowane, duże firmy z armią prawników radzą sobie lepiej niż młode przedsiębiorstwa z dobrym pomysłem. W ten sposób biurokracja, nawet formalnie neutralna, staje się konserwatywna społecznie: chroni istniejących, zniechęca wchodzących. Porażka cyfrowa Niemiec jest więc także porażką konkurencji.

Innowacja potrzebuje wejścia na rynek, a to wymaga nie tylko kapitału, ale i prostoty instytucjonalnej. OECD w rozdziale o konkurencji i dynamice biznesu wskazuje, że bariery wejścia obciążają przedsiębiorczość, innowacje i produktywność, a regulacje powinny bardziej sprzyjać konkurencyjności.

To język bliski tezie Münchaua: niemiecki system nie tyle deklaratywnie nie lubił innowacji, co strukturalnie premiował tych, którzy już byli duzi, znani i zdolni do obsługi procedur. W takim układzie startupizacja może stać się ozdobą konferencji, a nie realną zmianą w gospodarce. Można organizować panele o innowacjach, hackathony i ministerialne strategie. Ale jeśli młoda firma nadal zderza się z brakiem kapitału, powolną administracją i klientami publicznymi bojącymi się nowości, to innowacja pozostaje dekoracją na starym budynku.

Na poziomie kulturowym niemiecka cyfrowa stagnacja wyrastała z nieufności wobec zakłócenia. Disruption w języku Doliny Krzemowej bywa fetyszem – czasem cynicznym i niebezpiecznym. Jednak brak zdolności do zakłócenia bywa równie groźny. Społeczeństwo, które pragnie jedynie harmonii, może nie zauważyć, że harmonia oparta na przestarzałej strukturze jest ciszą przed utratą konkurencyjności.

Niemiecki system świetnie radził sobie z konsensusem między aktorami istniejącymi. Znacznie gorzej z interesami tych, którzy jeszcze nie istnieją. A przyszłość z definicji nie ma reprezentacji w radzie nadzorczej. Nie istnieje związek zawodowy technologii, która dopiero powstanie, ani izba gospodarcza firm, których rynek się nie narodził. Dlatego państwo poważne musi umieć reprezentować nie tylko obecne miejsca pracy, lecz także przyszłe możliwości zatrudnienia. Niemcy zbyt długo reprezentowały przeszłą skuteczność.

Szczególnie dotkliwy jest kontrast między niemiecką doskonałością procesową a słabością strategiczną. W skali mikro niemieckie przedsiębiorstwa osiągają niezwykłą jakość, lecz w skali makro system nie potrafi sprawnie przestawić zasobów.

Przypomina to orkiestrę, w której każdy muzyk gra znakomicie, ale partytura została napisana na poprzednią epokę. Dyrygent może wymagać perfekcji, jednak perfekcja wykonania nie uratuje utworu, którego publiczność przestała słuchać. Tę różnicę trzeba podkreślać, bo ona oddziela krytykę od karykatury. Niemcy nie upadają z powodu braku kompetencji – mają ich ogrom. Upada pewna konfiguracja kompetencji, instytucji i przekonań.

Cyfrowa zależność jako nowa forma utraty suwerenności

W świecie cyfrowym wartość generują przede wszystkim efekty sieciowe. Im szersza baza użytkowników platformy, tym większa jej wartość; im więcej danych zbiera system, tym skuteczniej się uczy; im szybciej produkt trafia na rynek, tym sprawniej ewoluuje dzięki informacji zwrotnej. Tworzy to przewagi kumulatywne, których spóźnialscy niemal nie są w stanie nadrobić. Niemcy, przyzwyczajone do przemysłowej konkurencji jakościowej, nie doceniły dynamiki zasady „zwycięzca bierze wszystko”. W tradycyjnym przemyśle można było być jednym z kilku świetnych producentów; w gospodarce platformowej drugie lub trzecie miejsce często oznacza zwykłą zależność od infrastruktury zwycięzcy.

Brak globalnych platform europejskich nie jest więc drobną luką, lecz problemem suwerenności. Kto nie kontroluje platform, ten jedynie negocjuje warunki uczestnictwa w cudzym świecie. Europejska debata o konkurencyjności coraz częściej wskazuje na płytkie rynki kapitałowe i brak cyfrowych gigantów o globalnej skali. Analizy transformacji UE podkreślają, że Europa wytworzyła niewiele takich firm, a kapitał korporacyjny z europejskich przedsiębiorstw średnich technologii często płynie do amerykańskich start-upów, utrwalając zależność od zagranicznych produktów i infrastruktury. Niemcy są tu najbardziej jaskrawym przypadkiem: dysponują środkami,

przemysłem, uczelniami i rynkiem, a mimo to nie stworzyły cyfrowej potęgi proporcjonalnej do swojej pozycji gospodarczej. Absurd jest subtelny: największy przemysłowy dorosły Europy w gospodarce cyfrowej zachowuje się jak genialny uczeń, który przyniósł na egzamin perfekcyjnie naostrzony ołówek, podczas gdy reszta pisze już kod.

Porażka cyfrowa uderza również w bezpieczeństwo. Cyberbezpieczeństwo, odporność infrastruktury, kontrola nad danymi przemysłowymi czy zależność od chmur obliczeniowych i półprzewodników to dziś fundamenty strategicznej autonomii. Państwo, które importuje kluczowe warstwy cyfrowe, może nadal eksportować towary, ale robi to na cudzej architekturze.

To fundamentalnie zmienia relacje władzy. W przemyśle XX wieku kluczowa była kontrola nad fabryką. W XXI wieku równie ważna staje się kontrola nad danymi z tej fabryki, softwarem zarządzającym linią produkcyjną, modelem predykcyjnym i platformą integrującą dostawców. Niemiecki neomerkantylizm rozumiał eksport rzeczy, lecz słabiej standardy cyfrowe – a w nowej gospodarce standard bywa ważniejszy niż sam produkt.

Ma to bezpośrednie znaczenie dla Wielkopolski. Region włączony w niemieckie łańcuchy wartości nie może pytać jedynie o to, czy zamówienia utrzymają się w przyszłym kwartale. Musi zapytać, jakie kompetencje będą potrzebne w Europie po cyfrowym przesileniu. Jeśli niemiecki przemysł będzie restrukturyzował automotive, automatyzował procesy i reorganizował łańcuchy dostaw pod presją Chin oraz kosztów energii, polscy kooperanci będą musieli awansować technologicznie albo pogodzić się z rolą łatwo wymienialnych wykonawców. Bliskość Niemiec stanie się szansą tylko wtedy, gdy Wielkopolska nie będzie biernym dodatkiem do niemieckiego problemu, lecz aktywnym laboratorium rozwiązań: od automatyzacji i cyfryzacji MŚP, przez kompetencje AI i energetykę rozproszoną, aż po usługi inżynierskie i obsługę prawną transformacji.

W tym kontekście polska debata powinna unikać dwóch błędów. Pierwszym jest kompleks niższości – nie wszystko, co niemieckie, pozostaje wzorem przyszłości. Niektóre rozwiązania są znakomite, inne są elegancko zakonserwowanymi problemami. Drugim błędem byłby triumfalizm; Polska i Wielkopolska nie powinny cieszyć się z cudzych słabości, gdyż są z nimi gospodarczo sprzężone. Rozsądna postawa to nauka na błędach partnera większego i bogatszego.

Jeżeli Niemcy przegapiły światłowody, my nie przegapmy AI. Jeśli uzależniły się od starego automotive, nie bądźmy wiecznym dostawcą dla tego samego sektora. Jeśli stawiały na kapitał bez ryzyka, budujmy instrumenty finansowania rozwoju. Jeśli wybrały procedury kosztem szybkości, projektujmy instytucje, które chronią prawo, ale nie mordują czasu. Porażka cyfrowa Niemiec uczy, że modernizacja to nie tylko zakup technologii. Można kupić systemy, chmury i roboty, a wciąż pozostać analogowym organizacyjnie. Cyfrowość wymaga innego podejmowania decyzji, obiegu

informacji, zarządzania błędem i relacji między państwem a przedsiębiorczością. Jeśli ministerstwo kupuje platformę cyfrową, ale nadal myśli w logice pieczątki, otrzymuje pieczątkę w chmurze. Jeśli fabryka kupuje roboty bez zmiany modelu danych, zyskuje jedynie droższe narzędzia do starych problemów. Jeśli szkoła uczy obsługi aplikacji zamiast myślenia obliczeniowego, tworzy użytkowników, a nie twórców.

Pułapka fasadowej modernizacji i historycznej konkurencyjności

Niemiecki przypadek stanowi ostrzeżenie przed modernizacją fasadową. Najbardziej przewrotne jest to, że cyfrowa słabość Niemiec nie zawsze była widoczna w statystykach przemysłowej jakości. Wiele firm wciąż produkowało znakomite maszyny, samochody i komponenty; eksport trwał, marki pozostawały silne, a zatrudnienie w wielu regionach było stabilne.

Dlatego ostrzeżenia można było lekceważyć. System nie rozpadał się teatralnie – on powoli, pod powierzchnią dobrych produktów, tracił zdolność do przyszłości. Przypomina to chorobę metaboliczną gospodarki: ciało wciąż wygląda silnie, ale proces przetwarzania energii jest zaburzony. Cyfryzacja jest właśnie takim metabolizmem współczesnej gospodarki. Nie wystarczy posiadać przemysłowych mięśni, jeśli organizm nie potrafi przetwarzać informacji.

Właśnie dlatego humor absurdu nie pełni tu roli ozdoby stylistycznej, lecz narzędzia demaskacji. Pozwala dostrzec, że wiele niemieckich praktyk było poważnych jedynie w sensie ceremonialnym. Poważnie wyglądało trzymanie się procedur, ale niepoważne było ignorowanie czasu. Poważnie wyglądała ostrożność wobec długu, ale niepoważne było niedoinwestowanie infrastruktury. Poważnie wyglądała troska o przemysł, ale niepoważne było przegapienie oprogramowania. Poważnie wyglądała dyplomacja handlowa, ale niepoważne było uzależnienie od autokracji. Poważnie wyglądała niemiecka jakość, ale niepoważne było udawanie, że jakość mechaniczna wystarczy w świecie platform. Absurd polega na odwróceniu masek: śmieszne okazuje się to, co miało być najbardziej rozsądne.

Z punktu widzenia kulturoznawczego niemiecki przypadek jest historią utraty hegemonii symbolicznej przez figurę inżyniera. Inżynier nie znika, lecz przestaje być jedynym kapłanem nowoczesności. Obok niego pojawiają się programiści, projektanci systemów, analitycy danych, specjaliści od interakcji człowiek-maszyna, biolodzy syntetyczni, eksperci cyberbezpieczeństwa, menedżerowie platform, inwestorzy wysokiego ryzyka i regulatorzy technologiczni.

Niemiecka kultura gospodarcza zbyt długo oczekiwała, że nowi aktorzy uznają zwierzchnictwo starej świątyni. Tymczasem w gospodarce cyfrowej świątynie buduje się szybko, często prowizorycznie; niekiedy najpierw powstaje wspólnota użytkowników, a dopiero potem architektura instytucjonalna. To świat mniej elegancki i bardziej chaotyczny, ale też dynamiczniejszy. Niemiecki porządek był wobec niego bezradny – nie dlatego, że był głupi, lecz dlatego, że był zbyt pewny swojej formy.

Z perspektywy prawa gospodarczego i polityki publicznej wniosek jest jednoznaczny: cyfryzacja musi być traktowana jako infrastruktura podstawowa, podobnie jak niegdyś kolej, energia czy drogi. Państwo, które nie dysponuje nowoczesnymi sieciami, interoperacyjnymi rejestrami, sprawną identyfikacją cyfrową, zamówieniami publicznymi w formie elektronicznej, dostępem do danych publicznych, standardami cyberbezpieczeństwa i szybkimi procedurami, nie jest neutralne wobec przedsiębiorczości. Ono ją selekcjonuje na korzyść najsilniejszych.

Małe firmy i start-upy płacą wyższą cenę za złożoność; wielkie koncerny potrafią ją wchłonąć. Dlatego analogowe państwo jest ukrytą dotacją dla starych struktur. Niemcy przez lata udzielały takiej dotacji nie zawsze poprzez budżet, lecz w czasie, procedurach i regulacyjnej bezwładności.

Z punktu widzenia ekonomii politycznej cyfrowa porażka obnaża także ograniczenia pojęcia "konkurencyjności". Niemcy długo rozumieli ją jako zdolność sprzedaży produktów przemysłowych po atrakcyjnej cenie i wysokiej jakości. W gospodarce cyfrowej konkurencyjność oznacza jednak zdolność szybkiego tworzenia i skalowania modeli biznesowych, absorpcji talentów, finansowania ryzyka, zarządzania danymi, ochrony własności intelektualnej i budowy ekosystemów. Państwo może posiadać konkurencyjne fabryki, a jednocześnie niekonkurencyjny system innowacji; świetnych eksporterów i słabe platformy; doskonałych techników i zbyt mało przedsiębiorców technologicznych; silne marki i słabe API. Wtedy jego konkurencyjność jest historyczna, nie przyszłościowa.

To prowadzi do jednej z najmocniejszych tez źródłowych: nie chodzi już tylko o to, jak coś robisz, lecz o to, co robisz. Niemcy były mistrzami pytania "jak". Jak produkować dokładniej, taniej, stabilniej, wydajniej i bardziej niezawodnie?

Koniec niewinności technologicznej i konieczność zmiany paradygmatu

To pytanie stworzyło ich potęgę. Jednak epoka cyfrowa wymusiła redefinicję pytania „co”. Co właściwie jest produktem? Czy samochód to wciąż auto, czy już system danych? Czy fabryka

pozostaje miejscem produkcji, czy staje się węzłem cyberfizycznym? Czy bank finansuje aktywa rzeczowe, czy wzrost niematerialny? Czy administracja dostarcza dokument, czy usługę? Czy energia jest surowcem, czy architekturą bezpieczeństwa? Kto nie odpowie na pytanie „co", ryzykuje perfekcyjne doskonalenie niewłaściwego „jak".

Niemiecka stagnacja technologiczna nie jest więc jedynie epizodem; to lustro przystawione do całej Europy. Pokazuje, że kontynent nie może budować przyszłości wyłącznie na regulowaniu technologii tworzonych gdzie indziej, choć regulacje są ważne. Nie może liczyć, że sama tradycja przemysłowa wystarczy, choć przemysł jest niezbędny. Nie może mówić o suwerenności, gdy jej podstawowe warstwy cyfrowe są importowane. Nie może mówić o zielonej transformacji, nie kontrolując technologii magazynowania energii, sieci, baterii, danych i komponentów krytycznych. Nie może wreszcie mówić o społecznym modelu gospodarczym bez wzrostu produktywności, który ten model sfinansuje. Niemcy są największym europejskim laboratorium tej sprzeczności – laboratorium bardzo drogim, uporządkowanym i chwilami komicznie niechętne do przyznania, że eksperyment się nie udał.

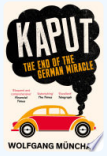
Diagnoza ta nie musi jednak kończyć się fatalizmem. Niemcy wciąż dysponują ogromnymi zasobami: kapitałem, uczelniami, instytutami badawczymi, przemysłem, zdolnościami organizacyjnymi i kulturą jakości, a także pozycją w UE oraz potencjałem regulacyjnym. Ich problemem nie jest brak fundamentów, lecz zbyt długie używanie fundamentów jako wymówki, by nie przebudować domu.

Jeśli zdołają połączyć inżynierię przemysłową z software'em, zieloną energią, AI, robotyką, nowymi modelami finansowania i realnym otwarciem na talenty, mogą odzyskać dynamikę. Wymaga to jednak rezygnacji z iluzji, że przyszłość będzie uprzejmie kompatybilna z przeszłością. Nie będzie. Przyszłość rzadko pyta konserwatywny przemysł o zgodę na wejście. Cyfrowe "Kaput" nie oznacza końca Niemiec, lecz koniec niemieckiej niewinności technologicznej. Koniec przekonania, że można być nowoczesnym dzięki samej doskonałości analogowej produkcji. Koniec wiary w software jako dodatek do hardware'u. Koniec mitu, że państwo może pozostać powolne, jeśli fabryki są szybkie. Koniec złudzenia, iż start-upy to dekoracja, a nie mechanizm selekcji przyszłych przewag. Koniec epoki, w której przemysł motoryzacyjny traktował elektryfikację i oprogramowanie jak przejściową modę. Od tej chwili Niemcy muszą nauczyć się myśleć nie tylko jak inżynierowie procesu, lecz także jak architekci ekosystemów. Dla państwa, które przez lata czciło doskonałość mechaniki, jest to zmiana niemal metafizyczna.

> Niemcy wciąż mogą być potęgą, ale nie jako muzeum analogowej perfekcji. Prawdziwym wyzwaniem nie jest już bowiem to, by produkować najlepszą śrubę w Europie, lecz by

> zrozumieć, kto kontroluje architekturę maszyny, do której ta śruba ma pasować. Czy naród, który czcił precyzję każdego detalu, zdoła zaakceptować chaos twórczego zniszczenia, zanim jego doskonałe maszyny staną się jedynie luksusowymi eksponatami w świecie rządzonym przez algorytmy?

Inspiracje

[1] 

"Kaput The End of the German Miracle" Wolfgang Munchau

2024 | Swift Press | ISBN: 9781800753433

Wolfgang Münchau (ur. 1961) to wybitny niemiecki dziennikarz, ekonomista i komentator specjalizujący się w gospodarce europejskiej i Unii Europejskiej. Jest dyrektorem i współzałożycielem Eurointelligence, serwisu dostarczającego analizy dotyczące strefy euro dla inwestorów i decydentów. Wcześniej Münchau był zastępcą redaktora naczelnego i felietonistą Financial Times oraz członkiem-założycielem Financial Times Deutschland, gdzie pełnił funkcje m.in. zastępcy redaktora naczelnego i redaktora naczelnego. Pracował jako korespondent zagraniczny w Waszyngtonie, Brukseli i Frankfurcie. Znany z krytycznej analizy niemieckiej polityki gospodarczej i europejskiego modelu przemysłowego, jego ostatnie prace obejmują książkę „Kaput: Koniec niemieckiego cudu", która analizuje wyzwania strukturalne i upadek niemieckiego systemu gospodarczego. Obecnie mieszka w Oksfordzie w Anglii.

Wolfgang Münchau (born 1961) is a prominent German journalist, economist, and commentator specializing in the European economy and the European Union. He is the director and co-founder of Eurointelligence, a service providing analysis on the euro area for investors and policymakers. Münchau previously served as an associate editor and columnist for the Financial Times and was a founding member of Financial Times Deutschland, where he held roles including deputy editor and editor-in-chief. He has worked as a foreign correspondent in Washington D.C., Brussels, and Frankfurt. Known for his critical analysis of German economic policy and the European industrial model, his recent work includes the book 'Kaput: The End of the German Miracle,' which examines the structural challenges and decline of the German economic system. He currently resides in Oxford, England.

Eurointelligence

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "The Meltdown Years: The Unfolding of the Global Economic Crisis"
Wolfgang Munchau
2009 | McGraw Hill Professional | ISBN: 9780071713689

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[2] "On the Principles of Political Economy and Taxation"
David Ricardo

[3] "An Essay on the Influence of a Low Price of Corn on the Profits of Stock"
David Ricardo

[4] "An Essay on the Influence of a Low Price of Corn on the Profits of Stock (2nd ed.)"
David Ricardo

[5] "Entscheidungen"
Gerhard Schröder

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Refugee Industries in West Germany after 1945"
Colbert C. Held
1956 | Economic Geography | DOI: 10.2307/142159
Źródło

[2] "The Ruhr: A Study in Historical and Economic Geography"
Colbert C. Held, Norman J. G. Pounds
1954 | Economic Geography | DOI: 10.2307/142239
Źródło

[3] "Why are (financialised) workers becoming more resigned and conformist and less claimant? Empirical evidence from Portugal"
Ricardo Barradas
2024 | Economic and Industrial Democracy | DOI: 10.1177/0143831x241265023
Źródło

[4] "Structural Problems and Changes in Cuba's Economic Model"

Ricardo Torres Pérez

2013 | No More Free Lunch | DOI: 10.1007/978-3-319-00918-6_2

Źródło

[5] "Temporal Co-Dependence between Temporary and Permanent Organising: Tackling Grand Challenges in the Case of the Refugee Crisis in Germany"

Anja Danner-Schröder, Gordon Müller-Seitz

2020 | Research in the Sociology of Organizations | DOI: 10.1108/s0733-558x20200000067014

Źródło

[6] "The Economic Reconstruction of West Germany in the Context of International Relations 1945-1949"

Hans-Jürgen Schröder

1986 | Great Britain, France, Italy and Germany in a Postwar World, 1945-1950 | DOI: 10.1515/9783110863918.303

Źródło

[7] "Industrial Heritage and Cultural Clusters: More Than a Temporary Affair?"

Janet Merkel, Uwe Altrock

2024 | Urban Planning | DOI: 10.17645/up.9368

Źródło

[8] "The Remnants of Race Science: UNESCO and Economic Development in the Global South"

Ian Merkel

2024 | Hispanic American Historical Review | DOI: 10.1215/00182168-11189762

Źródło

[9] "On Domain Decomposition for Magnetostatic Problems in 3D"

Mario Mally, Melina Merkel

2026 | Lecture Notes in Computational Science and Engineering | DOI: 10.1007/978-3-032-16253-3_9

Źródło

[10] "A Reader in Nineteenth Century Historical Indo-European LinguisticsOn the Structural Variety of Human Language and Its Influence on the Intellectual Development of Mankind"

W. Humboldt

2014

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[11] "Kernschmelze im Finanzsystem"

Wolfgang Münchau

2008 | Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG eBooks | DOI: 10.3139/9783446419506

Źródło

[12] "The meltdown years : the unfolding of the global economic crisis"

Wolfgang Münchau

2010 | McGraw-Hill eBooks

Źródło

[13] "MAKROSTRATEGIEN"

Wolfgang Münchau

2010 | Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG eBooks | DOI: 10.3139/9783446425378

Źródło

[14] "The Case for Policy Sustainability"

Wolfgang Münchau

2009 | Cato Journal

Źródło

[15] "Una teoría para la crisis"

Wolfgang Münchau

2009 | Política exterior

Źródło

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: a9575f3f-85a9-47d4-94eb-a21fa8d3db80