Praca realizacyjna w chińskim Walmarcie: anatomia kapitału kupieckiego w książce Eileen Otis

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje funkcjonowanie Walmart w Chinach nie jako zwykłej sieci sklepów, lecz jako laboratorium późnego kapitalizmu. Kluczowym pojęciem jest praca realizacyjna – proces przekształcania towaru w kapitał zrealizowany poprzez fizyczną i cyfrową dystrybucję. Autor wskazuje na ewolucję modelu biznesowego: od amerykańskiego formatu wielkich sklepów do integracji z chińskimi platformami e-commerce, takimi jak Meituan. Tekst podkreśla, że w nowoczesnej gospodarce detal przestaje być tylko punktem sprzedaży, a staje się elementem szerszej infrastruktury logistycznej i cyfrowej. Walmart w Chinach został zatem przeformatowany przez lokalne warunki, gdzie sukces zależy od zdolności do osadzenia sklepu w ekosystemie aplikacji i mierzalnych przepływów pracy.

The article analyzes the functioning of Walmart in China not as a simple chain of stores, but as a laboratory of late capitalism. The key concept is realization work – the process of transforming goods into realized capital through physical and digital distribution. The author points to the evolution of the business model: from the American format of big-box stores to integration with Chinese e-commerce platforms such as Meituan. The text emphasizes that in a modern economy, retail ceases to be just a point of sale and becomes an element of a broader logistical and digital infrastructure. Walmart in China was thus reformatted by local conditions, where success depends on the ability to embed the store within an ecosystem of apps and measurable workflows.

Artykuł analizuje obecność sieci Walmart w Chinach nie jako zwykłą ekspansję handlową, lecz jako proces budowy specyficznego kapitalizmu infrastrukturalnego.

Autor stawia tezę, że sukces i ewolucja giganta zależą od tzw. pracy realizacyjnej – ukrytego, fizycznego i emocjonalnego wysiłku pracowników, który jest niezbędny, by towar w punkcie sprzedaży ostatecznie zamienił się w zysk. Tekst dowodzi, że Walmart nie tyle zaadaptował się do chińskiego rynku, co pasożytowo wykorzystał postsocjalistyczne struktury dystrybucyjne i specyfikę lokalnej urbanistyki, by stworzyć system totalnego nadzoru. Kluczowym elementem tej strategii jest 'weaponizacja' języka korporacyjnego: słodkie hasła o godności i rozwoju służą jako maska dla organizacyjnej przemocy, elastycznych grafików kolonizujących życie prywatne oraz technologicznej dyscypliny. W dobie platformizacji (np. współpraca z Meituan) praca ta nie znika, lecz ulega radykalizacji – ciało pracownika staje się 'szwem' cyfrowej gospodarki, przejmując na siebie fizyczny trud zakupów za klienta aplikacji.

SŁOWA KLUCZOWE

praca realizacyjna | kapitał kupiecki | kapitalizm platformowy | realizacja wartości | Walmart w Chinach | infrastruktura dystrybucji | weaponizacja języka korporacyjnego | model brick and click | picker zamówień | Kompleksowy System Czasu Pracy | kapitalizm infrastrukturalny | dekomodyfikacja życia społecznego | psychopolityka bezpieczeństwa konsumpcyjnego | ekonomia cyrkulacji | asymetria władzy w zatrudnieniu

Walmart w Chinach jako laboratorium pracy realizacyjnej

Najbardziej leniwa opowieść o Chinach głosi, że były one fabryką świata. Najbardziej podejrzanie wygodna wersja historii Walmartu mówi, że był on jedynie sklepem. Obie te narracje są prawdziwe tylko na poziomie pierwszego spojrzenia — tam, gdzie socjologia jeszcze nie zdjęła płaszcza, ekonomia nie otworzyła rachunków, a prawo nie zapytało, kto właściwie podpisał zgodę, na jakich warunkach i pod czyją presją.

W rzeczywistości Chiny nie były tylko miejscem produkcji towarów, a Walmart nie był wyłącznie punktem ich sprzedaży. Ich spotkanie stworzyło laboratorium późnego kapitalizmu detalicznego, w

którym kluczowe okazało się nie samo wytworzenie rzeczy, lecz doprowadzenie jej do momentu zamiany w pieniądz. Właśnie tutaj pojawia się pojęcie pracy realizacyjnej. Nie rozgrywa się ona w fabryce, reklamie czy bilansach zarządu, lecz w tym niepozornym, ostatnim metrze: tam, gdzie owoc musi wyglądać świeżo, próbka kosmetyku ma obiecywać awans klasowy, skaner musi połknąć kod kreskowy, a klient wykonać gest płatności. Jeśli produkcja jest narodzinami towaru, praca realizacyjna jest jego społecznym chrztem. Towar może być wyprodukowany, zapakowany, przewieziony przez oceany, policzony w magazynie, ubezpieczony i opisany w systemie, ale dopóki nie zostanie sprzedany, pozostaje jedynie obietnicą kapitału, a nie kapitałem zrealizowanym. To punkt wyjścia; bez niego analiza Walmartu w Chinach stałaby się zwykłą kroniką ekspansji sieci handlowej, a nie studium współczesnej gospodarki. Praca realizacyjna odsłania bowiem ukrytą prawdę kapitalizmu kupieckiego.

Wartość nie kończy swojego życia w fabryce. Musi przejść przez ciało pracownika, spojrzenie klienta, architekturę sklepu, algorytm grafiku i ekran terminala; musi przetrwać głód na zapleczu, uśmiech nakazany z odległości trzech metrów i cichy bunt wyrażony zdaniem: „to nie mój własny biznes”. Walmart w Chinach jest więc czymś więcej niż studium przypadku. To przypowieść o tym, jak globalny kapitał, mieniący się nauczycielem świata, sam został nauczony przez lokalne warunki. Przyszedł z Arkansas do Shenzhen z własną mitologią: postacią Sama Waltona, hasłem „Codziennie Niskie Ceny”, odwróconą piramidą organizacyjną i rytuałem korporacyjnego entuzjazmu. Wierzył, że wielki sklep jest maszyną, którą można przenieść z jednego kontynentu na drugi niczym zwykłe urządzenie.

Tymczasem Chiny nie były pustą przestrzenią dla amerykańskiego formatu. Były państwem o głębokiej pamięci dystrybucyjnej, postsocjalistycznej urbanistyce i specyficznych nawykach konsumpcyjnych; krajem z nową klasą średnią, państwowym aparatem związkowym i lokalnymi platformami cyfrowymi. Pracowali tam ludzie, którzy szybko zrozumieli, że korporacyjny uśmiech bywa zaledwie znakiem stopu z twarzą klauna. Współczesne dane potwierdzają, że historia Walmartu w Chinach nie zakończyła się porażką, lecz przeszła w nową fazę. W grudniu 2024 roku firma ogłosiła strategiczne partnerstwo z Meituan — jednym z najważniejszych chińskich operatorów usług na żądanie — aby przyspieszyć handel elektroniczny i dystrybucję towarów ze sklepów do klientów. Reuters podawał wówczas, że e-commerce odpowiadał już za niemal połowę sprzedaży Walmartu w Chinach, co dowodzi, że fizyczny sklep stał się elementem platformowej infrastruktury realizacji zamówień. Chińskie źródła gospodarcze opisywały tę współpracę jako pełną integrację z dystrybucyjną platformą Meituan, ukierunkowaną na poprawę efektywności operacyjnej i marketingu. Jednocześnie w sierpniu 2024 roku Walmart sprzedał swój wieloletni udział w JD.com, kończąc ośmioletnią inwestycję kapitałową, choć deklarując utrzymanie relacji handlowych z tą platformą.

Detal jako infrastruktura realizacji zysku

Nie jest to drobna korekta strategii, lecz przejście od wiary w jednego strategicznego partnera do modelu osadzania się w wielu chińskich kanałach cyfrowych. W tej gospodarce nie wygrywa już ten, kto posiada największy sklep. Wygrywa ten, kto potrafi uczynić sklep częścią aplikacji, aplikację częścią miasta, miasto częścią logistyki, a pracownika elementem mierzalnego przepływu. Tu właśnie pojawia się prowokacyjna teza książki, którą należy potraktować poważnie.

Walmart w Chinach nie został tyle „zlokalizowany", co wytworzony na nowo. „Made in China" nie oznacza jedynie, że towary z półek powstały w chińskich fabrykach. Oznacza także, że sam Walmart jako organizm ekonomiczny, prawny, kulturowy i logistyczny został przeformatowany przez lokalne warunki. Globalny detalista wszedł do kraju, który już wcześniej dostarczał mu ogromnej części towarów, by odkryć, że rynek zbytu jest równie trudny, co rynek produkcji. Chiny nie były tylko zapleczem podaży; stały się areną walki o realizację wartości. W klasycznej wyobraźni ekonomicznej towar jest skutkiem produkcji. W bardziej przenikliwej, marksowskiej perspektywie, towar jest zagadką społeczną. Nie wystarczy, że powstał – musi zostać uznany, pożądany, odnaleziony, dotknięty, porównany, przesunięty przez kasę, opłacony i włączony w praktykę życia codziennego. Dlatego handel detaliczny nie jest neutralnym końcówką produkcji, lecz terenem walki o ostateczne spełnienie obietnicy zysku.

Pracownik sklepu nie „tylko obsługuje". On zabezpiecza przejście wartości z formy towarowej w pieniężną. Jeśli fabryka jest miejscem materializacji rzeczy, to sklep jest miejscem materializacji kapitału. Tę intuicję wzmacnia współczesny paradygmat badań nad kapitalizmem platformowym, logistyką i łańcuchami dostaw. Nauki społeczne coraz rzadziej postrzegają gospodarkę jako prostą sekwencję produkcji, dystrybucji i konsumpcji, a częściej jako system infrastrukturalny, w którym zysk zależy od synchronizacji przepływów. Produkcja, magazynowanie, transport, ekspozycja, promocja, płatność, dostawa ostatniej mili i obsługa zwrotów splatają się w jeden reżim. W takim układzie pracownik sklepu nie jest peryferyjnym usługodawcą – jest węzłem infrastruktury. Jego ciało staje się interfejsem między globalną logistyką a lokalnym pragnieniem klienta.

Brzmi brutalnie? Tak ma brzmieć. Kapitalizm rzadko bywa subtelny; zazwyczaj jest po prostu dobrze opakowany. Przypowieść o Walmarcie w Chinach można zacząć tak: był sobie kupiec, który sądził, że zna świat, bo umiał tanio kupować i sprawnie sprzedawać. Przybył do kraju, który przez dekady uczył obywateli, że handel nie jest świętem rynku, lecz funkcją państwowego zaopatrzenia. Kupiec przyniósł hasło „Codziennie Niskie Ceny", ale ludzie usłyszeli w nim nie obietnicę racjonalności, lecz podejrzenie tandety. Przyniósł uśmiechniętą twarz, w której pracownicy zobaczyli znak nakazu. Przyniósł „szacunek dla jednostki", lecz po latach ta jednostka odkryła, że

szacunek można zeskanować, zmierzyć, wywiesić na zapleczu i zamienić w ostrzeżenie dyscyplinarne. Wtedy pracownicy nazwali kulturę firmy „pociskami w cukrowej polewie”. To zdanie jest warte więcej niż niejeden raport konsultingowy, ponieważ w jednej metaforze odsłania anatomię korporacyjnej hegemonii: najpierw słodycz języka, potem balistyka władzy.

Dziedzictwo maoizmu odgrywa w tej historii rolę paradoksalną. Nie jest ani prostym przeciwieństwem kapitalizmu, ani romantycznym rezerwuarem antyrynkowej niewinności. W epoce maoistowskiej państwo zorganizowało handel jako infrastrukturę redystrybucji, reglamentacji i społecznej kontroli. Zlikwidowano prywatną konkurencję, ograniczono targowanie, ujednolicono ceny i powiązano konsumpcję z systemem instytucjonalnym. Z perspektywy ideologicznej miało to służyć dekomodyfikacji życia społecznego, czyli wyrwaniu podstawowych dóbr spod panowania rynku. Z punktu widzenia późniejszego kapitału detalicznego stworzyło jednak rynek osobliwie przygotowany na przyjęcie wielkiej sieci. Tam, gdzie w Stanach Zjednoczonych ekspansja masowego handlu wiązała się z konfliktami z małymi sklepikarzami, prawem antymonopolowym i lokalną polityką, w Chinach detalista napotkał przestrzeń, w której drobny prywatny handel został wcześniej historycznie osłabiony. Nie oznacza to jednak, że Walmart wszedł na rynek łatwy.

Adaptacja modelu Walmartu do chińskiej kultury zaufania

Było jednak inaczej. Walmart trafił na kraj, w którym amerykański model wielkiego sklepu otoczonego parkingami zupełnie nie pasował do gęstej urbanistyki metropolii. Placówki musiał lokować w wielopoziomowych centrach handlowych i w sąsiedztwie osiedli – w przestrzeniach, gdzie zakupy nie były weekendową wyprawą samochodem na obrzeża, lecz naturalnym elementem rytmu miejskiego. Trafił również na konsumentów, dla których niska cena mogła oznaczać niską jakość, a nie demokratyzację dostępu. W efekcie slogan "Everyday Low Prices", tłumaczony jako "Codziennie Uczciwe Ceny" lub kojarzony z codzienną taniością, nie posiadał tej samej mocy symbolicznej co w Stanach Zjednoczonych.

Chińska klasa średnia, zwłaszcza ta miejska i aspiracyjna, nie dążyła do samych oszczędności. Chciała przede wszystkim uniknąć lęku przed zanieczyszczoną żywnością, podróbkami, niską jakością czy społecznym regresem. Stąd przesunięcie akcentu ku obietnicy "Worry Free" – „bez zmartwień”. Przestało chodzić wyłącznie o cenę; w grę weszła psychopolityka bezpieczeństwa konsumpcyjnego. Walmart przybył zatem do Chin jako apostoł niskich cen, lecz musiał zostać katechetą zaufania.

Jest to istotne, gdyż pokazuje, że rynek nie jest abstrakcyjną przestrzenią wymiany, lecz gęstą kulturą znaczeń. Cena nie mówi sama za siebie – przemawia przez pamięć społeczną. W społeczeństwie naznaczonym niedoborami, reglamentacją, gwałtownym wzrostem i skandalami jakościowymi, "tanie" nie musi oznaczać „rozsądne”. Może oznaczać „podejrzane”. W tym punkcie ekonomista musi ustąpić miejsca kulturoznawcy, a prawnik powinien odnotować, że informacja handlowa nigdy nie działa w próżni. Znak marketingowy jest bowiem elementem umowy symbolicznej, a nie tylko prostym komunikatem sprzedażowym.

Równie ciekawa była początkowa fascynacja kulturą korporacyjną Walmartu. Sam Walton – skromny założyciel z plakietką "Sam", populistyczny patron prostoty i oszczędności – mógł w chińskim kontekście rezonować z maoistowskim imaginarium egalitaryzmu. Odwrócona piramida organizacyjna, zakładająca prymat pracownika pierwszej linii i klienta nad kierownictwem, mogła zostać odczytana jako korporacyjna wersja służby ludowi.

Od obietnicy godności do systemowej optymalizacji kosztów

Wczesny Walmart w Chinach oferował płace powyżej lokalnej średniej, szkolenia i świadczenia, posługując się językiem godności. Na tle wielu miejsc pracy w sektorze usług i produkcji eksportowej wyglądał jak instytucja cywilizująca kapitalizm. Była to faza miesiąca miodowego, a ten w gospodarce bywa szczególnie niebezpieczny, gdyż uczestnicy często mylą kontrakt z miłością.

Pierwsze lata obecności Walmartu w Chinach budowały obraz pracodawcy „wysokiej drogi”. Firma obiecywała stabilność, rozwój, udział w nowoczesności i szacunek. Nowi pracownicy przyswajali korporacyjne rytuały, czasem z entuzjastycznym okrzykiem „To mój Walmart!”, zsynchronizowanym z gestem pięści w górze. Ten rytuał można interpretować na trzy sposoby. W wersji oficjalnej służy tworzeniu wspólnoty organizacyjnej. W ujęciu antropologicznym jest to inicjacja w porządek symboliczny firmy. Z kolei w perspektywie krytycznej mamy do czynienia z subtelnym zawłaszczeniem identyfikacji pracownika: masz powiedzieć „mój”, zanim jeszcze zrozumiesz, że to, co nazywasz swoim, należy do kogoś innego. Oto korporacyjna alchemia zaimka dzierżawczego.

Właśnie dlatego praca realizacyjna nie może być opisywana wyłącznie w kategoriach ekonomicznych. Jest ona zarazem pracą prawną, kulturową i moralną. Prawną, ponieważ zależy od form zatrudnienia, czasu pracy, zgody na zmianę warunków umowy, pozycji związków zawodowych, odpowiedzialności menedżerów i dopuszczalnych granic nadzoru. Kulturową, gdyż

odbywa się w gęstym świecie znaczeń, ról płciowych, wstydu, aspiracji, twarzy społecznej, stylu konsumpcji i symboliki awansu. Moralną zaś, ponieważ pod wzniosłymi hasłami „szacunku", „coachingu", „służby klientowi" i „doskonałości" kryje się pytanie: czy organizacja traktuje człowieka jako partnera, czy jako miękką część systemu logistycznego, którą można rozciągać, aż pęknie?

Początkowa obietnica Walmartu w Chinach zaczęła erodować wraz z ekspansją. Gdy rosła liczba sklepów, wzrastała presja na koszty, a model wysokiej drogi ustępował modelowi niskiej drogi. To klasyczny mechanizm kapitalizmu skali: firma najpierw kupuje społeczną legitymację, oferując warunki lepsze od lokalnej przeciętności, następnie buduje pozycję rynkową, by w końcu zacząć optymalizować to, co wcześniej przedstawiała jako moralny fundament. Płace realne przestały nadążać za kosztami życia, liczba personelu spadła, a obowiązki pozostały bez zmian lub wzrosły. Czas pracy stał się zmienną zarządczą, a pracownik, który miał być podmiotem korporacyjnej wspólnoty, zmienił się w koszt ruchomy. Slogan „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci" zaczął brzmieć jak ironia napisana na ścianie zaplecza przez dział komunikacji wewnętrznej, który nigdy nie dźwigał skrzynek z owocami.

Najbardziej wyrazistym momentem tej degradacji był Kompleksowy System Czasu Pracy (CWHS), wprowadzony w 2016 roku. Jego logika była prosta i brutalnie elegancka: skoro ruch klientów jest zmienny, czas pracy pracowników musi zostać do niego dopasowany. Pełnoetatowość miała teoretycznie istnieć, lecz w elastycznym, miesięcznym ujęciu. Dni mogły być krótsze lub dłuższe, tygodnie bardziej lub mniej obciążone, a nadgodziny stawały się trudniejsze do uzyskania jako realny dodatek, ponieważ rozliczenie przesunięto na szerszy okres.

Dla menedżera było to narzędzie optymalizacji. Dla prawnika – pytanie o zgodę, przejrzystość i obejście ochronnej funkcji prawa pracy. Dla pracownika zaś oznaczało to dezorganizację życia rodzinnego, opieki nad dziećmi, drugiego zatrudnienia oraz utratę elementarnego poczucia przewidywalności. Elastyczność okazała się słowem o dwóch twarzach: dla kapitału znaczyła swobodę alokacji, dla pracy – niemożność planowania własnego życia. Najbardziej niepokojącym elementem CWHS była praktyka „nieświadomej zgody". Prawo wymagało bowiem zgody pracowników na zmianę warunków zatrudnienia, więc została ona wyprodukowana organizacyjnie, a nie tyle uzyskana. Dokumenty przedstawiano jako formalność, załącznik do rutynowego szkolenia lub akt niemal administracyjny, wymagający szybkiego podpisu.

Weaponizacja języka korporacyjnego i fasadowość ochrony pracowniczej

Kiedy pracownicy rozumieli konsekwencje i odmawiali, pojawiała się presja. Tu właśnie zaczyna się prawniczo najciemniejszy fragment tej historii. Zgoda pozbawiona rzetelnej informacji, wymuszona asymetrią władzy i podszyta lękiem przed zwolnieniem, staje się jedynie karykaturą autonomii. Formalnie można wskazać podpis na dokumencie. Materialnie jednak należy zapytać, czy był on aktem wolnej woli, czy raczej śladem przymusu ubranego w język procedury. W tym miejscu korporacyjny „coaching" staje się znakomitym przykładem weaponizacji języka. Coaching brzmi miękko; kojarzy się z pomocą, korektą, rozwojem i życzliwą informacją zwrotną. W analizowanym przypadku służył jednak jako system ostrzeżeń i nękania, prowadzący do dyscyplinarnego usuwania opornych pracowników. To moment, w którym nauki o zarządzaniu powinny porzucić aksamitny głos warsztatu HR na rzecz języka teorii władzy. Nazwanie sankcji „coachingiem" nie czyni jej wsparciem. Nazwanie pracownika „associate" nie czyni go wspólnikiem. Nazwanie uległości „elastycznością" nie czyni jej wolnością. Język korporacyjny potrafi być tak łagodny, że aż zostawia siniaki.

Rola państwowego związku zawodowego ACFTU ujawnia kolejny paradoks chińskiego przypadku. Walmart, jako firma wyrastająca z amerykańskiej kultury antyzwiązkowej, musiał zaakceptować obecność oficjalnych struktur pod presją państwa. Na papierze mogło to wyglądać jak zwycięstwo ochrony pracowniczej. W praktyce jednak – co potwierdzają przekazane notatki i rekonstrukcje książkowe – lokalne struktury związkowe zostały zneutralizowane przez bliskość wobec zarządu, obecność osób z HR w funkcjach związkowych oraz całkowite podporządkowanie interesom lokalnego ładu gospodarczego. Związek, który miał reprezentować pracowników, stał się elementem architektury spokoju społecznego; nie był niezależną siłą negocjacyjną, lecz amortyzatorem konfliktu. A amortyzator, jak wiadomo, nie usuwa wstrząsu – on sprawia jedynie, że pasażerowie na górze mniej go czują.

W odpowiedzi powstała oddolna sieć oporu: Chińskie Stowarzyszenie Pracowników Walmartu, funkcjonujące jako alternatywny obieg informacji, wiedzy prawnej i mobilizacji. Jego znaczenie polegało nie tylko na organizowaniu sprzeciwu, lecz przede wszystkim na przekształcaniu prywatnego cierpienia w zbiorową diagnozę. Pracownik przeciążony grafikiem może myśleć, że ma osobisty problem; ten zaś, który widzi setki podobnych historii, zaczyna rozumieć, że problem ma strukturę. To przejście od skargi do świadomości jest kluczowe. Władza organizacyjna dąży do izolacji; opór natomiast zaczyna się od porównania doświadczeń.

W ten sposób Walmart w Chinach odsłania współczesny konflikt między formalną legalnością a materialną sprawiedliwością pracy. Można dysponować regulaminami, szkoleniami i formularzami zgody, a jednocześnie stworzyć środowisko, w którym człowiek jest zmuszany do oddania kontroli nad własnym czasem. Można mówić „szanuj jednostkę", a jednocześnie tak zarządzać grafikiem, by ta nie mogła zaplanować wizyty u lekarza, opieki nad dzieckiem czy odpoczynku po jedenastogodzinnym dniu pracy. Można wzywać do „dążenia do doskonałości", co w praktyce oznacza: rób więcej przy mniejszym zatrudnieniu. To jest właśnie „pocisk w cukrowej polewie". Najpierw etyka na plakacie, potem ekonomia w grafiku. Dzisiejsza cyfrowa faza tej historii nie unieważnia wcześniejszej analizy – ona ją radykalizuje.

Partnerstwo z Meituan, rozwój Sam's Club czy sprzedaż udziałów w JD.com pokazują, że sklep przestaje być tylko miejscem zakupów, a staje się mikrocentrum realizacji zamówień. Ta transformacja znajduje odzwierciedlenie w twardych danych finansowych. W oficjalnych komunikatach Walmart podkreśla globalny wzrost handlu elektronicznego – w trzecim kwartale roku fiskalnego 2026 raportował wzrost sprzedaży e-commerce o 27 procent, przy dynamice we wszystkich segmentach powyżej 20 procent. Wyniki z rynku chińskiego są równie silne: w tym samym okresie sprzedaż netto Walmartu w Chinach wzrosła o 21,8 procent, osiągając poziom 6,1 miliarda dolarów, co było możliwe głównie dzięki ekspansji Sam's Club i popytowi online.

Kapitalizm pasożytujący na socjalistycznej infrastrukturze dystrybucji

Należy jednak uczciwie zasygnalizować pewną wątpliwość: szczegółowe dane dotyczące udziału kanałów online, liczby sklepów czy sprzedaży poszczególnych formatów bywają podawane przez media branżowe, komunikaty lokalne lub analityków, a nie zawsze pojawiają się w pełnym rozbiciu w oficjalnych raportach spółki. Nie obala to tezy o platformizacji, lecz nakazuje ostrożność przy fetyszyzowaniu pojedynczych liczb. Sklep jako mikrocentrum realizacji zamówień zmienia także figurę pracownika. Obok kasjera, promotorki i pracownika działu świeżych produktów pojawia się picker – zbieracz zamówień. To człowiek wykonujący zakupy za nieobecnego klienta cyfrowego; przejmuje jego trasę po sklepie, wybór, dotyk i spojrzenie na półkę. Jest ręką aplikacji i okiem konsumenta, którego ciało pozostało w mieszkaniu. Handel elektroniczny nie znosi więc pracy zakupowej – on ją przenosi z klienta na pracownika. Kiedy klient klika, ktoś inny chodzi. Kiedy aplikacja obiecuje trzydzieści minut, czyjeś nogi podpisują ciałem tę obietnicę. Algorytm nie skraca dystansu; algorytm rozkazuje, aby dystans został pokonany szybciej.

Tu otwiera się dalsza część analizy: anatomia trzech reżimów pracy realizacyjnej, które w chińskim Walmarcie układają się w socjologiczną mapę ciała, płci, technologii i oporu. Pracownicy świeżej żywności uciekają przed panoptycznym okiem kamer, by odzyskać kalorie i minimum autonomii. Promotorki od dostawców zewnętrznych tworzą przedsiębiorczą hegemonię, w której wyzysk zostaje zaakceptowany, gdyż niesie obietnicę stylu, kontaktów i miejskiego awansu. Kasjerzy trwają w reżimie techno-normatywnym, gdzie skaner, ekran, klient i menedżer tworzą jedną maszynę dyscyplinującą. Pandemia brutalnie przypomniała, że „niewidzialni" pracownicy sklepów stają się widzialni dokładnie wtedy, gdy społeczeństwo boi się głodu, zamknięcia i przerwania dostaw. Wystarczy zapamiętać zasadę pierwszą: kapitalizm nie kończy się w fabryce. Kończy się przy kasie, w aplikacji, w torbie dostawcy, w terminalu pickera, w grafiku CWHS i w tym cichym miejscu za kamerą, gdzie pracownik przez chwilę je winogrona, by móc dalej urzeczywistniać cudzy zysk.

Walmart nie wszedł do Chin jak kupiec na dziewiczy bazar. Wszedł do kraju, w którym handel był przez dziesięciolecia oswojony, ujęty w instytucje, pozbawiony dawnej drobnomieszczańskiej autonomii i podporządkowany wyobraźni państwowej. To rozpoznanie jest kluczowe, gdyż pozwala odrzucić naiwną opowieść o prostym triumfie zachodniego kapitalizmu nad socjalistyczną przeszłością. W rzeczywistości chiński przypadek Walmartu pokazuje coś znacznie bardziej niepokojącego: kapitalizm globalny często nie niszczy dawnych struktur, lecz uczy się na nich pasożytować. Nie przychodzi z młotem, lecz z adapterem. Nie burzy całego domu – wymienia licznik, podłącza aplikację, zmienia regulamin i ogłasza, że odtąd ta sama infrastruktura służy już nie redystrybucji, ale akumulacji. Dziedzictwo maoizmu w tej historii nie jest dekoracją historyczną; jest warunkiem możliwości.

W epoce Mao handel miał być podporządkowany logice zaopatrzenia, dyscypliny społecznej i egalitarnej moralności oszczędności. Państwo nie traktowało sklepu jako sceny swobodnej rywalizacji przedsiębiorców, lecz jako urządzenie dystrybucyjne. Konsument nie był jeszcze w pełni liberalnym podmiotem wyboru, demonstrującym tożsamość przez koszyk zakupowy; był obywatelem wpiętym w system przydziałów, cen administracyjnych, instytucji pracy i politycznej pedagogiki skromności. Można powiedzieć brutalnie: maoizm próbował odczarować towar, wyrwać go z burżuazyjnej magii prestiżu, luksusu i prywatnej zachłanności. Jednak historia lubi ironie o ostrzu chirurgicznym.

To właśnie część tej antyrynkowej infrastruktury ułatwiła później wejście wielkiego handlu sieciowego. Najważniejsze było wcześniejsze „oczyszczenie pola" z silnej, prywatnej konkurencji. W społeczeństwach zachodnich wielkie sieci przez dekady walczyły z lokalnymi sklepikarzami, regulacjami miejskimi, nawykami sąsiedzkiego kupowania czy prawem antymonopolowym. W Chinach kapitalistyczny gigant napotkał społeczeństwo, w którym drobny handel prywatny został

wcześniej głęboko przeorany przez państwowy monopol dystrybucji. Nie oznacza to, że lokalna przedsiębiorczość zniknęła na zawsze – wróciła ona często z niezwykłą energią – jednak strukturalny punkt wyjścia był inny. Rynek detaliczny nie stanowił gęstej mozaiki wielopokoleniowych, niezależnych sklepów, których właściciele bronili autonomii ekonomicznej jak rodzinnej relikwii; był przestrzenią gwałtownie reformowaną, w której wielkie formaty mogły występować jako nośniki nowoczesności.

Paradoks polega na tym, że socjalistyczny projekt ograniczenia rynku przygotował warunki dla późniejszej kapitalistycznej koncentracji. Zdanie to może brzmieć jak herezja dla ideologów prostych opowieści, ale właśnie dlatego jest potrzebne. Historia gospodarcza nie jest moralitetem, w którym socjalizm i kapitalizm stoją naprzeciw siebie jak dwa czyste żywioły; jest raczej warsztatem, w którym dawne narzędzia zmieniają właściciela. Państwowa centralizacja, ustalone ceny, racjonowanie, instytucjonalizacja zaopatrzenia i osłabienie drobnej konkurencji zostały w nowej epoce przepisane na język masowego handlu, standaryzacji, skali i przewidywalności. Dawna infrastruktura dyscypliny społecznej stała się podkładem dla nowej infrastruktury konsumpcyjnej. Walmart potrzebował właśnie takiej przewidywalności – jego model wyrósł z obsesji na punkcie skali, powtarzalności, kosztu jednostkowego, kontroli przepływów i zarządzania marżą przez dyscyplinę dostawców.

Adaptacja modelu przestrzennego do chińskiej urbanistyki

W Stanach Zjednoczonych logika ta przybrała formę sklepów wielkopowierzchniowych, zlokalizowanych zazwyczaj na przedmieściach i ściśle powiązanych z kulturą samochodową oraz rozległymi parkingami. W Chinach model ten zderzył się jednak z zupełnie inną geometrią miasta. Gęsta zabudowa, pionowość, dominacja centrów handlowych, specyfika osiedli, transport publiczny, a także lokalne różnice kulinarne i aspiracje klasowe uniemożliwiły proste przeniesienie amerykańskiego formatu. Walmart musiał zaadaptować się do chińskiej urbanistyki. Zamiast dominować w krajobrazie jako blaszana katedra taniości, firma została zmuszona wejść w wielopiętrowy świat galerii handlowych, funkcji mieszanych i lokalnych rytmów zakupowych. To przekształcenie przestrzenne ma znaczenie znacznie głębsze niż sama architektura.

Obietnica bezpieczeństwa klienta jako źródło presji na pracownika

W modelu amerykańskim klient często przyjeżdża do sklepu jako zarządca domowych zapasów. W chińskim zaś klient miejski wpisuje zakupy w częstszy, bardziej rozproszony rytm codzienności. Nie kieruje się wyłącznie logiką wielkiego magazynowania, lecz także potrzebą świeżości, bezpieczeństwa, prestiżu i bliskości. Dlatego chiński Walmart musiał operować nie tylko ceną, ale przede wszystkim zaufaniem. W handlu żywnością czy kosmetykami zaufanie nie jest abstrakcją – to forma społecznego ubezpieczenia przed ryzykiem. Konsument wybierający „Worry Free" nie kupuje samego produktu; kupuje obietnicę, że nie zostanie oszukany w świecie, gdzie jakość i autentyczność bywają niepewne. Tu powraca kwestia sloganu. „Codziennie Niskie Ceny", w amerykańskim imaginarium symbolizujące demokratyczną racjonalność, w Chinach mogło brzmieć podejrzanie.

Niska cena nie zawsze jest błogosławieństwem. Bywa sygnałem, że ktoś oszczędził na jakości lub twarzy społecznej klienta. Aspirująca klasa średnia nie chce być jedynie konsumentem racjonalnym – chce być spokojnym. Pragnie kupować bez lęku i bez podejrzenia, że tani koszyk zdradza niską pozycję. Przejście od „tiantian pingjia" do „shengxinjia" było zatem czymś więcej niż korektą marketingową; było rozpoznaniem antropologicznym.

Walmart musiał przestać mówić językiem ceny, a zacząć językiem troski. Hasło „Worry Free" jest w tym kontekście wybitnie współczesne – nie obiecuje towaru, lecz obniżenie napięcia poznawczego. W świecie nadmiaru informacji i lęku przed pomyłką marka staje się narzędziem redukcji niepewności. Ekonomista nazwałby to kosztem transakcyjnym i asymetrią informacji; kulturoznawca – rytuałem uspokojenia, a prawnik zapytałby o standard odpowiedzialności wynikający z obietnicy bezpieczeństwa. Pracownik sklepu wiedziałby jednak swoje: „bez zmartwień" dla klienta często oznacza więcej zmartwień dla załogi.

Tu zaczyna się ciemniejsza strona lokalizacji. Adaptacja kulturowa firmy nigdy nie jest neutralna. Zmiana sloganu, formatu sklepu czy stylu obsługi generuje nowe wymagania wobec personelu. Aby klient czuł się bezpiecznie, ktoś musi stale usuwać ślady chaosu. Aby owoce wyglądały świeżo, ktoś musi je sortować i chronić przed dotykiem innych. Jeśli promocja ma tworzyć atmosferę radosnego zgiełku, ktoś musi stać w kostiumie i zamieniać własne ciało w reklamę. Szybkie kasowanie wymaga dłoni podporządkowanych rytmowi skanera, a natychmiastowa dostawa – kogoś, kto przebiegnie sklep za klienta. Każda obietnica złożona konsumentowi jest ukrytym poleceniem dla pracownika. Reklama to grafikiem pisana prozą.

W początkowej fazie Walmart umiejętnie opakował tę zależność w język korporacyjnego egalitaryzmu. „Duch Walmartu: Służ Każdemu Klientowi, Szanuj Jednostkę i Dąż do Doskonałości" brzmiał jak manifest etycznego kapitalizmu, a hasło „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci" sugerowało brak sprzeczności między dobrostanem załogi a satysfakcją klienta. „Dąż do Błyskotliwości" nadawało pracy aurę samodoskonalenia, zaś „To mój Walmart!" miało budować poczucie przynależności.

W warunkach postsocjalistycznej transformacji, zwłaszcza dla migrantów wewnętrznych, taka narracja mogła być realnie atrakcyjna. Firma oferowała nie tylko płacę, ale i język godności. Ludzie nie pracują wyłącznie dla pieniędzy; szukają uznania, tożsamości i nadziei, że ich wysiłek ma sens większy niż przeżycie do końca miesiąca. Problem w tym, że korporacyjny egalitaryzm bywa najsilniejszy wtedy, gdy jest najmniej kosztowny. Plakat jest tańszy niż etat. Uśmiechnięta buźka jest tańsza niż odpoczynek. Hasło „szacunek dla jednostki" jest tańsze niż przewidywalny grafik. Wczesna „wysoka droga" Walmartu w Chinach mogła oferować więcej niż lokalna przeciętność, lecz w miarę ekspansji firma zaczęła przesuwać ciężar z obietnicy na eksploatację.

Korporacyjna hegemonia jako proces erozji etyki

Dawne hasła nie zniknęły, lecz stały się bardziej widoczne, gdyż coraz silniej kontrastowały z rzeczywistym doświadczeniem. Im większy rozdźwięk między tym, co głosi ściana, a tym, co dyktuje grafik, tym głośniej ta ściana krzyczy. „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć" w ustach systemu mierzącego każdą sekundę pracy przestaje być życzliwą instrukcją obsługi klienta. Staje się groteskowym rozkazem emocjonalnym, w którym uśmiech traktowany jest jak element wyposażenia stanowiska.

Rekonstrukcja obecności Walmartu w Chinach pozwala zrozumieć mechanizm korporacyjnej hegemonii w globalnym detalu. Nie opiera się ona wyłącznie na bezpośrednim przymusie – gdyby bazowała tylko na karach, byłaby łatwiejsza do zidentyfikowania. Jej siła tkwi w splotcie trzech rejestrów: materialnych korzyści, języka moralnego i organizacyjnej zależności. Pracownik otrzymuje wynagrodzenie, szkolenie, identyfikator oraz obietnicę rozwoju i poczucie uczestnictwa w czymś większym. Jednocześnie stopniowo oddaje kontrolę nad tempem pracy, czasem, zachowaniem, emocjami i własnym ciałem. W pierwszym akcie mówi: „to mój Walmart". W drugim odkrywa, że jego jest głównie zmęczenie.

Postać Sama Waltona jako „amerykańskiego Mao" jest w tym kontekście interpretacyjnie niezwykle płodna. Nie chodzi o prymitywną analogię ideologiczną, lecz o podobieństwo funkcji symbolicznej. W chińskiej ikonografii firmy Walton mógł pełnić rolę patrona skromności, bliskości z ludem i

moralnej prostoty. Jego imię na plakietce, identycznej jak te u zwykłych pracowników, komunikowało zniesienie dystansu. Mit osobisty nadawał korporacji twarz – a twarz jest władzą łagodniejszą od regulaminu, lecz często skuteczniejszą. Gdy za procedurą stoi charyzmatyczny założyciel, przestaje ona wyglądać jak mechanizm kontroli, a zaczyna przypominać kontynuację etosu.

Taki zabieg jest dobrze znany antropologii organizacji. Wielkie firmy kreują własne genealogie, świętych założycieli i rytuały lojalności. Sala szkoleniowa staje się kaplicą świeckiej efektywności, plakat z maksymą zastępuje modlitwę, a okrzyk zespołowy przysięgę. Kultura korporacyjna nie jest więc jedynie dodatkiem do zarządzania; jest jego miękką konstytucją.

Uczy ona pracownika, jak ma rozumieć siebie, klienta, przełożonego, błąd czy poświęcenie. O ile prawo pracy wyznacza minimalne granice dopuszczalności, o tyle kultura organizacyjna określa granice wyobraźni, sugerując, co wolno pomyśleć o własnym zmęczeniu. Bywa to groźniejsze niż nadzór kamer. Walmartowskie hasło „szanuj jednostkę" działało szczególnie przewrotnie, gdyż początkowo mogło realnie odpowiadać na potrzeby pracowników wychodzących z postsocjalistycznej transformacji. Praca w zachodniej korporacji oferowała profesjonalne szkolenie, nowoczesne procedury i symboliczną równość. Mówienie po imieniu czy deklarowany brak feudalnej hierarchii kontrastowały z brutalnością lokalnych zakładów. Początkowy entuzjazm nie był więc banalną fałszywą świadomością, lecz racjonalną reakcją na realną ofertę. Hegemonia jest najskuteczniejsza wtedy, gdy nie jest czystym kłamstwem – daje coś rzeczywistego, by później odebrać coś głębszego.

Przejście od idealnego pracodawcy do wyzysku nie było jednorazową zdradą, lecz procesem erozji. Najpierw firma oferowała warunki lepsze od lokalnych, następnie zwiększała skalę i zaczęła ścinać koszty pracy. Potem redukowano personel, rozszerzano obowiązki i wprowadzano „elastyczność" czasu pracy, wymuszając na załodze zgodę na te zmiany. W kolejnym etapie coaching stał się narzędziem dyscypliny, aż wreszcie dawne hasła zmieniły się w puste rekwizyty.

Proces ten jest istotny dla współczesnej teorii zarządzania, gdyż dowodzi, że degradacja pracy nie musi zaczynać się od cynizmu. Może wyrastać z dobrych praktyk, które zostają pochłonięte przez presję wzrostu. Korporacja nie musi kłamać od początku; wystarczy, że pozwoli finansowej dyscyplinie pożreć własną etykę. Tu ujawnia się znaczenie „kapitału kupieckiego". Walmart nie jest typową firmą produkcyjną – jego władza polega na organizowaniu cyrkulacji, wymuszaniu warunków na dostawcach i dyscyplinowaniu ostatnich etapów obiegu towaru.

Kapitalizm infrastrukturalny i materialność towaru jako reżimy pracy

Współczesny kapitalizm nie jest już wyłącznie kapitalizmem fabryki, choć ta wcale nie zniknęła. Stał się kapitalizmem bramki dostępu. Kto kontroluje półkę, aplikację, dane zakupowe, standardy dostaw i rytm płatności, ten panuje nad momentem realizacji wartości. Walmart był jednym z głównych architektów tej zmiany jeszcze przed erą platform cyfrowych. Chiny zmusiły go jednak do konfrontacji z lokalną wersją tej samej logiki, w której platformy takie jak JD.com, Meituan czy Alibaba oraz ekosystemy superaplikacji potrafią jeszcze silniej scalić handel, płatności, logistykę, promocję i dane. Dziedzictwo maoizmu spotkało się więc nie z klasycznym wolnym rynkiem, lecz z kapitalizmem infrastrukturalnym.

To zasadnicza różnica. Wolny rynek w podręcznikowej bajce składa się z wielu sprzedawców i kupujących, przejrzystej informacji oraz swobody wyborów. Kapitalizm infrastrukturalny opiera się na platformach, standardach, magazynach, algorytmach, partnerstwach, systemach płatności, protokołach dostawy, regulaminach pracy i danych. W takim świecie wolność klienta jest często funkcją cudzego podporządkowania logistycznego. Klient może wybierać swobodnie, ponieważ pracownik nie ma możliwości swobodnego odejścia. Może kliknąć impulsywnie, bo ktoś inny ma grafik wyliczony według natężenia ruchu. Może oczekiwać obsługi „bez zmartwień", ponieważ samo zmartwienie zostało przesunięte niżej w łańcuchu.

Nie jest przypadkiem, że w tej historii kluczowa staje się materialność towaru. Klasyczne badania usług skupiały się zazwyczaj na relacji między pracownikiem a klientem – na emocjach, uśmiechu, uprzejmości, konfliktach czy satysfakcji. Analiza pracy realizacyjnej idzie dalej: pokazuje, że towar nie jest w tej relacji biernym przedmiotem. Towar działa. Owoce psują się i obijają, przyciągają dotyk, wymagają sortowania, prowokują klientów do przebierania i niszczenia ekspozycji. Kosmetyki obiecują piękno i awans społeczny, wymuszając na promotorkach pracę estetyczną.

Produkty skanowane przy kasie narzucają rytm dłoniom kasjera – każdy kod kreskowy musi zostać rozpoznany przez maszynę. Towar w aplikacji wymaga od pickera konkretnej trasy, decyzji o zamienniku i tempa pracy. W ten sposób klasyczny trójkąt usługowy staje się czworokątem: pracownik, menedżer, klient i towar. Ten model jest bardziej realistyczny, ponieważ w detalu to rzeczy naprawdę rządzą ludźmi.

W sekcji świeżej żywności towar jest kruchy i nietrwały. W promocji – jest obietnicą stylu. Przy kasie staje się kodem i ceną. W e-commerce towar to pozycja na liście, którą trzeba odnaleźć szybciej, niż pozwala normalny chód człowieka. Każda z tych materialności rodzi inny reżim pracy.

Dlatego w jednym sklepie Walmartu nie istnieje jedna klasa pracownicza w prostym sensie organizacyjnym; istnieją raczej zróżnicowane pozycje w wewnętrznym łańcuchu dostaw. Mężczyźni z działu świeżych produktów wypracowują własny stoicyzm i taktyki ukrycia. Promotorki marek zewnętrznych tworzą „gorący hałas", sieci relacji i przedsiębiorczą iluzję awansu. Kasjerzy podlegają maszynowej dyscyplinie skanera, a pickerzy w erze e-commerce stają się mobilnymi protezami klienta cyfrowego. Wszyscy uczestniczą w realizacji wartości, lecz każdy płaci za ten udział inaczej.

W tym miejscu należy wprowadzić kategorię „wewnętrznego państwa sklepu". To nie tylko metafora. Każdy wielki sklep posiada własną mikrojurysdykcję: regulaminy, hierarchie, strefy dostępu, procedury kontroli, sankcje, rytuały, język lojalności, systemy monitoringu oraz nieformalne prawa przetrwania. Walmart w Chinach był takim wewnętrznym państwem osadzonym w państwie chińskim, globalnej korporacji i lokalnej gospodarce miejskiej. Pracownik funkcjonował więc w splotcie kilku porządków: prawa pracy, lokalnych władz, ACFTU, decyzji menedżerów, procedur korporacyjnych, wymagań klientów, dostawców zewnętrznych, kamer, a później algorytmów platformowych. Jeśli ktoś chce zrozumieć współczesną władzę gospodarczą, powinien przestać patrzeć wyłącznie na parlament i zarząd. Powinien wejść na zaplecze hipermarketu.

Elastyczność jako narzędzie kolonizacji czasu i życia

Prawnik dostrzeże w tym rozwiązaniu szczególnie drażliwy problem zgody. W liberalnej teorii umowy to właśnie ona stanowi fundament zobowiązania, jednak w stosunku pracy zgoda zawsze jest osadzona w asymetrii ekonomicznej. Pracownik zgadza się na warunki, bo potrzebuje dochodu. Gdy pracodawca przedstawia zmianę grafiku jako formalność, ukrywa jej konsekwencje, wymusza szybki podpis lub sugeruje represje wobec odmawiających – zgoda przestaje być przejawem autonomii, a staje się narzędziem jej obejścia. Kompleksowy System Czasu Pracy jest w tym kontekście kluczowy: pokazuje, jak elastyczność może zostać zalegalizowana przez formalne procedury, by w praktyce działać jako materialne pozbawienie pracownika przewidywalności.

To problem nie tylko chiński, lecz globalna lekcja dla wszystkich gospodarek, w których „elastyczna organizacja pracy" jest sprzedawana jako modernizacja, choć w rzeczywistości oznacza przerzucenie ryzyka popytu na życie prywatne pracownika. Ekonomista nazwie to internalizacją korzyści i eksternalizacją kosztów. Firma zyskuje możliwość dopasowania liczby roboczogodzin do natężenia ruchu klientów; koszt niepewności zostaje natomiast przerzucony na pracownika, który

musi dostosować sen, relacje rodzinne, dojazdy czy zdrowie do zmiennego grafiku. Klient widzi sprawniejszą obsługę, menedżer lepszy wskaźnik kosztów pracy, a centrala – optymalizację.

Niewidzialne pozostaje życie człowieka, który nie wie, czy za tydzień będzie mógł odebrać dziecko o stałej porze. W rachunku przedsiębiorstwa ta niepewność nie ma własnej rubryki, a jednak stanowi realny koszt społeczny. Kulturoznawca dodałby, że elastyczność niszczy nie tylko dochód, lecz także rytuały codzienności. Czas pracy jest szkieletem życia społecznego – od niego zależy posiłek, odpoczynek, nauka czy możliwość uczestnictwa we wspólnocie. Gdy grafik staje się nieprzewidywalny, człowiek traci zdolność układania własnej biografii. Wtedy praca nie tylko zabiera godziny; ona kolonizuje przyszłość. Nie wiadomo, kiedy będzie wolne, więc nie wiadomo, kim można być poza pracą. To właśnie jest najbardziej podstępny wymiar elastycznego despotyzmu: nie musi on zamykać człowieka w fabryce – wystarczy, że zamknie jego kalendarz.

Historia CWHS w Walmartcie służy zatem jako ostrzeżenie dla współczesnych gospodarek platformowych. Platformy chętnie mówią o autonomii i niezależności, lecz analiza pracy realizacyjnej dowodzi, że elastyczność nie jest wartością samą w sobie. Należy zawsze pytać: czyja elastyczność i czyim kosztem? Jeśli firma elastycznie dopasowuje koszty, a pracownik sztywno ponosi niepewność, mamy do czynienia z asymetrią ryzyka, a nie modernizacją. Jeśli klient elastycznie zamawia, a picker sztywno biegnie – mamy przesunięcie wysiłku, a nie wygodę. Jeśli menedżer elastycznie ustawia grafik, a rodzic nie może elastycznie zostawić dziecka bez opieki – mamy społeczną fikcję, a nie innowację. W tym miejscu warto przywołać argumenty zbieżne z tezami książki, by uczciwie określić pole sporu.

Zwolennicy liberalnej teorii rynku zauważyli by, że Walmart w Chinach zwiększył efektywność dystrybucji, poprawił dostęp do produktów i wprowadził nowoczesne standardy jakości oraz szkolenia. Ekonomiści nurtu produktywnościowego argumentowaliby, że koncentracja handlu obniża koszty transakcyjne i ceny, co podnosi dobrobyt konsumenta. Badacze globalizacji dodaliby, że praca w międzynarodowej korporacji bywa dla migrantów lepszą opcją niż alternatywy w gospodarce nieformalnej.

Te argumenty nie są bez znaczenia. Trzeba je traktować poważnie, bo inaczej krytyka kapitalizmu zamienia się w wygodną liturgię własnego oburzenia. Problem polega jednak na tym, że efektywność dystrybucji nie odpowiada na pytanie o dystrybucję kosztów tej efektywności. Niższa cena nie usprawiedliwia każdej formy intensyfikacji pracy, a dostępność towaru nie rozstrzyga, czy pracownik ma prawo do przewidywalnego czasu życia.

Szkolenia nie neutralizują dręczącego „coachingu", a nowoczesna procedura nie staje się sprawiedliwa przez sam fakt bycia nowoczesną. Alternatywa w postaci jeszcze gorszej pracy nie jest

moralnym rozgrzeszeniem dla pracy złej. To częsty błąd apologetów globalnego kapitału: porównują wyzysk z większym wyzyskiem i ogłaszają postęp. Tymczasem dojrzała analiza pyta nie tylko, czy jest lepiej niż gdzie indziej, ale czy jest dobrze w świetle możliwości, zysków i deklarowanych wartości organizacji. Warto wskazać również na krytykę z innej strony.

Myśliciele związani z teorią modernizacji i zarządzania mogliby zakwestionować marksowskie ujęcie pracy realizacyjnej, twierdząc, że w gospodarce usług i danych wartość powstaje w sposób rozproszony – m.in. w interakcji z konsumentem i marką. Według tego poglądu pracownik sklepu nie tylko „realizuje" wartość wytworzoną wcześniej, ale współtworzy wartość doświadczenia zakupowego.

Praca realizacyjna jako fundament cyfrowego handlu

Jest to uwaga słuszna, lecz nie obala podstawowej tezy – raczej ją poszerza. Jeśli pracownik współtworzy wartość doświadczenia, tym mocniej należy zapytać, dlaczego jest tak słabo wynagradzany i tak silnie kontrolowany. Jeżeli jego uśmiech, ciało, tempo i wiedza lokalna stają się częścią produktu, wyzysk nie maleje; staje się jedynie bardziej wyrafinowany. Inna krytyka mogłaby nadejść z pozycji technologicznego optymizmu. Zwolennicy automatyzacji argumentowaliby, że praca kasjerska, picking, monitoring zapasów czy logistyka zostaną stopniowo przejęte przez systemy samoobsługowe, robotykę, sztuczną inteligencję i predykcyjne zarządzanie popytem.

Wówczas problem pracy realizacyjnej rzekomo by zniknął. Brzmi to jednak jak bajka opowiadana przez ludzi, którzy nigdy nie widzieli, ile wysiłku wymaga automatyzacja, by móc udawać autonomię. Kasy samoobsługowe nie usuwają pracownika – zmieniają jego rolę. Z kasjera czynią go nadzorcą klientów, rozwiązywaczem błędów, policjantem od kradzieży i tłumaczem między człowiekiem a maszyną. Aplikacja nie eliminuje pickera; czyni go ruchomym organem cyfrowego zamówienia. Algorytm nie usuwa pracy – często sprawia jedynie, że staje się ona mniej widzialna i bardziej rozliczalna.

Dlatego przypowieść o Walmarcie w Chinach ma znaczenie dla całego współczesnego kapitalizmu. Był sklep, który chciał być tani. Potem chciał być bezpieczny. Potem szybki. A na koniec – cyfrowy. Za każdym razem obietnica złożona klientowi stawała się nowym wymaganiem wobec pracownika. Niska cena wymuszała presję na koszty. Bezpieczeństwo wymagało perfekcyjnej ekspozycji i kontroli jakości. Szybkość narzucała intensyfikację tempa, a cyfrowość – pracę wykonywaną za klienta. Gdy przyszła pandemia, okazało się, że cały ten nowoczesny aparat wciąż opiera się na ludziach, którzy muszą przyjść do sklepu, dotknąć towaru, spakować go i przekazać kurierowi,

narażając własne ciało. Cywilizacja aplikacji nagle zobaczyła własny brzuch. Nie był z krzemu. Był z mięśni, potu i strachu.

Największym błędem w rozumieniu handlu detalicznego jest przekonanie, że sprzedaż zaczyna się w momencie wejścia klienta do sklepu, a kończy na zapłaceniu za towar. To perspektywa konsumenta – poznawczo wygodna, lecz naukowo uboga. Dla klienta sklep jest przestrzenią wyboru. Dla kapitału jest aparatem realizacji wartości. Dla pracownika zaś krajobrazem nacisku, w którym towar, klient, menedżer, kamera, algorytm, grafik i ciało tworzą jeden układ sił. W tym miejscu pojęcie pracy realizacyjnej staje się centralne. Nie jest ono teoretycznym ozdobnikiem, lecz narzędziem chirurgicznym. Rozcina miękką tkankę pozorów, pokazując, że handel detaliczny nie jest końcówką gospodarki, lecz jej newralgicznym organem. Praca realizacyjna oznacza płatny wysiłek konieczny do tego, aby wyprodukowany już towar mógł rzeczywiście stać się pieniądzem. Nie chodzi o wytworzenie przedmiotu, lecz o przeprowadzenie go przez ostatni odcinek społecznego życia towaru. Owoce muszą zostać rozłożone tak, by wyglądały świeżo; kosmetyk musi zostać przedstawiony jako obietnica piękna i nowoczesności. Produkt musi zostać odnaleziony, zeskanowany, opłacony, zapakowany lub przekazany kurierowi. Na papierze nazywa się to "obsługą".

Praca realizacyjna jako krytyczny moment przejścia towaru w zysk

W istocie jest to walka z ryzykiem, że towar pozostanie jedynie potencjalną wartością. Kapitalizm boi się niesprzedanego towaru bardziej, niż lubi przyznać. Magazyn pełen rzeczy nie jest bowiem triumfem produkcji, lecz zamrożonym pytaniem: czy ktokolwiek to kupi? Praca realizacyjna stanowi zatem ukrytą nerwowością kapitału. Produkcja może stworzyć przedmiot, ale nie zagwarantuje jego społecznego uznania. Dopiero sprzedaż rozstrzyga, czy świat zaakceptował rachunek wystawiony przez producenta, dostawcę i detalistę. To dlatego pracownik sklepu, choć często traktowany jako nisko kwalifikowana siła robocza, pełni funkcję systemowo krytyczną. Stoi na granicy między wartością w zawieszeniu a wartością zrealizowaną. Jest strażnikiem przejścia.

Bez niego cały triumfalny język globalnych łańcuchów dostaw kończy się przy półce, na której produkt czeka niczym aktor bez publiczności. Marksowskie źródło tej intuicji pozostaje żywe, choć wymaga współczesnego poszerzenia. W klasycznej analizie kapitalizmu towar jest podstawową formą bogactwa społeczeństwa, a jego wartość musi zostać zrealizowana w wymianie. Kapitał nie zadowala się samym faktem istnienia rzeczy; wymaga metamorfozy: z towaru w pieniądz. W tym przejściu praca handlowa zajmuje miejsce osobliwe. Nie wytwarza wartości w sensie

produkcyjnym, lecz umożliwia jej przywłaszczenie. Jest więc wtórna wobec produkcji, a zarazem niezbędna dla całego obiegu. Ta pozorna sprzeczność jest sednem sprawy: to, co teoretycznie wtórne, praktycznie staje się warunkiem przetrwania systemu.

Nowoczesny handel detaliczny radykalnie powiększył znaczenie tej pracy. W epoce drobnych sklepów sprzedaż była lokalną relacją między sprzedawcą a klientem. Dziś stała się przemysłowo zorganizowanym procesem, w którym półka, cena, ekspozycja, promocja, skaner, dane zakupowe, logistyka i praca ludzka tworzą jeden aparat. Walmart był jedną z firm, które uczyniły z tego mechanizmu globalną metodę akumulacji. Jego siła nie polegała wyłącznie na niskich cenach, lecz na podporządkowaniu ogromnych fragmentów gospodarki własnej logice cyrkulacji. Producent musiał dopasować się do detalisty, dostawca wejść w rytm zamówień, a pracownik obsługiwać przepływ. Klient miał odnosić wrażenie prostoty – im bardziej skomplikowany system, tym gładka fasada.

Walmart w Chinach pozwala dostrzec tę strukturę w szczególnie zagęszczonej postaci. Tam globalny model kapitału kupieckiego spotkał się z postsocjalistycznym państwem, miejską klasą średnią, lokalną kulturą konsumpcji i cyfrowymi platformami, które z czasem zaczęły narzucać własny rytm realizacji zamówień. Sklep przestał być wyłącznie halą sprzedaży; stał się wewnętrznym łańcuchem dostaw. Pojęcie to ma wielką wagę, ponieważ odwraca potoczną mapę gospodarki. Łańcuch dostaw nie kończy się na drzwiach sklepu – on wchodzi do środka. Biegnie przez zaplecze, chłodnię, alejkę, ekspozytor, terminal kasowy, ekran aplikacji i ręce pickera.

Ostatni metr nie jest marginesem. To miejsce, w którym cały wcześniejszy wysiłek może zostać potwierdzony albo zmarnowany. Właśnie dlatego klasyczny model „trójkąta usługowego", obejmujący pracownika, menedżera i klienta, okazuje się niewystarczający. W handlu detalicznym należy mówić o czworokącie usługowym: pracownik, menedżer, klient i towar. Towar nie jest biernym rekwizytem. Posiada materialność, kruchość, markę, cenę, opakowanie, datę ważności, zapach, wagę, pochodzenie, temperaturę, atrakcyjność wizualną i podatność na uszkodzenie. Wymusza określone zachowania, generuje konflikty i narzuca tempo, oddziałując na ciało pracownika oraz wyobraźnię klienta. Jabłko, pomadka, mrożonka, telefon, mleko, skaner i torba zakupowa nie są neutralnymi przedmiotami – są aktorami w dramacie realizacji wartości.

Ta rzeczowa aktywność towaru jest szczególnie widoczna na dziale świeżej żywności. Owoce i warzywa wymagają ciągłej pielęgnacji ekspozycji; mają być świeże, dostępne, estetyczne i obfite, a jednocześnie niezmarnowane. Klienci jednak rzadko zachowują się jak uczestnicy eleganckiej symfonii handlu. Przebierają, dotykają, ściskają, odkładają, rozrywają opakowania, niszczą układy i szukają najlepszego okazu, a czasem traktują ekspozycję jak pole bitwy o najbardziej dorodną mandarynkę. Pracownik, który dopiero co zbudował wizualny porządek, widzi jego natychmiastowe

zniszczenie. W teorii ma służyć klientowi; w praktyce musi chronić towar także przed nim. To jeden z najbardziej ironicznych punktów kapitalizmu detalicznego: klient jest jednocześnie źródłem zysku i zagrożeniem dla warunków jego realizacji. Na tym tle rodzi się reżim panoptycznej ucieczki, który zostanie szerzej omówiony w kolejnej części, lecz już tutaj warto uchwycić jego źródło.

Mikropolityka przetrwania i pułapka aspiracyjna

Pracownicy sekcji świeżych produktów funkcjonują w rozkroku między kamerą, klientem a psującym się towarem. Ich praca jest fizycznie wyczerpująca i powtarzalna, całkowicie zależna od rytmu dostaw, a często niweczona przez nieprzewidywalne zachowania konsumentów. W odpowiedzi wypracowują chłodny dystans, swoisty męski stoicyzm oraz taktyki unikania interakcji i ukryte metody regulowania tempa pracy. Ich opór nie jest widowiskową rewoltą; to codzienna mikropolityką przeżycia. Czasem przybiera postać zniknięcia w martwym punkcie kamery, czasem przeładowania półki, by zyskać chwilę oddechu, a czasem wystawienia mniej atrakcyjnego towaru, aby spowolnić sprzedaż.

To nie romantyczna rewolucja, lecz partyzantka zmęczonych ciał. W innym miejscu sklepu towar funkcjonuje inaczej. Kosmetyk czy produkt promowany przez zewnętrzną dostawczynię przestaje być przede wszystkim ciężarem fizycznym lub kruchą materią – staje się obietnicą. Ma budzić pragnienie i przemawiać do klienta nie tylko ceną, lecz stylem życia. Promotorka staje się wówczas ucieleśnieniem towaru. Jej makijaż, strój, ton głosu, energia, a także próbki i umiejętność zatrzymywania klientów tworzą widzialną pracę estetyczną. W chińskim kontekście buduje to atmosferę renao – „gorącego hałasu" i festiwalowego zgiełku alejek, w których konsumpcja ma sprawiać wrażenie radosnego uczestnictwa w miejskiej nowoczesności.

Reżim przedsiębiorczej hegemonii działa tutaj subtelniej niż bezpośredni nadzór. Promotorki, często młode migrantki ze wsi, są zatrudniane przez firmy zewnętrzne, a nie bezpośrednio przez Walmart. Mimo niskich płac i niestabilnych warunków, doświadczają względnej swobody na hali: mogą rozmawiać, budować sieci znajomości czy uczyć się miejskiego stylu, zdobywając tym samym kapitał kulturowy i społeczny. Właśnie ta mieszanka wyzysku i pozornej autonomii ma charakter hegemoniczny. System nie musi ich wyłącznie tłamsić, ponieważ oferuje im coś w zamian: wrażenie ruchu ku lepszemu życiu. To jedna z bardziej wyrafinowanych form panowania – człowiek godzi się na niską płacę, bo praca wydaje się przepustką do świata bogatszego niż jego dotychczasowa biografia.

Warto zatrzymać się przy tym mechanizmie, gdyż jest on uniwersalny. Współczesny kapitalizm często płaci mało, ale w zamian oferuje kontakt z aspiracją. Młodzi ludzie podejmują pracę w

modnych branżach za niskie wynagrodzenia, ponieważ daje im ona język, styl, sieć kontaktów i obietnicę przyszłości. Praktykant w sektorze kreatywnym, kurier platformowy, hostessa marki luksusowej czy promotorka kosmetyków w chińskim hipermarkecie uczestniczą w różnych wersjach tej samej logiki: dziś otrzymujesz niewiele, ale możesz dotknąć świata, który jutro może stać się twój. Problem polega na tym, że to jutro często nie nadchodzi.

Kasjer jako operator przepływu w systemie nadzoru

Nadchodzi kolejna zmiana, nowa norma, następna kampania promocyjna i kolejna osoba gotowa uwierzyć, że sama ekspozycja na kapitał jest już udziałem w kapitale. Przy kasie towar znów przechodzi transformację. Traci zmysłową aurę, stając się kodem, ceną, ruchem dłoni, sygnałem dźwiękowym i pozycją na ekranie – potencjalnym błędem w obliczu kolejki i presji czasu. Kasjer znajduje się najbliżej ostatecznej metamorfozy towaru w pieniądz; to tutaj wartość zostaje formalnie zamknięta. Dlatego reżim kasjerski jest tak nasycony kontrolą. Tempo skanowania, liczba produktów na godzinę, przerwy między klientami, błędy, niezdemagnetyzowane towary, reakcje konsumentów i nadzór kamer tworzą rygorystyczną technologiczną dyscyplinę pracy. Kasjer w reżimie techno-normatywnym przestaje być przede wszystkim uśmiechniętym reprezentantem marki. Jest operatorem przepływu. Jego ciało ma stać się kompatybilne z maszyną.

Tu korporacyjne slogany osiągają najwyższy stopień groteskowej sprzeczności. „Uśmiech w promieniu trzech metrów", „bezgraniczna gościnność" czy „gwarantowana satysfakcja klienta" brzmią przekonująco w podręczniku obsługi. Jednak gdy skaner mierzy tempo, kolejka rośnie, klient śledzi ekran, a system rozlicza każdą zwłokę, uśmiech staje się kosztem operacyjnym. Kasjer musi wybierać między emocjonalnym ideałem firmy a technologiczną normą wydajności. W praktyce wybiera normę, gdyż to ona wiąże się z sankcją. System niszczy zachowania, które oficjalnie celebruje. Nie jest to przypadkowa niespójność, lecz strukturalna hipokryzja organizacji, która pragnie jednocześnie ciepła relacji i zimna taśmy produkcyjnej. „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć" staje się więc bon motem niezamierzenie demaskatorskim. Uśmiech nie jest tu spontaniczną ekspresją, lecz obowiązkiem, o którym trzeba przypominać jak o zapięciu pasa bezpieczeństwa. Nakaz ten ujawnia, że emocje zostały włączone do regulaminu.

Jeszcze silniej oddziałuje zestaw akronimów LISA i BOB – „zawsze zaglądaj do środka" oraz „dno koszyka". To język czujności, procedury i podejrzenia. Kasjer ma być jednocześnie szybki, uprzejmy i podejrzliwy; ma obsługiwać, kontrolować, skanować i uśmiechać się, zapobiegając kradzieży bez spowalniania kolejki. Kto zaprojektował taką rolę, powinien uczciwie przyznać, że nie stworzył stanowiska usługowego, lecz wielofunkcyjny punkt nerwowy kapitału. Czworokąt usługowy

pokazuje, że klient również nie jest jedynie obsługiwanym podmiotem – staje się częścią aparatu nadzoru. Przy kasie widzi ekran, sprawdza ceny, reaguje na błędy, ocenia tempo i ponagla, przejmując czasem funkcję doraźnego menedżera.

Mamy tu do czynienia ze szczególną triangulacją władzy. Menedżer nie musi stale nadzorować pracownika, ponieważ część tej funkcji przejmuje klient. Technologia jedynie ułatwia tę delegację. Ekran skierowany ku konsumentowi zapewnia przejrzystość transakcji, ale jednocześnie zwiększa presję na kasjera. Konsumenckie prawo do kontroli ceny zostaje sprzęgnięte z korporacyjnym prawem do kontroli tempa pracy; wolność klienta i dyscyplina pracownika splotły się w jednym urządzeniu. Mechanizm ten ma istotne znaczenie dla współczesnej teorii prawa konsumenckiego i prawa pracy, które często analizuje się osobno.

Prawo konsumenckie chroni przed błędem, oszustwem i nieuczciwą praktyką, natomiast prawo pracy ma chronić pracownika przed nadmierną asymetrią władzy. W rzeczywistości sklepu te dwie sfery ochrony mogą wchodzić w napięcie. Im bardziej system daje klientowi natychmiastową kontrolę nad transakcją, tym silniej może wzmacniać presję na pracownika. Nie oznacza to konieczności ograniczania praw konsumenta, lecz wskazuje na potrzebę projektowania instytucji tak, aby ochrona jednego słabszego podmiotu nie była realizowana ciałem innego słabszego podmiotu. Klient i pracownik nie powinni być ustawiani przeciwko sobie jak dwa pionki w grze o marżę. Praca realizacyjna ma również wymiar płciowy: na dziale świeżych produktów dominuje męski stoicyzm, oparty na sile fizycznej, dystansie wobec klienta i milczącej solidarności.

Fragmentacja doświadczenia pracy i mikroformy oporu

W promocji dominuje sfeminizowana praca estetyczna — widzialna, kolorowa i emocjonalna, oparta na atrakcyjności oraz sferze dźwiękowej. Przy kasie następuje natomiast pewna neutralizacja płci przez maszynę; kobiety i mężczyźni stają się tu wymiennymi operatorami skanera. Nie jest to jednak przejaw emancypacji, lecz techniczne spłaszczenie różnic. Maszyna nie znosi nierówności — ona po prostu wytwarza inny sposób obojętności. W reżimie techno-normatywnym nie liczy się to, kim jesteś, lecz ile produktów przesuniesz przez punkt sprzedaży. To pozorna równość trybików.

Z perspektywy antropologii pracy współistnienie różnych reżimów w jednym sklepie dowodzi, że klasa pracownicza nie jest jednolitą masą. Jej doświadczenia są fragmentowane przez płeć, rodzaj towaru, formę zatrudnienia, pozycję wobec klienta, stopień widzialności, technologię nadzoru oraz możliwość ruchu. Pracownik świeżych produktów może uciec do chłodni, lecz odbywa się to kosztem fizycznego wyniszczenia. Promotorka może swobodnie krążyć i rozmawiać, ale jej

autonomia jest opłacona prekaryjnością i zewnętrznym zatrudnieniem. Kasjer posiada formalne stanowisko w firmie, jednak pozostaje przestrzennie unieruchomiony i technologicznie rozebrany na metryki. Picker może się poruszać, lecz jego mobilność jest sterowana terminalem i obietnicą dostawy. Każda wolność ma swój haczyk, a każdy haczyk własny regulamin.

Tu pojawia się kwestia oporu. W tradycyjnej wyobraźni kojarzy się on ze strajkiem, związkami zawodowymi, demonstracjami czy negocjacjami zbiorowymi. W Walmarcie China dostrzegamy jednak codzienne, rozproszone i często nieformalne formy sprzeciwu. Pracownicy świeżych produktów regulują tempo pracy, ukrywają się, jedzą potajemnie, przeładowują półki lub eksponują gorszy towar. Promotorki wykorzystują luki w nadzorze do budowania własnych sieci i wymiany zasobów. Kasjerzy rezygnują z wymuszonej emocjonalności, by przetrwać technologiczny nacisk. Z kolei pracownicy wobec CWHS korzystają z obiegu informacji WCWA, aby rozumieć swoje prawa i praktykować „świadomą odmowę". Działania te nie są krystalicznie czyste ani zawsze jednoznaczne moralnie, ale właśnie dlatego pozostają socjologicznie prawdziwe.

Opór w miejscu pracy rzadko wygląda jak pomnik. Częściej przypomina chwilę oddechu skradzioną systemowi. Nie należy jednak romantyzować tych praktyk. Potajemne jedzenie owoców przez wyczerpanych pracowników jest znakiem oskarżenia wobec organizacji, a nie folklorem sprytu. Przeładowywanie półek, wystawianie gorszych produktów czy wyrzucanie zdatnej żywności to formy obrony przed nadmiernym tempem, które jednocześnie pokazują, jak system przerabia ludzi na sabotażystów własnej pracy. Gdy organizacja nie zapewnia godziwych warunków regulowania wysiłku, pracownicy robią to nieformalnie. Tam, gdzie brakuje legalnego kanału oddechu, powstaje nielegalna szczelina. Odpowiedzialność za tę lukę nie spoczywa wyłącznie na pracowniku, lecz na systemie, który pomylił człowieka z zasobem odnawialnym.

Praca realizacyjna jest więc zarazem ekonomią, antropologią i mikrojurysdykcją. Ekonomią, ponieważ służy realizacji wartości. Antropologią, gdyż angażuje ciało, emocje, płeć, aspiracje i wstyd. Mikrojurysdykcją, bo odbywa się w gęstej sieci norm, sankcji, kamer, formularzy, procedur i nieformalnych praktyk. To właśnie sprawia, że analiza Walmartu w Chinach jest tak cenna.

Ciało pracownika jako szew cyfrowej gospodarki

To nie pozwala nam mówić o kapitalizmie wyłącznie w języku abstrakcyjnych przepływów. Zmusza do zejścia na poziom hali sklepowej, gdzie wielkie pojęcia zyskują konkretny zapach. Akumulacja pachnie owocami w chłodni, perfumowaną próbką kosmetyku, potem kasjera i plastikową torbą zamówienia online. W erze e-commerce praca realizacyjna nie zostaje zniesiona, lecz przeniesiona i przyspieszona. Klient nie musi już iść po towar, więc ktoś idzie za niego. Nie musi porównywać

półek, więc ktoś inny wybiera zamiennik. Nie stoi w kolejce, więc ktoś inny ściga się z zegarem dostawy. Fizyczny sklep staje się magazynem, ale nie przestaje być sklepem – obsługuje jednocześnie klienta obecnego i cyfrowego. Model brick and click nie jest zatem łagodnym połączeniem dwóch światów, lecz intensyfikacją obu: sklep ma nadal gościć ludzi chodzących między alejkami, a zarazem działać jak centrum realizacji zamówień online.

Przestrzeń nie rośnie proporcjonalnie do obowiązków. Rośnie za to nacisk na tych, którzy muszą pogodzić widzialnego klienta z niewidzialnym użytkownikiem aplikacji. Picker jest tu figurą kluczową, gdyż dowodzi, że cyfrowość nie eliminuje materialności. Zamówienie w aplikacji wygląda jak czysta informacja: lista produktów, czas dostawy, płatność, status, trasa kuriera. Jednak ta informacja musi zostać ucieleśniona. Ktoś musi przejść tysiące kroków, odnaleźć produkt, ocenić jego stan, wybrać konkretny egzemplarz, spakować go i przekazać dalej. Picker jest tłumaczem między abstrakcją interfejsu a oporem rzeczy. A rzeczy stawiają opór: produktu brakuje na półce, owoc wygląda źle, opakowanie jest uszkodzone.

Klient chce markę, której zabrakło; terminal nakazuje tempo, którego alejka nie rozumie. To tutaj kończy się bajka o bezszwowej cyfrowej gospodarce. Szew istnieje. Po prostu wszyto go w ciało pracownika. Pandemia COVID-19 nadała tej pracy nową widzialność. Gdy miasta zamknięto, a lęk przed zakażeniem rozciął codzienne rytuały konsumpcji, pracownicy sklepów stali się infrastrukturą przetrwania. Określenie „najpiękniejsi bohaterowie na linii ognia, pracujący niewidzialnie" uderza z taką siłą, ponieważ odwraca oficjalną hierarchię uznania. Bohaterem nie jest wyłącznie lekarz, żołnierz czy urzędnik kryzysowy; staje się nim także ten, kto układa produkty, kompletuje zamówienia i znosi ryzyko, by miasto mogło jeść. Pandemia nie stworzyła znaczenia pracy realizacyjnej – ona tylko zerwała zasłonę.

Społeczeństwo nagle dostrzegło, że praca „niska" jest funkcjonalnie wysoka. Oczywiście po kryzysie zasłonę zwykle próbuje się szybko zawiesić z powrotem; klasa średnia lubi pamiętać o bohaterach do momentu, w którym trzeba podnieść im płace. Warto zatem zadać pytanie najbardziej niewygodne: dlaczego praca tak centralna jest tak słabo wynagradzana i uznawana? Odpowiedź nie brzmi: „ponieważ jest prosta". To odpowiedź ideologiczna, a nie analityczna. Praca realizacyjna wymaga wiedzy sytuacyjnej, odporności fizycznej, umiejętności rozpoznawania produktów, reagowania na klientów, manipulowania tempem i rozwiązywania problemów w zmiennym środowisku. Jej niska wycena wynika raczej z pozycji pracowników w strukturze władzy, łatwej zastępowalności formalnej, słabej reprezentacji oraz kulturowego lekceważenia usług. Kapitalizm często nazywa prostym to, co chce tanio kupić. To jedna z jego bardziej perfidnych figur retorycznych.

Współczesny paradygmat naukowy powinien zatem odrzucić opozycję między „prawdziwą” produkcją a „drugorzędną” sprzedażą. W gospodarce platformowej, logistycznej i detalicznej produkcja, cyrkulacja i konsumpcja są nierozerwalnie splecione. Dane z zakupów wpływają na zamówienia, te na dostawców, dostawcy na ekspozycję, a ta na zachowania klienta. Zachowania klienta kształtują grafik, grafik wpływa na ciało pracownika, ciało pracownika na jakość realizacji, a jakość realizacji na zysk.

To nie jest prosty łańcuch, lecz układ sprzężeń zwrotnych. A w takich układach nie ma „ostatniego” ogniwa w sensie marginalnym – ostatnie ogniwo może być punktem krytycznym całego systemu.

Kapitalizm infrastrukturalny jako hybryda lokalnej przemocy i pracy realizacyjnej

Walmart Made in China pokazuje, że globalny kapitał kupiecki nie działa ponad lokalnością, lecz właśnie przez nią. Wykorzystuje maoistyczne dziedzictwo dystrybucji, chińską urbanistykę, aspiracje klasy średniej, państwowe mechanizmy związkowe, platformy cyfrowe i różnorodne formy pracowniczej adaptacji. To nie jest czysty import amerykańskiego modelu, lecz hybryda. I właśnie dlatego okazuje się tak skuteczny.

Kapitalizm, który potrafi mówić lokalnym językiem, lokalizować własne slogany, wykorzystywać lokalne instytucje i przenosić globalną presję na lokalne ciała, jest znacznie trudniejszy do zakwestionowania niż kapitalizm kolonialnie arogancki. Nie mówi już: podporządkujcie się nam, bo jesteśmy Zachodem. Mówi raczej: jesteśmy waszym sklepem, waszą aplikacją, waszą wygodą, waszym "bez zmartwień". A potem ktoś na zapleczu szepcze: "to nie mój własny biznes", aby ocalić resztkę siebie. Ta fraza jest jednym z najważniejszych bon motów całej opowieści.

"To nie mój własny biznes" nie wynika z lenistwa. Jest filozofią samoobrony. Pracownik mówi w niej: nie pomylę cudzej marży z własnym życiem. Nie uczynię z korporacyjnego celu osobistej ofiary bez granic. Nie przyjmę za swoje tego, co zostało mi narzucone jako cudzy interes. To zdanie zawiera w sobie więcej realizmu niż wiele podręczników motywacji. Demaskuje fałszywą wspólnotę interesów tam, gdzie zysk i zmęczenie są rozdzielone nierówno. Jeśli firma chce, aby pracownik mówił "to mój Walmart", musi stworzyć warunki, w których "mój" nie będzie oznaczało wyłącznie "moja odpowiedzialność za cudzy wynik".

Drugi bon mot, "pociski w cukrowej polewie", jest jeszcze ostrzejszy. Opisuje kulturę korporacyjną, która używa słodyczy języka do maskowania przemocy organizacyjnej. Nie trzeba krzyczeć, aby dyscyplinować – można mówić o coachingu. Nie trzeba grozić wprost, aby wymuszać – można

wywieszać wyniki. Nie trzeba nazywać kary karą – można nazwać ją informacją zwrotną. Nie trzeba powiedzieć, że pracownik jest podejrzany – można nauczyć kasjera akronimów LISA i BOB. Nie trzeba mówić, że ciało ma działać jak maszyna – można mierzyć tempo skanowania i ogłosić to standardem doskonałości. Cukrowa polewa nie łagodzi pocisku. Ona tylko sprawia, że łatwiej go połknąć.

Praca realizacyjna jest zatem pojęciem nie tylko opisowym, ale i krytycznym. Pozwala dostrzec niewidzialnych wykonawców realizacji wartości i zapytać o etykę systemu, który zależy od ich wysiłku, a jednocześnie traktuje ich jak koszt. Uświadamia, że cyfryzacja handlu nie jest magicznym przejściem od pracy do technologii, lecz reorganizacją relacji między nimi. Pozwala wreszcie przenieść dyskusję o globalizacji z fabryki do sklepu, z produkcji do cyrkulacji, z eksportu do konsumpcji, z wielkich portów do kasy, alejki i aplikacji. A tam, w ostatnim metrze kapitalizmu, dzieje się więcej, niż chciałyby przyznać eleganckie raporty o efektywności.

Na półce leży jabłko. Dla klienta jest jabłkiem. Dla systemu – jednostką asortymentową. Dla menedżera – rotacją zapasu. Dla dostawcy – wynikiem kontraktu. Dla kasjera – kodem lub wagą. Dla pickera – pozycją na liście. Dla pracownika świeżych produktów jest ciężarem, ryzykiem zepsucia, konfliktem z klientem i powodem kolejnej rekonstrukcji ekspozycji. Dla kapitału jest wartością, która jeszcze nie stała się pieniądzem. Dopiero kiedy przejdzie przez wszystkie te ręce, oczy, normy i urządzenia, zostanie urzeczywistnione jako zysk. Oto cała metafizyka handlu detalicznego. Jabłko nie spada z drzewa. Jabłko spada do bilansu.

> W świecie nowoczesnego handlu jabłko nigdy nie jest po prostu owocem; jest jednostką asortymentową, kodem kreskowym i potencjalnym zyskiem, który musi zostać 'urzeczywistniony' przez cudze ciało. Prawdziwa metafizyka kapitalizmu rozgrywa się nie w szklanych wieżowcach zarządów, lecz w ostatnim metrze dystrybucji, gdzie luksus bezwysiłkowych zakupów klienta jest opłacony niewidzialnym trudem pickera i kasjera. Czy zatem cyfrowa wygoda 'bez zmartwień' jest innowacją, czy jedynie sprawnym przesunięciem całego ciężaru egzystencjalnego na tych, którzy w systemie są traktowani jak koszt ruchomy?

Inspiracje

[1] 

"Walmart" Eileen Otis

2026 | Stanford University Press | ISBN: 9781503646414

Eileen M. Otis jest profesorem nadzwyczajnym socjologii na Uniwersytecie Northeastern, gdzie pełni również funkcję kierownika programu studiów podyplomowych w Katedrze Socjologii i Antropologii. Jej praca naukowa koncentruje się na socjologii pracy, płci i globalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem sektora usług i dynamiki rynku pracy we współczesnych Chinach. Jest doceniana za badania etnograficzne, które badają, jak globalne zmiany gospodarcze i praktyki korporacyjne przenikają się z lokalnymi systemami pracy, migracjami i strukturami społecznymi z uwzględnieniem płci. Jej prace naukowe zostały opublikowane w renomowanych czasopismach socjologicznych. Jest również autorką nagrodzonej książki „Markets and Bodies: Women, Service Work, and the Making of Inequality in China" (2011), która otrzymała nagrodę Distinguished Book Award od Sekcji ds. Płci i Seksu Amerykańskiego Towarzystwa Socjologicznego.

Eileen M. Otis is an Associate Professor of Sociology at Northeastern University, where she also serves as the Graduate Program Director for the Department of Sociology and Anthropology. Her academic work focuses on the sociology of labor, gender, and globalization, with a specific emphasis on the service sector and labor dynamics in contemporary China. She is recognized for her ethnographic research, which explores how global economic shifts and corporate practices intersect with local labor regimes, migration, and gendered social structures. Her scholarship has been published in prominent sociological journals, and she is the author of the award-winning book Markets and Bodies: Women, Service Work, and the Making of Inequality in China (2011), which received the Distinguished Book Award from the American Sociological Association's Sex and Gender Section.

Northeastern University

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1] **"proclamation of the People's Republic of China"**

Mao Zedong

[2] **"Statement by comrade Mao Zedong, chairman of the Central Committee of the Communist Party of China, in support of the Afro-American struggle against violent repression"**

Mao Zedong

[3] **"The World Is Flat A Brief History of the Twenty first Century Thomas L Friedman"**

[4] **"China and the WTO Petros C Mavroidis"**

[5] **"Chokepoints Edward Fishman"**

[6] **"The Predator State James K Galbraith"**

[7] **"rise and fall of american growth the us standard of living since the civil war"**

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Emerging trends and challenges in sustainable Indian retail: A conceptual framework integrating green store, supply chain, and consumer initiatives"**

Yashna Marks, Arti ., Sushma ., Preeti Ahlawat

2026 | International Journal of Research in Marketing Management and Sales | DOI: 10.33545/26633329.2026.v8.i4a.388

Google Scholar

[2] **"Growth of Escherichia coli O157:H7 and Listeria monocytogenes in Packaged Fresh-Cut Romaine Mix at Fluctuating Temperatures during Commercial Transport, Retail Storage, and Display"**

WENTING ZENG, KEITH VORST, WYATT BROWN, BRADLEY P. MARKS, Sanghyup Jeong

2014 | Journal of Food Protection | DOI: 10.4315/0362-028x.jfp-13-117

Google Scholar

[3] **"Predicting the Growth of Listeria monocytogenes and Salmonella Typhimurium in Diced Celery, Onions, and Tomatoes during Simulated Commercial Transport, Retail Storage, and Display"**

Victor Jayeola, Sanghyup Jeong, Eva Almenar, Bradley P. Marks, Keith L. Vorst

2019 | Journal of Food Protection | DOI: 10.4315/0362-028x.jfp-18-277

Google Scholar

[4] **"Education signaling, effort investments, and the market's expectations: Theory and experiment on China's higher education expansion"**

Zedong Hao, Yun Wang

2022 | China Economic Review | DOI: 10.1016/j.chieco.2022.101848

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[5] **"Hourly beauty"**

Eileen Otis

2021 | The Routledge Companion to Beauty Politics | DOI: 10.4324/9780429283734-38

Google Scholar

[6] **"China's Beauty Proletariat: The Body Politics of Hegemony in a Walmart Cosmetics Department"**

Eileen Otis

2016 | positions: asia critique | DOI: 10.1215/10679847-3320089

Google Scholar

[7] **"Disenfranchised: The Rise and Fall of Industrial Citizenship in China By Joel Andreas. Oxford: Oxford University Press, 2019. 320 pp. ISBN: 9780190052614 (paper)."**

Eileen Otis

2022 | The Journal of Asian Studies | DOI: 10.1017/s002191182200122x

Google Scholar

[8] **"Very Important People: Status and Beauty in the Global Party Circuit. By Ashley Mears. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2020. Pp. 328. $17.95 (paper)."**

Eileen Otis

2021 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/716589

Google Scholar

[9] **"Inequality in China and the impact on women’s rights"**

Eileen Otis

2015 | DOI: 10.64628/aai.6w3huswr5

Google Scholar

[10] **"Book Review: Leftover Women: The Resurgence of Gender Inequality in China by Leta Hong Fincher"**

Eileen Otis

2015 | Gender & Society | DOI: 10.1177/0891243215585969

Google Scholar

[11] **"Beauties at Work: Gender, Sexuality and Power in Chinese Companies Liu Jieyu London and New York: Palgrave Macmillan, 2017 x + 158 pp. £17.20 ISBN 978-1-137-50574-3"**

Eileen Otis

2018 | The China Quarterly | DOI: 10.1017/s0305741018000280

Google Scholar

[12] **"Migrant Labor in China: Post-Socialist Transformations"**

Eileen Otis

2017 | Contemporary Sociology: A Journal of Reviews | DOI: 10.1177/0094306117744805hh

Google Scholar

[13] **"Cultures of service"**

Eileen M. Otis

Handbook of Cultural Sociology | DOI: 10.4324/9780203891377.ch41

Google Scholar

[14] **"The Otherness of Self"**

Eileen M. Otis

2004 | Contemporary Sociology: A Journal of Reviews | DOI: 10.1177/009430610403300225

Google Scholar

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: ca056073-2838-4275-b53e-9b9b80e6b970