Suwerenność materialna i doktryna Roberta Lighthizera: koniec ery naiwnej globalizacji

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje przejście od naiwnej globalizacji do ery suwerenności materialnej, opartej na doktrynie Roberta Lighthizera. Handel przestaje być narzędziem pokoju, a staje się instrumentem konfliktu i bezpieczeństwa (securitization). Autor wskazuje na zjawisko fragmentacji warstwowej, w której gospodarka dzieli się na sektory banalne, wrażliwe i strategiczne. Przedstawiono scenariusze strategicznego rozłączenia: od twardego odcięcia technologicznego (AI, półprzewodniki) i regionalizacji odporności (friendshoring, nearshoring), po selektywne utrzymanie współzależności w obszarach niskiego ryzyka. Kluczowym wnioskiem jest konieczność budowy autonomii strategicznej oraz powiązania regionalizacji z realną wartością dodaną i standardami Common Good Economics, aby uniknąć powielenia błędów starego modelu outsourcingu.

The article analyzes the transition from naive globalization to the era of material sovereignty based on the Robert Lighthizer doctrine. Trade ceases to be a tool for peace and becomes an instrument of conflict and security (securitization). The author points to the phenomenon of layered fragmentation, in which the economy is divided into banal, sensitive, and strategic sectors. Strategic decoupling scenarios are presented: from hard technological severance (AI, semiconductors) and the regionalization of resilience (friendshoring, nearshoring), to the selective maintenance of interdependence in low-risk areas. The key conclusion is the necessity of building strategic autonomy and linking regionalization with real added value and Common Ground Economics standards to avoid repeating the mistakes of the old outsourcing model.

Artykuł stanowi analizę przejścia od ery naiwnej hiperglobalizacji do nowej architektury bezpieczeństwa gospodarczego, opartej na doktrynie Roberta Lighthizera. Autor stawia tezę, że w obliczu systemowej rywalizacji z Chinami Zachód musi porzucić dogmat wolnego handlu jako narzędzia pokoju na rzecz „handlu warunkowego", gdzie produkcja i suwerenność materialna są fundamentami potęgi państwa. Tekst argumentuje, że rzeczywista siła narodu nie wynika z poziomu konsumpcji, lecz ze zdolności wytwórczych – tzw. suwerenności materialnej – która pozwala uniknąć strategicznego szantażu i chronić godność pracy obywateli. Poprzez analizę różnorodnych scenariuszy rozłączenia (decoupling) oraz redefinicję pojęć takich jak odporność, wzajemność i dźwignia, autor przekonuje, że Zachód musi zbudować federację kompetencji i sojusznicze ekosystemy produkcji. W przeciwnym razie luksus taniego importu okaże się jedynie fasadą maskującą głęboką zależność od przeciwnika systemowego, prowadząc do utraty podmiotowości politycznej.

SŁOWA KLUCZOWE

suwerenność materialna | doktryna Roberta Lighthizera | strategiczne rozłączenie | strategic decoupling | naiwna globalizacja | securitization handlu | friendshoring | nearshoring | derisking | surowce krytyczne | polityka przemysłowa | fragmentacja warstwowa | handel warunkowy | autonomia strategiczna | Common Good Economics

Handel jako narzędzie konfliktu w świecie fragmentacji

Doktryna Lighthizera to nie tylko akt oskarżenia wobec przeszłości, lecz próba przygotowania państwa na świat, w którym globalizacja nie znika, lecz zostaje przecięta siecią podejrzeń, sankcji i bloków technologicznych, kontroli eksportu, sporów surowcowych oraz rosnącej roli polityki przemysłowej. W tej rzeczywistości handel nadal będzie istniał, ale przestanie być traktowany jak naturalny język pokoju. Stanie się jednym z dialektów konfliktu. Kto tego nie zrozumie, będzie mówił esperanto podczas wojny o stal, chipy i lit.

Przyszłość strategicznego rozłączenia nie jest prostym scenariuszem. Nie nastąpi jeden konkretny dzień, w którym USA i Chiny całkowicie zerwą więzi gospodarcze, zamkną granice technologiczne i

ogłoszą powstanie dwóch osobnych planet produkcyjnych. Byłoby to zbyt proste, a rzeczywistość rzadko daje się prowadzić za rękę publicystom. Bardziej prawdopodobna jest fragmentacja warstwowa: jedne sektory pozostaną silnie powiązane, inne będą podlegać selektywnemu ograniczaniu, a jeszcze inne zostaną niemal całkowicie poddane procesowi securitization, czyli włączone w logikę bezpieczeństwa. Pojawią się towary banalne, wrażliwe i strategiczne; handel normalny, podejrzany oraz politycznie niedopuszczalny. Cała sztuka państwa będzie polegać na tym, by nie mylić tych kategorii.

Pierwszy z wariantów można nazwać twardym rozłączeniem technologicznym. Obejmuje on zaawansowane półprzewodniki, sztuczną inteligencję, technologie kwantowe, cyberbezpieczeństwo, satelity, biotechnologię, sensory, systemy wojskowe, maszyny wysokiej precyzji, materiały krytyczne i oprogramowanie strategiczne. W tym scenariuszu Stany Zjednoczone wraz z sojusznikami będą stopniowo ograniczać dostęp Chin do kluczowych technologii, równocześnie odbudowując własne moce produkcyjne i koalicje zaufanych dostawców. Chiny odpowiedzą przyspieszeniem dążenia do samowystarczalności, substytucją importu, kontrolą surowców, wsparciem narodowych czempionów i tworzeniem alternatywnych standardów. Świat nie podzieli się równo, lecz powstaną dwa grawitacyjne centra technologiczne.

Ten scenariusz już częściowo się realizuje. W maju 2026 roku USTR rozpoczął drugi ustawowy czteroletni przegląd taryf sekcji 301 dotyczących chińskich praktyk w obszarze transferu technologii, własności intelektualnej i innowacji. Świadczy to o tym, że spór handlowo-technologiczny stał się trwałym elementem aparatu państwa amerykańskiego, a nie jednorazowym aktem administracji Trumpa. Równocześnie Chiny wykorzystują swoją pozycję w obszarze surowców krytycznych. Jak informował Reuters w maju 2026 roku, mimo sygnałów z Białego Domu, Pekin nie zgodził się na pełne zniesienie reżimu kontroli eksportowej; ograniczenia dotyczące pierwiastków takich jak itr, skand i ind nadal obciążają sektory lotnicze, półprzewodnikowe i optyczne.

Cztery scenariusze strategicznego rozłączenia gospodarczego

Oznacza to, że technologia i surowce przestały być zapleczem gospodarki – stały się jej frontem. Drugi scenariusz można nazwać regionalizacją odporności. Nie wszystkie łańcuchy dostaw wrócą do USA, Europy czy Japonii, lecz wiele z nich zostanie przesuniętych bliżej rynków końcowych lub do państw politycznie zaufanych. W takim układzie wzrośnie znaczenie Meksyku, Kanady, Europy Środkowej, Indii, Wietnamu, Korei Południowej, Japonii, Australii i innych krajów, które mogą

stać się elementami sojuszniczej architektury dostaw. USMCA będzie jednym z najważniejszych laboratoriów tej tendencji. Jego przegląd w 2026 roku może przesądzić o tym, czy Ameryka Północna stanie się prawdziwym blokiem produkcyjnej odporności, czy jedynie strefą częściowo poprawionego wolnego handlu. Lighthizerowska logika podpowiada, że przyszłość należy do pierwszego wariantu: region jako warsztat strategiczny, nie tylko rynek. Regionalizacja nie jest jednak automatycznym dobrem; może bowiem stworzyć nowe peryferie, nowych podwykonawców i nowe nierówności. Jeśli produkcja przeniesie się z Chin do innych krajów wyłącznie ze względu na koszty pracy, bez transferu kompetencji, technologii i wartości dodanej, stary model globalizacji powróci w nowej geografii. Zamiast Shenzhen pojawi się inny adres, ale logika pozostanie ta sama.

Dlatego Common Good Economics wymaga, aby regionalizacja była powiązana ze standardami pracy, lokalną wartością dodaną, kontrolą pochodzenia, szkoleniem kadr i zdolnością budowy własnych dostawców. W przeciwnym razie friendshoring stanie się elegancką nazwą dla outsourcingu do bliższych przyjaciół. Trzeci scenariusz to selektywne utrzymanie współzależności. Niektóre obszary handlu będą kontynuowane, gdyż ich przerwanie byłoby zbyt kosztowne lub niepotrzebne z punktu widzenia bezpieczeństwa. Dobra konsumpcyjne niskiego ryzyka, część usług, produkty niewrażliwe technologicznie, turystyka, wybrane wymiany akademickie i obszary współpracy globalnej mogą pozostać otwarte. W tej wersji strategiczne rozłączenie nie jest rozwodem totalnym, lecz umową o rozdzielności majątkowej w sprawach krytycznych. Małżeństwo globalizacji już nie wierzy w romantyczną jedność, ale jeszcze dzieli rachunki za wodę, bo hydraulika nie zna ideologii.

Ten scenariusz jest najbardziej realistyczny, choć administracyjnie najtrudniejszy. Wymaga stałego rozróżniania: które technologie są wrażliwe, które firmy powiązane z aparatem państwowym, które dane strategiczne, a które inwestycje niosą ryzyko; co można kupować globalnie, a co należy kontrolować. Państwo będzie potrzebowało analitycznej precyzji, której często brakuje. Nastała epoka urzędnika interdyscyplinarnego: kogoś, kto jest trochę prawnikiem, ekonomistą, inżynierem, analitykiem wywiadu i antropologiem organizacji. Brzmi to jak opis niemożliwego pracownika administracji, ale właśnie dlatego państwa muszą zacząć go kształcić. Czwarty scenariusz to eskalacja blokowa. W razie kryzysu wokół Tajwanu, dużej konfrontacji militarnej, cyberataku, blokady morskiej lub gwałtownego zaostrzenia sankcji możliwe byłoby szybkie przejście od selektywnego deriskingu do twardego oddzielenia całych segmentów gospodarki.

Jest to scenariusz kosztowny, chaotyczny i niebezpieczny. Właśnie dlatego państwa przygotowują się do niego z wyprzedzeniem. Polityka przemysłowa, zapasy surowców, kontrola eksportu, alternatywne łańcuchy dostaw, produkcja półprzewodników, inwestycje w obronność i dywersyfikacja nie są tylko narzędziami normalnej konkurencji. Stanowią ubezpieczenie na

wypadek załamania normalności. Lighthizerowska intuicja mówi: jeśli czekasz z budową szalupy ratunkowej do chwili, gdy statek już przechyla się na burtę, twoja wiara w rynek była naprawdę wzruszająca.

W tym scenariuszu szczególne znaczenie mają minerały krytyczne i metale ziem rzadkich. Państwa Zachodu zaczynają traktować je jako zasoby strategiczne, a nie zwykłe pozycje importowe. Australia nakazała w maju 2026 roku chińsko powiązanym inwestorom zbycie udziałów w Northern Minerals, spółce rozwijającej projekt ciężkich metali ziem rzadkich Browns Range, uzasadniając decyzję interesem narodowym i ochroną strategicznych aktywów.

Scenariusze odporności: od europejskiego deriskingu po sojusz kompetencji

To nie jest incydent lokalny, lecz znak epoki, w której udziały w firmach surowcowych stają się kwestią bezpieczeństwa narodowego. Globalny kapitał staje przed pytaniem: czy jest jedynie pieniądzem, czy także geopolitycznym nośnikiem wpływu. Piąty scenariusz dotyczy Europy i jej powolnego dojrzewania do gospodarki odporności. Europa nie przyjmie języka Lighthizera w całości – jej kultura prawna, struktura instytucjonalna i interesy państw członkowskich są zbyt odmienne. Będzie posługiwać się terminami takimi jak derisking, autonomia strategiczna, dywersyfikacja czy sektory krytyczne. W praktyce jednak coraz częściej będzie wdrażać rozwiązania, które Lighthizer uznałby za konieczne: ograniczać zależność od jednego dostawcy, wzmacniać produkcję strategiczną, kontrolować inwestycje, badać chińskie subsydia, wprowadzać warunki w zamówieniach publicznych i budować partnerstwa surowcowe. Financial Times informował, że Unia Europejska rozważa przepisy zmuszające firmy z sektorów krytycznych do korzystania z co najmniej trzech różnych dostawców, by ograniczyć dominację jednego źródła zakupów i zmniejszyć zależność od Chin. To europejska wersja tego samego przebudzenia: odporności kontynentu nie wolno opierać na jednym dostawcy, zwłaszcza gdy jest nim rywal systemowy. Dla Polski ten scenariusz ma kluczowe znaczenie.

Europa będzie szukać bezpieczniejszych lokalizacji dla produkcji, logistyki, magazynowania, przetwarzania danych, komponentów przemysłowych, obronności i usług technicznych. Polska może na tym zyskać, o ile zdoła przejść od roli miejsca kosztowego do roli miejsca kompetencyjnego. Musi jednak uniknąć błędu półperyferii: przyjmowania inwestycji bez warunku awansu technologicznego. Nie wystarczy dysponować halami, drogami i tanią siłą roboczą. Niezbędne są szkoły techniczne, stabilna energia, przewidywalne prawo, lokalni dostawcy, zdolność projektowania, własność intelektualna, finansowanie innowacji, kompetencje AI,

cyberbezpieczeństwo oraz sprawne instytucje dialogu gospodarczego. Nearshoring jest szansą tylko dla tych, którzy wiedzą, gdzie w łańcuchu wartości chcą stać. Inaczej staje się po prostu zmianą adresu zależności.

Szósty scenariusz to powrót iluzji – ryzyko, którego nie można wykluczyć. Gdy ceny wzrosną, lobby importowe zacznie naciskać, konsumenci poczują zmęczenie, a napięcia geopolityczne chwilowo osłabną, pojawi się pokusa powrotu do starego dyskursu: po co nam tyle ostrożności, handlujmy, zarabiajmy, obniżajmy ceny, nie przesadzajmy z Chinami, rynek wie lepiej. Będzie to kuszące, gdyż krótkoterminowe korzyści z odprężenia są namacalne, podczas gdy długofalowe ryzyka zależności pozostają abstrakcyjne. Lighthizerowska doktryna zostanie wtedy przetestowana nie przez kryzys, lecz przez komfort. Kryzys uczy szybko, ale komfort korumpuje skuteczniej. Państwa często przegrywają nie dlatego, że nie dostrzegły zagrożenia, lecz dlatego, że po jego rozpoznaniu uznały, iż można jeszcze chwilę oszczędzić na ubezpieczeniu. To najbardziej niebezpieczny scenariusz dla Zachodu.

Powrót do iluzji nie nastąpi gwałtownie. Nikt rozsądny nie ogłosi wprost powrotu do naiwnej globalizacji i zapomnienia o lekcjach płynących z pandemii, wojny czy kryzysów surowcowych. Zamiast tego pojawi się język pragmatyzmu. Usłyszymy, że trzeba uspokoić rynki, chronić konsumenta, nie drażnić Pekinu, dać firmom elastyczność i unikać protekcjonizmu. Każde z tych zdań może brzmieć słusznie, lecz razem mogą one wytyczyć drogę powrotną do zależności. Tak działa regres paradygmatu: nie przez wielkie zaprzeczenie, lecz przez tysiąc rozsądnie brzmiących wyjątków.

Siódmy scenariusz to doktryna zachodniej odporności sojuszniczej – najciekawsza i najbardziej pożądana wizja przyszłości. USA, Europa, Japonia, Korea Południowa, Kanada, Australia, Tajwan oraz wybrane państwa partnerstwa globalnego budują wspólne ekosystemy technologiczne, surowcowe, obronne, energetyczne i cyfrowe. Nie chodzi o pełną samowystarczalność każdego z nich, lecz o wspólną odporność bloku. W tym układzie jedno państwo zapewnia surowce, drugie litografię, trzecie projektowanie chipów, czwarte produkcję baterii, piąte energetykę, szóste logistykę, a siódme przemysł obronny. Razem tworzą strukturę mniej podatną na chiński szantaż. Byłaby to dojrzała wersja strategicznego rozłączenia: nie samotna twierdza, lecz federacja kompetencji.

Ten scenariusz wymaga jednak zaufania i koordynacji, z czym Zachód ma poważny problem. USA dążą do odbudowy własnego przemysłu, czasem kosztem sojuszników. Europa pragnie autonomii strategicznej, ale często nie chce płacić za jej realną, przemysłową treść. Państwa Unii konkurują między sobą o inwestycje, Japonia i Korea Południowa realizują własne interesy technologiczne,

Tajwan jest jednocześnie kluczowym partnerem i punktem ryzyka, Australia musi chronić surowce przed wrogą kontrolą, a Kanada mierzy się z własnymi napięciami gospodarczymi.

Koalicja odporności nie powstanie z dobrych intencji; musi zostać wynegocjowana jak układ przemysłowy, z precyzyjnym podziałem kosztów, korzyści i odpowiedzialności. W tym miejscu Lighthizerowska twardość musi zostać uzupełniona o dyplomację sojuszniczą. Nacisk na interes narodowy jest konieczny, lecz jeśli stanie się jedyną zasadą, osłabi wspólny front Zachodu. USA nie mogą oczekiwać od sojuszników ograniczenia relacji z Chinami, prowadząc jednocześnie politykę przemysłową, która wysysa z nich inwestycje bez rekompensaty. Europa nie może liczyć na amerykańską ochronę strategiczną, utrzymując najwygodniejsze zależności gospodarcze z Pekinem. Polska zaś nie może oczekiwać roli frontowego państwa Zachodu, jeśli nie rozwija własnego zaplecza przemysłowo-technologicznego. Sojusz przyszłości będzie sojuszem wkładów, a nie tylko deklaracji. W świecie Lighthizera słowo „solidarność" musi mieć swoją fabrykę, port, chip, amunicję i kontrakt.

Adaptacyjna siła Chin i polityczna rola standardów technicznych

Ósmy scenariusz zakłada transformację Chin pod presją ich własnych ograniczeń. Nie wolno zakładać, że Chiny są wszechmocnym aktorem pozbawionym słabości. Zmagają się z problemami demograficznymi, zadłużeniem sektora nieruchomości i nierównowagą regionalną; borykają się z zależnością od eksportu, napięciami społecznymi oraz ograniczeniami w innowacyjności, które wynikają z kontroli politycznej. Do tego dochodzi ryzyko izolacji technologicznej i rosnąca nieufność partnerów. Strategic decoupling może zatem podnieść koszt chińskiego awansu, wymuszając na Pekinie większe nakłady na substytucję technologii, ograniczając dostęp do rynków, utrudniając przejęcia oraz import wiedzy. Nie oznacza to jednak, że Chiny się załamią. Taki wniosek byłby drugą stroną tej samej naiwności, która niegdyś wierzyła, że handel je zliberalizuje. Państwa cywilizacyjne nie znikają dlatego, że Zachód odkrył nowy akronim. Najbardziej prawdopodobna jest twarda adaptacja.

Pekin będzie rozwijać własne chipy, systemy operacyjne i platformy AI, a także własne standardy technologiczne, łańcuchy surowcowe, rynki regionalne i instytucje finansowe. Wykorzystają do tego Globalne Południe, Inicjatywę Pasa i Szlaku, handel surowcami, kredyty, infrastrukturę oraz platformy cyfrowe. Będą grać na podziałach między USA a Europą, między państwami Unii, biznesem a administracją czy konsumentem a strategiem. Doktryna Lighthizera ma sens tylko

wtedy, gdy zakłada inteligentnego przeciwnika; niedocenianie Chin byłoby powtórzeniem starego błędu, tyle że w twardszej retoryce.

Dziewiąty scenariusz to konflikt o standardy. Przyszłość gospodarki nie rozstrzygnie się wyłącznie w fabrykach, kopalniach i portach. Rozegra się ona także w obszarze standardów technicznych, regulacji AI, norm cyberbezpieczeństwa, protokołów komunikacji, zasad zarządzania danymi, certyfikacji zielonych technologii, reguł pochodzenia, systemów płatności i prawa własności intelektualnej. Standard jest cichą formą władzy: kto go ustanawia, ten określa koszty wejścia, kierunek innowacji i architekturę zależności. Chiny rozumieją to doskonale. Europa postrzega to normatywnie, a USA technologicznie. Największą przewagę zyska blok, który połączy standard z produkcją. Regulacja bez fabryk jest kazaniem. Fabryka bez standardu jest podwykonawstwem.

Dopiero ich połączenie tworzy realną władzę. Dygresja o standardach może wydawać się sucha, ale to właśnie w technicznych dokumentach często zapisana jest przyszła hierarchia świata. Przeciętny obywatel nie czyta norm komunikacji sieciowej, specyfikacji chipów ani zasad interoperacyjności, a jednak to one rozstrzygają, czy jego państwo będzie korzystać z własnych dostawców, czy pozostanie zależne od cudzej infrastruktury. W epoce globalizacji władza często ukrywa się w przypisie technicznym. Lighthizerowska podejrzliwość wobec pozornie neutralnych reguł jest tutaj niezwykle użyteczna. Nie wszystko, co techniczne, jest apolityczne; czasem techniczne staje się polityczne właśnie dlatego, że wygląda nudno. Dziesiąty scenariusz dotyczy społeczeństw zachodnich.

Akceptacja społeczna jako warunek trwałości rozłączenia

Strategiczne rozłączenie powiedzie się tylko wtedy, gdy obywatele zaakceptują jego koszty i zrozumieją sens. Jeśli zostanie ono przedstawione wyłącznie jako gra elit o chipy, cła i surowce, szybko straci poparcie. Musi być zakorzenione w realiach pracy, płac, bezpieczeństwa rodzin, stabilności regionów oraz edukacji technicznej i widocznej odbudowy krajowych zdolności. Common Good Economics nie jest tu retorycznym dodatkiem, lecz warunkiem trwałości politycznej. Obywatele muszą mieć pewność, że odporność nie służy wzbogaceniu kilku koncernów, lecz przekłada się na lepsze miejsca pracy, inwestycje w regionach, nowoczesne szkoły techniczne, bezpieczniejsze dostawy leków, niezależność energetyczną, sensowne zamówienia publiczne i przemysł dający przyszłość kolejnym pokoleniom.

Bez tego strategiczne rozłączenie zostanie uznane za kolejną grę wielkich przeciw małym. Jest to szczególnie istotne, gdyż polityka ery poglobalizacyjnej będzie musiała godzić sprzeczne wartości: chronić przemysł, nie utrwalając nieefektywności; ograniczać zależność od Chin, nie zamykając się na świat; wspierać firmy, wymagając od nich zobowiązań; budować odporność, kontrolując jednocześnie koszty życia; rozwijać obronność, unikając militaryzacji całej gospodarki; przyspieszać technologię, chroniąc prawa człowieka i prywatność; wzmacniać państwo, nie dusząc przedsiębiorczości. To nie jest program dla ludzi lubiących proste odpowiedzi. To program dla państw, które dorosły do tragiczności polityki.

Lighthizerowska przyszłość będzie zatem testem dla instytucji. Czy administracje potrafią odróżnić bezpieczeństwo od lobbingu? Czy parlamenty zdołają kontrolować instrumenty protekcyjne bez niszczenia ich skuteczności? Czy sądy rozumieją gospodarkę strategiczną, nie stając się zakładnikami abstrakcyjnego formalizmu? Czy firmy zaakceptują fakt, że ich globalna wolność kończy się tam, gdzie zaczyna się strategiczna podatność państwa? Czy związki zawodowe włączą się w politykę przemysłową, nie ograniczając jej do obrony status quo? Czy uczelnie wykształcą kadry dla przemysłu przyszłości, zamiast tworzyć prezentacje o innowacyjności?

I wreszcie: czy media potrafią wyjaśnić obywatelom, dlaczego tani produkt nie zawsze jest tani? Ta dygresja nie jest przypadkowa. Globalizacja zwyciężyła dzięki prostej narracji: świat się otwiera, ceny spadają, wszyscy zyskują, konflikty maleją, a kto protestuje – ten nie rozumie przyszłości. Strategiczne rozłączenie wymaga trudniejszej opowieści: coś będzie droższe, coś trzeba odbudować, z czegoś trzeba zrezygnować, by uniknąć większego ryzyka. To nie jest marketingowo wygodne. W świecie polityki spektaklu trudno sprzedać ubezpieczenie od katastrofy, która jeszcze nie nastąpiła. Dlatego zwolennicy tej doktryny muszą posługiwać się językiem mocnym, lecz uczciwym. Bon moty są potrzebne, ale nie mogą zastąpić rachunku. Slogan przyciąga uwagę, jednak to argument musi ją utrzymać.

Nowy multilateralizm i etyka nowoczesnej pracy

Jedenasty scenariusz zakłada możliwość częściowej reformy globalnego systemu handlu. Nie można wykluczyć, że doświadczenie paraliżu WTO, rywalizacja z Chinami i postępująca regionalizacja doprowadzą w przyszłości do nowego modelu multilateralizmu. Byłby on bardziej realistyczny i mniej jurystokratyczny; bardziej wrażliwy na gospodarki nierynkowe, elastyczny wobec bezpieczeństwa narodowego oraz świadomy kwestii pracy i środowiska. Nie byłby to powrót do starej WTO, lecz raczej porządek minimalny, uznający różnice w modelach gospodarczych państw i wprowadzający mechanizmy obrony przed systemowymi asymetriami. Lighthizer zapewne

byłby sceptyczny wobec wielkich obietnic takiej reformy – i słusznie. Jednak państwa średnie, takie jak Polska, powinny być nią zainteresowane, gdyż świat samych dźwigni mocarstw nie jest dla nich bezpieczny.

Dwunasty scenariusz to narodziny nowej ekonomii politycznej pracy. Jeśli Common Good Economics ma przetrwać, musi wyjść poza stadium hasła. Konieczne będzie zbadanie, jakie formy polityki handlowej rzeczywiście wzmacniają płace, regiony i kompetencje oraz weryfikacja, które cła budują realną produkcję, a które chronią jedynie marżę. Należy mierzyć efekty USMCA w zakresie płac, inwestycji, związków zawodowych i struktury motoryzacji, a także analizować, czy reshoring tworzy miejsca pracy dobrej jakości, czy jedynie wysoko zautomatyzowane enklawy o minimalnym efekcie lokalnym. Trzeba pytać, jak AI i robotyzacja zmienią sam sens pracy produkcyjnej.

Innymi słowy, doktryna Lighthizera musi stać się programem badawczym, a nie tylko manifestem. Jest to kluczowe, ponieważ przyszły przemysł nie będzie dawnym przemysłem. Automatyzacja sprawia, że odbudowa produkcji niekoniecznie przywróci masowe zatrudnienie w starym sensie. Będzie jednak generować inne efekty: zapotrzebowanie na specjalistów technicznych, serwis, inżynierię, logistykę, oprogramowanie, kontrolę jakości, dostawców, energię, bezpieczeństwo i badania. Polityka pracy musi więc ewoluować; nie wystarczy samo hasło powrotu fabryk. Należy budować ekosystem zawodów przemysłowych wysokiej produktywności, co wymaga odpowiedniej edukacji, certyfikacji, migracji kwalifikowanej, szkoleń, sprawiedliwych płac, dialogu społecznego i kultury szacunku dla kompetencji technicznych.

Jeśli nie zrobimy tego dobrze, fabryki wrócą, ale ludzie nie odnajdą w nich obiecywanej godności. Dygresja o godności: nie każda praca produkcyjna jest godna tylko dlatego, że jest produkcyjna. Godność nie wynika automatycznie z zapachu metalu, hałasu maszyn albo faktu, że towar można dotknąć. Godność pracy wymaga płacy, bezpieczeństwa, sprawczości, kompetencji, uznania, przewidywalności i sensownego miejsca w życiu. Common Good Economics musi więc unikać fetyszyzacji samego przemysłu. Celem nie jest fabryka jako ikona, lecz dobry porządek pracy. Fabryka może być miejscem awansu albo miejscem wyzysku; magazyn może stać się elementem nowoczesnej logistyki lub współczesnym panoptykonem norm wydajności. Strategia narodowa musi dostrzegać tę różnicę, inaczej solidarystyczny język zostanie oszukany przez przemysłową dekorację.

Trzynasty scenariusz dotyczy sztucznej inteligencji i automatyzacji jako nowych czynników rozłączenia. AI może zarówno wspierać reshoring, jak i zmniejszać znaczenie taniej pracy. Jeśli robotyzacja i automatyzacja obniżą udział kosztów pracy w produkcji, przeniesienie części fabryk bliżej rynków zbytu stanie się bardziej opłacalne.

Odporność produkcyjna jako nowy miernik sukcesu gospodarczego

Jednocześnie AI zwiększa znaczenie chipów, energii, danych i cyberbezpieczeństwa – obszarów o najwyższym znaczeniu strategicznym. Oznacza to, że przyszłość strategicznego rozłączenia będzie ściśle powiązana z automatyzacją. Państwa, które zdołają połączyć robotykę, AI, energetykę i produkcję, będą w stanie skrócić łańcuchy dostaw bez całkowitej utraty konkurencyjności. Te zaś, które opierają się wyłącznie na niskich kosztach, mogą stracić swoją przewagę. To szansa dla gospodarek rozwiniętych, ale i wyzwanie dla krajów budujących wzrost na taniej sile roboczej. AI generuje również nowe ryzyka w obszarze transferu technologii.

Modele, dane, chipy, architektury obliczeniowe oraz zastosowania wojskowe będą objęte coraz ściślejszą kontrolą. Równocześnie AI pomoże w projektowaniu substytutów, omijaniu ograniczeń, optymalizacji przemysłu i przyspieszaniu badań, co dodatkowo zintensyfikuje wyścig technologiczny. Lighthizerowska zasada pozostanie aktualna: nie należy finansować ani wyposażać rywala w narzędzia, które mogłyby ograniczyć naszą przyszłą swobodę działania. W praktyce będzie to jednak trudniejsze, gdyż granica między wiedzą publiczną, komercyjną, akademicką a wojskową staje się coraz bardziej płynna. Państwo będzie musiało nauczyć się kontrolować przepływy, nie dusząc przy tym własnej innowacyjności. To będzie sztuka chodzenia po linie, nad przepaścią, w czasie burzy, z regulaminem napisanym przez trzy resorty.

Czternasty scenariusz zakłada redefinicję sukcesu gospodarczego. Państwa nie będą oceniane już wyłącznie przez pryzmat wzrostu, lecz przez odporność wzrostu. Nie tylko przez wolumen eksportu, ale przez kontrolę nad wartością dodaną. Nie tylko przez napływ inwestycji zagranicznych, ale przez realny transfer kompetencji. Nie tylko przez niską inflację, ale przez bezpieczeństwo dostaw. Nie tylko przez samą innowacyjność, ale przez zdolność do produkcyjnego skalowania tych innowacji. I nie tylko przez poziom konsumpcji, ale przez siłę obywatela producenta.

To najgłębsza zmiana w myśleniu, jaką wnosi Lighthizer. Wzrost bez odporności może być piękną fasadą. Eksport pozbawiony kontroli nad technologią może stać się jedynie cudzą marżą. Inwestycja bez lokalnego zakorzenienia może okazać się tylko przystankiem dla kapitału, a niska cena przy braku bezpieczeństwa – początkiem wysokiego rachunku. Jak więc może wyglądać świat za dekadę, jeśli lighthizerowska intuicja zwycięży?

Zobaczymy więcej regionalnych bloków produkcyjnych i ściślejszą kontrolę eksportu. Więcej sporów o surowce oraz zacieśnione partnerstwa między państwem a przemysłem. Polityka wejdzie głębiej w zamówienia publiczne i regulacje inwestycji zagranicznych, a armia zyska większe

znaczenie dla polityki przemysłowej. Pojawi się więcej napięć na linii konsument–obywatel oraz wyższe koszty, choć towarzyszyć im będzie większa świadomość kosztów ukrytych. Zobaczymy też więcej hipokryzji, bo każda wielka doktryna rodzi swoich wyznawców pozornych. Firmy będą mówić o odporności, prosząc jednocześnie o dotacje. Państwa będą odwoływać się do bezpieczeństwa, by chronić własną nieudolność. Eksperci będą głosić strategie, sprzedając stare slajdy z nowym logo. Dlatego niezbędna będzie stała kontrola jakości myślenia.

Jeżeli natomiast lighthizerowska intuicja przegra, przyszłość może wyglądać pozornie przyjemniej. Ceny będą niższe, import wygodniejszy, firmy bardziej zadowolone, a raporty o globalnej integracji znów wypełnią się optymizmem. Do następnego kryzysu. Wtedy okaże się, że zależności powróciły, produkcja nie została odbudowana, surowce są w rękach rywala, technologie uciekły, pracownicy nie odzyskali godności, a instytucje międzynarodowe nadal nie radzą sobie z państwowym merkantylizmem. Byłby to wariant najbardziej tragiczny: nauczyć się czegoś w czasie kryzysu, by zapomnieć o tym w komforcie.

Dla Stanów Zjednoczonych przyszłość zależy od zdolności połączenia trzech elementów: presji wobec Chin, inwestycji we własny potencjał i współpracy z sojusznikami. Sama presja nie wystarczy. Same dotacje nie wystarczą. Same sojusze nie wystarczą. Presja bez inwestycji jest agresywną słabością. Inwestycja bez presji może być powolna i nieskuteczna, a sojusz pozbawiony wkładów przemysłowych pozostaje jedynie deklaracją. Lighthizer dostarcza pierwszy element z wyjątkową siłą: dźwignię. Jednak przyszłość wymaga pełnego trójkąta. Ameryka nie może tylko blokować Chin; musi ponownie stać się centrum produkcji i innowacji, tworząc pracę zdolną utrzymać klasę średnią. Musi też przekonać sojuszników, że jej strategia to nie tylko „America First" w wersji przemysłowej, lecz fundament wspólnej odporności Zachodu.

Dla Chin przyszłość zależy od tego, czy model państwowo-partyjny utrzyma innowacyjność w obliczu rosnącej kontroli politycznej, starzenia się społeczeństwa, presji zadłużenia i ograniczeń technologicznych. Chiny dysponują ogromnymi zdolnościami mobilizacji, skalowania produkcji i planowania długoterminowego. Mają jednak słabości wynikające z autorytarnej kontroli informacji, politycznej niepewności, braku zaufania partnerów i rosnących kosztów zewnętrznych własnej ekspansji. Strategic decoupling nie pokona Chin automatycznie. Może to jednak zmienić rachunek kosztów ich awansu.

Suwerenność materialna jako jedyna realna gwarancja odporności

To już wiele. W polityce mocarstw często nie wygrywa ten, kto obiecuje natychmiastowe zwycięstwo, lecz ten, kto konsekwentnie podnosi przeciwnikowi koszt błędu. Dla Europy przyszłość zależy od tego, czy przestanie mylić regulację ze strategią. Europa dysponuje ogromnym rynkiem, wiedzą, przemysłem i kapitałem; ma standardy, uczelnie i tradycję społeczną. Ma też skłonność do proceduryzowania odwagi. Jeśli zdoła połączyć własną kulturę prawną z materialną polityką przemysłową, może stać się jednym z filarów zachodniej odporności. W przeciwnym razie będzie jedynie regulować technologie produkowane gdzie indziej, dekarbonizować poprzez import i mówić o autonomii strategicznej w trybie przypuszczającym.

Lighthizer jest dla Europy niewygodnym lustrem. Pokazuje, że czasem trzeba mniej mówić o wartościach, a więcej produkować narzędzia ich obrony. Dla Polski przyszłość zależy od tego, czy wykorzysta przesunięcie łańcuchów dostaw do zbudowania suwerenności kompetencyjnej. Polska może stać się kluczowym węzłem produkcji, logistyki, obronności, cyberbezpieczeństwa, energetyki i AI w Europie. Musi jednak myśleć szerzej niż tylko o przyciąganiu inwestycji. Powinna pytać o własność, technologię, kadry, lokalnych dostawców, standardy pracy, energię i swoje miejsce w sojuszniczych ekosystemach. W epoce po globalizacji każdy kraj musi odpowiedzieć na pytanie: jakie są nasze współczesne Trenton? Co produkujemy tak, że inni nas potrzebują? Jaką kompetencję wnosimy do Zachodu? Gdzie jesteśmy niezastępowalni? Jeśli odpowiedzią jest „jesteśmy tańsi i blisko", to nie jest strategia. To promocja powierzchni magazynowej.

Najważniejszym wnioskiem tej części jest to, że strategiczne rozłączenie nie jest jednorazowym wydarzeniem, lecz procesem. Będzie postępować nierównomiernie, sektorowo, czasem chaotycznie i pod różnymi nazwami. Jedni będą mówić o decouplingu, inni o deriskingu, jeszcze inni o bezpieczeństwie ekonomicznym, autonomii strategicznej czy odporności łańcuchów dostaw. Nazwy będą różne, lecz rdzeń pozostanie ten sam: państwa Zachodu próbują odzyskać kontrolę nad zależnościami, które uznały za zbyt niebezpieczne. Lighthizer nadał temu procesowi język bardziej bezpośredni, niż większość polityków była gotowa zaakceptować. Dlatego jest ważny – nazwał zerwanie, zanim inni odważyli się nazwać ryzyko.

Puenta musi być twarda: przyszłość nie będzie nagrodą za dobre intencje globalizacji. Będzie wynikiem zdolności do produkcji, ochrony technologii, kontroli surowców, mobilizacji pracy, reformy prawa i budowy sojuszy. Państwa, które zrozumieją to wcześniej, zapłacą koszt przebudowy. Te, które zrozumieją później, zapłacą koszt zależności. A te, które nie zrozumieją wcale, będą pisać raporty o odporności na komputerach, których dostaw nie potrafią

zagwarantować. „Żaden handel nie jest darmowy” – w przyszłości to zdanie będzie brzmiało mniej jak slogan, a bardziej jak prawo geopolityki.

Płacimy zawsze: ceną, podatkiem, cłem, inwestycją, zapasem, utraconą marżą, fabryką, technologią albo swobodą działania. Doktryna Lighthizera każe wybrać koszt świadomy zamiast ukrytego. To wybór mniej wygodny, ale dojrzalszy. Bo narody, podobnie jak ludzie, poznaje się nie po tym, co kupują najtaniej, lecz po tym, czego nie sprzedają nawet za bardzo dobrą cenę.

Nowy słownik strategiczny: warunkowość, odporność i wzajemność

Po analizie scenariuszy przyszłości konieczne jest uporządkowanie języka. Nie jest to kwestia drugorzędna. Paradygmaty polityczne kształtują się nie tylko poprzez ustawy, cła czy traktaty, ale przede wszystkim za pomocą słów, które pozwalają dostrzec powiązania w tym, co wcześniej wydawało się rozproszone. Dawna globalizacja posługiwała się własnym słownikiem: liberalizacja, efektywność, integracja, konkurencyjność, przewagi komparatywne, otwarte rynki, łańcuchy wartości, konsument, innowacyjność i mobilność.

Słownik ten nie był całkowicie fałszywy, lecz selektywny. Eksponował korzyści płynące z przepływów, ukrywając jednocześnie koszty zakorzenienia. Mówił o cenie produktu, milcząc o kosztach utraty zdolności produkcyjnej. Podkreślał globalną specjalizację, pomijając strategiczną podatność. Głosił adaptację, ignorując społeczną ofiarę regionów, które straciły swój przemysł. Doktryna Lighthizera wymaga nowego słownika, gdyż stary przestał opisywać świat po przebudzeniu. Centralnym pojęciem tego nowego języka jest warunkowość. Handel nie jest zły – jest warunkowy.

Inwestycje zagraniczne nie są złe; są warunkowe. Transfer technologii nie jest zły; jest warunkowy. Dostęp do rynku nie stanowi naturalnego prawa partnera, lecz jest warunkowy. Współpraca z Chinami nie jest niemożliwa, ale jest warunkowa. Nawet multilateralizm nie jest bezużyteczny – jest warunkowy. Taki język nie zamyka świata, lecz kończy epokę automatyzmu. Warunkowość jest polityczną formą dorosłości. Dziecko wierzy, że otwartość jest zawsze dobra; dorosły pyta: wobec kogo, w jakiej sprawie, za jaką cenę i z jaką możliwością odwrotu.

Drugim kluczowym pojęciem jest odporność. W języku globalizacji ustępowała ona efektywności, która lśniła blaskiem nowoczesności: mniej zapasów, tańsze komponenty, krótszy czas dostawy, najniższy koszt jednostkowy i koncentracja produkcji tam, gdzie była najbardziej opłacalna. Odporność brzmi mniej efektownie, ponieważ wymaga nadmiaru, zapasów, alternatywnych

dostawców, lokalnych kompetencji oraz redundancji – inwestycji, które w spokojnych czasach uznawano za zbędny koszt. Jednak to właśnie odporność jest zdolnością przetrwania w świecie, który przestał być spokojny. Dawny menedżer pytał: jak odchudzić łańcuch dostaw? Nowy strateg pyta: jak sprawić, by łańcuch nie pękł w pierwszym poważnym kryzysie?

Trzecim słowem jest wzajemność. Lighthizer nie odrzuca handlu jako takiego, lecz handel jednostronnie rozbrojony. Jeśli jedna strona otwiera rynek, respektuje kontrakty i chroni prawa własności, podczas gdy druga stosuje bariery administracyjne, subsydia oraz wymuszony transfer technologii, to mówienie o wolnym handlu jest intelektualnym makijażem asymetrii. Wzajemność nie oznacza identyczności – państwa różnią się systemami i poziomem rozwoju. Oznacza jednak, że dostęp do korzyści wspólnego systemu musi być powiązany z realnymi zobowiązaniami. Bez wzajemności otwartość staje się jednostronnym kredytem udzielanym komuś, kto nie zamierza go spłacić. Czwartym słowem jest zdolność.

Suwerenność materialna jako fundament potęgi i godności

W dawnym języku gospodarkę opisywano głównie przez przepływy: eksport, import, inwestycje, kapitał, towary i usługi. W nowym języku należy pytać o zdolności: zdolność produkcji półprzewodników, leków czy amunicji; zdolność obróbki metali, budowy okrętów i przetwarzania surowców krytycznych; zdolność ochrony danych, projektowania własnych standardów oraz kształcenia techników i szybkiego przestawienia fabryki. Przepływ może istnieć dziś i zniknąć jutro. Zdolność pozostaje, o ile została zbudowana w ludziach, maszynach, instytucjach i kulturze technicznej. Suwerenność XXI wieku mierzy się nie tylko tym, co państwo może kupić, ale tym, co potrafi zrobić, gdy kupić już nie może.

Piątym słowem jest dźwignia. Lighthizer wielokrotnie wskazuje na odzyskanie przewagi negocjacyjnej jako rdzeń swojej metody. Dźwignia oznacza, że państwo nie przystępuje do negocjacji z samą prośbą, lecz z możliwością zmiany kosztów drugiej strony. Może ograniczyć dostęp do rynku, nałożyć cła, zablokować technologię, zakwestionować inwestycję, zmienić reguły pochodzenia, uruchomić zamówienia publiczne, zastosować sankcje lub stworzyć alternatywny blok dostaw. Dźwignia nie jest przeciwieństwem prawa; jest warunkiem, aby prawo nie stało się elegancką petycją. W świecie, w którym mocarstwa używają gospodarki jako narzędzia siły, państwo bez dźwigni jest uprzejmym klientem cudzych strategii.

Szóstym słowem jest produkcja. Pojęcie to powraca w doktrynie Lighthizera z mocą niemal moralną: "Żaden kraj nie stał się wielki dzięki konsumpcji. Kraje stają się potężne, ponieważ produkują". W tej maksymie nie chodzi o pogardę dla konsumpcji, lecz o hierarchię. Konsumpcja jest skutkiem dobrobytu, a nie jego wystarczającym fundamentem. Produkcja tworzy kompetencje, organizację, technikę, miejsca pracy, kulturę jakości, innowacje i zdolność obrony. Państwo, które konsumuje więcej, niż potrafi strategicznie wytworzyć, może wyglądać na bogate, ale jego bogactwo ma charakter zależny. Jest ono wygodne tylko do pierwszej blokady, sankcji, wojny, pandemii albo decyzji eksportowej obcego rządu.

Siódmym słowem jest godność. Bez niego cała doktryna stałaby się zimną geoekonomią. Lighthizer nie broni przemysłu tylko dlatego, że ten dostarcza broń, chipy i poprawia bilans handlowy. Broni go, ponieważ produkcja stabilizuje życie społeczne. Praca daje ludziom nie tylko dochód, ale także miejsce w porządku świata. Gdy elity mówiły o taniej konsumpcji, wiele wspólnot słyszało: wasza praca jest zbyt droga, wasze miasto jest zbędne, wasze kompetencje są przestarzałe, a wasza przyszłość zostanie omówiona na panelu o adaptacji. Godność pracy jest sprzeciwem wobec takiej redukcji. Obywatel nie może być traktowany wyłącznie jako nabywca tanich rzeczy; jest współtwórcą wspólnoty politycznej. Jeśli gospodarka nie daje mu sensownego miejsca pracy, sama podcina demokrację, która ją legitymizuje.

Precyzyjne narzędzia i nowy język suwerenności

Ósmym słowem jest selektywność. To pojęcie chroni Lighthizera przed dogmatyzmem. Nie każdy import stanowi zagrożenie, nie każda globalizacja jest zdradą i nie każda chińska firma jest identyczna. Nie każda inwestycja zagraniczna musi być przejęciem strategicznym, nie każda branża zasługuje na ochronę, a nie każde cło jest mądre. Nie każda dotacja buduje zdolność. Selektywność oznacza konieczność rozróżniania przez państwo. Strategia polega na hierarchii, nie na krzyku. Najbardziej zaawansowana polityka rozłączenia nie będzie tą najgłośniejszą, lecz najbardziej precyzyjną. Będzie wiedziała, gdzie przeciąć, a gdzie poluzować; gdzie negocjować i budować, a gdzie karać lub współpracować.

Dziewiątym słowem jest egzekwowanie. Dawny globalizm miał słabość do pięknych zasad pozbawionych twardej realizacji. WTO posiadała reguły, lecz w ocenie Lighthizera nie radziła sobie z systemowym merkantylizmem Chin ani aktywizmem własnego Organu Apelacyjnego. Umowy handlowe obiecywały standardy, ale okazywały się bezsilne wobec obchodzenia przepisów. Dialogi strategiczne produkowały komunikaty, które nie zmieniały praktyk. Lighthizer mówi: zasada bez egzekwowania jest życzeniem. Egzekwowanie wymaga narzędzi, terminów, sankcji, kontroli,

audytu, procedur i woli politycznej. Kultura gospodarcza Zachodu przez lata wierzyła, że sama integracja wymusi poprawę. Nie wymusiła. Teraz trzeba wymuszać wprost.

Dziesiątym słowem jest pamięć. Pojęcie to rzadko pojawia się w ekonomii, choć powinno. Państwa uczą się poprzez kryzysy, lecz szybko zapominają o lekcjach, gdy powraca komfort. Doktryna Lighthizera jest próbą utrwalenia pamięci o kosztach naiwnej globalizacji: utracie przemysłu, deficytach, deindustrializacji regionów, chińskim awansie technologicznym, porażce WTO, szoku importowym, zależności surowcowej i kruchości łańcuchów dostaw. Pamięć strategiczna ma zapobiec powrotowi iluzji. Bez niej każda generacja elit odkrywa na nowo, że tani import bywa drogi, by znów o tym zapomnieć przy kolejnym kwartalnym raporcie zysków.

Dygresja o języku nie jest kaprysem stylistycznym. Kto kontroluje słownik, kontroluje zakres możliwych decyzji. Jeśli mówimy jedynie o „barierach handlowych", cło staje się przeszkodą; jeśli zaś o „instrumentach korekty asymetrii" – może być narzędziem. Gdy skupiamy się tylko na „kosztach konsumenta", polityka przemysłowa jawi się jako obciążenie, lecz gdy mówimy o „ubezpieczeniu odporności", perspektywa ulega zmianie. Jeśli operujemy pojęciem „przepływu kapitału", inwestycja jest neutralna; jeśli zaś mowa o „przejęciu węzła strategicznego", staje się problemem bezpieczeństwa. W sporze o globalizację słowa nigdy nie były niewinne. Były cłami nakładanymi na wyobraźnię.

Nowy słownik suwerenności gospodarczej musi być jednak odporny na własne nadużycia. Słowo „bezpieczeństwo" może usprawiedliwiać wszystko, więc wymaga definicji. Termin „strategiczny" może stać się przepustką do dotacji, zatem musi posiadać kryteria. „Dobro wspólne" może zostać porwane przez prywatny interes, więc musi być weryfikowane skutkami. „Odporność" może oznaczać rozsądną redundancję lub leniwe marnotrawstwo, co wymaga pomiaru. „Suwerenność" z kolei może oznaczać realną zdolność działania albo jedynie sentymentalną dekorację. Dlatego nowy słownik musi być jednocześnie ostry i kontrolowany. Ma rozcinać iluzje, a nie tworzyć nowe.

Właśnie tutaj naukowy charakter tej rekonstrukcji staje się kluczowy. Artykuł broni tez Lighthizera, ale nie może zamienić ich w nietykalny katechizm. Autor dostarcza aparatu rozpoznania: handel jako władza, produkcja jako podstawa potęgi, Chiny jako rywal systemowy, WTO jako instytucja niewystarczająca, cła jako dźwignia, USMCA jako model handlu warunkowego oraz Common Good Economics jako korekta antropologii konsumenta.

Aparat ten jest silny, ponieważ wyjaśnia zjawiska, których stary język nie potrafił nazwać. Jego skuteczność zależy jednak od zdolności operacjonalizacji. Trzeba przełożyć wielkie pojęcia na konkretne decyzje: które technologie chronić, jakie cła utrzymać, jakie branże wspierać i jakie zobowiązania nakładać na firmy; jak mierzyć efekty dla pracowników, unikać rent i współpracować

z sojusznikami. Nowy słownik musi prowadzić do nowej administracji wiedzy. Państwo potrzebuje realnych map zależności: kto produkuje komponenty, gdzie są wąskie gardła, jakie surowce są krytyczne i jaki jest czas odbudowy zdolności; które firmy kontrolują dane, które inwestycje stwarzają ryzyko i które technologie mają podwójne zastosowanie; jakie są alternatywy sojusznicze, gdzie znajdują się kompetencje techniczne i jakie przepisy hamują budowę zdolności. Bez takiej wiedzy strategiczne rozłączenie pozostanie retoryką. Z nią może stać się sztuką zarządzania zależnością.

Wymaga to także nowej edukacji elit. Elita gospodarcza przyszłości nie może być wyłącznie finansowa, prawnicza czy komunikacyjna. Musi rozumieć przemysł, technologię, energię, logistykę, obronność, dane i geopolitykę. Przez lata Zachód kształcił zbyt wielu ludzi, którzy świetnie potrafili opowiadać o innowacyjności, lecz znacznie gorzej rozumieli, jak powstaje rzecz.

Konieczność redefinicji ról ekonomicznych i prawnych

W epoce rozłączenia brak tej wiedzy się zemści. Polityk, który nie rozumie łańcucha dostaw, stanie się zakładnikiem prezentacji. Prawnik nieznający realiów przemysłu napisze przepisy niszczące inwestycje lub dziurawe w obliczu ryzyka. Ekonomista ignorujący realia wojny policzy oszczędności tam, gdzie w rzeczywistości zaczyna się zależność. Menedżer, który nie rozumie roli państwa, zoptymalizuje firmę przeciwko wspólnocie, od której zależy jego własne bezpieczeństwo.

Ta diagnoza elit może brzmieć surowo, ale jest niezbędna. Część zachodnich elit popełniła błąd nie z braku inteligencji – przeciwnie, byli to ludzie świetnie wykształceni i znakomicie usieciowieni. Problem polegał na tym, że ich intelekt osadzono w zbyt wąskim modelu rzeczywistości. Widzieli arbitraż, lecz nie dostrzegali rozpadu. Widzieli konsumenta, ale nie producenta; kapitał, lecz nie wspólnotę. Chiny postrzegali jako rynek, a nie państwo partyjne, zaś WTO jako zbiór reguł, a nie arenę sporu o suwerenność. Widzieli ceny, ale nie zależności. To nie była głupota, lecz elegancka ślepota. A ona bywa groźniejsza od prostego błędu, bo przez długi czas udaje kompetencję.

Nowy słownik musi zmienić również sposób, w jaki mówimy o konsumentach. W starym języku konsument był niemal świętą figurą demokracji rynkowej – wszystko miało być dla niego tańsze, szybsze i wygodniejsze. Lighthizer nie neguje jego interesu, lecz przywraca mu obywatelski kontekst. Konsument kupujący tanio może jako pracownik tracić stabilność, jako podatnik finansować skutki deindustrializacji, a jako rodzic żyć w regionie pozbawionym przyszłości. Jako obywatel może wreszcie obudzić się w państwie zależnym od przeciwnika.

Zatem nie wystarczy pytać, ile konsument oszczędza przy kasie; trzeba zapytać, co ta oszczędność robi z jego wspólnotą. Najtańszy produkt może okazać się niezwykle drogi, jeśli jego ukrytym kosztem jest utrata sprawczości.

Nowy słownik powinien przedefiniować także rolę firm. Przedsiębiorczość pozostaje warunkiem innowacji i bogactwa, więc firma nie jest wrogiem. Nie jest jednak tożsama z narodem, gdyż jej racjonalność jest częściowa. Firma może opłacalnie przenieść produkcję do Chin, podczas gdy państwo traci przemysł. Może zarabiać na sprzedaży technologii, podczas gdy rywal zyskuje strategiczne zdolności. Może wybierać najtańszego dostawcę, czyniąc cały system podatnym na szantaż. W nowym słowniku firma jest partnerem państwa, lecz partnerem warunkowym. Otrzymuje infrastrukturę, prawo, bezpieczeństwo i edukację pracowników; w zamian może być zobowiązana do określonych standardów pracy, lokalizacji produkcji czy odporności dostaw. To nie socjalizm, lecz przypomnienie, że kapitalizm funkcjonuje w domu zbudowanym przez państwo i społeczeństwo.

Podobnie należy zmienić język prawa. Prawo gospodarcze nie jest neutralną hydrauliką rynku, lecz narzędziem wyboru społecznego. Reguły pochodzenia w USMCA, kontrola eksportu chipów, screening inwestycji czy klauzule bezpieczeństwa narodowego to elementy architektury suwerenności. Prawnik przyszłości musi rozumieć, że formalna zgodność nie wystarcza, jeśli konstrukcja norm nie odpowiada realnym asymetriom, a jednocześnie musi pilnować, by język bezpieczeństwa nie zniszczył państwa prawa. To napięcie będzie jednym z najtrudniejszych wyzwań nowej epoki.

Prawo lubi fikcje, bo one porządkują rzeczywistość: osoba prawna czy zasada równości stron traktatu to klasyczne przykłady. Problem zaczyna się jednak, gdy fikcja zostaje pomylona z opisem świata. Równość formalna państw w umowie handlowej nie oznacza równości ich modeli gospodarczych, a prywatny charakter firmy nie gwarantuje jej niezależności od państwa partyjnego. Lighthizer uczy prawników podejrzliwości wobec zbyt pięknych abstrakcji. To cenna lekcja: prawo bez socjologii władzy bywa elegancką metodą przegrywania.

Nowy słownik powinien objąć także pojęcie „strategicznego konsumenta instytucjonalnego”, czyli państwa jako zamawiającego. Zamówienia publiczne w sektorach krytycznych nie mogą być jedynie procedurą wyboru najtańszej oferty – powinny budować rynek, kompetencje i odporność. Państwo kupujące infrastrukturę cyfrową, sprzęt obronny czy systemy medyczne podejmuje de facto decyzje przemysłowe. Każdy duży przetarg jest głosem oddanym na określoną strukturę gospodarki. Jeśli kryterium pozostaje wyłącznie cena, państwo głosuje na „taniość”, nawet gdy w przemówieniach mówi o suwerenności.

W tym miejscu pojawia się kluczowy wątek: audyt zależności. Każda instytucja publiczna i duża firma powinna umieć odpowiedzieć na pytania o to, od kogo zależymy w komponentach krytycznych, kto kontroluje nasze dane i ile czasu zajęłoby zastąpienie dostawcy z państwa ryzykownego. W starym paradygmacie pytania te zadawali specjaliści od ryzyka; w nowym powinny być częścią standardowego zarządzania. Nie dlatego, że świat zwariował, lecz dlatego, że wcześniej udawaliśmy, iż jest spokojniejszy, niż był w rzeczywistości.

Produkcja i sprawczość jako fundamenty nowoczesnej innowacji

Nowy słownik redefiniuje również pojęcie „innowacji". Innowacja nie sprowadza się jedynie do stworzenia nowego pomysłu, aplikacji czy patentu. Jest ona zdolnością przeprowadzenia wiedzy przez pełny cykl: od badań i prototypu, przez produkcję i skalowanie, aż po certyfikację, serwis, eksport oraz ochronę przed przejęciem. Zachód często mylił innowację z samym projektem, spychając produkcję do roli mniej prestiżowego wykonawstwa. Chiny zrozumiały, że produkcja jest integralną częścią innowacji – co dostrzega również Lighthizer.

Jeśli kraj projektuje, lecz nie produkuje, traci istotną część procesu uczenia się. Jeśli zaś produkuje, nie projektując, pozostaje jedynie podwykonawcą. Suwerenność innowacyjna wymaga obu tych elementów: laboratoriów i hal, kodu i narzędziowni, doktorów i techników, kapitału oraz cierpliwości. Ta ostatnia jest kluczowa, gdyż jednym z największych deficytów Zachodu stał się brak kapitału cierpliwego. Polityka przemysłowa, półprzewodniki, energetyka, surowce krytyczne, szkolnictwo techniczne czy przemysł obronny nie mieszczą się w logice szybkiego zwrotu – wymagają lat pracy. Globalizacja finansowa przyzwyczaiła inwestorów do skracania horyzontu czasowego, podczas gdy doktryna Lighthizera wymaga jego wydłużenia. Państwo musi stworzyć warunki dla inwestycji, które nie zwrócą się natychmiast, ale zbudują strategiczną odporność. Jest to trudne w systemie demokratycznym, gdzie cykl wyborczy jest krótszy niż budowa fabryki chipów. Dlatego niezbędny jest ponadpartyjny konsensus minimalny: nie w każdej kwestii, ale w przekonaniu, że pewne zdolności muszą być budowane niezależnie od bieżącej retoryki kampanijnej.

Nowy słownik musi wreszcie zmienić także pojęcie „rozwoju". Rozwój nie może oznaczać wyłącznie wzrostu konsumpcji; musi oznaczać wzrost sprawczości. Kraj rozwinięty to nie tylko taki, w którym obywatele kupują dużo produktów w niskich cenach. To państwo, które potrafi utrzymać bezpieczeństwo dostaw, produkować kluczowe dobra, chronić technologię, zapewniać godną pracę i

kształcić kompetencje, a także kontrolować dane, negocjować warunki handlu i przetrwać presję zewnętrzną.

W tej definicji wiele państw bogatych okazuje się mniej rozwiniętych, niż dotąd sądzono, podczas gdy kraje średnio rozwinięte mogą awansować, jeśli właściwie odczytają nową epokę. Dla Polski ta zmiana słownika jest szczególnie istotna. Polska debata gospodarcza zbyt długo wahała się między dumą z dynamiki a kompleksami peryferii. Nowy język powinien pozwolić na zadanie spokojniejszych, lecz twardszych pytań: w których sektorach chcemy być niezastępowalni? Jaką część wartości dodanej kontrolujemy? Jakie są nasze zależności od Chin, Niemiec, USA czy pośrednio Rosji, a także od surowców, platform cyfrowych i kapitału zagranicznego? Jak wykorzystujemy zamówienia publiczne?

Jak łączymy obronność z przemysłem? Jak chronimy dane? Jak kształcimy techników? W jaki sposób przyciągamy inwestycje, nie rezygnując z awansu kompetencyjnego? Jak organizacje przedsiębiorców, związki zawodowe, uczelnie i administracja rozmawiają o odporności? To pytania praktyczne, a nie ideologiczne – i właśnie dlatego są tak trudne.

Doktryna Lighthizera dostarcza Polsce jednego, szczególnie ważnego bon motu do przepisania na własne warunki: dostęp do rynku i instytucji publicznych nie powinien być dany za darmo. Jeśli państwo udostępnia infrastrukturę, pracowników, granty, zwolnienia, zamówienia, przestrzeń, system edukacji i bezpieczeństwo, ma prawo oczekiwać czegoś więcej niż tylko deklaracji inwestora o „tworzeniu miejsc pracy". Ma prawo pytać o jakość tych miejsc, transfer kompetencji, lokalnych dostawców, ochronę technologii, odporność dostaw, podatki, standardy pracy i zgodność z interesem strategicznym. Nie jest to niechęć do inwestycji, lecz koniec prowincjonalnej wdzięczności za każdą inwestycję. Państwo dojrzałe nie klęka przed kapitałem. Rozmawia z nim twardo, świadome, że samo również wnosi wartość.

Nowy słownik suwerenności: od naiwności do strategicznej odpowiedzialności

Nowy słownik pozwala inaczej spojrzeć na WTO. Problemem nie jest sama idea reguł światowego handlu, lecz fakt, że nie rozumieją one asymetrii. WTO w swojej dawnej postaci była instytucją epoki wierzącej, że mnożenie wspólnych procedur wystarczy, by państwa o odmiennych modelach gospodarczych zachowywały się przewidywalnie. Lighthizer dowodzi, że to za mało.

Przyszły multilateralizm, jeśli ma mieć sens, musi uwzględniać różnicę między gospodarką rynkową a państwowym merkantylizmem, między subsydium incydentalnym a systemowym, między

przedsiębiorstwem prywatnym a firmą podporządkowaną strategii partii oraz między bezpieczeństwem narodowym jako pretekstem a bezpieczeństwem narodowym jako realnym ryzykiem. Bez tych rozróżnień multilateralizm pozostanie elegancki i nieskuteczny. Dygresja o elegancji instytucji jest gorzka, ale przydatna. Instytucje międzynarodowe często prezentują się najpiękniej wtedy, gdy nie muszą działać pod presją. Ich język jest gładki, procedury staranne, raporty wielojęzyczne, a sale konferencyjne oświetlone tak, że nawet impas wygląda profesjonalnie. Problem pojawia się jednak w obliczu systemowej grabieży technologii, subsydiów państwa o skali kontynentu, kontroli surowców i manipulowania regułami. Wtedy elegancja może stać się formą bezradności. Lighthizer nie jest wrogiem reguł; jest wrogiem bezradności udającej reguły. W nowym słowniku należy także odróżnić globalizację od internacjonalizmu.

Podejście Lighthizera nie musi prowadzić do zamknięcia na świat. Można bronić współpracy międzynarodowej, sojuszy, wymiany naukowej, handlu zaufanego i wspólnych standardów, jednocześnie odrzucając bezwarunkową hiperglobalizację. Dojrzały internacjonalizm mówi: współpracujmy tam, gdzie istnieje wzajemność, zaufanie, egzekwowalne reguły i zgodność podstawowych interesów. Hiperglobalizacja natomiast zakładała, że głębsza integracja sprawi, iż problemy same się rozpuszczą. Nie rozpuściły się. Część z nich urosła jak grzyb w wilgotnej piwnicy optymizmu.

Nowy słownik nie jest więc antyglobalny, lecz antynaiwny. Nie odrzuca obcego, lecz bada zależność. Nie gloryfikuje państwa, lecz przypomina o jego obowiązkach. Nie pogardza rynkiem, lecz osadza go w porządku politycznym. Nie fetyszyzuje przemysłu, lecz rozumie jego funkcje. Nie neguje konsumenta, lecz podporządkowuje go obywatelowi. Nie wielbi ceł, lecz widzi w nich narzędzie. Nie niszczy prawa, lecz żąda prawa zdolnego do obrony wspólnoty. Nie kończy współpracy, lecz warunkuje ją bezpieczeństwem i wzajemnością. Czas sformułować centralną tezę semantyczną: strategiczne rozłączenie jest przede wszystkim zerwaniem z językiem konieczności. Dawniej twierdzono: musimy liberalizować, otwierać, dostosować się do globalnych łańcuchów, zaakceptować przenoszenie produkcji, wierzyć w WTO czy handlować z Chinami, by ceny nie wzrosły. Lighthizer odpowiada: nic z tego nie jest koniecznością absolutną. To były decyzje. A skoro były decyzjami, mogą zostać zmienione. Demokracja zaczyna oddychać dopiero wtedy, gdy obywatele słyszą, że gospodarka nie jest losem, lecz porządkiem instytucjonalnym, który można przebudować. Ten moment ma ogromne znaczenie polityczne.

Ludzie często buntują się nie tylko przeciwko stratom, ale przeciwko temu, że elity przedstawiają je jako nieuchronne. Gdy robotnik traci pracę i słyszy, że to naturalny efekt globalnej efektywności, gniewa się nie tylko na stratę, lecz także na upokorzenie. Gdy miasto traci fabrykę, a w zamian

słyszy o przewagach komparatywnych, czuje, że jego konkretne życie zostało przegrane w abstrakcyjnej grze, której reguł nie ustalało.

Lighthizer przywraca tym ludziom język sporu. Mówi: to nie była pogoda, lecz polityka handlowa. A skoro polityka, to może być inna. Ta prosta zmiana ma siłę demokratyczną, jednak język sporu musi prowadzić do języka odpowiedzialności. Nie wystarczy stwierdzić, że elity zawiodły, Chiny oszukały, WTO zawiodła, a globalizacja była naiwna. Trzeba zapytać: co teraz budujemy? Jakie branże, szkoły i prawo? Jaką energię i jakie dane? Jakie sojusze i standardy pracy? Jakie mechanizmy kontroli dotacji i wskaźniki sukcesu? Gdzie leżą granice protekcjonizmu? Jaka oferta czeka konsumentów ponoszących koszty oraz państwa rozwijające się? Jaką reformę instytucji międzynarodowych należy przeprowadzić? Lighthizer daje impuls. Państwo musi z tego impulsu stworzyć architekturę. W przeciwnym razie gniew pozostanie paliwem, ale nie stanie się silnikiem. Dygresja mechaniczna: paliwo bez silnika jest pożarem.

Gniew społeczny wobec globalizacji może ogrzać debatę, ale może też spalić instytucje, jeśli nie zostanie przekuty w kompetentną politykę. Doktryna Lighthizera jest cenna wtedy, gdy buduje silnik: prawo, administrację, inwestycje, negocjacje, kontrolę technologii, politykę pracy i sojusze. Jeśli zostanie zredukowana do gniewu na import, będzie pożarem. A po pożarach najczęściej zarabiają ci, którzy sprzedają odbudowę po zawyżonej cenie.

Nowy słownik suwerenności gospodarczej powinien zatem składać się z trzech warstw. Pierwsza jest diagnostyczna: zależność, asymetria, deficyt strategiczny, utrata zdolności, transfer technologii, jurystokracja, arbitraż pracy, ryzyko surowcowe. Druga jest normatywna: dobro wspólne, godność pracy, wzajemność, suwerenność materialna, odporność, sprawczość obywatela producenta. Trzecia jest instrumentalna: cła, reguły pochodzenia, kontrola eksportu, screening inwestycji, zamówienia publiczne, polityka przemysłowa, zapasy strategiczne, friendshoring, nearshoring, standardy pracy, audyt łańcuchów dostaw. Dopiero razem tworzą pełny język. Sama diagnoza rodzi pesymizm, sama norma – kazanie, a sam instrument – technokrację. Potrzeba wszystkich trzech.

Globalizacja wymaga audytu strategicznego i suwerennego

W tym porządku Lighthizer jest przede wszystkim autorem przejścia od globalizacji jako obietnicy do globalizacji jako przedmiotu audytu. Audyt zadaje pytania niegrzeczne: gdzie są koszty ukryte, kto korzysta, kto płaci, kto kontroluje, kto ponosi ryzyko, kto ma alternatywę, kto kłamie w

sprawozdaniu. Globalizacja bardzo długo unikała audytu moralnego i strategicznego. Miała audyt efektywności, ale nie audyt suwerenności. Lighthizer taki audyt przeprowadza.

Handel nie jest darmowy a produkcja to zdolność działania

Wynik ten może być dla dawnych elit nieprzyjemny. Jednak audyt nie jest „niegrzeczny" dlatego, że psuje atmosferę; jest niezbędny, ponieważ atmosfera przez lata była zbyt dobra w stosunku do stanu fundamentów. Żaden handel nie jest darmowy. To zdanie ma wymiar ekonomiczny, prawny, społeczny i antropologiczny. Ekonomiczny, gdyż każdy przepływ ma swój koszt i beneficjenta. Prawny, bo warunki handlu konstruują instytucje. Społeczny, ponieważ koszty mogą obciążyć pracowników, rodziny i całe regiony. Antropologiczny wreszcie, bo człowiek nie jest jedynie konsumentem, lecz istotą potrzebującą pracy, uznania i zakorzenienia.

Wymiar geopolityczny przypomina, że handel może finansować potęgę przeciwnika, a wymiar strategiczny ostrzega, iż brak zdolności produkcyjnych może kosztować suwerenność. Nowy słownik nie jest zatem ćwiczeniem akademickim, lecz narzędziem politycznego przetrwania w epoce, w której taniość przestała być niewinna, otwartość przestała być automatyczna, a globalizacja przestała być synonimem postępu. Doktryna Lighthizera nakazuje: odtąd pytajmy o warunki.

Kto produkuje? Kto kontroluje? Kto finansuje? Kto korzysta i kto płaci? Kto może odmówić, a kto posiada alternatywę? Kto ma fabrykę, technologię i prawo? Kto dysponuje dźwignią? Państwo znające odpowiedzi na te pytania handluje bez naiwności. Państwo, które ich nie zna, handluje własną przyszłością, często w bardzo atrakcyjnej cenie promocyjnej. W procesie rekonstrukcji musimy wrócić do punktu wyjścia: do przekonania, że handel nie jest darmowy, globalizacja nie jest niewinna, a państwo, które nie potrafi produkować, negocjować i chronić własnych zdolności, zaczyna istnieć na cudzych warunkach.

Doktryna Roberta Lighthizera, odtworzona na podstawie jego książki i rozwinięta w świetle współczesnych napięć, nie jest jedynie programem ceł wobec Chin. To całościowa filozofia polityki gospodarczej po epoce złudzeń. Jej siła polega na syntezie ekonomii, prawa, geopolityki, kultury pracy i antropologii obywatelskiej w jedną tezę: naród nie może żyć wyłącznie jako konsument cudzej produkcji, technologii i strategii. Strategiczne rozłączenie należy tu rozumieć jako etykę trwania. Nie jest to nerwowa odmowa świata, prymitywna nostalgia za zamkniętą gospodarką czy protekcjonizm w mundurze. To raczej doktryna rozróżniania: co można kupować bezpiecznie, a

czego nie wolno oddać; co można negocjować, a czego trzeba bronić; z kim współpracować, a wobec kogo zachować nieufność; gdzie wystarcza rynek, a gdzie państwo musi powrócić jako strażnik warunków życia wspólnoty.

Lighthizer nie wzywa do zamknięcia handlu. Mówi: przestańcie handlować własną przyszłością. Najważniejsza intuicja tej doktryny brzmi: produkcja jest pamięcią cywilizacji. W fabrykach, warsztatach, laboratoriach, hutach, kopalniach, centrach danych, stoczniach, zakładach farmaceutycznych i liniach półprzewodnikowych przechowywana jest nie tylko zdolność wytwarzania rzeczy, ale przede wszystkim zdolność działania. Państwo, które traci produkcję, traci nie tylko miejsca pracy. Traci kompetencje, rytm techniczny, kulturę jakości, szkoły zawodowe, lokalne łańcuchy dostaw, praktyczną inteligencję inżynierów i możliwość szybkiej adaptacji w obliczu kryzysu.

Produkcja jako fundament suwerenności i godności obywatela

Zostaje mu jedynie karta płatnicza, a ona nie jest strategią obronną. Dlatego jedna z najważniejszych maksym Lighthizera powinna pozostać osią całego wywodu: „Żaden kraj nie stał się wielki dzięki konsumpcji. Kraje stają się potężne, ponieważ produkują". To zdanie nie jest sentymentalnym hołdem dla dymiących kominów, lecz diagnozą suwerenności materialnej. Konsumpcja pokazuje, co społeczeństwo może kupić w dobrych czasach; produkcja zaś ujawnia, co potrafi stworzyć w tych złych. Polityka gospodarcza, która nie odróżnia czasu pomyślnego od kryzysowego, przestaje być polityką. Staje się optymizmem w excelu.

Lighthizerowska krytyka globalizacji uderza również w fałszywą antropologię człowieka sprowadzonego do roli konsumenta. W dawnej ortodoksji obywatel został pomniejszony do rozmiaru koszyka zakupowego – miał otrzymywać towary taniej, szybciej i z dostawą pod drzwi. Jednak człowiek nie żyje samą dostawą. Potrzebuje pracy, uznania, stabilności, rodziny oraz poczucia, że państwo nie potraktowało jego biografii jak kosztu przejściowego. Deindustrializacja nie była zatem zwykłą zmianą struktury zatrudnienia; była zmianą struktury godności. Wiele społeczności usłyszało wprost: wasza praca jest zbyt droga, zakłady zbędne, a miasta nie pasują do modelu – zaś wasz gniew zostanie zdiagnozowany jako brak zrozumienia nowoczesności. Trudno o bardziej elegancką formę pogardy.

Common Good Economics stanowi odpowiedź na tę pogardę. Zakłada, że polityka gospodarcza jest słuszna tylko wtedy, gdy wzmacnia większość obywateli, rodziny i wspólnoty, a nie gdy poprawia

wyłącznie marże importerów, wskaźniki giełdowe czy komfort konsumenta. To nie atak na rynek, lecz przypomnienie, że rynek ma funkcjonować wewnątrz domu wspólnoty politycznej, zamiast sprzedawać ten dom po kawałku w imię niższej ceny. Państwo, które nie chroni pracy, produkcji i zdolności technologicznych, może być bardzo otwarte, ale otwartość bez zdolności obrony staje się przeciągiem. W tej perspektywie Chiny nie są jedynie konkurentem handlowym – są egzaminem z realizmu.

Zachód przez lata wierzył, że handel zmieni Chiny. Lighthizer odpowiada, że to Chiny wykorzystały handel do zmiany układu sił. Nie przyjęły liberalnego ducha globalizacji, lecz zaadaptowały jej infrastrukturę: rynki, kapitał, technologię i instytucje, korzystając przy tym z cierpliwości zachodnich elit i ich wiary w konwergencję. Pekin nie musiał pokonać Zachodu militarnie, by przejąć część jego przemysłowego nerwu; wystarczyło pozwolić nam wierzyć, że niska cena jest mądrością, a deficyt wobec rywala jedynie abstrakcją księgową. Oczywiście nie chodzi o demonizację społeczeństwa chińskiego czy sprowadzanie wielkiej cywilizacji do obrazu wroga. Przedmiotem krytyki Lighthizera są struktury państwa partyjnego: merkantylizm, wymuszony transfer technologii, subsydia, kontrola danych, ekspansja militarna, presja na Tajwan oraz systemowa asymetria reguł. To nie jest niechęć etniczna ani kulturowa.

Handel warunkowy i sojusznicze ekosystemy odporności

To analiza władzy, a taka musi być chłodna – nawet wtedy, gdy jej wnioski są gorące. Porażka WTO stanowi drugi wielki motyw tej opowieści. Światowa Organizacja Handlu miała być instytucją reguł, lecz w ujęciu Lighthizera nie potrafiła rozpoznać skali problemu Chin; z kolei jej Organ Apelacyjny zaczął przekraczać rolę arbitra, stając się quasi prawotwórczym ciałem ograniczającym suwerenne instrumenty obrony gospodarczej. Nie oznacza to, że reguły międzynarodowe są zbędne – przeciwnie, państwa średnie i mniejsze potrzebują ich szczególnie. Jednak reguły, które wiążą obronę mocniej niż nadużycie, przestają być sprawiedliwością. Stają się elegancką bezradnością.

Dlatego przyszłość nie polega na powrocie do chaosu, lecz na budowie handlu warunkowego. USMCA jest jednym z pierwszych modeli tej zmiany. Zastępując NAFTA, porozumienie to pokazało, że umowa handlowa może obejmować nie tylko liberalizację, ale także reguły pochodzenia, wymogi płacowe, egzekwowanie praw pracy, ograniczenie arbitrażu inwestor przeciw państwu oraz mechanizm okresowej rewizji. To jest prawo handlowe po utracie niewinności: handel nie jako automatyczna korzyść, lecz jako instytucjonalna konstrukcja służąca pracy, produkcji i odporności.

Taryfy w tej doktrynie należy rozumieć właściwie. Nie są one świętością ani magicznym lekarstwem; mogą szkodzić, jeśli zostaną źle zaprojektowane – podnosić ceny, chronić nieefektywność, wywoływać odwet i tworzyć renty. Ale w świecie zdeformowanym przez subsydia, bariery, kradzież technologii i asymetrię dostępu do rynku, cło może stać się narzędziem korekty oraz dźwignią negocjacyjną. Świat idealnego wolnego handlu istnieje głównie w podręcznikach, przemówieniach i niektórych gabinetach, w których od dawna nie słychać maszyn. Lighthizer mówi jasno: jeżeli przeciwnik używa państwa, nie odpowiadajmy mu broszurą o spontanicznym porządku rynku.

Kluczowe jest jednak to, że cło bez polityki przemysłowej jest tylko głośnym podatkiem. Strategiczne rozłączenie wymaga budowania. Trzeba odbudowywać sektory półprzewodników, farmaceutyków, metali krytycznych, energetyki, obronności i cyberbezpieczeństwa, a także produkcję maszyn, zaplecze techniczne, szkolnictwo zawodowe, centra badawcze i infrastrukturę danych. Państwo musi stać się państwem warsztatowym: rozumiejącym materiały, kompetencje, dostawców, energię, logistykę, procedury i czas niezbędny do uruchomienia zdolności. Państwo, które mówi o suwerenności, nie wiedząc jednocześnie, skąd weźmie części zamienne, uprawia poezję administracyjną.

W tym miejscu pojawia się zadanie dla Zachodu. Ameryka dysponuje siłą rynku, dolara i technologii, ale sama nie zbuduje odpornego świata. Europa posiada regulacje, standardy i tradycję społeczną, lecz bez przemysłu jej normatywna potęga będzie coraz bardziej dekoracyjna. Japonia, Korea Południowa, Tajwan, Kanada, Australia i państwa Europy Środkowej wnoszą własne elementy układanki. Przyszłość należy do sojuszniczych ekosystemów odporności – nie do samotnych twierdz, lecz do bloków kompetencji, w których produkcja, surowce, technologia, standardy i bezpieczeństwo są koordynowane. Sojusz przyszłości będzie mniej przypominał deklarację dyplomatyczną, a bardziej wspólną fabrykę, magazyn, kopalnię, wspólny standard cyberbezpieczeństwa i prawo eksportowe.

Polska musi odczytać Lighthizera jako ostrzeżenie i szansę. Ostrzeżenie, gdyż kraj średni może łatwo stać się elegancką peryferią: dobrze położoną, pracowitą i logistycznie atrakcyjną, lecz pozbawioną kontroli nad technologią, własnością intelektualną i strategiczną marżą. Szansę zaś, ponieważ przesuwanie łańcuchów dostaw, nearshoring, obronność, energetyka, AI, cyberbezpieczeństwo i regionalizacja produkcji mogą dać Polsce realną możliwość awansu.

Suwerenność materialna jako warunek podmiotowości Zachodu

Taki awans nie wydarzy się jednak sam. Wymaga on polityki przemysłowej, kompetencji technicznych i stabilnego prawa; energii, zamówień publicznych nastawionych na odporność oraz instytucji dialogu gospodarczego. Wymaga przede wszystkim odwagi, by nie klękać przed każdą inwestycją tylko dlatego, że przychodzi z zewnątrz. Najbardziej praktyczna lekcja brzmi: nie wystarczy być w łańcuchu dostaw. Trzeba wiedzieć, w którym jego miejscu się jest. Kto ma projekt? Kto posiada patent i standard? Kto kontroluje marżę i dane? Kto odpowiada za serwis lub decyzję o przeniesieniu produkcji? I kto ostatecznie ponosi koszt kryzysu?

Jeśli państwo nie zna odpowiedzi na te pytania, uczestniczy w cudzej strategii – nawet jeśli na mapie wygląda to dynamicznie. W całym wywodzie powracało pojęcie suwerenności materialnej; jest ono kluczem do syntezy. Suwerenność formalna mówi nam, że państwo posiada granice, instytucje i uznanie międzynarodowe. Suwerenność materialna oznacza natomiast, że państwo potrafi zrealizować swoje decyzje w warunkach presji. Posiada energię, przemysł, leki, technologię, dane, armię, logistykę, kadry, kapitał oraz infrastrukturę i prawo zdolne do egzekwowania interesu publicznego. Doktryna Lighthizera jest w istocie doktryną suwerenności materialnej. Bez niej wolność polityczna staje się uroczystą formą zależności.

Warto jednak zakończyć bez triumfalizmu. Strategiczne rozłączenie ma swoje granice i może zostać źle wykonane. Może stać się pretekstem do klientelizmu, dotowania nieefektywnych firm, podnoszenia cen bez budowy realnych zdolności, eskalacji konfliktu czy biurokratycznej sekurytyzacji wszystkiego. Może zostać porwane przez nacjonalistyczny resentyment albo korporacje, które pod hasłem bezpieczeństwa będą walczyć o publiczne pieniądze.

Dlatego obrona Lighthizera musi być rozumna. Należy bronić jego diagnozy, ale kontrolować narzędzia. Trzeba przyjąć jego podejrzliwość wobec Chin, unikając jednak histerii. Należy odbudować produkcję, lecz nie fetyszyzować każdej fabryki. Warto wspierać przemysł, wymagając od niego jednocześnie pracy, innowacji i odpowiedzialności społecznej. Trzeba używać państwa, ale nie zwalniać go z kontroli. Najlepsza wersja tej doktryny nie brzmi: zamknąć świat. Brzmi: uporządkować świat według warunków, których wymaga trwanie wolnych wspólnot. Handlujmy tam, gdzie handel wzmacnia. Rozłączajmy tam, gdzie zależność rozbraja. Wspierajmy tam, gdzie powstają zdolności. Karzmy tam, gdzie reguły są cynicznie wykorzystywane. Negocjujmy tam, gdzie mamy dźwignię. Budujmy tam, gdzie przez lata tylko kupowaliśmy. I przestańmy mylić taniość z mądrością.

Każda epoka ma swoją ulubioną iluzję. Epoka po zimnej wojnie wierzyła, że handel uczyni świat podobnym do Zachodu. Epoka cyfrowa wierzyła, że technologia rozpuści granice. Epoka hiperglobalizacji wierzyła, że produkcja może odpłynąć, a dobrobyt pozostanie. Wszystkie te iluzje zawierały ziarna prawdy i właśnie dlatego były tak niebezpieczne. Najgroźniejsze złudzenia nie są czystym fałszem; są prawdą, która uznała się za całość. Lighthizer przypomina, że całością jest dopiero naród zdolny produkować, pracować, bronić się, negocjować i trwać. Naród, który posiada fabryki, laboratoria, szkoły techniczne, porty, dane, energię, prawo, związki społeczne i pamięć kosztów. Naród, który nie sprzedaje przyszłości za tanią teraźniejszość i wie, że gospodarka nie jest maszyną do dostarczania rzeczy, lecz instytucją życia zbiorowego.

Dlatego strategiczne rozłączenie jest ostatecznie czymś więcej niż doktryną wobec Chin. Jest pytaniem skierowanym do Zachodu: czy jeszcze chce być podmiotem historii, czy zadowoli się rolą zamożnego klienta? Czy chce produkować przyszłość, czy tylko kupować jej gotowe komponenty? Czy potrafi ponieść koszt odporności, zanim przyjdzie koszt zależności? Czy odważy się powiedzieć własnym elitom, że wolny handel bez wzajemności był często wolnością silniejszych wobec słabszych? Czy przyzna, że godność pracy jest kategorią polityczną, a nie sentymentalnym dodatkiem do wzrostu?

Odpowiedź Lighthizera jest surowa: jeśli nie odbudujemy produkcji, odporności i dźwigni, będziemy coraz bardziej zależni od tych, którzy nigdy nie przestali myśleć strategicznie. Zachód przez pewien czas wierzył, że historia stała się rynkiem. Chiny, Rosja i inne mocarstwa przypomniały, że rynek nadal znajduje się w historii. A historia, niestety, nie zawsze czeka, aż modele ekonomiczne zaktualizują założenia. „Żaden handel nie jest darmowy” – to zdanie powinno być ostatnim akordem tej pracy, gdyż mieści w sobie jej cały sens.

Płacimy zawsze. Płacimy ceną produktu, cłem, inwestycją, zapasem, podatkiem, ograniczeniem dostępu czy wysiłkiem odbudowy. Albo płacimy później: utratą fabryki, technologii, pracy, regionu, surowców, armii, danych i swobody działania. Dojrzała polityka polega na wyborze kosztu, który wzmacnia przyszłość, zamiast ukrywania kosztu, który ją po cichu sprzedaje. Lighthizer nie proponuje wygody, lecz trzeźwość. A trzeźwość jest w polityce gospodarczej tym, czym stal w konstrukcji mostu: nie błyszczy jak szkło, nie uwodzi jak marmur, ale bez niej cała elegancja może runąć do rzeki.

Tak kończy się mit globalizacji bez rachunku. Zaczyna się epoka gospodarki warunkowej. Epoka, w której handel ma służyć wspólnocie, technologia ma być chroniona, produkcja ma wrócić do centrum, a państwo ma pamiętać, że jego pierwszym obowiązkiem nie jest zachwyt nad taniością, lecz ochrona zdolności narodu do samodzielnego życia.

> W świecie, w którym rynek znów stał się areną historii, musimy zaakceptować twardą prawdę: żaden handel nie jest darmowy. Możemy dziś zapłacić świadomym kosztem odbudowy własnych fabryk i kompetencji, albo zapłacić później utratą suwerenności w momencie kryzysu. Ostatecznie narody poznaje się nie po tym, co potrafią kupić najtaniej, lecz po tym, czego nie sprzedają nawet za bardzo dobrą cenę.

Inspiracje

[1] 

"No Trade Is Free" Robert Lighthizer

2023 | Broadside Books | ISBN: 9780063282155

Robert Emmet Lighthizer (ur. 11 października 1947 r.) to amerykański prawnik i urzędnik państwowy, który w latach 2017–2021 pełnił funkcję 18. Przedstawiciela Handlowego Stanów Zjednoczonych (USTR) za prezydentury Donalda Trumpa. Absolwent Uniwersytetu Georgetown i jego centrum prawniczego, Lighthizer spędził ponad cztery dekady pracując w międzynarodowym prawie handlowym, m.in. jako partner w kancelarii prawnej Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. Wcześniej w swojej karierze pełnił funkcję zastępcy Przedstawiciela Handlowego Stanów Zjednoczonych (USTR) w administracji Reagana oraz szefa sztabu Senackiej Komisji Finansów Stanów Zjednoczonych. Lighthizer jest powszechnie znany ze swojego zaangażowania w politykę handlową „America First", roli w negocjacjach Umowy USA-Meksyk-Kanada (USMCA) oraz koncentracji na rozwiązywaniu deficytów handlowych i ochronie amerykańskiego przemysłu. Obecnie pełni funkcję przewodniczącego Centrum Handlu Amerykańskiego w America First Policy Institute.

Robert Emmet Lighthizer (born October 11, 1947) is an American attorney and government official who served as the 18th United States Trade Representative (USTR) from 2017 to 2021 under President Donald Trump. A graduate of Georgetown University and its law center, Lighthizer has spent over four decades working in international trade law, including as a partner at the law firm Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. Earlier in his career, he served as Deputy USTR during the Reagan administration and as Chief of Staff of the U.S. Senate Finance Committee. Lighthizer is widely recognized for his advocacy of "America First" trade policies, his role in negotiating the U.S.-Mexico-Canada Agreement (USMCA), and his focus on addressing trade deficits and protecting American manufacturing. He currently serves as the Chair of the Center for American Trade at the America First Policy Institute.

America First Policy Institute

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:

[1] **"Joint Statement from United States Trade Representative Robert Lighthizer and Canadian Foreign Affairs Minister Chrystia Freeland"**

Chrystia Freeland, Robert E. Lighthizer

2018

[2] **"Déclaration commune du représentant au Commerce des États-Unis, Robert Lighthizer et de la ministre des Affaires étrangères du Canada, Chrystia Freeland"**

Chrystia Freeland, Robert E. Lighthizer

2018

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[3] **"Trump on China: Putting America First"**

Donald Trump

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The United States ' Policy towards the World Trade Organization during the Presidency of Donald Trump 1"**

Iga Kleszczyńska, Donald J. Trump

2021

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[2] **"Cómo lograr que el comercio sirva a los trabajadores"**

Robert E. Lighthizer

2020 | Foreign affairs: Latinoamérica

Źródło

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: 9d861b24-3710-4cbb-8389-b76369c21aaa