
بسم الله الرحمن الرحیم

سرشناسه: مک‌گی، پاتریک، ۱۹۴۹- م.
McGee, Patrick
عنوان و نام پدیدآور: سیب سرخ : تصاحب برترین شرکت جهان/نویسنده پاتریک مک‌گی ؛ ترجمه امیراحمد شیشه‌گر.
مشخصات نشر: تهران: انتشارات امین‌الضرب، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری: ۴۴۷ص.؛ ۵/۱۴×۵/۲۱س‌م.
شابک: ۳-۴۸-۷۱۳۴-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Apple in China : the capture of the world's greatest company, 2025 .
عنوان دیگر: تصاحب برترین شرکت جهان.
موضوع: شرکت کامپیوتری اپل
موضوع: Apple Computer Inc
موضوع: کامپیوترها -- صنعت و تجارت
Computer industry
شرکت‌های اقتصادی -- چین
Business enterprises -- China
شرکت‌های اقتصادی جدید -- چین -- نوآوری
New business enterprises -- Technological innovations -- China
برون‌سپاری برون‌مرزی
Offshore outsourcing
شناسه افزوده: شیشه گر، امیراحمد، ۱۳۴۹-، مترجم
رده بندی کنگره: HD۹۶۹۶/۲
رده بندی دیویی: ۳۳۸/۷۶۰۰۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۲۷۸۶۱۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

سیب سرخ

تصاحبِ برترین شرکتِ جهان

نویسنده: **پاتریک مک‌گی**

ترجمه: **امیراحمد شیشه‌گر**

شورای سیاست‌گذاری: **مصطفی درویشی، بهراد مهرجو**

گرافیک و طراحی: آتلیه آینده‌نگر / رضا دولت‌زاده

ویراستار: سحر آزاد

چاپ اول: **زمستان ۱۴۰۴**

تیراژ: **۵۰۰ نسخه**

چاپ و صحافی: **پردیس دانش**

شابک: **۳-۴۸-۷۱۳۴-۶۲۲-۹۷۸**

تهران، خیابان قائم‌مقام فراهانی، کوچه میرزاحسنی، شماره ۱۸

۸۸۷۰۱۸۹۴

سیب سرخ

تصاحبِ برترین شرکتِ جهان



نویسنده: پاتریک مک‌گی

ترجمهٔ امیراحمد شیشه‌گر

بخوانیم برای ایران

با اتکا بر میراثی دیرین از فنون دوران باســتان کلاسیک که مدت‌ها به فراموشی سپرده یا نادیده گرفته شــده بود و با افزوده‌هایی که توســط به اصطلاح بربرها وارد شده بود یا از فرهنگ‌های پیشرفته‌تر شرق به دست آمده بودند، آن‌ها موفق شدند تا قرن چهاردهم - و قطعاً تا قرن پانزدهم - پیکره‌ای از دانش و فنون را پدید آورند که نه تنها آن‌ها را بســیار جلوتر از آموزگاران خود قرار داد، بلکه برتری قاطعی در زمینه قدرت به آن‌ها بخشــید. بر همین اساس، اروپا از یک قربانی بخت‌برگشته به یک متجاوز جهانی و از یک منطقه عقب‌مانده و فقیر که به دلیل کمبود صادرات قابل عرضه در بازار، مجبور بود تراز پرداخت‌های خود را با برده‌ها تســویه کند، به کارگاه مرفه جهان تبدیل شد.

—دیوید لاندس (۱۹۲۴-۲۰۱۳)، مورخ اقتصادی دانشگاه هاروارد

بدون صنعت تولیدی قوی، هیچ کشوری و هیچ ملتی وجود نخواهد داشت.

—ساخت چین ۲۰۲۵، سند سیاستی پکن، ۲۰۱۵

فهرست

پیشگفتار اول: محمود نجفی‌عرب ۱۱

پیشگفتار دوم: فریدون وردی‌نژاد ۱۳

مقدمه نویسنده ۱۵

مقدمه مترجم: اپل در چین، ایران و چشم‌اندازهای یک جهان در حال گذار ۲۷

بخش اول

احیای اپل

فصل ۱) در آستانه ورشکستگی ۳۶

فصل ۲) ماجراهای برون‌سپاری — ژاپن و تایوان ۵۰

فصل ۳) یک اکتساب «جسورانه» ۵۹

فصل ۴) کلمبوس - دنیای جدیدی در عرصه محاسبات رایانه‌ای ۶۸

فصل ۵) «غیرقابل ساخت» - آی‌مک ۷۷

بخش دوم

مسیر طولانی اپل به سوی چین

فصل ۶) برآمدن از بحران مالی آسیا - کره جنوبی ۸۸

فصل ۷) ال‌جی جهانی می‌شود — ولز و مکزیک ۹۵

فصل ۸) تایوانی‌های تایشانگ در سرزمین اصلی ۱۰۳

فصل ۹) سیلیکون‌ولیِ سخت‌افزار ۱۱۵

فصل ۱۰) آی‌بی‌ام وست - ظهور تیم کوک ۱۲۲

فصل ۱۱) فاکس‌کان جهانی می‌شود ۱۳۰

فصل ۱۲) وداع با مَک‌توری‌ها ۱۴۰

بخش سوم

آواز سیرن - تحکیم

فصل ۱۳) هزار آهنگ ۱۴۶
فصل ۱۴) تلاش بی‌وقفه ۱۵۷
فصل ۱۵) «شما قرار است «هزینه چینِ» خود را برای این کار به ما بدهید» ۱۶۸
فصل ۱۶) نسخه بدل - ساخت آی‌پاد در چین ۱۷۶
فصل ۱۷) پروژه بنفش در آسیا ۱۸۷
فصل ۱۸) دستگاه یگانه ۱۹۶
فصل ۱۹) شوک اپل ۲۰۶

بخش چهارم

تقاضای سیرناپذیر-آیفون در چین

فصل ۲۰) مبلغ ۲۱۶
فصل ۲۱) کارگاه تعمیر چرخ خیاطی ۲۲۶
فصل ۲۲) گاوهای زرد در بازار خاکستری ۲۳۵
فصل ۲۳) «آن مردک را اخراج کن!» ۲۴۵
فصل ۲۴) شرط‌بندی‌های دوگانه: فاکس‌کان و تی‌اس‌ام‌سی ۲۵۵
فصل ۲۵) «نوی سیلز» ۲۶۸
(نیروهای ویژه نیروی دریایی آمریکا) ۲۶۸

بخش پنجم

بیداری سیاسی

فصل ۲۶) مستبد ۲۷۸
فصل ۲۷) گروه هشت ۲۸۹
فصل ۲۸) نجواگر چین ۲۹۷
فصل ۲۹) داوطلبانه ولی الزامی ۳۰۵
فصل ۳۰) تسلط قاطع اپل ۳۱۴
فصل ۳۱) طرح مارشال برای چین ۳۲۶
فصل ۳۲) حمایت بوروکراتیک ۳۳۸

بخش ششم

سیب قرمز

فصل ۳۳) ناهماهنگی شناختی - مسئولیت‌پذیری تأمین‌کنندگان ۳۵۲
فصل ۳۴) چهره شاخص -ایزابل ما ۳۶۳
فصل ۳۵) زنجیره تأمین سرخ ۳۷۳
فصل ۳۶) ۵ اخطار حریق ۳۸۳
فصل ۳۷) تهدید هواوی ۳۹۲
فصل ۳۸) پاندمی جهانی ۴۰۲
فصل ۳۹) «کابوسی بی‌سابقه برای اپل» ۴۱۱
فصل ۴۰) برنامه ب - مونتاژ شده در هند؟ ۴۱۷
فصل ۴۱) آسیب‌پذیری تکان‌دهنده — TSMC ۴۲۸

نتیجه‌گیری: میراث نانوشته ۴۳۴
قدردانی‌ها ۴۴۳

پیشگفتار

محمود نجفی عرب
رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

در جهانی که ساختارهای اقتصادی با شتابی بی‌سابقه در حال دگرگونی هستند، توانایی درک و انطبـاق با محیط‌های متنوع بین‌المللـی، یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های موفقیت شـرکت‌ها و کشورهاسـت. کتاب حاضر با عنوان «سـیب سـرخ» - ترجمه‌ای از اثر پژوهشـی و تحلیلی «Apple in China» - به‌درسـتی به یکی از پیچیده‌تریـن و در عین حال الهام‌بخش‌ترین موارد تعامل تجاری میان غرب و شرق می‌پردازد.

شـرکت اپل، نمادی از فناوری آمریکایی و نظام سرمایه‌داری مدرن، با ورود به بازار چین - کشـوری با نظام حکمرانی متفاوت، فرهنگ بومی ریشه‌دار و ساختار اقتصادی خاص خود - عملاً وارد میدانی شد که در آن صرفاً کیفیت محصول یا قدرت برند تعیین‌کننده نبود، بلکه میزان فهم عمیق از فرهنگ، سازوکارهای بوروکراتیک، سیاست‌های صنعتی و شیوه‌های چانه‌زنی و تطبیق، نقش حیاتی ایفا می‌کرد.

این کتاب، با بیانی روشن و مسـتنداتی غنی، مسیری را روایت می‌کند که اپل برای تثبیت جایگاه خود در چین طی کرده اسـت. این مسـیر، نه تنها برای تحلیل‌گران اقتصاد بین‌الملل و مدیران شـرکت‌های چندملیتی حائز اهمیت اسـت، بلکـه برای ما در ایران نیـز درس‌آموز و انگیزه‌بخش اسـت. کشور ما امروز در تقاطع تعاملات راهبردی با چین قرار دارد؛ چه در قالب اسناد همکاری بلندمدت و چه در چارچوب تعاملات روزمره بخش خصوصی.

از نکات قابل توجه درباره این اثر، ترجمه و انتشـار آن به زبان فارسی در فاصله‌ای کوتاه از انتشار نسخه اصلی است.

این سـرعت در انتقال دانش، نه تنها نشان از اهمیت محتوای کتاب دارد، بلکه بیانگر نگاه

آینده‌نگـــر مترجم و دغدغه اتاق بازرگانی تهران بـــرای بهره‌گیری به‌موقع از تجربیات جهانی در حوزه دیپلماسی اقتصادی است.

این کتاب به زبان فارســی، یکی از اقدامات مهم اتاق بازرگانی تهران در راستای ارتقاء فهم راهبـــردی بازرگانان، مدیران صنعتی، مشـــاوران توســـعه بازار و سیاســـت‌گذاران اقتصادی از واقعیت‌های میدانی بازار چین اســـت. «سیب ســـرخ» تنها روایتی از یک تجربه موفق نیست؛ بلکه آئینـــه‌ای از روابط پیچیده، چالش‌برانگیز و در عین حال ســـازنده‌ای اســـت که هر فعال اقتصادی در مواجهه با بازارهای جهانی - به‌ویژه شرق آسیا - ناگزیر از عبور از آن است.

اتاق بازرگانی تهران در مسیر سیاســـت‌گذاری دانایی‌محور، همواره کوشیده است تا ضمن ایفای نقش مؤثر در حمایت از فعالان اقتصادی، گفتمان توســـعه‌محور و بین‌المللی را از طریق انتشـــار آثار تخصصی و تجربی ارتقاء دهد. باور داریم که توســـعه پایدار اقتصادی تنها از مسیر آگاهی، درک متقابل و نهادینه‌سازی تجارب جهانی ممکن است.

با امید به آن‌که «ســـیب سرخ» زمینه‌ساز گسترش بینش راهبردی و ارتقاء تعاملات سازنده میان بخش خصوصی ایران و بازار عظیم چین گردد.

پیشگفتار دوم

فریدون وردی‌نژاد
دبیرکل اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

سال‌ها تجربه دیپلماتیک و اقتصادی در جمهوری خلق چین، این حقیقت را برایم روشن ساخته است که ورود به بازار این کشور، بیش و پیش از آنکه یک حرکت تجاری صرف باشد، نوعی گفت‌وگو با تمدنی پیچیده، باثبات و در عین حال پویای اقتصادی است. کتاب «سیب سرخ» - ترجمه مستند و ارزشمندی از اثر «Apple in China» - از جمله آثار نادری است که با نگاهی جامع، این واقعیت را برای خواننده آشکار می‌سازد.

ورود اپل به چین تنها یک پروژه‌ی فروش یا تولید نبود. این حرکت، آزمونی بود برای سنجش توانایی یکی از بزرگ‌ترین برندهای جهانی در سازگاری با سیاست‌های محلی، فرهنگ کار چینی، شبکه‌های بوروکراتیک، نهادهای نظارتی و جامعه مصرف‌کننده‌ای که به‌رغم وسعت بازار، بسیار دقیق، پرچالش و گاه محافظه‌کار است.

برای ایران و بخش خصوصی آن، که در سال‌های اخیر به‌دنبال توسعه مناسبات تجاری، سرمایه‌گذاری مشترک، و استفاده از ظرفیت‌های بازار چین بوده‌اند، مطالعه تجربه اپل می‌تواند همچون قطب‌نمایی راهگشا عمل کند. در چین، موفقیت نه تنها به توانمندی تولید یا کیفیت محصول، بلکه به عمق شناخت شما از قواعد بازی، احترام به ساختارهای رسمی و غیررسمی، و توان تعامل با دولت‌محوری نهادی بستگی دارد. این‌ها همه در صفحات «سیب سرخ» به‌وضوح تصویر شده‌اند.

این اثر می‌تواند در کنار سایر منابع، به تدوین راهبردهای دقیق‌تر و واقع‌بینانه‌تر برای فعالیت در شرق آسیا کمک کند.

به‌عنوان فردی که سال‌ها در بطن مناسبات اقتصادی و سیاسی ایران و چین حضور داشته‌ام، معتقدم آثاری از این دست باید بیشتر تولید و ترجمه شوند؛ چرا که نردبان فهم متقابل

میان ملت‌ها نه صرفاً از مسیر دیپلماسی رسمی، بلکه از طریق تبادل دانش، تجربه و روایت‌های دقیق شکل می‌گیرد.

«سیب ســـرخ» بدون تردید یکی از منابع راهبردی برای آن دسته از فعالان اقتصادی است که به‌دنبال تعامل پایدار، هوشمندانه و مبتنی بر تجربه با چین هستند.

مقدمه نویسنده
وقاحت «بی‌مانند»

«شی جین پینگ»[1] بلافاصله به بزرگ‌ترین شرکت فناوری جهان اعلام کرد که اوضاع، متفاوت خواهد بود. در ۱۵ مـــارس ۲۰۱۳ تنها یک روز پس از تحلیف وی به‌عنوان رئیس‌جمهور جدید چین، رســـانه دولتی پکن برنامه سالانه «روز مصرف‌کننده» خود را به روی آنتن برد، بخشی که میلیون‌ها نفر آن را تماشـــا می‌کردند و قدمت آن به ســـال ۱۹۹۱ بازمی‌گشـــت. هر سال در ماه مارس، تلویزیون مرکزی چین «CCTV» شـــرکت‌های مختلفی را که رفتار مناسبی با مشتریان خود نداشتند، مورد انتقاد قرار می‌داد. در دهه ۱۹۹۰ شرکت‌های چینی به‌شدت مورد انتقاد قرار می‌گرفتند. از سال ۲۰۰۰ عملکرد شرکت‌های خارجی زیر ذره‌بین رفت؛ مک‌دونالد و فروشگاه زنجیره‌ای مواد غذایی فرانسوی کارفور در سال ۲۰۱۲ به دلیل تخلفات غذایی مورد نکوهش قرار گرفتند و در ســـال ۲۰۱۳، هدف اپل بود. «CCTV» اتهام زد که اپل با مشـــتریان چینی به نحو نامناسب و نابرابر رفتار می‌کند. به گفته «CCTV» در بازارهای خارجی، آیفون‌های معیوب به طور کامل تعویض یا با قطعات نو تعمیر/بازیابی می‌شـــدند، اما گوشی‌های مشتریان چینی با قطعات بازسازی شده «refurbished» تعمیر می‌شدند.

در «کوپرتینو»،[2] مدیران اپل از این اتهام‌ها متحیر شـــدند. در ابتدا، نگرانی‌ای در کار نبود. تنها ســـردرگمی، حاکم بود. به نظر می‌رسید که یک سوءتفاهم ساده است. گارانتی‌های اپل در سراسر جهان تقریباً یکسان بودند، مصرف‌کننده چه در چین باشد و چه در کانادا. شکاف میان پوشـــش خبری منفی و مشکلات ظاهری – از قضا تفاوت‌های مربوط به گارانتی – تکان‌دهنده بود. ازاین‌رو، ســـازنده آیفون به همان شـــیوه‌ای واکنش نشـــان داد که هر شرکتی ممکن است:

1. Xi Jingping

۲. کوپرتینو، کالیفرنیا - مقر ابر شرکت اپل قرار دارد. این مجموعه به نام اپل پارک مشهور است.

ادعاها را با حالت خونسـردانه تکذیب کرد و توضیح داد که گارانتی‌هایشان در چین «کم‌وبیش مشابه گارانتی‌های ارائه شده در ایالات متحده و سراسر جهان» است. علاوه بر این، اپل افزود که یک «تجربه کاربری بی‌همتا» ارائه می‌دهد.

پاسخ نادرست بود! کوپرتینو (اپل) به‌سـرعت قربانی یک حمله برق‌آسای دیجیتالی شد، زیرا رسـانه‌های تحت حمایت دولت یک حمله هماهنگ چند هفته‌ای را علیه اپل آغاز کردند. برخی روزنامه‌ها این شـرکت را «ناصادق» خواندند و گفتند که خدمات مشـتری اپل ضعیف اسـت. اداره بازرسـی کیفیت چین به اپل در مورد «پیامدهای شدید» در صورت بهبود نیافتن گارانتی‌های خود، هشـدار داد. روزنامه مردم[1] که تریبون پکن محسوب می‌شود، بیانیه «پوچ و خودستایانه» اپل را در مقاله‌ای که در صفحه اول آن به چاپ رسیده بود، سرزنش کرد. میلیون‌ها مشـترک چینی با روزنامه‌ای از خواب بیدار شدند که تیتر اصلی آن این بود: «غرور» بی‌همتای «اپل را درهم بشکنید».

این سرمقاله شرکت را به طمع و «اعمال نفوذ» متهم کرد و آن را به‌عنوان جدیدترین شرکت خارجی‌ای به تصویر کشید که از مصرف‌کننده چینی بهره‌کشی می‌کند. این سرمقاله بیان کرد: «در اینجا شـاهدیم که حـس برتری فرد غربی دردسرسـاز می‌شـود.»... «اگـر رنجاندن مصرف‌کننده چینی خطری در پی ندارد و هزینه‌های سـربار را نیز کاهش می‌دهد، پس چرا که نه؟» این سـرمقاله لحنی تهدیدآمیز با مضمون «... وگرنه...» داشـت و خاطر نشان کرد که مصرف‌کنندگان چینی «عامل رشـد نتایج چشمگیر این برند بوده‌اند». تلویحاً بیان شد که مایه شرمساری خواهد بود، اگر اتفاقی برای این برند بیفتد.

برای شرکت اپل، مخاطراتی عظیم در میان بود. از زمان تأسیس خود در سال ۱۹۷۶ در یک گاراژ و گذر از رشد شگفت‌انگیز در دهه ۱۹۸۰ تا آستانه ورشکستگی‌اش در سال ۱۹۹۶ شرکت اپـل به صورت عمده، رایانه‌هـای خود را تولید می‌کرد. این شـرکت کارخانه‌های بزرگی را در کالیفرنیا و کلرادو، ایرلند و سـنگاپور اداره می‌کرد. با این حال، اندکی پیش از بازگشـت استیو جابز به این شـرکت در سال ۱۹۹۷ اپل شروع به کنار گذاشتن این استراتژی به نفع برون‌سپاری تولیـد خود به تولیدکننـدگان قراردادی کرد. تولیـد، ابتدا به کره جنوبی و تایوان و سـپس به مکزیک، ولز، جمهوری چک و چین منتقل شد. این دوره، زمانه‌ای برای آزمون و خطا بود تا اینکه انبوهی از نیروی کار منعطف، مقرون به صرفه و سختکوش در چین برتری یافتند. این امر

1. People's Daily

با کمک سیاست‌های دولتی تسهیل شد که هدفشان جذب شرکت‌های چندملیتی بود؛ با ارائه دستمزدهای پایین، واحد پولی باارزش سرکوب شـده و رویکردی سهل‌گیرانه در قبال قوانین کار. همان‌طور که محقق چینی، کین هوی بیان می‌کند، رقابت‌پذیری این کشور بر «دستمزدهای پایین، رفاه کم و حقوق بشر نازل» استوار بود.

این عملیات نقش چنان برجسـته‌ای در موفقیت اپل ایفا کرد که تا سـال ۲۰۱۱ شخصیت متواضع پشـت این اقدامات، یعنی مدیر ارشـد عملیات، تیم کوک، شخصاً توسط استیو جابز برای جانشینی او به‌عنوان مدیرعامل انتخاب شد. کوک، برخلاف جابز، یک رهبر کاریزماتیک و یک آینده‌نگر در حوزه محصول نبود، اما انتصابش اذعانی بر پایه‌گذاری کارایی‌های بی‌بدیلی بود که به عاملی تعیین‌کننده در صعود اپل تبدیل شـده بودند. این انتخاب، نشـانگر آن بود که هـدف اپل برای دهه آتی، کمتر درباره محصولات تحول‌آفرین و بیشـتر درباره توزیع گسـترده محصولات موفقی بود که پیش‌تر طراحی کرده بود.

انتقـادات تند و گزنده‌ای که پس از ماجرای «CCTV» متوجه اپل شـد، به همراه کاهش چشـمگیر فروش در چین، این حقیقت را آشکار ساخت که عملیات عظیم اپل در این کشور، بزرگ‌ترین آسـیب‌پذیری شـرکت را پدید آورده بود: وابسـتگی نویافتهٔ آن به یک کشور واحد، چین. در طول دهه پیش از آن، این خطر دور از ذهن به نظر می‌رسید. چین در حال گشایش به روی جهان بود، سـرمایه‌داری را پذیرا شـده و به سوی دموکراسی گام برمی‌داشت، اما در سال ۲۰۱۳ شـی جین پینگ چین را به سـمتی کاملاً متفاوت سـوق داد. دوران پناهگاه بودن برای شـرکت‌های چند ملیتی به پایان رسیده بود. شی جین پینگ، با ارج نهادن به «نوآوری بومی»، شرایط را در این کشور دشوارتر کرد و شرکت‌ها را تحت فشار قرار داد تا به چین «پس بدهید»؛ این اقدام بخشی از هدف این کشور برای تبدیل شدن به رهبر بلامنازع فناوری بود.

در زمان این یورش برق‌آسـای دیجیتالی، کسب‌وکار اپل در چین در حال رشد فزاینده بود؛ تحولی که با یادآوری وضعیت در زمان المپیک ۲۰۰۸ پکن کاملاً غیرمنتظره به شـمار می‌رفت. در آن زمان، اپل اولین فروشـگاه خود را در چین افتتاح کرده بود. در همان سال، درآمدهای آن در چین بسـیار کمتر از یک میلیارد دلار بود، اما تا سال ۲۰۱۲ این رقم به تقریباً ۲۳ میلیارد دلار افزایش یافته بود. با انتشـار اخبـار منفی، فروش به ناگهان کاهش یافـت: درآمدهای منطقه «چین بزرگ» در سه ماه دسامبر (سـه ماه پایانی سال میلادی) ۶۷ درصد رشد را تجربه کرده بود، اما این رشـد در سه ماه اول ۲۰۱۳ به تنها ۸ درصد سقوط کرد و در سه ماه دوم، ۱۴ درصد کاهش یافت. یک سـند داخلـی از اپل بعدها اعلام کرد که این کاهـش «احتمالاً تحت تأثیر

تصمیم دولت چین برای هدف قرار دادن اپل در روز مصرف‌کننده» بوده است. اپل، طی هفته‌ها از احساس شکست‌ناپذیر بودن به بیم از این که محصولاتش در فهرست سیاه قرار گیرند، رسید.

هجده روز پس از آن، قسمت جنجالی «CCTV»، تیم کوک شخصاً با ارسال نامه‌ای که به زبان ماندارین ترجمه شده و در وب‌سایت اپل در چین منتشر شده بود، عذرخواهی کرد. او طی «عذرخواهی صمیمانه» ابراز داشت که «احترام فراوانی» برای چین قائل است و اذعان کرد که «عدم ارتباط» باعث شده بود، اپل متکبر به نظر برسد یا این پیام را بدهد که برای بازخوردها ارزش قائل نیست. او اعلام کرد که یک سیاست جدید تعویض را در پیش می‌گیرد که برتر از آن چیزی بود که مشتریان آمریکایی دریافت می‌کردند.

در سال‌های پس از آن، دو روایت در داخل اپل در مورد آنچه در آن هجده روز اتفاق افتاد، شکل گرفت. یکی از آن‌ها این است که تیم کوک، مدیر عامل، نوعی «محاکمه نمایشی» قرن بیست و یکمی را تجربه کرد؛ پکن عمداً اپل را به چیزی متهم کرده بود که می‌دانست صحت ندارد تا قدرت خود را به نمایش بگذارد. کل این ماجرا یک نمایش بود که طراحی شده بود تا کوپرتینو (اشاره به اپل) جایگاه فرعی خود را در این مشارکت درک کند و سپس علناً کُرنش کند. قطعاً برخی از تندروها در چین عذرخواهی کوک را این‌گونه دیدند. در رسانه‌های اجتماعی یکی ابراز خوشحالی کرد که اپل مجبور شد «سر متکبر خود را خم کند».

اما یک روایت رقیب و ظریف‌تر نیز وجود دارد که به مشکلات واقعی و تجربه مصرف‌کنندگان چینی اشاره می‌کند. مشکل اینجا ذاتاً به خود اپل مربوط نبود، بلکه به مجموعه‌ای از چالش‌ها ارتباط داشت که از فروش آیفون‌های تقلبی در سراسر کشور نشات می‌گرفت. در برخی موارد، عاملان بدخواه و مشتریان فریب‌خورده آیفون‌های تقلبی را به فروشگاه اپل می‌آوردند و ادعا می‌کردند که این گوشی‌ها معیوب هستند و درخواست جایگزینی می‌کردند. کارکنان تشخیص می‌دادند که محصولات تقلبی هستند و آن‌ها را رد می‌کردند. این دشواری‌ها با ظهور ده‌ها فروشگاه جعلی در شهرهایی که اپل در آن‌ها حضور خرده‌فروشی ایجاد نکرده بود، تشدید شدند. این فروشگاه‌ها می‌توانستند آنقدر واقعی به نظر برسند که حتی خود کارکنان نیز آن‌ها را حقیقی می‌پنداشتند. فروشگاه‌های تقلبی اغلب کالاهای واقعی را به فروش می‌رساندند، اما این یک شیادی بود. آن‌ها هیچ علاقه‌ای به جایگزینی سخت‌افزار معیوب یا شکسته نداشتند. تجربه مشتریانی که برای کمک به این فروشگاه‌ها مراجعه می‌کردند، به تولید اطلاعات نادرست منجر می‌شد و به خشم و شکایات به مقام‌های دولتی

دامـــن می‌زد. وضعیت ســـردرگم‌کننده بود: نگرانی‌های پکن موجه بود، از آن جهت که خشـــم واقعی مصرف‌کننده وجود داشـــت، با این حـــال انتقاداتش از نظر فنی نادرســـت بود، چرا که گارانتی‌های اپل عملاً در سراسر جهان یکسان بودند.

با این حال، هیچ‌یک از این روایت‌ها بیانگر کل داستان نیستند که در ادامه این کتاب آشکار می‌گـــردد. در هر صورت، حادثه «روز مصرف‌کننده» و پیامدهای آن یک نقطه عطف برای اپل بـــود. کوپرتینـــو پی برد که تـــا چه اندازه در چین آســـیب‌پذیر و تا چه حد بـــرای فهم اوضاع و پاســـخگویی ناآماده است. مدیران ارشد اپل ناگهان دریافتند که هیچ پاسخی برای پرسش‌های اساســـی مانند «راهبرد دولتی ما در چین چیســـت؟» یا «راهبرد سیاسی ما در چین چیست؟» ندارند. سال‌ها بود که این شرکت برای تعامل با دولت‌های استانی در خصوص مسائل کارگری و چالش‌های زنجیره تأمین به شـــرکای خود، به رهبری غـــول مونتاژ تایوانی «Foxconn» اتکا کرده بود. اپل فاقد راهبرد کلان و هماهنگ بود. این شرکت در آن زمان حدود ۱۰۰۰ مهندس در چین استخدام کرده بود، اما هیچ‌یک از آن‌ها رده‌بالا نبودند.

شبکه‌های تولیدی گسترده‌ای را ســـاماندهی می‌کرد، اما این امر را به صورت پنهانی پیش می‌برد. حتی یک سایت تولیدی نیز نام اپل را نداشت یا نماد «سیب گاز زده» را در نمای بیرونی به نمایش نمی‌گذاشـــت، با این حال تا سال ۲۰۱۲ ارزش ماشین‌آلات متعلق به اپل در این کشور به ۷.۳ میلیارد دلار افزایش یافته بود - رقمی بیشـــتر از مجموع ســـاختمان‌ها و فروشگاه‌های خرده‌فروشی اپل در ایالات متحده. اپل اساساً رمز چگونگی تولید بهترین محصولات جهان را بدون انجام هیچ بخشـــی از فرآیند تولید توسط خودش گشوده بود. این در واقع «برون‌سپاری» به معنای متعارف آن نبود - چرا که این امر بدان معناســـت که اپل نقشـــه‌ها و طرح‌هایی را برای شرکت‌های قادر به دریافت و اجرای سفارش‌ها ارسال می‌کرد. در عوض، اپل مهندسان ارشد، طراحـــان، متخصصان تدارکات و وکلای برجســـته خود را به طور معمـــول از ایالات متحده به صدها کارخانه در سراســـر چین می‌فرستاد؛ جایی که آن‌ها ماشین‌آلات وارد می‌کردند، انبوهی از کارگران را آموزش می‌دادند، تحویل کالاهای واسطه‌ای را هماهنگ می‌کردند و تأمین‌کنندگان را برای اطمینان از انطباق، مورد بررســـی دقیق قرار می‌دادند. نفوذ اپل بســـیار گسترده بود، اما هیچ مدیر ارشدی در چین زندگی نمی‌کرد یا از اوضاع سیاسی آنجا آگاه نبود و اپل نیز هیچ کس را برای نظارت بر این کسب‌وکار یا مدیریت امور دولتی منصوب نکرده بود.

محدودیت آن تیم مســـتقر در محل، شاید در سال ۲۰۰۹، زمانی که اپل عمدتاً و صرفاً یک بهره‌بردار بود که از چین به‌عنوان پایگاهی برای ســـاخت محصولات و صادرات آن‌ها به سراسر

جهان اســتفاده می‌کرد، چندان قابل توجه نبود؛ اما تا ســال ۲۰۱۲، آیفون به دستگاهی شدیداً پرطرفدار در میان مصرف‌کنندگان چینی تبدیل شده بود که درآمدهای منطقه‌ای اپل را ۲ هزار و ۸۳۰ درصد افزایش داد. این رشد، گواهی بر قدرت دوگانه طراحی‌های چشمگیر محصول اپل و تولید پیشــرو در جهان بود، اما ویژگی خاص موفقیت چشمگیر [شرکت اپل] در چین کاملاً پیش‌بینی‌نشده بود و نتیجه هیچ استراتژی از پیش طراحی شده و مدبرانه‌ای نبود. تنها در عرض چند ســال، منطقه چین بزرگ از کســب درآمدی ناچیز به تولید تقریباً ۱۵ درصد از کل درآمد جهانی اپل پیشــرفت کرد. این موفقیت سرشار، هم برای کوپرتینو «مقر اصلی اپل» و هم برای دیگران به همان اندازه تعجب‌آور بود - حتی تیم کوک آن را «حیرت‌آور» نامید. هنگامی که مجله «تایم»[1] در اواسط سال ۲۰۱۲ یک داستان، روی جلد با عنوان «فرقه اپل در چین»[2] منتشر کرد، نویسنده آن، «هانا بیچ»[3] به درستی تأمل کرده بود: «بخش عمده‌ای از رشد اپل در چین درسی بوده است، در مورد چگونگی شکوفایی بدون تلاش واقعی».

عصر اپل

کتاب «اپل در چین» داســتان بزرگ و ناگفته‌ای را روایت می‌کنــد - اینکه چگونه اپل از چین به‌عنوان پایگاهی برای تبدیل شدن به با ارزش‌ترین شرکت جهان استفاده کرد و با این کار، آینده خود را به‌گونه‌ای ناگســستنی به یک دولت بســته گره زد. این داستان، چگونگی متقاعد کردن پکن توســط اپل است که این شــرکت تنها یک تاجر صرف در چین نبود، بلکه نوعی حامی و مربی بود که به تأمین مالی، آموزش، نظارت و تأمین ملزومات تولیدکنندگان چینی می‌پرداخت. این داســتان در مورد جهانی‌سازی صنعت الکترونیک نیست، بلکه بیشتر در مورد چینی‌سازی آن است.

روایت غالب غربی در مورد اپل در چین به طرز چشــمگیری محدود است. داستان اصلی و رایج دو دهه گذشــته در مورد ملال‌آور بودن مونتاژ محصولات اپل بوده اســت - داســتانی از دســتمزدهای پایین، کارگران زیر ســن قانونی، روزهای کاری شانزده ساعته، خودکشی‌ها در «Foxconn» و اتهامات مربوط به کار اجباری «اویغورها».[4]

1. Time
2. The Cult of Apple in China
3. Hannah Beech
4. Uighur

این روایت نادرست نیســت، اما مهم‌ترین بخش پازل را نادیده می‌گیرد: مسئله، صرفاً این نیست که اپل کارگران چینی را استثمار کرده، بلکه پکن به اپل اجازه داده است که کارگرانش را اســتثمار کند تا چین نیز به نوبه خود اپل را استثمار کند. گفتن اینکه اپل امروز بدون چین، اپل نمی‌بود، پیش‌پاافتاده خواهد بود. هیچ جای دیگری در کره زمین وجود نداشت که بتواند هزینه، کارایی و مقیاس مشــابهی را فراهم آورد. آنچه این کتاب مطرح می‌کند، جذاب‌تر است - اینکه چین امروز بدون اپل، چین نمی‌بود. ســرمایه‌گذاری‌های اپل در این کشــور چشمگیر بوده، به گونه‌ای که از نظر هزینه، ســاعات کار انسانی و تأثیر، با تلاش‌های ملت‌سازی رقابت می‌کند. خود اپل تخمین می‌زند که از ســال ۲۰۰۸ تاکنون حداقل ۲۸ میلیون کارگر را آموزش داده است - تعدادی بیشتر از کل نیروی کار کالیفرنیا. چین با هوشمندی منافع بلندمدت خود را در مقابل نیازهای کوتاه‌مدت اپل به کار گرفت. در ســال ۱۹۹۹ هیچ‌یک از محصولات اپل در ســرزمین اصلــی چین تولید نمی‌شــدند اما تا ســال ۲۰۰۹ تقریباً تمام آن‌ها در آنجا تولید می‌شــدند. این یکپارچگــی ســریع، منعکس‌کننده انتقال فناوری و دانش فنی‌ای اســت کــه به حدی مهم و تأثیرگذار اســت که می‌توان آن را یک رویداد ژئوپلیتیک، همچون فروپاشی دیوار برلین قلمداد کرد - هرچند رویدادی که طی ســالیان متمادی به وقوع پیوســت و در سایه تهدیدهای دوگانه توافق‌نامه‌های محرمانه سفت و سخت و چشم‌انداز رسانه‌ای سانسور شده‌ای که تمام اتفاقات در آن رخ می‌داد، پنهان ماند.

اسناد داخلی به دست آمده برای این کتاب نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری‌های اپل در چین تا ســال ۲۰۱۵ به ســالانه ۵۵ میلیارد دلار رسید، رقمی نجومی که شــامل هزینه‌های قطعات ســخت‌افزاری اپل - یعنی به اصطلاح «صورتحساب مواد» «Bill of Materials[1]» - نمی‌شود و در صورت احتساب آن‌ها، این رقم بیش از دو برابر خواهد شد. این را مقایسه کنید.

در مقایسه با قانون تراشــه‌ها و علوم[2] «CHIPS and Science Act» که سیاست شاخص دولت بایدن محســوب می‌شود و «جینا ریموندو»،[3] وزیر وقت بازرگانی آن را «فرصتی یک بار در یک نسل» خواند که «عصر جدیدی از رهبری آمریکا را در تولید پیشرفته نیمه‌هادی‌ها آغاز خواهد کرد»، قانون تراشــه‌ها و علوم که برای تحریک ساخت تراشه‌های کامپیوتری در آمریکا طراحی شــده است، طی چهار ســال ۵۲ میلیارد دلار برای دولت ایالات متحده هزینه خواهد

1. Bill of Materials
2. CHIPS and Science Act
3. Gina Raimondo

داشت - مبلغی که ۳ میلیارد دلار کمتر از سرمایه‌گذاری سالانه اپل در چین تقریباً یک دهه قبل است. اجازه دهید، این نکته را برجسته کنم: سرمایه‌گذاری‌های اپل در چین، هر سال طی دهه گذشته، دست‌کم چهار برابر مبلغی است که وزیر بازرگانی ایالات متحده آن را سرمایه‌گذاری «یک بار در یک نسل» تلقی کرده بود.

اگرچه پنهان نیست که اپل محصولات خود را در چین تولید می‌کند، اما نقش اساسی که این غول فناوری در آنجا ایفا کرده، عمدتاً ناگفته و ناشناخته مانده است. در مقابل، نقش حیاتی و چند دهه‌ای تایوان در صنعتی کردن چین از طریق سرمایه‌گذاری و آموزش نیروی کار به طور گسترده‌ای به رسمیت شناخته شده است. دست‌کم سه کتاب مهم از سال ۲۰۱۷ در این خصوص به زبان انگلیسی نگاشته شده است. حتی شی جین پینگ که به دنبال الحاق تایوان است و دلیل چندانی برای ستایش شهروندان آن ندارد، اذعان کرده است که چهل سال گشایش و اصلاحات چین «باید به حساب هموطنان تایوانی و شرکت‌های تایوانی ما گذاشته شود». تایپه محاسبه می‌کند که بین سال‌های ۱۹۹۱ و ۲۰۲۲ مجموع سرمایه‌گذاری تجاری از سوی بخش شرکتی از ۲۰۳ میلیارد دلار فراتر رفته که این رقم از هر نظر عددی بسیار عظیم محسوب می‌شود - البته به استثنای آنچه از سوی کوپرتینو صورت گرفته است.

وسعت و نفوذ اپل به درستی درک نشده، تا حدی به این دلیل که فهم آن دشوار است. این موضوع چگونه ممکن است؟ برای روشن شدن آن به نمونه‌ای اشاره می‌کنیم: تقاضای ۱.۴ میلیارد نفر جمعیت چین به طور غیرمستقیم در تمامی صنایع، از ۱ میلیون تا ۲.۶ میلیون فرصت شغلی را در آمریکا پشتیبانی کند؛ حال آنکه، بر اساس برآورد تیم کوک، تنها شرکت اپل ۵ میلیون فرصت شغلی را در چین پشتیبانی می‌کند - ۳ میلیون در بخش تولید و ۱.۸ میلیون دیگر در توسعه اپلیکیشن؟ این تضاد وارونه حیرت‌انگیز است: یک ابرشرکت تأثیر بیشتری بر ایجاد شغل در چین دارد تا کل چین بر آمریکا.

در زمان نگارش این متن، انتظار می‌رود شرکت اپل در سال ۲۰۲۵ به ۴۱۴ میلیارد دلار درآمد جهانی دست یابد، که یک رکورد برای این شرکت محسوب می‌شود. از سال ۲۰۰۷ تا کنون، آیفون مجموعاً ۲ تریلیون دلار فروش داشته است. کسب‌وکار اپل آنقدر بزرگ و سودآور است که در سال ۲۰۲۴، ۹۴ میلیارد دلار سود خالص آن از کل درآمد اِنویدیا - شرکت معمار تراشه‌هایی به ارزش ۳ تریلیون دلار که با اپل برای عنوان باارزش‌ترین شرکت جهان رقابت می‌کند - فراتر رفت. معمولاً شنیده می‌شود که اپل در حال رکود است، نوآوری آن کند شده یا سخت‌افزار آن به اشباع تجاری رسیده است، اما فراگیر بودن آیفون به اپل این امکان را داده

است که در چند سال اخیر، از یک کسب‌وکار جدید یعنی خدمات، سود هنگفتی به دست آورد. تعداد دستگاه‌های فعال اپل در سال ۲۰۲۵ از ۲.۳۵ میلیارد فراتر رفت که ۱.۴ میلیارد کاربر آیفون در رأس آن قرار دارند؛ کاربرانی که بیش از چهار ساعت در روز را صرف کار با صفحات درخشان خود می‌کنند. این کاربران نمایانگر ثروتمندترین پنج دهک (۲۰ درصد) مردم جهان هستند و اپل می‌تواند ویژگی‌هایی نظیر پرداخت بی‌سیم، برنامه‌های تلویزیونی، پخش موسیقی و پیشنهادهای تناسب اندام را به صورت رایگان برای آن‌ها تبلیغ یا ترویج کند. در واقع، گوگل سالانه مبلغی نزدیک ۲۰ میلیارد دلار صرفاً برای اینکه موتور جستجوی پیش‌فرض در آیفون باشد، به اپل پرداخت می‌کند.

تسلط اپل بر اکوسیستم خود خارق‌العاده است: هنگامی که اپل در سال ۲۰۲۱ نحوه «ردیابی کاربران» توسط اشخاص ثالثی مانند اینستاگرام و فیس‌بوک را تغییر داد - ظاهراً حرکتی برای محافظت از حریم خصوصی صاحبان آیفون بود - متا تخمین زد که این سیاست جدید، ۱۰ میلیارد دلار از درآمد سالانه آن کاسته است. در همین حال، درآمد حاصل از تجارت تبلیغاتی حریم خصوصی محورِ خودِ اپل از ۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ به ۳۰ میلیارد دلار تا سال ۲۰۲۶ رشد کرد. یکی از مدیران اجرایی صنعت تبلیغات این تغییر را «صعود از لیگ‌های کوچک به پیروزی در سری جهانی، تنها در مدت نیم سال» تشبیه کرده است. به طور متوسط، کسب‌وکار سرویس‌های اپل حاشیه سودی فراتر از ۷۰ درصد، یعنی دو برابر حاشیه سود سخت‌افزار خود به دست می‌آورد و این کسب‌وکار به مدت شش سال است که سالانه تقریباً ۲۰ درصد رشد داشته - این همه، پیش از آن است که به طور بالقوه توسط ویژگی‌های جدید هوش مصنوعی به شدت تقویت شود. به اختصار، این تصور که اپل در اوج خود قرار دارد، کاملاً بی‌معنی است، اما یک پاشنه آشیل وجود دارد: سرنوشت تمام تولید سخت‌افزار این شرکت به لطف و اراده بزرگ‌ترین رقیب آمریکا وابسته است.

یکی از محورهای روایی این کتاب این است که چگونه اپل، شرکتی که پیچیده‌ترین زنجیره تامین جهان را ایجاد کرد، در نهایت مرتکب اشتباهی ناشیانه و فاجعه‌بار شد که بخش اعظم عملیات خود را در یک منطقه واحد متمرکز کرد. همان‌طور که «هوراس دیدیو»،[1] تحلیلگر فناوری، بیان می‌کند: «دشوار است بتوان این واقعیت را پذیرفت که بزرگ‌ترین شرکت آمریکایی که سرمایه‌دارانه‌ترین موجودیت در جهان است، بر پایه کشوری که در عنوانش واژه کمونیست

1. Horace Dediu

را دارد، بقا می‌یابد». در سال‌های پس از مرگ «استیو جابز»،[1] دیدیو استدلال کرد که حفظ تیم و فرهنگ اپل از اهمیت بالایی برخوردار است. او می‌گوید: «امروز، آنچه تیم کوک را بی‌خواب کرده، چین است. مسئله چین حیاتی و وجودی است».

این کتاب به تفصیل شرح می‌دهد که چگونه شرکت تولیدکننده تایوانی «Foxconn»، ایده‌ای را که در دهه ۱۹۶۰ در آمریکا توسعه یافته بود - یعنی تولید قراردادی قطعات الکترونیکی - تکمیل کرد و با استفاده از نیروی کار ارزان و در دسترس در سرزمین اصلی چین، آن را به اوج بی‌سابقه‌ای رساند تا تخصص پیشرفته‌ای را در مقیاسی توسعه دهد که در هیچ جای دیگر نظیر نداشت. در زمانی که چین به شدت فاقد مهارت‌های تولیدی بود، کارآفرینان تایوانی نقشی حیاتی در ایجاد عملیات و انتقال مهارت‌ها به سرزمین اصلی ایفا کردند. هیچ‌یک از «Foxconn» تأثیرگذارتر نبود؛ شرکتی که امروز درآمد آن از مجموع درآمد «Meta» (شرکت مادر فیس‌بوک) و «NVIDIA» بیشتر است. اوج‌گیری این شرکت برای تبدیل شدن به بزرگ‌ترین تولیدکننده قطعات الکترونیکی جهان به واسطه اعزام انبوه مهندسان توسط اپل به سرزمین اصلی چین برای آموزش اتوماسیون، مهندسی و تولید صورت گرفت.

اما پس از سال‌ها که به نظر می‌رسید اپل حرف آخر را می‌زد و دولت‌های استانی چین و تأمین‌کنندگان برای کسب سفارش‌ها از هیچ تلاشی فروگذار نمی‌کردند، پویایی قدرت تغییر کرده است. از سال ۲۰۱۷ پکن خواسته‌های فزاینده‌ای از تجارت اپل در چین مطرح کرده است، از جمله اعمال کنترل بیشتر بر محتوای موجود در آیفون، اجبار به نگهداری داده‌های مشتریان در مراکز داده چینی، و تحت فشار قرار دادن اپل برای همکاری با کسب‌وکارهای محلی بیشتر. اپل تصمیم گرفته است، سرمایه سیاسی خود را برای مقابله با خواسته‌های سخت‌گیرانه‌تر پکن هزینه نکند.

پکن، هزاران برنامه را در این کشور ممنوع کرده است، از جمله نیویورک تایمز، ابزارهای پیام‌رسان رمزنگاری‌شده مانند واتس‌اپ و شبکه‌های خصوصی مجازی «VPN» که کاربران را قادر می‌ساختند «Great Firewall» (سیستم فایر وال و فیلترینگ عظیم چین) را دور بزنند. همچنین، پکن از شرکت‌هایی مانند شرکت «فناوری‌های حافظه یانگ‌تسه»[2] حمایت کرده است؛ یک تراشه‌ساز تحت حمایت پکن که گروهی دو حزبی از سناتورهای آمریکایی آن را تهدیدی برای امنیت ملی می‌دانند. هنگامی که اپل در اوایل دهه بیست میلادی تولید خود را به

1. Steve Jobs's
2. Yangtze Memory Technologies Corp (YMTC)

چین منتقل کرد، واشـــنگتن بر این باور بود که تجارت آزاد به توســـعه طبقه متوســـط و نهادینه ســـاختن دموکراسی در کشوری که در آن زمان، پرجمعیت‌ترین کشور جهان بود، کمک خواهد کرد. در عوض، موفقیت اقتصادی به حاکمان چین قدرت بخشید، تسلط متزلزل آن‌ها بر کشور را تقویت کرد و پکن را قادر ساخت تا قدرت تولیدی خود را به سلاح تبدیل کند. همان‌طور که یکی از مهندســـان ســـابق اپل بیان می‌کند: «ما یک کشـــور کامل را آموزش داده‌ایم و اکنون آن کشور در حال استفاده از آن علیه ماست».

اپل که میلیاردها دلار در زیرساخت‌ها و آموزش برای تبدیل کارخانه‌های چینی به رهبران بی‌رقیب جهان ســـرمایه‌گذاری کرده اســـت، چاره‌ای جز تمکین در برابر پکن نداشـــته است؛ بنابراین، فضای داخلی آیفون به طور فزاینده‌ای چینی شده است، زیرا شرکت‌های تحت حمایت دولت که به‌عنوان «زنجیره تامین قرمز»[1] شـــناخته می‌شـــوند، سفارش‌های بیشتری را به ضرر شرکای قدیمی آمریکایی، تایوانی و ژاپنی اپل به دست می‌آورند.

به‌عنوان اولین تاریخچه مهم اپل در قرن بیســـت و یکم، این کتاب کمتر بر ظاهر محصول و ویژگی‌های نرم‌افزاری تمرکز دارد و بیشـــتر به چگونگی ساخت سخت‌افزار می‌پردازد. این یک تغییر دیدگاه است که عمر پنج دهه‌ای شرکت را در بستر ژئوپلیتیک مناسب خود قرار می‌دهد. شـــرکت‌های چند ملیتی در اوایل دهه بیست میلادی آن‌طور که خودشان گمان می‌کردند، زمام امور را در دست نداشتند، بلکه فعالانه توسط ندای اغواگر یک ابرقدرت نوظهور اغوا می‌شدند.

امروزه، اپل با بیش از ۱۵۰۰ تأمین‌کننده در پنجاه کشـــور همکاری می‌کند، اما همه راه‌ها به چین ختم می‌شـــود: ۹۰ درصد از کل تولیدات در این کشـــور انجام می‌شـــود و عملیات مونتاژ پرآوازه آن در ویتنام و هند نیز به همان اندازه به زنجیره تأمین چین‌محور وابسته است.

تنها عملیات مربوط به آیفـــون، ۲۰۰ خط تولید را در چین در بر می‌گیرد که هر یک به طور متوســـط روزانه ۳ هزار و ۳۳۰ دســـتگاه تولید می‌کند — تقریباً یک چهارم میلیارد دستگاه در سال. از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ تمام آیفون‌ها توسط گروه‌های تایوانی فعال در چین مونتاژ می‌شدند، اما نفوذ آن‌ها به ســـرعت رو به زوال است. گروه‌های چینی سرزمین اصلی با حمایت سیاسی، مهارت‌های لازم را فرا گرفته‌اند و در حال تصاحب امور هســـتند. ســـنجش اینکه چقدر از این راهبرد از سوی پکن بوده، دشوار است، اما اگر به عقب نگاه کنیم، یک طراح ارشد سابق در اپل می‌گوید که به نظر می‌رسد استراتژی پکن «فرار مغزهای» تایوان، یادگیری تمام آنچه لازم است

1. The Red Supply Chain

و سپس نقد و بهانه جویی نسبت به آن‌ها و در نهایت، تصاحب امور بوده است. جایی که تایوان همچنـــان قوی‌ترین باقی می‌ماند، در حوزه نیمه رساناهاســـت. هر محصول قابل توجه اپل به تراشـــه‌های تأمین شده از یک شرکت واحد در تایوان، یعنی TSMC متکی است؛ شرکتی که به مراتب پیشـــرفته‌ترین ســـازنده تراشه در جهان و هسته اصلی «سپر ســـیلیکونی»[1] تایپه در برابر تهاجم احتمالی پکن محسوب می‌شود.

واشـــنگتن با گرایش اقتدارگرایانه چین کنار آمده است، اما بزرگ‌ترین شرکت آمریکا چنین کاری نکرده اســـت — و احتمالاً نمی‌تواند. رابطه ســـازنده آیفون (اپل) با چین از نظر سیاسی غیرقابل دوام شده است، با این حال روابط تجاری ناگسستنی هستند. هیچ کشور دیگری حتی از دور هم به ارائه ترکیب صحیح کیفیت، مقیاس و انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای ارسال نزدیک به نیم میلیارد محصول لوکس در هر ســـال، نزدیک نمی‌شود. کوپرتینو نیز مایل به توقف فروش در کشـــوری که دارای بزرگ‌ترین طبقه متوسط جهان است، نیست. تنها حدود دوازده شرکت چند ملیتی در چین ســـالانه بیش از ۱۰ میلیارد دلار درآمد دارند و اپل با حدود ۷۰ میلیارد دلار در صدر این فهرست قرار دارد. دیگر سخنی از طراحی «تحول بزرگ بعدی»[2] در میان نیست. مســـئله چین برای اپل، بزرگ‌ترین ریسک شـــرکت، مهم‌ترین مجهول تأثیرگذار بر میراث تیم کوک و یک چالش فوری برای واشنگتن است.

این داستان چگونگی رسیدن اپل به این نقطه است.

1. Silicon Shield
2. The next big thing

مقدمه مترجم

اپل در چین، ایران و چشم‌اندازهای یک جهان در حال گذار

گشایش سخن: غول فناوری در آوردگاه شرق ـ نگاهی به کتاب «اپل در چین»

کتاب «اپل در چین» اثر پاتریک مک‌گی که ترجمه فارسی آن پیش روی شماست، روایتی دقیق و پژوهش‌محور از یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین روابط شرکت–دولت در قرن بیست و یکم است. این اثر با تمرکز بر تصمیم راهبردی شرکت اپل برای ادغام عمیق زنجیره تولید و تأمین خود در خاک چین به کالبدشکافی این پدیده می‌پردازد. اهمیت کتاب تنها در بررسی داستان اپل یا چین خلاصه نمی‌شود؛ بلکه این اثر نمونه‌ای است قابل تأمل از جهانی شدن، وابستگی متقابل فناورانه و تغییر موازنه قدرت در عرصه بین‌المللی.

محور اصلی کتاب بر این استدلال استوار است که تلاش اپل برای دستیابی به کارایی و نفوذ در بازار چین، هرچند موفقیت‌های چشمگیری برای این شرکت به ارمغان آورد، اما در عین حال آسیب‌پذیری‌های عمیق و معضلات اخلاقی قابل توجهی را نیز پدید آورد. مک‌گی نشان می‌دهد که چگونه اپل به ویژه تحت مدیریت تیم کوک در تعامل با دولت چین گاه مسیر خود را پیمود و گاه، چنانکه برخی منتقدان مطرح می‌کنند، توسط پکن مدیریت شد و با دادن امتیازهایی، چنان با نظامی در هم تنیده شد که به‌طور فزاینده‌ای شرایط را بر آن دیکته می‌کند. این کتاب که بازه‌ی زمانی حدوداً سه دهه‌ای را پوشش می‌دهد، سیر تحول اپل از شرکتی در آستانه ورشکستگی تا بدل شدن به غول فناوری جهان را ترسیم می‌کند، مسیری که بخش عمده‌ای از آن با اتکا به عملیات این شرکت در چین هموار شد.

برای خواننده ایرانی، مضامین کلیدی کتاب می‌تواند بسیار تأمل‌برانگیز باشد: «معامله

فاوستی»[۱] و جذابیت منافع اقتصادی در برابر وابستگی‌های راهبردی بلندمدت و مصالحه‌های اخلاقی؛ ماهیت قدرت در فرایند جهانی شدن و اینکه چگونه یک شرکت چند ملیتی، علی‌رغم گستره جهانی خود، می‌تواند تابع دیکته‌های یک دولت مقتدر شود؛ مفهوم حاکمیت فناورانه و اینکه چگونه چین از سرمایه‌گذاری خارجی (نظیر سرمایه‌گذاری ۲۷۵ میلیارد دلاری اپل طی پنج سال از سال ۲۰۱۶ که در ارزش واقعی تقریباً معادل نیمی از طرح مارشال برآورد شده) برای تقویت توانمندی‌های فناورانه و تولیدی خود بهره جست و در نهایت، به چالشی برای همان قدرت‌هایی بدل شد که روزی از کمک آن‌ها برخوردار بود.

در این میان، نمی‌توان از این نکته غافل شد که اپل، شرکتی که روزگاری با شعار «متفاوت بیندیش» نمادی از طغیان و نوآوری به شمار می‌رفت، چگونه برای ادامه فعالیت در چین، ارزش‌های بنیادین خود را مورد مصالحه قرار داد. این خود داستانی هشداردهنده درباره فشارهای سرمایه‌داری جهانی بر هویت و اخلاق شرکتی است. همچنین، کتاب به‌خوبی نشان می‌دهد که چگونه تنش‌های ژئوپلیتیکی (مانند روابط ایالات متحده و چین) مستقیماً بر راهبرد و بقای شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و از سطح سیاست‌گذاری‌های کلان به واقعیت‌های ملموس عملیاتی برای شرکت‌هایی نظیر اپل تبدیل می‌شود. این موضوع، به ویژه برای کشورها و شرکت‌هایی که در صحنه جهانی و در میانه رقابت‌های قدرت‌های بزرگ فعالیت می‌کنند، درسی حیاتی است. برخی تحلیلگران تا آنجا پیش می‌روند که اپل را با تمرکز بر ارزش سهام و سودآوری، بازیگری می‌دانند که ناخواسته به اهداف راهبردی گسترده‌تر چین در حوزه‌های ژئوپلیتیک و فناوری خدمت کرده است؛ موضوعی که می‌تواند برای هر نهادی (شرکتی یا دولتی) که با دولت‌های قدرتمند و دارای راهبرد، تعامل می‌کند، این پرسش اساسی را مطرح سازد که دستاوردهای کوتاه‌مدت تا چه حد می‌تواند منجر به غفلت از دام‌های راهبردی بلندمدت شود.

آینه‌ها و منشورها: «اپل در چین» از نگاه مخاطب ایرانی

گرچه پویایی‌های خاص یک غول فناوری چند ملیتی مانند اپل در چین منحصر به فرد است، مضامین بنیادین این کتاب - از جمله راهبردهای اقتصادی، جاه‌طلبی‌های فناورانه، چالش‌های ژئوپلیتیکی و تأثیرات اجتماعی - عمیقاً با تجربیات معاصر ایران پیوند می‌خورد. کتاب مک‌گی

۱. معامله فاوستی Deal with the Devil که پیمان با شیطان هم نامیده می شود، به معامله‌ای گفته می شود که بین یک شخص و شیطان یا یک دمون بسته می شود.

هم آینه‌ای اســت که چالش‌های آشــنا را بازمی‌تاباند و هم منشــوری کــه روندهای جهانی را به‌گونه‌ای تجزیه می‌کند که مسیر پیش روی ایران را روشن‌تر می‌سازد.

نقاط تشابه و هم‌صدایی برای خواننده ایرانی متعدد است:تلاش برای خوداتکایی اقتصادی و توســعه در مواجهه با فشارهای خارجی؛ پیگیری پیشــرفت فناورانه و حاکمیت تکنولوژیک به‌عنوان یک اولویت ملی؛ پیچیدگی‌های تعامل با قدرت‌های جهانی و پیمودن مســیر در نظام بین‌المللی که اغلب ناعادلانه تلقی می‌شــود؛ پیامدهای اجتماعی پذیرش فناوری و تنش میان اتصال جهانی و کنترل ملی.

وابســتگی متقابل میان اپل و چین، همان‌گونه که کتاب نشان می‌دهد، نامتقارن بود و چین به‌تدریج اهرم فشار بیشتری به دست آورد. این چارچوبی است که خوانندگان ایرانی می‌توانند از طریق آن، روابط اقتصادی بین‌المللی کشــور خود را تحلیل کنند: آیا این روابط مبتنی بر منافع متقابل است یا وابستگی‌های در حال تحول؟ راهبرد چین شامل پرورش قهرمانان ملی خود بود که بخشــی از آن از طریق یادگیری از شرکت‌های خارجی مانند اپل و در نهایت رقابت با آن‌ها صورت گرفت. ایران نیز بر تولید داخلی و توسعه فناوری تأکید دارد. کتاب مک‌گی نمونه‌ای از چگونگی اجرای این مدل توســط یک قدرت بزرگ را ارائه می‌دهد و نقاط مقایسه و تقابلی را برای رویکرد ایران فراهم می‌کند.

تار و پود اقتصاد ایران: در محاصره تحریم، در سودای تاب‌آوری (اقتصاد مقاومتی)

در ســال‌های ۱۴۰۴-۱۴۰۲ (۲۰۲۴-۲۰۲۵ میلادی)، اقتصاد ایران همچنان با چالش‌های قابل توجهی دست و پنجه نرم می‌کند. تأثیر پایدار تحریم‌های بین‌المللی، درآمدهای نفتی (که در گذشته تا ۸۵ درصد درآمدهای دولت را تشکیل می‌داد) و دسترسی به نظام‌های مالی جهانی را به شــدت محدود کرده اســت. نرخ تورم بالا (صندوق بین‌المللی پول متوســط تورم ۴۳.۳ درصدی را برای ســال ۲۰۲۵ پیش‌بینی کرده، در حالی کــه گزارش‌های دیگر از تورم ۳۵ یا ۲۹ درصــدی خبر می‌دهنــد) منجر به کاهش ارزش پول ملی و قدرت خرید مردم شــده اســت. چالش‌های بیکاری (پیش‌بینی صندوق بین‌المللی پول ۹.۵ درصد برای ســال ۲۰۲۵) و رشــد واقعی ناچیز تولید ناخالص داخلی (۰.۳ درصد برای سال ۲۰۲۵) از دیگر ویژگی‌های این دوران است.

در چنیــن فضایی، مفهوم اقتصاد مقاومتی به‌عنوان پاســخ راهبردی ایــران به تحریم‌ها و فشــارهای خارجی با تأکید بر خوداتکایی، تولید داخلی و تنوع‌بخشــی به اقتصاد مطرح شده اســت. این رویکرد با هدف دســتیابی به حاکمیت اقتصاد ملی، هدفــی که چین نیز هرچند با

ابزارهای متفاوت، دنبال کرده است، پیوند می‌خورد. تلاش‌های ایران در حوزه تجارت غیرنفتی و تعریف شـــرکای کلیدی در این چارچوب قابل ارزیابی است. تجارت غیرنفتی ایران در سال منتهی به اســـفند ۱۴۰۳ (مارس ۲۰۲۵) به ۱۱۷ تا ۱۳۰ میلیارد دلار رســـید که نشان‌دهنده رشد است. مقاصد اصلی صادراتی ایران شـــامل چین (با ۱۳.۸ میلیارد دلار)، عراق (۱۱.۲ میلیارد دلار)، امارات متحده عربی و ترکیه بوده‌اند و واردات نیز عمدتاً از امارات (۱۹.۱ میلیارد دلار)، چین (۱۶.۶ میلیارد دلار) و ترکیه صورت گرفته اســـت. اتکای فزاینده به شرکای شرقی به ویژه چین، به‌عنوان یک شریان تجاری و اقتصادی، به نوعی بازتاب‌دهنده اتکای اپل به چین است، هرچند در قالبی متفاوت.

تحریم‌ها، گرچه فلج‌کننده هســـتند، اما به‌طور متناقضی می‌توانند از سر ناچاری، محرک نوآوری بومی نیز باشند؛ امری که بخشی از محرک اقتصاد مقاومتی است. کتاب مک‌گی نشان می‌دهد که چین چگونه به‌طور راهبردی و با کمک‌های خارجی، نوآوری را تقویت کرد. مســـیر ایران منزوی‌تر است، اما انگیزه برای دستیابی به راه‌حل‌های فناورانه (مانند هوش مصنوعی) در محیط تحریمی، یک پویایی کلیدی است. البته این شمشیر دو لبه است، زیرا این نوآوری اغلب با عدم دسترسی به بازارهای جهانی، سرمایه و فناوری‌های پیشرفته محدود می‌شود. داده‌های تجـــاری ایران که چین و امارات را به‌عنوان شـــرکای اصلی نشـــان می‌دهـــد، بیانگر یک تغییر راهبردی به ســـمت شـــرق اســـت. این تنها یک مســـئله اقتصادی نیســـت، بلکه با هم‌سویی ژئوپلیتیکـــی و ایجاد مســـیرهای جایگزین در یک نظام جهانی تحت ســـلطه غرب نیز مرتبط اســـت. داســـتان اپل در چین نیز نمونه‌ای از یک شرکت غربی اســـت که عمیقاً در یک قدرت شـــرقی ریشـــه دوانده و نشـــان می‌دهد که چگونه پیوندهای اقتصادی، مناظـــر ژئوپلیتیکی را بازآرایی می‌کنند. در حالی که اقتصاد ایران به دنبال تاب‌آوری اســـت، وابستگی به چند شریک کلیدی (مانند چین در تجارت) می‌تواند آســـیب‌پذیری‌های جدیدی ایجاد کند و یادآور اتکای بیش از حد اپل به چین باشد، آن‌گونه که در کتاب تشریح شده است.

صفحه شطرنج ژئوپلیتیک: جایگاه ایران در نظم نوین جهانی

در سال‌های ۲۰۲۴-۲۰۲۵، ایران در محیط ژئوپلیتیکی پیچیده‌ای قرار دارد. وضعیت نامشخص برجام و احتمال اعمال تحریم‌های «اسنپ‌بک» (بازگشت خودکار تحریم‌ها) در اکتبر ۲۰۲۵، فضایی از نبود قطعیت ایجاد کرده و بر روابط خارجی و چشـــم‌اندازهای اقتصادی کشور سایه افکنده اســـت. تحولات منطقه‌ای از جمله تضعیف برخـــی اتحادهای منطقه‌ای ایران (مثلاً در

سوریه یا گروه‌هایی چون حماس و حزب‌الله که در سال ۲۰۲۴ با چالش‌هایی مواجه شدند)، ممکن است، محاسبات راهبردی ایران را تغییر دهد. در مقابل، تعمیق روابط با روسیه (انعقاد پیمان جدید در ژانویه ۲۰۲۵، همکاری‌های نظامی، عضویت در اتحادیه اقتصادی اوراسیا) و چین (بزرگ‌ترین خریدار نفت تحریمی ایران، عضویت در سازمان همکاری شانگهای) از ویژگی‌های بارز سیاست نگاه به شرق ایران است. این وضعیت، شباهت‌هایی با داستان اپل در چین دارد، از این منظر که چگونه موجودیت‌ها (یک شرکت یا یک دولت-ملت) باید در دنیایی چندقطبی یا مورد مناقشه، دست به انتخاب‌های راهبردی بزنند و روابط خود را با قدرت‌های بزرگ مدیریت کنند.

سیاست خارجی ایران به شدت تحت تأثیر پیگیری حاکمیت ملی و استقلال راهبردی در برابر تهدیدها و فشارهای خارجی درک شده، قرار دارد. انتخاب‌هایی که ایران در اتحادها و تعاملات بین‌المللی خود انجام می‌دهد، بازتاب‌دهنده این امر است. کتاب مک‌گی به‌طور ضمنی نشان می‌دهد که چگونه اهرم اقتصادی (سرمایه‌گذاری اپل) به ابزاری ژئوپلیتیکی برای چین تبدیل شد. ایران سوی دیگر این معادله را تجربه می‌کند: تحریم‌ها به‌عنوان ابزاری ژئوپلیتیکی علیه آن به کار گرفته می‌شوند. این بستر مشترک از کشورداری اقتصادی، درس‌های کتاب را به ویژه برای خوانندگان ایرانی ملموس می‌کند. همان‌طور که کتاب روابط در حال تحول اپل با دولت چین را شرح می‌دهد، اتحادهای منطقه‌ای خود ایران نیز در نوسان است و پیوندهای آن با روسیه و چین در حال تعمیق است. این امر ماهیت سیال مشارکت‌های بین‌المللی و نیاز به بازنگری مداوم راهبردی توسط دولت‌ها و شرکت‌ها را برجسته می‌کند. کتاب مک‌گی همچنین به بررسی عمیق چگونگی عملکرد و سازگاری یک شرکت غربی در یک دولت با ساختار قدرتمند می‌پردازد. خوانندگان ایرانی، با در نظر گرفتن تمایزات نظام سیاسی ایران، می‌توانند تصویر ارائه شده از قدرت دولتی، سازوکارهای حاکمیتی، مذاکرات میان نهادهای خارجی و یک دستگاه دولتی منسجم را از منظر تحلیلی مورد توجه قرار دهند.

جامعه، فناوری و آرمان‌ها: تجربه ایرانی

فناوری نقش قابل توجهی در ایران امروز ایفا می‌کند. ضریب نفوذ بالای تلفن همراه، رشد تجارت الکترونیک و تقاضا برای خدمات دیجیتال مشهود است. دولت ایران نیز به دنبال تحول دیجیتال و توسعه بخش داخلی فناوری اطلاعات و ارتباطات است؛ چنان که ایران بر اساس گزارش آنکتاد در سال ۲۰۲۵ در رتبه ۷۲ فناوری و نوآوری قرار گرفته و در تحقیق و توسعه

دارای نقاط قوت است. نگاه ویژه برای دستیابی به حاکمیت فناورانه به‌خصوص در حوزه‌های راهبـردی ماننـد هوش مصنوعی، برجسـته اسـت. تدویـن راهبرد ملی هـوش مصنوعی، سـرمایه‌گذاری (۱۱۵ میلیون دلار در سـال ۲۰۲۵) با هدف قرار گرفتن در میان ۱۰ کشـور برتر جهان در این حوزه، گواهی بر این مدعاسـت. این حرکت تا حدی پاسخی به تحریم‌ها و تمایل به کاهش وابستگی است.

بـا این حـال، چالش‌ها و تناقضاتی نیز وجـود دارد. حاکمیت اینترنت با مسـائلی چون سانسـور، محدودیت در اتصال بین‌المللی و شـبکه ملی اطلاعات «NIN» مواجه است. فرار مغزها از متخصصان ماهر فناوری اطلاعات، محدودیت‌های زیرسـاختی (مراکز داده، رایانش ابری) و تأثیر تحریم‌ها بر دسترسـی به سخت‌افزار و نرم‌افزار پیشرفته از دیگر موانع هستند. در این میان، قرارداد اجتماعی و تنش میان کنترل دولتی بر فناوری و تمایل شهروندان به دسترسی آزاد و حقوق دیجیتال نیز قابل تأمل است.

در بستر اجتماعی گسترده‌تر، مشکلات اقتصادی بر زندگی روزمره تأثیر گذاشته و گاه منجر به نارضایتی‌های اجتماعی شـده اسـت. مسـائل کارگری از جمله شـرایط نامناسـب کار، دسـتمزدهای معوقه، محدودیت فعالیت اتحادیه‌های مسـتقل و آمار بالای تلفات ناشـی از حـوادث کار (۲۰۸۱ مرگ از مه ۲۰۲۴ تا آوریل ۲۰۲۵) و نگرانی‌های مربوط به حقوق بشـر از جملـه آزادی بیان و حقـوق زنان از دیگر جنبه‌های این تصویر هسـتند. بحـث کتاب درباره شـیوه‌های کار در زنجیره تأمین اپل و مصالحه‌های اخلاقی این شـرکت در چین ممکن است برای خوانندگان ایرانی که از چالش‌های کارگری و اجتماعی خود آگاهند، قابل تأمل باشد.

در ایران، همانند چین (آن‌گونه که از همکاری اپل با رژیم پکن برمی‌آید)، فناوری شمشیری دولبه است. از یک سـو ابزاری برای توسعه اقتصادی، نوآوری و راحتی شهروندان و از سوی دیگر، وسیله‌ای برای نظارت و کنترل دولتی. این تنش درونی، جنبه‌ای حیاتی از جامعه فناورانه مدرن است. ایران آرمان‌های بلندی برای رهبری در هوش مصنوعی و فناوری دارد، اما با موانع داخلی (فرار مغزها، زیرساخت‌ها) و خارجی (تحریم‌ها) قابل توجهی روبروست. این شکاف میان جاه‌طلبی و واقعیت، موضوعی اساسی است.

چرا این ترجمه اکنون اهمیت دارد: بازتاب‌هایی برای خواننده ایرانی

کتاب «اپل در چین» فراتر از یک داستان تجاری صرف، کاوشی عمیق در باب قدرت، اقتصاد و اخلاق در دنیای به هم پیوسـته ماسـت. مضامیـن آن به ویژه برای مخاطـب ایرانی که در

سال‌های ۱۴۰۴-۱۴۰۲ با پرسش‌های مشابهی در زمینه راهبرد اقتصادی، توسعه فناورانه، حاکمیت ملی و پیچیدگی‌های تعامل جهانی دست به گریبان است، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

این کتاب، بیش از آنکه پاسخی ارائه دهد، پرسش‌هایی اساسی را برای تأمل پیش روی خواننده قرار می‌دهد:

- چگونه یک ملت (یک شرکت) می‌تواند از مشارکت‌های جهانی برای پیشرفت اقتصادی و فناورانه بهره‌مند شود، بدون آنکه استقلال راهبردی یا ارزش‌های بنیادین خود را قربانی کند؟ (با الهام از تجربه اپل)
- پیامدهای بلندمدت درهم‌تنیدگی عمیق اقتصادی با یک قدرت بزرگ، به ویژه قدرتی با نظام سیاسی یا اهداف راهبردی متفاوت، چیست؟ (موضوعی مرتبط هم با رابطه اپل/چین و هم با روابط ایران)
- در مسیر دستیابی به پیشرفت فناورانه و خودکفایی، مصالحه‌ها و بده‌بستان‌های اجتماعی کدامند و چگونه می‌توان آن‌ها را مسئولانه مدیریت کرد؟ (با توجه به حرکت ایران به سمت هوش مصنوعی در برابر حقوق دیجیتال)
- چه درس‌هایی می‌توان از مدل توسعه فناورانه و صنعتی چین که توسط شرکت‌هایی مانند اپل تسهیل شد، برای کشورهایی مانند ایران آموخت که آن‌ها نیز در شرایطی متفاوت و اغلب چالش‌برانگیزتر به دنبال تقویت توانمندی‌های خود هستند؟ (مقایسه مسیر چین در کتاب با «اقتصاد مقاومتی» و اهداف فناورانه ایران)

ترجمه «اپل در چین» با فاصله کوتاهی از چاپ نسخه انگلیسی آن فرصتی ارزشمند برای خوانندگان ایرانی فراهم می‌آورد تا با یک روایت مهم جهانی درگیر شوند و به تأمل درباره چالش‌ها و انتخاب‌های ملت خود در صحنه پیچیده قرن بیست و یکم بپردازند. این کتاب دعوتی است برای «متفاوت اندیشیدن» - اگر بخواهیم شعار قدیمی اپل را وام بگیریم - درباره نیروهایی که جهان ما و جایگاه ایران در آن را شکل می‌دهند.

بخش اول

احیای اپل

فصل ۱) در آستانه ورشکستگی

«جو او-سالیوان»[1] باید کارخانه مکینتاش اپل را در فانتن[2]، کلرادو به سرعت می‌فروخت. یک هفته قبل از آن، در اواخر مارس ۱۹۹۶ اپل با اعلام اینکه در آن سه ماه ۷۰۰ میلیون دلار زیان خواهد دید، ناظران را مبهوت کرد؛ این بزرگ‌ترین شکست مالی در تاریخ این شرکت بود. بدهی‌ها سررسید شده بودند و اپل به پول نقد نیاز داشت، اما معامله فانتن یک واگذاری دارایی عادی نبود. این به منزله یک تسلیم بود.

صنعت رایانه‌های شخصی «PC» طی پانزده سال گذشته دستخوش تحولی عظیم شده بود؛ از رویکرد شرکت‌ها به ساخت رایانه‌های خودشان به سمت برون‌سپاری هرچه بیشتر تولید. اپل تنها بازمانده‌ای بود که در برابر این روند مقاومت می‌کرد. از بدو تأسیس آن در سال ۱۹۷۶ توسط دو دانشجوی ترک تحصیل کرده به نام استیو، تولید، بخشی جدایی‌ناپذیری از فرهنگ شرکت بود؛ اما اکنون این رویکرد در حال شکست بود. سایر فعالان این صنعت، بیشتر تولید خود را به تولیدکنندگان قراردادی واگذار کرده بودند که ثابت کرده بودند، بسیار چابک‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر هستند.

او-سالیوان، یک ایرلندی فروتن و صریح‌اللهجه که پانزده سال را در عملیات اپل در سه قاره گذرانده بود و تا سطح معاونت ارتقا یافته بود، در حال مذاکره بود تا کارخانه «فانتن» را به «اس‌سی‌آی سیستمز»[3] بفروشد. اس‌سی‌آی سیستمز، یک تولیدکننده قراردادی بود که با وجود نقش محوری‌اش در تاریخ اولیه رایانه‌های شخصی، طنین نام تجاری ناچیزی داشت.

1. Joe O'Sullivan
2. Fountain
3. SCI Systems

اس‌سی‌آی که در ابتدا با نام «اسپیس کرفت اینک»[1] تأسیس شده بود، در سال ۱۹۶۱ و با هدف کمک به آمریکا در رقابت با شوروی پس از پرتاب ماهواره «اسپوتنیک»[2] شکل گرفت. «او لین بی. کینگ»[3]، مدیرعامل آن، مهندسی جوان و کارآفرینی جسور بود که اس‌سی‌آی را در زیرزمین خانه‌اش در «هانتسویل»،[4] آلاباما که به «شهر موشک» معروف است، به صورت مشترک تأسیس کرد. کینگ و کارکنانش با ساخت ماهواره برای دولت ایالات متحده در نزدیکی «مرکز پرواز فضایی مارشال ناسا» مهارت‌های فنی خود را اندوختند. تا دهه ۱۹۷۰ اس‌سی‌آی رویکرد خود را تغییر داده بود تا قطعات موشک را برای مسابقه تسلیحاتی ابرقدرت‌ها بسازد و در نهایت، ابزارهایی برای «ساترن ۵»[5] ناسا، همان موشکی که فضانوردان را به ماه پرتاب کرد، تولید کند.

اس‌سی‌آی تا حدی به این دلیل به‌عنوان خریدار ایده‌آل ظاهر شده بود که می‌توانست تولید محصولات اپل را بر عهده بگیرد و بخش عمده‌ای از نیروی کار ۱۱۰۰ نفری را حفظ کند. «او-سیلیوان» مُصِر بود که اپل در مورد کارخانه ۳۴۰ هزار فوت مربعی به توافق خوبی برسد، اما مذاکرات به بن‌بست رسیده بود. گروه اپل، افرادی حدوداً سی و چند ساله اهل کالیفرنیا بودند که تی‌شرت به تن داشتند و نسبت به آداب و رسوم بی‌اعتنا بودند. آن‌ها همتایان کت و شلواری خود را «پیرمردهای بداخلاق هانتسویل» خطاب می‌کردند و با انتقاد از «بیگل»های[6] سرو شده، آن‌ها را آزرده خاطر می‌ساختند؛ اما اپل همچنین می‌خواست که اس‌سی‌آی در صورت از کار افتادن تعداد قابل توجهی از محصولات مونتاژ شده پس از رسیدن به دست مشتریان، حتی اگر این اتفاق ماه‌ها بعد رخ می‌داد، مسئولیت‌پذیر باشد.

شرکت «SCI» حاضر به امضای قرارداد نشد و آن را ریسکی پرهزینه و طاقت‌فرسا قلمداد می‌کرد - در واقعیت نیز چنین بود.

کینگ فردی نبود که به‌سادگی تسلیم شود. او مردی کج‌خلق و دشوار بود و از اینکه او را «پدرخوانده هانتسویل» بنامند، لذت می‌برد. او از ثروت و زندگی اجتماعی که پول برایش فراهم می‌کرد، بهره‌مند بود و یک بی‌ام‌و بزرگ را در زمانی می‌راند که خودروهای لوکس وارداتی

1. Space Craft Inc
2. Sputnik
3. Olin B. King
4. Huntsville, Alabama
5. Saturn V
6. یک رول سفت به شکل دونات که به طور سنتی با جوشاندن و سپس پختن تهیه می‌شود.

عملاً در آلاباما تقریباً نایاب بودند. بیش از هر کس دیگری، کینگ پایه‌گذار آنچه اکنون به‌عنوان خدمات تولید الکترونیک شناخته می‌شود، بود؛ صنعتی پنهان (معروف به صنعت تولید پنهان‌کار) که در حال حاضر سالانه نیم تریلیون دلار درآمدزایی دارد.

او-سالیوان تمام طول شب را در حال مذاکره بود و وکلای اپل در کنارش حضور داشتند. او مذاکره‌کننده‌ای زیرک و کارکشته بود و با وسواس برای دستیابی به بهترین پیشنهاد ممکن رضایت می‌داد؛ تا اینکه تماسی دیرهنگام در شب از «فرد فورسایت»،[1] معاون ارشد عملیات جهانی دریافت کرد. مافوقش گفت: «جو، باید این هفته قرارداد را امضا کنی».

هنگامی که او-سالیوان شروع به شرح وضعیت دشوار و تأکید بر لزوم درایت و صبر کرد، فورسایت میان کلامش دوید و حرفش را قطع کرد. او-سالیوان، که از چانه‌زنی‌های دیرهنگام خسته بود، فوراً فوریت موجود در صدای فورسایت را درنیافت. او بی‌تفاوت پاسخ داد: «اگر می‌خواهیم شرایط به نفع ما باشد، این کار به سرعت انجام نخواهد شد». فورسایت با آهنگ و لحن صدایی پاسخ داد که بی‌درنگ مرد ایرلندی را آشفته کرد، گفت: «معامله باید به سرعت انجام شود، وگرنه پنجشنبه حقوق نخواهی گرفت.»

این بحث در عرض چند ثانیه از حالتی عادی به تهدیدی برای شغل تبدیل شد. او-سالیوان فوراً پاسخ داد: «بس کن، نیازی نیست تهدید کنی!». آنچه فورسایت در پاسخ گفت، از لحاظ شخصی تسکین‌دهنده بود، اما تنها بر نگرانی‌ها افزود. او گفت: «نه شما متوجه نمی‌شوید، اگر این معامله انجام نشود، هیچ‌یک از ما پنجشنبه حقوق دریافت نخواهیم کرد».

مارپیچ مرگ

احتمال نابودی شرکت اپل چنان واقعی بود که این شرکت به دنبال مشاوره حقوقی ورشکستگی گشت. اپل یک وکیل برجسته، «هاروی میلر»[2] از مؤسسه حقوقی «وایل، گاتشال و منجز»[3] را به خدمت گرفت. این شرکت هنوز به مرحله‌ای نرسیده بود که به میلر بگوید، اسناد لازم را تنظیم کند، اما گزینه‌ها را بررسی کرد تا درک کند، ثبت درخواست طبق فصل ۱۱ (قانون ورشکستگی آمریکا) چه مزایایی می‌تواند به همراه داشته باشد. «فرد اندرسون»[4] که در مارس

1. Fred Forsyth
2. Harvey Miller
3. Weil, Gotshal & Manges
4. Fred Anderson

۱۹۹۶ به‌عنوان مدیر ارشـــد مالی به اپل پیوست، بعدها گفت: «این شرکت در یک مارپیچ مرگ قرار داشت».

ماه‌ها قبل از آن، خزانه‌دار اپل به هیئت مدیره هشـــدار داده بود که اپل «در حوالی ماه می با کمبود نقدینگی مواجه خواهد شد». ذخایر نقدی به ۵۰۰ میلیون دلار کاهش یافته بود که برای شرکتی با ۱۳ هزار کارمند و ۱۵۰ میلیون دلار وام که در آوریل سررسید می‌شد، به طرز خطرناکی ناچیز بود. ســـه ماه تعطیلات ســـال ۱۹۹۵ باید حجم زیادی پول نقد به همراه می‌آورد، اما تیم فروش اپل در پی عرضه مایکروســـافت ویندوز ۹۵ دچار وحشـــت شده بود. آن‌ها که به شدت برای حفظ ســـهم بازار و فروش موجودی کالا در تلاش بودند، قیمت‌ها را تا ۳۰ درصد کاهش دادند، به گونه‌ای که به زیر قیمت تمام شـــده رســـید. درآمدهای اپل به رکورد بی‌ســـابقه ۳.۱۵ میلیارد دلار افزایش یافت، اما - با متحمل شدن ضرر در هر فروش - این شرکت، «وال استریت» را با یک زیانی بالغ بر ۶۹ میلیون دلار به جای سود پیش‌بینی شده ۱۵۰ میلیون دلار متحیر کرد.

این نتایج فاجعه‌بار منجر به از دست دادن سمت مدیرعاملی «مایکل اسپیندلر»،[1] مدیرعامل متولد آلمان شـــد. اشـــباع بازار با کامپیوترهای مکِ مقرون به صرفه برای رقابت با رایانه‌های شـــخصی، ایده اســـپیندلر بود. انبارهای اپل تقریباً با یک میلیارد دلار موجودی انبار به فروش نرفته انباشته شده بود که این مبلغ بیشتر از مجموع سودهای سه سال گذشته این شرکت بود.

هیئت مدیره اپل به این نتیجه رســـید که بهترین راه بـــرای برون‌رفت از این بحران، فروش شرکت اســـت. آن‌ها از ماه‌ها پیش به شناسایی و ارزیابی شـــرکت‌هایی چون «IBM»، «سان مایکروسیســـتمز» و گروه الکترونیکی هلندی «فیلیپس» به‌عنوان خریداران احتمالی پرداخته بودند. مذاکرات حاصل چندانی نداشـــت، اما یک پیشنهاد خوب تقریباً قطعاً پذیرفته می‌شد. متأسفانه، سیر نزولی اپل به سمت فراموشـــی آنقدر واضح بود که وقتی «اسکات مک‌نیلی»،[2] مدیرعامل شرکت سان در اواخر ژانویه ۱۹۹۶ پیشنهاد ادغام داد، حتی حاضر نشد، قیمت بازار سهام را بپردازد. در آن زمان، سهام اپل با قیمت حدود ۲۸ دلار در هر سهم معامله می‌شد، اما «بهتریـــن پیشـــنهاد» مک‌نیلی ۲۳ دلار بـــود که این یعنی شـــرکت را تنهـــا ۲.۸ میلیارد دلار ارزش‌گذاری می‌کرد. اپل این پیشنهاد را مضحک و توهین‌آمیز تلقی کرد. با این حال، مک‌نیلی در ارزیابی خود درست عمل کرده بود. در واقع، او حتی بیش از حد سخاوتمند بود. شش هفته بعد، ســـهام اپل به زیر ۲۳ دلار سقوط می‌کرد. ظرف یک سال، آن‌ها با قیمتی کمتر از ۱۵ دلار

1. Micheal Spidler
2. Scott McNealy

معامله می‌شدند.

اندکی پس از شکست مذاکرات سان و اپل، لوگوی رنگین‌کمانی اپل زینت‌بخش جلد مجله «بیزینس ویک»[1] شد که بر پس‌زمینه‌ای کاملاً مشکی قرار گرفته بود؛ حروف درشت خاکستری با این تیتر اصلی: «سقوط یک نماد آمریکایی». این مقاله اپل را به درستی «در آستانه فروپاشی» و نیازمند «یک بازنگری ریشه‌ای» به تصویر کشیده بود. این مقاله بازتاب گسترده‌ای یافت. معاون ارشد؛ گرینو دی لوکا، یکی از مدیران اپل همان هفته‌ای که این شماره منتشر شد، در حال مذاکره برای خرید خانه‌ای در سانفرانسیسکو بود. او وام مسکن خود را تأمین کرده و پیشنهادی ارائه داده بود. همه چیز مهیا بود، اما صاحب خانه که مشترک نشریه بیزینس ویک بود، نگران شد. او با اعتراض گفت: «این آقا برای اپل کار می‌کند!». بانکدار دی لوکا تلاش کرد، توضیح دهد که این موضوع مشکلی ایجاد نمی‌کند و دی لوکا پیشاپیش وام خود را تضمین کرده است، اما صاحب خانه به حرف‌هایش توجهی نکرد. پیشنهاد او رد شد.

تهدید از بوکا راتون و هانتسویل

به نوعی شگفت‌انگیز بود که اپل در برابر طیف وسیعی از رقبایی که می‌توانستند برای هر کامپیوتری که می‌فروختند، هزینه‌های کمتری را محقق ساخته و توزیع بهتری داشته باشند، تا این حد پیشرفت کرده بود. بقای اپل گواهی بر دو نیروی دوقلو و تا حدودی متناقض بنیانگذارانش بود. کامپیوتر «Apple II» به رهبری «استیو وزنیاک»[2] در سال ۱۹۷۷ عرضه شد و اولین کامپیوتر شخصی بود که استانداردی را برای پیروی دیگران تعریف کرد. این کامپیتر برای یک دهه کامل، اصلی‌ترین عامل درآمدزای اپل باقی می‌ماند. نیروی دوم، ماهیت پیشرفته سیستم عامل مکینتاش «OS» بود. این سیستم واقعاً یک دهه از زمان خود جلوتر بود. در سال ۱۹۸۴ استیو جابز جوان و خوش‌سیما که در آن زمان تنها بیست و هشت سال داشت، با سبکی نمایشی از مک در یک سالن مملو از جمعیت رونمایی کرد. جابز روی ماوس کلیک کرد - در آن زمان پدیده‌ای نوظهور بود - کامپیوتر با صحبت کردن خود، نفس را در سینه حضار حبس کرد: «سلام. من مکینتاش...» و با صدایی غیرطبیعی و مصنوعی، گویی پدربزرگ سیری بود، گفت: «مطمئناً عالی است که از آن کیف بیرون آمدم.»

پس از برکناری جابز در سال بعد، زمان از اپل پیشی گرفت یا بهتر بگوییم، مایکروسافت

1. Business Week
2. Steve Wozniak