

Fronteres que cauen en un món sense fronteres¹

Kenichi Ohmae

Després dels cinquanta anys de Guerra Freda entre el comunisme d'estil soviètic i la democràcia liberal occidental, alguns observadors –Francis Fukuyama, en concret– anunciaven la «fi de la història». Res més lluny de la veritat. De fet, ara que s'ha acabat la més amarga confrontació ideològica desencadenada per la col·lisió d'«ismes» d'aquest segle, més persones que mai, d'arreu del món, han fet un pas clar endavant per tenir un paper més actiu. Han deixat enrere segles, fins i tot mil·lennis, de foscor en boscos i en deserts, d'aïllament rural per exigir a la comunitat internacional –i a l'economia global que tot ho enllaça– una vida decent per a ells i una vida millor per als seus fills. En la generació anterior, fins i tot fa deu anys, la majoria no tenien veu, eren invisibles, sempre havia estat igual, però ara ja no és així: han entrat en la història amb ànims de venjança, i amb exigències, exigències econòmiques.

Però a qui o a on s'han d'adreçar? La primera reacció serà, evidentment, mirar cap als caps de Govern dels estats-nació. Al capdavant, són ells els que sempre han decidit sobre el curs dels esdeveniments públics. Ara bé, en el competitiu món actual, els estats nació ja no tenen aquells pous inacabables de recursos que abans els servien per finançar amb impunitat la seva ambició. Avui dia, fins i tot han de recórrer a l'economia internacional i han de fer canvis a casa per poder rebre aquestes ajudes. Per això, adrecen les seves exigències a organismes internacionals com ara les Nacions Unides (NU). Però què són les NU si no un conjunt d'estats-nació? Llavors s'adrecen a organismes multilaterals com ara el Banc Mundial, però al seu torn, també són criatures d'un univers definit i finançat pels estats-nació. I després s'adrecen explícitament a agrupacions econòmiques, com ara l'Organització de Països Exportadors de Petroli (OPEC), el Grup dels 7 (G7), l'Associació de Nacions del Sud-est Asiàtic (ASEAN), la Cooperació Econòmica Àsia-Pacífic (APEC), l'Àrea de Lliure Comerç d'Amèrica del Nord (NAFTA) o la Unió Europea (UE). Però de nou, darrere cadascun d'aquests acrònims trobaran una agrupació d'estats-nació.

¹ Aquest article reproduceix la introducció i el capítol 1 (pàgines 19-34) del llibre de Kenichi Ohmae *La fi de l'estat nació. L'escalada de les economies regionals*, publicat pel Centre d'Estudis de Temes Contemporanis, a la col·lecció Temes Contemporanis, 27, 2009.

Llavors, si són prou llestos, s'aturaran per fer-se unes preguntes senzilles. Aquests estats-nació –malgrat l'obvietat que tenen un paper important en els negocis mundials– són realment els actors principals de l'economia global actual? Són els que ofereixen les millors perspectives de l'economia? Ens ofereixen el millor port d'accés?

En un món en què les fronteres econòmiques estan desapareixent de manera progressiva, els seus límits arbitraris, històricament accidentals, són realment importants en termes econòmics? I si no és el cas, quins límits tindrien sentit? En altres paraules, quines són, en essència, les unitats comercials naturals –els grups de persones i activitats amb les dimensions i l'escala adequades– a través de les quals podem accedir a les economies?

Una manera de contestar a aquesta pregunta és observar els fluxos del que jo anomeno «les quatre i». Primer, els mercats de capitals de la majoria dels països desenvolupats estan plens de capital sobrant que busca possibles inversions. El Japó, per exemple, té un equivalent de 10 bilions de dòlars reservat a aquests efectes. Fins i tot quan un país està prop de la fallida, sol haver-hi una enorme quantitat de diners en fons de pensions i assegurances de vida. El problema és que les oportunitats d'inversió més interessants (les que són prou grans) no solen estar disponibles en els punts geogràfic en què es troben els diners. Per això, els mercats de capitals han desenvolupat una gran varietat de mecanismes per transferir els diners a través de les fronteres nacionals.² Avui dia, prop del 10% dels fons de pensions dels Estats Units s'inverteixen a l'Àsia, i fa deu anys, aquest grau de participació en els mercats asiàtics era del tot impensable.

Així doncs, la inversió –la primera de les i– ja no té limitacions geogràfiques. Ara, siguis on siguis, si l'oportunitat s'ho val, els diners hi arriben. I en la majoria dels casos, seran diners «privats». De nou, fa deu anys, el flux de fons transfronterer era sobretot intergovernamental, o d'agències creditícies a governs. Sempre hi havia una capital i un exèrcit de buròcrates de la funció pública en almenys un dels extrems de la transacció. Això ara ja no passa. Com que la majoria dels diners que actualment travessen les fronteres són fons privats, els governs no han de participar en cap dels extrems. L'únic que importa és la qualitat de l'oportunitat d'inversió. Els diners aniran on hi hagi bones oportunitats.³

La segona i, la de la indústria, també té una orientació molt més global avui dia en comparació amb fa deu anys. Abans, amb els interessos dels governs nacionals clars, les empreses tancaven acords amb els governs d'acolliment per aportar recursos i habilitats a canvi d'un accés privilegiat als mercats locals. Això també ha canviat. Les estratègies de les corporacions multinacionals modernes ja no es dissenyen ni estan condicionades per raons d'estat sinó, més aviat, pel desig –i la necessitat– de prestar servei a mercats atractius, siguin on siguin, i beneficiar-se de recursos atractius, siguin on siguin. Les ajudes finançades pels governs –exempcions d'impostos passades de moda a canvi d'invertir en tal o tal lloc– cada vegada tenen menys pes entre els criteris de decisió. Les empreses occidentals que ara s'instal·len, per exemple, en determinades

**ELS ESTATS NACIÓ JA NO TENEN
AQUELLS POUSS INACABABLES
DE RECURSOS QUE ABANS ELS
SERVIEN PER FINANÇAR AMB
IMPUNITAT LA SEVA AMBICIÓ**

2 Kenichi Ohmae, «Trade barriers,» *New York Times*, April 17, 1983.

3 Kenichi Ohmae, «The mixed scorecard of Japanese management abroad: Backlash is mounting among companies that query how exportable are Japanese ways,» *International Management*, July 1983.

parts de la Xina i l'Índia són allà perquè hi veuen futur, no perquè el govern amfitrió els hagi col·locat la pastanaga davant el nas.

Quan les corporacions es traslladen, és clar, aporten capital al país. I el que és més important, segurament: es produeix una transferència de tecnologia i *know-how* directiu. No es tracta de concessions als governs d'acolliment; és la matèria primera bàsica que aquestes empreses

**EN UN MÓN EN QUÈ LES
FRONTERES ECONÒMIQUES ESTAN
DESAPAREIXENT DE MANERA
PROGRESSIVA, ELS SEUS LÍMITS
ARBITRARIS, HISTÒRICAMENT
ACCIDENTALS, SÓN REALMENT
IMPORTANTES EN TERMES
ECONÒMICS?**

necessiten per fer la seva feina. Però també aporten d'altres coses. Alguns fons de pensions dels Estats Units, per exemple, poden buscar oportunitats relativament decents a la Xina, explorant les oportunitats de la borsa de Xangai. Malgrat tot, no estaran familiaritzats amb les perspectives identificades. Els gestors de capital faran el que podran per fer els estudis de mercat corresponents, però tothom sap que la informació rellevant serà limitada. Però si és una GE, una IBM, una Unilever o una P&G la que es vol establir a la Xina, els mercats nacionals i del món desenvolupat de ben segur trobaran la manera de fer les avaluacions corresponents.

S'hi trobaran més còmodes. I així s'ampliaran els mercats de capital en què aquestes companyies podran buscar recursos per fer-los servir a la Xina.

El moviment de la inversió i de la indústria ha vist com se li aplanava el camí gràcies a la tercera *i*: la informació, amb les noves tecnologies, que ara fan possible que una empresa treballi en diverses parts del món sense haver de tenir una estructura completa en cadascun dels països en què té presència. Els enginyers des d'Osaka poden controlar les plantes de fabricació en parts molt més interessants de la Xina, com ara Dalian. Els responsables de disseny de producte d'Oregon poden controlar les activitats d'una xarxa de fàbriques arreu d'Àsia-Pacífic. Així doncs, les càrregues de les activitats interfrontereres i de les aliances estratègiques han disminuït.⁴

Finalment, els individus consumidors –la darrera *i*– també són més globals ara. Amb un millor accés a la informació sobre com es viu arreu del món, és molt menys probable que es vulguin comprar productes americans, francesos o japonesos només perquè existeixen associacions nacionals, i s'està molt menys condicionats pels governs en aquest sentit. Els consumidors busquen cada vegada més la millor qualitat-preu, els és igual d'on vinguin els productes. I ja han demostrat que estan disposats a cedir a les seves preferències per la cartera.

En conjunt, la mobilitat d'aquestes *i* fa possible que hi hagi unitats econòmiques viables en qualsevol part del món per aconseguir qualsevol cosa que sigui necessària per al desenvolupament. No cal ajuda per accedir a recursos prop de casa. Tampoc cal dependre dels governs per aconseguir recursos d'altres llocs i fer-los arribar als usuaris finals. Això fa que la funció tradicional d'«intermediari» que tenien els estats-nació –i els seus governs– ja no és necessària, en absolut. Com que els mercats globals de les *i* ja són autònoms, els estats-nació ja no han de construir el mercat. De fet, tenint en compte els problemes dels estats, que solen ser considerables, sovint el que fan és posar-hi pals a les rodes. Si poden, les solucions globals fluïran cap a

4 Kenichi Ohmae, «Folly of U.S.-Japan trade imbalance, Part I: Outmoded statistics underestimate Japanese purchases of U.S. products,» *Japan Economic Journal*, June 18, 1985.

on siguin necessàries sense que els estats-nació hi intervinguin. Segons el que hem anat veient, a més, tot funciona millor justament perquè no hi intervenen.

Això canvia de manera radical l'equació econòmica. Si el moviment sense restriccions d'aquestes *i* fa que el paper d'intermediari dels estats-nació quedi obsolet, les qualificacions necessàries per seure a la taula global i aconseguir solucions globals comencen a correspondre's no amb les fronteres polítiques artificials dels països, sinó amb unitats geogràfiques més delimitades. Fixem-nos en Hong Kong, per exemple, o en el tram del sud de la Xina adjacent, o en la zona de Kansai, al voltant d'Osaka, o fixem-nos en Catalunya. És on es fa la feina, on afloren els mercats reals. És el que jo anomeno *estats regionals*. Poden estar dins d'un país o entre les fronteres de diversos estats-nació. No té importància. Això només és el resultat irrellevant dels accidents de la història. El que els defineix no és doncs la ubicació de les fronteres polítiques, sinó el fet que tenen les dimensions adequades, l'escala correcta per ser veritables unitats comercials naturals en l'economia global actual.⁵ Aquestes són les fronteres que ens han d'importar realment –i els contactes– d'un món sense fronteres.⁶

La il·lusió cartogràfica

Hem assistit a una cosa molt curiosa –per a molts observadors, ben preocupant– de camí cap al «nou ordre mundial», com deia el primer president Bush: el vell món s'ha esfondrat. El més visible, amb el final de la Guerra Freda, és que les tan conegudes aliances i oposicions entres les nacions industrialitzades s'han esquinçat per sempre més. I el menys visible, però que en principi és molt més important, és que l'estat-nació modern –aquell artefacte dels segles XVIII i XIX–, s'ha començat a enfonsar.

Per a molts observadors, l'erosió dels tan familiars blocs polítics mundials ha estat font, com a mínim, d'incomoditats, i probablement ha provocat clares dificultats. Abans es tenia la certesa que almenys se sabia on eren els límits: aquests són dels nostres i aquests no; aquests són els nostres interessos i aquests no; aquestes són les nostres indústries i aquestes no. No hi feia res si una petita activitat econòmica es mantenia com a purament nacional, en el sentit defensat per Adam Smith o David Ricardo. Tampoc no importava que les persones beneficiades o els interessos protegits representessin una petita fracció (cada vegada més petita) del complex univers social dins del conjunt de fronteres polítiques establertes.

El més important, després de tot, era que tothom sabia on eren les línies limítrofes o, si més no, es podia parlar o actuar com si se sabés. Tot descansava, en una còmoda seguretat, en el coneixement clar, com deia Robert Reich, de qui era el «nosaltres» i qui era l'«ells». L'inconveni-

**LA INVERSIÓ JA NO TÉ
LIMITACIONS GEOGRÀFIQUES.
ARA, SIGUIS ON SIGUIS, SI
L'OPORTUNITAT S'HO VAL, ELS
DINERS HI ARRIBEN. I EN LA
MAJORIA DELS CASOS, SERAN
DINERS "PRIVATS"**

5 Kenichi Ohmae, «Big 3: No longer solely American.» *Detroit News*, April 21, 1985.

6 Kenichi Ohmae, «Deficit myths.» *Wall Street Journal*, July 30, 1985.

ent era que la majoria de les armes dels governs nacionals havien apuntat amb ràbia durant els últims vint anys a certs segments de persones que els governs ara definien com a «nosaltres», però vaja, tampoc no tenia tanta importància. Les fronteres són les fronteres.

La política, com diu l'adagi, és l'art dels possibles, és a dir, l'art de passar per alt o mirar cap a una altra banda quan hi ha fets discordants: armes que apunten cap a on no han d'apuntar, institucions democràtiques anquilosades fins a la paràlisi per uns interessos minoritaris defensats en nom de la majoria, i, potser el més important, economies nacionals en un món cada cop amb menys fronteres per a l'activitat econòmica. Què ens importa que el PNB per capita de la Xina sigui de 317 dòlars si a Shenzhen, que té una economia estretament relacionada amb Hong Kong, és de 5.695 dòlars? Les fronteres són les fronteres, i les línies de divisió política tenen un significat que va molt més enllà de les comunitats demostrables d'interessos econòmics.

No, en absolut. El debat polític encara pot estar sotmès a un vocabulari passat de moda amb fronteres polítiques, però la realitat del dia a dia de la majoria de la gent del món desenvolupat i en desenvolupament –ciutadans i consumidors– parlen un idioma molt diferent. Parlen l'idioma d'una economia cada vegada amb menys fronteres, un veritable mercat global. Però les referències que tenim –els mapes i les guies– d'aquestes terres encara es basen massa en termes polítics.

A més, conforme els protagonistes d'aquest paisatge –els estats-nació– comencen a caure, hi ha la temptació de posar-se a dibuixar de nou els mapes obsolets a l'estil de les Nacions Unides per reflectir els canvis frontereres. Aquesta temptació és perfectament comprensible, però el resultat és una pura il·lusió. Aquests esforços no demostren millor que la feina dels primers cartògrafs els límits i les relacions que importen en el món que ara estan sorgint. Són producte d'una il·lusió, i són fidels als seus orígens.

Això també és comprensible. Bona part de la consciència actual sobre la caiguda dels estats-nació moderns es deu a la dolorosa experiència de l'antiga Unió Soviètica i de Txecoslovàquia, que ja han deixat d'existir com a entitats

nacionals independents. Segurament fa força més por el cas de Iugoslàvia, amb el nociu beurratge d'odi secular, antagonismes recents i ambicions desfermades. Són extrems, sens dubte, però són casos clarament representatius del tipus d'erosió que ha començat a captar una bona part de l'opinió pública.

En una nova Alemanya unificada, per exemple, s'han cedit uns poders sense precedents als *länder*.⁷ Al Canadà, abans de les recents eleccions al Quebec, i fins i tot abans del fracàs de l'Acord de Meech Lake, la província francòfona ha estat fent moviments per retallar els llaços constitucionals amb les províncies anglòfones.⁸ A Espanya, s'estan transferint competències a les disset «comunitats autònomes», especialment a les que són com Catalunya, amb una arre-

LES ESTRATÈGIES DE LES CORPORACIONS MULTINACIONALS MODERNES JA NO ES DISSENYEN NI ESTAN CONDICIONADES PER RAONS D'ESTAT SINÓ, MÉS AVIAT, PEL DESIG -I LA NECESSITAT- DE PRESTAR SERVEI A MERCATS ATRACTIUS I BENEFICIAR-SE DE RECURSOS ATRACTIUS, SIGUIN ON SIGUIN

7 Kenichi Ohmae, «The real problem is that America doesn't know its own strength,» *Japan Times*, June 2, 1987.

8 Kenichi Ohmae, «New study shows Japanese like American' goods made in Japan,» *Japan Times*, January 13, 1987.

lada identitat històrica que li és pròpia. A Itàlia fa temps que li preocupen els problemes amb el Mezzogiorno del sud, i les recents eleccions han demostrat que la Lliga Llombardeja del nord és un factor real i que guanya protagonisme en l'escena política.⁹ Fins i tot a la França *dirigiste*,¹⁰ els prefectes del Govern de Mitterrand ja no poden fer valer el dret de veto unilateral en les decisions locals de les 22 províncies del país.

Uns avenços tan importants com aquests sens dubte es mereixen l'atenció rebuda pels mitjans i els comentaris continus dels líders d'opinió i dels càrrecs públics. Una Guerra Freda que ha durat pràcticament mig segle no pot acabar sense canvis importants –de gran interès– en tots dos costats. La relaxació de la tan tibada disciplina bipolar imposada pels Estats Units i l'antiga URSS no pot evitar, més aviat el contrari, que les antigues línies s'ampliïn. Igual de sorprenent, però, és la manera en què aquesta atenció s'ha emmarcat i articulada. Fins al punt que aquests avenços s'han tractat com a evidències de desafiaments sistèmics als estats-nació tradicionals (i no només com un desafiament a una política concreta o a uns polítics concrets), s'han interpretat sobretot en termes polítics. Independentment del seu origen, les forces centrífugues en joc tenen sentit, sobretot com a afirmacions sobre les inadequacions dels modes i processos establerts de l'ordre polític, és a dir, com a evidència de les realineacions problemàtiques dintre de les fronteres establertes prèviament.

Així doncs, com es diria en el debat públic actual, la fissió representada per les autonomies locals i per l'irredentisme ètnic o racial o fins i tot tribal demostra clarament, igual que la fusió que representa Maastricht, que el mandat de postguerra dels governs centrals ja no té res a veure amb el poder que tenien en la generació passada. I com també es diria en el debat, aquest fracàs del centre polític és una causa legítima de preocupació. Quan ningú no sembla saber cap a on anem (o cap a on hauríem d'anar), la iniciativa s'estanca, els interessos especials es redueixen fins a la paràlisi i el consens necessari per a la política efectiva encara s'allunya més. Amb tons de desesperació, els que els agrada la literatura citen Yeats: «Tot cau; el centre no pot aguantar». Però el veritable missatge és el de Matthew Arnold: «Estem deambulant entre dos móns: un de mort i l'altre incapaç de néixer».

Aquestes lamentacions almenys tenen la virtut de prendre's seriosament l'erosió dels estats-nació. Però ho veuen gairebé com al resultat d'unes aspiracions polítiques representades des de fa molt de temps, que exploten quan els diversos impediments imposats per la Guerra Freda es relaxen. Per molt arrelades que estiguin, però, aquestes aspiracions no són les úniques forces en joc; ni tan sols es podria defensar que fossin les principals. Hi ha alguna cosa més. La batalla i el camp de batalla han canviat.

QUAN LES CORPORACIONS ES TRASLLADEN, ÉS CLAR, APORTEN CAPITAL AL PAÍS. I EL QUE ÉS MÉS IMPORTANT, SEGURAMENT: ES PRODUUEIX UNA TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA I KNOW-HOW DIRECTIU

9 Kenichi Ohmae, «Interest ceases to interest with the rise of the FX Empire,» *Japan Times*, June 16, 1987.

10 Kenichi Ohmae, «What moves exchange rates: New dynamics are challenging traditional theories,» *Japan Times*, July 29, 1987.

Qüestió de cultura?

En un recent article de Samuel Huntington que va tenir molt de ressò —«El xoc de civilitzacions»—,¹¹ trobem una interpretació d'aquest «hi ha alguna cosa més» que dèiem. Segons Huntington, les línies del nou món després de la Guerra Freda no s'expliquen amb la política ni amb la ideologia, sinó amb la cultura. A partir d'ara, quan grans quantitats de persones s'uneixen per un objectiu comú, el principal vincle entre elles cada vegada més serà una herència compartida en llengua, història, tradició i religió, és a dir, una civilització. I quan s'enfrontin fredament a banda i banda, el buit insuperable entre ells serà la falta d'aquesta civilització compartida, justament. Les agrupacions basades en la cultura esdevindran —de fet ja ho han fet— els actors més poderosos dels negocis mundials.

Sense posar en dubte els arguments de Huntington, cal dir que passen per alt que les lluites entre persones de la mateixa civilització no han estat excepcionals. Vist des de fora, les diferències entre catòlics i protestants a l'Irlanda del Nord no semblen una bona raó per a un odi tan

intens. Però per als líders polítics i els agitadors de masses, n'hi ha prou. De nou, des de fora, és terriblement difícil diferenciar entre hutus i tutsis a Rwanda, però han protagonitzat, durant la dècada passada, un dels enfrontaments més sanguinaris del món. Les persones se solen enfrontar quan els seus líders polítics o militars exageren diferències mínimes per remoure un odi latent, no quan les civilitzacions «xoquen». Si els líders són prou intel·ligents, faran que les persones creguin en el poder de treballar plegats. És el cas de les diferents races i cultures unides pacíficament per Lee Kwan Yew, a Singapur, i pel doctor Mahathir a Malàisia (i va passar igual a la Iugoslàvia de Josip Broz Tito i a l'Índia

de Mahatma Gandhi i de Jawaharlal Nehru després de la Segona Guerra Mundial). Les civilitzacions no són les que promouen els xocs. Es produeixen quan líders d'altres temps fan servir mesures d'altres temps per resoldre els problemes, tot portant els seus a confrontacions armades.

Aquestes baralles confonen els fonaments de la interpretació geopolítica, però també confonen els fonaments de la interpretació econòmica. L'entramat que unia els interessos polítics basats en les velles constel·lacions de nacions ha començat clarament a esquinçar-se. En economia, igual que en política, els antics patrons d'unió nació-nació han començat a perdre força. El que està apareixen, en lloc seu, no és un conjunt de nous canals basat en la cultura en lloc de en les nacions. Tampoc no és una simple realineació dels fluxos previs de comerç o inversió basats en les nacions.

Al meu parer, el que és important ara no és el partit o l'agenda política que domina l'aparell del Govern central d'un estat-nació. Tampoc no és el nombre de noves unitats independents en què el vell centre —que ha aguantat l'agitació de la industrialització i les agonies de les dues guerres— segurament acabarà descomposant-se. Tampoc no són les línies en què segurament es fragmentarà.

**LA INVERSIÓ I LA INDÚSTRIA
HAN VIST COM SE'LS APLANAVA
EL CAMÍ GRÀCIES A LES NOVES
TECNOLOGIES, QUE ARA FAN
POSSIBLE QUE UNA EMPRESA
TREBALLI EN DIVERSES PARTS
DEL MÓN SENSE HAVER DE TENIR
UNA ESTRUCTURA COMPLETA EN
CADASCUN DELS PAÏSOS**

11 Samuel Huntington, «The clash of civilizations?», *Foreign Affairs*, Summer 1993.

Per mi, el que estem presenciant és l'efecte acumulatiu d'uns canvis fonamentals en els corrents de l'activitat econòmica d'arreu. Tan poderosos han esdevingut aquests poders que s'han anat fent els seus propis canals, uns canals que no li deuen res a les línies de demarcació dels mapes polítics tradicionals. Dit clarament, en termes de fluxos reals d'activitat econòmica, els estats-nació *ja* han perdut el seu paper com a unitats amb sentit de participació en l'economia global del món sense fronteres actual.

En primer lloc, aquestes unitats definides políticament i de llarga durada tenen molt menys que aportar, i molta menys llibertat per fer aportacions. La dolorosa ironia és que, portats per la preocupació de fomentar per sobre de tot el benestar econòmic, els seus esforços per afirmar les formes tradicionals de sobirania econòmica en gent i regions dins de fronteres ara està tenint precisament l'efecte contrari. Els actes reflexos de sobirania fan que el desitjat èxit econòmic sigui impossible, perquè l'economia global castiga els països que els tenen desviant les inversions i la informació cap a altres llocs.

La veritat incòmoda és que en termes d'economia global, els estats-nació són poc més que actors secundaris. Possiblement, en un principi, en l'era mercantilista, eren uns motors de creació de riquesa independents i molt eficients. Més recentment, però, la conforme la lògica de la política electoral ha anat deixant una empremta mortal en les seves economies, han esdevingut (per sobre de tot) uns motors de redistribució de la riquesa clarament indeficients. Els càrrecs públics accedeixen al poder i s'hi queden donant als votants el que volen; i el que volen no sol comportar una disminució substancial dels beneficis, els serveis, els ajuts que atorga l'estat.

A més, com que la tasca dels veritables mercats de capital globals disminueix la seva capacitat real de controlar els tipus de canvi o protegir la seva moneda, els estats nació han esdevingut clarament vulnerables a la disciplina imposada per les opcions econòmiques d'altres persones i institucions, quelcom que els estats no poden controlar.

Fixem-nos, per exemple, en els recents atacs especulatius contra el franc, la lliura i la corona sueca en el marc de Maastricht. Fixem-nos, també, en la càrrega insostenible però imposada dels diversos programes socials a Europa. Finalment, fixem-nos en la completa absència de creació de valor econòmic, excepte pels que opten per assignar fons estatals per a projectes que beneficien només a uns quants, en decisions com la del compromís de la Dieta Nacional del Japó –copiada de les polítiques de New Deal de Franklin Roosevelt– per construir ponts i autopistes innecessàries a les remotes illes de Hokkaido i Okinawa.

En segon lloc, i més concretament, l'estat nació és cada vegada més una ficció nostàlgica. Encara té menys sentit avui dia, per exemple, que fa alguns anys, parlar d'Itàlia o Rússia o la Xina¹² com a única unitat econòmica. Es tracta d'una combinació heterogènia de territoris amb capacitats contributives molt diferents. Perquè un directiu del sector privat o un funcionari les tracti com si representessin una única entitat econòmica cal que apliqui mitjanes clarament falses, implausibles, inexistents. Però pot ser una necessitat política, tot i ser una mentida econòmica pura i dura.

**ELS INDIVIDUS CONSUMIDORS
TAMBÉ SÓN MÉS GLOBALS ARA
I BUSQUEN CADA VEGADA MÉS
LA MILLOR QUALITAT-PREU,
ELS ÉS IGUAL D'ON VINGUIN
ELS PRODUCTES**

12 Kenichi Ohmae, «Japan feels 'powerless,» *Newsweek*, April 13, 1987.

En tercer lloc, si ens fixem bé en els productes i serveis que ara s'ofereixen arreu del món, i en les empreses que en són responsables, no és fàcil posar-hi una etiqueta nacional clara. Es pot dir que un automòbil de marca americana és realment un producte americà? Cal tenir en compte que un gran percentatge de les seves peces ve de l'estranger.¹³ Els resultats de les filials d'IBM a l'estranger o del seu I+D d'Europa i Japó són una mesura real de l'excel·lència nord-americana en tecnologia.¹⁴ Els llocs de treball creats per les plantes i fàbriques japoneses de la vall del Mississipi realment representen l'estat de l'economia japonesa, o de la nord-americana?¹⁵ La barberia de la cantonada sens dubte forma part de l'economia nacional nord-americana, però no es pot dir el mateix, amb el mateix grau de confiança, de les empreses actives a nivell mundial.¹⁶

**ESTEM PRESENCIANT ÉS
L'EFFECTE ACUMULATIU D'UNS
CANVIS FONAMENTALS EN
ELS CORRENTS DE L'ACTIVITAT
ECONÒMICA D'ARREU**

Finalment, quan l'activitat econòmica porta una etiqueta nacional clara avui dia, aquesta etiqueta sol estar present no en nom de la precisió ni pel benestar econòmic

dels consumidors. Sobretot hi és com una minibandera de nacionalisme barat, és a dir, una celebració patrioter de nacionalisme que dóna molt més valor als símbols emotius que a les millores reals, concretes de la qualitat de vida.¹⁷ En contrast, no sentim a parlar gaire d'onades fervents de nacionalisme a Hong Kong, però la gent de Hong Kong sembla que viu força bé.¹⁸ Amb molt de soroll, Ucraïna i els estats bàltics han aconseguit la independència, però la seva gent tenen més aliments ara, més energia per a calefacció durant l'hivern o més electricitat per il·luminar el seu dia a dia?

Un fet fascinant, tot i que sovint no se'l té en compte, sobre l'economia sense fronteres actual és que les persones solen tenir un millor accés a productes amb una millor qualitat-preu quan no són «fets a casa». A Singapur, per exemple, tenen productes agrícoles més barats i millors que al Japó, tot i que Singapur no té agricultura pròpia, ni granges.¹⁹ Es pot dir el mateix per als materials de construcció, que són molt menys cars a Singapur, que no en produeix en absolut, que al Japó, que sí que en produeix.

Ara, tenint en compte la menor rellevància dels estats-nació com a unitats d'activitat econòmica, la recent explosió de creixement econòmic a l'Àsia, la creixent consciència política de l'Islam i la fragmentació, real o amenaçadora, d'entitats «polítiques» com Itàlia, Espanya, Somàlia, Rwanda, Canadà, Sud-àfrica i l'antiga Iugoslàvia, Txecoslovàquia i la Unió Soviètica... tenim en

13 Kenichi Ohmae, «Japan still open to U.S. business,» *Christian Science Monitor*, February 24, 1983.

14 Kenichi Ohmae, *Japan: Obstacles and Opportunities* (New York: John Wiley and Sons, 1983; Tokyo: President Inc., 1983).

15 Kenichi Ohmae, «Yokkakari: The cycle of dependence in the Japanese corporation,» *Technology Review* (MIT), January 1975.

16 Kenichi Ohmae, «Japan's entrepreneurs,» *Asian Wall Street Journal*, January 21-22, 1983.

17 Kenichi Ohmae, «Beyond the myths: Moving toward greater understanding in U.S.-Japan business relations,» *Vital Speeches*, July 1, 1982.

18 Kenichi Ohmae, «Japan feels 'powerless/» *Newsweek*, April 13, 1987.

19 Kenichi Ohmae, «Japan's trade failure: A trade imbalance does not equal a market-penetrations deficit, and in this regard American multinationals still hold the competitive edge,» *Asian Wall Street Journal*, April 3-4, 1987.

compte tot plegat, és fàcil veure per què els observadors com Huntington veuen les afiliacions culturals, religioses, ètniques i fins i tot tribals com a únics punts plausibles per aturar les forces centrífugues desfermades pel final de la Guerra Freda.

Quan la disciplina bipolar comença a perdre forces, quan els tradicionals estats nació ja no «aguanten», o això sembla, els líders sense visió començaran a cedir per por que les antigues línies els facin caure. I considerant la sanguinolenta violència amb què moltes d'aquestes línies semblen reaparèixer, aquests líders ho tindran difícil per veure on s'aturarà aquest procés de recaiguda dels agrupaments tradicionals basats en alguna mena d'afinitat cultural. En altres paraules, en absència de visió i en presència d'un pànic que lentament va a més, les úniques agrupacions que sembla que importen es basen en civilitzacions, no en nacions.

Però les cultures o les civilitzacions són agregats amb sentit per comprendre l'activitat econòmica? Pensem, per un moment, en els països de l'ASEAN. Per què ens pot ser útil parlar-ne com a àrea econòmica única, culturalment definida? Tenint en compte que afecten els socis locals pel que fa a la feina, al comerç i a la indústria, les diferències internes entre budistes, islamistes, catòlics (a les Filipines i a l'estat Sabah de Malàisia) i les tradicions confucianistes són tan o més importants que les que separen cadascuna d'aquestes tradicions de les cultures comercials dominants a Nova York, Londres o París.

Però a l'ASEAN, si més no, les diferències d'aquest tipus no provoquen el mateix tipus de conflicte que sovint veiem en altres llocs. La majoria dels observadors occidentals saben, per exemple, que els parlants d'espanyol o portuguès s'entenen entre ells, tot i que de vegades els costi una mica. Són pocs els que saben, però, que passa el mateix entre els indonesis i els malais; o que en regions transfrontereres de Tailàndia i Malàisia, com ara Phuket, hi ha poblacions amb forts lligams econòmics i pacífics, algunes amb poblacions majoritàriament budista i algunes amb població principalment islàmica. Aquestes realitats han fet possible que els líders de l'ASEAN acceptin i reforcin, amb poques pors a les friccions internes, el desenvolupament de llaços econòmics transfronterers com els de l'Estret de Malacca, que està representat pel triangle de creixement de Phuket, Medan i Penang.

Potser més important que aquestes diferències culturals dins una civilització, i el que destaca la línia de pensament de Huntington, és el tema del context històric. La dissolució concreta de la disciplina de gran poder bipolar que tant ens afecta avui no hi era durant els anys 1790 o 1890. Sí als 1990. I això vol dir que es produeix en un món en què les persones, amb independència de la seva situació geogràfica o de les disparitats culturals, estan relacionades amb les mateixes fonts d'informació global. La immediatesa i el grau d'accés pot variar, clar, i els governs poden intentar imposar restriccions i controls, però tot i que ho facin, les barreres no duraran sempre i sempre hi haurà filtracions. De fet, la principal característica de relació amb els fluxos globals d'informació és (potser) *el fet* central diferenciador del nostre moment de la història.

Sense importar a quina civilització pertanyi un grup concret de persones, ara sentiran a parlar sobre l'estil de vida d'altres grups, els tipus de productes que compren, els canvis en gustos i preferències com a consumidors i els estils de vida que volen portar. Però també tenen algunes coses més. Durant més de deu anys, alguns hem estat parlant de la progressiva globalització

EN TERMES DE FLUXOS REALS D'ACTIVITAT ECONÒMICA, ELS ESTATS-NACIÓ JA HAN PERDUT EL SEU PAPER COM A UNITATS AMB SENTIT DE PARTICIPACIÓ EN L'ECONOMIA GLOBAL DEL MÓN SENSE FRONTERES ACTUAL

dels mercats per als béns de consum com ara els texans Levi's, les bames Nike i els mocadors Hermès, un procés portat per l'exposició global a la mateixa informació, les mateixes icones culturals i els mateixos anuncis que ja esmentava com a «californització» dels gustos.²⁰ Avui dia, però, el procés de convergència va més ràpid i més enllà. Va força més enllà dels gustos, cap a dimensions molt més importants de la visió del món, els esquemes i fins i tot la manera de pensar.

Ara hi ha, per exemple, desenes de milions d'adolescents arreu del món que han crescut en un entorn multimèdia i tenen molt més en comú entre ells que amb els membres de generacions anteriors de la seva mateixa cultura. Per a aquests consumidors incipients, la convergència tecnològica no es produeix a la lenta velocitat dictada per mitjans de temps passats; és instantània, una migració d'idees i d'innovacions que es produeix en un nanosegon.

La velocitat i la immediatesa d'aquests migracions ens posen un límit polític invisible. En el món posterior a la Guerra Freda, els fluxos d'informació de l'activitat econòmica subjacent en pràcticament qualsevol racó del món simplement no es pot mantenir com a propietat privada de les elits o dels càrrecs públics. Es comparteixen, cada vegada més, entre tots els ciutadans i consumidors.

I aquest fet de compartir no implica similaritats de cap mena en les eleccions econòmiques locals. Implica que hi ha una poderosa força centrípeta en moviment, que contraresta totes les forces centrífugues de què hem estat parlant en les línies anteriors.

**LA VERITAT INCÒMODA ÉS QUE
EN TERMES D'ECONOMIA GLOBAL,
ELS ESTATS-NACIÓ SÓN POC MÉS
QUE ACTORS SECUNDARIS**

El nexa de la cultura emocional, en altres paraules, no és l'única xarxa d'interessos compartits capaç de contenir

els processos de desintegració desfermats per la reaparició de les antigues línies. La participació informada en l'economia global ho pot fer, també, per davant de postures fervents però buides de nacionalismes barats i messianismes culturals. Els ciutadans ben informats del mercat global no esperaran que els estats-nació o els profetes culturals els ofereixin millores tangibles del seu estil de vida. Ja no confien que ho facin. A canvi, volen forjar-se el seu propi futur, ara, ells mateixos i per a ells mateixos. Volen el seu propi accés directe al que ha esdevingut la veritable economia global.

Mitjanes poc adequades

El que almenys deixa clar aquesta combinació de forces és que l'estat-nació s'ha convertit en una unitat organitzativa antinatural –fins i tot disfuncional– per plantejarse l'activitat econòmica. Combina elements en un nivell d'agregació inadequat.

Quin sentit té, per exemple, pensar en Itàlia com a entitat econòmica coherent dintre de la UE? No hi ha una Itàlia «mitjana».²¹ No hi ha un gran grup econòmic o social que es trobi precisament en el punt intermedi representat per les mitjanes, no hi ha un grup que surti especialment beneficiat amb el repartiment dels compromisos polítics (i que, per tant, hi doni

²⁰ Kenichi Ohmae, *Triad Power* (New York: Free Press, 1985).

²¹ Kenichi Ohmae, «Interest ceases to interest with the rise of the FX empire,» *Japan Times*, June 16, 1987.

suport per sobre de tot). En canvi, hi ha un nord industrial i un sud rural, que són enormement diferents en capacitat contributiva i en necessitats d'ajudes. En termes econòmics, simplement no hi ha justificació per tractar Itàlia com una sola entitat amb un únic interès. Fer-ho t'obliga –com a directiu d'una empresa privada o com a càrrec públic– a operar sobre la base de mitjanes falses, implausibles i inadequades. Són pura ficció, una ficció destructiva.

Però el problema real va més enllà. En una economia sense fronteres, qualsevol règim estadístic que adopti l'estat nació com a unitat principal d'anàlisi està –i ha d'estar– per força desfasat. Fa més de deu anys que ho afirmo en el context de les contínues picabaralles entre el Japó i els Estats Units sobre comerç i balances comercials.²² De tots dos costats, però, la majoria dels càrrecs públics i fins i tot la majoria de comentaristes continuen perversament afectats per la ceguera comercial:²³ la incapacitat per veure, i encara menys entendre, amb la llum dels mitjans, els fets principals de l'activitat econòmica transfronterera.

Deixant de banda la postura de diaris i titulars, el problema del comerç entre el Japó i els EUA no és ni el dèficit comercial americà ni l'excedent japonès. La raó és força simple: els fluxos d'activitat mesurats per les estadístiques comercials oficials²⁴ representen una petita part i una quota que cada vegada és més petita dels lligams econòmics entre els dos països. Aquestes dades, recordem-ho, no tenen en compte els ingressos dels serveis, llicències o propietat intel·lectual, ni els dels béns produïts per empreses dels EUA en tercers països però venuts al Japó, ni els dels béns produïts i venuts al Japó per empreses americanes. Tot el que es té en compte és l'univers relativament petit de coses que es produeixen físicament als EUA, que s'embalen, que es carreguen en vaixells o avions, que passen la duana i que es desembalen i es venen al Japó.²⁵

Quan una empresa de *software* nord-americana ven el seu programa d'última generació a Tòquio, les dades comercials capten poc valor afegit (si és que en capten). Quan un fabricant americà de xips ven els seus productes a Osaka, les vendes segurament compten aproximadament un 20% del mercat destinat a les empreses americanes, però si els xips es produïssin a Malàisia, com de fet és el cas, segurament, no apareixeran a les estadístiques d'exportació dels EUA. Quan una empresa de roba esportiva nord-americana ven roba d'Hokkaido cosida a Indonèsia o a Taiwan, aquestes vendes no interessin als que es fixen en els fluxos de comerç bilaterals. Quan prou japonesos veuen una pel·lícula americana per generar, per exemple, 200 milions de dòlars d'ingressos i potser 40 milions de dòlars en drets, aquestes xifres apareixen en el compte corrent del Japó, però no en les estadístiques comercials. Però si la productora

**ELS ESTATS NACIÓ HAN
ESDEVINGUT CLARAMENT
VULNERABLES A LA DISCIPLINA
IMPOSADA PER LES OPCIONS
ECONÒMIQUES D'ALTRES
PERSONES I INSTITUCIONS,
QUELCOM QUE ELS ESTATS NO
PODEN CONTROLAR**

22 Kenichi Ohmae, «Yokkakari: The cycle of dependence in the Japanese corporation,» *Technology Review* (MIT), January 1975.

23 Kenichi Ohmae, «Special report: The myth and reality of the Japanese corporation,» *Chief Executive*, Summer 1981.

24 Kenichi Ohmae, «A consortium may loosen up a stiff joint venture: Manager's journal,» *Asian Wall Street Journal*, March 12, 1985.

25 Kenichi Ohmae, «Fact and Friction,» *Japan Times*, May 1990.

vengués cadascuna de les còpies de la pel·lícula que es passa al Japó per un milió de dòlars, aquests diners sí que comptarien com a ingressos comercials.²⁶

A hores d'ara tothom hauria de saber que les estadístiques oficials que atrauen tanta atenció política no són fiables. I encara estic sent educat: de fet, són una falsedat més que evident. No són un reflex acurat dels fluxos reals de l'activitat econòmica. No són un reflex acurat de res. En realitat, a mitjan anys vuitanta, si s'inclouen les dades oficials de les vendes al Japó de béns i serveis «americans» (segons els perceben els consumidors), es veu que els japonesos compraven –per capita– quatre vegades més productes «americans» que al contrari (americans que compraven coses «japoneses»).²⁷ I des de llavors, aquesta ràtio encara ha augmentat més.

El comerç, però, només és el més visible d'aquestes àrees en què l'estadística a nivell estatal resulta del tot inútil. La llista és llarga i variada. Alguns països, per exemple, classifiquen les assegurances de vida com a estalvis; d'altres les consideren una despesa. Alguns tracten els fons

de pensions públics com a part dels ingressos personals; d'altres, com a passiu públic. Alguns tracten les hipoteques domèstiques com a consum; d'altres com una mena d'estalvi. Alguns classifiquen alguns aparells, com ara els forns microones, com a electrodomèstics i d'altres com a electrònica de consum o com a mobiliari. Fins i tot al nivell més simple, per tant, les comparacions són difícils. Les pomes i les taronges no són el problema. És la macedònia.

Aquestes diferències són importants. A mitjan anys vuitanta –l'any 1986, per fixar-nos en un exemple concret–²⁸

l'índex oficial d'estalvi intern del Japó era del 16,6%; el dels Estats Units era del 4,3%. El resultat: un debat ben encès entre tots dos països: els Estats Units li retreia al Japó que inflava el consum interior i el Japó insistia que els Estats Units havien de posar ordre en els seus impostos reduint el consum inútil finançat amb dèficit. Aquests retrets i acusacions continuen. Ni llavors ni ara, però, estan realment relacionats amb els fets reals: l'índex d'estalvi de tots dos països és força similar.

Les dades japoneses sobre l'estalvi, igual que en els altres països, es basen en el sistema de comptes nacionals (*System of National Accounts*, SNA) que defensen les Nacions Unides. Els Estats Units, en canvi, es basen en el sistema de comptes de producció i ingressos nacionals (*National Income and Product Accounts*, NIPA), administrat pel seu Ministeri de Comerç. Si es fes una conversió de NIPA a SNA, l'índex d'estalvi dels EUA de 1986 passaria del 4,3 al 6,8%. És un salt substancial, sens dubte, però encara queda lluny del 16,6 japonès. Però si s'eliminen les incoherències estructurals entre l'SNA i el NIPA (el tractament diferent de l'assegurança social pública, per exemple, perquè l'SNA la considera estalvis personals i el NIPA estalvis públics), la xifra del 6,8 passa al 10,9%. I bona part del 5,7% restant (16,6 – 10,9) desapareixeria si s'apliqués un ajustament per les diferències socials bàsiques entre els dos països.

26 Kenichi Ohmae, *Japan: Obstacles and Opportunities* (New York: John Wiley and Sons, 1983; Tokyo: President Inc., 1983).

27 Kenichi Ohmae, *Beyond National Borders* (Homewood, Ill.: Dow Jones Irwin, 1987; Tokyo and New York: Kodansha International, 1987, 1988).

28 Kenichi Ohmae, «The new rules of global competition: only «Triad insiders» will succeed,» *New York Times*, September 2, 1984.

**EN UNA ECONOMIA SENSE
FRONTERES, ELS MAPES
CENTRATS EN LES NACIONS
QUE NORMALMENT FEM
SERVIR PER TROBAR SENTIT A
L'ACTIVITAT ECONÒMICA SÓN
LAMENTABLEMENT EQUÍVOCS**

Als Estats Units, per exemple, si et compres una casa per 200.000 dòlars i inverteixes la mateixa quantitat en fer-hi reformes, el Govern considera que els primers 200.000 són un estalvi i els segons 200.000 són consum. Quan et vens la casa, clar, esperes fer-ho per almenys 400.000 dòlars, perquè el preu de venda inclogui les reformes. Al Japó, però, els compradors no aprecien gaire les reformes fetes i només el sòl es considera valor real, l'equivalent dels 200.000 dòlars invertits en les reformes es considera realment consum.

I encara s'han de fer alguns ajustaments. Els americans solen comprar a crèdit; els japonesos, considerant el baix valor de la revenda, «estalvien per poder comprar». Si s'afegeixen els estalvis al crèdit al consum de tots dos països, veiem que en tots dos països s'arriba pràcticament a la mateixa xifra: 29% de la renda disponible. L'única diferència és el termini de pagament: els japonesos compren més tard, i tenen més diners al banc en el moment actual; els americans compren ara i paguen més tard, amb crèdit a vista. A més, per a compres importants, com ara habitatges, els bancs japonesos demanen una entrada molt més important que els bancs americans. Si a més dels ajustaments esmentats anteriorment, hi afegíssim que els bancs japonesos imposessin les mateixes xifres d'entrada que els americans (per exemple, un 10% del pagament), la totalitat de la «diferència d'estalvi» estadística entre els dos països s'esvaeix. Les xifres que tothom coneix i que tothom fa servir simplement no són reals.

En resum, que no és la cultura la que fa que siguin tan diferents les xifres entre els americans i els japonesos. Són les diferències dels seus sistemes –imposició, sistema bancari i tractament estadístic d'elements com ara les pensions– que en conjunt fan que els dos pobles es comportin de manera molt diferent. Certament, per naturalesa, els japonesos no treballen més que els americans ni són més estalviadors. El cas és que si s'intercanviessin els papers, es comportarien igual.

Les proves que en tenim són abundants i incòmodes: en una economia sense fronteres, els mapes centrats en les nacions que normalment fem servir per trobar sentit a l'activitat econòmica són lamentablement equívocs. Nosaltres, els directius i els que dissenyem les polítiques, hem d'afrontar la incòmoda i delicada veritat: la cartografia de sempre ja no és vàlida. No és més que una il·lusió.

**HEM D'AFRONTAR LA INCÒMODA
I DELICADA VERITAT:
LA CARTOGRAFIA DE SEMPRE
JA NO ÉS VÀLIDA. NO ÉS MÉS
QUE UNA IL·LUSIÓ**
