

Elisabeth Braw

Zbohom, globalizácia

Návrat rozdeleného sveta

Preklad Alexandra H. Petrášová

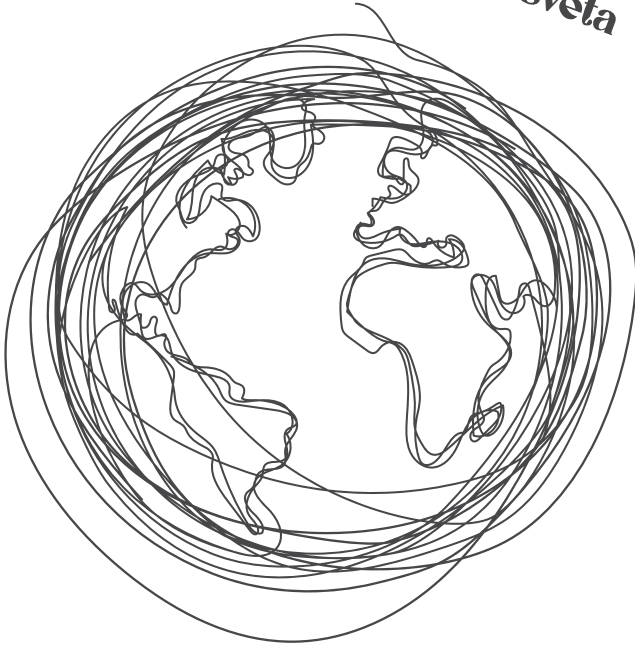


Ocenenie
Axiom Business
Book Awards
2024

Elisabeth Braw

Zbohom, globalizácia

Návrat *rozdeleného sveta*



Preklad Alexandra H. Petrášová

m a
m a š

Elisabeth Braw
Zbohom, globalizácia
Návrat rozdeleného sveta
Prvé vydanie

© 2024 Elisabeth Braw
Originally published by Yale University Press

Slovak edition © Vydavateľstvo MAMAŠ 2025
Translation © Alexandra H. Petrášová
All rights reserved.

u. fond
na podporu
umenia

Tento projekt bol podporený z verejných zdrojov poskytnutých Fondom na podporu umenia. Publikácia reprezentuje výlučne názor autora a fond nezodpovedá za jej obsah.

ISBN 978-80-8268-230-7

Pre Karin a Christiana Brawovcov

„Rukavica bola hodená z najvyššej možnej pozície.“

Anatolij Sergejevič Černjaev

Obsah

Úvod 11

1	Veľký tresk	17
2	Firmy bez hraníc	33
3	Bankári dobývajú nové teritória	51
4	Enron, 11. september a iné zvraty	61
5	Preteky o prvenstvo v mobilnej telekomunikácii	75
6	Ľahkomyselní bankári spôsobujú finančné otrasy	87
7	Plynovod, ktorý premostuje rozdiely (aspoň sa tak zdá)	101
8	Kvety z/a globalizácie: úpadok a posledné hurá	117

9	Trump verzus globalizácia	137
10	5G ako lakmusový papierik globalizácie	157
11	Globalizácia sa stáva zbraňou a Si Ťin-Pching vracia úder	177
12	Ruská invázia na Ukrajinu	195
13	Gen Z otvára druhý front	217
14	Začiatok éry <i>friendshoringu</i>	231
15	Zbohom, globalizácia	255
	 Respondenti a respondentky	 276
	Poznámky	280

Úvod

Dňa 27. septembra 2022, sa Solveig Artsmanová, dôchodkyňa na švédskom ostrove Gotland hneď zrána dočítala hrozné správy. Z Nord Streamu 1 a Nord Streamu 2, dvoch plynovodov, cez ktoré sa do Nemecka dopravoval ruský zemný plyn, začal unikať metán. Tento skleníkový plyn, omnoho nebezpečnejší ako oxid uhličitý, sa rozširoval do vody aj ovzdušia. O pár hodín neskôr švédske úrady oznámili, že potrubie nie je poškodené na troch miestach, ako pôvodne avizovali, ale štyroch.

„Bolo mi z toho do plaču, keď som videla, čo sa deje s naším krásnym Baltským morom,“ povedala mi Artsmanová o pár dní neskôr. „Rozmýšľala som nad tým, ako úniky plynu ohrozia ryby a nad tým, že plyn stúpa hore a poškodí atmosféru. Myslela som na členov pobrežnej hliadky a všetkých odborníkov, ktorí budú vystavení riziku, keď budú vyšetrovať vzniknutú situáciu.“ Švédsko, Dánsko, Európska komisia a vláda USA zakrátko oznámili, že úniky spôsobila sabotáž. Nech bol vinníkom ktokoľvek, znamenalo to dramatický koniec dvoch potrubí, ktoré vznikli na vrchole globalizácie, aby zásobovali Nemecko a iné európske krajiny plynom z Ruska.

Odkedy odišla na dôchodok z pozície vo vládnej administratíve pred pár rokmi, venuje sa Artsmanová amatérskej fotografii. Keď sa dozvedela tragické novinky, ukázalo sa, že nie je iba bežnou občiankou svojej krajiny. „Vytiahla som všetky dokumenty, čo mám k téme Nord Stream odložené. Vtedy mi mnohí hovorili, že to, čo sa teraz stalo, sa nemôže nikdy udiť,“ konštatuje. Artsmanová bola jedným z mála ľudí, ktorí boli proti výstavbe Nord Streamu 1, prvého z dvoch plynovodov. V polovici roku 2007 pôsobila ako členka miestneho

zastupiteľstva na Gotlande, kam ju zvolili za stredopravú stranu Moderaterna. Umiernení vtedy vo Švédsku viedli aj celoštátnu stredopravú vládu, pozostávajúcu z neochvejne biznisovo orientovaných ministrov presvedčených o výhodách globalizácie. V tomto období však väčšina ľudí verila, nezávisle od svojho politického presvedčenia, že ekonomické prepojenia medzi krajinami sú pozitívne. Všade vo svete bol medzinárodný obchod na vzostupe.

Jedného dňa Artsmanovú prekvapilo pozvanie na stretnutie s regionálnymi straníckymi kolegami ohľadom možného kontraktu s Nord Streamom. Firma, ktorej majoritný podiel vlastnil ruský štátny energetický gigant Gazprom, plánovala postaviť nový plynovod na dodávku plynu z Ruska do Nemecka. Gotland, nachádzajúci sa uprostred Baltského mora, zohrával v tomto projekte kľúčovú rolu.

Navrhovaný plán by Nord Streamu poskytol výhradný prístup do ostrovného prístavu Slite počas trvania výstavby plynovodu. Vláda v Štokholme naznačila, že je pripravená dať projektu zelenú. Všetkým sa mu dalo vytknúť? Išlo o komerčný zámer firiem z rôznych krajín, ktoré plánovali stavbu kritickej energetickej infraštruktúry a jej výstavba predstavuje zisk aj pre Gotland. Ale čím viac si Artsmanová o projekte zisťovala, tým mala väčšie výhrady. Obávala sa, že konštrukcia poškodí morské dno. Predstavovala, že nevybuchnutá munícia z oboch svetových vojen môže zraniť stavebných robotníkov. A nebola ochotná veriť Rusku. „Nezáleží na tom, koľko miliónov korún nám dajú. Nikdy by som Gotland nepredala. Keď sa zamyslite nad tým, kto vlastní Nord Stream, jednoznačne to ohrozuje bezpečnosť ostrova,“¹ povedala pre miestne noviny.

Teraz, v septembri 2022, potom, čo z Nord Streamu 1 a 2 unikal plyn do Baltského mora a pozornosť celého sveta sa nasmerovala na Gotland, sa Artsmanovej zdalo, že si všetkými myšlienkami a emóciami prechádza nanovo. Verejnosť si musela priznať, že energetická infraštruktúra Západu nie je chránená pred útokmi. Po úvodnom stretnutí s kolegami v roku 2007 jej dali pár týždňov na rešerš. „Čím viac som si k tomu našťudovala, tým viac som bola presvedčená, že to nie je dobrý nápad.“

Keď miestne zastupiteľstvo odhlasovalo Nord Stream v marci 2008, ruku proti zdvihla iba Artsmanová a hŕstka iných poslancov, zatiaľ čo tri štvrtiny hlasovali za. Artsmanová podala oficiálnu výhradu, v ktorej uviedla, že „plynovod ohrozuje bezpečnosť Švédska. Je povinnosťou

každého občana brániť bezpečnosť našej krajiny.“² Za svoj osobný odpor voči projektu zaplatila vysokú cenu. „Po rozhodnutí o Nord Stream som strávila väčšinu voľného času tým, že som sa obhajovala. Mnohí z členov zastupiteľstva prešli na druhú stranu ulice, keď ma stretli.“

Momentálne bol plynovod nepoužiteľný a optimistické rozmyšľanie, ktoré podnietilo jeho výstavbu, vyznelo ako márna viera v globalizáciu. Spýtala som sa Artsmanovej, či výbuchy pre ňu predstavovali zbavenie viny. „Nie,“ odpovedala. „Ale utvrdila som sa v tom, že projekt Nord Stream bol od začiatku súčasťou ruského mocenského plánu. Len sa mi nepodarilo o tom nikoho presvedčiť.“

* * *

Ľudia tvoria súčasť každého rozhodnutia: na jednej strane sú tí, ktorí ho vykonávajú, na druhej strane tí, ktorých sa dotýka. Neexistuje však iné rozhodnutie, ktoré by za posledných tri a pol dekády viac ovplyvnilo ľudské osudy ako globalizácia. Globalizáciu však možno označiť za omnoho viac ako len rozhodnutie: išlo o snahu najrôznejších politikov a podnikateľov vytvoriť prepojený svet, ktorý by zlepšil svet pre (skoro) všetkých. V ideálnom prípade by takýto poprepájaný svet zásadne minimalizoval riziko vojny. Vychádzalo sa z úvahy, že krajina, ktorej prosperita závisí od dobrých vzťahov s ostatnými štátmi nebude mať záujem ohroziť ich fungovanie. Dokonca aj odporcom globalizácie sa zdala nezastaviteľná. Osobnosti z politiky a hospodárstva nevytvorili globalizáciu spoločne cielenou snahou a nevznikla ani na protiveň občanom – z rôznych dôvodov jedni aj druhí jednoducho prispeli ku kombinácii udalostí, ktoré nazývame globalizáciou. Nekonal tak preto, lebo chceli presadiť ideu globalizácie, ale preto, že sa objavili príležitosti, ktoré by bolo bývalo hlúpe nevyužiť.

Koncom 80. a začiatkom 90. rokov exportovali západné krajiny vedomosti o trhovej ekonomike, ktorú dovtedy zdokonaľovali, do krajín s dovtedy uzavretou ekonomikou. Išlo o vzrušujúce obdobie neobmedzených možností pre firmy, lacnejších produktov pre spotrebiteľov a lepších vzťahov medzi štátmi. Západní politici dúfali, že západný štýl otvoreného trhu na seba v krajinách, ktoré sa otvárali kapitalizmu, naviaže západný štýl liberálnej demokracie. Táto revolúcia kombinujúca nádej a obchodovanie mala dopad na takmer každú časť spoločnosti: obyčajní ľudia si mohli kúpiť výrobky za nižšie ceny, zatiaľ

čo pracujúci sa stali súčasťou globálneho zásobovacieho reťazca alebo si museli hľadať novú prácu, ak ich zamestnávateľ presunul výrobu do zahraničia. Vyrástla celá jedna generácia, ktorá nepoznala iný ako globalizovaný svet. Olympijské hry v Pekingu v roku 2008 konajúce sa pod sloganom „Jeden svet, jeden sen“ dokonale symbolizovali harmonizované celosvetové vzťahy. Zdalo sa, že krajiny spolu vychádzajú a ak aj existovala nejaká animozita, mierila voči bankárom, ktorí spôsobili globálnu finančnú krízu.

Avšak v roku 2023 vedie Rusko vojnu proti Ukrajine, Spojené štáty a Čína sa sporia o tom, ako by mali vyzeráť ich vzťahy a existujú obavy, aby Čína nevstúpila do vojny. Črtajú sa dva nové bloky, no na rozdiel od studenej vojny nie sú založené na vojenskej oddanosti, ale na komerčnej lojálnosti. Množstvo západných firiem sa rýchlo pokúša stiahnuť z novej „frontovej línie“. Ešte na začiatku tejto dekády niektorí verili, že sa globalizácia pozviecha, aj keď ju tiež zasiahla epidémia Covid-19. Namiesto toho sa situácia zhoršila.

Toto je príbeh globalizácie od jej nárastu koncom 80. rokov, neskoršieho vrcholu až po stále viac zrýchľujúci sa úpadok – a vysvetlenia, prečo jej zánik môže potenciálne znamenať lepší svet. Zdalo sa, že globalizácia nielenže zvýši celosvetovú prosperitu, ale zahladí aj trhliny a zmenší trecie plochy. Namiesto toho sa však trhliny zväčšili: občania sú naďalej nespokojní (napriek prístupu k lacným tovarom), prevláda neférová súťaž, a dvaja kľúčoví hráči – Čína a Rusko – sa stali ešte viac autoritárski a agresívni, namiesto toho, aby ich režimy boli demokratické a mierumilovné. Okrem toho sa urýchlila klimatická zmena. Globalizácii sa nepodarilo zvládnuť ani túto existenčnú, celosvetovú výzvu. Momentálne je globalizácia na ústupe. Pomalé a postupné delenie spôsobí z krátkodobého hľadiska turbulencie, avšak poskytne západným ako aj všetkým ostatným krajinám príležitosť lepšie nanovo zorganizovať našu koexistenciu na tejto planéte. Generácia Z vďaka tomu získa niekoľko dekád navyše, aby vymysleli lepší plán. Rozpadajúca sa globalizácia nám ponúka možnosť opraviť veci, na ktoré sme zabudli, alebo ktorým sme sa doteraz nevenovali.

Keďže globalizácia sa týka ľudí z rôznych oblastí života, budeme sa venovať príbehom tých, ktorí ovplyvnili jej vznik ako aj tých, ktorých osudy zmenila. Zoznámime sa s Michaelom Treschowom, ktorého medzinárodná kariéra sa začala v 60. rokoch a rástla spolu s globalizovanou ekonomikou, čo ho vynieslo na prestížnu pozíciu

šéfa najskôr Ericssonu a neskôr Unileveru. Spoznáme Gintarė Skaitėovė, ktorá vyrástla v plánovanom hospodárstve sovietskej Litvy a ako litovská ministerka financií musí odolávať komerčnému tlaku Číny na svoju krajinu. Ďalšími respondentmi sú: Mo Ibrahim, ktorý priniesol mobilný telefón – kľúčový transformačný nástroj globalizácie – do odľahlých kútov Afriky; ruský ekonóm Sergej Gurijev; šéf firmy na obuv Antony Perillo; John Spellar, člen britského parlamentu zastupujúci volebný obvod, v ktorom nastali neľahké časy potom, čo tu zavreli mnohé fabriky. Okrem toho sú tu mnohí ďalší: Mike Turner, predseda Stálej výberovej komisie pre spravodajské služby Snemovne reprezentantov USA (bol starostom mesta v industriálnom srdci USA); podnikateľ Michael Cole-Fontayn, jeden z pionierov investičného bankovníctva v Číne; Maria Ohisaloová, šéfka strany Zelených vo Fínsku a ministerka životného prostredia. V knihe vystupujú aj ďalší politici, podnikatelia a bežní občania ako aj zástupcovia generácie Z, ktorá pozná iba globalizovaný svet. Predstavíme si bitku o Huawei; o vzniku a zániku Nordstreamu nám porozprávajú ľudia z lokalít, kde sa nachádza. Samozrejme, medzi Čínou a Západom sa naďalej presúva obrovské množstvo tovaru, ale málokto už verí v globalizáciu – tento fenomén je dnes viac o presvedčení ako o peniazoch.

V budúcnosti určite vzniknú publikácie o zániku globalizácie z čínskeho alebo ruského pohľadu. Ja píšem z pohľadu Západu. Západní politici a podnikatelia sa globalizácie vehementne zastávali, keď sa rozhodli zaviesť svoj systém voľného trhu v transformujúcich sa krajinách. Vďaka tomu je mimoriadne zaujímavé a poučné sledovať zážitky niektorých kľúčových aktérov procesu globalizácie. Som nesmierne vďačná všetkým, ktorí so mnou strávili čas a podelili sa o svoje spomienky a vnímanie tejto témy. Chcem sa poďakovať aj mojej editorke Joanne Godfreyovej a ľuďom, ktorí čítali pracovné verzie rôznych kapitol: Chris Brannigan, David Manero, Ilkka Salonen a Derek Scissors, a predovšetkým Gerhard Wheeler, Sebastian Braw-Smith a Timothy Dowse. Všetky chyby sú, samozrejme, mojou zodpovednosťou. Špeciálne poďakovanie patrí Daniele Braw-Smithovej a Jeffreyemu Smithovi za ich trpezlivosť a nikdy nekončiacu povzbudzovanie.

1 Veľký tresk

Ked' Gintarė Skaistėová vyrastala v 80. rokoch, jej každodennosť bol sivá. „Ľudia ako ja, prirodzene, nevedeli veľa o svete mimo nášho mesta či krajiny. Ale dalo sa rozoznať, keď mal niekto kontakty vonku. Naši príbuzní žili v USA a nosili našej rodine darčeky. Vždy to boli veľmi farebné hračky a oblečenie. Také pestrofarebné oblečenie ste v Sovietskom zväze nikdy nevideli.“ Vonkajší svet znamenal všetko mimo Sovietskeho zväzu, kde sa Skaistėová narodila v roku 1981. Jej rodičia trvali na tom, že krajina, v ktorej rodina žila, sa volá Litva, ale oficiálne to bola Litovská sovietska socialistická republika, jedna z pätnástich členských republík Sovietskeho zväzu. Skaistėová a jej rodičia smeli navštíviť susedov, Estónsku sovietsku socialistickú republiku a Lotyšskú sovietsku socialistickú republiku, a rodina bola dokonca raz aj v Moskve. Okrem toho bol pre ňu väčšina sveta uzavretá. Ale vďaka farebným hračkám a oblečeniu, ktoré prinášali americkí príbuzní, vedela malá Gintarė, že svet mimo Sovietskeho zväzu vyzerá inak.

Za hranicami, v Lotyšskej SSR, vyrastalo ďalšie dievča v tom istom mori sivej. „Jedna z mojich najranejších spomienok je, ako idem s rodičmi do potravín a väčšina regálov je prázdna,“ hovorí Ivita Burmistreová. „Každý deň v určitý čas doviezli do obchodu tovar a museli ste stáť vo veľmi dlhom rade, aby sa vám niečo ušlo. Niekedy ste mali šťastie, ale nie vždy.“ Ivitina stará mama, ktorá žila s rodinou, stále pripomínala, že Lotyšsko bolo kedysi svetovým lídrom v exporte masla a slaniny, ale také príbehy sa zdali byť z iného sveta.

Ivita nemohla vedieť, že sovietsky vodca Michail Gorbačov sa snažil reformovať ekonomiku svojej obrovskej krajiny. V roku 1987 Politbyro

a Najvyšší soviety prijali nový zákon, ktorý umožňoval medzinárodným spoločnostiam podnikáť v Sovietskom zväze. Prišlo ich málo, čo nebolo prekvapujúce, keďže sovietske štátne podniky museli byť väčšinovými vlastníkmi a sovietska byrokracia sa zdala neprekonateľná. Ale od leta 1988 sa začali objavovať prvé finančné inštitúcie a začiatkom roku 1989 mala krajina už 150 súkromných bánk.³ O niekoľko mesiacov neskôr Gorbačov dokonca pozval predsedu Newyorskej burzy, aby prišiel do Sovietskeho zväzu s delegáciou bankárov, ktorí mali záujem naučiť Sovietov, ako vytvoriť kapitálové trhy.⁴

Krátko nato sa Gorbačov pokúsil prilákať západné firmy opäť, tentoraz bez požiadavky na sovietske väčšinové vlastníctvo, a teraz už spoločnosti zareagovali vo veľkom počte. Dňa 31. januára 1990 McDonald's triumfálne otvoril svoju prvú pobočku v Sovietskom zväze. Na začiatku roku 1991 bolo v malej Estónskej sovietskej socialistickej republike zaregistrovaných ohromujúcich 400 zahraničných spoločností a mnohé ďalšie v Lotyšskej a Litovskej sovietskej socialistickej republike.

V Moskve sa v tomto období 19-ročný študent menom Sergej Gurijev venoval ekonomickým modelom. Po ukončení strednej školy v roku 1988 si vybral matematiku, pretože študentom matematiky hrozilo menšie riziko povolania do služby v Afganistane. Keď však mladý Sergej dosiahol vek odvodov, Gorbačov už začal sťahovať sovietske jednotky z tejto katastrofálnej vojny a do začiatku roku 1989 nezostali v krajine žiadni sovietski vojaci. Gorbačovova reforma Sovietskeho zväzu však nešla podľa plánu. Do leta 1990 všetky tri pobaltské republiky vyhlásili nezávislosť. V októbri 1990 sa Východné Nemecko pripojilo k Západnému Nemecku a stalo sa súčasťou kapitalistického sveta. Poľsko, Československo, Maďarsko a ďalšie štáty Varšavskej zmluvy usporiadali demokratické voľby a začali sa transformovať na trhové ekonomiky. V septembri 1991 oslabený Gorbačov udelil pobaltským štátom nezávislosť.

Udalosti sa začali zrýchľovať ešte viac. Do októbra si napríklad v Estónsku zriadilo prevádzky viac ako 1100 západných spoločností a takmer 200 ďalších sa každý mesiac registrovalo v novovzniknutej republike.⁵ Michael Treschow, manažér švédskej spoločnosti na výrobu banského vybavenia Atlas Copco, to pozorne sledoval. „Existovalo nekonečné množstvo krajín, do ktorých sa dalo expandovať,“ hovorí počas nášho rozhovoru. „Ak však krajina razila príliš izolacionistic-

kú politiku, nemuseli ste sa s ňou trápiť, pretože bolo na výber toľko iných.“ V decembri toho roku prestal Sovietsky zväz existovať a s ním aj Gorbačovova pozícia. To, čo zostalo zo supervelmoci, reprezentovalo Rusko a jeho novozvolený prezident Boris Jeľcin.

Na druhej strane Baltského mora sa mladý manažér práve vrátil zo svojho prvého zahraničného pôsobenia. Ihneď po absolvovaní švédskej Uppsalskej univerzity v polovici 80. rokov sa Karl-Henrik Sundström zamestnal u telekomunikačného giganta LM Ericsson. Rýchlo dostal šancu pracovať niekoľko mesiacov v Austrálii a o dva roky neskôr ho firma vyslala do Argentíny ako finančného riaditeľa tamajšej pobočky. „Bolo veľa mladých, ktorí urobili kariéru raketovou rýchlosťou,“ vysvetľuje Sundström. „Začali ste ako junior manažér a zrazu ste stúpali, pretože firma tak nezadržateľne rástla. Mladí ľudia mohli získať veľmi dobré pozície veľmi, veľmi rýchlo. Stal som sa riaditeľom jednej z najväčších divízií Ericssonu vo veku dvadsaťdeväť rokov. Dnes musíte čakať do štyridsiatky alebo päťdesiatky, kým získate takú pozíciu. Ale bol obrovský dopyt po manažéroch, pretože spoločnosti rástli dynamicky.“

Keď Treschow začínal kariéru v 60. rokoch, globalizované podnikanie znamenalo presne to, čo Atlas Copco robil doma a v krajinách ako Spojené štáty, ale aj Japonsko a Austrália, nachádzajúce sa mimo geografického Západu: spoločnosti dovážali a vyvážali medzi sebou. Treschowa jeho prvý zamestnávateľ na istý čas vyslal do Francúzska. Medzinárodne ambiciózne spoločnosti ako Atlas Copco niekedy išli aj za hranice takýchto ľahko dostupných krajín, ale to zvyčajne znamenalo vytvorenie lokálnej verzie firmy v každej krajine.

Niektoré západné podniky mali dokonca zmluvy so štátmi Varšavskej zmluvy. Nebol to však nový fenomén. V 20. rokoch boli revolucionári, ktorí sa stali národnými vodcami, Vladimír Lenin a Lev Trockij, tak očarení Fordom, že „importovali“ fordových inžinierov a výrobné techniky. V nasledujúcom desaťročí Ford vyrobil viac ako milión nákladných vozidiel Ford AA na základe zmluvy so sovietskou vládou.⁶ Koncom 60. rokov začal Renault vyrábať autá v Rumunsku a krátko nato spustil Fiat výrobu v Poľsku a Sovietskom zväze.⁷ Sovietsky vodca Leonid Brežnev bol z nového obchodného dohovoru svojej krajiny s talianskym automobilovým gigantom v 60. rokoch taký nadšený, že zariadil, aby mesto, v ktorom sa nachádzal nový závod Fiatu, bolo rozšírené a premenované na počesť dlhoročného

vodcu Talianskej komunistickej strany Palmira Togliattiho.⁸ O niekoľko rokov neskôr uzavrela PepsiCo priekopnícku dohodu, ktorá umožňovala výrobu a predaj syteného nápoja v Sovietskom zväze; výmenou za to súhlasila PepsiCo s predajom Stoličnej a ďalších sovietskych alkoholických nápojov na Západe. Približne v rovnakom čase dostala Coca-Cola, hlavný rival PepsiCo, povolenie na spustenie výroby a predaja v Poľsku. PepsiCo čoskoro nasledovala.⁹

Toto však neboli tradičné obchodné zmluvy: boli to dohody medzi západnými spoločnosťami a vládami Varšavskej zmluvy. Do 80. rokov niektoré krajiny Varšavskej zmluvy vyrábali tovar na export na Západ, aby zarobili tvrdú menu. Východonemecká štátom vlastnená prepravná firma Deutrans brilantne ovládla nákladný trh pre export prechádzajúci cez železnú oponu.¹⁰ Obchod medzi Východom a Západom bol však skromný. „Ak ste niečo vyrábali v týchto krajinách, predávali ste to tam,“ vysvetľuje Treschow. „Boli sme globálna spoločnosť, ktorá prevádzkovala množstvo, takpovediac, ostrovov. Tu a tam vám možno dovolili doviesť nejaké komponenty, ale to bolo všetko.“

Výnimku však predstavoval plyn. Začiatkom 70. rokov západonemecký kancelár Willy Brandt zahrnul sovietsky plyn do svojej politiky zlepšovania vzťahov so sovietskym blokom; išlo o súčasť západonemeckého úsilia vytvoriť určitú formu koexistencie so Sovietskym zväzom prostredníctvom obchodu. Sovieti potrebovali súčiastky na potrubia, zatiaľ čo Západné Nemecko chcelo zvýšiť dovoz plynu. Od roku 1973 Západné Nemecko dostávalo sovietsky plyn, aj keď sa v tom čase NATO priebežne pripravovalo na vojnu s krajinami Varšavskej zmluvy, a pokračovalo v prijímaní sovietskeho plynu aj vtedy, keď Spojené štáty umiestnili na jeho území jadrové zbrane ako odpoveď na sovietske zbrane vo Východnom Nemecku.¹¹ V roku 1981 Sovietsky zväz podpísal dohodu o dodávkach plynu do Západného Nemecka, Francúzska, Belgicka, Rakúska, Talianska a Holandska. Západonemecké, francúzske, talianske a holandské spoločnosti dostali zákazky na výstavbu 3 500 míľ dlhého plynovodu. Ronald Reagan bol taký rozzúrený, že povolil CIA sabotovať plynovod.¹²

Teng Siao-pchingovi sa podarilo predbehnúť súdruhov v Moskve v strategickom rozhodnutí otvoriť svoju krajinu nielen malému ob-
jemu licenčnej výroby, ale trhovej ekonomike.¹³ V roku 1979 poslal predseda Čínskej komunistickej strany vôbec prvú čínsku delegáciu na Svetové ekonomické fórum v Davose a krátko nato kľúčoví hráči

zo Svetového ekonomického fóra zorganizovali návštevu skupiny európskych výkonných riaditeľov v Číne.¹⁴

Teng sa rozhodol, že jeho krajina potrebuje ekonomickú reformu, a postupoval malými, ale rozhodnými krokmi. Roľníci dostali určitú slobodu rozhodovať o plodinách a úrode, a o niečo neskôr získali západné spoločnosti príležitosti investovať do čínskych firiem. Na to však potrebovali možnosť dostať sa do krajiny. Do roku 1980 predstavovali najpohodlnejší spôsob, ako sa dostať do Pekingu, dlhé lety s Iran Air alebo Pakistan International Airlines s medzipristátím v Iráne alebo Pakistane. Avšak v tomto roku spustili Lufthansa, British Airways a Air France svoje prvé priame lety medzi Pekingom a Frankfurtom, Berlínom, Londýnom a Parížom.¹⁵ Bol to revolučný posun pre krajinu, ktorá sa v minulosti uzavrela pred kapitalizmom a globálnymi trhmi.

V roku 1985 začal v Číne vyrábať Volkswagen. Prišla aj Coca-Cola, rovnako ako IBM a dokonca aj francúzska módna značka Pierre Cardin.¹⁶ Treschow sa chystal spustiť prvé operácie svojej spoločnosti v krajine. Ako to bolo v prípade každej inej firmy, ktorá sa v Číne chystala usadiť, aj operácie Atlas Copco diktovala vláda: „Naša kancelária bola v hoteli a výrobu zabezpečoval miestny držiteľ licencie alebo partner v spoločnom podniku,“ opisuje podmienky Treschow. „Nemali sme kontrolu nad našimi operáciami, rovnako ako žiadne iné západné korporácie.“ Ale v porovnaní s obrovským potenciálom Číny pre nízkonákladovú výrobu spolu s jej masívnou spotrebiteľskou základňou, to predstavovalo len zanedbateľný problém.

Skôr ako Čína sa ku globalizovanej ekonomike pripojili Japonsko a Južná Kórea, a dokázali to s takým fenomenálnym úspechom, že značky z oboch krajín sa stali známymi po celom svete. To viedlo istého profesora Harvard Business School k predpovedi éry globálnych spotrebiteľských produktov. „Mocná sila ženie svet k zjednocujúcej zhode a tou silou je technológia. Sprístupnila komunikáciu, dopravu a cestovanie. Spôsobila, že izolované miesta a zbadačení ľudia túžia po lákadlách modernity. Takmer každý všade chce všetky veci, o ktorých počul, videl ich alebo zažil prostredníctvom nových technológií. Výsledkom je nová obchodná realita – vznik globálnych trhov pre štandardizované spotrebiteľské produkty v predtým nepredstaviteľnom rozsahu,“ napísal Theodore Levitt – nemecký Žid, ktorého rodina utiekla do Ameriky a usadila sa v meste Dayton v štáte Ohio. Dospel k záveru, že „globalizácia trhov je na dosah“ a tým spopularizoval ter-

mín globalizácia.¹⁷ Koncom 80. rokov spotrebiteľia na Západe milovali skutočnosť, že všetky druhy tovaru sa stávali dostupnejšími. A pritom ešte ani nezažili skutočnú globalizáciu.

Newyorský developer nehnuteľností menom Donald Trump videl veci úplne inak. „Japonsko a iné národy zneužívajú Spojené štáty,“ sťažoval sa v otvorených listoch adresovaných „americkému ľudu“, ktoré publikoval v novinách *New York Times*, *Washington Post* a *Boston Globe* v roku 1987, a dodal, že „Japonci, ktorých neobmedzujú obrovské náklady na obranu (pokiaľ to Spojené štáty budú robiť zadarmo), vybudovali silnú a vitálnu ekonomiku s bezprecedentnými prebytkami“. ¹⁸ Mnohí Trumpovi kolegovia z biznisovej sféry, muži (a niekoľko žien) pracujúci v oblasti výroby a tvorby kapitálu, sa však nezaoberali konkurenciou z Japonska, ale príležitosťami v Číne. „Od konca 80. rokov išli veci v Číne veľmi rýchlo,“ konštatuje Treschow. „Vtedy naozaj začalo Teng Siao-pchingovo otváranie krajiny.“ Pokračovalo až do júna 1989, keď úrady brutálne potlačili študentské protesty na námestí Tchien-an-men. Spojené štáty uvalili neoficiálne moratórium na investície v Číne a aj ostatné západné vlády zabezpečili, aby si ich firmy držali odstup.

Spojené štáty, Kanada a západoeurópske krajiny naďalej vpúšťali japonské a juhokórejské spotrebiteľské výrobky do svojich krajín, aj keď to likvidovalo pracovné miesta doma, pretože verili v špecializáciu a efektivitu. A čím viac Európa, Severná Amerika a ich ďalekovýchodní priatelia (a zároveň rivali) dokazovali výhody voľného obchodu a efektivity, tým viac si ostatné krajiny uvedomovali, že by sa mali tiež pokúsiť zapojiť sa. Do konca 80. rokov mnohé štáty, ktoré sa snažili o autarkiu – ekonomickú sebestačnosť – dospeli k záveru, že to nikdy nebude fungovať a že potrebujú prilákať zahraničné podniky. Africké krajiny bohaté na nerastné suroviny (na čele s Ghanou) otvorili svoje baníctvo zahraničným spoločnostiam,¹⁹ a nakoniec sa aj Brazília, Argentína a India stali lokalitami pre výrobu a predaj.

Preto sa Sundström, ktorý si pôvodne predstavoval kariéru v západnej Európe a Severnej Amerike, stal finančným riaditeľom pobočky Ericssonu v Argentíne. Po tom, čo sa krajina oslobodila z takmer desaťročia trvajúcej vojenskej diktatúry, vrátila sa k demokracii a snažila sa reformovať svoju ekonomiku. To z nej urobilo jednu z krajín mimo Európy, Severnej Ameriky, Japonska, Južnej Kórey, Austrálie a Nového Zélandu, do ktorých mohli západné spoločnosti expandovať,

hoci v obmedzenom rozsahu. „Boli to úplne samostatné prevádzky, sebestačné a len s niekoľkými dovážanými komponentmi,“ vysvetľuje Treschow. „Takto ste mali nohu vo dverách na miestnych trhoch. Ale neboli to úplne voľné trhy a krajiny uvalili aj vysoké clá. To znamenalo, že ste museli vyrábať čo najviac lokálne.“ To však bolo oveľa lepšie, než tam nepodnikať vôbec.

Koncom 80. rokov dobývalo aj bankovníctvo nové trhy. Potom, čo Michael Cole-Fontayn začiatkom 80. rokov získal prácu v londýnskej pobočke Bank of New York, tešil sa na kariéru, ktorá by ho mohla zaviesť do New Yorku alebo možno do Frankfurtu. No byť bankárom v Británii sa zrazu stávalo mimoriadne atraktívnym. V roku 1986 premiérka Margaret Thatcherová zaviedla také radikálne bankové reformy, že získali pomenovanie Veľký tresk. Krátko po tom, čo nastúpil ako analytik, povýšili Cole-Fontayna na oddelenie starostlivosti o klientov v telekomunikačnom, ropnom a plynárenskom sektore. Bol to rýchly kariérny postup.

Veľký tresk prilákal investície z celého sveta, ktoré prúdili na vybudované londýnske finančné trhy. Západonemecké, americké, francúzske, dokonca aj niektoré japonské banky investovali v Londýne. A posielali sem bankárov, aby sa tu učili. „V podstate svetový kapitálový trh prišiel na dlhé obdobie do Londýna, aby získal odborné znalosti,“ objasňuje Cole-Fontayn. Veľké objemy kapitálu začali prúdiť nielen do Londýna, ale aj opačným smerom. Londýnski bankári, vybavení dokonalými znalosťami o uvoľnených finančných trhoch, začali svoj presun do nových miest, kde mali zarobiť ešte viac peňazí pre svoje banky. Investovali peniaze v krajinách, ktoré sa otvárali rôznym druhom zahraničných spoločností, zahraničného kapitálu a zahraničných odborných znalostí.

Tri roky po Veľkom tresku občania za železnou oponou spôsobili iný „veľký tresk“ a zvrhli komunistických vládcov. Tengovi sa nielenže podarilo vyhnúť takémuto osudu, ale dokonca zabezpečil hladké odovzdanie moci svojmu nástupcovi Ťiang Ce-minovi. Otvárajúca sa čínska ekonomika sa rýchlo rozvíjala bez toho, aby sa musela vzdať komunistického režimu. „Medzi americkými spoločnosťami, ktoré tento rok uzavreli dohody s Čínou, sú takí kľúčoví hráči ako IBM, Avon, Coca-Cola, KPMG Peat Marwick a Polaroid. Niektorých prilákali nízke náklady na pracovnú silu v Číne a snažia sa vyrábať tovar v tejto krajine na export inam. Iní vidia veľký trhový potenciál v obrovskej