

**NAOMI KLEIN**

---

**NO** Autora de **NO LOGO** i  
**LA DOCTRINA DEL XOC**  
**N'HI HA**  
**PROU AMB DIR**

**NO**

---

**CONTRA LES NOVES POLÍTQUES DEL XOC**  
**I A FAVOR DEL MÓN QUE NECESSITEM**

*Empúries*

Naomi Klein

# No n'hi ha prou amb dir no

Contra les noves polítiques  
del xoc i a favor del món  
que necessitem

Traducció de Mercè Santaulària i Jordi Boixadós

Editorial Empúries

Barcelona

Títol original: *No Is Not Enough*  
Copyright © Naomi Klein, 2017  
Publicat per acord amb Roam Agency i International Editors'sCo.  
*naomi klein.org*

Amb la col·laboració del Departament de Cultura



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Cultura**

Primera edició: novembre del 2017

© de la traducció: Mercè Santaulària i Jordi Boixadós, 2017

© d'aquesta edició: Grup Editorial 62, s.l.u.,  
Editorial Empúries  
[info@grup62.com](mailto:info@grup62.com)  
[www.editorialempuries.cat](http://www.editorialempuries.cat)

Fotocomposició: gama, sl  
Impressió: Limpergraf  
DIPÒSIT LEGAL: B. 23.160-2017  
ISBN: 978-84-17016-23-4

Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública  
o transformació d'aquesta obra requereix l'autorització escrita de l'editor;  
la llei preveu sancions per als infractors.

Si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment de l'obra,  
podeu sol·licitar permís al Centro Español de Derechos Reprográficos,  
a través del portal [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)  
o bé trucant als telèfons 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Tots els drets reservats.

# ÍNDIX

<i>Introducció</i> .....	13
--------------------------	----

## PRIMERA PART

### Com hem arribat fins aquí: l'ascens de les supermarques

1. Com va guanyar Trump convertint-se en la marca total .....	29
2. La primera família de marques .....	51
3. Els Jocs de la Fam de Mar-a-Lago .....	63

## SEGONA PART

### On som ara: clima de desigualtat

4. El rellotge del clima toca la mitjanit .....	81
5. El gran acaparador .....	103
6. La política no suporta el buit .....	123
7. Aprendre a estimar el populisme econòmic .....	145

## TERCERA PART

### Com podria empitjorar: els xocs que vindran

8. Mestres del desastre: esquivar la democràcia .....	155
9. La llista de tasques tòxica: què has d'esperar quan esperes una crisi .....	187

QUARTA PART  
Com podrien millorar les coses

10. Quan a la doctrina del xoc li surt el tret per la culata . . . . .	217
11. Quan no n'hi va haver prou amb dir no. . . . .	239
12. Lliçons de Standing Rock: atrevir-se a somiar . . . .	253
13. L'hora de fer un salt: perquè amb passes curtes no farem dreuera . . . . .	263
<i>Conclusió: La majoria responsable a l'abast . . . . .</i>	291
<i>Post Scriptum: Manifest per al salt . . . . .</i>	303
<i>Agraïments . . . . .</i>	309

## COM VA GUANYAR TRUMP CONVERTINT-SE EN LA MARCA TOTAL

La nit que es va declarar Donald Trump guanyador de les eleccions del 2016 i quaranta-cinquè president dels Estats Units va ser especialment desconcertant per a mi, ja que no va ser una nit. Jo era a Sydney, a Austràlia, fent una gira de conferències, i, a causa de la diferència horària, allà on em trobava era dimecres, 9 de novembre, ja ben avançat el matí. Per a gairebé totes les persones que formen part de la meua vida, era dimarts a la nit, i els amics m'enviaven missatges de text des de trobades per veure la nit electoral regades d'alcohol. Però per als australians era l'inici d'un dia feiner normal, motiu pel qual quan van començar a arribar els resultats se'm va intensificar la sensació general de vertigen.

En aquells moments, participava en una trobada amb una quinzena de presidents de diverses organitzacions australianes: ambientals, de treballadors i a favor de la justícia social. Teníem un debat que girava al voltant d'una idea clau. Fins ara, les lluites contra l'escalfament global, el racisme, la desigualtat, les violacions dels drets dels indígenes, els immigrants i les dones, així com moltes altres lluites progressistes, sovint s'han dissolt en els seus propis compartiments aïllats. Però ens havíem preguntat, igual com es pregunten molts moviments avui en dia: com s'entrecreuen? Quina arrel les fa connectar? Com es poden abordar aquestes qüestions conjuntament, alhora? Quins valors regirien un moviment així? I com es podria traduir en poder polític? Amb un grup de col·legues, havia estat treballant en com es podria construir a Amèrica del Nord

aquesta mena de «programa popular» de diversos moviments a través d'un projecte anomenat Manifest del Salt —al qual em referiré a l'últim capítol—, i hi havia molts grups australians interessats a explorar un enfocament semblant.

Durant la primera hora, més o menys, va ser una trobada força optimista, amb mostres d'entusiasme sobre les possibles coses a fer. Tothom estava molt tranquil respecte de les eleccions als Estats Units. Com un ampli ventall de progressistes, i fins i tot molts conservadors tradicionals, estàvem segurs que Trump perdria.

Aleshores els telèfons de tothom van començar a vibrar. I per l'estança va anar planant el silenci, i totes les persones que hi havia en aquella sala de reunions tan il·luminada van començar a fer cara d'un pànic creixent. Tot d'una, el motiu per reunir-nos —la idea que podíem ajudar a desencadenar un salt endavant conjunt sobre acció climàtica, justícia racial, ocupació digna i d'altres— semblava del tot absurd. Va ser com si de cop tothom entengués, sense ni tan sols haver de parlar, que estàvem a punt de ser propulsats enrere per un vent huracanat i que l'únic que podíem fer era provar de mantenir-nos fermes. Va ser com si la idea de progrés i impuls entorn de les crisis urgents que teníem damunt la taula s'evaporés davant dels nostres ulls.

Aleshores, sense que ningú clogués l'acte, la reunió es va dispersar i els assistents amb prou feines es van acomiadar de ningú. La CNN ens atreia com si fos un dispositiu de cerca irresistible i tots, en silenci, vam anar a buscar pantalles més grans.

La majoria d'electors dels Estats Units no van emetre el seu vot per Donald Trump; Hillary Clinton va obtenir prop de 2,9 milions de vots més, una qüestió que continua turmentant el president en exercici. Que guanyés ell és el resultat d'un sistema de col·legi electoral dissenyat originalment per protegir el poder dels esclavistes. I a la resta del planeta, una majoria aclaparadora de persones van dir a les enquestes que,

si per art de màgia haguessin pogut votar en aquestes eleccions tan cabdals, haurien dipositat un vot per Clinton. (Una notable excepció a aquesta tendència global va ser Rússia, on Trump gaudia d'un gran suport.)

Dins d'aquest immens bàndol anti-Trump, tots tenim històries diferents sobre com ens vam sentir aquella nit/dia. Moltes persones van sentir un xoc en pensar que això pogués passar als Estats Units. Moltes d'altres, una tristesa profunda en veure que es confirmava tan clarament una constatació antiga: la profunditat del racisme i la misogínia als Estats Units. Per a altres, era una sensació de pèrdua en observar com la primera candidata dona a la presidència dels Estats Units perdia l'oportunitat de convertir-se en un model a imitar per part de les seves filles. Uns altres es veien aclaparats per un sentiment de ràbia pel fet que es presentés una candidata tan qüestionada contra Trump, per començar. I per a milions de persones de dins i fora els Estats Units, la principal emoció era la por, una comprensió gairebé corporal que la presidència de Trump actuaria com a catalitzador per desfermar actes extrems de racisme, violència i opressió. Molta gent va experimentar una barreja d'aquestes emocions, i d'altres.

I moltes persones també van entendre que aquest resultat electoral no tenia relació només amb un home d'un país. Trump és només una cara d'una infecció aparentment global. Estem presenciant un augment de la política d'extrema dreta autoritària i xenòfoba, des de Marine Le Pen a França, fins a Narendra Modi a l'Índia, Rodrigo Duterte a les Filipines, el Partit de la Independència del Regne Unit (UKIP), Recep Tayyip Erdoğan a Turquia i tots els seus homòlegs (alguns d'explícitament neofeixistes) que amenacen de prendre el poder arreu del món.

La raó per la qual explico la meva experiència de la nit/el dia electoral a Sydney és que no em puc desempallegar de la sensació que es pot aprendre alguna cosa important de la manera com el triomf de Trump va poder interrompre la nostra



conversa, de com va trencar els plans d'un programa amb visió de futur sense el més mínim debat. Era perfectament comprensible que tots ens sentíssim així el dia de les eleccions. Però si acceptem la premissa que d'ara endavant totes les batalles són una defensa, que són per mantenir el terreny contra els atacs regressius de l'estil Trump, aleshores acabarem en una situació realment perillosa. Perquè el terreny on érem abans que fos elegit Trump és el terreny que va produir Trump. Un terreny que molts de nosaltres enteníem que constituïa una emergència social i ecològica, fins i tot sense aquesta última tanda de contratemps.

És clar que cal oposar-se amb força als atacs provinents de Trump i de demagogs similars arreu del món. Però no ens podem passar els propers quatre anys jugant a la defensiva, només. Les crisis són totes tan urgents que no ens permetran perdre aquest temps. En una qüestió de la qual conec força, el canvi climàtic, la humanitat té una oportunitat limitada per actuar, després de la qual esdevé impossible protegir res que s'assembla a un clima estable. I tal com veurem al capítol 4, l'oportunitat s'acaba de pressa.

O sigui que, en certa manera, hem de lluitar alhora a la defensiva i a l'ofensiva, resistir els atacs d'avui i trobar espai per construir el futur que necessitem. Dir no i sí al mateix temps.

Però abans que puguem aconseguir el que volem en substitució de Trump i tot el que ell i la seva administració representen, hem d'observar amb decisió on som i com hi hem arribat, i també com la cosa pot empitjorar molt a curt termini, probablement. I, pel que fa a això últim, tinguem en compte que la fatalitat és molt persuasiva. Però no podem permetre que sigui debilitadora. És dur cartografiar aquest territori, però és l'única manera d'evitar repetir errors passats i d'arribar a solucions duradores.

## NO ÉS PAS UNA TRANSICIÓ, SINÓ UN COP D'ESTAT EMPRESARIAL

El que representa el gabinet de milionaris i multimilionaris de Donald Trump és un fet ben simple: les persones que ja tenen una part absolutament indecent de la riquesa del planeta, una riquesa que creix any rere any —l'última xifra d'Oxfam mostra que vuit homes acumulen tant com la meitat del món—, estan decidides a apropiar-se'n encara de més.

Segons informava NBC News el desembre del 2016, els membres que Trump va escollir per al gabinet sumaven la increïble fortuna neta de 14.500 milions de dòlars (sense incloure-hi l'«assessor especial» Carl Icahn, que té un patrimoni de més de 15.000 milions de dòlars tot sol). A més, les persones clau que poblen el gabinet de Trump són més que no pas una mostra representativa dels megarics. Ha reunit, fins a un nivell alarmant, un equip d'individus que van amassar les fortunes personals sabent que perjudicaven alguns dels habitants més vulnerables del planeta, i el planeta mateix, sovint enmig de la crisi. Gairebé sembla que sigui un requisit per al càrrec.

Hi ha el banquer porqueria Steve Mnuchin, secretari del Tresor de Trump, en un altre temps president i principal inversor de la «màquina d'execucions hipotecàries» OneWest, que va fer fora de casa desenes de milers de persones després de l'ensorrament financer del 2008. Hi ha el secretari d'Estat de Trump, Rex Tillerson, antic conseller delegat d'ExxonMobil, la companyia petrolera privada més gran del món. La companyia que dirigeix ell va finançar i desenvolupar durant dècades la ciència climàtica porqueria, i va fer lobby de la manera més ferotge, entre bastidors, contra l'acció climàtica internacional més significativa, tot mentre calculava com Exxon es podria beneficiar d'un món que s'escalfa. I també hi ha contractistes militars i de vigilància i lobbistes a sou que constitueixen un nombre increïble dels nomenaments de Trump en defensa i seguretat nacional.

## TENÍEM UNA BONA RATXA

Pot ser fàcil d'oblidar, però abans de la sorpresa electoral de Trump, la gent normal s'alçava per combatre les injustícies representades per molts d'aquests mateixos sectors i forces polítiques, i començava a guanyar. La campanya electoral de Bernie Sanders, sorprenentment poderosa tot i que fallida en última instància, va tenir Wall Street patint pels seus dividends, i havia aconseguit canvis significatius al programa oficial del Partit Demòcrata. Black Lives Matter i Say Her Name estaven forçant un debat nacional sobre la sistèmica vigilància policial militaritzada i racista contra els negres, i havien ajudat a la retirada progressiva de presons privades i a la reducció en el nombre d'americans empresonats. Cap al 2016, no es podia celebrar cap gran esdeveniment esportiu o cultural —des dels Oscar fins a la Super Bowl— sense fer algun reconeixement a com havia canviat el relat sobre raça i violència estatal. Els moviments a favor de les dones estaven convertint la violència sexual en tema de portada, orientant el focus a la «cultura de la violació», canviant el relat sobre homes prominents acusats de delictes sexuals, com Bill Cosby, i ajudant a l'expulsió de Roger Ailes del màxim càrrec a Fox News, on va ser acusat d'assetjar sexualment més de dues desenes de dones (acusacions que ell nega).

El moviment a favor del clima també estava en ratxa, ja que havia anat acumulant victòries contra els oleoductes, l'extracció de gas natural per *fracking* i la perforació de l'Àrtic, molt sovint encapçalades per renaixents comunitats indígenes. I havien de venir més victòries: l'acord sobre el clima negociat a París el 2015 contenia compromisos per mantenir les temperatures a un nivell que hauria requerit que es quedessin sota terra actius extremament lucratiu en combustibles fòssils valorats en bilions de dòlars. Per a una companyia com Exxon-Mobil, l'assoliment d'aquests objectius era una amenaça existencial.

I tal com va suggerir la trobada en què vaig participar a Sydney, hi havia la constatació creixent, als Estats Units i més enllà, que la tasca més important que calia fer era posar en contacte aquests moviments per construir un programa comú, i arribar així a una coalició progressista, fonamentada en una ètica de profunda inclusió social i cura del planeta.

L'administració Trump, lluny de ser la història d'una figura perillosa i atroç, en part s'hauria d'entendre en aquest context: com una violenta reacció contra el poder creixent de moviments socials i polítics sobreposats que exigeixen un món més just i segur. Per evitar el risc que es produís més progrés (i més pèrdua de beneficis), aquesta banda de prestamistes predadors, contaminadors i desestabilitzadors del planeta, especuladors de la guerra i la «seguretat», van unir forces per assumir el govern i protegir la seva riquesa il·lícita. Després de dècades de veure com el sector públic privatitzava això i allò, ara Trump i les persones nomenades per ell han agafat el control del govern mateix. La presa de poder s'ha enllestit.

#### CONCEDIR LA LLISTA DE DESITJOS DE LES EMPRESES

Davant de la manca total d'experiència de govern, Trump es va vendre als electors amb un discurs més o menys original basat en dues idees. Primera: Soc tan ric que no cal que em comprin. I segona: Podeu confiar en mi perquè arregli aquest sistema tan corrupte perquè el conec per dins; hi he participat com a empresari, he comprat polítics, he eludit impostos, he deslocalitzat la producció. Llavors, qui millor que jo i els meus amics igual de rics per drenar l'aiguamoll?

No és estrany que hagi passat una altra cosa. Trump i el seu gabinet d'antics executius estan transformant el govern a un ritme sorprenent per servir els interessos dels seus negocis, els seus antics negocis i el seu tram fiscal en conjunt. No havia passat ni hores al càrrec que Trump ja requeria una reducció

dràstica d'impostos que faria que les empreses paguessin només el 15% (un descens des del 35%), i prometia retallar les reglamentacions al 75%. El seu pla fiscal inclou un seguit d'altres avantatges i buits legals per a gent molt rica, com la que habita al seu gabinet (per no parlar d'ell mateix). Ha nomenat el seu gendre, Jared Kushner, per dirigir un «equip d'operacions especials» farcit d'executius destinats a trobar més reglamentacions que es puguin eliminar, més programes que es puguin privatitzar i més maneres perquè el govern dels Estats Units «funcioni com una gran empresa americana». (Segons una anàlisi de Public Citizen, Trump es va trobar amb com a mínim 190 executius d'empreses quan feia menys de tres mesos que ocupava el càrrec, abans d'anunciar que els registres de visites ja no es farien públics.) Pressionat perquè expliqués quins aspectes importants havia acomplert l'administració els primers mesos, el director de Pressupostos, Mick Mulvaney, va citar el reguitzell de decrets presidencials de Trump i va emfasitzar això: «La majoria són lleis i reglamentacions que es desempalleguen d'altres lleis. Reglamentacions que eliminen altres reglamentacions».

I ho són. Trump i el seu equip es disposen a dinamitar programes que protegeixen els infants dels tòxics ambientals, han dit a les companyies gasístiques que ja no han d'informar dels potents gasos d'efecte hivernacle que emeten i estan introduint desenes de mesures en la mateixa línia. Tot això és, en poques paraules, una gran destrucció. Motiu pel qual Trump i les persones designades per ell es riuen de les febles objeccions sobre conflictes d'interessos: tot plegat és un conflicte d'interessos. D'això es tracta.

I per a ningú més que per a Donald Trump, un home que s'ha fusionat tant amb la seva marca corporativa que no és capaç de distingir on s'acaba l'una i comença l'altre. Un dels aspectes més notables de la presidència de Trump fins ara és l'aparició de Mar-a-Lago, el complex turístic privat de Trump a Palm Beach, com una «Casa Blanca d'Hivern» (fins i tot es va anun-

ciar breument així a llocs web del Departament d'Estat) carnavalesca, exclusiva per a membres i amb finalitats de lucre. Un membre del club va dir al *New York Times* que anar a Mar-a-Lago era com «anar a Disneylàndia i saber que Mickey Mouse hi seria tot el dia», llevat que en aquest exercici de construcció de marca *full-contact*, no és Disneylàndia sinó Americalàndia, i el president dels Estats Units és Mickey Mouse.

#### LA MÀXIMA TIRANIA DE LA MARCA

Quan vaig llegir la citació anterior, em vaig adonar que, si volia entendre aquesta presidència, hauria de fer una cosa que havia evitat durant molt de temps: furgar dins el món del màrqueting i el *branding* —la construcció de marca— corporatiu, que era el tema del meu primer llibre, *No logo*.

El llibre se centrava en un moment clau en la història de les empreses: quan gegants com Nike i Apple van deixar de considerar-se bàsicament companyies que fabricaven productes físics i van començar a considerar-se primer de tot fabricants de marques. Era en la construcció de marca —que confeccionava un sentit d'identitat tribal— on creien que residien les seves fortunes. Fora fàbriques. Fora la necessitat de mantenir una gran plantilla. Tan bon punt es van adonar que els seus màxims beneficis sorgien de fabricar una imatge, aquestes «marques buides» van arribar a la conclusió que no tenia gaire importància qui feia els seus productes ni si se'ls pagava poc. Això ho deixaven per als contractistes, un canvi de direcció que tenia repercussions devastadores per als treballadors del país i de fora, i que també alimentava una onada nova de resistència anticorporativa.

La recerca per a *No logo* va suposar quatre anys d'immersió total en la cultura de les marques, quatre anys de veure i tornar a veure els anuncis de la Super Bowl, llegir de dalt a baix la revista *Advertising Age* per assabentar-me de les últimes inno-

vacions en sinergia corporativa, llegir desmoralitzadors llibres de negocis que detallaven com es podia contactar amb els valors de marca personals, recórrer botigues de Nike, visitar tallers asiàtics on es practicava l'explotació laboral, anar a centres comercials monstruosos i a ciutats centrades en una marca, sortir de nit a buscar tanques publicitàries amb sabotejadors i activistes contra la publicitat.

Algunes d'aquestes coses van ser divertides; em falta molt per ser immune a l'encís del bon màrqueting. Però al final va ser com si hagués passat el llinard de tolerància i vaig desenvolupar una afecció semblant a l'al·lèrgia a les marques. Si Starbucks havia trobat una nova manera per «no mostrar la marca» als seus establiments, o si Victoria's Secret s'havia apropiat d'ornaments de cap indígenes a la passarel·la, doncs ja no volia escriure sobre aquestes qüestions; havia avançat, jo, i havia abandonat aquest món tan àvid. El problema és que per entendre Trump cal entendre el món que el va fer com és, i aquest món és, en bona mesura, el de la construcció de marca. Ell reflecteix totes les pitjors tendències de les quals vaig escriure a *No logo*, des d'eludir la responsabilitat sobre els treballadors que fabriquen els productes a través d'una teranyina de contractistes sovint abusius fins a la insaciable necessitat colonial de marcar qualsevol espai disponible amb el propi nom. I aquest és el motiu pel qual vaig decidir tornar a furgar en aquest món tan brillant per veure què ens podia revelar sobre com Donald Trump va arribar al càrrec més poderós del món, i potser fins i tot què ens estava revelant sobre l'estat de la política en termes més generals.

#### TRANSCENDIR EL MÓN DE LES COSES

L'ascens de les supermarques, com la que Trump ha construït al voltant de la seva ostentosa imatge, té l'origen en una única idea, aparentment innòcua, desenvolupada per teòrics de l'ad-

ministració d'empreses a mitjan de la dècada del 1980: per tenir èxit, les empreses han de produir bàsicament marques en comptes de productes.

Fins aleshores, tot i que en el món empresarial s'entenia que era important reforçar el nom de la pròpia marca a través de la publicitat, la preocupació principal de tot fabricant seriós era la producció de béns. Tal com expressava el 1938 un editorial de la revista *Fortune*, «la funció bàsica i irrevocable d'una economia industrial és la producció de coses... És a la fàbrica, damunt la terra i sota la terra que s'origina el poder adquisitiu».

Però cap a la dècada del 1980, les vendes de productes de marques clàssiques com Tide, Levi's i Marlboro havien començat a flaquejar. Semblava que el problema era que el mercat estava inundat de productes gairebé idèntics i, amb l'economia en recessió, molta gent prenia decisions basades en el preu, no pas en la marca. Era com si els antics trucs —tanques publicitàries, anuncis televisius— ja no funcionessin; semblava que els consumidors haguessin creat una mena de resistència. (O, com va expressar de manera memorable el publicista David Lubars, els consumidors «són com paneroles; els ruixes amb esprai una vegada rere l'altra i al cap d'un temps s'hi fan immunes».)

Al voltant d'aquesta mateixa època, un nou tipus d'empresa va començar a competir pel pastís del mercat amb els fabricants tradicionals i cent per cent americans. Eren els Nikes i els Apples i, més tard, els Tommy Hilfigers, els Starbucks i etcètera. Aquests pioners tenien un model diferent: crear una idea o marca transcendent al voltant de l'empresa, utilitzar-la per connectar amb els consumidors que comparteixin aquests valors i aleshores afegir un recàrrec excessiu a productes que no tenen tant a veure amb els objectes en si com amb el profund desig humà de formar part d'una tribu, d'un cercle de pertinença.

De manera que quan els adolescents feien cua tota la nit per comprar-se unes vambes Nike per 250 dòlars, no estaven



comprant ben bé les vambes; compraven la idea de «Just Do It» i el somni de Michael Jordan, que s'havia convertit en una supermarca unipersonal, una expressió que es va utilitzar per primera vegada per descriure el creixent imperi de l'atleta. Quan els pares dels adolescents compraven ordinadors Apple, portaven a casa un tros d'una visió profundament optimista del futur, capturada en l'eslògan «Pensa diferent». (L'aura d'autenticitat augmentava amb cada icona revolucionària o artística, viva o morta, amb la cara de la qual s'honorava la campanya: Gandhi, Martin Luther King, Picasso, Mandela, el dalai lama.) I quan tot d'una els treballadors que agafaven els mitjans de transport per anar de casa a la feina pagaven quatre vegades més de l'habitual per un cafè, era perquè Starbucks no venia ben bé cafè; venia, segons el seu conseller delegat, la idea del «tercer lloc»: ni casa ni la feina. (El tercer lloc havien estat espais reals per a la comunitat on la gent es reunia sense la intermediació de les empreses, però aquests espais estaven desapareixent de pressa.)

Un altre canvi clau en aquest període va ser la concepció que, com que l'autèntic producte era la marca, es podia projectar en infinitat d'articles físics sense connexió aparent. Ralph Lauren va llançar una línia de pintures, Virgin va entrar al sector dels vestits de núvia i les coca-coles, Starbucks tenia una línia de CD de jazz. Les possibilitats semblaven infinites.

Aleshores, moltes d'aquestes empreses tan centrades en la marca van fer l'agosarada afirmació que produir béns només era una part secundària de les seves operacions, i que, gràcies a victòries recents en la liberalització del comerç i la reforma del dret laboral, contractistes i subcontractistes podien produir els seus productes a preus de saldo, molt sovint en altres països. En el fons tant se valia qui fes el treball físic, perquè l'autèntic valor residia no pas en la fabricació, sinó en el disseny, la innovació i, evidentment, el màrqueting.

Entre els directius, de seguida va sorgir l'opinió general que bona part de les empreses que no seguien aquest model

eren massa grans, estaven sobredimensionades; posseïen massa coses, contractaven massa gent i estaven sobrecarregades. El procés de producció antic —dirigir fàbriques pròpies, ser responsable de desenes de milers de treballadors fixos i a jornada completa— ja no semblava el camí cap a l'èxit, sinó més aviat una càrrega feixuga. L'objectiu era convertir-se en una marca buida: posseir poc, posar marca a tot.

Ben aviat, les multinacionals van competir en una cursa cap a la lleugeresa: qui posseís menys, tingués els mínims treballadors en nòmina i produís les imatges més potents, contraposades a les coses, guanyava la cursa.

#### SENSE ESPAI I POCS LLOCS DE TREBALL

El meteòric ascens d'aquest model de negoci va tenir dos efectes immediats. La nostra cultura es va anar farcint cada vegada més de màrqueting, ja que les marques buscaven nous espais i noves «extensions de la marca» on poder projectar les seves grans idees i arribar als seus mercats objectius. L'ocupació i els treballadors, d'altra banda, van deixar de tenir valor i cada vegada es van considerar més d'usar i llençar.

Marques com Nike i Adidas competien ferotgement en el sector del màrqueting, i tot i així manufacturaven alguns dels seus productes a les mateixes fàbriques, amb els mateixos treballadors que cosien el seu calçat. I per què no? Fabricar coses ja no es considerava una «competència bàsica». Les seues centrals (que s'anaven anomenant «campus») volien tenir tota la llibertat per centrar-se en el que consideraven que era l'autèntic negoci futur: crear una mitologia corporativa prou potent per projectar significat en gairebé qualsevol objecte amb el sol fet d'estampar-hi la seva marca.

La premsa sovint informava d'aquest fenomen com si la Companyia X o Y hagués decidit traslladar les seves fàbriques a una part del món on la mà d'obra era més barata. Però tal

com vaig descobrir quan vaig visitar tallers on s'explotava els treballadors a Indonèsia i les Filipines produint mercaderies de marca, com roba de Gap i ordinadors IBM, la realitat era una mica diferent. En la majoria de casos, aquestes companyies no traslladaven les seves fàbriques d'Amèrica del Nord i Europa i les tornaven a obrir a l'Àsia, sinó que les tancaven del tot i ja no les reobrien mai enlloc. En aquest període hi va haver una proliferació de cadenes de producció i distribució molt complexes, on cada vegada es feia més difícil aclarir on i qui produïa un article. També hi va haver una onada d'escàndols: intrèpids periodistes d'investigació i organitzacions sindicals revelaven contínuament que, posem per cas, una vamba Nike amb la marca de Michael Jordan o una samarreta amb una marca de Disney es confeccionaven en unes condicions d'explotació terrorífiques a Haití o Indonèsia. Però quan els periodistes o els consumidors provaven de fer-ne responsable la marca, la companyia gairebé sempre declarava: «Estem tan horroritzats com vostès. Per això deixarem de treballar amb aquest contractista».

No és cap secret per què aquest model va començar a triomfar. Si es feia bé —si es feien anuncis bonics, s'invertia molt en disseny i s'intentava expressar la identitat de marca amb infinitat d'acords d'esponsorització i promoció associada— molta gent estava disposada a pagar gairebé el que fos per aquests productes. I aquest és el motiu pel qual l'èxit del que es va anomenar «marca representativa d'un estil de vida» disparés una mena d'obsessió, amb les marques que competien entre elles per veure qui tenia la xarxa més cara d'extensions de la marca, o qui podia crear les experiències en 3-D en un entorn més immersiu, una oportunitat perquè els consumidors hi passessin hores a dins i es fusionessin amb les seves marques preferides.

I quina relació té aquesta història de la dècada del 1990 amb Donald Trump? Molta. Trump va construir un imperi seguint aquesta fórmula amb precisió. I aleshores, com a can-

didat, va calcular com podia aprofitar la ràbia i la desesperació que causava en els col·lectius que s'havien dedicat a la fabricació en llocs de treball ben pagats, una fabricació que empreses com la seva havien abandonat feia temps. És com una estafa.

## EL XOU DE TRUMP

Als anys vuitanta, quan Trump es va convertir en una personalitat nacional, encara era un promotor immobiliari força tradicional que resulta que tenia un desig infinit de veure el seu nom en lletra impresa i gairebé pertot arreu. Va estampar el seu nom en edificis de Nova York i Atlantic City, es va treballar la premsa implacablement i va convertir la relació amb la seva dona i la seva amant en una telenovel·la en directe. De resultes d'això, Trump va tenir més premsa de la merescuda en termes de visibilitat: el seu rostre mirava des de la portada de les revistes, des de *Time* fins a *GQ*. Va fer cameos en pel·lícules de Hollywood i programes de televisió. I ben aviat va entendre una qüestió essencial sobre la construcció de marca. Com va dir a *Playboy*: «El xou és Trump, i sempre hi ha plens totals allà on va». Tot i així, l'essència del seu negoci continuava sent convencional: adquirir propietats immobiliàries i fer-les funcionar ja fos com a hotels, gratacels de pisos o casinos.

Als noranta, això va començar a canviar, principalment perquè Trump havia administrat tan malament els seus casinos a Atlantic City que els banquers s'anaven apropiant de més i més negocis seus, fins i tot abans que patís alguna fallida. No va perdre el control total de les seves propietats, però. Semblava que els inversors estiguessin convençuts que necessitaven el nom de Trump —la seva marca personal— per evitar que s'ensorrés el castell de cartes. I això va ensenyar un fet important del valor, en el món real, d'un nom promocionat a consciència.

Tot i que bàsicament continuava sent un constructor,

Trump havia vist la manera en què empreses com Nike es feien d'or amb el model de marca buida. I de mica en mica, va seguir l'exemple. A l'inici, la seva innovació va ser posar marca a una part de l'economia que no havia tingut mai marca: les propietats immobiliàries de luxe. És clar que anteriorment hi havia hagut cadenes d'hotels i complexos turístics amb marques globals. Però Trump va ser el primer a pensar que el lloc on es treballa (un gratacel d'oficines), on es viu (un bloc de pisos) i on es passa el lleure (el club de golf o el destí turístic) podrien ser franquícies d'una única marca de luxe global. Igual que a Celebration, a Florida —la ciutat amb la marca Disney—, Trump venia a la gent l'oportunitat de viure dins la seva marca les vint-i-quatre hores del dia i els set dies de la setmana.

L'autèntic gran avenç, però, va arribar quan Mark Burnett, cap d'un imperi de televisió de telerealtà, va presentar a Trump la idea de *The Apprentice*. Fins aleshores, Trump s'havia dedicat a fer front a les conseqüències de les seves bancarotes i la impaciència dels banquers. Ara, inesperadament, li oferien l'oportunitat de saltar a l'estratosfera de les supermarques, aquelles empreses exclusives que obtenien beneficis ingents bàsicament construint el seu significat de marca i tot seguit projectant-lo aquí i allà, alliberades de la càrrega d'haver de fabricar els seus propis productes, o, en el cas de Trump, de construir els seus propis edificis.

De seguida en va copsar el potencial. Perquè el programa posaria el focus més intens en el seu estil de vida daurat, amb llargues preses de les seves residències palatines i els seus luxosos jets, i faria miracles en la seva missió llargament anhelada d'identificar el nom Trump amb l'èxit material. Abans fins i tot que se'n retransmetés el primer episodi, ja hi havia cua d'acords comercials per obtenir la llicència del seu nom per a una línia de roba interior masculina. Aleshores va dir al publicista de la cadena que, en el supòsit que *The Apprentice* «no obtingui audiència, igualment serà fantàstic per a la meua marca».

Però sí que va obtenir audiència, uns índexs impressionants. I ben aviat va llançar un complet ventall de marques indirectes: des de colònia Trump fins a aigua Trump, ulleres Trump, matalassos Trump i la Trump University. Segons l'opinió de l'actual president dels Estats Units, no existia cap categoria de producte que no es pogués introduir en la bombolla de la marca Trump.

I més important encara: amb *The Apprentice*, Trump no pagava, tal com fan altres marques, perquè la seva marca aparegués en un programa televisiu d'èxit; li pagaven una fortuna a ell per una publicitat gratis d'un valor incalculable. I no només això, els seus programes recaptaven milions promocionant altres marques. L'abril del 2011, per exemple, es va pagar a *The Celebrity Apprentice* perquè promocionés més productes en antena que cap altre programa, 120 emplaçaments de productes en total. Aquest és el senyal d'una autèntica supermarca: Trump va construir una marca que conté multitud de marques. (I pel fet de portar els seus fills al programa, fins i tot va començar a *criar* marques.)

Després d'assolir una fita com aquesta, quina és la pròxima jugada? Fusionar la marca amb el màxim símbol de poder i autoritat: la Casa Blanca.

## OLIGARCA CHIC

Però abans que pogués passar, Trump necessitava una altra cosa per completar la seva transformació. Va canviar de soca-rel l'essència del seu negoci: les propietats immobiliàries. En comptes de construir els edificis i ser-ne propietari, tal com havia passat als inicis de la seva carrera, Trump es va adonar que podia fer diners molt més fàcils simplement venent el seu nom a promotors arreu del món, que utilitzarien la seva popularitat per atraure compradors i clients per als seus edificis d'oficines, blocs de pisos i hotels. Els promotors externs

s'encarregarien de la construcció i assumirien totes les càrregues. Si els projectes fracassaven (tal com passava sovint), Trump encara n'obtenia els honoraris de la comercialització. I eren enormes. Segons el *Washington Post*, en un sol projecte de cohòtel al Panamà, «Trump ha guanyat com a mínim 50 milions de dòlars en el projecte amb una inversió gairebé zero».

Encara són seves algunes propietats insígnia, com la Trump Tower de Nova York i Mar-a-Lago a Florida. Però si s'examina una xarxa més àmplia d'altres béns immobles de la marca Trump —des del Trump International Golf Club de Dubai fins a molts altres immobles Trump a l'Índia, el Canadà, el Brasil, Corea del Sud i la ciutat de Nova York—, el que s'observa és que o Trump no n'és propietari o ho és d'una part només. Els seus ingressos provenen d'arrendar el seu nom.

Bona part de l'èxit internacional de Trump es va basar en l'oportunitat del moment. Va entrar al mercat global de les propietats de luxe en una època en què una quantitat insòlita de riquesa privada que no pagava impostos buscava llocs segurs per instal·lar-s'hi, com encara passa. Segons James S. Henry, un dels assessors principals de Tax Justice Network, amb seu al Regne Unit, el 2015 s'estimava que la riquesa financera personal acumulada sense declarar en paradisos fiscals d'arreu del món se situava entre 24 i 36 bilions de dòlars. Els blocs de pisos daurats, amb una estètica ostentosa, s'adeien perfectament amb els nous oligarques des de Moscou fins a Colòmbia; hi encaixaven perfectament.

Però el mercat de Trump no eren només els rics. El seu imperi de l'època de *The Apprentice* li permetia atraure alhora tant consumidors acabats com d'ingressos mitjans. Aquells que tenien les butxaques plenes i eren ostentosos es podien fer membres dels seus clubs de golf i de platja, o tenir una unitat d'un gratacel de la marca Trump, amb mobiliari i decoració de la col·lecció d'objectes per a la llar de Trump. Per a les mas-

ses que no tenien tants diners, Trump va rematar trossets del somni: una lluent corbata vermella Trump, un bistec Trump, un llibre Trump.

ESTEU TOTS ACOMIADATS!

Trump va guanyar la Casa Blanca amb una campanya que clamava constantment contra la pèrdua de llocs de treball en el sector industrial, el mateix tipus de llocs de treball que ell havia subcontractat gairebé cada vegada que n'havia tingut l'oportunitat. Com a empresari, es va aprofitar plenament de l'economia de la deslocalització, tal com fa la companyia d'Ivanka. I, cosa que no pot estranyar, hi ha hagut reportatges d'investigació molt seriosos que detallen les atroces condicions en què es confeccionen les corbates Trump a Shengzhou, a la Xina, per exemple, i les condicions encara pitjors que es viuen a les fàbriques xineses que produeixen la línia de calçat d'Ivanka. L'abril del 2017, la Fair Labor Association, un organisme de control que va sorgir arran dels escàndols dels tallers clandestins als anys noranta, va fer públic un informe que revelava que els treballadors d'una fàbrica de la Xina que produïa per a un dels màxims proveïdors dels vestits i les bruses d'Ivanka treballaven prop de 60 hores la setmana i guanyaven el que equival a una mica més d'un dòlar l'hora (molt per sota del sou mitjà dels treballadors industrials urbans xinesos). Molts treballadors tampoc tenien beneficis mèdics ni de maternitat, mal panorama per a qui defensi les dones en el món laboral.

La construcció de molts hotels i gratacels de la marca Trump s'ha vist assetjada per controvèrsies similars, als Estats Units i a fora. Una investigació de *Vice*, per exemple, revelava que el tracte dels treballadors immigrants que construïen un camp de golf de la marca Trump a Dubai destacava fins i tot en una ciutat coneguda per les condicions de treball esclavis-



tes. Ben Anderson, que és qui va presentar l'informe, hi descriu habitatges dels treballadors en què «viuen 21 individus en sales on les rates se'ls passen pel damunt» i lavabos que «no són aptes per a éssers humans».

La Trump Organization va fer pública una declaració sobre la seva «política de tolerància zero davant les pràctiques laborals il·legals en qualsevol projecte que dugui el nom “Trump”». No cal dir que aquest projecte en concret el construïa una companyia externa; Trump només havia arrendat el seu nom.

Algunes marques haurien estat molt criticades per aquesta mena de revelacions. La Trump Organization es va limitar a ignorar-les. I això està molt relacionat amb la gran idea sobre les marques al voltant de la qual Donald Trump va decidir construir el seu imperi.

#### IMMUNE A L'ESCÀNDOL

Trump defineix públicament la seva identitat de marca com la qualitat i el luxe. Però això és un joc de mans: els hotels i els complexos turístics Trump ni tan sols entren a la llista de les deu millors marques del món en allotjament de luxe, llistes que de manera fiable inclouen noms com ara Four Seasons i Oberoi (per reblar el clau, el gener del 2017 es va citar Mar-a-Lago en gairebé una dotzena d'infraccions de seguretat alimentària). La veritat, que no sona tan glamurosa, és que la marca Trump simbolitza riquesa, o, per dir-ho de manera més crua, diners. És per això que la seva estètica és «*Dinastia* es troba amb Lluís XIV». És per això que la relació de Trump amb l'or és la contrària a la de Superman amb la criptonita: Trump es rebrega quan s'allunya més de tres pams de les coses grosses i lluents.

La marca personal de Donald Trump és lleugerament diferent però hi està molt relacionada. La seva marca és ser el

cap suprem, l'individu que és tan ric que pot fer el que vol, quan vol i a qui vol (incloent-hi agafar la dona que vulgui per la part del cos que vulgui).

Això ajuda a explicar per què per a Trump són tan importants els significants de la seva riquesa. Amb cortines daurades i imatges dels seus avions privats, Trump reforça a tota hora la idea que la seva marca és la màxima història de l'èxit capitalista, l'encarnació del poder i la riquesa. Per això va situar la seva riquesa personal (tot i que exagerada) al centre de la campanya per ser president.

És per això també que no l'afectarà mai cap escàndol laboral. Al món que ha creat, ell només actua com un «vencedor»; si algú és trepitjat, és evident que és un fracassat. I això no s'aplica només als escàndols laborals; gairebé qualsevol escàndol de política tradicional rebota contra Trump. Això és així perquè Trump no només va entrar a la política com un suposat *outsider*, una persona que no segueix les normes. Va entrar a la política seguint un conjunt de normes completament diferents: les normes de la construcció de marca.

Segons aquestes normes, no cal ser objectivament bo o decent; només cal ser fidel i coherent amb la marca creada. És per això que els directors de marca estan tan obsessionats amb la disciplina i la repetició: un cop identificada la marca essencial, només cal plasmar-la, projectar-la i repetir-ne el missatge. Si t'hi mantens centrat, ben poca cosa et pot afectar.

Quan tot això s'aplica a un president dels Estats Units en exercici, esdevé un problema, sobretot perquè durant molts i molts anys, i amb un grau de coherència sorprenent, Donald Trump ha creat una marca que és del tot amoral. Durant la campanya, Trump va poder ignorar gairebé tots els «t'he enxampat» clàssics. L'enxampen eludint impostos federals? Això només és ser «llest». No fa públiques les seves declaracions fiscals? I qui l'hi obligarà? Només feia broma a mitges quan durant la campanya va dir: «Em podria plantar enmig de la Cinquena Avinguda i disparar a algú i no perdria ni un sol vo-

tant». En el món de Trump, la impunitat, fins i tot encara més que una pila d'or, és el màxim significant de l'èxit.

Això té unes implicacions molt greus si es té l'esperança d'evitar que aquesta administració actui com una cleptocràcia declarada. Però tal com veurem al capítol següent, sí que hi ha maneres de foradar la bombolla de la marca de Trump. No-més cal saber on s'ha de col·locar l'agulla.