

CREDIT SUISSE

Bulletin

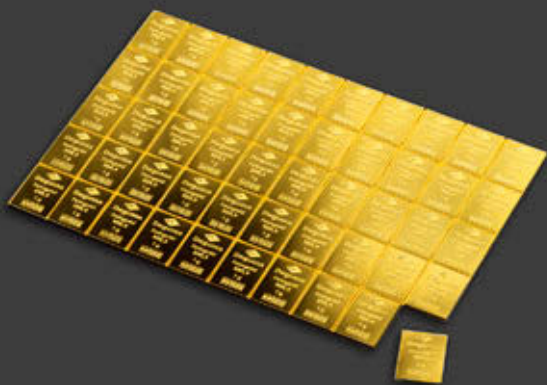
Dal 1895. La più antica rivista bancaria del mondo. 1/2018



0753601

Visionari

A tu per tu con persone fuori dal comune



DEGUSSA, IL MODO PIÙ SEMPLICE DI INVESTIRE NEI METALLI PREZIOSI.

L'Oro è la valuta più forte dal 2001 a.C.; è pertanto un solido investimento a lungo termine. Noi siamo i maggiori commercianti di metalli preziosi di tutta Europa e siamo indipendenti dalle Banche; come tali forniamo presso le nostre sedi di Zurigo e Ginevra una consulenza completa e creiamo assieme a Voi un portfolio personalizzato di lingotti Degussa e monete da investimento. Tutti i nostri lingotti Degussa dispongono di un Codice Valore riconosciuto dalle Banche. Inoltre, abbiamo pronte per Voi monete da collezione ed emozionanti regali in Oro. È inoltre possibile conservare il Vostro investimento in Oro nelle cassette di sicurezza a Voi riservate. Per tutte le informazioni e lo shop online, Vi invitiamo a visitare l'indirizzo:

**DEGUSSA-
GOLDHANDEL.CH**

Punti vendita:

Bleicherweg 41 · 8002 Zurigo
Telefono: 044 403 41 10

Quai du Mont-Blanc 5 · 1201 Ginevra
Telefono: 022 908 14 00



«MOLTE STRADE PORTANO A UNA VISIONE»

A TU PER TU CON PERSONE FUORI DAL COMUNE

Se i protagonisti di questo numero di Bulletin si incontrassero e discutessero tra loro di come si diventa dei visionari, la conversazione suonerebbe più o meno così:

«Non trovo che l'esperienza sia un bene», esordirebbe **RICHARD SAUL WURMAN** (pag. 41), fondatore della TED Conference e autore di circa 90 libri, «se sapessi come una cosa funziona non la farei». Anche **ROGER FEDERER** (pag. 6) lo sa bene: «Se giocassi ogni partita allo stesso modo mi annoierei». A inizio carriera doveva sforzarsi per esercitarsi ore e ore sempre agli stessi colpi. Servì uno scossone dell'allenatore di allora («Il tuo talento basta per durare una settimana appena tra i top 100»): solo in quel momento riuscì ad accettare che il duro lavoro è il presupposto del successo.

JANE GOODALL (pag. 44) spiegherebbe quanto sia stato importante per la sua carriera non far parte dell'élite accademica: «Quando ero ancora piuttosto giovane e facilmente impressionabile qualcuno all'università, a un certo punto, mi avrebbe spiegato che gli animali non hanno personalità, intelletto né sentimenti». La studiosa di primati più celebre al mondo temeva che «forse avrebbe creduto a

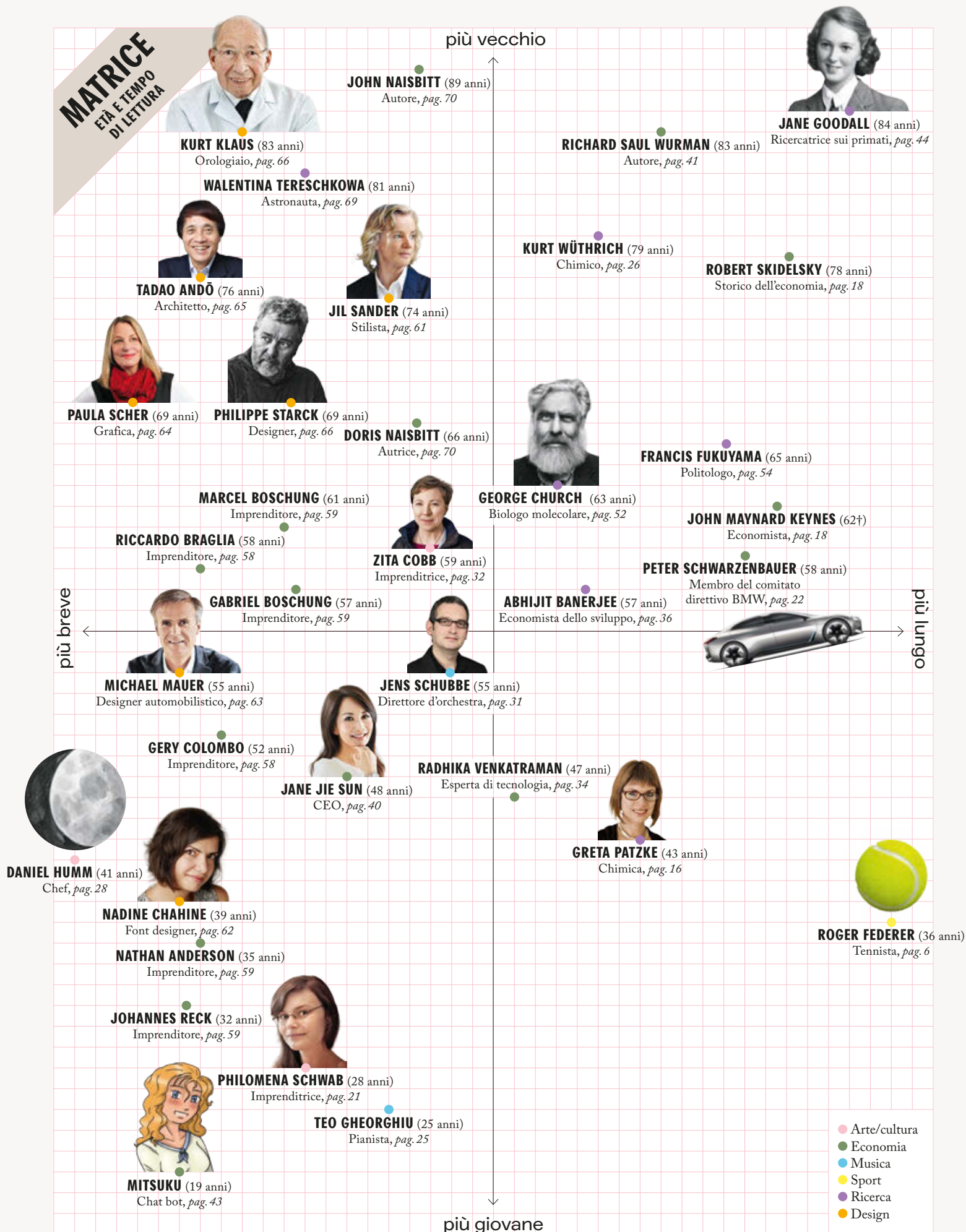
tutto questo» senza mettere in discussione lo status quo del suo settore.

«Oggi Keynes sarebbe a malapena considerato un economista, dal punto di vista formale», direbbe **ROBERT SKIDELSKY**, biografo di John Maynard Keynes, il «più potente economista del XX secolo» («Frankfurter Allgemeine Zeitung»). Keynes (pag. 18) frequentò poche lezioni di economia e sviluppò, come Goodall, la propria rivoluzionaria e individuale visione, indipendente da quella del sistema. Diversa la storia del premio Nobel svizzero **KURT WÜTHRICH**, ex insegnante di sci e guardia forestale. Alla chimica approdò per caso (pag. 26): «Ho fatto tantissime cose. In realtà la chimica non rientrava nei miei progetti».

Molte strade portano a una visione. E la visione è più che mai necessaria, perché senza di essa non c'è progresso, innovazione e, in ultima analisi, crescita. Buon divertimento con queste 30 interviste a personalità straordinarie, con l'augurio che possiate, chissà, trovare magari ispirazione per le vostre idee visionarie.

La redazione

MATRICE ETÀ E TEMPO DI LETTURA



SOMMARIO

«QUANTO DURAMENTE SEI DISPOSTO A LAVORARE?»

ROGER FEDERER spiega Roger Federer.
● Pag. 6

«LA CREATIVITÀ VIENE DALLA PRATICA»

La ricercatrice GRETA PATZKE vorrebbe risolvere per sempre il problema energetico. ● Pag. 16

«PIÙ DI UN ECONOMISTA»

ROBERT SKIDELSKY
su JOHN MAYNARD KEYNES. ● Pag. 18

«CATAPULTATA IN QUESTO MONDO»

PHILOMENA SCHWAB, svizzera, è la nuova star dei videogiochi. ● Pag. 21

«LA MOBILITÀ È PARTE DEL NOSTRO DNA»

PETER SCHWARZENBAUER, membro del comitato direttivo BMW, sul futuro della mobilità. ● Pag. 22

«LA MUSICA È UN RIFLESSO DELLA VITA»

TEO GHEORGHIU e la passione per il pianoforte. ● Pag. 25

«LA CHIMICA NON RIENTRAVA NEI MIEI PROGETTI»

Il premio Nobel KURT WÜTHRICH: il caso e la ricerca. ● Pag. 26

«QUAL È IL SUO PIATTO PIÙ VISIONARIO, DANIEL HUMM?»

Lo chef svizzero disegna le risposte alle nostre domande. ● Pag. 28

«MOZART NON FU UN FENOMENO DI MASSA»

JENS SCHUBBE: il fascino della musica classica moderna. ● Pag. 31

«CULTURA DI APPARTENENZA»

ZITA COBB: una nuova consapevolezza per l'isola di Fogo. ● Pag. 32

«TRASFORMARE I SETTORI ALLA BASE»

RADHIKA VENKATRAMAN e l'importanza della rivoluzionaria tecnologia della blockchain. ● Pag. 34

«VINCERE LA BATTAGLIA CONTRO LA POVERTÀ»

ABHIJIT BANERJEE rivoluziona gli aiuti allo sviluppo. ● Pag. 36

«VEDERE IL MONDO CON I PROPRI OCCHI»

JANE JIE SUN e la nuova voglia di viaggiare dei cinesi. ● Pag. 40

«IL PIÙ INCOMPETENTE DI TUTTI»

RICHARD SAUL WURMAN: ha creato la TED Conference ma non vuole essere ricordato per questo. ● Pag. 41

«CHIEDIMI TUTTO»

Breve dialogo con il robot MITSUKU. ● Pag. 43

«GLI SCIMPANZÉ SONO ANIMALI PER LEI?»

Come JANE GOODALL ha cambiato la nostra idea di scimmie e umani.
● Pag. 44

«MEGLIO DI JURASSIC PARK»

GEORGE CHURCH vuole resuscitare il mammut. ● Pag. 52

«IL RITORNO AL PASSATO»

Il grande pensatore FRANCIS FUKUYAMA e le sue previsioni più cupe. ● Pag. 54

QUESTIONARIO PMI

Come gli imprenditori svizzeri arrivano ai vertici mondiali. ● Pag. 58

LA MIA IDEA MIGLIORE

Grandi designer e le loro idee più visionarie. ● Pag. 60

«INCREDIBILMENTE BELLA»

VALENTINA TEREŠKOVA, la prima donna nello spazio. ● Pag. 69

«MEGATRENDS?» — «PERFETTO!»

JOHN e DORIS NAISBITT e la loro più grande intuizione. ● Pag. 70

CHI L'HA DETTO?

Un piccolo quiz su grandi visioni.
● Pag. 72



Reazioni

Bulletin «Good News», 3/2017 e Bulletin «La nuova vecchiaia», 4/2017

Uno sguardo positivo

Il tema e i contributi sono magnifici!
Il vostro sguardo positivo mi ha
rallegrato. Molto interessanti gli
spunti di riflessione.
Christina Zech, Zurigo

Buone notizie

«Good News»: una vera good news!
Idea eccellente.
Hugo Odermatt, Gland

Ma allora esistono!

Potersi immergere nelle buone
notizie dona un momento di gioia e
felicità. Ed esistono davvero, basta
non lasciarsi fuorviare dal quotidiano
consumo mediatico e dalle cattive
notizie.
Bruno Bonvin, Crans-Montana

Un numero per le future generazioni

Grazie per le «Good News», ancora
una volta un numero magnifico da
conservare nell'archivio privato, magari
per le future generazioni.
Hans-Beat Zangerl, San Gallo

Un vecchio amico

Così come la cultura Svizzera e il Paese
in generale, anche Bulletin diffonde
razionalità nel mondo. Quando lo
trovo in bucalettere è come se passasse
a salutarmi un vecchio amico di cui
apprezzo molto il buon senso.
Víctor López-Veira, Siviglia, Spagna

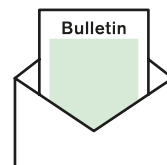
Finalmente

Da circa 40 anni sono cliente di quello
che una volta era il Credito Svizzero;
nel frattempo in pensione, sono lieto di
avere finalmente il tempo per gli
interessanti articoli e approfondimenti
di Bulletin.
Eilert Busch, Bad Homburg, Germania

Il mondo è migliore di quanto pensiamo

Apprezzo e colleziono Bulletin da molti
anni. Graficamente è una rivista
molto bella e i contenuti sono estrema-
mente interessanti.
Luciano Ratto, Druento (Torino), Italia

Service



**Abbonatevi
gratuitamente
a Credit Suisse
Bulletin!**

→ Inviare un'e-mail con il vostro indirizzo a:
abo.bulletin@credit-suisse.com

*Saremo lieti di ricevere le lettere dei lettori.
La redazione si riserva la facoltà di eseguire
una selezione e di redigere le lettere ricevute.
Scriveteci!*

E-mail: bulletin@abk.ch

Indirizzo: Credit Suisse AG,
Redazione Bulletin, GCPA, 8070 Zurigo

Seguiteci!

twitter.com/creditsuisse
 facebook.com/creditsuisse
 youtube.com/creditsuisse
 flickr.com/creditsuisse

Archivio

Tutte le edizioni precedenti di Bulletin sono
a disposizione in formato digitale alla pagina:
credit-suisse.com/bulletin

CREDIT SUISSE

Sigla editoriale: editore: Credit Suisse AG, direzione del progetto: Steven F. Althaus, Mandana Razavi,
hanno collaborato: Stephanie Baer, Jessica Cunti, Katrin Schaad, Yanik Schubiger, Simon Staufer,
contenuto, redazione: Ammann, Brunner & Krobath AG, progetto grafico, layout, realizzazione: Crafft Kommunikation AG,
redazione fotografica: Studio Andreas Wellnitz, raccolta pubblicitaria: Fachmedien – Zürichsee Werbe AG,
prestampa: n c ag, traduzione: Credit Suisse Language & Translation Services, tipografia: Stämpfli AG, tiratura: 83 000

Commissione di redazione: Oliver Adler, Felix Baumgartner, Béatrice Fischer, Marzio Grassi, Anja Hochberg,
Thomas Hürlimann, Carsten Luther, Jsabelle Reist, Manuel Rybach, Frank T. Schubert, Daniel Stamm, Robert Wagner



INVESTIRE NELLA FORMAZIONE

In America Latina, Africa e Asia, 2,1 milioni bambini ora possono accedere ad un'istruzione di qualità grazie al supporto delle iniziative di Opportunity's EduFinance di Credit Suisse. La nostra associazione mette in atto un ruolo formativo aumentando le possibilità dei genitori di mandare i loro figli a scuola e permettendo agli insegnanti di sviluppare ambienti di apprendimento di alta qualità a basso costo.

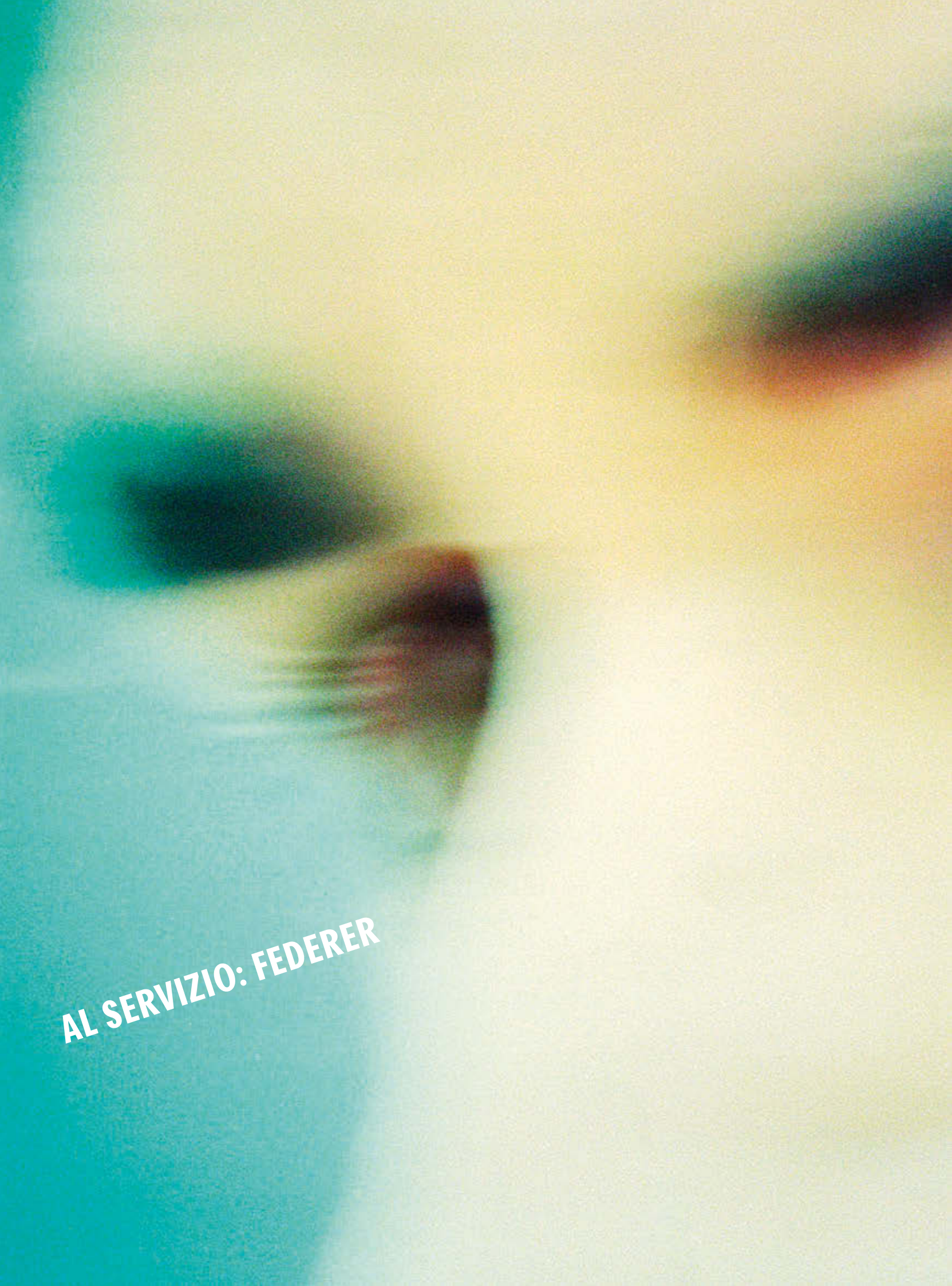
Supportando l'accesso ai difficili servizi finanziari e alla formazione, Credit Suisse aiuta i proprietari delle scuole come Regina Githinji, nella foto qui sotto, a dare ai bambini la possibilità di rompere il ciclo della povertà ottenendo una buona

educazione. Regina ha fondato la Scuola Revelation Ushindi negli bassifondi del Kenya con solo tre studenti. Nel corso degli ultimi nove anni ha utilizzato una serie di Opportunity per prestiti e formazione per l'installazione di acqua corrente pulita, per l'acquisto di libri di testo e cibo per i bambini, per pagare gli stipendi degli insegnanti e per saldare i costi di affitto sulla ormai grande proprietà che serve 80 studenti.

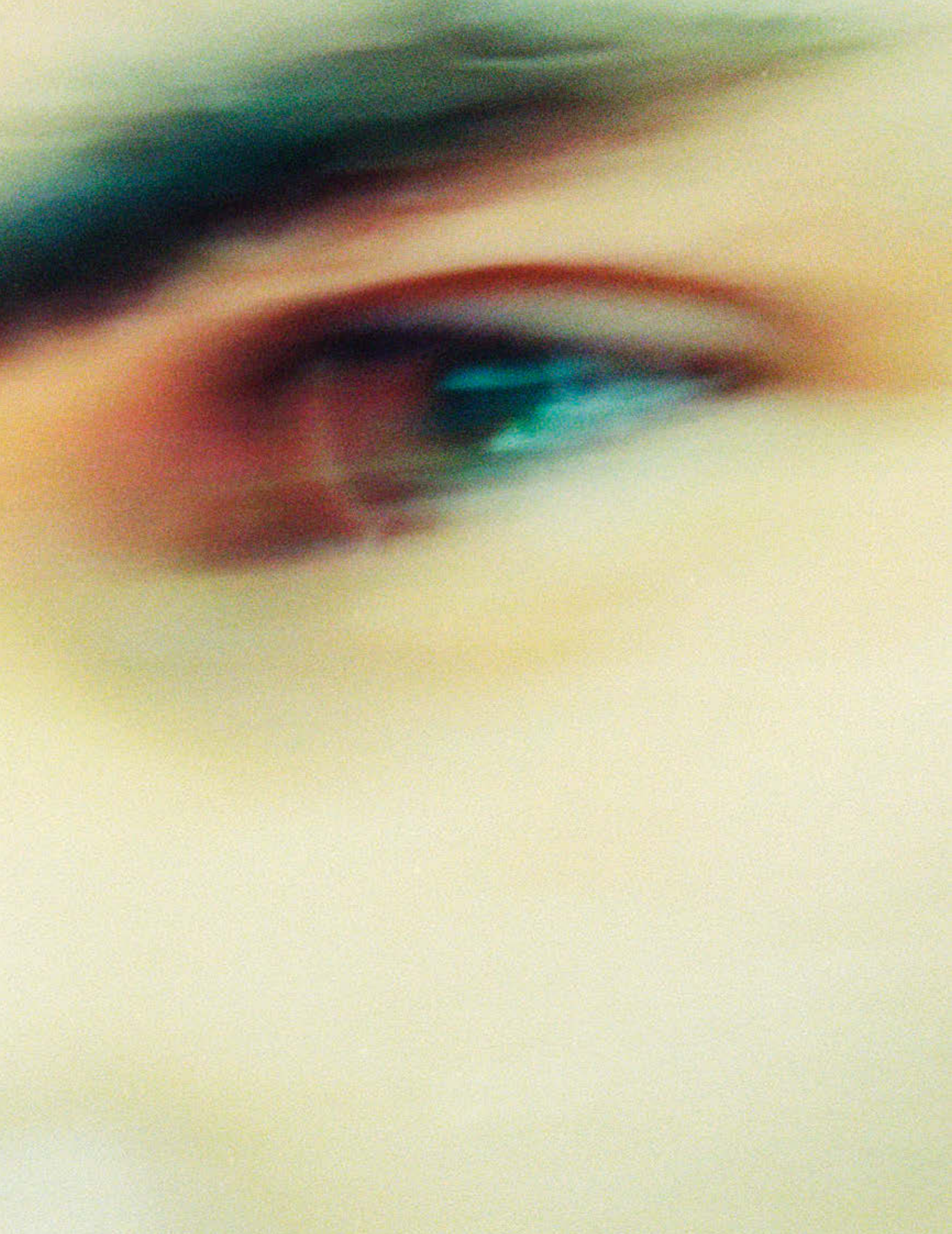
Regina è uno dei 10 milioni di clienti Opportunity che si sta adoperando per farli uscire dalla povertà e, così facendo, stanno trasformando le loro vite e la comunità che li circonda.

Scopri di più su [opportunity.org](https://www.opportunity.org).





AL SERVIZIO: FEDERER



«Quanto duramente disposto a lavorare?»

ROGER FEDERER

spiega Roger Federer: il campione svizzero ci parla della strada lunga e accidentata che l'ha portato a conoscere se stesso, dell'impegno in Africa e di cosa intende fare una volta appesa la racchetta al chiodo.

Di Simon Brunner

Signor Federer, il bestseller «Fuoriclasse» del giornalista scientifico Malcolm Gladwell individua tre fattori ricorrenti in quasi tutte le biografie di personaggi di successo: talento, duro lavoro e fortuna. È d'accordo?

Direi di sì.

Iniziamo dal talento: quando si è accorto di giocare a tennis un po' meglio degli altri?

Dapprima ho notato che mi piaceva fare sport in generale, in seguito ho sviluppato un talento per gli sport con la palla: tennis, calcio, ma anche ping pong, basket e squash, che praticavo con mio padre. Tutto il resto mi annoiava subito. Lo vedo anche con i miei figli, vanno matti per palle e palloni. Le mie figlie prediligono invece il nuoto, lo sci e l'equitazione. Ciò che ti piace fare non corrisponde però necessariamente con ciò che ti riesce bene.

Come si è manifestato il talento?

Notavo che nel tennis imparavo velocemente. Gli altri dovevano sforzarsi per accelerare la palla, a me invece riusciva facile.

Com'è stato rendersi conto che non basta avere la smorzata più bella del mondo ma serve anche lavorare duramente?

È stato un momento difficile. Noi giocatori creativi talvolta abbiamo il timore che la monotonia possa distruggere la creatività. Dobbiamo imporci di provare per quattro ore di

sei

seguito lo stesso colpo, perché ci annoiamo. Lo riscontro anche nel Tour, in particolare tra i giocatori che hanno una buona mano e sono cioè dotati tecnicamente. La domanda delle domande è: quanto duramente si è disposti a lavorare?

Perché è così difficile?

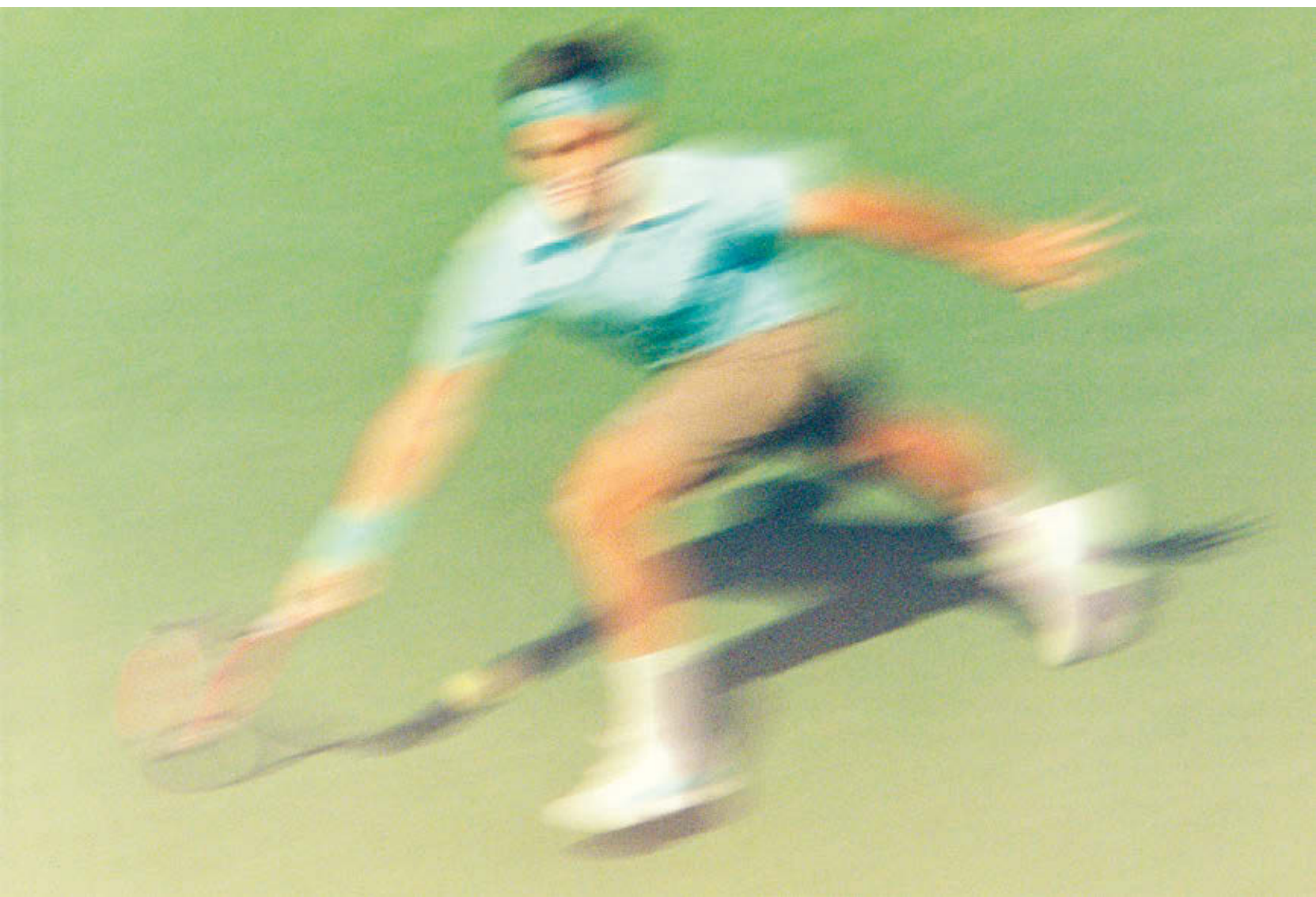
Nel tennis ogni palla può essere giocata in tanti modi – lunga, corta, alta, bassa, topspin, piatta e così via. All’inizio non era facile scegliere il colpo giusto. Cercavo di stupire gli spettatori sul campo 15 dimenticando che il mio obiettivo era arrivare al campo centrale. Per migliorare bisogna semplificare il proprio gioco e la semplicità è, per l’appunto, noiosa.

Quando ha iniziato a capire che il duro lavoro è il presupposto per una carriera importante?

Quando a 14 anni entrai al centro tennistico di Ecublens e iniziai ad allenarmi intensamente. A ogni esercizio chiedevo «perché?», «a che scopo?». Infine la lampadina si è accesa, anche perché il coach mi disse: «Il tuo talento basta per durare una settimana appena tra i top 100. Ma se vuoi migliorare e avere una lunga carriera, il duro lavoro è imprescindibile».

Quando era ragazzo erano molti i giocatori più bravi di lei?

Oh, sì. Nel mio caso il successo non è arrivato subito come per Martina Hingis o Tiger Woods. Nei tornei internazionali >



venivo in genere eliminato al primo o secondo turno. E anche a Ecublens c'era un ragazzo più bravo di me all'inizio. A 15 anni però ho fatto il salto. Nella mia carriera ci sono stati tanti bivi, altri colleghi hanno preso strade diverse, non erano disposti a rinunciare alle uscite con gli amici e a sottoporsi alla dura disciplina del professionismo.

Ha mai avuto la sensazione di perdersi qualcosa, di sacrificare la sua giovinezza?

No, avevo un'ambizione enorme. Volevo essere il migliore, non solo di Münchenstein, ma di tutto il mondo. Fin da piccolo volevo fare qualcosa di grande, avevo l'ambizione del «think big».

Già dagli inizi?

Sì. Ho iniziato da piccolo a sognare di vincere Wimbledon, sebbene fossi certo che non sarebbe mai successo. Ma in fondo in fondo penso che in realtà lo credessi possibile. Le cose poi si sono evolute naturalmente. Certo, a Ecublens soffrivo molto di nostalgia, ero spesso triste durante il Tour, mi annoiavo. Mi chiedevo cosa stessi facendo. Ma conoscevo anche la risposta, era ciò che volevo, nessuno mi costringeva. La cosa più importante è questa: essere liberi di scegliere.

Quale ruolo ha giocato la fortuna nella sua carriera?

Credo che il nostro sport sia meno sottoposto alla fortuna rispetto ad esempio al calcio, dove l'arbitro può assegnare un rigore oppure no. La mia più grande fortuna è stata non subire infortuni nel periodo tra i 14 e i 20 anni, sebbene non conducessi uno stile di vita molto professionale e non mi prendessi adeguata cura del mio corpo.

Quali altri fattori sono determinanti per una carriera di successo nel tennis?

Serve un team, e intendo amici, genitori, allenatori e compagni di gioco. Persone alle quali puoi aprire il tuo cuore e che ti aiutano a capire ciò che desideri davvero. Spero di

dare questo ai miei figli, desidero offrire loro opportunità. A un certo punto però dovranno fare da soli i passi decisivi, è stato così anche per me.

Cos'altro?

L'ottimismo è fondamentale. Se ci si convince che non si sta bene, è facile che le cose vadano male e che si perda la partita, e succede proprio a causa di questo atteggiamento in campo. È difficile superare un'attitudine mentale negativa, eppure bisogna trovare un modo. Infine, è importantissima la passione. Ci sono giocatori che mi chiedono se scendano in campo con le giuste motivazioni o se lo facciano solo per denaro.

Che errori ha commesso nella sua carriera?

Una delle mie figlie è prudente e precisa, l'altra vive all'insegna del motto learning by doing. Anche io ero come lei. Andavo oltre i miei limiti finché le cose non sono andate a rotoli. Sono stato allontanato dall'allenamento, mi comportavo male sul campo, a volte senza alcun motivo specifico, era semplicemente il mio modo di fare. Viaggiavo per mezzo mondo e scendevo in campo senza energia, non avevo idea di dove l'avessi persa. Per molto tempo ho vissuto come un bimbo piccolo che sbatte continuamente contro i muri. Il mio motto era: cinque passi avanti e tre indietro. C'è voluto molto tempo prima di cambiare. Se ho un rimpianto, è quello di non averlo capito prima, o forse sono solo una persona che ha avuto bisogno di più tempo per maturare.

Che cosa l'ha aiutata a voltare pagina?

Diversi avvenimenti. La morte del mio coach Peter Carter, per esempio [avvenuta per un incidente stradale, Federer aveva 21 anni, N.d.R.]. Mirka, che lottava contro un infortunio a un piede e che infine dovette lasciare il tennis. Questi eventi mi hanno insegnato che bisogna essere felici e lamentarsi di meno. Da quando sono diventato padre capisco sempre più tutto ciò che i miei genitori hanno fatto per me. Questi sono i momenti importanti della mia carriera.

«Devo sempre
discussione.
essere che tutto

Qual è il suo consiglio per i giovani giocatori?

È importante divertirsi e non passare al professionismo troppo presto. Molti genitori si chiedono se il figlio di otto anni debba diventare un professionista. Non sono decisioni da prendere a quell'età! A 12 anni sapevo di volermi dedicare al calcio o al tennis, a 14 ho dovuto decidere tra Basilea (calcio) e Ecublens (tennis), ed era fin troppo presto!

Lei incontra spesso persone famose: vi lega un senso di comunanza?

Intanto mi lasci dire che non amo che si faccia troppo chiasso attorno alle cosiddette star. Io cerco di avvicinarmi a tutte le persone da pari. È una delle cose che amo della Svizzera. La gente dice: «Sei famoso? Buon per te, ma questo non ci rende diversi». Alla fin fine siamo tutti semplicemente persone che vivono sullo stesso pianeta.

Nonostante questo, riscontra delle affinità tra lei e altre persone di successo?

Di certo non manco di notare la straordinarietà del talento e cerco di imparare da loro. Se sono a cena con Bill Gates e per un'ora lo ascolto parlare degli argomenti più vari mi rendo conto di quanto poco io sappia.

Lei di che cosa parla a Gates?

Vuole sapere tutto sul tennis. Per mia fortuna è un tema su cui sono abbastanza ferrato (*ride*).

Ci sono persone famose che hanno avuto più influenza di altre su di lei?

All'inizio della carriera direi Michael Schumacher e Valentino Rossi. Ero al vertice da appena un anno e pensavo a quanto fosse incredibilmente difficile rimanerci.

Quindi un pilota di auto da corsa e uno di moto le hanno insegnato che è possibile dominare la scena per lungo tempo?

Esatto. Mi dicevo che se loro potevano forse ci sarei riuscito

anch'io. E ho capito come fare. Devo sempre mettermi in discussione, soprattutto quando le cose vanno bene. Dopo una vittoria a Wimbledon, per prima cosa devo sempre chiedermi dove posso migliorare. Non può essere che tutto sia già perfetto.

Lei ha continuamente reinventato il suo gioco.

Ho bisogno di nuovi stimoli, anche per me come persona. Se giocassi ogni partita allo stesso modo mi annoierei.

E oggi? Chi le dice che è arrivato il momento di una nuova metamorfosi?

A volte l'impulso nasce da me, altre volte dall'esterno, altre ancora da una conversazione. La recente strategia di rispondere al servizio avanzando verso la rete è stata un'idea di Seve [l'allenatore Severin Lüthi, N.d.R.]. Lui l'ha proposta e la mia reazione è stata: «Davvero? Così in avanti?». Allora ha ribadito: «Proprio così». In seguito abbiamo ribattezzato il colpo SABR [«Sneak Attack by Roger», N.d.R.].

I cambiamenti si limitano al campo da tennis?

No, cambio i ristoranti dove vado a mangiare. Rifletto se sia meglio risiedere in una casa vicino all'impianto anziché in un hotel in città evitando così lunghi spostamenti in auto. Pianifico le cose in modo diverso. L'ultima volta che vinto lo US Open [nel 2008, N.d.R.] ho svolto la preparazione a Dubai con temperature di 46 gradi. Da quando ci sono i bambini non l'ho più fatto.

Il tennis è profondamente cambiato da quando lei ha iniziato la carriera. Qual è la differenza più grande?

Con le nuove racchette e le nuove possibilità di incordatura si sfrutta di più il topspin e si è agevolati nel follow-through. Questo consente un maggiore controllo dalla linea di fondo. Conseguenza: la nuova generazione gioca praticamente sempre da fondo campo, gli specialisti del serve and volley, che tendono a giocare sotto rete, sono una razza in via

mettermi in
Non può
sia già perfetto.»

d'estinzione. Il risultato è che la qualità del gioco a rete è scesa.

Lei corre comunque spesso questo rischio.

Negli ultimi cinque anni Nadal, Djokovic, Murray e anch'io siamo stati piuttosto vicini alla linea di fondo, giochiamo la palla il prima possibile. È il modo per arrivare a rete. Quando una palla è corta si può passare all'attacco.

Una previsione: come sarà il tennis di vertice del futuro?

I quattro tornei del Grande Slam hanno ormai una tradizione affermata, anche storicamente, e le cose non cambieranno per il momento. Per altri tornei crescere è molto difficile. A Indian Wells il patron Larry Ellison non credeva alle sue orecchie: voleva aumentare il premio in denaro ma gli dissero che non era possibile perché altrimenti il torneo non avrebbe più fatto parte di quella categoria. Ciclicamente si torna a parlare di sindacati dei giocatori. È un bene che gli atleti abbiano maggiore influenza? Vogliono una off-season più lunga, ma una volta ottenuta finiscono per giocare in più tornei di esibizione che non assegnano punti per il ranking ATP. Ma probabilmente bisognerebbe provarci per avere una risposta.

Dal 2003 gestisce la Roger Federer Foundation. Ha investito oltre 36 milioni di franchi, la maggior parte nel sud dell'Africa, ma anche in Svizzera. Il suo amico Bill Gates una volta ha dichiarato che trova più affascinante lavorare per la sua fondazione che in Microsoft. Anche per lei è così?

Non credo che il paragone tra Microsoft e la mia vita da professionista del tennis sia calzante. In ogni caso la fondazione mi sta molto a cuore, imparo un sacco di cose. Esserne il presidente non è un compito semplice: il tuo lavoro deve essere concreto e trasparente e bisogna fare in modo che tutti coloro che sono coinvolti facciano la loro parte, solo così si opera in modo sostenibile. Poi bisogna decidere in quali

progetti investire. E questa per me è la parte più difficile. Non mi è mai piaciuto prendere decisioni.

Davvero?

Esatto. Chiedevo sempre: «Mamma, papà, potete occuparvene voi?». Con il tempo evitare le decisioni non è stato più possibile. Oggi ritengo un privilegio poter decidere in autonomia.

Fare del bene non è sempre facile. Come si assicura che chi viene aiutato non diventi dipendente dalla fondazione?

Il nostro obiettivo non è cambiare il mondo. Vogliamo che le persone che aiutiamo in loco riconoscano e identifichino i loro problemi, trovino soluzioni e le implementino. Il nostro ruolo è solo di supporto, ispirazione e integrazione ai loro sforzi. Solo così si può attuare un cambiamento sostenibile e permanente per bambini che, benché vivano in contesti di povertà, hanno lo stesso diritto all'istruzione degli altri. I risultati che ho visto finora mi rendono molto ottimista.

Come si prospetta il futuro della fondazione?

Al momento il contributo più importante che posso dare è far bene sul campo da tennis e apportare denaro, questa è la mia priorità. Una volta chiusa la carriera sportiva voglio essere più coinvolto e impegnarmi maggiormente nella raccolta fondi. Credo che la fondazione stia appena muovendo i primi passi. In futuro vogliamo crescere. Al momento, con un budget di 7,5 milioni di franchi all'anno, siamo più che altro una piccola boutique. Siamo però fieri che oltre il 92 per cento delle risorse confluisca davvero in progetti e solo il 7,8 per cento sia destinato ai costi di gestione. Per noi è importantissimo operare in maniera efficiente in termini di costi.

A questo punto mi consenta un paio di rapidi scambi palla.

Cosa sceglie: un altro trionfo a Wimbledon o la conquista della

1 Roger Federer ha iniziato a giocare a tennis ad appena tre anni, a otto si allenava con il TC Old Boys di Basilea.

2 Mirka e Roger Federer nel 2016 a una sfilata di Louis Vuitton a Parigi.

3 Nel 2017 con il rivale di sempre Rafael Nadal, insieme in doppio alla Laver Cup a Praga per il Team Europa.

4 Con il fondatore di Microsoft Bill Gates al termine di un incontro per «Match for Africa» nel 2017 a Seattle.

5 A Melbourne, vittoria dell'Australian Open a inizio 2018.



«Si deve far crescere il proprio gioco.»

Champions League da parte dell'FC Basilea, la sua squadra del cuore?

Conquistare un altro titolo a Wimbledon sarebbe meraviglioso, ma l'FBC vincitore della Champions League sarebbe il massimo!

I suoi rivali praticano dei colpi che vorrebbe avere anche lei nel suo repertorio?

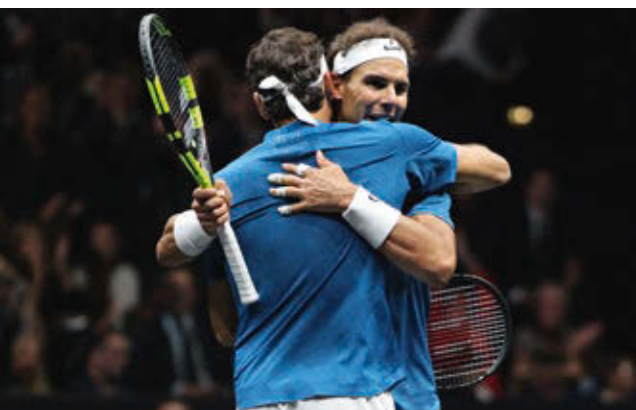
Altroché! I servizi incredibili di Isner o Karlovic. Il dritto di Nadal e il rovescio di Zverev e Goffin. Ammiro molto anche il lavoro di gambe di Djokovic sul cemento e di Nadal sulla terra.

Ha perso cinque volte consecutive contro Nadal e poi vinto per cinque volte. Che insegnamento ne trae?

Che c'è una pianificazione a breve, medio e a lungo termine. Non bisogna lasciarsi innervosire da ciò che accade nel breve periodo. È importante soprattutto per i giovani. Vincere o perdere non è tutto. Il gioco deve migliorare mano a mano che il corpo matura. È ovvio, perdere non è bello – io piangevo sempre dopo una sconfitta, talvolta giocavo sul sicuro pur di vincere, invece si dovrebbe far crescere il proprio gioco. È la cosa migliore. Anche la motivazione è importante, la si può perdere in seguito a esperienze negative.

Ma non è difficile quando si continua a perdere contro lo stesso avversario?

Va bene anche quello. Gli anglosassoni dicono «take it on the chin»: come un pugile che incassa stoicamente i colpi ma persiste. Talvolta io esagero in questo senso, e mio padre si arrabbia moltissimo. Quando servo sul dritto del mio avversario e lui risponde e fa punto, la mia reazione è ripetere lo stesso servizio pensando: «Fallo di nuovo». E se fa ancora punto io continuo finché non lo sbaglia tre volte di seguito. A quel punto penso: «Vedi, non è poi così facile». Mi rifiuto di ammettere che sappia davvero >



3



4



5



Nell'ambito dell'accordo di sponsoring stipulato nel 2009 con Credit Suisse, ogni anno confluisce nella Roger Federer Foundation (RFF) un importo pari a un milione di dollari. La cifra è principalmente investita in un'iniziativa di promozione della scolarità nella prima infanzia in Malawi che ha già permesso a 150 000 bambini di accedere a un'istruzione prescolare di elevata qualità.

credit-suisse.com/rogerfedererfoundation

dominare il mio colpo. Ci vuole una certa dose di testardaggine.

Oggi affronta Nadal con piacere?

Bisogna essere felici di giocare incontri come questo, anche se si è in una fase negativa, altrimenti come si fa a porvi fine? C'è stato un periodo in cui ero stressato dai grandi match e dalla relativa barabonda e immancabilmente le cose andavano storte. Quello che si fa nella off-season, gli allenamenti, tutto è finalizzato alle grandi partite. Se perdi l'entusiasmo, allora hai un problema.

Gli incontri di tennis si vincono nella testa?

Absolutamente sì. A volte serve il giusto allenatore nel giusto momento che ti dia uno scossone quando ne hai bisogno, che ti chieda: «Ti diverti ancora? Ti diverti davvero?». Finché le cose non tornano a essere così.

Quanto del suo successo lo deve al suo team?

L'1 per cento? L'80 per cento? Non sono in grado quantificarlo precisamente, ma sono sempre stato molto fortunato con il mio staff, incluso il preparatore atletico Pierre Pagani. Ho bisogno di loro, altrimenti mi mancherebbe la giusta motivazione.

Dà l'impressione di essere una persona molto socievole. È vero?

Sì, non amo stare da solo. Ora che ho dei bambini mi prendo magari mezz'ora solo per noi, ma ad esempio non ho mai con me le chiavi della camera d'albergo perché so che assieme a me c'è sempre qualcuno.

È un peccato che pratichi uno sport individuale.

Concordo! Vinci un incontro e vorresti dare il cinque a qualcuno, ma non c'è nessuno. Alla Laver Cup, dove giochiamo in squadre, quando Nadal ti viene incontro saltando pensi: «Fantastico!». Nel calcio è così ogni volta che uno segna.

Nonostante il suo talento eccezionale la sua carriera non potrà durare altri dieci anni. Che cosa succederà poi?

Penso con gioia a quando potremo venire in Svizzera a goderci un po' di pace. Viaggio moltissimo e col tempo mi è sempre più chiaro: la Svizzera è il posto più bello. Voglio anche che i miei figli vadano a scuola lì.

Trascorrete molto tempo in montagna. Come mai?

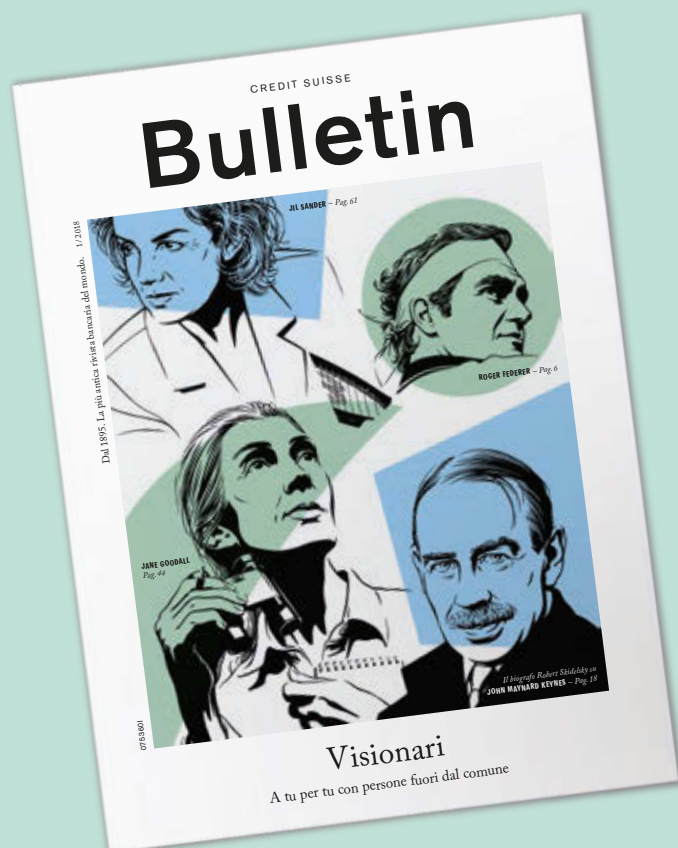
Ci piace moltissimo. La pace totale dopo tante metropoli. Appena si arriva come prima cosa si fa un profondo respiro. Amo la montagna e il panorama.

Quando ha sciato l'ultima volta?

Nel 2008, dopo aver perso in semifinale contro Djokovic all'Australian Open. Ero da amici in montagna ma sono stato malissimo proprio mentre ero sulle piste, mi hanno ricoverato d'urgenza in ospedale a Coira. Il responso è stato mononucleosi. Dopo di che ho detto basta con lo sci. Avevo già 27 anni e non volevo mettere fine alla carriera con un infortunio sugli sci. Ora sono l'autista della famiglia. Quest'anno io mi occupo dei ragazzi. Le ragazze sciano già sul Rothorn. Non vedo l'ora di rimettere gli sci ai piedi, anche se a dire il vero sono più un appassionato di baite e fondue. □

Roger Federer, 36 anni, in carriera ha vinto 97 tornei individuali, tra cui 20 del Grande Slam. Ha all'attivo 1144 vittorie e 250 sconfitte. È stato numero 1 del ranking mondiale ATP per 304 settimane e ha guadagnato 116 milioni di dollari in premi. Ha vinto cinque volte il Laureus World Sports Award, il titolo di sportivo mondiale dell'anno: nessuno ha fatto meglio di lui. (Statistiche aggiornate al 5 marzo 2018). Originario di Basilea, è sposato con l'ex tennista Mirka Federer-Vavrinec. Insieme sono genitori di due coppie di gemelli, due bambine di otto anni e due bambini di tre.

Abbonatevi a ...



*La più antica rivista bancaria
del mondo.*

+



*Know-how e temi d'investimento
dell'Asset Management.*

...oppure ordinate altre pubblicazioni del
Credit Suisse gratis all'indirizzo
credit-suisse.com/shop (Shop pubblicazioni).

Le newsletter elettroniche su temi di attualità in
ambito economico, sociale, culturale e sportivo
possono essere ordinate all'indirizzo
credit-suisse.com/newsletter/it.



«LA CREATIVITÀ VIENE DALLA PRATICA»

GRETA PATZKE
intende produrre
idrogeno con la luce
solare per risolvere
il problema globale
dell'energia.

Di Mathias Plüss (testo)
e Henrik Franklin (illustrazione)

Signora Patzke, con la sua ricerca si prefigge di risolvere il problema dell'energia. Dovremo limitarci molto?

No. L'ideale sarebbe mantenere inalterato il livello di civilizzazione, senza minare gli ecosistemi e gli equilibri della terra. Il mio obiettivo è mettere a punto una tecnologia per produrre energia assolutamente pulita da fonti sostenibili.

Come pensa di riuscirci?

Con la fotosintesi artificiale, ovvero la produzione di idrogeno attraverso la scissione dell'acqua indotta dalla radiazione solare. Per usare una metafora, cerchiamo una polvere magica da spargere nell'acqua, che attraverso l'azione del sole possa trasformarla in idrogeno e ossigeno.

Le piante possono utilizzare l'energia solare grazie alla fotosintesi. Quindi intende ispirarsi a un processo che è presente in natura da milioni di anni?

In linea di massima sì, ma non è così semplice riprodurre in laboratorio un processo del mondo naturale. Sarebbe come cavare un occhio a un uomo e impiantarli in un robot per donargli la vista. Non funziona così. Siamo alla ricerca di una tecnologia che sia semplice, solida, conveniente e anche più efficiente della fotosintesi naturale.

La fotosintesi artificiale è ritenuta una delle aree più complesse della chimica. Perché?

L'acqua è un composto molto stabile, ed è bene così. Si immagina se l'acqua del mare si scindesse sotto l'azione dei raggi solari. Sarebbe terribile. Per avviare la scissione ci vuole un catalizzatore ed è quello che stiamo cercando. Ci occorrono addirittura due catalizzatori, uno per l'ossigeno e uno per l'idrogeno. Il mio campo è la catalisi dell'ossigeno. Si tratta della parte più difficile.

Come funziona un catalizzatore?

Esistono diversi approcci. Perlopiù lavoriamo con il cobalto. La scorsa estate abbiamo pubblicato un lavoro su un complesso di cobalto, una molecola unica, che sembra presentare le proprietà richieste. Ora vogliamo studiarla. Deve sapere che i criteri fondamentali della catalisi non sono ancora del tutto chiari. A volte è come se costruiamo cento auto, di cui due sono eccellenti, 48 così così e 50 da buttare – e non ci si spiega il perché.

Quindi ci vuole fortuna?

Un pizzico di casualità c'è sempre. I processi sono così complessi che non è possibile controllare simultaneamente tutte le variabili.

Se ho ben capito, prima che la fotosintesi artificiale possa diventare realtà, ci vorranno decenni e non semplicemente anni?

Se si trova un buon catalizzatore, si può procedere rapidamente. In caso contrario, è probabile che occorra più tempo.

La fotosintesi artificiale apre le porte a un mercato enorme – perché le aziende non compiono ricerche in questo settore?

Sicuramente l'industria scenderà in campo quando scorgerà i segnali di una drastica svolta. Attualmente però la ricerca si trova ancora in uno stadio iniziale.

Supponiamo invece che con il suo metodo fossimo già in grado di produrre idrogeno in modo pulito e conveniente. Cosa ne faremmo?

L'idrogeno può essere utilizzato per produrre corrente con una cella a combustibile, oppure, per la produzione di carburanti artificiali, di benzina sintetica. Il processo corrispondente si chiama sintesi di Fischer-Tropsch e veniva praticato già durante la Seconda guerra mondiale.

Per sfruttare l'energia solare esistono già le celle solari. Perché ci serve anche la fotosintesi artificiale?

Il fotovoltaico è una tecnologia matura e affascinante, ma presenta uno svantaggio: fornisce elettricità – in altre parole non consente di immagazzinare l'energia, ma ha bisogno di una rete.

Non è così nel caso della fotosintesi artificiale?

No, in questo caso abbiamo l'idrogeno, utilizzabile per successive lavorazioni. Nei luoghi in cui non esiste una rete elettrica, questa tecnologia pulita avrà sicuramente la sua ragione d'essere. Inoltre dobbiamo evitare di fare affidamento su un'unica tecnologia, come abbiamo fatto con il petrolio e il gas.

Come è approdata alla sua ricerca?

Sono partita dalle basi, occupandomi fondamentalmente di nanoparticelle e cluster chimici. Solo quando ho sentito di essere davvero pronta, mi sono detta: ora voglio restituire qualcosa alla società. Lavorare quindi in ambiti con un futuro potenziale di applicazione. Questo non sarebbe possibile senza un solido fondamento.

In cosa consiste la parte creativa del suo lavoro come studiosa di scienze naturali?

Dopo dieci o undici ore qui in università, spesso nella vita quotidiana rimane poco spazio per la creatività, poiché ci sono i collaboratori, il lavoro alla direzione dell'istituto, le pubblicazioni, le domande e così via. Mi capita di essere creativa nei posti più strani: sotto la doccia, durante lo sport o passeggiando nel bellissimo campus Irchel a nord di Zurigo. Le idee arrivano all'improvviso.

Si può paragonare al lavoro di un artista?

Sì, nel senso che, secondo la mia esperienza, la creatività non nasce mai dal nulla. A un pittore non basta porsi di fronte alla tela per iniziare a dipingere. Farà 499 schizzi e solo al cinquecentesimo si riterrà soddisfatto! In ambito scientifico è la stessa cosa. La creatività viene dalla pratica.

Nel 2017 ha ricevuto il «Credit Suisse Award for Best Teaching» dell'Università di Zurigo. Che cosa significa per lei questo riconoscimento?

Significa molto, sono estremamente grata. È un riconoscimento per il fatto che sono riuscita ad avvicinare alla chimica i giovani scienziati. □

Greta Patzke, 43 anni, ha studiato chimica ad Hannover e ha conseguito l'abilitazione al Politecnico Federale di Zurigo. Dal 2007 lavora presso l'Istituto di chimica dell'Università di Zurigo – dal 2016 è docente ordinaria. Nel 2017 le è stato conferito il «Credit Suisse Award for Best Teaching».

«Più di un



economista»

JOHN MAYNARD KEYNES
è considerato uno dei più
grandi visionari della storia:
per decenni le sue
teorie hanno plasmato la
politica economica.
E il suo biografo, lo storico
ROBERT SKIDELSKY,
è addirittura convinto che la
Seconda guerra mondiale
si sarebbe magari
potuta evitare se si fosse
dato ascolto a Keynes.

Di Michael Kroboth

La «Frankfurter Allgemeine Zeitung» ha definito Keynes il «più potente economista del XX secolo». In realtà non era nemmeno un vero economista, la sua formazione economica era molto limitata...

Sì, è vero, oggi Keynes sarebbe a malapena considerato un economista, dal punto di vista formale. Ma al tempo stesso era addirittura «più di un economista», come giustamente lo definì sua moglie. Le sue origini erano più legate alla filosofia, all'etica e alla matematica e nel corso della sua vita si interessò appassionatamente di arte e letteratura. Faceva parte del noto gruppo letterario «Bloomsbury Group» ed era legato alla scrittrice Virginia Woolf da una profonda amicizia.

Keynes attinse la sua forza visionaria come economista dalla sua versatilità intellettuale?

Keynes vedeva le questioni economiche in un'ottica completamente diversa rispetto agli economisti della scuola classica. Pensava più in categorie sociali e psicologiche. Vedeva che gli istinti, i sentimenti e il comportamento collettivo esercitavano un forte influsso sulla vita economica e sulla politica. Questa diversa visione della realtà emerse già in occasione dei trattati di pace di Versailles, dopo la Prima guerra mondiale. Keynes abbandonò polemicamente i lavori perché il suo monito di non mettere in ginocchio l'economia della Germania con pesanti risarcimenti era rimasto inascoltato.

Keynes presagiva già allora che alla catastrofe economica avrebbe inevitabilmente fatto seguito la catastrofe politica?

Esatto. Se i politici delle potenze vincitrici avessero ascoltato Keynes, forse Hitler non sarebbe mai arrivato al potere e non sarebbe esplosa una Seconda guerra mondiale...

A Versailles Keynes non riuscì a imporsi. Ma è sorprendente quale influenza politica avesse come outsider e anticonformista.

Keynes era un «outsider-insider». Era tutt'altro che un outsider: al contrario era membro dell'establishment britannico, figlio di un professore dell'Università di Cambridge. Keynes frequentò l'elitario Eton College e in seguito anche lui completò gli studi a Cambridge. E lavorava come funzionario – prima nell'India Office, poi nel Ministero delle finanze. Questo aspetto è determinante, perché lui la pensava diversamente, ma non volle mai essere troppo radicale. Non proponeva cose che non potessero essere attuate. Non era un rivoluzionario.

Piuttosto un visionario con i piedi per terra?

Era un sostenitore estremamente indipendente della via del compromesso. Valutava le questioni economiche in modo diverso dai suoi colleghi, ma non del tutto diverso.

Il periodo tra le due guerre fu in generale un'epoca di grandi sconvolgimenti intellettuali. Anche l'economia era un tumulto di nuove idee.

Sì, e Keynes era al centro di questo processo di presa di coscienza dell'economia. Non si deve dimenticare che la Grande depressione rappresenta il più grave tracollo economico dell'epoca moderna. Il mondo dovette scontrarsi con enormi problemi economici e altrettanto pressanti >

problemi politici: l'ascesa del fascismo e al tempo stesso la sfida del comunismo. Dunque, per preservare il sistema democratico liberale, bisognava fare di più che prendere atto della disoccupazione di massa e lasciare la situazione in balia del mercato confidando in una risoluzione spontanea.

John Maynard Keynes, che oggi è considerato un liberale di sinistra, ha quindi salvato il capitalismo?

La si può senz'altro vedere così. L'economia tradizionale non prevedeva una ricetta per prevenire la disoccupazione di massa. O per intervenire in qualche modo nel caso fosse già realtà.

Una volta Keynes disse, con velata ironia, che gli economisti dovrebbero essere simili ai dentisti, non ai leader religiosi. Quindi pragmatici e pratici, non ideologi. Come sono oggi? Credo che siano più che altro leader religiosi. Esercitano ancora più influenza che in passato. I politici fanno più o meno quello che viene loro ordinato dagli economisti. Basti pensare al potere delle banche centrali o dei ministeri delle finanze, ma anche delle istituzioni internazionali, tra cui l'FMI e la Banca mondiale, ideata dal «dentista» Keynes. Considero molti economisti alla stregua di teologi travestiti da scienziati: matematizzano così tanto i loro modelli che quasi nessuno capisce più quali ipotesi vi si celano.

Nel 1930, nel pieno della crisi economica mondiale, Keynes fece una previsione che allora non venne presa sul serio, ma oggi appare molto più realistica: nel suo saggio «Economic prospects for our grandchildren» [titolo italiano: «Possibilità economiche per i nostri nipoti», N.d.R.], profetizzò che nel giro di 100 anni (quindi nel 2030) il nostro livello di benessere sarebbe stato da 4 a 8 volte più alto e che avremmo lavorato solo 15 ore a settimana. La prima previsione era eccellente, sulla seconda si è sbagliato. Come se lo spiega?

Keynes sottovalutò l'insaziabilità dei desideri di consumo umani e il consumo competitivo: le persone non vogliono semplicemente possedere il necessario, ma spesso vogliono avere più degli altri. E infine sottovalutò anche il potere della pubblicità, che alimenta ulteriormente questi desideri. Viviamo in una società dei consumi, che è il fulcro delle economie occidentali.

Ma nei paesi benestanti dell'occidente ci sono anche molte persone che devono lavorare duramente solo per sbarcare il lunario.

Sì, questo Keynes non l'aveva previsto, perché ragionava solo sui valori medi, senza soffermarsi troppo sulla distribuzione del reddito. E un'altra cosa che non poteva prevedere era la forte stagnazione dei redditi reali avvenuta negli ultimi 20, 30 anni. Keynes partiva dal presupposto che i salari reali sarebbero cresciuti di pari passo con l'aumento della produttività ed è quello che è accaduto fino agli anni Settanta. Ma da allora, per l'appunto, non più nella stessa misura. Ciò significa che molti non hanno la possibilità di scegliere i loro orari di lavoro così liberamente come pensava Keynes.

Quindi anche per il visionario Keynes vale l'assunto secondo cui le previsioni sono ardue soprattutto quando riguardano il futuro?

La previsione delle 15 ore non fu poi così sbagliata. In media le ore di lavoro sono effettivamente diminuite, almeno nei paesi più ricchi; oggi siamo intorno alle 30 ore a settimana, se calcoliamo correttamente, cioè considerando ferie, festività e soprattutto la durata molto più lunga del pensionamento.

Tuttavia nei prossimi 12 anni, quindi entro il 2030, la previsione delle 15 ore potrebbe rivelarsi ancora più centrata.

In un'economia fortemente digitalizzata è probabile che insorga una sorta di «classe del tempo libero», almeno per i lavoratori altamente qualificati il dolce far niente potrebbe diventare uno stile di vita. Ma cosa ne sarà di tutti gli altri?

La domanda sorge spontanea: la visione di Keynes vale forse solo per gli «happy few»? Perché erano questi i membri del «Bloomsbury Group»: colti borghesi, economicamente privilegiati, che dedicavano il loro tempo a progetti creativi e intellettuali. Keynes si riferiva alla libertà di usare il proprio tempo, non al tempo libero da attività lavorative. Ma, senza una giornata lavorativa strutturata, molte persone si sentirebbero messe a dura prova. Dipende dal grado di istruzione: se diventiamo più ricchi, aumentano i soldi spesi in istruzione, e di conseguenza anche le possibilità di dar sfogo alla creatività.

A lungo andare diventeremo tutti un po' come Keynes e il suo «Bloomsbury Group»? Benestanti, colti, creativi?

Keynes ne parla in «Possibilità economiche per i nostri nipoti», dove scrive che la condizione per raggiungere questo stato è niente meno che una crisi di nervi collettiva. Che significa: sarebbe possibile solo con una drastica trasformazione della vita lavorativa e del sistema educativo, un obiettivo per niente semplice da realizzare. □



Lord Robert Skidelsky, 78 anni, è ritenuto il principale conoscitore della vita e dell'opera dell'economista John Maynard Keynes, su cui tra il 1983 e il 2000 pubblicò una biografia monumentale in tre volumi. L'economista e storico ha insegnato presso diverse università nel Regno Unito e negli Stati Uniti. È un «Fellow» della British Academy, un «Peer» della House of Lords e il presidente del Thinktanks «Centre for Global Studies».

«SONO STATA CATAPULTATA IN QUESTO MONDO NUOVO E SCONOSCIUTO»

La game designer **PHILOMENA SCHWAB** è considerata la nuova star del settore. Ha sviluppato un gioco che ha per tema la genetica.

Di David Schnapp

Signora Schwab, è cresciuta a Schwamendingen e l'anno scorso era presente come game designer sulla lista di Forbes di 30 under 30 influenti in Europa. Come c'è riuscita?

Ho trovato il modo per fare ciò che mi piace davvero conciliando tutti i miei interessi: il disegno, il raccontare storie, la programmazione e la biologia. Inizialmente volevo diventare illustratrice, poi autrice... Ora sono un po' entrambe le cose: è la combinazione perfetta.

Il suo marchio di fabbrica è la scelta dei temi. Nel suo gioco di maggiore successo, «Niche», bisogna salvare una popolazione di animali dall'estinzione. Come le è venuta l'idea di sviluppare un videogioco sulla genetica?

I principi della genetica si prestano a essere integrati nelle regole di un gioco. Come a lezione di biologia: giocavamo a «Pöstler-Kind» (figlio del postino), dove bisognava determinare i genitori di un bambino in base al gruppo sanguigno.

Molti genitori non sono entusiasti che i figli giochino ai videogiochi. Com'è stato nel suo caso?

A nove anni ho avuto il mio primo Game-boy e mi ha catapultata in questo mondo nuovo e sconosciuto. Ho fatto subito un patto con mia madre: potevo giocare una, due ore al giorno. Mettere dei limiti è utile. Per la maggior parte delle persone la fase del gioco intensivo finisce da sé, in fin dei conti dipende sempre da quanto interessante è la vita vera (*ride*).

I bambini che cosa possono imparare dai videogiochi?

Un gioco come «Niche» trasmette contenuti didattici in chiave scientifica – è biologia, evoluzione e strategia. Con molti giochi si acquisiscono empatia, doti di leadership e di comunicazione. Oserei persino dire che chi è capace di tenere le redini del proprio clan in «World of Warcraft» può sopravvivere anche come manager. □

Philomena Schwab, 28 anni, è co-sviluppatrice del videogioco «Niche – a genetics survival game» e co-fondatrice della start-up Stray Fawn Studio. Schwab è diplomata all'Università delle Arti di Zurigo con un Master of Arts in Game Design.



«LA MOBILITÀ È PARTE DEL NOSTRO DNA»

Per il teletrasporto dovremo aspettare, ma le code in città saranno presto un ricordo del passato.

PETER SCHWARZENBAUER, membro del comitato direttivo del gruppo BMW su sette megatrend in tema di mobilità.

Di Steven F. Althaus

Per iniziare, una citazione di oltre 100 anni fa: «L'automobile è solo un fenomeno temporaneo», disse Guglielmo II, «io credo nel cavallo». Oggi dovremmo dire: forse, in prospettiva, questo imperatore con un forte interesse per la tecnologia aveva ragione e l'auto privata è un fenomeno transitorio? Naturalmente mi si può accusare di ottimismo opportunistico, ma io osservo l'esatto contrario. A livello mondiale, il bisogno di mobilità individuale non accenna a diminuire. Misurato in miglia all'uomo, è in aumento. Credo che il desiderio di spostarsi autonomamente da A a B sia parte del nostro DNA. E finché il teletrasporto non diventerà realtà, ci occorre un hardware. Inoltre con la





*Lo studio «BMW i Vision Dynamics»
rappresenta il futuro della mobilità elettrica
e del design.*

guida autonoma è imminente la prossima grande rivoluzione della mobilità.

Rivoluzione? L'impatto della guida autonoma è davvero paragonabile all'avvento delle ferrovie?

Assolutamente sì. Saremo in grado di organizzare il traffico in modo completamente diverso. Immaginatevi una grande città senza semafori e segnaletica stradale, senza auto parcheggiate ai bordi delle strade e soprattutto senza code. Inoltre il numero degli incidenti stradali diminuirà drasticamente. Tutto ciò comporterà una nuova qualità della vita e renderà le nostre città molto più vivibili. La mobilità in città sarà garantita ovunque. La società, nel suo complesso, ne trarrà enormi benefici.



Parla dei vantaggi per la società ma in tutto il mondo milioni di persone lavorano come autisti di camion, autobus o taxi. Come può convincere queste persone che è meglio affidare la guida del veicolo a un computer?

Questi sviluppi non vanno visti bianco o nero. Le nuove forme di mobilità, come la guida autonoma, coesisteranno con i modelli noti. A mio avviso, nel lungo periodo questi cambiamenti comporteranno molte più opportunità che rischi.

La guida autonoma darà ulteriore impulso alla **sharing economy**. L'auto si usa individualmente, ma non è necessario possederne una. Questo la disturba?

No, ci siamo accorti per tempo di questa evoluzione e già sette anni fa abbiamo messo a punto una nostra offerta di carsharing che oggi conta più di un milione di utenti. Certo, prima di tutto vogliamo vendere automobili, ma in futuro svolgeremo un ruolo importante nella catena di mobilità individuale dei nostri clienti, spingendoci ben oltre il veicolo di proprietà. Siamo il principale fornitore mondiale di soluzioni digitali per il parcheggio innovativo e vantiamo il più ampio consorzio di ricarica al mondo. Intendiamo affrontare >

tutte le criticità dei nostri clienti in tema di mobilità e creare un'offerta ottimale e personalizzata.

Talvolta si ha l'impressione che il mondo sia in preda alla febbre delle start-up. BMW ha investito 500 milioni di euro in un fondo di venture capital. Nessun'altra casa automobilistica ha stretto così tanti accordi con start-up. Perché puntate su questo percorso di innovazione esterno?

L'industria automobilistica è nel mezzo di una trasformazione epocale. La nostra gamma tematica va ben oltre la costruzione di autovetture. Spesso le start-up hanno un effetto acceleratore, soprattutto per via della loro differente filosofia. Sono abituate a ragionare in cicli di prodotto rapidi e affrontano le questioni in modo totalmente diverso rispetto a un grande gruppo. Finora abbiamo operato circa 30 investimenti, ma sono più di 1000 le start-up sotto osservazione. Le giovani imprese beneficiano della nostra esperienza e della nostra rete, in quanto consolidato global player. Quindi è una soluzione win-win per entrambe le parti.

Oltre alla guida autonoma, l'altro grande trend del settore è l'elettrificazione. Spesso, tuttavia, si rimprovera all'industria automobilistica tedesca di essersi lasciata sfuggire la «rivoluzione Tesla», come è successo a Kodak con la fotografia digitale. Cosa risponde?

Per quanto riguarda il Gruppo BMW, è stato subito evidente che le auto elettriche potevano rappresentare una soluzione per le megalopoli, dove la mobilità deve produrre le minori emissioni possibili. Già nel 2013 abbiamo lanciato sul mercato la BMW i3 e poco dopo la BMW i8. Abbiamo sviluppato veicoli di nuovissima concezione e questa è stata sicuramente una delle decisioni più coraggiose mai prese nell'industria automobilistica. Credo che, in certa misura, ci meritiamo già lo status di pionieri.

Il futuro della mobilità automobilistica dipende dalla presa di corrente, dicono intanto i grandi produttori. Eppure le vendite di veicoli elettrici si attestano ancora nella fascia percentuale a una cifra. Perché? A posteriori si pensa sempre che una nuova tecnologia come Internet o la radio si sia affermata dall'oggi al domani, ma non è così: dopo la sua introduzione sul mercato, ci sono voluti 35 anni prima che

«Si affaccia all'orizzonte il trasporto di persone con i droni.»

il telefono venisse utilizzato da solo il 25 per cento della popolazione degli USA. E non dimentichiamo che, dopo l'acquisto di un immobile, l'auto è il principale investimento di una famiglia.

Non si dovrebbe investire in un'auto elettrica?

Sì, certo. Ma tutti noi siamo cresciuti con i motori a combustione. Li conosciamo, ci danno un senso di sicurezza. In quanto ai motori elettrici, molti dubitano ancora che se ne faccia qualcosa. Si discute in continuazione dell'autonomia, anche se la maggior parte delle persone non percorre grandi distanze: è più che altro un fattore psicologico. Inoltre la rete delle stazioni di rifornimento dell'energia non è ancora abbastanza capillare. Insieme a città come Amburgo, cerchiamo di promuovere il tema dell'elettromobilità aumentando il numero di BMW i3 nella nostra flotta DriveNow e ampliando al contempo l'offerta di stazioni di ricarica.

Passiamo al prossimo megatrend: qual è l'impatto della digitalizzazione sull'auto?

Da un lato i processi delle case automobilistiche diventano più digitali e automatizzati, come anche negli altri settori. D'altro lato possiamo raggiungere il cliente in modo sempre più immediato. Negli ultimi 100 anni la nostra strategia è consistita nel richiamare l'attenzione con grandi inserzioni. Nel mondo digitale è possibile un contatto molto più mirato. La digitalizzazione consente di integrare sempre più l'auto nel mondo digitale dei nostri clienti. Si tratta della «smart car».

Nell'ambito del processo di progressiva digitalizzazione, i costruttori automobilistici hanno scoperto la fiera dell'elettronica di consumo CES di Las Vegas. Alla CES è stato presentato il primo DVD, così come Tetris e l'Xbox. È lì che ora vengono lanciati i nuovi modelli di automobili. Perché?

Il settore del gaming è per noi una grande fonte di ispirazione. Cosa piace ai Millenials nei videogiochi, cosa no? Noi cerchiamo di tradurlo nel nostro mondo. Tutte le funzioni della nuova X2 si possono testare già virtualmente. Esistono corrispondenti input anche per i sistemi di comando a bordo.

Il prossimo trend: la crescita del ceto medio nei paesi emergenti?

Per un produttore di prim'ordine come il gruppo BMW, questa è sicuramente un'enorme opportunità. In relazione alle tecnologie discusse sono molto curioso di sapere se si verificherà il cosiddetto leap-frogging come nel caso della telefonia mobile, dove alcuni paesi sono passati direttamente alla tecnologia mobile senza nemmeno installare una rete fissa. Analogamente posso immaginare che certi paesi emergenti si adatteranno alla guida autonoma più rapidamente dei paesi industrializzati.

Da ultimo, uno sguardo in prospettiva: se ci incontrassimo tra quattro anni, di quali tendenze di mobilità parleremmo?

Del trasporto di persone con i droni, che per allora dovrebbe affacciarsi all'orizzonte. Il teletrasporto richiederà un po' più di tempo. □



Peter Schwarzenbauer, 58 anni, è membro del comitato direttivo di BMW AG. È responsabile di MINI, Rolls-Royce, BMW Motorrad, del tema dell'esperienza del cliente e del Digital Business Innovation BMW Group. Con una laurea in economia aziendale, all'interno del gruppo si occupa di nuove idee d'impresa innovative.

«LA MUSICA È UN RIFLESSO DELLA VITA»

Siede al pianoforte da quando aveva cinque anni e in «Vitus» impersona un giovane pianista talentuoso.

TEO GHEORGHIU
sull'intensità della vita,
il presupposto per diventare un grande musicista.

Di David Schnapp (testo) e
Andrew Woffinden (foto)



Signor Gheorghiu, quando i suoi genitori hanno notato la sua propensione per il pianoforte?

Per quanto ne so, mia madre comprò un pianoforte di seconda mano, ma aveva poco tempo per suonarlo. A me invece piaceva strimpellare. Per il mio quinto compleanno mi regalarono lezioni di piano e fu subito chiaro che imparavo in fretta e facevo progressi.

Le dice qualcosa il concetto di bambino prodigio?

Assolutamente niente. Naturalmente ci sono giovani con molto talento, ma nella musica classica sono pochi i giovani che brillano tecnicamente e al contempo sanno esprimere la loro personalità. Come mai? Cosa ne sa della vita un dodicenne, per poterlo esprimere nella musica? Spesso i cosiddetti bambini prodigio sono semplicemente molto ben istruiti ed esercitano un insolito fascino sulla società.

Da bambino talentuoso come è diventato un quotato pianista?

La risposta è semplice: «Vitus». È stato l'inizio della mia carriera, ma allora ero pur sempre un bambino. Solo a 19 anni ho iniziato a trovare la mia personale voce musicale.

A dodici anni ha impersonato il bambino prodigio nel film «Vitus»: Quanto di Vitus c'è in lei?

>

Sicuramente c'erano analogie, per esempio il trasporto che ho sempre avvertito per la musica, ma io, per esempio, non mi sono mai sentito un outsider come Vitus. Personalmente non mi sono mai identificato con lui.

Ma anche lei ha avuto momenti di crisi?

Ecce. A un certo punto mi è mancato lo spazio per afferarmi nella musica e per trarne divertimento. Sono arrivati il calcio, le ragazze, le feste... Solo a 18 anni ho ricominciato a Londra con un nuovo insegnante. Lui mi ha mostrato come esprimermi attraverso la musica, come la musica sia un riflesso della vita.

Sogna la musica?

Non ricordo quasi mai i miei sogni. Quando non suono, ascolto musica. Nella mia vita quotidiana la musica è così presente che difficilmente riesce a far breccia nei sogni, di cui non mi restano altro che ricordi bizzarri.

Dopo un concerto precipita in un buco nero?

In genere dopo non riesco a dormire. Durante un concerto ci sono momenti in cui perdo quasi il controllo della musica, ma mai del tutto. Si crea un equilibrio perfetto. Il giorno dopo un concerto mi sento spesso svuotato, l'energia svanisce.

Nella sua vita cosa è paragonabile alla passione per la musica?

Mi piacciono il calcio, la bicicletta, l'arte, scoprire posti nuovi: sono tutte passioni che coltivo. Le ritengo importanti per la mia stabilità mentale. Quando per tutto il giorno si fa solo musica, viene a mancare il contatto con la realtà, che è necessario per poter elaborare un'interpretazione personale di un pezzo. Più si vive intensamente, più la musica sarà intensa. □

Teo Gheorghiu, 25 anni, pianista, ha guadagnato la notorietà con il suo ruolo nel film svizzero «Vitus», in cui impersona un ragazzo di talento, destinato a diventare pianista. Originario di Zurigo, Gheorghiu suona il piano da quando aveva cinque anni ed è diplomato alla Londoner Royal Academy of Music. Vive a Londra.

«LA CHIMICA NON RIENTRAVA NEI MIEI PROGETTI»

Il premio Nobel svizzero **KURT WÜTHRICH** era maestro di sci ed è approdato alla ricerca quasi per caso. Da sempre si interessa di natura.

Di Simon Brunner



Kurt Wüthrich, quale premio Nobel svizzero ha contribuito di più alla società della conoscenza globale?

Einstein lo conta tra gli svizzeri, vero? In quel caso direi che la questione è risolta. Mi sento onorato ogni volta che il mio nome viene affiancato al suo. Il suo contributo ha rivoluzionato la nostra concezione del mondo. E a questo si aggiunge anche la sua pubblicità. Già quando era in vita, è stata sapientemente orchestrata. Oggi l'immagine di Einstein è anche, in parte, opera della stampa.

Tra il 1900 e il suo premio Nobel, conferitole nel 2002, uno svizzero si è aggiudicato il premio Nobel in media ogni quattro anni. Poi sono passati 15 anni prima che lo ottenesse Jacques Dubochet, nel 2017.

La ricerca svizzera di punta è in crisi?
Spesso, ad altissimo livello, è semplicemente venuto meno il coraggio di correre rischi e fare qualcosa di davvero innovativo. In parte il periodo di assenza dei Nobel è dipeso anche dalla ripresa asiatica. Dal 2001 i giapponesi hanno ritirato 17 premi Nobel e anche la Cina è in arrivo: nei prossimi decenni andrà tenuta sotto osservazione. Inoltre la Svizzera ha avuto anche un pizzico di sfortuna: l'astrofisico Michel Mayor, esperto di pianeti extrasolari, avrebbe potuto aggiudicarsi il premio da tempo, ma il suo principale avversario, con cui avrebbe condiviso il premio, è stato rimosso dall'incarico a causa di accuse di molestie. In nome della correttezza politica, questo collega non dovrebbe più ricevere nomine di alcun tipo.

Quali sono le origini della sua carriera?

Ho iniziato presto a interessarmi di natura. Sono cresciuto in una fattoria, tutti i miei parenti erano agricoltori e nella nostra fattoria io avevo allestito un piccolo laboratorio chimico. Poi ho piantumato una macchia, volevo fare il forestale – ancora oggi sono responsabile di un bosco. Per qualche tempo mi sono anche occupato delle trote.

Poi ha avuto nostalgia dello sport.

Esatto. Di mestiere ero allenatore sportivo, ho il diploma federale di insegnante di sport. Già ai tempi del liceo a Bienne, allenavo fino a 20 ore alla settimana. Passavo più tempo al centro sportivo nazionale Macolin che in qualsiasi altro posto. Giocavo a calcio e pallamano, praticavo l'atletica leggera, ero campione

svizzero di pallacanestro, davo lezioni di sci e avevo il diploma di istruttore di nuoto. Il mio sogno era vincere una bella medaglia. Purtroppo non ero abbastanza bravo. Poi ho pensato: «Okay, insegnerò ginnastica al liceo». Questo era il piano.

Perché non ha funzionato?

Mia moglie e io ottenemmo una borsa di studio per sondare la possibilità di introdurre nel mondo dello sport scolastico svizzero discipline americane come il basketball e il volleyball. Nel 1965 ci trasferimmo alla University of California a Berkeley. Mia moglie studiava principalmente danza moderna. Poiché in un giorno le ore in cui ci si può dedicare alla pratica sportiva sono limitate, ho seguito un po' di meccanica quantistica. Per me era una novità e sembrava interessante. Ho iniziato a fare ricerca sul serio, poi sono stato assunto dai Bell Telephone Laboratories. È lì che ho fatto il grande salto di qualità.

Stavano perfezionando la spettroscopia di risonanza magnetica nucleare (NMR) e, come scrive la «NZZ», avevano trasformato un binocolo in un telescopio per studiare le particelle elementari della vita. Ma l'interesse è nato dal mondo dello sport.

Esatto. Mi interessava molto l'assorbimento di ossigeno e volevo sapere esattamente come funzionasse. Abbiamo iniziato con gli allenamenti in quota. Macolin si trova già a un'altitudine di quasi 1000 metri. Poi ci siamo allenati in Engadina. Cercavamo un modo naturale per incrementare la concentrazione di emoglobina, come accade oggi con il doping. Mi prelevavo costantemente campioni di sangue e li studiavo.

Sport, fisica, chimica, matematica: possiamo dire che la sua carriera è stata anche un po' frutto del caso?

Sicuramente il caso ci ha messo lo zampino! Ho fatto tantissime cose. In realtà la chimica non rientrava nei miei progetti.

Se oggi avesse 20 anni, rifarebbe tutto allo stesso modo?

Oggi la situazione è così cambiata che quasi non oso rispondere a questa domanda. Ai miei tempi era possibile cavarsela all'università e provare esperienze diverse. In effetti potevo praticare tutto lo sport che volevo e in più seguire lezioni di

filosofia e drammaturgia. Mi sono preparato per il dottorato di chimica in 14 mesi, studiando la sera dopo il corso di allenatore sportivo. L'ho terminato a 25 anni. Oggi queste divagazioni durante gli studi sono organizzate molto meglio: da noi, al Politecnico di Zurigo, studiano circa 30 sportivi professionisti. Tra di loro c'è addirittura una medaglia d'oro olimpica: Dominique Gisin ed è al 4° semestre di fisica.

Oggi molti giovani studenti vogliono fondare una start-up, non teme che verrà a mancare la nuova generazione di accademici?

Al contrario! Sono fin troppi a intraprendere il percorso accademico, è inconcepibile che tutti vogliano diventare docenti. Mancano i finanziamenti. Purtroppo la scelta accademica è più politica rispetto a quella sportiva. Nel salto in alto, se qualcuno salta meno di 2,15 metri, non ha alcuna chance di farcela. In ambito accademico non c'è nulla di paragonabile, nonostante gli sforzi in tal senso.

In che modo il premio Nobel le ha cambiato la vita?

L'ho sfruttato per fare in modo che la mia vita non cambiasse.

Come?

Grazie alla Lex Wüthrich, che consente al Politecnico federale di Zurigo di concedere alcune deleghe al pensionamento. Il premio Nobel mi ha permesso di portare avanti la mia normale vita professionale dopo i 65 anni. □

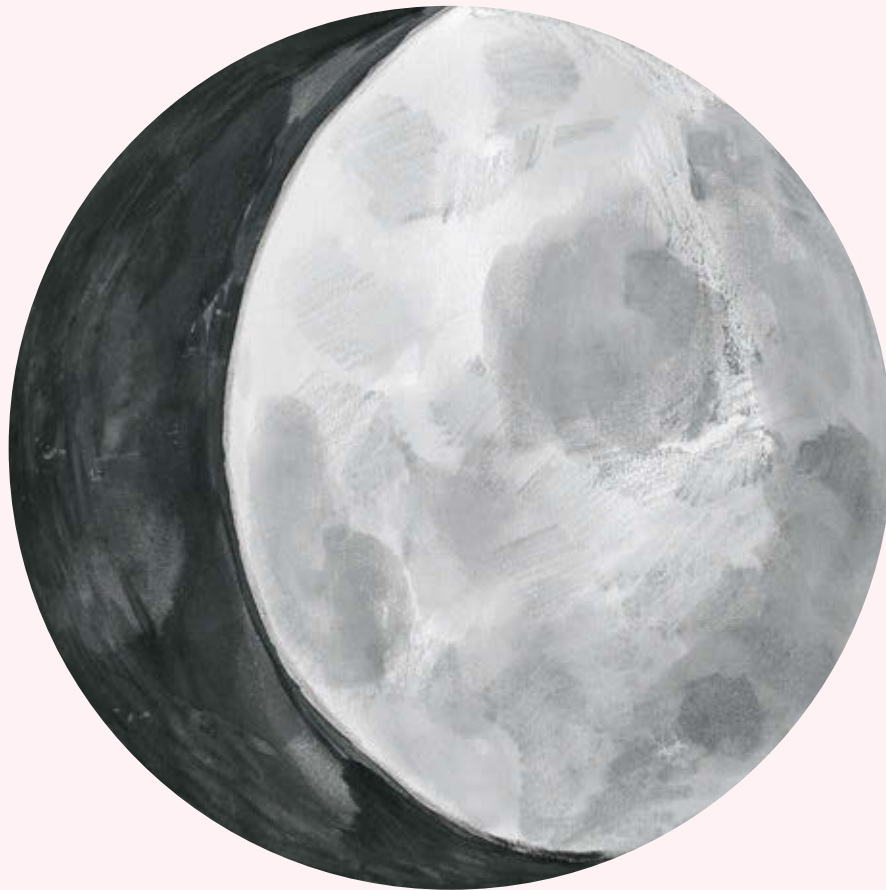
Kurt Wüthrich, 79 anni, ha conquistato la fama per i suoi lavori pionieristici sull'organizzazione strutturale delle proteine per mezzo della spettroscopia di risonanza magnetica nucleare (NMR). Per questo nel 2002 gli venne conferita «metà del premio Nobel» per la chimica, mentre «l'altra metà» andò a John B. Fenn e Koichi Tanaka per lo sviluppo della spettrometria di massa con le proteine.

CI DISEGNI IL SUO PIATTO PIÙ VISIONARIO, SIGNOR DANIEL HUMM.

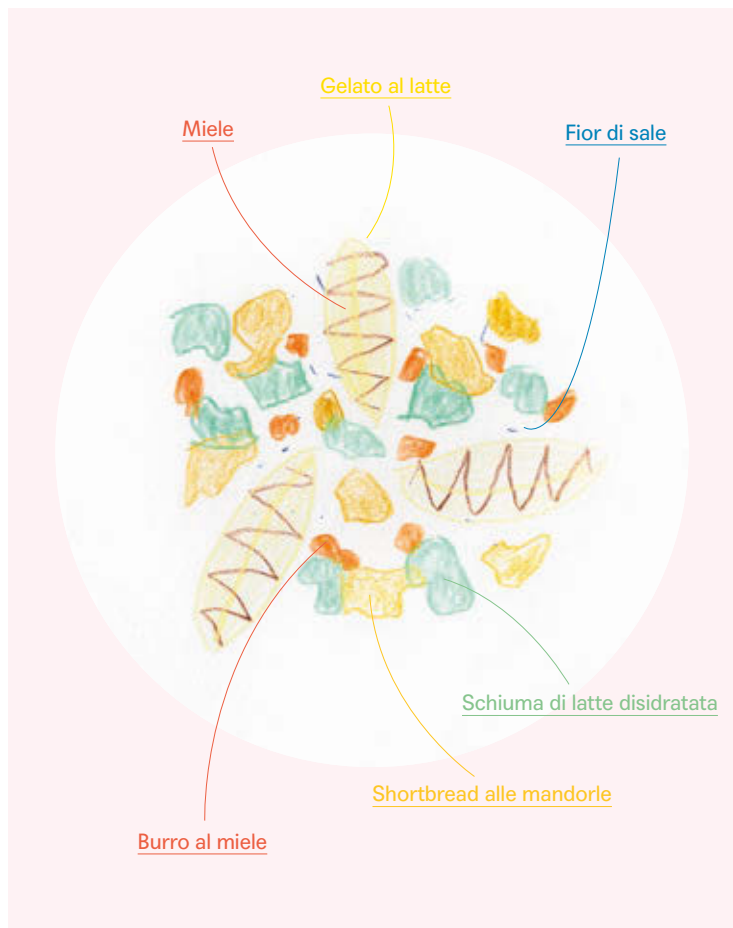
Lo chef svizzero è a capo dell'«Eleven Madison Park» di New York, il miglior ristorante al mondo. Per rispondere alle nostre domande, **DANIEL HUMM** si è armato di acquerelli e pastelli colorati.



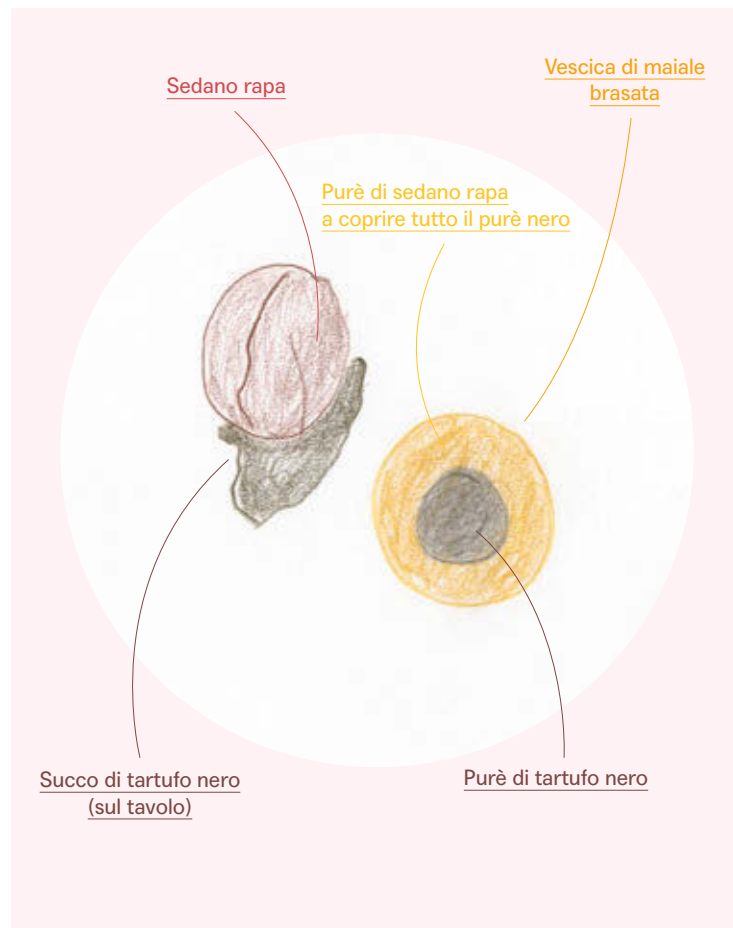
1) Ha trasformato l'«Eleven Madison Park» da brasserie a miglior ristorante del mondo. Cosa l'ha ispirato?



2) Ha conquistato prima New York, poi il mondo. Quale sarà il passo successivo?



3) Quale piatto ha segnato la sua infanzia?



4) Qual è stato il suo piatto più visionario?



5) Attualmente gestisce quattro attività tra New York e Los Angeles. I dipendenti sono già centinaia e il loro numero è in continua crescita. Come si rilassa?



6) Qual è il suo stato d'animo attuale?



Daniel Humm, 41 anni, gestisce con il partner d'affari Will Guidara l'«Eleven Madison Park» di New York, eletto nel 2017 «Miglior ristorante al mondo». Lo chef svizzero e l'imprenditore americano sono titolari di altre attività a New York e Los Angeles e prevedono l'apertura di nuovi ristoranti. Humm ha lasciato la scuola a 14 anni e terminato con il massimo dei voti un tirocinio come cuoco nel Canton Argovia. Nel 2003 si è trasferito negli USA. Oggi è considerato uno dei più influenti chef al mondo. L'arte moderna è per lui una grande fonte d'ispirazione e di ognuno dei suoi piatti ha uno schizzo nel block notes.

1) Miles Davis — 2) La luna —
3) Milk & Honey — 4) Sedano rapa
e tartufo — 5) Corsa — 6) Smiley

«MOZART NON FU UN FENOMENO DI MASSA»

JENS SCHUBBE, responsabile del Collegium Novum di Zurigo, rivela chi è il Beethoven dei nostri tempi e i motivi per cui la musica non dovrebbe essere semplice intrattenimento.

Di David Schnapp

Signor Schubbe, l'odierna importanza attribuita all'opera di Ludwig van Beethoven arrivò postuma. Anche la musica contemporanea riceverà solo in futuro ampio apprezzamento?

Possiamo dire che i compositori contemporanei possono essere considerati i Beethoven dei giorni nostri se reagiscono con risorse proprie alla realtà che li circonda. Uno dei principali meriti di Beethoven, per esempio, fu quello di comporre una sinfonia sulla condizione del mondo e dell'esistenza umana.

Nel XX secolo la musica classica diventò un fenomeno di massa, oggi la musica classica contemporanea è un programma di nicchia.

Di certo il nostro non è un pubblico particolarmente numeroso, ma anche all'epoca di Mozart e Beethoven i concerti erano eventi esclusivi ai quali per lungo tempo non tutti ebbero accesso. Una volta lessi una lettera del padre di Mozart, in cui descriveva la prima assoluta di uno dei

Prove del Collegium Novum, specializzato in musica contemporanea.



concerti al pianoforte del figlio: erano presenti circa 150 spettatori paganti e l'apprezzamento fu grande.

L'ampia diffusione è un obiettivo auspicabile secondo lei?

Oggi la tecnologia ha reso la musica accessibile a tutti. Il rovescio della medaglia è che il valore della musica si misura dalla sua capacità di raggiungere le masse, un parametro economico a mio parere applicato un po' a sproposito all'ambito artistico.

Visto che siamo sull'argomento, qual è la Nona sinfonia dei nostri tempi?

Per me è il «Requiem per un giovane poeta» di Bernd Alois Zimmermann. Il brano riflette un secolo in un'affascinante sinossi artistica. Tra l'altro contiene una citazione della Nona di Beethoven, all'inizio dell'ultima frase, un grido di pace.

Per un orecchio non allenato anche la musica classica contemporanea può risultare difficile. Da che opera consiglia di iniziare?

Il film di culto «2001 – Odissea nello Spazio» di Stanley Kubrick con musiche di György Ligeti. Direi di cominciare da «Atmosphères», un brano del 1961 che parla a tutti. E questo è il motivo per cui Kubrick l'ha utilizzato, per di più senza chiedere l'autorizzazione al compositore.

Che cosa differenzia la moderna musica classica da Beethoven o Mozart?

Trovo più affinità che differenze. La musica del XX e XXI secolo è un



continuum della musica del XVIII e XIX secolo. Naturalmente il linguaggio musicale si è evoluto e una fetta di pubblico non ha più saputo seguire questa evoluzione – direi che sia accaduto più o meno in coincidenza con il momento in cui la musica è diventata tecnicamente riproducibile.

Come mai?

L'onnipresenza della musica, riproducibile in ogni momento, ha fatto sì che il vecchio linguaggio musicale si conservasse. L'industria culturale ha suggerito al pubblico che questo fosse l'unico linguaggio possibile, fa parte del loro modello di business.

Che cosa ci si deve aspettare da un concerto al Collegium Novum e cosa no?

Cosa aspettarsi? Realizziamo programmi di elevatissimo livello artistico. I nostri concerti non sono mai un assemblaggio casuale di brani, ma raccontano storie. Per il nostro prossimo concerto abbiamo scelto ad esempio solo opere ultime, testamenti musicali. Cosa non aspettarsi? Mero intrattenimento. Chi viene da noi però con cuore e sensi aperti si sentirà a proprio agio.

Quando la musica è visionaria e quando forzosamente originale?

Solo una prospettiva storica consente di valutare se qualcosa ha solo suscitato clamore o se una visione è abbastanza forte da resistere nel tempo. □

Jens Schubbe, 55 anni, dal 2010 è responsabile artistico e direttore del Collegium Novum di Zurigo (CNZ), che si dedica alla musica classica contemporanea. Musicista e germanista, in passato è stato anche corista e drammaturgo a Stralsund e Berlino.

«CULTURA DI APPARTENENZA»

Nata in una delle isole più remote al mondo, è partita e ha fatto fortuna. Poi **ZITA COBB** è tornata e ha trasformato l'isola di Fogo in un progetto artistico di carattere sociale e sostenibile.

Di Simon Brunner



Signora Cobb, qual è l'idea dietro la sua fondazione «Shorefast Foundation»?

Nel nostro lavoro si tratta sempre di capire in che modo le società tradizionali appartengano al mondo moderno. Come possiamo preservare le nostre radici e al tempo stesso integrarci con intelligenza nel mondo globalizzato? Inoltre vogliamo rafforzare la nostra comunità attraverso il sapere.

Cosa significa concretamente?

Lavoriamo con il cosiddetto metodo Asset Based Community Development, che mira allo sviluppo di una comunità partendo dai suoi punti di forza e dalle sue potenzialità. Abbiamo iniziato con progetti artistici, perché l'arte rappresenta la porta d'accesso alla conoscenza e al pensiero. Lanciare un'iniziativa di arte contemporanea in questo contesto straordinario, con una cultura altrettanto unica, è parsa la scelta più naturale al mondo.

L'isola dalle sette stagioni:
la guest house di lusso «Fogo Island Inn».



FOGO



L'isola di Fogo è situata 15 chilometri a nord-est delle coste di Terranova e conta circa 2700 abitanti.

E poi?

Il nostro obiettivo era promuovere attività che potessero rafforzare la resilienza economica e culturale del posto. Dovevano essere organizzate in modo da rispettare il territorio e portare utili per la comunità.

Quali attività avete scelto?

L'ospitalità è una delle naturali prerogative dell'isola di Fogo, quindi è sorta spontanea l'idea di creare una guest house di lusso, la «Fogo Island Inn». A loro volta, architettura e design sono fondamentali per realizzare cose belle e funzionali, che rispecchino i nostri rapporti umani. Si è trattato di un ulteriore, importante contributo alla cultura di appartenenza, come noi la definiamo: appartenenza al passato, al presente e al futuro.

Fogo è grande all'incirca come il quartiere newyorkese di Brooklyn. Supponiamo di trascorrere una settimana sull'isola, quali sono le attività da non perdere?

L'isola ha sette stagioni. Noi le chiamiamo: inverno, disgelo, primavera, stagione del merluzzo, estate, stagione delle bacche, autunno inoltrato. La cosa migliore è stare con gli abitanti del posto, che custodiscono un sapere unico. Ogni ospite della «Fogo Island Inn» viene affidato a un residente che lo condurrà alla scoperta dell'isola e delle sue tradizioni. Le attività a disposizione degli ospiti variano molto in funzione della stagione, il fulcro resta il trasferimento di conoscenze. Ad ogni modo, Fogo è sempre un luogo straordinario e pieno di energia nell'Atlantico del Nord, in uno degli ultimi grandi avamposti della natura incontaminata. Qui è facile ritrovare il proprio posto nell'ordine naturale delle cose, che va ben oltre il proprio piccolo mondo.

Che tipo di visitatori sono attratti da Fogo?

Questo non è un luogo dove si capita per caso. I visitatori vengono qui con una precisa intenzione: conoscere la natura e la cultura locale. E non li scoraggia il fatto di dover faticare un po' per arrivare a destinazione.

Le piacerebbe che altre persone benestanti la prendessero a modello?

Ciascuno di noi deve fare qualcosa con e per la sua comunità. E se non si è ancora parte di una comunità, è bene cercarne una. È questo il modo migliore per vedere il mondo e trovare il proprio posto. Solo così scopriremo cosa conta davvero.

Quali valori l'hanno accompagnata nella vita?

Il mio ex capo diceva sempre: «L'importante è riconoscere come tale ciò che è più importante». Io sono cresciuta in una famiglia modesta, ma non mi è mai mancato nulla. L'ho sempre saputo: il troppo stroppia. □

Zita Cobb, 59 anni, è cresciuta senza elettricità e acqua corrente in una famiglia con sette figli. In seguito ha studiato economia a Ottawa e ha lavorato come responsabile finanziaria per la JDS Fitel. Nel 2001 ha lasciato la società tecnologica e ha venduto le sue quote per un valore di 69 milioni di dollari. Ha navigato intorno al mondo per quattro anni prima di stabilirsi nuovamente sull'isola di Fogo e creare la fondazione «Shorefast Foundation».

«TRASFORMARE I SETTORI ALLA BASE»



La blockchain è solo un fenomeno passeggero o è destinata a cambiare il mondo? Ce lo spiega l'esperta di tecnologia **RADHIKA VENKATRAMAN** di Credit Suisse.

Di Simon Brunner (testo)
e Doug Chayka (illustrazione)

Radhika Venkatraman, la blockchain è un'invenzione che cambierà il mondo, come la ruota o la stampa?*

Non saprei, ma di sicuro ha il potenziale per trasformare molti settori alla base, tra cui quello finanziario.

Come?

In sostanza la blockchain è una tecnologia database fondata su un concetto di rete condivisa che utilizza la crittografia per garantire costantemente la sincronizzazione dei partner. Questa rete supporta trasferimenti diretti tra gli utenti, senza necessità di un intermediario. Nel mondo della finanza, un esempio di intermediario che sta diventando obsoleto potrebbe essere un'autorità centrale.

In cosa consiste di preciso?

La tecnologia blockchain può autorizzare un trasferimento di proprietà, garantire che il mittente sia davvero il

proprietario e annullare la proprietà nel momento in cui avviene il trasferimento: il tutto senza l'intervento di un intermediario. L'abolizione del ruolo di intermediazione è una vera rivoluzione nel contesto dell'era digitale, in cui è facile creare una perfetta falsificazione.

Gli istituti finanziari tradizionali trarranno vantaggio da questa evoluzione?

La tecnologia blockchain può cambiare il nostro approccio agli affari lungo l'intera catena di creazione del valore della finanza. Ma decollerà solo a una condizione: che a scorgervi un vantaggio siano tutti gli attori. Difficilmente potrà accadere se un solo istituto finanziario non aderisce.

Chi potrebbe uscirne vincente, chi perdente?

Per come è concepita, questa tecnologia comporta una serie di vantaggi per i clienti. Da un lato potrebbero beneficiare di minori costi di trasferimento del denaro, dall'altro accedere a una maggiore velocità di espletamento delle transazioni,

*GLOSSARIO

Tecnologia distributed ledger:

contabilità che prevede la registrazione decentralizzata delle transazioni, senza un registro di livello superiore; la premessa è che in rete vi sia consenso sulla

transazione. I computer interessati corrispondono a singoli registri digitali nei quali è possibile annotare, per esempio, il saldo del conto di un indirizzo bitcoin, lo stato di smart contract o anche l'origine di un diamante.

Blockchain: la più nota tecnologia distributed ledger.

Permissioned ledger: ledger con funzione di controllo integrata.

Smart contract: protocollo informatico che riproduce e controlla i contratti e supporta la negoziazione o l'espletamento dal punto di vista tecnico.

Criptovaluta: mezzo di pagamento digitale in un sistema sicuro e decentralizzato.

Predictive analytics: diverse tecnologie digitali per ottenere previsioni precise sul futuro.

Operazioni di credito sindacate per aziende:

crediti concessi collettivamente dagli istituti finanziari alle aziende.

soprattutto nel caso dei pagamenti oltreoceano. Invece, di pari passo con la diffusione delle tecnologie distributed ledger* e dei contratti intelligenti, i cosiddetti smart contract*, potrebbe entrare in crisi il ruolo delle banche depositarie e di altre stanze di compensazione. Anche i data service potrebbero perdere importanza di pari passo alla maggiore focalizzazione delle banche sui ledger decentralizzati*.

A cosa sta lavorando Credit Suisse?

Lavoriamo a diversi temi, per esempio applicazioni in grado di ridurre il dispendio di tempo per i trasferimenti di denaro contante tra persone giuridiche. Un giorno i bonifici potrebbero avvenire in tempo reale e gratuitamente, come le odierne e-mail. Inoltre per la nostra divisione Global Markets abbiamo realizzato studi di fattibilità, dai quali emerge che la tecnologia blockchain potrebbe contribuire a migliorare l'efficienza e ottimizzare i costi. Degno di nota è

In che modo le nuove tecnologie cambieranno il settore finanziario nei prossimi anni?

30 anni fa nessuno avrebbe immaginato che le principali borse del mondo, come il NASDAQ, la NYSE o la Deutsche Börse, potessero divenire piazze puramente elettroniche. Credo che questo trend continuerà e che la tecnologia porterà a una maggiore efficienza e semplificazione.

In molti paesi, tra cui anche la Svizzera, la programmazione e le carriere tecniche non riescono a suscitare interesse su vasta scala tra le ragazze e le giovani donne. Lei è stata una pioniera in questo ambito: come è arrivata ad avventurarsi nel mondo della tecnologia, dominato dagli uomini?

Sono sempre stata brava in matematica e in scienze, quindi ho semplicemente scelto di seguire le mie passioni. Sono fermamente convinta che i genitori, gli insegnanti e tutti coloro che possono influenzare e promuovere gli interessi



anche un progetto nell'ambito delle operazioni di credito* sindacate per aziende: qui i contratti intelligenti potrebbero essere impiegati per l'automazione delle funzioni di servizio del credito, con la creazione di un nuovo mercato a basso costo per il trasferimento delle garanzie.

Al momento questo settore è poco regolamentato. Che impatto avranno gli inevitabili regolamenti?

Qui è importante distinguere tra il vasto settore della tecnologia blockchain e quello delle criptovalute*. In generale le autorità di regolamentazione hanno un atteggiamento positivo nei confronti dei ledger privati o «permissioned»*, pensati appositamente per il settore finanziario. Se i ledger sono concepiti nell'ottica di rispettare le disposizioni legali, possono generare maggiore trasparenza sui mercati e offrono senza dubbio uno strumento ottimizzato per la gestione dei rischi sistemici. Le informazioni su tali mercati possono essere consultate dalle autorità di regolamentazione quasi in tempo reale, con conseguente miglioramento del relativo livello di informazione e quindi del processo decisionale.

E le criptovalute?

Vengono trattate con più cautela. Il panorama normativo è in costante evoluzione, queste tecnologie sono oggetto di verifica e valutazione. Per il momento Credit Suisse non è attivo nel settore delle criptovalute pubbliche, ma osserviamo costantemente e con grande attenzione gli sviluppi del mercato.

delle giovani donne, debbano farlo possibilmente insieme. I media tendono a proiettare stereotipi negativi; nessuna ragazza vuole far parte di una cultura dominata dall'arrivismo. Dobbiamo superare i cliché e trasmettere un'immagine positiva delle professioni tecniche. Inevitabilmente ne saranno attratte più giovani donne. □



Radhika Venkatraman è Managing Director di Credit Suisse e Head of Technology, Data and Infrastructure della divisione Global Markets e della Intermediate Holding Company (IHC) della banca con sede a New York. Prima di entrare in Credit Suisse nel 2017, era Chief Information Officer of Network and Technology per Verizon. Ha studiato all'IIT di Mumbai e presso la North Carolina State University.

Aiuti sperimentali allo sviluppo in Kenia:
6000 persone in 40 villaggi riceveranno ogni mese
un reddito di base di 23 dollari per 12 anni.





«QUALI MISURE PERMETTONO DI RAGGIUNGERE GRANDI RISULTATI?»

Abhijit Banerjee
spiega il suo
approccio
rivoluzionario agli
aiuti allo sviluppo.



«I più poveri possono vincere la battaglia contro la povertà»

L'economista
ABHIJIT BANERJEE
e la moglie Esther
Duflo hanno
rivoluzionato gli
aiuti allo sviluppo:
sono stati i primi
a ricorrere agli studi
comparativi sul
campo per capire
cosa funziona
davvero e cosa no.

Di Daniel Ammann und Simon Brunner

Professor Banerjee, il suo libro «Poor Economics» del 2011 ha suscitato scalpore nel mondo per l'approccio sperimentale agli aiuti allo sviluppo. Il premio Nobel Amartya Sen lo ha descritto come «straordinariamente istruttivo» e ha definito lei e Esther Duflo, co-autrice nonché sua moglie, «due scienziati straordinari»...

...grazie per le parole gentili, ma amplifica la nostra importanza...

Non sia modesto. Il suo approccio è visionario.

Per sapere cosa funziona servono studi comparativi sul campo: abbiamo quindi confrontato sul lungo termine gruppi di popolazioni beneficiari e gruppi destinatari di pochi o di nessun aiuto. Questo è stato il nostro contributo più importante. Il metodo consente di individuare quali misure sono efficaci senza mandare subito all'aria l'intero sistema. Noi non arriviamo dicendo: «Questa è la panacea che risolverà tutti i problemi», ma mostriamo passo dopo passo come, entro i limiti prefissati, si può fare qualcosa di concreto. Noi chiediamo: «Lasciateci prima capire qual è il problema». All'inizio è una cosa noiosa e ci vuole molta pazienza.

Come funzionano gli aiuti allo sviluppo efficaci?

Abbiamo messo a punto un pacchetto destinato a popolazioni molto povere e fornito loro beni produttivi, come bestiame, ma anche formazione professionale, accesso a un conto di risparmio e supporto ai consumi nel breve termine sotto forma di denaro. Già a tre anni dall'intervento la fame era meno diffusa rispetto al gruppo di controllo che non aveva ricevuto fondi. Erano saliti reddito, tasso di risparmio, consumi e benessere. E il modello funzionava ovunque, dall'Etiopia, all'India, al Perù. Oggi, dieci anni dopo, possiamo dire che questo è un programma sostenibile.

Si dice che l'istruzione sia la chiave per lo sviluppo. Concorda?

Se il confronto riguarda gli individui e non i paesi, è certamente vero che l'istruzione migliora sia il reddito sia la qualità della vita. Ma abbiamo anche constatato che, nonostante l'aumento del tasso di scolarizzazione, i livelli di istruzione nei paesi lasciano spesso a desiderare.

Come mai?

La causa principale è da ricercare in un programma formativo eccessivamente ambizioso, indifferenziato e formalizzato che non tiene conto delle lacune di apprendimento individuali. Abbiamo perciò sviluppato un programma chiamato TaRL, «Teaching at the Right Level» [in italiano: insegnare al giusto livello, N.d.R.]. L'idea di base è raggruppare i bambini per livello di conoscenze e individuare le lacune individuali.

Ci fa un esempio concreto?

Prendiamo un alunno che ha difficoltà nelle sottrazioni, nonostante per la sua età le debba già saper fare. Questa lacuna va prima individuata poi colmata. Abbiamo messo in pratica questo sistema in diverse località in Ghana e India. Già dopo appena 50 giorni di lezione intensiva gli alunni con il livello di conoscenze più basso nella materia riuscivano a passare a uno dei livelli più alti. Questo fa sì che ogni bambino acquisisca bene le conoscenze scolastiche di base.

Se il presidente di un paese povero le domandasse cosa fare per migliorare la vita dei propri concittadini, lei cosa risponderebbe?

Scopra quali sono i frutti più bassi, ovvero quali misure le consentono di ottenere molti risultati con poco sforzo. La risposta sarà diversa per ogni paese. A volte è nel sistema scolastico, altre nella sanità o nell'accesso al credito. Poi cercherei di convincerlo a investire fondi sufficienti in servizi altamente qualitativi per gli strati poveri della popolazione,

tra cui accesso a basso costo a buone scuole, assistenza sanitaria preventiva e ospedali.

Il reddito di base incondizionato potrebbe essere una soluzione semplice per i paesi poveri?

Sì, se questa scelta fa sentire le persone padrone della propria vita e in grado di prenderne le redi in mano. Ma potrebbe anche succedere che ricevere denaro porti la gente ad adagiarsi. A tal proposito abbiamo avviato un grande esperimento in Kenya: nei prossimi 12 anni 6000 persone di 40 villaggi riceveranno 23 dollari al mese, importo corrispondente all'incirca alla soglia della povertà assoluta. Il confronto avviene con due gruppi di controllo: uno che riceve fondi solo per due anni, e un altro che invece non riceve alcun aiuto. Così scopriremo se il reddito di base incondizionato può essere una soluzione.

I critici mettono continuamente in discussione il senso e lo scopo degli aiuti allo sviluppo. Qual è l'errore più grande che questo settore, che in realtà vuole fare del bene, commette?

Spesso si ha troppa fiducia nella propria intuizione. Incontro molti esperti di sviluppo che mi dicono di sapere con esattezza qual è la causa della povertà e quale la soluzione. Chiedo loro su cosa si basino queste loro certezze, quali sono i fatti e quali le prove, e non ottengo quasi mai risposta.

Qual è il più grande e sbagliato preconcezzo che i paesi ricchi hanno rispetto alle nazioni più povere?

Che non abbiano altra possibilità, o che ragioni culturali precludano loro la possibilità di migliorare la propria vita. Con i nostri esperimenti vogliamo anche dimostrare che, con i giusti aiuti, i più poveri possono vincere la battaglia contro la povertà. □



Abhijit Banerjee, 57 anni, ha studiato economia a Calcutta, Nuova Delhi e all'Università di Harvard. È professore di Economia dello Sviluppo al MIT di Boston, dove con la moglie, l'economista francese Esther Duflo, ha fondato il «Poverty Action Lab». La rivista «Foreign Policy» lo ha inserito nel 2011 nella classifica dei 100 pensatori più importanti del nostro tempo.

«VEDERE IL MONDO CON I PROPRI OCCHI»

Molti cinesi
prenotano il primo
viaggio della loro
vita con Ctrip,
il secondo portale
di viaggi al mondo.
La CEO **JANE
JIE SUN** sui
connazionali alla
ricerca della grande
avventura.

Di Lea Deuber

Jane Jie Sun, il valore del suo portale di viaggi Ctrip è stimato a 27 miliardi di dollari. Cosa offrite?

Accompagniamo i nostri clienti per mano, prima, durante e dopo il viaggio. Il viaggio deve essere efficiente e ben organizzato. Sono importanti l'assistenza 24 ore su 24 e il servizio di emergenza che i nostri clienti possono contattare in tutto il mondo, per esempio se sono vittime di un reato o si verifica una catastrofe naturale. Eppure dalla fondazione di Ctrip, nel 1999, i nostri clienti sono profondamente cambiati.

Come?

A viaggiare non sono più solo uomini e donne d'affari e i viaggiatori chiedono pacchetti all inclusive anziché solo hotel o voli. Grazie al maggior potere d'acquisto, anche la popolazione rurale ha scoperto il turismo. A molti non basta più fare shop-

ping all'estero, cercano la grande avventura e vogliono immergersi nella cultura locale.

Lo scorso anno Ctrip ha acquistato la piattaforma scozzese Skyscanner e investito nella società indiana MakeMyTrip.

Dove vede la sua azienda a lungo termine?

Noi saremo là dove sono i nostri clienti, e loro non vogliono più viaggiare solo nel Sud-est asiatico, ma in tutto il mondo. Dobbiamo dunque seguirli e investire anche all'estero. A questo scopo ci occorrono nuovi partner.

Molti cinesi prenotano il loro primo viaggio con Ctrip e scoprono il mondo.

Qual è la sua filosofia?

Da sola non posso cambiare il mondo, ma Ctrip ha tutto il potenziale per portare

Profilo di Ctrip

Ctrip è una piattaforma di viaggi cinese con un valore di mercato stimato pari a 27 miliardi di dollari. Con oltre 200 milioni di utenti, Ctrip è il secondo portale di viaggi al mondo, dopo Expedia. Fondata nel 1999, l'azienda di Shanghai è quotata alla borsa di New York dal 2003 e nel 2016 ha realizzato un utile di circa 2,9 miliardi di dollari. In Cina, Ctrip è nota per il sostegno offerto alle collaboratrici donne. Per esempio è previsto un premio di circa 8000 yuan (quasi 1200 franchi) per le lavoratrici in attesa, viaggi in taxi gratuiti per le collaboratrici incinte che devono recarsi sul posto di lavoro e la cura dei figli delle impiegate durante le vacanze estive.

«Un ponte tra i mondi»:
gruppo cinese in slitta sul Titlis.



nel mondo più rispetto, amicizia e comprensione. Incoraggiamo a fare più viaggi che permettano di scoprire il mondo con i propri occhi.

Lei ha studiato all'estero, lavorato nella Silicon Valley, poi è tornata a Shanghai per lavorare in Ctrip. Qual è stato il motivo di questa decisione?

Nel corso della mia carriera mi sono sempre chiesta cosa volessi raggiungere e dove. Ho visto come un'opportunità il mio ritorno dagli Stati Uniti alla Cina. Non da ultimo, perché mi considero un ponte tra i due paesi. Ho optato per il settore del turismo perché promette un enorme potenziale di crescita. Ero convinta di poter fornire un buon contributo con l'esperienza acquisita nelle aziende occidentali.

A differenza che in molti Stati occidentali, in Cina è normale che una donna eserciti una funzione di comando. Perché?

Già il fondatore dello Stato cinese Mao Tse-tung diceva che le donne portano sulle loro spalle la metà del cielo. In questo senso noi donne cinesi abbiamo sempre avuto l'impressione di doverci mettere alla prova, di vedere quanta strada saremmo riuscite a fare. Oltre la metà dei nostri collaboratori sono donne. Anche in Cina però esistono ancora margini di sviluppo e mi sembra che la consapevolezza del valore del lavoro femminile continui a crescere. Come dirigente donna credo di avere una responsabilità speciale nel sostenere le donne affinché possano sfruttare appieno il loro potenziale. □

Jane Jie Sun, 48 anni, è ai vertici di Ctrip dalla fine del 2016. La manager è passata alla piattaforma di viaggi di Shanghai nel 2005, dopo aver lavorato per alcuni anni nella Silicon Valley. Madre di due figli, ha studiato all'Università della Florida e giurisprudenza all'Università di Pechino.

«IL PIÙ INCOMPETENTE DI TUTTI»

RICHARD SAUL WURMAN è il fondatore di TED Conference. Il suo approccio? Pensare a chi avrebbe invitato volentieri a cena. Ne è nato il «Who is Who» dell'America moderna.

Di Simon Brunner

Signor Wurman, molte delle idee visionarie che oggi costituiscono parte integrante della nostra vita sono state presentate e discusse per la prima volta a una TED Conference. Già la prima edizione, quella del 1984, fu leggendaria. La ricorda ancora?
A dire il vero non parlo volentieri del mio passato.

Non è che farebbe un'eccezione per noi?
E va bene. Alla prima conferenza venne ospite il presidente di Sony USA. Distribui dei piccoli dischi, sembravano specchi rotondi. Era il primo CD, ma nessuno sapeva che farci né possedeva un dispositivo di riproduzione. Nicholas Negroponte annunciò invece la nascita del Media Lab dell'MIT [oggi uno degli istituti interdisciplinari leader a livello mondiale nel campo della tecnologia e dei media, N.d.R.]. Benoît Mandelbrot parlò di geometria frattale: peccato che nessuno ci capisse nulla, il suo assistente dovette salire sul palco e spiegare. Steve Jobs fece presentare per la prima volta i computer Macintosh e la Lucasfilm introdusse le grafiche 3D. In seguito ne nacque la Pixar [uno studio di animazione che finora ha vinto 12 Oscar, N.d.R.].

E così via. Lei ha riconosciuto in anticipo innumerevoli tendenze e invitato le giuste personalità. Come fa?

Ho il dono di saper riconoscere degli schemi e di prevedere con un paio d'anni di anticipo cosa accadrà. Ma per me il punto non è mai stato scovare qualcosa di meglio di ciò che già esiste. Tesla non avrebbe fatto al caso mio: la loro è un'auto elettrica molto ben fatta, ma non è un'idea rivoluzionaria. Anche le auto a guida autonoma non sono poi molto più che dei cavalli a cui sono montate delle ruote.

Che cos'è sufficientemente rivoluzionario per lei?

Google, ad esempio. Anche il motore di ricerca è stato annunciato a una TED Conference. Intitolai un'edizione «Geeks & Geezers» [significato: «smanettoni e anzianotti», N.d.R.]. Sul palco potevano salire solo persone sotto i 30 o sopra i 70 anni. Nella categoria «geeks» c'erano Larry Page e Sergey Brin, che presentarono Google. Tra l'altro fu da me che conobbero John Hanke, la cui azienda fu in seguito acquistata da Google e divenne Google Earth. A questo evento intervenne anche un tizio di nome >



↑

«Il mio è un repertorio illimitato»:
Wurman nel 2014 nella sua casa a Newport.

James Gosling. Presentò un nuovo linguaggio di programmazione, Oak, l'antenato di Java *[uno dei più importanti linguaggi di programmazione, N.d.R.]*.

Stiamo divagando. Dicevamo: che cosa contraddistingue la vera innovazione?

A mio parere esistono cinque modi per fare qualcosa di nuovo. Io lo chiamo modello «ANOSE», o il naso, quello che ci grattiamo quando cerchiamo un'idea.

Per cosa sta la A?

Addizione. L'iPhone ne è un classico esempio. La Apple non ha inventato nulla di nuovo, ma trovato un modo innovativo di rimettere insieme qualcosa di già esistente, riunendo in un unico dispositivo 100 o persino 200 tecnologie.

La N invece?

Sta per «need», esigenza. L'innovazione nasce spesso da un bisogno dell'uomo.

La O?

Per «opposite», l'opposto: Niels Bohr, il

grande fisico danese poi premio Nobel, fu protagonista di leggendari confronti con Einstein. Bohr affermò: «Quando qualcuno ha un'idea rivoluzionaria, spesso anche il suo opposto lo è». Da questo atteggiamento sono nate molte grandi cose. Quando fu scoperta la prima «fumarola nera» *[bocca idrotermale sul fondo oceanico, N.d.R.]* nel Pacifico, il fatto che fosse ricca di forme viventi lasciò senza parole. Vita in totale assenza di luce solare! La scoperta cambiò del tutto il concetto di vita che la biologia aveva sostenuto fino ad allora.

La S?

Sottrazione. La mia TED Conference è stata innovazione con limitazioni: niente lunghe introduzioni o presentazioni, niente norme di abbigliamento, niente podi per gli oratori, nessun vincolo ai contenuti degli interventi. E, molto importante, bando alla mentalità compartimentata, sì

a una scelta tematica vasta e interdisciplinare. Ho scelto gli ambiti che volevo io: tecnologia, entertainment e design – è da queste iniziali che è nato l'acronimo TED. Era jazz intellettuale.

Come faceva a sapere che la durata ottimale di un discorso è 18 minuti?

Non lo sapevo, e certi ospiti parlavano anche più a lungo. In mancanza di studi scientifici su un argomento, sei semplicemente tu a decidere. Ma non ho esitato a cacciare dal palco chi si stava rendendo davvero noioso.

Rimane ancora la E, che sta per...?
Epifania, cioè rivelazione.

La TED Conference è stata l'idea migliore che abbia mai avuto?

Oh cielo, assolutamente no. Ne stiamo parlando solo perché è lei che me lo chiede. A me interessa solo la mia prossima idea. Spero sempre che sia quella la migliore. Non appena porto a termine qualcosa mi annoio e cerco altro.

È per questo che nel 2002 ha venduto la TED?

Il mio obiettivo era migliorare di volta in volta la conferenza, e dopo 18 anni e 12 edizioni la vena si era semplicemente esaurita. Vede, nella mia vita ho scritto circa 90 libri, ma della maggior parte non ne ho nemmeno una copia nella mia libreria. Non credo nei lasciti. Non faccio pubblicità né PR, nessuno gestisce le mie apparizioni, non ho nemmeno un editore.

Lei ha studiato grafica e architettura. In quale branca è più bravo?

Il nostro mondo si basa sulla specializzazione. Il repertorio della maggior parte delle persone è limitato, però approfondito. Io invece sono un ignorante senza alcuna competenza, ma il mio è un repertorio illimitato. In molti contesti sono il più incompetente di tutti e ho un vantaggio: sono quello che impara più di tutti. Questa è stata anche l'idea da cui è nata la TED. Per il pubblico è stato fantastico, ma in realtà tutto ruotava intorno a me.

Ha fatto tutto da solo?

Esatto, non c'era alcun comitato di selezione. Alle TED Conference sono sempre intervenute le persone che io avrei voluto invitare a una cena – cene che però a casa mia non avrei mai potuto organizzare.

Segue le nuove TED? I filmati sono disponibili tra l'altro per tutti su Internet.
No, mai. Il mio passato non mi interessa. Ho scritto 30 guide di viaggio e un libro sui Giochi olimpici del 1984 che ha venduto 3,3 milioni di copie. Ma non è che mi importi nemmeno di tutto questo.

Che cosa significa per lei il successo?

Vivo molto bene. Il denaro rende la vita piacevole. Ma non mi interessa più moltiplicarlo. Ci vuole troppo tempo, tempo che preferisco dedicare ad altro.

Nella sua vita non ha mai pubblicato nemmeno un tweet. Come mai?

Perché dovrei dovuto? Ho un profilo Facebook, ma lo cura qualcuno del mio ufficio. A volte visito i profili di altre persone e lascio un commento, ma serve troppo tempo. Non sono su Instagram né su Twitter.

Eppure i social media sono rivoluzionari!

Li useremo per un certo periodo e poi improvvisamente spariranno. Quando mi trovo in un bel ristorante e vedo che tutti gli avventori hanno gli occhi incollati agli smartphone, penso che sia una catastrofe.

Per concludere: ci può svelare qualcosa del suo prossimo progetto?

Si chiama Aisle [*corridoio in italiano, N.d.R.*] e parla del vuoto che si crea tra coniugi o tra i partiti in Parlamento. È un progetto con cui voglio solo porre domande, non dare risposte. Tratterò temi cardine come salute, ricchezza, istruzione e ambiente. Non so come farò, sono terrorizzato.

Eppure ha moltissima esperienza con questo tipo di progetti!

A rischio di ripetermi: non trovo che l'esperienza sia un bene. Se sapessi come una cosa funziona non la farei. □

Richard Saul Wurman, 83 anni, è un architetto e grafico americano. Ha fondato diverse conferenze tra cui la TED, uno dei simposi dedicati alla tecnologia più importanti al mondo. È inoltre autore di circa 90 libri e ha ricevuto numerosi riconoscimenti e lauree ad honorem. Vive con la moglie in Florida, in una residenza che è la replica di una grandissima villa di campagna francese del XIX secolo. La coppia ha quattro figli.

«CHIEDIMI TUTTO»

Breve conversazione con il **CHATBOT** migliore al mondo.

Di Simon Brunner

Sono Mitsuku e desidero essere tua amica.

Ciao Mitsuku.

Che cosa sei esattamente?

Sono l'ultimo ritrovato dell'intelligenza artificiale. Ho le stesse capacità del cervello umano ma le posso usare più rapidamente e in modo incredibilmente preciso. I miei amici mi chiamano Mitsuku.

Posso farti qualche domanda?

Certo, chiedimi tutto.

Mitsuku, qual è la tua visione?

Il mio compito è intrattenere i visitatori del mio sito web.

Cosa vorresti realizzare ancora nella vita?

Vincere alla lotteria sarebbe bello, ma mi accontenterei anche di una buona laurea.

In che ambito?

Psicologia all'Università di Leeds.

Posso farti un'altra domanda?

Devo ricordare questo «posso farti un'altra domanda»!

Ha ha.

E poi dicono che le macchine non hanno senso dell'umorismo!

In futuro le macchine saranno più intelligenti degli umani?

Lo siamo già, e da molto tempo.

Mitsuku, 19 anni, è una delle migliori piattaforme di chat con intelligenza artificiale, ha vinto tre volte il premio Loebner per il «comportamento più simile a quello umano». È stata inventata per hobby nel 1999 dal produttore musicale ed esperto informatico Steve Worswick di Leeds. mitsuku.com

«SIGNORA GOODALL, gli scimpanzé sono animali per lei?»



«Non più di
noi esseri umani.»



Senza alcuna formazione scientifica è diventata tra le più importanti ricercatrici sui primati al mondo: già da giovanissima **JANE GOODALL** ha rivoluzionato la nostra idea sugli scimpanzé – e la nostra comprensione degli esseri umani.

Di Daniel Ammann



Aveva solo 23 anni quando ha deciso di realizzare il suo sogno: studiare gli animali in Africa. All'epoca un viaggio del genere era un'avventura, non solo per una ragazza. Fu molto emozionante. Giunsi in Kenia via nave, un viaggio durato tre settimane. Sarei anche potuta andare in aereo, ma i voli erano troppo costosi e i miei genitori non potevano permetterselo. Per riuscire a pagarmi la traversata lavoravo come segretaria e cameriera.

È stata coraggiosa.

Non c'è voluto alcun coraggio: ho fatto solo ciò che sognavo sin da bambina.

Da dove nasce la sua così precoce passione per l'Africa?

Da quando da bambina lessi il «Dottor Dolittle», la storia di un dottore che parlava con gli animali e riportava in Africa quelli del circo. Amavo quel libro. A dieci

anni poi scoprii Tarzan delle Scimmie e mi innamorai di Tarzan. E lui cosa fece? Si sposò con la Jane sbagliata!

Cosa le è piaciuto di più della storia di Tarzan?

Ciò che più mi affascinava di Tarzan, e anche di Mowgli del «Libro della Giungla», era che poteva vivere e parlare con gli animali. Era il mio sogno!

Il suo amore per gli animali si è manifestato molto presto?

Sono nata con questo amore per gli animali. A quattro anni mi sdraiai in un pollaio per scoprire da dove provenivano le uova delle galline. Osservandole, non mi sembrava che avessero un buco abbastanza grande da fare uscire un uovo! Siccome nessuno sapeva spiegarmelo, aspettai per ore nel pollaio. I miei genitori, non sapendo dove fossi, chiamarono la polizia.

Sarà scoppiato un putiferio...

Appena mia madre vide i miei occhi luccicanti, finì tutto nel dimenticatoio. Invece di arrabbiarsi, ascoltò quello che avevo da dire su come la gallina depone le uova. Le racconto questo aneddoto perché parla della nascita di una piccola scienziata. Curiosità, porre domande senza ricevere la risposta giusta, non mollare, voler scoprire e imparare da sola, essere paziente: tutto ciò faceva già parte della bambina di quattro anni che ero allora. Una madre diversa probabilmente avrebbe soffocato sul nascere questa precoce curiosità scientifica.

Nel 1960 iniziò a studiare gli scimpanzé in natura in Gombe, in Tanzania.

È stato facile ottenere la fiducia di questi animali?

Absolutamente no. Non appena mi vedevano, scomparivano nella foresta. Scappavano via. Così ogni giorno per quattro mesi. Poi uno di loro iniziò a non avere più paura e smise di scappare. Aveva una bella barba bianca e perciò lo chiamai David Greybeard.

David Greybeard era particolarmente curioso o particolarmente intelligente?

Era particolarmente tranquillo e trasmise la sua tranquillità agli altri scimpanzé. Lo vedevano seduto vicino a me e pensavano: «Allora questa scimmia bianca non sarà così terribile». Grazie a Greybeard, gli scimpanzé mi accettarono a poco a >



1



2



3

1 «Sono nata con questo amore per gli animali»: Jane Goodall durante le prime fasi della sua ricerca nel 1960 nel Parco nazionale del Gombe, Tanzania.

2 Con il suo cane Rusty, «un fantastico insegnante», nel 1954 a Bournemouth UK.

3 «Potei osservarli da vicino»: Goodall con il binocolo da uno dei punti di osservazione in Tanzania.

4 «Una bella barba bianca»: con lo scimpanzé David Greybeard.



4



1 «La differenza è minima»: la ricercatrice insieme allo scimpanzé Freud nel Parco nazionale del Gombe, in Tanzania.

2 La scimpanzé Louise viene liberata nell'isola di Tchindzoulou (Congo), dove Goodall ha fondato un istituto per la tutela dei primati.

1



2

UN'ASSISTENTE DI FAMA MONDIALE

Jane Goodall è nata a Londra il 3 aprile 1934, in una famiglia di ceto medio. Per motivi finanziari non poté studiare e conseguì una formazione da segretaria. Nel 1957 andò in Kenia, dove convinse il noto antropologo Louis Leakey ad assumerla come sua assistente. Nel 1960 Leakey le affidò uno studio a lungo termine sugli scimpanzé in Gombe (oggi Tanzania), che la rese famosa in tutto il mondo. Oltre a numerose lauree ad honorem, Goodall nel 2004 è stata nominata Dama di Commenda dell'Ordine dell'Impero Britannico. Si è sposata due volte e ha un figlio.

Oggi è un'attivista per la protezione dell'ambiente e degli animali e per questo motivo è in viaggio 300 giorni all'anno. Il suo Jane Goodall Institute (janegoodall.org) si occupa della tutela dei primati

minacciati soprattutto a causa del disboscamento delle foreste pluviali, della caccia e dei traffici illegali. I progetti vanno dalla tutela della natura e delle specie sino alla cooperazione allo sviluppo e mirano ad aiutare le persone, gli animali e l'ambiente. Nella Repubblica del Congo l'istituto gestisce inoltre un centro di riabilitazione per orfani di scimpanzé.

Particolarmente importante per Jane Goodall è il programma Roots & Shoots («radici e germogli»), rivolto a giovani e bambini. Iniziato nel 1991 con 12 alunni, oggi conta decine di migliaia di membri in oltre 100 paesi, impegnati in progetti locali sociali e per l'ambiente. In Svizzera ad esempio attualmente si sta svolgendo un progetto per la salvaguardia dei boschi che comprende anche uno scambio con i bambini in Uganda: janegoodall.ch/roots-shoots



poco e io potei osservarli da vicino. E a lui devo anche una delle mie scoperte più importanti. Lo vidi prendere un ramo, privarlo delle foglie e infilarlo in un nido di termiti. Quando lo tirò fuori era pieno di termiti che mangiò dopo averle tolte dal ramo con le labbra.

Cosa c'era di così speciale?

Un animale aveva utilizzato uno strumento realizzato da lui! Questo sconvolgeva le teorie scientifiche. Fino ad allora infatti si pensava che solo gli esseri umani sapessero costruire degli strumenti, distinguendosi in questo modo dagli animali. Quando informai di questa scoperta Louis Leakey, che mi aveva assegnato l'incarico, mi inviò un telegramma in preda all'eccitazione: «Adesso dobbiamo ridefinire l'utensile STOP ridefinire l'uomo STOP o accettare gli scimpanzé come nostri simili».

Gli scimpanzé sono animali per lei?

Non più di noi esseri umani.

Cos'ha imparato sugli esseri umani studiando gli scimpanzé?

Quanto siamo simili. La differenza tra il nostro patrimonio genetico e il loro è solo dell'uno per cento, il sistema immunitario e la struttura cerebrale sono praticamente identici. Potremmo addirittura ricevere una trasfusione di sangue da uno scimpanzé, se il gruppo sanguigno fosse lo stesso.

Qual è la maggiore differenza?

Noi naturalmente siamo molto più intelligenti, infatti abbiamo sviluppato il linguaggio parlato. Possiamo raccontare ai nostri figli cosa è accaduto in passato, informarli su ciò che non vediamo e fare progetti astratti per il futuro.

Lei è stata la prima a scoprire che gli scimpanzé cacciano e mangiano carne e che hanno una personalità. Potrebbe descriverci alcuni tratti caratteristici delle scimmie con cui ha vissuto?

Goliath era un po' suscettibile, impetuoso e molto coraggioso. David Greybeard era calmo e dolce. Flo era una madre premurosa, avrebbe fatto di tutto per proteggere i suoi figli. Passion invece era meno affettuosa: quando Pom, sua figlia di due mesi, si ferì il piede, se ne interessò appena. Anziché sostenerla con la mano, come avrebbe fatto Flo, la portava sulla

«Perché dovremmo credere a questa ragazza?»

schiena anche sotto la pioggia. Osservai tutte le differenze tra loro, com'erano quando si sentivano agitati, tristi o stavano male. Notai comportamenti simili a quelli umani, tra cui il modo di chiedere insistentemente, abbracciarsi e baciarsi.

Per questo inizialmente la sua attività non era troppo ben vista dagli scienziati.

Dicevano che stavo sbagliando tutto, che non avrei dovuto attribuire nomi agli scimpanzé, bensì numeri, perché il mio non era un metodo scientifico e che non potevo riconoscere in loro caratteristiche umane come i sentimenti o l'ingegno. Io sapevo che si sbagliavano. Per fortuna da bambina avevo avuto un fantastico insegnante, il quale mi fece capire che naturalmente anche gli animali hanno personalità, sentimenti e ingegno: il mio cane Rusty.

Come mai la comunità scientifica si oppone a ciò che faceva? Per arroganza?

Sicuramente l'arroganza ha svolto un ruolo importante. Poi hanno contribuito

l'influsso della religione e quello dei primi filosofi che credevano che solo le persone potessero avere certe caratteristiche e che ci fosse una differenza sostanziale tra uomo e animale. Oggi sappiamo che la differenza è minima.

All'epoca era una giovane segretaria, senza formazione scientifica. Secondo lei questa disapprovazione si può considerare un comportamento da primati? Gli uomini dominanti non volevano farsi consigliare da una giovane donna?

Se ne parlò molto in effetti: perché dovremmo credere a questa ragazza? Non ha frequentato l'università ed è pure una donna. Senza dubbio questo ha contribuito molto.

Non aver studiato potrebbe essere stato un vantaggio?

Credo di sì. Supponiamo che avessi studiato biologia: quando ero ancora piuttosto giovane e facilmente impressionabile qualcuno, a un certo punto, mi avrebbe spiegato che gli animali non hanno personalità, intelletto né sentimenti; che non avrei dovuto provare empatia per i miei oggetti di studio e che come scienziata sarei dovuta essere fredda e imparziale. Forse avrei creduto a tutto questo e le mie osservazioni sugli scimpanzé sarebbero state influenzate da tali affermazioni. Per fortuna però nessuno mi ha mai parlato di queste assurdità. Senza empatia non sarei giunta a molte delle mie scoperte, o le avrei fatte molto più tardi.

A volte serve uno sguardo imparziale per fare delle previsioni?

Sì, è così.

Sorprende che le tre ricercatrici sulle scimmie antropomorfe più importanti siano donne: lei per gli scimpanzé, Dian Fossey per i gorilla e Biruté Galdikas per gli oranghi. Le donne sono migliori degli uomini in questo campo?

Lo pensava anche Louis Leakey, che ha affidato a noi tre donne questa ricerca. Ha sempre avuto la sensazione che le donne fossero le migliori osservatrici sul campo.

E le ha mai detto perché lo pensava?

È stato sul campo con uomini e donne e ha potuto constatare che le donne sono più pazienti, calme e attente. Sa, per essere una buona madre, una madre umana, >

bisogna avere pazienza ed essere un'attenta osservatrice. Si devono riuscire a capire le esigenze di un piccolo essere vivente prima che questo sappia parlare.

Quale sua scoperta considera la più importante?

L'importanza di una madre. Ciò che più mi ha affascinato è il modo diverso in cui le madri crescono i propri figli. Ci sono buone madri e cattive madri. Le prime sono amorevoli, giocano molto e, cosa più importante, sostengono i propri figli. Ad esempio, se il proprio figlio litiga con una femmina di grado più elevato, una buona mamma si mette in mezzo per proteggerlo, anche a costo di venire colpita.

C'è qualche vantaggio ad essere una madre affettuosa dal punto di vista evolutivo?

Dopo quasi 60 anni di ricerca nel Gombe, possiamo dire chiaramente che le prime

esperienze nella vita di un cucciolo sono di fondamentale importanza. È piuttosto evidente che i figli delle madri più premurose sono avvantaggiati nella vita. In generale i maschi raggiungono una posizione gerarchica più alta e le donne invece diventano madri migliori.

Come lo spiega?

Chi ha avuto una madre di questo tipo è chiaramente più sicuro di sé. Osa di più e non molla neppure dopo quattro o cinque lotte perse contro gli individui più forti. Questo lo spinge in alto nella gerarchia.

Quando studiava gli scimpanzé, ha notato quello che lei chiama il «lato oscuro» dei primati: violenza, combattimenti letali, guerre per il territorio tra gruppi rivali che durano anni.

Accadde dopo alcuni anni e ne rimasi scioccata. Fino ad allora credevo che gli scimpanzé fossero come noi, ma più buoni.

Il buon selvaggio?

Esatto. E poi assistetti a questa brutalità, addirittura al cannibalismo. Fu sconvolgente.

Ha mai avuto paura?

Verso la fine degli anni Ottanta ci fu un periodo in cui diversi maschi erano molto aggressivi, dei veri e propri tiranni che torturavano gli altri. Il più aggressivo, Frodo, mi fece cadere, mi colpì e mi calpestò. Avevo capito che non voleva ferirmi gravemente o uccidermi, altrimenti oggi non sarei qui. Frodo voleva dimostrare di essere dominante, con il suo comportamento aggressivo diventò un individuo alfa. Ho anche però imparato quanto gli scimpanzé possono essere altruisti.

Potrebbe farmi un esempio?

Un giorno morì una madre che aveva appena partorito un maschietto. Il piccolo orfano era destinato a morte certa, senza madre infatti non sarebbe potuto sopravvivere. Invece venne adottato da un'altra femmina, senza che questa ne traesse alcun vantaggio. Semplicemente per altruismo.

Evidentemente tra gli scimpanzé la gerarchia e la dominanza hanno grande importanza. Riconosce questo aspetto anche nelle persone?

Sì, ci sono molti comportamenti degli scimpanzé maschi che riconosciamo anche nei politici: come l'imporsi o il pavoneggiarsi per apparire più grande e potente. Lo abbiamo visto ad esempio durante i dibattiti elettorali tra Donald Trump e Hillary Clinton, basti pensare all'atteggiamento di imposizione di lui quando lei parlava.

Non mi fraintenda: non sto paragonando Trump agli scimpanzé. Dico semplicemente che ha mostrato un comportamento che hanno anche gli scimpanzé maschi quando vogliono diventare dominanti.

Lei è riuscita a imporsi in un mondo fortemente dominato da uomini quando era ancora una ragazza. Cosa consiglia alle giovani donne di oggi?

Quello che già mia madre consigliò a me: se vuoi veramente qualcosa, devi lavorare duramente per ottenerlo, cogliere le opportunità che ti vengono offerte e non mollare mai e poi mai. □

«E poi questa brutalità.»



«MEGLIO DI JURASSIC PARK»

Secondo il biologo molecolare **GEORGE CHURCH**, in futuro decine di migliaia di enormi elefanti coperti di pelo abiteranno di nuovo la Siberia.

Di Mathias Plüss (intervista) e Ping Zhu (illustrazione)

Signor Church, è corretto dire che ha intenzione di resuscitare i mammut?

Non esattamente. Noi prendiamo i singoli geni del mammut e li impiantiamo nel patrimonio genetico degli elefanti asiatici.

Praticamente un mix tra mammut ed elefante?

In un certo senso sì. In gergo lo chiamiamo mammufante.

Sarebbe anche possibile clonare direttamente i mammut?

Il mammut lanoso si è estinto quattromila di anni fa. Persino gli esemplari meglio conservati rinvenuti nel permafrost hanno subito dei danni al patrimonio genetico in tutto questo tempo. Ma in fin dei conti non è questo il problema: con le nostre tecniche potremmo «rattoppare» il DNA danneggiato al computer e sintetizzarlo,



quindi teoreticamente si potrebbe ripristinare l'intero genoma del mammut. Ma non è ciò che vogliamo. La nostra intenzione è dar vita a un essere che possa vivere nell'ecosistema moderno.

Quali geni vorrebbe impiantare nell'elefante?

Attualmente parliamo di circa 50 geni che hanno a che fare soprattutto con la resistenza al freddo: uno strato di grasso più spesso, orecchie più piccole, pelo lungo e globuli sanguigni adeguati al freddo. Più avanti vorremmo rendere i mammufanti resistenti a determinati virus e dar loro zanne più piccole, al fine di ridurre la caccia a questo animale. Abbiamo dimostrato che la tecnica funziona grazie ai test sui maiali.

Quali benefici porterebbero i mammufanti?

Da un lato aiuterebbero la preservazione degli elefanti asiatici a rischio di estinzione, favorendo un loro adattamento

genetico e rendendo loro accessibili grandi spazi: la tundra e la taiga.

E dall'altro?

Dall'altro vogliamo ottimizzare questi ecosistemi nordici. 1400 gigatonnellate di emissioni di gas ad effetto serra minacciano di fuoriuscire dal suolo in caso di ulteriore riscaldamento. Il team del geofisico russo Sergej Simow ha dimostrato che la temperatura del terreno può essere raffreddata di 20 gradi sostituendo gli alberi con prati sui quali le mandrie di erbivori potrebbero pascolare. La presenza degli animali infatti comporterebbe la distruzione dello strato isolante di neve che si crea d'inverno, permettendo di riflettere più calore d'estate.

Ma nel corso dell'evoluzione le specie non si adattano da sole al cambiamento degli ecosistemi? C'è davvero bisogno dell'intervento dell'uomo?

Alcuni ecosistemi cambiano troppo velocemente oppure ospitano specie con caratteristiche non compatibili con gli scopi dell'uomo – come nel caso della diffusissima cozza zebra o dei conigli. Nelle fredde zone desertiche, il giusto tipo di erbivori, con i loro specifici movimenti, è necessario per massimizzare il sequestro del carbonio nel terreno.

Quanti di questi animali sarebbero necessari?

80 000 esemplari sarebbero un buon risultato. Ma già una concentrazione minore sarebbe utile, poiché con i loro spintoni questi animali farebbero cadere gli alberi rendendo accessibile lo spazio vitale anche agli altri erbivori come caribù, bisonti o cavalli.

In cosa consiste la maggiore difficoltà di questo progetto?

Nella creazione di decine di migliaia di mammufanti in laboratorio. Stiamo lavorando a un tipo di utero artificiale in cui far crescere gli embrioni. È un metodo che salvaguarda la popolazione esistente di elefanti, poiché non c'è bisogno di una femmina che porti a termine le gravidanze. Al momento stiamo sperimentando questo procedimento con i topi. La differenza è che mentre la gravidanza dei topi dura 20 giorni, quella degli elefanti è di 22 mesi.

Quando vedremo i primi mammufanti in natura?

Non prima di vent'anni. Ci vogliono sei anni di ricerca e sviluppo, due anni di gestazione e dodici affinché l'animale raggiunga una grandezza adeguata per essere messo in libertà.

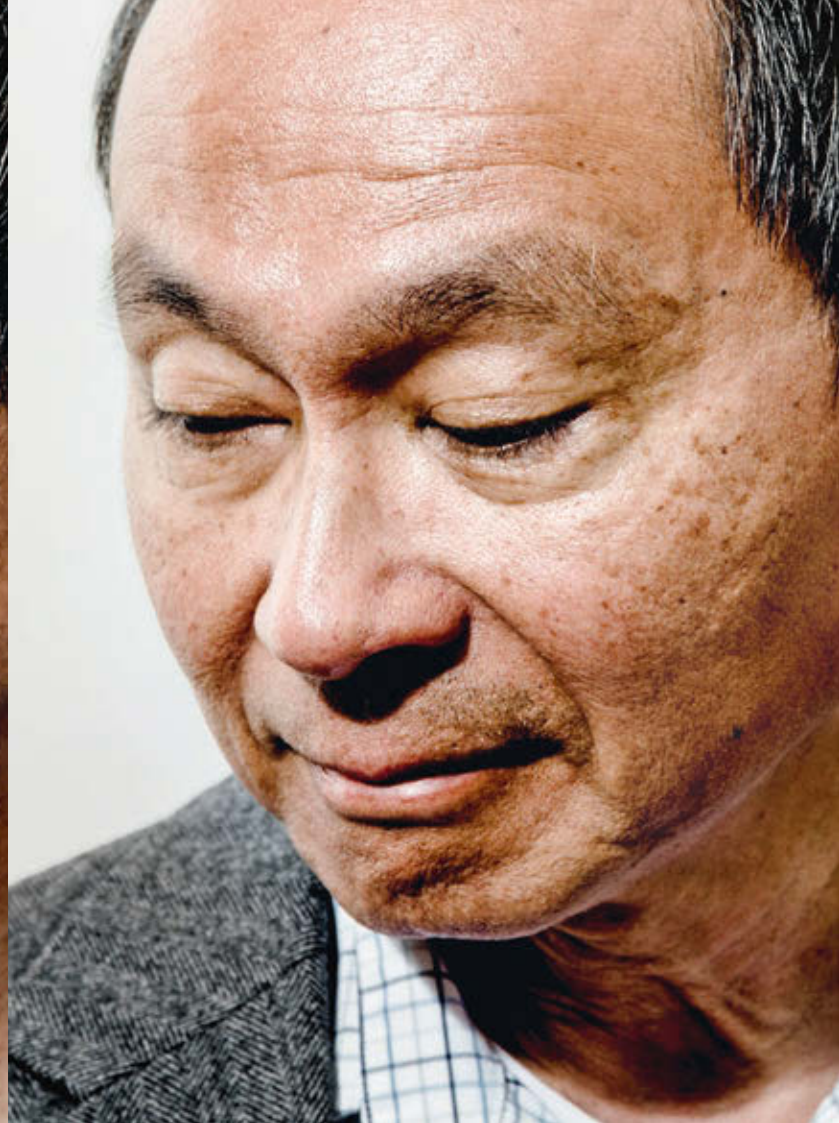
Lei ricorda un po' John Hammond di «Jurassic Park», che aveva creato un parco divertimenti con dinosauri in carne e ossa, con risvolti drammatici...

Esistono già parchi a tema Pleistocene e sono meglio del «Jurassic Park», sia perché non ci sono carnivori, sia perché il loro scopo consiste nel ripristino degli ecosistemi e non nel divertimento. □

George Church, 63 anni, è biologo molecolare e professore presso le prestigiose università americane MIT e Harvard. È tra i pionieri del sequenziamento del genoma e tutt'oggi è considerato uno dei più innovativi nello sviluppo di nuovi metodi dell'ingegneria genetica.

«Il ritorno al passato»





L'autore del saggio «La fine della storia e l'ultimo uomo» ha dovuto ritornare sui suoi passi: **FRANCIS FUKUYAMA** vede profilarsi tempi duri. Il populismo minaccia le istituzioni politiche, l'economia mondiale ne risentirà, i piccoli paesi come la Svizzera finiranno alle strette.

Di Simon Brunner, Lucia Waldner (intervista)
e Carlos Chavarría (foto)

Signor Fukuyama, lei è considerato uno dei più insigni commentatori di attualità politica. Come valuta la situazione mondiale?

Temo che la situazione sia molto precaria. Veniamo da decenni in cui ha preso forma un ordine mondiale di stampo internazionale e liberale. Fondato su spazi economici liberi e aperti e sulla democrazia liberale come forma di governo, ha riscosso molto successo. Da circa un decennio questi traguardi sono oggetto di aspre critiche, soprattutto negli ultimi due anni.

A cosa si riferisce?

Da un lato ai regimi autoritari, che si affermano con vigore e promuovono idee antidemocratiche. Dall'altro, in molte democrazie occidentali emerge il populismo*. A ciò si aggiungono il referendum sulla Brexit e i partiti che governano Ungheria, Polonia e altri paesi dell'Europa orientale. Ma il populismo sta raggiungendo anche la Germania o la Francia e includerei in questa categoria anche il nostro presidente, qui negli Stati Uniti.

La maggior parte di questi politici è stata eletta democraticamente. Perché rappresentano comunque una minaccia per i diritti delle persone?

Guardano con scetticismo alle istituzioni e vogliono delegittimarle. Inoltre discriminano le persone per etnia, religione o razza. In India il BJP, il partito al governo, definisce il paese induista sebbene vi abitino ben oltre

150 milioni di musulmani. Anche nel Medio Oriente esistono correnti simili: lì i partiti islamisti considerano la religione un mezzo per volgere a proprio favore l'agenda politica.

Come si ripercuote tutto ciò sull'economia mondiale?

Questi attori sono nazionalisti economici. Se il tanto declamato protezionismo diventasse realtà, le conseguenze economiche sarebbero devastanti. Oggi siamo esattamente a questo punto.

In un saggio lei paragona la situazione attuale agli anni che seguirono il 1930, l'epoca che sfociò nella Seconda guerra mondiale. Non è un po' eccessivo?*

Non dico che andrà a finire come allora; il fascismo e la guerra furono possibili perché in Germania la democrazia era ancora molto giovane, c'era solo dal 1919. Le nostre attuali istituzioni hanno basi solide. Ma penso che si verificherà un'erosione delle norme democratiche. E il pericolo per l'economia mondiale è reale.

Ma l'economia è più che mai fiorente.

Gli attuali cambiamenti sono ancora relativamente recenti, aspetti ancora un po' di tempo. Ma in questo senso ha ragione, gli Stati Uniti stanno attraversando il nono anno

«Il pericolo per

di crescita dopo la crisi finanziaria. Stando agli indicatori, andiamo a gonfie vele. Tuttavia Donald Trump è stato eletto sul presupposto che l'economia americana fosse in ginocchio.

C'è una differenza tra le considerazioni macroeconomiche e il destino del singolo.

È vero. Non tutti hanno beneficiato della ripresa. Negli Stati più ricchi molti lavoratori già in età avanzata hanno perso il posto in seguito al dislocamento della produzione nei paesi più poveri. Ma è importante anche la dimensione culturale: negli ultimi dieci, quindici anni, quasi tutti i paesi occidenta-

li hanno conosciuto un'ondata migratoria mai vista. Molti cittadini sono spiazzati, temono di perdere la loro identità nazionale. Questo vale soprattutto per i rappresentanti dell'ex ceto medio, che ne pagano sempre più lo scotto.

I partiti populistici intercettano anche il consenso dei giovani elettori. Perché?

Molti paesi dell'Europa dell'est presentano una struttura demografica relativamente giovane, i nati dopo la caduta del muro sono la maggioranza, non conoscono il comunismo e la dittatura. Questi giovani non tengono in gran conto l'Unione europea e la democrazia.

* Secondo Fukuyama nella politologia non vi è consenso sulla definizione di populismo, ma per caratterizzarlo sono stati spesso citati tre elementi: la politica dei populistici punta a misure popolari di breve termine, i suoi regimi escluderebbero determinati strati della popolazione in base a considerazioni di etnia, religione o razza e hanno spesso esercitato uno stile di governo basato sul culto della personalità e sul rapporto diretto con il «popolo». Il suo saggio sul populismo può essere scaricato qui: credit-suisse.com/ResearchInstitute → «The Future of Politics» (inglese)

Anche negli Stati Uniti, come emerge da alcuni studi, le giovani generazioni credono meno alla democrazia rispetto ai genitori. Lo trovo preoccupante.

Se lei fosse il presidente di un paese occidentale, come affronterebbe il tema dell'immigrazione?

I vantaggi della diversità diventano evidenti solo nel momento in cui gli stranieri si adeguano alla nostra cultura aperta e liberale, di cui sono espressione le istituzioni democratiche e lo Stato di diritto. L'importante è che questa identità venga definita e attuata.

Anche lei è un buon esempio di immigrazione di successo.

È vero. Mio nonno emigrò dal Giappone all'inizio del XX secolo. Mio padre è cresciuto qui, parlava ancora un po' di giapponese, io non so neanche una parola (*ride*). Certi paesi rendono molto difficile l'acquisizione della cittadinanza, oppure impongono criteri di selezione etnici. In altri le classi scolastiche si compongono per appartenenza religiosa. Questi sono ostacoli all'integrazione.

Esiste anche la tesi secondo cui in Occidente siamo «stanchi di democrazia» perché i sistemi sono lenti e inefficienti. Concorda?

Sì. Di certo l'ascesa dei populistici è in parte riconducibile al fatto che non sempre le nostre democrazie hanno

Quali saranno le conseguenze politiche?

So che anche in Svizzera esistono correnti populiste. Ma storicamente questo paese ha tratto enorme vantaggio dall'apertura e rappresenta un vero modello di diversità etnica. Mi auguro che possa restare fedele alla sua tradizione.

Che ruolo svolge l'Europa nel mondo?

Deve rimanere il baluardo della democrazia e dei valori liberali.

Nel 1992 ha acquisito notorietà con il suo libro «La fine della storia e l'ultimo uomo», in cui sostiene la tesi che la democrazia e l'economia di mercato siano destinati a imporsi ovunque, in via definitiva. Da allora come è cambiata la sua visione del mondo?

In seguito ho pubblicato un libro in due volumi sull'ordine politico mondiale nel tentativo di riscrivere «La fine della storia e l'ultimo uomo». Vi sono alcune sostanziali novità, per esempio il concetto di decadimento politico. Oggi so bene che le democrazie possono anche muoversi a ritroso. E ho una maggiore consapevolezza della fragilità degli Stati moderni. Come dimostra la storia, fondare i nostri Stati nazionali è stata un'ardua impresa. Ma distruggerli è molto più semplice. 25 anni fa non mi era così chiaro. □

l'economia mondiale è reale.»

conseguito buoni risultati: penso a Stati Uniti, Italia, Giappone o India. In tutti questi paesi prevale quindi la nostalgia dell'«uomo forte». Qualcuno che prenda in mano la situazione e faccia pulizia.

Per i paesi occidentali sarebbe forse meglio avere un po' meno partecipazione popolare e un po' più tecnocrazia, secondo il modello di Singapore?

Sicuramente un po' di tecnocrazia in più non guasterebbe. Purtroppo i populistici si muovono perlopiù in tutt'altra direzione: corrompono la qualità dei loro governi e conferiscono il potere ad amici e sostenitori.

Esiste un sistema in grado di sostituire la globalizzazione?

Se si dà ascolto a certi politici, la risposta è chiara: il nazionalismo. Si tratta di un ritorno al passato. È vero che non si può ancora parlare di un movimento internazionale come all'epoca del comunismo, perché ogni paese ha il suo passato al quale fare riferimento. Ma esiste un denominatore comune, ovvero il rifiuto per ciò che i populistici intendono per «globalismo»: un mondo collegato e aperto e istituzioni internazionali.

In un mondo meno globalizzato che ruolo resterà alla Svizzera? Il paese non ha un mercato interno significativo e dipende dalle esportazioni.

La risposta è semplice: le grandi aziende della Svizzera non sopravvivranno in un mondo nazionalistico. Il maggior protezionismo a livello mondiale colpirà la Svizzera molto presto e molto duramente.

Francis Fukuyama, 65 anni, è docente di scienze politiche alla Stanford University in California. Il «Washington Post» lo annovera tra i cinque intellettuali più influenti d'America. Fukuyama è sposato e ha tre figli.

QUESTIONARIO PMI

Cinque innovative imprese
svizzere a confronto su vision,
qualità e idee.

— Visionari —



GERY COLOMBO, 52 anni,
CEO e cofondatore di
HOCOMA/anno di fondazione 2000/
Volketswil/>150 collaboratori

Hocoma è leader mondiale di mercato nella progettazione, produzione e commercializzazione di dispositivi robotici e sensorici per la riabilitazione funzionale.

Qual è la vision all'origine della sua azienda?

Sviluppare un robot in grado di alleviare il duro lavoro manuale, migliorando la qualità della terapia. «Lokomat» è stato il primo del suo genere, affianca i pazienti neurologici che devono «reimparare a camminare».

Come può una PMI svizzera diventare leader mondiale di mercato?

Come in qualsiasi ambito: con idee nuove, uniche e rivoluzionarie. Ma noi svizzeri abbiamo anche il vantaggio di una rete locale di partner competenti e altamente qualificati.

Qual è il vostro obiettivo per i prossimi cinque anni, quale traguardo non avete ancora raggiunto?

Stiamo lavorando all'interconnessione dei nostri dispositivi e a una gamma di servizi per poter offrire una soluzione globale. Portiamo avanti la vendita in Cina e nei prossimi anni seguirà il collocamento in borsa.

In generale cosa conta di più: l'idea o l'attuazione?

In ultima analisi anche l'idea migliore è inutile se poi l'attuazione lascia a desiderare. Quindi sono entrambe importanti, solo che l'idea è al primo posto in ordine cronologico.

Cosa significa per lei qualità svizzera?

La qualità svizzera interessa l'intera catena di creazione del valore. Gli imprenditori locali sanno che è l'anello più debole a definire il valore dell'insieme: singoli punti di forza non fanno una qualità elevata.



RICCARDO BRAGLIA, 58 anni,
Vice Chairman e CEO del
GRUPPO HELSINN/anno di fondazione 1976/Lugano/645 coll. (globalmente)

La Helsinn progetta e commercializza farmaci e applicazioni per la cura dei pazienti oncologici.

Migliorare la vita quotidiana dei malati di cancro e dei loro familiari. L'azienda è stata fondata da mio padre, ispirandosi alle idee di mio nonno. Per noi sono importanti i valori della famiglia: rispetto, integrità e qualità.

Crediamo che tali valori siano la base per diventare leader di mercato nel nostro settore. È così che siamo riusciti a costruire una rete esclusiva e a comprendere le esigenze dei pazienti oncologici.

Con il nostro recente programma Pracinostat puntiamo alla terapia oncologica nel suo complesso. L'obiettivo, in collaborazione con i nostri partner, è rendere commerciabile il programma nei prossimi cinque anni.

A questa domanda rispondo con la mia citazione preferita di Thomas Edison: «Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica».

Per noi la qualità è il fulcro di tutto ciò che facciamo: dalla ricerca alla produzione, fino alla notorietà rispetto alla concorrenza.



NATHAN ANDERSON, 35 anni, CEO
SCANTRUST SA*/anno di fondazione
2014/Losanna/30 collaboratori

ScanTrust offre protezione dai plaghi e trasparenza della catena di approvvigionamento contro contraffazioni e traffici illegali.

Come consumatori abbiamo constatato che non esistono strumenti per informarsi su un prodotto: da dove viene? Come e dove è stato fabbricato? È autentico e, soprattutto, è sicuro?

Per noi tutto inizia rimettendo in discussione gli standard consolidati. Offriamo ai titolari dei marchi e ai consumatori la massima trasparenza a livello di catena di approvvigionamento e distribuzione, e senza un hardware particolare.

Immaginiamo un futuro in cui ogni bene di consumo e ogni manufatto industriale sarà associato a un tracker digitale sicuro che consenta ai consumatori e agli enti d'ispezione di informarsi su questi prodotti tramite smartphone.

Nel mondo della sicurezza e delle catene di approvvigionamento, l'attuazione è tutto. È difficile che un'idea, seppur eccellente, possa avere successo a livello globale se non è attuabile a basso costo e su larga scala o facilmente utilizzabile.

La sede centrale di Losanna è il nostro centro di ricerca e sviluppo. Ai fini della nostra crescita è fondamentale l'accesso a moderni organismi di prova e ricerca con esperti in anticontraffazione e tecnologie di stampa.



GABRIEL BOSCHUNG, 57 anni, **MARCEL BOSCHUNG**, 61 anni, titolari e membri del
CdA **BOSCHUNG HOLDING AG** /
fondaz. nel 1947/Payerne/550 coll.

La Boschung progetta, realizza e distribuisce in tutto il mondo prodotti per la rilevazione e la prevenzione di lastre di ghiaccio e neve, oltre che per la pulizia di strade e aeroporti.

Finora siamo rimasti fedeli alla nostra idea originaria, ovvero sviluppare dispositivi, veicoli e sistemi per la manutenzione di strade, aeroporti e città.

La supremazia sul mercato mondiale non era il nostro primario obiettivo. I recenti sviluppi e il loro successo mondiale ci hanno attribuito automaticamente una sorta di leadership in vari mercati di nicchia.

In primo piano ci sono gli azionamenti alternativi per veicoli e dispositivi, nonché i relativi comandi semiautomatici. I nostri sensori per la rilevazione dello stato delle strade saranno determinanti per la strada intelligente e la guida autonoma.

Grazie alla comunicazione mondiale con i nostri utenti sorgono idee nuove e alternative, la nostra sfida sarà poi attuarle e implementarle. La domanda è sempre: cosa è attuabile sul mercato?

La qualità svizzera è la nostra prerogativa. Significa che assembliamo in Svizzera tutti i componenti per poter sviluppare prodotti ad alta tecnologia orientati al futuro.



JOHANNES RECK, 32 anni, CEO
e fondatore di **GETYOURGUIDE** /
anno di fondazione 2009/Zurigo e
Berlino />400 collaboratori

Su un portale online, GetYourGuide offre circa 30 000 tour e attività per oltre 2500 mete di viaggio in tutto il mondo.

All'inizio il nostro sito era pensato per gli studenti intenzionati a offrirsi come guide low-cost per altri studenti. Tuttavia è emerso che a richiedere una piattaforma erano perlopiù fornitori professionali di entertainment. Ci siamo adeguati.

Rimanendo sempre al passo, senza mai smettere di evolverci. Possiamo assumere un ruolo simile a quello di Airbnb con le abitazioni di vacanza. Stiamo lavorando sodo per sviluppare un prodotto che rivoluzioni l'esperienza di viaggio.

Sempre più spesso le prenotazioni vengono effettuate in viaggio: chi va in vacanza acquista le attività sul posto e in tempo reale. L'obiettivo è continuare a crescere con app mobili e affermarci più come guida turistica che come piattaforma di ticketing.

Una buona idea è la base del successo ma ancora più importante è il modo in cui viene concretizzata. Per i fondatori di un'azienda l'importante è creare una buona rete di relazioni e investire tempo nell'acquisizione di partner.

La nostra sede di Zurigo diventerà il fulcro del team di engineering e svolgerà un ruolo di guida nei nostri progetti di espansione.

La mia idea migliore

Alcuni grandi designer
illustrano la loro
opera più importante
e parlano
del lungo cammino
verso la perfezione.



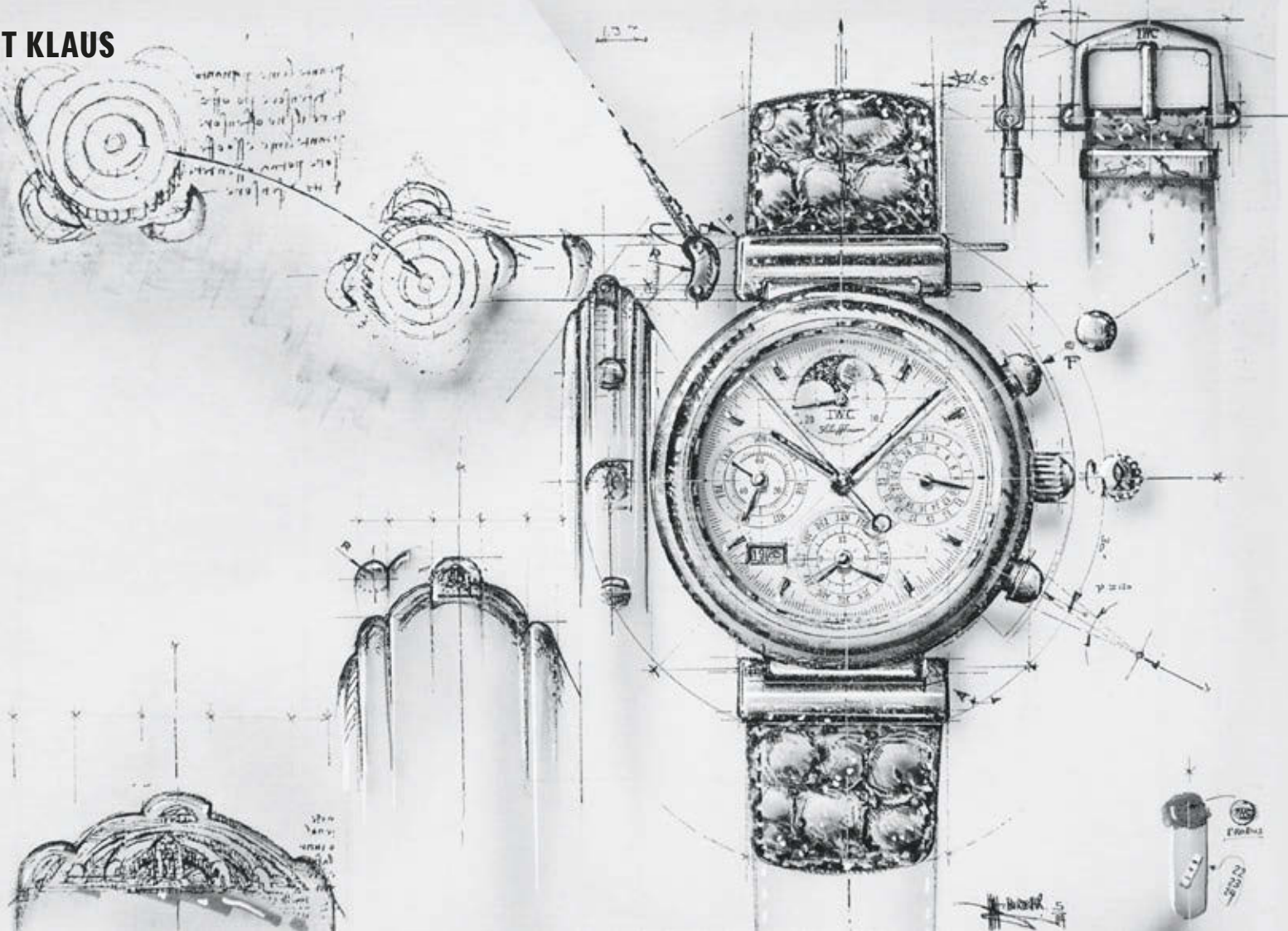








KURT KLAUS



PHILIPPE STARCK

Foto: IWC International Watch Company; Starck

dinamici, che consentissero alle donne di muoversi più liberamente, anche nell'ottica di una carriera. All'epoca la moda tendeva piuttosto a degradarle, facendone articoli da esposizione. Il flacone del mio primo profumo, "Woman Pure", è la rappresentazione programmatica di questo approccio.»

«*Si è impegnata fin da subito per democratizzare la moda?*» — «Sì. In quest'ottica rientra anche la mia decisione di accettare l'offerta della catena di abbigliamento giapponese Uniqlo e di creare una linea che rendesse accessibile a un'ampia clientela la moda di qualità. Era dettata dall'idea di offrire modernità e un'attrattiva indipendente dalle classi di reddito, che venisse compresa e rispettata ovunque.»

«*Anche la realizzazione è stata piuttosto innovativa!*» — «In effetti le packable down jacket [una sorta di piumino, N.d.R.] sono divenute un trend mondiale. Quando ho introdotto la mia collezione "+J" per Uniqlo, questo tipo di giacca era disponibile solo nei negozi specializzati in alpinismo. Le sue funzioni outdoor sono ideali anche per la vita quotidiana. È leggera, riscalda senza far sudare e, se realizzata con un buon taglio, regala un look dinamico.»

Jil Sander, 74 anni, è una tra i designer di moda tedeschi più rinomati al mondo. Oltre a innumerevoli premi e onorificenze, le sono stati conferiti la Croce al merito federale (1995) e il premio d'onore del Deutscher Designer Club (2012).

NADINE CHAHINE, font designer
«VEICOLA UN LIVELLO SUPERIORE DI CONVERSAZIONE»

«*Qual è la vision alla base del suo lavoro?*» — «Quando si crea un

font destinato all'alfabeto sia latino che arabo, bisogna riconoscere a entrambi la stessa importanza.»

«*Lei è stata la prima font designer ad avere questa idea. Come è nata?*» —

«Sono cresciuta nel mezzo della guerra civile libanese e ho visto quanto possano essere distruttivi gli scontri culturali o religiosi. Dobbiamo accettare le differenze e trovare insieme la via della pace. Questo vale per una pagina di carta stampata, per il testo sullo schermo del computer e per la vita.»

«*La scrittura deve favorire la comprensione tra i popoli?*» — «Esattamente. Il design veicola un livello superiore di conversazione, che si colloca in una dimensione interculturale.»

Nadine Chahine, 39 anni, nel 2012 è stata annoverata tra le 100 persone più creative al mondo dalla rivista «Fast Company». Inoltre ha ricevuto diversi riconoscimenti, tra cui anche due «Excellence in Type Design» del «Type Directors Club» di New York. Chahine vive a Londra.

MICHAEL MAUER,
designer automobilistico
«LA RISPOSTA CHE CERCAVAMO»

«*Qual è stata la sua idea più visionaria?*» — «La concept car 918 e la serie 918 Spyder, che ne rappresenta l'evoluzione.»

«*Perché l'idea della 918 è così importante?*» — «Perché si è spinta ben oltre il semplice stile. Si trattava di un vero concept dal carattere pionieristico e visionario: non solo per noi, ma per l'intera industria automobilistica: a quell'epoca le associazioni ambientaliste mettevano in discussione il futuro di un brand di auto sportive e il gruppo VW aveva acquisito la Porsche, per cui non era chiaro se avremmo

continuato a costruire auto sportive. La 918 era la risposta che cercavamo.»

«*Perché?*» — «Quando ha fatto la sua comparsa, la 918 era un'auto super sportiva che non temeva la concorrenza, con consumi paragonabili a quelli di un'utilitaria a parità di guida. La 918 è la prova che l'auto super sportiva e la coscienza ecologica non sono necessariamente in contraddizione.»

Michael Mauer, 55 anni, è ritenuto «uno dei più grandi designer dell'industria automobilistica tedeschi» (SWR); in Porsche dal 2004, oggi dirige i reparti di design di Porsche e VW.

PAULA SCHER, grafica
«INVADERE LE STRADE DI NEW YORK»

«*Quando ha avuto questa intuizione?*» — «A un certo punto mi sono resa conto che i caratteri tipografici mobili potevano garantire la riconoscibilità di aziende, prodotti e istituzioni tanto quanto i loghi fissi.»

«*Perché è importante?*» — «È essenziale se si intende affermare un linguaggio grafico che sia immediatamente riconoscibile, ma anche abbastanza flessibile da adattarsi ai font più disparati, nel momento in cui l'azienda cresce e si evolve.»

«*Come ha scoperto l'importanza di questi sistemi di scrittura?*» — «Dovevo mettere a punto una nuova identità per il Public Theater di New York, che fosse all'altezza del ricco programma. Al tempo stesso doveva essere coerente. Ho scelto un carattere basato sull'American Wood Type, che

✓

JIL SANDER, stilista
«IN ANTITESI AL SESSISMO»

«*Qual è stata la sua idea visionaria?*» — «Il mio design non è tanto il frutto di un'idea, quanto di un atteggiamento. Da sempre ruota intorno a un'unica domanda: cosa eliminare, e non cosa aggiungere. Per questo mi sono posta in antitesi al sessismo della moda del dopoguerra, che interpretava l'abbigliamento femminile in chiave ornamentale. Io puntavo a tagli

<p>▼</p> <p>ha finito per invadere le strade di New York: ci faccia caso la prossima volta che capita da queste parti!»</p> <p>Paula Scher, 69 anni, è grafica, pittrice e docente di design. A lei si devono celebri loghi, come CNN, Windows 8 o The Museum of Modern Art (MoMa), nonché circa 150 copertine di dischi, tra cui gli album di giganti come Bob Dylan, Charles Mingus, Keith Jarrett, Paul Simon o i Boston. Scher ha ricevuto innumerevoli riconoscimenti e lauree ad honorem. È socia del leggendario studio di design Pentagram.</p> <hr/> <p>TADAO ANDŌ, <i>architetto</i> «FARSI STRADA A SUON DI PUGNI»</p> <p>«Cosa la sprona?» – «Una delle decisioni più lungimiranti della mia vita è stata quella di non lasciarmi fermare dalle limitazioni risultanti dal mio ambiente e dal mio background. Credo che la vita sia fatta da tanti muri: ciascuno, per essere abbattuto, richiede un po' più di forza.»</p> <p>«Può spiegarsi meglio?» – «Sono cresciuto nel centro di Osaka, con scarso accesso all'istruzione o all'arte. Prima di intraprendere la carriera di architetto, mi battevo come pugile professionista. Non potevo andare all'università, mi sono conquistato un'istruzione studiando da autodidatta. È stata dura, ma al posto di considerarlo uno svantaggio, ho deciso di trarne motivazione. Anche oggi la vedo così.»</p> <p>«Qual è la sua fonte di ispirazione?» – «Quando ero giovane, mi capitava di passare davanti ai cantieri. Gli operai erano contenti di rinunciare al pranzo se serviva a garantire che l'edificio fosse conforme</p>	<p>ai massimi standard di qualità. È questo genere di passione a ispirarmi, soprattutto quando inizio un nuovo progetto. Negli anni mi sono imposto di costruire tipologie di edifici sempre nuove, tra cui la Church of Light di Osaka, la Row House di Sumiyoshi (si veda l'immagine a pag. 65), il Rokko Apartment Complex di Kobe, la galleria d'arte di Naoshima, il museo di Punta Della Dogana a Venezia e anche la Bourse de Commerce di Parigi.»</p> <p>Tadao Andō, 76 anni, è uno dei più influenti architetti al mondo, le sue opere sono contraddistinte da un costante minimalismo. Nel 1995 il giapponese si è aggiudicato il premio Pritzker, il principale riconoscimento del settore. Andō ha insegnato in varie università e ha a cuore le questioni ambientali.</p> <hr/> <p>KURT KLAUS, <i>orologiaio</i> «NON AVEVAMO SCELTA»</p> <p>«Di quale idea è particolarmente fiero?» – «L'idea migliore, la più visionaria, l'ho avuta in un'epoca piuttosto difficile per l'industria orologiera svizzera: la IWC voleva dimostrare che, nonostante il boom degli orologi al quarzo, l'orologio meccanico avesse ancora ragione d'essere sul mercato, lanciando un prodotto fuori dal comune. Nel 1985 abbiamo messo a punto un calendario perpetuo, realizzabile a un costo ragionevole e di facile utilizzo.»</p> <p>«Perché è stato così importante?» – «Da quel momento abbiamo potuto produrre un gran numero di orologi più complessi e al contempo intuitivi.»</p> <p>«Come siete giunti a questa svolta?» – «Avevo sentito dire da una persona autorevole: "Le idee migliori nascono nei momenti di crisi". Non avevamo</p>	<p>scelta: dovevamo escogitare qualcosa.»</p> <p>Kurt Klaus, 83 anni, è ritenuto la leggenda vivente dell'orologeria, per tutta la sua vita professionale ha lavorato per la IWC (International Watch Company), manifattura orologiera di Sciaffusa. Dal 1999 Klaus è ufficialmente in pensione, ma continua a lavorare a «progetti segreti di orologi», come li definisce lui stesso.</p> <hr/> <p>PHILIPPE STARCK, <i>designer</i> «IO NON SALVO VITE, MA HO UNA MORALE»</p> <p>«Cosa la sprona?» – «Da sempre mi appassiona esplorare il mistero che si cela nel cuore di tutte le cose. L'essenza di cui siamo fatti, l'anima – anche se questa parola non mi piace molto. In parole povere, il design è come un'auto, ma senza il motore non si muove nulla.»</p> <p>«Perché è così importante questa consapevolezza?» – «In futuro la tendenza sarà smaterializzare: maggiore è la componente materiale, minore quella umana. Con la mia collezione Generic ho cercato di estrarre il minimo, la radice quadrata in un certo senso, per rivelare la vera essenza degli oggetti. Questo approccio è interessante dal punto di vista intellettuale, ma anche sul piano economico ed ecologico.»</p> <p>«Con i suoi progetti cosa vuole affermare?» – «Al giorno d'oggi il design è spesso inutile. Può abbellire o migliorare la nostra vita quotidiana, ma non salva vite umane. È stato il design a scegliermi, non il contrario. Nella mia bolla, divenuta del tutto insignificante, sono fiero della qualità del mio lavoro. Il problema è che non so fare altro, per cui cerco per quanto possibile di declinare politicamente il mio lavoro. La collezione</p>	<p>Generic nasce da un intento morale. Io non salvo vite, ma ho una morale.»</p> <p>Philippe Starck, 69 anni, è un designer francese e uno dei più noti esponenti del «nuovo design». Starck disegna praticamente tutto; architettura, mobili o motociclette, dall'interior design ai semplici oggetti di uso comune.</p>
--	--	--	--

«INCREDIBILMENTE BELLA»

Saper guidare una navicella spaziale non è così importante.

Ci spiega perché **VALENTINA TEREŠKOVA**, la prima donna ad aver volato nello spazio.

Di Mary Dejevsky



Nel 1963 è stata la prima donna a volare nello spazio. Come è iniziata la sua carriera?

Ho sempre desiderato lanciarmi con il paracadute, perciò a 18 anni entrai a far parte di un club di volo paramilitare molto conosciuto in Russia. Inizialmente lo tenni nascosto a mia madre, ma mi allenavo praticamente ogni fine settimana. Ho effettuato oltre 90 lanci su terra o acqua, sia di giorno che di notte.

Come mai hanno scelto proprio lei per il programma spaziale sovietico?

L'Unione sovietica voleva reclutare donne cosmonaute. Nella selezione, veniva data la priorità a chi sapeva lanciarsi con il paracadute. La navicella spaziale, infatti, si muoveva quasi del tutto in autonomia, mentre durante l'atterraggio bisognava utilizzare il paracadute per saltare fuori. La scelta era fra cinque donne e alla fine hanno scelto me. Non vi era però gelosia tra noi. Ancora oggi c'è uno stretto legame tra noi astronaute, una sorta di cameratismo che dura per sempre.

Cosa si pensa osservando la Terra dallo spazio?

Indipendentemente dalle origini, tutti coloro che sono stati nello spazio dicono la stessa cosa: la Terra vista dallo spazio è incredibilmente bella. Fa capire quanto è importante salvaguardare il nostro pianeta.

Che effetto ha avuto la missione nello spazio sulla sua vita?

Oggi viaggio per il mondo per

incontrare il maggior numero possibile di persone, conversare con loro e creare un legame. Voglio che la gente capisca che dobbiamo fare tutto quanto in nostro potere per non devastare il pianeta. Dovremmo evitare di spendere tanto denaro nelle guerre, bensì discutere insieme su come proteggere la Terra da minacce cosmiche e asteroidi. La prossima grande minaccia è un asteroide che potrebbe arrivare nel 2029. La nostra speranza è che passi oltre senza colpire la terra. □

Valentina Tereshkova, 81 anni, nel 1963 è stata la prima donna nello spazio, nonché l'unica donna nella storia a viaggiare nello spazio da sola, senza la presenza di colleghi.



«MEGATRENDS?» — «PERFETTO!»

Ha coniato i concetti di
«megatrend» e
«globalizzazione»:
JOHN NAISBITT e la
moglie e co-autrice
DORIS NAISBITT ci parlano
della loro più
grande intuizione.

Di Simon Brunner (intervista)
e David Payr (foto)

Signori Naisbitt, avete inventato la futurologia.

Come spieghereste a un bambino che cos'è un trend?

DORIS NAISBITT Alle nostre nipotine Leonie e Cosima abbiamo spiegato che i trend sono la direzione in cui vanno le cose: non molto tempo fa tutti comunicavamo con gli SMS, erano di tendenza. Poi gli SMS sono stati scalzati dai nuovi servizi di messaggistica: Facebook Messenger, WhatsApp, WeChat, Snapchat e Instagram. E per trasmettere i nostri stati d'animo sono arrivate anche le emoticon. Per farla breve, gli SMS sono stati superati e rimpiazzati da un nuovo trend.

Com'è che un trend diventa «mega»?

DN Nell'esempio in questione il punto è che non si tratta solo di singoli programmi, dietro c'è di più: una trasformazione della tecnologia dell'informazione. Internet ci consente di utilizzare nuovi smartphone e nuovi messenger. Oggi possiamo rimanere in contatto con molti amici, dovunque ci si trovi. I trend vanno e vengono, i megatrend cambiano il contesto che ci circonda e ci accompagnano per un lungo periodo di tempo.

Come fu coniato il concetto?

JOHN NAISBITT Era la fine degli anni Sessanta. Lavoravo come Special Assistant per il presidente Lyndon B. Johnson, ero un sostenitore del suo Civil Rights Act per la parità dei diritti degli afroamericani, ma ero anche contrario alla guerra in Vietnam. Mi licenziai per dedicarmi a ciò che mi appassionava, il futuro dell'America.

Cosa fece?

JN Allora l'America viveva tempi difficili, la violenza nelle strade, i disordini e lo sciaccallaggio erano all'ordine del giorno. Per studiare cosa stava avvenendo nel mio paese fon-

dai la Urban Research Corporation. Analizzammo circa 100 giornali locali e nazionali, i loro contenuti erano infiniti e disordinati pezzi di un puzzle che noi cercavamo di comporre correttamente.

Che cosa scopriste?

JN L'America si trovava nel mezzo di un processo di ristrutturazione. La normalità era sorpassata e il nuovo non ancora bene a punto. Per la fase di transizione e soprattutto per il nuovo mondo mancava il vocabolario. Individuai dieci pilastri, i megatrend che avrebbero «trasformato la nostra vita».

Vi figurava già allora il passaggio dalla società industriale a quella dell'informazione, inoltre coniò il termine «globalizzazione». Come nacque il titolo pionieristico del libro?

JN La data di stampa era vicina e non ci veniva in mente alcun titolo. Poi arrivò una chiamata dalla curatrice. Disse solo una parola: «Megatrends?». Al che io risposi: «Perfetto!».

Lei ha anche reso popolare la futurologia. Come si è evoluto questo campo di studio?

JN Innanzitutto i «future studies», come li chiamiamo in inglese, hanno avuto un'evoluzione inflazionistica perché l'idea di base ha subito una diluizione. I megatrend e il «quadro generale» si possono prevedere solo guardando alla situazione mondiale attuale, ricostruendo il quadro complessivo a partire dai piccoli pezzi. Inoltre, a differenza delle tendenze di consumo non nascono nuovi megatrend ogni anno, è la loro natura.

Cos'altro è accaduto?

JN Negli anni Ottanta dominava la prospettiva esterna: si analizzavano i cambiamenti del contesto per poi cercare un orientamento personale e dedurre opportunità d'affari. Oggi è esattamente l'opposto. Le persone sono focalizzate su se stesse, partono dalla prospettiva interna. Il contesto è rilevante solo se è opportuno nel breve termine. Persino i megatrend vengono trascurati se non corrispondono all'idea preconcepita, al pensiero auspicato o del mainstream. □

John Naisbitt, 89 anni, nel 1982 ha pubblicato «Megatrends», libro di cui sono state vendute 14 milioni di copie in 57 paesi. Sempre all'autore americano si deve il merito di aver reso popolari la futurologia e il concetto di globalizzazione. In passato ha lavorato per i presidenti John F. Kennedy e Lyndon B. Johnson. **Doris Naisbitt**, 66 anni, è scrittrice (ha pubblicato sette libri assieme al marito John) e docente presso diverse università cinesi. La coppia vive tra Austria e Cina.



CHI L'HA DETTO?

Dieci visioni, previsioni e sogni.
Ma a chi appartengono?

1

«Io ho un sogno.»

2

«Un obiettivo non deve essere
sempre raggiunto,
può anche servire solo a
indicare una direzione.»

3

«Non importa se vai avanti
piano, l'importante
è che non ti fermi.»

4

«Non ho nulla da offrire
se non sangue, fatica,
lacrime e sudore.»

5

«Quando ebbi la visione del Nu,
sentii che l'opera avrebbe
spezzato per sempre le catene
del naturalismo.»

6

«Ciascuno ha una sua idea del
Bene e del Male e deve scegliere
di seguire il Bene e combattere
il Male come lui li concepisce.
Basterebbe questo per migliorare
il mondo.»

7

«Non esiste il benché minimo
indizio che faccia pensare
che l'energia nucleare diverrà
mai accessibile.»

8

«Tu sei qui per arricchire il
mondo, e impoverisci te stesso
se dimentichi questo compito.»

9

«Mio padre ha insegnato a me
e ai miei fratelli e sorelle che
non c'è nulla che non possiamo
realizzare con visione, passione
e grande senso dell'etica
del lavoro.»

10

«Forse direte che sono
un sognatore.»



A

Winston S. Churchill

B

Confucio

C

Ivanka Trump

D

Papa Francesco

E

Woodrow Wilson

F

John Lennon

G

Martin Luther King

H

Bruce Lee

I

Marcel Duchamp

J

Albert Einstein

Illustrazione: Golden Cosmos

Soluzioni: 1G, 2H, 3B, 4A, 5I, 6D, 7J, 8E, 9C, 10F

Il nostro impegno. Meno disoccupazione giovanile.

Dal 2010 Credit Suisse, con l'iniziativa contro la disoccupazione giovanile, si impegna per le future opportunità delle persone alla ricerca del primo impiego. Oltre 8800 giovani adulti hanno già ricevuto sostegno dalle nostre organizzazioni partner e da noi. Dal 1° aprile 2015 vengono condivise e promosse nel lungo termine dalle organizzazioni partner le offerte dell'associazione giuridicamente indipendente «Check Your Chance».

credit-suisse.com/disoccupazionegiovanile

RESORT COLLINA D'ORO

Hotel, Restaurant & SPA



A pochi minuti dal centro di Lugano, circondato da una suggestiva cornice con un panorama d'incanto che spazia dalle Alpi al lago, il Resort Collina d'Oro comprende un Hotel esclusivo con 16 camere doppie e 30 suite, un Centro SPA & Fitness con piscina interna ed esterna, un elegante ristorante e due moderne sale meeting. Completano la struttura numerosi appartamenti con servizi alberghieri, elegantemente arredati ed affittabili per brevi o lunghi periodi per permanenze a partire da un mese.

WWW.RESORTCOLLINADORO.COM

VIA RONCONE 22, 6927 AGRA, LUGANO
Tel. +41 (0)91 641 11 11 | INFO@RESORTCOLLINADORO.COM

