


# AMAZON



От офиса  
в гараже  
до \$10 млрд  
годового  
дохода

НАТАЛИ БЕРГ  
МИЯ НАЙТС

**Натали Берг  
Мия Найтс**

**Amazon. От офиса в гараже  
до \$10 млрд годового дохода**

**Серия «Top Business Awards»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55321940](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55321940)*

*Amazon. От офиса в гараже до \$10 млрд годового дохода / Натали  
Берг, Мия Найтс ; [перевод с английского А. В. Пасербы].: Эксмо;  
Москва; 2020*

*ISBN 978-5-04-103309-5*

## **Аннотация**

Розничная торговля переживает переходный период. Одни назовут это апокалипсисом, другие – цифровой трансформацией. В условиях, когда традиционные бизнес-модели вытесняются с рынка, офлайн-магазины повально закрываются и все больше розничных сетей объявляют о банкротстве, Amazon только наращивает обороты. В чем стратегия успеха компании, чья история началась с компьютера в гараже? Какое будущее ждет ритейл в условиях цифровой трансформации? Как обеспечить бизнесу финансовую неуязвимость? Ответы на эти вопросы вы найдете внутри.

# Содержание

Глава 1	9
Глава 2	17
Теряя деньги, зарабатывать деньги	20
Основные принципы Amazon	23
Инновации в масштабе	28
Лучшее место в мире, чтобы потерпеть неудачу	30
Двадцатилетняя ставка и важность последовательности	32
Дешевый капитал и непреодолимые рвы	37
Неравноценное игровое поле: налоги	40
Три столпа: Marketplace, Prime, AWS	46
Технологическая компания – во-первых, розничный торговец – во-вторых	52
Конец ознакомительного фрагмента.	66

# **Натали Берг, Мия Найтс Amazon. От офиса в гараже до \$10 млрд годового дохода**

Natalie Berg, Miya Knights

Amazon

How the World's Most Relentless Retailer will Continue to  
Revolutionize Commerce



Top Business Awards

© Natalie Berg, Miya Knights, 2019

© This translation of Amazon is published by arrangement with Kogan Page.

© Перевод с английского Пасербы А. В., 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

«Если Вы верите в философию познания своего

врага, то “Amazon” – это “мастрид” для Вас, как и для любого омниканального<sup>1</sup> розничного продавца».

**Тим Мейсон,**

*генеральный директор Eagle Eye Solutions*

«Натали Берг и Мия Найтс создали одно из окончательных описаний истории подъема Amazon и ее драматического влияния на мир розничной торговли. В качестве финансового аналитика, следившего за Amazon на протяжении более двух десятилетий, я нашел в этой книге множество идей и содержательных данных. Предложенное Берг и Найтс объяснение того, почему Amazon «вышла в реал» – развитие автоматизированных офлайн-магазинов Amazon Go, приобретение сети супермаркетов Whole Foods, – особенно убедительно. В этой книге содержатся ценные уроки для инвесторов и для розничных торговцев, особенно для компаний, желающих преуспеть в WACD (What Amazon Can't Do) – то есть в том, чего Amazon не может сделать. Я настоятельно рекомендую вам эту книгу».

**Марк С. Мэхэни,**

*управляющий директор и аналитик RBC Capital Markets*

«Amazon – это феномен, неустанно фокусирующийся на клиентах, на реинвестировании преимущественно в стимулирование роста, не

---

<sup>1</sup>

Омниканальность – взаимная интеграция разрозненных каналов коммуникации в единую систему для обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентом. – *Прим. пер.*

позволяющий здесь и сейчас отвлекать себя от долгосрочного видения. Для любого предпринимателя, работающего в сфере электронной коммерции, Берг и Найтс привносят богатое понимание того, как Amazon добилась своего внезапного 25-летнего успеха. Но кроме раскрытия секрета роста Amazon, это также своевременное напоминание о сейсмических и захватывающих изменениях в поведении клиентов, которые помогают новым ритейлерам, таким как Missguided, сделать рывок».

**Нитин Пасси,**

*генеральный директор и основатель Missguided*

«Углубленный взгляд Берг и Найтс на Amazon станет руководством к действию для розничных торговцев, старающихся понять его влияние. Благодаря их всестороннему, крупноплановому и глубоко личному знанию и самого этого бизнеса, и его аналогов в США и Европе, книга наполнена объективным пониманием предмета. Но это гораздо больше, чем книга об Amazon; это социальный комментарий на тему значения ожиданий клиента, которые более чем когда-либо сегодня перегружены технологией. Покупатели знают: то, что было невозможно, теперь возможно; то, что было неосуществимо, ныне осуществимо; то, что было мечтой, теперь стало реальностью. Берг и Найтс предлагают нам переосмыслить тот факт, что служение этому новому клиенту отныне не является факультативной, необязательной опцией для

розничного продавца».

**Энди Бонд,**

*генеральный директор Perkor Europe*

«Это не только всеобъемлющее и авторитетное представление того, как модель Amazon неустанно развивается, чтобы создать нечто большее, чем Amazon, но и незаменимое понимание будущего шопинга и того, как должна адаптироваться розничная торговля, чтобы оставаться актуальной для клиента, покупающего «на-своих-условиях».

**Робин Филлипс,**

*генеральный директор The Watch Shop*

«Берг и Найтс исчерпывающим образом изложили основные принципы Amazon. Это дорожная карта истории и развития онлайн-бегемота, в которой хирургически точно исследуются те ключевые направления и поворотные моменты, что привели к возникновению ДНК Amazon. Самое главное, что представленные идеи и выводы будут теперь провоцировать любого, кто участвует в «индустрии всего», конкурируя с Amazon, к переоценке и разработке своих собственных стратегий. Я знаю, что сделаю это».

**Нгуен Ань Лу,**

*руководитель направления North America Open Innovation and eCom, P&G*



# Глава 1

## Это мир Amazon

**Релевантный**— *соответствующий текущему времени, периоду или обстоятельствам; адекватный; представляющий современный интерес.*

Розничная торговля переживает переходный период. Скеп-тики назовут это апокалипсисом; для других это цифровая трансформация. Но в одном мы все сходимся: это период глубоких структурных изменений.

Рост интернет-магазинов, сопровождающийся широкими сдвигами в ценностях потребителей и их привычках к расходованию средств, выявил изменившийся, переустроенный розничный ландшафт. Магазины в настоящее время закрываются рекордными темпами, а банкротства розничных сетей достигли уровня рецессии. Традиционные бизнес-модели вытесняются с рынка, и все вокруг борются за выживание. Крупнейший в мире ритейлер даже изменил свое название: известный в течение почти полувека как «Магазины Walmart», в 2018 году этот ритейлер исключил слово «stores» из своего официального наименования, дабы лучше соответствовать новой цифровой эре. Таков розничный дарвинизм — эволюционируй или умри.

Но есть одно слово, которое часто упускают из виду во

всех этих разговорах о надвигающемся апокалипсисе – релевантность. Самое главное правило в ритейле – быть релевантным, быть актуальным для клиентов. Если вы не можете соответствовать основным принципам предоставления клиентам того, чего они хотят, либо как-то выделиться из общей массы ваших конкурентов, тогда у вас нет шансов. Для таких розничных торговцев, да, именно для них, уже тикают часы Судного дня.

Для тех же, кто готов принять изменения, сегодняшний день, напротив, есть фантастически захватывающий и подходящий момент времени, чтобы оказаться в розничной торговле. Будущее ритейла – это меньшее число более эффективных магазинов. Это будущее предлагает покупателям более смешанный, разносторонний онлайн- и офлайн-опыт. И это будущее особенно преуспевает в WACD (What Amazon Can't Do): в том, чего Amazon не может сделать.

Титан коммерции XXI века, корпорация Amazon выросла из онлайн-книготорговца в одну из самых дорогостоящих публичных компаний в мире. На момент написания этой книги, на Amazon приходилась почти половина от суммы продаж всей электронной коммерции в США. В 2010 году в этом ритейлере работало 30 000 человек. К 2018 году это число выросло до 560 000<sup>12</sup>. Amazon стала бесспорным рыночным лидером во всем, от облачных вычислений до голосовых технологий. Сегодня это средство номер один для онлайн-поиска товаров, обогнавшее даже Google<sup>3</sup>, и к то-

му времени, когда вы прочтете это, Amazon, вероятно, будет держать титул крупнейшего розничного продавца одежды в США<sup>4</sup>. В 2018 году, на момент написания этих слов, стоимость Amazon была эквивалентна стоимости Walmart, Home Depot, Costco, CVS, Walgreens, Target, Kroger, Best Buy, Kohl's, Macy's, Nordstrom, JCPenney и Sears, вместе взятых<sup>5</sup>. Ее картонные коробки, безусловно, меняют розницу.

Между тем, будто ей этого недостаточно, Amazon по-прежнему занята наращиванием своих глобальных операций. В 2008 году международное присутствие Amazon было ограничено шестью рынками: Канада, Великобритания, Германия, Франция, Япония и Китай. Десятилетие спустя ее операции за пределами США составили одну треть розничных продаж, охватив 18 зарубежных рынков, от ярких огней Мехико до отдаленных гор Гималаев<sup>6</sup>.

Amazon более чем удвоила свои площади всего за три года; к 2018-му она владеет или распоряжается на правах долгосрочной аренды более чем 250 миллионами квадратных футов торгового пространства во всем мире<sup>7</sup>. Amazon добавила на свой сайт более 30 новых категорий продуктов с тех пор, как он был впервые запущен<sup>8</sup>, и теперь может похвастаться более чем 100 миллионами участников программы Prime по всему миру, готовых платить ей за покупки сумму примерно в \$ 100 в год<sup>9</sup>.

Как и большинство разрушителей, Amazon является аут-

сайдером, «вне категории». Она всегда остается технологической компанией в душе, хотя и одержима клиентами. Она неустанно строила свое розничное предложение, причем не только через расширение товарных категорий – разрушая их в ходе этого процесса, – но также и путем повышения зрелищности, улучшения исполнения заказов и развития технологических возможностей для создания уникального опыта работы без трения и с полной отдачей для клиентов.

Одной из основных причин успеха Amazon является ее непоколебимая приверженность видению, изложенному более двух десятилетий назад: неустанно осуществлять инновации в стремлении создать долгосрочную ценность для клиентов. Успех Amazon проистекает из ее постоянной неудовлетворенности статус-кво, аппетита к разрушению, желания заслужить пожизненную лояльность среди своих покупателей. Amazon полна сюрпризов, но каждое ее действие в конечном итоге диктуется видением, которое неизменно с момента ее возникновения.

К конкурентам Amazon безжалостна и грозна. Для клиентов она легкодоступна и все более необходима. Amazon превратилась в самый лакомый кусок для покупателей, совместив в себе доступ к миллионам продуктов с невероятно быстрой доставкой. И это только начало. Опираясь на силу своего бренда и доверие к нему, Amazon теперь запускает свои щупальца в совершенно новые отрасли промышленности. Одного лишь шепота о том, что Amazon может войти

в тот или иной сектор, достаточно, чтобы заставить соответствующие акции кувырнуться. И с каждым днем становится все яснее: Amazon не удовлетворена тем, что она просто ритейлер, она также хочет быть инфраструктурой рынка. Мы считаем, что к 2021 году большая часть продаж Amazon будет получена не от продажи товаров, а от оказания таких услуг, как облачные вычисления, подписки, рекламные и финансовые сервисы, которые сегодня приобретают все большее значение.

Но Amazon находится в точке перегиба. Эта королева электронной коммерции признала, что одного онлайна при всех его удобствах уже недостаточно. Конвергенция (сближение) физического и цифрового ритейла ускоряется. Если Amazon хочет взломать продуктовый и вещевой рынки – ей нужны магазины. Если Amazon хочет компенсировать рост стоимости доставки и приобретения клиентов – ей нужны магазины. И если Amazon хочет еще больше стимулировать членство в программе Prime, внедрение голосовых технологий и часовой доставки покупок, то – угадайте, что? Ей нужны магазины.

Приобретая Whole Foods Market, Amazon отправила рынку очень четкий сигнал о том, что будущее розничной торговли – это продажа «кирпича и раствора». Amazon переустроит супермаркет для покупателя XXI века – отбросив кассовые аппараты, превратив мобильность в ключевое преимущество, используя магазины как пункты быстрой достав-

ки и, что наиболее важно, вовлекая покупателей таким способом, какого никогда не удалось бы достичь в интернете. Магазин будущего станет изощреннее и более ориентированным на услуги.

Бакалея снимет очень серьезный симптом вечной головной боли для Amazon: проблему частоты покупок. Как говорит бывший босс Whole Foods: «Еда – это только платформа для продажи вам всего остального»<sup>10</sup>. Вот почему приход Amazon в бакалею должен беспокоить всех игроков рынка, а не только супермаркеты. Ведь это еще один шаг к достижению доминирования во всей розничной торговле.

Как мы покажем в этой книге, Amazon во многих отношениях неуловима. Она играет по совершенно другим правилам, пользуясь доступом к дешевому капиталу и своей развитой, хорошо укоренившейся экосистемой, которую практически невозможно скопировать. Но Amazon будет выступать на стороне сил добра в том, чтобы розничная торговля сыграла свою игру. Мы увидим разделение рынка на победителей и проигравших. Недифференцированные и неэффективные ритейлеры будут отсеяны, а устоявшие розничные продавцы станут намного сильнее, чтобы заново изобрести самих себя – что обеспечит им актуальность, релевантность и, в конечном счете, выживание.

## Примечания

1. Vena, Danny (2018) Amazon dominated e-commerce sales in 2017, The Motley Fool, 12 January. Available from: <https://www.fool.com/investing/2018/01/12/amazon-dominated-e-commerce-sales-in-2017.aspx> [Last accessed 12/6/2018].
2. YouTube (2018) Jeff Bezos on breaking up and regulating Amazon (Online video). Available from: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=85&v=xVzkOWxd7uQ](https://www.youtube.com/watch?time_continue=85&v=xVzkOWxd7uQ) [Last accessed 12/6/2018].
3. Nickelsburg, Monica (2017) Chart: Amazon is the most popular destination for shoppers searching for products online, Geekwire, 6 July. Available from: <https://www.geekwire.com/2017/chart-amazon-popular-destination-shopperssearching-products-online/> [Last accessed 12/6/2018].
4. Thomas, Lauren (2018) Amazon's 100 million Prime members will help it become the No. 1 apparel retailer in the US, CNBC, 19 April. Available from: <https://www.cnbc.com/2018/04/19/amazon-to-be-the-no-1-apparel-retailer-inthe-us-morgan-stanley.html> [Last accessed 12/6/2018].
5. Author research; Google finance.

6. Author research; Amazon 10-K; 18 markets outside US as of June 2018, as per confirmation from Angie Quenell at Amazon.

7. Securities and Exchange Commission (nd) Amazon 10-K for the fiscal year ended 31/12/17. Available from: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872418000005/amzn-20171231x10k.htm> [Last accessed 12/6/2018].

8. Sender, Hanna, Stevens, Laura and Serkez, Yaryna (2018) Amazon: the making of a giant, Wall Street Journal, 14 March. Available from: <https://www.wsj.com/graphics/amazon-the-making-of-a-giant/> [Last accessed 12/6/2018].

9. Siegel, Rachel (2018) The Amazon stat long kept under wraps is revealed: Prime has over 100 million subscribers, Washington Post, 18 April. Available from: <https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2018/04/18/the-amazon-stat-long-kept-under-wraps-is-revealed-prime-has-over-100-million-subscribers> [Last accessed 12/6/2018].

10. Kowitt, Beth (2018) How Amazon is using Whole Foods in a bid for total retail domination, Fortune, 21 May. Available from: <http://fortune.com/longform/amazon-groceries-fortune-500/> [Last accessed 12/6/2018].



## Глава 2

# Почему Amazon не такова, как ваш средний ритейлер: введение в розничную стратегию

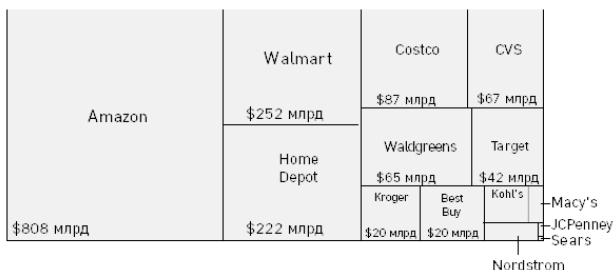
*Маховик – тяжелое вращающееся колесо в машине, которое используется для увеличения импульса и тем самым обеспечивает большую стабильность вращения или запас доступной мощности.*

Amazon полна противоречий. Розничный торговец, чья стратегия должна была быть «нерентабельной в течение длительного времени», стал теперь второй по стоимости компанией в мире. Amazon – это ритейлер, не владеющий большей частью тех вещей, которые он продает. Amazon является как опасным конкурентом, так и, все чаще, розничным партнером. В зависимости от того, кого вы об этом спрашиваете, выражение «эффект Amazon» может означать как вывод компании из бизнеса, так и кардинальное улучшение ее клиентского опыта.

Компания Amazon продает все, от подгузников до беговых дорожек, но она также выпускает хиты телевизионных шоу-программ и предоставляет услуги облачных вычислений правительству США. Amazon – это производитель обо-

рудования, процессинговая компания, рекламная платформа, морской грузоперевозчик, издательство, сеть доставки, модельер, частный бренд, провайдер охранных услуг и авиакомпания. Но это еще не все. Amazon хочет быть супермаркетом, банком, поставщиком медицинских услуг, и к тому времени, когда вы прочтете это, она, вероятно, будет на пороге прорыва, по крайней мере, в еще одну отрасль.

Amazon осознает, что для внешнего мира такая диверсификация кажется разрозненной и нелогичной. Является ли Amazon просто мастером на все руки, но не профессионалом в чем-то конкретном? «Когда мы делаем что-то новое, мы допускаем, что нас могут не понимать в течение длительных периодов времени»<sup>1</sup>, – говорилось на сайте ритейлера в 2018 году. Чтобы понять Amazon, вам сначала следует понять ее стратегическую структуру, ее фреймворк. Это маховик.



**Рисунок 2.1.** Рыночная капитализация: выберите розничных продавцов США (7 июня 2018)

Источник: Авторское исследование/NBK Retail; Google Finance

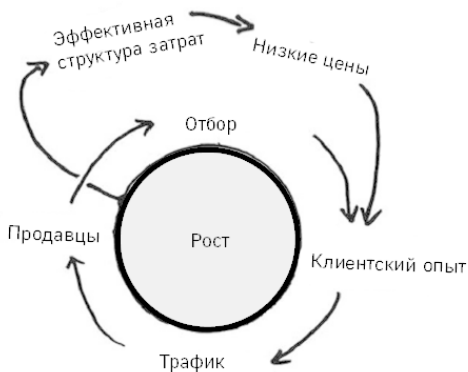
# Теряя деньги, зарабатывать деньги

Сформулированный теоретиком управления Джимом Коллинзом эффект маховика описывает продуктивный цикл, делающий компании все более успешными. На своем сайте Коллинз заявляет: «Здесь нет ни одного всеопределяющего действия, ни грандиозной программы, ни некоего убийственного новшества, ни единого счастливого случая, ни одного чудесного момента. Процесс, скорее, напоминает неумолимое раскручивание гигантского, тяжелого маховика, проворачиваемого оборот за оборотом, с наращиванием крутящего момента до точки прорыва и далее»<sup>2</sup>.

Так как же это относится к Amazon? В книге *The Everything Store*, опубликованной в 2013 году, Брэд Стоун объясняет первоначальную идею:

*Безос и его помощники набросали свой собственный благотворный цикл, который, как они верили, приведет их бизнес в движение. Это происходило примерно так: более низкие цены привели к большему числу визитов покупателей. Большее количество клиентов вызвало рост объема продаж и привлекло на сайт больше сторонних продавцов, получающих комиссионные выплаты с онлайн-торговли. Это позволило Amazon получать растущий эффект от постоянных*

затрат, таких как фулфилмент-центры<sup>2</sup> и серверы, необходимые для обслуживания сайта. Более высокая эффективность позволила ей еще больше снизить цены. «Подпитайте любую часть этого маховика, – рассуждали в компании, – и она ускорит этот цикл».



**Рисунок 2.2.** Маховик: ключ к успеху Amazon

По итогам двух инвестиционных десятилетий маховик наконец вращается. Amazon продолжает диверсифицировать свой бизнес, заглядывая далеко за пределы ритейла, чтобы подпитать маховик. Amazon не устраивает быть «магазином всего», она хочет быть «магазином повсюду». Ее намерения ворваться в совершенно новые сектора, такие как банковское дело и здравоохранение, могут показаться несовмести-

<sup>2</sup> Центры исполнения заказов. – Прим. пер.

мыми с основным розничным подразделением, но мы должны помнить две вещи:

- Каждая новая услуга – это еще одна спица в колесе. Успех Amazon нельзя измерить, глядя на одну, изолированную бизнес-единицу.
- Единственное, что связывает воедино все кажущиеся иррациональными шаги Amazon, – это возможность улучшить опыт работы с клиентами с целью дальнейшего встраивания компании в общий с покупателями процесс.

В 2018 году Bain & Company предсказала, что банковские услуги от Amazon смогут привлечь более 70 миллионов клиентов в течение пяти лет – что сравняло бы Amazon с третьим по величине из американских банков, Wells Fargo<sup>34</sup>. Всеобщее доверие и лояльность к бренду Amazon теперь хорошо известны и могут быть транслированы в другие сектора, хотя это и не произойдет без более тщательного исследования.

Теперь давайте подробнее рассмотрим, как ценности Amazon сформировали их стратегию, заключающуюся в том, чтобы стать одним из самых прорывных и влиятельных розничных предприятий XXI-го века.

# Основные принципы Amazon

«Мы – компания первопроходцев. Делать смелые ставки – это наша работа, и мы черпаем свою энергию в изобретательстве от имени клиентов. Успех – это замер возможного, а не вероятного».

– *Amazon, 2018<sup>5</sup>*.

## **Выигрышная комбинация: клиентская одержимость и страсть к изобретательству**

Большинство розничных торговцев считают себя инновационными, клиентоцентричными и ориентированными на результат. Разница с Amazon в том, какой смысл они вкладывают в эти слова.

Amazon начинала с книг, но уже более десяти лет ее смелая миссия состоит в том, чтобы стать «самой ориентированной на клиента компанией Земли» – и не меньше. Сотрудники компании остаются непоколебимо приверженными этой цели, обеспечивая на деле, чтобы каждое принятое ими решение, в конечном счете, добавляло ценности клиенту. В конце концов, весь смысл розничной торговли в том и состоит, чтобы обслуживать покупателя.

«Если вы хотите докопаться до правды о том, что отличает нас от других, то вот она. Мы искренне клиентоцентричны, мы неподдельно долгосрочно-ориентированы, и мы действительно любим изобретать.

Большинство компаний не такие».

– Джефф Безос, 2013<sup>6</sup>

Amazon – явно не первый в мире ритейлер из тех, кто одержим своими клиентами. Фактически можно утверждать, что этот вдохновенный порыв ведет свое начало от покойного Сэма Уолтона, основателя Walmart, который искренне принял мантру «клиент – король», выразив ее однажды довольно лихо: «Есть только один босс. Заказчик. И он может уволить всех в компании, начиная с председателя, просто тратя свои деньги в каком-нибудь другом месте»<sup>7</sup>.

Однако то, что отличает сотрудников Amazon, – это их беспрестанная неудовлетворенность статус-кво. Они непрерывно ищут лучшие пути служения своим клиентам с тем, чтобы сделать процесс шопинга еще более удобным. Когда розничные торговцы говорят об инновациях, они имеют в виду такие вещи, как островные торговые точки или цифровые дисплеи. Для Amazon же это подводные склады и роботы-почтальоны.

В своем письме акционерам от 2016 года Джефф Безос писал:

*У подхода, ориентированного на клиентов, есть множество преимуществ, но вот одно из них, по-настоящему важное: клиенты всегда прекрасно, изумительно неудовлетворены, даже когда они докладывают вам, что счастливы и что ваш бизнес великолепен. Даже когда они еще не знают*



*об этом, клиенты уже хотят чего-то лучшего, и ваше желание порадовать своих клиентов будет подталкивать вас к тому, чтобы изобрести от их имени что-то новое.*

Безос подчеркивает, что никто из клиентов никогда не просил Amazon создать программу членства Prime, «но оказалось, что именно этого они и хотели»<sup>8</sup>. Amazon имеет готовое решение еще до того, как у клиента возникает потребность в нем.

В 2017 году ритейлер потратил более \$20 млрд на исследования и разработки – больше, чем любая другая компания США<sup>9</sup>. Однако, несмотря на такие глубокие карманы для R&D<sup>3</sup>, Amazon рассматривает бережливость как ключевой руководящий принцип, способствующий развитию находчивости, самодостаточности и изобретательности.

Бережливость является общей чертой для самых успешных розничных продавцов. На заре своей деятельности Amazon прославилась тем, что использовала двери в качестве офисных столов. Walmart получил именно это название, потому что оно состояло только из семи букв, что было короче, чем альтернативные предложения, и, следовательно, удешевило установку и электропитание для наружной неоновой вывески. Кроме того, считается, что все руководители крупнейшего испанского ритейлера Mercadona хранят в

---

<sup>3</sup> research and development – исследования и разработки. – Прим. пер.

своих карманах монету в один евроцент – как напоминание, что цель их работы состоит в сокращении расходов для покупателей.

Аналогично, Amazon будет тратить деньги только тогда, когда есть явная выгода для клиента. «Джеффу и в голову бы не пришло менять какой-нибудь элемент, кнопку, панель оплаты или что-нибудь еще на их веб-сайте, пока вы не сформулировали Джеффу, что это даст клиенту», – сказал Брайан Макбрайд, председатель совета директоров ASOS и бывший босс Amazon UK, выступая на конференции по технологиям ритейла в 2018 году. – «Если в этом нет ничего для клиента, то зачем это делать?»<sup>1011</sup>

## **Принципы лидерства от Amazon**

- 1. Одержимость клиентом**
- 2. Собственность**
- 3. Придумай и упрости**
- 4. Как правило, лидеры правы**
- 5. Учись и будь любопытным**
- 6. Нанимай и развивай лучших**
- 7. Настаивай на самых высоких стандартах**
- 8. Думай масштабно**
- 9. Склонность к действию**
- 10. Бережливость**
- 11. Заслужи доверие**

**12. Ныряй вглубь**

**13. Имей хребет; не соглашайся и совершай**

**14. Добивайся результатов**

# Инновации в масштабе

Итак, как же Amazon создает культуру, процветающую благодаря собственной гибкости? Как она совершает инновации в масштабе всей компании?

Одним из примеров является подход «от обратного». Amazon всегда была довольно громким критиком слайдов Power Point (удобно ведущему, трудно слушателям). Вместо этого совещания здесь структурированы вокруг шестистраничных описательных документов, которые молча прочитываются всеми участниками в начале каждой встречи. Эти записки, как утверждает Безос, заставляют вносить в предмет дискуссии более глубокую ясность, особенно когда речь заходит о развитии нового продукта. Они предназначены для чтения в качестве макета пресс-релиза, анонсирующего преимущества готового продукта для клиента как неспециалиста. Или, как говорит Ян Макалистер, в настоящее время директор Alexa International, «выражены на языке телеведущих, а не повернутых айтишников».

«Работа методом от обратного делает вас ответственным за то, как это будет работать для клиента».

– Пол Мизенер, вице-президент Amazon по глобальной инновационной политике и коммуникациям, 2017<sup>12</sup>

«Все здесь сосредоточены вокруг проблемы клиента, в ко-

торой текущие решения (внутренние или внешние) терпят неудачу, и на том, как новый продукт может преодолеть существующие трудности. Если преимущества не кажутся привлекательными, то менеджер по продукту продолжает дорабатывать внутренний документ. Итерация пресс-релиза обходится намного дешевле, чем итерация самого продукта (и быстрее!)», – написал Макалистер в своем блоге в 2012 году<sup>13</sup>.

Результат? Быстрое внедрение инноваций. Отличный пример этого – Prime Now, сервис доставки Amazon с длительностью от одного до двух часов, преодолевший путь от первоначальной идеи продукта до его запуска всего за 111 дней<sup>14</sup>. Вот что отличает команду Amazon: уникальный подход к разработке продукта позволяет им сочетать менталитет стартапа с масштабом и ресурсами крупной компании.

# Лучшее место в мире, чтобы потерпеть неудачу

Amazon ценит любопытство и риск, но не все, к чему она прикасается, превращается в золото. Ее самым большим провалом был, возможно, телефон Fire, который сильно не дотягивал до уровня iPhone и Android, что в конечном итоге привело к списанию 170 миллионов долларов.

Другие кратковременные эксперименты включали: сайт путешествий Amazon Destinations, Groupon-подобный сайт Amazon Local, а также Amazon Wallet – приложение, которое позволяло покупателям хранить подарочные карты и карты лояльности на своем телефоне.

«Большинство неудачников – это люди, которые не осознавали, насколько они были близки к успеху, когда решили сдаться».

*Томас Эдисон, американский изобретатель*<sup>15</sup>

Инновации и неудачи, по словам Безоса, являются «неразлучными близнецами». Принятие Amazon неудачи в качестве учебного опыта отличает ее от других предприятий. «Каждая важная вещь, которую мы делали, была связана с принятием на себя риска, что всегда требует настойчивости и мужества. Кое-что из наших начинаний сработало, хотя большая часть – нет», – говорит Безос. Давайте проясним:

те вещи, которые сработали – например, Prime, Amazon Web Services (AWS) и Amazon Echo, – принесли компании колоссальный успех.

# Двадцатилетняя ставка и важность последовательности

«Мы собираемся быть убыточными в течение длительного времени. И это наша стратегия».

– *Джефф Безос, 1997*<sup>16</sup>

Wall Street<sup>4</sup>, краткосрочный по самой своей сути, заставляет большинство публичных компаний ориентироваться на максимизацию прибыльности и производительности из квартала в квартал. Amazon делает прямо противоположное.

С первого дня своей жизни Amazon отдает приоритет росту над прибыльностью, измеряя собственный успех увеличением количества клиентов и дохода, показателем того, сколько клиентов покупают у них на регулярной основе, а также стоимостью бренда. Ее план всегда состоит в том, чтобы установить лидерство на рынке, которое, в свою очередь, укрепит экономическую модель Amazon. Концепция маховика не рассчитана на мгновенный успех. Она основана на построении продолжительных отношений с клиентами.

Не следует также упускать из виду важность последовательности в стратегии Amazon: самое первое в ее истории письменное обращение к акционерам от 1997 года читается так, будто оно написано буквально вчера. Безос не пред-

---

<sup>4</sup> Собирательное название фондового рынка США – *Прим. пер.*



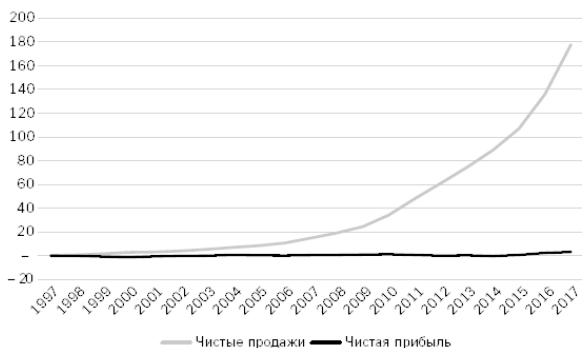
сказывал будущее, он создавал его. Два десятилетия назад он изложил свое видение развития, чтобы сосредоточиться на потребителях в попытке создать долгосрочную ценность для клиентов и акционеров. Не забывайте, что в 1997 году Amazon была онлайн-книготорговцем, ничем не похожим на того розничного Голиафа, которым она является сегодня, но, тем не менее, ее стратегия была уже кристаллизована.

Чтобы план Amazon сработал, Безосу пришлось надолго стать его частью. Теперь он самый богатый человек на планете, хотя большая часть его чистого капитала связана с вложениями в акции Amazon. Его нахождение у руля в течение более двух десятилетий помогло Amazon избежать отклонений от первоначального курса. Толстая кожа и исключительная способность держать фокус были необходимы ему, чтобы вовремя отмахнуться от критиков и усмирить волнения акционеров. На момент написания этих строк в 2018 году Amazon сообщила о получении прибыли по итогам только лишь 13 лет из 21 года своего существования, и даже сегодня прибыль остается призрачной и неустойчивой, далекой от того восходящего линейного движения, которое так ожидают увидеть финансовые рынки. Большинство генеральных директоров компаний розничной торговли были бы уже уволены, но Безос научил своих акционеров быть терпеливыми.

«Насколько я могу судить, Amazon — это благотворительная организация, которой управляют элементы инвестиционного сообщества в интересах

потребителей».

– Мэтью Иглесиас, исполнительный редактор Vox, 2013



**Рисунок 2.3.** Играя в долгие игры: продажи Amazon vs прибыль

Источник: Авторское исследование; Amazon 10-Ks

В первые годы, однако, очень многие люди ставили против Amazon. К 2000 году пузырь доткомов лопнул, а Amazon, шестой по объему операций ритейлер, все еще не отчитался о прибыли и кровоточил миллионами долларов убытков. Аналитики Уолл-стрит были убеждены, что Безос строит карточный домик<sup>1718</sup>. Рави Сурия, аналитик Lehman Brothers, предсказывала тогда, что у Amazon закончатся деньги в течение нескольких месяцев, если ей не удастся «выхватить еще одного финансирующего кролика из своей

волшебной шляпы»<sup>19</sup>. В своем прогнозе Сурия не была одинока. В том же году финансовый журнал *Barron's* опубликовал список из 51 интернет-компаний, которые должны были обанкротиться к концу 2000 года. Этот список The Burn Rate 51 включал такие забытые теперь имена, как CDNow и Infonautics, – и Amazon.

Тогдашние газетные заголовки вроде «Может ли Amazon выжить?»<sup>20</sup> и «Amazon: схема Понци<sup>5</sup> или Walmart в сети Интернет?» хорошо иллюстрируют сомнения в будущем Amazon. Ожидалось, что Amazon станет еще одной жертвой пузыря доткомов.

Несмотря на широкий скептицизм и неподдельное недоумение по поводу ее нетрадиционной бизнес-модели, Amazon удалось убедить достаточное число акционеров, благодаря внятному изложению им своей позиции. Она взывала к их терпению, и, на удивление, акционеры согласились. «Я думаю, все сводится к последовательному посылу и последовательной стратегии, которые не отклоняются, когда акции идут вниз или вверх», – сказал Билл Миллер, главный инвестиционный директор Miller Value Partners<sup>2122</sup>. Сегодня инвесторы часто смущаются, когда Amazon сообщает им о неожиданной прибыли – они привыкли рассчитывать на то, что Amazon переработает любые наличные деньги в бизнес.

---

<sup>5</sup> Схема Понци – инвестиционная мошенническая схема, обещающая инвесторам максимальную доходность при практически полном отсутствии рисков – *Прим. пер.*

Бывший исполнительный директор Amazon Бриттен Ладд считает, что компании играют либо в конечную, либо в бесконечную игру. В конечной, сходящейся игре компания верит в то, что может обыграть своих конкурентов. Такая игра характеризуется согласованным сводом правил и четко определенным механизмом забивания голов.

Беседуя с авторами книги, Ладд добавляет:

*Amazon, однако, играет в бесконечную игру, где цель состоит в том, чтобы пережить конкурентов. Amazon понимает, что конкуренты будут приходить и уходить. Amazon понимает, что она не может быть лучшей во всем. Amazon приняла стратегическое решение сфокусировать внимание на том, чтобы пережить своих конкурентов путем создания экосистемы, которая бы безупречно отвечала и служила потребностям клиентов через постоянно расширяющийся спектр продуктов, услуг и технологий.*

# Дешевый капитал и непреодолимые рвы

Amazon явно играет по своим собственным правилам. Без Безоса с его видением она не заслужила бы доверия инвестиционного сообщества. Без доверия своих акционеров она не смогла бы инвестировать в необходимую инфраструктуру для своего ключевого бизнеса – электронной коммерции – или для инноваций далеко за пределами розничной торговли, добавляя все эти критические спицы в свой маховик. Не было бы ни AWS, ни Prime, ни Alexa. Amazon не была бы Amazon.

Выступая на конференции по логистике в 2018 году, сэр Ян Чешир, председатель совета директоров Debenhams<sup>6</sup>, отметил, что средний ритейлер реинвестирует 1–2% своих доходов в производственную систему. Amazon инвестирует 6%. «Это фактор 5:1, который возвращается к нам в виде лучшего инструментария, инфраструктуры и результатов тестирования», – сказал он.

Профессор Нью-Йоркского университета Скотт Галлоуэй идет еще дальше с утверждением, что Amazon «играет нечестно и побеждает». Он поясняет: «У них есть доступ к капиталу, более дешевому, чем тот, который имеет любая

---

<sup>6</sup> Старейшая британская сеть универмагов. – *Прим. пер.*

компания в современной истории. Amazon может теперь занимать деньги даже дешевле, чем это удастся сделать Китаю. В результате, они могут бросить в дело больше ресурсов, чем любая другая фирма»<sup>2324</sup>.

Как конкурентам держаться в ногу с компанией, которая в принципе имеет нулевое обязательство сообщать о прибыли? Компанией, которая согласно ожиданиям своих инвесторов и далее будет просто вкладывать деньги в новые сферы роста?

«Вы действительно роете непреодолимые рвы вокруг вашего бизнеса, когда поддерживаете в нем низкую маржинальность», – говорит Марк Махани, управляющий директор RBC Capital, который занимается интернет-акциями с 1998 года. «Очень немногие компании хотят войти в основной бизнес Amazon и попытаться конкурировать с ними за 1 или 2 процента маржи»<sup>25</sup>.

И ведь это только ритейл. Многие непрофильные бизнесы Amazon на самом деле тоже лидеры потерь. Абонентская плата в Prime может быть довольно значительной, но большинство аналитиков согласны с тем, что Amazon, вероятно, все еще теряет деньги на почтовых расходах в попытке стимулировать своих клиентов на более частый шопинг<sup>26</sup>. Между тем ее девайсы, такие как Kindle и Echo<sup>27</sup>, обычно продаются по себестоимости или в убыток. Как и Google,

---

<sup>7</sup> Электронные ридеры и смарт-динамики от Amazon. – *Прим. пер.*

Amazon стремится захватить как можно больше покупателей, а затем зарабатывать деньги на контенте, приобретенном через эти девайсы (а также получать ценные данные о покупательских привычках). Учитывая, что владельцы Echo тратят на 66 % больше, чем средний покупатель Amazon, ритейлер весьма конкретно стимулирован субсидировать продажи своих устройств.

# Неравноценное игровое поле: налоги

Мы не можем обсуждать конкурентные преимущества Amazon, не упомянув о налогах. За последние 15 лет (2002–2017) Walmart заплатил \$103 млрд корпоративного подоходного налога<sup>8</sup>. Это в 44 раза больше суммы, которую Amazon заплатила за тот же период.

Amazon теперь является третьим по величине ритейлером в мире по объему выручки, и в 2018 году стала второй компанией в США (после Apple), достигшей \$1 триллиона рыночной стоимости<sup>3031</sup>.

Но компании не платят налога на доходы – они платят налог на прибыль. Нетрадиционная стратегия Amazon по обнулению прибыли позволила ей минимизировать, а иногда и вовсе исключить свою налоговую нагрузку. В 2017 году она сообщила о \$5,6 млрд прибыли, но уплатила нулевые федеральные налоги – как результат различных налоговых кредитов и налоговых льгот для опционов на акции<sup>32</sup>.

Как интернет-продавец Amazon исторически выиграла, хотя и несколько противоречиво, от постановления Верховного суда 1992 года «Корпорация Quill против Северной Дакоты», которое отказало штатам в сборе налога с продаж в электронной коммерции, если соответствующие розничные

---

<sup>8</sup> Налога на прибыль. – *Прим. пер.*



торговцы физически не присутствуют в данном штате (например, в виде офиса или склада). Это одна из причин, по которым Безос вначале склонялся к Вашингтону как месту для штаб-квартиры Amazon: штат имеет небольшое население, и его столица Сиэтл становится технологическим хабом. Стоит отметить, что самый первый выбор Безоса пал на индейскую резервацию рядом с Сан-Франциско, которая уже готова была предоставить ему щедрые налоговые льготы, если бы не вмешалось государство.

Amazon провела свои первые дни, строя склады в небольших штатах, таких как Невада и Канзас, с возможностью доставлять оттуда товары в близлежащие густонаселенные штаты вроде Калифорнии и Техаса, но без уплаты в них налогов с продаж<sup>33</sup>. Годами возможность продавать товары без налогов давала Amazon и другим интернет-ритейлерам гигантское преимущество по отношению к «продавцам кирпича и строительного раствора»<sup>9</sup>. Однако, поскольку Amazon продолжала расширяться и ее фокус смещался на все более быструю доставку, у нее не осталось иного выбора, кроме как открывать все больше центров исполнения заказов в большей близости к своим клиентам. «Когда эта стратегия перестала быть надежной и Amazon захотела организовать еще

---

<sup>9</sup> Частое обозначение для традиционных компаний, владеющих или арендующих розничные магазины, заводские производственные мощности или склады для своей деятельности; на жаргоне электронной коммерции означает физическое присутствие компании на рынке. — *Прим. пер.*

больше складов в большем количестве штатов для поддержки своей растущей программы двухдневной доставки Prime, компания начала вести активные переговоры о том, чтобы выторговать себе налоги с задержкой, отсрочкой или снижением ставки как условием их сбора», – писал Джереми Боумен из The Motley Fool в 2018 году.

«Quill<sup>10</sup> создает, а не устраняет рыночные диспропорции. По сути, это юридически оправданное создание налоговых убежищ для предприятий, которое ограничивает их физическое присутствие в государстве, но позволяет продавать их товары и услуги потребителям этого государства – нечто, становящееся более простым и более распространенным по мере развития передовых технологий».

– Верховный суд Соединенных Штатов, 2018

Многие штаты впоследствии подписали соглашение, которое позволило розничным торговцам добровольно платить налог с продаж. К 2017 году Amazon оплатила его во всех 45 штатах, имеющих общегосударственный налог с продаж<sup>3735</sup>, в результате чего к следующему году, когда Верховный суд окончательно отменил свое решение от 1992 года, влияние данного события на Amazon оказалось минимальным. Однако это означало, что сторонним продавцам Amazon тоже придется теперь начислять налог с продаж на

---

<sup>10</sup> Quill – американский розничный продавец канцелярских товаров, более 70 % продаж которого проводятся онлайн. – Прим. пер.

собственную продукцию (ранее Amazon платила налог только на товары, принадлежащие ей самой)<sup>36</sup>.

Между тем в поиске для себя места под вторую штаб-квартиру в 2018 году Amazon запросила заявки из городов и регионов Северной Америки, обещая им \$5 млрд инвестиций и 50 000 новых рабочих мест в течение следующего десятилетия. Такой конкурс в стиле «Голодных игр» привел к подаче более чем 200 заявок, с экстраординарными предложениями вроде \$7 млрд налоговых льгот от Нью-Джерси или обещаний из Чикаго, что сотрудникам придется возвращать часть своей зарплаты обратно в Amazon в качестве «подходящего налога».

В Европе налоговая структура Amazon остается столь же противоречивой. После более десяти лет ведения продаж через предприятия в Люксембурге в 2015 году Amazon начала вести учет продаж и платить налоги в Великобритании, Германии, Испании и Италии. Европейский союз с тех пор приказал Amazon доплатить €250 млн налогов как компенсацию несправедливых налоговых льгот, данных компании Люксембургом в 2003 году, и предложил ей вновь введенный 3-процентный цифровой налог – на доходы, а не на прибыль – специально для крупных технологических компаний.

Между тем в 2017 году переоценка налоговых ставок в Великобритании непропорционально повлияла на выгоды Amazon и других интернет-ритейлеров. Ставки, рассматриваемые многими как архаичные, были рассчитаны с учетом

роста стоимости имущества компании с 2008 года; так как большинство складов Amazon расположены за городом, она фактически увидела, как их стоимость (а следовательно, и бизнес-налог) снижается, в то время как многие крупные городские ритейлеры получили счета, возросшие до 400 %. Это стало еще одним огромным конкурентным преимуществом Amazon.

Налоговая борьба Amazon все еще далека до завершения. Президент Трамп, сам заявивший во время президентских дебатов 2016 года, что неуплата им собственных налогов делает его «мудрым», теперь запустил себе под капот пчелу в виде налогового планирования Amazon.

По иронии судьбы налоговый акт администрации Трампа 2017 года – снизивший ставку с 35 % до 21 % – это прямая выгода для Amazon. В 2018 году компания сообщила о предварительной налоговой льготе почти в \$800 млн. Тем не менее угроза более пристального внимания к ней определенно вырисовывается, но пока больше «на потом».

Tweet

Я уже заявлял о своем беспокойстве по поводу Amazon, задолго до выборов. В отличие от других они платят мало или вообще не платят налогов в государственные и местные органы власти, при этом используют нашу почтовую систему в качестве своего посыльного (что приводит к огромным потерям для США) и выдавливают многие тысячи розничных торговцев из бизнеса! @realDonaldTrump, 29 марта

2018 года.

# Три столпа: Marketplace, Prime, AWS

Налоговые лазейки и уникальный доступ к дешевому капиталу дали Amazon устойчивое преимущество над их конкурентами – поставщиками «кирпича и строительного раствора». Как было сказано ранее, это позволило Amazon более интенсивно инвестировать в новые области роста, создав в итоге то, что сами они описывают как три столпа своего бизнеса: Marketplace, Prime и AWS.

Эти предприятия сыграли важную роль в росте доходов и ускорении маховика Amazon. За исключением AWS (которую можно извинить, учитывая, что это основной движок прибыли Amazon), они предприятия напрямую повышают ценность для клиентов. Более того, они во многом уникальны для Amazon.

## Marketplace

Будучи одним из первых ритейлеров, открывших свой сайт для сторонних продавцов, Amazon смогла реализовать мечту о том, чтобы предложить покупателям «самый большой выбор товаров на Земле». Клиенты выигрывают, имея миллионы продуктов в десятках категорий у себя под рукой, в то время как Amazon снижает и стоимость запасов, и коммерческие риски. Marketplace позволил Amazon стать пер-

вым портом захода даже для самых непонятных товаров — начиная от силиконовых бокалов для вина и заканчивая кошачьими вертушками — и этот пункт в сочетании с доставкой Prime становится очень убедительным предложением.

Marketplace также обеспечивает обильный поток наличности в то время, как Amazon предпринимает сокращение товарных цен примерно на 15 %<sup>39</sup>. С 2015 по 2017 год доходы от обслуживания им сторонних продавцов почти удвоились до уровня в \$32 млрд, что сделало его крупнейшим источником поступлений для Amazon после розничной продажи товаров и поставило впереди AWS<sup>40</sup>.



\*3P-услуги для продавцов (a third-party relationship: трехсторонние отношения — когда бренд сам является розничным продавцом и продает своим покупателям товары через Marketplace. — Прим. пер.)

**Рисунок 2.4.** Рост важности услуг: чистые продажи Amazon в бизнес-сегменте

Все большее число продавцов Marketplace не только предпочитают продавать через Amazon, но также обращаются к ритейлеру по поводу хранения своих продуктов, а также, когда приходит заказ, с тем, чтобы обработать платежи, собрать, упаковать и доставить заказ покупателям. Программа, называемая Fulfilment by Amazon (исполнение заказов Amazon, FBA), предполагает, что данные товары получают право на быструю доставку Prime, а также имеют больше шансов выиграть коробку Buy Box (поскольку этот товар появляется в первой кнопке «Добавить в корзину» на странице сведений о продукте). FBA позволяет Amazon лучше использовать избыточную емкость доставки при одновременном увеличении ее объемов и, следовательно, повышать леверидж с такими партнерами, как UPS и FedEx. Но, возможно, лучшее свойство FBA состоит в том, что другому ритейлеру потребуются целые десятилетия, чтобы все это повторить.

## **Prime**

Схема членства в Amazon доказала, что она является связующим звеном, клеем всей экосистемы. С более чем 100 миллионами членов по всему миру Prime стал чем-то гораздо большим, нежели программа лояльности – он стал образом жизни. Amazon мудро вытащил Prime из схемы, изначально сосредоточенной лишь на предоставлении льгот в



виде всеобъемлющего потокового контента, выкладывания книг и представления фотохранилищ, и превратил его в настоящего монстра членской программы. Результат? Более высокие траты, частота покупок и удержание покупателя. Мы обсудим это более подробно в следующей главе.

## **Amazon Web Services (AWS)**

Облачная служба хранения данных Amazon не может напрямую приносить пользу покупателям, но она, безусловно, доказала, что является белым рыцарем Amazon. Ее операционная маржа постоянно выражается высокими однозначными числами, а в 2017 году подразделение отчиталось за более чем 100 %-ную операционную прибыль Amazon. Помните тезис Брэда Стоуна о необходимости подпитки любой части маховика для того, чтобы ускорить его вращение? Уникально прибыльное подразделение в Amazon создает отличную возможность реинвестировать в ключевой розничный дивизион.

AWS теперь стал явным лидером рынка в публичном облачном бизнесе, включая сотни тысяч предприятий почти в 200 странах мира<sup>42</sup>, позволяя Amazon, по словам аналитика Бена Томпсона, зацепиться за все виды экономической деятельности<sup>43</sup>. Неудивительно, что основные конкуренты, такие как Walmart и Kroger, держатся подальше от AWS (в ос-

новном в пользу Google и Microsoft), но Amazon по-прежнему предоставляет услуги облачных вычислений множеству торговых брендов, которые начиная с 2018 года включают Brooks Brothers, Eataly и Ocado.

AWS может быть определенным выбросом из уже эклектичного и пестрого спектра разношерстных бизнес-единиц на Amazon, но он по-прежнему воплощает в себе все традиционные отличительные черты Amazon: одержимость клиентами, изобретательность и склонность к экспериментированию, а также долгосрочную ориентацию.



**Рисунок 2.5.** Операционная маржа Amazon по сегментам

«Многие характеризовали AWS как смелую и необычную ставку, когда мы начинали: “Какое отношение это имеет к продаже книг?” Мы могли бы связаться и с вязанием. Я рад, что мы не стали».

—Джефф Безос, 2016<sup>41</sup>

Ни для кого не секрет, что Amazon ищет свой четвертый (и пятый, и шестой...) столп. Amazon Studios и Alexa были разрекламированы как следующие возможные столпы, при том что Alexa, в частности, переживает феноменальный, возможно, несколько неожиданный успех. Мы считаем, что Alexa на самом деле представляет собой мощный аппаратный расширитель маховика, который управляет подпиткой от трех существующих столпов. Это не означает, что она не станет для Amazon ключевой областью роста в будущем. Безос пообещал «удвоить ставку» на голосовую технологию.

# **Технологическая компания – во-первых, розничный торговец – во-вторых**

Как мы установили ранее в этой главе, технологические корни и страсть к изобретательству – вот что отличает Amazon от конкурентов. Фактически многие из прошлых инноваций Amazon можно спокойно забыть, потому что сегодня они стали просто нормой. Обратимся мысленно назад, в конец 90-х: интернет-шопинг являл собой довольно трудоемкий процесс. Amazon сократила трение, запустив покупки в один клик, персональные рекомендации продукта и пользовательские рейтинги и обзоры.

Между тем доставка не всегда была быстрой и бесплатной. Prime заметно повысил ожидания клиентов, практически не оставляя конкурентам иного выбора, кроме как инвестировать в развитие собственного фулфилмента<sup>11</sup>. Amazon преодолела один из крупнейших барьеров на пути онлайн-покупок – пропущенные доставки – запустив с 2011 года свои шкафчики Amazon Locker. Сегодня практически каждый крупный западный ритейлер предлагает опцию click & collect<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> исполнения заказов. – *Прим. пер.*

<sup>12</sup> Закажи и забери самовывозом. – *Прим. пер.*

Электронные ридеры звучали как научная фантастика до той поры, как Amazon представила Kindle. Хотя в более широкой категории наблюдается замедление продаж (мы можем винить в этом усталость от экрана), удобство хранения сотен книг на единственном устройстве поменяло весь ход игры.

«Мы можем быть ритейлером, но в душе мы технологическая компания. Когда Джефф начинал Amazon, он затеял ее не для того, чтобы открыть книжный магазин».

– Вернер Фогельс, СТО Amazon, 2016

Amazon – абсолютный разрушитель. Здесь перечислены лишь несколько инициатив, которые революционизировали наши привычки покупок и потребления. Большинство инноваций Amazon застают конкурентов врасплох, принуждая их к нежелательной роли – реагировать на изменения, а не руководить ими. Но есть один бесспорный бенефициар – это клиент. Непрерывные инновации от Amazon повышают ожидания клиентов, что, в свою очередь, заставляет конкурентов повышать их собственные ставки и, в конечном счете, приводит к наилучшему эффекту для покупателя. В сегодняшнем мире розничной торговли нет места самоуспокоенности.

«Цифровая трансформация похожа на приход железных дорог в Викторианскую эпоху, но происходит она намного быстрее».

– Даг Герр, региональный менеджер Amazon в

Большой вопрос, какие из экспериментов, затеваемых в настоящее время, вновь преобразят индустрию? Amazon уже выступила феноменальным катализатором изменений в таких областях, как доставка, оформление заказа и голосовая технология, и сегодня почти в одиночку формирует будущее розничной торговли в западном мире. Вот наши прогнозы:

**Переход Amazon в сектор «кирпича и раствора» станет последним гвоздем в гроб чистой электронной коммерции.** Поскольку технология разрушает все барьеры между физическим и цифровым миром, то розничные торговцы, не присутствующие в физическом мире – фактически находясь под давлением необходимости компенсировать затраты на доставку и привлечение клиентов – будут существенно ущемлены. Бренды же более продвинутой, цифровой электронной коммерции совершат свой прыжок в физическую сферу, преимущественно в виде островков в торговых центрах, киосков, а также в качестве концессий (партнерств) или целей для приобретения традиционными ритейлерами.

**Будет наблюдаться большее расхождение между функциональными покупками и шопингом как развлечением.** В будущем потребители будут тратить значительно меньше времени на покупки по необходимости. Наши дома, работающие на Amazon, будут осуществлять все

свои прозаические, бытовые переказы таким образом, что покупателям не придется идти в супермаркет, чтобы вновь и вновь купить отбеливатель или туалетную бумагу. Вместо этого запасы таких продуктов станут пополняться автоматически – и это будет окончательный тест на лояльность к бренду. Попытка Amazon взять на себя рутинные хлопоты по приобретению продуктов питания и осуществить его без всякого лишнего трения создает для ее конкурентов возможность сосредоточиться на WACD (What Amazon Can't Do) – то есть том, что Amazon не может сделать.

**Победа в розничной торговле сегодня означает превосходство там, где Amazon несостоятельна, и поэтому требует фокуса не столько на продукте, сколько на опыте, услугах, сообществе и экспертизе.** Магазин будущего превратится из транзакционного в экспериментальный, как только конкуренты постараются дистанцироваться от утилитарного аспекта онлайн-покупок. Amazon отлично подходит для покупки, но она не столь убедительна в смысле шопинга. Мы считаем, что дизайн, компоновка и более широкое назначение физического магазина будут развиваться так, чтобы лучше отражать меняющиеся приоритеты потребителей. Это будет не просто место, чтобы купить, но и место, чтобы поесть, поработать, поиграть, открыть для себя новое, поучиться и даже взять займы.

**Amazon демократизирует интернет-магазин постольку, поскольку технология демонтирует барьеры,**

**традиционно связанные с продуктовой электронной коммерцией в США.** Все больше анти-Amazon альянсов будет формироваться с участием компаний, подобных Google и Ocado, особенно выигрывающих от бакалейных амбиций Amazon. Но как только Amazon убедит покупателей, что является надежной альтернативой супермаркетам, так сразу тем самым она преодолет последнее препятствие, чтобы стать «Магазином всего». Захват этого рубежа высокочастотных покупок облегчит перекрестную продажу и будет заманивать покупателей в более широкую экосистему, превращая Amazon в опцию покупки по умолчанию. И вот тогда все станет совсем уж ужасно – не только для супермаркетов, но для всей розничной торговли: покупатели Amazon, как правило, склонны к лояльности, это пожизненные клиенты.

**По мере того, как Prime будет переходить на «кирпичи и раствор», розничные торговцы будут вынуждены кардинально переосмыслить собственные схемы лояльности.** Процедура считывания на кассе пластиковой карточки в обмен на баллы уже устарела. Следующая стадия эволюции лояльности увидит розничных продавцов с концепцией «чем больше вы покупаете, тем больше вы зарабатываете». Схемы на основе баллов уйдут в прошлое, поскольку поле битвы за лояльность переходит от экономии денег клиентов к спасению их времени, энергии и усилий. Гиперперсонализация через награды в мобильных приложениях реального времени станет нормой. Уже вполне очевид-



на необходимость выйти за пределы продажи как транзакции, развивая с покупателями более глубокую эмоциональную связь.

**Часовая доставка станет нормой в городских районах, поскольку традиционные ритейлеры переоборудуют свои лучшие активы – в магазины в виде мини-складов.** Розничные торговцы также должны в полной мере использовать свои физические места, чтобы успокоить сегодняшних покупателей «на-моих-условиях» собственной коллекцией реальных товаров в торговом зале, а также обратиться к ахиллесовой пяте онлайн-ритейла – возврату товара. Мы ожидаем увидеть больше сотрудничества в этой области, в том числе даже с самой Amazon, поскольку розничные торговцы сегодня объединяют усилия, чтобы лучше обслуживать своих клиентов. Магазин будущего станет центром не только получения опыта, но и исполнения заказов.

**Amazon будет продолжать неустанно внедрять инновации от имени клиента, изумляя покупателей и взрывая все больше секторов торговли по ходу дела.** В будущем идея пропустить оформление заказа будет выглядеть вполне естественно (вовсе не так, будто мы осуществляем магазинную кражу); доставка на квартиру или в автомобиль станет приемлемой альтернативой традиционной доставке к дому; а такие барьеры к онлайн-покупке одежды, как примерка и возврат, будут в значительной степени устранены. Между тем сочетание более изощренного ИИ (искус-

ственного интеллекта) с проникновением устройств Alexa в наши дома и телефоны сможет привести к эпохе действительно персонализированных торговых помощников.

**К 2021 году Amazon превратится в преимущественно сервисную компанию.** Доля розничной торговли в процентах от общего объема продаж товаров и услуг продолжает снижаться (с 72 % в 2015 году до 64 % в 2017 году). Мы верим, что переломный момент, когда большинство продаж Amazon придется на услуги, а не на товары первой необходимости, случится в 2021 году. Хотя сегодня имеется по-прежнему много возможностей для роста ее основного розничного бизнеса на международном уровне, Amazon выстраивает широкий портфель разнообразных услуг для поставщиков и других предприятий (реклама, Marketplace, AWS); для потребителей (членство в Prime, потоковая передача музыки/видео или стриминг, установка домашних систем безопасности, сервис доставки еды по подписке – и этот список растет); и даже для других розничных торговцев. Более того, по мере роста сторонних продаж в процентах от общей суммы оплаченных товаров, объем продаж, заявляемый самой Amazon, начинает хуже отражать валовый объем товаров, фактически проходящих через нее (потому что Amazon учитывает только поставку от стороннего поставщика, а не полную стоимость заказа). Таким образом Amazon превращается из розничного торговца в незаменимую инфраструктуру рынка.

**В будущем по рельсам Amazon будет двигаться большее число ритейлеров.** Сами розничные торговцы все легкомысленнее упускают из виду ту огромную конкурентную угрозу, которую представляет для них Amazon, также пользующаяся их физической и цифровой инфраструктурой. Некоторые могут посчитать это игрой с огнем – определенно, такие, как Toys R Us, Borders или Circuit City. Эти компании были среди самых первых «заклятых друзей» Amazon в начале нулевых, когда передали этому гиганту свои предприятия электронной коммерции – и все три с тех пор обанкротились. Но мы считаем, что большинству розничных торговцев будет уютно под крылом Amazon, если это поможет им достичь большего охвата (Marketplace), трафика в магазинах (островки в торговых центрах, с товарами Amazon, самовывоз, возврат товаров) или улучшить работу с клиентами (доставка в тот же день, голосовые покупки). Уникальная двойная роль конкурента и поставщика услуг становится все более очевидной с каждым днем. Сотрудничество – это ключевая тема для будущего.

Таким образом, Amazon не является вашим средним ритейлером потому, что на самом деле это вовсе не розничный торговец. Это технологическая компания, единственная цель которой – вечные инновации от имени своих клиентов. И так случилось, что по ходу дела она еще и продает множество вещей.

## **Примечания:**

1. Amazon's website (2018). Available from: <https://www.amazon.jobs/en/principles> [Last accessed 19/6/2018].
2. <https://www.jimcollins.com/concepts/the-flywheel.html>
3. Stone, B (2013) The Everything Store: Jeff Bezos and the age of Amazon, Bantam Press, London.
4. Thompson, Scott (2018) We'll all be banking with Amazon in 10 years: agree? Tech HQ, 22 May. Available from: <http://techhq.com/2018/05/wellall-be-banking-with-amazon-in-10-years-agree-or-disagree/> [Last accessed 19/6/2018].
5. Amazon's website (2018). Available from: <https://www.amazon.jobs/en/principles> [Last accessed 19/6/2018].
6. Stone, B (2013) The Everything Store: Jeff Bezos and the age of Amazon, Bantam Press, London.
7. Tonner, Andrew (2016) 7 Sam Walton quotes you should read right now, The Motley Fool, 8 September. Available from: <https://www.fool.com/investing/2016/09/08/7-sam-walton-quotes-you-should-read-right-now.aspx> [Last accessed 19/6/2018].
8. Amazon 2016 letter to shareholders (2017), Amazon.com. Available from: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual> [Last accessed 19/6/2018].

9. Molla, Rani (2018) Amazon spent nearly \$23 billion on R&D last year – more than any other US company, Recode, 9 April. Available from: <https://www.recode.net/2018/4/9/17204004/amazon-research-development-rd> [Last accessed 19/6/2018].

10. Delgado, Cristina (2013) Butcher's boy who has discreetly risen to become Spain's second-richest man, El Pais, 11 November. Available from: [https://elpais.com/elpais/2013/11/11/inenglish/1384183939\\_312177.html](https://elpais.com/elpais/2013/11/11/inenglish/1384183939_312177.html) [Last accessed 19/6/2018].

11. Sillitoe, Ben (2018) 10 tips from a UK retail stalwart: ASOS chairman Brian McBride, Retail Connections, 9 May. Available from: <http://www.retailconnections.co.uk/articles/10-tips-uk-retail-boss-brianmcbride/> [Last accessed 19/6/2018].

12. Misener, Paul (13 September 2017) Retail Innovation at Amazon presentation, Retail Week. Tech event, 2017 Agenda. Available from: [http://rw.retail-week.com/Video/TECH/AGENDA/PDF/MAINSTAGE\\_AGENDA.pdf](http://rw.retail-week.com/Video/TECH/AGENDA/PDF/MAINSTAGE_AGENDA.pdf) [Last accessed 2/4/2018].

13. McAllister, Ian (2012) What is Amazon's approach to product development and product management? Quora, 18 May. Available from: <https://www.quora.com/What-is-Amazons-approach-to-product-developmentand-product-management> [Last accessed 19/6/2018].

14. Gonzalez, Angel (2016) For Amazon exec Stephenie

Landry, the future is Now, Seattle Times, 21 May. Available from: <https://www.seattletimes.com/business/amazon/for-amazon-exec-stephenie-landry-the-future-is-now/> [Last accessed 19/6/2018].

15. <https://www.goodreads.com/quotes/6071-many-of-life-s-failures-are-peoplewho-did-not-realize>

16. MacLean, Rob (2000) What business is Amazon.com really in? Inc., 21 February. Available from: <https://www.inc.com/magazine/20000201/16854.html> [Last accessed 19/6/2018].

17. Yglesias, Matthew (2013) Amazon profits fall 45 percent, still the most amazing company in the world, Slate, 29 January. Available from: [http://www.slate.com/blogs/moneybox/2013/01/29/amazon\\_q4\\_profits\\_fall\\_45\\_percent.html](http://www.slate.com/blogs/moneybox/2013/01/29/amazon_q4_profits_fall_45_percent.html) [Last accessed 19/6/2018].

18. Khan, Lina (2017) Amazon's antitrust paradox, Yale Law Journal. Available from: <https://www.yalelawjournal.org/note/amazons-antitrust-paradox> [Last accessed 19/6/2018].

19. Pender, Kathleen (2000) Scathing report of Amazon is a must-read for stock owners, SF Gate, 30 June. Available from: <https://www.sfgate.com/business/networth/article/Scathing-Report-of-Amazon-Is-a-Must-Read-for-2750932.php> [Last accessed 19/6/2018].

20. Anonymous (2000) Can Amazon survive? Knowledge at Wharton, 30 August. Available from: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/>

can-amazonsurvive/ [Last accessed 19/6/2018].

21. Anonymous (2000) Amazon: Ponzi scheme or Wal-Mart of the web? Slate, 8 February. Available from: [http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2000/02/amazon\\_ponzi\\_scheme\\_or\\_walmart\\_of\\_the\\_web.html](http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2000/02/amazon_ponzi_scheme_or_walmart_of_the_web.html) [Last accessed 19/6/2018].

22. Corkery, Michael and Nick Wingfield (2018) Amazon asked for patience. Remarkably, Wall Street complied, New York Times, 4 February. Available from: <https://www.nytimes.com/2018/02/04/technology/amazon-asked-forpatience-remarkably-wall-street-complied.html> [Last accessed 19/6/2018].

23. Baldwin, Caroline (2018) Sir Ian Cheshire on how to compete with Amazon, Essential Retail, 30 January. Available from: <https://www.essentialretail.com/news/sir-ian-cheshire-amazon/> [Last accessed 28/6/2018].

24. Lee, Nathaniel, Shana Lebowitz and Steve Kovach (2017) Scott Galloway: Amazon is using an unfair advantage to dominate its competitors, Business Insider, 11 October. Available from: <http://uk.businessinsider.com/scott-galloway-why-amazon-successful-2017-10> [Last accessed 28/6/2018].

25. Fox, Justin (2013) How Amazon trained its investors to behave, Harvard Business Review, 30 January. Available from: <https://hbr.org/2013/01/howamazon-trained-its-investo> [Last accessed 28/6/2018].

26. Hern, Alex (2013) How can Amazon pay tax on profits it doesn't make? Guardian, 16 May. Available from: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/may/16/amazon-tax-avoidance-profits> [Last accessed 28/6/2018].

27. Nellis, Stephen and Paresh Dave (2018) Amazon, Google cut speaker prices in market share contest: analysts. Reuters, 3 January. Available from: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-alphabet-speakers/amazon-googlecut-speaker-prices-in-market-share-contest-analysts-idUSKBN1ES0VV> [Last accessed 28/6/2018].

28. Santos, Alexis (2012) Bezos: Amazon breaks even on Kindle devices, not trying to make money on hardware, Engadget, 12 October. Available from: <https://www.engadget.com/2012/10/12/amazon-kindle-fire-hd-paperwhitehardware-no-profit/> [Last accessed 28/6/2018].

29. Williams, Robert (2018) Study: Amazon Echo owners are big spenders, Mobile Marketer, 4 January. Available from: <https://www.mobilemarketer.com/news/study-amazon-echo-owners-are-big-spenders/514050/> [Last accessed 28/6/2018].

30. Authors' analysis of company 10-ks and annual reports.

31. La Monica, Paul R (2018) Apple is leading the race to \$1 trillion, CNN, 27 February. Available from: <http://money.cnn.com/2018/02/27/investing/>



apple-google-amazon-microsoft-trillion-dollar-market-value/index.html [Last accessed 28/6/2018].

32. Shephard, Alex (2018) Is Amazon too big to tax? The New Republic, 1 March. Available from: <https://newrepublic.com/article/147249/amazon-big-tax> [Last accessed 28/6/2018].

33. Soper, Spencer, Matthew Townsend and Lynnley Browning (2017) Trump's bruising tweet highlights Amazon's lingering tax fight, Bloomberg, 17 August. Available from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-08-17/trump-s-bruising-tweet-highlights-amazon-s-lingering-tax-fight> [Last accessed 28/6/2018].

34. Bowman, Jeremy (2018) Analysis: Trump is right. Amazon is a master of tax avoidance. USA Today, 9 April. Available from: <https://www.usatoday.com/story/money/business/2018/04/09/trump-is-right-amazon-is-a-master-of-taxavoidance/33653439/> [Last accessed 28/6/2018].

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.