

**БЕСТСЕЛЛЕР ПО ВЕРСИИ
THE NEW YORK TIMES**



БОЛЬШАЯ ЧЕТВЕРКА

**СЕКРЕТЫ УСПЕХА AMAZON, APPLE,
FACEBOOK И GOOGLE**

Скотт Гэллоуэй

МИФ Бизнес

Скотт Гэллоуэй
«Большая четверка»

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 65.0
ББК 65.432

Гэллоуэй С.

«Большая четверка» / С. Гэллоуэй — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00117-736-4

С начала нового тысячелетия Apple, Amazon, Facebook и Google радикально изменили ландшафт мировой экономики и модели потребления, общения и развития. Даже если вы не собираетесь конкурировать или сотрудничать ни с кем из «Большой четверки», вам придется жить в мире, где правила диктуют они. И чтобы сделать свою жизнь максимально комфортной, вам стоит разобраться в том, как этим компаниям удастся поддерживать свое влияние. Для всех, кто интересуется «кухней» бизнес-империй. На русском языке публикуется впервые.

УДК 65.0
ББК 65.432

ISBN 978-5-00117-736-4

© Гэллоуэй С., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

О книге	6
Глава 1. «Большая четверка»	7
Глава 2. Amazon	16
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Скотт Гэллоуэй
«Большая четверка»
Секреты успеха Amazon,
Apple, Facebook и Google

Издано с разрешения Levine Greenberg Rostan Literary Agency и литературного агентства Synopsis Literary Agency

Книга рекомендована к изданию Ириной Линдберг и Иваном Сынковым

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Scott Galloway, 201 This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

* * *

Нолану и Алеку

Глядя на звезды, я вижу новые вопросы.

Глядя на своих сыновей, я вижу ответы.

О книге

Amazon, Apple, Facebook и Google – четыре влиятельнейшие компании в мире.

Почти все уверены, что знают, как они такими стали. И почти все ошибаются.

За последние двадцать лет никому не удавалось понять и описать сильные стороны и поразительные достижения этих компаний так глубоко, как Скотту Гэллоуэю. Подвергая сомнению мифы, распространяемые этими гигантами, Гэллоуэй задает фундаментальные вопросы. Как «Четверке» удалось войти в нашу жизнь так прочно, что теперь от нее практически нельзя укрыться – и невозможно ей противостоять? Почему фондовый рынок прощает ей то, что способно погубить любую другую компанию, и может ли кто-то помешать ей в гонке за капиталом в триллион долларов?

В той же неподражаемой манере, которая привлекает тысячи студентов на его лекции в бизнес-школе, Гэллоуэй анализирует стратегии, скрытые за блестящим фасадом «Четверки». Он показывает, как гиганты бизнеса обращаются к основополагающим эмоциональным потребностям, которые управляют людьми с доисторических времен, и манипулируют ими так, что другим за ними не угнаться. И конечно, автор рассказывает, какие уроки для собственного бизнеса или карьеры каждый может извлечь из историй успеха «Четверки».

Не имеет значения, хотите вы конкурировать с «Большой четверкой», сотрудничать с этими компаниями или просто жить в мире, где они царят, – в любом случае нужно понять, как они устроены.

Глава 1. «Большая четверка»

За два последних десятилетия четыре титана информационных технологий принесли человечеству больше радости, дали больше возможностей для общения, материальных благ и открытий, чем любая другая организация за всю историю человечества. При этом Apple, Amazon, Facebook и Google создали сотни тысяч рабочих мест с высокой зарплатой. Разнообразные продукты и услуги «Большой четверки» прочно вошли в повседневную жизнь миллионов людей. Благодаря этим компаниям вы получили возможность носить суперкомпьютер в кармане, в развивающихся странах появился интернет, а суша и океаны нашей планеты были нанесены на подробные карты. «Четверка» создала огромное состояние (в сумме 2,3 трлн долларов), благодаря которому миллионы семей по всему миру с помощью акций обеспечили себе экономическую стабильность. В общем, они делают мир лучше.

Все вышеперечисленное – правда, и такую интерпретацию поддерживают тысячи медиа и представители новаторского класса – от университетских коллективов, участников конференций и парламентских слушаний до членов советов директоров. Рассмотрим теперь другую точку зрения.

Четыре всадника Апокалипсиса

Знакомьтесь! Ретейлер, который не платит налог с продаж, бесчеловечно обращается с сотрудниками, уничтожает сотни тысяч рабочих мест и тем не менее считается примером инновационного подхода в бизнесе. Компьютерная компания, которая отказывается раскрывать государственным органам информацию о подготовке террористического акта в стране и пользуется полной поддержкой фанатов, относящихся к ней с почти религиозным благоговением. Социальная сеть, которая анализирует тысячи фотографий ваших детей, превращает ваш телефон в подслушивающее устройство и продает полученную информацию компаниям из списка Fortune 500. Рекламная площадка, которая на отдельных рынках контролирует до 90 процентов наиболее доходного сектора массовой информации, но уходит от антимонопольного регулирования благодаря агрессивным судебным разбирательствам и усилиям лоббистов.

Такое восприятие «Большой четверки» существует, но не афишируется. Мы знаем, что эти компании вовсе не бескорыстны, однако охотно доверяем им самое сокровенное. Мы добровольно рассказываем им о своей жизни, зная, что эти сведения будут использованы для извлечения прибыли. Медиа возводят руководителей этих компаний в ранг героев, гениев, с которых следует брать пример. Правительство предоставляет им особые условия в области антимонопольного регулирования, налогообложения и трудового законодательства, а инвесторы увеличивают стоимость их акций, позволяя накапливать практически неограниченный капитал, нанимать наиболее квалифицированных сотрудников либо избавляться от конкурентов. Так кто же они – покровители веры, любви, секса и потребления или четыре всадника Апокалипсиса? Думаю, и то и другое. Я называю их просто «Большой четверкой».

Как им удалось сосредоточить в своих руках такую мощь? Каким образом неодушевленное коммерческое предприятие проникло в наше сознание так глубоко, что мы готовы пересматривать правила, по которым существуют и действуют компании? Как их небывалые масштабы и авторитет скажутся на перспективах развития бизнеса и мировой экономики? Суждено ли им как экономическим гигантам прошлого уступить место более молодым и более перспективным соперникам, или они крепко укоренились в мире и никто, ни человек, ни организация, ни государство, не в силах их остановить?

Современное положение дел

Вот каково положение «Большой четверки» на тот момент, когда я пишу эту книгу.

Amazon

Покупать Porsche Panamera Turbo S или новую пару кружевных туфель от Louboutin – интересно, а вот зубную пасту и экологичные подгузники – скучно. Amazon, самое востребованное в США и набирающее популярность в мире предприятие розничной торговли в интернете, облегчает нам монотонное дело – приобретение жизненно необходимых товаров^{1, 2}. Теперь от нас не требуется больших усилий: не надо быть охотником, можно стать только чуть-чуть собирателем и кнопкожимателем. Секрет Amazon кроется в небывалых вложениях в инфраструктуру «последней мили»³, которые стали возможны благодаря необычайно щедрому кредитору, а именно инвесторам в розничную торговлю, ставшими свидетелями наиболее увлекательного и в то же время простого сюжета в бизнесе – рождения самого большого магазина в мире. Этот сюжет был спланирован так же тщательно, как и высадка в Нормандии⁴ (с поправкой на то, что на кону все-таки не судьба мира и героическое самопожертвование мы вряд ли увидим). Результат – ретейлер, который стоит дороже Walmart, Target, Macy's, Kroger, Nordstrom, Tiffany&Co, Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour и The Gap вместе взятых⁵.

РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ КРУПНЕЙШИХ РЕТЕЙЛЕРОВ НА 25 АПРЕЛЯ 2017 Г., МЛРД ДОЛ.



Источник: Yahoo! Finance (<https://finance.yahoo.com/>)

¹ Zaroban, Stefany. "US e-commerce sales grow 15.6 % in 2016." Digital Commerce 360. February 17, 2017. <https://www.digitalcommerce360.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156-2016/>.

² "2017 Top 250 Global Powers of Retailing." National Retail Federation. January 16, 2017. <https://nrf.com/news/2017-top-250-global-powers-of-retailing>.

³ Последняя миля – канал, соединяющий конечное (клиентское) оборудование с узлом доступа провайдера (оператора связи). Например, при предоставлении услуги подключения к сети последняя миля – участок от порта коммутатора провайдера на его узле связи до порта маршрутизатора клиента в его офисе. Современные технологии передачи данных и связи позволяют обеспечивать высокоскоростную передачу данных на дальних расстояниях. Однако эти решения хороши только для соединения крупных узлов сети; как правило, такими узлами являются провайдеры. Применение таких сложных высокоскоростных решений для связи узлов и конечных потребителей (связь интернет-провайдеров и абонентов) экономически невыгодно. Поэтому перед провайдерами возникла проблема «последней мили» – необходимость дешево и просто обеспечить абонентов быстрым доступом в интернет. Прим. ред.

⁴ Высадка в Нормандии, или операция «Нептун», – морская десантная операция, проведенная 6 июня 1944 года в Нормандии во время Второй мировой войны силами США, Великобритании, Канады и их союзников против Германии. Прим. ред.

⁵ Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>.

Сейчас, когда я пишу этот текст, основатель Amazon Джефф Безос занимает третье место в списке богатейших людей мира и скоро выйдет на первое⁶. Программное обеспечение и страхование, которые принесли золотую и серебряную медали Биллу Гейтсу и Уоррену Баффету, – замечательные отрасли, но им далеко до компании, чьи акции с каждым годом растут на 20 процентов, а многомиллиардные секторы рынка она занимает почти без боя один за другим^{7, 8}.

Apple

Логотип Apple, украшающий самые желанные ноутбуки и мобильные устройства, стал всемирным символом состоятельности, образованности и западных ценностей. Apple, по сути, удовлетворяет две инстинктивные потребности: приблизиться к Богу и быть привлекательнее для противоположного пола. Компания предлагает систему убеждений, напоминающую религию, где есть объекты почитания, фанатичные последователи и образ мессии. Ее «паства» – самые значимые люди в мире, способные предложить инновации мирового масштаба. Apple удалось добиться парадоксальной цели в бизнесе – продавать с большой наценкой продукт, обладающий низкой себестоимостью, – и стать наиболее прибыльной компанией⁹. Для наглядности представьте автопроизводителя с доходностью, как у Ferrari, и объемами производства, как у Toyota. В четвертом квартале 2016 года Apple зафиксировала чистую прибыль вдвое выше, чем у Amazon в сумме за 23 года ее существования^{10, 11, 12}. Наличный капитал Apple почти равняется ВВП Дании^{13, 14}.

Facebook

По распространенности и числу пользователей эта социальная сеть – наиболее успешное предприятие за всю историю человечества. Из 7,5 миллиарда населения Земли 1,2 миллиарда человек ежедневно посещают Facebook^{15, 16}. В списке самых популярных мобильных приложений в США Facebook, Facebook Messenger и Instagram находятся на первом, втором и восьмом месте соответственно¹⁷. Средний пользователь тратит на посещение сети и ее приложений 50 минут в день¹⁸. На Facebook приходится шестая часть времени пребывания в интернете и пятая часть времени пользования мобильным телефоном¹⁹.

⁶ В 2018 г. Джефф Безос возглавил рейтинг самых богатых людей планеты. *Прим. ред.*

⁷ “The World’s Billionaires.” *Forbes*. March 20, 2017. <https://www.forbes.com/billionaires/list/>.

⁸ Amazon.com, Inc., FY16-Q4 for the Period Ending December 31, 2016 (filed February 2, 2017), p. 13, from Amazon.com, Inc. website. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reports&other>.

⁹ “Here Are the 10 Most Profitable Companies.” *Forbes*. June 8, 2016. <http://fortune.com/2016/06/08/fortune-500-most-profitable-companies-2016/>.

¹⁰ Miglani, Jitender. “Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995–2014.” *Revenues and Profits*. July 25, 2015. <https://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/>.

¹¹ FY16-Q4 for the Period Ending December 31, 2016.

¹² “Apple Reports Fourth Quarter Results.” Apple Inc. October 25, 2016. <http://www.apple.com/newsroom/2016/10/apple-reports-fourth-quarter-results.html>.

¹³ Wang, Christine. “Apple’s cash hoard swells to record \$246.09 billion.” *CNBC*. January 31, 2017. <http://www.cnbc.com/2017/01/31/apples-cash-hoard-swells-to-record-24609-billion.html>.

¹⁴ “Denmark GDP 1960–2017.” *Trading Economics*. 2017. <http://www.tradingeconomics.com/denmark/gdp>.

¹⁵ “Current World Population.” *Worldometers*. April 25, 2017.

¹⁶ Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/>.

¹⁷ Ng, Alfred. “Facebook, Google top out most popular apps in 2016.” *CNET*. December 28, 2016. <https://www.cnet.com/news/facebook-google-top-out-uss-most-popular-apps-in-2016/>.

¹⁸ Stewart, James B. “Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More.” *New York Times*. May 5, 2016. https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0.

¹⁹ Lella, Adam, and Andrew Lipsman. “2016 U.S. Cross-Platform Future in Focus.” *comScore*. March 30, 2016. <http://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2016/2016-US-Cross-Platform-Future-in-Focus>.

Google

Google – это всеведущее и вездесущее божество современности; источник знаний, которому известны наши самые потаенные устремления. Он показывает нам, где мы и куда должны попасть; отвечает на любые вопросы – от примитивнейших до самых глубоких. Не существует другого общественного института, который пользовался бы таким же уважением и доверием, как Google: почти каждый шестой запрос в поисковике оказывается уникальным²⁰. Какой раввин, священник, ученый или наставник имеет такой авторитет, чтобы именно к нему обращались за ответом на множество вопросов, которых прежде никому и никогда не задавали? И кто еще способен вдохновить стольких людей во всем мире интересоваться неизвестным?

Google, сегодня дочерняя компания холдинга Alphabet, в 2016 году получила 20 млрд долларов прибыли, увеличила доход на 23 процента и снизила затраты рекламодателей на 11 процентов, нанеся конкурентам ощутимый удар. В отличие от большинства продуктов, поисковик Google со временем становится только ценнее: чем дольше им пользуются, тем лучше он справляется со своей задачей²¹. На компанию в течение 24 часов в сутки работают 2 миллиарда человек, их намерения (поисковые запросы) и решения (ссылки, которые они выбирают). В результате появляется целое, намного превосходящее сумму его частей²². Понимание потребительского поведения, которое поисковик получает, анализируя 3,5 миллиарда запросов ежедневно, делает его палачом традиционных брендов и медиа. Вашим любимым брендом становится тот, что Google выдает за 0,000005 секунды.

Где триллионы?

Хотя эти компании и их продукты приносят немалую пользу миллиардам, лишь очень немногие получают от этого экономическую выгоду. Так, в General Motors (делим рыночную капитализацию на численность персонала) на каждого работника приходится примерно 231 тыс. долларов капитала²³. Эта цифра поражает, пока не узнаешь, что у Facebook на каждого сотрудника приходится 20,5 млн долларов капитала, то есть почти в сто раз больше, чем у образцовой организации прошлого века²⁴, ²⁵. Для сравнения: это все равно что обеспечение производительности экономики целой страны из Группы десяти²⁶ населением одного нью-йоркского района.

Складывается впечатление, что накопление экономической ценности «Четверкой» не подчиняется закону больших чисел и лишь ускоряется со временем. За четыре года, с апреля 2013-го по апрель 2017-го, стоимость «Четверки» выросла примерно на 1,3 трлн долларов, что сравнимо с ВВП России²⁷, ²⁸.

²⁰ Ghoshal, Abhimanyu. "How Google handles search queries it's never seen before." *The Next Web*. October 26, 2015. https://thenextweb.com/google/2015/10/26/how-google-handles-search-queries-its-never-seen-before/#.tnw_Ma3rOqjl.

²¹ "Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results." Alphabet Inc. October 27, 2016. https://abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q3_alphabet_earnings/.

²² Lardinois, Frederic. "Google says there are now 2 billion active Chrome installs." *TechCrunch*. November 10, 2016. <https://techcrunch.com/2016/11/10/google-says-there-are-now-2-billion-active-chrome-installs/>.

²³ *Forbes*. May, 2016. <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>.

²⁴ Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/>.

²⁵ Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>.

²⁶ Группа десяти (G10), или «Большая десятка», – государства (изначально десять), подписавшие в 1962 году парижское Генеральное соглашение о займах. Сегодня в G10 входит 11 стран: Бельгия, Канада, Франция, Германия, Италия, Япония, Нидерланды, Великобритания, США, Швеция, Швейцария. *Прим. ред.*

²⁷ Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>.

²⁸ "Report for Selected Countries and Subjects." International Monetary Fund. October, 2016. <http://bit.ly/2eLOnMI>.

ДОХОДНОСТЬ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ 2016 г.

☒ ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ☐ ДОЛЯ КАПИТАЛА НА
ОДНОГО СОТРУДНИКА

GM | 215 ТЫС.
— | 231 ТЫС.

f | 17048
20,5 МЛН

Источники: Forbes (май 2016) (<https://www.forbes.com/companies/general-motors/>); Facebook, Inc. (<https://newsroom.fb.com/company-info/>); Yahoo! Finance (<https://finance.yahoo.com/>)

Остальные технологические компании, новые и старые, просто большие и гигантские, теряют позиции на рынке. Дряхлеющие титаны, в числе которых Hewlett-Packard и IBM, уже не удостоиваются внимания «Четверки». Тысячи стартапов пролетают мимо, словно мошकारа, от которой не стоит даже отмахиваться. Любая компания, которая демонстрирует потенциал, способный обеспокоить «Четверку», тут же ею приобретает, причем за такие деньги, которые другим, не столь крупным фирмам, и не снились. (Facebook заплатила почти 20 млрд долларов за WhatsApp – небольшую, созданную за пять лет до покупки компанию со штатом в пятьдесят сотрудников.) В конечном счете единственный конкурент «Большой четверки» – это сама «Большая четверка».

ПЯТЬ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ США

В 2006



В 2007



Источник: Taplin, Jonathan. "Is It Time to Break Up Google?", The New York Times

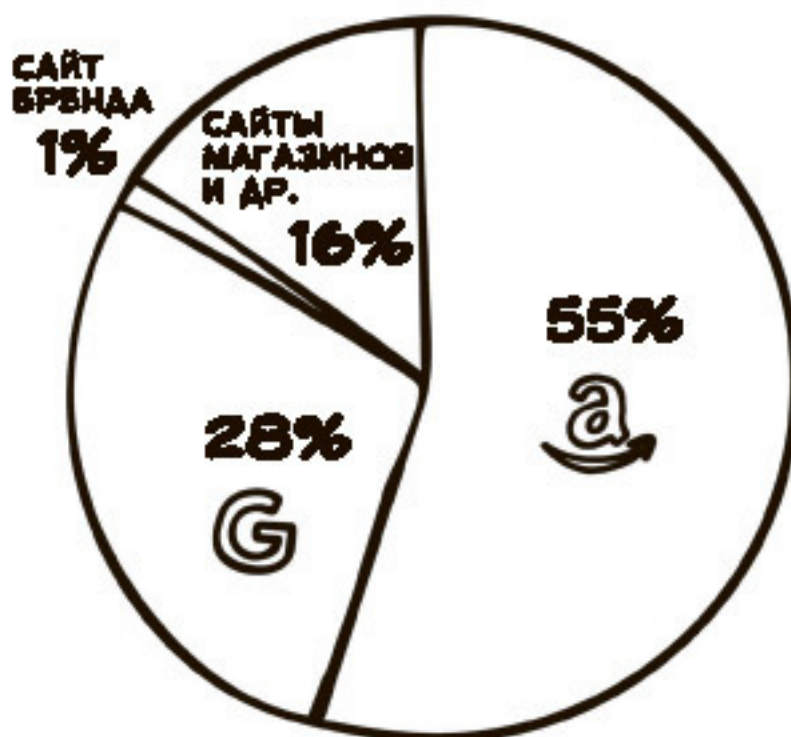
Ненависть – гарантия безопасности

Государства, законы и более мелкие компании, по-видимому, не в силах остановить натиск «Большой четверки», какое бы влияние она ни оказывала на бизнес, общество или окружающую среду. Однако гарантией безопасности тут служит ненависть, точнее, взаимное недружелюбие: члены «Четверки» начали конкурировать друг с другом, поскольку легкая добыча в их секторах рынка закончилась.

Google возвестила конец эпохи брендов: потребители, вооруженные инструментом поиска, более не вынуждены полагаться на то, что рассказывает о себе бренд. Это вредит Apple, обнаружившей конкурента в Amazon в области распространения музыки и фильмов. Amazon – главный клиент Google, но конкурирует с ней за поиск: 55 процентов пользователей начинают поиски конкретного товара на сайте Amazon и только 28 процентов – на поисковиках типа Google²⁹. Apple и Amazon на полной скорости сталкиваются на экранах наших телефонов и телевизоров, а Google сражается с Apple на дуэли операционных систем для главного устройства современной эпохи – смартфона.

²⁹ Soper, Spencer. "More Than 50 % of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search." Bloomberg. September 27, 2016. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search>.

НА КАКОМ САЙТЕ НАЧИНАЮТ ПОИСК ТОВАРА



Источник: Soper, Spencer. “More Than 50 % of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search”, Bloomberg

Тем временем на ринг вышли голосовые помощники – Siri от Apple и Alexa от Amazon. Битва разворачивается не на жизнь, а на смерть, и победитель будет только один. В сфере интернет-рекламы Facebook отбирает долю рынка Google, завершая эпохальный переход от компьютеров к мобильным гаджетам. А услуги внешних вычислений и хранения информации – облачные технологии, которые в ближайшее десятилетие, вероятно, станут еще прибыльнее, – превратились в поле грандиозного сражения эпохи информационных технологий, где Amazon и Google пока на равных состязаются в сфере облачных решений.

Наконец, «Большая четверка» сражается за место главной операционной системы в нашей жизни. Победителю это даст капитал в триллион долларов, а также такие власть и влияние, какими не обладал ни один институт в истории.

И что делать?

Понять решения, которые открыли эру «Большой четверки», – значит понять, как ведется бизнес и создается ценность в цифровую эпоху. Поэтому в первых главах мы рассмотрим каждого из четырех гигантов в отдельности, разберем их стратегии и постараемся извлечь уроки из их опыта руководства бизнесом. Далее мы попытаемся выявить и отбросить мифы, которые «Четверка» культивирует вокруг происхождения своего конкурентного преимущества, а затем воспользуемся новой моделью, чтобы понять, как эти компании экс-

плуатируют наши простейшие инстинкты ради роста прибыли и ограждают свои рынки аналоговыми «рвами» – осязаемой инфраструктурой, призванной нейтрализовать атаки потенциальных конкурентов.

О том, как «Большой четверке» удастся манипулировать государственными органами и конкурентами, чтобы присваивать интеллектуальную собственность, мы расскажем в [главе 8](#). Станет ли «Большая четверка» «Пятеркой»? В [главе 9](#) мы поговорим о возможных кандидатах на роль пятого «всадника» – от Netflix до китайского торгового гиганта Alibaba, который по многим показателям превосходит Amazon. Посмотрим, способна ли какая-нибудь из этих платформ занять доминирующее положение. Наконец, в [главе 10](#) я расскажу о профессиональных качествах, которые необходимы для успеха в эпоху «Большой четверки», а в [главе 11](#) – о том, куда «Четверка» ведет нас.

«Алекса, кто такой Скотт Гэллоуэй?»

Алекса утверждает, что Скотт Гэллоуэй – австралийский профессиональный футболист, фланговый защитник команды «Сентрал Кост Маринерс», выступающей в лиге А. Вот ведь мерзавка!

Ну что ж, хотя на футбольном поле мне выступать не приходилось, у меня есть место в первом ряду на «голодных играх»³⁰ нашего времени. Я представитель верхней прослойки низшего среднего класса: меня воспитывала супергероиня (мать-одиночка), которая работала секретарем. После колледжа я два года трудился в Morgan Stanley в надежде, что так стану успешным и буду производить впечатление на женщин. Могу сказать, что инвестиционный банковский бизнес – отвратительная работа. К тому же у меня не оказалось тех качеств и навыков – зрелости, дисциплины, покорности, уважения к институтам, – которые нужны для того, чтобы трудиться в крупной организации (вообще на кого-то работать), и я пошел в предприниматели.

Окончив бизнес-школу, я основал Prophet – компанию по стратегии развития брендов, которая разрослась до четырехсот сотрудников, помогающих потребительским брендам копировать подходы Apple. В 1997 году я основал компанию Red Envelope; она занималась мультиканальной розничной торговлей, а в 2002 году получила котировку на фондовой бирже и медленно истекла кровью под натиском Amazon. В 2010 году я открыл L2, компанию для сопоставления эффективности крупнейших потребительских и розничных брендов в социальных сетях, поисковиках, мобильных приложениях и на сайтах. Мы помогали покорять эти четыре интернет-вершины таким фирмам, как Nike, Chanel, L’Oreal, P&G, и еще четверти из ста крупнейших потребительских компаний мира. В марте 2017 года L2 была приобретена консалтинговой компанией Gartner.

Параллельно я работал в совете директоров нескольких медиакомпаний – The New York Times Company, Dex Media, Advanstar, – которые пали под натиском Google и Facebook. Кроме того, я состоял в совете директоров Gateway, которая продавала втрое больше компьютеров в год, чем Apple, но получала в пять раз меньше прибыли; разумеется, ничем хорошим это не кончилось. Наконец, я был в совете директоров компаний Urban Outfitters и Eddie Bauer, когда они пытались защитить свою долю рынка от «большой белой акулы» ретейла – Amazon.

Между тем на моей визитке – впрочем, у меня ее нет, – значится «преподаватель маркетинга», и в 2002 году я приступил к работе в бизнес-школе имени Стерна при Нью-Йоркском университете, где мои курсы по стратегии развития бренда и цифровому маркетингу прослушали более шести тысяч студентов. Это для меня особая привилегия, поскольку в моей семье ни по отцовской, ни по материнской линии никто не мог окончить даже среднюю школу. Я счи-

³⁰ Отсылка к популярному роману американской писательницы Сьюзан Коллинз. *Прим. ред.*

таю себя продуктом вмешательства государства в частную жизнь: несмотря на мою исключительную заурядность, Калифорнийский университет решил дать мне нечто исключительное – вертикальный социальный лифт в виде образования мирового уровня.

Основы программы бизнес-школы – а ее окончание, что примечательно, в самом деле повышает среднюю зарплату учащихся с 70 (у абитуриентов) до 110 тыс. долларов (у выпускников) за два года – составляют финансы, маркетинг, производственные процессы и менеджмент. Эти курсы изучаются на протяжении первого года, а полученными навыками студенты с успехом пользуются всю дальнейшую профессиональную жизнь. Однако почти весь второй год обучения в бизнес-школе – пустая трата времени. Это элективные, то есть не имеющие практической пользы, курсы, которые нужны лишь для того, чтобы чем-то занять преподавателей на бессрочных контрактах; они позволяют студентам вволю пить пиво и путешествовать, набираясь увлекательных – и бесполезных – знаний. Например, «Особенности ведения бизнеса в Чили» – реальный курс в бизнес-школе имени Стерна, который идет в зачет.

Второй год обучения нужен для того, чтобы брать со студентов не 50, а 100 тыс. долларов, которые идут на социальную помощь тем, кто получил передозировку образования, – преподавателям на бессрочных контрактах. Если университеты и дальше собираются повышать плату за обучение быстрее, чем растет инфляция – а это реальность, – то для второго курса необходима более основательная программа. Фундаментальные знания, заложенные на первом году, нужно дополнить информацией о том, как эти базовые умения применяются в современной экономике. Думаю, основой второго года обучения в бизнес-школе должно стать исследование «Большой четверки» и секторов, в которых она работает: поиск, социальные сети, бренды и розничная торговля. Если мы будем лучше понимать, как устроены эти компании, к каким инстинктам обращаются, как они функционируют на пересечении новых технологий и получения выгоды, мы больше узнаем о современном бизнесе, о мире и самих себе.

В начале и конце каждого своего курса в бизнес-школе имени Стерна я говорю студентам, что цель моего предмета – помочь слушателям повысить конкурентоспособность, которая позволит им обеспечить экономическую стабильность для себя и своей семьи. С такой же целью я написал и эту книгу, которая, надеюсь, даст читателю знания и конкурентное преимущество в современной экономике, где очень легко быть миллиардером, но труднее стать миллионером – сегодня труднее, чем когда бы то ни было.

Глава 2. Amazon

Огнестрельное оружие имеют 44 процента домохозяйств США, а подписку на Amazon Prime – 52 процента³¹. В состоятельных семьях подписка на Amazon Prime встречается чаще, чем домашний телефон³². На долю Amazon приходится половина роста онлайн-бизнеса в США и 21 процент увеличения розничной торговли за 2016 год^{33, 34, 35}. Перед покупкой товара в обычном магазине каждый четвертый проверяет отзывы на Amazon³⁶.

Есть несколько хороших книг, в том числе внушительное исследование Брэда Стоуна *The Everything Store*³⁷, где рассказывается о том, как аналитик хедж-фондов Джефф Безос вместе с женой проехал через все Соединенные Штаты, от Нью-Йорка до Сиэтла, и по пути сформулировал бизнес-план Amazon. Многие из тех, кто пишет о компании, ее главными преимуществами называют операционные возможности, инженерный персонал или бренд. Я же думаю, что Amazon разносит конкурентов в пух и прах и в скором времени, вероятно, достигнет рыночной стоимости в триллион долларов совсем по другим причинам³⁸. Как и остальные участники «Большой четверки», своим успехом компания обязана апелляции к инстинктам; кроме того, в ее пользу говорит простая и ясная идея, которая позволила Amazon привлечь и использовать огромные инвестиции.



Источники: “Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips”, Pew Research Center; ACTA, “The Vote Is In—78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association”,

³¹ “Sizeable gender differences in support of bans on assault weapons, large clips.” Pew Research Center. August 9–16, 2016. http://www.people-press.org/2016/08/26/opinions-on-gun-policy-and-the-2016-campaign/augustguns_6/.

³² “Sizeable gender differences in support of bans on assault weapons, large clips.” Pew Research Center. August 9–16, 2016. http://www.people-press.org/2016/08/26/opinions-on-gun-policy-and-the-2016-campaign/augustguns_6/.

³³ Gajanan, Mahita. “More Than Half of the Internet’s Sales Growth Now Comes From Amazon.” *Fortune*. February 1, 2017. <http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/>.

³⁴ Amazon. 2016 Annual Report. February 10, 2017. http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Annual%20Filings#14806946.

³⁵ “US Retail Sales, Q1 2016–Q4 2017 (trillions and % change vs. same quarter of prior year).” eMarketer. February 2017. <http://dashboard-na1.emarketer.com/numbers/dist/index.html#/584b26021403070290f93a2d/5851918a0626310a2c186ac2>.

³⁶ Weise, Elizabeth. “That review you wrote on Amazon? Priceless.” *USA Today*. March 20, 2017. <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/03/20/review-you-wrote-amazon-priceless/99332602/>.

³⁷ Издана на русском языке: Стоун Б. Джефф Безос и эра Amazon. М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014.

³⁸ Kim, Eugene. “This Chart Shows How Amazon Could Become the First \$1 Trillion Company.” *Business Insider*. December 7, 2016. <http://www.businessinsider.com/how-amazon-could-become-the-first-1-trillion-business-2016-12>.

АСТА; “2016 November General Election Turnout Rates”, United States Elections Project; Stoffel, Brian. “The Average American Household’s Income: Where Do You Stand?” *The Motley Fool*; Green, Emma. “It’s Hard to Go to Church”, *The Atlantic*; “Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice”, The Rand Corporation; Tuttle, Brad. “Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger”, *The Time*

Охотники и собиратели

Охота и собирательство – первый и самый успешный механизм приспособления; неслучайно на период его господства приходится более 90 процентов истории человечества³⁹. Современная цивилизация по сравнению с охотой и собирательством – крохотный зубчик на графике времени. Это не так страшно, как кажется: в эпоху палеолита и неолита человек всего 10–20 часов в неделю уделял охоте и собирательству, то есть добыванию пищи, необходимой для выживания. Собирательством в большинстве случаев занимались женщины, и на него приходилось от 80 до 90 процентов усилий и результатов⁴⁰. Добыча охотников в основном служила дополнительным источником белковой пищи.

В этом нет ничего удивительного: мужчины обычно лучше оценивают ситуацию на расстоянии, то есть видят добычу издалека; женщины же, как правило, лучше подмечают особенности непосредственного окружения. Кроме того, собирателям требовалось быть более внимательными. Помидор ведь никуда не убежит, зато собирательнице нужно умение оценивать нюансы: насколько плод спелый, какого оттенка, съедобен ли, не поражен ли болезнью. Охотнику, наоборот, надо действовать быстро, как только появится возможность поразить добычу; присматриваться к деталям ему некогда, тут нужны скорость и сила. Потом охотник торопился схватить добычу и унести домой, ведь убитое животное, да и сам человек могли легко привлечь внимание хищников⁴¹.

Понаблюдайте за женщинами и мужчинами в магазине, и вы обнаружите, что почти ничего не изменилось. Женщина пощупает ткань, примерит туфли с разными платьями и поинтересуется, какого еще цвета есть этот товар. Мужчина же, едва за приметив то, что может удовлетворить его аппетит, «убивает добычу», то есть делает покупку, и спешит с ней обратно в пещеру⁴². Нашим далеким предкам запасов, благополучно доставленных в жилище, всегда было недостаточно. Любая засуха, буря или эпидемия грозили обернуться голодом, так что накопительство оказывалось разумным поведением, поскольку в худшем случае человек просто напрасно тратил силы, а вот недостаток запасов мог привести к гибели от голода.

Инстинкт накопительства присущ не только человеку. Для самцов многих животных накопительство и спаривание связаны. Так, в засушливых и каменистых районах Евразии и Африки обитает белохвостая каменка. Самцы этой птицы собирают камешки. Чем больше у самца камешков – образно говоря, чем дороже его лофт в центре Нью-Йорка, – тем больше самок захочет с ним спариться⁴³. Как почти все невроты, накопительство начинается из лучших

³⁹ *The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers*. Edited by Richard B. Lee and Richard Daly (Cambridge University Press: 2004). “Introduction: Foreigners and Others.”

⁴⁰ Taylor, Steve. “Why Men Don’t Like Shopping and (Most) Women Do: The Origins of Our Attitudes Toward Shopping.” *Psychology Today*. February 14, 2014. <https://www.psychologytoday.com/blog/out-the-darkness/201402/why-men-dont-shopping-and-most-women-do>.

⁴¹ “Hunter gatherer brains make men and women see things differently.” *Telegraph*. July 30, 2009. <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5934226/Hunter-gatherer-brains-make-men-and-women-see-things-differently.html>.

⁴² Van Aswegen, Anneke. “Women vs. Men – Gender Differences in Purchase Decision Making.” *Guided Selling*. October 29, 2015. <http://www.guided-selling.org/women-vs-men-gender-differences-in-purchase-decision-making>.

⁴³ Duenwald, Mary. “The Psychology of ... Hoarding.” *Discover*. October 1, 2004. <http://discovermagazine.com/2004/oct/psychology-of-hoarding>.

побуждений, а потом выходит из-под контроля. Каждый год в новостях мелькают десятки историй о людях, которых в буквальном смысле откапывают из-под хлама в собственном жилище, если это место можно так назвать. Старичок, чей дом завален газетами за последние сорок пять лет, не сумасшедший – он просто демонстрировал всем желающим свою дарвиновскую приспособленность.

Капиталистическая потребительская натура

Инстинкт – суровый спутник, он всегда начеку и шепчет на ухо *инструкции по выживанию*. Инстинкт не слеп, просто у его объектива низкое разрешение, и ему нужны сотни, если не тысячи лет, чтобы приспособиться. Возьмем, например, нашу любовь к соленому, сладкому и жирному – на заре человечества это была разумная стратегия, ведь такое пропитание труднее всего достать. Сейчас все наоборот: производство подобной пищи поставлено на поток и вопер из Burger King или шоколадное мороженое Wendy's быстро и без особых затрат удовлетворяют наши потребности. Однако инстинкты этого еще не поняли, следовательно, есть риск, что к 2050 году каждый третий американец будет диабетиком⁴⁴.

Жажда накопительства тоже еще не адаптировалась к ограниченным возможностям кошельков и шкафов. Многие люди с трудом зарабатывают на пропитание и базовые жизненные потребности, тогда как миллионы других принимают лекарства для снижения холестерина или берут кредиты под огромные проценты, потому что не могут совладать с мощным инстинктом накопительства.

Вкупе с мотивом выгоды инстинкт способствует чрезмерному потреблению, а худшая экономическая система (исключая все прочие), капитализм, предназначена как раз для того, чтобы извлечь максимум выгоды из этой взаимосвязи. Экономика и благосостояние во многом опираются на чужое потребление.

Бизнес строится на представлении о том, что в капиталистическом обществе царит потребитель, а потребление – самое благородное занятие. Соответственно, место страны в мире связано с потребительским спросом и производством товаров. После 11 сентября 2001 года президент Джордж Буш – младший призвал скорбящих американцев «отправиться вместе с близкими в “Дисней Уорлд” во Флориде, чтобы наслаждаться жизнью, как нам хочется»⁴⁵. Теперь, в периоды войны и экономических неурядиц, приветствуется не самоограничение, а, наоборот, потребление: государству нужно, чтобы вы продолжали покупать.

Мало какие отрасли получают столько прибыли, обращаясь к нашей потребительской натуре, сколько розничная торговля. Из четырехсот самых богатых людей в мире, не считая тех, кто унаследовал состояние или занимается исключительно финансовой деятельностью, в розничной торговле работают больше, чем даже в сфере информационных технологий. Амансио Ортега, глава империи Zara, – самый богатый человек в Европе⁴⁶. Третье место занимает CEO⁴⁷ LVMH Бернар Арно, которого можно назвать отцом современной роскоши; ему принадлежат свыше 3300 магазинов, то есть больше, чем у вездесущей американской сети товаров для ремонта Home Depot^{48, 49}. Однако широкая осведомленность об успехах ретейла, низкие

⁴⁴ “Number of Americans with Diabetes Projected to Double or Triple by 2050.” Centers for Disease Control and Prevention. October 22, 2010. <https://www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r101022.html>.

⁴⁵ “Paul Pressler Discusses the Impact of Terrorist Attacks on Theme Park Industry.” CNN.com/Transcripts. October 6, 2001. <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0110/06/smn.26.html>.

⁴⁶ “Euro rich list: The 48 richest people in Europe.” *New European*. February 26, 2017. <http://www.theneweuropean.co.uk/culture/euro-rich-list-the-48-richest-people-in-europe-1-4906517>.

⁴⁷ CEO – генеральный директор компании. *Прим. ред.*

⁴⁸ “LVMH: Luxury’s Global Talent Academy.” *The Business of Fashion*. April 25, 2017. <https://www.businessoffashion.com/community/companies/lvmh>.

барьеры для входа в этот сектор и свойственная многим мечта о собственном магазинчике стали причинами того, что отрасль сейчас перенасыщена и, как большинство других, переживает период неопределенности. Например, в 1982 году в десятку американских компаний с самой высокой доходностью акций входили Chrysler, Fay's Drug, Coleco, Winnebago, Telex, Mountain Medical, Pulte Home, Home Depot, CACI и Digital Switch⁵⁰. Многие ли из них дожили до наших дней?

Говорят, самыми доходными были акции 1980-х годов. В частности, Circuit City показала 8250 процентов роста за десять лет⁵¹. Если вы не в курсе, сегодня Circuit City – обанкротившаяся сеть розничных гипермаркетов электроники с рекламным слоганом «Самое современное обслуживание». Земля ей пухом!

Из десяти крупнейших компаний розничной торговли, по данным 1990 года, к 2016-му в десятке остались две^{52, 53}. Amazon, основанная в 1994-м, за двадцать два года получила больше доходов (120 млрд долларов в 2016 году), чем появившаяся в 1962-м сеть Walmart за тридцать пять лет существования (112 млрд долларов в 1997 году)^{54, 55}.

В 2016 году на рынке розничной торговли безумный успех в основном демонстрировала Amazon – на фоне катастрофического падения остальных компаний этого сектора, за редкими исключениями вроде Sephora, ретейлеров одежды класса фастфэшн и Warby Parker. Интернет-магазины умирают без шума. Если у обычного, традиционного магазина есть свое лицо, то в интернет-торговле закрытие компании проходит безлико, незаметно: в какой-то день вы вдруг обнаруживаете, что сайта, который регулярно посещали, больше нет; вы находите другой, а о прежнем не вспоминаете.

Неизбежный упадок магазина начинается с сокращения прибылей – это холестерин розничной торговли – и завершается бесконечными акциями и распродажами. Несмотря на то что распродажи позволяют выиграть немного времени, они лишь отсрочивают печальный финал. Так, в декабре 2016 года ретейлеры США, нарастив к предпраздничному сезону товарные запасы в среднем на 12 процентов, увеличили скидки с 34 до 52 процентов⁵⁶.

Как мы дошли до этого? Обратимся к истории розничной торговли. В США и Европе она пережила шесть основных этапов⁵⁷.

Магазин шаговой доступности

В розничной торговле первой половины XX века превалировал магазин шаговой доступности. Именно близость к дому была важнее всего для покупателя: он приходил туда пешком,

⁴⁹ Fernando, Jason. "Home Depot Vs. Lowes: The Home Improvement Battle." Investopedia. July 7, 2015.

⁵⁰ Bleakly, Fred R. "The 10 Super Stocks of 1982." *New York Times*. January 2, 1983. <http://www.nytimes.com/1983/01/02/business/the-10-super-stocks-of-1982.html?pagewanted=all>.

⁵¹ Friedman, Josh. "Decade's Hottest Stocks Reflect Hunger for Anything Tech." *Los Angeles Times*. December 28, 1999. <http://articles.latimes.com/1999/dec/28/business/fi-48388>.

⁵² Recht, Milton. "Changes in the Top Ten US Retailers from 1990 to 2012: Six of the Top Ten Have Been Replaced." *Misunderstood Finance*. October 21, 2013. <http://misunderstoodfinance.blogspot.com.co/2013/10/changes-in-top-ten-us-retailers-from.html>.

⁵³ Farfan, Barbara. "Largest US Retail Companies on 2016 World's Biggest Retail Chains List." *The Balance*. February 13, 2017. <https://www.thebalance.com/largest-us-retailers-4045123>.

⁵⁴ Kim, Eugene. "Amazon Sinks on Revenue Miss." *Business Insider*. February 2, 2017. <http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2>.

⁵⁵ Miglani, Jitender. "Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995–2014." July 25, 2015. Revenues and Profits. <http://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/>.

⁵⁶ Baird, Nikki. "Are Retailers Over-Promoting for Holiday 2016?" *Forbes*. December 16, 2016. <https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2016/12/16/are-retailers-over-promoting-for-holiday-2016/#53bb6fbb3b8e>.

⁵⁷ Leibowitz, Josh. "How Did We Get Here? A Short History of Retail." LinkedIn. June 7, 2013. <https://www.linkedin.com/pulse/20130607115409-12921524-how-did-we-get-here-a-short-history-of-retail>.

иногда каждый день, и покупал столько, сколько удобно было нести. Такие магазины обычно были семейными предприятиями и играли ведущую роль в общественной жизни, так как распространяли местные новости, пока не появились радиоприемники и телевизоры. Эти магазинчики умели *управлять взаимодействием с клиентом*, когда такого понятия еще и в помине не было. Их владельцы знали своих покупателей и отпускали в долг тем, кому доверяли. Любовь к розничной торговле и тоска по старым добрым временам, которую мы испытываем, когда легендарный магазин объявляет о банкротстве, – результат исторически сложившейся привязанности к подобным магазинам, укоренившейся в нашей культуре. (Обратите внимание: если разорядется почтенный поставщик нефтяного оборудования, об этом даже не рассказывают в новостях.)

Универмаг

Такие магазины, как Harrods в Лондоне и Bainbridge's в Ньюкасле, стали обслуживать новый сегмент рынка: они ориентировались на свободных и влиятельных женщин, которым не требовалась компаньонка, чтобы выйти из дома. В легендарном лондонском Selfridges к их услугам были сотни отделов, рестораны, сад на крыше, комнаты для чтения, написания писем, приема иностранных гостей, медпункт, а главное – продавцы, готовые прийти на помощь и сопровождать покупательниц на каждом этаже. Таким специально обученным продавцам платили по новаторской системе: они получали комиссию с продаж. Идея выделиться качеством обслуживания и на время стать для покупателя другом и советчиком открыла для розничной торговли широкие горизонты. У крупномасштабной розницы появилось в буквальном смысле человеческое лицо, а новым направлением для инвестиций стал человеческий капитал на уровне магазина. После Selfridges подобные магазины – воплощение лучших достижений в области архитектуры, освещения, моды, культуры потребления и локального сообщества – стали возникать по всему западному миру.

Универмаг изменил систему взаимоотношений между организацией и клиентом. Прежде организация традиционно брала на себя покровительственную роль и диктовала, какие продукты считать лучшими. Ответственность выбора оставалась за церковью, банком, магазином... Покупателю же полагалось радоваться тому, чем его удостоила коллективная мудрость. Гарри Селфриджу принадлежит знаменитая фраза: «Клиент всегда прав», на тот момент казавшаяся признаком слабости и раболепия перед покупателем. На самом деле это была мудрая идея, которая актуальна и сегодня; неслучайно в числе пяти старейших предприятий розничной торговли, доживших до наших дней, четыре универмага: Bloomingdale's, Macy's, Lord&Taylor и Brooks Brothers⁵⁸.

Торговый центр

К середине века американцы обзавелись автомобилями и холодильниками, а значит, могли дальше ездить за покупками и дольше хранить продукты. Благодаря достижениям в товародвижении покупателям не требовалось делать покупки часто, зато магазины получили возможность расширить занимаемую площадь, увеличить ассортимент и снизить цены. Так универмаги превратились в торговые центры. Кроме того, распространенность автомобилей способствовала развитию пригородов. Их растущему населению стали предлагаться удобные места для покупок и досуга: это был ряд различных магазинов, собранных в одном месте и дополненных ресторанными двориками и кинотеатрами. Они выполняли функцию «главной

⁵⁸ Skorupa, Joe. "10 Oldest U.S. Retailers." RIS. August 19, 2008. <https://risnews.com/10-oldest-us-retailers>.

улицы» в пригородах без явного центра притяжения для населения. (Меня всегда поражало, насколько жители «спальных городков», работающие в Нью-Йорке, гордятся местными торговыми центрами.) К 1987 году половина ретейла США приходилась на торговые центры⁵⁹.

К 2016 году деловая пресса уже сокрушенно писала о закате торговых центров в Америке. На сто подобных точек приходилось 44 процента суммарной стоимости всех торговых центров, а объем продаж на квадратный метр за последние десять лет снизился на 24 процента⁶⁰. Между тем нынешняя ситуация характеризует скорее экономику конкретных районов, чем формата торгового центра. Запустение пригородов разорило многие торговые центры, но немало из них продолжают благополучно существовать – в основном те, где удачно сочетаются комплекс магазинов, хорошая парковка и близость к верхнему квартилю домохозяйств с собственным доходом.

Гипермаркет

В 1962 году в США произошло много запоминающихся событий: первый американский орбитальный полет, Кубинский кризис, выход сериала «Древенщина в Беверли-Хиллз» и появление гипермаркетов Walmart, Target и Kmart.

Гипермаркеты кардинально изменили социальные нормы и формат розничной торговли. Сама по себе идея снижать наценку для покупателя, когда магазин приобретает товар крупными партиями с оптовой скидкой, не была революционной. Важнее было то, что торговля повернулась лицом к покупателю и задумалась о его удобстве. В Home Depot можно было найти и купить доски для строительства, в Best Buy – выбрать телевизор из широчайшего ассортимента и увезти домой на собственной машине.

Такая опция, как возможность снижать цены, оказалась важнее любой отдельной компании, сектора рынка или даже общественного блага. Невидимая рука рынка раздавала пощечины мелким или неэффективным розничным магазинам по всей Европе и в США. У магазинчиков шаговой доступности, прежде игравших огромную роль в жизни каждого района, появился непобедимый конкурент. В довершение всего тогда же возникло новое поколение технологий для инфраструктуры розничной торговли, в том числе сканер штрихкодов: первопроходцем здесь стал супермаркет Kroger в 1967 году⁶¹.

До 1960-х годов закон запрещал розничным торговцам давать скидку покупателям на мелкооптовые партии товара. Законодатели справедливо опасались, что это разорит тысячи мелких магазинов. Кроме того, производители обычно сами задавали розничную цену на свою продукцию. Таким образом, скидки были не особенно эффективным приемом.

По ряду причин, включая уменьшение прибылей и рост конкуренции, в 1960-е годы эти ограничения были сняты, и началась грандиозная гонка низких цен. Сейчас на официальном сайте Н&М можно купить трикотажное платье-водолазку в рубчик с длинным рукавом всего за 9,99 доллара. За такую же цену продается мужской свитер мелкой вязки с фактурным узором. Это дешево не только по современным меркам, но даже по курсу 1962 года – потрясающее достижение и результат жесточайшей борьбы за минимальные цены.

Ничем не ограниченные скидки позволили гипермаркетам, исповедовавшим подход «больше товара – ниже цена», накопить миллиардные капиталы. В последующие три десятилетия именно этот формат торговли породил не только наиболее успешную компанию того

⁵⁹ Feinberg, Richard A., and Jennifer Meoli. "A Brief History of the Mall." *Advances in Consumer Research* 18 (1991): 426–27. Accessed April 4, 2017. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/6522222/brief-history-mall>.

⁶⁰ Ho, Ky Trang. "How to Profit from the Death of Malls in America." *Forbes*. December 4, 2016. <https://www.forbes.com/sites/trangho/2016/12/04/how-to-profit-from-the-death-of-malls-in-america/#7732f3cc61cf>.

⁶¹ "A Timeline of the Internet and E-Retailing: Milestones of Influence and Concurrent Events." Kelley School of Business: Center for Education and Research in Retailing.

времени – Walmart, сделав ее основателя Сэма Уолтона самым богатым человеком в мире, но и общее представление о том, что потребитель превыше всего. Amazon порицают за сокращение рабочих мест в отрасли, забывая о том, что начало этому явлению положила Walmart. Ценностное предложение гипермаркетов было ясным и притягательным: делать покупки в Walmart – все равно что получить прибавку к зарплате и позволить себе более высокий уровень жизни, например пить импортное пиво и стирать порошком, а не хозяйственным мылом.

Специализированный розничный магазин

Гипермаркеты Walmart уравнили все категории покупателей. Однако равенство мало кого привлекает, ведь большинство клиентов хотят чувствовать себя *особенными*. Значительная доля населения готова платить за внимание к себе, и, как правило, реальные доходы выше именно у этой части потребителей.

Подход «больше товара – ниже цена» не отвечает запросам тех клиентов, кому важно получить качественное обслуживание и показать окружающим, чего они достигли в жизни. Вследствие этого стал расти сегмент специализированной розницы, позволяющий прежде всего состоятельным людям сосредоточиться на эксклюзивном бренде или продукте, не задумываясь о цене. Так стали популярными магазины мебели и декора Pottery Barn и Restoration Hardware и магазин органических продуктов Whole Foods.

Экономический рост способствовал развитию этого сектора торговли. В «тучные» восьмидесятые работающая городская молодежь обрела в специализированных магазинах домашний уют: в этих дворцах удовольствия можно было покупать вещи для себя и для дома, чтобы продемонстрировать свой вкус и следование моде. Идеальный окорок – только в лавочке, где торгуют исключительно запеченными окороками в медовой глазури; идеальная свечка – из магазина Illuminations, специализирующегося на продаже ароматических свечей; домашний текстиль – только из Linens and Things. Многие специализированные ретейлеры легко приспособились, когда началась эра интернет-магазинов: набив руку на торговле по каталогам через почту, они умело обращались с информацией и быстро обрабатывали заказы.

Поистине определил эпоху специализированной розницы магазин одежды и аксессуаров The Gap. Вместо того чтобы тратить на рекламу, The Gap вложил в атмосферу магазинов и стал первым брендом *стиля жизни*. Покупать одежду там значило быть модным, подобно тому как покупать мебель в Pottery Barn для целого поколения американцев означало состояться в жизни. Специализированные магазины даже свои пакеты поставили на службу самовыражению покупателя: логотип магазина товаров для кухни Williams-Sonoma на пакете означал, что он в руках модного человека, который ценит радости жизни и любит готовить.

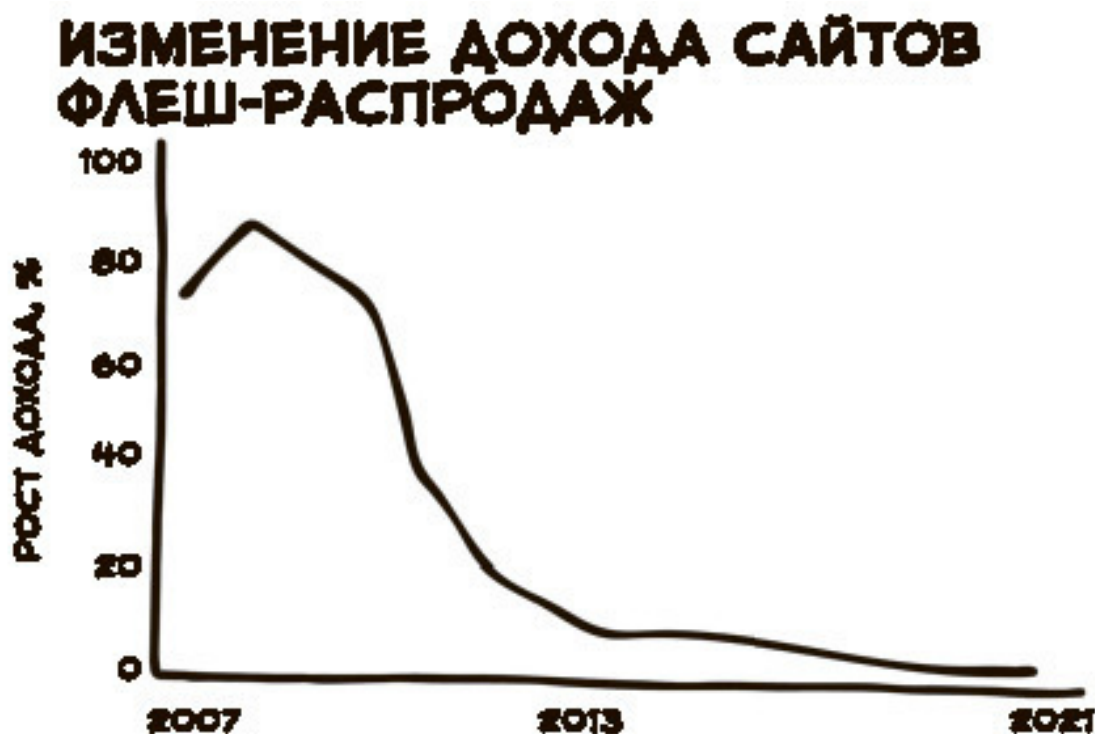
Начало интернет-магазинов

Джефф Безос повлиял на розничную торговлю сильнее, чем розничная торговля на его жизнь. На прежних этапах развития розницы тоже появлялись талантливые предприниматели, которые на волне перемен в демографии или моде создавали миллиардные капиталы. Однако Безос заметил технологическую инновацию, с помощью которой перевернул весь мир розничной торговли. Интернет-магазины не достигли бы такого размаха, если бы Безос не приложил к этой сфере свою страсть и концепцию будущего.

В 1990-е годы, да и сегодня, интернет-магазин – трудоемкое и невыгодное побочное направление деятельности почти любой недиверсифицированной компании. Успех магазина измерялся не продажами, а тем, приносило ли это известность марке, и все для того, чтобы компанию можно было продать какому-нибудь богатому самодуру, пока карточный домик не рухнул. Более современный пример – сайты флеш-распродаж: огромные скидки, которые дей-

ствуют только при покупке онлайн на конкретном сайте и лишь в определенное время. Как только они появились, о них стали трубить на каждом углу. (Заметили сходство?) Но шум еще не означает больших продаж.

Ретейл, если учесть поправку на риск, никогда не был особенно прибыльным делом. Однако его положение не казалось столь уж незавидным, пока Amazon, «большая белая акула» из Сиэтла, не начала пожирать всех вокруг. В последнее десятилетие капитализация рынка главных розничных сетей XX века – включая Macy's и JCPenney, названия которых для американцев практически стали синонимами слова «универмаг», – варьировалась от низкой до катастрофически низкой. Капиталовложения в любой сектор не бесконечны, а идея Amazon и результаты ее реализации «засосали» подавляющую часть инвестиций. В итоге когда-то разнообразный и многочисленный сектор теперь отдан на милость единственного игрока.



Источник: Lindsey, Kelsey. “Why the Flash Sale Boom May Be Over – And What’s Next”, RetailDIVE.

В потребительском обществе естественная тенденция для розничной торговли – увеличение дохода. Если новая идея стоящая и все складывается в ее пользу, компания способна быстро масштабироваться и создавать огромную ценность для потребителей и акционеров. Так, Walmart сделала доступным для многих американцев более высокое качество жизни или как минимум количество товаров, а надевая туфли Zara Silver или используя соковыжималку Breville, купленную в Williams-Sonoma, вы можете повысить свою самооценку. Разница лишь в том, что такую ценность теперь создала с невообразимой скоростью *единственная* компания. Поскольку Amazon – виртуальный магазин, он способен мгновенно достичь масштаба в сотни миллионов покупателей практически в любом направлении розничной торговли, ведь ему не требуется строить торговые точки и нанимать сотрудников. Джефф Безос понял, что на Amazon каждый сайт может стать магазином, а любой покупатель – продавцом и консультантом и тогда компания сможет расти так быстро, что у конкурентов не останется ни единой ниши.

Самый богатый человек планеты?

Во времена первого бума доткомов Джефф Безос был одним из многих неудачливых финансистов с образованием в сфере информационных технологий, которого очаровала перспектива интернет-коммерции. Однако придуманная им концепция и маниакальная целеустремленность сделали его на голову выше остальных. Безос выбрал для своей онлайн-витрины, открытой в Сиэтле в 1994 году, название Amazon в честь реки Амазонки: он с самого начала мечтал о мощнейшем потоке товаров. Впрочем, это был не единственный вариант названия: Безосу до сих пор принадлежит домен relentless.com – «неотступный»⁶².

В те времена, когда Amazon только появилась, истинных «собирателей» онлайн-шопинг удовлетворить еще не мог, поскольку в зачаточном состоянии интернет-технологии представляли собой жалкое зрелище. Бренд, как известно, состоит из двух компонентов: перспективы и эффективности, а у бренда под названием интернет в 1990-х – начале 2000-х был в лучшем случае только один.

Торговать через интернет в 1995 году нужно было такой «добычей», которую легко заметить, убить и дотащить до пещеры без больших потерь и риска по ошибке отравить все племя. Безос решил, что таким зверем станут – книги.

Их легко заметить, просто добыть, несложно переварить. Книги лежат на складе, и каждую можно «полистать» на сайте: все, добыча убита и ждет вас. Вместо советов продавца появился целый жанр – отзывы на продукты, помогающий понять, какую добычу стоит есть – точнее, читать. Безос подумал, что отзывы покупателей могут сделать за него часть тяжелой работы, поэтому Amazon воспользовалась более или менее развитыми на тот момент возможностями интернета – отбором и распространением информации. Не понадобилось никаких дополнительных деталей вроде ярких витрин, колокольчика над дверью и дружелюбных консультантов. Безос арендовал склад возле аэропорта Сиэтла и заполнил его так, чтобы роботам было удобно передвигаться.

Вначале Amazon сосредоточилась на книгах и «охотниках» – тех, кто активно искал конкретный продукт. Со временем широкополосный доступ в интернет позволил представить товары в подробностях, и за «охотниками» подтянулись «собиратели», готовые внимательно и неторопливо рассматривать и сравнивать разные варианты. Безос понял, что пора перейти на продукты, которые люди еще не привыкли покупать онлайн, например диски с музыкой и фильмами. Быть может, первым предвестием угрозы со стороны Amazon стал успех альбома *I Dreamed a Dream* певицы Сюзен Бойл, прославившейся в британском шоу талантов. Альбом поставил рекорд продаж на платформе Amazon.

Чтобы обойти конкурентов и укрепить свое ключевое преимущество – огромный выбор, – Amazon представила Marketplace, платформу для сторонних продавцов, которая обеспечила «длинный хвост»⁶³, широкий ассортимент «нераскрученных» продуктов. Так у ретейлеров появился доступ к самой большой в мире площадке электронной коммерции и базе ее покупателей, а Amazon удалось многократно увеличить ассортимент, не тратясь на новые склады.

⁶² Nazaryan, Alexander. "How Jeff Bezos Is Hurling Toward World Domination." *Newsweek*. July 12, 2016. <http://www.newsweek.com/2016/07/22/jeff-bezos-amazon-ceo-world-domination-479508.html>.

⁶³ Концепция «длинный хвост» описывает новую модель бизнеса, ориентированную на продажу продуктов и услуг, нацеленных на узкие, нишевые аудитории, которые оказались в хвосте кривой спроса; концепция сформулирована Крисом Андерсоном. Подробнее об этом см. Андерсон К. *Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в интернете*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

Доля Marketplace составляет 40 процентов продаж на Amazon, или 40 млрд долларов⁶⁴. Продавцы, довольные внушительным потоком покупателей, больше не считают нужным вкладываться в создание собственных каналов продаж. В свою очередь, Amazon получает информацию и легко может войти в любой сектор, то есть начать напрямую продавать, как только та или иная категория продуктов становится прибыльной. Стоит Amazon захотеть, и в ее ассортименте появятся такие предложения, как «наклейка на стену: пожилой азиат», «наволочка с изображением Николаса Кейджа» или «Лубрикант, бочка, 200 литров».

Amazon обращается к инстинкту охотников и собирателей, побуждающему нас накапливать больше вещей с минимальными усилиями. Страсть к вещам в нашей природе, ведь выживал тот пещерный человек, у которого имелось больше, чем у других, палочек с остро заточенными камнями и самая яркая разноцветная грязь, которой он рисовал картинки на стенах, чтобы потомки знали, когда собирать плоды и каких опасных животных избегать.

Потребность в вещах не выдумана: вещи сохраняют нам тепло и здоровье, позволяют запасать и готовить пищу, находить пару и заботиться о потомстве. Еще лучше, когда вещи легко достать, потому что тогда у нас остается больше сил и времени на другие важные дела.

Стараясь обойтись без традиционных магазинов, требующих затрат, Безос вложил в автоматизированные склады. Исходя из того, что сила в масштабе, Amazon предложила такие низкие цены, какие не могли себе позволить розничные продавцы. Компания давала скидки постоянным покупателям, авторам книг, логистическим фирмам, дилерам, которые соглашались поместить рекламу Amazon на своих сайтах. Безос стремился привлечь как можно больше партнеров. Он вырвался из узкой ниши книг и дисков на простор всего рынка. Такое агрессивное и непредсказуемое поведение военные характеризуют понятием «цикл НОРД»: наблюдать, ориентироваться, решать, действовать. Быстро и решительно действуя, вы вынуждаете противника, в данном случае других ретейлеров, реагировать на ваш последний маневр, в то время как вы уже приступаете к следующему. В случае с Amazon залогом успеха была полная сосредоточенность на потребителе.

Почти полтора десятилетия существования платформы руководители традиционных розничных магазинов продолжали уверять, что интернет-коммерция занимает считанные проценты розницы, и это тоже пошло на пользу Amazon. Никто даже не пытался объединить усилия, чтобы дать компании отпор, а когда она отрастила огромные клыки и накопила неограниченный капитал, действовать стало поздно.

В 2016 году розничная торговля в США выросла на четыре процента, а Amazon Prime – на сорок с лишним⁶⁵, ⁶⁶. Интернет – самый быстрорастущий канал продаж в ведущей экономике мира, и значительная часть этого роста обслуживает интересы Amazon⁶⁷. В праздничный сезон, с ноября по декабрь 2016 года, доля Amazon составила 38 процентов всех розничных продаж в интернете, а на следующие девять онлайн-ретейлеров приходилось в сумме 20 процентов⁶⁸. В 2016 году Amazon назвали самой уважаемой компанией в США⁶⁹.

⁶⁴ “Start Selling Online – Fast.” Amazon.com, Inc. <https://services.amazon.com/selling/benefits.htm>.

⁶⁵ “US Retail Sales, Q1 2016-Q4 2017.” eMarketer. January 2017. [http://totalaccess.emarketer.com/Chart.aspx?R=204545&dsNav=Ntk:basic%7cdepartment+of+commerce%7c1%7c,Ro:-1,N:1326,Nr:NOT\(Type%3aComparative+Estimate\)&kwredirect=n](http://totalaccess.emarketer.com/Chart.aspx?R=204545&dsNav=Ntk:basic%7cdepartment+of+commerce%7c1%7c,Ro:-1,N:1326,Nr:NOT(Type%3aComparative+Estimate)&kwredirect=n).

⁶⁶ Del Rey, Jason. “Amazon has at least 66 million Prime members but subscriber growth may be slowing.” *Recode*. February 3, 2017. <https://www.recode.net/2017/2/3/14496740/amazon-prime-membership-numbers-66-million-growth-slowing>.

⁶⁷ Gajanan, Mahita. “More Than Half of the Internet’s Sales Growth Now Comes From Amazon.” *Fortune*. February 1, 2017. <http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/>.

⁶⁸ Cassar, Ken. “Two extra shopping days make 2016 the biggest holiday yet.” *Slice Intelligence*. January 5, 2017. <https://www.rakutenintelligence.com/industries/retailers>.

⁶⁹ Cone, Allen. “Amazon ranked most reputable company in U.S. in Harris Poll.” *UPI*. February 20, 2017. http://www.upi.com/Top_News/US/2017/02/20/Amazon-ranked-most-reputable-company-in-US-in-Harris-Poll/6791487617347/.

Игра с нулевой суммой

Учитывая, что рост розничной торговли в американской экономике остается на очень низком уровне, успех Amazon означает, что кто-то должен проигрывать. Кто именно? Да все! Посмотрите, что происходит в последние десять лет с курсом акций крупнейших ретейлеров.



Источник: Choudhury, Mawdud. "Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value-2006 vs Present Day", *ExecTech*



Источник: Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>

Избыток магазинов, фиксированная заработная плата, изменение моды и появление Amazon создало для розничной торговли ситуацию идеального шторма. Под удар попало большинство ретейлеров, но, к счастью, не все.

Amazon, князь тьмы розничной торговли, занимает уникальное положение, обратно пропорциональное всему сектору. Как правило, у компаний в одном и том же секторе курс акций

колеблется синхронно, в такт с остальными. Однако то, что хорошо для Amazon, плохо для розничной торговли и наоборот – об этом свидетельствуют фондовые рынки. Создалась уникальная ситуация, которая не наблюдалась за всю историю бизнеса, она оборачивается самосбывающимся пророчеством: затраты Amazon на привлечение капитала снижаются, а у всех остальных ретейлеров растут. Неважно, как это будет, компания все равно победит, потому что садится за покерный стол, имея в десять раз больше фишек, чем другие игроки. Amazon может взять соперников измором.



Источник: Peterson, Hayley. “Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US”, *Business Insider*

Между тем настоящая катастрофа наступит, когда мы начнем задаваться вопросом: а вдруг то, что хорошо для Amazon, плохо для общества? Интересно, что пока одни ученые и технологические магнаты (Стивен Хокинг, Илон Маск) высказывают опасения по поводу искусственного интеллекта, а другие (Пьер Омидьяр, Рид Хоффман) финансируют исследования в этой области, Джефф Безос с максимально возможной скоростью внедряет роботов в Amazon. За 2016 год их количество на складах компании выросло на 50 процентов⁷⁰.

Объявив о создании Amazon Go, магазина без касс, компания вошла в сегмент традиционной розницы. Но и тут не обошлось без бравады: посетители первых продуктовых магазинов Amazon Go делают покупки, просто выходя с товарами из магазина. Сенсоры на выходе сканируют пакеты и связываются с мобильным приложением. Касс в магазине нет. Другие ретейлеры после такой встряски, конечно, тоже спешат избавиться от касс. Между тем новый маневр Amazon представляет угрозу для 3,4 миллиона американцев (или 2,6 процента занятого населения), которые работают кассирами⁷¹. Это внушительное количество людей, сравнимое с числом учителей начальной и средней школы в США⁷².

Пока представители розничной торговли думают, что делать с Amazon Go, производители всевозможной техники и хозяйственных товаров решают, как быть с Amazon Echo – невы-

⁷⁰ “Amazon’s Robot Workforce Has Increased by 50 Percent.” CEB Inc. December 29, 2016. <https://www.cebglobal.com/talentdaily/amazons-robot-workforce-has-increased-by-50-percent/>.

⁷¹ Takala, Rudy. “Top 2 U.S. Jobs by Number Employed: Salespersons and Cashiers.” CNS News. March 25, 2015. <http://www.cnsnews.com/news/article/rudy-takala/top-2-us-jobs-number-employed-salespersons-and-cashiers>.

⁷² “Teach Trends.” National Center for Education Statistics. <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=28>.

соким цилиндрическим динамиком, внутри которого помещен искусственный интеллект по имени Alexa, получивший название в честь Александрийской библиотеки⁷³.

Amazon Alexa – это персональный ассистент, который позволяет воспроизводить музыку, искать информацию в интернете и получать ответы на вопросы. А главное Alexa выводит собирательство на новый уровень: появляется возможность заказывать товары с помощью передовой программы распознавания речи. Вы говорите: «Алекса, положи в корзину зубную пасту Sensodyne» или нажимаете (о ужас, руками!) кнопку быстрой покупки презервативов Trojan⁷⁴ – и меньше чем через час вам доставят товар домой. При каждом взаимодействии с пользователем Alexa обучается.

Это выгодно покупателю. Выгода Amazon еще больше: клиенты ей доверяют настолько, что позволяют слушать их разговоры и собирать информацию о потреблении. Так Amazon глубже любой другой компании сможет проникнуть в частную жизнь и потребности клиентов.

В краткосрочной перспективе появление Go и Echo говорит о том, что Amazon движется в сторону «заказа в ноль кликов». Пользуясь большими данными и огромным объемом информации о поведении покупателя, компания скоро будет обеспечивать потребности в товарах, не ожидая от вас ни выбора, ни заказа. Я эту концепцию называю *prime в квадрате*. Периодически шаблон нужно будет корректировать, в частности, заказывать меньше товаров, когда вы в отъезде, и больше, когда у вас гости, или брать меньше шоколада Lindt, если он вам нравится, – но в остальном это будет автопилот. К заказу должна прилагаться пустая коробка, куда вы сложите то, что вам не понадобилось, и Amazon зафиксирует ваши предпочтения. В следующий раз коробка для возврата станет меньше. Amazon уже сделала шаг в направлении «заказа в ноль кликов», запустив услугу Wardrobe («Гардероб») в июне 2017 года: покупатели могут примерить одежду и аксессуары дома, а затем принять решение о покупке. На размышление дается семь дней, средства списываются только после принятия решения⁷⁵

⁷³ Full transcript: Internet Archive founder Brewster Kahle on Recode Decode. Recode. March 8, 2017. <https://www.recode.net/2017/3/8/14843408/transcript-internet-archive-founder-brewster-kahle-wayback-machine-recode-decode>.

⁷⁴ Amazon Dash is a button you place anywhere in your home that connects to the Amazon app through Wi-Fi for one-click ordering. <https://www.amazon.com/Dash-Buttons/b?ie=UTF8&node=10667898011>.

⁷⁵ <http://www.businessinsider.com/amazon-prime-wardrobe-2017-6>.

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.