

**БЕСТСЕЛЛЕР ПО ВЕРСИИ
THE NEW YORK TIMES**

f the **o** **u** **r**


БОЛЬШАЯ ЧЕТВЕРКА

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

СКОТТ ГЭЛЛОУЭЙ

Annotation

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 удается поддерживать свое влияние.

Для всех, кто интересуется «кухней» бизнес-империй.

На русском языке публикуется впервые.

- [Скотт Гэллоуэй](#)
 -
 -
 - [О книге](#)
 - [Глава 1. «Большая четверка»](#)
 - [Глава 2. Amazon](#)
 - [Глава 3. Apple](#)
 - [Глава 4. Facebook](#)
 - [Глава 5. Google](#)
 - [Глава 6. Обмани меня](#)
 - [Глава 7. Бизнес и тело](#)
 - [Глава 8. Т-алгоритм](#)
 - [Глава 9. Претендент в «Четверку»?](#)
 - [Глава 10. «Большая четверка» и вы](#)
 - [Глава 11. После «Четверки»](#)
 - [Благодарности](#)
 - [Эту книгу хорошо дополняют:](#)
- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)

- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)

- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)
- [84](#)
- [85](#)

- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)
- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)
- [100](#)
- [101](#)
- [102](#)
- [103](#)
- [104](#)
- [105](#)
- [106](#)
- [107](#)
- [108](#)
- [109](#)
- [110](#)
- [111](#)
- [112](#)
- [113](#)
- [114](#)
- [115](#)
- [116](#)
- [117](#)
- [118](#)
- [119](#)
- [120](#)
- [121](#)
- [122](#)
- [123](#)
- [124](#)

- [125](#)
- [126](#)
- [127](#)
- [128](#)
- [129](#)
- [130](#)
- [131](#)
- [132](#)
- [133](#)
- [134](#)
- [135](#)
- [136](#)
- [137](#)
- [138](#)
- [139](#)
- [140](#)
- [141](#)
- [142](#)
- [143](#)
- [144](#)
- [145](#)
- [146](#)
- [147](#)
- [148](#)
- [149](#)
- [150](#)
- [151](#)
- [152](#)
- [153](#)
- [154](#)
- [155](#)
- [156](#)
- [157](#)
- [158](#)
- [159](#)
- [160](#)
- [161](#)
- [162](#)
- [163](#)

- [164](#)
- [165](#)
- [166](#)
- [167](#)
- [168](#)
- [169](#)
- [170](#)
- [171](#)
- [172](#)
- [173](#)
- [174](#)
- [175](#)
- [176](#)
- [177](#)
- [178](#)
- [179](#)
- [180](#)
- [181](#)
- [182](#)
- [183](#)
- [184](#)
- [185](#)
- [186](#)
- [187](#)
- [188](#)
- [189](#)
- [190](#)
- [191](#)
- [192](#)
- [193](#)
- [194](#)
- [195](#)
- [196](#)
- [197](#)
- [198](#)
- [199](#)
- [200](#)
- [201](#)
- [202](#)

- [203](#)
- [204](#)
- [205](#)
- [206](#)
- [207](#)
- [208](#)
- [209](#)
- [210](#)
- [211](#)
- [212](#)
- [213](#)
- [214](#)
- [215](#)
- [216](#)
- [217](#)
- [218](#)
- [219](#)
- [220](#)
- [221](#)
- [222](#)
- [223](#)
- [224](#)
- [225](#)
- [226](#)
- [227](#)
- [228](#)
- [229](#)
- [230](#)
- [231](#)
- [232](#)
- [233](#)
- [234](#)
- [235](#)
- [236](#)
- [237](#)
- [238](#)
- [239](#)
- [240](#)
- [241](#)

- [242](#)
- [243](#)
- [244](#)
- [245](#)
- [246](#)
- [247](#)
- [248](#)
- [249](#)
- [250](#)
- [251](#)
- [252](#)
- [253](#)
- [254](#)
- [255](#)
- [256](#)
- [257](#)
- [258](#)
- [259](#)
- [260](#)
- [261](#)
- [262](#)
- [263](#)
- [264](#)
- [265](#)
- [266](#)
- [267](#)
- [268](#)
- [269](#)
- [270](#)
- [271](#)
- [272](#)
- [273](#)
- [274](#)
- [275](#)
- [276](#)
- [277](#)
- [278](#)
- [279](#)
- [280](#)

- [281](#)
- [282](#)
- [283](#)
- [284](#)
- [285](#)
- [286](#)
- [287](#)
- [288](#)
- [289](#)
- [290](#)
- [291](#)
- [292](#)
- [293](#)
- [294](#)
- [295](#)
- [296](#)
- [297](#)
- [298](#)
- [299](#)
- [300](#)
- [301](#)
- [302](#)
- [303](#)
- [304](#)
- [305](#)
- [306](#)
- [307](#)
- [308](#)
- [309](#)
- [310](#)
- [311](#)
- [312](#)
- [313](#)
- [314](#)
- [315](#)
- [316](#)
- [317](#)
- [318](#)
- [319](#)

- [320](#)
- [321](#)
- [322](#)
- [323](#)
- [324](#)
- [325](#)
- [326](#)
- [327](#)
- [328](#)
- [329](#)
- [330](#)
- [331](#)
- [332](#)
- [333](#)
- [334](#)
- [335](#)
- [336](#)
- [337](#)
- [338](#)
- [339](#)
- [340](#)
- [341](#)
- [342](#)
- [343](#)
- [344](#)
- [345](#)
- [346](#)
- [347](#)
- [348](#)
- [349](#)
- [350](#)
- [351](#)
- [352](#)
- [353](#)
- [354](#)
- [355](#)
- [356](#)
- [357](#)
- [358](#)

- [359](#)
 - [360](#)
 - [361](#)
 - [362](#)
 - [363](#)
 - [364](#)
 - [365](#)
 - [366](#)
 - [367](#)
 - [368](#)
 - [369](#)
 - [370](#)
 - [371](#)
 - [372](#)
-

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 Линдборг 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 миллиардов людей. Благодаря этим компаниям мы 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 неодоушевленное 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

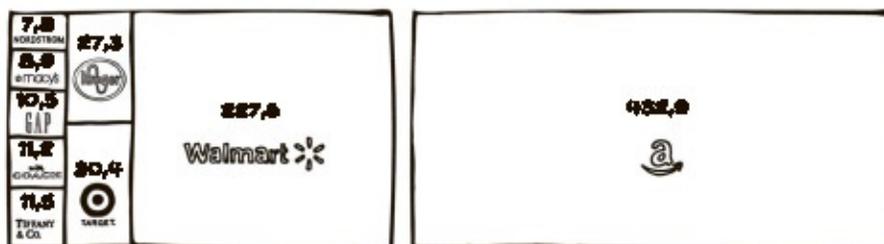
Вот каково положение «Большой четверки» на тот момент, когда я пишу эту книгу.

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 кнопконажимателем. 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 Нормандии^[4] (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 взятых^[5].

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



Источник: 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 первое^[6]. 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 компанией^[9]. 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 соответственно^[17]. Средний пользователь тратит на посещение сети и ее приложений 50 минут в день^[18]. На Facebook приходится шестая часть времени пребывания в интернете и пятая часть времени пользования мобильным телефоном^[19].

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 уникальным^[20]. 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 задачей^[21]. 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 частей^[22]. 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 капитала^[23]. 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 века^[24], ^[25]. Для сравнения: это все равно что обеспечение производительности экономики целой страны из Группы десяти^[26] 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 России^[27], ^[28].

ДОХОДНОСТЬ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ 2016 Г.

ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ДОЛЯ КАПИТАЛА НА
ОДНОГО СОТРУДНИКА

 215 ТЫС.
231 ТЫС.

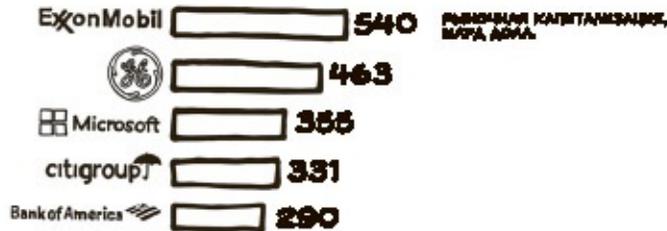
 17048
20,5 МЛН

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/>)

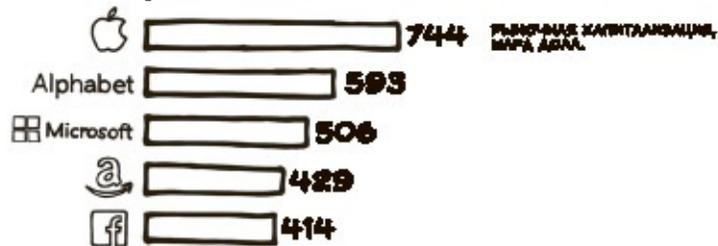
Остальные технологические компании, новые и старые, просто большие и гигантские, теряют позиции на рынке. Дряхлеющие титаны, в числе которых Hewlett-Packard и IBM, уже не удостоиваются внимания «Четверки». Тысячи стартапов пролетают мимо, словно мошара, от которой не стоит даже отмахиваться. Любая компания, которая демонстрирует потенциал, способный обеспокоить «Четверку», тут же ею приобретается, 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

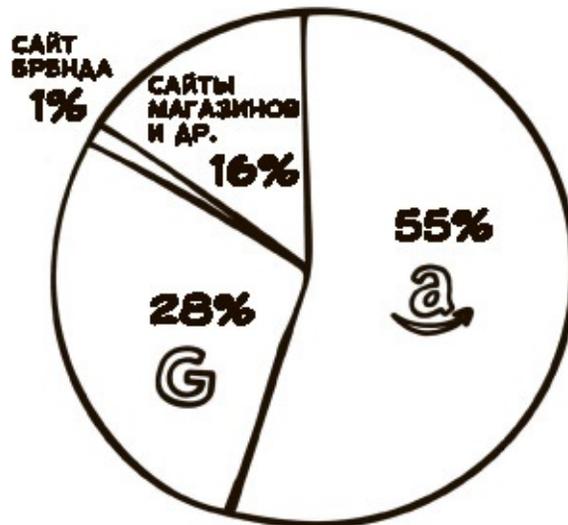
Ненависть – гарантия безопасности

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 Google^[29]. 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.

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 эксплуатируют 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 мультимедийной 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 считаю 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 растёт 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 процента^[31]. В состоятельных семьях подписка на Amazon Prime встречается чаще, чем домашний телефон^[32]. 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 Amazon^[36].

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 причинам^[38]. 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”, ACTA; “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 человечества^[39]. 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 результатов^[40]. 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 издали; 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 хищников^[41].

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 приметив то, что может удовлетворить его аппетит, «убивает добычу», то есть делает покупку, и спешит с ней обратно в пещеру^[42]. 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 спариться^[43]. Как почти все неврозы, накопительство начинается из лучших 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 удовлетворят наши потребности. Однако инстинкты этого еще не поняли, следовательно, есть риск, что к 2050 году каждый третий американец будет диабетиком^[44].

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 Европе^[46]. Третье место занимает CEO^[47] 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 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, SACS и Digital Switch^[50]. 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 лет^[51]. 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 продемонстрировала 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 процентов^[56].

Как мы дошли до этого? Обратимся к истории розничной торговли. В США и Европе она пережила шесть основных этапов^[57].

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, 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 разоряется 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 Brothers^[58].

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 дворами и кинотеатрами. Они выполняли функцию «главной 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 центры^[59].

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 процента^[60]. 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 «Деревенщина 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 году^[61].

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 H&M 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 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 уравнивали 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 тратиться 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 действуют 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 Сьюзен 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.

Доля Marketplace составляет 40 процентов продаж на Amazon, или 40 млрд долларов^[64]. 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 картинку 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 запастись 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.

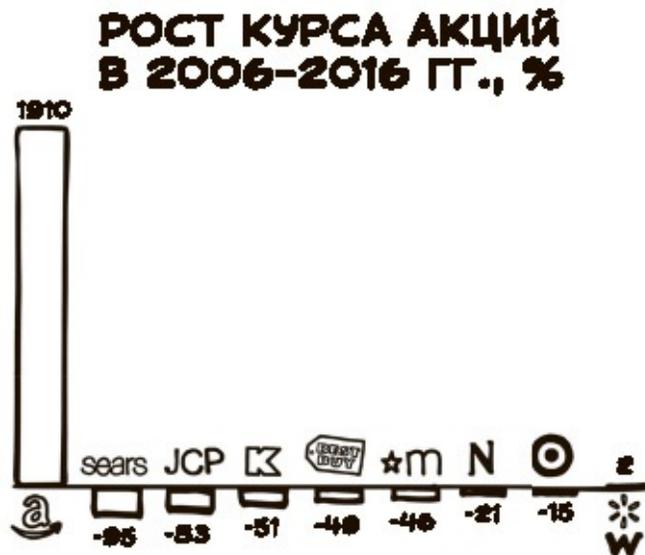
Почти полтора десятилетия существования платформы руководители традиционных розничных магазинов продолжали уверять, что интернет-коммерция занимает считанные проценты розницы, и это тоже пошло на пользу Amazon. Никто даже не пытался объединить усилия, чтобы дать компании отпор, а когда она отрастила 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 лишним^[65], ^[66]. Интернет – самый быстрорастущий канал продаж в ведущей экономике мира, и значительная часть этого роста обслуживает интересы Amazon^[67]. В праздничный сезон, с ноября по декабрь 2016 года, доля Amazon составила 38 процентов всех

розничных продаж в интернете, а на следующие девять онлайн-ритейлеров приходилось в сумме 20 процентов^[68]. В 2016 году Amazon назвали самой уважаемой компанией в США^[69].

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 ритейлеров.



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 Оmidьяр, Рид Хоффман) финансируют исследования в этой области, Джефф Безос с максимальной возможной скоростью внедряет роботов в Amazon. За 2016 год их количество на складах компании выросло на 50 процентов^[70].

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 кассирами^[71]. Это внушительное количество людей, сравнимое с числом учителей начальной и средней школы в США^[72].

Пока представители розничной торговли думают, что делать с Amazon Go, производители всевозможной техники и хозяйственных товаров решают, как быть с Amazon Echo – невысоким цилиндрическим динамиком, внутри которого помещен искусственный интеллект по имени Алекса, получивший название в честь Александрийской библиотеки^[73].

Amazon Alexa – это персональный ассистент, который позволяет воспроизводить музыку, искать информацию в интернете и получать ответы на вопросы. А главное Алекса 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 Trojan^[74] – и меньше чем через час вам доставят товар домой. При каждом взаимодействии с пользователем Алекса 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 разонравится, – 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 решения^[75].

Теперь сравните это с покупками в обычном магазине. По пути с работы вы заезжаете в торговый центр, ищете место на парковке, отстаиваете очередь только для того, чтобы в итоге узнать, что лампочек нужной марки нет в продаже; отстаиваете другую очередь, чтобы оплатить остальные покупки, и потом мааетесь в пробке по дороге домой. Как торговому центру или гипермаркету, не говоря уже о магазинчиках шаговой доступности, соперничать с удобством Amazon? Грядет Судный день розничной торговли: в XX веке мы стали свидетелями сокращения занятого в сельском хозяйстве населения с 50 до 4 процентов, в следующие тридцать лет нас ждет такое же сокращение в сфере розничной торговли^[76].

Стремление свести к минимуму усилия покупателя, отлаженное взаимодействие с инвесторами и решение вкладываться в «бизнес для бизнеса» (технические решения для конкурентов) выводят Amazon на первую стартовую позицию в гонке за капиталом в триллион долларов. Окончательно же закрепит доминирование компании в мире ретейла то обстоятельство, что любое ее действие в итоге приносит информацию о каждом потребителе в мире. Скоро она будет знать о наших покупательских предпочтениях больше, чем мы с вами, и нас это устраивает, ведь мы сами передадим ей все сведения.

Хороший сюжет → дешевый капитал

Amazon располагает дешевым капиталом дольше и в более значительных масштабах, чем любая другая современная компания. В 1990-х большинство успешных компаний в сфере технологий, пользовавшихся поддержкой венчурных инвесторов, привлекали до 50 млн долларов, пока не выходили в плюс. С Amazon было иначе: она аккумулировала 2,1 млрд долларов инвестиций еще до того, как начала (в известной степени) окупаться^[77]. Как показал опыт компании, вложив десятки или даже сотни миллионов долларов в разработку и маркетинг, она может выпустить смартфон под собственной маркой, который провалится в первый же месяц, и встряхнет ее это не сильнее, чем лежащий полицейский на дороге.

Вот это терпеливый капитал! Если бы любая другая компания из списка Fortune 500, даже такая как HP, Unilever или Microsoft, выпустила

провальный смартфон, ее акции упали бы минимум на 20 процентов, что и произошло с Amazon в 2014 году^[78]. Под вопли акционеров руководители этих компаний вздрогнули бы, отозвали продукт и умили пыл. Но только не Amazon, потому что, если у вас полно фишек и вы готовы играть до утра, рано или поздно вам выпадет блек-джек.

Здесь мы переходим к ключевой компетенции Amazon – *мастерству рассказчика, или сторителлингу*. Мастерски излагая свой сюжет, грандиозную концепцию будущего, Amazon сумела переформатировать систему взаимоотношений компании с акционерами. Этот сюжет пересказывают массмедиа, особенно те, что специализируются на бизнесе и информационных технологиях. Многие из них, решив, что руководители IT-компаний – это знаменитости нашего времени, в любой момент готовы вывести их на подмостки в главной роли. Прежде компании взаимодействовали с акционерами по такому сценарию: дайте нам несколько лет и десятки миллионов долларов, а потом, после того как получим прибыль, мы начнем вам платить дивиденды. Amazon разрушила эту схему, предложив вместо дивидендов *концепцию и рост* с помощью мастерства рассказчика. Сюжет увлекательный и в то же время простой, но, чтобы донести информацию, именно это и нужно.

- **Сюжет.** Самый большой магазин на земле.
- **Стратегия.** Огромные инвестиции в потребительские преимущества, которые прошли проверку временем: низкие цены, широкий ассортимент, быстрая доставка.

Благодаря темпам роста, которые отражают уверенное продвижение к воплощению этой идеи, рынок оценивает акции Amazon выше, поэтому предоставляет компании крайне дешевый капитал. У большинства ретейлеров отношение рыночной цены акции к чистой прибыли составляет восемь к одному^[79], у Amazon – сорок к одному^[80].

Кроме того, Amazon приучила фондовые рынки подходить к ней с другим критерием – рассчитывать на более быстрый рост при более низкой прибыли. Это позволяет компании каждый год увеличивать валовую прибыль (внушительные суммы) и инвестировать ее в свое развитие, избегая досадной необходимости платить с этих средств налоги. И в свою очередь, позволяет углубить защитные рвы вокруг компании. Для инвесторов прибыль – своего рода наркотик, который они обожают до безумия. Инвестиции, масштабирование, инновации – делайте что хотите,

только не вздумайте встать между мной и моим зельем – прибылями.

Радикальный подход Amazon к распределению капитала – это как раз то, что внушают многим поколениям студентов в бизнес-школах: не стоит обращать внимания на краткосрочные потребности инвесторов, нужно сосредоточиться на долгосрочных целях. Между тем компанию, которая так поступала бы, найти не легче, чем старшеклассника, готового пропустить выпускной ради подготовки к экзаменам.

Обычное деловое мышление: если мы можем получить заем под беспрецедентно низкие ставки, выкупить акции и повысить ценность опционов для руководства, зачем вкладываться в рост и затраты на дополнительный персонал? Это ведь увеличивает риски.

Деловое мышление Amazon: если мы можем получить заем под беспрецедентно низкие ставки, почему бы не вложить эти деньги в очень дорогие системы контроля доставки? Так мы обеспечим себе неприступное положение в сфере розничной торговли и одновременно задушим конкурентов, а потом сможем мгновенно *масштабироваться*.

Walmart, желая произвести хорошее впечатление, делает долгосрочные инвестиции. Но рынку не нужна такая зрелость от этой компании. В отчете о финансовой деятельности за первый квартал 2016 года сообщалось, что Walmart будет существенно увеличивать расходы на технологическое переоснащение, чтобы «оставить за собой будущее розничной торговли»^[81]. Это был верный и единственно возможный выбор для Walmart. Однако такая стратегия означает сокращение прогнозируемой прибыли, поэтому началось изъятие средств и бегство инвесторов. На следующий день в первые же двадцать минут торгов рыночная стоимость Walmart упала на 20 млрд долларов, а это в 2,5 раза больше всего капитала Macy's^[82].

Инвестировать в Amazon – все равно что расти в семье ультрарелигиозного консерватора, где даже издали не увидишь наркотиков (прибылей). В каждом финансовом отчете Amazon подкрепляет свою стратегию роста, преуменьшает значимость прибыли и напоминает акционерам, что *вообще не собирается* платить дивиденды. Чтобы уменьшить трение, компания использует в качестве смазки концепцию мирового господства вкупе с эффектными новыми технологиями (дроны), контентом (фильмы) и коммуникаторами из космической эры (Amazon Echo), которые приобретают больше популярности и славы, чем любой продукт потребительской электроники со времен iPad. Это и есть мастерство рассказчика, как в «Гарри Поттере», где каждая следующая

история лучше предыдущей.

Дешевый капитал → в сто раз больше риски

Джефф Безос дальновидно и открыто делит риски Amazon на две категории: те, что не оставляют путей к отступлению («Это будущее нашей компании»), и те, что такой путь предусматривают («Идея не сработала, больше так не делаем»)^[83].

По мнению Безоса, для инвестиционной стратегии Amazon необходимо как можно больше экспериментировать с рисками второго типа, вплоть до обустройства летающих складов и создания системы защиты дронов от арбалетных стрел. (Кстати, компания подала заявки на патенты по обоим этим решениям.) Инвестиции второго типа обходятся недорого, потому что неудачные эксперименты пресекаются на той стадии, когда на них истрачено не слишком много денег; зато они приносят огромные дивиденды в виде укрепления имиджа Amazon как компании-новатора. Более того, в случае удачи эксперимента у нее есть в запасе масло, то есть капитал, чтобы подлить в огонь и разжечь из искры пожар, который сметет конкурентов. Вдобавок компания получает, помимо неограниченных средств, такой недооцененный урок, как готовность в зародыше душить неудавшиеся инициативы или продукты и тем самым высвободить капитал, в данном случае человеческий, для новых безумных затей.

Мой опыт работы в традиционных компаниях показывает, что все новое сразу считается новаторским и те, кому поручают курировать эти направления, иррационально привязываются к проекту, словно родители к ребенку, отказываются замечать, что он вдруг поглупел или подурнел. В итоге у таких компаний меньше не только инвестиционных средств, но и игроков на поле. В отличие от этого, Amazon с завидным самообладанием придерживает поток инвестиций, пока не убедится, что разработка себя оправдывает. Так, несмотря на весь ажиотаж вокруг розничных магазинов Amazon в последние три года, пока налицо результат в виде пары десятков торговых точек. Компания еще не нашла формат, который готова масштабировать.

Безос, как любой выдающийся лидер, умеет объяснить безумную идею так, что она начинает казаться практичной: погодите, это же очевидно, как мы сами не додумались? И даже самые сумасбродные затеи – вовсе не глупости, а «дерзкие идеи». Да, летающий склад, на первый взгляд, полная

ерунда. Но подумайте, сколько средств уходит на эксплуатацию обыкновенного склада, причем больше всего тратится на логистику и аренду площадей. А теперь снова подумайте о летающем складе: уже не такая ерунда, верно?

ЛЕТАЮЩИЙ СКЛАД

ПАТЕНТНАЯ ЗАЯВКА НА РАССМОТРЕНИИ



Безос вечно пытается донести до публики, что для Amazon норма – бить по мячу со всей силы в надежде каждый раз выбить хоум-ран^[84]. Но если в бейсболе хоум-ран дает всего четыре очка, то удачные удары Amazon Prime и Amazon Web Services принесли компании несколько тысяч очков. Как писал Безос в первом ежегодном послании Amazon, «когда есть десятипроцентный шанс на стократный выигрыш, нужно делать ставку каждый раз»^[85].

Разумеется, большинство руководителей мыслят иначе. Даже если шансы на успех составляют 50 процентов, многие никогда не отважатся рискнуть, насколько бы велик ни был потенциальный выигрыш. В этом одна из главных причин, почему компании старой закалки проигрывают тем, кто действует по законам новой экономики. У современных успешных компаний могут быть такие же активы, такой же денежный поток и бренд-капитал, но они воспринимают риск иначе, чем многие технологические фирмы, ушедшие в прошлое. Те, кто живут сегодняшним днем, понимают, что значительный успех сопряжен с большим риском, вплоть до угрозы существования компании.

Руководителям и акционерам, сформировавшимся в «старой»

экономике, мешает системная «ошибка выжившего». На мой взгляд, страшнее всего работа из разряда «невидим, пока не напортачишь». Таких мест много: IT-специалист, казначей корпорации, аудитор, авиадиспетчер, оператор атомной электростанции, инспектор лифтового хозяйства, сотрудник службы безопасности... Пока справляешься с работой, никто тебя не замечает, но есть маленький и ужасающий шанс обратить на себя всеобщее внимание, если допустишь ошибку. У руководителей успешных компаний старой закалки похожее убеждение: они «богаты, пока не напортачат».

Поскольку зарплаты CEO невероятно завышены, с учетом риска выгоднее не ездить самому за рулем, а отсидеть свои 6–8 лет в кресле руководителя и уйти в отставку богачом. Однако если вы наберете в поисковике «худшие решения в бизнесе», то увидите, что большинство примеров – это как раз те случаи, когда компания не отважилась на риск, в частности, Excite и Blockbuster отказались от приобретения Google и Netflix соответственно.

История благоволит дерзким, а жалование – тем, кто сидит тихо. Руководителю компании из списка Fortune 500 выгоднее держаться проторенного пути и не менять курса. Хотя у крупных организаций больше материальных возможностей для инноваций, на деле они редко отваживаются на серьезный риск или нововведения, способные свести на нет достигнутое. Не рискуют они и отпугнуть поставщиков или инвесторов. Их задача – не проиграть, и акционеры это поощряют, правда, до тех пор, пока не уходят покупать акции Amazon.

Обычный вопрос совета директоров к руководству компании о том, как получить максимальное преимущество при минимальных затратах или инвестициях, Amazon переворачивает с ног на голову: «Что мы можем сделать такого, чтобы получить необычайно дорогое преимущество, которое больше никто не может себе позволить?» Это связано с тем, что, по сравнению с конкурентами, Amazon имеет доступ к капиталу с более низкими ожиданиями окупаемости. Ведь чтобы сократить время доставки с двух дней до одного, нужны миллиарды. Компании придется строить интеллектуальные склады вблизи крупных городов, где и недвижимость, и рабочая сила обходятся дороже, что с точки зрения традиционных критериев бессмысленно, так как столь огромные вложения окупятся незначительно. Тем не менее для Amazon это решение идеально. Почему? Потому что Macy's, Sears и Walmart не могут себе позволить потратить миллиарды на то, чтобы сократить срок доставки товаров из своих сравнительно маленьких онлайн-магазинов до одного дня. Клиенты в

восторге, а конкуренты плетутся в хвосте.

В 2015 году Amazon израсходовала на доставку больше 7 млрд долларов – это чистые затраты в 5 млрд долларов при 2,4 млрд валового дохода^[86]. Разве не безумие? Нет, ведь Amazon ныряет на глубину с самым большим кислородным баллоном в мире и заставляет других розничных продавцов следовать ее примеру, снижая цены и подстраиваясь под изменившиеся требования потребителей к доставке. Разница в том, что у остальных ретейлеров нет акваланга, и они утонут, а Amazon выплывет и станет царить в океане розничной торговли.

Инвестиции второго типа заодно приучают акционеров Amazon спокойнее относиться к неудачам. Такова общая черта всей «Большой четверки». Apple и Google, уже практически не таясь, разрабатывают проекты автономных автомобилей, а Facebook регулярно запускает новые функции для дальнейшей монетизации пользовательской информации. Эксперименты сворачиваются, если не оправдывают ожиданий. Разве помнит сейчас кто-нибудь проект Lighthouse? Вот еще одна цитата из первого ежегодного послания Джеффа Безоса: «Неудача и изобретение – сиамские близнецы. Чтобы изобретать, нужно экспериментировать, а если вы изначально знаете, что все получится, это уже не эксперимент»^[87].

Звезды и полосы

«Большая четверка» стабильно опережает события, делает крупные хоть и рискованные, но продуманные ставки и спокойно относится к неудачам. Такое восприятие провалов – основа успеха Amazon и американской экономики в целом. Я выступил основателем или сооснователем девяти компаний, и мои результаты, по самой оптимистичной оценке, таковы: три победы, четыре поражения, две ничьи. Никакое другое общество не стало бы меня терпеть, не то что вознаграждать. Америка – страна второго шанса, и, даже если Джефф Безос относится к сторонникам глобализма, в качестве корпоративных цветов Amazon он использовал звезды и полосы американского флага.

Почти все супербогатые люди переживали неудачи, причем не один раз, поскольку путь к богатству полон риска, и нередко значительного. Однако общество, которое поощряет встать на ноги после неудачи, отряхнуться, снова выйти на поле и ударить по мячу еще сильнее, удобряет почву для появления миллиардеров. Связь здесь очевидная. Америка может

похвастаться самыми мягкими законами о банкротстве, страна притягивает азартных людей со всего мира: неудивительно, что большинство из них приезжают именно сюда. В США проживают 29 из 50 самых богатых людей мира, здесь находятся штаб-квартиры двух третей «единорогов» – частных компаний стоимостью больше миллиарда долларов^[88], ^[89].

Торговля лопатами

Хорошо оказаться владельцем земли, на которой добывают золото, но ничуть не хуже продавать лопаты старателям, как было во времена калифорнийской золотой лихорадки сто семьдесят лет назад. Сидящая на золотой жиле Amazon подтверждает это сегодня: прибыль компании приносят не только розничные продажи потребительских товаров, собственно Amazon и Amazon Marketplace, но и категория «Другое» – продажа рекламы от Amazon Media Group и облачных услуг AWS (Amazon Web Services)^[90].

Большинство интернет-магазинов так и не становятся рентабельными, и в какой-то момент инвесторам надоедает концепция, неудачно скопированная у Безоса. В итоге компания продается, как Gilt, Hautelook, Red Envelope, или закрывается, как [Boo.com](#), Fab, [Style.com](#). В экосистеме, живущей по принципу «победитель получает все», где на привлечение клиентов требуется все больше усилий, издержки «последней мили» продолжают расти, а онлайн-шопинг остается в целом непривлекательным, магазин, торгующий исключительно в интернете, неэффективен.

Amazon это прекрасно понимает, и хотя главное направление ее деятельности, чисто электронная коммерция, с трудом окупается, имидж все компенсирует. Огромное ценностное предложение для потребителей сделало Amazon компанией, которая пользуется наибольшим доверием в мире^[91], ^[92]. Сейчас она лидирует по объему продаж в сфере электронной коммерции, но ее бизнес-модель неустойчива и трудновоспроизводима. Не все, наверное, помнят, что компания впервые вышла на самоокупаемость только в четвертом квартале 2001 года – *через семь лет* после того, как была основана^[93], и с тех пор так и заканчивает год то в плюсе, то в минусе. В последнее время Amazon спекулирует на бренд-капитале, чтобы выходить в другие сегменты рынка и распространять свою деятельность на более успешные и прибыльные направления. Оглядываясь назад, можно сравнить торговую площадку Amazon с троянским конем, который

позволил ей проникнуть на рынок, выстроить отношения и создать бренд, уже сам по себе приносящий выгоду.

Так, в сегменте розничной торговли прибыль компании в первом и третьем кварталах 2015 года в сравнении с тем же периодом предыдущего года повысилась с 13 до 20 процентов. За тот же период сервис доступа к удаленным вычислительным мощностям и хранения данных Amazon Web Services вырос с 49 до 81 процента. Увеличилась доля AWS в общей операционной прибыли Amazon – с 38 процентов в первом квартале 2015 года до 52 процентов в третьем^[94]. Аналитики прогнозировали, что к концу 2017 года доход от продаж AWS составит 16,2 млрд долларов, а общая стоимость этого направления компании вырастет до 160 млрд и превзойдет ретейл^[95].

Между тем Amazon не собирается ограничиваться хостингом сайтов. Одна только Amazon Media Group скоро обгонит по доходам Twitter (2,5 млрд долларов в 2016 году)^[96] и станет одной из крупнейших медиаплощадок в интернете^[97]. Amazon Prime, клуб для самого широкого круга избранных, охватывающий 44 процента домохозяйств США^[98], предлагает за 99 долларов в год бесплатную доставку в течение двух дней, доставку отдельных товаров в течение двух часов (Amazon Prime Now) и онлайн-трансляции музыки и видео, включая собственный контент Amazon^[99]. Компания выделяет деньги на пилотные выпуски сериалов и других подобных проектов, а затем зрители онлайн-голосованием выбирают, какой проект продолжать.

Как любая мировая сила, Amazon опирается на свою стратегическую триаду: воздух, суша и море. Если какой-то магазин не может доставить товар покупателю в течение часа, за него это сделает Amazon – не бесплатно, конечно, – потому что вкладывается в то, чего обычный ретейл не может себе позволить: роботизированные склады поблизости от центра города, тысячи грузовиков и фирменные грузовые самолеты. Каждый день четыре грузовых «Боинга-767» вылетают из аэропорта в калифорнийском городке Стоктоне, который за три года вырос вдвое, и доставляют товары на другой конец США, во Флориду, на склад площадью более 90 тысяч квадратных метров, построенный всего год назад^[100].

В начале 2016 года Amazon получила разрешение Федеральной морской комиссии США выполнять морские грузоперевозки, а значит, теперь она может возить чужие товары. Новая услуга компании – FBA (Fulfillment by Amazon) почти не затронет конкретных потребителей, зато позволит китайским партнерам Amazon удобнее и дешевле перевозить свои

товары через Тихий океан на контейнеровозах. Сколько, по-вашему, времени потребуется компании, чтобы начать доминировать в морских перевозках?^[101]

Между тем рынок морских перевозок – в основном через Тихий океан – имеет емкость 350 млрд долларов, но с низкой маржей. Перевозчик берет 1300 долларов за двенадцатиметровый контейнер, в котором помещается до 10 тысяч единиц товара (по 13 центов за единицу, или, если перевозить ЖК-телевизоры, то чуть меньше 10 долларов за каждый). Скучно и малопривлекательно? Не для Amazon. Дело в том, что наибольшие затраты здесь связаны с рабочей силой: загрузка и разгрузка кораблей и оформление документов. Однако у компании есть для этого аппаратные решения, точнее говоря, роботы и программное обеспечение, которые позволяют снизить затраты. В сочетании с растущим авиапарком компании грузовые перевозки могут стать еще одним крупным направлением деятельности Amazon^[102].

Дроны, «Боинги», грузовые фуры, транстихоокеанские перевозки, наконец, отставные генералы (серьезно!), руководившие сложнейшими логистическими операциями (попробуйте-ка организовать снабжение подлодок или авианосцев, которые по полгода проводят вдали от суши), – Amazon строит самую гибкую и обширную логистическую инфраструктуру в мире. Не знаю, как вас, а меня это поражает: я не всегда могу вспомнить, что у меня в холодильнике.

Магазины

Последний кирпичик в стратегии мирового господства Amazon – использование огромных онлайн-активов для покорения традиционной розничной торговли. Да-да, тех самых обычных магазинов, которым интернет-коммерция якобы подписала смертный приговор.

Слухи о гибели таких магазинов сильно преувеличены. Исчезают не столько традиционные магазины, сколько средний класс, а вот за ним и компании, которые обслуживали этот когда-то многочисленный слой населения и районы его проживания. Крупнейший собственник торговых центров в США – Simon Property Group. В 2017 году ее акции резко упали после исторического максимума 2016 года^[103]. Однако Simon, скорее всего, выживет: компания продала свои торговые площади в округах, населенных людьми с низким и средним достатком, сосредоточившись на богатых

районах. Сегодня 44 процента суммарной рыночной стоимости американских торговых центров, в частности на основании объема продаж, площадей и качества, приходится на первые сто из примерно тысячи торговых центров. Taubman Properties, другой собственник люксовых торговых центров, фиксирует средний показатель продаж на квадратный фут на отметке 800 долларов за 2015 год, что выше на 57 процентов по сравнению с 2005-м. Вместе с тем CBL & Associates Properties, собственник торговых центров классов В и С, может похвастаться лишь 13-процентным ростом (374 доллара) за тот же период^[104].

Таким образом, в целом обычные магазины никуда не денутся, как никуда не исчезнет и интернет-коммерция. В конечном счете в выигрыше окажутся те, кто сумеет интегрировать оба способа торговли, и Amazon метит на место победителя.

Новую эпоху в развитии розничной торговли можно назвать мультимедийной: успех зависит от интеграции интернет-ресурсов, социальных медиа и физических торговых точек компании. Все указывает на то, что Amazon вновь окажется на вершине. Я давно говорил, что Amazon начнет открывать традиционные магазины, и не один, а сразу много, поэтому имеет смысл приобрести либо бедствующего ретейлера, например Macy's, либо компанию с широкой географией и системой снабжения вроде сети гастрономов. Главные издержки Amazon концентрируются в сфере доставки. Ключевая цель компании – иметь возможность доставлять товары в самое короткое время как можно большему числу домохозяйств. Так что имело смысл приобрести Whole Foods, сеть продуктовых магазинов с 460 торговыми точками^[105], которая обеспечит Amazon физическое присутствие в центральных городских районах рядом с состоятельными клиентами. Amazon уже лет десять пытается торговать продуктами онлайн, но без особого успеха^[106]; очевидно, мясо и зелень покупатели предпочитают выбирать в магазине. Для успеха в эпоху мультимедийного ретейла важнее всего понимать, какой канал следует оптимизировать и как удовлетворить наши первобытные инстинкты охотника и собирателя.

Сейчас Amazon, не ограничиваясь приобретением Whole Foods, открывает первые продуктовые магазины под собственной маркой в Сиэтле и Сан-Франциско. В дополнение теперь у Amazon есть книжные магазины в Сиэтле, Чикаго и Нью-Йорке, планируются в Сан-Диего, Портленде и Нью-Джерси. Но зачем Amazon, убийце книжных лавок, обычные книжные магазины? А для того, чтобы продавать Echo, Kindle и другие

товары. Покупателям ведь нужно их рассматривать, трогать и держать в руках, признается финансовый директор Amazon Брайан Олсавски^[107]. Параллельно компания тестирует десяток временных магазинов в формате поп-ап стор^[108] (в будущем планируется увеличить их число до сотни) в торговых центрах США^[109]. Вместе с тем крупные ретейлеры Macy's и Sears, включая сеть гипермаркетов Kmart, и гиганты торговых центров JCPenney и Kohl's собираются закрыть сотни торговых точек^[110], ^[111].

Тем временем ретейлер-тяжеловес Walmart, рассчитывающий заручиться преимуществом в эпоху мультимедийной торговли, тратит 3,3 млрд долларов на приобретение Jet.com, конкурента Amazon (мне это напоминает кризис среднего возраста: только на корпоративном уровне пересаживание волос на полысевшую голову обошлось в миллиарды). По понятным причинам Walmart была раздосадована, когда онлайн-продажи не оправдали ожиданий и рост электронной торговли на фоне триумфального шествия Amazon замедлился или даже остановился.

Пример Jet.com показывает, что различие между провальной интернет-компанией и «единорогом» – это разница между барышником и визионером^[112]. Отличие в том, что в одном случае происходит событие ликвидности, которое позволяет уйти из бизнеса красиво. Марк Лор, основатель Jet, оказался таким визионером-барышником. Лор и Безос словно близнецы-братья, хотя для остальных работающих в ретейле они как дети Айн Рэнд^[113] и Чарльза Дарвина, воспитанные темным владыкой ситхов Дартом Молом^[114]. Лор тоже в прошлом занимался банковским делом, а потом переключился на онлайн-торговлю и выбрал «скучный» продукт, который даже больше, чем книги, ориентирован на постоянное пополнение запасов, – подгузники.

В 2005 году Лор открыл интернет-магазин diapers.com и стал продавать товары еще нескольких категорий, ориентированные на молодых родителей, под коллективным брендом Quidsi^[115]. На экскурсии в Quidsi Безос, должно быть, чувствовал себя как дома: склады вблизи крупных городов, обслуживаемые роботами Kiva, и сайт, использующий современные алгоритмы. На Безоса это произвело глубокое впечатление, и в 2011 году он приобрел Quidsi за 545 млн долларов^[116]. Amazon, потратив чуть больше полмиллиарда, обеспечила себе инициативу в нескольких значимых категориях, получила отличный человеческий капитал и вытеснила с рынка конкурента. Однако Лор не горел желанием работать на Безоса. Он хотел *стать* Безосом. Ровно через два года Лор рванул на

свободу и на вырученный от продажи компании капитал открыл Jet.com. Безос, наверное, чувствовал себя как женщина, чей муж при разводе забрал полмиллиарда долларов, а потом поселился в доме по соседству и принялся водить туда ее подруг. Так что расставание не было любовным. В апреле 2017 года Безос закрыл Quidsi и уволил многих прежних сотрудников («Значит так, раз ты ушел, то нечего и твоему брату ночевать у меня на раскладушке»). Может быть, Quidsi и в самом деле было выгоднее закрыть, но, подозреваю, Джефф таким образом крикнул Марку вслед: «Да пошел ты к черту!» Мы забываем, что большинством ведущих компаний мира руководят люди средних лет с огромным эго, которое регулярно побуждает их действовать эмоционально и даже нерационально.

Jet использует алгоритмы, побуждающие покупателя класть в корзину больше: когда клиент приобретает продукты смежной категории или делает крупный заказ, цены на товары и стоимость доставки снижаются. Годовая подписка компании стоит 50 долларов – почти как членство в клубной системе оптовика Costco. Таким образом, Jet.com, ставшая первой компанией, которой хватило дерзости вступить в конфронтацию с Amazon, уже спустя год получила 250 млрд долларов инвестиций. Однако возникла проблема: ни в компании, ни в ее предложении не было смысла. Вскоре после открытия Jet объявила, что отказывается от системы подписки, так как дела и без того идут хорошо (с точки зрения пиара это все равно, что пытаться сделать из куриного помета курицу-гриль).

Jet.com, к моменту ее приобретения Walmart, тратила по 4 млн долларов в неделю на рекламу и, чтобы окупиться, должна была достичь годового объема продаж в 20 млрд долларов – такого дохода не получали даже Whole Foods и Nordstrom^[117]. Теперь, когда традиционный маркетинг теряет значимость по сравнению с цифровым, а покупатель сам может обнаружить и выбрать новые товары, пользуясь социальными инструментами оценки, роль маркетинга выполняет способность предпринимателя делать хорошую мину при любой игре, чтобы привлечь огромные инвестиции, выставить себя «ниспровергателем устоев» и продать свою компанию какой-нибудь организации старой закалки, отчаянно пытающейся молодиться.

Пока Walmart силится подключить электронную коммерцию к инфраструктуре традиционной розничной торговли, Amazon строит и покупает склады в дополнение к своему развитому онлайн-ритейлу и, скорее всего, обеспечит себе победу. Потребители все больше склоняются к так называемому бесшовному шопингу, когда цифровой канал, в особенности смартфон, служит соединительной тканью между

покупателем, магазином и сайтом. Покупатель всегда в выигрыше, но у него есть выбор: удобство покупок в интернет- или традиционном магазине, или же одновременно и на сайте, и в обычном магазине через мобильное устройство. Возможность зарезервировать товар на смартфоне, оплатить через мобильный банк или на сайте, забрать покупку в обычном магазине и при этом нигде не стоять в очереди в кассу – практически идеал шопинга. Sephora, Home Depot и универмаги уже пользуются такой мультиканальной интеграцией.

Возможно, будущее ретейла сейчас больше похоже на Sephora, чем на Amazon в ее нынешнем облике. Однако у Amazon есть активы (капитал, технологии, доверие, небывалые инвестиции в «последнюю милю» доставки), для того чтобы воплотить мечты покупателей о мультиканальном шопинге и помочь другим ретейлерам (конечно, не бесплатно) сделать то же самое. Но почему Amazon, королева онлайн-торговли, занимается мультиканальным ретейлом?^[118] Дело в том, что онлайн-коммерция неэффективна и не имеет экономического обоснования: ни один магазин, торгующий исключительно через интернет, в долгосрочной перспективе не выживет.

Что касается клиентов, то для канала интернет-торговли стоимость привлечения покупателей продолжает расти, тогда как приверженность брендам постепенно падает. Бренды вынуждены снова и снова напоминать о себе. Если в 2004 году 47 процентов состоятельных покупателей могли назвать любимый бренд розничной торговли, то шесть лет спустя таких осталось 28 процентов^[119]. Так что недиверсифицированная интернет-торговля становится все более рискованной. Никто из производителей не хочет отдаться на милость Google и нелояльных потребителей.

Amazon, решив, что ей не нужна карусель дорогостоящего привлечения покупателей, помноженного на нулевую лояльность, своими ценами, эксклюзивным контентом и товарами настойчиво напоминает пользователям о выгодах подписки на Amazon Prime. Подписчики – это стабильный доход, лояльность и годовая выручка на 40 процентов больше, чем от обычных пользователей^[120]. Если Prime продолжит расти в том же темпе, а не желающие покупать подписку станут уходить на другие платформы, то в ближайшие восемь лет Amazon Prime в США станет более распространенной, чем кабельное телевидение^[121].

СРЕДНИЕ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ РАСХОДЫ НА AMAZON США, 2016 Г.

С ПОДПИСКОЙ PRIME 193 ДОЛЛ.

БЕЗ ПОДПИСКИ 138 ДОЛЛ.

Источник: Shi, Audrey, “Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers”, Fortune

Кроме того, развитие полноценного мультимедийного предложения – а без этого в ретейле, по-видимому, уже скоро будет не выжить – требует больших усилий и вложений. И здесь на сцену выходит Amazon со своей инфраструктурой, которая, по сути, перекачивает товары в самые богатые дома мира, поскольку в 70 процентах американских домохозяйств с высоким уровнем дохода есть подписка на Prime^[122]. Витрины Amazon фактически станут складами, которые будут решать для компании и других ретейлеров проблему «последней мили».

Допустим, маленькое черное платье везут со склада (автотранспортом, самолетом и снова автотранспортом) вам на дом, доставляют в ваше отсутствие и потому привозят еще раз на следующий день, чтобы вы, примерив обновку, сообщили парню в коричневой униформе Amazon, что платье не подошло и он повезет (автотранспортом, самолетом и снова автотранспортом) его обратно на склад – только это *очень, очень* дорого. Затраты Amazon на обработку заказов выросли на 50 процентов по сравнению с первым кварталом 2012 года^[123]. Чтобы компенсировать издержки, Amazon нужно увеличивать число платных подписчиков и брать деньги с других ретейлеров за пользование ее инфраструктурой, что компания и делает.

Даже в лучшие годы Walmart не имела собственных самолетов и дронов. Компании срочной доставки FedEx, DHL и UPS за последние десять лет подняли цены в среднем на 83 процента. К тому же чуть ли не

последняя инновация, возможность отслеживания отправок, появилась лет тридцать назад. Таким образом, они беспечно открылись для удара, и вскоре их ждет нокаут. Суммарная рыночная стоимость DHL, UPS и FedEx составляет 120 млрд долларов^[124]. В ближайшие десять лет значительная часть этих средств уйдет к Amazon, которой потребители доверяют больше, и тогда эта компания станет крупнейшей службой доставки в США и Европе и сама же будет своим главным клиентом.

«Алекса, как нам убить бренды?»

Alexa, голосовой помощник Amazon, способна до основания потрясти и ретейл, и бренды. Многие мои коллеги, преподаватели и предприниматели, полагают, что развитие бренда – всегда выигрышная стратегия. Они ошибаются. Из тринадцати компаний, индексы которых в течение пяти лет подряд обгоняют прогноз S&P 500 (да, таких всего тринадцать), потребительский бренд лишь один – спортивная одежда Under Armour. Учтите: в следующем году ее уже не будет в списке. Креативные директора рекламных агентств и бренд-менеджеры компаний, обслуживающих потребителей, вероятно, скоро, как говорится, захотят больше времени проводить с семьей. Эпоха брендов начала клониться к закату.

Бренд – это условный знак для набора ассоциаций, который помогает покупателю выбрать нужный товар. Производители фасованных товаров, такие как Tide или Coca-Cola, потратили миллиарды долларов и десятки лет на создание своего бренда с помощью слоганов, упаковки, расположения в магазине, ценообразования и мерчандайзинга. Но когда шопинг перемещается в интернет, внешний облик продукта значит гораздо меньше: здесь уже нет ни оформления торгового зала, ни раскладки по стеллажам.

Голосовое управление еще сильнее нивелирует параметры, на развитие которых у брендов ушли поколения и миллиардные средства. Заказывая товар голосовому помощнику, покупатель не знает цены, не видит упаковки и с меньшей вероятностью назовет конкретный бренд. Поисковые запросы неслучайно все реже включают название бренда^[125]. Люди заинтересованы в том, чтобы сравнивать цены на товары разных брендов, а Amazon как раз дает им такую возможность. Поисковые запросы предвещают гибель брендов от руки Amazon в целом и Alexa в частности.

ДОЛЯ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ НАЗВАТЬ ЛЮБИМЫЙ БРЕНД, %

□ 2007-2008 ▨ 2014-2015



Источник: Findings from the 10th Annual Time Inc./YouGov Survey of Affluence and Wealth, April 2015

Мы в L2 проводили эксперименты: болтали с Alexa и давали ей разные команды, чтобы понять, как устроена стратегия Amazon. Вот что мы обнаружили. Компания явно нацелена на то, чтобы усилить роль Alexa в торговле: на многие продукты цена при заказе через голосового помощника ниже, чем на сайте или в приложении. В таких ключевых категориях товаров, как батарейки, Alexa предлагает только Amazon Basics, собственную марку компании, и делает вид, что других вариантов нет («Извините, больше я ничего не нашла!»), хотя на Amazon.com представлены и другие бренды. На Amazon продаются батарейки разных производителей, но треть всех онлайн-продаж приходится на ее собственную марку Amazon Basics.

Ретейлеры часто пользуются своими возможностями и влиянием на покупателя, чтобы вместо брендов продвигать продукты под собственной маркой. Это давно не новость. Вот только прежде мы не видели ретейлера, у которого это получалось бы так эффективно. Вооружившись неисчерпаемым капиталом от энтузиастов-инвесторов, Amazon ведет войну против брендов, чтобы отобрать у них маржу прибыли ради выигрыша потребителя.

У могильщика брендов есть имя – Alexa.

Amazon-разрушитель

Вскоре после этого эксперимента я участвовал в конференции, где выступал вслед за Джеффом Безосом. Как мальчик из фильма «Шестое чувство», который видел мертвых, Безос способен видеть будущее бизнеса яснее, чем большинство руководителей компаний. Когда ему задали вопрос об уничтожении рабочих мест и последствиях этого для общества, Джефф повторил свой тезис о том, что в стране нужно установить гарантированный минимальный доход. Или отрицательный подоходный налог, добавил он: каждый гражданин получает выплату наличными, которой будет достаточно, чтобы удержаться выше черты бедности. Все стали восторгаться: ах, какой великий лидер, как он заботится о маленьком человеке!

Но постойте. Вы замечали когда-нибудь, как мало публикуется фотографий складов Amazon изнутри? Знаете, почему? Потому что на это странно, даже тревожно смотреть. Здесь ни при чем якобы небезопасные условия труда или жестокое обращение с персоналом, о чем как-то писала New York Times^[126]. Пугает *отсутствие людей*. Джефф Безос выступает за гарантированный доход для американцев, потому что он видит будущее рынка труда, и там, как минимум в его представлении, нет рабочих мест для людей. Во всяком случае их не столько, сколько нужно, чтобы обеспечить занятость всему населению. Машины все чаще будут брать на себя функции работников и справляться с ними не хуже, а иногда и лучше, и уж конечно они не станут то и дело отпрашиваться пораньше, чтобы забрать ребенка с занятий.

Amazon предпочитает не высказываться об использовании робототехники – одного из ключевых своих преимуществ, – не желая давать темы для вечерних ток-шоу и радикальных политических дебатов. В 2012 году Amazon тихо приобрела производителя складских роботов Kiva Systems за 775 млн долларов^[127]. Персонаж Оби-Ван Кеноби в «Звездных войнах» чувствует «великое возмущение Силы», когда имперская Звезда Смерти уничтожает планету Альдераан. После сделки по приобретению Kiva такое же великое возмущение должны были испытать все члены профсоюзов. Предприниматели создают рабочие места, разве не так? Нет, большинство, во всяком случае в сфере информационных технологий, пользуясь вычислительными мощностями и широкополосным доступом в интернет, *уничтожают* рабочие места: предлагают больше за меньшие деньги.

В 2016 году Amazon довела свой доход до 28 млрд долларов, причем в сфере ретейла, где рост практически остановился^[128]. Если мы сравним по такому показателю, как численность персонала, которая потребовалась бы для получения одного миллиона дохода, Amazon и Macy's (хороший индикатор положения сектора в целом, поскольку Macy's производительнее большинства ретейлеров), то можно заключить, что продолжение роста Amazon теми же темпами будет эквивалентно закрытию 76 тысяч рабочих мест в сфере торговли в этом году. Представьте, что вам предстоит заполнить огромный футбольный стадион мерчендайзерами, кассирами, продавцами-консультантами, менеджерами интернет-магазинов, охранниками и сообщить этим людям: ваши услуги больше не требуются, поблагодарите за это Amazon. На следующий год вы бронируете не один стадион, а сразу два, потому что будет только хуже – или лучше, если вы акционер Amazon.

В этом Amazon схожа с остальными членами «Четверки»: все они стремятся добиваться большего с меньшими затратами и все вытесняют людей с работы.

Моя первая реакция на речь Джеффа Безоса была благожелательной: как приятно хоть раз услышать CEO, который не цитирует Айн Рэнд. Однако, подумав, я понял, что он или рисует страшные перспективы, или просто смирился с неизбежным. Человек, чьи идеи и возможности изменили будущее крупнейшей в мире отрасли бизнеса – розничной торговли потребительскими товарами, – пришел к выводу, что экономика уже не в силах создать, как прежде, достаточно рабочих мест на смену тем, что стали не нужны. Может быть, наше общество сдалось и не хочет обременять себя мыслями о том, как нам содержать средний класс?

Подумайте об этом и спросите себя: «Будут ли мои дети жить лучше, чем я?»

Мировое господство

Скорее всего, Amazon получит свой триллион долларов, сочетая стратегии выхода на другие звенья розничной цепочки и приобретения компаний. Недавно она объявила, что арендует двадцать «Боингов», покупает фуры и начинает заниматься грузоперевозками^[129]. При росте курса ее акций вдвое за последние полтора года на фоне двукратного падения многих конкурентов, включая Macy's и Carrefour, расширяться за

счет приобретения других компаний Amazon будет нетрудно. Кроме того, это вынудит работать с компанией ряд брендов (в основном класса люкс), которые прежде отказывались от сотрудничества. Покупка Whole Foods позволит Amazon закрепиться на рынке продуктов питания и обзавестись несколькими сотнями интеллектуальных складов, которые пока делают вид, что они магазины.

Капитализация в 434 млрд долларов на апрель 2016 года означает, что Amazon способна купить с 50-процентной надбавкой все находящиеся в обращении акции Macy's и Carrefour (капитализация 8 и 16 млрд долларов соответственно), снизив долевое участие собственных акционеров всего на 8 процентов^[130]. Можно только предполагать, что сказал бы об этом Департамент юстиции США. Но, я думаю, он порадовался бы тому, что американская экономика станет еще более конкурентной, а уж акционеры Macy's и Carrefour наверняка вздохнули бы с облегчением.

Еще более интересный вариант для компании – довести до совершенства технологию бескассового платежа, которую она сейчас обкатывает на Amazon Go, и на фоне ажиотажа в массмедиа повысить свою капитализацию на 10 млрд долларов. Такой суммы хватит, чтобы реализовать эту или еще несколько других безумных идей, завалив их деньгами: спасибо фондовым рынкам, которые поощряют Amazon и наказывают всех остальных ретейлеров, глядя с обожанием на Джеффа Безоса – лучшего рассказчика нашего времени (быть может, после Стивена Спилберга).

Впрочем, Безос действительно воплощает в жизнь свою концепцию – захватить господство над мировым ретейлом, а затем завладеть инфраструктурой, которой за плату будет пользоваться большинство предприятий по обслуживанию потребителей. Европейскому ретейлу прогнозируют рост на 1,6 процента в 2017 году и на 1,2 процента в 2018-м^[131]. Amazon – ведущий онлайн-ретейлер Европы: по объему продаж (21 млн евро в 2015-м) компания превосходит ближайших конкурентов, Otto Group и Tesco, в три и пять раз соответственно^[132].

Настоящий переворот произойдет, когда Amazon начнет открывать магазины в других регионах мира. В ближайших планах у компании Индия. Потребителям нравятся ассортимент, цены и удобство онлайн-магазина Amazon, но больше всего на покупательские решения по-прежнему влияет атмосфера традиционного магазина. Нам нравится ходить по торговым залам и трогать товары – это подлинный инстинкт собирателя, который

особенно сильно проявляется при покупке продуктов питания, ведь именно там он и зародился. Именно в секторе продовольственных товаров, где давно зреет потребность в перевороте, Amazon применит свои технические возможности к логистике магазина, оплате и доставке и задаст новые стандарты для всего сектора. Поводом для критики Whole Foods и причиной падения курса ее акций перед присоединением к Amazon были высокие цены. Amazon с этим прекрасно справится, а тем временем 460 магазинов Whole Foods войдут в ее цепь поставки: они станут центрами доставки для Amazon Fresh и промежуточным пунктом для других операций. Кроме того, магазины Whole Foods могут стать пунктами возврата любых онлайн-заказов, что значительно снизит издержки на обработку. Amazon стремится быть в часе пути от как можно большего количества потребителей, и Whole Foods для этого идеально подойдет.

Представьте, что будет, если Amazon возьмется за американские почтовые отделения или автозаправки – места, куда забегают по-быстрому что-то купить. Компания как раз сейчас строит продуктовые магазины, работающие в формате «заказ на сайте и самовывоз», причем в двух городах Кремниевой долины: Саннивейле и Сан-Карлосе^[133]. Это сигнал.

Полмиллиарда самых богатых домохозяйств мира получают от Amazon возможность совершать автоматические покупки, не требующие участия клиента, с доставкой в течение часа. Любая компания, торгующая потребительскими товарами, может приобрести у Amazon доступ к инфраструктуре, которую дешевле арендовать, чем строить самостоятельно. Никто не обладает такими масштабами, доверием, таким дешевым капиталом и такими роботами, чтобы можно было соревноваться с Amazon. И не забудьте о годовой подписке, включающей огромный ассортимент контента: фильмы, музыку и прямые трансляции спортивных матчей. Готов поспорить, скоро компания купит права на трансляцию баскетбольного чемпионата «Мартовское безумие»^[134] или Суперкубка по американскому футболу, чтобы выжать максимум из подписки на Prime. Что ж, Amazon это может.

Погоня за триллионом

Круг замкнулся. У Amazon теперь есть все компоненты, чтобы перейти к «заказам в ноль кликов»: искусственный интеллект, история покупок, склады в радиусе 30 километров от почти половины населения США,

миллионы артикулов, голосовые помощники (Alexa) в самых состоятельных домохозяйствах, крупнейший сервис облачного хранения и больших данных, 460 (а в скором времени тысячи) физических торговых точек и потребительский бренд, пользующийся наибольшим доверием в мире. Вот почему Amazon станет первой компанией с триллионным капиталом.

Вы спросите: а как же Apple или Uber? Начиная с 2008 года, они создали больше ценности для акционеров, чем любая другая публичная или частная компания. Их ключ к успеху – iPhone и заказ такси по телефону с отслеживанием через GPS. Ничего общего с Amazon, верно? Ошибаетесь. Их секретный ингредиент гораздо проще – новаторские магазины у Apple и комфорт пользователя у Uber. Дело не в GPS-трекере, который показывает, где вас ждет водитель Хавьер на линкольне, а в максимальном упрощении процесса покупки-заказа и оплаты. Таким образом, обе компании играют на одном поле с Amazon, но последняя гораздо лучше знает правила игры.

В недавнем обращении к акционерам Джефф Безос писал: «Мы в Amazon уже много лет занимаемся практическим применением машинного обучения»^[135]. Что значит «много лет»? Если Amazon опробует на практике широкое применение искусственного интеллекта, который будет предугадывать ваши потребности в товарах, делать покупки автоматически и корректировать заказ, когда вы их возвращаете или отдаете голосовые команды («Alexa, больше средства от облысения и меньше солнцезащитного крема»), мы увидим амазонских масштабов увеличение расходов в среднем на каждое домохозяйство. Курс акций Amazon победит земное притяжение и взлетит втрое, до триллиона долларов. Facebook и Google определяют облик медиа, Apple – облик телефона, а Amazon собирается перевернуть всю экосистему розничной торговли.

Кто больше всех проиграет?

Розничная торговля – гораздо более крупный сектор, чем средства массовой информации или телекоммуникации, и триумф Amazon обернется поражением для очень многих – не только для отдельных компаний, но и для целых отраслей экономики^[136], ^[137], ^[138].

ДОХОД НЕКОТОРЫХ ОТРАСЛЕЙ В США



Источник: “Retail Trade”, DATAUSA

Источники: Farfan, Barbara. “2016 US Retail Industry Overview”, The Balance; “Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S. Dollars)”, Statista; “Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics”, Plunkett Research

Продуктовые магазины

Безусловно, продуктовые магазины попадают в число обреченных. И поделом: в этот крупнейший потребительский сегмент США с капитализацией 800 млрд долларов^[139] не ступала нога инноваций^[140]. Все то же тусклое освещение, те же унылые продавцы, те же муки поисков любимого йогурта, который переставляют с полки на полку. Вместо этого Amazon предлагает онлайн-решение для продуктовых товаров (Amazon Fresh) и магазины без касс и очередей (Amazon Go), открывшиеся в декабре 2016 года^[141]. В июне 2017-го у Amazon появилось 460 торговых точек в богатых районах – бывшие магазины Whole Foods. Хотя на долю Amazon вместе с Whole Foods приходится всего 3,5 процента расходов американцев на продовольственные товары, сочетание качественных продуктов с высокотехнологичной доставкой обещает серьезно встряхнуть сегмент рынка. В день, когда было объявлено о покупке Whole Foods, акции других сетевых магазинов упали: Kroger – на 9,24 процента, United Natural Foods, специализирующегося на органических продуктах, – на 11 процентов, дискаунтера Target – на 8 процентов^[142]. Составить Amazon компанию за обеденным столом никому не под силу.

Пострадают и рестораны: готовить дома благодаря сверхбыстрой доставке станет удобнее. И конечно, удар будет нанесен по сервисам доставки продуктов; неслучайно спикер Instacart, одного из подобных сервисов, так прокомментировал приобретение Whole Foods: Amazon «объявила войну каждому супермаркету, каждой лавочке Америки»^[143].

Walmart

Кто проигрывает больше всех? Конечно, Walmart: у нее и без конкуренции с Amazon есть большая проблема с ростом сегмента онлайн-торговли – низкооплачиваемый персонал, не обладающий необходимыми навыками, чтобы замкнуть цикл мультимедийных продаж. Многие покупатели Walmart принадлежат к тому слою населения, о котором мы часто забываем: это люди, живущие без широкополосного доступа в интернет и смартфонов. Самый богатый человек XX века освоил искусство торговать, не переплачивая работникам. Самый богатый человек XXI века осваивает науку торговать с помощью роботов, которым вообще не нужно платить.

В тот же день, когда Amazon приобрела Whole Foods, Walmart купила Bonobos^[144], онлайн-магазин мужской одежды, который начал выходить в сектор традиционной торговли. У Bonobos хорошая мультимедийная бизнес-модель: с покупателей снимают мерки в магазине, а затем высылают им вещи почтой. Как и в случае с покупкой Jet, Walmart рассчитывает перенять опыт электронной коммерции у более мелкого ретейлера, чтобы конкурировать с Amazon. Однако вряд ли Bonobos в этом сильно поможет, учитывая весовую категорию соперника.

Walmart – крупнейший в США розничный продавец продовольственных товаров, и Amazon, приобретая Whole Foods, начинает серьезную эскалацию противостояния в этой сфере^[145]. У Walmart в десять раз больше торговых точек, чем у Whole Foods, но логистика Amazon, скорее всего, возьмет верх.

Даже Google смывает амазонским потоком

Собственно говоря, Google проигрывает Amazon. Она остается крупнейшим клиентом Google, но пользуется поиском эффективнее, чем Google использует Amazon. Безусловно, Google выдающаяся компания, но можно уверенно говорить, что Amazon ее опередит в гонке к триллиону. В отличие от поисков бывшей одноклассницы, в которую вы были влюблены, поиски товара напрямую приносят деньги: когда пользователь проходит по

ссылке, есть вероятность, что он совершит покупку. Поисковик Amazon в будущем может стать не менее востребованным, чем Google: те, кто намерен сделать покупку, начинают поиски сразу на Amazon. Между тем главной жертвой окажется традиционный ретейл, у которого компания отбирает последний канал для возможного роста – онлайн-торговлю. С каждым годом Google и сайты брендов уступают Amazon долю поисковых запросов о товарах – 6–12 процентов для ретейлеров с 2015-го по 2016-й. Принято считать, что покупатели получают информацию о товаре на сайте компании, а затем переходят на сайт Amazon, чтобы сделать покупку. В действительности 55 процентов поисковых запросов о товарах начинается на Amazon и только 28 процентов – на Google и других поисковиках^[146]. Вот так возможности, да и прибыли, утекают от Google и ретейлеров к Amazon.

Другие проигравшие: заурядные

Я был на удивление заурядным ребенком: учился средне, на экзаменах не блистал. В старших классах подрабатывал в универмаге в маленьком калифорнийском городке и получал около четырех долларов в час. На первом курсе в Калифорнийском университете я тоже подрабатывал продавцом, на этот раз в продовольственном магазине в Лос-Анджелесе, и мне как члену профсоюза работников торговли платили уже 13 долларов в час. На эти деньги я оплачивал учебу (1350 долларов в год для жителя штата Калифорния), и оставалось кое-что на жизнь. Этот магазин до сих пор работает – похоже, его не разорила 200-процентная надбавка к моей зарплате, которая помогла мне получить образование.

В 1984 году на удивление заурядный парень мог на зарплату продавца выучиться в первоклассном университете. Сегодня многое изменилось, а для ребят вроде тех, каким был я, изменилось к худшему. Amazon и другие новаторы, которыми мы восхищаемся, создают идеальные условия для незаурядных людей, а на долю заурядных не остается почти ничего.

Будут и продуктовые магазины, и продавцы, но их станет меньше. Как и в остальном ретейле, в продовольственной торговле вычленился сегмент однотипных роботизированных магазинов: на 90 процентов идеальный магазин всего за 60 процентов цены благодаря робототехнике, дешевому капиталу, программному обеспечению и голосовому управлению. В этих магазинах высококлассные сотрудники будут обслуживать богатых покупателей.

Так выглядит современная экосистема розничной торговли. Какую часть этих рабочих мест займут более эффективные и экономные роботы? Все вопросы к Amazon.

ЧИСЛЕННОСТЬ ЗАНЯТЫХ В РЕТЕЙЛЕ В США

2015 г.



3,4 МЛН

КАССИРЫ



2,8 МЛН

ПРОДАВЦЫ



1,2 МЛН

СКЛАДСКИЕ РАБОЧНИЕ

Источник: “Retail Trade”, DATAUSA

Так что, все ретейлеры (и их сотрудники) обречены?

Коротко говоря, нет. Империи противостоят повстанцы-новаторы, среди которых Sephora, Home Depot, Best Buy. Они движутся в перпендикулярном направлении и инвестируют в *людей*, превращая их из обычных продавцов в «консультантов красоты», «синие футболки», «бойцов гик-отряда», «золотые фартуки». Эти инвестиции в человеческий капитал сочетаются с разумными вложениями в информационные технологии. Покупатели ходят в магазины уже не за товарами – их легче купить на Amazon. Они ходят в магазины ради профессиональной консультации человека.

Какая из стратегий победит? Или, может быть, они найдут точки соприкосновения и примирятся? От этого соперничества зависит судьба не только компаний, но и миллионов сотрудников и потребителей. Очевидно, что нам нужны в бизнесе такие лидеры, которые рисуют в воображении и создают будущее, где есть рабочие места, а не миллиардеры, желающие, чтобы государство финансировало (на налоги, от уплаты которых сами они уклоняются) социальные программы, позволяющие людям сидеть дома на диване и целыми днями пялиться в экран. Давайте, Джефф, вы ведь

умеете – нарисуйте нам будущее!

Глава 3. Apple

В декабре 2015 года в Сан-Бернардино в Калифорнии двадцативосьмилетний санинспектор с женой отправился на корпоративную вечеринку, оставив шестимесячную дочку с бабушкой. На вечеринке супруги, надев лыжные маски, расстреляли коллег из двух модифицированных винтовок AR-15. Семьюдесятью пятью выстрелами они убили четырнадцать и тяжело ранили двадцать одного человека. Через четыре часа они погибли в перестрелке с полицией^[147]. ФБР, обнаружив iPhone 5c, принадлежавший стрелку, Сайеду Ризвану Фаруку, запросили и получили приказ федерального суда, обязывающий Apple разработать и предоставить программное обеспечение для разблокировки телефона. Однако Apple отказалась^[148].

В течение недели после происшествия я дважды участвовал в дебатах по поводу этих событий на телеканале Bloomberg, и произошло нечто странное. Мне стали приходить письма с оскорблениями и угрозами, очень много писем, из-за моей позиции: я считал, что Apple следует подчиниться приказу суда.

Какую бы позицию относительно Apple и неприкосновенности частной жизни вы ни занимали, возникает более интересный вопрос. Если бы телефон стрелка оказался марки BlackBerry, воплей с заламыванием рук было бы столько же? Нет? А знаете, почему? Потому что канадский производитель смартфонов совсем иначе отреагировал бы на приказ суда по запросу ФБР. Готов поспорить, если бы BlackBerry не разблокировала телефон в течение 48 часов, несколько десятков членов Конгресса пригрозили бы Канаде торговым эмбарго.

Соцопросы показали, что мнения американцев разделились и граница явно прошла между поколениями: молодые сторонники Демократической партии в основном были на стороне Apple, а взрослые республиканцы – на стороне правительства^[149]. Неожиданно: ведь первые обычно выступают за расширение государственного вмешательства, а вторые защищают интересы крупного бизнеса. Однако Apple, как и остальные члены «Большой четверки», играет по другим правилам.

На стороне компании оказались все, кто имеет вес на мировом потребительском рынке. Молодые демократы (миллениалы^[150] с высшим образованием) не просто наследуют Землю – эта «армия» под

командованием инженеров из Массачусетского технологического института и недоучек из Гарварда ее просто завоевала. Они все больше зарабатывают и, как свойственно молодым, нерационально тратят; хорошо ориентируются в информационных технологиях, и это делает их влиятельными и востребованными в деловом мире^[151]. Они стоят за Apple, поскольку эта компания воплощает их собственные идеалы – отличаться от других, выступать против истеблишмента, идти в ногу с техническим прогрессом. При этом они благополучно закрывают глаза на то, что Стив Джобс никогда не жертвовал на благотворительность и нанимал на работу почти исключительно белых мужчин среднего возраста, да и сам был та еще свинья.

Им все равно, ведь Apple – это модно и круто, более того, *революционно*. Вот почему, как только федеральное правительство решает вынудить Apple изменить поведение, «яблочники» тут же бросаются защищать компанию. Я не из их числа.

Двойные стандарты

Я всегда стараюсь делать вид, что меня не волнует чужое мнение, но меня потрясло, когда коллеги (многие – миллениалы с дипломами университетов «Лиги плюща»^[152]) начали писать мне вежливые письма с угрозами – а это гораздо неприятнее, чем обычные злобные пожелания в стиле «чтоб ты сдох!».

Я вызвал неприязнь своей неправильной, по их мнению, позицией по отношению к Apple и неприкосновенности частной жизни. Коллеги решили, что я против защиты приватности. Однако, мне кажется, они сами не заметили, что защищают не столько неприкосновенность частной жизни, сколько Apple. Вот каковы их (и Apple) доводы:

- во-первых, если Apple разработает новую версию iOS, позволяющую ФБР взламывать телефоны, в системе будет неподконтрольная лазейка, которой могут воспользоваться злоумышленники («СПЕКТР» из похождения Джеймса Бонда, что ли?);
- во-вторых, государство не может принуждать коммерческие компании следить за частными лицами.

Несостоятельность первого довода заключается в том, что если Apple

и создала бы такую лазейку, она получилась бы не такой уж внушительной, скорее лазейка для кошки. По расчетам Apple, если на модификацию операционной системы отрядить от шести до десяти разработчиков, им понадобится примерно месяц^[153], а это, согласитесь, меньше, чем требуется на атомный проект. По утверждению Apple, ключ может попасть в дурные руки, что чревато большой опасностью^[154]. Но речь ведь идет не о микрочипе, из-за которого Терминатор отправился в прошлое уничтожать человечество. ФБР даже не возражала против того, чтобы все работы велись на территории Apple. Никто же всерьез не думает, что программа для взлома станет общедоступным приложением, которое любой желающий сможет скачать с www.fbi.gov^[155]. Опять же, это не охотники на мафиози, готовые расстрелять из засады первого встречного.

Второй довод относительно того, что коммерческая организация не должна против своей воли участвовать в политических конфликтах, более обоснован. Но представьте: если Ford сделает багажник с таким замком, который невозможно взломать, разве нельзя будет ФБР обратиться за помощью к Ford, разумеется, при наличии оснований для того, чтобы считать, что в багажнике задыхается жертва похищения?

Каждый день суды подписывают разрешения на обыск домов, автомобилей, проверку компьютеров – и все в строгом соответствии с законодательством, которое не допускает обыска без веских на то оснований, – чтобы полиция и спецслужбы могли найти улики или информацию, способные предотвратить или помочь расследовать преступление. Но мы почему-то решили, что iPhone – *священная корова* и на него не должны распространяться те же правила, что и на остальной деловой мир.

Священное и мирское

Предметы часто приобретают особый, священный смысл, когда используются в духовных целях, например в ритуалах богослужения. Стив Джобс стал Иисусом экономики инноваций, а блистательное его произведение, iPhone, превратилось в артефакт этого культа, поднявшийся выше других предметов и технологических достижений.

Мы, по сути, фетишизировали iPhone и тем самым открыли путь к новому виду корпоративного экстремизма. Этот нерелигиозный фанатизм не угрожает жизни и здоровью (не думаю, чтобы в Apple работали

радикалы, склонные к насилию), но он не менее опасен. Ведь когда мы позволяем одной компании подняться над законом, мы теряем уважение к стандартам, которым она, в отличие от других, уже не считает нужным следовать. В результате складывается двойственная система, где победителю достается все, а остальным – ничего, и неравенство усугубляется. Проще говоря, Apple в эпоху Стива Джобса прощало такое поведение – и не в последнюю очередь собственные действия Джобса, получившего опционы Apple, оформленные задним числом^[156], – которое не сошло бы с рук руководителю какой-либо другой американской компании. В определенный момент население и правительство решили, что на Джобса и Apple законы больше не распространяются. Так продолжалось до самой смерти Стива Джобса.

Стоило ли оно того, решайте сами. В 2000-е годы, по возвращении Джобса в Apple, компания дала старт самой грандиозной цепочке инноваций в истории бизнеса. В эти десять лет Apple выпускала один прорывной продукт за другим, и каждый не только приносил ей сотни миллиардов долларов, но и переворачивал рынок: iPod, iTunes и Apple Store, iPhone, iPad – подобного никогда прежде не было.

В этот период отрасль потребительской электроники была чем-то вроде шоколадной фабрики, а Стив Джобс напоминал Вилли Вонку^[157]. Каждую зиму на ежегодной конференции разработчиков программного обеспечения для Apple (WWDC) Джобс со сцены рассказывал о ряде обновлений, потом поворачивался к выходу, но вдруг останавливался со словами: «А, вот еще что...» – и переворачивал мир. Сравнительно небольшой съезд специалистов неожиданно превратился в форум глобального значения. Мировые фондовые рынки, затаив дыхание, ожидали новостей. В день конференции репортеры на рассвете собирались у выставочного комплекса и делились предположениями о том, что произойдет в следующие несколько часов. Конкуренты Apple следили за новостями, пытаясь избавиться от кома в горле и предвидя новые потрясения.

Сейчас легко забыть, насколько поразительным было это десятилетие, прошедшее под знаком Apple. Рождение iPod в конце 2001 года после двойного удара – лопнувшего пузыря доткомов и теракта 11 сентября – сыграло ту же роль, что и появление «Битлз» на шоу Эда Салливана через несколько месяцев после убийства Кеннеди: это был яркий свет во мраке, даривший надежду и оптимизм. Потом Джобс воспользовался своими связями в Голливуде, чтобы ополчиться – естественно, с выгодой для

Apple – на бесплатное скачивание музыки, прежде всего на сервис Napster, который грозил разрушить индустрию звукозаписи. Эти действия подготовили почву для появления шедевра – iPhone, ради которого фанаты Apple по всему миру ночами стояли в очередях у магазинов электроники. И наконец, великолепный iPad. Незаслуженно забытый герой истории успеха Apple – основатель Napster Шон Фаннинг, который, напугав индустрию звукозаписи и толкнув ее в объятия Apple, сам вступил с компанией в партнерские отношения, что напоминало сотрудничество пакета донорской крови с вампиром.

Смогла бы Apple сохранить тот же ритм еще десять лет, если бы не болезнь Джобса? Скорее всего, да, поскольку, невзирая на все малоприятные качества его характера, Джобс сделал одну важную вещь: превратил осторожную Apple под многолетним руководством Джона Скалли, вероятно, в крупнейшую в истории в компанию, для которой риск стал *первым* вариантом действий. В отличие от остальных СЕО компаний из списка Fortune 500, Стив Джобс никогда не поощрял осторожность, и результат вошел в историю. Именно Джобс, а не Боб Нойс из Intel или Дэвид Паккард из HP стал первым, кому удалось сделать основанную им компанию самой дорогой в мире в то время, когда о специализированных магазинах, сенсорных экранах и очередной версии MP3-плеера еще никто и не помышлял.

При всем хорошем, что Джобс сделал для Apple, он часто действовал деструктивно: унижал сотрудников, ни в грош не ставил благотворительность и инклюзивность^[158]; из-за его эксцентричности и мании величия Apple вечно была на грани хаоса. Со смертью Джобса в истории Apple закончилась эпоха грандиозных инноваций, и под руководством Тима Кука компания сосредоточилась на укреплении стабильности, доходности и масштабировании. О результатах свидетельствуют финансовые отчеты, и если прибыль – признак эффективности, то в 2015-м фискальном году Apple оказалась самой успешной компанией в истории, отчитавшись о чистой прибыли в размере 53,4 млрд долларов^[159].

Если бы Apple не была популярнейшей технологической компанией из списка Fortune 500, Конгресс ввел бы налоговые ограничения^[160]. Однако большинство политиков, как и представители других привилегированных классов по всему миру, чувствуют легкое возбуждение всякий раз, когда достают из кармана iPhone. Выбор очевиден, ведь, в отличие, например, от сотрясаемого скандалами корпоративного гиганта ExxonMobil, Apple

располагает к себе. Think different – «Думай иначе».

Ближе к Богу

Apple всегда вдохновлялась чужим примером – попросту говоря, заимствовала идеи. Современная стратегия компании навеяна сектором люксовых продуктов. Apple решила сделать свой товар дефицитным, чтобы получить громадные, несоразмерные прибыли, какие нахальным нуворишам на рынке производителей высокотехнологичной электроники вряд ли удастся повторить. Хотя по состоянию на 2016 год Apple контролирует 14,5 процента рынка смартфонов, она получает 79 процентов мировой прибыли данного сектора^[161].

Стив Джобс понял это инстинктивно. Посетители компьютерной конференции 1977 года в Сан-Франциско (Western Joint Computer Conference), входя в выставочный зал, видели эту разницу сразу. Пока остальные производители персональных компьютеров выставляли голые материнские платы или уродливые металлические коробки, Джобс и Возняк сидели у стенда перед компьютерами из литой пластмассы песочного цвета Apple II, в которых уже угадывалась будущая знаковая элегантность марки. Эти компьютеры были красивыми и стильными, а главное в мире хакеров и технарей продукция Apple символизировала роскошь.

ДОЛЯ НА МИРОВОМ РЫНКЕ СМАРТФОНОВ И ДОЛЯ ПРИБЫЛИ

В 2016 Г., %



ДОЛЯ
РЫНКА



ДОЛЯ
ПРИБЫЛИ

Источник: Sumra, Husain. “Apple Captured 79 % of Global Smartphone Profits in 2016”, *MacRumors*

Стремление к роскоши не приходит извне, оно заложено в генах. В нем сочетается наша инстинктивная потребность преодолеть границы человеческого мира и приблизиться к совершенству с желанием привлечь как можно больше потенциальных партнеров. Тысячелетиями, преклоняя колени в храмах, соборах и мечетях, мы оглядывались по сторонам и говорили себе: «Не может быть, чтобы Реймский собор (Святую Софию, Пантеон, Карнак) создали человеческие руки! Как мог ничтожный человек сотворить это волшебство музыки, живописи и архитектуры без божественного вдохновения? Вслушайтесь в эти неземные звуки! Статуи, фрески, мраморные стены – как они не похожи на обычную жизнь! Должно быть, именно здесь обитает Бог».

В прошлом простой человек мог соприкоснуться с роскошью только в одном месте – в храме, любуясь самоцветными чашами, сверкающими светильниками, прекраснейшими на свете произведениями искусства. Всепоглощающее эстетическое переживание, рожденное мастерством художников, стало ассоциироваться с божественным – в этом основа роскоши. Однако благодаря промышленной революции и росту общего благосостояния в XX веке предметы роскоши стали доступны сотням миллионов, даже миллиардам людей.

В XVIII веке французская аристократия тратила 3 процента национального ВВП на искусно сделанные парики, косметику и наряды, пышностью одежды демонстрируя высокое социальное положение, чем вызывала у низших сословий уважение и покорность. Католическая церковь уже много веков назад оценила, на что способно здание («магазин») и создала «бренд», который не утратил популярности, несмотря на войны и громкие скандалы. (Так что Nike не изобрела ни магазины с концертной сценой, ни рекламу с участием знаменитостей.) Как пудра, парики и платья императрицы Марии-Антуанетты задавали моду для всей Европы, так и сегодня баскетболист Леброн Джеймс носит наушники Beats от Доктора Дре. Ничего не изменилось.

Причина этого – естественный отбор и связанные с ним желание и зависть. Сильным людям проще обеспечивать себя жильем, теплом, пищей и партнерами для продолжения рода. Многие из тех, кто окружает себя красивыми вещами, утверждают, что не пытаются никого привлечь – они просто ценят прекрасное. В некотором роде. Узор на сумке Bottega Veneta или форма задней части кузова Porsche рождают эстетическое

переживание. Это ведь так красиво, и вы хотите обладать вожделенным предметом, находиться в ореоле создаваемого им могущества и демонстрировать себя окружающим в его мягком и выгодном свете.

За рулем Porsche, даже на скорости 90 километров в час, вы чувствуете себя привлекательнее, к тому же у вас больше шансов пережить сексуальное приключение. Поскольку в мужчине заложено агрессивное стремление к размножению, его внутренний пещерный человек жаждет заполучить Rolex, или Lamborghini, или Apple. И этот пещерный человек, который думает тем, что ниже пояса, многим пожертвует, то есть заплатит неразумно высокую цену, за шанс произвести впечатление.

Люксовые товары с рациональной точки зрения бессмысленны, но мы не в силах освободиться ни от стремления приблизиться к божественному идеалу, ни от желания размножаться. Когда речь идет о настоящей роскоши, сама трата денег на нее дополняет переживание. Приобрести бриллиантовое ожерелье в уличном киоске, даже если камни подлинны, не настолько приятно, как сделать покупку в магазине Tiffany, где продавец, демонстрируя вам украшение в свете сияющих ламп, говорит негромким голосом. Роскошь – это эквивалент яркого оперения в животном мире. Она нерациональна и сексуальна и легко побеждает строгие рассудочные сигналы мозга: «Ты не можешь себе это позволить!» или «Зачем тебе эта ерунда?»

А еще роскошь создает огромную ценность. Когда сталкиваются атомы божественного и сексуального, выделяется небывалое количество энергии – денег. В списке четырехсот самых богатых людей на планете (если не считать тех, кто унаследовал состояние или заработал его в финансовом секторе) окажется больше занятых в сегментах люксовых товаров и розничной торговли, чем представителей любой другой отрасли, включая информационные технологии. Вот список компаний десяти богатейших людей Европы (имена перечислять не будем, ведь их предприятия гораздо интереснее, чем они сами): Zara, L'Oréal, H&M, LVMH, Nutella, Aldi, Lidl, Trader Joe's, Luxottica, Crate & Barrel^[162].

Роскошь времени

Ни одной компании из сферы информационных технологий не удалось решить проблему времени – устаревания товара. Apple как люксовая марка оказалась первой технологической компанией, которая обрела возможность растянуть свой успех на несколько поколений.

Между тем Apple не сразу стала люксовой маркой. Она была лучшим домом в запущенном районе – в секторе электронного аппаратного обеспечения, в мире проводов, железа, аббревиатур и низких прибылей.

Вначале компания просто произвела компьютер интуитивно более понятный, чем у конкурентов. Стремление Стива Джобса к элегантному дизайну оценила лишь малая часть потребителей, а основную их массу привлекала архитектура, разработанная Стивом Возняком. В то время Apple обращалась преимущественно к интеллекту покупателей. Многие из ее первых поклонников были гиками, технарями-компьютерщиками – что не прибавляло сексуальности марке. Apple, к ее чести, посмотрела на город роскоши, раскинувшийся по другую сторону железнодорожных путей, и подумала: почему бы и нет? Почему бы нам не стать лучшим домом в лучшем районе?

В 1980-х годах компания переживала упадок. Компьютеры на чипах Intel с операционной системой Microsoft Windows стали быстрее и дешевле и завоевывали рациональный орган – мозг людей. Программы Word и Excel стали мировым стандартом офисного софта, а большинство игр работали на процессорах Intel. Тогда-то Apple и стала двигаться ниже по телу потребителя, от мозга к сердцу и гениталиям – и как раз вовремя, потому что ее доля на рынке вскоре упала с 90 до 10 процентов^[163].

Компьютер Apple Macintosh, появившийся в 1984 году, отличался красивыми иконками и персонализацией, обращавшейся прямо к сердцу. Вдруг оказалось, что компьютер может быть понятным. Он разговаривал с пользователем: как известно, при загрузке на экране появлялось слово Hello. С помощью Mac художники могли выражать себя, творить красоту и изменять мир^[164]. Потом явился новый прорыв – компьютерная верстка. Программы компании Adobe были сделаны специально для дисплея Mac с точным поэлементным отображением^[165].

Идея знаменитого рекламного ролика «1984», снятого Ридли Скоттом, состояла в том, что обладатель компьютера от Apple никогда не станет «очередным кирпичиком в стене»^[166]. В итоге я и сотрудники моих стартапов двадцать лет мучились с недостаточно мощными и чрезмерно дорогими продуктами, лишь бы иметь право утверждать, что мы мыслим не так, как все.

Все это было несексуально. Большинство пользователей никуда не возили свои компьютеры и держали их в *особых залах*, а приглашать туда потенциального партнера, чтобы похвастаться аппаратурой, было непрактично и неромантично.

Чтобы превратиться в по-настоящему люксовый товар, компьютер должен был уменьшиться, приобрести новые функции, стать красивее и постоянно быть при вас (или на вас), давая возможность в широком или узком кругу продемонстрировать успешность. Начало этой трансформации положил iPod, блестящий белый прямоугольник размером с колоду карт, благодаря которому в карман уместалась вся музыкальная библиотека. На фоне остальных MP3-плееров унылого серого, темно-синего или черного цвета iPod выделялся и в технологическом плане: чудесная новинка могла похвастаться пятью гигабайтами памяти, а ближайший конкурент, плеер от Toshiba, имел всего 126 мегабайт. Для iPod Apple специально искала по всей отрасли электроники такую компанию, которая сможет изготовить крошечный дисковый накопитель – величиной чуть ли не с часовой камень.

Со временем из названия компании Apple исчезло даже само это слово: новизна понятия «компьютер» сошла на нет, оно было слишком привязано к прошлому^[167]. Будущее же принадлежало устройствам, от музыкальных проигрывателей до телефонов, основанным на компьютерных технологиях. Причем такие брендовые товары потребитель мог всюду носить с собой или даже на себе.

Появление Apple Watch в 2015 году замкнуло круг. Для презентации нового продукта на сцену вышла супермодель Кристи Тарлингтон. Каждый общий план зала служил бесплатной рекламой – столько знаменитостей оказалось в кадре. Apple для рекламы нового устройства купила двенадцать страниц в журнале, но не в Computer World и даже не в Time (как когда-то было сделано для Macintosh), а в Vogue. Фотограф Питер Белангер запечатлел смарт-часы цвета «розовое золото» стоимостью 12 тыс. долларов. Трансформация завершилась. Apple стала лучшим домом в лучшем районе.

Дефицит

Ключ к успеху Apple – это своего рода метадефицит. Компания продает миллионы iPod, iPhone, iWatch и Apple Watch, но только около одного процента населения Земли может (рационально) их себе позволить, а именно это и нужно Apple^[168]. В первом квартале 2015 года на iPhone приходилось всего 18,3 процента продаж смартфонов в мире и 92 процента прибыли в этом сегменте^[169]. Так продается роскошь. Ведь как еще изящно продемонстрировать друзьям и посторонним, где бы вы ни находились, что

благодаря талантам, генетике и образованию вы вошли в один процент элиты? Очень просто: пользуйтесь iPhone.

Посмотрите на карту распределения мобильных операционных систем, и вы увидите карту благосостояния. В Манхеттене доминирует iOS, в Нью-Джерси или Бронксе, где средний доход резко падает, вы увидите Android. В Лос-Анджелесе у жителей престижных районов вроде Малибу, Беверли-Хиллз или Палисейдс будут iPhone, а в Южном Централ, Окснарде или городках Внутренней империи^[170] – телефоны на Android. Таким образом, iPhone – самый четкий показатель того, что вы ближе к совершенству и имеете больше шансов на спаривание.

Об Apple написано больше хороших статей, чем о любой другой компании, но очень многие не рассматривают эту марку как класс люкс. Я консультирую люксовые бренды уже двадцать пять лет и считаю, что их все, от Porsche до Prada, объединяет пять ключевых признаков: культовая персона основателя, мастерство, вертикальная интеграция, глобальное распространение и премиальная цена. Рассмотрим эти признаки подробнее.

1. Культовая фигура основателя

Нет ничего полезнее для бренда, ориентированного на самовыражение, чем устойчивое отождествление с фигурой одного человека, особенно если это основатель марки. СЕО меняются, а основатели остаются навсегда. В 1830-х годах нищий парнишка по имени Луи Виттон босиком *прошел* около 500 километров до Парижа, чтобы показать там себя прекрасным изготовителем дорожных сундуков, вскоре он уже делал чемоданы для французской императрицы Евгении Монтихо, супруги Наполеона III^[171].

Дизайнер Виттон был прообразом культовой фигуры основателя. У каждого такого предпринимателя увлекательная биография, в которой было множество взлетов и падений, и таланты, каким, казалось бы, место не в магазине, а в музее. Искусство и его демократичная версия, ремесло, дают марке жизнь и силу. Обычно такие основатели происходят из ремесленников. Их дар (или проклятие) – с юных лет знать свое предназначение – изготавливать красивые предметы. Выбора у них нет.

Многие думают, что покупатели люксовых товаров переплачивают за престижную марку только ради того, чтобы пустить пыль в глаза. Но попробуйте сесть за руль Porsche 911, подчеркните скулы румянами NARS Orgasm Blush или примерьте свитер от Brunello Cucinelli, и вы почувствуете, как у вас прибавилось харизматичности и

целеустремленности. Вот почему ремесленники создают большую ценность, чем кто-либо другой в наше время. «Некоторые думают, что роскошь – антоним бедности. Они ошибаются. Роскошь – это антоним вульгарности», – говорила Коко Шанель.

Чтобы понять, какую огромную роль сыграл Стив Джобс как культовая фигура инноваций, вспомните молодого Элвиса Пресли. Если бы он умер двадцатилетним, успев записать первые хиты на студии Sun, но до того как пошел в армию, мир не увидел бы короля рок-н-ролла в легендарном белом костюме с бубенцами на сцене Лас-Вегаса. Элвис перестал выступать, когда ему не было и сорока. Продлись его музыкальная карьера еще десять или двадцать лет, он бы пел старые песни на корпоративах, а вместо его дома-музея в Мемфисе был бы устроен трейлерный парк.

Смерть спасает культовую фигуру от неизбежного суда повседневности, от старения, и возводит в статус легенды – именно это и нужно бренду. Представьте, как Тайгер Вудс мог бы прославить Nike, если бы звезду гольфа на пике карьеры переехала на машине жена, узнав о том, что Вудс забивает мяч в чужие лунки. Пожалуй, это один из немногих плюсов смерти известного человека: он уже не наделает ошибок, которые могут бросить тень на его образ, более того, он останется вечно молодым. Отцы-основатели США втайне вздохнули с облегчением, когда Джордж Вашингтон скончался: его безупречной репутации больше ничто не угрожало.

Не имеет значения, что в реальной жизни культовый основатель был негодным человеком. Apple тому подтверждение. Мир почитал Стива Джобса как спасителя человечества, хотя в действительности он был не особенно хорошим парнем и из рук вон плохим отцом. В суде он отрекся от собственной плоти и крови, отказавшись платить алименты на содержание дочери, хотя знал, что является ее биологическим отцом, а его капитал в то время исчислялся сотнями тысяч долларов. И, как мы уже упоминали, он дал ложные показания по поводу опционов Apple на государственном следствии.

Тем не менее, когда Джобс умер в 2011 году, его оплакивал весь мир; тысячи людей размещали в интернете публикации его памяти, несли цветы к штаб-квартире Apple, к магазинам компании по всему миру и даже в школу, где он учился. Так произошло обожествление культового основателя, превратившегося из звезды в святого, и эту трансформацию облегчило еще и то, что в последние годы жизни Джобс обретал все более аскетический облик.

С тех пор бренд Apple воссиял еще ярче. Трудно найти более

показательный пример того, что папа Франциск называет нездоровым «идолопоклонством перед деньгами», чем наша одержимость Стивом Джобсом. Принято считать, что Джобс оставил свой след в мире. Но это не так. Стиву Джобсу, по-моему, было наплевать на мир. Оставляют след в мире те, кто встает каждое утро, одевает детей, ведет в школу и печется об их благополучии. Миру нужно больше равнодушных родителей, а не новый дурацкий телефон!

2. Мастерство

Секрет успеха люксового товара – скрупулезное внимание к каждой детали и огромное, почти сверхчеловеческое мастерство. При взгляде на лучшие образцы таких изделий кажется, что нас посетил гость с далекой планеты, чтобы одарить идеальными солнцезащитными очками или шелковыми шарфиками. Те, кто делает покупки с дисконтом, быть может, недоумевают, зачем тратить столько сил, чтобы довести до совершенства конструкцию складывающихся наушников или завязать узелком каждую ниточку в той части шляпы, которую вы даже не видите. Но для тех, кто материально обеспечен и не тревожится о том, на что будет жить, с ощущением обладания искусно изготовленной и красивой вещью не сравнится ничто.

Язык роскоши Apple – это простота и предельная продуманность дизайна. Начиная с фирменного стиля 1980-х под названием Snow White («Белоснежка») (белый пластик, горизонтальные полосы, благодаря которым компьютер кажется меньше) заканчивая iPod («1000 песен в кармане»), простота для Apple – идея-фикс. Простота подразумевает отсутствие лишних деталей во внешнем облике и удобство использования, ведь когда взаимодействие с предметом вызывает восторг у потребителя, растет лояльность бренду. Колесико управления на iPod оказалось одновременно изящным и игривым. iPhone ввел в обиход сенсорные экраны; прокрутка на телефоне покорила мир. Apple выбрала для корпуса PowerBook алюминий – один из самых легких материалов, что позволило сделать ноутбук тоньше и улучшить вентиляцию. Вместе с тем алюминиевый ноутбук смотрелся дорого и эксклюзивно. Как провозглашала старая реклама iMac, технологии Apple – это «просто потрясающе и потрясающе просто»^[172].

Вот так Apple делает продукты, которые один за другим становятся культовыми: «эти предметы как будто получились сами собой... они кажутся настолько простыми, логичными и очевидными, что рациональнее

альтернативы невозможно представить»^[173]. Когнитивная психология говорит о том, что внешне привлекательные предметы вызывают у нас приятные ощущения, которые, в свою очередь, помогают справляться с творческими задачами^[174]. «Красивые вещи лучше работают, – говорит Дон Норман, вице-президент по новым технологиям Apple в 1993–1998 годах. – После мойки и полировки ваша машина ездит быстрее, правда? Во всяком случае, вам так кажется»^[175].

3. Вертикальная интеграция

В начале 1980-х The Gap была сетью заурядных магазинов, где, кроме одежды, торговали пластинками. Наряду с продукцией Levi's и других популярных брендов там продавались и кое-какие вещи под собственной маркой The Gap. Однако в 1983 году новый CEO Микки Дрекслер обновил имидж компании. Освещение в магазинах стало более мягким, декор сменился на отбеленное дерево, зазвучала музыка, примерочные были увеличены, а стены украсили большие черно-белые снимки знаменитых фотографов. В каждом магазине чувственный опыт покупателя воплощал представление Дрекслера о своем бренде. Он не торговал люксовыми товарами, но формировал вокруг бренда особый мир и обеспечивал индивидуальный подход к покупателю. Заимствуя идею у люксовых марок, Дрекслер создавал *симулякр* роскоши. Его стратегия дала толчок доходу и прибыли, и The Gap на двадцать лет стала предметом зависти всего ретейла^[176].

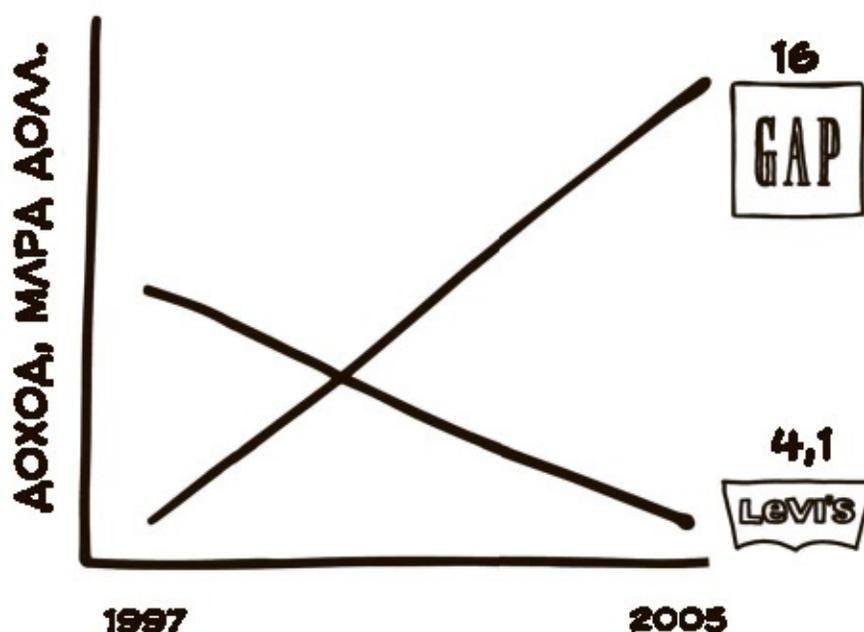
Многие называют Дрекслера принцем торговли. Однако его влияние на отрасль этим не исчерпывалось. Дрекслер понял, что хотя реклама по телевизору способна выразить идею бренда, реальный магазин может гораздо больше. Здесь покупатель делает шаг *внутрь* бренда, чувствует его запах, трогает его. Дрекслер решил, что именно в магазинах будет строить бренд-капитал. Пока Levi's, главный конкурент The Gap, продолжал вкладывать средства и силы в рекламные ролики для телевидения, CEO преображал свои магазины.

Что он получил в результате? С 1997 по 2005 год The Gap увеличила доход более чем в три раза, с 6,5 до 16 млрд долларов, а капитал Levi Strauss & Co тем временем сократился с 6,9 до 4,1 млрд долларов^[177], ^[178], ^[179], ^[180]. Бренды создавались уже не на телеэкране, а в реальном мире, но компания Levi's упустила это из виду. Думаю, наш мир был бы лучше, если бы Levi's достигла такого успеха, как Apple, поскольку семья Хаас, которой принадлежит этот бренд, воплощает идеал крупных

предпринимателей: скромность, социальная ответственность и честность.

Стив Джобс ввел Дрекслера в совет директоров Apple в 1999 году, вскоре после своего возвращения в компанию, а пару лет спустя Apple открыла первый магазин в торговом центре в Тайсоне, штат Виргиния^[181]. Магазины Apple были еще эффектнее, чем The Gap. Критики зевали: традиционные магазины – прошлый век, будущее за интернетом, говорили они. Как будто Стив Джобс не понимал этого.

Сейчас мало кто помнит, что тогда большинство расценивало такой шаг Apple как ошибку, полагая, что компания отстала от времени: открывает дорогие магазины, пытается позиционировать себя как люксовую марку, хотя электронные устройства становятся все более дешевыми и доступными. Глупость, думали они, разве Apple не видит, что в информационных технологиях царят массовые производители, такие как Microsoft и Intel? Разве она не замечает, как бурно развиваются интернет-магазины?



Источники: Ежегодные финансовые отчеты Gap, Inc 1998 и 2006 гг., официальный сайт Gap, Inc.; “Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material” – информация объединения Clean Clothes Campaign; ежегодный финансовый отчет Levi Strauss & Co 2006 г., официальный сайт Levi Strauss & Co

Бывший финансовый директор Apple Джозеф Грациано встревоженно рассказывал журналу Business Week, что Джобс упорно «подает икру в

мире, который вполне доволен сыром и крекерами»^[182].

Магазины, конечно, изменили всю отрасль информационных технологий и закрепили за Apple позицию в мире люксовых продуктов. Если курс акций Apple рос благодаря iPhone, то бренд-капитал и прибыли увеличивались благодаря магазинам. Пройдитесь по Пятой авеню или Елисейским полям, и вы увидите в одном ряду магазины Vuitton, Cartier, Hermès и Apple. Такова закрытая модель распространения. Часы Ballon Bleu от Cartier за 26 тыс. долларов или замшевое пальто от Burberry за пять тысяч утратили бы свою привлекательность на полках обычного торгового центра. Фирменный магазин становится храмом бренда. Объем продаж на квадратный фут в магазинах Apple составляет почти 5 тыс. долларов. Следом с отрывом в 50 процентов идут продуктовые магазины^[183]. Не iPhone, а Apple Store определил успех Apple.

4. Глобальность

Богатые люди – самая однородная группа населения. Недавно я выступал на саммите по инвестициям, который организывает JPMorgan. CEO этой компании, Джейми Даймон, приглашает триста важнейших (безумно богатых) частных клиентов банка и около полусотни директоров и основателей фондов, в которые банк инвестирует средства частных клиентов. Четыреста властителей вселенной плюс те, кому улыбнулась фортуна, позволив появиться на свет в богатой семье. Представители почти всех стран и культур – и такие одинаковые. Все в зале говорят на одном языке (и в буквальном, и в переносном смысле), у всех часы от Hermès, Cartier или Rolex, у всех дети учатся в университетах «Лиги плюща», все отдыхают на побережье Италии, Франции или Сен-Бартелеми. Заполните зал представителями среднего класса из разных стран, и вы увидите пеструю толпу людей, которые по-разному питаются, одеваются; говорят на разных, непонятных друг другу языках. Целая антропологическая энциклопедия! Напротив, мировая элита подобна одноцветной радуге.

Вот почему люксовым брендам легче преодолевать географические границы, чем их массовым конкурентам. Ретейлеры, ориентированные на массового потребителя, такие как Walmart и Carrefour, вынуждены обращаться к этнографам, чтобы освоиться на региональных рынках, а вот люксовые марки, в том числе Apple, определяют собственную вселенную. Узнаваемый образ легендарного бренда создается ключевыми элементами дизайна: стекло на входе (большая витрина, куб, цилиндр), запатентованная Джобсом прозрачная лестница, открытое пространство, минималистский

интерьер, товары на витринах в единственном экземпляре (покупателю их выносят). Почти полсотни магазинов в эксклюзивных торговых районах двадцати двух стран мира привлекают более миллиона поклонников марки каждый день^[184]. Для сравнения: «Дисней Уорлд» за 2015 год посетило всего 20,5 млн человек^[185].

В довершение всего Apple располагает глобальной цепочкой поставок. Компоненты прибывают с китайских рудников, из мастерских Японии, с микроэлектронных производств США на огромные заводы и в производственные комплексы в разных странах мира, в частности в Китае. Готовые товары отправляются в точки продаж Apple: как физические, так и интернет-магазины. Тем временем миллиардная выручка от их продажи проходит свой путь по системе зон льготного налогообложения, включая Ирландию. Результат – колоссальная прибыль и маржа люксового уровня при затратах, как на товар с низкой себестоимостью. Хотя Apple – одна из самых прибыльных компаний в истории экономики, ее мало беспокоит величина налоговых ставок в США.

5. Высокая наценка

Высокая цена говорит о качестве и эксклюзивности. Вспомните, как вы разглядываете витрины. Разве у вас не возникает желания рассмотреть внимательнее или потрогать дорогой товар? Разве не случилось вам в интернет-магазине или даже на eBay из любопытства отсортировать предложения по цене в убывающем порядке? Это негативная эластичность в действии: если бы Hermès продавала шарфы по 19,95 доллара, большинство клиентов компании утратили бы к ней интерес. Apple в этом смысле далеко не Hermès: она не может продавать компьютеры или телефоны в двадцать или сто раз дороже массовой марки, но наценку тем не менее делает внушительную. В 2017 году iPhone 7 без контракта стоил 749 долларов, демократичный смартфон Blu R1 Plus – 159 долларов, а новая модель BlackBerry (BlackBerry KeyOne) – 549 долларов^[186], ^[187], ^[188].

Этот прием, как и почти все прочее (за исключением достойной политики найма персонала), Джобс позаимствовал у Hewlett-Packard, пионера ценообразования на качественные технологические продукты. С первых дней существования Apple Computers Джобс публично заявлял о своем восхищении Hewlett-Packard и желании построить Apple по ее образу и подобию. Особенно восхищала Джобса стратегия HP выпускать лучшие, то есть наиболее инновационные и качественные, товары, в частности калькуляторы, а потом брать огромные деньги с инженеров,

которым необходимы такие устройства. Разница была в том, что HP в основном поставляла профессиональное оборудование – о классе люкс тут и речи не было, тогда как Apple ориентировалась на розничного потребителя и могла наделить свои продукты всеми признаками стиля и элегантности.

Некоторым приверженцам марки Apple неприятно слышать, что их выбор основан на иррациональных решениях, ведь они считают себя умными и искушенными. Они убеждают себя, что мозг участвовал в принятии решения: «Это просто очень хороший телефон. У этой программы интуитивно понятный интерфейс. А сколько замечательных приложений для работы! Ноутбуки производительнее. Часы побуждают меня делать на три тысячи шагов в день больше. Высокая цена совершенно оправданна», – говорят они себе. И все это может быть правдой. Похожие доводы приводят покупатели «Мерседеса» и «Бентли». Товар класса люкс должен быть высокого качества. Кроме того, он служит признаком статуса: он укрепляет ваш «бренд» как партнера для размножения. Это не так очевидно в богатых районах, где устройства Apple, похоже, есть у каждого. Чем вы выделяетесь, сидя с макбуком в парижском Café de Flore, когда вокруг вас полтора десятка людей с такими же? Однако взгляните на это с другой стороны: если Apple – норма, то насколько же страдает *привлекательность* человека для противоположного пола, когда он ставит на столик ноутбук Dell или делает фотографию на Moto X?

Заметьте, я не говорю, что покупка товара класса люкс действительно привлечет к вам партнеров. Миллионы владельцев и владелиц iPhone спят в одиночестве. Но покупка люксового продукта вызывает особые эмоции, прилив серотонина, гормона счастья и успеха. Может быть, этот предмет и сделает вас привлекательнее, а вот ноутбук от Dell не сделает точно. Решение купить товар с большой наценкой обусловлено первобытным сексуальным инстинктом, сколько бы мозг ни разглагольствовал о рациональных причинах. (Это явление мы подробнее рассмотрим в главе 7.)

Успех Apple оборачивается крупным проигрышем для многих других. Так, 2015 год был, вероятно, самым успешным в истории Nike, доходы которой выросли на 2,8 млрд долларов^[189]. Для сравнения: доходы Apple за это же время выросли на 51 млрд долларов^[190]. Это целый океан свободных денег, которые люди *не потратили* на другие товары.

Первые кандидаты на вылет под натиском Apple – производители и продавцы люксовых товаров среднего ценового уровня, до тысячи

долларов, это J. Crew, Michael Kors, Swatch и другие. Их покупатели ограничены в средствах, а для молодежи телефоны и кофе сейчас важнее одежды. На что они потратят свои не очень значительные свободные средства? Старый телефон с треснутым экраном уменьшает их возможности найти партнера гораздо больше, чем куртка или сумка из прошлогодней коллекции. Так что они предпочтут сэкономить 78 долларов на толстовке с принтом Hedley из Abercrombie & Fitch, 298 долларов на стеганой кожаной сумке от Michael Kors или 498 долларов на сумке Luna Drive Willow от Kate Spade.

Между тем платиновые бренды, такие как Porsche или Brunello Cucinelli, даже не заметят этого 51 миллиарда, утекшего к Apple. Их клиенты могут позволить себе все, что пожелают, и им не приходится себя ни в чем ограничивать.

Решение Стива Джобса превратить свой бренд из технологического в люксовый – одно из самых значимых, и прибыльных, озарений в истории бизнеса. Технологические компании способны быстро расти, но редко оказываются вне времени. Напротив, Chanel без труда переживет Cisco, а Gucci еще увидит тот метеорит, от падения которого погибнет Google. У Apple самая хорошая наследственность из всей «Большой четверки» и, по-моему, самые большие шансы дожить до XXII века. Обратите внимание: сегодня из «Четверки» только Apple благополучно пережила основателя и команду первых руководителей и продолжает здравствовать.

Технологии в гробу

Асват Дамодаран, преподаватель финансов в бизнес-школе имени Стерна, провел исследование и установил, что в сфере информационных технологий жизненный цикл компаний ускорен по сравнению с традиционными организациями. Можно сказать, что для них возраст исчисляется иначе, например, как для собак по сравнению с человеком^[191]. Зато они способны выпустить продукт, расширить бизнес и приобрести клиентов быстрее, чем производства в других сферах, где стоят проблемы с недвижимостью и существуют требования к капиталу или каналам распространения, на создание которых могут понадобиться годы и огромный штат сотрудников. Минус, однако, в том, что то же самое ракетное топливо, которое отправляет ввысь технологическую компанию, доступно массе более молодых, сообразительных и расторопных конкурентов, которые быстро их нагоняют.

В дикой природе лев живет 10–14 лет, а в неволе – двадцать и больше^[192], потому что в неволе ему не бросают вызов другие самцы. В природе львы обычно погибают от ран, полученных в сражениях за трон, и мало кто умирает от старости.

Технологические компании словно самцы льва в дикой природе. «Царем зверей» быть хорошо: приятное соотношение цены и прибыли, быстро прибывающий капитал (если повезет), любовь и восхищение общества, для которого новаторы подобны рок-звездам. Но трон хочет занять каждый. И чтобы свергнуть царя и занять его место, нужны только сила, скорость, агрессивная жестокость да еще глупость, которая не дает поверить в возможность поражения.

Apple не только превратилась из великого визионера в грандиозное производственное предприятие, но и продлила себе жизнь, создав люксовый бренд. Apple отдавала себе отчет, что после Стива Джобса пост CEO должен занять хороший координатор, который понимает, как масштабировать компанию. Если бы совету директоров нужен был новый визионер, они бы назначили директором дизайнера Apple Джони Айва.

Видение, которого нет

На мой взгляд, у Apple нет ясного видения будущего, но компания по-прежнему процветает, потому что сделать iPhone крупнее, а потом снова уменьшить – это гениально и просто. Все равно что взять лучший в мире хлеб и завернуть десятью разными способами. Кроме того, компания выиграла от понимания того, что бренд и средства позволяют вложить время и деньги в то, чтобы стать люксовой маркой и выделиться на фоне других технологических компаний.

Apple еще во времена Macintosh решила не следовать в русле конкурентов и отошла от идеи предлагать с каждым годом больше вычислительных возможностей за меньшие деньги (по закону Мура). Сегодня Apple занимается тем, что продает продукты, услуги и эмоции – чувство близости к Богу и привлекательность. Компания воплощает их посредством полупроводниковых технологий и сенсорных экранов, заряжает электроэнергией и упаковывает в роскошь. Эта мощная, головокружительная смесь создала самую прибыльную компанию в мире. Раньше считалось, что человек – это то, во что он одет; сейчас кто-то думает, что человек – это то, что он ест. На самом деле человек – это то, на чем он пишет СМС.

Король-строитель

Как ни удивительно, очень многие до сих пор, невзирая на факты, думают, что Стив Джобс сам изобрел все знаменитые устройства Apple: сидел за лабораторным столом в исследовательском отделе штаб-квартиры в Купертино, паял микрочипы на крошечную системную плату – и *бац!* – получился iPod. На самом деле паял Стив Возняк и на четверть века раньше, когда делал первый компьютер Apple.

Стив Джобс действительно гений, но в другой области. Ярче всего его гениальность проявилась тогда, когда бизнес-эксперты по всему миру в один голос утверждали, что отрасль информационных технологий избавляется от посредников. Они говорили, что физические каналы распространения и розничной торговли исчезают, а на смену им приходит электронный ретейл в виртуальном мире. Джобс, в отличие от конкурентов, понимал, что контент и даже товары массового потребления можно продавать онлайн, а вот электронные устройства, которые вы хотите превратить в предметы роскоши, нужно продавать с большой наценкой как товары элитного потребления – другими словами, в сверкающих храмах, под ярким светом, с увлеченными молодыми «гениями» в роли продавцов, готовых в любой момент прийти на помощь. А главное нужно продавать эти товары в магазинах со стеклянными стенами, где покупателей будут видеть другие: и не только другие покупатели, но и те, кто идет мимо и, бросая взгляд внутрь, заметит их среди избранных. В таком магазине можно торговать практически *любыми* товарами, главное – чтобы они элегантно выглядели, были стильно упакованы и обладали теми же мотивами в дизайне, что и более дорогие аналоги.

Вот почему Apple получает маржу, которая и не снилась остальным технологическим компаниям. Ей удалось практически невероятное – продавать продукт с низкой себестоимостью по премиальной цене. В других категориях люксовых товаров нет ничего подобного. Возьмем аксессуары: у сумочек Bottega Veneta высокая наценка при высокой себестоимости. Автомобили Ferrari тоже имеют высокую наценку и далеко не низкую себестоимость. Отель Mandarin Oriental продает свои услуги с высокой наценкой, но и много тратит на их оказание. Apple же удается делать высокую наценку при низкой себестоимости. Причина в том, что она занялась производством и робототехникой на поколение раньше, чем большинство технологических компаний, особенно производителей потребительской электроники, выстроила цепочку поставок мирового

класса и закрепились в розничной торговле с помощью небольшой армии специалистов техподдержки и IT-экспертов, которой позавидует каждый бренд и любой ретейлер.

Змейки, лесенки и рвы

Каждая компания старается окружить себя как можно более высокими стенами, чтобы защититься от вторжения врагов – стартапов и конкурентов. В теории бизнеса это называется барьерами для входа на рынок.

Теоретически барьеры работают, но в традиционных «стенах» все больше трещин и даже брешей, особенно в сфере информационных технологий. Стоимость вычислительной мощности падает, а пропускная способность увеличивается (снова закон Мура), вдобавок новое поколение руководителей уже выросло в цифровом мире – все это создало небывало длинные «лестницы», позволяющие быстро подняться наверх, как в детской настольной игре, где «лесенки» ведут вперед, а «змейки» назад. Телекомпания ESPN, магазины одежды J. Crew, бизнесмен и политик Джеб Буш находятся на недосягаемой высоте? Уже нет. Цифровые «лесенки» (интернет-телевидение, фаст-фэшн и [@realdonaldtrump](#)) позволяют преодолеть почти любую стену.

И как безумно успешной компании защитить себя? Малькольм Гладуэлл, гуру бизнес-литературы, напоминает притчу о Давиде и Голиафе, призывая: *не сражайтесь на чужих условиях*^[193]. Другими словами, после того как ваша технологическая компания почти достигла скорости света, вам нужно обезопасить себя от того же мощного оружия, каким вы сами сокрушили ничего не подозревавшую жертву. Несколько очевидных примеров: сетевой эффект (все пользуются Facebook, потому что – все в Facebook), защита интеллектуальной собственности (каждая компания в отрасли информационных технологий с капиталом свыше 10 млрд долларов судится в качестве истца либо ответчика со всеми остальными компаниями в этой отрасли с таким же капиталом) и создание стандартной для отрасли, то есть монополизированной, экосистемы (я набираю этот текст в Word, потому что у меня нет выбора).

Впрочем, полагаю, настоящий ключ к долговременному успеху – создание глубоких рвов. iPhone недолго будет оставаться лучшим телефоном: слишком много компаний задались целью его превзойти. Однако у Apple есть ключевой актив с крепкой иммунной системой:

полтысячи магазинов в двадцати четырех странах мира^[194]. Но, погодите, ведь конкурент может просто открыть электронный магазин? Может, но это будет совсем не то же самое. [HP.com](#) против Apple Store на Риджент-стрит в Лондоне – все равно что нож для масла против пистолета. Как девять женщин не выносят ребенка за месяц, так и Samsung – если корейский гигант решит инвестировать в это направление – потребуется десять лет, или больше, чтобы выступить на том же уровне.

В проблемах традиционных магазинов винят цифровое распространение. Отчасти это справедливо. Однако на электронные продажи приходится всего 10–12 процентов ретейла^[195]. К несчастью, средний класс растворяется, соответственно, уходят в прошлое и магазины, которые его обслуживают. Большинство торговых точек, ориентированных на покупателей среднего класса или расположенных в районах его проживания, переживают трудные времена. Напротив, магазины в богатых районах благополучно работают. Когда-то к среднему классу можно было отнести 61 процент американцев, теперь же он составляет менее половины населения; остальные – это либо низший, либо высший класс^[196].

Таким образом, Apple, заметившая, что «лесенки» и дальше будут удлиняться, склоняется к аналоговым, требующим больших затрат времени и капитала, «рвам». За Apple гонятся Google и Samsung. Впрочем, им скорее удастся сделать более совершенный телефон, чем воссоздать романтику, атмосферу и стиль магазинов Apple. Поэтому каждой успешной компании в цифровую эпоху стоит спросить себя: где, в дополнение к толстым и высоким стенам, я могу выкопать глубокие рвы? Иначе говоря, где соорудить такие барьеры на уровне «старой экономики», которые требуют от компании больших затрат и времени на создание, а от конкурентов – на преодоление? Apple блестяще с этим справилась, постоянно инвестируя в лучший бренд мира и магазины. Amazon тоже выбирает стратегию рвов и создает более сотни дорогих и трудоемких в постройке складов. «Старая экономика» в чистом виде! Готов поспорить, что Amazon этим не ограничится и успеет открыть еще тысячи складов.

Недавно эта компания сообщила, что арендует двадцать «Боингов-767» и приобретает тысячи фур для перевозки грузов под своей маркой^[197], ^[198]. Google открывает серверный парк и запускает воздушные суда начала XX века (дирижабли), которые будут предоставлять высокоскоростной доступ к интернету^[199]. У Facebook по сравнению с другими компаниями «Четверки» меньше всего рвов из области «старой экономики», поэтому она более уязвима перед осаждающей армией с

длинными лестницами. Но и это в скором времени изменится: Facebook объявила о прокладке трансатлантического подводного кабеля совместно с Microsoft^[200].

Успех одной компании вроде Apple способен опустошить целые рынки и даже регионы. Появление iPhone в 2007 году разорило Motorola и Nokia, которые в общей сложности были вынуждены уволить 100 тысяч работников. Nokia на пике своего развития приносила 30 процентов ВВП и почти четверть корпоративных налогов Финляндии. Коммерческое вторжение Apple в 2007 году нанесло стране не меньший ущерб, чем война с Советским Союзом в 1939-м. Падение Nokia обрушило всю финскую экономику^[201]. Доля компании на фондовом рынке упала с 70 до 13 процентов^[202].

Каковы перспективы?

Посмотрите на историю Apple и других компаний «Четверки»: каждая начинала в своей нише. Apple – производитель электронных устройств, Amazon – магазин, Google – поисковик, Facebook – социальная сеть. Вначале они, казалось, не конкурировали. Более того, лишь в 2009 году тогдашний CEO Google Эрик Шмидт обратил внимание на будущий конфликт интересов и покинул (сам или по чьему-то настоянию) совет директоров Apple.

С тех пор члены «Четверки» неуклонно вторгаются на территорию друг друга. Как минимум две или три из этих компаний оказываются конкурентами в одних и тех же сферах: реклама, музыка, книги, фильмы, социальные сети, сотовые телефоны, а в последнее время еще и беспилотные автомобили. Но люксовым брендом остается лишь Apple, и эта особенность – огромный козырь, который приносит большую прибыль и конкурентное преимущество. Люксовый статус предохраняет Apple от многих превратностей и возносит компанию над ценовыми войнами.

Пока я не вижу серьезной конкуренции для Apple в «Четверке». Amazon продает дешевые планшеты. Facebook выглядит чуть сексуальнее, чем телефонный справочник. А попытка Google выйти в сферу носимых устройств на деле оказалась противозачаточным средством: у человека в очках Google Glass минимальные шансы продолжить род, поскольку представитель противоположного пола к нему даже не приблизится.

У Apple, пожалуй, самые глубокие рвы в мире, а статус люксового

бренда будет способствовать ее долголетию. Остальные три компании «Четверки», львы в саванне цифровой конкуренции, по-прежнему рискуют безвременно погибнуть, и только у Apple есть шанс обмануть смерть.

След во Вселенной

Низкая себестоимость в сочетании с высокой ценой принесла Apple капитал, который превышает ВВП Германии, объем фондового рынка России и рыночную капитализацию Boeing, Airbus и Nike вместе взятых. Обязана ли Apple в какой-то момент потратить эти средства? И если да, то как?

Мое предложение: пусть Apple откроет крупнейший в мире бесплатный университет.

На рынке образовательных услуг давно назрели перемены. Уязвимость любого сектора рынка определяется тем, насколько рост цены связан или не связан с уровнем инфляции и насколько со временем улучшаются производительность и инновационность. Информационные технологии продолжают оттягивать на себя все больше мирового ВВП из-за нашего глубокого убеждения в том, что качество продуктов должно и далее улучшаться, а цена – снижаться. Образование же последние полвека остается практически неизменным, а вот цены в этом сегменте растут быстрее, чем в телекоммуникациях и даже здравоохранении.

СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ, %



Стоимость обучения в университете, %

Источники: “Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home...”, AEIdeas, August 2016. <http://bit.ly/2nHvdfr>; Shiller, Robert. “*Irrational Exuberance*”, <http://amzn.to/2°98DZE>

Каждый вторник я читаю ста двадцати студентам лекции по стратегии брендов. Это обходится им в 720 тыс. долларов, то есть по 60 тысяч за каждую лекцию в курсе. Большая часть этих средств взята в кредит. Я хороший преподаватель, но каждый раз, входя в аудиторию, напоминаю себе, что Нью-Йоркский университет берет с этих ребят по 500 долларов в минуту за меня и проектор слайдов. Бред, да и только!

Диплом хорошего университета – ключ к хорошей жизни, но в Америке этот ключ достается только очень талантливым детям из семей с низким и средним уровнем дохода и поголовно всем детям из богатых семей, а также иностранцам. Высшее образование из квантиля американских домохозяйств с наиболее высоким доходом получают 88 процентов детей, с наиболее низким доходом – только 8 процентов. Заурядные и небогатые, то есть большинство, остаются за бортом, и наша цивилизация начинает напоминать «Голодные игры».

Apple под силу изменить ситуацию: это бренд с корнями в системе образования и достаточным запасом средств для выкупа как цифровой инфраструктуры онлайн-университета Khan Academy, так и недвижимости под общежития и кампус. Apple могла бы разрушить образовательный картель, который только притворяется социальным благом, а на деле представляет собой кастовую систему. Приоритет стоит отдать творческим дисциплинам: дизайну, гуманитарным и общественным наукам, искусству, журналистике. Сейчас весь мир сосредоточен на технической четверке STEM: естественные науки, информационные технологии, инженерное дело, математика, но будущее за креативным классом – за теми, кто видит в формах, функциях и людях нечто большее, нечто прекрасное и вдохновляющее, а технологии делают это возможным.

Суть заключается в том, чтобы перевернуть бизнес-модель образования: отменить плату за обучение, а деньги брать с работодателей, ведь у студентов денег нет, зато они есть у компаний, заинтересованных в молодых специалистах. Гарвардский университет мог бы сделать то же самое, если бы на свои 37 млрд долларов государственного финансирования взял да и отменил бы плату за обучение и набрал бы в пять раз больше студентов, он от этого не разорится. Но Гарвард болен тем

же, чем и вся система образования: погоней за престижем в ущерб общественному благу. Нью-Йоркский университет, где я преподаю, хвастается тем, что сюда стало почти невозможно поступить. Это равносильно тому, что приют для бездомных нашел повод гордиться тем, сколько нуждающихся он прогоняет.

У Apple есть средства, бренд, навыки и возможность оставить след в мире и по-настоящему его изменить. Ну, или сделать более крутой экран для следующей модели телефона.

Глава 4. Facebook

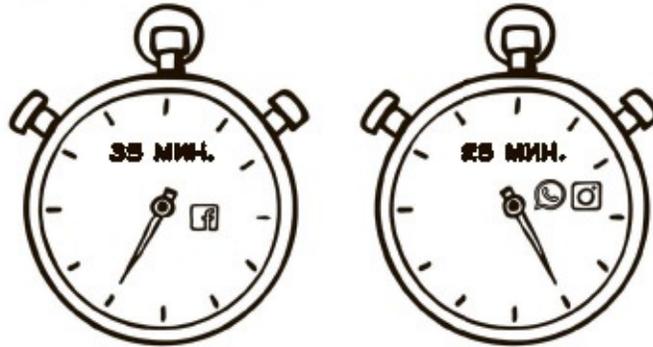
Если размер имеет значение, а он, несомненно, важен, то Facebook, возможно, самое успешное начинание в истории человечества.

В мире 1,4 миллиарда китайцев, 1,3 миллиарда католиков, и 17 миллионов человек в год героически выносят визит в «Дисней Уорлд»^[203], ^[204], ^[205]. А у корпорации Facebook серьезные взаимоотношения с двумя миллиардами человек^[206]. Конечно, есть еще 3,5 миллиарда поклонников футбола по всему миру, но этой прекрасной игре понадобилось больше полутораста лет, чтобы покорить половину планеты^[207]. Facebook и ее дочерние компании, скорее всего, справятся меньше чем за двадцать лет. Компании принадлежит три из пяти платформ, которые быстрее всего преодолели рубеж в 100 миллионов пользователей: Facebook, WhatsApp и Instagram.

Вы уделяете Facebook тридцать пять минут каждый день^[208]. В сумме с ее дочерними подразделениями Instagram и WhatsApp это уже пятьдесят минут. На пользование социальной сетью у людей уходит больше времени, чем на любое другое занятие помимо общения с семьей, работы и сна^[209].

Если вы думаете, что Facebook при капитализации в 420 млрд долларов переоценен, представьте, что весь интернет – это одна частная компания, взимающая почасовую плату за доступ к сети. И эта компания, от которой зависит вся наша цифровая жизнь, выходит на биржу с первичным предложением акций. Сколько бы мог стоить 20-процентный пакет акций, который обычно предлагается при выходе на IPO, этой условной Корпорации Интернет? Думаю, гораздо больше 420 миллиардов.

**ВРЕМЯ ПОЛЬЗОВАНИЯ
FACEBOOK, INSTAGRAM
И WHATSAPP ЕЖЕДНЕВНО,
ДЕКАБРЬ 2016 Г.**



Источник: “How Much Time Do People Spend on Social Media?”
MediaKix

Жажда

Мы начинаем жаждать того, что видим каждый день.

Ганнибал Лектер^[210]

Facebook приобретает влияние быстрее, чем любое предприятие в истории. Дело вот в чем: мы жаждем того, что видим на Facebook. Если посмотреть на факторы, влияющие на решение покупателя потратить деньги, то Facebook контролирует информированность – верхний уровень воронки маркетинга.



Информация, которую мы получаем в социальных сетях, особенно в Instagram, подконтрольной Facebook, рождает у нас мысли и желания. Например, подруга публикует фото в сандалиях J. Crew на фоне мексиканского пейзажа или приятель делает селфи с коктейлем на крыше отеля Soho в Стамбуле, и нам немедленно хочется приобрести и испытать то же самое. Facebook формирует намерения эффективнее, чем любой канал рекламы или продвижения товара. Нацелившись на продукт, мы отправляемся искать его на Google или Amazon. Таким образом, в воронке Facebook занимает более высокое положение, чем Google. Социальная сеть подсказывает нам, *что* мы хотим приобрести; Google отвечает на вопрос *как*, а Amazon говорит, *когда* желаемое будет у вас в руках.

В маркетинге так сложилось, что широкий охват и адресная реклама – противоположные полюса. Яркий пример охвата – реклама в перерыве Суперкубка по американскому футболу, когда примерно 110 миллионов зрителей смотрят одни и те же ролики независимо от местонахождения^[211], но почти вся эта реклама для большинства из них неактуальна. Думаю, вряд ли вы страдаете синдромом беспокойных ног или планируете покупать именно южнокорейский автомобиль, и никто в здравом уме не станет пить пиво Budweiser. Другой полюс – презентация для избранной группы директоров по маркетингу крупных компаний на обеде, устроенном их коллегой из eBay. Такая информация очень актуальна для всех

слушателей, а обед на десятерых обходится eBay в 25 тыс. долларов. Это узконаправленная реклама, но расширить ее охват нереально.

Ни одной другой медийной компании не удавалось сочетать широту охвата Facebook с возможностью адресной рекламы. Каждый из 1,86 миллиарда пользователей Facebook создает собственную страничку и годами публикует на ней личную информацию^[212]. Если рекламодателям нужно заинтересовать конкретного пользователя, то в распоряжении компании есть информация о поведении, привязанная к его личности. В этом и состоит преимущество Facebook перед Google и причина того, что социальная сеть теснит на рынке гиганта поиска. Благодаря мобильному приложению Facebook превратилась в крупнейшего в мире продавца цифровой рекламы, и это поразительное достижение с учетом того, что Google гениальным образом увела доходы от рекламы у традиционных медиа всего несколько лет назад.

Парадоксально, что Facebook, анализирующая мельчайшие детали нашего поведения, возможно, будет понимать нас лучше, чем друзья. Facebook фиксирует подробный и очень точный портрет каждого пользователя по его кликам, словам, действиям и кругу друзей. А вот наши собственные публикации в сети, ориентированные на друзей, в основном самореклама.

Профиль на Facebook – это отретушированная картина вашей жизни, фотопортрет, снятый в мягком освещении и на камеру с линзой, смазанной вазелином. Facebook – это платформа для хвастовства и саморекламы, где пользователи делятся своими главными достижениями, моментами, которые хотят запомнить, вроде отпуска в Париже или места в первом ряду на модном мюзикле. Мало кто рассказывает о тяжелом бракоразводном процессе или демонстрирует, с каким усталым видом приходит с работы в четверг вечером. Пользователи сами решают, что выставлять напоказ.

Впрочем, Facebook этим не обманешь. Как опытный фотограф, сеть видит правду и рекламодатели компании тоже. В этом секрет ее силы. Сторона сети, обращенная к нам, пользователям Facebook, – это наживка, чтобы выманить у нас настоящую добычу.

Общение и любовь

Отношения делают нас счастливыми – подтвердило знаменитое исследование Гарвардской медицинской школы. На данный момент это самое продолжительное изучение взрослой жизни человека: оно началось с

наблюдения за судьбой 268 студентов Гарварда в 1938–1944 годах. Чтобы выявить, какие факторы наиболее значимы для благополучия, ученые в течение семидесяти пяти лет следили за судьбой участников и измеряли огромный спектр психологических, антропологических и физических параметров – от типа личности и коэффициента интеллекта до употребления алкоголя, отношений в семье и «длины мошонки в спокойном состоянии»^[213]. Исследование выявило, что главный показатель счастья – это глубина и качество межличностных отношений.

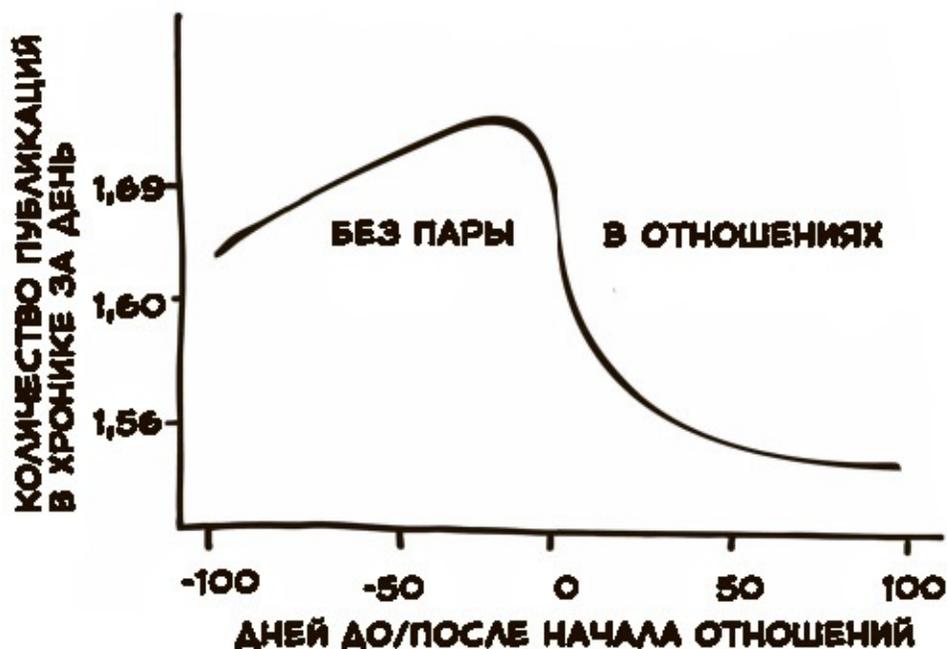
Понадобилось 75 лет и 20 млн долларов, чтобы прийти к простому выводу: счастье – это любовь. Любовь определяется близостью, глубиной и количеством взаимодействий с людьми. Facebook в лучших своих проявлениях обращается к нашей потребности в таких отношениях и помогает их развивать. Нам всем это знакомо. Приятно снова найти человека, с которым не виделся двадцать лет, и сохранять связь с друзьями, переехавшими в другой город. Глядя на фото их малыша, вы испытываете прилив дофамина^[214].

В биологическом смысле человек уступает большинству животных в силе и скорости. Наше конкурентное преимущество – развитый мозг. Эмпатия делает нас людьми. Бум фотографий в социальных сетях способствовал усилению эмпатии. Полагаю, благодаря этому качеству мы перестанем травить детей ядовитым газом или хотя бы будем активнее искать и наказывать тех, кто так поступает. Общеизвестно, что страны с налаженными торговыми взаимоотношениями реже вступают друг с другом в войну. По мере снижения количества насильственных смертей, я полагаю, мы обнаружим одну из главных причин этого: больше людей чувствуют себя ближе – к большему числу людей^[215].

Бескорыстие и забота – залог выживания нашего вида, и те, кто заботится о других, получают в награду *жизнь*. Переживания, эмоции, физический контакт при проявлении заботы сохраняют нам молодость. Да мы и сами чувствуем, что приносим пользу человечеству. Это жизненно важная связь Facebook с нашим сердцем, счастьем и здоровьем.

Четверть населения планеты засоряет ленту Facebook сентиментальными цитатами и беспочвенными фантазиями, но социальная сеть также дает пользователям шанс обрести любовь. Оказывается, для того чтобы по вашему кругу общения распространилась весть о том, что вы ищете партнера, достаточно сменить статус «в отношениях» на «без пары». Новость об изменении статуса способна пронестись по сети и достичь отдаленных узлов, о которых пользователь и не задумывался.

Facebook анализирует изменение поведения в сети каждый раз, когда пользователь меняет информацию о своем семейном положении. Как показывает график, люди без пары больше общаются в сети. Это часть саморекламы в ритуале ухаживания. Но как только они вступают в отношения, их активность снижается. Facebook следит за этим и проводит «анализ эмоций»: классифицирует положительные и отрицательные мнения о счастье в текстах и фотографиях. Как и ожидалось, обретение пары делает человека гораздо счастливее – хотя после первых дней эйфории происходит небольшой спад [\[216\]](#).



Источник: Meyer, Robinson. “When You Fall in Love This Is What Facebook Sees”, *The Atlantic*

Поводов для скептического отношения к Facebook достаточно, особенно с учетом того, сколько на этой социальной платформе саморекламы, недостоверных новостей и стадного мышления. Вместе с тем трудно отрицать, что сеть способствует дружеским отношениям и даже любви, а такие связи делают нас счастливее.

Подсматривая и подслушивая

В 2017 году каждый шестой житель планеты ежедневно посещал

Facebook^[217]. Пользователи указывают информацию о себе (пол, место жительства, возраст, образование, друзья), рассказывают о том, чем занимаются, что им нравится, что они собираются делать сегодня и в ближайшем будущем.

Для защитника неприкосновенности частной жизни – это кошмар, для маркетолога – рай. Открытый характер Facebook и убежденность молодого поколения в верности максимы «не запостил – значит, не было» привели к появлению такого массива данных и средств адресной рекламы, что автоматические сканеры товаров в магазинах, социологические опросы, полевые исследования и фокус-группы по сравнению с ними – нечто среднее между дымовыми сигналами индейцев и семафорной азбукой. Скоро останутся без работы социологи, которые отлавливали вас на улице, просили «ответить на пару вопросов» и за участие вручали вам купон на скидку в магазине. Простые опросы (обязательно простые – сейчас ни у кого нет времени на заполнение анкет на десяти листах) в цифровую эпоху почти утратили смысл, ведь теперь можно отслеживать, как *на самом деле* ведет себя человек в частной жизни, игнорируя то, что он о себе сообщает («Я всегда пользуюсь презервативами»).

Этот грандиозный самообучающийся механизм способен на гораздо большее, чем выявить мамашу-наседку на страничке Nike. В США, когда у вас на телефоне открыто приложение Facebook, оно наблюдает и анализирует. Да-да, каждый ваш шаг на Facebook сохраняется и учитывается^[218]. Компания утверждает, что использует эту информацию не для адресной рекламы, а для того, чтобы показывать вам больше материалов, которыми вы заинтересуетесь или захотите поделиться, учитывая другие ваши действия, например, то, что вы делаете покупки в определенном магазине или смотрите «Игру престолов».

Между тем точно известно, что приложение Facebook действительно «слышит» окружающие звуки, которые улавливает микрофон вашего смартфона^[219], а значит, может пропускать их через программу распознавания звуков, дополненную искусственным интеллектом, и таким образом определить, с кем вы, что делаете и даже о чем говорят окружающие. И это не намного страшнее, чем пиксель отслеживания в браузере, когда вы повсюду в интернете видите ретаргетированную рекламу. Бывало так, что одна и та же пара обуви «преследует» вас по разным сайтам? Это и есть ретаргетированная реклама. Страшно вот что: Facebook очень здорово научилась работать с такой рекламой, а вдобавок она собирает и совместно использует данные сразу на нескольких

платформах. Двойное касание фотографии кроссовок Vans в Instagram, и на следующий день у вас в ленте Facebook реклама тех самых кроссовок. Жутковато, зато эффективно.

Нет смысла углубляться в рассуждения о нарушении неприкосновенности частной жизни: по этому поводу давно идут дискуссии на десятках других каналов. Однако в целом сейчас наше общество переживает холодную войну между неприкосновенностью частной жизни и адресной рекламой. Не прогремело еще ни единого выстрела (вроде запрета Facebook), но и защитники частной жизни, и сторонники таргетирования друг другу не доверяют, поэтому возможна быстрая эскалация конфликта. Добровольно передавая корпоративным машинам огромное количество сведений о себе: ежедневные маршруты, электронные письма, звонки, мы рассчитываем, что компании воспользуются этими сведениями в наших интересах, но одновременно будут их оберегать и даже не заглянут внутрь.

Пока пользователи дают понять, что удобство таких платформ перевешивает даже внушительные риски для безопасности. Защитных мер в сети недостаточно: пример – крупнейшие утечки данных из Yahoo в 2014 и 2016 годах. Взлом данных теперь глубоко и прочно укоренился в нашей жизни. Я пользуюсь двухэтапной авторизацией и часто меняю пароли; говорят, многие не делают даже этого. Но я еще ни разу не встречал человека, который сказал бы, что перестал пользоваться смартфоном или Facebook ради информационной безопасности. Если у вас есть сотовый телефон и аккаунт в социальной сети, значит, вы согласились на вторжение в вашу частную жизнь, потому что оно того стоит.

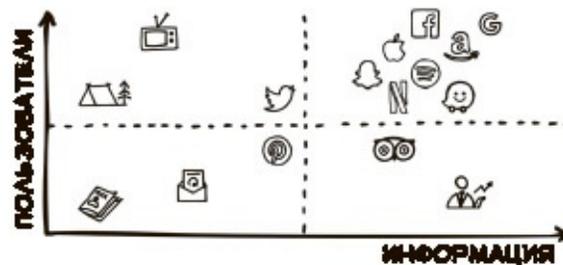
Загадочная экономика Бенджамина Баттона

Кто оказывается в выигрыше в экономике, работающей на алгоритмах? Представьте себе график: по оси у отложим аудиторию компании. Facebook и Google, разумеется, будут в клубе миллиардеров. У многих других компаний, от Twitter до крупных розничных сетей и телекомпаний, охват в сотни миллионов человек. Они тоже будут значимыми игроками.

Далее по оси x отложим знания о клиенте. Сколько и какой информации компания получает от клиентов; насколько плавно и быстро это повышает удовлетворенность пользователя – например, он автоматически выбирает пункт назначения при вызове Uber; подсказывает музыку, которая вам понравится, на Spotify? За последние пять лет только

тринадцать компаний в рейтинге S&P 500 каждый год демонстрировали опережающую динамику; это характерно для современной экономики, где победителю достается все, а остальным ничего [220]. Что объединяет большинство таких компаний? Удачное сочетание охвата и информированности – а эти алгоритмы отслеживают использование, чтобы улучшить предложение.

НОВЫЙ АЛГОРИТМ ЦЕННОСТИ



Это равносильно тому, что автомобиль с увеличением пробега становился бы дороже. Появился целый класс продуктов, которые, как Бенджамин Баттон, с годами только молодеют. Когда вы ходите в кроссовках Nike, их ценность снижается. Но когда вы пишете на Facebook, что на вас кроссовки Nike, ценность сети возрастает. Это называется сетевым эффектом, или быстротой адаптации. Пользователи не только делают сеть прочнее (помните: все пользуются Facebook, потому что все на Facebook). Когда вы включаете навигатор Waze, этот сервис становится полезнее для всех: программа определяет ваше местонахождение и точнее отслеживает ситуацию на дорогах.

На какие компании выгоднее всего работать и в них инвестировать? Ответ очевиден: это Бенджамины Баттоны.

Посмотрите на график, показывающий новый алгоритм ценности. В правом верхнем квадранте победители, включая три платформы: Amazon, Google и Facebook. Регистрация, итерация и монетизация пользовательской аудитории – основа бизнеса каждой из них. Для этого предназначены лучшие достижения человеческой цивилизации – алгоритмы.

Газеты охватывают миллионы читателей, не считая тех, кто знакомится с газетными публикациями на трех цифровых платформах. Но прессе это дает минимум информации. В то время как три крупнейшие платформы – поисковик, онлайн-магазин и социальная сеть – знают о вас всю подноготную, New York Times обладает лишь самыми

поверхностными сведениями, начиная с почтового адреса. Может быть, газета в курсе, что я большую часть жизни провел в Калифорнии, а может, и нет. Может быть, она даже пытается отслеживать мой график отпусков. Газета видит, какие статьи я читаю и комментирую, но это алгоритм, который наблюдает за социальной группой, а не платформа с лентой, откалиброванной лично под меня.

Алгоритм Facebook позволяет таргетировать конкретную группу населения в конкретной географической точке. Рекламодатель может сделать запрос: «Покажите мне всех женщин младше 1981 года рождения в Портленде, которые планируют купить автомобиль». Пользуясь сведениями, собранными с миллионов аккаунтов в США, компания по обработке данных Cambridge Analytics, исследовавшая, в частности, Brexit и предвыборную кампанию Дональда Трампа, составила психографический профиль избирателей перед президентскими выборами 2016 года в Соединенных Штатах. Пользуясь поведенческим микротаргетингом, компания доводила агитационные материалы до конкретных избирателей, которые по глубоко личным причинам были к ним особенно восприимчивы^[221]. Располагая информацией о полутораэтажных лайках, модель Cambridge Analytics предсказывала поведение человека лучше, чем супруг или супруга, а с тремя сотнями лайков – лучше, чем он сам^[222].

Как и другие традиционные медиа, New York Times доверила Google функцию поиска на собственном сайте и слишком поздно поняла свою ошибку. Сейчас газета знает обо мне, давнем подписчике, жалкие крупинки по сравнению с Facebook. Телеканалам известно и того меньше. Для XXI века телекомпании ведут себя удивительно глупо, а в этой системе глупое поведение обходится дорого, даже если вначале приносит деньги от тех, кто умнее. Ведь информацией можно было воспользоваться, чтобы понять, какая реклама неэффективна, и сократить затраты.

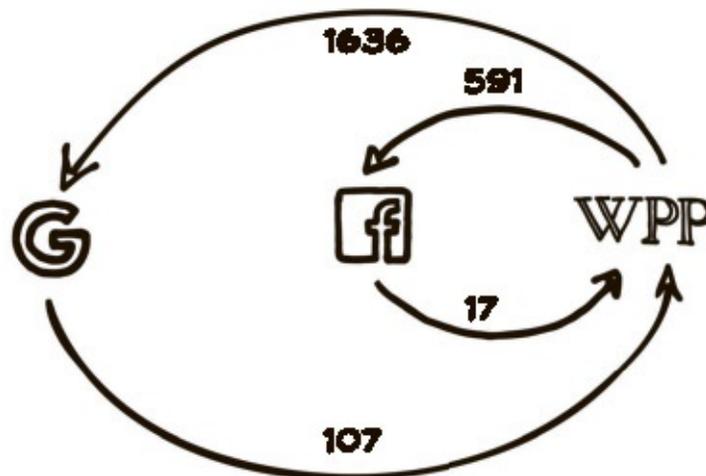
Отстают и некоторые цифровые компании. Например, Twitter сравнительно мало знает о своих пользователях. Миллионы из них берут вымышленные имена, а до 48 миллионов, или 15 процентов, – боты^[223]. В результате Twitter может оценить изменение настроений и предпочтений в разных регионах мира, но неспособна адресно работать с конкретными пользователями. Она понимает человечество, но плохо знает людей. Поэтому релевантность Twitter, так же как «Википедии» и познавательного телеканала PBS, всегда будет расти быстрее, чем рыночная стоимость компании. Для планеты это хорошо, для акционеров Twitter – не очень.

Выше и правее всех на графике находится Facebook со своими

гигантскими охватом и информированностью. Это дает компании огромное преимущество в цифровую эпоху. Иначе говоря, у Facebook есть запас хинина на рынке, осаждаемом москитами, – квалифицированный персонал, который хорошо ориентируется в цифровом мире. Умные люди стремятся работать в компании, которая лидирует на рынке и, кажется, контролирует происходящее. В компании, где есть блестящие перспективы, разнообразие возможностей, интересные задачи и безумные объемы средств. Мало у кого хватит смелости или денег, чтобы выложить 20 млрд долларов на приобретение пятилетней компании WhatsApp.

Моя компания L2, в частности, изучает маршруты миграций сотрудников между крупнейшими компаниями, включая как традиционные, так и «Большую четверку». Около двух тысяч сотрудников WPP, самой большой рекламной группы в мире, перешли в Facebook или Google, а обратный переход совершили всего 124 человека. Если присмотреться к этим ста двадцати четырем, то выяснится, что многие из них только стажировались в Facebook или Google, но не получили предложения о трудоустройстве, поэтому пошли работать в WPP^[224]. В традиционной рекламной отрасли все больше тех, кто не смог устроиться в другом месте.

МИГРАЦИИ СОТРУДНИКОВ МЕЖДУ WPP, FACEBOOK И GOOGLE



Источник: Анализ данных LinkedIn, проведенный L2

Это подчеркивает, насколько высоко забрались цифровые гиганты. Мало того что их алгоритмы с каждым днем совершенствуются, питаются нашей информацией, они еще и привлекают лучших и умнейших

специалистов. Достаточно посмотреть на результаты интеллектуальных тестов, которые готовы проходить желающие работать в Google. Попасты в Facebook не легче, просто об этом не так много пишут.

Мозги, мускулы и кровь

По словам Черчилля, Вторую мировую войну выиграли британские мозги, американские мускулы и русская кровь. В распоряжении Facebook – и мозги, и мускулы, и кровь. Если вы гадаете, что из этого представляете собой как пользователь, значит, вы кровь.

Посмотрите на Snapchat: многие аналитики считали, что суперуспешное приложение для обмена фото и видео способно выбиться на уровень «Большой четверки». Это творение старшекурсников Стэнфордского университета вышло в 2011 году и сразу стало популярным. Его особенность состоит в том, что фото и видео, пересылаемые друзьям, через несколько секунд или часов после открытия исчезают. Это избавляет от страха перед неловкостью, и пользователи стали обмениваться более откровенными личными сообщениями, не опасаясь, что их увидит будущий спутник жизни или работодатель. Недолговечность контента побуждала общаться в приложении активнее (у рекламодателей потекли слюнки). Наконец, Snapchat покорила подростков – как известно, требовательную и влиятельную аудиторию.

Спектр функций Snapchat постепенно расширился, приложение даже зашло на территорию телевидения, запустив мобильный видеоканал. В 2017 году корпорация Snap быстро нагоняла Twitter и к первичному размещению акций на бирже имела уже 161 миллион ежедневных пользователей^[225]. Пакет акций при первичном размещении был оценен в 33 млрд долларов^[226].

Поглядим, что будет дальше. Facebook уже готовится раздавить молодого конкурента. Имран Хан, директор по стратегическому развитию компании Snap, утверждает: «Snapchat – это мессенджер с фотографиями, а не социальная сеть».

Не знаю, обижается ли Цукерберг на руководителя Snapchat Эвана Шпигеля за то, что тот не пожелал продать ему компанию, или адекватно реагирует на угрозу, но мне кажется, что Марк просыпается и засыпает каждый день с одной мыслью: «Мы сотрем Snap с лица земли». И он сотрет.

Цукерберг понимает, что фотографии, главная приманка Facebook, сосредоточены преимущественно в одной части его социальной империи – в Instagram. Человек воспринимает изображение в 60 тысяч раз быстрее, чем слова^[227]. Фотографии моментально находят путь к сердцу. Если Snapchat угрожает оттянуть внушительную часть этого рынка или хотя бы побороться за нее, такую угрозу необходимо устранить. Поэтому Facebook разрабатывает в Ирландии новый интерфейс, ориентированный на камеру. Это клон Snapchat. Неслучайно, отчитываясь о финансовой деятельности компании за 2016 год, Цукерберг произнес смутно знакомую фразу: «Мы верим, что будущее общения за видеокамерой».

Facebook уже позаимствовала, то есть украла, у Snapchat ряд других идей, включая временные рассылки (Quick Updates), временные публикации (Stories), фильтры для селфи и сообщения, которые самоуничтожаются через час. Так будет продолжаться и дальше, если не вмешается государство. Facebook – бирманский питон, пожирающий корову. Очертания проглоченной коровы еще видны в теле змеи, а вот когда питон ее переварит, он вернется к прежней форме, лишь станет жирнее.

Немалая часть этого левиафана – Instagram. Facebook приобрела фотохостинговый сайт в 2012 году за 1 млрд долларов, и это приобретение оказалось одним из самых выгодных. Невзирая на скептические замечания («Миллиард за компанию, где работает меньше двух десятков человек?»), Цукерберг настоял на своем и приобрел подразделение, которое сейчас стоит в пятьдесят с лишним раз больше, чем он за него заплатил. Неважно, согласны ли вы с утверждением, что Instagram – лучшая платформа в своем роде, но, скорее всего, вы не можете не признать это одним из удачнейших слияний последних двадцати лет. (Интересно, что два года спустя Цукербергу повезло меньше. За WhatsApp с примерно тем же числом сотрудников он заплатил уже 20 млрд.)

Чтобы оценить, насколько гениальным шагом была покупка платформы для обмена фотографиями, достаточно посмотреть на «индекс влияния» (Power Index) Instagram, или количество пользователей платформы, умноженное на уровень их активности. По этому показателю Instagram – самая влиятельная социальная платформа в мире: у нее 400 миллионов пользователей – втрое меньше, чем у Facebook, зато их уровень активности в пятнадцать раз выше.

Удачей с Instagram Facebook во многом обязана скорости приспособления к рынку. Ни одной другой платформе не удастся так быстро создавать новые функции. Какие-то пользуются успехом (Messenger, мобильное приложение, настраиваемая лента новостей), какие-

то себя не оправдывают (быстро прикрытый Weasop, который без разрешения делился с друзьями сообщениями о ваших покупках, и провальная кнопка «Купить»). Создание и уничтожение новых функций делает Facebook самой инновационной крупной компанией в мире.

МИРОВОЙ ОХВАТ И АКТИВНОСТЬ НА ВЕДУЩИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПЛАТФОРМАХ, %

2016, 3 КВАРТАЛ



Источники: Анализ данных Unmetric, проведенный L2; Отчет по социальным платформам за 2017 год, L2

Менее афишируемое, но весьма важное качество Facebook – готовность быстро отступить при негативной реакции пользователей или государства. Facebook понимает, что ее власть над людьми зыбкая. Какие бы огромные усилия ни вкладывали пользователи в создание и наполнение своих страниц, миллионы все равно могут уйти к более привлекательному конкуренту, как ушли когда-то с MySpace на Facebook. Поэтому, когда бесконечные попытки монетизации раздражают пользователей, например как Weasop, компания быстро отменяет инициативу, выжидает и затем делает новый шаг, но уже в другом направлении. Джефф Безос в одном из своих знаменитых обращений к инвесторам отмечал: зрелые компании убивает нездоровая приверженность устоявшимся процессам. Спросите об этом CEO United Airlines Оскара Муньоса, который оправдывал своих сотрудников, силой ссадивших пассажира с самолета, тем, что они «следовали установленным процедурам для подобных ситуаций»^[228].

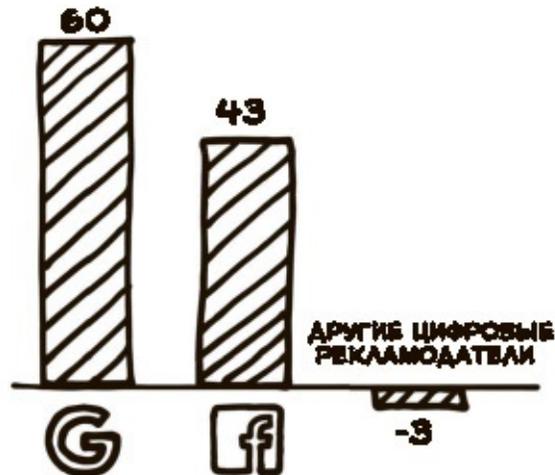
Большая часть инноваций достается Facebook бесплатно. Она применила мастерский прием джиу-джитсу. Facebook на пути к тому, чтобы стать крупнейшей в мире медиакомпанией, а контент она получает, как

и Google, от пользователей. Другими словами, более миллиарда клиентов работают на Facebook без всякой платы. В то же время крупным компаниям в сфере развлечений приходится тратить миллиарды долларов на создание оригинального контента. Netflix выделяет свыше 100 млн долларов на каждый сезон сериала «Корона», а в 2017 году ее расходы на оригинальный контент составили 6 млрд, что на 50 процентов больше, чем у крупной телекомпании, такой как NBC или CBS^[229]. В то же время Facebook борется за наше внимание (и побеждает) с помощью фотографий годовалого Макса в обнимку со щеночком венгерской выжлы. Они затронут небольшую аудиторию – 200–300 друзей родителей Макса, но этого достаточно. Машина сможет агрегировать это, сегментировать и таргетировать. Если развивать аналогию, сколько бы стоили CBS, ESPN, Viacom (MTV), Disney (ABC), Comcast (NBC), Time Warner (HBO) и Netflix вместе взятые, если бы у них не было расходов на контент? Ответ прост: столько, сколько Facebook.

Дуополия

Google и Facebook вместе перерисовывают карту медиамира. Со временем на каждую из них будет приходиться больше рекламы в медиа, чем на любые другие две компании в истории. Большинство согласится с тем, что как минимум в ближайшее десятилетие быстрее всего будут увеличиваться расходы на рекламу, оптимизированную для мобильных устройств и приложений. Facebook и Google контролируют 51 процент мировых расходов на мобильную рекламу, и их доля с каждым днем увеличивается. В 2016 году на эти две компании приходилось 103 процента роста дохода от цифровых медиа^[230]. Это означает, что без Facebook и Google цифровые медиа переживают упадок, как газеты, радио и телевидение.

РОСТ ЦИФРОВОЙ РЕКЛАМЫ В США В ГОДОВОМ ИСЧИСЛЕНИИ ЗА 2016, %



Источник: Kafka, Peter. “Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?” Recode

Ложный прорыв

В борьбе за доминирование на рынке и Facebook, и Google, скорее всего, будут делать рискованные ставки на обозначившиеся тренды. Особенно затратный путь – к виртуальной реальности, и здесь Facebook забежала вперед всей отрасли. В 2014 году Цукерберг за 2 млрд долларов приобрел Oculus Rift, ведущего разработчика шлемов виртуальной реальности^[231]. После этой сделки ожидалось, что виртуальная реальность откроет новые миры. Внимание: пока не открыла.

Предполагалось, что будут проводиться виртуальные совещания; что хирурги из Нью-Йорка и Токио будут трудиться в одной виртуальной операционной; что дедушки и бабушки получают возможность общаться с внуками, живущими на другом краю света. Так Facebook удалось бы проникнуть к нам в голову и перевести мир на новую платформу, разработанную не просто для общения, а для совместного *пребывания* в виртуальных мирах. Перспективы казались безграничными.

Вслед за Цукербергом венчурные инвесторы стали вкладывать сотни миллионов в стартапы виртуальной реальности. Вскоре и другие

технологические компании, не исключая «Большой четверки», вплотную занялись исследованиями в этом направлении. Никто не хотел упустить следующий большой прорыв. Однако виртуальная реальность оказалась самым грандиозным ложным прорывом. Регрессия к среднему – самая мощная сила во вселенной. Все смертны, и все ошибаются. Марк Цукерберг не раз оказывался прав, и пора ему было в чем-то крупно ошибиться. Так и случилось. У технологических компаний (надеюсь, пока) нет возможности решать за людей, что им надевать на публике. Нам не безразличен наш внешний вид, и большинству совсем не хочется выглядеть так, будто они ни разу в жизни не целовались. Помните очки Google Glass? За них ведь могли и побить на улице. Шлем виртуальной реальности выглядит глупо, и с этим ничего не поделаешь. Виртуальная реальность станет для Цукерберга тем же, чем битва при Галлиполи для Черчилля, – грандиозным провалом, который показывает, что хоть человек и может серьезно ошибаться, это не остановит его на пути к победе. Facebook по-прежнему намерена доминировать на глобальном рынке медиа и переосмыслить рекламу в XXI веке.

Ненасытность

Facebook, как ненасытный хищник, никак не успокоится. С их глобальным охватом, почти безграничным капиталом и все более совершенным механизмом обработки данных с помощью искусственного интеллекта Facebook вместе с Google не оставят камня на камне от большей части аналоговых и цифровых медиа. О том, что ждет медиаотрасль на глобальном уровне, можно судить по развитию ситуации тогда, когда информационный бизнес проглотил традиционные медиа. В общем-то, старые медиа никуда не денутся, в них просто невыгодно будет работать или вкладывать деньги.

Некоторые удержат позиции. Титаны вроде Economist, Vogue или The New York Times могут даже выиграть, по крайней мере в краткосрочной перспективе, потому что исчезнут их более слабые конкуренты. Вместе с неожиданным «открытием», когда окажется, что «правда» снова нужна, они на время увеличат свою долю рынка. Но только на время – вот что главное.

Между тем Facebook будет и дальше нейтрализовать традиционные медиа. Так, сайт The New York Times получает около 15 процентов трафика через Facebook^[232]. Газета разрешила Facebook публиковать свои статьи на ее собственной платформе. Иными словами, вы можете целиком прочитать

статью из Times, не переходя с Facebook на сайт газеты. Взамен Times сохраняет за собой доход от рекламы. Где-то мы такое уже видели.

На первый взгляд, сотрудничество взаимовыгодное, в действительности же Facebook контролирует ситуацию и может по собственному усмотрению увеличивать или уменьшать количество публикаций Times, показываемых пользователям, и чередовать их с другими материалами. Один из самых крупных и уважаемых представителей американских медиа превращается в обычного поставщика контента, каких множество. При этом Facebook решает, какой контент выгоднее для размещения рекламы и кому его показать. Когда Times позволила Google индексировать свои данные, она, образно говоря, выстрелила себе в ногу, ну а с Facebook Instant Articles все участники программы, в том числе уважаемая газета, приставили себе пистолет к виску. Опыт ничему их не научил. В конце 2016 года Times вышла из программы Instant Articles, которая оказалась совершенно невыгодной для нее^[233]. The New York Times попыталась – в очередной раз – продать свое будущее, но, к счастью, ничего не вышло, потому что предложили недостаточно.

Нефть

Представьте, что вы собираетесь добывать нефть в месторождениях Саудовской Аравии. Это несложно: вставьте трубу в скважину и нефть сама поднимется на поверхность, причем такой чистоты, что хоть сразу заливай в двигатель. При таком способе добычи успех практически гарантирован, а себестоимость нефти составляет около трех долларов за баррель. Даже при низком спросе цена барреля на рынке будет равна примерно 50 долларам.

Посреди ширящегося американского «газового пояса», в Юнионтауне (Пенсильвания), нефтяная компания торгуется с местным фермером за право добывать полезные ископаемые в его владениях; потом бурит глубокую скважину в расчете попасть на нефтеносный пласт. Компания вложила деньги в сложное специализированное оборудование – бур, который на глубине в несколько километров должен повернуться горизонтально. На это требуется много средств. После обнаружения пласта нужно выстроить вокруг обширную инфраструктуру, чтобы дробить породу, подавать под давлением воду в скважину, отводить выделяющийся природный газ. Все это обходится дороже 30 долларов за баррель нефтяного эквивалента.

Подумайте, имело бы смысл для государственной нефтяной компании Саудовской Аравии Агамсо выделять ресурсы на разработку сланцевых месторождений в Пенсильвании? Конечно нет, хотя бы из экономических соображений: зачем жертвовать 20 долларами прибыли с каждого барреля?

Перед Facebook стоит похожий вопрос. Нефть Facebook, ее главный ресурс – миллиарды учетных записей; компания наблюдает за ними и тщательно их исследует. Это огромное портфолио гарантированно и без больших затрат приносит деньги. Напротив, очки виртуальной реальности, бессмертие, прокладка оптоволоконных кабелей, автомобили без водителя и другие перспективные разработки еще не обещают успехов. Когда пользователь кликами, лайками и перепостами однозначно дает понять, в чем он заинтересован, а в чем нет, ему легко продавать. Это ясно как день и выгодно, как аравийская нефть.

Например, если я на Facebook щелкаю по статье о Берни Сандерсе и ставлю лайк под материалом о сенаторе-демократе Чак Шумере, алгоритм практически без затрат энергии предложит мне еще сотню леволиберальных публикаций. При желании алгоритм может удостовериться, что я выпускник университета в Беркли, известного своей политической активностью и протестами студентов, и уверенно классифицировать меня как защитника окружающей среды.

Затем Facebook присылает мне больше материалов либеральной направленности и зарабатывает деньги, когда я по ним щелкаю. Наполнение ленты новостей определяется четырьмя переменными: автором, популярностью, типом и датой публикации, а также отдельным рекламным алгоритмом^[234]. Когда я потребляю этот контент – неважно, читаю ли я аналитический обзор из Guardian, смотрю темпераментные выступления сенатора Элизабет Уоррен на YouTube или комментирую политические высказывания своих друзей, – алгоритм знает, какую информацию мне предоставлять, потому что причислил меня к левым либералам.

Вы спросите, а как же те, кто не выражает столь явно политическую позицию? Как им продвигают политические материалы? Большинство, скорее всего, придерживается умеренных взглядов, а найти подход к каждому гораздо труднее. Здесь нужен намного более сложный алгоритм, чтобы проанализировать круг друзей, маршруты, регион, словоупотребление, посещаемые сайты новостей. Все это требует дополнительных усилий и менее прибыльно. К тому же результат не гарантирован, ведь политически умеренные пользователи группируются в аудитории для потенциальных рекламодателей не по непосредственным

сигналам от них самих, а на основании ряда корреляций. Ошибки здесь неизбежны. Например, мой район в Гринвич-виллидж – оплот демократов, здесь лишь 6 процентов населения голосовали на выборах за Трампа^[235]. Уверенно могу сказать, что живу не то что в мыльном пузыре, а в комнатке без окон с мягкой обивкой на стенах. Впрочем, для комнаты без окон она довольно уютна.

Умеренных пользователей труднее заинтересовать, как и предсказать их поведение. Представьте видеоролик, где человек в кардигане спокойным тоном рассказывает о преимуществах и недостатках свободной торговли США с Мексикой. Сомневаюсь, что он будет популярен на Facebook. Работать с политически умеренной аудиторией – все равно что добывать газ сланцевым методом: этим занимаются только тогда, когда нет более простых вариантов. Таким образом, мы получаем все меньше спокойного и разумного контента.

В итоге Facebook и остальные медиа, работающие на алгоритмах, уделяют умеренным минимум внимания. Вместо этого, определив, что вы склоняетесь к консервативным взглядам, алгоритм просто снабжает вас соответствующими материалами, пока не подготовит к «тяжеловесам»: новостям с праворадикальных ресурсов, политическим дебатам консерваторов на радио, может быть, даже историям о теории заговора. Правдолюб, будь он хоть правым, хоть левым, не устоит перед провокационным заголовком, поэтому больше всего кликов приходится на конфронтационные и возмущенные публикации. Чем больше пользователей прочитали публикацию, тем выше ее рейтинг в Google и Facebook, а это, в свою очередь, стимулирует еще больше кликов и перепостов. В лучших (или худших?) случаях, а такое мы наблюдаем каждый день, статья или видео обретают вирусную популярность и охватывают десятки, даже сотни миллионов пользователей. В итоге мы еще сильнее отгораживаемся от позиции, не совпадающей с нашей.

Так алгоритмы усиливают поляризацию общества. Мы можем считать себя рациональными людьми, но инстинктивно все равно делим мир на своих и чужих. Гнев и возмущение легко вызвать. Вас тянет щелкнуть на видео, где расист Ричард Спенсер получает по лицу от протестующего на улице. Кажется, что политики становятся все более радикальными. Но они просто реагируют на запрос публики, на накал страстей, который с каждым днем усиливается в лентах новостей, и движение в сторону одной или другой крайности.

Новости 44 процента американцев и значительная часть пользователей во всем мире узнают прежде всего из Facebook^[236]. Однако Facebook, как и Google, не хочет считаться медийной компанией. Традиционное рыночное мышление подсказывает, что они не спешат навешивать на себя этот ярлык, чтобы не потерять в капитализации. Дело в том, что у медиакомпаний капитализация просто высокая, а «Большая четверка» привыкла к заоблачным высотам. Получаемые ею сотни миллиардов позволяют всем немногочисленным и избранным сотрудникам этих компаний не просто комфортно или обеспеченно жить, а купаться в деньгах. Такая стратегия удержания персонала никогда не выходит из моды.

Есть и другая, более низкая причина не позиционировать себя как медиа. Уважаемые компании в индустрии новостей осознают свою ответственность за формирование взглядов аудитории и стараются добросовестно ее информировать. Беспристрастная позиция редакции, проверка фактов, журналистская этика, цивилизованная дискуссия и прочие благородные принципы требуют усилий и сказываются на прибыли.

Поясню на примере, с которым хорошо знаком: я вижу, что редакция New York Times стремится не только точно излагать факты, но и сохранять баланс в публикациях. Так, если появляется много новостей, соответствующих позиции левых, в частности о депортации нелегальных мигрантов или таянии антарктических льдов, газета старается уравновесить их консервативным материалом, например колонкой республиканского комментатора с критикой закона о здравоохранении, принятого Обамой.

Можно сколько угодно спорить, удастся ли ответственным медиа, которых становится все меньше, на самом деле представить сбалансированную позицию и объективно отразить факты, но попытки хотя бы предпринимаются. Когда редакторы решают, какие материалы публиковать, они по меньшей мере задумываются о своей миссии нести людям информацию. Между тем для Facebook все измеряется в кликах и долларах, хотя компания прикрывает корыстные устремления маской прогрессивного мышления и справедливости. Однако, по сути, Facebook действует так же, как и другие лидеры экономики высоких технологий и, конечно, остальные компании «Большой четверки»: представляется флагманом современных ценностей, выступает за мультикультурность,

пользуется возобновляемыми источниками энергии. В то же время она хищнически гонится за прибылью, не обращая внимания на то, как день за днем губит отрасль.

Не стоит обманываться: единственная задача Facebook – зарабатывать. Если ее успех измеряется кликами и долларами, к чему отдавать предпочтение правдивым сюжетам перед недостоверными? Достаточно сработаться с несколькими организациями по «антимонопольному надзору в сфере журналистики», чтобы обеспечить себе прикрытие. С точки зрения алгоритма клик важен сам по себе. И по всему миру появляются редакционные проекты, оптимизирующие свои материалы под алгоритмы Facebook. Они штампуют провокационные публикации, одна безумнее другой, которые служат наживкой и для левых, и для правых.

В период выборов 2016 года в США много внимания привлек «Пиццагейт» – сюжет о вашингтонской пиццерии Comet Ping Pong. Утверждалось, что брат Джона Подесты, начальника предвыборного штаба Хилари Клинтон, организовал детскую проституцию в служебных помещениях пиццерии. Десятки тысяч людей поверили этой явно вымышленной истории. Один человек, начитавшись недостоверных новостей, даже приехал из Северной Каролины с винтовкой, чтобы освободить несчастных детей. Он явился в пиццерию и стал стрелять; к счастью, никто не пострадал (на этот раз) и его арестовали [\[237\]](#).

Беда в том, что от соседства настоящих новостей с вымыслом платформа Facebook становится только опаснее. Глядя на передовицу желтой газеты в супермаркете, вы вряд ли поверите, что Хиллари Клинтон – инопланетянка, но соседство таких заголовков со статьями из New York Times и Washington Post на Facebook мешает отличить подлинные новости от недостоверных.

Платформа

Могла бы Facebook контролировать публикуемые материалы? Для начала, например, обратить внимание на преступления на почве расовой нетерпимости. Правильная позиция здесь очевидна; благо, количество людей, готовых совершать такие преступления, невелико. Facebook просто поднимает руку и говорит: «Больше никаких публикаций, выражающих нетерпимость!» Руководство сети по примеру остальных участников «Большой четверки» создает себе имидж защитника современных ценностей, но на деле ее хищническое и консервативное поведение, уход от

налогов и уничтожение рабочих мест больше напоминает борьбу за выживание в дикой природе, чем цивилизованную дискуссию.

Сфабрикованные новости гораздо опаснее для демократии, чем кучка сумасшедших в капюшонах ку-клукс-клана. Однако производство таких новостей – часть выгодного бизнеса. Избавляясь от них, Facebook будет вынуждена взять на себя ответственность редактора одной из самых влиятельных, если не самой влиятельной, медийной компании мира. Ей придется оценивать материалы, отделяя ложь от правды, и, как и традиционным медиа, столкнуться с возмущением и подозрениями. А главное – отсеивая недостоверные новости, Facebook потеряет миллиарды кликов и огромный доход.

Компания пытается уйти от критики, утверждая, что это не средство массовой информации, а *платформа*. На первый взгляд справедливый аргумент, но задумайтесь: это понятие не означает, что компания не должна нести ответственность за причиняемый ею ущерб. Представьте, что «Макдональдс», обнаружив в своих ресторанах 80 процентов некачественного мяса, вдруг заявит, что не несет ответственности за массовые пищевые отравления, поскольку это не рестораны, а *платформа* быстрого питания. Потерпим ли мы такое?

Представитель Facebook так высказался об этом спорном вопросе: «Мы не можем сами судить, что правда, а что нет»^[238]. Но ведь можно хотя бы попытаться! Раз Facebook – крупнейшая социальная сеть, которой пользуются 67 процентов взрослых граждан США^[239], и все больше людей ежедневно узнают из нее новости, значит, де-факто она стала крупнейшей новостной медиакомпанией мира. Вопрос в том, обязана ли новостная компания выявлять и оберегать правду? Разве не в этом ее долг?

Под градом критики Facebook предложила инструменты для борьбы с недостоверными новостями. Теперь пользователи могут пометить материал как не соответствующий истине, и его отправят на проверку. Кроме того, компания пользуется программными средствами для выявления потенциально неподтвержденных новостей^[240]. Однако они в лучшем случае позволяют только пометить материал как спорный, даже если это явный вымысел. Между тем учитывая поляризацию политического климата и обратный эффект, который заключается в том, что когда вы приводите человеку факты, опровергающие его позицию, он еще больше в ней укрепляется, пометка «спорное» мало кого убедит. Легче обмануть человека, чем убедить, что его обманули.

Мы обычно считаем социальные медиа нейтральными, полагая, что

они просто предоставляют нам материалы. Ведь мы независимые, мыслящие личности и умеем отличать правду от лжи. Мы сами решаем, чему верить, сами выбираем, как реагировать. Однако, как свидетельствуют исследования, решение щелкнуть по заголовку принимается глубоко в подсознании. Физиолог Бенджамин Либет показал на электроэнцефалограмме, что активность в двигательной области коры головного мозга наблюдается за 300 миллисекунд до того, как человек осознает, что решил сделать движение^[241]. Мы щелкаем по ссылке, руководствуясь импульсом, а не мыслью. Нами управляет подсознательная потребность в принадлежности к группе, одобрении и безопасности. Facebook эксплуатирует эти потребности и побуждает больше времени проводить в сети (ее главный показатель успеха – время, проведенное пользователем на сайте), поощряя нас многочисленными лайками. Оповещения социальной сети отвлекают вас от работы или общения с близкими, чтобы скорее сообщить, что кому-то понравилась ваша фотография. Вы рассчитываете получить лайки, когда публикуете ссылку на статью, которая соответствует политическим взглядам вашего круга; и чем выразительнее статья, тем больше реакции она вызовет.

Тристан Харрис, бывший специалист по этике Google, прекрасно знает, как информационные технологии пользуются нашей психологической уязвимостью, и сравнивает оповещения социальных сетей с «однорукими бандитами»^[242]. Вознаграждение непредсказуемо: вам любопытно, получите вы два лайка или двести. Вы касаетесь значка приложения и ждете – секунду, две, три, пока вертятся барабаны, распалая ваше любопытство, и награда от этого становится слаще: вам поставили девятнадцать лайков. А станет ли их больше через час? Нужно проверить, чтобы узнать. Кстати, пока вы на сайте, вот вам разные сфабрикованные новости, которыми боты засоряют информационное пространство. Делитесь с друзьями, сколько пожелаете, даже не читая, – вы же знаете, что заслужите одобрение от соплеменников, когда опубликуете подтверждение того, чему они и так верят.

Facebook внимательно следит за тем, чтобы не привлекать к этому процессу людей – о ужас! – или здравый смысл. Компания утверждает, что таким образом обеспечивает непредвзятость – точно так же она объясняла увольнение целой команды редакторов, которая отбирала новости для раздела «Самое популярное». Считается, что участие людей влечет за собой явную или неявную предвзятость суждений.

Между тем искусственный интеллект тоже судит предвзято. Он

запрограммирован – людьми! – выбирать материалы, по которым чаще будут щелкать. Его приоритеты – количество переходов по ссылкам; цифры; время, проведенное на сайте. Искусственный интеллект не способен отличить сфабрикованные новости от настоящих: в лучшем случае он сделает предположение исходя из источника материалов. Только человек, занимающийся проверкой фактов, сможет утверждать, соответствует ли материал истине и заслуживает ли доверия.

Цифровому пространству необходимы правила. Но у Facebook они уже есть. Например, сеть удалила фотографию времен войны во Вьетнаме, на которой голая девочка убегает из горящей деревни, а заодно и публикацию премьер-министра Норвегии с критикой действий Facebook. Редактор узнал бы знаменитый снимок, за который фотограф получил Пулитцеровскую премию, а искусственный интеллект не смог.

Есть и еще более веская, хоть и менее обсуждаемая причина обходиться без редакторов: это потребует затрат, а зачем платить за то, что пользователи могут делать сами? Facebook прикрывается принципом свободы слова, пусть даже такое право оборачивается возможностью в шутку крикнуть «Пожар!» в кинозале, полном людей. Страх и возмущение? Тем лучше. У Facebook есть веская причина не говорить о себе как о медийной компании, ведь это лишние усилия и дополнительные разногласия. А этого «Большая четверка» избегает.

Утопия и антиутопия

Медиаплатформы, на которых пользователь становится товаром, принесли миллиардам людей новые возможности, связи и усилили эмпатию. Вместе с тем смещение ценности от старых, традиционных медиа к новым приведет к исчезновению рабочих мест и, как любые перемены, к новым рискам.

Самые большие угрозы современной цивилизации несли люди и движения, которые объединяет одно: они эксплуатировали средства массовой информации в своих целях при отсутствии подлинной четвертой власти, которая свободно могла бы установить истину. Сегодняшняя позиция дуополии медиа Facebook и Google пугает: «Мы платформа, а не СМИ». При таком уходе от социальной ответственности, когда диктаторы и террористы свободно стряпают новости, не исключено, что следующей нашей медиаплощадкой станут стены пещеры.

Глава 5. Google

Религия, древняя или новая, которая акцентировала бы величие Вселенной, открывающееся современной науке, снискала бы такое великое благоговение, с которым не в силах была бы потягаться ни одна из традиционных религий. Рано или поздно такая религия возникнет^[243].

Карл Саган, американский астроном и астрофизик

Религия, о которой мечтал Саган, появилась – это Google.

На протяжении всей истории человечества большинство людей верили в существование высших сил. Все пугающие явления природы наши предки приписывали воле высшего разума, карающего их за неправильные поступки. Религия приносила и по сей день обеспечивает психологические выгоды людям с соответствующим складом характера. Те, кто регулярно посещает храм, церковь или мечеть, более оптимистичны и настроены на взаимодействие друг с другом, а это важные факторы благополучия^[244]. Верующие живут дольше атеистов^[245].

Между тем в экономически развитых странах роль религии в жизни общества ослабевает. Так, в США за последние двадцать лет количество людей, не исповедующих никакой религии, выросло на четверть миллиона человек. Главный фактор нерелигиозности – пользование интернетом, что в США стало причиной отхода от религии в 25 процентах случаев^[246]. Доступность информации и образования расшатала ее позиции. Люди с высшим образованием реже обращаются к религии, чем их сверстники со средним образованием^[247], ^[248]. Реже оказываются верующими люди с высоким уровнем интеллекта. Например, только каждый шестой человек с IQ выше 140 (выдающийся интеллект) отмечает, что находит удовлетворение в религии^[249].

Слова Фридриха Ницше о смерти Бога были не победным кличем, а сожалением об утрате нравственных ориентиров. Ведь что объединяет человечество, по мере того как в мире в целом увеличивается продолжительность жизни и повышается благосостояние? Что помогает

нам жить лучше и продуктивнее? Что позволяет получать знания, открывать новые возможности и находить ответы на вечные вопросы?

Радость познания

Знание притягивало нас с древнейших времен. «Познай самого себя» – написано на стене древнегреческого храма Аполлона в Дельфах. В эпоху Просвещения ставить под сомнение мифы прошлого стало не только приемлемо, но и благородно – так закладывались основы свободы, терпимости, прогресса. Наука и философия расцвели. Религиозным догмам бросили вызов простые слова: «Дерзай знать».

Более всего мы жаждем знания. Мы хотим знать, что супруг по-прежнему нас любит, а ребенок в безопасности. Любой родитель знает, как сужается мир, когда заболевает ребенок. Если малыш проснулся с температурой или сыпью, нам нужно знать, все ли будет в порядке с нашей вселенной – нашим ребенком. Рациональная часть мозга способна (почти всегда) уменьшить страх, рождаемый в более древней, рептильной части мозга^[250], с помощью фактов.

Google отвечает на любой вопрос, а вот наши предки жили в мире тайн. Бог слышал молитвы, но редко на них отвечал. Если Бог говорил с вами, значит, вы слышали голоса, а это серьезный симптом психического расстройства. Религиозные люди обычно ощущают себя в большей безопасности, но и им часто трудно правильно поступить в той или иной ситуации. В отличие от наших предков, мы ищем защиты в фактах. Когда удастся мгновенно получить ответ на свой вопрос, покой нам обеспечен. Как обнаружить угарный газ? Вот пять способов. Google даже выделяет самый информативный ответ: вот главное, что вам нужно знать, крупным шрифтом – не беспокойтесь.

Первейший инстинкт человека – это инстинкт выживания. Боги обещали защиту, но только тем, кто жил праведно и отвергал собственные желания. История знает много верующих, которые молились, постились и даже избивали себя палкой, добиваясь заступничества Бога и ответов от Него. «Собирается ли соседнее племя напасть на нас?» – взывали фракийцы к оракулу в Перпериконе, и жрица брызгала вином на раскаленный камень. «Кто наш главный враг?» В те времена трудно было узнать, сколько ядерных боеголовок у Северной Кореи, теперь же достаточно ввести несколько слов в строку поиска.

Молитва

Наука искала Бога или высший разум. За последнее столетие мы вложили немало сил и средств в попытки обнаружить во Вселенной радиоизлучение, которое говорило бы о наличии жизни на других планетах, например проект SETI по поиску внеземных цивилизаций. Карл Саган сравнивал эти поиски с молитвой: мы поднимаем взгляд к небу, обращаем к нему свой вопрос и ждем ответа от более разумного существа. Мы надеемся, что это сверхсущество поймет наше сообщение и ответит.

В разгар эпидемии СПИДа психиатр Элизабет Тарг из Калифорнийского университета в Сан-Франциско предложила целителям в разных регионах США помолиться за десятерых испытуемых, больных в последней стадии. Контрольная группа, за которую не молились, тоже состояла из десяти человек. Удивительные результаты эксперимента были опубликованы в журнале *Western Journal of Medicine*. За полгода эксперимента умерли четыре участника, все из контрольной группы. Доктор Тарг провела повторное исследование, которое также показало статистически значимую разницу в уровне рецептора CD4+ в тестовой и контрольной группах.

К несчастью, доктор Тарг скончалась вскоре после публикации результатов. Ей было всего сорок, и за четыре месяца до смерти у нее диагностировали глиобластому. Она до последнего дня продолжала свои изыскания и пыталась лечиться у шаманов, участвовала в церемонии Плясок солнца племени лакота, обращалась к экстрасенсам. После ее смерти результаты исследования были опровергнуты: выяснилось, что четверо умерших в первом исследовании оказались самыми старшими из двадцати участников. Эффективность молитвы в борьбе с болезнью, заключило повторное исследование, остается спорной^[251].

Однако на молитвы, обращенные к Google, ответ приходит. Google делится знаниями с каждым, невзирая на происхождение или образование: если у вас есть смартфон, как у 88 процентов пользователей^[252], или доступ в интернет, как у 40 процентов^[253], вы можете получить ответ на любой вопрос. Хотите наблюдать поразительное разнообразие запросов в Google в реальном времени? Зайдите на страничку google.com/about и прокрутите поисковую строку до списка «Самые популярные запросы».

Три с половиной миллиарда раз в день люди не поднимают взгляд к небу, а опускают к своему экрану. Никто не осудит нас, какие бы вопросы мы ни задавали. Никто не будет критиковать за невежество: «Что такое

Брексит?», «Какая температура при болезни?» Можно просто полюбопытствовать: «Где самые вкусные тако в Остине?» О самых глубоких переживаниях мы тоже спрашиваем современное божество: «Почему он не звонит?», «Как понять, что пора разводиться?»

И таинственным образом появляются ответы. Алгоритмы Google – непостижимые для большинства из нас, как и вмешательство Всевышнего, – выводят на экран сводку полезной информации. Поисковик отвечает на вопросы, простые и сложные, которые нас терзают, и облегчает наши страдания. Результаты поиска – благословение для нас: «Иди и живи с обретенным знанием, живи лучше, чем прежде».

Доверие

Apple считается самой инновационной компанией в мире^[254], а Amazon – самой уважаемой – что бы это ни значило^[255]. Facebook – самый желанный работодатель^[256]. Но такого доверия, как Google, не вызывает никто и ничто.

Google – современное божество в том смысле, что ему известны самые сокровенные наши тайны. Он прорицает и ведет учет наших мыслей и намерений. В поисковых запросах мы доверяем Google то, о чем не рассказали бы ни священнику, ни раввину, ни матери, ни лучшему другу, ни врачу. Ищете ли вы тайком бывшую возлюбленную, выясняете, откуда у вас странная сыпь, или пытаетесь понять, не превратилось ли ваше влечение к женским ножкам в нездоровый фетиш, – вы поверяете Google столько тайн и с такой частотой, что не выдержал бы и самый отзывчивый друг.

Мы безгранично доверяем механизму. Примерно каждый шестой запрос в Google уникален^[257]. Какой еще институт в обществе, светский или духовный, пользуется подобным доверием? Какой гуру славится такой мудростью, что вдохновляет на вопросы, которыми еще никто и никогда не задавался?

Google укрепляет свой статус божества, когда четко обозначает, какие ответы – результат обычного поиска, а какие – оплаченная реклама. Это способствует повышению доверия, поскольку создается впечатление, что результаты поиска – священное писание Google – не привязаны к рынку, поэтому многие воспринимают их как несомненную истину. И Google удается достичь баланса: поиск сохраняет нейтральность, а платная

реклама позволяет получать доход. И все довольны.

Кажется, что божество отвечает на запросы искренне и откровенно. Оно всесильно, беспристрастно и всех своих последователей любит одинаково. Google выдает честную и непредвзятую информацию, невзирая на то, кто вы и где находитесь. Результаты поиска зависят только от релевантности запроса. Поисковая оптимизация позволяет поднять ваш сайт в списке, но производится она бесплатно и тоже основана на релевантности.

Пользователи доверяют результатам поиска. Нам нравится непредвзятость, и мы щелкаем по результатам поиска чаще, чем по рекламным ссылкам. Разница в том, что Google зарабатывает, взимая плату со всех (от Nespresso до Nissan и Keds), кто жаждет подслушать наши мечты, чаяния и тревоги и подсказать нам, как с ними быть.

Персональные компьютеры существовали до Apple, книжные интернет-магазины – до Amazon, социальные сети до Facebook, а до появления Google были другие поисковики. Одна-две на первый взгляд незначительные детали выделили представителей «Большой четверки» на фоне всех остальных, вознеся на вершину мира дизайн Джобса и архитектуру Возняка для Apple II, систему рейтингов и отзывов для Amazon, фотографии для Facebook. Точно так же для Google определяющими стали элегантная в своей простоте главная страница и поиск, на результаты которого не могли повлиять рекламодатели.

Двадцать лет спустя эти особенности не кажутся такими уж важными, но в свое время они стали открытием и способствовали появлению доверия к компании. Лаконичная и понятная даже самому неопытному интернет-пользователю главная страница Google словно говорила: «Давай, попробуй. Напечатай в строке поиска, что хочешь узнать. Никаких фокусов, все по-честному, специальных навыков от тебя не требуется. Мы обо всем позаботимся». Когда пользователи поняли, что получают самые релевантные ответы, а не оплаченную рекламу, то, продолжая аналогию, узрели «Путь, Истину и Свет». Сформировалось такое доверительное отношение, которое сохраняется вот уже поколение, и Google считается самой влиятельной компанией «Четверки».

Доверять Google стали не только простые пользователи, но, что не менее важно, и корпоративные клиенты. В аукционной системе Google цена для рекламодателя зависит от количества переходов на его сайт, то есть от пользователей. Если спрос падает, снижаются и цены на рекламу, а победивший в аукционе объявлений рекламодатель платит чуть больше, чем готов был заплатить следующий конкурент. Так корпоративные

клиенты убеждаются, что Google руководствуется чистой математикой, а не корыстью, и еще больше доверяют компании. В ней видят символ справедливой, беспристрастной, выверенной истины и заботы об интересах всех сторон.

Сравните это с ситуацией в СМИ. Большинство медиа намеренно умалчивают о том, где граница между правдой и ложью, делая вид, что редакторы и рекламодатели разделены непреодолимой стеной. Кто-то играет чище, но к запросам денег все равно прислушивается. Например, если хотите, чтобы о вас регулярно писали в Vogue, платите за рекламу. Vogue ухаживает за рекламодателями: сначала в журнале поместили материал о CEO Yahoo Мариссе Мейер с фотосессией у модного фотографа, а вскоре после этого компания спонсировала для Vogue благотворительный бал Института истории костюма. Акционеры Yahoo заплатили три миллиона, чтобы Марисса появилась на страницах модного журнала^[258].

Google, напротив, бережет неприкосновенность главной страницы: помимо поиска, на ней появляются только познавательные дудлы, анимированные логотипы компании; место для рекламы здесь не купить ни за какие деньги. Предугадав, что в эпоху интернета возникнет потребность в экономике доверия, Google помогла ее формированию.

Финансовые результаты компании за третий квартал 2016 года показали рост числа переходов по платным объявлениям на 42 процента. Однако доход, или цена за переход, снизился на 11 процентов. Аналитики ошибочно сочли это негативным признаком. Снижение цен обычно отражает потерю влияния на рынке, ведь ни одна компания добровольно не будет этого делать. Но мы не учли, что Google удалось поднять доходы в том году на 23 процента и (это важно) снизить цены для рекламодателей на 11 процентов^[259]. Кем бы вы ни были – газетой или агентством наружной рекламы, ваш конкурент снизил цены на 11 процентов, и вовсе не от безысходности. Напротив, говорят, он прекрасно справляется со своими задачами. Представьте, что BMW с каждым годом значительно совершенствует свои автомобили и при этом снижает цены на 11 процентов ежегодно. В таком случае вся отрасль будет с трудом поспевать за компанией. И действительно, Google оставила далеко позади остальную медиаиндустрию, за исключением Facebook.

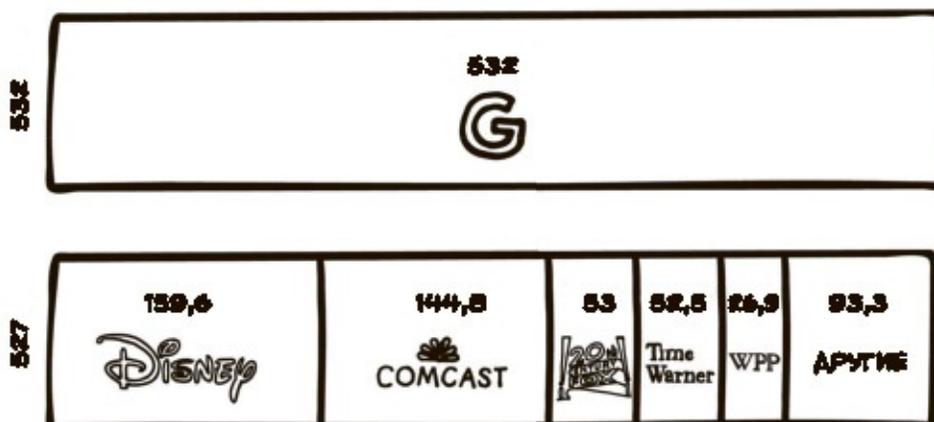
В 2016 году Google зафиксировала 90 млрд долларов дохода и привлекла 36 млрд долларов акционерного капитала^[260]. Конгресс США неоднократно поднимал вопрос о введении прогрессивной налоговой

ставки для компаний в тех секторах экономики, где значительно превышаются средние показатели рейтинга S&P. Однако никто не предлагал обложить Google дополнительными налогами. Во многих религиях не отвести глаза от лица Бога означало обречь себя на смерть. Вероятно, такая же судьба ждет карьеру любого конгрессмена, который попытается встать на пути у Google.

Как и другие компании «Четверки», Google обычно снижает, а не повышает цены. Большинство производителей потребительских товаров поступают противоположным образом: они долго вычисляют максимальную цену, которую могут назначить, и стараются присвоить всю дополнительную потребительскую ценность, то есть выжать клиента до последнего. Google работает иначе, поэтому демонстрирует исключительный рост год от года и, как и другие компании «Четверки», вытягивает всю прибыль из своего сектора. Парадокс в том, что жертвы Google сами открыли двери, разрешив ей индексировать свои данные. Сегодня у компании внушительная капитализация, такая же, как у находящихся вслед за ней в списке восьми крупнейших медиакомпаний вместе взятых^[261].

Мало кто может объяснить, как работает Google. Или что такое Alphabet. Корпорация Alphabet была зарегистрирована в 2015 году; Google – одна из ее дочерних компаний наряду с Google Ventures, Google X и Google Capital^[262]. Чем занимается Apple, понятно: делает красивые вещицы с мощными микрочипами внутри. Понятно, как работает Amazon: покупает массу разных товаров по низкой цене, потом люди (роботы) на огромном складе сортируют их, упаковывают и доставляют вам, причем быстро. Facebook – это сеть друзей плюс реклама. Однако очень немногие понимают, что происходит внутри холдинга, в составе которого находится гигантский поисковик.

РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА ФЕВРАЛЬ 2016 Г. В МЛРД ДОЛЛ.



Источник: Yahoo! Finance. Accessed in February 2016.
<https://finance.yahoo.com/>

Особое мнение

Фильм 2002 года «Особое мнение» с Томом Крузом рассказывает о мире, где три человека-мутанта, провидца («прова»), способны видеть еще не совершенные преступления; это позволяет полиции вовремя вмешаться и предотвратить убийство. Одна из «провов», самая одаренная, иногда видит не тот вариант будущего, что ее коллеги. Ее видения прячут в архиве под грифом «особое мнение».

Google – самый одаренный «пров». Вот некоторые запросы, которые делали в Google люди, прежде чем решиться на убийство, обнаруженные, к несчастью, постфактум:

- «Как свернуть человеку шею?»
- «Когда человек бесит, можно ли его за это убить?»
- «Сколько лет дают за неумышленное и умышленное убийство?»
- «Смертельная доза диоксида»
- «Можно ли убить человека во сне, чтобы никто не заподозрил?»

Скандал 2016 года относительно неприкосновенности личных данных в Apple скоро покажется мелочью, по мере того как Google обретает силы

предвидения. Рано или поздно искусственный интеллект в виде надстройки над поисковыми запросами и еще несколькими потоками данных, включая сведения о передвижениях, будет эффективно использоваться для прогнозирования преступности, эпидемий и котировки акций на бирже. Информация со смартфона преступника уже сейчас может служить доказательством в суде. А поисковые запросы, порожденные нашим «рептильным мозгом», – чего в них только нет! Возможность однозначно соотнести намерения пользователя с его действиями станет непреодолимым соблазном для государственных органов, хакеров и недобропорядочных чиновников.

Посмотрите на свою историю поиска: вы доверяете Google то, чего не сообщили бы никому. Мы наивно верим, что никто – кроме спецслужб, конечно – не подслушивает наши мысли. Но ведь Google тоже слушает.

Пока еще компании удастся успокоить наши опасения; она, насколько нам известно, не эксплуатирует прогностические возможности своих алгоритмов. Даже первый слоган Google «Не делай зла»^[263] будто подчеркивает божественную благость сверхсущества. Более того, недостойных отлучают от компании: она отказывает в сотрудничестве микрокредитным организациям, расистам и всем, кто берет комиссию свыше 36 процентов. Их «вверзли во тьму кромешную».

Впрочем, самый страшный грех, пожалуй, попытка обмануть божество, то есть перехитрить поисковый алгоритм Google. В день делается 3,5 миллиарда поисковых запросов^[264], значит, поисковый алгоритм, по сути, становится на одну трехмиллиардную лучше всякий раз, как вы выполняете поиск в Google^[265]. Однако это не всегда так. В 2011 году расследование New York Times выявило, что консультант торговой сети JSPenney создал тысячи фальшивых ссылок на сайт этой сети, чтобы он воспринимался алгоритмом как более релевантный. Так сайт попадал на первую страницу результатов поиска, и на нем заметно прибавилось посетителей. Когда Times обнаружила такую «оптимизацию», на JSPenney обрушился божественный гнев. Компания была ввергнута в забвение – на вторую страницу результатов поиска в Google, куда редко ступает нога человека^[266].

Одна из удивительных способностей божества – знать не только о том, что мы делаем, но и о том, что *хотим* сделать. О многих своих последователях божество Google знает, что когда они идут по торговому центру, то грезят о паре туфель Tory Burch Jolie или наушниках Bose QuietComfort. Может быть, вы никому об этом не рассказываете, но Google

знает, что вам нравятся татуированные девушки. Ваши соблазны божество видит и запоминает.

Своими запросами мы даем понять свои тайные намерения и придаем поисковой машине Google сверхъестественную силу рекламы. Традиционный маркетинг делил нас на «племена»: латиноамериканцы, провинциалы, пенсионеры, спортивные болельщики, мамы-наседки и другие. Предполагалось, что все члены такого племени одинаковы. В 2002 году каждый неженатый богатый белый житель пригорода носил брюки карго, слушал Моби и ездил на «Ауди». Но Google знает: наши запросы, а также фотографии, электронные адреса и прочие данные, которые мы предоставляем, показывают, что каждый из нас индивидуален, у каждого свои трудности, цели и желания. Эта информация ставит Google на ступень выше в рекламном бизнесе, позволяя демонстрировать нам более релевантные и полезные рекламные сообщения, соответствующие нашему представлению о том, чего нам не хватает для счастья.

Маркетинг – это в основном искусство менять поведение людей, маскирующееся под науку. Маркетинг хочет побудить нас сделать ту, а не другую покупку; считать этот товар модным, а тот устаревшим. Google предоставляет другим возможность тратить силы и капиталы, а сама просто дает людям то, чего они желают, когда поднимают цифровую руку и говорят: «Хочу что-то в этом роде». Более того, Google выводит пользователя на рекламодателей посредством AdWords еще до того, как у него сформировалось желание (скажем, купить билет в определенной авиакомпании), а о его намерении свидетельствует лишь запрос «экскурсия в Акрополь» или «греческие острова».

Старое божество

Если Google – бог информации цифровой эпохи, то его ближайшим эквивалентом в «старой экономике», за исключением, быть может, вечерних теленовостей, будет газета New York Times. Ее миссию уже много лет выражает слоган: «Все новости, которые стоит печатать». Каждый день газета судит о том, что важно, и о том, что нам, читателям, следует знать. Конечно, New York Times не лишена предрассудков, как любой институт в обществе. Но журналисты Times гордятся тем, что эти предрассудки сравнительно редко отражаются на их работе. Они считают себя опорой прогрессивных западных ценностей и потому уводят нас от новостей, которые *не стоит* печатать, будь то порнография, пропаганда или реклама,

притворяющаяся новостями.

Редакторы New York Times определяют наш взгляд на окружающий мир, выбирая материалы для передовицы и задавая тем самым тон новостям телевидения и радио, всему общественному мнению. Эти сюжеты циркулируют по всему «Старому» (40 процентов глав государств читают New York Times в том или ином варианте) и «Новому Свету» (Facebook и Twitter).

Журналистика – трудная, а порой опасная работа, основанная на стремлении к истине, а не только к выгоде. Поиск истины New York Times удается лучше всех медиакомпаний в мире. Однако газете все труднее зарабатывать, продавая талант и смелость своих сотрудников.

Более того, у Google и Facebook получается лучше извлекать ценность из труда журналистов New York Times, чем у руководства газеты. Полагаю, если бы Times не разрешила публиковать свои материалы на платформах Google и Facebook, обе молодые компании стоили бы минимум на процент меньше. Статьи New York Times придают этим платформам ресурс доверия, а вот Times взамен получает очень мало.

Времена New York Times

В 2008 году разрыв между набирающей силы Google и лидирующей New York Times был меньше, чем сегодня. Google уже взяла уверенный темп развития, и ее капитализация превысила 200 млрд долларов, тем не менее Times сохраняла огромную *релевантность*^[267]. Появился iPhone, но до первых планшетов оставалось еще три года. Новым платформам и устройствам требовался контент, а лучший контент был у New York Times. Без него Google оказалась бы в невыгодном положении по сравнению с теми, кто располагал контентом, в том числе с самой Times.

Уверен, что контент Times в цифровую эпоху может и должен стоить миллиарды. Заручившись помощью двух студентов-финансистов из бизнес-школы имени Стерна, мы оценили все аспекты Times Company и пришли к заключению: это компания с пятимиллиардным капиталом, заточенная в теле трехмиллиардной. Я связался с Филом Фальконе, основателем хедж-фонда Harbinger Capital Partners, с которым у нас до этого был партнерский проект. Его фонд обеспечил нам капитал, для того чтобы приобрести долю акций, получить места в совете директоров и выступить за реформы.

Фил родился и вырос в Миннесоте в семье с двенадцатью детьми. Во время учебы в Гарварде он был звездой хоккея, а потом стал менеджером

хедж-фонда. Серьезный и интровертированный по характеру, Фил оказался одним из очень немногих, кому хватило железной решимости поставить против кредитных рынков в 2006 году. Это принесло ему и инвесторам миллиарды долларов. В офисе Harbinger была плохая вишневая облицовка, искусственные цветы в горшках и старые напольные вентиляторы, гонявшие воздух по операционному залу, который напоминал меблированные офисы, сдаваемые в аренду компанией Regus, только еще более безликому.

Я изложил Филу свою идею. Она предусматривала и сдачу позиций, и наступление. Я предлагал Times Company продать 10 процентов акций бывшему CEO Google Эрику Шмидту и сделать его CEO газеты. Это была сдача позиций. По моим рассуждениям, если бы Шмидт мог купить около 10 процентов акций компании, у него появилась бы личная заинтересованность: он ведь стал председателем совета директоров Google, уступив свой пост Ларри Пейджу. Я полагал, что теперь он будет более открыт для новой идеи – спасти американскую журналистику. Сотрудничество с нами позволило бы ему заработать, пусть и меньше, чем в компаниях «Большой четверки». (И я до сих пор считаю, что если бы в Times назначили Шмидта CEO, стоимость компании сегодня была бы гораздо выше.)

Следующий шаг моего предложения – наступление. Times должна немедленно отключиться от Google и впредь не позволять ни Google, ни кому-либо другому индексировать свой контент. Если же Google или иной игрок интернет-рынка пожелает лицензировать контент New York Times, им придется за него заплатить, причем еще и посоревноваться за это право. Google, Bing, Amazon, Twitter или Facebook могли предоставить своим пользователям неограниченный доступ к нашему контенту – но только один из них, а именно тот, кто предложит большую цену.

Затем я планировал распространить эту стратегию на другие медиакомпании. В воображении я рисовал консорциум владельцев газет: Сульцберггеры от Times, Грэмы от Washington Post, Ньюхаусы, Чендлеры, Пирсон, Аксель Шпрингер и многие другие. Эта группа предоставляла бы наиболее качественный и дифференцированный медиаконтент на Западе.

Это был единственный шанс остановить упадок печатной журналистики и вернуть миллиарды акционерной стоимости. Такое положение не сохранилось бы надолго, но для второстепенных поисковиков вроде Bing от Microsoft могло бы стать мощным оружием в конкурентной борьбе с Google. На Bing в то время приходилось 13 процентов поиска. Эксклюзивные права на дифференцированный

контент от известных брендов, таких как New York Times, Economist или Der Spiegel, обеспечили бы ему увеличение доли рынка. Следовательно, дифференциация могла принести миллиарды.

Сегодня отрасль интернет-поиска стоит полтриллиона долларов. Можно сказать, даже больше, потому что Amazon, по сути, тоже поисковик, но со своим товарным складом. А значит, каждый процент этого рынка стоит не меньше пяти миллиардов. Мой план состоял в том, чтобы, сформировав консорциум владельцев газет, лицензировать контент и дать отпор технологическим компаниям, которые на нашем же контенте зарабатывали миллиарды.

Ипотечный пузырь еще не лопнул, но что-то подсказывало, что он не вечен; реклама продолжала уходить в интернет, а в газетной отрасли на фоне общего благополучия шло перераспределение собственности. Руперт Мердок за 5 млрд долларов купил Wall Street Journal, а ведь по сравнению с ней New York Times была значительно более недооцененной.

Кроме того, на горизонте появились и другие покупатели. По меньшей мере из двух источников я слышал, что Майкл Блумберг тоже задумывается о том, не купить ли Times. Истекал его второй срок на посту мэра Нью-Йорка, и газета могла бы стать отличным проектом для миллиардера, который вывел финансовую информацию в цифровую эпоху, попутно создав десятки миллиардов долларов акционерной стоимости. (Мы тогда не знали, что для Майкла Блумберга ограничение на количество сроков в кресле мэра – вопрос скорее теоретический: он пролоббировал изменение закона и получил право выдвинуться на третий срок.)

Наконец, если не оставалось больше никаких вариантов, New York Times Company могла продать что-то из собственности, например:

- седьмое по высоте здание в США;
- интернет-портал About.com;
- 17 процентов акций бейсбольной команды «Бостон Ред Сокс» (ничего себе!).

Для финансовых рынков эта собственность была активами газеты – иными словами, их стоимость рассчитывалась исходя из типичного для газетной компании, то есть низкого, уровня прибыли. Таким образом, перераспределение активов было бы выгодно акционерам. ABC-анализ (позволяющий классифицировать ресурсы по степени их важности) показывал, что покупатели акций Times Company получали долю в газете практически даром, исходя из ценности других активов.

Заодно мы планировали начать лоббировать упразднение дивидендов: акционерам выплачивалось около четверти миллионов долларов в год, а компании эти средства пригодились бы для вложения в инновации. Насколько я мог судить, дивиденды служили компенсацией, чтобы Артура Сульцбергера и Дэна Голдена не убили на семейных встречах, так как они получали от трех до пяти миллионов в год, понемногу разоряя дедовскую компанию, в частности обедами с генсеком ООН Бутросом Бутрос-Гали. Однако остальные родственники тоже хотели свою долю.

Harbinger Capital, компания Фила, и Firebrand Partners (так я назвал свою) приобрели акции Times Company на 600 млн долларов, или около 18 процентов акций. Так мы стали крупнейшим акционером. Мы потребовали четыре места в совете директоров и надеялись убедить других акционеров выдвинуть в совет больше «реформаторов». Мы хотели, чтобы компания продала неосновные активы и сосредоточилась на цифровом сегменте. Компания Фила стала силой (капиталом), а моя – мозгом операции (возглавить борьбу за голоса акционеров, вступить в совет директоров, влиять на решения о распределении капитала и стратегию компании, открыть доступ к новой ценности и прочее).

Наш план, как и следовало ожидать, встретил отпор. На первой же встрече с руководством, едва мы изложили свои соображения, Артур Сульцбергер высокомерно изрек: «Обо всем этом мы уже думали!» Тем не менее мы по-прежнему были уверены, что руководству газеты нужна наша помощь. За стенами здания Times на 41-й улице (небоскреб по проекту Ренцо Пиано) царит кромешный ад. Думаю, я недооценил влюбленность медиа в самих себя. Меньше чем через двадцать четыре часа после того, как мы объявили о своей стратегии, папарацци подстерегали меня у дверей аудитории в Нью-Йоркском университете.

Пресса с удовольствием взялась за издателя и председателя совета директоров Times Артура Сульцбергера. Один журналист Reuters, который работал над материалом о семье Сульцбергеров, позвонив мне на сотовый в одиннадцать вечера, пожаловался, что его завтра уволят, если я не расскажу ему хоть что-нибудь для сюжета о нашем сражении с Times. Он составил по всем материалам, какие нашел, подробное родословное древо: двоюродные, троюродные братья и сестры. Откровенно говоря, чересчур подробное. Стало ясно, что мировые СМИ сами не знают, как относиться к их же владельцам.

Мы с Артуром Сульцбергером сразу же невзлюбили друг друга, поскольку совершенно по-разному смотрели на мир. Я всю жизнь стремился стать востребованным и боялся, что этого никогда не случится;

Артур же, думаю, больше всего боялся утратить востребованность. Оговорюсь, он по-прежнему оставался CEO. Формально он уступил должность Дженет Робинсон, но только чтобы не заниматься грязной директорской работой: увольнениями, финансовыми отчетами и тому подобным. Однако он принимал все ключевые решения и получал зарплату CEO.

Сульцбергеры, как и многие семьи с капиталами в сфере медиа, выпускают акции двух типов, простые и привилегированные, чтобы не утрачивать контроль над компанией. СМИ играют особую роль в обществе и не должны зависеть от краткосрочных планов акционеров. Многие (Google, Facebook, Cablevision) видят в этом способ для семьи сохранять за собой контроль над компанией, одновременно диверсифицируя капитал (продавая акции). Однако Times не из таких. Сульцбергеры глубоко преданы журналистике. После знакомства с Артуром мне стало ясно, что финансовое благополучие газеты для семьи значит много, но лишь постольку, поскольку способствует высокой цели – журналистике уровня Times. Думаю, Артур не раз просыпался в холодном поту, представляя, что именно он окажется тем кузеном, который потеряет New York Times.

Итак, Сульцбергеры, подобно многим собственникам газет, владели небольшим пакетом акций – 18 процентов, зато контролировали десять из пятнадцати мест в совете директоров. Значит, агитаторам вроде меня нужно было привлечь на свою сторону родственников и друзей семьи. Поделившись своими предложениями о цифровой стратегии и распределении капитала, мы стали встречаться с акционерами, чтобы добиться их поддержки. Ежегодные совещания, как выборы: акционеры (в данном случае держатели акций класса А) голосуют за тех, кто будет представлять их интересы в совете директоров. Большинство тех, с кем мы пообщались, говорили, что положение дел их не устраивает, и считали, что руководство Times неэффективно. Все указывало на то, что компания готова к переменам.

Неделю спустя Дженет Робинсон и директор Билл Кеннард захотели встретиться с Филом (без моего участия), чтобы попробовать договориться. Это означало, что они боятся проиграть на совещании акционеров. Я был уверен, что Фил должен потребовать все четыре места в совете директоров, на которые у нас имелись кандидатуры. Однако Фил сказал, что нужно проявить дипломатичность и согласиться на два места. Это было ошибкой: нам требовалось больше сторонников, чтобы пробиться через глубокомысленную разногласицу совета директоров и не зависеть от Артура или Дженет.

Руководство Times Company выдвинуло условие: ни одно из мест в совете директоров не должно достаться мне (как отмечалось выше, инстинктивная неприязнь). Фил видел, что я лично заинтересован в этом деле и не изменю своей позиции, даже если четыре раза в год буду обедать с легендарными журналистами, такими как Ник Кристоф и Томас Фридман, и получать 200 тысяч в год (в деньгах и опционах) как член совета директоров. Он понял, что я не отступлю и буду ратовать за перемены, поэтому потребовал для меня место в совете директоров, и они сдались.

В апреле 2008 года скучное совещание акционеров избрало Джима Колберга и меня членами совета директоров. После совещания Артур Сульцбергер захотел поговорить со мной наедине. Он отвел меня в другое помещение и спросил, что за фотографа я привел. «Я никого не приводил», – ответил я. В течение следующего часа он еще два раза отводил меня в сторону и требовал наконец объяснить, что это за фотограф. «Да говорю же вам, Артур, – отвечал я все более раздраженно, – понятия не имею, о ком вы. Хватит меня об этом спрашивать». Не знаю, чудятся ли Артуру привидения или у него начались галлюцинации от тревоги, что в зал совещаний явится кто-то посторонний. Никакого фотографа на совещании не было.

Так начались наши взаимоотношения – с мелочей, отражающих взаимную неприязнь и недоверие. Он считал меня немойтой дворнягой, прыгнувшей выше головы и не имевшей права на место в совете директоров Серой Дамы – New York Times. Я считал его глупым богатеньким мальчишкой, который не разбирается в бизнесе. В последующие годы мы оба убедились в своей правоте.

Артур жил и дышал газетой. Его ДНК была серого цвета и упакована в голубой пакет, как каждый номер New York Times. Трудно было даже вообразить его вне здания газеты. Однажды я увидел Артура на конференции в Германии, где он смотрелся так же неуместно, как жираф в нью-йоркском метро.

Нетрудно догадаться, что мне не удалось убедить совет директоров сместить Дженет Робинсон и взять на ее место Эрика Шмидта – человека, который прекрасно ориентировался в бизнесе на стыке информационных технологий и массмедиа. Меня жестоко высмеяли. Никто не хотел выступать против СЕО и Артура, а поскольку я был никому не известным новичком, мое предложение легко было зарубить на корню.

Через несколько лет руководитель технологической компании все-таки взялся за умирающую газету. В 2013 году Джефф Безос приобрел Washington Post. Это покончило с ежеквартальными скандалами,

возникающими из-за того, что газета сообщала инвесторам неутешительные результаты, а доставалось потом редакции. Безос не только обеспечил газете финансовую устойчивость, но и развернул ее в сторону интернета, придав ей хорошее ускорение. Число посещений сайта Washington Post за три года выросло вдвое, оставив сайт New York Times далеко позади. Кроме того, Washington Post разработала систему управления контентом, которую теперь предоставляет за плату другим новостным каналам. По данным Columbia Journalism Review, эта система способна приносить до 100 млн долларов в год^[268]. Washington Post пользуется преимуществами Amazon – дешевым капиталом и уверенностью в том, что инвестировать можно на длительный срок, агрессивно, продуманно и в то же время с юношеским пылом.

Мои коллеги по совету директоров Times не готовы были идти на такие радикальные преобразования. Задолго до моего прихода они заключили, что гораздо легче обеспечить себе присутствие в интернете, если купить онлайн-компанию и воспользоваться ее моделью.

About.com

В 2005 году New York Times Company приобрела популярный портал About.com, состоявший из сотен сайтов со специализированной информацией обо всем на свете – от стрижки деревьев до лечения простаты^[269]. Портал представлял собой «фабрику контента». Сайты на таких фабриках появляются с одной целью – использовать созданный клиентами контент, оптимизированный для алгоритма Google, чтобы оказываться на первой странице результатов поиска, получать свой трафик и благодаря этому продавать рекламу.

Несправедливо утверждать, что Times не новатор. Ее сайт стал популярен благодаря эффектной графике, информационным материалам и видео. Однако большая часть роста в онлайн-сегменте приходилась на подборку среднего по качеству контента, созданного для захвата кликов с Google через About.com. Как африканские птички, которые весь день сидят на спине у носорога и склеывают жучков и клещей, Times вступила в симбиоз с колоссом из «Большой четверки». Но она даже не подозревала, что поисковый алгоритм Google не самый надежный спутник жизни. Носорогу достаточно махнуть хвостом, чтобы сбросить птичку.

New York Times заплатила за About.com 400 млн долларов, и пока

сайты About приносили миллиарды переходов с Google, это приобретение казалось ловким ходом. К тому времени, как я попал в совет директоров Times, рыночная стоимость портала выросла до миллиарда. И его можно было выгодно продать.

Я выступал за продажу либо акционирование About. Естественно, сотрудники подразделения сочли эту идею замечательной: portalу надоело служить подпоркой аналоговой компании, им хотелось наработать собственный капитал и бренд в интернете. На одной из встреч я допустил серьезный промах: в присутствии высшего руководства About предложил продать компанию или преобразовать в акционерное общество. Не скрою, это было безответственно с моей стороны: все равно что, не зная, удастся ли достать билеты, спросить целый класс семилетних мальчишек, не хотят ли они попасть на гонки.

Дженет и Артур продолжали играть в интернет и не хотели расставаться с About, своим новеньким цифровым аксессуаром, который они надевали к аналоговому костюму. Это демонстрировало инвесторам и совету директоров – за исключением меня, – что у Times есть стратегия цифрового развития, которая приносит прибыль и непременно обеспечит рост. Они говорили себе, что не отворачиваются от будущего, а встречаются его лицом к лицу. На цифровой сегмент приходилось всего 12 процентов дохода. Продажа About уменьшила бы эту долю, и Times снова стала бы обычной медийной компанией.

Тем временем на заседаниях совета директоров я ратовал за то, чтобы закрыть для Google доступ к контенту Times. Я видел, что поисковик уже понемногу отбирает нашу акционерную стоимость и, если так пойдет и дальше, медленно и методично задушит нас. Все остальные думали, что это ритм цифровой эпохи и такие отношения взаимовыгодны, ведь в обмен на контент мы получали от Google трафик.

Одно заседание совета мне особенно запомнилось. Репортера Times, похищенного в Афганистане, спасли британские спецназовцы, но, к сожалению, во время операции один из них погиб. Командир подразделения написал Артуру проникновенное письмо о том, что эта жертва не напрасна, потому что журналистика бесценна. Артур зачитал совету директоров письмо целиком, время от времени делая паузы, чтобы дать нам обдумать услышанное. Журналистика, самопожертвование, уважение, репутация, геополитика, честь. Артур был в своей стихии, как жираф на просторах суданского редколесья, степенно объедающий листья акации. Однако в то время как мы восторгались значимостью журналистики и жертвами, на которые ради нее идут, поисковые роботы

Google прочесывали наш подвал и собирали контент с серверов, пока руководство New York Times обедало семнадцатью этажами выше в седьмом по высоте здании Америки.

Google не просто бесплатно индексировал наш контент, но еще и нарезал его вдоль и поперек для своих пользователей. Например, если кто-то искал отель в Париже, Google выдавал ссылку на статью в New York Times о путешествии в Париж. Но выше на странице оказывалась реклама отеля Four Seasons, предлагаемая Google. Формально такое техническое решение обеспечивало трафик на странице Times, а значит, и аудиторию для тех, кто покупал у нас рекламное пространство. На первый взгляд, неплохо, но наше положение было не таким уж прочным.

Дело в том, что с каждым поисковым запросом Google заодно узнавала, и лучше, чем сама Times, чего хотят или могут захотеть в будущем читатели газеты. Следовательно, компания могла намного эффективнее таргетировать рекламу и больше зарабатывать на каждом объявлении, на порядок больше. Мы же взамен с каждого доллара получали десять центов. Нам надо было публиковать собственную рекламу на своих сайтах, а мы серьезно просчитались.

Команда продаж у нас была средняя, бизнес-модель – устаревшая. Единственное ценное, что еще оставалось, – это контент и профессионалы, которые его создавали. Но вместо того чтобы сделать контент дефицитным – оградить его и судиться с каждой цифровой платформой, которая его видоизменяет, – мы решили привлечь больше трафика на сайт и торговать контентом на каждом углу. Это все равно что дом Hermes стал бы продавать сумки Birkin на сайте walmart.com, чтобы привлечь больше трафика на hermes.com. Мы совершили один из самых больших просчетов в истории современного бизнеса: взяли люксовый бренд, в одночасье слили его в канализацию дистрибуции, да еще и разрешили владельцу канализации продавать его дешевле, чем могли бы сами делать это по подписке.

Я проявлял твердость, был вооружен фактами и представлял крупнейшего акционера. Мне думалось, что когда-нибудь студенты будут разбирать на занятиях, как рассерженный профессор выручил Серую Даму, а заодно и всю журналистику. Я выступил перед советом директоров, настаивая на том, что нужно оградить свои данные от поисковых роботов Google и создать глобальный консорциум премиального контента. В последующий час развернулась дискуссия, отчасти даже серьезная, с участием группы отыгравших свое аристократов среднего возраста, которые совсем не разбирались в технологиях. Дженет, к ее чести,

отнеслась к предложению серьезно и обещала, что руководство его обсудит.

Несколько недель спустя совет директоров получил глубокомысленную служебную записку, которая гласила, что New York Times не следует отказываться от сотрудничества с поисковиком: газета не рискнет портить отношения с Google, потому что от него зависит трафик About.com. Если мы откажемся от индексации в Google, поисковик в ответ может скорректировать алгоритм и About.com низвергнется с первой страницы результатов поиска.

Такова вкратце проблема всех конгломератов и дилемма новатора. Целое нередко оказывается меньше суммы частей. Это было справедливо для Times и About. В некотором смысле мы использовали друг друга. Google пользовалась нашим контентом, чтобы обеспечить миллиарды кликов своей рекламе, а мы с помощью ее поискового алгоритма привлекали трафик на About.com. Однако у Google было гораздо больше власти. Она царила в жизненно важном сегменте интернета, а мы трудились на своем клочке территории, как крестьяне-арендаторы. Наша судьба была предначертана.

Это случилось не сразу, но в феврале 2011 года Google устала нянчиться с фабриками контента, включая About.com, и смахнула их с доски. Гигант интернет-поиска выпустила обновление алгоритма Panda, и большая часть трафика – как и прибыли – фабрик контента оказалась за бортом. Всего одним техническим обновлением Google обрушила Times, перенаправив миллионы долларов цифрового дохода на другие сайты и обесценив About. Похоже, Google, в отличие от нас, принимая решения, руководствовалась долгосрочной выгодой компании и нашей реакции не опасалась. До обновления алгоритма About стоила миллиард, на следующий день ее цена уменьшилась более чем в два раза. Год спустя Times продала фабрику контента за 300 млн долларов, то есть на четверть дешевле, чем купила. Я предполагаю, что возмущение Times Company, родительской компании About.com, даже не учитывалось, когда Google принимала решение действовать в долгосрочных интересах своих акционеров.

Боги дают советы, дарят власть и силы, когда это нужно. Но, как учат нас греческие мифы, делить с ними ложе опасно.

Сотрудничество с Times Company не было успешным, мягко говоря. Мои предложения мало что изменили. В конце концов компания продала непрофильные активы и в 2009 году отказалась от выплаты дивидендов. Однако в сентябре 2013 года она вернулась к этой практике, демонстрируя, что совет директоров находится под строгим контролем семьи владельцев.

Когда мировой экономический кризис свел на нет доходы от рекламы и курс акций Times резко упал, Фил Фальконе решил оградить себя от лишних потерь и продал свой пакет акций. Его участие было единственным, что держало меня в компании. До меня дошли слухи, что после того, как я лишился поддержки Фила, мои дни в совете директоров сочтены. Артур оставил мне сообщение с просьбой перезвонить, а я вместо ответа оставил свой пост.

Я превратил 600 млн долларов чужих денег в 350 млн. Часть платы за членство в совете директоров нам предлагали взять опционами. Мои стоили от 10 до 15 тысяч. Надо было только заполнить кое-какие бумаги. Я отказался, так как не заслужил этих денег.

Явление нового божества

Бог всеведущ, всемогущ и бессмертен. О Google можно сказать только первое, но с оговоркой. Если Apple до некоторой степени обеспечила себе бессмертие, став люксовым брендом, то Google сделала наоборот – превратилась в коммунальную услугу. Поисковик всеведущ, все более незаметен и привычен в повседневном употреблении и, как когда-то Хегох, Keds и Ramprers, вынужден все больше защищать свой бренд, пока он окончательно не стал именем нарицательным. Доминирование компании на рынке означает постоянный риск привлечь к себе внимание антимонопольных органов США и других стран. Особенно нетерпим к Google Евросоюз: с 2015 года он оформил уже четыре претензии к компании. Еврокомиссия обвиняет ее в нечестном конкурентном доминировании на рынке рекламы^[270]. Когда доля Google на рынке поиска в Евросоюзе составляет 90 процентов, а штаб-квартира располагается в другом регионе мира, внимание регулирующих органов вполне объяснимо. С заоблачных высот Google ответила: «Мы полагаем, что наши инновации и совершенствование предложения дают европейским пользователям больше возможностей для выбора и способствуют конкуренции»^[271].

Таким образом, невзирая на лидирующее положение на рынке, более прочное, чем у других компаний «Большой четверки», Google особенно уязвима. Возможно, поэтому она и сторонится света рампы, в отличие от остальной «Четверки». «Боги не выходят на поклон», – прокомментировал писатель Джон Апдайк отказ легендарного бейсболиста Теда Уильямса выйти к зрителям на поле по завершении своего заключительного матча.

Так и Google в последнее время предпочитает натягивать шляпу пониже, а не снимать ее.

Дух компании начал складываться с того самого сентябрьского дня 1998 года, когда студенты Стэнфордского университета Сергей Брин и Ларри Пейдж придумали новый веб-инструмент – поисковую программу, которая по всему интернету находила ключевые слова. Впрочем, решающий шаг они сделали, пригласив на должность CEO Эрика Шмидта, бизнесмена и в прошлом ученого, который в свое время работал на Sun Microsystems и Novell. Обе компании пытались соперничать с Microsoft и потерпели поражение. Шмидт поклялся, что никогда больше этого не допустит. Среди выдающихся лидеров бизнеса Шмидта отличал огромный груз обид. Билл Гейтс стал его Моби Диком^[272], и свою одержимость Шмидт превратил в стратегию, а Google – в свое китобойное судно «Пекод».

Легко забыть, что до появления Google у Microsoft не было неудач, ее даже считали одним из первых «всадников цифрового апокалипсиса». Сотни компаний, даже Netscape, создатель одного из самых оригинальных продуктов в истории информационных технологий, пытались с ней состязаться и потерпели неудачу. Но Microsoft оправляется от любого удара и доказывает, что величина и возраст не препятствие для маневра.

Пусть у Google был всего один продукт, приносящий деньги, но он менял мир, и компания все делала правильно. Забавное имя и простая главная страница, честный поиск, на который не влияли рекламодатели, видимое отсутствие интереса к выходу на другие рынки и симпатичные основатели сделали Google привлекательной для простых пользователей. Она казалась безобидной для потенциальных конкурентов, в том числе и для New York Times, пока не стало слишком поздно.

Компания подкрепляла этот образ доброжелательными слоганами вроде «Не делай зла» и фотографиями сотрудников, которые спят на рабочем месте в обнимку с собаками. Между тем за кулисами она проводила чуть ли не самую амбициозную стратегию в истории бизнеса – систематизировать всю информацию в мире, в частности захватить и контролировать все источники ценной информации, которые или уже существовали онлайн, или могли быть перемещены в сеть. Сосредоточив усилия, компания достигла этого. А начала с того, что уже было размещено в интернете: завладеть всей этой информацией Google не могла, зато стала посредником на пути к ней. Затем она покорила города (Google Maps), астрономические данные (Google Sky) и географию (Google Earth и Google Ocean). Потом взялась за книги (Google Library Project) и журналистику

(Google News).

Благодаря природе поиска Google постепенно и совершенно открыто поглощала всю информацию в мире, и, когда потенциальные жертвы спохватились, стало уже поздно. В результате контроль Google над знаниями настолько полон, а барьеры для конкурентов настолько высоки (взять хотя бы скромные успехи Bing от Microsoft), что компания может удерживать контроль годами.

Google занимает положение в самом центре цифрового мира, и другие компании ей завидуют. Но действительность не такая уж радужная. Достаточно подумать о том, что когда все привыкнут к присутствию Google, Конгресс и Департамент юстиции, к примеру, могут решить, что поиск превратился в коммунальную услугу, и распространить на компанию соответствующие нормы.

Google еще далеко до такой судьбы, но обратите внимание: у нее очень узкий профиль – поиск (YouTube – тоже поисковик). Ах да, еще Android, но это стандарт для целой отрасли, созданный Шмидтом в противовес iPhone, и Google здесь не входит в число крупнейших игроков. Все остальные начинания – автомобили без водителя, беспилотные летательные аппараты – пока только поддерживают энтузиазм потребителей, а главное сотрудников. Реальный их вклад еще меньше, чем у исчезающего Internet Explorer от Microsoft.

Можно проследить и другие параллели между Google и Microsoft. На пике развития сотрудники Microsoft были самыми невыносимыми людьми во всем американском бизнесе: высокомерные, самодовольные и всецело убежденные (типичная ошибка в отрасли высоких технологий), что своим успехом они обязаны только собственным талантам, а никак не везению и стечению обстоятельств. Потом, когда Microsoft превратилась в публичную компанию и работники со стажем начали получать во владение опционы на акции, люди тысячами стали уходить в поисках приложения для своих талантов (с переменным успехом).

Наконец, когда делами Microsoft, продолжавшей крушить одну за другой молодые и динамично развивающиеся компании, заинтересовались Комиссия по ценным бумагам и фондовым рынкам и Департамент юстиции, вдруг стало стыдно признаваться, что работаешь на «империю зла». В итоге Microsoft понесла серьезные потери интеллектуального капитала: старые квалифицированные сотрудники ушли, а молодые специалисты уже не стремились в компанию. И оказалось, что, даже когда у компании появляется хорошая идея, ее уже не удастся воплотить. Образно говоря, мозг продолжает работать, а руки и ноги не слушаются.

Даже Билл Гейтс переключился на спасение мира.

Google судьба Microsoft пока не грозит. В ее распоряжении остаются лучшие умы. Специалисты из Google не просто считают себя умнее всех, они *действительно* умнее. Широко известно, что компания требует от сотрудников 10 процентов рабочего времени посвящать обдумыванию новых идей. Неужели 60 тысяч гениев не предложат нам ничего интересного?

В конечном счете, возможно, это не будет иметь значения. Интернет никуда не денется, и Google, вероятнее всего, будет и дальше расти, точнее, развиваться в своей основной области. Нашу жажду знаний никогда не утолить. А у Google есть монополия на экран, к которому мы склоняемся в молитве.

Глава 6. Обмани меня

Воровство – главный секрет быстрого роста технологических компаний. Нам не нравится думать об этом, ведь в нашей культуре предприниматели занимают особое место. Это вдохновенные бунтари, сражающиеся с ветряными мельницами старинных корпораций, Прометей в футболках, несущие человечеству огонь новых технологий. На самом деле все не так романтично.

Компании уровня «Большой четверки», разумеется, не сразу становятся акулами глобального рынка. Они начинаются с идей, родившихся в гаражах или студенческих общежитиях. По прошествии лет их путь кажется очевидным и даже неизбежным, на деле же это почти всегда импровизированная цепочка действий и противодействий. Как и в случае с профессиональными спортсменами, мы обычно знаем биографии добившихся успеха, а не тех тысяч, кто так и не вышел на мировой уровень. Мощная, богатая компания на пике славы мало похожа на себя в те времена, когда она делала первые нетвердые шаги, выйдя из условного гаража. Сходство тем меньше, чем лучше поработают пиарщики над мифом о рождении компании, и перемена неизбежна, как бы ни старались отцы-основатели сохранить свежую энергию юности.

Впрочем, и оставаться на месте невозможно. Во-первых, рынок постоянно меняется, и компаниям нужно приспособливаться, чтобы выжить. Во-вторых, молодым предприятиям в принципе нечего терять, поэтому им может сойти с рук – и иногда сходит – обман, воровство и откровенная ложь. Иными словами, все то, чего уже не могут позволить себе компании со сложившейся репутацией, которые защищают свои рынки и активы. К тому же Департамент юстиции не обращает внимания на мелкие фирмочки, пока те не вырастут. А, как известно, историю пишут победители, и вместо неприятных слов там будут выражения типа «вдохновились» и «ориентировались на опыт».

Грехи «Четверки» – это обман двух видов. Первый – захват чужой интеллектуальной собственности, ее видоизменение и извлечение прибыли, а затем ревностная защита этой собственности, когда ее накопилось достаточно много. Второй – получение прибыли от активов, созданных другими компаниями, но таким способом, который создателю оказался недоступен. В первом случае кандидату на место в «Большой четверке» нет нужды полагаться на собственную изобретательность, чтобы

обзавестись инновационными идеями; оградить себя от таких же «сообразительных» поможет хорошая команда адвокатов. Второй случай свидетельствует о том, что преимущество первопроходца обычно вовсе не преимущество. Первопроходцы гибнут первыми, а те, кто явился после них (как Facebook после MySpace, Apple после первых производителей ПК, Google на смену первым поисковикам или Amazon вслед за пионерами онлайн-ритейла), идут по остывающим телам предшественников: учатся на их ошибках, скупают их активы и уводят их клиентов.

Уловка 1. Украсть и стеречь

Великим компаниям часто удается накопить ценность в фантастических масштабах и с непревзойденной скоростью за счет обмана или кражи интеллектуальной собственности. «Большая четверка» не исключение. Почти каждая компания такого уровня с помощью хитрости умеет побуждать других игроков на рынке или государство предоставлять им льготы или финансовую помощь, что радикально меняет баланс в их пользу. (Просто понаблюдайте, как Tesla в ближайшие годы будет бороться за государственные субсидии для электромобилей и машин на солнечных батареях.) Однако стоит таким компаниям подняться на вершину, как они начинают возмущаться подобным поведением и спешат оборонить свои завоевания.

Еще ярче это проявляется на уровне государств. В геополитическом контексте сейчас лидируют Соединенные Штаты Америки, и история этой страны явно демонстрирует такую динамику. После Войны за независимость перед США, как перед молодой компанией, открылось множество возможностей, но средств, чтобы ими воспользоваться, практически не было. В Европе в это время шла промышленная революция и индустриальные инновации развивались на фоне относительно мирного периода, так что американские производители не могли конкурировать со Старым Светом. В частности, в стратегически важной текстильной промышленности доминировали британские ткацкие фабрики, оснащенные современными станками (конструкция которых была украдена у французов) и дополненные смежными технологиями. Великобритания оберегала эту отрасль посредством законов, запрещавших не только вывоз из страны оборудования и чертежей, но даже выезд мастеров, способных собирать ткацкие станки и работать на них.

И американцы украли станки. Секретарь Казначейства Александр

Гамильтон издал распоряжение заполучить европейские промышленные технологии «должным порядком и с необходимыми затратами», с досадой признавая, что по британским законам экспорт таких технологий запрещен [273]. Казначейство предложило вознаграждение европейским мастерам, желающим приехать в США, невзирая на эмиграционные запреты в их родных странах. В 1793 году США изменили патентное законодательство. Патентная защита распространялась теперь только на американских граждан, и европейские правообладатели лишились права на свою интеллектуальную собственность и законных способов бороться с воровством.

Из этих «семян» быстро выросла индустриальная мощь Америки. Город Лоуэлл в штате Массачусетс, известный как колыбель американской промышленной революции, построили потомки Фрэнсиса Лоуэлла, который за много лет до того посетил британские ткацкие фабрики в качестве любопытствующего туриста (что было правдой лишь отчасти) и запомнил их устройство и планировку. По возвращении домой он основал компанию Boston Manufacturing, первую в Америке фабрику и – в приятном соответствии с современной индустрией высоких технологий – первое в истории страны акционерное общество [274]. Кража положила начало многомиллиардной индустрии – консультированию. В США лучшие в мире консалтинговые компании, и кража интеллектуальной собственности заложена у нас в ДНК.

Сегодня Соединенные Штаты – промышленный гигант, обладающий собственными технологическими преимуществами и рынками, которые он неусыпно стережет. И несмотря на огромную популярность мюзикла на Бродвее, прославляющего Александра Гамильтона, законы уже далеки от его небрежного отношения к интеллектуальной собственности. Теперь США – главный поборник патентного права и защиты торговых марок. Для любого американского политика беспрюирышный шаг – критиковать Китай за кражу технологий у Соединенных Штатов, и не без оснований. Китай в своем стремлении выйти на лидирующие роли на мировой арене рассылает по всему миру собственных фрэнсисов лоуэллов во плоти и в киберпространстве искать любые детали, которые могут сократить путь к благосостоянию. Неудивительно, что после многолетнего опыта воровства патентов эта страна значительно развила свою интеллектуальную собственность и обратилась теперь в иную веру, став ярким сторонником охраны патентного права.

Пожалуй, самая знаменитая «кража» в истории высоких технологий –

компьютер Apple. Стив Джобс позаимствовал у Хегох нереализованную идею ЭВМ с манипулятором типа «мышь» и графическим дисплеем, превратив ее в новаторский Macintosh^[275]. Подобно Лоуэллу и его современникам, которые усовершенствовали британские станки и дополнили их огромными ресурсами и растущей рабочей силой молодых Соединенных Штатов, Джобс увидел в графическом интерфейсе Хегох потенциал для расширения рынка персональных компьютеров до таких масштабов, какие и не снились успешному Apple II. Такой интерфейс помог создать, если вспомнить знаменитый слоган Apple, «компьютер, понятный каждому»^[276]. Хегох этого делать не собиралась, да и не могла ни с институциональной, ни со стратегической, ни с философской точки зрения.

Таким образом, Apple просто берет чужие инновации и пользуется преимуществом своего маркетинга. Однако, помимо этого, известно, что компания приобрела или использует по лицензии многие технологические новации, ставшие основой ее лидерского положения, – от графического интерфейса Хегох до сенсорных экранов Synaptics и энергоэффективных микрочипов P. A. Semi. Но дело не в том, что молодые компании добиваются успеха за счет «воровства», а в том, что они видят ценность там, где другие ее не замечают, или умеют извлечь ее оттуда, откуда другим не удастся. И делают это всеми возможными способами.

Уловка 2. Мы не украли, а позаимствовали

Еще один хитрый прием «Четверки» – позаимствовать вашу информацию и затем вам же ее перепродать.

Google – отличный тому пример. Поисковик основан на математических выкладках о структуре Всемирной паутины и природе поиска. Но в «Четверку» компания вошла благодаря открытому отцами-основателями (и Эриком Шмидтом) принципу, согласно которому информацию одной рукой можно раздавать бесплатно, а другой рукой продавать и очень хорошо на ней зарабатывать. Марисса Мейер, занимавшая в то время руководящий пост в Google, выступила в Конгрессе. Там она сообщила этому по преимуществу белому, пожилому, мужскому большинству, что естественный долг газет и журналов – предоставлять свою информацию для индексации, компоновки, запросов и поиска через Google^[277].

Сюжеты в Google News, отмечала Мейер, «сортируются независимо от политической позиции или идеологии, так что у пользователей есть выбор между различными точками зрения на любой материал»^[278]. Пусть цветут тысячи цветов, подразумевало ее выступление; Google сохранит основополагающую американскую ценность – инновационное мышление, а детишки из гетто смогут писать школьные рефераты. Подобным же образом общественное телевидение всякий раз вытаскивало на первый план «Улицу Сезам»^[279], когда требовалось продлить субсидии. Как же дети будут без Зелибобы?

Действительно, говорила Мейер, Google предоставляла «ценную бесплатную услугу интернет-газетам, в частности, перенаправляя заинтересованных читателей на их сайты»^[280]. Похоже, Мейер была разочарована тем, что New York Times или Chicago Tribune не спешат благодарить Google за все хорошее – может быть, потому, что «ценная бесплатная услуга» на самом деле позволяла быстро распотрошить рекламную базу американских СМИ и передать все эти доходы Google. Бояться нечего, уверяла Мейер, у Google есть ценная услуга и на этот случай, правда, уже платная. Медиакомпании, трафик сайтов которых все больше зависит от Google, могут вступить в программу Google Ad-Sense, которая «помогает издателям получать доход от своего контента»^[281].

На самом деле к выборам 2016 года контент уже давно рассортировали на два лагеря алгоритмы, за миллисекунды определявшие «политическую позицию и идеологию»^[282], а после выступления Мейер в Конгрессе новостные издания, которым до появления Google не требовалась «помощь», чтобы получать доход, стали исчезать с пугающей скоростью. Google же тем временем собирала информацию о нас, наших привычках, нашем мире и пропускала через свои алгоритмы, чтобы предложить нам еще больше «ценных бесплатных услуг».

И Facebook, и Google в начале десятилетия утверждали, что не будут осуществлять обмен информацией между своими подразделениями: из Facebook передавать в Instagram, из Google – в Gmail, YouTube и DoubleClick. Однако компании солгали, незаметно они изменили политику конфиденциальности: теперь от пользователя требуется особое заявление, чтобы сведения о его передвижениях и активности в сети не соотносились с географическим положением и поисковыми запросами. Ни о каком другом целенаправленном использовании подобной информации, помимо таргетированной рекламы, неизвестно, так что слежка и адресность в мире цифрового маркетинга идут рука об руку. Пока

потребители и рекламодатели своими действиями голосуют за то, что слежка – нормальная цена за адресный контент.

Сколько стоит информация

Почву для второго золотого века интернета подготовило кредо хакеров: «Информация должна быть бесплатной». Интересно проследить историю этой фразы. Первым такую идею высказал Стюарт Бранд, основатель журнала Whole Earth Catalog, на конференции хакеров в 1984 году: «С одной стороны, информация стремится быть дорогой, поскольку обладает большой ценностью. Нужная информация в нужный момент способна изменить жизнь. С другой стороны, информация хочет быть бесплатной, поскольку цена ее получения от нас постоянно снижается. И эти две тенденции борются друг с другом»^[283].

Информация, как и мы с вами, жаждет быть привлекательной, уникальной и *очень* высокооплачиваемой. Самая успешная медиакомпания США, за исключением Google и Facebook, – это Bloomberg. Майкл Блумберг не поддался на уловку и не стал раздавать свою информацию бесплатно. Напротив, совместив сведения из других источников с собственным защищенным контентом и добавив прослойку «умных» технологий, он, что немаловажно, сделал контент дефицитным. Информация стоит дорого и распространяется по собственным вертикальным каналам (витринам) – терминалам Bloomberg. Если вам нужны актуальные новости из мира бизнеса, способные повлиять на курс акций в вашем портфеле, вы оформляете подписку на Bloomberg, устанавливаете у себя в офисе терминал и получаете доступ к бесконечному потоку новостей и финансовой информации.

Часть высказывания Бранда о том, что информация стремится стоить дорого, стерли (словно Троцкого с советских фотографий) те компании, которые хотели получать ее бесплатно. Стюарта Бранда на самом деле интересовало противостояние двух тенденций, и именно в нем он видел направление для инноваций. Google, как и Facebook, но в ином контексте, довела это противостояние до совершенства. Она пользуется снижением цен на распространение, предоставляя пользователям информацию, которая раньше была дорогой, а затем зарабатывает миллиарды, взяв на себя роль нового посредника.

Facebook тоже нашла применение противоречию между непрерывным снижением стоимости информации и ее неизменно высокой ценностью. Но

уловка Facebook еще интереснее: компания побуждает пользователей генерировать контент, затем продает его рекламодателям, чтобы те могли адресовать рекламу потребителям, создавшим контент. Сеть не «похищает» наши фото младенцев и споры о политике, но извлекает из них миллиарды долларов с помощью технологий и инноваций, недоступных нам, рядовым пользователям. Это «заимствование» высшего класса.

В основании Facebook лежит еще одна ложь, которую армия торговых представителей социальной сети на заре ее существования тысячи раз повторяла, обращаясь к менеджерам крупнейших потребительских брендов: «Создавайте большие сообщества, и вы будете их контролировать». Сотни брендов вложили сотни миллионов долларов в создание сообществ на Facebook. Приглашая своих потребителей поставить «лайк» сообществу, они обеспечили сети огромное количество бесплатной рекламы. Но после того как бренды выстроили себе роскошные цифровые «дома» и приготовились въезжать, Facebook заявила: «Знаете, мы пошутили, эти подписчики не ваши – вы должны за них платить». Естественный охват контента бренда – доля публикаций от бренда в ленте подписчика – упал со ста процентов до единиц. Теперь бренд, чтобы обратиться к своему сообществу, должен размещать рекламу на Facebook, то есть платить компании. Представьте, что вы построили дом и заканчиваете отделку; вы приглашаете инспекцию, а она меняет замки и заявляет: «Теперь будете платить нам за аренду».

Многие крупные компании рассчитывали, что станут хозяевами Facebook, а оказались арендаторами. Nike заплатила сети за развитие своего сообщества, но теперь меньше двух процентов ее публикаций доходят до подписчиков, если она не платит Facebook за рекламу^[284]. Если Nike что-то не устраивает, ей просто не повезло; хотя, конечно, можно пожаловаться сообществу другой социальной сети с двумя миллиардами подписчиков. Это все равно что встречаться с человеком намного привлекательнее себя: в любой ситуации в глазах окружающих вы окажетесь виноваты.

Секрет гениального надувательства

Цели Amazon достаточно ясны: во-первых, захватить сектора ретейла и медиа на глобальном уровне; во-вторых, обеспечить доставку товаров (прощайте, UPS, FedEx и DHL) собственными самолетами, дронами и беспилотными автомобилями. Конечно, гладким этот путь не будет. Однако

культура инноваций и доступ к неограниченному капиталу позволят Amazon без труда преодолеть все препятствия. Вы же не думаете, что какая-либо страна – за исключением, быть может, Китая, защищающего собственного онлайн-ритейлера Alibaba, – окажет сопротивление?

Секрет гениального надувательства, как объяснял герой Пола Ньюмена в фильме «Афера», заключается в том, что жертва так и не понимает, что ее надули; наоборот, до последнего надеется сорвать огромный куш. Газеты до сих пор считают, что не выдержали темпа перемен, хотя на самом деле их просто «отгуглили». В остальном газеты подвела собственная глупость: они не купили eBay, когда его преподнесли на блюдечке; не захватили Craigslist на стадии стартапа; держали лучших своих специалистов в бумажных изданиях, не отпуская в сетевые. Воспользуйся они хотя бы половиной возможностей, которые предлагал интернет, большинство газет дожили бы до наших дней.

Другие компании «Большой четверки» также ввели в заблуждение свои жертвы. Бренды охотно вкладывали деньги в сообщества на Facebook, пока не поняли, что эти сообщества им не принадлежат. Продавцы с радостью сотрудничают с Amazon, полагая, что платформа даст им выход на новых покупателей, а потом обнаруживают, что конкурируют с самой Amazon. Даже Xerox считала, что окажется в выигрыше, когда взяла 100 тысяч акций Apple, одной из самых популярных технологических компаний в мире, только ради того, чтобы дать Стиву Джобсу заглянуть в свои карты^[285]. Можно сказать, это был самострел.

Желающие занять место в «Четверке» всегда демонстрируют готовность действовать на рынке так, как уже неспособны конкуренты от «старой экономики». Например, компания Uber откровенно нарушает законы во многих, если не во всех странах. Ее запретили в Германии; во Франции водителей Uber штрафуют (но штрафы платит фирма)^[286]; в США против нее ополчился ряд местных юрисдикций^[287]. Тем не менее инвесторы, вплоть до государственных структур, выстраиваются в очередь, чтобы вложить в Uber миллиарды долларов. Они предчувствуют, что в конце концов закон сдастся первым и будущее за Uber. И скорее всего, они правы: когда закон и инновации вступают в противоречие, победа чаще оказывается за инновациями.

Между тем Uber игнорирует не только нормы, традиционно регулирующие услуги пассажирских перевозок, но и трудовое законодательство: она представляется приложением, объединяющим независимых водителей, пусть даже никто в это и не верит. Несмотря ни на

что Uber растет с невероятной скоростью, привлекая все больше водителей и клиентов (меня в том числе), потому что ее бесхитростная услуга и простое приложение значительно лучше взлелеянной модели такси, огражденной тепличными условиями. Если в отрасли накопилось достаточно проблем, то, скорее всего, потребители массово будут нарушать закон ради гораздо более предпочтительной услуги. А в долгосрочной перспективе государство не будет бороться одновременно с финансовыми институтами и миллионами потребителей.

Amazon тоже, по сути, в сговоре с полумиллиардом пользователей: она применяет алгоритмы, чтобы ограничить маржу, которую раньше собирали бренды, и передать экономию своему союзнику – покупателям. Не в первый раз ретейлер пользуется своей властью, чтобы вырастить собственный бренд с более высокой маржей, но впервые это кому-то удается так блестяще. Так, союзники США «выразили возмущение» тем, что мы подслушиваем телефонные разговоры мировых лидеров: все знают, что все друг за другом шпионят, но их разозлило то, что у Соединенных Штатов это получается намного лучше. Союз Amazon с покупателями и использование алгоритмов приносят людям огромную выгоду, а компании – бурный рост, который обеспечивает сотрудникам и инвесторам сотни миллиардов долларов акционерной стоимости. Как потребители, мы получаем большую выгоду от отношений с самыми могущественными союзниками, которых только можно вообразить. Как граждане, работники и конкуренты, мы понимаем, что нами пользуются, просто не можем найти в себе силы расстаться с «горячей штучкой».

Правосудие никуда не делось, и оно отнюдь не слепо. Впрочем, с таким капиталом, как у «Большой четверки», не страшно и попасться с поличным. Facebook, добиваясь одобрения покупки WhatsApp, уверяла регулирующие органы Евросоюза, что в ближайшее время обмен данными между двумя программами будет технически невозможен. Это обещание уредило беспокойство относительно защиты частной жизни, и сделка получила одобрение. Только вот Facebook очень скоро нашла способ передавать данные из подразделения в подразделение. Европейские регулирующие органы посчитали, что их обманули, и присудили компании штраф 110 млн долларов. Это все равно что получить десятидолларовый штраф за неоплаченную парковку, которая стоит сотню за пятнадцать минут. Рациональный выбор – нарушить закон.

Глава 7. Бизнес и тело

В бестселлерах Бена Горовица, Питера Тили, Эрика Шмидта, Салима Исмаила и других авторов утверждается, что выдающийся успех в бизнесе требует масштабирования при низких затратах, которые обеспечиваются использованием облачных вычислений, сетевых эффектов и виртуализацией, и все это позволяет получить производительность в десятки раз выше, чем у конкурентов^[288]. Но такое объяснение не учитывает одного более глубокого фактора, не связанного с технологиями. С позиции эволюционной психологии, все успешные предприятия апеллируют к одной из трех частей тела: *мозгу*, *сердцу* или *гениталиям*, каждая из которых отвечает за свой аспект выживания. Для любого руководителя компании знание того, в какой области он действует или на какой орган из перечисленных старается повлиять, определяет стратегию и результаты в бизнесе.

Серое вещество

Мозг мыслит рационально: каждую миллисекунду взвешивает выгоды и издержки, рассчитывает компромиссы. На рынке мозг с отчаянной скоростью сопоставляет цены и давит на тормоза. Так, узнав, что подгузники Huggies на полдоллара дешевле, чем Pampers, мозг запускает сложную программу финансового анализа, учитывающую прошлый опыт использования продукта (подгузники какой марки лучше впитывают?), и делает оптимальный выбор. Иначе говоря, выбирает продукт с лучшим соотношением цены и качества. Для большинства отраслей мозг клиента – главный противник и конкурент. Прав был Авраам Линкольн, когда сказал: «Можно все время дурачить некоторых, можно некоторое время дурачить всех, но нельзя все время дурачить всех». Об этом забыли многие компании, сегодня канувшие в Лету. Мозг не позволяет нам принимать глупые решения слишком часто, во всяком случае после того, как мы несколько раз обожжемся.

Ряд компаний обращается к мозгу клиентов, апеллируя к их рациональности, и вполне успешно. Среди них торговая сеть Walmart, которую миллионы покупателей выбирают за выгодные цены. В смысле предложения принцип «больше товара за меньшие деньги» – издавна

успешная стратегия, поэтому наши предки и охотились на мамонтов, а не на белок, гораздо более безобидных.

У Walmart одна из наиболее эффективных в мире цепочек поставки, развернутая в непревзойденном масштабе. Ретейлер держит своих поставщиков (изготовителей товаров массового производства и широкого потребления) в железном кулаке и легким сжатием пальцев снижает цены, что позволяет предложить более выгодные условия покупателям и расширить занимаемую долю рынка. На Walmart приходится около 11 процентов ретейла США^[289]. Несмотря на низкую маржу, объемы продаж позволяют компании получать колоссальную прибыль. Покупатели Walmart умеют думать головой – во всяком случае лучше, чем более состоятельные люди, которые тратят больше ради иллюзии престижа.

Победитель в битве за мозг получает огромную акционерную стоимость, но в этом сражении победить может только один. Однажды определив самый разумный вариант, мозг не меняет своего решения и хранит ему безусловную верность. Яркий пример конкурентов в борьбе за мозг – компании Walmart, Amazon и китайские интернет-магазины (за счет цен). Большинство компаний не могут – и никогда не смогут – лидировать в сегменте низких цен, так как это клуб для избранных, где успех достигается в долгосрочной перспективе благодаря масштабированию.

Но что, если вы не король логистики и не стремитесь им стать? Стоит перевести взгляд ниже, от холодного и жесткого вычислителя к теплому и понимающему сердцу.

Большое сердце

Сердце – обширный рынок, поскольку в большинстве случаев, включая совершение покупки, мы руководствуемся эмоциями. Это проще и веселее, чем всякий раз обращаться к брюзгливому мозгу за довольно предсказуемым анализом выгод и издержек, ведь на вопрос «Покупать ли это?» он обычно отвечает: «Нет». Сердцем правит величайшая сила в мире – любовь.

Любовь, забота и помощь другим приносят нам радость, а еще продлевают жизнь. Ученые заинтересовались, как живут пожилые люди на Окинаве, южном японском острове, известном большим числом долгожителей. Исследователи выяснили, что местное население питается большим количеством бобовых и каждый день употребляет алкоголь

(хорошая новость) в умеренных количествах (облом)^[290]. Кроме того, жители Окинавы ежедневно занимаются физкультурой и ведут социальный образ жизни^[291]. Наконец, они окружают любовью и заботой большие группы людей^[292]. Недавнее исследование Центра по вопросам старения и долголетия Университета Джона Хопкинса показало, что среди тех людей, кому есть о ком заботиться, смертность на 18 процентов ниже^[293]. Так что любовь поддерживает жизнь. Это естественный отбор: чтобы вид не вымер, его представители должны заботиться друг о друге.

Пусть сердце и не способствует рациональным решениям, но ориентация на него – хорошая бизнес-стратегия. Более того, бум потребительского маркетинга после Второй мировой войны целился практически исключительно в сердце. Бренды, слоганы и джинглы придумывались с целью напомнить покупателям о главном – о том, что они любят. У прототипов креативного Дона Дрейпера^[294] в центре внимания оставалось сердце. Так, компания J. M. Smucker убеждала покупателей, что родительская любовь напрямую связана с маркой арахисового масла: «Разборчивые мамы выбирают Jif». Любовь – это и секрет успеха сезонных предложений, от рождественских праздников до открыток на все случаи жизни: «Подарок, который скажет, как вы любите маму». Это также и кольцо с бриллиантом, которое стоит три месячные зарплаты и «останется навсегда» – ну, по крайней мере, у одной половины пары.

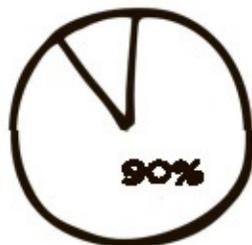
Каждая ниточка, тянущаяся к сердцу покупателя, приносит маркетологу прибыль. Среди таких «ниточек» вечные ценности: красота, патриотизм, дружба, мужественность, вера, а главное – любовь. Цена на них высока, что обеспечивает «сердечным» рынкам подушку безопасности. Даже если конкуренты получают преимущество, например в логистике или товарном предложении, компания выживет и, скорее всего, будет процветать, пока ей удастся найти подход к нерациональному сердцу покупателей.

Если вам кажется, что это очень поверхностно, вы не ошибаетесь. Но такова природа страсти, а сердце – одна из немногих сил, которые заглушают доводы рассудка.

Цифровая эпоха с ее открытостью и стремлением к инновациям объявила сердцу войну. Поисковики и отзывы пользователей добавляют новый уровень прозрачности, который оставляет все меньше места для эмоциональной составляющей решения о покупке. Google и Amazon опускают занавес над эпохой брендов: покупатели реже поддаются эмоциям, когда божество (Google) или его сородич (Amazon) призывают

делать выбор с умом и покупать батарейки собственной марки (на Amazon приходится треть всех продаж батареек в интернете), а не Duracell. Сектор товаров широкого потребления – вероятно, крупнейший в мире потребительских товаров – целиком строится на том, что решение о покупке принимается сердцем. Неслучайно в 2015 году 90 процентов таких брендов потеряли долю рынка, а у двух третей доход снизился.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕДУЩИХ БРЕНДОВ ТОВАРОВ ШИРОКОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В ГОДОВОМ ИСЧИСЛЕНИИ, 2014–2015 ГГ.



**СНИЗИЛАСЬ
ДОЛЯ РЫНКА**



**СНИЗИЛСЯ
ОБЪЕМ ПРОДАЖ**

Источник: “A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed”, Catalina Marketing

А что делать бренду, у которого нет возможности масштабироваться? Либо умирать, либо двигаться вниз, к еще менее рациональным органам.

Эrogenная зона

Если воздействовать на сердце становится все труднее, начинают процветать бренды, которые обращаются к гениталиям. Половые органы управляют желанием и неутолимимым инстинктом размножения. Самый мощный человеческий инстинкт, после выживания, – половой. К счастью для маркетологов, секс и ритуалы ухаживания не позволяют услышать скучные возражения мозга о риске и издержках. Спросите об этом хоть шестнадцатилетнего подростка, хоть пятидесятилетнего мужчину, который покупает спорткар.

Когда мы настроены на спаривание, мы ищем способы заглушить рассудок – например, пьем, или принимаем наркотики, или приглушаем

освещение (ведь свет – это способ включить мозг!) и делаем музыку громче. Опрос мужчин и женщин, имевших спонтанные половые акты с проникновением, показал, что 71 процент находились под воздействием алкоголя^[295]. Они целенаправленно отключили свой мозг с помощью химических средств, обеспечив себе принудительное легкомыслие^[296]. Если утром после бурной ночи вы спрашиваете себя: «О чем я только думал (думала)?», – ответ заключается в том, что вы не думали вовсе. Мало кто в пьяном состоянии достанет смартфон, чтобы сравнить цену на виски с колой в окрестных барах, как будто выбирает кофеварку в магазине.

Под действием алкоголя мы ведем себя нерационально и щедро. Алкоголь и погоня за уходящей молодостью погружают нас в поток гормонов и желания. Мы не думаем ни о прошлом, ни о будущем. Люксовым брендам давно об этом известно: минуя разум и любовь, они ориентируются на половой инстинкт и в целом на экосистему удовольствий и ритуалов ухаживания. Еще со времен пещерных людей мужчины стремились как можно шире распространить свое семя. Так и сегодня они демонстрируют силу и богатство, давая женщинам понять, что хорошо обеспечат семью и у их потомков будет больше шансов на выживание. Например, часы от Panerai сигнализируют потенциальным партнерам, что ваше потомство будет жить лучше, чем если вам предпочтут человека, который носит Swatch.

Эволюционная роль женщин – привлечь как можно больше поклонников, чтобы выбрать из них самого перспективного партнера, то есть самого сильного, быстрого и умного. Для этого женщины мучают свои ноги эргономически невозможными туфлями на платформе от Christian Louboutin за 1085 долларов, а не ходят в удобных двадцатидолларовых балетках.

Эти решения, если их можно так назвать, формируют симбиоз между покупателем и продавцом. Покупатель больше тратит, потому что сам по себе акт траты служит сигналом хорошего вкуса, богатства, привилегий и желания. Компания, естественно, заинтересована в том же самом и посылает покупателям аналогичные сигналы. Она понимает, что когда ее продукт участвует в ритуалах ухаживания, выполняя функцию павлиньего оперения, это приносит высокую маржу, а за ней и доходы – и пусть мозг сердится, а сердце завидует. Будь то Christian Dior, Louis Vuitton, Tiffany или Tesla, роскошь всегда нерациональна, поэтому торговать ею выгоднее всего. Так, в 2016 году рыночная стоимость Estée Lauder была выше, чем у WPP, крупнейшей в мире коммуникационной компании^[297]. Richemont,

владелец торговых марок Cartier и Van Cleef & Arpels, стоит больше, чем сотовая сеть T-Mobile^[298]. Ценность LVMH выше, чем у Goldman Sachs^[299].

«Большая четверка» и тело

Необыкновенный успех компаний «Большой четверки» непосредственно связан с условным делением тела на мозг, сердце и половые органы.

Возьмем Google: она обращается к мозгу и, расширяя нашу долговременную память практически до бесконечности, помогает ему. Причем не просто открывает петабайты информации со всего мира, но, что не менее важно, берет на себя функции сложного, уникального «поисковика» мозга, его умения с фантастической скоростью устанавливать соединения между дендритами нейронов. Добавляя грубую силу сверхбыстрых вычислений и высокоскоростной широкополосной связи с сетью к этой удивительной физиологической способности, Google за доли секунды облетает весь мир, чтобы найти на нужном сервере именно ту информацию, которая нам необходима. То же, конечно, может сделать человек, но ему потребуется несколько недель, чтобы добраться до какой-нибудь пыльной библиотеки на краю света и отыскать в ней необходимые сведения. Google делает это меньше чем за секунду и тут же предлагает нам найти еще один малоизвестный факт, и еще один, и еще. Поисковик никогда не устает, спокойно переносит перелеты и находит не только именно то, что мы искали, но и еще тысячу похожих сведений, которые могут нас заинтересовать.

Наконец – и это главное, – мы *доверяем* результатам поиска Google порой даже больше, чем собственной памяти, иногда ненадежной. Мы не знаем, как работает поисковый алгоритм, но доверяем ему настолько, что готовы поставить в зависимость от его ответов свою работу и даже жизнь.

Поисковик Google стал нервным центром нашего общего искусственного мозга. Компания доминирует в сфере знаний, как Walmart и Amazon – в офлайн и онлайн-ритейле. И конечно, в пользу Google говорит то, что она таскает у нас из кармана только мелочь. Google – противоположность люксового бренда: поисковик доступен всем и каждому, независимо от местонахождения; богатым и бедным, гениям и тугодумам. Нам безразлично, насколько велики масштабы и доля Google на рынке, ведь опыт общения с компанией остается камерным, интимным, личным. А если она превращает эту мелочь в десятки миллиардов долларов

дохода и сотни миллиардов прибыли для акционеров, нам не обидно, лишь бы и дальше мы могли получать ответы и казаться умнее самим себе.

Доход акционеров Google основан на экономике мозга, где победителю достается все. Google и *есть* победитель. Компания дает потребителю лучший ответ при меньших затратах и быстрее, чем любая другая организация в истории. Словом, мозгу ничего не остается, кроме как любить Google.

Если Google представляет мозг, то Amazon – связующее звено между мозгом и жадными руками приобретателя, первобытным инстинктом накопительства. На заре времен хорошие орудия труда были залогом лучшей и более долгой жизни. Исторически чем больше у человека было добра, тем более успешным и защищенным он себя чувствовал. Он меньше боялся врагов, ему завидовали друзья и соседи. Чего еще можно желать? Кто-то говорит, что Starbucks обязана своим успехом тем, что ее клиенты кофеинозависимы. Но кофеин – никотиновая жвачка по сравнению с героинным шопинга.

Facebook обращается к нашему сердцу – пусть и не так, как компания Tide к инстинкту родительской любви. Социальная сеть соединяет нас с друзьями и родными. Facebook – соединительная ткань мира: сочетание поведенческой информации о нас и доходов от рекламы кормит титана такой же величины, как Google. Однако, в отличие от Google, Facebook опирается на эмоции. Человек – существо социальное, мы не предназначены природой к одинокой жизни. Если разлучить нас с родными и друзьями, то, как показывают научные исследования, вероятность депрессии и психических заболеваний возрастает, а продолжительность жизни сокращается.

Гениальность идеи Facebook состоит в том, что у нас появилось не только очередное место в сети, где можно заявить о себе, но и *средство*, чтобы сделать это заявление громко и заставить окружающих услышать его. Давно известно, что размер человеческой группы конечен и определен. Эти цифры не раз возникают в истории – от численности солдат в римском легионе до населения средневековой деревни и, наконец, до количества друзей на Facebook. У этих чисел понятные источники: обычно у нас один партнер (пара); несколько близких друзей (малая группа) – те, кто, как в поговорке, поможет избавиться от трупа (шесть человек); группа людей, с которыми мы способны эффективно работать в команде (двенадцать); и люди, которых мы можем узнать в лицо (полторы тысячи). Незримая сила Facebook состоит в том, что сеть не просто укрепляет нашу связь с этими группами, но и, предоставляя мощные мультимедийные каналы

коммуникации, позволяет расширить круг общения и даже добавить новых участников. Это делает нас счастливее, мы чувствуем себя принятыми и любимыми.

Компания Apple начинала с головы и использовала лексикон сектора высоких технологий. Она хвалилась производительностью: «В Ford, – гласила печатная реклама, – большую часть 1903 года вычисляли те самые параметры, которые вы с Apple вычислите за минуты»; помогала «мыслить иначе». Однако в итоге Apple перебралась ниже. Люксовый бренд с яркой индивидуальностью обращается к нашей потребности быть сексуально привлекательными. Одна лишь апелляция к инстинкту размножения позволила обеспечить самую высокую в истории и совершенно неоправданную по сравнению с конкурентами маржу, сделав компанию наиболее прибыльной в мире. Когда я входил в совет директоров компьютерной компании Gateway, у нас была довольно скромная маржа в 6 процентов. У Apple Computers, отнюдь не такого сильного игрока на рынке, маржа в тот же период составляла 28 процентов. Мы в Gateway оставили на свою долю мозг (Gateway не делал вас привлекательнее), но Dell на этом поле давно победила в соревновании масштабов. Мы оказались между двух огней, и компания была продана за гроши. За несколько лет до этого курс наших акций был равен 75 долларов; Acer купила Gateway по курсу 1,85 за акцию.

Страстное желание, вызываемое продуктами под маркой Apple, обеспечило компании культовый статус. Члены культа гордятся своим сверхрациональным желанием покупать продукты Apple за удобный дизайн, производительную операционную систему, устойчивость к вирусам и взломам. Как парни и девчонки, которые продают им эти товары в магазинах компании, покупатели причисляют себя к гениям, просвещенным, к пехотинцам в крестовом походе Apple за то, чтобы мыслить иначе и изменить мир. А главное они уверены, что так станут круче.

Однако те, кто смотрит на культ Apple снаружи, видят в этом стремление объяснить задним числом тот мотив, который гораздо ближе к *плотскому желанию*. Пользователи Android могут успокоить свою зависть рациональными доводами. Покупать продукты Apple просто неразумно: зачем тратить 749 долларов на телефон, когда можно купить смартфон с такими же функциями за 99? И они правы, ведь вы ставите палатку у магазина и занимаете очередь за новым iPhone вовсе не потому, что приняли *разумное* решение.

Маркетинг и реклама Apple никогда не были сексуальными в

традиционном смысле. Обладание этим продуктом не сделает вас привлекательнее для потенциальных партнеров. Дело, как обычно бывает у великих люксовых брендов, в другом: в борьбе за партнеров вы превзойдете конкурентов, потому что будете выглядеть элегантнее, умнее, богаче и темпераментнее. Владелец устройства от Apple идеален, он следит за модой, контролирует свою жизнь, носит в кармане целую фонотеку и пролистывает фото из недавнего отпуска, которые выглядят профессионально, хотя сделаны на камеру телефона. У вас будет все, о чем можно мечтать в земной жизни. Вы почувствуете себя ближе к Богу или по меньшей мере Христу от бизнеса, взошедшему на вершину успеха, – бескомпромиссному гению, дико сексуальному Стиву Джобсу.

Рост предприятия и биология

Кажется, «Большая четверка» уже монополизировала главные органы человеческого тела. Что же осталось другим? И раз нет иных блестящих рыночных возможностей, как конкурировать *с ними*? Начнем с последнего вопроса. Нынешние компании «Четверки» представляются колоссальными, настолько богатыми и доминантными, что их как будто невозможно атаковать прямо. Вероятно, так и есть, но история подсказывает, что бывают и другие варианты. В конце концов, каждая из этих компаний в свое время выступила против таких же опытных корпоративных титанов и лидеров отраслей и победила их. Например, у Apple в начале пути было несколько великих конкурентов. IBM, одна из крупнейших на тот момент компаний в мире, доминировала в сфере офисной оргтехники (негласный лозунг: «Компьютер IBM еще никого не подводил»). Hewlett-Packard, компания почти такой же величины, обладающая, пожалуй, наиболее эффективным менеджментом, контролировала рынок инженерных портативных и настольных калькуляторов. Digital Equipment шла с ними на равных в сфере микрокомпьютеров и даже опережала. Каким образом Apple, которую создали в гараже два лохматых телефонных хакера, могла соперничать с такими колоссами?

Оказалось, могла, и в этом сыграли свою роль бесстрашие, хороший дизайн и везение. О первых двух компонентах успеха широко известно; третий, возможно, вас удивит. Продуманная архитектура, которую придумал Возняк, и элегантный дизайн, разработанный Джобсом, делали Apple II компьютером мирового класса. Но Стив Джобс знал, что никакая корпорация не станет покупать эти компьютеры, если можно приобрести

пусть и не такие производительные, но вполне хорошие дешевле и крупной партией.

Джобс стал ориентироваться на индивидуального покупателя. Здесь у него не было соперников: мелкие предприятия собирали рассчитанные на энтузиастов компьютеры, которые у массового потребителя не вызвали ни интереса, ни доверия. Тем временем занятой борьбой с антимонопольным законодательством из-за мейнфреймов IBM было не до персональных компьютеров; Digital Equipment не верила в домашние ПК, а HP, даже после того как Стив Возняк предложил Apple Биллу Хьюлетту, предпочла сосредоточиться на инженерном оборудовании. Так за три года Стив Джобс и Apple покорили рынок персональных компьютеров.

И произошло кое-что интересное: те самые индивидуальные потребители стали приносить компьютеры Apple на работу. Бунт набирал обороты: тысячи сотрудников крупных компаний пользовались Apple на работе, невзирая на запреты IT-служб. Так начал складываться крутой имидж Apple: пользователи чувствовали себя бунтарями, борцами с корпоративным мышлением, с большим боссом из отдела информационных систем. Поэтому, когда IBM все-таки начала выпускать ПК и тем самым разрушила остальную индустрию персональных компьютеров, Apple, словно мелкий зверек, снующий под ногами у динозавра, выжила и в конце концов одержала победу.

В свою очередь, компания Google применила аналогичную тактику: продолжала притворяться маленьким безобидным и честным поисковиком с простенькой главной страницей, даже когда сокрушила конкурентов. Google начала с Yahoo, которая решила вести свой поиск через эту милую маленькую компанию. В итоге Google стала в сотни раз ценнее, чем Yahoo, которая проморгала угрозу.

Facebook тоже победила доминировавшую социальную сеть MySpace, представляясь приятной и безопасной альтернативой, где не существовало реального или воображаемого риска столкнуться с извращенцами. Творение студентов из «Лиги плюща» казалось выше классом и безопаснее: для регистрации первоначально требовалась электронная почта на университетском домене. edu. Необходимость подтверждать и раскрывать свою личность придавали Facebook иной, более культурный облик. Один и тот же материал и сегодня чаще вызывает негативную реакцию в Twitter, чем в Facebook, ведь, как и в реальной жизни, быть негодяем проще анонимно.

Amazon осмотрительно умалчивала о том, что конкурирует с книжными магазинами; более того, утверждала, что беспокоится об их

выживании – примерно как сетчатый питон жалеет маленького пушистого зверька, которого душит и заглатывает. Amazon вкладывает миллиарды в решение проблемы «последней мили», при этом Джефф Безос продолжает говорить, что не собирается вытеснять компании срочной доставки UPS, DHL или FedEx с рынка, а только «дополнит» их услуги своими. Конечно, Безос и Amazon совершенно бескорыстны.

Нет оснований считать, что те же самые стратегии – бунт, ложная скромность, надежность, простота и дисконтирование – не сработают когда-нибудь против «Большой четверки». У гигантских компаний свои проблемы: лучшие специалисты уходят от них в многообещающие стартапы; оборудование изнашивается; империя разрастается так широко, что координировать все элементы уже не получается; государство беспокоится из-за монопольного положения или намекает, что пора бы поделиться прибылью. Масштабирование замедляет развитие компании, поскольку руководство начинает думать, что следовать сложившимся процедурам важнее, чем принимать хорошие решения. Однако Безос утверждает, что следующего витка не будет^[300]. Сейчас кажется маловероятным, что Amazon собьется с пути. Но это случится. Бизнес живет по тем же законам, что и природа, и бессмертия пока не достигло ни одно живое существо. «Большая четверка» не застрахована от гибели. Вопрос не в том, погибнут ли они, а в том, когда и по чьей вине.

Глава 8. Т-алгоритм

Рано или поздно «Большую четверку» нагонит кто-то пятый – компания с рыночной капитализацией в триллион долларов и достаточно большой долей рынка, позволяющей доминировать в своем секторе. Либо, что более вероятно, кому-то из «Четверки» найдется замена. Можно ли определить, у каких компаний выше шансы присоединиться к этой элитной группе?

Марку Твену приписывают высказывание о том, что история не повторяется, но иногда рифмуется. Решающими для «Четверки» являются восемь факторов: дифференциация продукта, привлечение капитала, глобальный охват, имидж, вертикальная интеграция, искусственный интеллект, катализатор, география. Из этих факторов складывается алгоритм – набор правил, по которым компания приходит к триллиону. В L2 мы называем его алгоритмом триллиона, или просто Т-алгоритмом, и пользуемся им, чтобы помочь корпоративным клиентам лучше распределить инвестиции.

Итак, восемь факторов.

1. Дифференциация продукта

Раньше главным фактором акционерной стоимости для компаний розничной торговли было *месторасположение*, поскольку у покупателей редко была возможность делать покупки далеко от дома. Потом решающим фактором стала *дистрибуция*: железные дороги открыли доступ к широкому ассортименту товаров, которые производились массово, а это снижало цены и создавало надежные узнаваемые бренды.

Дальше началась эра *продукта*, особенно на рынке автомобилей и бытовой техники. Во многом она была обусловлена инновациями, которые принесло долгожданное окончание Второй мировой войны. Автомобили, стиральные машины, телевизоры, даже одежда, стали лучше довоенных. Кожаную куртку-бомбер, как и умный пластилин, радар, микроволновую печь, транзистор и компьютер, изобрели во время войны.

Следующим этапом стала эра *финансов*, когда группы компаний, используя дешевый капитал для поглощения других, объединялись в крупнейшие конгломераты мира. Восьмидесятые и девяностые годы можно

охарактеризовать, как эру *брендов*: для создания ценности требовалось взять обычный продукт, например ботинки, пиво или мыло, и сформировать вдохновляющие, неосязаемые ассоциации с ним.

Как мы отмечали в главе 2, сейчас снова началась эра *продукта*: новые технологии и платформы, от Facebook до Amazon с ее отзывами, позволяют людям самостоятельно сравнивать широкий ассортимент продуктов и тратить на покупку значительно меньше времени. Сравнить товары стало, как никогда, легко, соответственно, исчезла необходимость ориентироваться на бренд или репутацию производителя. Вследствие этого у хорошего продукта больше возможностей привлечь к себе внимание, чем раньше, когда без рекламы и маркетинга он прозябал в неизвестности. Внедрение цифрового «мозга» в различные предметы способствовало началу следующей волны инноваций – появлению специализированных приложений, которые потребитель настраивает по своему вкусу. Их легко скачать и обновить, не заменяя «железо».

Так, матрас будет казаться обычным, пока вы не возьмете в руки iPad. Несложные, по современным меркам, технологии позволят запрограммировать его на идеальный сон, причем супруги могут настроить свою половину кровати по собственному вкусу. В другом приложении можно заказать матрас своей мечты с доставкой на дом, без поездок по душным магазинам: распакуйте и смотрите, как он сам развернется – круто!

Сейчас я еду в автосервис, когда мне нужен тюнинг, а вот мой сосед получает его по беспроводной связи: операционная система Tesla просто обновляется. Например, апгрейд двигателя и инструкция снять ограничитель скорости позволяют повысить максимальную скорость автомобиля с 220 до 240 километров в час. Или, скажем, обращали ли вы внимание на то, аппарат какой марки стоит у вас дома, пока микрочипы и беспроводная связь не сделали телефоны мобильными?

Практически каждый продукт, даже самые привычные товары и услуги, приобрели дополнительные измерения и новую ценность для клиента благодаря дешевым сенсорам, наборам микрочипов, интернету, сетям, дисплеям, поисковикам, социальным медиа и тому подобному. Почти каждое звено в цепочке поставок, производства и дистрибуции получило ранее неизвестные средства дифференциации. Внезапно на вершине оказались продукты на основе информационных технологий и защищаемой интеллектуальной собственности.

Однако не стоит думать, что дифференциация ограничивается собственно свойствами продукта. Она возможна в том, откуда покупатель

узнают о нем; как его приобретают; в изделии как таковом; способах доставки и прочем. Для бизнеса полезно составить схему цепочки добавленной стоимости продукта – от закупки сырья до продажи, использования и утилизации, – чтобы определить, где информационные технологии способны добавить ценность либо устранить недостатки производства или потребительского опыта. Вы обнаружите, что прибавление ценности возможно на любой стадии, и если вам повезет найти этап, где этого еще не происходит, на нем и следует сосредоточиться новому бизнесу.

Так, Amazon с помощью информационных технологий и миллиардных вложений развивает один элемент потребительского опыта – систему исполнения заказов, и это может привести к тому, что компания станет самой дорогой в мире. До Amazon сделать заказ в популярном интернет-магазине, например Williams-Sonoma, означало заплатить за него без малого 35 долларов и получить товар через неделю. Теперь это происходит бесплатно в течение двух дней. Наиболее рутинная часть цепочки поставок оказалась в итоге самой ценной в истории бизнеса.

Упрощение

Генерируя новые идеи, предприниматели часто фокусируются на том, что добавить к продукту, как его усовершенствовать, а не на том, что стоит убрать или упростить. Однако значительная часть акционерной стоимости за последнее десятилетие, по-моему, создавалась именно благодаря *упрощению*. Человечество уже хорошо представляет, что нам нужно для счастья: общество близких людей, физическая и умственная стимуляция, вещества, которые обостряют или притупляют эти ощущения, интернет-кинотеатры и смешная реклама.

Логично заключить, что конкурентное преимущество в эпоху интернета сводится к простому правилу: «больше за меньшие деньги». В конце концов, именно так закрепляет свое лидерство Amazon. Впрочем, есть еще Apple: хотя продукты этой марки обычно лучше, чем у конкурентов, но все же не настолько, чтобы обосновать запредельно высокую наценку. Полагаю, если бы Amazon предлагала свои товары по той же цене, что и обычные магазины, она все равно сохранила бы лидерство на рынке, ведь бесконечно проще купить книгу или кресло, нажав лишь пару кнопок на компьютере. В противном случае вам придется поехать в торговый центр, припарковаться, пройти примерно километр, вдоволь насмотревшись на то, что вас совсем не интересует, пока не найдется нужный товар, донести покупку до машины и вернуться домой.

Amazon свела трудности потребителя к минимуму, доставляя покупку до двери: клиент на этом теряет меньше, чем потратил бы на топливо для поездки в магазин.

Кажется, что достижения технологической революции создают новую ценность, когда добавляются новые функции и возможности. Между тем экономический эффект передовых технологий оказывается значительно больше, когда они упрощают нам повседневную жизнь и экономят время.

Трудности есть всюду. Например, очень заметны они в области транспорта, поэтому Uber, уловив тенденцию и воспользовавшись GPS-навигацией, текстовыми сообщениями и онлайн-платежами, избавила нас от каждодневного нервного напряжения. Теперь не нужно звонить в диспетчерскую и гадать, куда запропастилась машина, а по приезде рыться в кошельке в поисках наличных. Многие даже умудряются по привычке выскочить из такси, не заплатив за поездку, потому что оплата в Uber списывается автоматически.

Процесс оплаты – это тоже затруднение, но и оно рано или поздно исчезнет. Так, уже около десяти лет гостю, покидающему американский отель, нет необходимости подходить к стойке администрации: стоимость проживания списывается со счета автоматически. Еще через десяток лет автоматической станет и регистрация при заселении. В некоторых европейских отелях высокого класса не требуется подписывать чек после ужина в ресторане: они уже знают, кто вы и кому выставить счет. Чем проще, тем лучше.

У каждого из гигантов «Большой четверки» превосходный продукт в своей категории: у Google в самом деле хороший поисковик; Apple выпускает отличные телефоны; у Facebook прекрасно продуманная лента новостей. С учетом постоянного обновления возможностей и сетевого эффекта (как известно, все пользуются Facebook) сеть тоже хороший товар. Amazon переосмыслила процесс покупок и опыт потребителя во всем – от заказа в один клик до доставки в течение двух дней либо нескольких часов, если с помощью дрона или выкупленного у службы срочной доставки UPS грузовика.

Это явные инновации и точки дифференциации продукта, и их внедрение стало возможно благодаря доступу к дешевому капиталу и умелому применению новейших технологических разработок. Сейчас наступила эра *продукта*, и это первый фактор в нашем алгоритме. Компания, которая не предлагает по-настоящему дифференцированный продукт, должна будет довольствоваться все более скучным, но по-прежнему дорогим средством – рекламой.

2. Привлечение капитала

Второй конкурентный фактор «Большой четверки» – способность привлечь дешевый капитал, предложив смелую и одновременно простую в понимании концепцию будущего. В [главе 4](#) мы рассказали, как это работает в Amazon, но подобным преимуществом обладают еще две компании «Четверки».

Концепция Google: *организовать всю имеющуюся в мире информацию*. Это простая и привлекательная идея, мотивирующая на приобретение акций. У Google больше средств для инвестиций в инженерные инновации, чем у любой другой медиакомпания в истории, что оставляет много возможностей для «прочих» разработок, включая беспилотные автомобили.

Концепция Facebook: *соединять мир*. Перед Facebook стоит ответственная и впечатляющая задача. Рыночная капитализация компании превысила 400 млрд долларов, то есть она обогнала Walmart^[301]. Facebook, как и Google, делает ставку на новые разработки; кроме того, имеет возможность предоставлять декретные отпуска сотрудникам, арендовать автобусы для перевозки персонала на работу; разбить парк на крыше штаб-квартиры. Facebook может даже оплатить заморозку ваших яйцеклеток, чтобы вы не беспокоились о продолжении рода, пока приносите настоящую пользу человечеству – соединяете мир.

Между тем за праздничные выходные Дня благодарения 2016 года при интернет-поиске самых популярных подарков наибольшая доля естественных запросов пришлась на Amazon^[302] – крупнейшего клиента Google. Нужно ли считать поиск ценной компетенцией? Безусловно, ведь Amazon отлично ищет товары, но если бы она не вкладывала в это миллионы, ее навык поисковой оптимизации напоминал бы хоккеиста Уэйна Грецки без клюшки. Каждый шестой клиент начинает поиск товара на Google^[303], что делает поисковик второй по величине (после Amazon) витриной в мире. На Amazon начинают поиск 55 процентов потребителей. Представьте себе витрину торгового центра в праздничные дни и увеличьте ее до размеров Эвереста – вот величина витрины результатов поиска в Google и Amazon в наиболее быстро растущем канале, интернет-ритейле.

Любой может купить себе здесь место и попасть в топ результатов поиска Google. Когда кто-то вводит запрос «“Звездные войны” фигурки», в первой строке результатов с пометкой «Реклама» окажется самый щедрый ретейлер. Amazon регулярно выкупает это место, потому что у нее достаточно средств. Никто не способен соперничать с ней в масштабах,

поскольку ни у кого нет доступа к такому дешевому капиталу. Эта компания играет по иным правилам. Как отмечает глава совета директоров американской сети по продаже одежды J. Crew Микки Дрекслер, «невозможно конкурировать с большой компанией, которая не стремится зарабатывать деньги».

Чем больше капитал, привлеченный идеей, тем выше конкурентная мощь компании. Деньги дают возможность не торопиться с инвестициями и делать больше ставок на разные направления инноваций в желании испробовать все безумные варианты, каждый из которых способен оказаться ключом к успеху. Разумеется, в конечном счете нужно будет показать акционерам реальные достижения на пути к воплощению вашей грандиозной идеи. Однако если вам удастся выйти на околосветовую скорость и рынок провозгласит вас королем инноваций, то, помимо короны, вы получите в награду еще и огромную рыночную стоимость, и самореализующееся пророчество («мы – номер один!») – неизменный спутник дешевого капитала. Но высший дар в цифровую эпоху – CEO, обладающий талантом изложить идею так, чтобы очаровать рынки, а себя окружить людьми, способными каждый день уверенно продвигаться к реализации этой идеи.

3. Глобальный охват

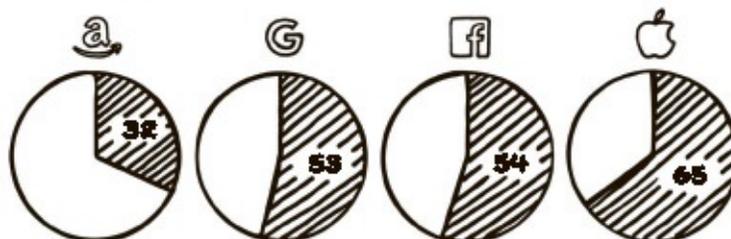
Способность *стать глобальной компанией* – третий фактор нашего T-алгоритма. По-настоящему крупной и значимой компании требуется продукт, который легко преодолевает географические границы и привлекает людей во всем мире. Инвесторам нужно не просто расширение рынка, а диверсификация – включая возможность выйти на рынки, находящиеся в обратной зависимости от общего состояния отрасли, что позволит пережить спад в другом регионе мира. Если потребности инвесторов удовлетворены, компания вознаграждается за это дешевым капиталом. Ведь когда у вас есть продукт с возможным глобальным охватом, ваша потенциальная потребительская аудитория составляет уже семь миллиардов человек, а не 1,4 миллиарда, как в Китае, или 300 миллионов, как в США либо Евросоюзе.

Уточним: требуется не покорить все мировые рынки, а доказать, что ваш «цифровой» продукт или услуга способны преодолеть привычные культурные различия. Так и рост дохода Uber за пределами США перевесил чашу весов (стоимость компании подскочила), а первый же доллар,

заработанный за границей, увеличил ее капитализацию на миллиарды. Чтобы встать вровень с «Большой четверкой», нужно оформить продукту загранпаспорт – открыть его миру, – причем еще в детсадовском возрасте, пока он не старше пяти лет. Из «Большой четверки» только Google начинала подобным образом. Однако само существование «Четверки» изменило правила игры для новых участников.

ДОЛЯ ВЫРУЧКИ ЗА ПРЕДЕЛАМИ США

В 2016 г., %



Источники: “Facebook Users in the World”, Internet World Stats; “Facebook’s Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars)”, Statista; Millward, Steven. “Asia Is Now Facebook’s Biggest Region”, Tech in Asia; Thomas, Daniel. “Amazon Steps Up European Expansion Plans”, *The Financial Times*^[304]

Apple сегодня – образец глобальности: бренд присутствует практически в каждой стране мира. Google тоже постаралась и заняла сильное положение на рынках развитых стран, а вот из Китая ее вытеснили. Две трети пользователей Facebook живут за пределами США, хотя половину дохода компании приносят именно американские подписчики^[305]. Ее крупнейший рынок – Азия^[306], что открывает значительные возможности для роста сети. Amazon в Европе развивается более быстрыми темпами, чем в США^[307]; и хотя на азиатском рынке ее присутствие не так велико, это все же глобальная компания.

4. Имидж

В мире коммерции много регулирующих органов и институтов. Государство, независимые наблюдательные организации и массмедиа играют большую роль в развитии компании. Если в вас видят социально

ответственную позитивную силу, равнодушно к собственной стране и ее жителям, к своим сотрудникам и поставщикам, значит, вам меньше угрожает негативный информационный фон. Маркетолог Том Хэйс из Кремниевой долины советовал: «Если новости плохие, постарайтесь предстать хорошей компанией, с которой случилась беда». Таким способом он выручил корпорацию Applied Materials. Имидж значит очень много, ведь образ компании – это то, как ее воспринимают. Умение располагать к себе и даже казаться безобидным – четвертый фактор Т-алгоритма.

Билл Гейтс и Стив Балмер отнюдь не располагали к себе и не казались безобидными. Более того, в их обществе многие чувствовали себя некомфортно. И когда Microsoft достигла определенного уровня влияния, юристы и регулирующие органы Евросоюза вдруг решили, что легче всего сделать политическую карьеру, если выступить против «волшебников из Редмонда». Чем меньше симпатии вызывает компания, тем быстрее регулирующие органы озаботятся соблюдением антикрупных норм или сохранности конфиденциальных данных и начнут задавать вопросы (например, о цепочке поставок); вопросы обоснованные и в высшей степени разумные, но несколько несвоевременные и слишком предвзятые. Обычно считается, что этому есть рациональное объяснение, а целью выступают справедливость и соблюдение закона. Между тем это не совсем верно: результат действительно зависит от закона, но вот поспешность или, наоборот, неторопливость хода расследования определяются субъективно. В свою очередь, субъективное мнение формируется в основном исходя из того, насколько симпатичной или, напротив, проштрафившейся выглядит компания.

Так, в США Федеральный резерв взялся за корпорацию Intel примерно тогда же, когда и за Microsoft, и в обоих случаях из-за монополистического поведения. CEO Intel Эндрю Гроув (одна из самых неприятных фигур в американской экономике), когда его загнали в угол, показательно покаялся: этот спектакль надолго останется в истории бизнеса. Гроув отдался на милость Комиссии по ценным бумагам и фондовым рынкам, и его, конечно, простили. А Билл Гейтс, менее устрашающая персона, решил сопротивляться Федеральному резерву и десять лет спустя уже был в немилости у публики.

Google намного симпатичнее, чем Microsoft, а Сергей Брин и Ларри Пейдж располагают к себе сильнее, чем Билл Гейтс или Стив Балмер. Молодые иммигранты, симпатичные ребята – отличный сюжет. Марисса Мейер – очарование во плоти. Уроженка Висконсина, инженер, блондинка, будущая звезда фотосессии журнала Vogue. Неслучайно компания

отправила именно Мейер выступить на сенатских слушаниях по поводу гибели газет от рук Google – я имею в виду в будущем. На трудные вопросы вроде: «Как четвертая власть выживет, если Google уничтожит газетные объявления?» мисс Мейер отвечала: «Об этом рано еще говорить»^[308]. Рано? Да это был тайм-аут за две минуты до конца матча! Однако седовласые сенаторы и бровью не повели.

Разве кто-то захочет оказаться тем страховым агентом, избранным в Конгресс (это самая распространенная профессия в палате представителей^[309]), который поднимет руку и скажет: «Мне не нравится Apple, и я *не понимаю*, почему она не платит налоги». Apple лучше всех в истории американского бизнеса научилась уходить от налогов^[310]. Но Apple – это круто, а все хотят дружить с крутыми мальчиками. Так и Amazon: электронная коммерция – это модно и стильно, а традиционный ретейл – скучно и допотопно. В марте 2017 года Amazon решила платить налоги с продаж во всех штатах США^[311]. До 2014 года компания, которая стоит больше Walmart, платила налоги с продаж только в пяти штатах. Ее выгода от государственных субсидий превысила миллиард долларов. Нуждалась ли Amazon в миллиардной субсидии? Целенаправленно балансируя на грани окупаемости, она стала компанией с капитализацией около полутриллиона долларов, которая платила низкие корпоративные налоги на доходы.

Что касается Facebook, то ни одна компания не хочет оказаться за бортом этой сети. Респектабельные СЕО приглашают одетого в худи Марка Цукерберга выступать с лекциями. Неважно, что Марк не так уж обаятелен и не самый талантливый оратор: он, как джинсы-скинни, делает моложе любую компанию, которая его «примерит». Шерил Сэндберг, исполнительный директор Facebook, тоже ключевой игрок. Она необыкновенно располагает к себе и являет собой образец современной успешной женщины: «Любая может, как я!»

В общем, к Facebook все не так требовательны, как к Microsoft, потому что она симпатичнее. Недавно компании удалось уйти от ответственности за недостоверные новости благодаря заявлению: «Мы не СМИ, а платформа». Прикрываясь свободой слова, Facebook, быть может, совершила непредумышленное убийство истины в особо крупных масштабах.

Хорошо быть королевой бала!

5. Вертикальная интеграция

Пятый фактор Т-алгоритма – способность посредством вертикальной интеграции контролировать потребительский опыт при совершении покупки.

Все компании «Большой четверки» контролируют свою дистрибуцию и если сами не производят продукт, то берут на себя финансирование, мерчандайзинг, ретейл и техническую поддержку. Например, капитализация Levi's с 1995 по 2005 год упала с 7 до 4 млрд долларов, потому что компания не контролировала дистрибуцию. В частности, когда вы видите джинсы Levi's, сваленными в кучу в торговом центре, это не вдохновляет к покупке. Напротив, Cartier догнала, а возможно, и опередила Rolex по бренд-капиталу, когда сделала ставку на покупательский опыт. Оказывается, *как* и *где* покупать часы, не менее важно, чем то, какой теннисист их носит. Возможно, это даже более значимые факторы.

Эффективность инвестиций на стадии подготовки к покупке (то есть рекламирования) снизилась, поэтому успешные бренды развиваются в направлении покупателя: открывают собственные магазины или ведут шопер-маркетинг. Полагаю, P&G скоро начнут покупать продуктовые торговые точки, поскольку им нужна перспективная сеть дистрибуции, чтобы не зависеть от своего «заклятого друга» Amazon.

Google контролирует свою точку покупки. В 2000 году стремительный рост компании подтолкнул Yahoo, крупнейший поисковик в то время, приобрести права на то, чтобы предоставлять поиск Google на своей главной странице. Впрочем, это уже неактуально.

Facebook, как и Amazon, безусловно, вертикально интегрированы. Они не выпускают собственных продуктов, но за исключением финансирования и производства контролируют весь потребительский опыт пользователей. Несмотря на то что главной инновацией Apple считается iPhone, на путь к триллионному капиталу она встала, осуществив выход в ретейл для контроля над дистрибуцией и брендом – на тот момент такое гениальное решение казалось необдуманным.

Компаниям необходима вертикальная интеграция, чтобы достичь капитализации в полтриллиона долларов. Впрочем, это проще сказать, чем сделать. Большинство брендов пользуются сторонними системами дистрибуции, поскольку развивать собственную очень дорого. Например, дизайнер Ребекка Минкофф не станет открывать магазины по всему миру, так как у нее есть средства только на десяток флагманских точек, поэтому ее одежда будет продаваться в торговых центрах. Даже Nike выгоднее продавать свои кроссовки в сетевых обувных, а не фирменных магазинах.

Мы выяснили, что «Большая четверка» вертикально интегрирована.

Малому числу брендов удастся оставаться на высоте, не контролируя при этом значительную часть своей дистрибуции. Так, компания Samsung никогда не сможет достичь высочайшего уровня, пока ее телефоны продаются только через сотовых операторов и сетевые магазины электроники.

Помните, где вы чинили свой компьютер Apple полтора десятка лет назад? В сервисе, где за стойкой, заваленной запчастями от компьютеров и журналами Macworld, стоял парень, который выглядел так, будто никогда не целовался с девушкой, зато освоил все игры про эльфов и орков. Компания поняла тенденцию: передела сотрудников в синие футболки, назвала их «гениями» и отправила работать туда, где продукты Apple оживают и каждая деталь интерьера подчеркивает, насколько продукция бренда особенная и элегантная. Современные магазины Apple целенаправленно сделаны красивыми: они напоминают клиенту, что компания и ее клиенты «знают толк».

6. Искусственный интеллект

Шестой фактор T-алгоритма – доступ к данным и умение работать с ними. Компания с триллионным капиталом должна развивать технологии, способные учиться на информации, поступающей от клиента; последовательно и упорядоченно регистрировать целые Гималаи данных, которые можно пропускать через алгоритмы, чтобы совершенствовать предложение. Затем в технологии задействуется математическая оптимизация, которая за миллисекунды не только сопоставляет продукцию с текущими потребностями конкретного покупателя, но и по мере того, как он посещает платформу, непрерывно улучшает предложение для нынешних и будущих потребителей.

В развитии маркетинга прослеживаются три основных этапа, отличающихся методами таргетирования потенциальных покупателей. Вначале распространилось *демографическое таргетирование*. Теоретически все сорокапятилетние белые мужчины, живущие в крупных городах, действуют, пахнут и разговаривают одинаково, а значит, им всем должны нравиться одни и те же товары – подобным принципом руководствовалось большинство агентств, закупающих рекламное пространство.

Потом минуту бурной популярности пережило *таргетирование в социальных сетях*. Facebook попыталась убедить рекламодателей, что два

человека, которые независимо друг от друга и демографических параметров ставят лайк одному и тому же бренду, похожи и, следовательно, их можно группировать для целей рекламодателей. Оказалось, что это полная ерунда. За лайком на странице бренда в Facebook стоит только одно – «люди поставили лайк», но это не означает, что их привлекают одни и те же продукты и услуги. Таргетирование в социальных сетях себя не оправдало.

Новое слово в маркетинге – *поведенческое таргетирование*. И оно работает: ничто не предскажет ваши будущие покупки лучше, чем ваши действия в настоящее время. Так, если я выбираю обручальные кольца на сайте Tiffany и назначаю консультацию в одном из бутиков бренда, то, скорее всего, собираюсь вступить в брак. Если я провожу массу времени на сайте Audi, прицениваясь к разным конфигурациям A4, вероятно, я готов потратить от 30 до 40 тыс. долларов на четырехдверный седан класса люкс.

Благодаря внедрению искусственного интеллекта удастся отслеживать поведение потребителя на таком уровне и в таких масштабах, какие раньше трудно было вообразить; и неслучайно мне на самых разных сайтах начинала попадаться реклама Audi. Поведенческое таргетирование сегодня – это белое мясо маркетинга. За возможность привязать поведение к конкретным личностям ведется тихая медийная война.

* * *

Впереди еще долгий путь. Этот текст я пишу в самолете по пути в Бангкок из Мюнхена, где выступал на весьма занимательной конференции Digital Life Design (DLD). По сути, DLD – это модная версия Давосского форума. Последователи религии инноваций совершают паломничество на конференцию в Мюнхен, чтобы поклониться апостолам наших дней: Каланику, Хастингсу, Цукербергу, Шмидту и другим. Мне, конечно, далеко до этих ребят. Я увлекаю слушателей к себе на выступление и на страницу в YouTube тем, что надеваю парик и пляшу (в буквальном смысле). Я играю не по правилам – такова основа любой хорошей стратегии.

В целом мое понимание стратегии в бизнесе сводится к одному вопросу: «Что очень трудное вы умеете делать очень хорошо?»

Прежде всего я даю ценную информацию. Я подчеркиваю, что Apple уклоняется от уплаты налогов больше всех в мире, потому что регулирующие органы смотрят на нее как на красотку-однокурсницу: если

девушка их игнорирует, они сходят по ней с ума и готовы позволить ей вытирать о них ноги. Я рассказываю, что Uber насаждает трудовые отношения, опасные для общества: четыре тысячи сотрудников и инвесторы компании делят между собой 80 млрд долларов дохода или даже больше, а зарплата 1,6 миллиона водителей Uber обрушится до уровня работающих бедных. Раньше мы восхищались компаниями, которые создают сотни тысяч рабочих мест со средней и высокой оплатой труда; теперь нашими героями стали те, кто создают десяток феодалов и сотни тысяч крепостных.

Руководители компаний на мероприятиях уровня DLD не могут прокомментировать мои заявления. Если они это сделают, рынок, вероятно, к ним прислушается и реакция будет непредсказуемой. Кроме того, они рискуют получить серьезные юридические последствия, если случайно разгласят не предназначенные для публики сведения. В итоге я устраиваю яркое представление, а они читают заученные выхолощенные речи, напоминающие пресс-релиз для инвесторов. Потому-то люди и ходят на мои доклады: я доношу до них, или хотя бы пытаюсь установить, правду – хотя все время ошибаюсь.

Мои доклады CEO слушают с улыбкой игрока в покер, у которого на руках все тузы. Каждый из этих тузов – *информация*. За последние десять лет самые значимые мировые компании стали экспертами в области информации, ее сбора, анализа и использования. Сила больших данных и искусственного интеллекта в том, что они знаменуют конец выборкам и статистике. Теперь можно отследить покупательские привычки *каждого* человека в *каждом* магазине компании в *любой* точке мира и практически мгновенно отреагировать с помощью скидок, раскладки товаров, планировки магазинов и тому подобного, причем круглые сутки и круглый год. Или, еще лучше, встроить технологию, которая автоматически реагирует на действия потребителя ежесекундно. Мое любимое применение искусственного интеллекта – автовоспроизведение следующей серии на Netflix, которое теперь позаимствовали другие платформы.

* * *

Результатом работы с информацией стало невозможное прежде понимание клиентов, да и человеческой природы в целом. В конкурентной борьбе с более мелкими и локальными компаниями это тоже дает практически непревзойденное преимущество. «Большая четверка»

овладела магией.

Умение работать с информацией и технологии, которые обновляют продукты в реальном времени, станут ключевыми компетенциями для *пятого* в «Четверке». Никому пока не удалось собрать больше сведений о потребительских намерениях и предпочтениях, чем Google, ведь поисковик знает не только то, что вы ищете, но и какой ответ выбираете. Когда полицейские, расследующие убийство, находят подозреваемого (обычно это супруг жертвы), они сразу проверяют историю поиска в Google на предмет подозрительных запросов (скажем, «как отравить мужа»). Думаю, скоро власти США начнут прорабатывать базы данных Google, чтобы среди покупателей стирального порошка выявлять террористов, ищущих компоненты для бомбы.

Google контролирует огромный объем поведенческих данных пользователей. Однако личности клиентов анонимизируются и, насколько нам известно, рассматриваются только в группировке. Очевидно, немногим хотелось бы увидеть свое имя и фотографию рядом со списком всех своих поисковых запросов в Google. И на то есть веские основания.

Только представьте свое фото и имя над всем, что вы когда-либо вводили в строку поиска Google! Конечно, там были безумные вещи, о которых вы предпочли бы никому не рассказывать. К счастью, Google лишь агрегирует эти данные и может сказать только то, что люди такого-то возраста или социального класса в среднем вводят такие-то запросы в строку поиска. Однако у нее все равно остается масса информации, которую можно привязать если не к конкретным людям, то к группам лиц. А если вы не верите, что при необходимости вас найдут, вспомните, как Google когда-то утверждала, что регулярно удаляет все свои записи. И что из этого получилось?^[312]

Facebook способна связать конкретные действия со множеством конкретных лиц. У нее миллиард активных ежедневных посетителей. Люди выставляют на Facebook свою жизнь напоказ, словно протоколируя свои действия, желания, личные и профессиональные связи, страхи, покупательские намерения. В результате Facebook отслеживает информацию точнее, чем Google, и это огромное преимущество, если вы продаете возможность охватить конкретную аудиторию.

Так, владелец гостиницы для семейного отдыха в Гонконге может обратиться к Facebook и заказать адресную рекламу, ориентированную на семьи с определенным уровнем дохода, которые бывают в Гонконге не реже двух раз в год. Facebook способна выявлять и таргетировать нужных потребителей в невообразимых прежде масштабах, поскольку она

связывает данные с личностью. Однако нас это не пугает, ведь мы сами сделали такую информацию доступной всем.

Amazon хранит данные 350 миллионов кредитных карт и профилей покупателей. Она лучше любой другой компании знает, что вам нравится, и может связать личность, покупательские привычки и поведение. Не уступает в этом и Apple: она располагает сведениями о миллиарде кредитных карт и знает, какие медиа вы предпочитаете, а если вы пользуетесь Apple Pay, то ей известно, что и где вы покупаете. Apple тоже способна связать данные о покупках с личностью пользователя. Владение таким защищенным набором данных можно считать чилийскими золотыми рудниками или саудовскими нефтяными полями информационной эпохи.

Не менее важно, что эти компании умеют пользоваться программным обеспечением и возможностями искусственного интеллекта в целях выявления закономерностей, которые позволяют им совершенствовать свое предложение. В частности, Amazon широко применяет А/В-тестирование по электронной почте, чтобы определить успешные стратегии, а Google, естественно, первой узнает, что вы намереваетесь делать. Facebook, вероятно, будет знать больше о направлении, характере и пересечениях наших действий и взаимоотношений, чем любая другая организация. Какова же финальная цель этой грандиозной агрегации талантов и величайшей в истории базы данных? Да все просто – продавать больше кофейных капсул Grand Cru Fortissio Lungo.

7. Катализатор карьеры

Седьмой фактор Т-алгоритма – способность привлекать лучших специалистов, а для этого потенциальные кандидаты должны воспринимать компанию как *катализатор карьеры*.

Война за технически подкованных талантливых сотрудников достигла небывалого накала. Возможность привлекать и удерживать лучших специалистов – ключевая проблема для «Четверки». Критически значимым фактором успеха становится способность управлять репутацией компании среди молодых потребителей, включая и будущих работников из их числа. Справедливо утверждать, что бренд-капитал «Большой четверки» среди работающих и потенциальных сотрудников даже более важен, чем капитал марки среди потребителей. Не секрет, что только команда, состоящая из лучших игроков, способна привлекать дешевый капитал, развивать инновации и обеспечивать быстрый подъем, оставляя конкурентов далеко

позади.

Если вы лучший на курсе, у вас за спиной реактивный ранец – ум, упорство и эмоциональный интеллект. Но пока у вас нет направления, вы, словно Железный человек, еще не освоивший полет, мечетесь из стороны в сторону, а энергия и мощь улетают в никуда. Вам необходимо найти правильную платформу, которая укажет верное направление в жизни и придаст ускорение карьере.

У «Большой четверки» как раз репутация катализаторов карьеры. Мало мест, где, начав работать в двадцать пять, можно к тридцати годам приобрести такой статус, деньги, престиж и возможности, как в этих компаниях. Конкуренция за рабочие места в них жесточайшая. В американских военных академиях на первых совместных обедах обычно зачитывают список достижений и предлагают встать тем курсантам, которые уже добились чего-то подобного. Лучший ученик в классе? Капитан спортивной команды? Высший ранг в скаутской организации? Государственная стипендия? Каждый курсант, встающий и глядящий вокруг, видит, что *все остальные* могут похвастаться аналогичными успехами. Так и в «Большой четверке»: наличие внушительного списка достижений – это *минимум* для кандидатов.

В частности, Google известна жестким отбором сотрудников, включая собеседования с каверзными вопросами, на которые нет правильных ответов. Сам процесс говорит соискателю: если вы преодолете этот барьер, значит, вы в числе элиты, самых умных представителей своего поколения. Насколько эффективен подобный отбор, неизвестно, да и неважно, ведь устроиться на работу в «Большую четверку» – значит получить билет в ряды избранных и вертикальный старт для карьеры.

8. География

Место имеет значение. За последнее десятилетие почти все компании, стоимость которых возросла на десятки миллиардов долларов, располагались так, что до ближайшего технологического или инженерного университета мирового класса можно было доехать на велосипеде. Так, в Канаде RIM (BlackBerry) и в Финляндии Nokia были лидерами отрасли и размещались поблизости от лучших технических учебных заведений их стран. Способность организовать и наладить «бесперебойную поставку» первоклассных молодых инженеров со всего мира – восьмой фактор Т-алгоритма.

Три компании «Большой четверки», а именно Apple, Facebook и Google поддерживают прочные связи с одним инженерным университетом мирового класса – Стэнфордским, до которого от их штаб-квартир можно добраться на велосипеде. До другого университета, Калифорнийского в Беркли, час на машине. В рейтинге технических учебных заведений США они занимают второе и третье место соответственно^[313]. Многие согласятся, что и Вашингтонский университет (близкий Amazon) находится в той же весовой категории (23-й в списке).

Чтобы компания стала катализатором чьей-то карьеры, ей нужно иметь подходящий материал (неслучайно электростанции строили вблизи угольных месторождений). Сегодня самый ценный материал – лучшие молодые люди с инженерным, деловым и гуманитарным образованием. Информационные технологии (софт) покоряют мир, поэтому нужны те, кто умеет создавать программы, работая на стыке технологий и ценностей одновременно для предприятия и потребителя. А первоклассные технические специалисты и управленцы, способные справляться с такого рода задачами, обычно оказываются среди выпускников лучших университетов.

Кроме того, предполагается, что за следующие полвека две трети прироста мирового ВВП будет обеспечиваться городским населением. Города станут не только привлекать, но и создавать, готовить лучших специалистов. Конкуренция и изобилие возможностей в городах способствуют обретению мастерства – как игра в теннис в паре с профессионалом. Во многих странах, в частности в Великобритании и Франции, половина национального ВВП приходится на долю одного города. Сегодня 75 процентов крупных компаний концентрируются в так называемых глобальных супергородах. В следующие два десятилетия эта тенденция, вероятнее всего, сохранится, поскольку теперь компании гонятся за живущими в городах талантливыми молодыми людьми, а не наоборот. Легендарные предприниматели прошлого открывают городские кампусы, отдавая предпочтение татуированным бородатым ребятам с дипломом инженера перед их серьезными ровесниками, имеющими семью и детей.

* * *

В завершение отмечу, что применять Т-алгоритм довольно просто. Например, чтобы компания Nike могла получить шанс на триллионную

капитализацию, ей нужно сделать три вещи:

1. За десять лет довести долю прямых розничных продаж до 40 процентов (в 2016 году прямая розница составляла около 10 процентов).
2. Научиться эффективно работать с информацией и встраивать ее в свойства товара.
3. Перенести штаб-квартиру из Портленда.

Как выяснилось, составить алгоритм для компании достаточно просто. Сложнее заставить ее к вам прислушаться («Перенесите штаб-квартиру из Портленда»).

Глава 9. Претендент в «Четверку»?

А теперь рассмотрим, какими из вышеперечисленных качеств «Большой четверки» обладают некоторые молодые компании, у которых есть потенциал стать пятым технологическим титаном. В чем они превосходят конкурентов, где их слабые места и что им потребуется, чтобы подняться на пьедестал?

Список компаний, которые мы рассмотрим в этой главе, не претендует на полноту; в конце концов, великие бренды часто появляются словно из ниоткуда благодаря технологическому прорыву, радикальным переменам на рынке или демографическим изменениям. Так что воспринимайте его как основу и пищу для размышлений.

При всем своем сходстве компании «Большой четверки» исполняют различные роли в цифровую эпоху и достигли высокого положения разными путями. Две из них, Google и Facebook, лидируют в категориях, которые четверть века назад еще не существовали. Две другие, Amazon и Apple, функционируют в давно установившихся секторах рынка. Однако если Amazon повергла конкурентов в прах с помощью чрезвычайно эффективных производственных процессов и доступа к дешевому капиталу, то Apple закрепила лидерство в верхнем ценовом сегменте, обратившись к инновациям. Компания создала совершенно новые категории продуктов, приносящие миллиарды долларов, и стала одной из самых воодушевляющих марок в мире. Примечательно, что Facebook охватила миллиард пользователей прежде, чем основателю компании исполнилось тридцать два года, а Apple потребовалось поколение, чтобы вырасти в мирового лидера наших дней.

Разумеется, не следует полагать, что новая компания, способная стать законодателем цифровой эпохи, то есть претендент на место в «Большой четверке», обязательно зародится исключительно в цифровом секторе или будет «единорогом» во главе с бросившим учебу основателем. Кроме того, мы не можем утверждать, что такая компания появится именно в США, хотя на пути к успеху ей нужно будет покорить американский рынок.

Не будем также исходить из того, что нынешняя «Четверка» гарантированно удержит свое высокое положение в ближайшие десятилетия. В конце концов IBM все 1950–1960-е царил в электронике, пока не утратила позиции в сфере аппаратного обеспечения и не переключилась – надо сказать, огромным и своевременным волевым

усилием руководства – на консультирование. Еще десять лет назад Hewlett-Packard была крупнейшей IT-компанией, а сегодня при слабом руководстве распалась. В 1990-е годы Microsoft держала в страхе весь деловой мир, особенно отрасль информационных технологий, и казалась всесильной. Компании удалось сохранить гигантские масштабы, но теперь уже никто не считает ее непобедимым разрушителем, которому предначертано править миром.

Тем не менее «Большая четверка», как я постарался объяснить в предыдущих главах, обладает определенными преимуществами: продукт, положение на рынке, прибыль, подбор персонала, наконец, руководство, усвоившее урок прежних рухнувших колоссов. Так что вряд ли «Четверка» утратит лидерское положение в наше время (впрочем, о ком такого не говорили!). Всем этим компаниям пришлось сражаться за то, чтобы достичь нынешнего положения, и без боя они не сдадутся. Правда, даже в столкновениях друг с другом они стараются не доходить до крайности. Кажется, на данный момент они более или менее готовы сосуществовать, а не биться насмерть.

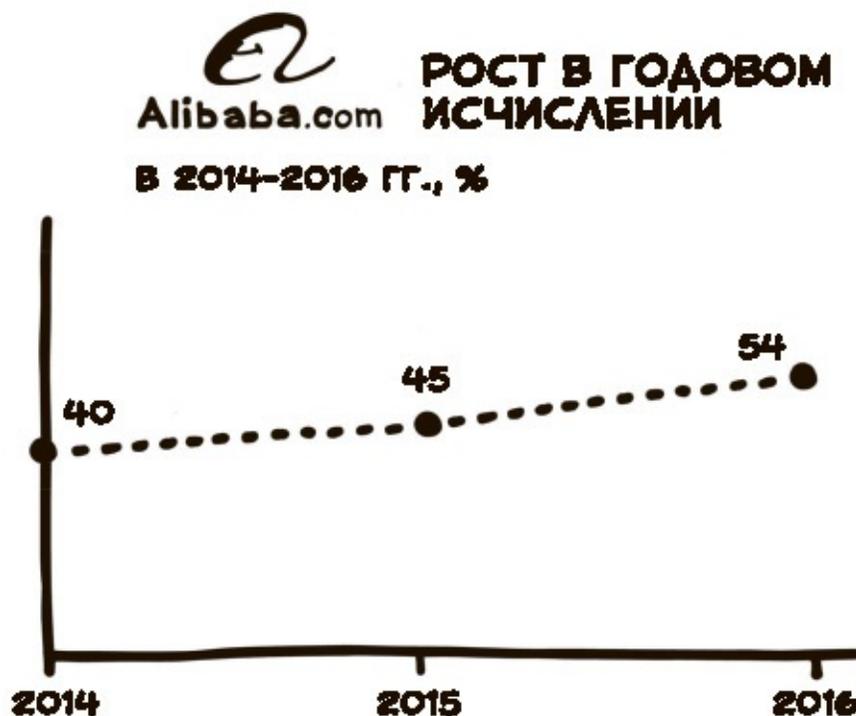
А теперь посмотрим на претендентов.

Alibaba

В апреле 2016 года интернет-магазин, опередив Walmart, занял место крупнейшего мирового ретейлера. Несмотря на то что событие было предсказуемым, не обошлось без сюрприза: старорежимного колосса обошла не Amazon, а Alibaba – китайский гигант Джека Ма^[314]. Строго говоря, это отчасти результат бизнес-модели компании, выступающей как рынок для других ретейлеров: интернет-магазинов, онлайн-аукционов, денежных переводов, сервисов облачного хранения данных и множества других направлений. Так что 485 млрд долларов капитализации, которые вывели Alibaba на первое место, набраны как раз за счет их валовой выручки. Сама компания получает лишь долю этого дохода – 15 млрд долларов за 2016 фискальный год.

Размер имеет значение, и Alibaba занимает огромную долю ретейла. На саму компанию приходится 63 процента розничной торговли в Китае, а 54 процента посылок, обрабатываемых китайской почтой, отправляются из Alibaba и ее дочерних компаний^[315], ^[316]. Alibaba может похвастаться огромным количеством активных покупателей (443 миллиона) и еще

большим числом пользователей ее мобильного приложения (493 миллиона) [\[317\]](#). Как и «Большая четверка», Alibaba изменила облик ретейла в Китае, превратив малоизвестную традицию «дня единиц», 11 ноября (11-го числа 11-го месяца), в главный мировой день шопинга. Так, компания получила 17,4 млрд долларов валовой выручки в «день единиц» 2016 года, причем 82 процента покупок были сделаны с мобильных телефонов [\[318\]](#).



Источник: Alibaba Group, годовой отчет FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (filed January 24, 2017), p. 2, официальный сайт Alibaba Group

Alibaba достигла успеха, потому что соответствует большинству признаков нашего Т-алгоритма. Появившись на обширном рынке Китая, где миллионы мелких производителей стремятся заявить о себе, компания практически сразу добилась глобального охвата и действует сейчас почти во всех странах мира. Alibaba прекрасно умеет работать с большими данными и искусственным интеллектом – это одно из направлений ее деятельности. Рынок наградил компанию заоблачной стоимостью, так что у нее достаточно инвестиционного капитала на любые капризы. Alibaba выросла так быстро, что у нее, по сути, нет конкурентов в регионе: здесь, как и в случае с Amazon, проще сотрудничать с гигантом, чем бороться с ним. Многие западные компании в Китае закрыли свои сайты прямых

продаж (в Европе и США это немыслимо) и сосредоточились на торговле через Alibaba и ее альтернативную площадку Tmall.

Инвесторы не оставили это без внимания. В 2014 году Alibaba провела крупнейшее в истории американского рынка первичное размещение акций и привлекла 25 млрд долларов при капитализации 200 млн^[319]. С тех пор акции демонстрировали рост ниже среднего. Однако на начало 2017 года курс ВАВА^[320] снизился на 15 процентов по сравнению с первичным предложением, тогда как курс акций Amazon за тот же период вырос на 100 процентов^[321].

При всем своем масштабе Alibaba столкнется со значительными трудностями, если захочет стать глобальным игроком цифровой эры на уровне «Большой четверки». Alibaba по определению требуется интенсивнее развиваться за пределами домашнего рынка и, что еще важнее, обеспечить себе материальное коммерческое присутствие в США, где китайская компания действует почти исключительно как инвестор. Пока же на китайский рынок, который с каждым годом становится все неустойчивее, по-прежнему приходится до 80 процентов деятельности Alibaba^[322].

Компании предстоит многое преодолеть на пути к глобальному доминированию. Прежде всего еще не было случая, чтобы на такой уровень выходил китайский потребительский бренд. Мир привык к глобальным брендам из США и Европы, а в последнее время также из Японии и Южной Кореи, но не из Китая. Китайские компании ассоциируются, справедливо или нет, с эксплуатацией работников, подделками, нарушением патентов и государственным вмешательством, что несовместимо с западными ценностями, которым бренд, имеющий претензию на мировой класс, должен соответствовать. Проблема усугубляется еще и тем, что репутация компании на ранней стадии была подмочена заявлениями о недобросовестности многих ее мелких ретейлеров.

В конечном счете Alibaba может выиграть от того, что Apple благополучно удалось преодолеть опасения насчет качества китайского производства, а также от того, что другие китайские компании, в частности WeChat, обретают мировую популярность. Однако до подлинной силы бренда, символизирующего лидерство, высшее качество и сексуальную привлекательность, Alibaba еще далеко. Неслучайно в 2016 году Forbes не включил компанию в сотню самых дорогих брендов^[323].

Alibaba не хватает привлекающей капитал идеи и не удастся освоить

сторителлинг как для потребителей, так и для инвесторов. Непрозрачность управления не дает понять, к чему она стремится. Компании «Большой четверки», напротив, известны тем, что умеют красиво предложить собственное видение будущего и побудить акционеров поддержать их миссию. Будучи конгломератом, Alibaba лишена реальной истории, которую можно было бы рассказать, а стажа успешной работы, как мы знаем, недостаточно.

Наконец, критически важное препятствие на пути к долгосрочному успеху Alibaba – связи компании с китайскими органами государственного управления. Правительство различными способами поддерживало инвестиции в нее, прежде всего, вероятно, строго ограничивая деятельность американских конкурентов Alibaba в Китае^[324]. Западные инвесторы готовы согласиться с некоторым вмешательством государства, но возражают против откровенного протекционизма, искажающего картину на рынке.

Хотя поддержка государства, несомненно, очень пригодилась Alibaba в период роста, инвесторам стоит задуматься, чьи интересы окажутся в приоритете, когда позиции мировых акционеров не будут совпадать с предпочтениями могущественного покровителя компании. Более того, иностранные инвесторы в действительности приобретают акции не Alibaba, а компании-«прокладки», обладающей договорными правами на прибыли Alibaba, причем эти права обеспечены защитой только в юрисдикции китайских судов^[325]. Наконец, появляются признаки того, что Alibaba не сможет рассчитывать на поддержку китайского правительства: с 2015 года китайские СМИ и государственные структуры публикуют критические материалы о компании^[326], ^[327].

Если рассматривать фактор катализатора карьеры, то, безусловно, в Китае и других развивающихся странах опыт работы в Alibaba обладает значительной ценностью, тогда как о Западе этого сказать нельзя. Более того, такой опыт может быть воспринят негативно, а значит, при выходе на западные рынки Alibaba рискует не только столкнуться с трудностями в подборе квалифицированного персонала, но и не нарастить интеллектуальный капитал.

Связь компании с государством влечет за собой риск того, что ряд заинтересованных лиц за пределами Китая, включая правительства США и Евросоюза, будут рассматривать Alibaba через геополитическую призму, а их беспокойство примет вид бюрократических препятствий и расследований. Нормативные преграды, даже неполитического свойства,

способны доставить много неудобств. Джек Ма недавно сообщил, что Комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку заинтересовалась Alibaba в связи с отчетностью в сложной и разветвленной структуре организации. Джек Ма пояснил, что «бизнес-модель компании не с чем сравнить в США, поэтому уйдет не один день на то, чтобы в ней разобрались»^[328]. Это заявление не особенно обнадеживает.

Наконец, вопросы безопасности данных с выходом на мировой рынок, скорее всего, станут постоянной проблемой Alibaba и ограничат ее способность задействовать еще один фактор Т-алгоритма – искусственный интеллект.

В целом родительский бренд «Китай» бросает на Alibaba нежелательную тень: «Мы крутые, но мы коррупционеры». Старшеклассник-хулиган, если его считают отстойным, не найдет девчонку.

Tesla

Многие предприниматели безуспешно пытались бросить вызов автоиндустрии, про них даже снимают кино – например, «Такер: Человек и его мечта» 1988 года. Фильму об Илоне Маске, кажется, будут гарантированы крутой супергеройский костюм и задумчивая Гвинет Пэлтроу.

У Tesla есть свои трудности, но компания уже достигла большего, чем любой другой автомобильный стартап нашего времени, и ее позиция представляется довольно стабильной, чтобы укрепить лидерство на рынке электромобилей. Машины Tesla остаются в основном товаром класса люкс, рассчитанным на ребят из Кремниевой долины. Однако сочетание дизайна (огромный шаг вперед по сравнению с открытыми электромобилями, на которых ездят по паркам или полям для гольфа), инноваций в области цифрового управления и внушительных инвестиций в инфраструктуру (особенно в огромный завод по производству батарей в штате Невада), не говоря уже о вдохновенном лидере, напоминающем Эдисона, – все это говорит в пользу того, что у Tesla есть потенциал вырваться из своей узкой ниши на массовый рынок.

Премьерный серийный автомобиль Tesla Model S собрал множество отраслевых наград, был назван автомобилем года журналом Motor Trend (впервые за все время единогласно), лучшим автомобилем в истории тест-драйвов Consumer Reports; кроме того, получил звание «Автомобиль века» от Car and Driver и «Самый значимый автомобиль в истории» от Top

Gear^[329]. В 2015 году Model S была самым продаваемым в США электромобилем с подключением к сети, несмотря на цену вдвое выше, чем у конкурентов^[330].

Машина, способная превратить Tesla в центр силы автопрома, – это новая Model 3. При стоимости 35 тыс. долларов в первую же неделю после анонса модели 325 тысяч человек зарезервировали автомобиль, внося депозит в тысячу долларов, который затем будет возвращен^[331]. Мало какой компании удастся получить 325-миллионный капитал за год под ноль процентов. Это достижение уровня «Четверки», обусловленное мастерством рассказчика.

Между тем на пути к «Большой четверке» Tesla ждет много непредсказуемых факторов, так как перед компанией стоят более сложные задачи по сравнению с традиционными автопроизводителями. В частности, Tesla необходимо развить широкую сеть заправок и станций техобслуживания (где сразу же выстраивается длинная очередь из проблем), наладить глобальную дистрибуцию, разобраться с государственными субсидиями и требованиями к электромобилям, а заодно и с контролирующими органами, ориентированными на интересы традиционной автоиндустрии. Тем не менее то, что представляется сегодня препятствиями, в будущем способно стать аналоговыми «рвами» в обороне гиганта. Tesla соответствует Т-алгоритму не меньше любой другой современной компании.

Если анализировать Tesla по нашим критериям, то прежде всего ее продукт не имеет аналогов по качеству и инновационности. Tesla – не просто электромобиль, по ряду параметров, включая знаменитую большеразмерную сенсорную панель управления, удаленное обновление программного обеспечения с помощью беспроводной связи (большие данные плюс искусственный интеллект), лучший в отрасли режим автопилота и эффектные детали дизайна (такие как переосмысленные ручки дверей), это превосходный автомобиль.

Tesla способна контролировать удовлетворенность клиентов так, как ни одна другая автомобильная компания, – если только она не осуществит радикальные и дорогостоящие преобразования. В автоиндустрии производители не соответствуют критерию вертикальной интеграции, поскольку придерживаются бизнес-модели облегченных активов и не владеют точками продаж, которые словно навсегда застыли в восьмидесятых. Сторонняя система дистрибуции, ограниченные возможности модифицировать или совершенствовать автомобиль, после

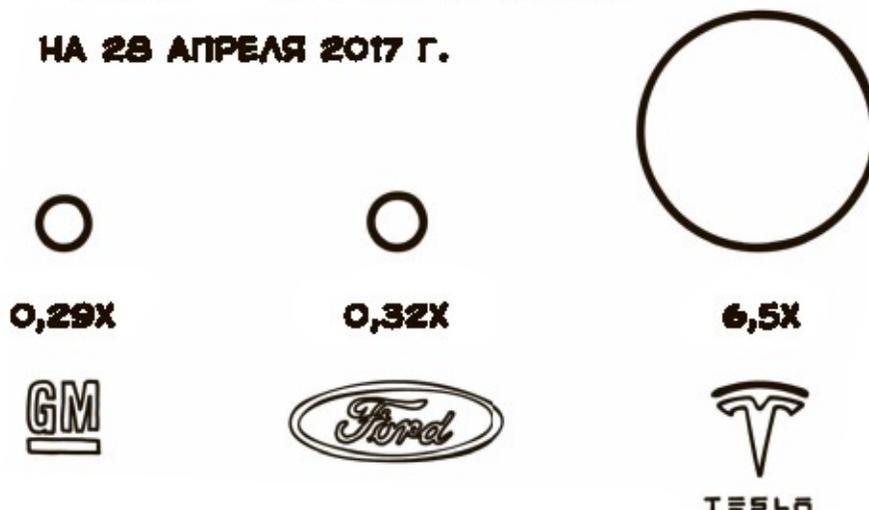
того как он покинет завод, и нацеленность отрасли на то, чтобы как можно скорее сбывать товар, создали разрыв между автопроизводителями и потребителями.

Главная революционная инновация Tesla в автопромышленности – не электрический двигатель (их сейчас производят многие), а близость к потребителю: анонсы продукции, которые Илон Маск ведет онлайн в прямом эфире; собственные точки продажи; регулярные обновления продукта по беспроводной связи. Все это дает понять, что покупка автомобиля ценой от 50 до 100 тыс. долларов – лишь начало многолетних отношений с компанией Tesla, а не с дилерским центром, название которого вы забудете через пять минут. Если компания будет в состоянии обеспечивать качественную техподдержку даже при быстрых темпах роста, она сможет твердо рассчитывать на увеличение числа постоянных клиентов, что станет еще одним элементом ее имиджа и откроет доступ к дешевому капиталу. В свою очередь, это позволит лучше обеспечивать потребности клиентов, и постоянных покупателей станет еще больше, и так далее.

Коэффициент «цена – прибыль» у Tesla составляет 9, а у Ford и General Motors не превышает 0,5. В апреле 2017 года Tesla обошла Ford по акционерному капиталу, хотя за предыдущий год продала всего 80 тысяч автомобилей, тогда как Ford – 6,7 миллиона. После IPO в 2010 году Tesla регулярно выходит на публичные торги с вторичным предложением. В 2016 году она привлекла 1,5 млрд долларов инвестиций на производство Model 3^[332], несмотря на то что еще ни одного квартала не завершила в плюсе. Тем не менее инвесторы верят Маску, его мастерству рассказчика историй: он обещает запускать космические ракеты, радикально изменить автопром и трансформировать аккумуляцию энергии, а в свободное время собирается строить сверхзвуковые поезда. Представьте, что вы можете вернуться в прошлое и вложить средства в изобретения Томаса Эдисона, – похоже, это именно такой шанс.

СООТНОШЕНИЕ «ЦЕНА – ОБЪЕМ ПРОДАЖ»

НА 28 АПРЕЛЯ 2017 Г.



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

Владельцы автомобилей Tesla объясняют свое решение о покупке патетическими мотивами, а миссию компании ставят выше, чем характеристики машины^[333]. Однако это не «зеленый» хиппи-мобиль. Tesla еще и люксовая марка, которая представляет собой очень мощную комбинацию качеств. Никакой другой бренд не транслирует сигнал от лица владельца: «Я могу позволить себе автомобиль за сто тысяч, у меня великолепный вкус, а еще я забочусь об окружающей среде». Другими словами: «Круче меня не найти, займись сексом со мной». Таким образом, у Tesla даже лучше, чем у Apple, получится нанести покупателю прицельный (и метафорический) удар в пах.

Не рассчитывайте, что компания ограничится автомобилями. Tesla уже приобретает глубокие познания в области накопления, хранения и транспортировки электроэнергии. Она выпускает на дороги десятки тысяч машин, которые в перспективе будут управляться автопилотом, пока Google и Apple занимаются их разработками. Эти технологии и навыки пригодятся не только для личных автомобилей – они способны быстро обеспечить компании лидерство на других транспортных рынках, в сфере альтернативных источников энергии и новых применений электроэнергии в цифровую эпоху.

На пути к месту в «Четверке» перед Tesla стоит два больших препятствия. Во-первых, компания пока не имеет глобального статуса и действует в основном в США. Во-вторых, у нее недостаточно клиентов,

чтобы собрать большой объем данных об индивидуальном поведении пользователей. Однако ее автомобили уже умеют собирать информацию, так что технологическое решение имеется, дело лишь за масштабированием и реализацией.

Uber

На данный момент водителями, то есть «партнерами», в Uber работает около двух миллионов человек – это число больше, чем количество сотрудников в двух крупнейших авиакомпаниях и двух крупнейших логистических компаниях США *вместе взятых*^[334]. Каждый месяц к Uber присоединяется не менее 50 тысяч водителей^[335]. Масштаб работы приложения Uber – более восьмидесяти стран и свыше 800 городов^[336], она контролирует большую часть этих рынков.

В 2016 году в Лос-Анджелесе лишь 30 процентов поездок на наемном автомобиле совершались официальными перевозчиками^[337], а в Нью-Йорке такси и Uber получают практически одинаковое число вызовов в день (327 тысяч – такси, 249 тысяч – Uber)^[338]. Для многих горожан в разных странах мира Uber стал стандартным средством передвижения, доминирующим в той сфере, где раньше была мешанина из местных операторов, чьи автомобили отличались различными оттенками желтого цвета.

Сейчас Uber – это первое и последнее, за что я плачу в любом городе. Представьте, что каждый раз, въезжая или покидая город или страну, вы платите сто долларов – такие взаимоотношения у бизнесменов, часто перемещающихся по миру (очень привлекательной целевой аудитории), сложились с Uber или у Uber с нами.

Прилетев в Канны, где мне предстоит выступить на фестивале «Каннские львы» (он же «Конкурс наименее дурацкой рекламы»), сразу хватаюсь за телефон с установленным на нем приложением Uber. Я вижу в нем привычные UberX, UberBLACK и то, что называется UberCopter. Мой палец тянется к этой кнопке на экране (а вам не захотелось бы проверить, действительно ли в Uber можно заказать вертолет?). Через десять секунд мне перезванивают: «Встречаю вас в зале выдачи багажа».

Меня сажают в микроавтобус «Мерседес» и везут на вертолетную площадку – до нее полкилометра. Я забираюсь в газонкосилку с пропеллером, за штурвалом которой сидит парнишка – точь-в-точь наш

курьер, только нарядился пилотом на Хэллоуин, – и за 120 евро (примерно на 20 евро дороже, чем такси представительского класса) пролетаю над Лазурным берегом и высаживаюсь в трехстах метрах от гостиницы. Ненадолго я чувствую себя Джеймсом Бондом, правда, не таким красивым, ловким и сексуальным и без навороченных гаджетов, астон-мартина и лицензии на убийство. Но все-таки...

Это не только очень круто, но и вполне реально, потому что Uber располагает идеей, привлекающей капитал, творческим подходом и готовностью игнорировать нормы ради того, чтобы клиент остался доволен. Компания может себе позволить безумные поступки, например доставлять клиентов на вертолете из аэропорта в люксовый отель или развозить котят в подарок на день святого Валентина. Однако ей не удается вертикальная интеграция: автомобили принадлежат водителям, а те часто работают на конкурентов Uber. То, что машины не находятся в собственности компании, позволило ей быстро масштабироваться, но это же сделало ее уязвимой: аналоговые «рвы» отсутствуют. Как легко догадаться, у Uber внушительные навыки работы с большими данными: компании известно, где вы находитесь, куда едете или можете поехать, и все это соотнесено с вашей персональной информацией. Приложение уже предлагает автозаполнение маршрута на основе истории ваших поездок, то есть со временем делается только лучше.

Uber не считается катализатором карьеры, потому что мало кто знает сотрудников штаб-квартиры и филиалов компании, где в общей сложности трудятся несколько тысяч человек, превосходно технически образованных. Компании удалось изолировать «феодалов» (8 тысяч служащих) от «крепостных» (2 миллиона водителей), которые зарабатывают в среднем 7,75 доллара в час, чтобы четыре тысячи сотрудников штаб-квартиры могли поделить между собой 70 млрд долларов, то есть два миллиона в час на каждого^[339]. Таким образом, Uber негромко, но четко заявила работникам всего мира: «Спасибо, а теперь катитесь к черту».

Вряд ли рыночная стоимость сервиса пассажирских перевозок может составлять 70 млрд долларов. Однако Uber – это не только пассажирские перевозки. Точнее говоря, наемные автомобили для компании служат тем же, чем книги для Amazon: реальный бизнес, на котором Uber неплохо зарабатывает. Но это только первая заброшенная удочка. Главная цель – использовать огромную сеть водителей, а в перспективе и автономных автомобилей. В Калифорнии Uber опробовала сервис доставки продуктов UberFRESH; в Манхеттене – UberRUSH, сервис курьерской доставки посылок; в Вашингтоне – UberEssentials, сервис интернет-заказа и доставки

базовых продуктов и бытовых товаров^[340]. По-видимому, компания выстраивает инфраструктуру «последней мили» – сосудистую систему мирового бизнеса, то есть доставляет кровь коммерции в органы предприятий, причем на глобальном уровне.

Перемещение атомов (грузов) – по-прежнему серьезный вопрос и для компаний, и для частных лиц, поэтому Uber способна стать эквивалентом телепортации из научной фантастики, только более безопасным и дешевым, хоть и чуть более медленным. Возможно, мы, сами того не понимая, оказались свидетелями эпической битвы между Uber и Amazon за контроль над «последней милей». А традиционным службам доставки, даже таким гигантам, как FedEx, UPS и DHL, предстоит испытать на себе тяжесть перемен.

Uber соответствует T-алгоритму почти по всем параметрам: дифференцированный продукт, доступ к капиталу, глобальный охват, умение работать с большими данными. Конечно, многое еще предстоит сделать, но у Uber есть одно, и очень серьезное, препятствие на пути к триллиону – имидж. Этот фактор нанес компании удар по двум фронтам.

Прежде всего ее руководитель ведет себя как свинья. На фоне его выходок пользователи не раз грозились удалить приложение Uber, многие так и поступили. И компания потеряла около 10 млрд долларов за 48 часов. Впрочем, это, вероятно, произошло не потому, что пользователи удалили приложение, а вследствие обнаружившейся альтернативы: в Uber нет вертикальной интеграции и многие водители одновременно работали на Lyft.

Но не стоит винить во всем только Трэвиса Каланика. В 2014 году первый заместитель директора Uber в присутствии журналиста высказался в том смысле, что Uber стоит нанимать черных пиарщиков и собирать компромат на представителей медиа, которые плохо отзываются о компании в своих материалах. Неоднократно сообщалось также, что руководство Uber пользуется возможностью отслеживать в реальном времени поездки, в том числе представителей прессы, ради собственного развлечения или по личным причинам^[341]. Во Франции Uber запустила рекламную кампанию, которую в лучшем случае можно было счесть сексистской, а в худшем – намеком на предоставление эскорт-услуг^[342]. В 2016 году Uber заплатила штраф 20 тыс. долларов в ходе расследования генерального прокурора Нью-Йорка по поводу ненадлежащего использования возможностей для слежки^[343].

Самый тяжелый удар по имиджу Uber нанесли в феврале 2017 года

заявления бывшей сотрудницы Сьюзен Фаулер о половой дискриминации и сексуальных домогательствах в компании^[344]. Поведение руководителей высшего и среднего звена в десятках случаев было по меньшей мере бестактным или даже предосудительным. В стартапах, где корпоративная культура еще не сложилась, такое иногда сходит с рук, но от лидеров отрасли ожидают большей ответственности. Кто-то должен был понести наказание, и пусть и не сразу, но это произошло.

В июне 2017 года, несмотря на рекомендации юридических консультантов перевести Каланика с поста CEO на другую должность, совет директоров первоначально не пожелал его увольнять, и тогда Каланик объявил, что уходит в бессрочный отпуск. Недальновидность совета директоров лишь усугубила ситуацию. Под давлением инвесторов Каланик через неделю все же покинул свой пост. Безусловно, он наделен стратегическим мышлением и талантом и его идея изменила мир. Но на новом этапе существования компании нужен другой руководитель, обладающий иным видением будущего и управленческими навыками, чтобы пережить кризис. Сейчас Uber стоит больше, чем Volkswagen, Porsche и Audi; от компании и ее руководства зависит благосостояние тысяч семей и инвесторов. Дело уже не в Каланике, и компания не должна зависеть от того, способен ли он следить за тем, что говорит на публике.

Повредит ли Uber эта неоднозначная ситуация? Да, но не сразу и, вероятно, по иной причине. С одной стороны, люди любят рассуждать о социальной ответственности, а потом все равно покупают смартфон и маленькое черное платье, произведенные на фабриках, где работники погибают и сливают ртуть в реки. С другой стороны, Uber сделала выдающийся продукт, и доход компании продолжит расти ускоренными темпами. Но когда руководство постоянно отвлекается на другие вопросы, оно теряет способность привлекать и удерживать хороших специалистов, а человеческие ресурсы в цифровую эпоху имеют решающее значение.

Помимо кризиса руководства и неудачного пиара, имиджу Uber угрожает нечто более фундаментальное, чем мальчишеское хамство главы компании. Uber, несомненно, революционер в той традиции, которая характерна для бунтарей из Кремниевой долины. К несчастью для компании, она взялась радикально менять сильно зарегулированный рынок и получает огромную выгоду оттого, что не подчиняется тем же нормам, что и традиционные такси. Uber полагает – и рынок ее в этом не разубеждает, – что может нанимать любых водителей и назначать любые цены, в то время как официальные перевозчики на большинстве рынков не обладают такой свободой. Помимо этого, компания не считает нужным

вести честную игру с альтернативными перевозчиками, такими как Lyft. Известен ряд случаев, когда сотрудники Uber участвовали в организации саботажа конкурентов: многократно заказывали и отменяли поездки – получалось нечто вроде DDoS-атаки, только в реальности^[345].

Специалисты, которые привыкли смотреть еще шире, критикуют бизнес-модель Uber за нездоровые трудовые отношения и создание нестабильных, низкооплачиваемых рабочих мест без правовой защиты. Компания в ответ утверждает, что предоставляет не транспортные услуги, а только приложение, которое позволяет водителям перевозить пассажиров за плату^[346]. Это вызывает множество вопросов относительно страховки и гарантий для водителей, обязательств Uber в области безопасности и тому подобного.

Так, движение #DeleteUber в феврале 2017 года вспыхнуло в считанные минуты и привело к тому, что около 200 тысяч пользователей удалили свои учетные записи в Uber. Поводом стали утверждения, согласно которым Uber пыталась нажиться на клиентах во время забастовки таксистов в аэропорту имени Джона Кеннеди на фоне протестов против антимиграционного указа президента США Дональда Трампа. Uber якобы воспользовалась забастовкой, чтобы предложить свои услуги пассажирам, которые из-за протестующих не могли покинуть аэропорт. Слухи не подтвердились, но то, что люди им поверили, показало, насколько методы компании беспокоят даже ее лояльных клиентов^[347].

Мир все еще не может решить, несет Uber добро или нет. Возможно, это предвестник будущего, которое ждет нас в цифровую эпоху: с одной стороны, великолепные приложения, удовлетворяющие клиентов и поддерживаемые восторженными инвесторами, с другой – миллионы низкооплачиваемых работников и крошечный сегмент общества, получающий гигантские прибыли. Тысячи феодалов, миллионы крепостных.

Walmart

Хотя Walmart позволила Amazon обойти себя в начале гонки за лидерство в сфере ретейла цифровой эпохи, она не отказалась от борьбы. Компания, у которой почти 12 тысяч магазинов в двадцати восьми странах^[348], в 2015 году оказалась самой прибыльной в мире (как и каждый год с начала века). С наступлением интернета Walmart стала походить на

динозавра. Между тем остальные компании уже начинают понимать, что в долгосрочной перспективе интернет-коммерция рентабельна только в том случае, если сочетается с физической инфраструктурой, в том числе с магазинами, и Walmart нельзя сбрасывать со счетов. За плечами у компании десятки лет опыта работы в условиях дефицита, она обладает эффективными системами доставки, а 12 тысяч магазинов легко могут превратиться в такое же количество складов, или центров техподдержки, или демонстрационных залов. Если же учесть, что некоторые покупатели в буквальном смысле *живут* на парковках Walmart в своих трейлерах, то получается очень интересное рыночное преимущество^[349].

В конце 2016 года Walmart купила интернет-магазин [Jet.com](#) за 3 млрд долларов – 6,5 млн в расчете на каждого его сотрудника. [Jet.com](#) не имел жизнеспособной бизнес-модели – чтобы выйти на окупаемость, ему требовалось 20 млрд долларов выручки – и на момент сделки тратил 5 млн долларов в неделю на рекламу. Тем не менее [Jet.com](#) обладает мастерством сторителлинга, важной компетенцией уровня «Большой четверки». Динамическое ценообразование, ноу-хау Марка Лора, наделило этого основателя [Jet.com](#) и приобретенной Amazon Quidsi ореолом потенциального спасителя Walmart. Впрочем, на мой взгляд, покупка [Jet.com](#) сродни приобретению весьма дорогой накладки на лысину, затеянная ретейлером в разгар кризиса среднего возраста. Справедливости ради надо отметить, что компания, похоже, все-таки снова в строю, по крайней мере в отношении интернет-коммерции. Лор повысил оперативность, прозрачность цен и увеличил скидки на самовывоз^[350]. Посмотрим, что будет дальше.

Однако попытка прибегнуть «к пластике» – это только начало. У Walmart есть доступ к огромному капиталу, правда, недешевому, поскольку курс ее акций прямо зависит от прибыли, что для ретейла типично. Когда же компания объявила о снижении прибыли для акционеров, поскольку она – совершенно правильно – повышает отчисления на капитальные затраты, чтобы конкурировать с Amazon, на следующий день ее рыночная стоимость упала на величину, сопоставимую с капиталом торговой сети Macy's.

Кроме того, у Walmart не самый хороший имидж. С одной стороны, это крупнейший в мире работодатель США, но в компании занято больше всего работников, получающих минимальную оплату труда. С другой стороны, Уолтоны, потомки основателя Walmart, находятся в списке самых богатых людей мира и их общий располагаемый капитал больше, чем у

нижних 40 процентов американских домохозяйств в сумме. Наконец, если вы гадали, как выглядят люди, которые живут без смартфонов и широкополосного доступа в интернет, сходите в любой магазин Walmart. Ее покупатели *последними* осваивают новинки. Цифровые технологии и инновации для них не авторитет.

Microsoft

В наши дни Microsoft уже не то «редмондское чудовище», что доминировало в эпоху персональных компьютеров. Тем не менее операционная система Windows все равно установлена на 90 процентах настольных ПК, пусть половина из них до сих пор и не отказалась от старушки Windows 7^[351]. Microsoft Office остается главным пакетом офисных программ; широко распространены специализированные продукты, такие как SQL Server и Visual Studio. Если бы не громкий провал с Windows Phone, весьма вероятно, сейчас мы говорили бы не о «Четверке», а о «Большой пятерке» и Microsoft, возможно, сохранила бы статус самой влиятельной компании мира. Впрочем, если она способна развить LinkedIn, не задумываясь, то у Microsoft еще есть шансы.

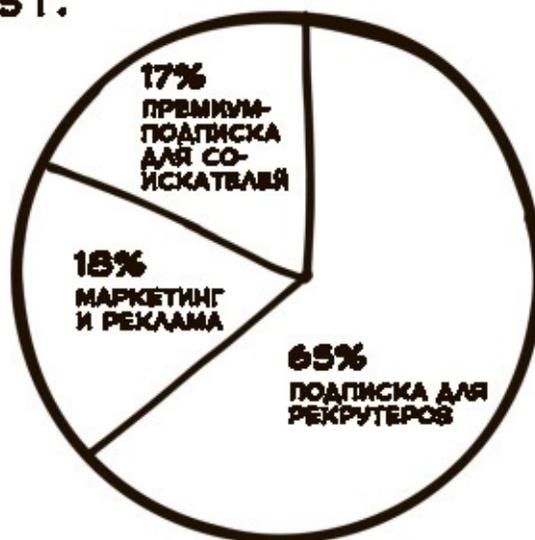
Кроме того, Microsoft удалось выйти в зону роста со своим облачным решением – Azure. Оно, как и новый молодежь CEO, вдохнуло жизнь в историю Microsoft. Компания уже не такой катализатор карьеры, как когда-то, но сосредоточенность на корпоративных клиентах – в отличие от «Четверки», фокусирующейся на индивидуальном потребителе, – обеспечивает ей рынок, на котором уровень инноваций и конкуренции вырос не так сильно, как в потребительской электронике.

Еще один удачный сюжетный поворот в этой истории – LinkedIn. Социальная сеть для профессионалов обладает некоторыми важными преимуществами перед Facebook, получающей основной доход из одного источника – рекламы. У LinkedIn *три* разных источника доходов: реклама на сайте, подписка для рекрутеров, дающая расширенный доступ к профилям соискателей, и премиум-подписка для соискателей с дополнительными возможностями для поиска работы и развития бизнеса. Это пример баланса. Доход от подписок выгодно отличает LinkedIn не только от Facebook, но и от всех остальных крупных социальных медиа.

Кроме того, у LinkedIn завидное положение: у нее нет настоящих конкурентов. Существуют нишевые сайты по отдельным профессиям; в чем-то с ней может соперничать Facebook, но *никто* не предлагает такого

широкого охвата в сфере занятости и деловых связей, как LinkedIn. Можно уйти с Facebook в Instagram, из Instagram в WeChat, из WeChat в Twitter и так далее, но в сегменте «бизнес для бизнеса» вы размещаете резюме только на одной платформе – LinkedIn. И даже если она вас раздражает или вы считаете ее недостаточно крутой, куда вам идти? LinkedIn – единственная социальная сеть в своем роде, и явных конкурентов ей пока не видно.

ИСТОЧНИКИ ДОХОДА LINKEDIN, 2015 Г.



Источник: LinkedIn Corporate Communications Team. “LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results”, LinkedIn

У LinkedIn в силу особенностей этой сети хорошая база клиентов. В LinkedIn более 467 миллионов пользователей, и это не случайные люди^[352], а технически подкованные молодые специалисты, жаждущие продемонстрировать свои успехи, или бизнес-лидеры из разных стран мира – у каждого третьего есть профиль на LinkedIn^[353]. Так что на вопрос «Кто пользуется LinkedIn?» смело отвечайте: «Все, от кого что-то зависит». Конечно, небольшой процент руководителей старшего поколения не пользуются LinkedIn, поскольку не хотят, чтобы их осаждали соискатели, либо до сих пор не освоили «телефоны без кнопочек». В остальном у этой сети глобальная аудитория. (Кстати, объем рынка рекламы в сегменте «бизнес для бизнеса» вдвое больше, чем в сегменте «бизнес для потребителя», так что по сравнению с другими социальными платформами возможности LinkedIn шире.)

Проблема LinkedIn состоит в том, что приходится идти на компромисс: сеть успешна потому, что обслуживает сравнительно узкий рынок и предлагает относительно узкий спектр услуг. Мировой справочник квалифицированных специалистов – это, конечно, большой бизнес, но компания, претендующая на место в «Большой четверке», не может этим ограничиваться.

Как LinkedIn реализует свой потенциал, зависит от Microsoft. Интересна перспектива ее интеграции с Outlook и другими офисными приложениями Microsoft, не говоря уже о давних попытках Windows и Microsoft выйти на рынок мобильных технологий. Впрочем, эти же возможности рискуют похоронить любые устремления LinkedIn быть самостоятельной доминирующей силой, поскольку ее успехи будут оцениваться по способности приносить доход Microsoft, а это вот уже двадцать лет означает поддержку Windows и Office в ущерб всему остальному.

Итак, главная трудность на пути в «Большую четверку» для LinkedIn состоит в том, что она соответствует всем критериям, но галочки в этом списке проставлены карандашом, а не ручкой. LinkedIn – хороший продукт, но не настолько хороший, как Facebook; у нее есть способы привлечения капитала, но не такого дешевого, как у Amazon. Вдобавок сейчас LinkedIn принадлежит компании, возвращающейся в игру, но за плечами которой больше десяти лет упадка. Словом, LinkedIn похожа на Брюса Дженнера – прекрасного и разностороннего спортсмена, завоевавшего олимпийскую золотую медаль в десятиборье, но никогда не побеждавшего на Олимпиаде ни в одном из этих видов спорта по отдельности. Для этого мастеру на все руки не хватало мастерства.

Airbnb

Можно было бы ограничиться заявлением, что Airbnb – это гостиничный Uber, и перейти к следующему кандидату. Однако между ними есть и существенные различия, демонстрирующие конкурентное преимущество Airbnb в сравнении с Uber и возможности повлиять на стратегию и распределение капитала Airbnb с помощью T-алгоритма.

Хотя Airbnb, как и Uber, характеризуется глобальным охватом и доступом к дешевому капиталу, продукт этих компаний значительно различается. Соня Марчиано, преподаватель менеджмента в бизнес-школе имени Стерна и лучший современный молодой идеолог в области

перспективного планирования, считает, что для обеспечения преимущества главное – найти точки дифференциации, где есть большие реальные или воспринимаемые отклонения от среднего. Например, если вы многоборец, нужно найти вид спорта, где самая большая дисперсия в результатах, и достичь в нем мастерства. Uber – отличный продукт, но вряд ли кто-то различит услуги Uber, Lyft, Curb или китайского Didi Chuxing, не зная заранее, в каком приложении заказана поездка.

Категория перевозок через приложения в десяток раз лучше традиционных такси, но все они очень похожи друг на друга. Вероятно, в этом нет ничего нового, но стиль поведения CEO Uber побудил многих искать альтернативы самостоятельно и обнаружить, что услуги Lyft ничем не отличаются. Платформа Airbnb оказывается более значимой в роли показателя качества, поскольку разнообразие ее продуктов гораздо выше – от жилого корабля у берегов Калифорнии до таунхауса в центре Лондона. Авиакомпания United Airlines сейчас может похвастаться большей дифференциацией, чем Uber: в ней могут силой ссадить пассажира из-за собственной ошибки, но, если вам нужно лететь из Сан-Франциско в Денвер, вы ее простите, потому что это высокодифференцированный – иначе говоря, единственный – рейс.

Кроме того, у Airbnb имеется еще один «ров» применительно к продукту, а именно ликвидность. Она подразумевает достаточное количество поставщиков и клиентов, чтобы составлять из них разнообразные комбинации: так сервис останется жизнеспособным. Этим обладает и Uber. Однако ликвидность Airbnb выше и сложнее в воспроизводстве. Чтобы обеспечить себе присутствие в конкретном городе, Uber требуется для начала значительное количество водителей и потенциальных пассажиров, а дальше большой капитал позволяет быстро масштабироваться (как Uber, так и его конкурентам, располагающим достаточным капиталом). Airbnb же нужно набрать критическую массу предложения в одном городе, а в других начать развивать информированность об этом предложении, чтобы стимулировать спрос. В каждом крупном городе Uber создает себе конкурентов, поскольку новой компании достаточно обеспечить себе ликвидность на одном региональном рынке. В отличие от этого Airbnb требовалось (и удалось) масштабироваться до континентального, а и затем глобального уровня.

На данный момент рыночная стоимость Airbnb и Uber составляет 25 и 70 млрд долларов соответственно. Однако, я полагаю, Airbnb к концу 2018 года вырвется вперед, тогда как Uber ждет внушительная уценка активов на фоне недостатка дифференциации: все больше пользователей

станут понимать, что ее предложение мало отличается от услуг конкурентов. Региональные конкуренты компании только усугубят и без того нестабильное положение (убытки Uber в 2016 году составили 3 млрд долларов, а прибыль – 5 млрд).

Из всех «шеринговых» частных компаний у Airbnb больше всего шансов стать пятой в «Четверке». Ее слабое место – отсутствие вертикальной интеграции (Airbnb не владеет недвижимостью, которая сдается в аренду), а значит, компания не имеет и такого контроля над удовлетворенностью потребителя, как у «Четверки». Следовательно, ее руководству стоит серьезно задуматься о том, чтобы инвестировать часть дешевого капитала в контроль над этим каналом, в частности, в долгосрочные исключительные договоры с собственниками недвижимости и предоставление гарантированных услуг, таких как беспроводной интернет, док-станции, постоянный администратор в каждом крупном городе и тому подобные.

IBM

До Google, до Microsoft, до того, как родились на свет некоторые читатели этой книги, была одна компания, безраздельно царившая в сфере информационных технологий. IBM, или Голубой гигант, как ее называли, была синонимом информационных технологий, фактически стандартом для корпоративной Америки, а после заключения партнерства с Intel и Microsoft она доминировала первые двадцать пять лет существования персональных компьютеров.

Но я включаю IBM в этот список не из-за ностальгических чувств. Несмотря на то что ее прибыль продолжает постепенно и плавно опускаться с величественных высот, демонстрируя почти пятилетнее снижение по состоянию на первый квартал 2017 года, компания все же зарегистрировала в 2016 году доход в 80 млрд долларов и с каждым годом все дальше уходит от аппаратного обеспечения в сторону высокоприбыльных услуг и поддержки постоянных клиентов^[354]. Крупные специалисты по продажам IBM до сих пор широко известны в деловом мире и поддерживают связи с техническими директорами компаний из списка Fortune 500; у нее хорошие шансы в гонке за то, чтобы перевести корпоративную Америку на облачные вычисления.

В истории IBM появился новый красивый главный герой – когнитивная система Watson. Компания глобальная и, пожалуй,

вертикально интегрированная, но переход на уровень услуг означает, что курс акций будет зависеть от так называемой *доналоговой прибыли*^[355], что ограничивает доступ к дешевому капиталу. Как работодатель компания скорее воспринимается в качестве надежной гавани, а не вдохновляющего новатора. В IBM приходят ребята, которые прошли второй уровень собеседований в Google, но не получили предложения о работе. IBM уже не считается таким катализатором карьеры, как раньше.

Интернет-провайдеры

Полагаю, вы пользуетесь интернетом, а значит, скорее всего, вы клиент одного из крупных интернет-провайдеров. В отрасли телекоммуникаций монополизация на законных основаниях сохранялась на протяжении всего XX века, и за десятилетия слияний сложилось небольшое количество компаний, которые остаются крупными игроками на рынке в цифровую эпоху. Однако воспользоваться своей позицией в гонке за триллион им мешает многое. В частности, негативный имидж и невозможность выйти на глобальный уровень по политическим причинам: государство не заинтересовано в том, чтобы звонки и большие данные обрабатывались компанией не с национальным, а с мировым охватом. Впрочем, когда-то неприязнь вызывали и железные дороги, и паромы, и дилижансы.

Компания, контролирующая каналы передачи информации во всем мире, всегда будет значимой, прибыльной и крупной. Такие организации не соответствуют многим нашим критериям, но это не значит, что триллионный капитал им не получить. Потребуется лишь современно мыслящий руководитель и имидж катализатора карьеры; вероятность такого развития не высока, но не равна нулю.

* * *

Способна ли какая-либо из рассмотренных нами компаний занять место в «Большой четверке»? И позволят ли ей это сделать? Конечно, Amazon не уступит Walmart завоеванную территорию, а Google, разрабатывая беспилотные автомобили, помнит об Uber и Tesla.

Но кто знает, как повернется история. Ведь в 1970 году IBM казалась непобедимой, а в 1990-е Microsoft повергала в трепет всю индустрию электроники. Компании стареют и, привыкнув к успеху, теряют

бдительность; лучшие специалисты уходят в поисках новых интересных задач и акций предприятий, еще не вышедших на биржу. И конечно, не надо забывать о темных лошадках: возможно, в эти минуты молодой ученый или студент придумывает новую технологию, которая перевернет цифровой мир – как транзистор в 1947-м или интегральная микросхема в 1958-м. Где-то на кухне или за столиком кафе команда под руководством нового Стива Джобса создает стартап, который опередит «Четверку» и первым сорвет триллионный куш. Это маловероятно, как и многое из того, что случается в мире, но, как и «потопы столетия», которые теперь наблюдаются чуть ли не каждые десять лет, это кажется невозможным до тех пор, пока не произойдет.

Глава 10. «Большая четверка» и вы

Доминирующее положение «Четверки» существенно сказывается на конкурентной обстановке и жизни потребителей. Но как эти компании влияют на карьерный путь среднестатистического образованного человека? Думаю, каждый молодой специалист должен учитывать «Четверку» и ее влияние на экономику. Из-за этих компаний заурядным предприятиям стало сложнее добиваться успеха, а стартапам в сфере потребительских информационных технологий – выживать и даже участвовать в конкурентной борьбе.

Поскольку по статистике большинство из нас – середнячки, чему мы можем научиться, чтобы совершить рывок от хорошего к лучшему и даже великому? В завершение я хочу поделиться некоторыми соображениями о том, какой должна быть успешная карьерная стратегия в этом «дивном новом мире».

Успех и экономика незащищенности

В целом сейчас лучшее время для выдающихся личностей и худшее для заурядных. Это одно из главных последствий нестабильной среды, сложившейся в результате подъема «лотерейной» экономики, при которой цифровые технологии создают единственный рынок, где лидер присваивает почти все выгоды. Поток глобализации размывает границы между мелкими «прудиками» – предприятиями и регионами, и образуется несколько широких озер. Минус здесь в том, что хищников становится больше, а плюс – то, что крупной рыбе в глубоком озере живется очень привольно, и «Четверка» тому самый убедительный пример.

Однако это явление обернулось таким последствием для рынка: ценность продуктов высшей категории резко возрастает, а менее престижных снижается. Так, Amazon на рынке редких изданий обеспечила мировую славу малоизвестным и забытым книгам. Как и можно было ожидать, повышение спроса при ограниченном предложении привело к росту цен, но только на лучшие издания. Вместе с тем пользователи обратили внимание на широкий ассортимент рядовых изданий и получили гораздо больше возможностей для выбора в этой категории, что привело, напротив, к естественному обрушению цен на подобные книги.

Такие же перемены происходят на рынках труда. Благодаря LinkedIn каждый теперь постоянно присутствует на мировом рынке занятости. Если вы *выдающийся* специалист, вас ищут и находят тысячи работодателей, но если вы просто *хороший* специалист, то теперь вы конкурируете с десятками миллионов таких же кандидатов по всему миру, а ваша зарплата перестает расти или снижается.

Десяток лучших преподавателей в бизнес-школе имени Стерна востребованы по всему миру и получают от 50 тыс. долларов за выступление. По моим подсчетам, средний ежегодный доход каждого из них составляет от одного до трех миллионов. Остальные преподаватели теперь конкурируют с онлайн-университетом Khan Academy или Университетом Аделаиды, которые не гонятся за лучшими, но предоставляют неплохое образование. Эти «хорошие» преподаватели ведут программы обучения руководителей за скромную доплату или жалуются на руководство университетов, где зарабатывают в несколько раз меньше, чем их коллеги с чуть более высокой квалификацией. Хорошее от лучшего может отделять меньше 10 процентов, но вилка вознаграждения дает почти десятикратную разницу. «Хороший» профессор в среднем зарабатывает от 120 до 300 тыс. долларов в год – не совсем заслуженно, – причем ему легко найти замену. Бессрочный контракт не позволяет университету его увольнять, но учебное заведение может делать вид, что заботится о таких преподавателях, и не обращать на них внимания. Профессоров назначают заведующими кафедрой, включают в различные комитеты и находят массу других применений их заурядности.

Итак, если природа не наделила вас выдающимися способностями, что делать, чтобы прибавить себе эти 10 процентов? Ответ предсказуем: мастерство, упорство и эмпатия отличают успешных людей в любой сфере деятельности и во все времена. Однако по мере повышения темпа и разнообразия работы все шире становится грань, отделяющая успешных людей от «стада».

Как я говорил в начале книги, моя шестая компания L2 занимается бизнес-аналитикой (по большому счету та же исследовательская работа, просто называется красиво), и за семь лет наш штат увеличился до 140 сотрудников; из них 70 процентов моложе тридцати, средний возраст – 28 лет. Они часто приходят к нам из молодых амбициозных компаний, да и сами еще молоды, у них не сформировалась профессиональная индивидуальность помимо той, что в них заложена природой и воспитанием. В этой интересной обстановке можно наблюдать за людьми и за тем, как свойства их личности приводят к успехам или

неудачам. Наблюдения позволили мне сделать некоторые выводы о том, что требуется для успеха в современной эволюционирующей экономике под управлением «Четверки».

Факторы личного успеха

В среднем умный и трудолюбивый человек, который ладит с окружающими, достигает большего, чем его туго соображающий, ленивый или недоброжелательный коллега. Так было и будет всегда, даже если время от времени какой-нибудь мерзавец подтверждает, что нет правил без исключений. Однако способности и трудолюбие помогут вам подняться только в первый миллиард на планете. Сливки в цифровую эпоху отделяются другими, более точными центрифугами и сепараторами.

Наиболее важное качество – *эмоциональная зрелость*, особенно для людей 20–30 лет, у которых это качество встречается редко и выражено в разной степени. В современной экономике все меньше областей, где сотрудник подчиняется только одному руководителю и выполняет строго определенный круг задач, а руководитель и задачи остаются более или менее неизменными. Напротив, в цифровую эпоху часто приходится взаимодействовать с различными участниками процесса и исполнять несколько ролей в течение дня; в такой обстановке без эмоциональной зрелости не обойтись. По мере того как конкурентный цикл работника и жизненный цикл продукта станут сокращаться, в нашей карьере разница между успехом и неудачей будет делаться все меньше и меньше.

Важно, как индивид справляется со своим темпераментом в ходе этих циклов. Взаимодействие с окружающими определяет, над какими проектами и с кем будет трудиться человек и кто захочет взять его на работу. Молодые специалисты с развитым чувством собственной идентичности, стрессоустойчивые, умеющие обучаться и применять новые знания, достигают большего, чем их ровесники, которые сильнее поддаются эмоциям, застревают на мелочах и действуют под влиянием аффекта. Те, кто легко выполняет и дает поручения, кто понимает свою роль в группе, добиваются больше других в обстановке с нечеткой иерархией и гибкими организационными структурами.

Этот эффект давно интересовал ученых. Масштабное метаисследование, охватившее данные 668 экспериментов, в которых в школьную программу включался курс о социальных и эмоциональных жизненных навыках, показало, что у половины детей, посещавших такие

курсы, повысилась успеваемость и заметно улучшилось поведение. А автор бестселлеров Дэниел Гоулман, который ввел в оборот термин *эмоциональный интеллект*, обнаружил значимые изменения коммерческих результатов в компаниях мирового уровня, где руководство демонстрировало самосознание, саморегулирование, мотивацию, эмпатию и социальные навыки.

Одно из интересных последствий растущего значения эмоциональной зрелости у молодых людей заключается в том, что этот навык легче дается женщинам. Я отмечаю это не из политкорректности, хотя, признаюсь, не уверен, что решился бы привести этот факт, если бы преимущество оказалось на стороне мужчин. В опросах и мужчины, и женщины сходятся в том, что женщины 20–30 лет чаще своих ровесников ведут себя «на свой возраст». Данные неврологических исследований показывают, что мозг женщины раньше развивается и быстрее взрослеет.

Я часто бываю на таких совещаниях, где один молодой человек или сразу несколько тратят большую часть времени на демонстрацию собственного энтузиазма, перехватывают инициативу в диалоге и вообще красуются перед зрителями до тех пор, пока наконец одна из молодых участниц, которая до того сидела молча и слушала, не изложит спокойным тоном необходимые факты, не отметит критически важные вопросы и не выскажет предложение, позволяющее продвинуться дальше.

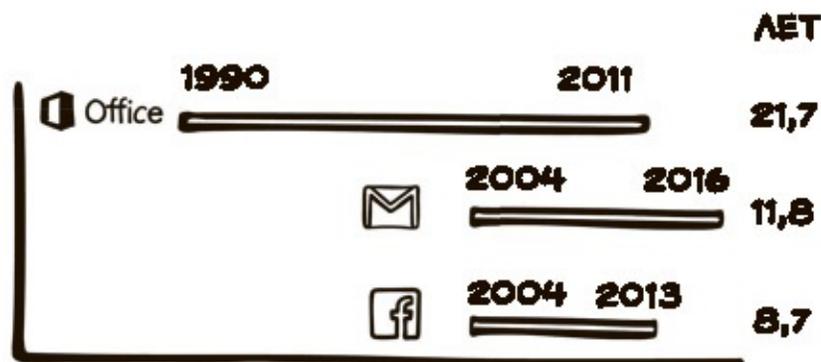
Мужчины, даже молодые, все еще подвержены культурному предубеждению, что в профессиональном плане они окажутся успешнее женщин, возможно, потому, что считаются более решительными. Вероятно, этот стереотип будет справедлив для тех немногочисленных молодых людей, которые выработают эмоциональную зрелость; они станут редким и ценным человеческим ресурсом. Многие компании заметили, что 70 процентов выпускников с высшим баллом – это женщины, и поняли, за каким полом будущее.

Цифровая эпоха все равно что Гераклит на стероидах: все течет, все изменяется, только непонятно, куда и зачем. Практически в каждой области деятельности сегодня требуется использовать, причем мастерски, такие инструменты, каких не существовало еще десять лет или даже год назад. Хорошо это или плохо (честно говоря, чаще плохо), но организации получили доступ к бесконечным объемам данных и, возможно, бесконечному количеству способов их сортировать и обрабатывать. В то же время на практическое воплощение идеи теперь нужно гораздо меньше времени, чем прежде. Общее качество Amazon, Facebook и других не менее успешных компаний, в частности Zara, – *гибкость* (в «новой экономике»

так называется скорость).

Для достижения успеха критически важно *любопытство*. То, что работало вчера, сегодня устарело, а завтра будет забыто, и ему на смену придет новое средство или метод, о которых мы пока даже не догадываемся. Задумайтесь: телефонной связи, чтобы получить 50 миллионов пользователей, понадобилось 75 лет, телевидению – 13 лет, интернету – 4 года, а игре Angry Birds – 35 дней. В эпоху информационных технологий темп продолжает ускоряться: у Microsoft Office миллиард пользователей появился через 22 года, у Gmail – за 12 лет, у Facebook – за девять. Если вы попытаетесь плыть против течения, вас смоеет волной. Успешными в цифровую эпоху становятся те, кто каждый день, приступая к работе без страха перед грядущими переменами, задается вопросом: а что, если сделать вот так? Приверженность процедуре, стремление делать все «как всегда» – ахиллесова пята больших компаний и погибель для карьеры. Не бойтесь чужого мнения и предлагайте исполнимые, но немножечко безумные идеи, которые стоит обсудить и испробовать. Играйте в нападение: на каждые четыре порученные задачи придумывайте себе пятую – предлагайте идею или продукт по собственной инициативе.

ПУТЬ К МИЛЛИАРУ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ



Источник: Desjardins, Jeff. “Timeline: The March to a Billion Users [Chart]”, Visual Capitalist

Еще один решающий навык – *ответственность*. Какая бы прекрасная команда у вас ни сложилась, вы больше всех должны уделять внимание деталям и думать о том, *что* нужно сделать, *зачем*, *когда* и *как*. Скажите себе, что вы отвечаете за все, как будто без вашего контроля дело не сдвинется ни на шаг – ведь, скорее всего, так и будет. Отвечайте за свою задачу, свой проект, свой бизнес – они ваши.

Высшее образование

Да, знаю, банально, но об этом стоит сказать еще раз: если вы хотите стать успешным «белым воротничком» в цифровую эпоху, лучше всего вам поможет диплом престижного учебного заведения. Хорошо, если с отличием.

Конечно, Марк Цукерберг, Билл Гейтс и Стив Джобс бросили учебу. Но вы или ваш ребенок не Марк Цукерберг. И пусть они не окончили университет, этот опыт сыграл большую роль в их успехе. Facebook приобрела вирусную популярность среди студентов, потому что кампус испытывал реальную потребность в таком сайте. Прежде чем основать Microsoft, Билл Гейтс три года штудировал математику и программирование в Гарварде и там же познакомился со Стивом Балмером, которому четверть века спустя передал бразды правления компанией. Даже Стив Джобс, у которого полгода учебы в Рид-колледже прошли в богемном тумане, как известно, именно там обнаружил в себе страсть к дизайну. Все муки и траты, на которые идут родители, чтобы помочь детям поступить в хороший институт и закончить его, оправданны и в наше время. Молодые специалисты с высшим образованием в течение жизни зарабатывают в десять раз больше, чем те, кто окончил только школу.

В мире очень мало таких мест, а в жизни – таких периодов, когда вы окружены блестящими и восторженными юными умами, выдающимися мыслителями и при этом располагаете временем, чтобы спокойно созреть и размышлять о возможностях, которые дает вам судьба.

Поступайте в институт – возможно, вы даже чему-то научитесь. А если не научитесь, диплом известного учебного заведения будет вашим главным активом, пока вы не приобрели других, и откроет перед вами многие двери. Менеджеры по персоналу, приемные комиссии аспирантуры и даже потенциальные спутники жизни – это занятые люди, которым некогда анализировать в деталях биографию каждого кандидата. Всем нам нужны простые критерии, чтобы сразу отфильтровать неподходящие варианты, и тогда очень легко сказать себе: «Йель – значит умный. Институт города N. – менее умный». А в цифровую эпоху ум – это еще и сексуально привлекательно.

Никто не хочет это признавать, но в США сложилась кастовая система, где критерием служит получение высшего образования. На пике мирового экономического кризиса уровень безработицы среди людей с высшим образованием составлял не более 5 процентов, тогда как у населения со

средним образованием превышал 15 процентов. Ваши шансы на успех ранжируются в зависимости от того, какое учебное заведение вы окончили. Выпускники университетов лучшей двадцатки спят спокойно, зная, что рассчитаются с кредитом на образование, а вот другим с такими же кредитами это вовсе не гарантировано.

Стоимость обучения в университетах США за последние годы резко выросла – на 197 процентов при инфляции в 1,37 процента^[356], ^[357]. Сфера образования давно требует перемен. Многие ошибочно полагают, что компании в сфере информационных технологий, особенно те, что предлагают обучение по техническим специальностям и пользуются поддержкой венчурного капитала, собираются радикально изменить эту сферу. Вздор! На самом деле радикальные изменения, скорее всего, принесут Гарвард, Йель, Массачусетский технологический институт и Стэнфорд, когда перестанут поддаваться постоянному давлению государства за нерациональное и неэтичное накопление гигантских субсидий. Гарвард уверяет, что *мог бы* вдвое увеличить набор на первый курс без ущерба для качества образования. Отлично, пусть увеличивает. Система изменится только тогда, когда больше студентов станут бесплатно обучаться в ведущих вузах, а не на массовых дистанционных курсах заурядных институтов. (Смотри раздел «След во Вселенной» в главе об Apple: надеюсь, так и будет.)

Престижный университет принесет вам, помимо знаний, не только красивый диплом. Не менее ценными могут оказаться друзья, которых вы приобретете за время учебы. Конечно, кого-то вы потом потеряете из виду, но кто-то обзаведется активами, навыками или знакомствами, которые при хорошем деловом общении помогут в будущих начинаниях. Среди моих самых надежных партнеров по бизнесу и советчиков – те, с кем я познакомился в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса или позднее в компании Naas. Я знаю, что не добился бы таких успехов, как сегодня, если бы не этот опыт и не наша дружба.

Признаюсь, мой совет не вполне честный, поскольку образование – это катастрофически дорогое дело: четырехлетний курс даже во второразрядном учебном заведении (с учетом расходов на жилье и питание) может обойтись в четверть миллиона долларов. Впрочем, многие первоклассные университеты предлагают щедрые стипендии: так, финансовая помощь в университетах «Лиги плюща» студенту из семьи со средним достатком покрывает не только образование, но и проживание и питание. Тем не менее талантливым ребятам из небогатых семей попасть в престижные университеты часто мешает вовсе не стоимость обучения.

Чтобы воспользоваться финансовой помощью, им вначале нужно поступить в университет, а их соперниками на экзаменах оказываются ровесники, которые занимались с частными репетиторами и имеют множество других преимуществ. Кроме того, еще и представители «династий», пользующиеся привилегиями при поступлении, потому что их родители учились в этом университете, или те, чьи родители годами оказывают школе финансовую помощь и играют в гольф с деканом.

Что нужно делать, если не получается поступить в престижный университет? Ответ: перевестись туда. В большинстве случаев в хорошее учебное заведение проще попасть на второй курс, когда после экзаменов освобождаются места, чем на первый – в это время соперников много. Поступите во второразрядный или третьеразрядный университет и выкладывайтесь на все сто: максимальный средний балл, дополнительные программы, стипендии, конкурсы, клубы и так далее. Этот путь еще и гораздо дешевле.

Дополнительное образование

Естественно, не каждый по той или иной причине способен получить высшее образование. Итак, если этот вариант вы не рассматриваете, что делать? Обратите внимание на систему дополнительного образования и курсы: изучайте все, к чему имеете склонность, – от бухучета и аудита до сестринского дела и йоги. Чтобы заявить о себе, достаточно водительских прав и смартфона. Конечно, диплом о высшем образовании позволит сделать заявление громче, но если университет не для вас, ищите другие способы выделиться на фоне остальных семи миллиардов человек, ведь средний заработок в расчете на всех жителей планеты составляет 1,30 доллара в час.

Привычка к достижению целей

Люди, которые достигают целей в одной области, достигают их во всем, будь то участие в любительском хоккейном чемпионате, победа в школьной олимпиаде или медаль за отвагу в бою. Достижение – это привычка, которую можно в себе воспитать и закрепить.

Победитель в первую очередь должен иметь склонность к соперничеству. Нельзя выиграть, не вступив в борьбу; только когда идешь

на риск, зная, что можешь получить удар и принимая вероятное поражение, тогда и возможно настоящее достижение. Успех требует смелости и решительности. Так, многие критиковали Стива Джобса, когда, вернувшись в Apple под конец века, он объявил, что будет брать на работу только отличников (поскольку отличники нанимают отличников, а хорошисты – троечников); но он оказался прав. Победители признают других победителей, а вот занимающие второе место всегда боятся конкурентов.

Чтобы конкурировать, нужна огромная сила воли. Воспитывать волю и упорство в конкуренции помогает спорт, причем не только популярные командные игры вроде футбола и баскетбола, но и состязания по гребле, гимнастика, водное поло или эстафеты – кстати, об этом немало говорится в бизнес-литературе. Если вы способны грести еще два километра после того, как на 800-метровой отметке вас вырвало, а на 1400-метровой вы стали терять сознание, значит, вы справитесь со сложным клиентом и у вас достаточно силы воли, чтобы довести хорошую идею до уровня великого воплощения.

Городская жизнь

Долгие годы мы полагали, что в цифровую эпоху сможем работать в любом месте, и рисовали утопические картины, как стучим по клавишам ноутбука в тихой хижине в горах благодаря магии информационных технологий. На самом деле все произошло наоборот: богатство, информация, власть и возможности *сконцентрировались*, поскольку инновации – это результат встречи и слияния идей. Можно удаленно работать, но удаленно развиваться не получится. Кроме того, мы как охотники и собиратели лучше всего чувствуем себя и продуктивнее работаем, когда находимся в обществе других и пребываем в движении^[358].

Более 80 процентов мирового ВВП создается в городах, при этом 72 процента городов показывают более высокие темпы экономического роста, чем страны, в которых они находятся. Каждый год доля городов в ВВП увеличивается, и такая тенденция сохранится. Показательно, что из ста крупнейших экономик мира тридцать шесть – это города США; в 2012 году на них приходилось 92 процента новых рабочих мест и 89 процентов ВВП. Причем не все города равны. Столицы мировой экономики превращаются в супергорода. Так, Нью-Йорк и Лондон неизменно считаются одними из влиятельнейших, если не самыми могущественными, мегаполисами. Девелоперы охотно вкладывают в

развитие более богатых городов, где есть соответствующие возможности для расширения (достаточно посмотреть, сколько компаний из Манхэттена открывают филиалы в Бруклине). Похоже, что и в недвижимости тоже действуют законы «лотерейной» экономики.

Об успехе специалиста 20–30 лет позволит судить его географическая траектория – иными словами, сколько времени ему понадобилось, чтобы переехать в самый большой город в стране, а затем и на континенте. Успешными, скорее всего, окажутся те, кто быстро перебрался в экономические столицы мира, в супергорода, а не остался на окраине.

Карьера на прокачку

Итак, допустим, вы эмоционально зрелы, любопытны, упорны, но проблема в том, что таких миллионы. Что вам поможет выделиться на фоне других многообещающих талантов? Прежде всего постоянное развитие, расширение своей зоны комфорта. Во-первых, в какой сфере вы себя продвигаете? Скажем, пиво рекламируют по телевидению, а люксовые марки – в гляцевых журналах. Какая обстановка и платформа лучше всего выражают вашу суть? Это может быть Instagram, YouTube, Twitter, корпоративная спортивная команда, речи, книги, молодежная политическая деятельность, алкоголь (да, если уметь им пользоваться, вино тоже средство произвести хорошее впечатление), наконец, еда.

В выбранной сфере вы будете себя рекламировать, поскольку если никто не знает, что именно вы сделали эту хорошую работу, вы лишаете себя признания и заработка. Конечно, дела и достижения должны говорить сами за себя, только, к сожалению, они не говорят. Придумайте, как рассказать о себе тем десяти, тысяче, 10 тысячам человек, которые иначе не узнали бы, чем и насколько хорошо вы занимаетесь. К счастью, социальные медиа созданы как раз для этих целей. Однако же это схватка врукопашную. У меня 58 тысяч подписчиков в Twitter (неплохо, хотя до идеала далеко), но мне потребовалось шесть лет ежедневного труда по пятнадцать минут в день. Сейчас наши еженедельные видео «Кто в плюсе, кто в минусе» набирают по 400 тысяч просмотров за неделю. Первое видео 138 недель назад набрало 785 просмотров, причем качество ролика было не любительское. Мы два с половиной года вкладывались в аниматоров, редакторов, ученых, студию, рекламу и дистрибуцию, чтобы в конце концов проснуться знаменитыми.

Кому-то легко дается произнесение речей, а кто-то лучше выражает

свои мысли в рисунках или фотографиях. Определите свою сильную сторону (или стороны) и развивайте ее, но старайтесь и слабые стороны довести до такого уровня, чтобы они не препятствовали вашим планам. На вас смотрят все – от работодателей и коллег до потенциальных партнеров. Пусть они увидят вас с лучшей стороны. Поищите свое имя в Google и, если ваш образ в сети можно сделать узнаваемым, ярким и сильным, беритесь за работу.

Старт для старичков

А если вам уже давно не двадцать пять и за плечами не «Лига плюща», что же делать – лезть в петлю? Не торопитесь. Мне пятьдесят два, и я работаю в коллективе, который в среднем на четверть века моложе меня. В L2 несколько представителей моего поколения, и нас объединяет одно: мы научились руководить молодыми сотрудниками (определять четкие цели и критерии, развивать их, проявлять эмпатию) и не цепляться за свою зону комфорта, когда дело касается «Большой четверки». Мы стараемся понять эти компании и воспользоваться их наработками. Пятидесятипятилетний человек, который заявляет, причем с гордостью, что не пользуется социальными сетями, либо не смог в них разобраться, либо боится. Включайтесь в игру. Скачивайте приложения и пользуйтесь ими. Опробуйте все социальные медиа (ладно, все, кроме Snapchat, для нее вы староваты), а главное постарайтесь понять, как они устроены: что в них полезного; почему они нравятся пользователям; чем отличается просто публикация в Instagram от Instagram Stories. Купите пару ключевых слов и выложите видео в Google и на YouTube. Ни один менеджер не скажет: «Мне не нравится бизнес». «Большая четверка» – это и есть бизнес, пронизывающий все; и если вы им не пользуетесь, то велика вероятность, что никто не станет иметь с вами дела.

Вопреки моей отретушированной биографии в «Википедии» и на сайте бизнес-школы имени Стерна, я с трудом осваиваю технические новинки. Зато я страстно стремлюсь идти в ногу со временем и забочусь о финансовом благополучии своей семьи, поэтому пользуюсь Facebook и даже более или менее разобрался в нем. Мне бы хотелось поместить на своей стартовой странице (если она еще так называется) в сети баннер: «Да, мы столько лет не виделись, и на то есть причины». Вместо этого я читаю о том, как работает dark post, переключаюсь на Instagram и щелкаю по рекламным объявлениям в попытке разобраться, почему бренды все

меньше внимания уделяют рекламе на телевидении (это я еще понимаю) и все больше – в Instagram. Пользоваться тем, что предлагает «Большая четверка», и понимать, как она устроена, – сегодня абсолютный минимум. Включайтесь в игру!

Акции и сбережения

Постарайтесь договориться о том, чтобы часть зарплаты получать акциями компании; если вы считаете, что акции вашего работодателя того не стоят, меняйте работу. В идеале эту долю нужно довести до 10 процентов вашей зарплаты к тридцати годам и до 20 процентов к сорока. Если компания таких вариантов не предлагает, придется самому заботиться о себе: открывать сберегательные и инвестиционные счета и составлять стратегию накопления целевой суммы, в зависимости от ваших доходов и трат. Время течет на удивление медленно и на удивление быстро. Неожиданно для себя вы просыпаетесь и вдруг понимаете, что вам уже пятьдесят, а финансовой стабильности как не было, так и нет. Не мечтайте об огромной зарплате или о том, что купленные акции в сто раз вырастут в цене, – начинайте копить как можно раньше.

Я несколько раз выгодно продавал акции и смог заработать на этом не один миллион, однако сентябрьским утром 2008 года проснулся почти без денег, потому что недостаточно распланировал свои действия. Как раз тогда у меня родились дети, и я до смерти испугался. Не впадайте в панику, лучше заранее составьте план действий – и запасной тоже. Тратьте меньше, чем зарабатываете; единственное исключение – период учебы. Самые счастливые люди из тех, кого я знаю, живут по средствам и не опасаются финансовых кризисов. (Примечание: я понимаю, что для многих семей среднего класса жить по средствам – несбыточная мечта.)

Зарплата никого не сделает богачом: чтобы скопить настоящее богатство, нужна доля в растущих активах. Любой основатель успешной компании, оставивший за собой большой пакет акций, богаче, чем нанятый им для управления CEO. Разумеется, при высокой зарплате можно позволить себе более высокий уровень жизни, но именно богатства она не принесет, ведь копить деньги трудно и неинтересно, если можно их потратить на что-то приятное. Люди с высоким доходом тянутся друг к другу, а мы жаждем того, что видим каждый день, поэтому привыкнуть к перелетам бизнес-классом на удивление легко. Под богатством понимается положение, при котором пассивный доход выше, чем основные расходы –

то, что вы тратите на жизнь. Мой отец, который получает 45 тыс. долларов в год (пенсия плюс доход от инвестиций), богат, потому что тратит 40 тысяч. У меня есть друзья-финансисты с семизначными доходами, но они не богаты, потому что останутся без гроша, как только перестанут работать. Путь к богатству – это жизнь по средствам и вложение в доходные активы. Богатство в большей степени зависит от дисциплины, чем от величины заработка.

Человек не склонен экономить. Мы оптимисты; хуже того, мы принимаем за норму те годы, когда зарабатываем больше всего, и полагаем, что сохраним такой доход навсегда. Между тем множество специалистов в сфере услуг, спортсменов и артистов заработали миллионы в считанные годы, но в итоге разорились, потому что растратили заработанное. Так, по данным журнала Sports Illustrated, 78 процентов игроков Национальной футбольной лиги в течение двух лет после окончания спортивной карьеры либо разоряются, либо делают огромные долги.

«Серийная» моногамия

Привычное вызывает меньше интереса, чем новое. Сотрудникам, привлеченным из других мест, платят почти на 20 процентов больше, чем ветеранам компании на должностях такого же уровня, хотя производительность новоприбывших нередко бывает ниже и они чаще увольняются. Но, конечно, во всем важна мера, и, если вы целыми днями полируете свой профиль на LinkedIn и обедаете с рекрутерами, вас посчитают ненадежным соискателем и работодатели вами не заинтересуются.

Верная стратегия – это «серийная» моногамия. Найдите хорошее место, где можете научиться чему-то новому, заручитесь поддержкой руководства, чтобы оно стояло за вас горой, получите долю акций и целиком посвятите себя этой компании на 3–5 лет. Не тратьте умственную энергию на поиск других вариантов, если только положение не стало катастрофическим. Кстати, убедитесь, что в оценке степени «катастрофы» ваши наставники с вами согласны. Не демонстрируйте, что активно ищете новое место, но будьте открыты для разговора.

Дойдя до разумной развилки (не бросайтесь на поиски места, если только что получили новый ответственный пост у нынешнего работодателя), перезвоните рекрутерам, сходите на несколько собеседований, попросите дать вам совет или представить кому-нибудь.

Подумайте, не пригодится ли вам повышение квалификации.

Получив многообещающее предложение, искренне поговорите с руководителем. Допустим, вы лояльный сотрудник, довольны своей работой, но получили предложение, которое по определенным параметрам удовлетворяет вас больше. Новое предложение свидетельствует о том, что вы востребованы на рынке труда. Не блефуйте, ведь правда – лучшее средство. Нередко предложение со стороны делает работника более привлекательным, так что, возможно, вам не придется уходить. Если компания не предлагает более выгодных условий, значит, она уже не принесет вам пользы – пора увольняться. Если же вам предложили повышение, взвесьте варианты, выберите лучший и держитесь его следующие 3–5 лет, а затем повторите маневр.

Верность человеку, а не организации

Митт Ромни^[359] ошибался: корпорации – это не то же самое, что люди. Британский лорд-канцлер Эдвард Терлоу отмечал более двух веков назад, что предприятия «не имеют ни тел, которые можно наказать, ни душ, что могут быть осуждены на вечные муки». А потому они не заслуживают ни вашей любви, ни верности и не могут ответить вам тем же. Церкви, государства, даже отдельные частные компании веками восхваляют верность абстрактным институтам, но, как правило, это просто хитрость, побуждающая наивных молодых людей совершать отважные и глупые поступки, например, идти на войну, чтобы старики сохранили свои земли и богатства. Лучшие студенты на моих курсах – юноши и девушки, которые отдали долг своей стране в вооруженных силах. Мы получаем огромную пользу от их патриотизма, но сомневаюсь, что государство оценило их по заслугам. Верность государству выгодна только самому государству.

Будьте верны людям. Люди переживут корпорации и, в отличие от корпораций, ценят преданность. Хороший лидер знает, что он хорош ровно настолько, насколько хороша его команда, и, если у него сложились крепкие доверительные отношения с работником, он сделает все, чтобы человек был доволен и оставался в команде. Если начальник не стоит за вас горой, значит, либо у вас плохой начальник, либо вы плохой работник.

Управляйте своей карьерой

Возьмите ответственность за свою карьеру в собственные руки. Не слушайте, когда вам говорят, что надо заниматься тем, что любишь. Это очередной вздор! Например, я хотел бы играть в американский футбол на позиции квотербека: я высокий, у меня хороший бросок, неплохие лидерские качества и я не против того, чтобы открыть сеть автосалонов, когда откажут колени. Но у меня, к сожалению, нет спортивных талантов, в чем я убедился в университете. Те, кто призывает вас заниматься любимым делом, уже разбогатели.

Делайте то, что *умеете*. Определите, что у вас уже хорошо получается, и доведите это умение до совершенства. Страстно любить свое дело необязательно – достаточно того, что оно не вызывает отвращения. Если с приобретением опыта вы из хорошего специалиста станете отличным, то благодаря признанию и заработку полюбите свое занятие и сможете сосредоточиться на тех аспектах работы, которые вам наиболее приятны и близки. Ну а если не получится, сначала накопите денег, а потом попробуйте заняться любимым делом. Понятно, что никто в детстве не мечтает стать бухгалтером, зато лучшие специалисты по бухучету наверняка обожают своих шикарных спутников жизни и перелеты первым классом.

Справедливость

Справедливости в корпоративном мире вы не найдете. С вами могут обходиться несправедливо, и вы будете попадать в безвыходные ситуации по чужой вине. Помните, что некоторые обстоятельства вам неподвластны, и готовьтесь либо терпеть, либо уходить. Если решите уйти, знайте: запоминается не то, как человек работал, а то, как он ушел. Какой бы ни была ситуация, не забывайте о приличиях.

Лучшая месть тому, кто отравлял вам жизнь, – это жить лучше, чем он, или хотя бы о нем не вспоминать. Кто знает, вдруг лет через десять обидчик окажется вам полезен или, по крайней мере, не перейдет дорогу. Помните, что успешный человек не станет тратить время на жалобы о том, как его когда-то обидели или обошли. Однако тут надо сделать важную оговорку: если вы считаете чье-то поведение по отношению к вам неэтичным (например, речь идет о домогательствах или дискриминации), не бойтесь посоветоваться с юристами или наставниками (универсального решения здесь нет).

Регрессия к среднему значению

Ничто и никогда не бывает настолько хорошо или настолько плохо, как кажется. Все ситуации и эмоции проходят. После крупной победы отступите и некоторое время избегайте рисков. Регрессия к среднему значению – это мощная сила, и колесо фортуны – а доля удачи всегда велика – рано или поздно повернется в противоположном направлении. Именно из-за этого предприниматели часто, заработав много денег на одном начинании, тут же теряют их на другом, потому что, приписав успех своему таланту, решили, что пора повышать ставки. В то же время, переживая поражение, помните, что вы не настолько глупы, как в этот момент, возможно, считает весь мир. Если вы получили пощечину, отряхнитесь и нанесите ответный удар. Меня не раз били, но я продолжал подниматься. А еще я пару раз засматривался на частные самолеты (в периоды экономического бума), но мир мне напоминал, что для этого я недостаточно умен. Впрочем, в элитный клуб авиакомпании JetBlue я все-таки вступил.

Приложение навыков

Разберитесь, что хорошо удастся вашей организации (каковы ее ключевые компетенции) и, если хотите добиться в ней успеха, обратите внимание на одно из таких направлений. Например, в Google правят бал инженеры, а команды продаж на втором плане, хотя и для них Google – отличный работодатель. Лицо компаний по производству потребительских товаров – это бренд-менеджеры, а производственники редко попадают в высшие сферы. Если ваша специальность совпадает с приоритетами организации, вы будете трудиться с лучшими сотрудниками над самыми интересными и сложными проектами и в скором времени обратите на себя внимание высшего руководства. Из этого не следует, что в калькуляционном отделе вы не добьетесь успеха или что вам непременно следует работать на производстве. Изучите биографии руководства компании: если большинство из них в прошлом занимались продажами, значит, понятно, что у компании в приоритете. Если это люди из оперативных подразделений – сердце компании в них, что бы ни говорила реклама.

Мода или рентабельность?

Секторы рынка – это классы активов: в самые популярные вкладывается очень много денег, а рентабельность человеческого капитала, или вознаграждение за труд, падает. Если вы мечтаете работать в журнале Vogue, продюсировать кинофильмы или открыть ресторан, вы должны получать очень много удовольствия от своего занятия, поскольку материально окупаться ваши усилия начнут нескоро – если вообще начнут. Конкуренция будет жесточайшей, и, когда вам все же удастся пробиться, о стабильности даже не мечтайте: вам на пятки наступают более молодые и технически подкованные кандидаты. Мало кто во время учебы в университете мечтает работать на гигантскую бездушную корпорацию, но большая компания в крупном секторе обеспечит вам такую карьеру, какой не даст никакая модная отрасль экономики. Между тем стабильность – важный фактор, если вы собираетесь обзавестись семьей, поскольку нет ничего приятного в том, чтобы в сорок пять беспокоиться о будущем. Играйте в группе по выходным или учитесь фотографии по вечерам. Понемногу уделяйте время своему увлечению, пока не накопите достаточно сбережений, чтобы заняться любимым делом полноценно. Чем раньше вы начнете хорошо зарабатывать, тем меньше потребуются работать, так как доход будут обеспечивать сложные проценты. А вот в модных направлениях велик риск разориться и остаться разом без работы, стабильного будущего и увлечения.

Я не инвестирую в коктейль-бары, модные коллекции или музыкальные лейблы. Мой самый большой успех – исследовательская компания. Разговаривая с человеком, которого вдохновляет SaaS-платформа, позволяющая больницам оптимизировать график осмотров, я готов застрелиться от скуки, но чувствую запах денег.



Сила

Еще один критерий успеха зависит от того, потеете ли вы в спортзале или смотрите спортивные передачи по телевизору. Дело не в килограммах или кубиках пресса, а в том, чтобы развивать физическую и умственную силу. Неслучайно большинство руководителей высшего звена регулярно занимаются спортом. Если, входя в конференц-зал, вы чувствуете, что способны порвать и проглотить вместе с костями всех остальных, вам гарантирован успех на любых переговорах (только рвать и глотать по-настоящему никого не надо).

Тому, кто держит себя в хорошей физической форме, меньше угрожает депрессия, он мыслит яснее, лучше высыпается и (внимание!) имеет больше потенциальных сексуальных партнеров. Регулярно демонстрируйте на работе свою силу, и физическую, и умственную, то есть твердость характера. Трудитесь по восемьдесят часов в неделю, сохраняйте спокойствие в любой обстановке, приступайте к большим задачам без страха, но с утроенной энергией, и это не останется незамеченным. Когда я работал аналитиком в Morgan Stanley, мы каждую неделю засиживались допоздна, но это нас не убило, а сделало сильнее. Однако подобный подход к работе в зрелом возрасте способен в буквальном смысле убить, так что пользуйтесь им только в молодости.

Помощь

Немало суперуспешных людей в возрасте пятидесяти или шестидесяти лет помогли мне в профессиональном становлении в девяностые годы в Сан-Франциско. Тулли Фридман, Уоррен Хеллман, Хамид Могхадан, Пол Стивенс, Боб Суонсон... Дело было не в том, что они знали моих родителей или я поразил их своими талантами. Они помогали мне потому, что я их попросил. У большинства успешных людей есть время задуматься над важными вопросами, например: «Какова моя задача в жизни, и какой след я хочу оставить в мире?». В их ответе обычно фигурирует помощь другим. Если собираетесь достичь успеха, учитесь просить о помощи, а еще привыкайте помогать тем, кто ниже вас по статусу. Помощь тем, кто выше по статусу, – это угодничество. Готовьтесь к тому, что большинство из тех, кому вы поможете, не ответят вам тем же, и вы не будете разочарованы. Но если вы зароните много семян, помогая окружающим, какие-то из них принесут плоды, причем тогда, когда вы меньше всего этого ждете. А еще помогать другим просто приятно.

Где ваше место в алфавите?

На разных стадиях жизненного цикла компании необходим свой стиль руководства. Начальная стадия, рост, зрелость и упадок требуют (очень условно) предпринимателя, визионера, координатора и прагматика соответственно. Как ни странно, труднее всего найти прагматиков.

Предприниматель – это мастер продаж и историй; он привлекает сотрудников и инвесторов в компанию, которой еще не существует, а вначале любое предприятие кажется бессмысленным, ведь иначе его бы уже создали. Визионер делает то же самое с первыми, непроверенными продуктами или услугами, когда еще не известно, просуществует ли компания достаточно долго, чтобы их поддерживать.

Мне несколько раз доводилось открывать компании. По меркам Кремниевой долины, я серийный предприниматель. Таких людей характеризуют три качества:

1. Легкое восприятие риска.
2. Умение продавать.
3. Недостаточная сообразительность, чтобы предвидеть, что их ждет

неудача.

При необходимости демонстрируют эти особенности несколько раз – и без необходимости тоже.

Из очень умных и рациональных людей обычно выходят плохие предприниматели, не говоря уже о серийных предпринимателях, поскольку они ясно видят все риски.

Когда компания набрала темп и обеспечила себе доступ к капиталу, больше пользы ей принесет руководитель-визионер, который направит этот потенциал в русло менее бурного, зато масштабируемого и воспроизводимого процесса, чтобы получить в распоряжение более дешевый капитал. Предприниматели, как правило, слишком влюблены в свой продукт и не готовы поступиться ради масштабирования ни одной мелочью. Визионер, как и предприниматель, продает историю, но в ней уже написано несколько глав. Не обладая порой творческим гением предпринимателя, визионер лучше понимает, как функционирует компания, в частности разбирается в тех скучных деталях, которые необходимы, чтобы выстроить организацию и масштабировать идею.

Каждый раз, когда численность сотрудников выростала до ста человек, я приглашал руководить ею координатора, поскольку сам такими навыками не обладаю. Руководитель-координатор знает, что необходимо зрелому бизнесу, и ценит репутацию. Такой человек должен превосходно уметь общаться с сотрудниками, которые уже не спешат рисковать и предпочитают доле в компании стабильную зарплату. Этот человек 250 дней в году пропадает в командировках по отдаленным филиалам, успокаивает рассерженных акционеров и всегда находится в поисках новых возможностей для слияния компаний. Те, кто завидует многомиллионным зарплатам CEO корпораций, не представляют, как им приходится выкладываться; более неприятной работы в корпоративном мире нет, и лучше всего она удается социопатам.

Если сотрудникам и акционерам стареющей и увядающей компании повезет, в кресле руководителя окажется прагматик. Директор-прагматик не испытывает ностальгии по славному прошлому компании (как правило, потому, что не участвовал в нем) и *никогда* не влюбляется в нее. Он ясно видит, что компания переживает упадок, и собирает прибыль, пока она есть: снижает издержки быстрее, чем падает доход; продает пока еще ценные активы руководителям зрелых компаний – но не визионерам, которые не хотят, чтобы их детище пропахло тленом, – а потом распродает все прочее.

Полезное упражнение для профессионального развития – спросить себя, в какой части алфавита я сильнее всего. Мысленно разложите жизненный цикл компании по буквам, от А до Я. Вам больше нравится работать в стартапах, где приходится брать на себя самые разные роли (А – Д)? Вас привлекает стадия концептуальной разработки продукта (Е – К)? Вам легче дается управление, масштабирование и пересмотр процессов (Л – У)? Или у вас получается с выгодой управлять компанией либо продуктом на стадии затухания (Ф – Я)? Немногие способны охватить сразу значительную часть алфавита. Это упражнение поможет вам понять, как и с какими компаниями вам лучше работать.

Редко встречаются CEO, которым по плечу больше двух стадий жизненного цикла компании. Как правило, на эту позицию приходят из предпринимателей, визионеров или прагматиков, и можно по пальцам пересчитать руководителей в истории бизнеса, которые успешно провели, или попытались провести, свои компании через весь алфавит. В конце концов, кому хочется отправлять в последний путь детище, созданное своими руками каких-то 20–30 лет назад?

Ожидается, что люди, которые сегодня появляются на свет в развитых странах, проживут до ста лет. В индексе NASDAQ-100 всего одиннадцать компаний, существующих больше века, – 89 процентов «смертности». Следовательно, наши дети переживут большинство компаний, которые мы знаем сегодня. Взгляните на первую десятку крупнейших фирм Кремниевой долины за каждое десятилетие на протяжении последних шестидесяти лет, и вы увидите, что редкая компания попадает в этот список дважды.

Гораздо более вероятна судьба Yahoo! – бывшей суперзвезды, в итоге проданной десять лет назад за малую часть ее прежней цены. Yahoo! (сейчас восклицательный знак в названии кажется сатирой) так и осталась на уровне баннерной рекламы, показав, что ничего другого делать не умеет. Если бы во главе ее оказался прагматик, она могла бы элегантно состариться, постепенно сокращая штат и избавляясь от непрофильных активов, и приносила бы деньги лояльным инвесторам. Сокращая расходы, вместо того чтобы реинвестировать в рост, прибыльная компания способна еще достаточно долго генерировать большое количество средств. Приобрела Yahoo! Oath – дочернее предприятие Verizon, образцовой компании «старой экономики». Если это не белый флаг, то по меньшей мере серый.

Ботокс

Люди, которые в молодости пользовались большой популярностью благодаря внешности, становясь старше, чаще прибегают к косметологии. В бизнесе происходит то же самое: компании, сделавшие капитал в основном на том, что были номером один в своем секторе, используют дорогие эквиваленты уколов ботокса и подтяжек лица. Они приобретают сомнительные стартапы (например, ставка Yahoo! на сервис Tumblr, стоившая ей миллиард долларов), хватаются за фантастические стратегии развития на мобильных устройствах или нанимают дорогих специалистов из более молодых компаний, а те, словно жиголо, уходят, выкачав из них деньги, – все это делается в тщетной надежде вернуть ушедшую молодость. В результате получается уродливая интернет-компания, накачанная виртуальным ботоксом и филлерами. Компании традиционной экономики или нишевых секторов, похоже, легче смиряются со старением и не так подвержены кризису среднего возраста, который дорого обходится и акционерам, и сотрудникам, и клиентам.

Найти прагматиков, способных управлять компаниями в конце алфавита жизненного цикла, нелегко, но возможно. Встречаются они среди активных акционеров или партнеров частных инвестиционных фирм. Они видели, как умирают компании, и знают, что есть нечто хуже смерти, а именно медленное угасание, которое разоряет акционеров ради того, чтобы просто продлить ее существование. Прагматики способны принять взвешенное, даже бесчувственное решение и отправить «бабулю» тихо доживать свои дни в дом престарелых – иными словами, вернуть кучу денег инвесторам.

Дэвид Кэри, CEO Hearst Magazines, – один из немногих руководителей, кого я повидал и визионером, и координатором, и прагматиком. Не секрет, что журнальный бизнес переживает структурный кризис. Дэвид не утратил надежды и регулярно открывает новые издания (с удивительным успехом), развивает прибыльные цифровые каналы. Однако он знает, что это движение против течения. Большая часть инноваций, которые Дэвид привносит в Hearst, касается сокращения расходов, чтобы вернуть деньги на базу, например: один главный редактор на несколько журналов; экономия на уровне организации; использование одного и того же контента в разных изданиях и каналах; оптимизация персонала.

Что в результате? Издания Hearst защитили свою долю от цифровых мародеров, и Дэвид уезжает в закат на верном «Космо»? Не совсем. Через

десять лет Hearst Magazines, вероятнее всего, будет тенью той тени, которую мы видим сейчас. Тем не менее с компанией все будет в порядке: она умеет находить и удерживать руководителей, которые понимают, как устроен жизненный цикл. Они способны вовремя собрать урожай, чтобы посадить новые деревья, с которых скоро начнут снимать плоды.

С точки зрения рисков бизнеса предпринимательский настрой выгоднее привнести в компанию, которая уже оправилась от младенческих болезней. Дело в том, что у стартапов в сфере информационных технологий «детская смертность» – до первого раунда венчурного финансирования – превышает 75 процентов. Конечно, может быть, ваш краснощекий крепыш найдет свой путь и принесет вам богатство, но, по статистике, вероятность этого невелика. Впрочем, именно потому, что статистика не всех останавливает, некоторые безумные идеи оказываются невероятно успешными и укрепляют ключевые элементы экономики.

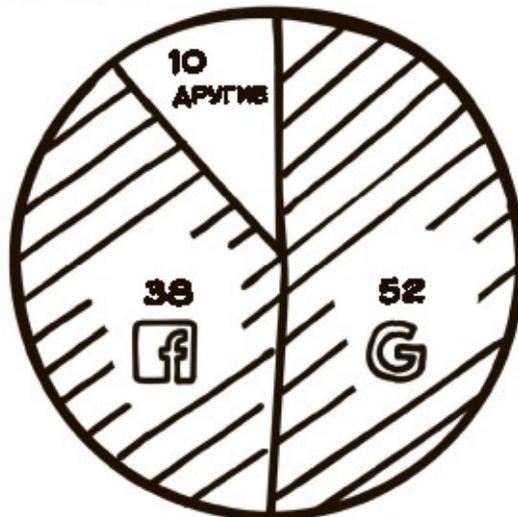
Длинный и короткий хвост

В информационных технологиях многие «длинные хвосты» атрофируются. Возьмем, например, рекламу: в 2016 году на Facebook и Google приходилось 90 процентов всего дохода от рекламы в интернете. Так что выгоднее вкладываться, если есть возможность, в акции немногочисленных лидеров (Google, Facebook, Microsoft) или их дочерних компаний, поскольку радикальные новаторы, которые создают целые рынки с нуля, встречаются реже, чем миллионный выигрыш в лотерею.

Между тем в некоторых отраслях традиционных потребительских товаров «длинный хвост» только растет. В частности, лучше работать в Google, чем в нишевом поисковике, а вот крафтовая пивоварня, напротив, выгоднее места на пивзаводе Miller. Сама концентрация технологического пространства на доминирующих информационных платформах (отзывы на Amazon, Google, Trip Advisor) дает возможность новым продуктам от неизвестных производителей найти покупателя из других отраслей, в то время как традиционные товарные категории нишефицируются. Мелкие игроки получают выход на глобальный рынок и могут быстро приобрести хорошую репутацию, не располагая большим бюджетом на рекламу или сеть дистрибуции, с помощью которых крупные конкуренты ограничивали им путь на рынок. «Длинный хвост» обрел новую жизнь в покупателе, поскольку дискреционный доход побуждает интересоваться особенным, а не массовым.

РОСТ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ

2016 г., %



Источник: Kint, Jason. “Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else”, Digital Content Next

Эта закономерность проявляется в самых разных категориях. Например, с крупными и известными марками косметики конкурируют нишевые бренды, такие как NYX и Anastasia Beverly Hills. Они сотрудничают с популярными модными блогерами на Instagram и других социальных платформах и развивают собственную цепочку поставок, оперативно реагируя на тренды, зафиксированные Google, и гораздо быстрее соперников выводят на рынок свои продукты. В результате частота упоминания марки оказывается в несколько раз выше, чем у традиционных брендов, а расходы на рекламу – намного меньше. Скажем, потратив на покупку ключевых слов Google в сто с лишним раз меньше, чем L’Oreal, NYX приобрела в пять раз больше потребительской узнаваемости. В сегменте спорттоваров нишевые игроки в таких категориях, как лыжи, горные велосипеды и кроссовки для бега, захватывают доли на высокоприбыльном рынке любительского спорта благодаря тому, что успешно сотрудничают с известными пользователями социальных сетей, умело применяют интернет-акции и с огромной скоростью выводят на рынок новые продукты.

Мифический баланс

Некоторые люди делают блестящую карьеру и при этом находят время, чтобы вести блог о еде, добровольно помогать приюту для животных и учиться бальным танцам. Предположим, вы не из их числа. Когда речь идет о начале профессиональной деятельности, подобный баланс, как правило, недостижим. Траектория карьерного роста задается в первые пять лет после окончания университета, и если вы хотите быстро подняться к вершине, придется сжечь много топлива. Разумеется, не каждый путь устлан лепестками роз, но многие дороги открыты и ждут приложения ваших усилий.

Сейчас в моей жизни установился баланс, и как раз потому, что в молодости я обходился без него. С 22 до 34 лет, за исключением периода учебы в бизнес-школе, у меня в жизни практически ничего не было, кроме работы. Мир ценит не силу, а скорость: нужно бегать быстрее и дальше соперников. Отчасти для этого необходим талант, но в основном – выносливость. Недостаток баланса в молодые годы стоил мне волос, первого брака и, пожалуй, собственно молодости, но я ни о чем не жалею.

Можете ли вы быть предпринимателем?

Я начал эту главу с того, что привел отдельные характеристики, которые замечают во всех успешных людях цифровой эпохи. Несмотря на разнообразие профессиональных возможностей, в наше время многие рано или поздно задумываются о предпринимательстве, например о том, чтобы открыть свое дело, присоединиться к стартапу или запустить новое направление в крупной организации.

Это отрадно, ведь новые предприятия нужны, чтобы влить свежие идеи и энергию в экономику. Кроме того, они служат главным источником благосостояния для тех, у кого достаточно ума и везения, чтобы работать в компании, которая вопреки всем преградам добивается успеха. Имена основателей-миллиардеров, от Сэма Уолтона до Марка Цукерберга, в деловом мире знает каждый, а успех одного человека способен за день сделать богачами множество людей. «Миллионер от Microsoft» – это культурный символ Сиэтла, где, по оценкам одного экономиста, благодаря компании к 2000 году 10 тысяч человек стали миллионерами.

В нашем восприятии предприниматели стали культовыми персонажами наряду со спортсменами и артистами. Это основополагающий американский миф – от не утратившего актуальности воплощения предпринимательской независимости стального короля Хэнка

Реардена из антиутопии Айн Рэнд «Атлант расправил плечи» до почти сакрального ореола, которым окружили фигуру Стива Джобса уже после смерти. Предприниматель видится свободным мечтателем, который не только создал сам себя, но и приобрел огромное состояние. Вероятно, это самый яркий образец американского героя и даже супергероя. Супермен способен повернуть движение Земли вспять, но Железный человек Тони Старк может в выгодном свете представить инвесторам финансовую отчетность и из него получается очень человечный супергерой – Илон Маск.

Как мы уже отмечали, предпринимательство по плечу немногим, и с каждым годом их становится все меньше. Действительно, очень мало людей обладают характером и навыками успешного предпринимателя, и дело не в профессионализме или интеллекте. Просто некоторые черты успешных предпринимателей мешают в других аспектах жизни.

Как понять, есть ли у вас способность к предпринимательству? Признаки успешной предпринимательской деятельности не так уж сильно изменились в цифровую эпоху: созидателей должно быть больше, чем продавцов, и в команде основателей (или в тесном контакте с ней) обязательно должен работать хороший производственник.

Вот три критерия для проверки:

1. Спокойно ли вы воспринимаете публичный провал?
2. Нравится ли вам продавать?
3. Хватает ли вам навыков для работы в крупной компании?

Я знаю людей, у которых есть все таланты, чтобы создать прекрасную компанию, но они никогда этого не сделают. Они не способны работать по восемьдесят часов в неделю на свою компанию, ничего от этого не имея. Если у вас нет ни собственного капитала (скажем, от создания и успешного выведения с рынка другой вашей компании), ни вложенного на самой ранней стадии заемного (а его получить нелегко, и он дорого обходится), то вы будете сами платить своей компании за право работать на износ, пока не обеспечите инвестиции. Между тем большинство стартапов так и не доходят до этой стадии. Мало у кого укладывается в голове, что можно трудиться и ничего не зарабатывать, поэтому 99 процентов людей никогда не рискнут собственным капиталом ради удовольствия поработать.

Спокойно ли вы воспринимаете публичный провал?

Большинство провалов так и не выходят на свет: вы просто решили,

что профессия юриста не для вас (завалили экзамены), захотели проводить больше времени с семьей (вас уволили) или работаете над несколькими личными проектами (не можете найти работу). Но когда у вас есть свое дело, скрыть провал не удастся, причем это выглядит так, будто вы в первом классе обмочились на глазах у старших ребят. Только вот рынок в сто раз хуже хохочущих шестиклассников.

Нравится ли вам продавать?

Предприниматель – синоним продавца. Вы продаете свою идею соискателям, чтобы они пришли к вам работать; сотрудникам, чтобы они остались в компании; инвесторам, чтобы дали денег; и конечно, продаете свой продукт клиентам. Если вы хотите открыть собственное дело – неважно, продуктовый магазин на углу или социальную сеть, – вам нужно уметь продавать, а это значит звонить людям, которые не хотят с вами разговаривать; делать вид, что они вам нравятся; получать отказ и все равно снова звонить. Я вряд ли открою еще одну компанию: с возрастом мое эго увеличилось, а сила духа стала слишком слабой, чтобы продавать.

Я полагаю – возможно, ошибочно, – что способностей команды L2 хватит на то, чтобы наши услуги продавали себя сами. Иногда ведь так получается. Должен же быть такой продукт, который не требует от вас каждый раз доставать ложку и прилюдно хлебать помой. Хотя нет, таких не бывает.

У Google есть алгоритм, способный ответить на любой вопрос, выявить людей, однозначно заинтересованных в покупке вашего продукта, и показать им в нужный момент вашу рекламу. Но Google все равно приходится нанимать тысячи приятных людей со средним умственным и высочайшим эмоциональным интеллектом, чтобы продавать – Google. Предпринимательство – это работа продавцом, только комиссия у вас в первые 3–5 лет будет отрицательная – если вы не разоритесь раньше.

Однако если вы любите и умеете продавать, то всегда будете зарабатывать больше при меньших усилиях по сравнению с коллегами. Но готовьтесь к тому, что за это вас будут ненавидеть.

Хватает ли вам навыков для работы в крупной компании?

Быть успешным в крупной компании нелегко, для этого требуются особые навыки. Нужно уметь находить общий язык со всеми, терпеть несправедливость и ложь на каждом шагу и понимать, кто есть кто в компании, чтобы показать свой успех ключевым лицам и заручиться поддержкой руководства. Однако если у вас получается работать здесь, то с

точки зрения рисков вам лучше продолжать в том же духе, а не ставить на карту все в маленькой организации. Крупная компания – прекрасный плацдарм для развития навыков.

Если же вы, напротив, плохо ладите с людьми, не хотите, чтобы за вас все решали другие, и одержимы собственной идеей нового продукта или услуги, возможно, вы прирожденный предприниматель. Я один из таких: потенциальные работодатели утверждали, что я совершенно не подхожу для их компаний, и у меня не осталось иного выбора, кроме как открыть собственное дело. Предпринимательство стало моей стратегией выживания, потому что я лишен тех навыков, которые нужны для успеха в системе крупных американских корпораций.

В маленькой компании успехи велики, а проигрыши огромны. Моя самая большая радость и гордость – мои дети. На втором месте – все компании, которые я создавал, даже неудачные. С основанным вами предприятием образуется инстинктивная, генетическая связь, как с ребенком. Она похожа на вас, пахнет, как вы, и вас переполняет восторг, когда она делает первые шаги. А когда в прессе ее называют одной из самых динамичных в вашем маленьком городке, вы гордитесь ею, словно ребенком, который принес домой табель с одними пятерками.

Впрочем, не менее важно (и совсем не похоже на воспитание ребенка) понимать, что большинство людей в глубине души знают: им не под силу быть предпринимателями. Вот почему американцы восхищаются бизнесменами как двигателями рынка труда и живым воплощением оптимизма и готовности идти на риск.

В цифровую эпоху благодаря бесконечным и широко растиражированным историям о миллиардерах, бросивших учебу, мы склонны идеализировать предпринимательство. Задайте три приведенных выше вопроса себе, а также тем, чьему мнению вы доверяете. Если все три ответа окажутся утвердительными, смело входите в клетку с визжащими мартышками.

Глава 11. После «Четверки»

В демократическом обществе наличие крупных центров концентрации силы в частных руках опасно для существования свободных людей.

Луис Брандейс, американский юрист

Компании «Большой четверки» воплощают божество, любовь, секс и потребление и каждый день делают жизнь миллиардов людей лучше. Однако они не беспокоятся о нашем душевном состоянии, не позаботятся о нас в старости, не подержат за руку. Это организации, сосредоточившие в своих руках огромную власть, а власть разлагает, особенно в обществе, зараженном, по выражению папы римского, «идолопоклонством перед деньгами». Эти компании уходят от налогов, вторгаются в частную жизнь и уничтожают рабочие места ради прибыли. Проблема не столько в том, что это вообще происходит, сколько в том, что у «Четверки» это стало слишком хорошо получаться.

Facebook понадобилось меньше десяти лет, чтобы охватить миллиард пользователей. Сейчас это глобальный коммуникационный сервис, который намерен стать крупнейшей рекламной компанией в мире. В Facebook работает 17 тысяч сотрудников, ее капитализация – 448 млрд долларов^[360], ^[361]. Богатство быстро плывет в руки немногочисленных счастливицев. У Disney, гиперуспешной медиакомпаниии, по традиционным меркам, капитализация в два с лишним раза меньше (181 млрд долларов), а работает в ней 185 тысяч человек^[362], ^[363].

Подобная сверхпроизводительность хороша для роста отдельной компании, но необязательно приводит к благополучию общества в целом. Титаны индустриальной эпохи, в том числе General Motors и IBM, обеспечивали работой сотни тысяч человек. Прибыль распределялась справедливее, чем сегодня. Инвесторы и руководители компаний богатели, но не становились поголовно миллиардерами, а работники, многие из которых состояли в профсоюзах, могли позволить себе покупать дома и яхты, давать детям высшее образование.

Именно такое положение вещей мечтают восстановить миллионы рассерженных избирателей. Они ругают глобальную торговлю и иммигрантов, но не меньшая вина лежит на информационных технологиях

и их фетишизации. Новая экономика осыпает золотым дождем немногочисленный слой инвесторов и высококвалифицированного персонала, а от большей части рабочей силы стремится избавиться – возможно, полагая, что народ найдет себе отдушину с помощью потокового видеоконтента и супермощных телефонов.

В совокупности штат сотрудников «Большой четверки» составляет примерно 418 тысяч человек – население Миннеаполиса^[364]. Если сложить стоимость публично размещенных акций «Четверки», получится 2,3 трлн долларов^[365], то есть наш воображаемый Миннеаполис 2.0 обладает почти таким же ВВП, как Франция – развитое государство с 67-миллионным населением^[366]. И этот богатый город процветает, в то время как остальной штат Миннесота с трудом находит инвестиции, перспективу и рабочие места.

Происходит глобальное расслоение общества. Причины неравенства – уверенное наступление цифровых технологий, доминирующее положение «Четверки» и убеждение в том, что новаторский класс заслуживает гораздо более высокого уровня жизни, чем все прочие.

Речь идет об опасной для общества тенденции, которая, по-видимому, дальше будет только развиваться, разоряя средний класс, приводя к обнищанию мелких и средних городов и питая яростную риторику тех, кто чувствует себя обманутым. Все это приводит к росту политической демагогии. Я не специалист в политике и не стану нагружать книгу дилетантскими рекомендациями, но неравенство все заметнее и вызывает большую тревогу.

Цель

Как мы пользуемся интеллектом и с какой целью? Еще в середине XX века вычислительная мощность оставляла желать лучшего: компьютеры представляли собой огромные примитивные арифмометры, а новое изобретение, транзисторы, только начинало вытеснять электронные лампы. Об искусственном интеллекте не было и речи, а поиск велся с черепашьей скоростью – в библиотеках с помощью алфавитных каталогов, которые некоторые читатели, наверное, никогда и не видели.

Невзирая на эти ограничения, мы брались за проекты глобальной значимости. В годы Второй мировой войны американцам удалось первыми создать атомную бомбу. Нацистская Германия имела фору в атомных

разработках, и страшно даже подумать, что Гитлер мог бы заполучить ядерное оружие. В 1939 году правительство США дало старт Манхэттенскому проекту, в работе над которым участвовало в общей сложности 130 тысяч человек – треть сегодняшнего штата Amazon.

За шесть лет мы с нуля создали ядерное оружие. Возможно, вам эта цель не кажется достойной, но гонка технологий имела стратегическое значение, поэтому страна мобилизовала все силы, чтобы победить в ней. Таким же усилием был достигнут и главный успех США в космической гонке – высадка человека на Луну; в нем участвовали до 400 тысяч американцев, канадцев и британцев.

Любая из компаний «Четверки» сегодня располагает более значительными интеллектуальными и технологическими возможностями, чем Манхэттенский проект и программа «Аполлон» вместе взятые. У этих компаний практически неограниченные, причем невероятно дешевые, вычислительные мощности. Они пользуются достижениями трех поколений в области статистического анализа, оптимизации и искусственного интеллекта. «Четверка» получает поток данных, которые мы изливаем круглые сутки; анализируют их самые умные, творческие и целеустремленные люди на свете.

Какова же конечная цель этой величайшей в истории концентрации человеческого и финансового капитала? Какова миссия «Четверки»? Вылечить рак? Избавиться от бедности? Исследовать Вселенную? Нет, их цель – продать очередной «Ниссан».

Герои и новаторы прошлого создавали и продолжают создавать сотни тысяч рабочих мест. Рыночная капитализация Unilever, которая составляет 156 млрд долларов, распределена по 171 тысяче домовладений среднего класса^[367], ^[368], а в Intel с капитализацией 165 млрд долларов работает 107 тысяч человек^[369], ^[370]. Сравните: у Facebook 448 млрд долларов и 17 тысяч сотрудников^[371], ^[372].

Нам представляется, что эти крупные компании обеспечивают занятость множества людей, на самом деле же речь идет о небольшом числе высокооплачиваемых рабочих мест, тогда как все остальные дерутся за крошки с их стола. В перспективе население США может расслоиться на три миллиона «феодалов» и 350 миллионов «крепостных». Повторяю, быть миллиардером сейчас, как никогда, просто, а миллионером – трудно.

Может быть, бесполезно или даже неправильно бороться с этими необыкновенными компаниями и навешивать на них ярлыки «злодеев». В чем я точно уверен, так это в том, что знания о «Четверке» помогут вам

лучше ориентироваться в цифровой экономике и обеспечить финансовое положение своей семьи. Надеюсь, книга поможет вам достичь обеих целей.

Благодарности

Я очень – в самом деле! – рад, что работа над книгой наконец позади, но надеюсь, что наша команда не распадется. Мой литературный агент, Джим Левин, – мастер своего дела – в чем я не сомневался, – а еще образец для подражания: он умный и сильный и вот уже полвека хранит верность одной женщине. В создание этой книги он вложил сил не меньше, чем я. Мой редактор, Ники Пападопулос, трудилась добросовестно, четко соблюдая график работы.

Морин Маллен и Кэтрин Диллон, мои партнеры в L2, постоянно вдохновляли и поддерживали меня. Надеюсь, они гордятся книгой, ведь без них она бы другой. Благодарю за огромную поддержку и великодушные Кена Алларда, CEO L2, и еще нескольких замечательных специалистов компании, чей опыт нашел отражение в книге: Даниэля Бейли, Тодда Бенсона (совет директоров), Колина Гилберта, Клода де Джокаса и Мейбл Макклин.

Команда L2, которая трудилась над книгой – Элизабет Элдер, Ариэль Меранус, Мария Петрова и Кайл Скаллон, – взяв сырой материал, сделала из него добротное барбекю. Коллегам из бизнес-школы имени Стерна – Адаму Бранденбургеру, Анастейше Кроссуайт, Васанту Дхару, Питеру Генри, Элизабет Моррисон, Рике Назем и Люку Уильямсу – спасибо за поддержку и терпение.

Еще хочу поблагодарить своих родителей за то, что они решились сесть на паром в Америку, а также налогоплательщиков штата Калифорния и правление Калифорнийского университета за предоставленные заурядному парнишке незаурядные возможности.

Беата, спасибо. Я люблю тебя.

Эту книгу хорошо дополняют:

[Обновить страницу](#)

Сатъя Наделла

[От хорошего к великому](#)

Джим Коллинз

[Доставляя счастье](#)

Тони Шей

notes

Примечания

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/>.

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

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.*

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.*

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

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

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

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-reportsother>.

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

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/>.

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

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

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>.

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

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

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

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/>.

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.

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

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.

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

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/>.

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

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

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

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.*

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

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

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>.

Отсылка к популярному роману американской писательницы Сюзан Коллинз. *Прим. ред.*

“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/.

“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/.

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/>.

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

“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/5851>

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/>.

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

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>.

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

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>.

“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>.

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>.

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

“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>.

“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>.

“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>.

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

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

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

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>.

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>.

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>.

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>.

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

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/>.

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>.

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>.

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

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>.

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>.

“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.

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>.

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.*

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

“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).

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>.

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/>.

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

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/.

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

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>.

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

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>.

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>.

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

Daly, Patricia A. "Agricultural employment: Has the decline ended?"
Bureau of Labor Statistics. November 1981.
<https://stats.bls.gov/opub/mlr/1981/11/art2full.pdf>.

Hansell, Saul. "Listen Up! It's Time for a Profit; A Front-Row Seat as Amazon Gets Serious." *New York Times*. May 20, 2001. <http://www.nytimes.com/2001/05/20/business/listen-up-it-s-time-for-a-profit-a-front-row-seat-as-amazon-gets-serious.html>.

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

Damodaran, Aswath. "Enterprise Value Multiples by Sector (US)." NYU Stern. January 2017.
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html.

Nelson, Brian. "Amazon Is Simply an Amazing Company." Seeking Alpha. December 6, 2016. <https://seekingalpha.com/article/4028547-amazon-simply-amazing-company>.

“Wal-Mart Stores’ (WMT) CEO Doug McMillon on Q1 2016 Results – Earnings Call Transcript.” Seeking Alpha. May 19, 2015. <https://seekingalpha.com/article/3195726-wal-mart-stores-wmt-ceo-doug-mcmillon-on-q1-2016-results-earnings-call-transcript?part=single>.

Rego, Matt. "Why Walmart's Stock Price Keeps Falling (WMT)." Seeking Alpha. November 11, 2015.
<http://www.investopedia.com/articles/markets/111115/why-walmarts-stock-price-keeps-falling.asp>.

Rosoff, Matt. “Jeff Bezos: There are 2 types of decisions to make, and don’t confuse them.” *Business Insider*. April 5, 2016. <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-on-type-1-and-type-2-decisions-2016-4>.

Хоум-ран – удар в бейсболе, при котором мяч вылетает за пределы игрового поля. *Прим. ред.*

Amazon.com. 2016 Letter to Shareholders. Accessed April 25, 2017.
<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>.

Bishop, Todd. "The cost of convenience: Amazon's shipping losses top \$7B for first time." GeekWire. February 9, 2017. <http://www.geekwire.com/2017/true-cost-convenience-amazons-annual-shipping-losses-top-7b-first-time/>.

Letter to Shareholders.

Stanger, Melissa, Emmie Martin, and Tanza Loudenback. "The 50 richest people on earth." *Business Insider*. January 26, 2016. <http://www.businessinsider.com/50-richest-people-on-earth-2016-1>.

“The Global Unicorn Club.” *CB Insights*.
<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>.

Amazon.com. 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-reportsother>.

Goodkind, Nicole. "Amazon Beats Apple as Most Trusted Company in U.S.: Harris Poll." Yahoo! Finance. February 12, 2013. <http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/amazon-beats-apple-most-trusted-company-u-harris-133107001.html>.

Adams, Susan. "America's Most Reputable Companies, 2015." Forbes. May 13, 2015. <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/05/13/americas-most-reputable-companies-2015/#4b231fd21bb6>.

Dignan, Larry. "Amazon posts its first net profit." CNET. February 22, 2002. <https://www.cnet.com/news/amazon-posts-its-first-net-profit/>.

Amazon.com. 2015 Q1-Q3 Quarterly Reports. Accessed April 7, 2017.
http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Quarterly%20Filings#10368189.

King, Hope. "Amazon's \$160 billion business you've never heard of."
CNN Tech. November 4, 2015.
<http://money.cnn.com/2015/11/04/technology/amazon-aws-160-billion-dollars/>.

<http://www.marketwatch.com/investing/stock/twtr/financials>.

L2 Inc. “Scott Galloway: This Is the Top of the Market.” L2 Inc. February 16, 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=uIXJNt-7aY4&t=1m8s>.

https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.

Rao, Leena. "Amazon Prime Now Has 80 Million Members." *Fortune*. April 25, 2017. <http://fortune.com/2017/04/25/amazon-prime-growing-fast/>.

Griffin, Justin. "Have a look inside the 1-million-square-foot Amazon fulfillment center in Ruskin." *Tampa Bay Times*. March 30, 2016. <http://www.tampabay.com/news/business/retail/have-a-look-inside-the-1-million-square-foot-amazon-fulfillment-center-in/2271254>.

Tarantola, Andrew. "Amazon is getting into the oceanic freight shipping game." *Engadget*. January 14, 2016.
<https://www.engadget.com/2016/01/14/amazon-is-getting-into-the-oceanic-freight-shipping-game/>.

Tarantola, Andrew. "Amazon is getting into the oceanic freight shipping game." *Engadget*. January 14, 2016. <https://www.engadget.com/2016/01/14/amazon-is-getting-into-the-oceanic-freight-shipping-game/>.

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

Kapner, Suzanne. “Upscale Shopping Centers Nudge Out Down-Market Malls.” *Wall Street Journal*. April 20, 2016. https://www.wsj.com/articles/upscale-shopping-centers-nudge-out-down-market-malls-1461193411?ru=yahoo?mod=yahoo_itp.

https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.

https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.

<https://www.recode.net/2017/3/8/14850324/amazon-books-store-bellevue-mall-expansion>.

Поп-ап стор – временная торговая площадка, открываемая на ограниченный период (день, неделю, месяц) в целях повышения продаж и привлечения новых покупателей. Даты открытия и закрытия оглашаются заранее и обычно приурочиваются к значимому событию. *Прим. ред.*

Addady, Michal. “Here’s How Many Pop-Up Stores Amazon Plans to Open.” *Fortune*. September 9, 2016. <http://fortune.com/2016/09/09/amazon-pop-up-stores/>.

Carrig, David. "Sears, J.C. Penney, Kmart, Macy's: These retailers are closing stores in 2017." *USA Today*. May 9, 2017. <https://www.usatoday.com/story/money/2017/03/22/retailers-closing-stores-sears-kmart-jcpenney-macys-mcsports-gandermountian/99492180/>.

<http://clark.com/shopping-retail/confirmed-jcpenney-stores-closing/>.

[WhatIs.com.](http://whatis.techtarget.com/fileformat/BOM-Bill-of-materials-file) “Bom File Format.”
[http://whatis.techtarget.com/fileformat/BOM-Bill-of-materials-file.](http://whatis.techtarget.com/fileformat/BOM-Bill-of-materials-file)

Айн Рэнд (настоящее имя Алиса Розенбаум; 1905–1982) – американская писательница и философ. Создатель философского направления объективизма, основанного на принципах индивидуализма и разумного эгоизма в противовес коллективизму. Защищала неограниченный капитализм и единственной правомерной функцией государства считала защиту прав человека (в том числе права собственности). Ее перу принадлежат романы «Источник» (1943), «Атлант расправил плечи» (1957) и др., а также философские труды: «Добродетель эгоизма» (1964), «Капитализм: неизвестный идеал» (1966), «Новые левые: антииндустриальная революция» (1971) и др. *Прим. ред.*

Дарт Мол – персонаж телеэпопеи «Звездные войны», темный владыка ситхов. *Прим. ред.*

Coster, Helen. “[Diapers.com](https://www.forbes.com/forbes/2010/0426/entrepreneurs-baby-diapers-e-commerce-retail-mother-lode.html) Rocks Online Retailing.” Forbes. April 8, 2010. <https://www.forbes.com/forbes/2010/0426/entrepreneurs-baby-diapers-e-commerce-retail-mother-lode.html>.

Wauters, Robin. "Confirmed: Amazon Spends \$545 Million on Diapers.com Parent Quidsi." *TechCrunch*. November 8, 2010. <https://techcrunch.com/2010/11/08/confirmed-amazon-spends-545-million-on-diapers-com-parent-quidsi/>.

L2 Inc. “[Jet.com](https://www.youtube.com/watch?v=6rPEhFTFE9c): The \$3B Hair Plugs.” L2 Inc. August 9, 2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=6rPEhFTFE9c>.

Jhonsa, Eric. "Jeff Bezos' Letter Shines a Light on How Amazon Sees Itself." Seeking Alpha. April 6, 2016. <https://seekingalpha.com/article/3963671-jeff-bezos-letter-shines-light-amazon-sees#alt2>.

Boucher, Sally. "Survey of Affluence and Wealth." *WealthEngine*. May 2, 2014. <https://www.wealthengine.com/resources/blogs/one-one-blog/survey-affluence-and-wealth>.

Shi, Audrey. "Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers." *Fortune*. July 11, 2016. <http://fortune.com/2016/07/11/amazon-prime-customers/>.

L2 Inc. “Scott Galloway: Innovation Is a Snap.” L2 Inc. October 13, 2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=PhB8n-ExMck>.

Tuttle, Brad. "Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger." *Time*. April 4, 2016. <http://time.com/money/4294131/amazon-prime-rich-american-members/>.

Holum, Travis. "Amazon's Fulfillment Costs Are Taking More of the Pie." *The Motley Fool*. December 22, 2016. <https://www.fool.com/investing/2016/12/22/amazons-fulfillment-costs-are-taking-more-of-the-p.aspx>.

L2 Inc. "Scott Galloway: Amazon Flexes." *L2 Inc.* March 3, 2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=Nm7gIEKYWnc>.

L2 Inc. "Amazon IQ: Personal Care," February 2017.

Kantor, Jodi, and David Streitfeld. "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace." *New York Times*. August 15, 2015. https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=1.

Rao, Leena. "Amazon Acquires Robot-Coordinated Order Fulfillment Company Kiva Systems for \$775 Million in Cash." *TechCrunch*. March 19, 2012. <https://techcrunch.com/2012/03/19/amazon-acquires-online-fulfillment-company-kiva-systems-for-775-million-in-cash/>.

Kim, Eugene. "Amazon sinks on revenue miss." *Business Insider*. February 2, 2017. <http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2>.

“Scott Galloway: Amazon Flexes.”

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

Centre for Retail Research. "The Retail Forecast for 2017-18." Centre for Retail Research. January 24, 2017. <http://www.retailresearch.org/retailforecast.php>.

“2016 Europe 500 Report.” *Digital Commerce 360*.
<https://www.digitalcommerce360.com/product/europe-500/#/>.

<http://www.cnbc.com/2016/05/17/amazon-planning-second-grocery-store-report.html>.

Так называется финальный турнир чемпионата страны по баскетболу среди команд первого дивизиона Национальной ассоциации студенческого спорта (NCAA). Он проходит с середины марта до начала апреля. *Прим. ред.*

Amazon.com Inc. 2016 Letter to Shareholders. Accessed April 25, 2017.
<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>.

Farfan, Barbara. "2016 US Retail Industry Overview." The Balance. August 13, 2016. <https://www.thebalance.com/us-retail-industry-overview-2892699>.

“Value of the entertainment and media market in the United States from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars).” Statista.
<https://www.statista.com/statistics/237769/value-of-the-us-entertainment-and-media-market/>.

“Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics.” Plunkett Research.
<https://www.plunkettresearch.com/statistics/telecommunications-market-research/>.

https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.

“IBISWorld Industry Report 44511: Supermarkets & Grocery Stores in the US.” IBISWorld. 2017. <https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/retail-trade/food-beverage-stores/supermarkets-grocery-stores.html>.

Rao, Leena. "Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines." *Fortune*. December 5, 2016. <http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/>.

https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.

<https://techcrunch.com/2017/06/17/in-wake-of-amazonwhole-foods-deal-instacart-has-a-challenging-opportunity/>.

https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/walmart-bonobos-merger.html?_r=0.

https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.

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>.

Schmidt, Michael S., and Richard Pérez-Peña. “F.B.I. Treating San Bernardino Attack as Terrorism Case.” *New York Times*. December 4, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/12/05/us/tashfeen-malik-islamic-state.html>.

Perez, Evan, and Tim Hume. "Apple opposes judge's order to hack San Bernardino shooter's iPhone." CNN. <http://www.cnn.com/2016/02/16/us/san-bernardino-shooter-phone-apple/>.

“Views of Government’s Handling of Terrorism Fall to Post-9/11 Low.”
Pew Research Center. December 15, 2015. <http://www.people-press.org/2015/12/15/views-of-governments-handling-of-terrorism-fall-to-post-911-low/#views-of-how-the-government-is-handling-the-terrorist-threat>.

Миллениалы – поколение, родившееся в конце 1980-х – начале 1990-х годов. *Прим. ред.*

“Millennials: A Portrait of Generation Next.” Pew Research Center. February, 2010. <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>.

«Лига плюща» – восемь частных университетов и колледжей на [северо-востоке США](#), которые считаются самыми престижными американскими вузами. *Прим. ред.*

“Apple: FBI seeks ‘dangerous power’ in fight over iPhone.” *The Associated Press*. February 26, 2016. <http://www.cbsnews.com/news/apple-fbi-seeks-dangerous-power-in-fight-over-iphone/>.

Cook, Tim. "A Message to Our Customers." Apple Inc. February 16, 2016.
<https://www.apple.com/customer-letter/>.

“Government’s Ex Parte Application for Order Compelling Apple, Inc. to Assist Agents in Search; Memorandum of Points and Authorities; Declaration of Christopher Pluhar.” United States District Court for the Central District of California. February 16, 2016. <https://www.wired.com/wp-content/uploads/2016/02/SB-shooter-MOTION-seeking-asst-iPhone1.pdf>.

Tobak, Steve. "How Jobs dodged the stock option backdating bullet." CNET. August 23, 2008. <https://www.cnet.com/news/how-jobs-dodged-the-stock-option-backdating-bullet/>.

Вилли Вонка – эксцентричный кондитер, способный осуществить мечты любого ребенка; персонаж сказочной повести «Чарли и шоколадная фабрика» английского писателя Роальда Даля (1916–1990). *Прим. ред.*

Инклюзивность – принцип организации жизни в обществе, который позволяет участвовать в ее разных аспектах (повседневная жизнь, образование, культура и искусство) всем людям, независимо от их внешности, происхождения, пола, состояния здоровья. *Прим. ред.*

Apple Inc., Form 10-K for the Period Ending September 26, 2015 (filed November 10, 2015), p. 24, from Apple, Inc. website. <http://investor.apple.com/financials.cfm>.

Gardner, Matthew, Robert S. McIntyre, and Richard Phillips. “The 35 Percent Corporate Tax Myth.” Institute on Taxation and Economic Policy. March 9, 2017. http://itep.org/itep_reports/2017/03/the-35-percent-corporate-tax-myth.php#.WP5ViVPyn3p.

Sumra, Husain. "Apple Captured 79 % of Global Smartphone Profits in 2016." *MacRumors*. March 7, 2017. <https://www.macrumors.com/2017/03/07/apple-global-smartphone-profit-2016-79/>.

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

Yarow, Jay. "How Apple Really Lost Its Lead in the '80s." *Business Insider*. December 9, 2012. <http://www.businessinsider.com/how-apple-really-lost-its-lead-in-the-80s-2012-12>.

Bunnell, David. "The Macintosh Speaks for Itself (Literally)..." *Cult of Mac*. May 1, 2010. <http://www.cultofmac.com/40440/the-macintosh-speaks-for-itself-literally/>.

“History of desktop publishing and digital design.” Design Talkboard.
<http://www.designtalkboard.com/design-articles/desktoppublishing.php>.

Burnham, David. "The Computer, the Consumer and Privacy." *New York Times*. March 4, 1984. <http://www.nytimes.com/1984/03/04/weekinreview/the-computer-the-consumer-and-privacy.html>.

Ricker, Thomas. "Apple drops 'Computer' from name." *Engadget*. January 1, 2007. <https://www.engadget.com/2007/01/09/apple-drops-computer-from-name/>.

Edwards, Jim. "Apple's iPhone 6 Faces a Big Pricing Problem Around the World." *Business Insider*. July 28, 2014. <http://www.businessinsider.com/android-and-iphone-market-share-and-the-iphone-6-2014-7>.

Price, Rob. “Apple is taking 92 % of profits in the entire smartphone industry.” *Business Insider*. July 13, 2015. <http://www.businessinsider.com/apple-92-percent-profits-entire-smartphone-industry-q1-samsung-2015-7>.

Внутренняя империя – агломерация в южной части штата Калифорния вокруг городов Риверсайд и Сан-Бернардино; третий по величине урбанизированный район в Калифорнии. *Прим. ред.*

“Louis Vuitton Biography.”
<http://www.biography.com/people/louis-vuitton-17112264>.

Biography.

Apple Newsroom. “‘Designed by Apple in California’ chronicles 20 years of Apple design.” <https://www.apple.com/newsroom/2016/11/designed-by-apple-in-california-chronicles-20-years-of-apple-design/>.

Apple Newsroom. “‘Designed by Apple in California’ chronicles 20 years of Apple design.” <https://www.apple.com/newsroom/2016/11/designed-by-apple-in-california-chronicles-20-years-of-apple-design/>.

Norman, Don. *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things* (New York: Basic Books, 2005).

Turner, Daniel. "The Secret of Apple Design." *MIT Technology Review*, May 1, 2007. <https://www.technologyreview.com/s/407782/the-secret-of-apple-design/>.

Munk, Nina. "Gap Gets It: Mickey Drexler Is Turning His Apparel Chain into a Global Brand. He wants buying a Gap T-shirt to be like buying a quart of milk. But is this business a slave to fashion?" *Fortune*. August 3, 1998. http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/08/03/246286

Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (filed March 3, 1998), from Gap, Inc. website. <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnht>

Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (filed March 28, 2006), from Gap, Inc. website. <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnht>

“Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material.” Clean Clothes Campaign. May 1, 1998. <https://archive.cleanclothes.org/news/4-companies/946-case-file-levi-strauss-a-co.html>.

Levi Strauss & Co., Form 10-K for the Period Ending November 27, 2005 (filed February 14, 2006), p. 26, from Levi Strauss & Co. website. <http://levistrauss.com/investors/sec-filings/>.

Warkov, Rita. "Steve Jobs and Mickey Drexler: A Tale of Two Retailers." CNBC. May 22, 2012. <http://www.cnbc.com/id/47520270>.

Edwards, Cliff. "Commentary: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work." Bloomberg. May 21, 2001. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2001-05-20/commentary-sorry-steve-heres-why-apple-stores-wont-work>.

Valdez, Ed. "Why (Small) Size Matters in Retail: What Big-Box Retailers Can Learn From Small-Box Store Leaders." Seeking Alpha. April 11, 2017. <https://seekingalpha.com/article/4061817-small-size-matters-retail>.

Farfan, Barbara. "Apple Computer Retail Stores Global Locations." The Balance. October 12, 2016. <https://www.thebalance.com/apple-retail-stores-global-locations-2892925>.

Niles, Robert. "Magic Kingdom tops 20 million in 2015 theme park attendance report." *Theme Park Insider*. May 25, 2016. <http://www.themeparkinsider.com/flume/201605/5084>.

Apple Inc. https://www.apple.com/shop/buy-iphone/iphone-7/4.7-inch-display-128gb-gold?afid=p238|sHVGkp8Oe-dc_mtid_1870765e38482_pcrd_138112045124_&cid=aos-us-kwgo-pla-iphone-slid-product-MN8N2LL/A.

<http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/best-cheap-smartphones-payg-mobiles-compared-1314718>.

Dolcourt, Jessica. "BlackBerry KeyOne keyboard phone kicks off a new Black-Berry era (hands-on)." CNET. February 25, 2017. <https://www.cnet.com/prodlocationsucts/blackberry-keyone/preview/>.

Nike, Inc., Form 10-K for the Period Ending May 31, 2016 (filed July 21, 2016), p. 72, from Nike, Inc. website. http://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/docs/nike-2016-form-10K.pdf.

Apple Inc., Form 10-K for the Period Ending September 24, 2016 (filed October 26, 2016), p. 43, from Apple, Inc. website. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019318000145/a10-k20189292018.htm>.

Damodaran, Aswath. "Aging in Dog Years? The Short, Glorious Life of a Successful Tech Company!" *Musings on Markets*. December 9, 2015. <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/12/aging-in-dog-years-short-glorious-life.html>.

Smuts, G. L. *Lion* (Johannesburg: Macmillan South Africa: 1982), 231.

Подробнее об этом см. *Гладуэлл М. Давид и Голиаф. Как аутсайдеры побеждают фаворитов.* М.: Альпина Паблишер, 2014. *Прим. ред.*

Dunn, Jeff. "Here's how Apple's retail business spreads across the world." *Business Insider*. February 7, 2017. <http://www.businessinsider.com/apple-stores-how-many-around-world-chart-2017-2>.

Kaplan, David. "For Retail, 'Bricks' Still Overwhelm 'Clicks' As More Than 90 Percent of Sales Happened in Stores." GeoMarketing. December 22, 2015. <http://www.geomarketing.com/for-retail-bricks-still-overwhelm-clicks-as-more-than-90-percent-of-sales-happened-in-stores>.

Fleming, Sam, and Shawn Donnan. "America's Middle-class Meltdown: Core shrinks to half of US homes." *Financial Times*. December 9, 2015. <https://www.ft.com/content/98ce14ee-99a6-11e5-95c7-d47aa298f769#axzz43kCxoYVk>.

Gates, Dominic. "Amazon lines up fleet of Boeing jets to build its own air-cargo network." *Seattle Times*. March 9, 2016. <http://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/amazon-to-lease-20-boeing-767s-for-its-own-air-cargo-network/>.

Rao, Leena. "Amazon to Roll Out a Fleet of Branded Trailer Trucks." *Fortune*. December 4, 2015. <http://fortune.com/2015/12/04/amazon-trucks/>.

Stibbe, Matthew. "Google's Next Cloud Product: Google Blimps to Bring Wireless Internet to Africa." *Fortune*. June 5, 2013. <https://www.forbes.com/sites/matthewstibbe/2013/06/05/googles-next-cloud-product-google-blimps-to-bring-wireless-internet-to-africa/#4439e478449b>.

Weise, Elizabeth. "Microsoft, Facebook to lay massive undersea cable."
USA Today. May 26, 2016.
<https://www.usatoday.com/story/experience/2016/05/26/microsoft-facebook-undersea-cable-google-marea-amazon/84984882/>.

“The Nokia effect.” *Economist*. August 25, 2012.
<http://www.economist.com/node/21560867>.

Downie, Ryan. "Behind Nokia's 70 % Drop in 10 Years (NOK)." Investopedia. September 8, 2016. <http://www.investopedia.com/articles/credit-loans-mortgages/090816/behind-nokias-70-drop-10-years-nok.asp>.

“Population of China (2017).” Population of the World.
<http://www.livepopulation.com/country/china.html>.

“World’s Catholic Population Grows to 1.3 Billion.” *Believers Portal*. April 8, 2017. <http://www.believersportal.com/worlds-catholic-population-grows-1-3-billion/>.

Frías, Carlos. “40 fun facts for Disney World’s 40th anniversary.” *Statesman*. December 17, 2011. <http://www.statesman.com/travel/fun-facts-for-disney-world-40th-anniversary/7ckezhCnZnB6pyiT5olyEOF/>.

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

McGowan, Tom. "Google: Getting in the face of football's 3.5 billion fans." CNN. February 27, 2015. <http://edition.cnn.com/2015/02/27/football/roma-juventus-google-football/>.

“How Much Time Do People Spend on Social Media?” Mediakix. December 15, 2016. <http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.GM2awic>.

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>.

Ганнибал Лектер – вымышленный персонаж нескольких романов Томаса Харриса; блестящий судебный психиатр и психопат-убийца. *Прим. ред.*

Pallotta, Frank. "More than 111 million people watched Super Bowl LI." CNN. February 7, 2017. <http://money.cnn.com/2017/02/06/media/super-bowl-ratings-patriots-falcons/>.

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

Shenk, Joshua Wolf. "What Makes Us Happy?" *Atlantic*. June 2009.
<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/06/what-makes-us-happy/307439/>.

Swanson, Ana. "The science of cute: Why photos of baby animals make us happy." *Daily Herald*. September 4, 2016.
<http://www.dailyherald.com/article/20160904/entlife/160909974/>.

“World Crime Trends and Emerging Issues and Responses in the Field of Crime Prevention and Social Justice.” UN Economic and Social Council. February 12, 2014; and UNODC, Global Study on Homicide 2013: Trends, Contexts, Data (Vienna: UNODC https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/ECN.1520145_EN.pdf. 2013). <https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/statistics/reports-on-world-crime-trends.html>.

Meyer, Robinson. "When You Fall in Love, This Is What Facebook Sees."
Atlantic. February 15, 2014.
[http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/02/when-you-fall-in-love-
this-is-what-facebook-sees/283865/](http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/02/when-you-fall-in-love-this-is-what-facebook-sees/283865/).

“Number of daily active Facebook users worldwide as of 1st quarter 2017 (in millions).” Statista. <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>.

Jones, Brandon. "What Information Does Facebook Collect About Its Users?" *PSafe Blog*. November 29, 2016. <http://www.psafe.com/en/blog/information-facebook-collect-users/>.

Murphy, Mike. "Here's how to stop Facebook from listening to you on your phone." *Quartz*. June 2, 2016. <https://qz.com/697923/heres-how-to-stop-facebook-from-listening-to-you-on-your-phone>.

Krantz, Matt. "13 big companies keep growing like crazy." *USA Today*.
March 10, 2016.
<https://www.usatoday.com/story/money/markets/2016/03/10/13-big-companies-keep-growing-like-crazy/81544188/>.

Grassegger, Hannes, and Mikael Krogerus. "The Data That Turned the World Upside Down." *Motherboard*. January 28, 2017. https://motherboard.vice.com/en_us/article/how-our-likes-helped-trump-win.

Cadwalladr, Carole. "Robert Mercer: The big data billionaire waging war on mainstream media." *Guardian*. February 26, 2017. <https://www.theguardian.com/politics/2017/feb/26/robert-mercero-breitbart-war-on-media-steve-bannon-donald-trump-nigel Farage>.

“As many as 48 million Twitter accounts aren’t people, says study.” CNBC. April 12, 2017. <http://www.cnbc.com/news/technology/2017/04/10/many-48-million-twitter-accounts-arent-people-says-study/>.

L2 Analysis of LinkedIn Data.

Novet, Jordan. "Snapchat by the numbers: 161 million daily users in Q4 2016, users visit 18 times a day." *VentureBeat*. February 2, 2017. <https://venturebeat.com/2017/02/02/snapchat-by-the-numbers-161-million-daily-users-in-q4-2016-users-visit-18-times-a-day/>.

Balakrishnan, Anita. "Snap closes up 44 % after rollicking IPO." CNBC. March 2, 2017. <http://www.cnbc.com/2017/03/02/snapchat-snap-open-trading-price-stock-ipo-first-day.html>.

Pant, Ritu. "Visual Marketing: A Picture's Worth 60,000 Words." *Business 2 Community*. January 16, 2015. <http://www.business2community.com/digital-marketing/visual-marketing-pictures-worth-60000-words-01126256#uaLH2bk76Uj1zYA.99>.

Khomami, Nadia, and Jamiles Lartey. "United Airlines CEO calls dragged passenger 'disruptive and belligerent.'" *Guardian*. April 11, 2017. <https://www.theguardian.com/world/2017/apr/11/united-airlines-boss-oliver-munoz-says-passenger-belligerent>.

Castillo, Michelle. "Netflix plans to spend \$6 billion on new shows, blowing away all but one of its rivals." CNBC. October 17, 2016. <http://www.cnbc.com/2016/10/17/netflixs-6-billion-content-budget-in-2017-makes-it-one-of-the-top-spenders.html>.

Kafka, Peter. "Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?" *Recode*. November 2, 2016. <https://www.recode.net/2016/11/2/13497376/google-facebook-advertising-shrinking-iab-dcn>.

Ungerleider, Neal. "Facebook Acquires Oculus VR for \$2 Billion." *Fast Company*. March 25, 2014. <https://www.fastcompany.com/3028244/tech-forecast/facebook-acquires-oculus-vr-for-2-billion>.

“News companies and Facebook: Friends with benefits?” *Economist*. May 16, 2015. <http://www.economist.com/news/business/21651264-facebook-and-several-news-firms-have-entered-uneasy-partnership-friends-benefits>.

Smith, Gerry. "Facebook, Snapchat Deals Produce Meager Results for News Outlets." Bloomberg. January 24, 2017. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-24/facebook-snapchat-deals-produce-meager-results-for-news-outlets>.

Constine, Josh. "How Facebook News Feed Works." *TechCrunch*. September 6, 2016. <https://techcrunch.com/2016/09/06/ultimate-guide-to-the-news-feed/>.

Ali, Tanveer. "How Every New York City Neighborhood Voted in the 2016 Presidential Election." *DNAinfo*. November 9, 2016. <https://www.dnainfo.com/new-york/numbers/clinton-trump-president-vice-president-every-neighborhood-map-election-results-voting-general-primary-nyc33>.

Gottfried, Jeffrey, and Elisa Shearer. "News Use Across Social Media Platforms 2016." Pew Research Center. May 26, 2016. <http://www.journalism.org/2016/05/26/news-use-across-social-media-platforms-2016/>.

Briener, Andrew. "Pizzagate, explained: Everything you want to know about the Comet Ping Pong pizzeria conspiracy theory but are too afraid to search for on Reddit." *Salon*. December 10, 2016. <http://www.salon.com/2016/12/10/pizzagate-explained-everything-you-want-to-know-about-the-comet-ping-pong-pizzeria-conspiracy-theory-but-are-too-afraid-to-search-for-on-reddit/>.

Williams, Rhiannon. “Facebook: ‘We cannot become arbiters of truth – it’s not our role.’” *iNews*. April 6, 2017. <https://inews.co.uk/essentials/news/technology/facebook-looks-choke-fake-news-cutting-off-financial-lifeline/>.

“News Use Across Social Media Platforms 2016.”

Pogue, David. "What Facebook Is Doing to Combat Fake News." *Scientific American*. February 1, 2017. <https://www.scientificamerican.com/article/pogue-what-facebook-is-doing-to-combat-fake-news/>.

Harris, Sam. *Free Will* (New York: Free Press, 2012), 8.

Bosker, Bianca. "The Binge Breaker." *Atlantic*, November 2016.
<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/11/the-binge-breaker/501122/>.

Пер. О. Савченко.

Dorfman, Jeffrey. "Religion Is Good for All of Us, Even Those Who Don't Follow One." *Forbes*. December 22, 2013. <https://www.forbes.com/sites/jeffreydorfman/2013/12/22/religion-is-good-for-all-of-us-even-those-who-dont-follow-one/#797407a64d79>.

Barber, Nigel. "Do Religious People Really Live Longer?" *Psychology Today*. February 27, 2013. <https://www.psychologytoday.com/blog/the-human-beast/201302/do-religious-people-really-live-longer>.

Downey, Allen B. "Religious affiliation, education, and Internet use."
arXiv. March 21, 2014. <https://arxiv.org/pdf/1403.5534v1.pdf>.

Alleyne, Richard. "Humans 'evolved' to believe in God." *Telegraph*. September 7, 2009. <http://www.telegraph.co.uk/journalists/richard-alleyne/6146411/Humans-evolved-to-believe-in-God.html>.

Winseman, Albert L. "Does More Educated Really = Less Religious?" Gallup. February 4, 2003. <http://www.gallup.com/poll/7729/does-more-educated-really-less-religious.aspx>.

Rathi, Akshat. "New meta-analysis checks the correlation between intelligence and faith." *Ars Technica*. August 11, 2013. <https://arstechnica.com/science/2013/08/new-meta-analysis-checks-the-correlation-between-intelligence-and-faith/>.

Мозг рептилии, ретикулярная формация – глубинная и самая древняя формация мозга. Такая же есть у всех животных – от древних рептилий до современных видов. Эволюция ретикулярного (или рептильного) мозга насчитывает 100 млн лет. Он представляет собой крошечное утолщение на верхнем конце позвоночного столба. Его главная функция – обеспечение выживания организма. *Прим. ред.*

Carey, Benedict. "Can Prayers Heal? Critics Say Studies Go Past Science's Reach." *New York Times*. October 10, 2004. <http://www.nytimes.com/2004/10/10/health/can-prayers-heal-critics-say-studies-go-past-sciences-reach.html>.

Poushter, Jacob. "2. Smartphone ownership rates skyrocket in many emerging economies, but digital divide remains." Pew Research Center. February 22, 2016. <http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-rates-skyrocket-in-many-emerging-economies-but-digital-divide-remains/>.

“Internet Users.” Internet Live Stats.
<http://www.internetlivestats.com/internet-users/>.

Sharma, Rakesh. "Apple Is Most Innovative Company: PricewaterhouseCooper (AAPL)." Investopedia. November 14, 2016. <http://www.investopedia.com/news/apple-most-innovative-company-pricewaterhousecooper-aapl/>.

Strauss, Karsten. "America's Most Reputable Companies, 2016: Amazon Tops the List." *Forbes*. March 29, 2016. <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/03/29/americas-most-reputable-companies-2016-amazon-tops-the-list/#7967310a3712>.

Elkins, Kathleen. "Why Facebook is the best company to work for in America." *Business Insider*. April 27, 2015. <http://www.businessinsider.com/facebook-is-the-best-company-to-work-for-2015-4>.

Clark, Jack. "Google Turning Its Lucrative Web Search Over to AI Machines." Bloomberg. October 26, 2015.
<https://www.nytimes.com/interactive/2016/04/19/us/elections/new-york-city-democratic-primary-results.html#11/40.7100/-73.9800>.

Schuster, Dana. "Marissa Mayer spends money like Marie Antoinette." *New York Post*. January 2, 2016. <http://nypost.com/2016/01/02/marissa-mayer-is-throwing-around-money-like-marie-antoinette/>.

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

Alphabet Inc., Form 10-K for the Period Ending December 31, 2016 (filed January 27, 2017), p. 23, from Alphabet Inc. website. https://abc.xyz/investor/pdf/20161231_alphabet_10K.pdf.

Yahoo! Finance. Accessed in February 2016. <https://finance.yahoo.com/>.

Godman, David. "What is Alphabet ... in 2 minutes." CNN Money. August 11, 2015. <http://money.cnn.com/2015/08/11/technology/alphabet-in-two-minutes/>.

Basu, Tanya. "New Google Parent Company Drops 'Don't Be Evil' Motto." *Time*. October 4, 2015. <http://time.com/4060575/alphabet-google-dont-be-evil/>.

<http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/>.

Sullivan, Danny. "Google now handles at least 2 trillion searches per year." *Search Engine Land*. May 24, 2016. <http://searchengineland.com/google-now-handles-2-999-trillion-searches-per-year-250247>.

Segal, David. "The Dirty Little Secrets of Search." *New York Times*. February 12, 2011. <http://www.nytimes.com/2011/02/13/business/13search.html>.

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

Pope, Kyle. "Revolution at *The Washington Post*." *Columbia Journalism Review*. Fall/Winter 2016.
http://www.cjr.org/q_and_a/washington_post_bezos_amazon_revolution.php.

Seeyle, Katharine Q. "The Times Company Acquires [About.com](http://www.about.com) for \$410 Million." *New York Times*. February 18, 2005. <http://www.nytimes.com/2005/02/18/business/media/the-times-company-acquires-aboutcom-for-410-million.html>.

Iyer, Bala, and U. Srinivasa Rangan. "Google vs. the EU Explains the Digital Economy." *Harvard Business Review*. December 12, 2016. <https://hbr.org/2016/12/google-vs-the-eu-explains-the-digital-economy>.

Drozdiak, Natalia, and Sam Schechner. "EU Files Additional Formal Charges Against Google." *Wall Street Journal*. July 14, 2016. <https://www.wsj.com/articles/google-set-to-face-more-eu-antitrust-charges-1468479516>.

Моби Дик – белый кит-убийца, персонаж одноименного романа Германа Мелвилла. *Прим. ред.*

Hamilton, Alexander. *The Papers of Alexander Hamilton*, vol. X, December 1791–January 1792. Edited by Harold C. Syrett and Jacob E. Cooke (New York: Columbia University Press, 1966), 272.

Morris, Charles R. "We Were Pirates, Too." *Foreign Policy*. December 6, 2012. <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/we-were-pirates-too>.

Gladwell, Malcolm. "Creation Myth." *New Yorker*. May 16, 2011.
<http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth>.

Apple Inc. "The Computer for the Rest of Us." Commercial, 35 seconds.
2007.

“Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on ‘The Future of Journalism.’” The Future of Journalism. May 6, 2009. <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf>.

“Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on ‘The Future of Journalism.’” The Future of Journalism. May 6, 2009. <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf>.

«Улица Сезам» – популярное американское образовательное шоу для детей от 5 до 12 лет. *Прим. ред.*

“Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on ‘The Future of Journalism.’” The Future of Journalism. May 6, 2009. <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf>.

“Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on ‘The Future of Journalism.’” The Future of Journalism. May 6, 2009. <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf>.

“Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on ‘The Future of Journalism.’” The Future of Journalism. May 6, 2009. <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf>.

Warner, Charles. "Information Wants to Be Free." *Huffington Post*. February 20, 2008. http://www.huffingtonpost.com/charles-warner/information-wants-to-be-free_b_87649.html.

Manson, Marshall. "Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach." *Social@Ogilvy, EAME*. March 6, 2014. <https://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach>.

Gladwell, Malcolm. "Creation Myth." *New Yorker*. May 16, 2011.
<http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth>.

Alderman, Liz. "Uber's French Resistance." *New York Times*. June 3, 2015.
[https://www.nytimes.com/2015/06/07/magazine/ubers-french-resistance.html?
_r=0](https://www.nytimes.com/2015/06/07/magazine/ubers-french-resistance.html?_r=0).

Diamandis, Peter. "Uber vs. the Law (My Money's on Uber)." *Forbes*.
September 8, 2014.
<http://www.forbes.com/sites/peterdiamandis/2014/09/08/uber-vs-the-law-my-moneys-on-uber/#50a69d201fd8>.

Satell, Greg. "Peter Thiel's 4 Rules for Creating a Great Business." *Forbes*. October 3, 2014. <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/10/03/peter-thiels-4-rules-for-creating-a-great-business/#52f096f754df>.

Wohl, Jessica. "Wal-mart U.S. sales start to perk up, as do shares." Reuters. August 16, 2011. <http://www.reuters.com/article/us-walmart-idUSTRE77F0KT20110816>.

Wilson, Emily. "Want to live to be 100?" *Guardian*. June 7, 2001.
<https://www.theguardian.com/education/2001/jun/07/medicalseience.healthandw>

Wilson, Emily. "Want to live to be 100?" *Guardian*. June 7, 2001.
<https://www.theguardian.com/education/2001/jun/07/medicalseience.healthandw>

Wilson, Emily. "Want to live to be 100?" *Guardian*. June 7, 2001.
<https://www.theguardian.com/education/2001/jun/07/medicalseience.healthandw>

Huggins, C. E. "Family caregivers live longer than their peers." Reuters. October 18, 2013. <http://www.reuters.com/article/us-family-caregivers-idUSBRE99H12I20131018>.

Дон Дрейпер – персонаж телесериала Mad Men («Безумцы»), рассказывающего о буднях нью-йоркского рекламного агентства в 1960-е годы. *Прим. ред.*

Fisher, Maryanne L., Kerry Worth, Justin R. Garcia, and Tami Meredith. (2012). Feelings of regret following uncommitted sexual encounters in Canadian university students. *Culture, Health & Sexuality* 14:45–57. doi: [10.1080/13691058.2011.619579](https://doi.org/10.1080/13691058.2011.619579).

“Girls & Sex’ and the Importance of Talking to Young Women About Pleasure.” NPR. March 29, 2016. <http://www.npr.org/sections/health-shots/2016/03/29/472211301/girls-sex-and-the-importance-of-talking-to-young-women-about-pleasure>.

“The World’s Biggest Public Companies: 2016 Ranking.” *Forbes*.
<https://www.forbes.com/companies/estee-lauder>.

“The World’s Biggest Public Companies: 2016 Ranking.” *Forbes*.
<https://www.forbes.com/companies/richeumont>.

“LVMH: 2016 record results.” Nasdaq. January 26, 2017.
<https://globenewswire.com/news-release/2017/01/26/911296/0/en/LVMH-2016-record-results.html>.

300

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d3>

301

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

“L2 Insight Report: Big Box Black Friday 2016.” L2 Inc. December 2, 2016. <https://www.l2inc.com/research/big-box-black-friday-2016>.

Sterling, Greg. "Survey: Amazon beats Google as starting point for product search." *Search Engine Land*. June 28, 2016. <http://searchengineland.com/survey-amazon-beats-google-starting-point-product-search-252980>.

“Facebook Users in the World.” Internet World Stats. June 30, 2016.
<http://www.internetworldstats.com/facebook.htm>.

“Facebook’s average revenue per user as of 4th quarter 2016, by region (in U.S. dollars).” Statista. <https://www.statista.com/statistics/251328/facebooks-average-revenue-per-user-by-region>.

Millward, Steven. "Asia is now Facebook's biggest region." Tech in Asia. February 1, 2017. <https://www.techinasia.com/facebook-asia-biggest-region-daily-active-users>.

Thomas, Daniel. "Amazon steps up European expansion plans." *Financial Times*. January 21, 2016. <https://www.ft.com/content/97acb886-c039-11e5-846f-79b0e3d20eaf>.

“Future of Journalism and Newspapers.” C-SPAN. Video, 5:38:37. May 6, 2009. <https://www.c-span.org/video/?285745-1/future-journalism-newspapers&start=4290>.

Wiblin, Robert. "What are your chances of getting elected to Congress, if you try?" *80,000 Hours*. July 2, 2015. <https://80000hours.org/2015/07/what-are-your-odds-of-getting-into-congress-if-you-try>.

Dennin, James. "Apple, Google, Microsoft, Cisco, IBM and other big tech companies top list of tax-avoiders." *Mic.* October 4, 2016. <https://mic.com/articles/155791/apple-google-microsoft-cisco-ibm-and-other-big-tech-companies-top-list-of-tax-avoiders#.Hx5lomyBl>.

Bologna, Michael J. "Amazon Close to Breaking Wal-Mart Record for Subsidies." Bloomberg BNA. March 20, 2017.

В частности, 7 марта 2009 года документы и файлы пользователей, сохраненные с помощью Google Docs (часть системы «компьютерного облака»), находились в открытом доступе. В результате Федеральная торговая комиссия США подала иск против компании Google по обвинению в невозможности обеспечивать адекватную конфиденциальность и гарантии безопасности персональных данных пользователей сервиса. (По материалам сайта «Хакер»: <https://xakep.ru/2009/04/01/47691/>). *Прим. ред.*

<https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-engineering-schools/eng-rankings/page+2>

“Alibaba passes Walmart as world’s largest retailer.” RT. April 6, 2016.
<https://www.rt.com/business/338621-alibaba-overtakes-walmart-volume/>.

Lim, Jason. "Alibaba Group FY2016 Revenue Jumps 33 %, EBITDA Up 28 %." *Forbes*. May 5, 2016. <https://www.forbes.com/sites/jlim/2016/05/05/alibaba-fy2016-revenue-jumps-33-ebitda-up-28/#2b6a6d2d53b2>.

Picker, Leslie, and Lulu Yilun Chen. "Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of \$25 Billion." Bloomberg. September 22, 2014. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-22/alibaba-s-banks-said-to-increase-ipo-size-to-record-25-billion>.

Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (filed January 24, 2017), p. 10, from Alibaba Group website. <http5>.

Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (filed January 24, 2017), p. 2, from Alibaba Group website. http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p170124.pdf.

“Alibaba’s Banks Boost IPO Size to Record of \$25 Billion.”

Alibaba Group на Нью-Йоркской фондовой бирже. *Прим. ред.*

“Alibaba Group Holding Ltd: NYSE: BABA: AMZN.” Google Finance. Accessed April 12, 2017. <https://www.google.com/finance?chdnp=1&chdd=1&chds=1&chdv=1&chvs=Logarithmic&chdeh=0&chfdeh=0&pKiYDA>.

Wells, Nick. "A Tale of Two Companies: Matching up Alibaba vs. Amazon." CNBC. May 5, 2016. <http://www.cnbc.com/2016/05/05/a-tale-of-two-companies-matching-up-alibaba-vs-amazon.html>.

“The World’s Most Valuable Brands.” *Forbes*. May 11, 2016.
<https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>.

Einhorn, Bruce. "How China's Government Set Up Alibaba's Success." Bloomberg. May 7, 2014. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-07/how-chinas-government-set-up-alibabas-success>.

“Alibaba’s Political Risk,” *Wall Street Journal*. September 19, 2014.
<https://www.wsj.com/articles/alibabas-political-risk-1411059836>.

Cendrowski, Scott. "Investors Shrug as China's State Press Slams Alibaba for Fraud." *Fortune*. May 17, 2016. <http://fortune.com/2016/03/17/investors-shrug-as-chinas-state-press-slams-alibaba-for-fraud/>.

Gough, Neil, and Paul Mozur. "Chinese Government Takes Aim at E-Commerce Giant Alibaba Over Fake Goods." *New York Times*. January 28, 2015. <https://bits.blogs.nytimes.com/2015/01/28/chinese-government-takes-aim-at-e-commerce-giant-alibaba/>.

“JACK MA: It’s hard for the US to understand Alibaba.” Reuters. June 3, 2016. <http://www.businessinsider.com/r-amid-sec-probe-jack-ma-says-hard-for-us-to-understand-alibaba-media-2016-6>.

DeMorro, Christopher. "How Many Awards Has Tesla Won? This Infographic Tells Us." Clean Technica. February 18, 2015. <https://cleantechnica.com/2015/02/18/many-awards-tesla-won-infographic-tells-us/>.

Cobb, Jeff. "Tesla Model S Is World's Best-Selling Plug-in Car for Second Year in a Row." GM-Volt. January 20, 2017. <http://gm-volt.com/2017/01/27/tesla-model-s-is-worlds-best-selling-plug-in-car-for-second-year-in-a-row/>.

Hull, Dana. "Tesla Says It Received More Than 325,000 Model 3 Reservations." Bloomberg. April 7, 2016. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-07/tesla-says-model-3-pre-orders-surge-to-325-000-in-first-week>.

“Tesla raises \$1.46B in stock sale, at a lower price than its August 2015 sale: IFR.” Reuters. May 20, 2016. <http://www.cnbc.com/2016/05/20/tesla-raises-146b-in-stock-sale-at-a-lower-price-than-its-august-2015-sale-ifr.html>.

“Tesla isn’t just a car, or brand. It’s actually the ultimate mission – the mother of all missions...” Tesla. December 9, 2013. https://forums.tesla.com/de_AT/forum/forums/tesla-isnt-just-car-or-brand-its-actually-ultimate-mission-mother-all-missions.

L2 Inc. "Scott Galloway: Switch to Nintendo." YouTube. March 30, 2017.
<https://www.youtube.com/watch?v=UwMhGsKeYo4&t=3s>.

Shontell, Alyson. "Uber is the world's largest job creator, adding about 50,000 drivers per month, says board member." *Business Insider*. March 15, 2015. <http://www.businessinsider.com/uber-offering-50000-jobs-per-month-to-drivers-2015-3>.

Uber Estimate. <http://uberestimator.com/cities>.

Nelson, Laura J. "Uber and Lyft have devastated L.A.'s taxi industry, city records show." *Los Angeles Times*. April 14, 2016. <http://www.latimes.com/local/lanow/la-me-ln-uber-lyft-taxis-la-20160413-story.html>.

Schneider, Todd W. "Taxi, Uber, and Lyft Usage in New York City." February 2017. <http://toddschneider.com/posts/taxi-uber-lyft-usage-new-york-city/>.

“Scott Galloway: Switch to Nintendo.”

Deamicis, Carmel. “Uber Expands Its Same-Day Delivery Service: ‘It’s No Longer an Experiment’.” *Recode*. October 14, 2015. <https://www.recode.net/2015/10/14/11619548/uber-gets-serious-about-delivery-its-no-longer-an-experiment>.

Smith, Ben. "Uber Executive Suggests Digging Up Dirt on Journalists." Buzz-Feed. November 17, 2014. https://www.buzzfeed.com/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists?utm_term=.rcBNNLypG#.bhEEWy0N.

Warzel, Charlie. "Sexist French Uber Promotion Pairs Riders With 'Hot Chick' Drivers." BuzzFeed. October 21, 2014. https://www.buzzfeed.com/charliewarzel/french-uber-bird-hunting-promotion-pairs-lyon-riders-with-a?utm_term=.oeNgLXer7#.boMKaOG9q.

Welch, Chris. "Uber will pay \$20,000 fine in settlement over 'God View' tracking." *The Verge*. January 6, 2016. <https://www.theverge.com/2016/1/6/10726004/uber-god-mode-settlement-fine>.

Fowler, Susan J. "Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber." February 19, 2017. <https://www.susanjowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>.

Empson, Rip. “Black Car Competitor Accuses Uber Of DDoS-Style Attack; Uber Admits Tactics Are ‘Too Aggressive.’” *TechCrunch*. January 24, 2014. <https://techcrunch.com/2014/01/24/black-car-competitor-accuses-uber-of-shady-conduct-ddos-style-attack-uber-expresses-regret/>.

“Drive with Uber.” Uber. <https://www.uber.com/a/drive-pp/?exp=nyc>.

Isaac, Mike. "What You Need to Know About #DeleteUber." *New York Times*. January 31, 2017. https://www.nytimes.com/2017/01/31/business/delete-uber.html?_r=0.

“Our Locations.” Walmart. <http://corporate.walmart.com/our-story/our-locations>.

Peters, Adele. "The Hidden Ecosystem of the Walmart Parking Lot." *Fast Company*. January 3, 2014. <https://www.fastcompany.com/3021967/the-hidden-ecosystem-of-the-walmart-parking-lot>.

<http://www.andnowuknow.com/buyside-news/walmarts-strategy-under-marc-lore-unfolding-prices-and-costs-cut-online/jessica-donnel/53272#.WUdVw4nyvMU>.

351

“Desktop Operating System Marketshare.” Net Marketshare.
[https://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?
qprid=10&qpcustomd=0.](https://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0)

“About Us.” LinkedIn. <https://press.linkedin.com/about-linkedin>.

Bose, Apurva. "Numbers Don't Lie: Impressive Statistics and Figures of LinkedIn." [BeBusinessed.com](http://bebusinessed.com). February 26, 2017. <http://bebusinessed.com/linkedin/linkedin-statistics-figures/>.

International Business Machines Corporation. Annual Report for the Period Ending December 31, 2016 (filed February 28, 2017), p. 42, from International Business Machines Corporation website.
<https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html>.

ЕБИТДА (от англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – показатель, равный объему прибыли компании до выплаты процентов, налогов, износа и начисленной амортизации. *Прим. ред.*

“Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home ...” AEIdeas, August 2016.
<http://bit.ly/2nHvdfn>.

Irrational Exuberance, Robert Shiller. <http://amzn.to/2o98DZE>.

https://www.nytimes.com/2017/03/14/books/henry-lodge-dead-co-author-younger-next-year.html?_r=1.

Митт Ромни (р. 1947) – американский политик, кандидат в президенты США от Республиканской партии на выборах 2012 года. *Прим. ред.*

360

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

361

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

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

“The World’s Biggest Public Companies.” *Forbes*. May 2016.
<https://www.forbes.com/global2000/list/>.

“The World’s Biggest Public Companies.” *Forbes*. May 2016.
<https://www.forbes.com/global2000/list/>.

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

“France GDP.” Trading Economics. 2015.
<http://www.tradingeconomics.com/france/gdp>.

367

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

“The World’s Biggest Public Companies.” *Forbes*. May 2016.
<https://www.forbes.com/global2000/list/>.

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

“The World’s Biggest Public Companies.”

371

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

“The World’s Biggest Public Companies.”