

Безономіка. Як Amazon змінює життя

Про книгу

Amazon має настільки великий вплив на бізнес-процеси і бізнес-тренди в усьому світі, що підприємцям будь-якої сфери варто знати, за якими принципами і методами розвивалася ця платформа для продажу усього всюди.



ЯК
АМАЗОН
ЗМІНЮЄ
ЖИТТЯ



БЕЗОНОМІКА

Б Р А Я Н Д У М А Й Н

Анотація

В 21 століття усі бізнесмени загалом і власники супермаркетів зокрема хочуть знати, в чому секрет Амазон. Конкуренти або імітують Амазон, або намагаються перевершити. Як засновник Амазон став найбагатшою людиною планети? Як йому вдалося побудувати настільки успішний бізнес?

«Безономіка» — спроба поглянути на бізнес-модель Амазон відверто і неупереджено, аби зрозуміти, як ця платформа впливає на життя кожної людини на землі.

ISBN 978-617-7764-53-2

Вступ

На світанку історії Amazon Джефф Безос раз на два роки збирав усіх її працівників у невеликому кінотеатрі неподалік від старої штаб-квартири в середмісті Сіетла. Відтоді Amazon неабияк розрослася й загальні збори, які скликав Безос навесні 2017, перемістилися до «Key Arena» — спортивного центру, здатного вмістити 17 459 осіб, і саме там відбувалася Всесвітня виставка 1962 року. Того дня там і яблуку ніде було впасти. Останнє запитання, яке присутні поставили Безосу: «А який він, День 2?». Натовп засміявся, бо вже з перших хвилин роботи в компанії амазонійці запрограмовані мислити в рамках Дня 1. Мовою Безоса День 1 означає, що Amazon завжди працюватиме як стартап — кожен новий день буде не менш напруженим і гарячковим, ніж перший день запуску нового бізнесу. Навіть висотна будівля в середмісті Сіетла, де розташований офіс Безоса, має назву «День 1».

Убраний у сорочку з білосніжним комірцем та сірі джинси, засновник Amazon вибухнув притаманним йому гучним реготом, і сказав: «Я знаю відповідь. День 2 — це... — (тут він зробив довгу паузу) — застій. — Після ще однієї довгої паузи він продовжив: — А слідом за ним відсталість від життя, (пауза), а потім нестерпний, болісний спад, (пауза) і врешті смерть». Безос усміхнувся, а присутні розсміялися та оплесками провели його зі сцени. Їхній лідер промовив уголос те, що ці працівники й без того підсвідомо знали: може Amazon і гігантська технологічна компанія, проте вона дуже відмінна від інших, це місце, де очікують напруження й наступу, а самовдоволення суворо заборонено.

Попри винятковий успіх, Безос і справді керує своєю корпорацією, вартістю \$1 трильйон станом на 2018 рік (на той час найдорожчою в світі), немовби це малий бізнес, якому щодень доводиться боротися за існування. У листопаді 2018 року на ще одних загальних зборах котрийсь із працівників запитав Безоса про банкрутство великих компаній, до прикладу Sears, на що той збентежив присутніх, відповівши: «Amazon ще не занадто велика, аби зазнати невдачі. Насправді, я допускаю, що колись Amazon впаде. Збанкрутує. Якщо поглянути на великі компанії, їхнє життя зазвичай триває понад тридцять років, а не понад сто». На час цього коментаря Amazon існувала вже двадцять чотири роки.

Навіщо Безос сказав працівникам про занепад Amazon? Можливо, не хотів зурочити компанію, яку вважали зухвалою та невразливою. А може, він непокоївся, що котрийсь із його великих конкурентів, наприклад, Walmart або Alibaba, розкриє магію Amazon та застане її зненацька. Зерно істини є в обох припущеннях, однак найбільше Безос боїться того, що Amazon не встоїть перед так званою хворобою великих компаній, коли працівники зосереджуються один на одному, а не на клієнтах, і коли продиратися крізь бюрократію стає важливішим, аніж вирішувати проблеми. На загальних зборах Безос щиросердно звернувся до працівників із закликом не грітися в променях успіху Amazon, а працювати ще важче над розробкою нових продуктів і послуг, щоб задовольнити споживачів, а отже якомога далі відстрочити день розплати¹. Згідно зі стратегією Безоса, найліпший спосіб задовольнити споживачів — це зробити їхнє життя дешевшими та простішими. Безос формулює цю думку так: «Навіть уявити не можна майбутнє, в якому років через десять знайдеться покупець, який скаже: “Джеффе, мені подобається Amazon. От якби ще ціни були трішечки вищими”».

Або: “Мені подобається Amazon. От би доставка була повільнішою”»².

Це стиль роботи Безоса. Він вимогливий керівник та нешаблонний мислитель. Уявіть гендиректора GM або IBM, який говорить про банкрутство, не створюючи паніки серед працівників та не обвалюючи акції компанії на ринку. У багатьох аспектах, Amazon — це Amazon, бо Безос побудував культуру, у якій все ставиться під сумнів і нічого не сприймається як належне — навіть існування самої компанії — і всі мають зосередитися на клієнтах, адже з цього й випливає все решта. Як зауважив Безос у книжці Бреда Стоуна «Продається все»[1], що побачила світ 2013 року та майстерно змальовує оригінальну історію компанії: «Якщо ви хочете знати правду про те, чим ми такі особливі, то ось чим: ми щиро орієнтуємося на клієнтів, ми щиро орієнтуємося на довгострокові цілі, і ми щиро любимо робити винаходи. Більшість компаній такими не є. Вони зосереджуються на конкурентах, а не на клієнтах. Вони хочуть працювати над тим, що приносить дивіденди за два чи три роки, а якщо за два чи за три роки у них нічого не виходить, вони переорієнтуються на щось інше. Їм більше подобається йти услід за кимось, аніж створювати щось нове, тому що так безпечніше. Тож якщо ви хочете знати правду про Amazon, ось чим ми особливі. Дуже небагато компаній містять в собі всі ці три елементи»³.

Можливо, ці слова й скидаються на банальну управлінську промову, однак таких, як Безос — один на мільярд. Це керівник, який стоїть осторонь інших титанів бізнесу, бо з'ясував як використати високий IQ, агресивний стиль роботи та невичерпну енергію для створення в Amazon культури, що й справді дбає про клієнта. Він ганить виконавчих директорів, які більше переймаються конкурентами, аніж клієнтами. Коли

Безос бачить і-мейл від невдоволеного покупця, то пересилає його відповідному керівнику з простим «?». Це миттю вмикає сигнал тривоги в голові бідолахи, який отримав таке послання, немовби рефлекс Павлова, що змушує людину кидати все та вирішувати проблему клієнта — негайно. З-поміж десятків співробітників Amazon — і нинішніх, і колишніх — яких я опитав під час написання цієї книжки, на певному етапі всі згадували фразу «усе починається з клієнта», немовби їхні мізки запрограмував один із першокласних комп'ютерників компанії.

Проте, що глибше я копав під час свого дослідження, то більше незадоволення відчував від мантри «усе починається з клієнта». Так, вона допомагає пояснити успіх Amazon, проте, це далеко не вся історія. Я хотів знайти відповідь на запитання: чого *насправді* прагне Amazon? Витративши на дослідження два роки та опитавши понад 100 джерел, включно з багатьма вищими керівниками компанії, я дійшов висновку: Amazon прагне стати найрозумнішою в світі компанією всіх часів.

Чимало підприємств постійно роблять щось розумне, проте Безос створив першу компанію, керовану переважно великими даними та штучним інтелектом. Навколо ШІ нині здійснюється чималий галас, проте по суті, цей підприємець уперше в історії створив надскладну бізнес-модель, керовану ШІ й здатну самотужки розумнішати та розростатися. Компанією все більшою та більшою мірою керують алгоритми. Власне алгоритми й *стають* компанією.

За задумом Безоса Amazon має розкручуватися як махове колесо — цей термін амазонійці використовують дуже часто. Парадигма «махового колеса» не так догмат, як високотехнологічний вічний рушій для зростання, глибоко вкорінений у культурі Amazon. Уявіть тритонне кам'яне колесо, що спочиває на осі. Зрушити його важко. Хитрість у тому, щоб прикладати достатню кількість енергії з дня у день, щоб махове

колесо розкручувалося все швидше й швидше, аж доки не почало б рухатися самотійно. Коли Amazon пропонує особливі привілеї учасникам програми лояльності Prime, наприклад безкоштовну одно- чи дводенну доставку, безкоштовні телесеріали Amazon, або знижку в мережі магазинів Whole foods, це приваблює на сайт більше клієнтів. Зі свого боку вони приваблюють на Amazon.com більше сторонніх продавців, охочих отримати доступ до цього великого кола потенційних споживачів. (Нині понад половина всіх проданих товарів на Amazon, надходить від сторонніх продавців. Решту споживачам продає безпосередньо компанія.) Завдяки більшій кількості продавців прибутки Amazon зростають і це створює економію масштабу, що дає змогу знизити ціни на сайті та пропонувати більше переваг. Це приваблює на Amazon.com ще більше клієнтів, а отже, й більше продавців, і махове колесо обертається все швидше й швидше.

Успішні компанії створювали махові колеса й раніше. Цей термін уперше з'явився в натхненній книзі Джима Коллінза «Від хорошого до величного. Чому одні компанії прориваються, а інші — ні»[2]. Як приклад, автор наводить Kroger та Nucor Steel, чий виконавчі директори роками терпляче будували свій бізнес, розхитуючи власну версію махового колеса. Коллінз зауважує, що 1965 року компанія опинилася на межі банкрутства, але Кен Айверсон, генеральний директор Nucor, збагнув, що завдяки новому технологічному процесу під назвою міні-заводи вони могли виготовляти дешеву сталь. Почалося все з одного міні-заводу, який привабив більше клієнтів, завдяки чому зросли прибутки й компанія змогла дозволити собі побудувати ще один рентабельніший міні-за-вод, який знову привабив нових клієнтів і так далі. Протягом двох десятиліть Айверсон та його команда зосередилися на тому, щоб рухати це махове колесо

міні-заводів усе швидше й у середині 1980-х Nucor стала найприбутковішою сталеливарною компанією в США⁴.

Однак махове колесо Amazon дуже відрізняється від решти. Воно еволюціонувало в іще потужнішу машину. Безос вивів концепцію махового колеса зовсім на новий рівень і цей крок революціонував для нас ведення бізнесу й надав компанії майже непереборну конкурентну перевагу над суперниками.

Безос створив корпорацію наступного покоління, модель XXI століття для ведення бізнесу в світі. А наразі він пришвидшує рух свого махового колеса за допомогою майстерного використання ШІ, машинного навчання та великих даних. Компанія досягла такої вправності у застосуванні комп'ютерних технологій, що вони почали самостійно вчитися та розумнішати. Жодна інша корпорація не досягала в цьому такого успіху, як Amazon. Багато генеральних директорів говорять про ШІ та наймають кількох аналітиків даних, щоб додати ці технології в свою бізнес-модель. Для Amazon технології є основним рушієм в усьому, що вона робить. Обміркуйте, що для розробки та вдосконалення чудесного джина Alexa, яка керує програмою ШІ для розпізнавання голосу, станом на 2019 рік компанія залучила до роботи 10 000 співробітників, лівова частка з яких — аналітики даних, інженери та програмісти⁵.

З першого ж дня свого існування Amazon була технологічною компанією, яка волею долі продавала книжки. Ще з тих ранніх часів Безос зробив великі дані та ШІ серцем компанії. Оригінальна веб-сторінка Amazon, що з'явилася в липні 1995 року, обіцяла зручність мільйонної бібліотеки, в якій ви могли легко знайти потрібну книжку за «автором, темою, заголовком, ключовим словом та іншими критеріями пошуку». Якби клієнти прогортали оригінальну сторінку донизу, то побачили б перший

приклад застосування комп'ютерного інтелекту в Amazon. За наступне десятиліття ця технологія здійснила справжній переворот у галузі роздрібних продажів. Прикметним у тому абзаці були так звані «Очі, наш невтомний, автоматизований пошуковий агент». Коли виходила книга улюбленого автора або з'являлося видання в м'якій палітурці, «Очі» надсилали читачам електронного листа з повідомленням.

Відтоді Amazon застосовує технологічну майстерність для вдосконалення формулювання рекомендацій відвідувачам сайту та гарантування, що потрібні продукти завжди будуть на потрібному складі для швидкої доставки. Компанія збила величезні обсяги даних про своїх клієнтів, щоб створити алгоритми, які допомагають надавати їм найкращі послуги, низькі ціни та неймовірне розмаїття товарів.

Нещодавно її система досягла такого рівня, що чимало рішень, пов'язаних з роздрібною торгівлею, які раніше приймали виконавчі директори, тепер приймають машини, щораз розумнішаючи з кожною новою дією. Щоразу, коли ці машини приймають рішення — доставити 10 000 охолоджувачів на склад у Пасадені перед тижнем Роуз Боул, або з наближенням зими надіслати тисячу пар плетених рукавиць на склад у Енн Арбор, — це активує подальшу перевірку, аби поглянути, чи було таке рішення правильним кроком. Мета цієї перевірки в тому, щоб упевнити-ся, що наступного разу компанія вчинить як слід. А махове колесо обертається дедалі швидше.

Підприємницький дух Безоса та невпинний рух уперед допомогли зробити Amazon найбільшою та найстрашнішою компанією в світі. У 2018 році дослідна фірма CB Insights простежила зміст конфе-ренц-розмов інвесторів та з'ясувала, що американські виконавчі директори згадували Amazon

частіше, ніж будь-яку іншу компанію, частіше, ніж президента Трампа і майже так само часто, як говорили про по-датки⁶.

Проте, всупереч застереженню Безоса про загибель корпорації, цей нетрадиційний засновник здається незнищеним. На початку 2019 року він був найбагатшою людиною зі \$160 мільярдами статків й лишається на цій верхній сходинці, навіть віддавши чверть спільних акцій Amazon колишній дружині Маккензі після розлучення. (На той час їхня вартість сягала \$38 мільярдів.) Станом на 2019 рік, компанія, яку він заснував, контролювала майже 40% усіх роздрібних онлайн-продажів у США та стала одним із найбільших інтернет-магазинів у Європі⁷. Amazon розширила програму лояльності Prime на сімнадцять країн світу й тепер кількість її учасників перевищує 100 мільйонів. Безос розвинув Amazon Web Services (AWS) у найбільшу в світі компанію хмарних технологій, а Prime Video — у потокового медіа-гіганта, що наступає на п'яти Netflix. Саме він є рушійною силою, що стоїть за Echo — розумною колонкою з вбудованим голосовим помічником Alexa. Уже за перші роки існування цього пристрою Amazon вдалося продати понад 50 мільйонів одиниць. Упродовж 2010-х ефективність цієї прибуткової компанії зростала в середньому на 25% на рік — виняткова результативність як для такої великої корпорації (2018 року вона отримала \$233 мільярди річного прибутку). Далі Безос поставив собі за мету стати основним гравцем у сферах оффлайн-торгівлі, реклами, споживчого кредитування, перевезень та охорони здоров'я — і все за допомогою махового колеса ШІ.

Цю нову корпоративну модель я називаю Безо-номікою. Вона повністю перевертає наші уявлення про бізнес, а також відчутно впливає на суспільство. Бізнесовий світ швидко ділиться на ті компанії, які дотримуються статусу кво й ті, хто

реалізовує власну версію Безономіки, застосовуючи технологічні навички в сфері ШІ, тож вони також можуть отримувати величезні обсяги детальної інформації про те, чого хочуть їхні клієнти і що вони роблять. До цієї категорії входять утвержені технологічні гіганти Alibaba, JD.com, Tencent, Google, Facebook та Apple. А також деякі традиційні компанії, наприклад Goldman Sachs. Харіт Талвар очільник Marcus, споживчого банку Goldman, згадував про «амазонізацію» банківської сфери на конференції 2019 року: «Ми ставимо перед собою мету здійснити справжній переворот у поширенні та використанні фінансових послуг, так само, як це зробила і продовжує робити Amazon у сфері роздрібної торгівлі»⁸.

Думки Талвара перегукуються зі словами Дара Хосровшахі, генерального директора Uber, який сказав, що хоче аби його платформа спільних поїздок стала Amazon у галузі перевезень через використання великих даних для завоювання усіх її сфер від доставки їжі, до послуг прокату скутерів і платіжних систем. «Для нас автомобілі — це те саме, чим книжки були для Amazon. Відштовхнувшись від книжок, ця компанія змогла розвинути дивовижну інфраструктуру та вийти в додаткові категорії, і ви побачите, як те саме зробить Uber»⁹. Станом на кінець 2019 року ринкова вартість компанії сягнула \$52 мільярди, з чого можна зробити висновок, що запровадження Безономіки Хосровшахі й справді працює, принаймні поки.

Walmart, найбільша в світі компанія за прибутковістю, докладає багато зусиль для того, щоб і собі приєднатися до цього клубу, інвестуючи чималі кошти в ШІ та великі дані. Вона намагається довести, що роздрібні торговці старої школи здатні перетворитися на технологічну платформу XXI століття, й витрачає мільярди, готуючись до битви. Інші бізнеси відповідають на загрозу Amazon спробами захистити свої ніші

та пропонують клієнтам надзвичайно багатий досвід, тобто той різновид людського спілкування, якого ніколи не зможуть дати машини Amazon. До цієї категорії входять BestBuy, Williams-Sonoma, швейцарський ритейлер люксових товарів Richemont (власник Cartier), а також Crate&Barrel, яким володіє Otto, німецький гігант у сфері електронної комерції. Як і Stitch Fix, Warby Parker і Lulus — невеликі онлайн-магазини одягу та аксесуарів. Тим, кого Amazon ще не зачепила, або пощастило опинитися в секторах економіки, де гігант ШІ не грає — важка промисловість, юридичні послуги, ресторани та нерухомість — або ж вони легковажно марнують час, доки натиск Amazon не зітре їх на порошок.

Безономіка відчутно впливає й на те, як ми працюємо та живемо. Amazon підкорила собі роботів і, хоча від часу свого заснування до 2019 року компанія створила понад 650 000 робочих місць, вона за крок до того, щоб вивільнити хвилю автоматизації, яка, якщо її повторять інші, відкотить наші ринки праці до тієї межі, коли урядам доведеться всерйоз замислитися над виплатою гарантованого мінімуму по всьому світу. Водночас, оскільки все більше компаній реалізують власну бізнес-модель, засновану на Без-ономіці, життя ставатиме значно оцифрованішим, створюючи світ, де замість походу до торговельного центру чи маленьких місцевих крамничок, де ми можемо поспілкуватися з друзями й сусідами, ми сидітимемо на самоті в світлі екрану й робитимемо покупки натискаючи кнопку «Купити».

Коли я писав цю книжку, багато мислячих друзів і колег запитували мене: «Amazon — це добре чи погано». Доволі справедливе запитання, хоча й складне. І як це завжди буває, на найскладніше не існує простих відповідей. Я сподіваюся, що читачі зможуть зрозуміти цю складність і збагнути, як саме Amazon водночас і допомагає, і шкодить бізнесу та суспільству,

а отже, будуть ліпше підготовлені до виживання в добу Безономіки, а за потреби й стримування сили таких великих технологічних платформ.

Ставлення людей до Amazon значною мірою залежить від їхнього становища. Члени Amazon Prime по всій планеті навряд чи погодяться з тим, що Amazon — це зло. Компанія пропонує широкий вибір товарів. Amazon не дає офіційних даних про те, скільки саме, однак в одному з джерел зазначається, що їх майже 600 мільйонів¹⁰. Amazon пропонує ці товари за низькою ціною й може доставити мільйони товарів безкоштовно протягом одного чи двох днів. До того ж помиляється дуже рідко й забезпечує чудове обслуговування клієнтів. Для шанувальників фільмів і музики Amazon безкоштовно транслює два мільйони пісень і випускає кінострічки, удостоєні нагород, як-от «Манчестер біля моря» і популярні телесеріали, наприклад «Очевидне» та «Людина у високому замку». У США Amazon завоювала репутацію найнадійнішого й улюбленого бренду. Згідно з результатами опитування 2019 року, компанія посідає перше місце в рейтингу репутацій брендів серед 500 корпорацій Fortune Global¹¹.

Політики звинувачують Amazon у знищенні дрібних крамничок і частка правди в цьому таки є. Малі роздрібні торговці, які не продають ексклюзивних товарів і не надавали особливих послуг, низьких цін чи швидкої доставки, не встояли під натиском Amazon і так триватиме й далі. Утім водночас компанія створила підґрунтя для розвитку стартапів. У 2019 році мільйони незалежних підприємців — лише в США таких мільйон — зі 130 країн світу продали на маркет-плейсі компанії 58% усіх збутих товарів¹². Всесвітньо відома Amazon стверджує, що малий бізнес, який займається продажами на сайті, 2018 року створив ще 1,6 мільйона робочих місць¹³. Amazon

допомагає малому бізнесу й в інший спосіб. Сервіс хмарних технологій AWS надав підприємцям доступ до великих корпоративних комп'ютерних систем за прийнятною ціною. Alexa, програма розпізнавання голосу на основі ШІ, створює величезні можливості для розробників застосунків і розумних пристроїв.

Та в усього є своя ціна. Amazon забезпечує робочі місця для сотень людей, завдяки широкій всесвітній мережі складів, хоча це важка та виснажлива робота, що не передбачає захисту профспілки. Ще більше ситуацію ускладнює те, що цим робітникам доводиться хвилюватися, що їх замінять роботами, здатними виконувати завдання швидше та дешевше. І цей день настане швидше, аніж більшість із нас думає.

Компанія має швидку, агресивну та здебільшого неблаганну культуру і для офісних працівників, і для простих робітників. З погляду захисту довкілля, мільярди доставок компанії у світі та її енергозатрат-ні серверні ферми аж ніяк не сприяють зменшенню викидів парникових газів. Домінування Amazon в онлайн-торгівлі спонукало політиків до закликів про розділення компанії. На додачу до всього, за оцінкою видання Wall Street Journal, 2017 і 2018 років Amazon цілком законно сплатила мізерний федеральний податок США, або ж узагалі була звільнена від нього. З огляду на те, що лише 2018 року компанія задекларувала \$10 мільярдів річного прибутку, з цим фактом змиритися нелегко¹⁴. Одна з багатьох причин у тому, що Amazon має право вираховувати з нинішніх податків збитки за минулі періоди, уникаючи конфронтації з податковою службою. За таким самим принципом збиткові підприємства Дональда Трампа іноді можуть сплачувати мізерні податки, або ж узагалі звільнятися від них.

Безперечно, серйозні проблеми існують, однак є й ті, що зростають з самої суті капіталізму. Як одна з найбільших і найуспішніших нових технологічних платформ Amazon стала об'єктом ретельного вивчення внаслідок деяких своїх кроків і часом звинувачення цілком виправдані. Яскравий тому приклад недостатні зусилля компанії, спрямовані на вгамування занепокоєння в суспільстві під час марних спроб розмістити другу нову штаб-квартиру Amazon у Нью-Йорку. Кількість сміття, яке створює інтер-нет-магазин доставляючи мільярди пакунків та робота його серверних ферм аж ніяк не на користь матінці-планеті. Та головне те, що рішення криється не в публічному осуді конкретної компанії, а в розумінні проблем, які вона та подібні їй створюють (і створюватимуть надалі), а потім реалізації відповідних кроків для реформування податкового законодавства, регуляторних органів, які контролюють викиди вуглецю та пропозиції урядової підтримки та перепідготовки робітникам, яких замінять внаслідок автоматизації.

Тим часом найліпше, що кожен із нас може зробити, це уважніше придивитися до Amazon та дізнатися, як вона формує майбутнє. Річ у тім, що подобається нам це, чи ні, Безономіка й надалі захоплюватиме все більшу частку світової економіки. Скромно сподіваюся, що прочитавши про Amazon, ті, хто працює над реформуванням капіталізму, ліпше розумітимуть, куди прямує бізнес у XXI столітті, як Безономіка довела нас до вкрай важливого переламного моменту і як це сколихне суспільство. Лідерам бізнесу ця книжка трохи глибше відкриє, як саме Безос створив махове колесо III, чому воно так добре працює і що можна зробити для боротьби з цим страховиськом. Сподіваюся, що решті читачів ця мандрівка розумом Джеффа Безоса допоможе зрозуміти, що насправді відбувається в

нашому житті щоразу, коли усміхнену коричневу коробку лишають біля дверей.

Для початку потрібно осягнути, якою величезною та могутньою стала Amazon і що вона проникла в наші життя й вплелася в світову економіку значно більшою мірою, ніж уявляється більшості з нас.

Розділ 1. Безономіка

Щойно прокинувшись, Елла попросила Alexa зварити їй кави, перевірити прогноз погоди й замовити продукти з «Whole Foods» з доставкою до дверей квартири ввечері того самого дня. Еллі двадцять шість і світ без Amazon їй заледве знайомий. Підручники для коледжу вона купувала не новими на цьому веб-сайті, а потім знову їх перепродавала. І хоча Елла підписана на Amazon Prime, ще відколи їй виповнилося вісімнадцять, вона й досі відчуває приплив ендорфінів, коли повертається додому й бачить на порозі пакунок, заклеєний брен-дованою пакувальною стрічкою Amazon.

Поснідавши, Елла вирушає на роботу на метро. Їй потрібно замовити Bluetooth-клавіатури для офісу й зовсім не дивина, що найліпший вибір на Amazon. Елла двічі клацає мишкою й знає, що вже завтра замовлення буде в неї на столі, або й уже сьогодні, якщо клавіатури знадобляться їй терміново. Вона робить резервні копії важливих документів компанії та зберігає їх у хмарі, створеній Amazon Web Services, вивчає умови кредитування малого бізнесу, яке пропонує Amazon Lending, а потім збирає свою команду, щоб обговорити наступну визначну віху її стартапу: запуск нового продукту на сайті Amazon. Того самого вечора, дорогою додому вона заходить до крамниці Amazon Go без касирів, щоб узяти чогось попоїсти, а на виході сенсори й камери автоматично списують з її рахунку Amazon плату за все, що вона взяла. Елла повертається додому та просить Alexa зачитати рецепт вечері. Поївши, вона відпочиває, попросивши Alexa увімкнути на телевізорі «Дивовижну місіс Мей-зел» — справжній хіт на Amazon Prime Video, а потім засинає, читаючи Kindle.

Елла — вигаданий персонаж, однак світ, у якому вона живе, дуже реальний. Усім нам відомо, що в екосистемі Amazon існує чимало таких, як вона — учасники Amazon Prime щорічно сплачують \$119 за право повністю зануритися в неї. Мільйони продуктів Amazon можуть безкоштовно доставити їм у сімнадцяти країнах світу вже за два дні чи й менше. Однак не всі покупці Amazon є учасниками програми лояльності Prime. По всьому світу налічують ще приблизно 200 мільйонів онлайн-покупців, які, байдуже, усвідомлюють вони це чи ні, довічно підписалися на операційну систему Безоса¹⁵. А Безос тільки розпочав проникати на світові ринки. Компанія розкинула щупальці в Європі, Індії, Африці, Південній Америці та Японії. Amazon поступилася лише в Китаї, де панують свої грізні цифрові гіганти Alibaba та Tencent.

Для пересічної людини Amazon — це бізнес, який продає різноманітні товари в невеличких коричневих коробках. Будь-якого дня пройдіться вулицями Лос-Анджелеса, Лондона чи Мумбаї, й побачите усміхнені коробки Amazon, складені у вестибюлях чи залишені біля дверей. Колишній виконавчий директор Amazon, який десятиліття пропрацював на високих посадах у компанії, розповів мені, що насправді Amazon створює нову операційну систему, всеохопнішу й усюдисущу, аніж iOS Apple, чи Android Google. «Усе, що ми створили в Amazon, — говорить він, — мало на меті міцніше вплестися в канву [людських] життів. Нам це вдалося з Amazon.com, а тепер на черзі Amazon Echo з голосовим помічником Alexa, який повідомляє погоду, вмикає музику, контролює освітлення та охолодження повітря в домівках і, так, допомагає здійснювати покупки на Amazon.com. Ми наближаємося до межі, де має відбутися величезна інтеграція. Amazon стає операційною системою вашого життя».

Важко досягнути, якою популярною та всеосяжною стала Amazon, зробивши нас залежними від неї. У 2017 році під час святкового сезону 75% американців, які здійснювали покупки онлайн, сказали, що більшість товарів придбали на Amazon. На наступній сходинці опинився Walmart.com із 8% опитаних, які заявили, що саме там зробили більшість покупок¹⁶. Щоб доставити лавину пакунків Amazon, вантажівкам Поштової служби США довелося здійснювати додаткові рейси в передмістя. У деяких районах листоноші мусили ставати до роботи о 4-й ранку, інакше не осилили б увесь обсяг відправлень. На Фаєр-Ай-ленд, що в Нью-Йорку, вранішній місцевий пором так довго завантажує відправлення Amazon, що деяким пасажиром доводиться сідати на інший човен, який відправляється раніше, інакше вони спізнювалися б на потяг до Нью-Йорка та не змогли вчасно прийти на роботу.

У добу, коли люди втрачають довіру до різних інституцій, Amazon здобула глибоку повагу. У 2018 році Бейкер Центр у Джорджтаунському університеті поцікавився в американців, яким установам вони довіряють найбільше. Демократи віддали перевагу Amazon. Це досить несподівано, з огляду на те, що ліві дедалі нарікають на важкі умови праці на складах компанії та на її здатність витискати з місцевих урядів величезні податкові пільги, а також той факт, що 2017 і 2018 рр. Amazon заплатила мізерні податки або ж узагалі була звільнена від них. За результатами опитування, республіканці розмістили Amazon на третьому місці — це й не дивно — після військових та місцевої поліції. Утім демократи і республіканці, які взяли участь в опитуванні, шанують Amazon більше за ФБР, університети, Конгрес, пресу, суди та релігійні установи¹⁷. Можливо, це допоможе пояснити те, що до церкви ходять 51%

американських родин, натомість членство в Amazon Prime мають 52%¹⁸.

Особливо глибоко пошана до Amazon укоренилася серед покоління міленіалів. Max Borges Agency опитало 1108 людей віком від 18 до 34, які протягом останнього року купували техніку на Amazon. Приголомшливі 44% міленіалів заявили, що вони радше на рік відмовилися б від сексу, аніж від Amazon, а 77% були готові на рік відмовитися від алкоголю, віддавши перевагу Amazon¹⁹. Однак про стиль життя та сексуальний потяг міленіалів ці дані можуть розповісти не менше, ніж про привабливість Amazon.

Така зоряна репутація серед споживачів перетворюється на доларові знаки. У середині 2019 року інформаційна фірма Kantar, підрозділ рекламного гіганта WPP, оприлюднила рейтинг найдорожчих брендів у світі, в якому Amazon посіла першу сходинку. За приблизною оцінкою Kantar, компанія вартує \$315 мільярдів, тобто на цілих \$108 мільярдів більше, порівняно з минулим роком. Amazon обійшла навіть Apple та Google. А Alibaba і Tencent перевершила більше, ніж удвічі²⁰.

Amazon починає викликати таку залежність, що нині забирає значну частку прибутків американців. Компанія витягує 2,1% усіх господарчих витрат, або приблизно \$1320 з кожної американської родини із прибутком \$63 000 на рік²¹. Споживачі охоче розкривають гаманці для Amazon передусім тому, що компанія заощаджує їхній час, дає змогу уникнути тісняви та відчутних витрат на пальне чи поїздку громадським транспортом до магазину за такими буденними товарами, як підгузки чи батарейки. Наведу конкретний випадок. Коли Шарлотті Ме-ерсон, колишній редакторці книжок, яка мешкає у Верхньому Вест-Сайді на Мангеттені, знадобилися нові батарейки для старого телефону наземної лінії зв'язку, вона сіла

на автобус до найближчої крамниці BestBuy, щоб придбати заміну. Послужливий працівник сказав: «BestBuy не продає таких батарейок, проте я радо вам допоможу». Далі він пройшов до комп'ютера й замовив для жінки нові батарейки — на Amazon.

Навіть ті покупці, які свідомо нехтують Amazon, не можуть жити без неї. Нона Віллінс Ароновіц у статті для New York Times зауважила, що принципо-во не користувалася Amazon через повідомлення, які вона читала про ставлення компанії до складських працівників. Однак після того, як у її 85-річного батька, який на певному етапі свого життя був профспілковим активістом, стався серйозний серцевий напад, Ароновіц стала залежною від Amazon, адже лише так могла бути впевненою, що її прикутий до будинку батько мав усе потрібне — від м'ячиків для лікувальної терапії до дешевих екоконтейнерів для зберігання їжі. Для Ароновіц користування Amazon скидалося на «угоду з дияволом», проте про батька вона написала так: «Він не може самостійно сходити до крамниці, а доглядальниця не може постійно ходити до спеціалізованих аптек і магазинів з медичними товарами. Тож Amazon Prime став для батька справжнім порятунком»²².

Ніхто не має надійної статистики з цього питання, проте існує чимало непідтверджених розповідей про те, що в деяких покупців виникала психологічна залежність від Amazon. На певному етапі сорокарічному чоловікові з Сано, штат Мейн, заблокували обліковий запис за те, що він повертав забагато смартфонів — алгоритми Amazon потайки вирішують, хто гідний, а хто ні. Щоб повернути собі гарну репутацію, чоловікові знадобився не один місяць. Після багатьох розмов з працівниками служби обслуговування клієнтів Amazon, його обліковий запис нарешті відновили. Як він розповів Wall Street

Journal: «Я був спантеличений та дезорієнтований. Ви й не усвідомлюєте, як міцно компанія вплелася в вашу щоденну рутину, доки цей зв'язок не переривається»²³.

Трохи згодом науковці з'ясували, що користування соціальними мережами на кшталт фейсбук, твітер чи інстаграм і справді може спричиняти залежність. Щоразу, коли телефон дзеленчить, сповіщаючи про останню кількість уподобайок чи захопливий коментар, мозок вивільняє допамін — нейротрансмітер, що викликає відчуття задоволення. Користувачі звикають до цих невеликих сплесків і нав'язливо оновлюють сторінку, щоб перевірити чи ніхто раптом не прокоментував їхній останній допис. Шон Паркер, президент-засновник Facebook, який звільнився з компанії 2005 року, якось пояснював, що для того, щоб підчепити користувачів, компанія зважає на «вразливе місце людської психології. Щоразу, коли хтось уподобує чи коментує допис або світлину, ми... даруємо вам невеличкий сплеск допаміну»²⁴.

Інтернет-залежність може виникнути і в дорослих, і в дітей, однак цей феномен найяскравіше помітний у дітей, які прикипають до екрана, тимчасом як мали б розвивати навички спілкування та читання. Дійшло до того, що деякі титани Кремнієвої долини не дозволяють нащадкам користуватися телефонами, або суворо обмежують доступ до цих пристроїв. Кріс Андерсон, колишній редактор Wired, а нині головний виконавчий директор компанії-виробника роботів і дронів — а його заледве можна назвати противником нових технологій — в інтерв'ю для New York Times прокоментував ситуацію з дітьми та використанням екранів: «Якщо порівнювати із цукеркою та кокаїном, то це радше кокаїн. Технологи, які створювали ці продукти, та письменники, які спостерігали за технологічною революцією, були наївні. Вони вважали, що ми зможемо

контролювати її, проте цей процес нам непідконтрольний. Тут задіяні безпосередньо центри задоволення в ще не до кінця сформованому мозку»²⁵.

Якщо соціальні мережі на кшталт фейсбуку, інстаграму чи твітеру можуть стати причиною соціальних та психологічних проблем, то Amazon відповідальна за погіршення не менш серйозного явища — шопоголізму. Його чарівність така потужна, що дехто потрапляє в замкнене коло непереборного прагнення певних відчуттів, що призводить до плачевних фінансових наслідків. Кнопка «Купити» є відповідником звукового сповіщення від фейсбуку чи інстаграму. Проте людина розуміє, що замість «уподобайки» від друга, натиснувши цю кнопку, отримає винагороду.

Уже за день чи два до неї додому привезуть пакунок із бажаною річчю. Це відповідник отриманих подарунків на свята чи день народження впродовж року, а тому людина отримує подвійну дозу допаміну — одну після натискання кнопки, а іншу, коли лунає дверний дзвінок, сповіщаючи про доставку.

Через це замкнене коло Amazon та непереборне прагнення отримати певні відчуття, дехто страждає фінансово. Ейпріл Бенсон — психологиня з Нью-Йорка, яка спеціалізується на шопоголізмі. Під час дослідження вона дізналася про деякі серйозні випадки залежності онлайн-покупців, зокрема й про жінку середнього віку з Лонг-Айленду на ім'я Констанс, яка нещодавно збанкрутувала, накопичивши \$150 000 боргу. Як розповіла Бенсон сама Констанс: «Я ніколи не мала справи з наркотиками, однак покупки для мене — це ніби чергова доза. Для підтримання такої звички я працюю по 7 днів на тиждень... Чимось доводиться жертвувати».

Шопоголізм явище не нове, проте завдяки інтер-нету та зручності здійснення покупок онлайн, така залежність

розвивається легше. Max Borges Agency здійснило опитування покупців-міленіалів та з'ясувало, що 47% опитаних купували щось онлайн під час користування вбиральною, 57% у робочий час, 23% в транспорті, а 19% у стані алкогольного сп'яніння (хоча, здавалося б, цей показник міг бути вищим)²⁶. Учителька з північно-східної частини країни розповіла, що зрідка сидить п'яна в ліжку та купує щось на Amazon, а наступного ранку не може пригадати, що саме замовила.

Люди швидко звикають до того, що для здійснення покупки варто лишень натиснути кнопку, або віддати голосову команду Alexa, а тому деякі покупці врешті просто починають купувати більше, аніж потребують. Якось я спіймав себе на замовленні на Amazon банки для кави з нержавіючої сталі з отвором для виходу двоокису вуглецю, щоб таким чином кава лишалася свіжою. Та кому взагалі відомо, що CO₂ шкодить каві й чому я цим переймався? Однак я все одно її придбав. Що більше ми знаємо, що можемо купити, то більше купуємо. Онлайн-покупки — це чудовий спосіб прокрастинації. Втомилися від розрахунків чи написання службової записки? Якимось чином мозок нагадує, що вам конче потрібна нова пара в'єтнамок для походу на пляж на наступному тижні і змушує пальці перепурхнути до Amazon.

Одна із причин, чому покупці потрапляють на гачок Amazon, — можливості знайти практично все, що вони хочуть. Насправді, 2018 року Amazon і мільйони сторонніх ритейлерів, які торгують на сайті, розмістили на ньому 600 млн товарів з усього світу²⁷. Порівняйте цю цифру з Walmart, найбільшим оффлайн та інтернет-магазином у світі, який пропонує 120 000 товарів у супермаркетах і майже 70 млн онлайн. Кількість пропонованих товарів на Amazon у понад восьмеро перевищує пропозицію Walmart — найбільшого світового ритейлера.

Пірнувши глибше в Маріанську западину вебсайту Amazon можна відшукати дещо цікаве. Покупці можуть придбати туалетне сидіння з 16-колірним нічним підсвічуванням, що реагує на рух (\$9,63), чоловічі чорні силіконові обручки (\$12,99 за чотири штуки) для тих, у кого обмежений бюджет та вочевидь похмурий настрій, Бальзам для бороди щирого аміша, який не потребує змивання (\$11,43)²⁸, статеві пари живих мадагаскарських свистячих тарганів (*Gromphadorhina Portentosa*) за \$13,50 і, на жаль, уже не доступну, але мою улюблену позицію: наволочку з нанесеним зображенням оголеного торсу Ніколаса Кейджа (\$5,89). Цей товар мав 239 переглядів та 4-зірковий рейтинг. Одна щаслива власниця на ім'я Кара написала у відгуку про покупку: «Знаючи, що поруч зі мною в ліжку Ніколас, я почуваюся такою захищеною».

Однак далеко не всі представлені на сайті товари є дрібними. За \$35 279 покупці можуть замовити токарний верстат масою понад три з половиною тонни, а це майже як Ford Expedition, та навіть отримати безкоштовну доставку, хоча для отримання такого відправлення хтось неодмінно мусить бути вдома. Також для безкоштовної доставки доступний 305-кілограмовий двигун GM, який не потребує збирання, 136-кілограмовий набір гантель і зброярний сейф, масою чверть тонни. Один із покупців попередив, що безкоштовна доставка не включає підйом цього важезного сейфа вгору сходами²⁹.

Маючи доступ до колосального обсягу даних про те, які категорії продуктів добре продаються, Amazon опиняється у вкрай вигідному становищі для продажу власних товарів, що, власне, і робить. Коли компанія бачить, що якась категорія, наприклад сині кашемірові светри або розумні мікрохвильовки, набуває популярності, то знаходить виробника й починає випускати ці товари під власною маркою. Класичним

прикладом такої стратегії є батарейки Amazon Basic, які конкурують безпосередньо з Eveready та Duracell і часто є дешевшими за ці преміум-бренди. У 2016 році Amazon мала приблизно 20 власних марок, включно з Amazon Basics та лінійкою сучасного жіночого одягу Lark & Ro та маркою дитячого одягу Scout & Ro³⁰. У 2018 році кількість власних марок Amazon зросла до 140, включно з Rivet, що представляє меблі стилізовані під середину минулого століття, та Happy Belly з продуктами харчування й напоями³¹. Марки товарів для дому цілком можуть стати для Amazon великим бізнесом. Згідно з даними аналітика з SunTrust Robinson, 2018 року продажі власних брендів Amazon сягнули позначки \$7,5 мільярдів. За прогнозами, до 2022 року вони зростуть до \$25 мільярдів³².

Хоча опитування й демонструють, що більшість покупців люблять Amazon, вони також містять чимало випадків, — а надто серед міленіалів, з якими я спілкувався — що результати пошуку дедалі більше захаращені рекламними товарами і «виборами» Amazon. За словами покупців, безлад відштовхує їх. Також виникає відчуття переповненості кількістю пропонованих продуктів. На величезному звалищі онлайн-покупок важко обрати щось одне. Набравши в пошуковому рядку «кросівки для бігу», покупець отримує понад 70 000 результатів. То які ж обрати? Навіть не уявляю. З появою фальшивих відгуків та рецензентів, які пропонують висловити свою думку в обмін на безкоштовні продукти, важко розібратися, який із товарів найкращий.

Іронія в тому, що за результатами досліджень, покупці, які мають менший вибір, обирають кращі продукти і, найімовірніше, їх придбають. Шіна Айенґар, професорка Колумбійського університету та авторка книжки «The art of choosing», 1995 року провела так званий Тест із варенням. В

одному з каліфорнійських магазинів вона виставила столик із зразками варення Wilkin & Sons. Щокілька годин вона змінювала вибір з двадцяти чотирьох видів на групу з шести видів варення. Вона з'ясувала, що приблизно третина з тих, хто мав менший асортимент, урешті таки придбали якийсь із різновидів, порівняно з лише 3% тих, хто обирав з-поміж двадцяти чотирьох видів³³. Завеликий вибір виснажує.

Клієнтам Amazon подобається можливість замовити на сайті будь-що — включно з наволочками з Ніколасом Кейджем, — а швидка й точна доставка цих товарів до дверей змушує їх повертатися за новими покупками. Нещодавно купа коробок Amazon, які я виклав поруч з кошиком для сміття, виявилася такою великою, що сміттева компанія стягнула з мене \$120 за перевищення допустимого ліміту. На щастя, у США і за кордоном більшість картонних коробок переробляють на нові коробки та інші паперові товари. Однак кількість парникових газів, утворених після виготовлення усіх цих усміхнених пакунків, і справді тривожна.

Від часу заснування Amazon Безос скоротив час доставки товарів, які продає компанія. Із запровадженням Prime 2005 року учасники програми отримали безкоштовну дводенну доставку на окремі групи товарів і відтоді їхня кількість лише зростає. На початку 2019 року Amazon оголосила про те, що працює над пришвидшенням дводенної доставки Prime до одnodенної. А тим, кому товари потрібні ще швидше, компанія пропонує Prime Now, учасники якої отримують безкоштовну доставку *того* самого дня на понад три мільйони товарів за умови оформлення замовлення на суму від \$35. Окрім США, доставка того самого дня доступна і в Австралії, Англії, Німеччині та Японії. (Найпопулярніший товар для доставки Prime Now — банани. Хто б міг подумати?) У 2018 році Amazon

доставила два мільярди товарів за один день чи й менше, і час доставки стає дедалі коротшим. Покупцеві з Кіркланду, штат Вашингтон доставили ігрову консоль Nintendo NES Classic, а покупцеві з Шарлотт, Північна Кароліна — наплічник High Sierra усього за дев'ять хвилин³⁴.

Під час доставки пакунків дуже важливою є так звана остання миля, тобто відстань від складу до споживача і тут Amazon покладається не лише на місцеву пошту чи служби доставки на кшталт UPS. У 2018 році Amazon заявила про намір придбати 20 000 фургонів Mercedes для запуску програми, у межах якої з допомогою Amazon підприємці змогли б заснувати власні місцеві транспортні компанії. Окрім цього, компанія також має програму під назвою Amazon Flex, завдяки якій водії Uber і Lyft мають змогу доставляти замовлення. Компанія експериментує й з доставкою дронами. Першу таку тестову доставку Amazon здійснила 2016 року в Англії, коли дрон доставив клієнту неподалік Кембриджа Amazon Fire TV та пакетик попкорну. Від моменту, коли покупець натиснув на кнопку «Купити», до того, як дрон приземлився біля його будинку, минуло лише тридцять хвилин³⁵.

Попри весь свій розмах, UPS і Поштова служба США замалі, щоб осилити таку навалу відправлень. Amazon сподівається створити одну з найнадійніших транспортних компаній у світі і для цього зібрала неабияку кількість контейнерних суден, вантажних літаків і вантажівок з причіпами. У межах секретної ініціативи під назвою Dragon Boat, Amazon орендувала власний флот контейнерних суден для імпорту товарів з китайських фабрик. Окрім цього компанія розбудовує службу повітряної доставки під назвою Amazon Air, плануючи запустити сімдесят вантажних літаків уже до 2021 року. Наприкінці 2018 року Amazon оголосила про будівництво транспортного вузла

повітряних перевезень у міжнародному аеро-порті Форт Ворт Альянс³⁶. І це не голослівна заява. Коли компанія увійшла в сферу транспортного бізнесу, Morgan Stanley зменшила прогноз вартості акцій FedEx та UPS через чималу ймовірність, що Amazon поглине частину зростання цих гігантів³⁷.

Один із ключів до швидкої доставки — це будівництво складів неподалік від клієнтів Amazon, байдуже, чи йдеться про Гертфордшир в Англії, Сан-Паоло в Бразилії, Осаку в Японії, Нью-Делі, або Тяньцзін у Китаї³⁸. Станом на 2019 рік Amazon має 175 складів по всьому світу й продовжує розширюватися та викуповує навіть покинуті торговельні центри, перетворюючи їх на розподільчі пункти. На початку 2019 року компанія придбала два торговельні центри в Клівленді, розташовані в центрі міста, які вже мали підключення до електро- та водопостачання, парковку й прилеглу автобусну зупинку для зручності працівників складу, яким власний автомобіль був не по кишені³⁹.

Масштаб системи збуту Amazon досягнути важко. У 2017 році з величезного комплексу складів Amazon відправила приблизно 3,3 млрд пакунків, а це те саме, що відправити посылку майже половині всього населення планети. За прогнозами, 2018 року ця цифра мала зрости до 4,4 млрд пакунків, тобто до 12 млн пакунків на день⁴⁰.

Нинішні покупці хочуть мати не лише швидку доставку, а й можливість обирати між тим, щоб здійснювати покупки онлайн чи неквапом переглядати товари в фізичній крамниці. У 2017 році Amazon придбала мережу продуктових магазинів Whole Foods, заплативши за неї \$13,7 мільярдів, тож тепер цілком може стати лідером нової гібридної форми роздрібних продажів, що має всі шанси зруйнувати традиційну торгівлю. У мережі Whole Foods понад 500 оффлайн-магазинів, тож клієнти

Amazon можуть замовити бакалійні товари онлайн і отримати їх з доставкою додому, або ж забрати їх дорогою з роботи.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ