

Содержание

Введение.....	7
Глава 1. Безономика	21
Глава 2. Самый богатый человек в мире	39
Глава 3. В Бога мы верим, от остальных требуются данные.....	53
Глава 4. 10 000-летний человек.....	71
Глава 5. Кручу, верчу, угодить хочу.....	83
Глава 6. «Зарабатывай свой трезубец каждый день».....	103
Глава 7. Общительная Alexa.....	117
Глава 8. Склады, работающие во тьме.....	133
Глава 9. Кадриль с дьяволом	157
Глава 10. Атака дронов	175
Глава 11. Годзилла против Мотры	195
Глава 12. Как защитить свой бизнес от Amazon.....	205
Глава 13. Освобожденный Amazon.....	227
Глава 14. Безос под огнем критики	253
Глава 15. «Антимонополия» — новая хипстерская забава.....	271
Глава 16. Истребитель-невидимка против «летающих этажерок».....	285
Благодарности	289
Примечания.....	291

Введение

В первые годы существования Amazon Джефф Безос дважды в год проводил собрания для всех сотрудников в небольшом кинотеатре через дорогу от старой штаб-квартиры компании в центре Сиэтла. С тех пор Amazon разросся, и весной 2017 г. такое собрание, созванное Безосом, проходило в городском спортивном центре KeyArena, расположенном на месте проведения Всемирной выставки 1962 г. и вмещающем 17 459 человек. В тот день центр был переполнен. Последний вопрос, который задали Безосу, звучал так: «Что из себя представляет День 2?» Вопрос вызвал у аудитории смех, ведь все сотрудники Amazon с первой минуты работы в компании запрограммированы мыслить в категориях «Дня 1». На языке Безоса «День 1» означает, что Amazon всегда будет действовать как стартап — каждый день должен быть таким же напряженным и лихорадочным, как первый день запуска нового бизнеса. Даже небоскреб в центре Сиэтла, где находится офис Безоса, называется «День 1».

Одетый в рубашку с белым воротником и серые джинсы, основатель Amazon разразился раскатистым фирменным хохотом, а потом произнес: «Я знаю, как ответить на этот вопрос. День 2 — это... (тут он выдержал длинную паузу) застой». После еще одной паузы он продолжил: «...за которым следует отставание от жизни (пауза), потом мучительный, болезненный упадок (пауза), а затем смерть». Безос улыбнулся и сошел со сцены под смех и аплодисменты сотрудников. Их лидер четко

сформулировал то, что они чувствовали нутром: Amazon может быть технологическим гигантом, но это совершенно иной тип компании, место, где необходимы энергия и драйв и где не приветствуется самоуспокоенность.

Несмотря на свой огромный успех, Безос действительно управляет принадлежащей ему корпорацией, стоимость которой на 2018 г. составила \$1 трлн (больше, чем стоимость любой другой компания в мире) так, как если бы это был небольшой бизнес, существование которого ежедневно находится под угрозой. На всеобщем собрании в ноябре 2018 г., отвечая на вопрос сотрудника о банкротстве крупных компаний, таких как Sears, Безос привел аудиторию в замешательство, сказав: «Amazon пока не настолько громадна, чтобы рухнуть. В сущности, я прогнозирую, что однажды это случится — Amazon обанкротится. Если вы посмотрите на крупные компании, продолжительность их жизни, как правило, составляет 30 с лишним лет, но никак не 100 с лишним». На тот момент Amazon было 24 года.

Почему же Безос заговорил со своим «войском» о перспективах гибели Amazon? Возможно, он не хотел сглазить удачу, сопровождавшую компанию, демонстрируя самодовольство и уверенность в ее неуязвимости. Быть может, опасался, что какой-нибудь конкурирующий гигант вроде Walmart или Alibaba разгадает секреты Amazon и застигнет компанию врасплох. В обоих предположениях есть доля правды, но в глубине души Безос больше всего опасается того, что Amazon станет жертвой так называемой болезни крупной компании, когда сотрудники фокусируются на отношениях друг с другом, а не со своими клиентами, и где блуждание в бюрократических дебрях становится важнее, чем решение реальных проблем.

На таких собраниях [1] Безос призывает сотрудников не почивать на лаврах, а работать еще усерднее, придумывая новые товары и услуги, чтобы угодить клиентам, тем самым оттягивая «день расплаты» как можно дольше. Лучший способ осчастливить клиентов, согласно наставлениям Безоса, — это

сделать их жизнь дешевле и проще. Как он выразился [2], «невозможно представить, чтобы в будущем, лет эдак через десять, покупатель пришел и сказал: “Джефф, мне очень нравится Amazon, но я хотел бы, чтобы цены были чуточку выше”. Или “Я люблю Amazon, но предпочел бы, чтобы вы доставляли товар немного медленнее”».

Это типичный подход Безоса. Он требовательный, нестандартно мыслящий лидер — сложно представить генерального директора GM или IBM, непринужденно говорящего о банкротстве, не вызывая при этом паники среди сотрудников и не провоцируя обрушения стоимости акций. Во многом Amazon — это Amazon именно потому, что Безос создал культуру, в которой все ставится под сомнение и ничто не принимается как должное, даже само существование компании, при этом каждый должен сосредотачиваться на клиентах, потому что все остальное вытекает из этого. В вышедшей в 2013 г. книге Брэда Стоуна «The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon», рассказывающей об истории создания компании, приводится цитата Безоса [3]: «Если вы хотите докопаться до истины, объясняющей, что отличает нас от других, то вот вам ответ. Мы по-настоящему клиентоориентированы, мы по-настоящему настроены на долгосрочную перспективу, и мы по-настоящему стремимся изобретать что-то новое. Большинство компаний работают иначе. Они ориентированы на конкурентов, а не на клиентов. Они хотят заниматься тем, что принесет им дивиденды через два-три года, и, если этого не происходит, они переключаются на что-то другое. И, кроме того, они предпочитают быть последователями, а не изобретателями, потому что это безопаснее. Так что, если вы хотите узнать правду об Amazon, обратите внимание на то, чем мы отличаемся от остальных. Очень немногие компании обладают всеми тремя названными характеристиками».

Все это может смахивать на избитые фразы из арсенала любого руководителя, но Безос — особый случай. Он выделяется среди других титанов современного бизнеса, потому

ему удалось использовать свой высокий IQ, воинственный стиль и безграничную энергию, чтобы сформировать в Amazon культуру настоящей заботы о клиенте. Он жестко критикует топ-менеджеров, которые больше беспокоятся о конкуренции, чем о потребителях. Когда он видит электронное письмо от недовольного покупателя, то направляет его руководителю соответствующего подразделения, просто пометив знаком вопроса. Это сигнал тревоги для бедняги, получающего это сообщение; у него, как у собаки Павлова, тут же срабатывает рефлекс: он бросает все дела и бежит решать проблему клиента. Из множества сотрудников Amazon, как нынешних, так и бывших, у которых я брал интервью для этой книги, каждый в какой-то момент произносил фразу «Все начинается с клиента», как будто их мозг был запрограммирован одним из лучших ИТ-специалистов компании.

Однако, по мере более глубокого погружения в тему, я перестал воспринимать эти мантры о клиентоориентированности как ответ на все вопросы. Да, они помогали объяснить успех Amazon, но это было далеко не все. Я хотел понять, чего же *на самом деле* хочет Amazon. Потратив два года на исследования и опросив более сотни человек, включая многих топ-менеджеров, я пришел к такому выводу: Amazon хочет быть самой умной компанией, которую когда-либо знал мир.

Многие бизнес-игроки постоянно придумывают умные вещи, но Безос отстроил компанию, деятельность которой в значительной степени основана на больших данных и искусственном интеллекте (ИИ). Вокруг ИИ много шумихи, но, по сути, именно бизнес-модель Amazon стала первой и самой сложной системой, работающей благодаря ИИ, и при этом она сама по себе становится умнее и масштабнее. Более того, все чаще алгоритмы управляют деятельностью компании. Алгоритмы *становятся* компанией.

Безос построил Amazon по принципу маховика — термин, который в компании используется повсеместно. Парадигма маховика — не столько формула, сколько образ

высокотехнологичного вечного двигателя роста — глубоко укоренилась в корпоративной культуре. Представьте себе трехтонное каменное колесо, покоящееся на оси, подвешенной на опорах. Привести его в движение не так-то просто. Фокус в том, чтобы изо дня в день прикладывать достаточно усилий, чтобы заставить маховик вращаться все быстрее и быстрее, пока он не начнет двигаться самостоятельно. Когда Amazon предлагает бонусы участникам программы Prime, например бесплатную одно- или двухдневную доставку, бесплатный просмотр телешоу или скидку в супермаркетах Whole Foods, она привлекает больше клиентов на свой сайт. Клиенты, в свою очередь, привлекают к Amazon.com больше сторонних продавцов, стремящихся охватить внушительный пул потенциальных покупателей. (Сегодня независимые сторонние продавцы реализуют более половины всех товаров, продаваемых на Amazon. Остальное компания продает сама напрямую.) Рост числа продавцов увеличивает доходы Amazon и обеспечивает значительную экономию за счет масштаба, что позволяет снижать цены на сайте и предлагать покупателям больше бонусов. Это способствует увеличению числа клиентов на Amazon.com и количества заинтересованных в них продавцов. В результате маховик вращается все быстрее и быстрее.

Успешные компании создавали маховики и раньше. Джим Коллинз в культовой книге «От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...» [4], вышедшей в 2001 г., предложил этот термин и привел примеры компаний, таких как Kroger и Nucor Steel, чьи руководители годами терпеливо выстраивали успешный бизнес, приводя в движение свои собственные версии маховика. В 1965 г., как пишет Коллинз, Nucor находилась под угрозой банкротства, когда ее генеральный директор Кен Айверсон пришел к выводу, что компания может производить дешевую сталь с помощью нового технологического процесса на мини-заводах. Запустив один такой завод, Nucor привлекла больше покупателей, что увеличило доходы и позволило ей построить другой, более

экономичный мини-завод, который, в свою очередь, привлек еще больше клиентов, и так далее. В течение двух десятилетий Айверсон и его команда были сосредоточены на раскрутке созданного ими маховика, и к середине 1980-х Nucor стала самой прибыльной сталелитейной компанией США. Этот статус она сохраняла и в 2019 г.

Но маховик Amazon устроен иначе: он превратился в гораздо более внушительный механизм. То, что сделал Безос, вывело саму концепцию на новый уровень, радикально изменило способы ведения бизнеса и обеспечило компании практически несокрушимое конкурентное преимущество. Он создал корпорацию следующего поколения, модель ведения бизнеса в XXI в. Сегодня Безос раскручивает свой маховик благодаря умелому использованию ИИ, машинного обучения и больших данных. Компания настолько преуспела в применении компьютерных технологий, что сама обучается и становится изощреннее. Ни одна корпорация никогда не добивалась на этом поприще подобных успехов. Многие главы компаний на словах признают важность искусственного интеллекта и нанимают горстку специалистов по обработке и анализу данных, стремясь внедрить технологии ИИ в свою бизнес-модель. При этом в Amazon технологии являются ключевым фактором для всего, что делает компания. Стоит отметить, что для разработки [5] и совершенствования своего волшебного джинна Алекса, использующего речевые технологии ИИ, компания, по состоянию на 2019 г., задействовала около 10 000 сотрудников, большинство из которых — это специалисты по обработке данных, инженеры и программисты.

С самого первого дня Amazon была технологической компанией, просто так уж вышло, что свою деятельность она начала с продажи книг. Благодаря усилиям Безоса большие данные и ИИ стали сердцем его компании. Первоначальный веб-сайт Amazon, который был запущен в июле 1995 г., обеспечивал удобство пользования книжным каталогом, включавшим в себя миллион наименований, поиск в котором можно

было осуществлять по «автору, теме, названию, ключевому слову и так далее». Прокрутив веб-страницу вниз, пользователи могли обнаружить упоминание о первом примере применения Amazon компьютерного интеллекта — технологии, с помощью которой в ближайшее десятилетие компания совершит переворот в сфере розничной торговли. В параграфе в самом конце нахваливался сервис персональных уведомлений Eyes — «наш неутомимый автоматический поисковый агент». Как только книга вашего любимого автора выходила в свет впервые или новым тиражом, сервис тут же сообщал вам об этом по электронной почте.

С тех пор Amazon неустанно использует свои технологические возможности, чтобы совершенствовать сервис рекомендаций, а также чтобы гарантировать наличие необходимых товаров на соответствующих складах для их быстрой доставки. Компания собрала огромное количество данных о своих клиентах, чтобы разработать алгоритмы, помогающие обеспечивать наилучший сервис, низкие цены и ошеломляющий выбор товаров. В какой-то момент ее система достигла того уровня, когда многие решения по розничным продажам, которые раньше были прерогативой топ-менеджеров, теперь принимаются машинами, причем последние становятся с каждым разом все умнее. Каждый раз, когда такие машины решают доставить 10 000 сумок-холодильников на склад в Пасадине к началу игры на «Роуз Боул»* или с наступлением зимы отослать 1000 пар варежек на склад Анн-Арбора, они запускают механизм последующей проверки, позволяющей оценить правильность решения и в следующий раз уж точно сделать все как надо. В результате маховик вращается все быстрее и быстрее.

Неустанно крутящийся маховик Безоса помог превратить Amazon в самую грозную и наводящую ужас компанию в мире.

* Проходящая 1 или 2 января ежегодная игра между чемпионами студенческих конференций по американскому футболу на одноименном стадионе в пригороде Лос-Анджелеса. — *Здесь и далее прим. ред.*

В 2018 г. исследовательская фирма CB Insights [6] выяснила, что американские топ-менеджеры в разговорах с инвесторами упоминали Amazon чаще, чем любую другую компанию, чаще, чем президента Трампа, и почти так же часто, как налоги.

Несмотря на то, что Безос предупреждал свою команду о неизбежном корпоративном апокалипсисе, остановить его, похоже, невозможно. В начале 2019 г. он был самым богатым человеком в мире с состоянием \$160 млрд и удержался на первом месте даже после развода, отдав бывшей жене Маккензи четверть их совместной доли в Amazon (стоимостью \$38 млрд на тот момент). По состоянию на 2019 г. компания, которую он основал [7], контролировала почти 40% всей онлайн-торговли в США и являлась одним из крупнейших интернет-ритейлеров Европы. Amazon расширила охват программы Prime до семнадцати стран, и число подписчиков сервиса по всему миру достигло более 150 млн. Безос превратил Amazon Web Services (AWS) в крупнейшую мировую платформу облачных вычислений, а Prime Video — в стримингового гиганта, наступающего на пятки Netflix. И он же является движущей силой Echo — умной колонки со встроенным голосовым помощником Alexa, продажи которой за первые несколько лет после выхода на рынок составили около 50 млн штук. На протяжении 2010-х гг. его компания росла в среднем на 25% в год — поразительные показатели для такой крупной корпорации (по итогам 2018 г. ее выручка составила \$233 млрд). На ближайшее будущее Безос поставил перед собой задачу стать ключевым игроком в традиционном ритейле, рекламе, потребительском кредитовании, грузовых перевозках и здравоохранении — и все это благодаря маховику ИИ.

Эту новую корпоративную модель я называю Безономикой. Она разрушает наши представления о бизнесе, а ее массовое заимствование в ближайшие десятилетия окажет сильнейшее влияние на общество. Деловой мир быстро делится на компании, отстаивающие статус-кво, и компании, создающие свою собственную версию Безономики, наращивающие технологические

компетенции в области ИИ, чтобы иметь в своем распоряжении огромный массив данных о том, чем заняты и чего хотят их клиенты. К последним уже можно отнести таких известных технологических гигантов, как Alphabet, Alibaba, Apple, Facebook, JD.com и Tencent. Есть в этом лагере и традиционные компании, например Goldman Sachs. Харит Талвар [8], глава Marcus, подразделения Goldman Sachs по потребительскому кредитованию, на конференции 2019 г. рассказал об «амазонизации» банковской сферы: «Наша цель — разрушить устоявшуюся систему предоставления и потребления финансовых услуг, аналогично тому, что сделала и продолжает делать Amazon в розничной торговле». Как известно, сама Amazon уже нацелилась на то, чтобы совершить переворот и в банковской отрасли.

Вторая словам Талвара, генеральный директор Uber Дара Хосровшахи говорит, что он хочет, чтобы его райдшеринговая платформа стала «Amazon в транспортном обслуживании» и с помощью больших данных удовлетворяла все потребности клиентов, от доставки еды до проката скутеров. «Автомобили для нас — то же, что книги для Amazon. Так же, как Amazon [9], которая когда-то начала с книг и, постепенно расширяя линейку товаров, смогла в итоге создать уникальную инфраструктуру, Uber добьется похожего результата в своей области». На конец 2019 г. капитализация компании составила \$52 млрд, и это позволяет говорить, что внедрение в ней модели Безономики пока работает.

Walmart, крупнейшая компания в мире по объему выручки, прилагает все усилия, чтобы вступить в этот престижный клуб, вкладывая значительные средства в ИИ и большие данные. Она пытается доказать, что традиционный ритейлер может трансформироваться в технологическую платформу XXI в., и тратит миллиарды, готовясь к битве. Другие компании отреагировали на угрозу со стороны Amazon попыткой защитить свое положение на рынке, предлагая клиентам высокий уровень персонализации сервиса и то человеческое общение, которое машине Amazon не по плечу. К этой категории относятся Best

Buy, Williams-Sonoma, британский интернет-магазин одежды и обуви ASOS, швейцарский элитный ритейлер Richemont — владелец бренда Cartier, а также Crate & Barrel, принадлежащий немецкому гиганту электронной коммерции Otto. В этот ряд можно поставить и небольших смельчаков, таких как Stitch Fix, Warby Parker и Lulus. Тем, кого это не затронуло, либо повезло оказаться в секторах экономики, которые не интересуют гиганта ИИ (тяжелая индустрия, юридические услуги, ресторанный бизнес и недвижимость), либо они не осознают всей серьезности ситуации и тратят время впустую, пока каток Amazon их не раздавит.

Влияние Безономики на нашу жизнь также очень велико. Amazon является лидером роботизации, и хотя с момента основания до 2019 г. компания создала более 650 000 рабочих мест, темпы, с которыми она автоматизирует свою деятельность, при их копировании другими настолько дестабилизируют рынок труда, что правительствам придется серьезно отнестись к идее введения безусловного базового дохода. Более того, с увеличением числа компаний, реализующих свою собственную модель Безономики, жизнь станет еще более цифровой и все мы перенесемся в мир, в котором вместо посещения торговых центров или небольших магазинчиков, где можно поболтать с друзьями и соседями, мы будем сидеть в четырех стенах перед светящимся экраном и совершать покупки в один клик.

Пока я писал эту книгу, многие друзья и коллеги спрашивали меня, чего же все-таки больше от Amazon — пользы или вреда. Это справедливый вопрос, но сложный, и простого ответа на него не существует. Я надеюсь, что читатели смогут осознать эту сложность и понять, в чем именно Amazon помогает, а в чем вредит бизнесу и обществу. Это поможет им выжить в эпоху Безономики и при необходимости дать отпор подобным технологическим гигантам.

Отношение человека к Amazon зависит от многих обстоятельств. Так, участники программы Amazon Prime в разных странах мира вряд ли согласятся с тем, что Amazon — это

зло. Программа предлагает огромный выбор [10] товаров — Amazon не дает точных цифр, но один источник оценивает его почти в 600 млн. Цены невысоки, и большинство товаров могут доставить вам бесплатно в течение двух дней или даже раньше. При этом обеспечивается высокое качество обслуживания, а ошибки допускаются крайне редко. Для любителей кино и музыки Amazon предлагает бесплатный каталог из более чем 2 млн песен и производит собственные фильмы, в числе которых отмеченный наградами «Манчестер у моря», а также такие популярные телесериалы, как «Очевидное» и «Человек в высоком замке». В США Amazon неизменно считается [11] самым надежным и любимым брендом, а в мировом масштабе по итогам 2019 г. компания заняла первое место по такому показателю, как репутация бренда, в рейтинге Fortune Global 500.

Политики обвиняют Amazon в том, что она разрушает семейный бизнес, и эти обвинения имеют под собой основания. Компания действительно уничтожала и продолжает уничтожать мелких розничных торговцев, в арсенале которых нет эксклюзивных товаров и услуг, низких цен или быстрой доставки. Но в то же время Amazon активно поддерживает стартапы, создав программу для продвижения ими своей продукции. По итогам 2019 г. на долю миллионов независимых коммерческих организаций [12] — 1 млн только в США — из 130 стран пришлось 58% продаж на платформе Amazon Marketplace. Как утверждает Amazon [13], в 2018 г. благодаря таким продажам малый бизнес во всем мире создал 1,6 млн дополнительных рабочих мест. Стоит отметить, что помощь малым и средним предприятиям этим не ограничивается. Так, благодаря сервису облачных вычислений AWS предприниматели могут по разумной цене пользоваться возможностями корпоративных компьютерных сетей, а голосовое программное обеспечение Alexa, использующее ИИ, открыло огромные возможности для разработчиков приложений и производителей умных устройств.

Но все это имеет свою цену. В обширной глобальной сети складов Amazon заняты сотни тысяч человек, которых

не защищает профсоюз, и они сталкиваются с тяжелыми, порой унижительными условиями труда. При всей незавидности их положения работникам приходится беспокоиться еще и о том, что их заменят роботы, способные выполнять их функции быстрее и дешевле. И этот день наступит раньше, чем многие думают.

Культура компании отличается бешеным темпом и агрессивностью, ошибки не прощаются ни офисным сотрудникам, ни рабочим. Если говорить об экологии, миллиарды осуществляемых компанией доставок и ее энергозатратные серверные фермы отнюдь не способствуют снижению выбросов парниковых газов. Доминирование Amazon в онлайн-торговле привело к тому, что политики начали активно призывать к разделению ее бизнеса. Вдобавок ко всему, в 2017 и 2018 гг. [14], по оценкам *The Wall Street Journal*, компания на законных основаниях не платила или заплатила небольшой федеральный налог на прибыль — факт, в который трудно поверить, учитывая, что ее прибыль только в 2018 г. составила \$10 млрд. Одна из причин заключается в том, что Amazon может вычитать понесенные ранее убытки из сегодняшнего налогооблагаемого дохода, во многом так же, как убыточные компании Дональда Трампа позволяли ему платить минимальные налоги или не платить их вовсе.

Это, конечно, серьезные проблемы, но они проистекают из самой природы капитализма. Будучи одной из крупнейших и наиболее успешных технологических платформ, Amazon подвергается резкой критике за некоторые свои действия, и в ряде случаев эта критика оправданна. В качестве наглядного примера можно привести неудачную попытку разместить вторую штаб-квартиру в Нью-Йорке, когда компания не смогла решить возникающие при этом проблемы, о которых заявляли местные общественные группы. Количество выбросов парниковых газов, создаваемых интернет-ритейлером в процессе доставки миллиардов посылок и эксплуатации серверных ферм, не способствует экологическому благополучию

нашей планеты. Но по большому счету решение заключается не в публичных нападках на одну компанию, а в выявлении проблем, которые она и ей подобные создают (и будут создавать), и в принятии соответствующих мер по реформированию налогового законодательства, введению разумных норм выбросов углекислого газа, обеспечению государственной поддержки и обучению тех, кто потерял работу из-за автоматизации.

А пока лучшее, что можно сделать, — это внимательно приглядеться к Amazon и узнать, как эта компания создает будущее. Дело в том, что, нравится нам это или нет, Безономика будет охватывать все новые и новые территории. Я смею надеяться, что, прочитав про Amazon, те, кто занимается реформированием капитализма, лучше поймут, куда движется бизнес в XXI в., как Безономика приблизила переломный момент и как все это отразится на обществе. Бизнес-лидеры смогут узнать подробности создания маховика ИИ, понять, почему он так хорошо работает и что можно предпринять, чтобы конкурировать с этим монстром. Ну а всем нам, я надеюсь, это путешествие в мир Джеффа Безоса поможет разобраться, что на самом деле происходит с нашей жизнью каждый раз, когда на пороге появляется «улыбающаяся» картонная коробка.

Первый шаг заключается в том, чтобы осознать, насколько масштабной и могущественной стала Amazon и насколько глубоко она проникла в нашу жизнь и в мировую экономику — гораздо глубже, чем большинство из нас себе представляет.

ГЛАВА 1

Безономика

Проснувшись утром, Элла просит Alexa сварить ей кофе, посмотреть прогноз погоды и заказать на вечер доставку продуктов из Whole Foods. Элле 26 лет, и мир без Amazon ей, в сущности, незнаком. Во время учебы все нужные учебники она покупала на сайте и там же их продавала. Хотя она подписалась на Amazon Prime в 18 лет, она все еще ощущает прилив эндорфинов, когда приходит домой и обнаруживает на пороге посылку от Amazon.

После завтрака Элла едет на метро в офис. Для работы ей надо приобрести Bluetooth-клавиатуры: никаких неожиданностей — лучший выбор предлагает Amazon. Два клика, и товар будет на ее столе на следующий день, а может быть, и сегодня, если ей нужна срочная доставка. Элла выполняет резервное копирование важных файлов компании в облаке, поддерживаемом Amazon Web Services, изучает условия кредитов для малого бизнеса, предлагаемых Amazon Lending, а затем собирает команду, чтобы обсудить следующий важный этап в жизни их стартапа — запуск нового продукта на сайте Amazon. В тот же вечер, по пути домой, она заходит в магазин без касс Amazon Go, чтобы купить еды, и когда выходит, датчики и камеры автоматически снимают с ее счета в Amazon нужную сумму. Девушка возвращается домой и просит Alexa

прочитать ей рецепт ужина. Расслабившись после еды, она вновь обращается к Alexa с просьбой поставить очередную серию хита «Удивительная миссис Мейзел» от Amazon Prime Video, а затем, немного почитав Kindle, засыпает.

Элла — вымышленный персонаж, но мир, в котором она живет, более чем реален. Все мы знаем, что в экосистеме Amazon похожих на Эллу уже великое множество — в Америке подписчики Amazon Prime платят \$119 в год за привилегию полноправного членства. Миллионы товаров могут быть бесплатно доставлены в любую из 17 стран в течение двух дней или даже быстрее. Однако не все покупатели Amazon являются участниками программы Prime. Во всем мире еще примерно 200 млн [15] других онлайн-покупателей, которые, осознанно или нет, подписали пожизненный контракт на операционную систему Безоса. А сам Безос еще только начал проникать на мировые рынки. Компания простирает свои щупальца в Европу, Индию, Африку, Южную Америку и Японию. Битва проиграна лишь в Китае, где правят бал доморощенные цифровые гиганты — Alibaba и Tencent.

Для случайного прохожего Amazon — это компания, которая доставляет массу вещей в небольших картонных коробках. Прогуляйтесь как-нибудь после полудня по улице в Лос-Анджелесе, Лондоне или Мумбаи, и вы увидите фирменные посылки Amazon, сложенные в вестибюлях или оставленные у порогов домов. По словам бывшего топ-менеджера Amazon, проработавшего там десять лет, компания фактически создает новую операционную систему, которая получит более широкое распространение, чем iOS от Apple или Android от Google. «Все, чем мы там занимались, — сказал он, — было нацелено на то, чтобы стать неотъемлемой частью жизни [людей]. Мы добились этого на Amazon.com, и вот появляется Amazon Echo с Alexa, которая рассказывает нам о погоде, ставит музыку, контролирует освещение и температуру в домах и, да, помогает покупать вещи на Amazon.com. Мы приближаемся к тому моменту, когда

произойдет масштабная интеграция. Amazon становится операционной системой вашей жизни».

Трудно даже представить масштаб популярности Amazon, осознать, насколько мы все к ней привыкли и как глубоко она проникла во все сферы нашей жизни. В 2017 г. в период рождественских праздников [16] три четверти американцев, которые покупают товары в интернете, сказали, что большую часть покупок они совершают в Amazon. Следующим в списке был Walmart.com, где собирались отовариться 8% респондентов. Грузовики почтовой службы США в пригородных районах совершали дополнительные рейсы для доставки нескончаемого потока посылок от Amazon. В некоторых районах почтальоны выходили на маршрут в четыре часа утра, чтобы справиться с объемами работы. На Файер-Айленде (штат Нью-Йорк) местный паром каждое утро так долго разгружал посылки, что некоторым пассажирам приходилось пользоваться более ранним рейсом катера, чтобы не опоздать на пригородный поезд до Нью-Йорка.

В эпоху, когда люди теряют доверие к традиционным институтам, Amazon добивается все большего уважения. В 2018 г. Центр Бейкера при Джорджтаунском университете провел опрос американцев на тему, каким институтам они больше всего доверяют. Демократы на первое место поставили Amazon, что не может не удивлять, учитывая растущие претензии со стороны левых, связанные с тяжелыми условиями труда складских рабочих, способностью компании выбивать у местных властей крупные налоговые льготы, а также с тем, что в 2017 и 2018 гг. она практически не платила федеральный налог на прибыль. Принявшие участие в опросе республиканцы [17] отвели Amazon третье место, пропустив вперед, что неудивительно, армию и местную полицию. В конечном счете все, кто принял участие в опросе, будь то демократы или республиканцы, выразили Amazon больше доверия, чем ФБР, университетам, конгрессу, прессе, судам или церкви. Возможно, это как-то объясняет [18] и тот факт, что доля американских

семей, посещающих церковь, составляет 51%, а доля имеющих членство в Amazon Prime — 52%.

С наибольшим уважением к Amazon относятся миллениалы и представители поколения Z. Агентство Max Borges Agency опросило 1108 человек в возрасте от 18 до 34 лет, которые в прошлом году покупали на Amazon технологическую продукцию. Поразительно, но 44% [19] заявили, что скорее откажутся на год от секса, чем от Amazon, а 77% предпочли бы Amazon алкоголю на тот же период. Правда, не стоит забывать, что эти результаты в равной степени могут свидетельствовать как о привлекательности Amazon, так и об образе жизни и сексуальной активности миллениалов и поколения Z.

Блестящая репутация среди потребителей имеет и денежное выражение. В рейтинге самых дорогих мировых брендов [20], опубликованном в середине 2019 г. агентством Kantar, подразделением рекламного гиганта WPP, Amazon впервые заняла первую строчку. Kantar оценило стоимость бренда в \$315 млрд — на \$108 млрд больше, чем в предыдущем году. Amazon обошла в борьбе за первое место Apple и Google и более чем в два раза опередила Alibaba и Tencent.

Пользование услугами Amazon настолько входит в привычку [21], что сегодня на них уходит значительная доля дохода американцев. Компания выкачивает 2,1% всех расходов домохозяйств, или около \$1320 для семьи, зарабатывающей \$63 000 в год. Основная причина, по которой покупатели столь охотно раскрывают кошельки для Amazon, — это экономия времени, нервов и расходов на поездку в магазин, где они покупают самые обычные товары, такие как подгузники или батарейки. Приведу пример: когда Шарлотте Майерсон, бывшему литературному редактору, а ныне пенсионерке, живущей в Верхнем Вест-Сайде на Манхэттене, понадобились новые батарейки для старого стационарного телефона, она села в автобус и доехала до ближайшего магазина Best Buy. Услужливый продавец сказал, что нужного товара у них в продаже нет, но он может помочь — подошел к компьютеру и оформил заказ на Amazon.

Без Amazon не обходятся даже те, кто относится к компании с презрением. Нона Уиллис Ароновиц в своей авторской колонке в *The New York Times* рассказала, что ненавидит Amazon из-за опубликованных отчетов о том, как компания обращается со складскими работниками. Тем не менее после того как ее 85-летний отец, который когда-то был профсоюзным активистом, перенес тяжелый инсульт, Ароновиц стала зависеть от Amazon. Отца, не способного выходить из дома, нужно было обеспечивать всем необходимым: от мячей для физиотерапии до банок дешевого протеинового порошка. Для Ароновиц пользование услугами Amazon смахивало [22] на «делку с дьяволом», но при этом она признавалась: «Отец не в силах делать покупки самостоятельно, а его сиделка не может тратить свободное время на посещение специализированных аптек и магазинов медицинских товаров. Так что Amazon Prime стала для него единственным спасением».

Вам никто не предоставит точных данных на эту тему, но есть масса анекдотических свидетельств того, что у некоторых покупателей развивается настоящая психологическая зависимость от Amazon. Как-то раз у 40-летнего мужчины из Сако, штат Мэн, временно заблокировали учетную запись за слишком частый возврат смартфонов — алгоритмы Amazon тайно определяют, кто заслуживает подобных санкций. Так этот человек потратил месяцы, пытаясь вернуть себе статус добросовестного пользователя. После многочисленных просьб, адресованных сотруднику службы поддержки клиентов, его аккаунт был, наконец, восстановлен. Как он рассказал потом *The Wall Street Journal* [23], «это не укладывалось в голове и сбивало с толку. Вы даже не представляете, насколько тесно компания связана с вашей повседневной жизнью, пока она вдруг из нее не исчезнет».

Исследователи уже давно выяснили, что пользование социальными сетями, такими как Facebook, Instagram и Twitter, может вызывать привыкание. Каждый раз, когда телефон сообщает о количестве лайков или о восторженном отзыве, мозг

его владельца вырабатывает дофамин — нейромедиатор, который, помимо всего прочего, может вызвать чувство удовольствия. Пользователи привыкают к этим небольшим всплескам радости и с маниакальной частотой проверяют аккаунты, чтобы выяснить, не прокомментировал ли кто-то их последний пост. Шон Паркер, сооснователь и бывший президент Facebook, покинувший компанию в 2005 г., однажды объяснил, что для того, чтобы поймать своих пользователей «на крючок», они воспользовались «человеческими слабостями. Всякий раз, когда кто-то лайкает или комментирует [24] ваш пост или фотографию, мы дарим вам немного дофамина».

Интернет-зависимости подвержены и дети, и взрослые, хотя это явление особенно заметно среди детей, которые приклеиваются к экранам своих гаджетов вместо того, чтобы развивать навыки чтения и живого общения. Дело дошло до того, что некоторые титаны Кремниевой долины не позволяют своим отпрыскам пользоваться смартфонами или по крайней мере строго ограничивают доступ к ним. Крис Андерсон, бывший редактор журнала *Wired*, а ныне исполнительный директор компании, занимающейся дронами и робототехникой, так что вряд ли его можно отнести к луддитам, в интервью *The New York Times* прокомментировал: «По шкале между конфетами и запрещенными веществами они [гаджеты] ближе к запрещенным веществам. Специалисты, создававшие эти продукты, и авторы, пишущие о технической революции, были наивны. Мы думали, что сможем все контролировать [25], но это уже за пределами наших возможностей. Все это идет напрямую в центр удовольствия развивающегося мозга».

Если социальные сети, такие как Facebook, Instagram и Twitter, могут вызывать социальные и психологические проблемы, Amazon несет ответственность за обострение не менее опасной зависимости — неудержимой страсти к покупкам, или шопоголизма. Его притягательность настолько сильна, что некоторые попадают в своего рода порочный круг с ужасающими финансовыми последствиями. Нажатие кнопки

«Купить в 1 клик» эквивалентно получению лайка или одобрительного комментария на Facebook или в Instagram. Но этим дело не ограничивается: через день или два человеку, нажавшему кнопку, доставят посылку с каким-то желанным предметом, что похоже на получение подарка ко дню рождения или какому-то другому празднику. Таким образом, он получает двойной выброс дофамина: один — когда щелкает кнопкой мыши, а другой — когда слышит звонок в дверь, оповещающий о доставке.

Порочный круг, создаваемый Amazon, кому-то дорого обходится. Эйприл Бенсон, психолог из Нью-Йорка, специализирующаяся на проблемах шопоголизма, в ходе исследования столкнулась с несколькими серьезными случаями зависимости интернет-покупателей. Один случай касался женщины средних лет по имени Констанс, живущей на Лонг-Айленде, которая недавно объявила о банкротстве, накопив долгов на \$150 000. В разговоре с Бенсон она сказала: «Я не знаю, каково это — быть наркоманом, но шопинг — это мой наркотик... Я работаю семь дней в неделю, чтобы удовлетворять свою страсть... Думаю, надо что-то менять».

Шопоголики появились не вчера, но благодаря интернету совершать покупки им стало существенно проще. Опрос, проведенный агентством Max Borges Agency [26] среди миллениалов и представителей поколения Z, показал, что 47% совершали покупки в интернете, находясь в ванной комнате, 57% — на работе, 23% — в автомобильной пробке и 19% — в нетрезвом состоянии (хотя, по идее, число нетрезвых покупателей должно быть выше). Одна учительница средней школы на Северо-Востоке поведала, что иногда, сидя пьяной в постели, делает покупки на Amazon, а на следующее утро не может вспомнить, что заказала.

Завораживающая простота покупок посредством нажатия кнопки или голосовой команды Alexa нередко приводит к тому, что люди приобретают гораздо больше барахла, чем им нужно. На днях я поймал себя на мысли, что заказываю

на Amazon канистру для кофе из нержавеющей стали с клапаном для удаления углекислого газа, чтобы зерна оставались свежими. Кто вообще знал, что углекислый газ вреден для кофе, и почему меня это волновало? Но канистру я все равно купил. Чем больше выбор, тем больше мы покупаем. Интернет-магазины — это еще и отличный способ прокрастинации. Устали от составления электронной таблицы или написания служебной записки? Мозг тут же напоминает, что вам срочно нужна новая пара резиновых шлепанцев для предстоящего похода на пляж на выходных, и вот вы уже открываете сайт Amazon.

Одна из причин, по которой покупатели подсаживаются на Amazon, заключается в том, что они могут найти там практически все, что пожелают. По состоянию на 2018 г. ассортимент, предлагаемый Amazon и миллионами [27] сторонних ритейлеров, которые торгуют через ее сайт по всему миру, включал около 600 млн наименований. Это более чем в восемь раз превышает ассортимент Walmart, крупнейшего розничного торговца, который продает 120 000 наименований товаров в супермаркетах и примерно 70 млн товарных позиций онлайн.

Погружаясь в «Марианскую впадину» Amazon [28], можно обнаружить совершенно уникальные товары. Например, 16-цветный ночник для унитаза, активируемый движением (\$9,63); мужское черное обручальное кольцо из силикона (\$12,99 за четыре штуки) для экономных и явно пессимистично настроенных женихов; настоящий амишский бальзам для бороды (\$11,43); живую разнополую пару мадагаскарских шипящих тараканов (*Gromphadorhina portentosa*) за \$13,50 (товар, к сожалению, уже недоступен); мой фаворит — наволочка с изображением обнаженного по пояс Николаса Кейджа (\$5,89). Последний товар удостоился 239 отзывов и четырехзвездочного рейтинга. Одна счастливая покупательница по имени Кара написала: «Я чувствую себя такой защищенной, зная, что Николас со мной в постели».

И список не ограничивается только цацками. Покупатели могут заказать токарный станок массой 3,5 т за \$35 279,

который весит больше, чем Ford Expedition, причем доставят товар бесплатно, но для его получения непременно нужно быть дома. Бесплатная доставка полагается при приобретении двигателя GM в сборе массой 306 кг, набора 136-килограммовых штанг и оружейного сейфа массой 0,5 т. Правда, один покупатель предупредил [29], что бесплатная доставка не предусматривает подъем этого тяжелого сейфа по лестнице.

Поскольку Amazon располагает огромным объемом данных о том, что лучше всего продается, она имеет отличные возможности для продажи собственных товаров и активно этим пользуется. Заметив, например, что синие кашемировые свитера или умные микроволновые печи популярны среди покупателей, она находит производителя, с которым договаривается о выпуске соответствующих товаров под своей торговой маркой. Классический пример — батарейки AmazonBasics, которые непосредственно конкурируют с Eveready и Duracell и зачастую стоят дешевле, чем эти премиальные бренды. В 2016 г. у компании было [30] около 20 собственных торговых марок, включая AmazonBasics и линию женской одежды Lark & Ro, а также марку детской одежды Scout + Ro. К 2018 г. это число выросло [31] до 140, причем туда добавились мебельный бренд Rivet и бренд продуктов питания и напитков Happy Belly. Собственные торговые марки имеют все шансы стать для Amazon крупным бизнесом. По данным аналитиков SunTrust Robinson Humphrey, в 2018 г. продажи фирменной продукции Amazon составили \$7,5 млрд. К 2022 г. они, как ожидается [32], вырастут до \$25 млрд.

Хотя опросы свидетельствуют, что большинство покупателей любят Amazon, растет число жалоб — особенно среди некоторых миллениалов, с которыми я беседовал, — что в результатах поиска на Amazon.com оказывается избыток спонсируемых товаров и «рекомендаций» Amazon. По их словам, этот хаос сбивает с толку — они просто не в состоянии разобраться с огромным ассортиментом предлагаемых товаров. Стоит ввести слово «кроссовки», и взору покупателя предстает

список из более чем 70 000 вариантов. Какой из них выбрать? Без понятия! А с появлением фейковых отзывов и рецензентов, которым предлагают бесплатную продукцию в обмен на комментарий, еще труднее становится понять, какой товар лучше.

Как ни странно, исследования показывают, что покупатели, которым предлагают меньше вариантов для выбора, делают покупки чаще. Шина Айенгар, профессор Колумбийского университета и автор книги «Искусство выбора» (The Art of Choosing), в 1995 г. провела так называемый эксперимент с джемом. В калифорнийском супермаркете она поставила стол для дегустации с образцами джема известной марки Wilkin & Sons. Каждые несколько часов она поочередно меняла выставленные наборы образцов из 24 и шести видов джема. В результате среди тех, кому предлагался меньший ассортимент, покупки сделали около трети посетителей [33], а среди тех, кому пришлось выбирать из 24 видов, только 3%. Слишком большой выбор может утомить, и человек вряд ли останется довольным принятым решением.

Кроме возможности сделать онлайн-заказ любого товара, включая наволочку с изображением Николаса Кейджа, клиентов Amazon привлекает и поощряет вновь совершать покупки быстрая и своевременная доставка. Недавно я оставил у мусорного контейнера такую грудку коробок Amazon, что получил счет на \$120 от своего оператора за вывоз крупногабаритного мусора. К счастью, большая часть этих картонных коробок перерабатывается, и из них изготавливают новые коробки и другие бумажные изделия, как в США, так и за рубежом. Однако количество парниковых газов, выделяемых при изготовлении и доставке всех этих посылок, стало реальной проблемой.

С момента основания Amazon Безос сокращает сроки доставки товаров, продаваемых компанией. Когда в 2005 г. была запущена программа Prime, ее участникам предлагалась бесплатная двухдневная доставка определенных товаров, и с тех пор число таких товаров неуклонно растет. В начале 2019 г. компания заявила, что собирается сократить срок бесплатной

доставки для подписчиков Prime с двух дней до одного. Для тех, кому нужно получить товар еще быстрее, Amazon предлагает опцию Prime Now, которая предусматривает бесплатную доставку *в тот же день* и распространяется на более чем 3 млн товаров и заказы стоимостью свыше \$35. Помимо США, такая опция стала доступной в Австралии, Англии, Германии и Японии. (Самый популярный товар, доставляемый по Prime Now, — бананы. Кто бы мог подумать?) В 2018 г. Amazon доставила 2 млрд товаров за один день и даже быстрее, и сроки продолжают сокращаться. Например, игровую консоль Nintendo NES Classic [34] доставили покупателю в Киркленде, штат Вашингтон, а рюкзак High Sierra Loop — покупателю в Шарлотте, штат Северная Каролина, за девять минут.

Кроме того, Amazon не намерена полностью зависеть от местных почтовых отделений или курьерских служб, таких как UPS, для преодоления «последней мили» — завершающего этапа логистической цепочки от склада до покупателя. В 2018 г. компания объявила о приобретении 20 000 фургонов Mercedes для запуска партнерской программы, в рамках которой предприниматели могут при поддержке Amazon начать свой локальный бизнес по доставке. Кроме того, существует программа Amazon Flex, которая позволяет водителям Uber и Lyft доставлять посылки, а еще Amazon экспериментирует с доставкой дронами. Первую такую доставку компания осуществила в Англии в 2016 г.: тогда беспилотник доставил клиенту, проживающему неподалеку от Кембриджа, медиаприставку Amazon Fire TV и пакет попкорна. С момента нажатия клиентом [35] кнопки «Купить» до приземления дрона у его дома прошло всего 13 минут.

Несмотря на свои масштабы, UPS и Почтовая служба США не могут справиться с растущим потоком поставок. В свою очередь Amazon формирует флот контейнеровозов, грузовых самолетов и фур, намереваясь стать одним из самых надежных операторов грузоперевозок в мире. В рамках инициативы под названием Dragon Boat компания арендовала флот

контейнеровозов для импорта товаров с китайских фабрик. Она создает службу авиаперевозок Amazon Air, которая к 2021 г. должна была иметь в своем распоряжении 70 грузовых самолетов. В конце 2018 г. компания объявила [36] о строительстве транспортного узла в аэропорту Форт-Уэрт Аллайанс, и это не пустая угроза. По мере расширения компанией собственного бизнеса грузоперевозок, Morgan Stanley понизил прогноз [37] по акциям FedEx и UPS, полагая, что Amazon, по всей вероятности, подорвет рост этих двух гигантов.

Одно из ключевых условий, обеспечивающих быструю доставку [38], — это строительство складов рядом с клиентами Amazon, будь то Хартфордшир в Англии, Сан-Паулу в Бразилии, Осака в Японии, Нью-Дели в Индии или Тяньцзинь в Китае. По состоянию на 2019 г. Amazon управляла 175 складами по всему миру и продолжает расширяться, порой даже выкупая заброшенные торговые центры и превращая их в центры обработки и исполнения заказов. В начале 2019 г. компания приобрела [39] в районе Кливленда два торговых комплекса, находящихся недалеко от центра города, подключенных к электрическим сетям и водоснабжению и располагающих парковками, а также с автобусной остановкой неподалеку — как раз для тех складских работников, которые не могли позволить себе автомобили.

Масштаб дистрибьюторской сети Amazon [40] трудно осознать. В 2017 г. компания отгрузила со своих складов около 3,3 млрд коробок, что эквивалентно отправке посылок почти половине населения земного шара. На тот момент прогнозировалось, что в 2018 г. это число возрастет до 4,4 млрд, что составит 12 млн коробок в день.

Сегодняшние покупатели хотят не только быстрой доставки, но и возможности либо покупать онлайн, либо выбирать товар в обычном магазине. После приобретения в 2017 г. сети Whole Foods за \$13,7 млрд Amazon может стать лидером в новом гибридном формате розничной торговли, который обещает подорвать традиционный ритейл. 500 с лишним магазинов

Whole Foods предоставляют клиентам Amazon выбор: заказать продукты в интернете с доставкой на дом или загрузить ими багажник по дороге с работы.

Через год после приобретения Whole Foods в прессе появились сообщения о том, что Amazon создаст национальную сеть продуктовых дискаунтеров, чтобы напрямую конкурировать с Walmart и Kroger. Один из экспертов предложил Amazon переоборудовать для этого заброшенные розничные точки сети Sears. Компания также стремится работать и в меньших масштабах: по состоянию на 2019 г. Amazon управляла 42 собственными розничными магазинами, включая Amazon Go, Amazon 4-star и Amazon Books. На момент, когда я пишу эти строки, было открыто только 15 магазинов Amazon Go, где покупатели могут купить сэндвичи, салаты и напитки, не пробивая товар на кассе. Потолочные камеры сканируют покупки, и нужная сумма автоматически списывается со счета покупателя на Amazon. Датчики веса на полках определяют, вернул ли человек товар обратно. Магазины оказались очень популярны, и компания намерена их развивать. Аналитики с Уолл-стрит прогнозируют [41], что к 2025 г. магазины Go превратятся в многомиллиардный бизнес.

Хотя Безос и создал самую обширную и мощную сеть розничной интернет-торговли в мире и теперь представляет угрозу для обычных магазинов, это только часть истории. Формируется новая модель, угрожающая компаниям и в других отраслях. Когда Amazon изобретает что-то, чтобы угодить своим клиентам, когда раскручивает маховик ИИ чуть сильнее, это часто заканчивается созданием товара или услуги, которые становятся самостоятельным бизнесом. Именно так Безос вторгнулся в одну новую отрасль за другой, от облачных вычислений до медиа-индустрии и бытовой электроники. Именно это сегодня внушает беспокойство многим представителям делового мира — они опасаются, что маховик Amazon разрушит и их бизнес.

За два десятилетия своего существования Amazon инвестировала миллиарды долларов в то, чтобы сделать свой сайт

интуитивно понятным и максимально надежным местом для онлайн-покупок. Затем компания перенаправила усилия части талантов в сфере программирования и компьютерной техники, с помощью которых она выстроила онлайн-бизнес, на создание облачного сервиса AWS. Облачные вычисления, один из самых быстрорастущих секторов технологической индустрии, позволяют предприятиям и частным лицам использовать интернет для хранения, управления и обработки данных на огромных серверных фермах, а не на локальном сервере или персональном компьютере. В 2006 г. Amazon одной из первых предложила рынку свой облачный сервис. По состоянию на 2018 г. AWS остается крупнейшим публичным облаком в мире с выручкой \$35 млрд, что делает его самым прибыльным из направлений деятельности Amazon.

В середине 2000-х Безос пришел к заключению, что предоставление участникам программы Prime бесплатного сервиса стримингового видео было бы превосходным способом привлечь и удержать клиентов. Он запустил Prime Video, и с тех пор на сервисе транслировалось множество [42] оригинальных передач, сериалов и фильмов, включая экранизацию триллера Тома Клэнси «Джек Райан», сериалы «Возвращение домой» с Джулией Робертс и «Удивительная миссис Мейзел», причем последний удостоился нескольких премий «Эмми», в том числе победив в категории «Лучший комедийный сериал». В 2019 г. Amazon потратила около \$7 млрд [43] на производство собственной кино-, теле- и музыкальной продукции, что сделало ее крупным игроком в Голливуде. Здесь Amazon по-прежнему уступает Netflix [44], которая в том же году потратила около \$15 млрд на оригинальный контент (больше, чем любая голливудская киностудия), но это лишь подтверждает, что Amazon намерена победить. Компания предлагает свои потоковые сервисы более чем в 200 странах. У Netflix насчитывается 104 млн подписчиков, но отраслевые обозреватели отмечают, что Amazon, имея 27 млн участников программы Prime, регулярно пользующихся ее видеосервисом, начинает

сокращать разрыв. Это происходит в том числе благодаря сделкам наподобие той, что Amazon заключила с Национальной футбольной лигой в 2018 г. на трансляцию десяти футбольных матчей из серии Thursday Night Football.

А как насчет бесплатной музыки? В 2007 г. Безос запустил стриминговый сервис Amazon Music — бесплатный для членов Amazon Prime. Десять лет спустя компания создала Amazon Music Unlimited, платный сервис с 50 млн песен и специально подобранными плейлистами. Сегодня это прямой конкурент Spotify, Pandora и Apple Music. В интервью *The Verge* вице-президент Amazon Music Стив Бум сказал [45]: «Я считаю нас одним из ведущих мировых стриминговых сервисов. Полагаю, мы будем расти быстрее, чем все остальные».

В какой-то момент Безос подумал, что было бы неплохо упростить для клиентов процесс заказа товаров, прослушивания музыки и просмотра видео. И вот в 2014 г. появляется умная колонка Amazon Echo с голосовым помощником Alexa. Это привело к самым серьезным сдвигам в области персональных компьютеров и коммуникаций с тех пор, как Стив Джобс представил iPhone. Echo использует возможности ИИ для выслушивания человеческих запросов, сканирования миллионов слов в подключенной к интернету базе данных и предоставления ответов — от самых простых до вполне основательных. Alexa, названная в честь античной Александрийской библиотеки, может воспроизводить музыку по запросу, сообщать прогноз погоды и результаты спортивных соревнований, а также дистанционно регулировать температуру в доме. К 2019 г. Amazon продала в общей сложности почти 50 млн устройств Echo по всему миру. Другие компании продают десятки миллионов товаров со встроенной поддержкой Alexa. Amazon уже давно производит электронные книги Kindle, приставки Fire TV и прочую потребительскую электронику, а сейчас переходит к производству камер наблюдения, микроволновых печей и лампочек, управляемых Alexa, становясь крупнейшим игроком на рынке бытовой электроники.

И это только начало подрыва устоев, к которому ведет Безономика. Amazon представляет угрозу не только для ритейла, облачных вычислений, медиаиндустрии и производителей бытовой электроники — компания проникает в такие отрасли, как финансы, здравоохранение и реклама. Когда Безос пустит там в ход свой маховик, многие конкуренты имеют все шансы быть стертными в пыль либо, в лучшем случае, потерять значительную долю рынка. Возьмем, к примеру, здравоохранение.

В 2018 г. Amazon совместно с холдингом Berkshire Hathaway Уоррена Баффетта и банком JPMorgan Chase объявили о создании некоммерческой организации, целью которой станет реформирование системы медицинского обслуживания для 1,2 млн сотрудников этих трех компаний. Возглавил новую организацию известный бостонский хирург и постоянный автор журнала *The New Yorker* Атул Гаванде. Amazon, в свою очередь, стремится использовать эту площадку для поиска новых способов подрыва отрасли. Здравоохранение действительно нуждается в снижении цен и улучшении качества обслуживания, а это именно то, что у Amazon получается лучше всего. В 2018 г. компания приобрела интернет-аптеку PillPack, а кроме того, она может открывать аптеки в своих магазинах Whole Foods, не только предлагая низкие цены, но и используя возможности прогнозной аналитики и данные о клиентах для того, чтобы отслеживать поведение пациентов и влиять на него.

В ближайшем будущем Echo и Alexa могут помочь компании освоить еще одну новую область — телемедицину. У Amazon есть все шансы создать масштабную платформу для новых голосовых сервисов, таких, например, как помощь пациентам, желающим записаться на прием к врачу. Возможности нового устройства Echo Show с десятидюймовым дисплеем могли бы сделать реальностью виртуальные визиты врачей на дом. Серьезный потенциал Amazon в области ИИ мог бы помочь врачам более точно диагностировать пациентов. Alexa уже предоставляет информацию о первой помощи и дает полезные советы по сохранению здоровья, а добавление таких

функций, как автоматическое продление рецептов и напоминание о необходимости приема лекарств, не составит труда. Очевидно, что CVS Health, Humana, UnitedHealth и другим поставщикам медицинских услуг стоит начать беспокоиться.

Как только Безос направит свой маховик ИИ к новым сферам деятельности, он кардинально изменит правила ведения бизнеса. Большие данные, ИИ и клиентоориентированность станут лишь «начальными ставками». Все, кто конкурирует с Amazon, должны понимать, что бизнес «как обычно» не в состоянии выдержать ее напор. Они должны освоить базовые принципы Безономики либо найти для себя «безопасные гавани», свободные от ее влияния.

Невозможно полностью осознать последствия Безономики, не поняв того, кто за ней стоит. В 1994 г. Джефф Безос бросил прибыльную работу в хедж-фонде на Уолл-стрит, чтобы открыть интернет-магазин книг. Спустя немногим более 20 лет он стал владельцем одной из самых дорогих компаний в истории и самым богатым человеком в мире.

Однако к таким высотам его привело вовсе не желание заработать деньги.