

Оглавление

О книге	9
Глава 1. «Большая четверка»	13
Глава 2. Amazon	28
Глава 3. Apple	86
Глава 4. Facebook	123
Глава 5. Google	156
Глава 6. Обмани меня	189
Глава 7. Бизнес и тело	202
Глава 8. Т-алгоритм	217
Глава 9. Претендент в «Четверку»?	242
Глава 10. «Большая четверка» и вы	272
Глава 11. После «Четверки»	310
Примечания	315
Благодарности	348

О книге

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

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

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

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

бизнеса или карьеры каждый может извлечь из историй успеха «Четверки».

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

Нолану и Алеку

Глядя на звезды, я вижу новые вопросы.

Глядя на своих сыновей, я вижу ответы.

Глава 1

«Большая четверка»

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

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

Четыре всадника Апокалипсиса

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

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

и потребления или четыре всадника Апокалипсиса? Думаю, и то и другое. Я называю их просто «Большой четверкой».

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

Современное положение дел

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

Amazon

Покупать Porsche Panamera Turbo S или новую пару кружевных туфель от Louboutin — интересно, а вот зубную пасту и экологичные подгузники — скучно. Amazon, самое востребованное в США и набирающее популярность в мире предприятие розничной торговли в интернете, облегчает нам монотонное дело — приобретение жизненно необходимых товаров^{1, 2}. Теперь от нас не требуется больших усилий: не надо быть охотником, можно стать только чуть-чуть собирателем и кнопконажимателем. Секрет Amazon кроется в небывалых вложениях в инфраструктуру «последней мили»*, которые стали возможны благодаря необычайно ще-

* Последняя миля — канал, соединяющий конечное (клиентское) оборудование с узлом доступа провайдера (оператора связи). Например, при

дрому кредитору, а именно инвесторам в розничную торговлю, ставшими свидетелями наиболее увлекательного и в то же время простого сюжета в бизнесе — рождения самого большого магазина в мире. Этот сюжет был спланирован так же тщательно, как и высадка в Нормандии* (с поправкой на то, что на кону все-таки не судьба мира и героическое самопожертвование мы вряд ли увидим). Результат — ретейлер, который стоит дороже Walmart, Target, Macy's, Kroger, Nordstrom, Tiffany&Co, Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour и The Gap вместе взятых³.

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



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

предоставлении услуги подключения к сети последняя миля — участок от порта коммутатора провайдера на его узле связи до порта маршрутизатора клиента в его офисе.

Современные технологии передачи данных и связи позволяют обеспечивать высокоскоростную передачу данных на дальних расстояниях. Однако эти решения хороши только для соединения крупных узлов сети; как правило, такими узлами являются провайдеры. Применение таких сложных высокоскоростных решений для связи узлов и конечных потребителей (связь интернет-провайдеров и абонентов) экономически невыгодно. Поэтому перед провайдерами возникла проблема «последней мили» — необходимость дешево и просто обеспечить абонентов быстрым доступом в интернет. *Прим. ред.*

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

Сейчас, когда я пишу этот текст, основатель Amazon Джефф Безос занимает третье место в списке богатейших людей мира и скоро выйдет на первое*. Программное обеспечение и страхование, которые принесли золотую и серебряную медали Биллу Гейтсу и Уоррену Баффету, — замечательные отрасли, но им далеко до компании, чьи акции с каждым годом растут на 20 процентов, а многомиллиардные секторы рынка она занимает почти без боя один за другим^{4,5}.

Apple

Логотип Apple, украшающий самые желанные ноутбуки и мобильные устройства, стал всемирным символом состоятельности, образованности и западных ценностей. Apple, по сути, удовлетворяет две инстинктивные потребности: приблизиться к Богу и быть привлекательнее для противоположного пола. Компания предлагает систему убеждений, напоминающую религию, где есть объекты почитания, фанатичные последователи и образ мессии. Ее «паства» — самые значимые люди в мире, способные предложить инновации мирового масштаба. Apple удалось добиться парадоксальной цели в бизнесе — продавать с большой наценкой продукт, обладающий низкой себестоимостью, — и стать наиболее прибыльной компанией⁶. Для наглядности представьте автопроизводителя с доходностью, как у Ferrari, и объемами производства, как у Toyota. В четвертом квартале 2016 года Apple зафиксировала чистую прибыль вдвое выше, чем у Amazon в сумме за 23 года ее существования^{7,8,9}. Наличный капитал Apple почти равняется ВВП Дании^{10,11}.

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

Facebook

По распространенности и числу пользователей эта социальная сеть — наиболее успешное предприятие за всю историю человечества. Из 7,5 миллиарда населения Земли 1,2 миллиарда человек ежедневно посещают Facebook^{12, 13}. В списке самых популярных мобильных приложений в США Facebook, Facebook Messenger и Instagram находятся на первом, втором и восьмом месте соответственно¹⁴. Средний пользователь тратит на посещение сети и ее приложений 50 минут в день¹⁵. На Facebook приходится шестая часть времени пребывания в интернете и пятая часть времени пользования мобильным телефоном¹⁶.

Google

Google — это всеведущее и вездесущее божество современности; источник знаний, которому известны наши самые потаенные устремления. Он показывает нам, где мы и куда должны попасть; отвечает на любые вопросы — от примитивнейших до самых глубоких. Не существует другого общественного института, который пользовался бы таким же уважением и доверием, как Google: почти каждый шестой запрос в поисковике оказывается уникальным¹⁷. Какой раввин, священник, ученый или наставник имеет такой авторитет, чтобы именно к нему обращались за ответом на множество вопросов, которых прежде никому и никогда не задавали? И кто еще способен вдохновить стольких людей во всем мире интересоваться неизвестным?

Google, сегодня дочерняя компания холдинга Alphabet, в 2016 году получила 20 млрд долларов прибыли, увеличила доход на 23 процента и снизила затраты рекламодателей на 11 процентов, нанеся конкурентам ощутимый удар.

В отличие от большинства продуктов, поисковик Google со временем становится только ценнее: чем дольше им пользуются, тем лучше он справляется со своей задачей¹⁸. На компанию в течение 24 часов в сутки работают 2 миллиарда человек, их намерения (поисковые запросы) и решения (ссылки, которые они выбирают). В результате появляется целое, намного превосходящее сумму его частей¹⁹. Понимание потребительского поведения, которое поисковик получает, анализируя 3,5 миллиарда запросов ежедневно, делает его палачом традиционных брендов и медиа. Вашим любимым брендом становится тот, что Google выдает за 0,000005 секунды.

Где триллионы?

Хотя эти компании и их продукты приносят немалую пользу миллиардам, лишь очень немногие получают от этого экономическую выгоду. Так, в General Motors (делим рыночную капитализацию на численность персонала) на каждого работника приходится примерно 231 тыс. долларов капитала²⁰. Эта цифра поражает, пока не узнаешь, что у Facebook на каждого сотрудника приходится 20,5 млн долларов капитала, то есть почти в сто раз больше, чем у образцовой организации прошлого века^{21, 22}. Для сравнения: это все равно что обеспечение производительности экономики целой страны из Группы десяти* населением одного нью-йоркского района.

Складывается впечатление, что накопление экономической ценности «Четверкой» не подчиняется закону больших чисел и лишь ускоряется со временем. За четыре года,

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

с апреля 2013-го по апрель 2017-го, стоимость «Четверки» выросла примерно на 1,3 трлн долларов, что сравнимо с ВВП России^{23, 24}.

ДОХОДНОСТЬ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

2016 г.

■ ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ □ ДОЛЯ КАПИТАЛА НА ОДНОГО СОТРУДНИКА

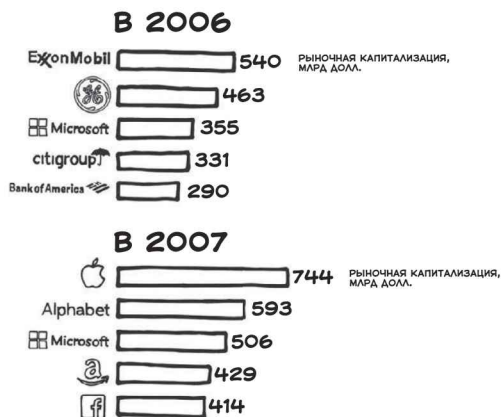


Источники: Forbes (май 2016) (<https://www.forbes.com/companies/general-motors/>); Facebook, Inc. (<https://newsroom.fb.com/company-info/>); Yahoo! Finance (<https://finance.yahoo.com/>)

Остальные технологические компании, новые и старые, просто большие и гигантские, теряют позиции на рынке. Дряхлеющие титаны, в числе которых Hewlett-Packard и IBM, уже не удостоиваются внимания «Четверки». Тысячи стартапов пролетают мимо, словно мошкара, от которой не стоит даже отмахиваться. Любая компания, которая демонстрирует потенциал, способный обеспокоить «Четверку», тут же ею приобретает, причем за такие деньги, которые другим, не столь крупным фирмам, и не снились. (Facebook заплатила почти 20 млрд долларов за WhatsApp — небольшую, созданную за пять лет до покупки компанию

со штатом в пятьдесят сотрудников.) В конечном счете единственный конкурент «Большой четверки» — это сама «Большая четверка».

ПЯТЬ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ США



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

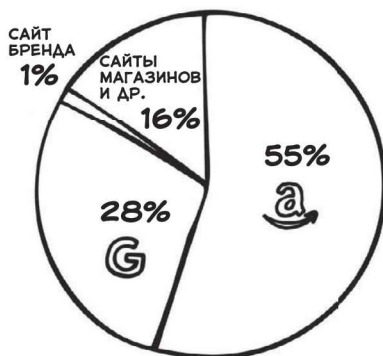
Ненависть — гарантия безопасности

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

Google возвестила конец эпохи брендов: потребители, вооруженные инструментом поиска, более не вынуждены

полагаться на то, что рассказывает о себе бренд. Это вредит Apple, обнаружившей конкурента в Amazon в области распространения музыки и фильмов. Amazon — главный клиент Google, но конкурирует с ней за поиск: 55 процентов пользователей начинают поиски конкретного товара на сайте Amazon и только 28 процентов — на поисковиках типа Google²⁵. Apple и Amazon на полной скорости сталкиваются на экранах наших телефонов и телевизоров, а Google сражается с Apple на дуэли операционных систем для главного устройства современной эпохи — смартфона.

НА КАКОМ САЙТЕ НАЧИНАЮТ ПОИСК ТОВАРА



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

Тем временем на ринг вышли голосовые помощники — Siri от Apple и Alexa от Amazon. Битва разворачивается не на жизнь, а на смерть, и победитель будет только один. В сфере интернет-рекламы Facebook отбирает долю рынка Google, завершая эпохальный переход от компьютеров

к мобильным гаджетам. А услуги внешних вычислений и хранения информации — облачные технологии, которые в ближайшее десятилетие, вероятно, станут еще прибыльнее, — превратились в поле грандиозного сражения эпохи информационных технологий, где Amazon и Google пока на равных состязаются в сфере облачных решений.

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

И что делать?

Понять решения, которые открыли эру «Большой четверки», — значит понять, как ведется бизнес и создается ценность в цифровую эпоху. Поэтому в первых главах мы рассмотрим каждого из четырех гигантов в отдельности, разберем их стратегии и постараемся извлечь уроки из их опыта руководства бизнесом. Далее мы попытаемся выявить и отбросить мифы, которые «Четверка» культивирует вокруг происхождения своего конкурентного преимущества, а затем воспользуемся новой моделью, чтобы понять, как эти компании эксплуатируют наши простейшие инстинкты ради роста прибыли и ограждают свои рынки аналоговыми «рвами» — осязаемой инфраструктурой, призванной нейтрализовать атаки потенциальных конкурентов.

О том, как «Большой четверке» удастся манипулировать государственными органами и конкурентами, чтобы присваивать интеллектуальную собственность, мы расскажем в главе 8. Станет ли «Большая четверка» «Пятеркой»? В главе 9 мы поговорим о возможных кандидатах на роль пятого «всадника» — от Netflix до китайского торгового гиганта

Alibaba, который по многим показателям превосходит Amazon. Посмотрим, способна ли какая-нибудь из этих платформ занять доминирующее положение. Наконец, в главе 10 я расскажу о профессиональных качествах, которые необходимы для успеха в эпоху «Большой четверки», а в главе 11 — о том, куда «Четверка» ведет нас.

«Алекса, кто такой Скотт Гэллоуэй?»

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

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

Окончив бизнес-школу, я основал Prophet — компанию по стратегии развития брендов, которая разрослась до четырехсот сотрудников, помогающих потребительским брендам копировать подходы Apple. В 1997 году я основал компанию

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

Red Envelope; она занималась мультиканальной розничной торговлей, а в 2002 году получила котировку на фондовой бирже и медленно истекла кровью под натиском Amazon. В 2010 году я открыл L2, компанию для сопоставления эффективности крупнейших потребительских и розничных брендов в социальных сетях, поисковиках, мобильных приложениях и на сайтах. Мы помогли покорять эти четыре интернет-вершины таким фирмам, как Nike, Chanel, L’Oreal, P&G, и еще четверти из ста крупнейших потребительских компаний мира. В марте 2017 года L2 была приобретена консалтинговой компанией Gartner.

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

Между тем на моей визитке — впрочем, у меня ее нет, — значится «преподаватель маркетинга», и в 2002 году я приступил к работе в бизнес-школе имени Стерна при Нью-Йоркском университете, где мои курсы по стратегии развития бренда и цифровому маркетингу прослушали более шести тысяч студентов. Это для меня особая привилегия, поскольку в моей семье ни по отцовской, ни по материнской линии никто не мог окончить даже среднюю школу. Я считаю себя продуктом вмешательства государства в частную жизнь: несмотря на мою исключительную заурядность, Калифорнийский университет решил дать мне нечто

исключительное — вертикальный социальный лифт в виде образования мирового уровня.

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

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