

Розділ 1

«Четвірка»

УПРОДОВЖ ОСТАННІХ ДВАДЦЯТИ РОКІВ чотири технологічні компанії-гіганти дали людству більше можливостей для задоволення, спілкування, процвітання та розвитку, ніж будь-яка інша подібна структура за всю історію свого існування. Водночас *Apple*, *Amazon*, *Facebook* та *Google* створили сотні тисяч високооплачуваних робочих місць. «Четвірка» стоїть також за створенням численних продуктів і послуг, що стали невід'ємною частиною повсякденного життя мільярдів людей. Це вони поклали суперкомп'ютер до ваших кишень, надають послуги підключення до інтернету в країнах, що розвиваються, та наносять на мапи земні суходоли й океани. «Четвірка», створивши багатства безпрецедентного масштабу (2,3 трильйона доларів), дала змогу через акціонерну власність мільйонам сімей по всій планеті вибудувати для себе економічну безпеку. Таким чином вони змінюють світ на краще.

Позаяк усе це є чистою правдою, до такого наративу неодноразово зверталися численні засоби масової інформації та різноманітні інноваційні школи (на своїх зборах при університетах, під час проведення різних конференцій, слухань у Конгресі чи в залах засідань рад директорів). Я ж пропоную поглянути на це дещо інакше.

«Чотири вершники»

Уявіть собі роздрібного продавця, який відмовляється платити податки з продажів, погано ставиться до своїх працівників, руйнуючи сотні тисяч робочих місць, і вважається водночас взірцевим бізнес-новатором.

Комп'ютерну компанію, що приховує від федерального розслідування інформацію про акт внутрішнього тероризму, однак користується підтримкою людей, які підносять погляди цієї фірми ледь не до рангу релігії.

Соціальну мережу, що аналізує тисячі зображень ваших дітей, використовує ваш телефон як пристрій для прослуховування і продає потім отриману таким чином інформацію журналу *Fortune 500*.

Рекламну платформу, яка домінує на ринку пошукових програм, здійснюючи майже 90% пошукових запитів у світі й водночас уникає антимонопольного регулювання за допомогою агресивних судових процесів та лобістів.

Саме такі чутки ширяться світом, хоча й говорять про це наразі напівпошепки. Знаючи, що ці компанії не є взірцем доброчинності, ми ділимося з ними найпотаємнішим. Охоче розповідаємо їм про свої новини, знаючи, що компанії використовують цю інформацію на власний розсуд. Наші медіа підносять їхніх керівників до статусу героїв-геніїв, яким можна довіряти і яких варто наслідувати. Наші уряди виказують до них особливе ставлення, коли йдеться про антимонопольне регулювання, податки і навіть про трудове законодавство. А інвестори, збільшуючи цінність їхніх акцій, забезпечують їм майже невичерпний капітал та фінансову міць, що дає змогу залучати найталановитіших людей планети і придушувати конкурентів.

То що являють собою ці чотири структури — вершників Бога, любові, сексу й споживання? Чи вони уособлюють «Чотирьох вершників Апокаліпсиса»? І те, і те. Я ж називатиму їх просто «Чотирма вершниками».

Як цим компаніям вдалося стати настільки могутніми? Як змогла не істота, а звичайне комерційне підприємство вкоренитися в наших душах так глибоко, що тепер здатне змінювати правила гри: якою може

бути компанія і що вона може робити? Що такі безпрецедентні масштаби і вплив означають для майбутнього бізнесу та світової економіки? Чи їм так само, як і решті бізнес-титанів, що були до них, судилося зникнути в тіні молодших і сексуальніших суперників? Чи, можливо, вони почуваються настільки захищеними, що ніхто — будь-яка особа, підприємство чи уряд — не матиме проти них жодного шансу?

Поточний стан речей

Ось як виглядала «Четвірка» на момент написання цієї книжки:

Amazon. Купувати люксовий спортивний гетчбек *Porsche Panamera Turbo S* або пару туфель-човників із червоною підшвою від Крістіана Лубутена — це весело. Купувати зубну пасту чи екологічно безпечні підгузки — не так весело. Інтернет-магазин *Amazon*, який обирають більшість американців і дедалі більше людей в усьому світі, полегшує їхнє існування, пропонуючи всі необхідні для життя речі.^{1,2} Не потрібно докладати зайвих зусиль: жодних пошуків, зборів, лише одне клацання мишею. Рецепт успіху компанії *Amazon* полягає у безпрецедентних інвестиціях в інфраструктуру «останньої милі»*, які стали можливими завдяки абсурдно щедрим кредиторам — роздрібним інвесторам, що мали змогу на власні очі простежити всю історію розвитку «найбільшого у світі магазину». День, коли інтернет-магазин *Amazon* розпочав цю свою історію, можна порівняти із «Днем Д» (звісно, без тих мужності й жертвності, що їх свого часу потребувало людство заради спасіння частини світу). У підсумку ми отримали роздрібного продавця, більшого за *Walmart*, *Target*, *Macy's*, *Kroger*, *Nordstrom*, *Tiffany & Co.*, *Coach*, *Williams-Sonoma*, *Tesco*, *Ikea*, *Carrefour* та *The Gap* разом узяті.³

Коли я це писав, Джефф Безос був третім у рейтингу найбагатших людей світу. А вже незабаром він може посісти перше місце. Білл Гейтс і Воррен Баффет, які в цьому змаганні здобули «золото» та «срібло», працюють у чудових сферах бізнесу (програмне забезпечення

* Умовна назва дистанції між будівлею місцевої АТС та абонентом. — Прим. ред. (*тут і далі*).

і страхування), проте компанії, які вони очолюють, не зростають щороку більш як на 20%, атакуючи та збиваючи з пантелику багатомільярдні сектори ринку.^{4,5}

КАПІТАЛІЗАЦІЯ РИНКУ

СТАНOM НА 25 КВІТНЯ 2017 Р.



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

Apple. Логотип *Apple*, що прикрашає найбільш жадані ноутбуки та мобільні пристрої, став наразі світовим брендом, що символізує багатство, освіченість, належність до західних цінностей. За своєю глибиною суттю продукти *Apple* покликані задовольняти дві інстинктивні потреби людини: почуватися ближче до Бога й бути більш привабливим для осіб протилежної статі. Ця компанія піднесла власну систему поглядів до рангу релігії, що має не менше прихильників, ніж учення Христа. До лав її братства належать більшість найвидатніших людей планети, що самі здатні запропонувати інноваційні рішення світового рівня. Досягши парадоксальної мети в бізнесі — продаючи загальнодоступний товар за ціною продукції преміум-класу, — *Apple* стала однією із найприбутковіших компаній.⁶ Це те саме, якби фірма з виробничими обсягами, що й у компанії *Toyota*, продавала свою продукцію за ціною *Ferrari*. У четвертому кварталі 2016 року *Apple* зареєструвала чистого прибутку вдвічі більше, ніж *Amazon* отримала за всі двадцять три роки свого існування.^{7,8,9} Обсяг грошових коштів, якими оперує компанія *Apple*, можна порівняти з ВВП Данії.^{10,11}

Facebook. Зважаючи на рівень сприйняття та впровадження мережі *Facebook*, її можна вважати чимось найбільш успішним в історії людства. У світі живе близько 7,5 мільярда людей, і щодня 1,2 мільярда користуються *Facebook*.^{12,13} *Facebook* (№ 1), *Facebook Messenger* (№ 2) і *Instagram* (№ 8) — найпопулярніші у Сполучених Штатах мобільні застосунки.¹⁴ Щодня пересічний користувач віддає соціальним мережам близько п'ятдесяти хвилин свого часу.¹⁵ Кожна шоста хвилина в мережі проводиться у *Facebook*, і кожна п'ята — у *Facebook*, але з мобільних пристроїв.

Google. Сучасні люди обожають *Google*. Це джерело наших знань — всюдисуще, воно знає все про наші найпотаємніші секрети, може розповісти, де ми наразі перебуваємо й куди маємо рухатись, відповісти на банальні та складні запитання. Жоден заклад чи установа не користується таким авторитетом і довірою, як *Google*: майже кожне поште запитання, поставлене цій пошуковій системі, ніколи до цього не було озвучене.¹⁷ Чи міг би якийсь рабин, священик, учений або тренер похвалитися такою кількістю запитань, яких ніхто й ніколи до цього раніше не ставив? Хто б ще міг спонукати незнайомих людей з усіх куточків світу до такої кількості запитань?

У складі холдингу *Alphabet Inc.* компанія *Google* отримала в 2016 році 20 мільярдів доларів прибутку, збільшивши свій дохід на 23% та знизивши ціну для рекламодавців на 11%, — це був сильний удар по конкурентах. *Google*, на відміну від інших компаній, ніколи не здається: що більше її продуктів використовується, то ціннішою вона стає. Залучаючи потенціал 2 мільярдів людей двадцять чотири години на добу, пов'язаних спільними намірами (тих, що шукають інформацію) та рішеннями (тих, що знайшли інформацію), вона інтегрує їх у єдине ціле, значно більше, ніж сума окремих його частин.¹⁹ Згідно з різними оцінками, масове використання миттєвого пошуку *Google* заощаджує користувачам понад 3,5 мільярда секунд щодня, перетворюючи цього «Вершника» на такого, що несе смертельну загрозу традиційним брендам і засобам масової інформації. Ваш новий улюблений бренд — це те, що *Google* видає вам упродовж 0,0000005 секунди.

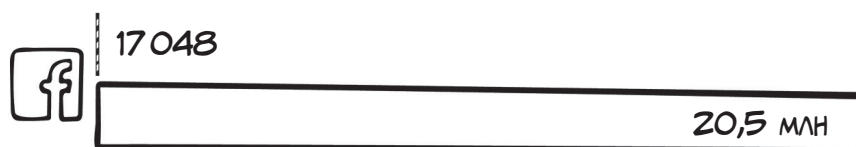
Покажіть мені ті трильйони

Компанії та їхні продукти, що відіграють величезну роль у житті мільярдів людей, створюють надзвичайно мало економічних цінностей. Так, концерн *General Motors* створив свого часу економічну цінність вартістю близько 231 000 доларів на працівника (ринкова капіталізація/робочі місця).²⁰ Звучить вражаюче, доки не почнеш усвідомлювати, що компанією *Facebook* було створено підприємство вартістю у 20,5 мільйона доларів на працівника... тобто майже у сто разів більше, ніж мала ікона американського ринку в минулому столітті.^{21,22} Це те саме, що порівнювати обсяги виробництва держав-членів G10 із тим, що виробляє населення району Нижній Іст-Сайд на Мангеттені.

ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

2016 Р.

■ КІЛЬКІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ □ РИНКОВА КАПІТАЛІЗАЦІЯ

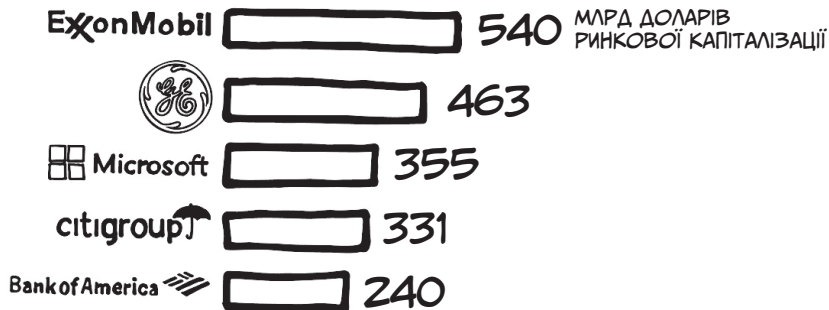


Forbes, May, 2016. <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>
 Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/>
 Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>

Зростання економічної цінності, схоже, прискорюється всупереч закону великих чисел. Упродовж останніх чотирьох років, із 1 квітня 2013 по 1 квітня 2017 року, вартість «Четвірки» зросла майже на 1,3 трильйона доларів (що становить ВВП Росії).^{23,24}

П'ЯТЬ НАЙБІЛЬШИХ КОМПАНІЙ

У 2006 Р.



У 2017 Р.

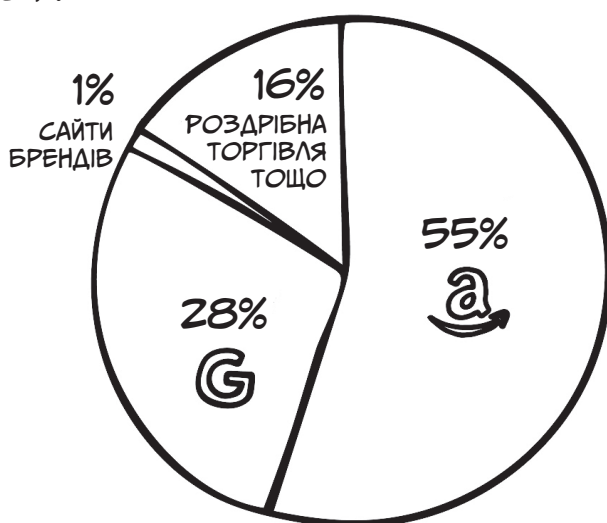


Taplin, Jonathan. «Is It Time to Break Up Google?» *The New York Times*.

Інші технологічні компанії, старі та нові, великі й дуже великі, втрачають свою значущість. Монстри, що старішають, такі як *HP* та *IBM*, ледве варті уваги «Четвірки». Тисячі стартапів пролітають повз, ніби дрібні комахи, ледь варті навіть того, щоб їх прибити. Будь-яка нова фірма, що починає демонструвати свій потенціал, який може якось зашкодити «Четвірці», купується нею — за ціною, яку компанія, менша за «Четвірку», й уявити собі не могла. (Так, *Facebook* заплатила одній п'ятирічній компанії із п'ятдесятьма працівниками близько 20 мільярдів доларів за програму обміну миттєвими повідомленнями *WhatsApp*.) Тож єдиними конкурентами «Четвірки» є, зрештою... вони ж самі.

ДЕ ЛЮДИ ПОЧИНАЮТЬ ШУКАТИ ПОТРІБНІ ПРОДУКТИ

2016 Р.



Soper, Spencer. «More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search.» Bloomberg.

Спасіння в ненависті

Уряди, закони та менші фірми виявилися безпорадними перед «Четвіркою», яка продовжує здійснювати свій наступ, не рахуючись з інтересами бізнесу, суспільства та планети в цілому. Однак спасіння криється в ненависті. А конкретніше, в ненависті, що відчують одна до одної кожна з цих чотирьох компаній. Сьогодні вони вступили в безпосередню боротьбу за легку здобич у відповідних секторах, якої з часом там стає дедалі менше.

Google оголосила про кінець ери брендів, позаяк споживачі, озброєні пошуковими системами, більше не мали потреби звертатися безпосередньо до брендів, ставши таким чином на заваді *Apple*, яка, зі свого боку, змагається з *Amazon* на ринку музики та фільмів. *Amazon* — найбільший клієнт *Google* — становить водночас загрозу

для цієї пошукової системи: 55% споживачів починають шукати продукти на *Amazon* (на противагу 28%, які використовують для цього пошукові системи на кшталт *Google*).²⁵ Ми можемо спостерігати за зіткненням *Apple* і *Amazon* безпосередньо на екранах своїх телевізорів та телефонів, в той час як *Google* змагається з *Apple* за право бути операційною системою для смартфона — продукту, що став характерною ознакою нашої епохи.

Тим часом голосові помічники *Siri* (*Apple*) і *Alexa* (*Amazon*) увійшли в жорсткий клінч, з якого лише один із них зможе вийти неушкодженим. За допомогою онлайн-рекламодавців *Facebook* наразі відбирає частину ринку в *Google*, переорієнтовуючись зі стаціонарних комп'ютерів на мобільні пристрої. Ще одна технологія, яку називають хмарною (хмарні сервіси дають змогу користувачам інтернету перенести обчислювальні ресурси та дані на віддалені інтернет-сервери) і яка, певно, створить ще більше багатства впродовж наступного десятиліття, стане предметом битви цього високотехнологічного століття, подібно до поєдинку Мухаммеда Алі із Джо Фрейзером, адже *Amazon* та *Google* тримають рівний крок зі своїми пропозиціями хмарних обчислень.

Компанії «Четвірки» беруть участь в епічних перегонах за право стати операційною системою наших життів. Яким буде приз? На кону стоїть близько трильйона доларів, плюс влада і вплив, яких ніхто й ніколи до того не мав.

Ну то й що?

Для того щоб зрозуміти, які виклики стоять наразі перед «Четвіркою», ми маємо знати, як в епоху цифрових технологій бізнес створює додану вартість. У першій половині цієї книжки ми дослідимо усіх чотирьох «Вершників», проаналізуємо їхні стратегії, аби дізнатися, які уроки з цього можуть винести бізнес-лідери.

У другій її частині ми поговоримо про факти, які зруйнують міфи щодо витоків конкурентних переваг «Четвірки», які нібито й створили умови для їх процвітання. Потім, щоб зрозуміти, як ці компанії

використовують наші найнищі інстинкти задля зростання своїх прибутків, ми розглянемо нову модель захисту «Четвіркою» своїх ринків за допомогою «системи ровів»: реальної інфраструктури, призначеної для відбиття прямих атак потенційних конкурентів.

Чи мають «Вершники» гріхи? Як вони маніпулюють урядами та конкурентами, аби потай заволодівати ІР? Про все це йтиметься в розділі 8. Чи може колись з'явитися «П'ятий вершник»? У розділі 9 ми проведемо оцінювання ймовірних кандидатів, починаючи від *Netflix* і завершуючи китайським роздрібно-торговельним гігантом *Alibaba*, який за багатьма показниками може залишити *Amazon* далеко позаду. Чи хтось із них має те, що виведе їх на панівну позицію?

І насамкінець, у розділі 10 ми розглянемо, які професійні якості допоможуть вам процвітати в епоху «Великої четвірки». А в розділі 11 я розповім про те, куди нас веде «Четвірка».

Алеха, хто такий Скотт Гелловей?

За словами *Alexa*, Скотт Роберт Гелловей — австралійський професійний футболіст, захисник у команді *Central Coast Mariners*, що грає у Серії А.

От стерво...

Хай там як, але я, хоча й не був ніколи захисником у футбольній команді, мав змогу спостерігати з першого ряду «Голодні ігри» нашої епохи. Виріс я у звичайній сім'ї з рівнем доходу дещо нижчим за середній, де мене виховувала справжня супергероїня (матір-одиначка), яка працювала секретаркою. Після закінчення коледжу я провів два роки у *Morgan Stanley*, гадаючи, що це якось допоможе мені стати успішним і справити враження на жінок. Інвестиційний банкінг — це жахлива робота, повний фініш. Крім того, я не володів необхідними для роботи у великих фірмах якостями: був замолодим для цього, недисциплінованим, нестриманим, не виявляв поваги до подібних інституцій, через що й став підприємцем.

По закінченні бізнес-школи я заснував *Prophet* — фірму, яка займалася розробкою стратегій для брендів і зросла згодом до 400 пра-

цівників, що допомагали споживацьким брендам імітувати *Apple*. У 1997 році мною було створено *Red Apple* — багатоканальний роздрібний магазин, який став відомим у 2002 році й повільно був розчавлений компанією *Amazon*. У 2010 році я заснував *L2* — фірму, що займалася бізнес-аналітикою, орієнтованою на цифрову продуктивність споживацьких та торговельних брендів із різних галузей промисловості по всьому світу. Використовуючи дані своїх досліджень, ми допомагали *Nike*, *Chanel*, *L'Oreal*, *P&G* та ще чверті зі ста найбільших споживацьких компаній світу проаналізувати вплив на свою діяльність таких чотирьох аспектів, як розміщення сайтів, цифровий маркетинг, використання мобільних технологій і соціальних мереж. У березні 2017 року *L2* придбала компанія *Gartner* (NYSE: *IT*).

А ще я працював у кількох медіакомпаніях (*The New York Times*, *Dex Media*, *Advanstar*) — усі вони були знищені *Google* та *Facebook*. Мені також довелося послужити в раді компанії *Gateway*, яка щорічно продавала втричі більше комп'ютерів, ніж *Apple*, — але з цього нічого путнього не вийшло. Насамкінець я встиг попрацювати ще у двох компаніях — *Urban Outfitters* та *Eddie Bauer*, — кожна з яких намагалася захистити свою територію від великої білої акули роздрібної торгівлі, що зветься *Amazon*.

Проте на моїй візитівці, якби я її мав, було б написано «Професор маркетингу». У 2002 році я вступив на факультет Школи бізнесу Леонарда Н. Штерна при Нью-Йоркському університеті, де тепер сам викладаю стратегію брендів та цифровий маркетинг майже шістьом тисячам студентів. Для мене це привілей, адже у всій нашій родині я єдиний, хто здобув вищу освіту. Я є продуктом великої публічної установи, а саме Університету Каліфорнії, який чомусь вирішив, попри те що я був абсолютно звичайною дитиною, дати мені дещо особливе: можливість рухатися вгору через першокласну освіту.

Основні навчальні дисципліни у бізнес-школі, яка дає змогу своїм слухачам підвищити середню зарплату від 70 000 доларів (у претендентів) і до 110 000 та вище (у випускників) упродовж двадцяти чотирьох місяців, — це фінанси, маркетинг та менеджмент. Знання, здобуті за цією програмою у перший рік навчання, студенти використовують

потім усю решту свого професійного життя. Другий рік навчання у бізнес-школі — це здебільшого марнування часу: курси за вибором (тобто незастосовні на практиці), які дають змогу викладачам продовжити свій термін перебування на посадах, а слухачам пити пиво та здійснювати мандрівки задля захопливого (і нікому не потрібного) проникнення у суть «ведення бізнесу в Чилі» (це реально існуючий курс у Школі Штерна, який додає студентам залікових балів перед випуском).

Нам потрібен цей другий рік, щоб стягувати плату за навчання в розмірі 110 000 доларів, а не 50 000, і таким чином підтримувати програму соціального забезпечення штатних викладачів. Якщо ми (університети) підніматимемо плату за навчання швидше, ніж зростатиме рівень інфляції, а ми зробимо це, то нам потрібно буде розробити кращі підвалини для другого року навчання. Гадаю, що основи бізнесу першого року навчання мають бути доповнені аналогічним розумінням того, як ці навички застосовуються в сучасній економіці. Стівпами ж другого року навчання мають стати «Велика четвірка» і сектори, в яких вони працюють (пошуковий, соціальний, брендовий, торговельний). Краще розуміння цих компаній та інстинктів, за допомогою яких вони маніпулюють нами, а також те, як вони співіснують у точці перетину технологій, дасть нам більш повну уяву про сучасний бізнес, світ у цілому і нас самих.

На початку і наприкінці кожного свого курсу в Школі бізнесу Штерна при Нью-Йоркському університеті я розповідаю своїм студентам про мету курсу, яка полягає в тому, щоб навчити їх краще за інших будувати економічну безпеку для себе і своїх сімей. Саме для цього я написав цю книжку. Сподіваюсь, що читач, дійшовши суті справи, забезпечить собі конкурентну перевагу в економіці, де ще ніколи не було так легко стати мільярдером, але й ніколи не було так важко бути мільйонером.