

«Трудно отказаться от собственной ДНК. А ДНК Walmart строилась на продажах в физических магазинах и высоких прибылях — на тех двух вещах, которые Amazon отвергала на протяжении большей части своей истории. В то время как Walmart приучила Уолл-стрит к регулярным прибылям, Безос проповедовал обратное. Мы инвестируем в рост, а не в прибыль, заявлял он Уолл-стрит, но однажды, когда мы захватим достаточную долю рынка, обещаем, что куча денег докажет нашу правоту».

Джейсон Дель Рей

Jason Del Rey

**WINNER
SELLS
ALL**

Amazon, Walmart,
and the battle for our wallets

Published by arrangement with Harper Business,
an imprint of HarperCollins Publishers.

Джейсон Дель Рей

ПОБЕДИТЕЛЬ ПРОДАЕТ ВСЁ

Amazon **VS** Walmart

Эпическая битва между
супермаркетами и маркетплейсами

УДК 339.37
ББК 65.422.2
Д29

Jason Del Rey
WINNER SELLS ALL
Amazon, Walmart, and The Battle For Our Wallets

Перевод с английского *Евгения Поникарова*

Научный редактор к. ю. н., доцент; арбитр
и независимый эксперт в сфере частного права *Денис Микшиц*

Дель Рей, Джейсон.

Д29 Победитель продает всё. Amazon vs Walmart. Эпическая битва между супермаркетами и маркетплейсами / Джейсон Дель Рей ; [перевод с английского Е. В. Поникарова]. — Москва : Азбука Бизнес : Азбука-Аттикус, 2024. — 288 с.

ISBN 978-5-389-23618-9

В течение многих лет компании Walmart и Amazon работали в разных сферах: одна была крупнейшим физическим ретейлером, другая — онлайн-гигантом. Но в 2016 году Walmart агрессивно вторглась в мир электронной коммерции, а Amazon сделала ставку на физическую розничную торговлю.

Это противостояние вылилось в беспощадную схватку за власть, в которой каждый титан пытается уничтожить другого, чтобы стать крупнейшим омниканальным ретейлером — «продавцом всего» — в мире. Пока две мегакорпорации делят власть, мелкий бизнес и рядовые потребители сталкиваются с негативными последствиями этой борьбы: сокращаются возможности для справедливого ценообразования, семейные магазины разоряются, а миллионы работников вынуждены выполнять сложную, порой опасную работу за мизерную плату.

Известный журналист Джейсон Дель Рей расследует определяющий бизнес-конфликт нашего поколения, используя ценную инсайдерскую информацию и свидетельства самих участников конфликта. Поскольку обе компании продолжают расширять свои империи в новых отраслях и формировать у клиентов покупательские привычки, эта книга является ключом к пониманию настоящего и будущего всей мировой розничной торговли.

УДК 339.37
ББК 65.422.2

ISBN 978-5-389-23618-9

© Jason Del Rey, 2023
© Поникаров Е.В., перевод на русский язык, 2023
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Издательская группа «Азбука-Аттикус», 2024
Азбука Бизнес®

*Моим родителям, Патриции и Бернарду,
которые при воспитании упирали на любопытство,
сострадание и подготовку,*

*и жене Тайрин,
которая, спасая меня,
вдохновила на совершенствование*

Существует только один босс: клиент. Он может уволить всех в компании — от председателя совета директоров до рядовых сотрудников, — просто потратив свои деньги в другом месте.

Сэм Уолтон*

* Сэмюэл Уолтон — американский бизнесмен, основатель сетей магазинов Walmart и Sam's Club. (*Прим. пер.*)

Примечания переводчика (*Прим. пер.*) и научного редактора (*Прим. науч. ред.*) даны в книге постранично. Все примечания автора расположены в конце книги в разделе «Примечания».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог.....	9
Глава 1. Что, если?.....	19
Глава 2. Топливо для Jet.....	43
Глава 3. Местный герой.....	67
Глава 4. Присоединение.....	86
Глава 5. Атака Prime.....	100
Глава 6. Неготовность к Prime Time.....	114
Глава 7. Amazon посылает сигнал.....	130
Глава 8. Амазопификация.....	145
Глава 9. Величайший ретейлер на планете.....	161
Глава 10. Старая школа против новой.....	179
Глава 11. Врачи и ретейл.....	190
Глава 12. Борьба за власть во время пандемии.....	218
Глава 13. Walmart 2040.....	238
Глава 14. Победитель продает всё.....	262
Благодарности.....	274
Примечания.....	277

ПРОЛОГ

Когда я впервые встретил Джеффа Безоса, я спросил его, что на нем надето.

Это было весной 2016 года, и я надеялся пообщаться с тогдашним генеральным директором Amazon до его появления на сцене ежегодного мероприятия, организованного моим работодателем на одном калифорнийском курорте. На тот момент я уже три года писал об Amazon, но так и не встречался с Безосом, если не считать мимолетного приветствия, когда он проходил в двери на другой конференции двумя годами ранее. Это разочаровывало, но не удивляло: по мере роста богатства и славы Безоса его команда по связям с общественностью ограждала предпринимателя от тех журналистов, которые лучше всех знали его компанию. Не могу сказать, что я возлагал вину исключительно на них: история Amazon превращалась из чисто позитивного рассказа о великой американской изобретательности в повествование с более сложными ответвлениями, и бизнесмен с советниками, похоже, благоразумно вознамерились уклоняться от самых проблемных разговоров.

Поэтому, когда в PR-отделе компании Amazon мне сказали, что никакой встречи не будет, я решил сам организовать ее, отловив Безоса за кулисами. Я не собирался устраивать на него засаду; мне просто хотелось завязать разговор, который мог бы перетечь в более предметные обсуждения в дальнейшем. В ожидании я обдумывал свою вступительную фразу: я понимал, что его охрана и люди, отвечающие за связи с общественностью, быстро осложнят мне жизнь. И тут меня осенило: журнал *Fortune* недавно поставил Безоса на первое место в своем списке 50 влиятельных людей мира за 2016 год, и в сопроводительном тексте знаменитый предприниматель упомянул об одной из новых инициатив

Amazon, в которой он больше всего заинтересован: выход компании на рынок одежды под фирменной маркой — по сути, это линии одежды, которую Amazon собралась самостоятельно производить, снабжать брендом и продавать. Это не самая привлекательная категория товаров, но она заинтересовала мой мозг, настроенный на ретейл, и я решил за нее ухватиться.

Исходя из этого, я подумал, что я одновременно и покажу Безосу, что внимательно слежу за его работой, и рассмешу его, если начну с чего-то вроде: «Привет, Джефф. Я Джейсон Дель Рей из Recode*. Недавно я прочитал, что вы уделяете много времени собственному бренду Amazon. Что вы надели сегодня из одежды этого бренда?»

В день мероприятия Безос стоял в одиночестве за кулисами, наблюдая на экране за трансляцией предыдущего выступления. На нем был темный блейзер, темные джинсы и светлая сорочка, на ногах — классические коричневые кожаные туфли. Я подошел, представился, пожал руку и произнес вариант заготовленной фразы. Чуть обдумав мой вопрос, один из богатейших людей мира ответил двумя.

«Вы спросили, что на мне надето? — невозмутимо произнес он. — Разве я стою на красной ковровой дорожке?»

Я ждал, что его рот расплывется в улыбке или он издаст свой фирменный раскатистый звук. Ни того ни другого не произошло. Вместо этого подбежал и вмешался его сотрудник, похоже, издав уловивший недовольство бизнесмена.

«Вы просто спросили Джеффа Безоса, во что он одет?» — взвизгнул представитель, когда Безос ретировался — как я полагал, навсегда. Я попытался объяснить контекст, но, похоже, это не возымело действия. Однако через некоторое время Безос, к моему удивлению, вернулся, налив себе безалкогольный напиток.

«А что надето *на вас?*» — бросил он. Я неуклюже объяснил, что мой наряд подобрал стилист, работающий в сервисе Trunk Club — независимом стартапе, который в 2014 году компания Nordstrom приобрела за 350 миллионов долларов. Я не упомянул, что такую услугу мне подарила сестра (отчасти потому, что знала о моем неумении принимать решения, а отчасти потому, что мне требовалось продвинуться в моде в преддверии собственной конференции). Я сообщил Безосу, что этот сервис требует довериться советам случайного человека, который подберет вам одежду, — человека,

* Recode — сайт технологических новостей. (Прим. пер.)

несомненно, обладающего определенным восприятием моды, но, возможно, не совсем вашим восприятием моды.

Безос кивнул. Мне было интересно, что думает о таком довольно старомодном подходе человек, который заново изобрел книжную торговлю, а затем взорвал весь ландшафт розничной торговли с помощью цифровых методов. Положиться целиком на людей? Разве для таких новаторов, как Безос, идеалом не является система, которая использует технологии, чтобы превзойти людей? Безос объяснил, что на самом деле он предпочитает комбинацию: компьютеры предлагают набор алгоритмически сгенерированных вариантов одежды, а стилист-человек затем фильтрует их и выбирает окончательный оптимальный вариант. Свою версию подобного сервиса в тот момент предлагал еще один стартап под названием Stitch Fix. Но идея Безоса, разумеется, воплотилась в жизнь: в 2019 году Amazon представила собственный конкурирующий сервис.

После этого Безос извинился и вышел на сцену, но его слова остались. Это лишь один из многих примеров, когда Безос предлагал необычное видение будущего Amazon — Amazon в роли модного стилиста? — но спустя годы появился сервис, который хотя бы некоторые считали привлекательным. Не все такие безумные идеи давали результат, но многие срабатывали и при этом радикально меняли соответствующую индустрию. Сначала предприниматель и его команда проделали это с книготорговлей; затем со сферой облачных вычислений — посредством облака Amazon Web Services; с потоковыми видео — с помощью стримингового сервиса Prime Video; с голосовыми помощниками — с помощью ассистента Alexa; с доставкой продуктов — с помощью Amazon Fresh; а теперь он вторгся в сферу моды — невзирая на критиков и риск провала. Тяга Безоса к придумыванию диких идей с последующей фиксацией их с помощью технологий и операционной строгости помогла трансформировать его компанию в глобальную силу — даже если модельеры или старожилы других отраслей, куда он проникал, воротили носы — по крайней мере, поначалу. Среди них главным примером является Walmart.

Однако беседа с Безосом подтвердила еще несколько известных мне фактов, как развивался он сам и его компания. С одной стороны, уклонение компании от первой встречи со мной, а также ужас, казалось, охвативший представителей PR-отдела, когда они поняли, что я разговариваю с Безосом без предварительного разрешения, подтвердили, что Amazon не хочет вести сложные разговоры — по крайней мере, не с информированными сторонними лицами, которые разбираются в положительных и отрицательных сторонах бизнеса и деловых методов компании. Как мне давно говорили ветераны

розничной торговли и сферы связей с общественностью, подобный подход когда-то взял на вооружение другой честолюбивый титан индустрии: Walmart.

Еще до появления Amazon компания Walmart была большим плохим парнем в мире розничной торговли и американского капитализма: она имела репутацию организации, которая давит на поставщиков, пока те не перенесут производство за границу ради более дешевой рабочей силы, почти не платит своим работникам и разоряет мелкие семейные магазины, одновременно выколачивая налоговые льготы у местных сообществ. Walmart являлась спасителем для десятков миллионов американцев, которые покупали предлагаемые сетью дешевые товары, но одновременно другие считали ее врагом общества № 1. Впрочем, после многих десятилетий нежелания воспринимать критику (сам основатель компании Сэм Уолтон писал в своих мемуарах 1992 года: «Не хочу быть слишком критичным к торговцам из маленьких городов, но правда в том, что многие из них просто недостаточно заботились о своих покупателях») третий генеральный директор компании Ли Скотт в середине 2000-х годов предпочел другой путь. Он искал и выслушивал критиков, будь то сторонние группы или репортеры, и даже соглашался с некоторыми из них.

«В последние пару лет я много времени уделяю обсуждению нелестного освещения в СМИ, но не с точки зрения того, что мы ненавидим прессу; я спрашиваю наших сотрудников о тех действиях, которые заставляют людей поддерживать подобные негативные разговоры об Walmart, — сказал Скотт в 2005 году¹. — Мы не можем просто полагаться на идею, что у нас должно быть какая-то свобода действий, потому что мы не хотим причинять вред. Нас будут судить по тому, как мы реагируем на расизм, сексизм или другие обнаруженные нами проблемы, и я говорю всем, что мы должны отвечать более резко, более жестко и менее снисходительно на поведение, которое не соответствует нормам».

Пеклась ли Walmart исключительно о своих интересах или нет, но внутри компании, похоже, пробуждалась совесть, которая в первые несколько десятилетий стремительного роста этой организации была почти незаметна для внешних наблюдателей. Однако в последующие годы, когда аналогичные волны придинок обрушились на Amazon, этот технологический гигант, похоже, не извлек уроков из подхода Walmart. Хорошо или плохо, но Amazon во многом превратилась в Walmart 2.0. Можно утверждать, что огромный выбор и низкие цены компании были как минимум столь же сокрушительны для конкуренции, как и в случае Walmart. К тому же Amazon добавила третий ингредиент в свой коктейль из инноваций и уничтожения

конкурентов: покупки в один клик в сочетании с быстрой доставкой. Но знаменитая клиентоориентированность компании, «одержимость клиентом» не сопровождалась такой же «одержимостью сотрудниками», что означало изнурительный темп работы и мизерную зарплату для работников. Это, в свою очередь, превратило Amazon в естественную мишень для профсоюзов, трудовых активистов, а также обеспокоенных законодателей.

«Просто полное отрицание любой критики, — так описала мне обычную реакцию Amazon на критику член конгресса США Прамила Джаяпал, в чей избирательный округ входит город Сиэтл, где располагается компания. — Нет реальной возможности сказать: “Вот об этом я слышу, вот об этом говорят, и каким будет ваш ответ?” Ответ почти всегда такой: “Это абсурдно, это заговор, и кто-то хочет нам навредить”».

* * *

Но комментарии Безоса о лучшем решении застарелой проблемы розничной торговли также напомнили мне, что он и его компания не игнорируют полностью старые способы ведения бизнеса. Он хотел взять эти методы, повернуть их, возможно, на 90 или 180 градусов и внедрить в них технологии — если компания считала, что результат при этом будет дешевле, умнее или лучше в чем-то еще. Безос и компания не презирали традиционную торговлю; они полагали, что она может быть гораздо удобнее для тех людей, которые, по их мнению, важнее всего: для покупателей.

Мне снова вспомнился Сэм Уолтон и его торговый левиафан; руководя из штаб-квартиры Walmart в Бентонвилле (Арканзас), он распространил свою сеть по всем маленьким городкам Америки. Уолтон и компания не перевернули розничную торговлю 1980–1990-х годов и не изобрели что-то совершенно новое, а переосмыслили ее. Мемуары Уолтона изобилуют похвалами изобретениям и тактике конкурентов, которые он с энтузиазмом заимствовал: кассовые аппараты у сети Ben Franklin, убыточные лидеры* или имиджевые товары** у первых дискаунтеров, таких как Gibson's. Изучая конкурентов, Walmart «изо всех сил пыталась компенсировать нашу не-

* Убыточный лидер — товар, который магазин продает ниже себестоимости, чтобы привлечь покупателей в расчете на то, что они приобретут другие товары. (Прим. пер.)

** Имиджевые товары — товары, предназначенные для заполнения ниш в ассортименте и поддержания лояльности постоянных клиентов. Как правило, название таких брендов созвучно с наименованием сетевого магазина. (Прим. науч. ред.)

хватку опыта и изощренности», как писал Уолтон. (Взгляд на знаменитые «Принципы лидерства», используемые компанией Amazon, показывает, что детище Джеффа Безоса также заимствовало идеи у этого титана физической торговли*. По крайней мере два из четырнадцати первоначальных корпоративных принципов Amazon были вдохновлены культурой сети Walmart: настроенность на действие (Bias for Action) и бережливость (Frugality).)

Но несмотря на то, что Walmart некогда ценила конкуренцию, в 1990-х и 2000-х годах в результате массового строительства суперцентров обнаружились «слепые зоны». Централизованная операционная структура «сверху вниз», которая позволяла точно и неумолимо разворачивать суперцентры, казалось, ослабила восприятие конкуренции — по крайней мере, в новом цифровом мире. На это не оставалось времени. Руководители Walmart погрузились в огромные доходы и прибыли, связанные с суперцентрами, и в большинстве своем не осознавали угроз и перспектив интернета.

В какой-то мере Сэм Уолтон страшился будущего, подобного тому, к которому неслась Walmart. Он писал об опасности превращения компании в «централизованную сеть, где все решается наверху, а затем спускается в магазины».

«В такой системе, — писал Уолтон, — нет абсолютно никакого места для творчества, нет места для бунтаря и индивидуалиста... нет вызова для предпринимателя или организатора. Мне бы не хотелось работать в таком месте, и я каждый день беспокоюсь о том, что Walmart может превратиться в него».

К тому моменту, когда в 2014 году пятым генеральным директором Walmart стал 47-летний сотрудник компании Дуг Макмиллон, опасения Уолтона уже в значительной степени воплотились в реальность. Макмиллон сделал колоссальную ставку на новое поколение предпринимателей и организаторов, которые должны были помочь спасти титана традиционной торговли от «амазонской» атаки.

* * *

Утром 4 марта 2022 года я сидел за синим пластиковым столиком возле невыразительного приземистого кирпичного здания в северо-западном углу штата Арканзас. Это был дом компании Walmart, которая сильнее всего из-

* Термин «физическая торговля» (англ. physical retail) применяется к традиционной розничной торговле для противопоставления ее электронной коммерции. (Прим. науч. ред.)

менила индустрию розничной торговли США, пока один выскочка за две тысячи миль к северо-западу не начал потихоньку переманивать покупателей — немного здесь, немного там — и ни один вменяемый конкурент уже не имел права игнорировать эти процессы.

В этот день мне предстояло встретиться с человеком, которому поручили сохранять ключевые части прошлого Walmart и одновременно мудро выбирать, что можно перенять у тех, кто направляется в будущее. Дуг Макмиллон получал за эту работу щедрое вознаграждение — около 20 миллионов долларов в год наличными и акциями. Но его задача была нелегкой: в то время как Джефф Безос и остальные члены его команды в 1990-е и в начале 2000-х годов старались подчинить своей воле индустрию розничной торговли, Walmart долгое время относилась к онлайн-торговле как к забавному побочному проекту; создав отдельную штаб-квартиру в Кремниевой долине, руководство Walmart временами с легкостью забывало о ее существовании.

Трудно отказаться от собственной ДНК. А ДНК Walmart строилась на продажах в физических магазинах и высоких прибылях — на тех двух вещах, которые Amazon отвергала на протяжении большей части своей истории. В то время как Walmart приучила Уолл-стрит к регулярным прибылям, Безос проповедовал обратное. Мы инвестируем в рост, а не в прибыль, заявлял он Уолл-стрит, но однажды, когда мы захватим достаточную долю рынка, обещаем, что куча денег докажет нашу правоту. Amazon играла вдолгую, и инвесторы с Уолл-стрит не особо ограничивали свободу действий компании. Помогало и то, что первые полтора десятилетия своего существования Amazon пользовалась налоговыми преимуществами по сравнению с офлайн-конкурентами (использовавшими физические магазины). Amazon была проворным, быстро развивающимся гигантом, в то время как успех Walmart, связанный с большими прибылями, и ожидания инвесторов, требовавших все большего, ограничивали гибкость гиганта традиционной торговли.

Однако Макмиллон был полон решимости пробудить Walmart от цифровой дремоты и признать экзистенциальную угрозу, исходившую от Amazon. На этом пути ему пришлось тащить многих ветеранов Walmart в новое будущее, которое могло оказаться некомфортным. Во время моего визита символы такой трансформации прослеживались также по всему Бентонвиллу вне стен Walmart. За день до встречи с Макмиллоном я встретился с одним из высокопоставленных лиц компании, чтобы пообедать в патио закрытого клуба BlakeSt., расположенного в отреставрированном

фермерском доме 1887 года, реконструкцией которого занимался внук Сэма Уолтона. Неподалеку один из членов клуба плавал в открытом бассейне с регулируемой температурой. Кто-то назвал его бентонвиллской версией Soho House*.

Вид на строительные краны был обычным делом для BlakeSt. — да и вообще для любого места в центре Бентонвилла; это походило на менее масштабную версию пресловутого бума в Сиэтле, в котором некоторые старожилы города винят Amazon и ее восхождение. Когда я использовал Lyft** для поездки по городу и мой взгляд скользил по ландшафту, таксист очень метко описал это: «Больше офисов, больше домов, больше всего».

Одним из главных компонентов такого «больше всего» стал новый строящийся комплекс Walmart площадью около 350 акров (около 140 гектаров). Он предлагал инфраструктуру и различные удобства, нацеленные на привлечение нового типа профессионалов, которые требовались Макмиллону и компании, чтобы продолжить модернизацию и защититься от наступления Amazon. Среди этих новых бонусов имелся тот, что заставил сотрудников удивленно переглянуться, поэтому генеральному директору пришлось упомянуть его дважды.

«Вы увидите улучшенную парковку, питание, фитнес и естественное освещение — да, естественное освещение», — писал Макмиллон, объявляя о новом роскошном комплексе в 2017 году. Ведь открытый в 1971 году главный офис Walmart в свое время был знаменит своей эстетикой голых помещений и — как подсказывает замечание Макмиллона — отсутствием окон. Однако старожилы компании задавались вопросом, как новый дом Walmart отразится на установках, которыми организация долгое время гордилась.

Маркус Осборн, много лет руководивший подразделением здравоохранения в компании, высказался о планах новых офисов так: «В какой степени это означает, что теперь вы отказались от бережливости — что поставщики не будут заходить и говорить: “Эй, эти парни не бездельничают?” В какой степени это сдвигает фокус внимания с покупателя?»

«Когда вы сидите в старом главном офисе, — продолжил он, — все, что у вас есть, — эти противные кубики, но вы видите товары повсюду... вы окружены этими вещами. И это заставляло вас постоянно размышлять о покупателях. Полагаю, именно в этом и будет заключаться проблема. И я вижу это

* Soho House — мировая сеть частных клубов и ресторанов. (Прим. пер.)

** Американский агрегатор такси, второй по масштабам после Uber. (Прим. пер.)

у многих компаний, но думаю, что сложнее всего будет такой компании, как Walmart, из-за ее истории и наследия».

И все же преобразования в Walmart давно назрели. Об этом позаботилась Amazon. Сначала она атаковала Walmart в сфере промышленных товаров — от книг до электроники. Затем она взялась за основной продуктовый бизнес Walmart, сначала в цифровом, а затем и в физическом мире. Попутно технологический гигант много лет убеждал самых ценных клиентов Walmart перейти на Amazon Prime. Не все попытки увенчались успехом, однако темпы были неумолимы. Впервые с момента запуска суперцентров Walmart оборонялась. Компания Walmart, твердя «ежедневных низких цен», уничтожающая всяческую конкуренцию, наконец-то стала аутсайдером.

Долгие годы руководители Walmart даже не признавали этого, отчасти потому, что детища Сэма Уолтона и Джеффа Безоса действовали в основном в разных сферах: одна компания являлась крупным розничным продавцом, другая — онлайн-гигантом. Но в 2016 году Walmart активно вторглась в мир электронной торговли, в то время как Amazon вскоре сделала серьезную ставку на физические продажи. В результате соперничество переросло в бескомпромиссную борьбу за доминирование: амбиции Amazon только росли, а генеральный директор Walmart пытался перестроить бизнес на все времена.

Тем временем розничная торговля переживала беспрецедентные изменения, ускоренные пандемией ковида. Покупатели все чаще переключались на покупки в интернете и захотели большего удобства от физических ретейлеров, в то время как мелкие семейные магазины и некогда ведущие сети исчезали или были вынуждены вести бизнес с гигантами индустрии. Amazon и Walmart пожинали плоды: на них приходился почти доллар из каждых двух долларов, потраченных в интернете в США. Но по мере того как эти две мегакорпорации укрепляли свою мощь в розничной торговле, проявлялись также и тревожные последствия: потребители и мелкие торговцы столкнулись с сокращением возможностей для покупки и продажи, а миллионы сотрудников получали мизерную зарплату за ответственную и порой опасную работу.

Последние десять лет я рассказываю об этой битве между Amazon, Walmart и выскочками, которые пытаются противостоять этим левиафанам мирового ретейла. Я написал сотни статей для Recode, выпустил документальный подкаст *Land of the Giants* («Земля гигантов») и организовал собственную ежегодную конференцию для тяжеловесов индустрии под названием Code Commerce. Благодаря этой работе я пообщался с тысячами

людей, которые имеют представление, как и почему эти два гиганта работают так, как они работают, — от сотрудников с зарплатой в 15 долларов в час, проводящих на складе свою первую неделю, и торговцев из маленьких городков, для которых эти платформы — источник средств к существованию, до руководителей, принимающих решения, которые влияют на сотни миллионов людей по всей планете. Такой авторитет помог мне убедить Amazon и Walmart согласиться на интервью со многими их топ-менеджерами в 2021 и 2022 годах. Но это не какое-то исчерпывающее описание; история пишется с разных сторон, и их взгляд представляет собой лишь одну точку зрения. Поэтому я также побеседовал с другими действующими и бывшими управленцами, сотрудниками и инсайдерами отрасли (более 150 человек) — ради того, чтобы составить целостное представление о событиях, изложенных на сотнях следующих страниц.

В итоге получилась история определяющего делового столкновения этого поколения — битвы за нашу лояльность и кошельки, в которой на кону стоят сотни миллиардов долларов и миллионы рабочих мест. Это история борьбы двух титанов индустрии за право стать главным поставщиком любого товара, который только можно себе представить, для сотен миллионов людей по всему миру. Это история о многомиллиардных ставках ради победы — победы любой ценой.

Но это также рассказ об эго и мести: легендарные руководители и амбициозные предприниматели сражаются за изобретение будущего — иногда между конкурирующими корпорациями, а иногда в стенах одной компании. Поскольку обе компании продолжают расширять свои империи, продвигаясь в новые доступные области, я надеюсь, что это повествование еще десятилетия будет служить ключом к пониманию того, как Amazon и Walmart меняют то, как мы покупаем, живем и работаем, — к лучшему или к худшему.

ГЛАВА 1

ЧТО, ЕСЛИ?

В конце лета 1998 года Роберт Дэвис пришел в кабинет генерального директора Walmart Дэвида Гласса и попытался изменить историю этого бизнеса с помощью одного-единственного пари.

Дэвис родился в штате Миссисипи и утверждал, что он — интроверт, мечтающий после ухода на пенсию жить в бревенчатом домике в лесу. По образованию он был маркетологом, по собственному выбору — технологом, а по профессии — разработчиком программного обеспечения. На тот момент он уже несколько лет руководил командой специалистов, которая стремилась создать для компании возможность продавать товары через новый, только зарождающийся канал — Всемирную паутину. Возможно, сейчас об этом мало кто помнит, но в 1998 году Amazon только-только начала переходить от книг к другим товарам. Напротив, Walmart имела доступ практически ко всем мыслимым категориям вещей, а также ресурсы, политику ценообразования и систему логистики, достаточные для уничтожения своего крошечного конкурента.

Джефф Безос, похоже, понимал это, потому что годом ранее основатель и генеральный директор Amazon начал переманивать из Бентонвилла крупных шишек компании Walmart. Сначала это был руководитель IT-отдела Рик Далзелл, который курировал инновационные инициативы ретейлера по хранению данных; Безос пригласил его на должность первого директора по информационным технологиям Amazon. Далзелл — дюжий выпускник Вест-Пойнта* и ветеран армии — любил решение сложных проблем почти так же, как рыбалку нахлыстом и армейский футбол. Далзелл

* Вест-Пойнт — разговорное название Военной академии Соединенных Штатов Америки, старейшей военной академии в США. (Прим. пер.)

не верил, что Walmart достаточно серьезно относится к электронной торговле, и был в восторге от того, что они с Безосом разделяют представление, как с помощью сети можно создать персонализированный магазин для каждого покупателя.

Через год после прихода в Amazon Далзелл позвонил своему бывшему коллеге по Walmart Дэвису и предложил ему работу в новой компании. Дэвис ответил, что вряд ли перейдет в развивающийся интернет-проект: к тому времени он проработал в Walmart уже дюжину лет и полагал, что останется работать в этом торговом левиафане до конца своей карьеры. «Я тогда, как говорится, “пил Kool-Aid”^{*} и был очень предан Walmart», — сказал мне Дэвис в конце 2021 года в своем первом и единственном интервью на эту тему.

В то время Дэвис с женой только что купили новый дом на трех акрах (около 1,2 гектара) земли в сельской местности Арканзаса. «Дом был идеален», — сказал он. Он также понимал, что предложение Amazon означает уменьшение денежного вознаграждения на 25%, поскольку этот технологический стартап частично собирался платить за работу акциями. Однако в предложении онлайн-книготорговца из Сиэтла Дэвиса заинтересовало то, чего, на его взгляд, не было у руководителей Walmart: непоколебимая вера в то, что будущее торговли — за интернетом.

В Walmart Дэвиса разочаровывало отсутствие стремления развивать электронную торговлю. Да, руководство предоставило ему и небольшой группе коллег возможность поэкспериментировать с интернет-ритейлом: в сезон праздничных покупок 1995 года они продавали в сети подарочные корзины для подразделения компании Sam's Club. Да, год спустя им дали зеленый свет на запуск первого онлайн-магазина Walmart. Однако Дэвис в глубине души считал, что для того, чтобы реально пользоваться открывающимися возможностями, им с коллегами нужна более активная поддержка со стороны мощных подразделений компании, занимающихся сбытом и складским хозяйством. Он также хотел, чтобы генеральный директор

^{*} Kool-Aid — популярный в США растворимый напиток. Фраза *to drink the Kool-Aid* означает «беспрекословно верить какой-либо идее или учению, слепо, без критического анализа» и имеет негативный, иронический оттенок. Фраза возникла в 1978 г., после массового самоубийства в Джорджтауне членов секты «Храм народов», основанной Джеймсом Уорреном «Джимом» Джонсом двумя десятилетиями ранее. Официальная версия гласила, что сектанты свели счеты с жизнью, выпив Kool-Aid, в который был добавлен цианид, поскольку безоговорочно верили своему лидеру. (Прим. науч. ред.)

Научно-популярная литература

Танымал ғылыми басылым

Джейсон Дель Рей

ПОБЕДИТЕЛЬ ПРОДАЕТ ВСЁ

Amazon vs Walmart

Эпическая битва между супермаркетами и маркетплейсами

Ответственный редактор Е. Туинова

Художественный редактор А. Дёмочкина

Технический редактор Л. Синицына

Корректоры О. Левина, Е. Бударгина

Компьютерная верстка В. Демин

Подписано в печать / Баспаға қол қойылды 20.06.2024.

Формат 72×100^{1/16}. Бумага офсетная. Гарнитура «Остava».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 23,4.

Тираж 2000 экз. О-AZB-32571-01-R. Заказ №

Изготовитель:	Өндіруші:
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» – обладатель товарного знака «Азбука Бизнес» 115093, Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Даниловский, пер. Партийный, д. 1, к. 25 Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19 E-mail: sales@atticus-group.ru	«Издательская Группа «Азбука-Аттикус» ЖШҚ – «Азбука Бизнес» тауар белгісінің иесі, 115093, Мәскеу, қ. іш. аум. Даниловский муниципалдық округі, Партийный т.ш., 1-үй, к. 25 Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19, Эл. поштасы: sales@atticus-group.ru
Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге 191024, Санкт-Петербург, Херсонская ул., д. 12–14, лит. А. Тел. (812) 327-04-55. E-mail: trade@azbooka.spb.ru www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru	Санкт-Петербург қаласындағы «Азбука-Аттикус» Баспа Тобы» ЖШҚ филиалы, 191024, Санкт-Петербург, Херсон көшесі, 12–14 үй, лит. А. Тел. (812) 327-04-55. Эл. поштасы: trade@azbooka.spb.ru www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

Отпечатано в России. Ресейде басып шығарылған.

Техникалық реттеу туралы РФ заңнамасына сай басылымның сәйкестігін

растау туралы мәліметтерді мына адрес бойынша алуға болады:

<http://atticus-group.ru/certification/>.

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

Ақпараттық өнім белгісі (29.12.2010 ж. № 436-ФЗ федералдық заң)

