



NATALIE BERG
MIYA KNIGHTS

AMAZON

How the World's Most Relentless Retailer
will Continue to Revolutionize Commerce

НАТАЛИ БЕРГ
МИЯ НАЙТС

AMAZON

От офиса в гараже до \$10 млрд
годового дохода

БОМБОРА™

Москва 2020

УДК 339.17:004.77
ББК 65.42+32.973.202
Б48

Natalie Berg, Miya Knights
Amazon

Берг, Натали.

Б48 Amazon. От офиса в гараже до \$10 млрд годового дохода / Натали Берг, Мия Найтс ; [перевод с английского А. В. Пасербы]. – Москва : Эксмо, 2020. – 320 с.: ил. – (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-103309-5

Розничная торговля переживает переходный период. Одни назовут это апокалипсисом, другие – цифровой трансформацией. В условиях, когда традиционные бизнес-модели вытесняются с рынка, офлайн-магазины повально закрываются и все больше розничных сетей объявляют о банкротстве, Amazon только наращивает обороты. В чем стратегия успеха компании, чья история началась с компьютера в гараже? Какое будущее ждет ритейл в условиях цифровой трансформации? Как обеспечить бизнесу финансовую неуязвимость? Ответы на эти вопросы вы найдете внутри.

УДК 339.17:004.77
ББК 65.42+32.973.202

ISBN 978-5-04-103309-5

© Natalie Berg, Miya Knights, 2019
This translation of Amazon is published by arrangement with Kogan Page.
© Перевод с английского Пасербы А. В., 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукция или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.



Издание для дополнительного образования

TOP BUSINESS AWARDS

Натали Берг, Мия Найтс

AMAZON. ОТ ОФИСА В ГАРАЖЕ ДО \$10 МЛРД ГОДОВОГО ДОХОДА

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*. Руководитель отдела *О. Усольцева*
Выпускающий редактор *К. Ананьева*. Младший редактор *А. Мерная*
Художественный редактор *А. Гусев*. Технический редактор *М. Печковская*
Компьютерная верстка *В. Андриановой*. Корректор *Д. Смолянкина*



12+

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА

ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли говорить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

МЫ В СОЦСЕТЯХ:

[bomborabooks](#) [bombora](#)

[bomбора.ru](#)

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: [www.eksmo.ru](#) E-mail: [info@eksmo.ru](#)
Ендрүүл: «ЭКСМО» АКБ Басмасы, 123308, Мәскеу, Рәсәй, Зорге көчесі, 1 үй.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: [www.eksmo.ru](#) E-mail: [info@eksmo.ru](#)
Тауар белгісі: «Эксмо»
Интернет-магазин: [www.book24.ru](#)
Интернет-магазин: [www.book24.kz](#)
Интернет-дукен: [www.book24.kz](#)
Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Дистрибутор и представитель по прямому прению на продукцию,
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»
Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,
Алматы қ., Домбровский көш., 3-ғ., литер Б, офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](#)
Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.
Сертификация туралы ақпарат: [сайты: www.eksmo.ru/certification](#)
Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» [www.eksmo.ru/certification](#)
Ендрүген мемлекет: Рәсәй. Сертификация қарастырылмаған



Подписано в печать 12.05.2020. Формат 70x100^{1/16}.
Гарнитура «NewBaskervilleTC». Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,93.

Тираж экз. Заказ

«Если Вы верите в философию познания своего врага, то “Amazon” — это “мастрид” для Вас, как и для любого омниканального* розничного продавца».

Тим Мейсон,
генеральный директор Eagle Eye Solutions

«Натали Берг и Мия Найтс создали одно из окончательных описаний истории подъема Amazon и ее драматического влияния на мир розничной торговли. В качестве финансового аналитика, следившего за Amazon на протяжении более двух десятилетий, я нашел в этой книге множество идей и содержательных данных. Предложенное Берг и Найтс объяснение того, почему Amazon «вышла в реал» — развитие автоматизированных офлайн-магазинов Amazon Go, приобретение сети супермаркетов Whole Foods, — особенно убедительно. В этой книге содержатся ценные уроки для инвесторов и для розничных торговцев, особенно для компаний, желающих преуспеть в WACD (What Amazon Can't Do) — то есть в том, чего Amazon не может сделать. Я настоятельно рекомендую вам эту книгу».

Марк С. Мэхэни,
управляющий директор и аналитик RBC Capital Markets

«Amazon — это феномен, неустанно фокусирующий на клиентах, на реинвестировании преимущественно в стимулирование роста, не позволяющий здесь и сейчас отвлекать себя от долгосрочного видения. Для любого предпринимателя, работающего в сфере электронной коммерции, Берг и Найтс привносят богатое понимание того, как Amazon добилась своего внезапного 25-летнего успеха. Но кроме раскрытия секрета роста Amazon, это также своевременное напоминание о сейсмических и захватывающих изменениях в поведении клиентов, которые помогают новым ритейлерам, таким как Missguided, сделать рывок».

Нитин Пасси,
генеральный директор и основатель Missguided

* Омниканальность — взаимная интеграция разрозненных каналов коммуникации в единую систему для обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентом. — *Прим. пер.*

«Углубленный взгляд Берг и Найтс на Amazon станет руководством к действию для розничных торговцев, старающихся понять его влияние. Благодаря их всестороннему, крупноплановому и глубоко личному знанию и самого этого бизнеса, и его аналогов в США и Европе, книга наполнена объективным пониманием предмета. Но это гораздо больше, чем книга об Amazon; это социальный комментарий на тему значения ожиданий клиента, которые более чем когда-либо сегодня перегружены технологией. Покупатели знают: то, что было невозможно, теперь возможно; то, что было неосуществимо, ныне осуществимо; то, что было мечтой, теперь стало реальностью. Берг и Найтс предлагают нам переосмыслить тот факт, что служение этому новому клиенту отныне не является факультативной, необязательной опцией для розничного продавца».

*Энди Бонд,
генеральный директор Pepkor Europe*

«Это не только всеобъемлющее и авторитетное представление того, как модель Amazon неустанно развивается, чтобы создать нечто большее, чем Amazon, но и незаменимое понимание будущего шопинга и того, как должна адаптироваться розничная торговля, чтобы оставаться актуальной для клиента, покупающего «на-своих-условиях».

*Робин Филлипс,
генеральный директор The Watch Shop*

«Берг и Найтс исчерпывающим образом изложили основные принципы Amazon. Это дорожная карта истории и развития онлайн-бегемота, в которой хирургически точно исследуются те ключевые направления и поворотные моменты, что привели к возникновению ДНК Amazon. Самое главное, что представленные идеи и выводы будут теперь провоцировать любого, кто участвует в «индустрии всего», конкурируя с Amazon, к переоценке и разработке своих собственных стратегий. Я знаю, что сделаю это».

*Нгуен Ань Лу,
руководитель направления
North America Open Innovation and eCom, P&G*

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| Глава 1. Это мир Amazon | 9 |
| Глава 2. Почему Amazon не такова, как ваш средний ритейлер: введение в розничную стратегию | 14 |
| Глава 3. Экосистема Prime: переопределение понятия лояльности для продвинутого современного покупателя | 42 |
| Глава 4. Розничный апокалипсис: реальность или миф? | 61 |
| Глава 5. Конец чистой игры в электронную коммерцию: переход Amazon к розничной продаже «кирпича и раствора» | 83 |
| Глава 6. Бакалейные амбиции Amazon: создание платформы для продажи вам всего остального | 115 |
| Глава 7. Whole Foods Market: смелая новая эра | 140 |
| Глава 8. Джаггернаут под частной маркой: здесь приходит сжатие | 158 |
| Глава 9. Технология и ритейл без трения | 173 |

| | |
|---|-----|
| Глава 10. Искусственный интеллект и голос: НОВЫЙ РУБЕЖ РОЗНИЦЫ | 190 |
| Глава 11. Магазин будущего: КАК ЦИФРОВАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ ОБОГАТИТ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ | 213 |
| Глава 12. Магазин будущего: ПЕРЕХОД ОТ ТРАНЗАКЦИОННОГО К ЭМПИРИЧЕСКОМУ | 241 |
| Глава 13. Исполнение розничных заказов: ЗАВОЕВАНИЕ КЛИЕНТА НА ПОСЛЕДНЕЙ МИЛЕ | 268 |
| Глава 14. Инфраструктура последней мили | 287 |
| Глава 15. Заключение: это пик Amazon? | 313 |
| Алфавитный указатель | 318 |

ГЛАВА 1

ЭТО МИР AMAZON

Релевантный – соответствующий текущему времени, периоду или обстоятельствам; адекватный; представляющий современный интерес.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ПЕРЕЖИВАЕТ ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД. СКЕПТИКИ назовут это апокалипсисом; для других это цифровая трансформация. Но в одном мы все сходимся: это период глубоких структурных изменений.

Рост интернет-магазинов, сопровождающийся широкими сдвигами в ценностях потребителей и их привычках к расходованию средств, выявил изменившийся, переустроенный розничный ландшафт. Магазины в настоящее время закрываются рекордными темпами, а банкротства розничных сетей достигли уровня рецессии. Традиционные бизнес-модели вытесняются с рынка, и все вокруг борются за выживание. Крупнейший в мире ритейлер даже изменил свое название: известный в течение почти полувека как «Магазины Walmart», в 2018 году этот ритейлер исключил слово «stores» из своего официального наименования, дабы лучше соответствовать новой цифровой эре. Таков розничный дарвинизм – эволюционируй или умри.

Но есть одно слово, которое часто упускают из виду во всех этих разговорах о надвигающемся апокалипсисе – релевантность. Самое главное правило в ритейле – быть релевантным, быть актуальным для клиентов. Если вы не можете соответствовать основным принципам предоставления клиентам того, чего они хотят, либо как-то выделиться из общей массы ваших конкурентов, тогда у вас нет шансов. Для таких розничных торговцев, да, именно для них, уже тикают часы Судного дня.

Для тех же, кто готов принять изменения, сегодняшний день, напротив, есть фантастически захватывающий и подходящий момент

времени, чтобы оказаться в розничной торговле. Будущее ритейла — это меньшее число более эффективных магазинов. Это будущее предлагает покупателям более смешанный, разносторонний онлайн- и офлайн-опыт. И это будущее особенно преуспевает в WACD (What Amazon Can't Do): в том, чего Amazon не может сделать.

Титан коммерции XXI века, корпорация Amazon выросла из онлайн-книготорговца в одну из самых дорогостоящих публичных компаний в мире. На момент написания этой книги, на Amazon приходилась почти половина от суммы продаж всей электронной коммерции в США¹. В 2010 году в этом ритейлере работало 30 000 человек. К 2018 году это число выросло до 560 000². Amazon стала бесспорным рыночным лидером во всем, от облачных вычислений до голосовых технологий. Сегодня это средство номер один для онлайн-поиска товаров, обогнавшее даже Google³, и к тому времени, когда вы прочтете это, Amazon, вероятно, будет держать титул крупнейшего розничного продавца одежды в США⁴. В 2018 году, на момент написания этих слов, стоимость Amazon была эквивалентна стоимости Walmart, Home Depot, Costco, CVS, Walgreens, Target, Kroger, Best Buy, Kohl's, Macy's, Nordstrom, JCPenney и Sears, вместе взятых⁵. Ее картонные коробки, безусловно, меняют розницу.

Между тем, будто ей этого недостаточно, Amazon по-прежнему занята наращиванием своих глобальных операций. В 2008 году международное присутствие Amazon было ограничено шестью рынками: Канада, Великобритания, Германия, Франция, Япония и Китай. Десятилетие спустя ее операции за пределами США составили одну треть розничных продаж, охватив 18 зарубежных рынков, от ярких огней Мехико до отдаленных гор Гималаев⁶.

Amazon более чем удвоила свои площади всего за три года; к 2018-му она владеет или распоряжается на правах долгосрочной аренды более чем 250 миллионами квадратных футов торгового пространства во всем мире⁷. Amazon добавила на свой сайт более 30 новых категорий продуктов с тех пор, как он был впервые запущен⁸, и теперь может похвастаться более чем 100 миллионами участников программы Prime по всему миру, готовых платить ей за покупки сумму примерно в \$ 100 в год⁹.

Как и большинство разрушителей, Amazon является аутсайдером, «вне категории». Она всегда остается технологической компанией в душе, хотя и одержима клиентами. Она неустанно строила свое розничное предложение, причем не только через расширение товарных категорий — разрушая их в ходе этого процесса, — но также и путем повышения зрелищности, улучшения исполнения заказов

и развития технологических возможностей для создания уникального опыта работы без трения и с полной отдачей для клиентов.

Одной из основных причин успеха Amazon является ее непоколебимая приверженность видению, изложенному более двух десятилетий назад: неустанно осуществлять инновации в стремлении создать долгосрочную ценность для клиентов. Успех Amazon проистекает из ее постоянной неудовлетворенности статус-кво, аппетита к разрушению, желания заслужить пожизненную лояльность среди своих покупателей. Amazon полна сюрпризов, но каждое ее действие в конечном итоге диктуется видением, которое неизменно с момента ее возникновения.

К конкурентам Amazon безжалостна и грозна. Для клиентов она легкодоступна и все более необходима. Amazon превратилась в самый лакомый кусок для покупателей, совместив в себе доступ к миллионам продуктов с невероятно быстрой доставкой. И это только начало. Опираясь на силу своего бренда и доверие к нему, Amazon теперь запускает свои щупальца в совершенно новые отрасли промышленности. Одного лишь шепота о том, что Amazon может войти в тот или иной сектор, достаточно, чтобы заставить соответствующие акции кувыряться. И с каждым днем становится все яснее: Amazon не удовлетворена тем, что она просто ритейлер, она также хочет быть инфраструктурой рынка. Мы считаем, что к 2021 году большая часть продаж Amazon будет получена не от продажи товаров, а от оказания таких услуг, как облачные вычисления, подписки, рекламные и финансовые сервисы, которые сегодня приобретают все большее значение.

Но Amazon находится в точке перегиба. Эта королева электронной коммерции признала, что одного онлайн при всех его удобствах уже недостаточно. Конвергенция (сближение) физического и цифрового ритейла ускоряется. Если Amazon хочет взломать продуктовый и вещевой рынки — ей нужны магазины. Если Amazon хочет компенсировать рост стоимости доставки и приобретения клиентов — ей нужны магазины. И если Amazon хочет еще больше стимулировать членство в программе Prime, внедрение голосовых технологий и часовой доставки покупок, то — угадайте, что? Ей нужны магазины.

Приобретая Whole Foods Market, Amazon отправила рынку очень четкий сигнал о том, что будущее розничной торговли — это продажа «кирпича и раствора». Amazon переустроит супермаркет для покупателя XXI века — отбросив кассовые аппараты, превратив мобильность в ключевое преимущество, используя магазины как пункты быстрой доставки и, что наиболее важно, вовлекая покупателей

таким способом, какого никогда не удалось бы достичь в интернете. Магазин будущего станет изощреннее и более ориентированным на услуги.

Бакалея снимет очень серьезный симптом вечной головолмки для Amazon: проблему частоты покупок. Как говорит бывший босс Whole Foods: «Еда — это только платформа для продажи вам всего остального»¹⁰. Вот почему приход Amazon в бакалею должен беспокоить всех игроков рынка, а не только супермаркеты. Ведь это еще один шаг к достижению доминирования во всей розничной торговле.

Как мы покажем в этой книге, Amazon во многих отношениях неуловима. Она играет по совершенно другим правилам, пользуясь доступом к дешевому капиталу и своей развитой, хорошо укоренившейся экосистемой, которую практически невозможно скопировать. Но Amazon будет выступать на стороне сил добра в том, чтобы розничная торговля сыграла свою игру. Мы увидим разделение рынка на победителей и проигравших. Недифференцированные и неэффективные ритейлеры будут отсеяны, а устоявшие розничные продавцы станут намного сильнее, чтобы заново изобрести самих себя — что обеспечит им актуальность, релевантность и, в конечном счете, выживание.

ПРИМЕЧАНИЯ:

1. Vena, Danny (2018) Amazon dominated e-commerce sales in 2017, *The Motley Fool*, 12 января. Доступно по адресу: <https://www.fool.com/investing/2018/01/12/amazon-dominated-e-commerce-sales-in-2017.aspx> [последний доступ 12/6/2018].
2. YouTube (2018) Jeff Bezos on breaking up and regulating Amazon (онлайн-видео). Доступно по адресу: https://www.youtube.com/watch?time_continue=85&v=xVzkOWxd7uQ [последний доступ 12/6/2018].
3. Nickelsburg, Monica (2017) Chart: Amazon is the most popular destination for shoppers searching for products online, *Geekwire*, 6 июля. Доступно по адресу: <https://www.geekwire.com/2017/chart-amazon-popular-destination-shopperssearching-products-online/> [последний доступ 12/6/2018].
4. Thomas, Lauren (2018) Amazon's 100 million Prime members will help it become the No. 1 apparel retailer in the US, *CNBC*, 19 апреля. Доступно по адресу: <https://www.cnn.com/2018/04/19/amazon-to-be-the-no-1-apparel-retailer-in-the-us-morgan-stanley.html> [последний доступ 12/6/2018].
5. Авторское исследование; Google finance.

6. Авторское исследование; Amazon 10-K; 18 markets outside US as of June 2018, as per confirmation from Angie Quenell at Amazon.
7. Securities and Exchange Commission (nd) Amazon 10-K for the fiscal year ended 31/12/17. Доступно по адресу: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872418000005/amzn-20171231x10k.htm> [последний доступ 12/6/2018].
8. Sender, Hanna, Stevens, Laura and Serkez, Yaryna (2018) Amazon: the making of a giant, *Wall Street Journal*, 14 марта. Доступно по адресу: <https://www.wsj.com/graphics/amazon-the-making-of-a-giant/> [последний доступ 12/6/2018].
9. Siegel, Rachel (2018) The Amazon stat long kept under wraps is revealed: Prime has over 100 million subscribers, *Washington Post*, 18 апреля. Доступно по адресу: <https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2018/04/18/the-amazon-stat-long-kept-under-wraps-is-revealed-prime-has-over-100-million-subscribers> [последний доступ 12/6/2018].
10. Kowitt, Beth (2018) How Amazon is using Whole Foods in a bid for total retail domination, *Fortune*, 21 мая. Доступно по адресу: <http://fortune.com/longform/amazon-groceries-fortune-500/> [последний доступ 12/6/2018].

ГЛАВА 2



ПОЧЕМУ AMAZON НЕ ТАКОВА, КАК ВАШ СРЕДНИЙ РИТЕЙЛЕР: ВВЕДЕНИЕ В РОЗНИЧНУЮ СТРАТЕГИЮ

Маховик – тяжелое вращающееся колесо в машине, которое используется для увеличения импульса и тем самым обеспечивает большую стабильность вращения или запас доступной мощности.

АMAZON ПЛЕНА ПРОТИВОРЕЧИЙ. РОЗНИЧНЫЙ ТОРГОВЕЦ, ЧЬЯ СТРАТЕГИЯ должна была быть «нерентабельной в течение длительного времени», стал теперь второй по стоимости компанией в мире. Amazon – это ритейлер, не владеющий большей частью тех вещей, которые он продает. Amazon является как опасным конкурентом, так и, все чаще, розничным партнером. В зависимости от того, кого вы об этом спрашиваете, выражение «эффект Amazon» может означать как вывод компании из бизнеса, так и кардинальное улучшение ее клиентского опыта.

Компания Amazon продает все, от подгузников до беговых дорожек, но она также выпускает хиты телевизионных шоу-программ и предоставляет услуги облачных вычислений правительству США. Amazon – это производитель оборудования, процессинговая компания, рекламная платформа, морской грузоперевозчик, издательство, сеть доставки, модельер, частный бренд, провайдер охранных услуг и авиакомпания. Но это еще не все. Amazon хочет быть супермаркетом, банком, поставщиком медицинских услуг, и к тому времени, когда вы прочтете это, она, вероятно, будет на пороге прорыва, по крайней мере, в еще одну отрасль.

Amazon осознает, что для внешнего мира такая диверсификация кажется разрозненной и нелогичной. Является ли Amazon просто

мастером на все руки, но не профессионалом в чем-то конкретном? «Когда мы делаем что-то новое, мы допускаем, что нас могут не понимать в течение длительных периодов времени»¹, — говорилось на сайте ритейлера в 2018 году. Чтобы понять Amazon, вам сначала следует понять ее стратегическую структуру, ее фреймворк. Это маховик.

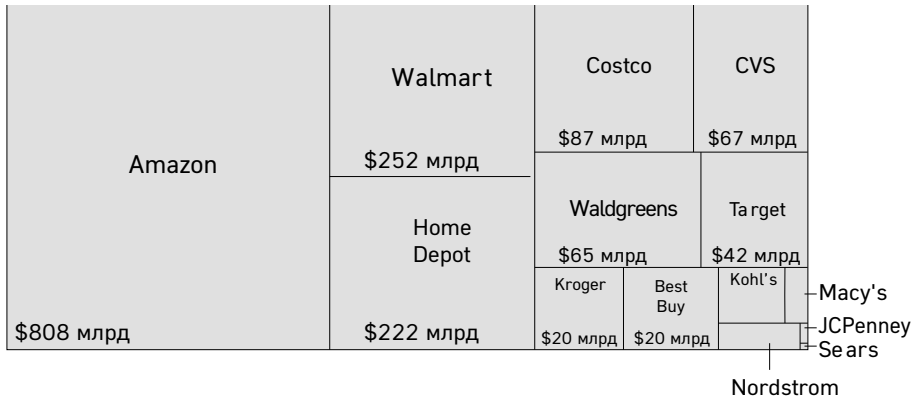


Рисунок 2.1. Рыночная капитализация: выберите розничных продавцов США (7 июня 2018)

Источник: Авторское исследование/NBK Retail; Google Finance

ТЕРЯЯ ДЕНЬГИ, ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ

Сформулированный теоретиком управления Джимом Коллинзом эффект маховика описывает продуктивный цикл, делающий компании все более успешными. На своем сайте Коллинз заявляет: «Здесь нет ни одного всеопределяющего действия, ни грандиозной программы, ни некоего убийственного новшества, ни единого счастливого случая, ни одного чудесного момента. Процесс, скорее, напоминает неумолимое раскручивание гигантского, тяжелого маховика, проворачиваемого оборот за оборотом, с наращиванием крутящего момента до точки прорыва и далее»².

Так как же это относится к Amazon? В книге *The Everything Store*, опубликованной в 2013 году, Брэд Стоун объясняет первоначальную идею:

Безос и его помощники набросали свой собственный благотворный цикл, который, как они верили, приведет их бизнес в движение. Это происходило примерно так: более низкие цены привели к большому чис-