

SCOTT GALLOWAY
WIELKA
CZWÓRKA



**Ukryte DNA:
Amazon, Apple,
Facebook i Google**

Bestseller „New York Timesa” i „USA Today”



SCOTT GALLOWAY

WIELKA CZWÓRKA

four

Ukryte DNA:
Amazon, Apple,
Facebook i Google

Przełożyła Jolanta Kubiak



DOM WYDAWNICZY REBIS

Spis treści

Dedykacja

1. Wielka czwórka
2. Amazon
3. Apple
4. Facebook
5. Google
6. Okłamujcie mnie
7. Biznes i ciało
8. Algorytm T
9. Piąty jeździec?
10. Wielka czwórka i my
11. Po przejściu wielkich jeźdźców

Podziękowania

Źródła ilustracji

Przypisy

Dla Nolana i Aleca

Spoglądam w górę, widzę gwiazdy i zadaję pytania.

Spoglądam w dół, widzę moich synów i znam odpowiedzi.

Rozdział 1

Wielka czwórka

W ciągu ostatnich dwudziestu lat czwórka technologicznych gigantów przysporzyła nam więcej radości, kontaktów, koniunktury i odkryć niż jakakolwiek inna formacja w historii. Apple, Amazon, Facebook i Google stworzyły przy tym setki tysięcy bardzo wysoko opłacanych miejsc pracy. Ta wielka czwórka zarządza całym wachlarzem produktów i usług wplecionych w codzienne życie miliardów ludzi. To oni dopasowali superkomputery do naszych kieszeni, dostarczają Internet do rozwijających się krajów i tworzą szczegółowe mapy lądów i oceanów na całej Ziemi. Wielka czwórka wytworzyła też bezprecedensowe bogactwa (2,3 biliona dolarów), które – poprzez emitowanie akcji – pomagają zapewnić ekonomiczne bezpieczeństwo milionom rodzin na świecie. Ogólnie można powiedzieć, że dzięki wielkiej czwórce świat staje się lepszym miejscem.

Wszystko to jest prawdą i taką właśnie narrację nieustannie i wielokrotnie potwierdzają tysiące ośrodków medialnych i zgromadzeń społecznej klasy innowatorów (uniwersytety, konferencje, przesłuchania kongresowe, rady nadzorcze). Spróbujmy jednak innego ujęcia.

Czterej jeźdźcy apokalipsy

Wyobraźmy sobie: (1) detalistę, który odmawia płacenia podatku od sprzedaży, źle traktuje pracowników, niszczy setki tysięcy miejsc pracy, a mimo to jest wychwalany jako wzór innowacyjności biznesowej; (2) firmę komputerową, która odmawia ujawnienia śledczym federalnym informacji o krajowym akcie terrorystycznym, wspierana przez swoich

sympatyków traktujących ją prawie jak religię; (3) platformę społecznościową, która analizuje tysiące zdjęć naszych dzieci, aktywuje nasze telefony jako urządzenia nasłuchowe i rozsyła uzyskane w ten sposób informacje do 500 firm z listy „Fortune”; (4) i wreszcie platformę internetową, posiadającą na niektórych rynkach 90-procentowe udziały w najbardziej lukratywnych sektorach mediów, a przy tym uchylającą się od przepisów o ochronie konkurencji za sprawą lobbystów i agresywnych działań sądowych.

Również taka narracja daje się słyszeć w świecie, ale jej głosy są przytłumione. Rozumiemy, że firmy czwórki nie są instytucjami dobroczynnymi, a mimo to zapraszamy je do najbardziej osobistych sfer naszego życia. Chętnie opowiadamy im o swoich prywatnych sprawach, chociaż wiemy, że ktoś się tym posłuży, żeby zarobić. Nasze media wynoszą ludzi zarządzających tymi firmami do rangi bohaterów – geniuszy, którym należy ufać i których należy naśladować. Nasze rządy przyznają im prawo do szczególnego traktowania w kwestiach regulacji antymonopolowych, podatkowych, a nawet prawa pracy. Inwestorzy podbijają ceny ich akcji, zapewniając w ten sposób prawie niewyczerpany kapitał i nieograniczone możliwości przyciągania najbardziej utalentowanych ludzi albo miażdżenia przeciwników.

Czy można w takim razie powiedzieć, że te cztery podmioty są jak czterej jeźdźcy niosący boskość, miłość, seks i konsumpcję? Albo inaczej, czy są to czterej jeźdźcy apokalipsy? Odpowiedź na oba pytania brzmi „tak”. A ja będę ich dalej nazywać po prostu czterema wielkimi jeźdźcami.

Jakim sposobem cztery firmy zgromadziły tak wielką władzę? Jak to się dzieje, że nieożywiony twór, nastawione na zyski przedsięwzięcie wrasta w ludzką psychikę na tyle głęboko, żeby zmieniać zasady określające, jak może działać firma i czym być? Co ich bezprecedensowe rozmiary i wpływy oznaczają dla przyszłości biznesu i gospodarki? Czy ich przeznaczeniem, tak jak innych biznesowych potęg przed nimi, jest dać się przyćmić młodszym, atrakcyjniejszym rywalom? Czy może okopały się tak solidnie, że już nikt – człowiek, przedsiębiorstwo, rząd ani nic innego – nie ma szans?

Obecny stan rzeczy

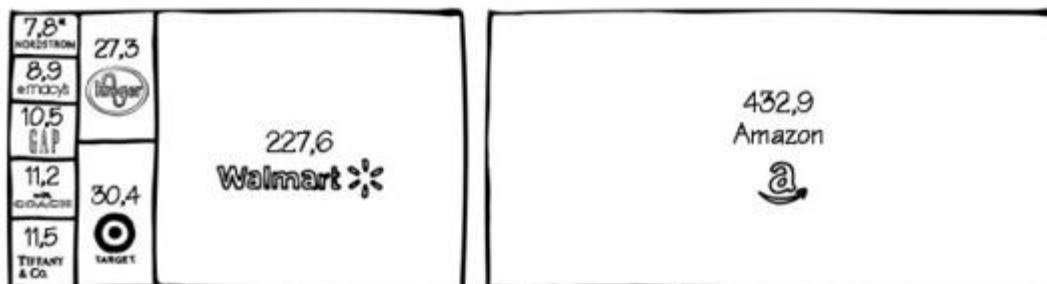
Oto, jakie pozycje zajmuje wielka czwórka w czasie powstawania tej książki.

Amazon

Kupowanie porsche panamera turbo S albo pary koronkowych szpilek od Louboutina jest dobrą zabawą. Kupowanie pasty do zębów albo jednorazowych pieluch przyjaznych dla środowiska – przeciwnie. Amazon, detalista internetowy wybierany przez większość Amerykanów (i coraz częściej przez resztę świata), łagodzi nasz ból codziennej harówki, dostarczając nam rzeczy niezbędne do przetrwania^{1, 2}. Bez wielkiego wysiłku – żadnego polowania, żadnego zbieractwa, tylko (jedno) kliknięcie. Ich przepis na sukces: bezkonkurencyjna inwestycja w infrastrukturę dostaw na ostatnich kilometrach [pomiędzy węzłem i końcowym użytkownikiem], umożliwiona przez irracjonalnie hojnego pożyczkodawcę – detalicznych inwestorów śledzących najbardziej fascynującą, a przy tym prościuteńką narrację, jaką kiedykolwiek opowiadano w biznesie: o największym sklepie świata. Historyjce towarzyszy realizacja, która mogłaby iść w zawody z realizacją lądowania w Normandii (minus tamta odwaga i poświęcenie, żeby ocalić fragment świata). Rezultatem jest detalista warty więcej niż Walmart, Target, Macy’s, Kroger, Nordstrom, Tiffany & Co., Coach, Williams Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour i The Gap razem wzięte³.

KAPITALIZACJA RYNKOWA

Na dzień 25 kwietnia 2017



* w miliardach dolarów

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

Kiedy to piszę, Jeff Bezos jest trzecim najbogatszym człowiekiem na świecie, ale wkrótce będzie pierwszym. Obecni złoty i srebrny medalista tego rankingu, Bill Gates i Warren Buffett, działają we wspaniałych branżach (oprogramowanie i ubezpieczenia), ale żaden z nich nie zajmuje miejsca na czele przedsięwzięcia rosnącego o ponad 20 procent rocznie, atakującego wielomiliardowe sektory jak zaganianą zwierzynę łowną [4](#), [5](#).

Apple

Logo Apple, zdobiące najbardziej pożądane laptopy i urządzenia przenośne, jest znanym na całym świecie symbolem zamożności, wykształcenia i zachodnich wartości. Istotą Apple (czyli „jabłka”) jest zaspokajanie dwóch instynktownych potrzeb: poczucia bliskości boga i bycia atrakcyjnym dla płci przeciwnej. Apple naśladuje religię, z jej własnym systemem przekonań, przedmiotami uwielbienia, wyznawcami kultu i figurą zbawiciela. Do zgromadzenia Apple należą najważniejsi ludzie świata: społeczna klasa innowatorów. Osiągając paradoksalny cel biznesu (tani w pozyskiwaniu produkt sprzedający się za bardzo wysoką cenę), Apple stało się najbardziej dochodowym przedsiębiorstwem w historii [6](#). Jego odpowiednikiem mogłaby być firma samochodowa z marzami Ferrari i seryjną produkcją Toyoty. W czwartym kwartale 2016 roku Apple odnotowało dochody netto dwukrotnie większe, niż Amazon wygenerował łącznie od czasu założenia dwadzieścia trzy lata temu [7](#), [8](#), [9](#). Gotówka, jaką Apple ma w ręku, jest niewiele mniejsza od PKB (produkt krajowy brutto) całej Danii [10](#), [11](#).

Facebook

Jeżeli oceniać Facebooka pod kątem wdrażania i użyteczności, to jest on największym sukcesem w historii ludzkości. Na świecie żyje 7,5 miliarda ludzi, a 1,2 miliarda z nich pozostaje w regularnych, codziennych stosunkach z Facebookiem [12](#), [13](#). Facebook (miejsce 1), Facebook Messenger (miejsce 2) oraz Instagram (miejsce 8) to najpopularniejsze

aplikacje dla urządzeń mobilnych w Stanach Zjednoczonych [14](#). Sieć społecznościowa wraz z przyległościami rejestruje 50 minut z typowego dnia każdego użytkownika [15](#). Spędzamy na Facebooku co szóstą minutę online i co piątą minutę korzystania z telefonu komórkowego [16](#).

Google

Google jest bożkiem współczesnego człowieka. Jest dla nas źródłem wiedzy – wszechobecny, świadomy naszych najgłębszych sekretów, utwierdzający nas w poczuciu tego, gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy, odpowiada na nasze pytania, od najbardziej banalnych po najtrudniejsze. Żadnej instytucji nie darzymy takim zaufaniem ani żadna nie cieszy się taką wiarygodnością jak Google – mniej więcej jedno na sześć pytań zadawanych wyszukiwarce nie było zadawane nigdy wcześniej [17](#). Który rabin, ksiądz, uczonec albo doradca cieszy się takim poważaniem, żeby zadawano mu tyle pytań nigdy wcześniej nikomu niezadawanych? Kto inny budzi taką chęć dociekań o nieznanym we wszystkich zakątkach świata?

W 2016 roku Google jako jednostka zależna Alphabet Inc. wytworzył 20 miliardów zysku, zwiększył przychód o 23 procent i obniżył koszty dla reklamodawców o 11 procent. Był to potężny cios dla konkurencji. Google, inaczej niż większość produktów, starzeje się jak wino, nabierając wartości w miarę użytkowania [18](#). Przez dwadzieścia cztery godziny na dobę zaprzęga do pracy 2 miliardy ludzi, podłączonych za sprawą własnych zamiarów (czego chcemy) i decyzji (co wybieramy), tworzących całość nieskończenie wspanialszą od sumy poszczególnych elementów [19](#). Znajomość zachowań konsumentów, która jest dla Google pokłosem 3,5 miliarda zapytań dziennie, czyni tego jeźdźca katem tradycyjnych marek i mediów. Naszą nową ulubioną marką jest to, co Google wyrzuci z siebie w ciągu 0,0000005 sekundy.


Pokażcie mi biliony

Działalność i produkty tych przedsiębiorstw przysparzają dobra całym miliardom, ale jednocześnie niepokojąco mało ludzi odnosi dzięki nim

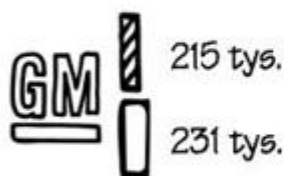
korzyści ekonomiczne. General Motors na przykład wypracował wartość gospodarczą w wysokości około 231 tysięcy dolarów na jednego pracownika (kapitalizacja giełdowa/siła robocza) ²⁰. Brzmi to imponująco, dopóki sobie nie uświadomimy, że Facebook stworzył przedsiębiorstwo warte 20,5 miliona dolarów na jednego pracownika. Inaczej mówiąc, prawie sto razy więcej majątku na pracownika niż ikona przedsiębiorczości z ubiegłego wieku ²¹, ²². To tak, jakby wynik gospodarczy grupy G-10 został wypracowany przez populację Lower East Side na Manhattanie.

ZWROT KAPITAŁU LUDZKIEGO

2016

 Liczba pracowników

 Kapitalizacja giełdowa na pracownika



Forbes, maj 2016, <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>

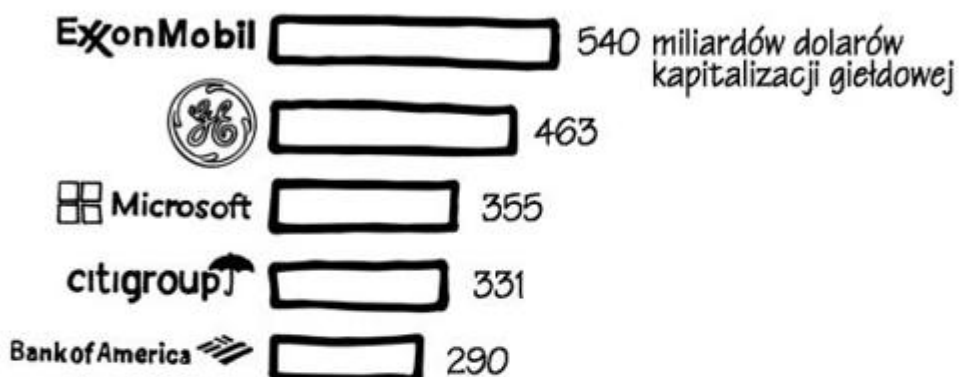
Facebook, Inc., <https://newsroom.fb.com/company-info/>

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

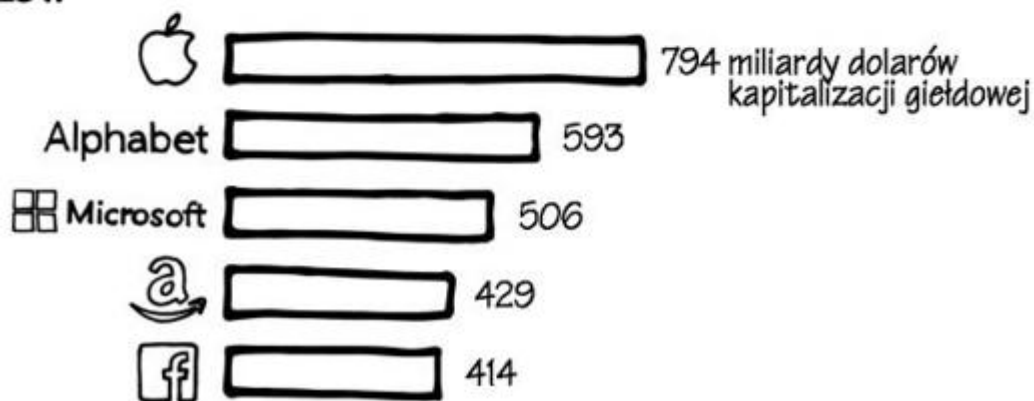
Ten wzrost wartości gospodarczej wydaje się zaprzeczać prawom wielkich liczb i przyspieszenia. W ciągu ostatnich czterech lat (od 1 kwietnia 2013 do 1 kwietnia 2017) wartość wielkiej czwórki wzrosła o około 1,3 biliona (PKB Rosji) ²³, ²⁴.

PIĘĆ NAJWIĘKSZYCH PRZEDSIĘBIORSTW

w 2006



w 2017



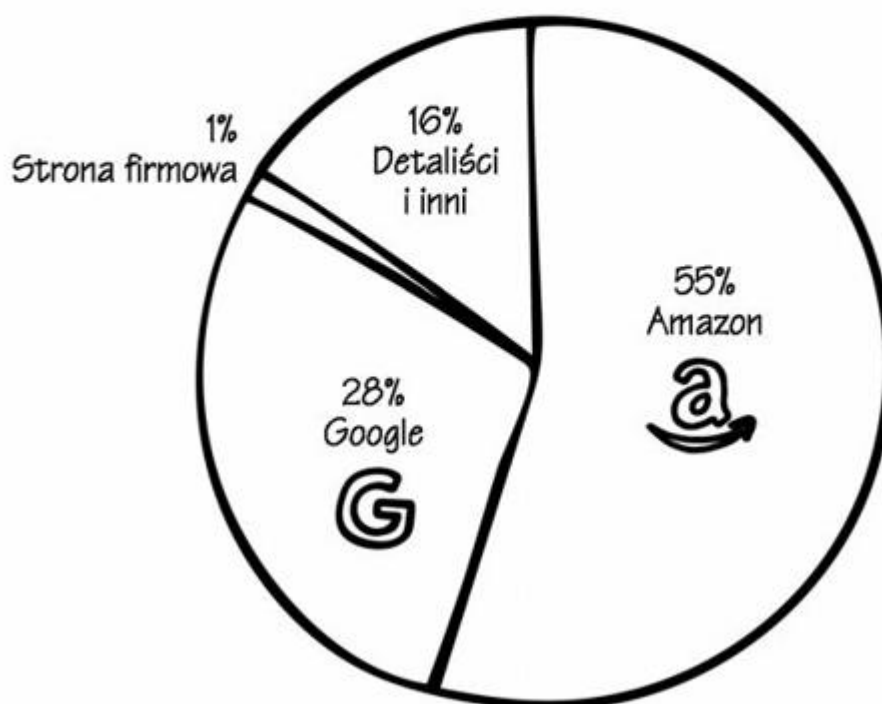
Jonathan Taplin, *Is It Time to Break Up Google?*, „The New York Times”

Inne firmy z branży informatycznej, stare i nowe, mniejsze i większe, tracą znaczenie. Starzejące się olbrzymy, między innymi HP i IBM, właściwie nie zasługują na uwagę wielkiej czwórki. Tysiące początkujących przedsiębiorstw przelatują jak muchy, prawie niewarte tego, by sięgać po packę. Każda firma, która mogłaby tylko potencjalnie zaniepokoić wielką czwórkę, zostaje wchłonięta – za cenę, jakiej pomniejsze firmy nie są w stanie sobie nawet wyobrazić. (Facebook zapłacił prawie 20 miliardów

dolarów za pięcioletnie, pięćdziesięcioosobowe przedsiębiorstwo WhatsApp oferujące bezpośrednie przesyłanie wiadomości). Ostatecznie wyłącznymi konkurentami czterech wielkich jeźdźców są wyłącznie... oni sami dla siebie nawzajem.

GDZIE ZACZYNAMY POSZUKIWANIA PRODUKTÓW

2016



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

Nadzieja w nienawiści

Próby powstrzymania tego marszu przez rządy, prawo czy mniejsze firmy okazują się bezowocne, niezależnie od wpływu, jaki wielka czwórka wywiera na gospodarkę, społeczeństwo albo całą Ziemię. Nadzieją pozostaje jednak nienawiść. Dokładniej mówiąc: ta czwórka nienawidzi

siebie nawzajem. Obecnie konkurują ze sobą otwarcie, ponieważ w ich własnych sektorach gospodarczych zaczyna brakować łatwych zdobyczy.

Google otrąbił koniec epoki marek, ponieważ konsumenci uzbrojeni w wyszukiwarki nie muszą już zdawać się na sprawdzone marki. Uderzył tym w Apple, które z kolei konkuruje z Amazonem w branży muzycznej i filmowej. Amazon jest największym klientem Google, ale przy tym zagraża Google jako wyszukiwarka, ponieważ 55 procent ludzi poszukujących konkretnego produktu zaczyna od Amazona (w porównaniu do 28 procent zaczynających od wyszukiwarek w rodzaju Google) ²⁵. Apple i Amazon na naszych oczach ruszyły na siebie pełną parą, na ekranach telewizorów i w telefonach, podczas gdy Google walczy przeciwko Apple, żeby zostać systemem operacyjnym produktu, który określił naszą epokę, czyli smartfonu.

W tym samym czasie zarówno Siri (Apple), jak i Alexa (Amazon), wkroczyły pod Kopułę Gromu, gdzie wchodzi dwa głosy, ale wyjdzie tylko jeden. Podczas gdy Google kończy wielki zwrot od pulpitów komputerowych ku telefonom, Facebook odbiera mu udziały na rynku reklamodawców internetowych. A technologia chmury (dostarczanie przez Internet usług hostowanych, przyspieszających albo zwalniających w zależności od potrzeb użytkownika), która prawdopodobnie sporo zarobi w nadchodzącej dekadzie, daje nam szansę obejrzenia odpowiednika walki Muhammad Ali kontra Joe Frazier na miarę epoki informatycznej, ponieważ Amazon i Google rywalizują ze sobą łeb w łeb, przedstawiając konkurencyjne oferty.

Wielka czwórka bierze udział w epickim wyścigu, którego celem jest stworzenie systemu operacyjnego naszego życia. A nagroda? Wycena w wysokości ponad 3 bilionów dolarów, a do tego większa władza i wpływy, niż zdołał osiągnąć jakikolwiek inny podmiot w historii.

Co z tego wynika

Pojąć decyzje, które doprowadziły do powstania wielkiej czwórki, to zrozumieć funkcjonowanie gospodarki i kreowanie wartości w epoce cyfrowej. W pierwszej części tej książki przyglądamy się każdemu

z jeźdźców, dekonstruujemy ich strategie i pokazujemy, czego mogą się od nich nauczyć inni liderzy gospodarki.

Druga część książki pokazuje i odmitologizowuje narrację, której wielka czwórka pomogła rozkwitnąć wokół początków swojej przewagi konkurencyjnej. Następnie bada nowy model interpretowania tego, jak firmy czwórki wykorzystują nasze najbardziej podstawowe, instynktowne potrzeby rozwoju i gromadzenia zysków, oraz pokazuje, jak wielka czwórka broni swoich rynków za pomocą *staroświeckiej fosy* – funkcjonującej w realu infrastruktury, zaprojektowanej do odpierania ataków potencjalnej konkurencji.

Jakie grzechy popełniają jeźdźcy, jak manipulują rządami i konkurentami, kradnąc dobra intelektualne? O tym w rozdziale ósmym. Czy kiedykolwiek zjawi się piąty jeździec? Rozdział dziewiąty rozważa ewentualnych kandydatów, od Netflixa po chińskiego detalicznego giganta Alibabę, pod wieloma względami przyćmiewającego Amazona. Czy którakolwiek z tych firm ma to, czego trzeba do zbudowania bardziej dominującej platformy?

I wreszcie w rozdziale dziesiątym przyjrzymy się, jakie cechy osobowości profesjonalisty pomagają dobrze prosperować w epoce wielkiej czwórki. Rozdział jedenasty omawia, dokąd wielka czwórka nas prowadzi.

Alexa, kim jest Scott Galloway?

Według Alexy „Scott Robert Galloway jest australijskim zawodowym futbolistą, grającym jako obrońca w pierwszoligowym zespole Central Coast Mariners”.

A to mała...

Nie jestem piłkarzem, ale za to zajmowałem miejsce w pierwszym rzędzie na *Igrzyskach śmierci* naszych czasów. Dorastałem w rodzinie z wyższej warstwy niższej klasy średniej, wychowywany przez superbohaterkę (samotną matkę) pracującą jako sekretarka. Po skończeniu college’u spędziłem dwa lata w Morgan Stanley, w chybionym zamiarze odnoszenia sukcesów i imponowania kobietom. Praca w bankowości inwestycyjnej jest straszna. Kropka. Poza tym brakuje mi cech niezbędnych

do pracy w wielkiej firmie (czyli dla kogoś innego) – dojrzałości, dyscypliny, pokory i szacunku dla instytucji. Dlatego zostałem przedsiębiorcą.

Po szkole biznesowej założyłem firmę Prophet, która zajmowała się strategią marki i rozrosła się do 400 pracowników, pomagając markom konsumenckim brać przykład z Apple. W 1997 założyłem Red Envelope – wielokanałowy sklep detaliczny, który został oficjalnie otwarty w 2002 i wykrywał się powoli, konkurując z Amazonem. W 2010 założyłem firmę L2, która analizuje skuteczność działania największych marek konsumenckich i detalicznych w mediach społecznościowych, wyszukiwarkach, w telefonach komórkowych i na stronach internetowych. Używamy danych, żeby pomagać Nike, Chanel, L'Oréal, P&G oraz co czwartej ze stu największych firm konsumenckich na świecie zdobywać te cztery szczyty. W marcu 2017 roku L2 została wchłonięta przez Gartnera (NYSE: IT).

Po drodze świadczyłem usługi dla rad nadzorczych przedsiębiorstw medialnych (The New York Times Company, Dex Media, Advanstar) – wszystkie były i są miażdżone przez Google i Facebooka. Pracowałem także dla rady nadzorczej firmy Gateway, która sprzedawała rocznie trzy razy więcej komputerów niż Apple, ale z pięciokrotnie mniejszą marżą – nie skończyło się dobrze. Na koniec pracowałem jeszcze dla rad nadzorczych Urban Outfitters i Eddie Bauer, a każda z tych firm próbowała bronić swojego ogródka przed wielkim żarłaczem Amazonem.

Na mojej wizytówce, której nie mam, widnieje jednak „profesor marketingu”. W 2002 roku dołączyłem do kadry akademickiej Stern School of Business na Uniwersytecie Nowojorskim (NYU Stern), gdzie uczę strategii marki i marketingu cyfrowego i jak dotąd w moich zajęciach wzięło udział ponad 6 tysięcy studentów. Uważam to za zaszczytne stanowisko, ponieważ byłem w mojej rodzinie, z obu stron, pierwszym człowiekiem, który ukończył szkołę średnią. Jestem produktem znakomicie zarządzanej instytucji, a dokładnie mówiąc Uniwersytetu Kalifornijskiego, który zdecydował – chociaż byłem nieprzeciętnie przeciętnym dzieciakiem – że ofiaruje mi coś nieprzeciętnego: możliwość pięcia się w górę dzięki edukacji na światowym poziomie.

Filarami nauczania w szkole biznesowej, która naprawdę znacząco wpływa na zwiększenie średniej dochodów swoich studentów – z 70

tysięcy dolarów dla kandydatów do ponad 110 tysięcy dla absolwentów w ciągu zaledwie 24 miesięcy – są finansowanie, marketing, nadzór produkcyjny i zarządzanie. Taki program wypełnia studentom cały pierwszy rok, a zdobyte umiejętności służą im dobrze przez całą resztę zawodowego życia. Drugi rok szkoły biznesu to w większości strata czasu: przedmioty fakultatywne (czyli nieistotne), które służą zaspokojeniu wymagań edukacyjnych kadry zatrudnionej na etatach i pozwalają dzieciakom pić piwo i podróżować w celu gromadzenia fascynujących (bezwartościowych) spostrzeżeń na temat *Prowadzenia interesów w Chile* – naprawdę jest taki przedmiot w Stern, dający punkty potrzebne do uzyskania stopnia naukowego.

Potrzebujemy drugiego roku, żeby pobierać czesne w wysokości 110 tysięcy dolarów zamiast 50 tysięcy i finansować w ten sposób program zasiłków dla przededukowanych, czyli etaty. Jeżeli my, uniwersytety, będziemy podnosić czesne szybciej, niż rośnie inflacja – a pewnie będziemy – to trzeba będzie oprzeć drugi rok na solidniejszych fundamentach. Jestem przekonany, że fundamentalne podstawy biznesu z pierwszego roku muszą być uzupełniane pokazywaniem, jak stosować zdobywane umiejętności w nowoczesnej gospodarce. Filarem drugiego roku powinno być studium wielkiej czwórki i sektorów, w których te firmy działają (wyszukiwanie, media społecznościowe, marka i handel detaliczny). Lepsze zrozumienie nie tylko tych firm, ale także instynktów, pod które się nieuczciwie podłączają, oraz powiązań pomiędzy technologią informatyczną i majątkiem interesariuszy oznacza zdobywanie wiedzy o nowoczesnym biznesie – o naszym świecie i o nas samych.

Na początku i na końcu każdego przedmiotu na NYU Stern mówię moim studentom, że celem kursu jest dostarczenie im czegoś, co daje przewagę, żeby mogli budować ekonomiczne bezpieczeństwo dla siebie i swoich rodzin. Z tego samego powodu napisałem tę książkę. Mam nadzieję, że da ona czytelnikom wiedzę i konkurencyjną przewagę w gospodarce, gdzie nigdy dotąd nie było łatwiej być miliarderem, ale też nigdy dotąd nie było trudniej być milionerem.

Rozdział 2

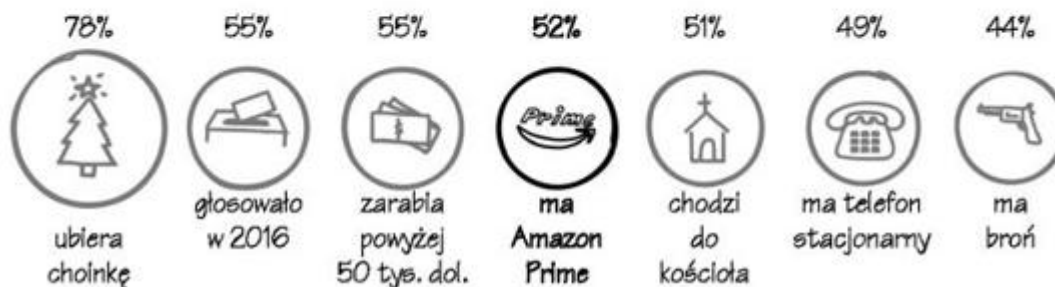
Amazon

Broń posiada 44 procent amerykańskich gospodarstw domowych, a 52 procent ma Amazon Prime ²⁶. W zamożnych gospodarstwach domowych prawdopodobieństwo posiadania Amazon Prime jest większe niż prawdopodobieństwo posiadania telefonu stacjonarnego ²⁷. W roku 2016 w Stanach Zjednoczonych z Amazonem można powiązać połowę wzrostu gospodarczego online i 21 procent wzrostu w handlu detalicznym ²⁸, ²⁹, ³⁰. Co czwarty klient sklepu w realu sprawdza opinie użytkowników na Amazonie, zanim zrobi zakupy ³¹.

Napisano kilka dobrych książek, w tym imponujący *Sklep, w którym kupisz wszystko* Brada Stone'a, opowiadających o tym, jak analityk funduszy hedgingowych Jeff Bezos, podróżując z żoną po całym kraju, od Nowego Jorku po Seattle, obmyślał po drodze biznesplan dla Amazona. Wielu autorów piszących o Amazonie dowodzi, że podstawowymi atutami firmy są jej możliwości operacyjne, rozwiązania techniczne albo marka. Ja natomiast zamierzam się upierać, że prawdziwe powody, dla których Amazon daje kolektywnie popalić całej konkurencji – i prawdopodobnie osiągnie wartość biliona dolarów – są inne ³². Podobnie jak w pozostałych firmach wielkiej czwórki, rozwój Amazona bazuje na odwoływaniu się do naszych instynktów. Jego kolejną podporą jest prosta, przejrzysta narracja, która pozwoliła zgromadzić (i spożytkować) zdumiewające zasoby kapitałowe.

ODSETEK AMERYKAŃSKICH GOSPODARSTW

2016



Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips, Pew Research Center

The Vote Is In – 78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association, ACTA

2016 November General Election Turnout Rates, United States Elections Project
Brian Stoffel, *The Average American Household's Income: Where Do You Stand?*, The Motley Fool

Emma Green, *It's Hard to Go to Church*, „The Atlantic”

Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice, The Rand Corporation

Brad Tuttle, *Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger*, „Time”

Myśliwi i zbieracze

Myślistwo i zbieractwo, pierwsze i najskuteczniejsze sposoby adaptacji człowieka, dominowały przez ponad 90 procent historii ludzkości [33](#). W porównaniu z tym widać, że cywilizacja to trochę więcej niż nasz ostatni nagły zwrot akcji. I nie jest tak straszna, jak się zdaje. Ludzie paleolitu spędzali zaledwie 10–20 godzin tygodniowo, polując albo zbierając jedzenie niezbędne dla przetrwania. Zbieracze, w większości kobiety,

odpowiadali za 80–90 procent potrzebnego nakładu pracy i zbiorów ³⁴. Myśliwi zdobywali przede wszystkim dodatkowo białko.

I nie powinno nas to dziwić. Mężczyźni na ogół lepiej oceniają odległość, czyli to, gdzie jest zwierzyna. Kobiety w porównaniu z mężczyznami są na ogół lepsze w krytycznym analizowaniu najbliższego otoczenia. Zbieracze muszą także uważać, co zbierają. Pomidor nie mógł uciec, ale kobieta-zbieraczka musiała rozwijać w sobie umiejętność potrzebną do oceny takich cech, jak dojrzałość, kolor czy kształt, w poszukiwaniu oznak przydatności do zjedzenia albo zagrożenia chorobą. Myśliwi z kolei musieli działać szybko, kiedy pojawiała się szansa zabijania. Nie było czasu na niuanse – tylko szybkość i siła. Kiedy już zwierzyna została zabita, myśliwi brali towar i musieli zmierzać do domu, czym prędzej, ponieważ świeżo ubita zwierzyna, a z nią oni sami stawali się atrakcyjnymi zdobyczami ³⁵.

Przyglądając się, jak kobiety i mężczyźni robią zakupy, widzimy, że niewiele się zmieniło. Kobiety dotykają materiałów, przymierzają buty z sukienkami i chcą oglądać ubrania w różnych kolorach. Mężczyźni dostrzegają coś, co może zaspokoić ich apetyt, zabijają to (czytaj: kupują) i wracają do jaskini najszybciej jak się da ³⁶. Naszym odległym przodkom, nawet gdy zdobycz była już bezpieczna w jaskini, zapasy nigdy nie wydawały się wystarczające. Groźba głodu pojawiała się z każdą suszą, burzą śnieżną albo zarazą. Dlatego gromadzenie nadmiaru było mądrą strategią. Złą stroną nadmiernego gromadzenia zapasów był zmarnowany wysiłek, ale złą stroną niewystarczających zapasów była śmierć głodowa.

Przymus zbierania nie dotyczy wyłącznie ludzi. Dla samców wielu gatunków zwierząt zbieractwo jest tym samym co kopulacja. Weźmy też pod uwagę samce białorzytki żałobnej, ptasiego mieszkańca suchych i skalistych regionów Eurazji i Afryki. Białorzytki gromadzą kamienie. Im bardziej imponująca sterta kamieni (im wyższa cena sprzedaży tego loftu w Tribecce), tym więcej samic interesuje się spółkowaniem ³⁷. Zbieractwo, jak większość nerwic, zaczyna się od najlepszych intencji i dopiero z czasem się wykoleja. Co roku pojawia się mnóstwo doniesień o ludziach wykopanych spod stert przedmiotów, które zawały się na nich w ich (nie)bezpiecznych domach. Tamten gość wykopany przez strażaków spod czterdziestopięcioletniego zbioru gazet nie jest szaleńcem. On tylko

prezentował darwinowski schemat przystosowania wszystkim, którym zdarzyło się wpaść z wizytą.

Nasze konsumujące, kapitalistyczne ja

Instynkt jest potężnym nadzorcą, zawsze patrzącym i szepczącym ci do ucha, nakazującym, co *musisz* robić, żeby przetrwać.

Instynkt jest przy tym wyposażony w kamerę, ale niestety o niskiej rozdzielczości. Adaptacja trwa setki, jeśli nie tysiące lat. Weźmy na przykład naszą skłonność do solonego, słodzonego i tłustego jedzenia. Była ona racjonalną strategią we wczesnym okresie rozwoju ludzkości, kiedy te składniki były najtrudniejsze do zdobycia. Ale dzisiaj już tak nie jest. Zinstytucjonowaliśmy produkcję tych grup żywności, na przykład jako Burger King Whooper czy Wendy's Frosty, żeby zaspokajać potrzeby łatwo i tanio. Tylko że nasze instynkty nie nadążyły. Do roku 2050 prawdopodobnie co trzeci Amerykanin będzie miał cukrzycę [38](#).

Nasz głód posiadania coraz więcej rzeczy nie zdążył się także dostosować do ograniczonych rozmiarów naszych szaf i portfeli. Wielu ludzi z trudem może sobie pozwolić na codzienne jedzenie i zaspokajanie podstawowych potrzeb, a mimo to miliony kończą, przyjmując leki na obniżenie cholesterolu, na przykład Lipitor, i opłacając wysokie oprocentowanie kart kredytowych, ponieważ nie potrafią utrzymać w ryzach potężnego instynktu zbierackiego.

Instynkt w połączeniu z chęcią zysku równa się brak umiaru. A najgorszy system ekonomiczny – kapitalizm – jest, nie licząc całej reszty, specjalnie zaprojektowany tak, by to równanie maksymalizować. Nasza gospodarka i zamożność zależą w dużej mierze od cudzej konsumpcji.

Zgodnie z fundamentalnym założeniem gospodarczym w społeczeństwie kapitalistycznym konsument panuje niepodzielnie, a konsumpcja jest najszlachetniejszym działaniem. Pozycja kraju w świecie zależy od jego poziomu zapotrzebowania konsumpcyjnego i produkcji. Po 11 września prezydent George W. Bush poradził narodowi w żałobie: „Pojeźdźcie na południe do parku Disney World na Florydzie, zabierzcie ze sobą dzieci i cieszcie się życiem tak, jak chcielibyśmy, żebyście się cieszyli” [39](#).

W czasach wojny i gospodarczego zastoju konsumpcja zajęła miejsce zbiorowego poświęcenia. Ojczyzna cię potrzebuje – musisz więcej kupować.

Niewiele branż wytworzyło więcej majątku niż handel detaliczny, odwołując się do potrzeb naszego konsumpcyjnego ja. Wśród 400 najbogatszych ludzi na świecie (poza tymi, którzy odziedziczyli majątek albo działają w branży finansowej) liczba nazwisk z handlu detalicznego przewyższa nawet liczbę nazwisk z branży technologicznej. Amancio Ortega, potomek Zary, jest najbogatszym człowiekiem w Europie [40](#). Numer trzy, Bernard Arnault z LVMH, którego można uważać za ojca współczesnego luksusu, posiada i prowadzi ponad 3300 sklepów, więcej niż Home Depot [41](#), [42](#). Niestety, jego dobrze rozreklamowany sukces detaliczny, w połączeniu z łatwością dostępu i marzeniem o otwarciu własnego *shoppe*, stworzyły branżę, która ma nadmierną ilość towarów i jak większość branż pozostaje w stanie nieustannego przepływu. Oto, jak dynamiczne jest amerykańskie środowisko handlu detalicznego:

- Dziesięć najlepiej działających kapitałów aukcyjnych z roku 1982 to Chrysler, Fay's Drug, Coleco, Winnebago, Telex, Mountain Medical, Pulte Home, Home Depot, CACI i Digital Switch [43](#). Ile z nich utrzymało się do dzisiaj?
- Najlepiej zwyżkujący kapitał aukcyjny lat osiemdziesiątych? Circuit City (do 8250 procent) [44](#). Na wypadek gdyby ktoś zapomniał: Circuit City, obecnie bankrut, był wielkim sklepem z telewizorami i innymi urządzeniami elektronicznymi i reklamował się sloganem: *Usługi na najwyższym poziomie*. Niech odpoczywa w spokoju.
- Spośród największych detalistów lat dziewięćdziesiątych tylko dwie firmy utrzymały się na liście do 2016 roku [45](#), [46](#). Amazon w 2016 roku, po dwudziestu dwóch latach od założenia w 1994, odnotował większy przychód (120 miliardów dolarów) niż Walmart w 1997, w ciągu całych trzydziestu pięciu lat od założenia w 1962 roku (112 miliardów) [47](#), [48](#).

Handel w roku 2016 można opisać przede wszystkim jako obłądny sukces Amazona i katastrofę całej reszty sektora, z kilkoma wyjątkami, jak Sephora, *fast fashion* (szybka moda, czyli modele ubrań w najkrótszym czasie pokonujące drogę od pokazów mody do sklepów detalicznych) i Warby Parker. Firmy zajmujące się handlem internetowym giną nie z hukiem, tylko z żalnym skomleniem. Podczas gdy detaliści w realu są jeszcze w stanie zachować twarz, to umieranie pomniejszych sklepów internetowych jest anonimowe i nie tak szokujące. Któregoś dnia ta strona internetowa, którą do tej pory regularnie odwiedzaliśmy, po prostu znika, a my znajdujemy sobie na jej miejsce jakąś inną, nie oglądając się za siebie.

Marsz skazanego na śmierć (detalisty) zaczyna się od wyrodnienia marzy – od cholesterolu handlu detalicznego – a kończy nieustannymi promocjami i wyprzedażami. Dzięki wyprzedażom można sobie kupić trochę czasu, ale historia prawie zawsze kończy się źle: w 2016 roku, utrzymując średnio o 12 procent większe zapasy towarów w sezonie świątecznym, sprzedawcy detaliczni podwyższyli promocje sprzedaży z 34 do 52 procent [49](#).

Jak znaleźliśmy się w takim miejscu? Wybierzmy się na krótką wycieczkę w przeszłość. W Stanach Zjednoczonych i w Europie ewolucja handlu detalicznego przebiegała w sześciu głównych etapach [50](#).

Sklep na rogu

W pierwszej połowie XX wieku oblicze handlu detalicznego kształtowały małe sklepy. O rozkładzie dnia decydowały niewielkie odległości. Ludzie szli pieszo do sklepu i nieśli do domu to, co zdołali unieść, czasem codziennie. Punkty detaliczne, zazwyczaj prowadzone przez rodziny, miały duże znaczenie społeczne w danym środowisku, pośrednicząc w rozpowszechnianiu miejscowych nowin, zanim zdominowały tę funkcję radio i telewizja. Zarządzanie relacjami z konsumentem (ang. *customer relationship management*, CRM) należało do ich kluczowych umiejętności jeszcze przed wynalezieniem tego terminu. Właściciele sklepów znali swoją klientelę i tym większy dawali kredyt, im lepszą ktoś miał opinię. Nasz romans z handlem detalicznym i nostalgia, która nas ogarnia, kiedy legendarny detalista ogłasza upadłość (zauważmy, że sędziwa

wypożyczalnia sprzętu naftowego, która idzie pod młotek, to żaden news), są powiązane z naszą dawną miłością do handlu detalicznego, mocno zakorzenionego w naszej kulturze.

Domy towarowe

Harrods w Londynie i Bainbridge w New Castle zaspokajały nową potrzebę rynkową: pojawienie się zamożnych kobiet, które przestały się czuć skrępowane obecnością przyzwoitek. W Londynie sławny Selfridges oferował setkę działów, restaurację, ogród na dachu, czytelnię i świetlicę, powierzchnię przyjęć dla zagranicznych gości, punkt pierwszej pomocy oraz znajdujący się na rzeczy personel. Pracownicy na poszczególnych piętrach byli szkoleni i opłacani według nowej zasady – procentu od sprzedaży. Pomysł zróżnicowania według rodzaju świadczonych usług i stawania się tymczasowym przyjacielem i przewodnikiem klienta stworzył nowe możliwości. Zhumanizował wielkoformatowy handel detaliczny i nadał nowy kierunek inwestowaniu w kapitał ludzki na poziomie sklepu. Za przykładem Selfridges podobne przybytki architektury, światła, mody, konsumpcjonizmu i życia społecznego rozpowszechniły się w Europie i Stanach Zjednoczonych.

Domy towarowe przeobraziły relacje pomiędzy firmami i konsumentami. Tradycyjnie firmy nastawione na klientów indywidualnych przyjmowały postawę opiekuńczą i mówiły ludziom, co jest najlepsze. Kościół, bank czy sklep poczuwały się do odpowiedzialności. Ludzie mieli doceniać błogosławieństwo, jakie sprowadzały na nich produkty ich kolektywnej mądrości. Harry Selfridge ukuł powiedzenie *klient ma zawsze rację*, które w tamtych czasach mogło się wydawać przejawem słabości albo służalczości. Faktycznie jednak było głęboko przemyślane i wybiegało daleko w przyszłość. Dzisiaj cztery spośród pięciu najstarszych pozostałych na rynku detalistów to domy towarowe: Bloomingdale's, Macy's, Lord & Taylor oraz Brooks Brothers [51](#).

Zew centrów handlowych

Kiedy Ameryka sunęła pełną parą w stronę połowy wieku, samochód i lodówka sprawiły, że mogliśmy podróżować dalej, żeby zdobywać więcej rzeczy, które dawało się składować przez dłuższy czas. Usprawnienia w dystrybucji prowadziły do zmniejszania liczby wizyt, powiększania sklepów, zwiększania wyboru i obniżania cen. Domy towarowe wyewoluowały do postaci centrów handlowych. Poza tym dzięki pojawieniu się pojazdów rozkwitły przedmieścia. Firmy budowlane zareagowały, oferując klientom dogodne miejsca docelowe, w których umieszczano kilka różnych sklepów połączonych pasażami restauracyjnymi i salami kinowymi. Centra handlowe były jak główne ulice dla dzielnic podmiejskich pozbawionych oczywistego punktu centralnego. (Zawsze mnie zdumiewało, ile dumy czerpią mieszkańcy Short Hills w New Jersey ze swojego lokalnego centrum handlowego. A moim zdaniem jest to jak posiadanie franczyzy restauracji Quiznos – lepiej ten fakt zachować dla siebie). Do 1987 roku połowa amerykańskiej sprzedaży detalicznej odbywała się w centrach handlowych [52](#).

Przed końcem roku 2016 media biznesowe rozpaczały nad upadkiem tej amerykańskiej instytucji. Czterdzieści cztery procent wartości centrów handlowych w Stanach Zjednoczonych skoncentrowało się w zaledwie stu miejscach, a w ciągu ostatniej dekady sprzedaż w przeliczeniu na metr kwadratowy powierzchni spadła o 24 procent [53](#). Kondycja centrum handlowego jest raczej odzwierciedleniem sytuacji ekonomicznej okolicy niż jego rozmiarów. Problemy ubogich przedmieść unicestwiły wiele z nich, ale inne nadal dobrze prosperują, zwłaszcza te z mocną ofertą – dobrym zestawem sklepów, parkingiem i położeniem w pobliżu gospodarstw domowych z górnego kwartału dochodowego.

Kupowanie w dużych ilościach

Rok 1962 przyniósł nam pierwszego Amerykanina na orbicie okołoziemskiej, kryzys kubański, serial *The Beverly Hillbillies*, a także Walmarta, Targeta i Kmart.

Handel hurtowy spowodował gwałtowne przesunięcie norm społecznych i zmienił rozmiary handlu detalicznego. Pomysł kupowania towarów w dużych ilościach i przekazywania wytworzonych w ten sposób

oszczędności konsumentom sam w sobie nie jest rewolucyjny. Bardziej znamienne jest to, że my – jako naród – zdecydowaliśmy się przenieść konsumenta na frontową pozycję w kolejce, pod każdym względem. W Home Depot można było osobiście nosić tarcicę, a w Best Buy kupić każdy możliwy telewizor i zawieźć go do domu własnym samochodem.

Zdobywanie towaru za najniższą możliwą cenę stało się ważniejsze niż jakakolwiek określona firma, sektor czy nawet kondycja jakiejś większej grupy społecznej. Niewidzialna ręka zaczęła łąć po pysku niedużych i mało wydajnych detalistów w całych Stanach Zjednoczonych i w Europie. Sklepy rodzinne, wcześniej znacząca część życia społecznego, stały w obliczu gwałtownie rosnącej konkurencji. W tej samej epoce pojawiła się także nowa generacja infrastruktury handlowej, w tym pierwszy skaner kodów paskowych, zainstalowany w Kroger w 1967 roku ⁵⁴.

Do lat sześćdziesiątych oferowanie przez detalistów zniżek za zakupy w hurtowych ilościach było zabronione prawem. Ustawodawcy słusznie się obawiali, że doprowadziłoby to do upadku tysięcy lokalnych sklepów. Poza tym wytwórcy na ogół ustalali ceny, których detalistom wolno było żądać za ich produkty. W rezultacie obniżanie ceny było tępą i ograniczoną użytkowo bronią.

Z różnych powodów, między innymi opadających marż i rosnącej konkurencji, w latach sześćdziesiątych handel pozbył się białych rękawiczek i rozpoczął się wielki „wyścig do zera”. Dzisiaj na stronie domowej hm.com można znaleźć ściągaczową sukienkę z golfem i długim rękawem za zaledwie 9 dolarów 99 centów. Za tę samą cenę da się kupić męski sweter z cienkiej, fakturowanej dzianiny. To tanio nie tylko w dzisiejszych dolarach, ale także w dolarach z roku 1962 – zdumiewające osiągnięcie, a przy tym świadectwo bandyckiego wyścigu w kierunku dna.

Ponieważ kajdany opadły, wielkokartonowe monstra działające pod hasłem *więcej za mniej* wytworzyły setki miliardów majątku. W ciągu następnego trzydziestu lat świat przekonał się, czym była wówczas najwięcej warta firma. Z jej kształtów wyłonił się najbogatszy człowiek świata, Sam Walton, i nie ma potrzeby dodawać, także nasze zbiorowe przekonanie, że dopiero teraz konsument zyskał uprzywilejowaną pozycję. Ludzie lamentują nad niszczącą miejsca pracy machiną Amazona, ale pierwszym gangsterem tej branży był Walmart. Proponowana korzyść dla

klienta była oczywista i nieodparta: kupować w Walmarcie to jakby dostać awans – zyskujesz lepsze życie, przyswajając piwo Heineken zamiast Budweisera i używając detergentów Tide zamiast Sun.

Handel specjalistyczny

Wobec Walmartu wszyscy byli równi. Większość konsumentów nie chce jednak równości – chcą być wyjątkowi. Pokażny odsetek konsumpcyjnej populacji jest gotów płacić dodatkowo za taką formę zwracania uwagi. Odsetek ten to na ogół konsumenci najswobodniej dysponujący swoimi dochodami.

Marsz w kierunku *więcej za mniej* wytworzył próżnię wokół konsumentów poszukujących wysokiej jakości i symboli życiowych aspiracji. Stąd rozwój handlu wyspecjalizowanego, który pozwolił – przede wszystkim zamożnym konsumentom – skupiać uwagę na ekskluzywnych markach lub produktach, niezależnie od ceny. Stąd Pottery Barn, Whole Foods i Restoration Hardware.

Pomagała mocna gospodarka. Trwała prosperity lat osiemdziesiątych, a młodzi profesjonaliści z miast czuli się w tych specjalistycznych sklepach jak w domu – jak w pałacach rozkoszy, gdzie mogli kupować do swoich mieszkań i szaf rzeczy najlepiej świadczące o tym, jak są znakomici, obyci i wyrobieni. Można było na przykład dostać tę prawdziwą wieprzowinę od instytucji, która sprzedawała wyłącznie szynki pieczone w miodzie, albo kupić doskonałą świecę ze sklepu sprzedającego wyłącznie świece (Illuminations), albo poszukać sobie ciekawej pościeli (Linen), albo jakichś innych rzeczy (Things). Wielu spośród tych wyspecjalizowanych detalistów prawie niepostrzeżenie przeniosło się w epokę handlu internetowego i tyle samo zjadło zęby na katalogach wysyłkowych i bez trudu radziło sobie z zarządzaniem danymi i zaspokajaniem potrzeb.

Detalista, który wywarł największy wpływ na epokę handlu detalicznego, była firma The Gap. Zamiast wydawać pieniądze na reklamę, firma Gap zainwestowała we właściwą atmosferę zakupów, stając się pierwszą marką nastawioną na kreowanie stylu życia. Człowiek czuł się świetnie, robiąc zakupy w The Gap, a kupowanie tapczanu w Pottery Barn dawało całemu pokoleniu Amerykanów poczucie, że doszli tam, gdzie pragnęli. Wyspecjalizowani detaliści rozumieli, że nawet torby zakupowe

przynosiły korzyść w postaci autoekspresji – ten, kto niósł torbę Williams-Sonoma, był wyluzowany, czerpał radość życia z używania lepszych rzeczy i uwielbiał gotowanie.

Szansa handlu internetowego

To bardziej Jeff Bezos przytrafił się handlowi detalicznemu, niż handel detaliczny przytrafił się w życiu Jeffa Bezosa. W każdej z wcześniejszych epok detalu istnieli utalentowani ludzie, którzy czerpali zyski ze zmian demograficznych albo ze zmian w upodobaniach i wytwarzali miliardy dolarów majątku. Bezos był świadkiem zmian w technologii informacji, które następnie wykorzystał, żeby doszczętnie zrekonstruować cały świat handlu detalicznego. Handel internetowy byłby dzisiaj zaledwie cieniem swojego cienia, gdyby Bezos nie zainwestował w ten kanał sprzedażowy swojej uwagi i wyobraźni.

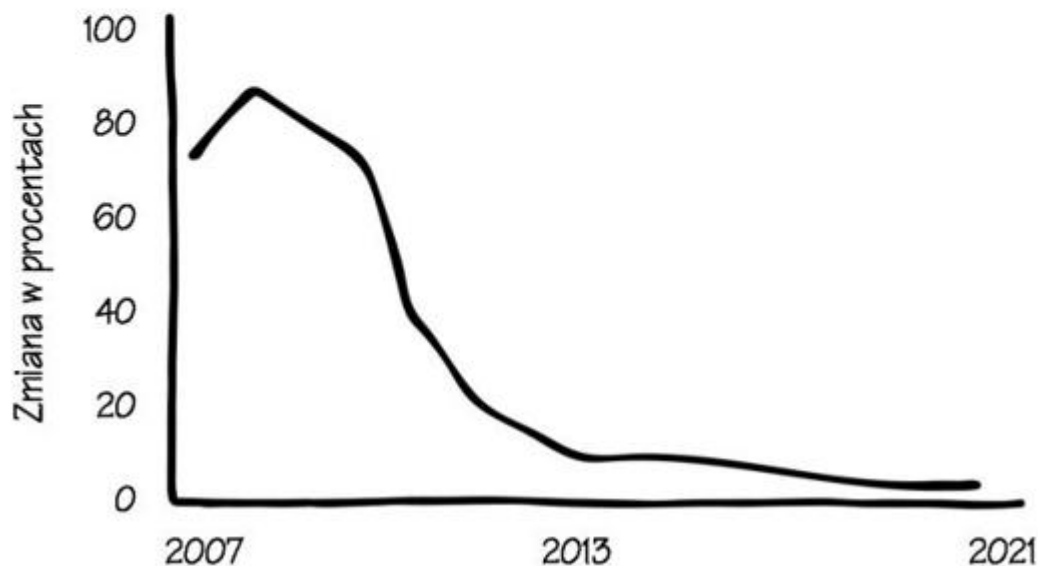
W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku handel internetowy był parszywym, nieopłacalnym interesem dla prawie każdej wyspecjalizowanej firmy (i nadal tak jest). Kluczem do sukcesu w handlu internetowym nie było działanie, lecz stworzenie krzykliwej reklamy wokół własnego potencjału, a następnie sprzedanie takiego biznesu jakiemuś bogatemu frajerowi, zanim cały domek z kart się zawalił. Najbardziej współczesnym tego przykładem są strony z krótkimi ofertami wyprzedazowymi (*flash sales*) – obiecywały fantastyczne okazje, nie określając dokładnie, w jakim czasie. Prasa szalała. Da się dostrzec schemat? Krzykliwa reklama nie oznacza prawdziwej wyprzedazy.

Biorąc pod uwagę pewne ryzyko uogólnienia, można powiedzieć, że handel detaliczny to nigdy nie był dobry interes. Nie był jednak aż taki straszny, dopóki nie pojawił się wielki żarłacz z Seattle, który zaczął pożerać absolutnie wszystko. W ostatniej dekadzie wartości kapitalizacji rynkowej symboli handlu detalicznego XX wieku – od Macy's po JCPenney – mieściły się w zakresie od strasznych po katastrofalne. Kapitał zainwestowany w każdym sektorze jest ograniczony, a wizja i realizacja wizji Amazona wessały przeważającą większość inwestycji. W rezultacie sektor dawniej gęsto zaludniony jest dzisiaj sektorem pustoszonego i wyludnianego przez pojedynczego gracza.

Ponieważ żyjemy w kulturze konsumpcyjnej, naturalna trajektoria handlu detalicznego pnie się w górę. Kiedy zatem planety ustawiają się w jednej linii, a nowy pomysł działa, trajektoria może się wspiąć gwałtownie, przysparzając ogromnych korzyści konsumentom i udziałowcom. Walmart naprawdę otworzył ludziom dostęp do lepszego, a przynajmniej bardziej materialistycznego życia. I naprawdę można się czuć lepiej z samym sobą, nosząc błyszczące oksfordki od Zary albo przygotowując sok w sokowirówce Breville Juice Fountain od Williams-Sonomy.

Różnica polega na tym, że tym razem wartość została wytworzona w bezprecedensowym tempie przez *pojedynczą* firmę, ponieważ wirtualny Amazon może docierać do setek milionów konsumentów i zdobywać niemal każdą branżę detaliczną bez tradycyjnego obciążenia, które polegało na konieczności budowania sklepów z cegły i zatrudniania tysięcy pracowników. Bezos uświadomił sobie, że na portalu Amazon każda zakładka może być sklepem, a każdy klient sprzedawcą. I firma mogła rosnąć tak szybko, że nie zostawały żadne zakamarki dla konkurencji, która chciałaby sobie wygrzebać niszę.

PRZYCHÓD W BRANŻY STRON INTERNETOWYCH Z KRÓTKIMI OFERTAMI WYPRZEDAŻOWYMI



Kelsey Lindsey, *Why the Flash Sale Boom May Be Over – And What's Next*, RetailDIVE

Wkrótce najbogatszy człowiek na ziemi

Podczas pierwszego okresu koniunktury *kropka.com* Jeff Bezos był jednym z wielu uciekinierów z Wall Street, którzy mieli wykształcenie informatyczne i zachwycili się obietnicami handlu internetowego. Jego wizja i maniakalna koncentracja uwagi sprawiły jednak, że wyprzedził innych o głowę. Dla swojego frontu zakupowego, z którym wystartował w Seattle w 1994 roku, wybrał nazwę „Amazon” (czyli z ang. Amazonka) ¹, żeby nawiązać do skali przepływu towarów, jaką sobie wyobraził. Choć może właściwsza była druga nazwa brana pod uwagę: *relentless.com* (niepowstrzymany, nie do odparcia), Bezos nadal ma tę domenę ⁵⁵.

Kiedy Bezos otwierał Amazon, zakupy online nie mogły zadowalać prawdziwych zbieraczy, ponieważ ograniczona technologia internetowa (kiepskie doświadczenie) miała subtelność i wykończenie radzieckiej łady – brzydkiego samochodu z silnikiem o zbyt małej mocy. Na markę składają się dwie rzeczy: obietnica i wykonanie. Marka *Internet* w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku była marką tylko w połowie. W 1995 roku handel internetowy potrzebował zwierzyny, którą łatwo byłoby rozpoznać i zabić, a potem zabrać do jaskini, nie ryzykując specjalnej utraty wartości ani tego, że przez przypadek ściągnie się do domu jakąś roślinę, która wytruje cały klan. Bezos zdecydował, że taką zwierzyną mogą być... książki.

Łatwe do rozpoznania, zabicia i przetrwania. Książki zostały złożone w magazynie, z możliwością „zajrzenia do środka” – zwierzyna, którą ktoś już zabił i składa dla naszego użytku. Pojawiła się nowa branża – recenzowanie – która wskazywała książki warte naszego zjadania (czytania) i pozwoliła poradzić sobie z pieczołowitą dbałością o nasze potrzeby oferowaną przez księgarnie. Bezos uświadomił sobie, że recenzje mogą za niego wykonywać ciężką pracę detalisty, a Amazon zaczął zaprzęgać do pracy mniej kulejące obszary Internetu: selekcję i dystrybucję. Bez żadnych niuansów w rodzaju dobrze oświetlonych wystaw, dzwoneczków przy drzwiach czy uprzejmych sprzedawców. Zamiast tego Bezos wynajął skład w pobliżu lotniska w Seattle i zapełnił go w taki sposób, żeby mogły tam bez trudu manewrować roboty.

W początkach działalności Amazon skupiał się na książkach i na potrzebach myśliwych – ludzi z poczuciem misji, szukających określonych produktów. Z upływem lat łączy szerokopasmowe pozwoliły prezentować subtelne detale i pojawili się zbieracze chętni do przeglądania, porównywania ofert i poświęcania czasu. Bezos zrozumiał, że może się przeczucić na asortyment, którego ludzie nie mieli jeszcze w zwyczaju kupować online, na przykład płyty CD i DVD. Przepowiadając zagrożenie, jakim był Amazon dla wszystkiego, co dobre w społeczeństwie, płyta Susan Boyle *I Dreamed a Dream* osiągnęła rekordową sprzedaż na platformie.

Żeby wyprzedzić konkurencję i wzmocnić podstawową wartość, jaką jest możliwość wyboru, platforma Amazon wprowadziła Amazon Marketplace, pozwalając sprzedawcom zewnętrznym przejąć segment towarów sprzedających się w niewielkich ilościach. Sprzedawcy uzyskali

dostęp do największej na świecie platformy komercyjnej i bazy konsumentów, a Amazon mógł napompować ofertę bez ponoszenia kosztów na zakup dodatkowych towarów.

Amazon Marketplace jest obecnie wart 40 miliardów dolarów albo 40 procent sprzedaży Amazona ⁵⁶. Sprzedawcy, zadowoleni z masowego przepływu klienteli, nie czują przymusu inwestowania we własne kanały sprzedaży detalicznej. Równocześnie Amazon otrzymuje od nich dane i może wejść do każdej branży (zacząć własną sprzedaż produktów) w momencie, kiedy ta branża robi się atrakcyjna. Dlatego może, jeżeli tylko zechce, zacząć oferować bezpośrednio starożytnie azjatyckie dekoracje ścienne (Old Asian Man Wall Decals), poszewki na poduszki marki Nicolas Cage albo 200-litrowe beczki wazeliny.

Amazon odwołuje się do naszego łowiecko-zbierackiego instynktu gromadzenia jak najwięcej z jak najmniejszym wysiłkiem. Ludzie mają prawdziwego hopla na punkcie zbierania rzeczy, ponieważ przetrwanie było kiedyś dane temu jaskiniowcowi, który miał najwięcej gałęzi, właściwe kamienie do rozłupywania i najbardziej kolorowe błoto do rysowania na ścianach, żeby potomkowie wiedzieli, kiedy siać zboża albo których niebezpiecznych zwierząt unikać.

Potrzeba posiadania rzeczy jest prawdziwa – rzeczy zapewniają nam ciepło i bezpieczeństwo. Pozwalają nam przechowywać i przygotowywać jedzenie. Pomagają przyciągać partnerów i opiekować się potomstwem. A najlepsze rzeczy to te, które najłatwiej zdobyć, ponieważ zabierają najmniej energii i pozostawiają czas na inne ważne sprawy.

Nie potrzebując kapitałochłonnych sklepów, Bezos inwestował w zautomatyzowane składy. Wielkość daje władzę, więc Amazon mógł oferować ceny, na jakie żaden detalista ze sklepu w realu nie mógł sobie pozwolić. Lojalnym klientom, autorom, firmom dostawczym i pośrednikom oferował umowy zawierające zgodę na prezentowanie reklam na ich stronach internetowych. Przyciągał do Amazona coraz więcej partnerów. Wyrwał się z ciasnego świata książek i DVD w kierunku... wszystkiego. Ten rodzaj eksperymentowania i agresji w wojsku nazywa się pętlą OODA: obserwacja, orientacja, decyzja, akcja. Działając szybko i zdecydowanie, zmuszasz wroga – w tym wypadku innych detalistów – do odpowiadania na twój ostatni manewr, podczas gdy ty już zacznasz następny. W wypadku

Amazona zostało to przeprowadzone z bezwzględnym nastawieniem na klienta.

Pomogło mu również to, że przez większość pierwszych piętnastu lat istnienia Amazona tradycyjni dyrektorzy handlu detalicznego chętnie przypominali wszystkim, że handel internetowy to zaledwie 1, 2, 3, 4, 5, 6... procent handlu detalicznego. Nie podjęto zorganizowanego wysiłku reagowania na zagrożenie, dopóki Amazon nie wyhodował sobie olbrzymich kłów i nie dorobił się nieograniczonego kapitału. Wtedy było już za późno.

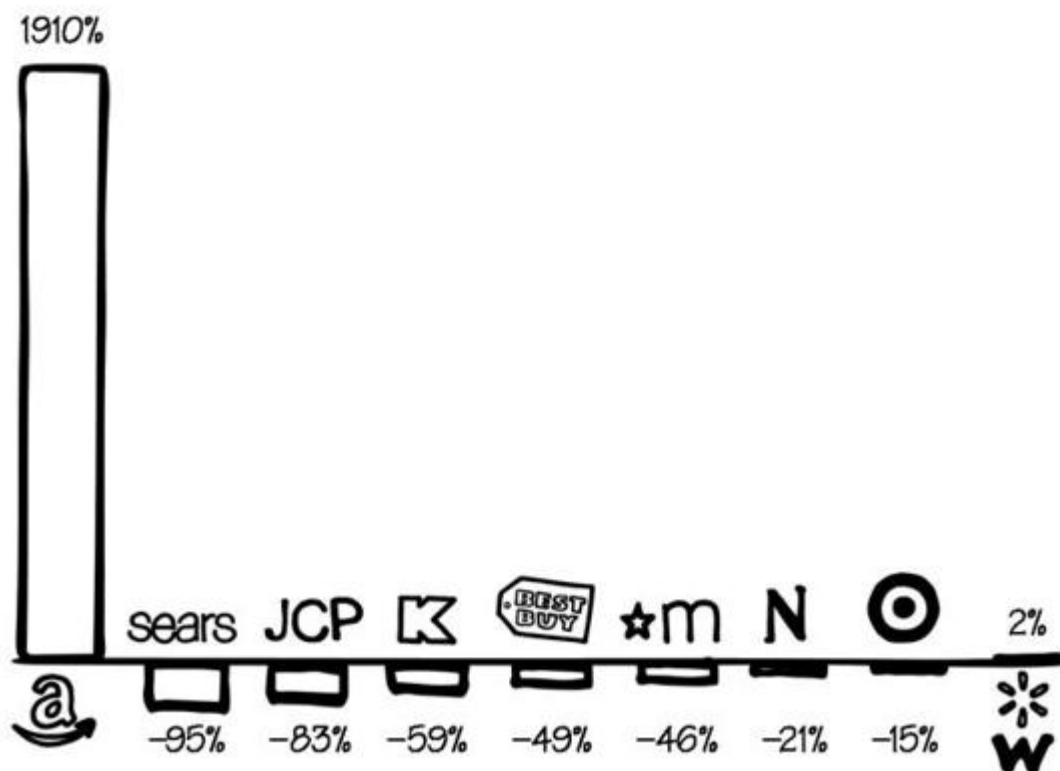
Przewijamy do 2016: handel detaliczny w Stanach Zjednoczonych wzrósł o 4 procent, a Amazon Prime o ponad 40 procent [57](#), [58](#). Internet jest najszybciej rozwijającym się kanałem sprzedażowym w największej gospodarce świata, a Amazon przechwytuje większość jego rozwoju [59](#). W ważnym sezonie świątecznym (listopad i grudzień 2016) Amazon przejął 38 procent sprzedaży internetowej. Kolejnych dziewięciu największych graczy internetowych wspólnie przejęło 20 procent [60](#). W 2016 roku Amazon uznano za najbardziej szanowaną amerykańską firmę [61](#).

Suma zero

Przy praktycznie płaskiej krzywej wzrostu handlu detalicznego w gospodarce Stanów Zjednoczonych wzrost gospodarczy Amazona musi skądś pochodzić. Kto traci? Wszyscy. Wykres poniżej, pokazujący dziesięcioletnią aprecjację (wzrost siły nabywczej) akcji głównych amerykańskich detalistów (2006–2016), wyjaśnia wszystko.

Sklepów było za dużo, zarobki zbyt płaskie, upodobania się zmieniały, a Amazon szturmem przejmował handel detaliczny. Obecnie większość detalistów jest pod obstrzałem. Większość, ale nie wszyscy.

WZROST CEN AKCJI 2006–2016



Mawdud Choudhury, *Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value – 2006 Vs. Present Day*, ExecTech

Dzisiaj Amazon jest dla detalu księciem ciemności i zajmuje wyjątkową pozycję, odwrotnie skorelowaną z całą resztą sektora.

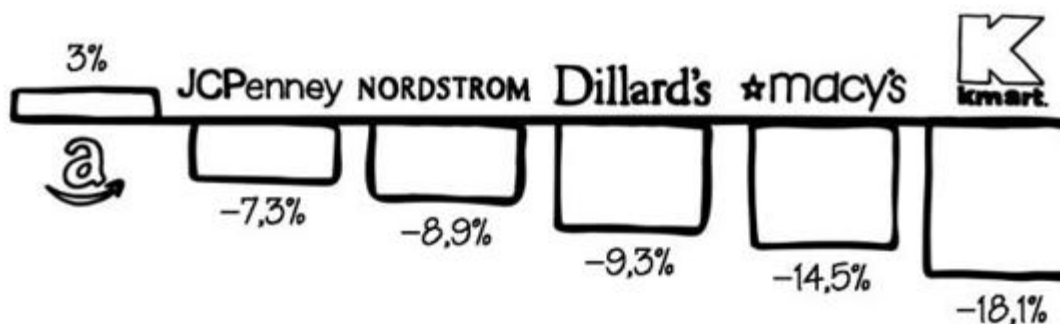
Tradycyjnie akcje z tego samego sektora sprzedawały się podobnie, ale już tak nie jest. Na rynkach akcji uważa się teraz, że co jest dobre dla Amazona, jest złe dla handlu detalicznego i na odwrót. Jest to chyba jedyna w swoim rodzaju sytuacja w historii gospodarki. I działa jak samospełniająca się przepowiednia, ponieważ koszt kapitału dla Amazona maleje, a dla każdego innego sprzedawcy rośnie. Nieważne, jaka jest rzeczywistość, bo Amazon i tak wygra, ponieważ jest to gra w pokera z dziesięciokrotnie większą liczbą żetonów. Amazon jest w stanie wypchnąć z gry wszystkich innych.

Prawdziwe załamywanie rąk zacznie się pewnie wtedy, kiedy ludzie zaczną pytać, czy to, co dobre dla Amazona, jest złe dla społeczeństwa. Warto zauważyć, że chociaż niektórzy naukowcy i potentaci technologiczni (Stephen Hawking, Elon Musk) martwią się publicznie zagrożeniami związanymi ze sztuczną inteligencją, a inni (Pierre Omidyar, Reid Hoffman) sfinansowali badania na ten temat, to Jeff Bezos wprowadza robotykę do Amazona najszybciej jak może. W 2016 roku firma zwiększyła liczbę robotów w swoich magazynach o 50 procent [62](#).

Wraz z ogłoszeniem Amazon Go, całodobowego sklepu spożywczego bez kasjerów, firma wkroczyła na rynek sklepów w realu, wprowadzając zaskakującą zmianę: klienci w pierwszych sklepach spożywczo-przemysłowych Amazon Go mogą łatwo kupić towar, po prostu opuszczając sklep. Czujniki skanują nasze torby i nasze aplikacje, kiedy wychodzimy. Nie ma kasy.

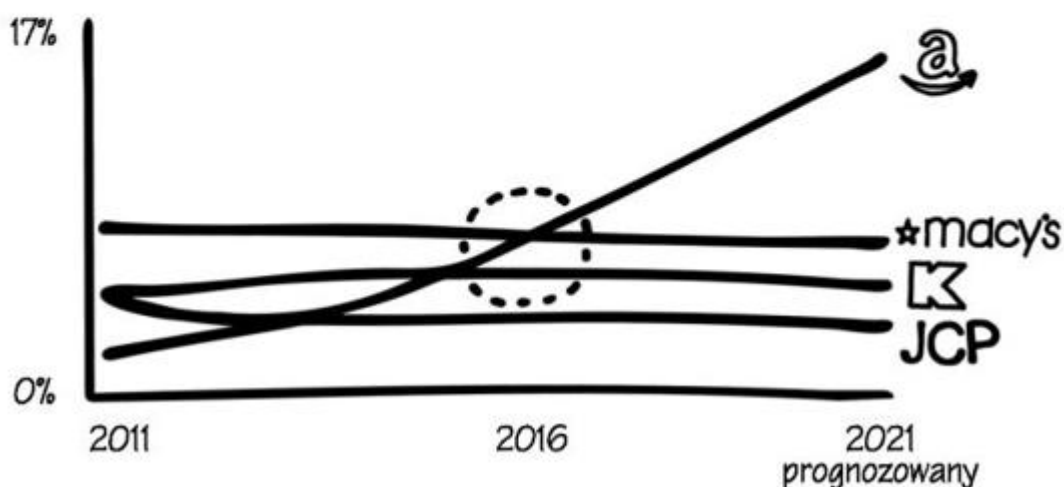
Inni detaliści, znowu zepchnięci w tył, szamoczą się teraz, aby wyeliminować swoje własne procesy kasowania i płacenia. Komu najbardziej zagroziło to ostatnie posunięcie Amazona? Trzem i czterem dziesiątym miliona Amerykanów (2,6 procent amerykańskiej siły roboczej) zatrudnionych jako kasjerzy [63](#). To wielka liczba pracowników, bliska liczbie nauczycieli w szkołach podstawowych i gimnazjach Stanów Zjednoczonych [64](#).

ZMIANA CEN AKCJI 1 MAJA 2017



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

UDZIAŁY W RYNKACH ODZIEŻY I AKCESORIÓW W STANACH ZJEDNOCZONYCH



Hayley Peterson, *Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US*, „Business Insider”

Podczas gdy detaliści próbują sobie radzić z woltą Amazon Go, producenci sprzętu komputerowego, a wkrótce także właściciele marek, będą musieli sobie radzić z Amazon Echo.

Amazon Echo to cylinder w kształcie głośnika, a Alexa jest jego sztuczną inteligencją, nazwaną na cześć Biblioteki Aleksandryjskiej [65](#). Została zaprojektowana tak, by działać jak osobisty komunikator, umożliwiając użytkownikowi wywoływanie muzyki, przeglądanie Internetu i wyszukiwanie odpowiedzi na pytania. Przede wszystkim jednak przenosi ona zbieractwo na wyższy poziom dzięki zamawianiu za pośrednictwem potężnego oprogramowania umożliwiającego rozpoznawanie głosu. Powiesz: „Alexa, dodaj Sensodyne do koszyka” albo naciśniesz przycisk automatycznego kupowania prezerwatyw (to dopiero boli) marki Trojan [66](#) i w ciągu godziny, lub szybciej, możesz zacząć działać. Alexa uczy się za każdym razem, kiedy się jej używa.

Właśnie to otrzymuje konsument. Dla Amazona nagroda jest większa: klienci ufają firmie tak bardzo, że pozwalają, żeby przysłuchiwała się ich rozmowom i zbierała dane dotyczące konsumpcji. Umożliwi to Amazonowi głębszą penetrację prywatnego życia i pragnień konsumentów niż jakiegokolwiek innej firmie.

W krótszej perspektywie Go i Echo sugerują, że we wszystkich swoich działaniach firma nastawia się na zamawianie bez klikania. Nastawiając się na wielkie ilości danych i bezkonkurencyjną znajomość konsumenckich zachowań, Amazon spełni wkrótce wszystkie nasze potrzeby, usuwając trudność decydowania i zamawiania. Nazywam ten pomysł „Prime do kwadratu”. Może od czasu do czasu trzeba będzie dostosować skalę – mniej rzeczy, kiedy się jedzie na wakacje, więcej, kiedy przyjmujemy u siebie gości, mniej czekolady Lindt, kiedy przestajemy ją kochać – ale wszystko inne będzie działać jak detaliczny odpowiednik transportera linowego. Zamówienie dotrze razem z pustym kartonem. Włożysz do niego rzeczy, których nie zechcesz, a Amazon zapisze twoje preferencje. Następnym razem karton na zwrot będzie mniejszy. Amazon zrobił pierwszy krok w kierunku zamawiania bez klikania, kiedy w czerwcu 2017 roku uruchomił serwis Wardrobe (Garderoba), pozwalając klientom wybierać ubrania i akcesoria do przymierzenia w domu, zanim zdecydują, czy je zatrzymać. Klienci mają siedem dni na podjęcie decyzji i pieniądze są pobierane dopiero po dokonaniu wyboru [67](#).

Porównajmy to teraz do zakupów w centrum handlowym w drodze z pracy, z szukaniem miejsca parkingowego, czekaniem w kolejce tylko po to, żeby się dowiedzieć, że nie mają takich żarówek, jakie są nam potrzebne, i czekaniem w jeszcze jednej kolejce do kasy z pozostałymi rzeczami, a potem jazdą w korkach do domu. Jak mogłoby centrum handlowe albo centrum zakupów hurtowych, a już tym bardziej mały rodzinny sklep, konkurować z czymś takim? Jesteśmy świadkami czegoś w rodzaju sądu ostatecznego w detalu. Byliśmy już świadkami zmniejszenia liczby ludzi zatrudnionych w rolnictwie, z 40 procent populacji do 4 procent w ciągu stu lat, a teraz w ciągu najbliższych trzydziestu zobaczymy podobny spadek w handlu detalicznym [68](#).

Niezmałone skupienie Amazona na tym, żeby kupowanie przychodziło nam zachwycająco gładko, i na łatwości nawiązywania relacji

inwestorskich, a także jego decyzja zainwestowania w platformę B2B (*business to business*, czyli transakcje pomiędzy firmami), z usługami dla konkurencji, plasują go na najlepszej pozycji startowej w wyścigu po bilion. Widoczne w każdym posunięciu zaangażowanie Amazona w pozyskiwanie góry danych na temat każdego konsumenta na świecie ugruntuje jego pozycję właściciela handlu detalicznego. Amazon wie już całkiem sporo o tobie czy o mnie. O naszych upodobaniach zakupowych wkrótce będzie wiedział więcej niż my sami. A my się tym wszystkim najwyraźniej nie przejmujemy, ponieważ wszystkich danych dostarczamy mu z własnej woli.

Opowieści marketingowe dają tani kapitał

Amazon miał większy i dłuższy dostęp do taniego kapitału niż jakakolwiek inna firma w naszych czasach.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku najlepsze firmy technologiczne zasilane kapitałem wysokiego ryzyka (ang. *venture capital*) przed wykazaniem zysku dla inwestorów zbierały niecałe 50 milionów dolarów. Firma Amazon natomiast zebrała od inwestorów 2,1 *miliarda* dolarów, zanim (w pewnym sensie) wyszła na swoje [69](#). I jak pokazała, może wypuścić na rynek telefon, zainwestować dziesiątki, a nawet setki milionów dolarów w przygotowanie produktu i marketing, ponieść porażkę w ciągu 30 dni, a następnie potraktować całą katastrofę jak zwykłą stłuczkę na szosie.

To dopiero jest *cierpliwy* kapitał. Gdyby którakolwiek z pozostałych 500 firm z listy „Fortune” – dajmy na to HP, Unilever czy Microsoft – wypuściła na rynek telefon, który by „zmarł w drodze do szpitala”, to ceny ich akcji spadłyby o ponad 20 procent, jak spadły ceny akcji Amazona w 2014 roku [70](#). Akcjonariusze podnieśli wówczas lament. Dyrektorzy generalni innych firm w takiej sytuacji daliby zapewne sygnał do odwrotu i zredukowania wydatków. Ale nie Amazon. Dlaczego? Bo jak się ma dość żetonów i czas, żeby grać do wschodu słońca, to w końcu trafi się blackjacka.

To przenosi nas do podstawowej kompetencji Amazona: opowiadania historii.

Poprzez opowiadanie historii kreślących imponującą wizję Amazon zmienił charakter relacji pomiędzy firmą i akcjonariuszami. Opowieść dociera do publiczności poprzez media, przede wszystkim te, które relacjonują wydarzenia gospodarcze i osiągnięcia technologiczne. Wiele mediów uznało, że dyrektorzy generalni ze świata technologii informatycznej są nowymi celebrytami i zapewniają Amazonowi miejsce w blasku reflektorów, pośrodku sceny, oraz rankingową pozycję gwiazdy. Jak dotąd układ pomiędzy firmami i akcjonariuszami był następujący: dajcie nam parę lat i kilkadziesiąt milionów dolarów, a potem... zaczniemy zwracać kapitał w formie zysków. Amazon obalił tę tradycję, wstawiając zamiast zysków „wizję i rozwój”, dzięki opowiadaniu historii. Jego opowieść jest frapująca i prosta, ma zatem obie cechy potężnego przekazu.

Opowieść: Największy sklep na świecie.

Strategia: Wielkie inwestycje w takie udogodnienia dla klientów, które przetrwają próbę czasu – niższe koszty, większy wybór i szybsza dostawa.

Stopa wzrostu obrazująca niezachwiany marsz w kierunku zrealizowania wizji sprawia, że rynek oferuje wyższe ceny za akcje Amazona i zapewnia firmie wyjątkowo tani kapitał. Większość detalistów sprzedaje się za ośmiokrotność zysków ⁷¹. Amazon natomiast mnoży przez czterdzieści ⁷².

Ponadto Amazon przeskolił wiadomą Ulicę tak, by traktowano go według innych standardów – od Amazona oczekuje się większego wzrostu, ale niższych zysków. Co roku pozwala to firmie na zebranie dolarów z przyrostowej (znaczej) marży brutto i reinwestowanie większego kapitału w biznes, z uniknięciem całego tego zamieszania z podatkami. Co z kolei załatwia koszty kopania coraz głębszej fosy wokół biznesu.

Zysk jest dla inwestorów tym, czym heroina dla narkomana – inwestorzy kochają zyski. I trzeba to podkreślić: *naprawdę kochają*. Myślą: owszem, inwestujcie sobie, rozwijajcie się i wprowadzajcie innowacje, tylko niech nie waży mi się wchodzić w drogę ktoś, kto próbowałby windować cenę hery (czytaj: zysków).

„Rewolucyjne” rozłożenie alokacji kapitału w czasie w wydaniu Amazona to coś, o czym od pokoleń do znudzenia naucza się w szkołach biznesu – całkowite lekceważenie bezpośrednich potrzeb klientów w celu realizowania długofalowych założeń. Firmy, które to robią, są równie rzadkie jak młodzi ludzie, którzy rezygnują z imprezy kończącej rok akademicki, żeby się jeszcze pouczyć.

Typowe myślenie biznesowe: Jeżeli możemy pożyczać pieniądze po historycznie niskich cenach i obserwować przy tym, jak rośnie wartość opcji zarządu, to po co inwestować w rozbudowę pojawiających się stanowisk pracy? To ryzykowne.

Myślenie biznesowe Amazona: Jeżeli możemy pożyczać pieniądze po historycznie niskich cenach, to dlaczego nie zainwestować ich w niewiarygodnie drogie systemy kontrolowania dostaw? W ten sposób zabezpieczamy sobie niezachwianą pozycję w handlu detalicznym i tępiemy konkurencję. Wtedy będziemy mogli *naprawdę urosnąć, i to szybko.*

Walmart chce zaimponować rodzicom, dlatego sumiennie inwestuje długofalowo. Ale takie rynki nie kupują tego rodzaju dojrzałości od firmy z Bentonville. Podczas konferencji na temat stanu finansowego firmy w pierwszym kwartale 2016 roku zarząd Walmartu poinformował wiadomą Ulicę, że firma będzie systematycznie zwiększać wydatki na zwiększanie kapitału technologicznego, żeby „zdobyć przyszłość handlu detalicznego” ⁷³.

Dla Walmartu była to właściwa i jedyna możliwa decyzja. Strategia ta oznaczała jednak redukcje planowanych zysków. Stąd wycofywanie kapitału i masowe pozbywanie się akcji. Następnego dnia w ciągu dwudziestu minut od otwarcia giełdy wartość rynkowa Walmartu spadła o dwuipółkrotną równowartość Macy’s, czyli 20 miliardów dolarów ⁷⁴.

Inwestowanie w Amazona jest jak dorastanie w domu Mitta Romneya: po prostu nie ma tam w ogóle mowy o dostępie do heroiny (czytaj: zysków). Na każdej kolejnej konferencji finansowej Amazon umacnia swoją wizję rozwoju, bagatelizuje znaczenie zysków i przypomina właścicielom akcji, że *nigdy* nie płaci dywidend. Maścią na te wszystkie rany jest wizja panowania nad światem, uzupełniona ciekawymi nowymi technologiami (drony), treściami (filmy) i wszystkimi potrafiącymi gadżetami, jakby wziętymi ze *Star Treka* (Amazon Echo), które mają

więcej zastosowań i wokół których robi się więcej szumu niż wokół jakiegokolwiek innego produktu od czasów iPada. Jest to, owszem, budowanie historii marketingowej, tylko że na wzór *Harry'ego Pottera*, gdzie każda kolejna opowieść idzie w zawody z oryginałem.

Tani kapitał pozwala na sto razy większe ryzyko

Pan Bezos sprytnie i publicznie dzieli ryzyko podejmowane przez Amazona, jakby rozdzielał rzekę na dwa odrębne koryta: (1) takie, z którego nie można się wycofać („To jest przyszłość firmy”), (2) i takie, z którego można („To nie działa – stąd wychodzimy”) ⁷⁵.

Według Bezosa podstawą strategii inwestycyjnej Amazona jest angażowanie się w wiele eksperymentów drugiego rodzaju, wliczając w to szybujący magazyn czy system zabezpieczający drony przed zestrzeleniem z łuku. Amazon złożył wnioski patentowe na obie te rzeczy. Inwestycje drugiego typu są tanie, ponieważ najprawdopodobniej umrą śmiercią naturalną, zanim pochłoną zbyt dużo pieniędzy. Przynoszą jednak ogromne korzyści w postaci budowania wizerunku firmy, która dysponuje najnowszą technologią. Akcjonariusze uwielbiają te opowieści, ponieważ dzięki nim czują się, jakby uczestniczyli w wielkiej przygodzie. Ponadto od czasu do czasu któryś z pomysłów rzeczywiście wypala, a kiedy tak się dzieje, Amazon dostaje paliwo (kapitał), podsyca iskrę i rozpętuje wielką burzę ognia, którym przypieka konkurencję. Lekcja, jakiej często nie dostrzegamy, jest taka, że zamiast gromadzić na kopy kapitał, lepiej ukręcać głowę własnym chybionym inicjatywom i produktom, uwalniając kapitał (w przypadku Amazona kapitał ludzki) potrzebny do rozpoczynania nowych, szalonych inicjatyw.

Z mojego doświadczenia w tradycyjnych firmach wynika, że wszystko, co nowe, jest traktowane jak innowacja, a ludzie, którym się coś nowego powierza, irracjonalnie angażują się w projekt, niczym rodzice, i z czasem odmawiają przyjmowania do wiadomości, jak głupio i brzydko dojrzało ich małenstwo. W rezultacie tradycyjne przedsiębiorstwa mają nie tylko mniej kapitału do inwestowania, ale też mniej zamachnięć na bazie. Amazon demonstruje prawdziwą dyscyplinę w unikaniu uruchamiania inwestycji,

dopóki nie przekona się, że zadziałają. Pomimo całej trwającej od trzech lat krzykliwej reklamy wokół wchodzenia do handlu detalicznego w realu suma ich wysiłków to ze dwa tuziny sklepów. Jeszcze nie znaleźli formuły, którą chcieliby rozszerzyć.

Bezos, jak każdy wielki przywódca, posiada zdolność przedstawiania szalonych idei tak, by wydawały się mniej szalone, a bardziej praktyczne. („No tak, przecież to oczywiste, czemu sami na to nie wpadliśmy? Ten naprawdę porąbany pomysł wcale nie jest taki głupi, tylko odważny”). Taaa... Pomysł na szybujący magazyn wydaje się porąbany, kiedy słyszy się o nim po raz pierwszy. Kiedy jednak bierze się pod uwagę koszty dzierżawienia i prowadzenia tradycyjnego, naziemnego magazynu, to które wydatki są największe? Pokonywanie odległości i czynsz. W tej kolejności. A teraz pomyślmy jeszcze raz o szybującym magazynie. Nie takie to głupie?

Bezos nieustannie daje do zrozumienia, że naturą Amazona jest regularne podejmowanie ambitnych, choć niekoniecznie dobrze przygotowanych działań – jak ambitne, ale ryzykowne uderzenie w baseballu z myślą o zaliczeniu końcowej bazy. Analogia jest jednak błędna, ponieważ w baseballu wielki szlem zalicza tylko cztery punkty. Dla porównania biegi na końcową bazę w wykonaniu Amazon Prime i Amazon Web Services (AWS, usługi hostingowe) przyniosły kilka tysięcy punktów, kiedy firma z Seattle doszła do piłki. Jak napisał Bezos w pierwszym rocznicowym liście Amazona w 1997 roku: „Mając 10 procent szansy na stukrotny zwrot, należy za każdym razem podjąć ryzyko” [76](#).

ZGŁOSZENIE PATENTOWE SZYBUJĄCEGO MAGAZYNU



Nie trzeba dodawać, że większość dyrektorów generalnych nie myśli w ten sposób. Większość nie podjęłaby ryzyka nawet przy nieco mniej niż 50-procentowej szansie na sukces, bez względu na to jak ogromny mógłby być potencjalny zwrot. Jest to wielki powód, dla którego firmy przestrzegające zasad starej gospodarki tracą wartość na rzecz firm kierujących się nowymi zasadami. Dzisiejsze zwycięskie przedsiębiorstwa może i mają majątek, płynność finansową i walory marki, ale podchodzą do ryzyka inaczej niż wiele innych firm technologicznych, które wyginęły. Żyją dniem dzisiejszym i przyjmują do wiadomości, że wielki sukces przychodzi tylko w towarzystwie istotnego, może nawet zagrażającego istnieniu ryzyka.

Jest taki rodzaj nastawienia na przetrwanie, który prześladowuje dyrektorów generalnych dawnej gospodarki i ich akcjonariuszy. Przywodzi mi na myśl stanowisko z moich nocnych koszmarów, czyli pracownika „niezauważalnego, dopóki czegoś nie spieprzy”. Takie posady są wszędzie:

administrator sieci, skarbnik korporacji, audytor, kontroler ruchu powietrznego, pracownik elektrowni atomowej, krajowy inspektor do spraw windownictwa, funkcjonariusz zabezpieczenia transportu. Nie zdobywa się na nich sławy, ale zawsze ma się niewielką, przerażającą szansę okrycia się hańbą. U dyrektorów generalnych starej gospodarki wyczuwa się podobną tendencję – są „bogaci, dopóki czegoś nie spieszą”.

Zarobki naczelnych stały się tak szalone, że analizując posunięcia pod kątem ryzyka, lepiej trzymać się na uboczu, poharować sześć, osiem lat i przejść na emeryturę jako zamożny człowiek. A przecież kiedy wpisze się w Google „największe błędy w historii biznesu”, to większość wyników pokazuje firmy, które cofnęły się przed ryzykiem, jak Excite czy Blockbuster, które spasowały przed kupnem, odpowiednio, Google i Netflixa.

Świat należy do odważnych. Pokorni dostają pensję. Będąc naczelnym jednego z 500 przedsiębiorstw na liście „Fortune”, lepiej chodzić powszechnie uczęszczanymi ścieżkami i trzymać się obranego kursu pomimo trudności. Możliwe, że duże firmy mają więcej aktywów, dzięki którym mogą być innowacyjne, ale rzadko podejmują wielkie ryzyko albo wprowadzają innowacje, zjadając przy tym własny biznes. Nie ryzykują też zmian dostawców ani inwestorów. Grają tak, żeby nie przegrać, a akcjonariusze ich za to wynagradzają. Dopóki któregoś dnia nie pójda kupić sobie akcji Amazona.

Większość rad dyrektorów pyta zarząd: Jak mamy generować największe możliwe zyski przy najniższym udziale kapitału albo inwestycji? Amazon odwraca to pytanie: Co możemy zrobić, żeby osiągnąć korzyści, których osiągnięcie jest nadzwyczajnie drogie i na które nikt inny nie może sobie pozwolić?

Dlaczego? Dlatego że Amazon ma dostęp do kapitału obciążonego mniejszymi oczekiwaniami co do zwrotu kosztów niż podobne firmy. Skrócenie czasu dostawy z dwóch dni do jednego? Na to trzeba miliardów! Amazon będzie musiał budować magazyny z technologią SMART w pobliżu wielkich miast, gdzie nieruchomości i praca są drogie. Przy konwencjonalnym podejściu, jakkolwiek by liczyć, będzie to olbrzymia inwestycja o marginalnym zwrocie.

Dla Amazona jednak jest to doskonałe pod każdym względem. Dlaczego? Bo Macy's, Searsa i Walmartu nie stać na skrócenie czasu

dostawy ze swoich stosunkowo niewielkich biznesów internetowych z dwóch dni do jednego za miliardy dolarów. Klienci to uwielbiają, a konkurencja wymięka i może sobie tylko popatrzeć zza linii boiska.

W 2015 roku Amazon wydał 7 miliardów dolarów na koszty transportu. Straty netto związane z tymi kosztami wyniosły 5 miliardów przy całkowitym zysku w wysokości 2,4 miliarda dolarów ⁷⁷. Szalone, co? Otóż nie. Amazon idzie pod wodę z największym na świecie zbiornikiem tlenu, ciągnąc przy tym za sobą innych detalistów i zmuszając ich, żeby dorównywali mu cenami i radzili sobie ze zmianą oczekiwań konsumentów wobec dostaw. Różnica polega na tym, że inni detaliści mają powietrze tylko w płucach i toną. Amazon wyjdzie na powierzchnię i będzie mieć cały ocean handlu detalicznego przede wszystkim dla siebie.

Ponadto podejmowanie inwestycji drugiego typu znieczula akcjonariuszy na porażkę. Robią tak wszyscy z wielkiej czwórki. Weźmy Apple i Google z ich niezbyt skrupulatnie ukrywanymi projektami autonomicznych pojazdów czy Facebooka, który regularnie wprowadza nowe sposoby zarabiania na użytkownikach, a następnie je wycofuje, kiedy eksperyment zawodzi. Pamiętacie Lighthouse? W swoim pierwszym rocznicowym liście Bezos napisał także: „Innowacja i porażka to nierozłączne bliźnięta. Żeby tworzyć innowacje, trzeba eksperymentować. Jeżeli z góry wiadomo, że coś się powiedzie, to nie mamy do czynienia z eksperymentem” ⁷⁸.

Czerwona, biała i niebieska

Wielka czwórka konsekwentnie sięga po śnieg sprzed nart, podejmując wielkie, śmiałe i mądre wyzwania, a potem zgadzając się na porażkę. Gen porażki tkwi u podstawy Amazona, a ujmując rzecz szerzej – całego sukcesu amerykańskiej gospodarki. Założyłem albo współzałożyłem w życiu dziewięć firm i mój szczęśliwy wynik to 3–4–2 (zwycięstwo–przegrana–trudno powiedzieć). Żadne inne społeczeństwo nie tolerowałoby, a już na pewno nie nagradzało kogoś takiego jak ja. Ameryka to ziemia drugich szans. Nawet jeśli Jeff Bezos najprawdopodobniej zostanie

globalistą, to kultura Amazona nadal będzie wyraźnie czerwono-biało-niebieska.

Większość superbogatych ludzi ma na koncie jedną wspólną rzecz – porażkę. Doświadczali jej na ogół na tony, ponieważ droga do bogactwa jest pełna ryzyka, a podejmowanie ryzyka często okazuje się... ryzykowne. Społeczeństwo, które zachęca, żeby wstać po tym, jak się oberwało po głowie, otrzepać kolana, zrobić krok do tyłu – z powrotem na pole pałkarza – i następnym razem uderzyć mocniej, to sekretny element procesu powielania miliardów. Współzależność jest oczywista. Ameryka ma najłagodniejsze ustawodawstwo regulujące bankructwo, jest atrakcyjna dla ryzykantów i jak można się spodziewać, ma ich najwięcej. Dwudziestu dziewięciu na pięćdziesięciu najbogatszych ludzi świata mieszka w Stanach Zjednoczonych, a dwie trzecie jednorozców (młodych prywatnych firm wycenianych na ponad miliard dolarów) ma tu swoje główne siedziby [79](#), [80](#).

Sprzedawanie kilofów

Dobrze mieć ziemię, na której jest kopalnia, ale równie dobrze można sprzedawać kilofy górnikom. Sto siedemdziesiąt lat temu potwierdziła tę prawdę kalifornijska gorączka złota, a Amazon potwierdza ją współcześnie. Amazon jest w posiadaniu lukratywnej kopalni – jej przychód dzieli się na detaliczną sprzedaż produktów konsumenckich (sam Amazon i Amazon Marketplace) i „resztę” – grupę posiadającą prawo do sprzedaży reklam Amazon Media Group i usługi chmury (AWS) [81](#).

Większość firm zajmujących się handlem internetowym nie jest w stanie osiągnąć rentowności i w którymś momencie inwestorów zaczyna nużyć wizja „odgrzewanego Bezosa”. Firma zostaje sprzedana (Gilt, Hautelook, Red Envelope) albo zamknięta (Boo.com, Fab, Style.com). Połączenie ekosystemu, w którym zwycięzca bierze wszystko, natężenia wyścigu o pozyskiwanie klientów, kosztów końcowego odcinka dostawy i na ogół gorszych doświadczeń podczas sprzedaży (internetowej) sprawia, że handel wyłącznie elektroniczny nie może się bronić.

Amazon nie jest w stanie uciec przed tym faktem, ale nawet jeśli z jego głównej działalności (handel wyłącznie internetowy) trudno czerpać zyski, to i tak olbrzymia ilość towaru, jaką dostarczył i dostarcza klientom Amazon, przyczyniła się do stworzenia najbardziej zaufanej i cieszącej się najlepszą reputacją marki na świecie [82](#), [83](#). Amazon zdominował handel elektroniczny ilościowo, ale jego model biznesowy nie jest łatwy ani do odwzorowania, ani do podtrzymania. W dzisiejszych czasach łatwo zapomnieć, że Amazon nie przynosił zysków aż do czwartego kwartału 2001 roku, czyli przez *siedem lat* od założenia [84](#), i od tamtej pory nieraz spadał poniżej progu rentowności. W ciągu kilku ostatnich lat Amazon wykorzystuje wartość marki i to dzięki niej rozszerza działalność na inne branże. W ten sposób rozrósł się, zmieniając się w inne, po prostu lepsze (bardziej rentowne) przedsiębiorstwo. Patrząc wstecz, można myśleć, że platforma detaliczna Amazona była czymś w rodzaju konia trojańskiego, dzięki któremu wytworzyły się kontakty i marka, spieniężone później poprzez inne przedsiębiorstwa.

Podczas gdy coroczny wzrost w handlu detalicznym Amazona wahał się od 13 do 20 procent pomiędzy pierwszym i trzecim kwartałem 2015 roku, to AWS – usługi jej sieci serwerów i technologia przechowywania danych – w tym samym okresie wzrosły z 49 do 81 procent. Wzrósł także do znaczących rozmiarów udział AWS w całkowitym dochodzie operacyjnym Amazona: z 38 procent w pierwszym kwartale do 52 procent w trzecim kwartale 2015 roku [85](#). Analitycy przewidują, że przed końcem 2017 roku AWS może osiągnąć sprzedaż w wysokości 16,2 miliardów, przez co jego wartość wzrośnie do 160 miliardów dolarów i przewyższy wartość działu detalicznego firmy [86](#). Inaczej mówiąc: chociaż cały świat nadal uważa firmę Amazon za detalistę, ta po cichu stała się przedsiębiorstwem chmury – i to największym na świecie.

Amazon nie porzeka na usługach hostingowych. Sama tylko Amazon Media Group najprawdopodobniej wkrótce przebiję obroty Twittera, wynoszące 2,5 miliarda dolarów [87](#), stając się tym samym jedną z największych internetowych własności medialnych [88](#). Amazon Prime, najmniej elitarny klub w Stanach Zjednoczonych (44 procent gospodarstw domowych w USA [89](#)) za 99 dolarów rocznie oferuje za darmo dwudniowe terminy dostaw, dwugodzinne terminy dostaw na niektóre produkty

(Amazon Now), a także media strumieniowe, wideo i muzykę, w tym treści oryginalne [90](#). Pomysły do przedstawianych materiałów otrzymują budżet na odcinek pilotażowy, a następnie widzowie głosują online na serial, który dostanie zielone światło.

Amazon, jak każde niezależne mocarstwo, kieruje się potrójną strategią: powietrze, ziemia, morze. Czy potrafi pan, Panie Detalisto, dostarczyć swój towar do konsumenta w ciągu godziny? Nie ma problemu. Amazon może to zrobić dla pana (za opłatą), ponieważ prowadzi inwestycję, na którą pana nie stać – magazyny obsługiwane przez roboty w pobliżu centrów miast, tysiące ciężarówek i dedykowane linie samolotów dostawczych. Codziennie cztery towarowe boeingi 767 transportują towary z Tracy w Kalifornii, przez lotnisko w pobliżu Stockton, które trzy lata temu było o połowę mniejsze, do magazynu o powierzchni prawie 100 tysięcy metrów kwadratowych, który rok temu nawet nie istniał [91](#).

Na początku 2016 roku Amazon otrzymał od amerykańskiej Krajowej Komisji Morskiej licencję na wprowadzenie oceanicznych usług transportowych jako pośrednik transportu morskiego i może teraz przewozić drogą morską cudze towary. Ta nowa usługa, nazwana Fulfillment by Amazon (FBA, ang. satysfakcja dzięki Amazonowi), bezpośrednio nie uczyni wiele dla indywidualnych odbiorców. Umożliwi jednak chińskim partnerom Amazona łatwiejsze i bardziej opłacalne przetrzymywanie kontenerów z towarami przez Pacyfik. Ktoś chciałby się pobawić w zgadywanie, ile czasu zajmie Amazonowi zdominowanie branży transportu oceanicznego? [92](#)

Rynek towarowego transportu morskiego na Oceanie Spokojnym (przede wszystkim) wart jest 350 miliardów dolarów, ale ma niewielkie marże. Przewoźnicy biorą 1300 dolarów za przewiezienie 40-stopowego kontenera, który może zawierać do 10 tysięcy jednostek produktu (13 centów za jednostkę, czyli niecałe 10 dolarów za przewiezienie telewizora z płaskim ekranem). Jest to marny i brudny interes, ale nie dla Amazona. Największym komponentem kosztów jest tam praca: załadunek i rozładunek statków oraz robota papierkowa. Amazon może rozlokować sprzęt (robotykę) i oprogramowanie, redukując koszty. W połączeniu ze świeżo opierzoną flotą powietrzną może się to okazać kolejnym olbrzymim źródłem dochodów [93](#).

Począwszy od dronów, boeingów 757/767 i ciągników siodłowych, poprzez transpacyficzny handel morski, aż po emerytowanych generałów sił zbrojnych, którzy nadzorowali najbardziej skomplikowane logistycznie operacje na świecie (to nie żart, spróbujcie zaopatrywać okręty podwodne i lotniskowce, które wynurzają się na powierzchnię i zawijają do portów nie częściej niż raz na sześć miesięcy), Amazon buduje najsolidniejszą infrastrukturę logistyczną w historii ludzkości. I jeżeli ktoś jest podobny do mnie, to pewnie poczuje z tego powodu podziw i trwogę, bo ja nie potrafię zadbać nawet o to, żeby mieć w lodówce napój Gatorade, kiedy go potrzebuję.

Sklepy

Ostatnim elementem strategii zapanowania nad światem jest to, jak Amazon gromadzi obłędne ilości aktywów online, żeby podbijać środowisko handlu detalicznego w realu. Dokładnie tak – mam na myśli sklepy, czyli te miejsca, które miały się obrócić w perzynę za sprawą handlu internetowego.

Prawda jest taka, że zjawisko wymierania sklepów w realu jest przereklamowane. To nie same sklepy upadają, tylko klasa średnia, a z nią przedsiębiorstwa obsługujące tę dawniej olbrzymią społeczną kohortę i zamieszkane przez nią dzielnice. Właścicielem największego centrum handlowego w Stanach Zjednoczonych jest Simon Property Group. Akcje grupy po osiągnięciu maksymalnej wartości w 2016 roku w 2017 mocno oberwały ⁹⁴. Najprawdopodobniej jednak Simon nie ucierpi, ponieważ sprzedał nieruchomości w okolicach o średnich i niskich dochodach, żeby skoncentrować się na zamożnych dzielnicach. Czterdzieści cztery procent całkowitej wartości centrów handlowych w Stanach Zjednoczonych – biorąc pod uwagę między innymi wielkość sprzedaży, rozmiary i jakość – jest obecnie zgromadzone w stu najlepszych nieruchomościach spośród około tysiąca. Taubman Properties, inny właściciel centrów z najzamożniejszego sektora, wykazuje, że średnia sprzedaż najemców w 2015 roku wynosiła 800 dolarów na stopę kwadratową i wzrosła o 57 procent w porównaniu z rokiem 2005. Dla porównania w firmie CBL &

Associates Properties INC, obsługującej centra handlowe klasy B i C, sprzedaż na stopę kwadratową w tym samym okresie wzrosła zaledwie o 13 procent, do 374 dolarów ⁹⁵.

Jak widać, sklepy zostaną, tylko trzeba zwrócić uwagę, o jakich sklepach mowa. Tak samo jest z handlem internetowym. W ostatecznym rozrachunku prawdziwymi zwycięzcami będą detaliści, którzy rozumieją, jak połączyć handel w sieci i w realu. Amazon zamierza być właśnie taką zwycięską firmą.

Kolejna epoka handlu detalicznego zyska miano epoki „wielokanałowej” – czasów, w których kluczem do sukcesu będzie integracja Internetu, funkcji społecznych i przestrzeni handlowej w realu. Wszystko wskazuje na to, że Amazon zdominuje także tę epokę. Jakiś czas temu powiedziałem, że Amazon otworzy sklepy – mnóstwo sklepów – w realu. Dla Amazona ma to sens ze względu na wchłanianie mających trudności detalistów, jak Macy’s, oraz firm, które mają znaczący wpływ na środowisko oraz zasięg sieciowy, jak ogólnospożywcze franczyzy. Największe nakłady Amazona wiążą się z dostawami, a jego najważniejszym celem jest docieranie do coraz większej liczby gospodarstw domowych w jak najkrótszym czasie. Właśnie taki był sens nabycia Whole Foods. Ta sieć 460 sklepów ⁹⁶ umożliwi Amazonowi fizyczną obecność w dużych ośrodkach miejskich, gdzie mieszkają zamożni klienci, do których da się szybko dotrzeć. Amazon ma za sobą dekadę sprzedawania produktów spożywczych online bez większego sukcesu ⁹⁷, ponieważ klienci wolą kupować produkty rolne i mięso osobiście. Kluczem do sukcesu w epoce wielokanałowej jest wiedza, które kanały optymalizować i jak zaspokajać nasze instynkty zbieracko-łowieckie.

Kiedy to piszę, Amazon po przejęciu Whole Foods testuje własne sklepy spożywcze w Seattle i zatoce San Francisco. Ma własne księgarnie w Seattle, Chicago i w Nowym Jorku, a kolejne planuje w San Diego, Portlandzie i New Jersey. Dlaczego Amazon – morderca księgarń – potrzebuje teraz sklepów z książkami w realu? Żeby sprzedawać Echo, Kindle i inne swoje produkty. Klienci chcą widzieć i dotykać – czuć produkty, jak przyznał naczelny dyrektor finansowy Amazona, Brian Olsavsky ⁹⁸. Firma testuje również z tuzin przenośnych, tymczasowych sklepów detalicznych (z całkowitą liczbą planowaną na około 100 do końca

roku 2017) przeznaczonych do amerykańskich centrów handlowych [99](#). To wszystko dzieje się w tym samym czasie, kiedy szacowni detaliści, jak Macy's i Sears, w tym należąca do nich sieć Kmart, a także giganci centrów handlowych, jak JCPenney czy Kohl's, ogłaszają plany zamknięcia setek sklepów w roku 2017 [100](#), [101](#).

Również w tym samym czasie potwór realu Walmart, chcąc być chociaż jedną nogą w epoce wielokanałowej, wydał 3,3 miliona dolarów na kupno konkurencji Amazona, firmy Jet.com. Można to chyba potraktować jako korporacyjny kryzys wieku średniego oraz wynikający z niego 3,3-milionowy wydatek na zagęszczenie włosów. Walmart czuł się przytłoczony brakiem postępów w handlu internetowym i to przygnębienie było jak najbardziej uzasadnione. W miarę jak Amazon szedł do przodu, krzywa wzrostu sprzedaży internetowej Walmartu zaczęła się podnosić coraz wolniej, a właściwie się wypląszczyła.

Jet.com pokazuje, że o różnicy pomiędzy internetowym niewypałem a miliardowym start-upem decyduje, odpowiednio, cwany akwizytor albo wizjoner [102](#). Jak ich odróżnić? Jednemu z nich przydarzyło się wypadnięcie z rynku, likwidacja. Marc Lore, założyciel Jet.com, jest wizjonerem albo cwany akwizytorem. Pan Lore i Jeff Bezos pasują do siebie jak bracia syjamscy. Albo – dla kogoś, kto pracuje w handlu detalicznym – są oni niczym potomstwo Ayn Rand i Darwina, wychowane przez Dartha Maula. Lore jest przy tym bankierem, który zainteresował się handlem internetowym i wybrał mało prestiżową kategorię, w którą autouzupełnianie wpisane jest jeszcze silniej niż w asortyment księgarski, czyli pieluchy.

Lore wystartował z diapers.com w 2005 roku, a następnie stworzył jeszcze kilka innych działów dla rodziców pod wspólnym korporacyjnym parasolem o nazwie Quidsi [103](#). Kiedy Bezos zwiedził firmę, musiał się tam poczuć jak w domu, rozpoznając składy ulokowane w pobliżu ośrodków miejskich, obsługiwane przez roboty Kiva, stojące za stroną internetową kierowaną algorytmami. Bezos wpadł na dobre i w 2011 roku zapłacił za przyłączenie Quidsi 545 milionów dolarów [104](#). W ten sposób Amazon kupił sobie za pół miliarda przyspieszenie w najważniejszych kategoriach, zdobył trochę wspaniałego kapitału ludzkiego i usunął z rynku konkurenta. Ale Lore nie chciał pracować dla Jeffa Bezosa – on chciał być Jeffem Bezosem. Dwadzieścia cztery miesiące później wycofał się z firmy i korzystając

z nowo zarobionych pieniędzy, założył Jet.com. To musiało zboleć jak ugoda rozwodowa za pół miliarda dla męża, który zaraz potem wyprowadza się do sąsiedniego domu i zaczyna pieprzyć z koleżankami żony.

Eks jest nadal ostro wkurzona. W 2017 roku Amazon zamknął Quidsi i zwolnił wielu pracowników. (Hej, jak mnie zostawisz, to twój brat będzie musiał się wyprowadzić z mojej sutereny!) Możliwe, że Quidsi należało zamknąć, ale ja się założę, że Jeff powiedział w ten sposób Marcowi: „Ja też mam cię gdzieś”. Na ogół zapominamy, że większością struktur na całym świecie zarządzają zwykli ludzie (w średnim wieku) o kolosalnym ego, które regularnie nakłania ich do podejmowania emocjonalnych albo irracjonalnych decyzji.

Jet.com wykorzystuje algorytmy, żeby zachęcać nas do zwiększania zawartości koszyka, obniżając cenę w zależności od kosztów dostawy i rentowności zakupów. Roczny koszt przynależności to 50 dolarów, podobnie jak w hurtowym klubie Costco. Jet był pierwszym przedsiębiorstwem, które miało dość ikry, żeby stanąć do wyścigu z Amazonem łeb w łeb, i w pierwszym roku działalności zarobiło ćwierć miliarda dolarów. Pojawiła się jednak drobna usterka: firma i jej oferta nie miały sensu. Krótco po uruchomieniu działalności Jet.com ogłosił, że rezygnuje z modelu członkowskiego, ponieważ ma mocną pozycję również bez niego. Takie posunięcie to PR-owy odpowiednik ogłoszenia o przerabianiu guana na sałatkę z kurczaka. Podczas fuzji z Walmartem Jet.com wydawał na reklamę 4 miliony dolarów tygodniowo i żeby wyjść na swoje, musiał osiągnąć 20 miliardów rocznej sprzedaży – czyli przychód większy niż Whole Foods albo Nordstrom ¹⁰⁵. Bo kiedy tradycyjny marketing konsumencki traci znaczenie w środowisku cyfrowym, a pojawiają się lepsze produkty, które konsumenci mogą odkrywać dzięki nowym aplikacjom, to nowy marketing zasadza się na zdolności przedsiębiorców do przerabiania cytryn na lemoniadę i gromadzenia obłądnych ilości kapitału, a następnie na pozycjonowaniu samych siebie jako „destrukcyjnych” i sprzedawaniu się firmom dawnej gospodarki histeryzującym z powodu coraz głębszych kurzych łapek na skroniach.

Podczas gdy Walmart próbuje wmontować działania internetowe w swoją fizycznie istniejącą infrastrukturę detaliczną, Amazon buduje i przyłącza sklepy, uzupełniając dobrze rozkręcony handel internetowy,

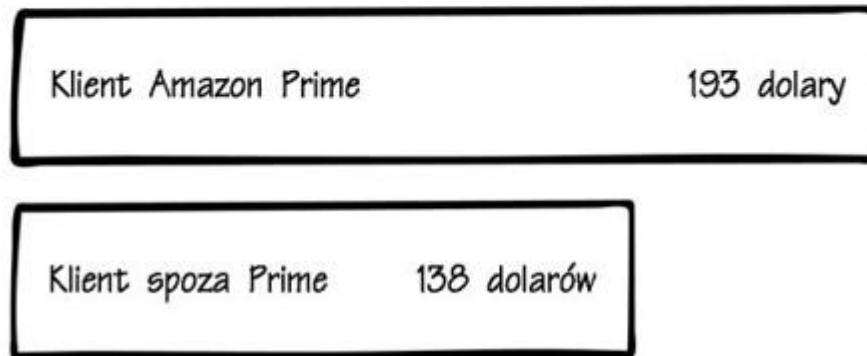
i w rezultacie najprawdopodobniej wygra. Konsument coraz częściej wybierają działania, w których nie obchodzi ich kanał sprzedaży i gdzie środowisko cyfrowe (konkretnie mówiąc smartfon) działa jak tkanka łącząca konsumenta, sklep i stronę internetową. Konsument zawsze wygrywa i ma wybór: Drzwi numer 1 – wspaniałe doświadczenia w sklepie internetowym. Drzwi numer 2 – wspaniałe doświadczenia w sklepie w realu. Drzwi numer 3 – wspaniałe doświadczenia w sklepie internetowym i w sklepie w realu, połączonych telefonem komórkowym. Możliwość zarezerwowania produktu przez telefon, zapłacenia później telefonem lub przy biurku, a potem odebrania ze sklepu bez konieczności czekania w kolejce do kasy, jest cholernie trudna do przebiccia. Sephora, Home Depot i domy towarowe już dysponują tego rodzaju wielokanałowymi połączeniami.

Przyszłość handlu może bardziej przypominać obecny model działalności Sephory niż Amazona. Amazon ma jednak zasoby (kapitał, technologię, zaufanie, niezrównane inwestycje w zadowolenie z dostaw), żeby zrealizować wielokanałowe marzenie konsumentów i, za odpowiednią opłatą, pomóc w dotarciu do tego celu także innym detalistom.

Tylko dlaczego Amazon, król handlu internetowego, miałby się angażować w handel wielokanałowy? [106](#) Dlatego że handel internetowy się nie sprawdza, nie jest realny z ekonomicznego punktu widzenia i żadna firma wyłącznie internetowa w dłuższej perspektywie nie ma szans na przetrwanie.

ŚREDNIE MIESIĘCZNE WYDATKI NA STRONIE AMAZONA

USA w 2016



Audrey Shi, *Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers*, „Fortune”

Na początku procesu sprzedaży przez kanał internetowy koszt pozyskania klienta ciągle rośnie, w miarę jak maleje lojalność konsumentów wobec marek. Tych konsumentów trzeba bez przerwy pozyskiwać. W 2004 roku 47 procent zamożnych klientów potrafiło wymienić ulubioną markę detaliczną. Sześć lat później liczba ta zmalała do 28 procent [107](#). Z tego powodu wyłącznie internetowy udział w rynku jest coraz bardziej niebezpieczny. Nikt nie chce pozostawać na łasce Google i nielojalnych konsumentów.

Amazon postanowił zejść z karuzeli kosztownego pozyskiwania klientów, połączonego z ich zerową lojalnością. Właśnie dlatego, za pośrednictwem polityki cenowej oraz przez ekskluzywne treści i produkty, firma prosi swoich klientów, aby dołączali do Amazon Prime lub odchodzili. Priorytetowi klienci oznaczają powracające przychody, lojalność i roczne zakupy, których wartość jest o 40 procent wyższa niż wartość zakupów spoza Amazon Prime [108](#). Jeżeli sektor Prime będzie wzrastał w obecnym tempie, a ludzie nadal będą się pozbywać telewizji

kablowej, to w ciągu najbliższych ośmiu lat Amazon Prime będzie obecny w większej liczbie gospodarstw domowych niż kablówka [109](#).

Ponadto budowanie imponującej wielokanałowej oferty – gwałtownie stające się warunkiem wejścia na rynek i przetrwania w detalu – jest boleśnie trudne i drogie. Stąd Amazon, którego infrastruktura skutecznie tworzy coś w rodzaju „rury dostawczej” do najbogatszych gospodarstw domowych na całym świecie. W Stanach Zjednoczonych 70 procent gospodarstw domowych o wysokich dochodach ma Amazon Prime [110](#). Uliczne sklepy Amazona będą skutecznie pełnić funkcję magazynów rozwiązujących problem końcowego odcinka dostaw dla Amazona i innych detalistów.

Koszt dostarczenia małej czarnej – z magazynu na ciężarówkę, potem do samolotu, na ciężarówkę, do miejsca zamieszkania, kiedy klientki akurat nie ma w domu, znowu do miejsca zamieszkania następnego dnia – żeby po przymierzeniu klientka zdecydowała się poprosić gościa w brązowym ubraniu o zabranie tej małej czarnej – z powrotem na ciężarówkę, do samolotu, na ciężarówkę i do magazynu – jest *bardzo* wysoki. Od pierwszego kwartału 2012 roku koszty zadowolenia klientów w Amazonie wzrosły o 50 procent [111](#). Tego nie da się przetrwać, chyba że Amazon będzie gromadzić opłaty za członkostwo i pobierać od innych opłaty za korzystanie z jego infrastruktury. Ale właśnie o to chodzi Amazonowi.

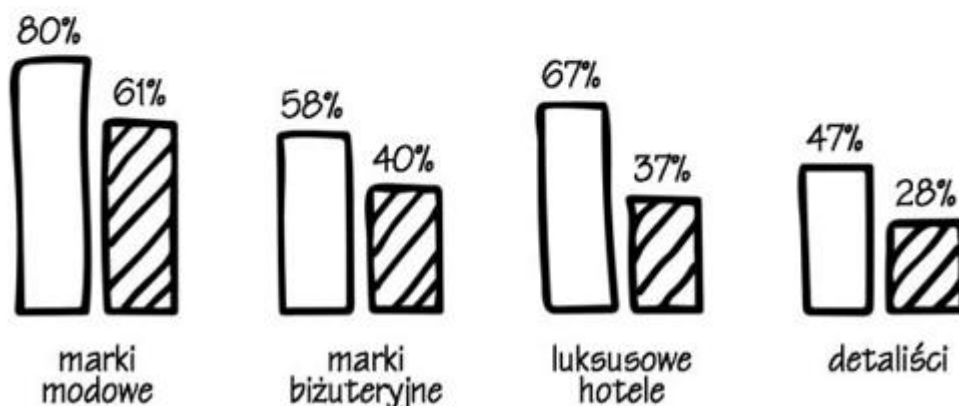
U szczytu swoich możliwości Walmart nigdy nie miał własnych samolotów ani dronów. Firmy oferujące dostawy jednodniowe – FedEx, DHL i UPS – w ostatniej dekadzie podniosły ceny średnio o 83 procent. Poza tym odkąd pojawiła się możliwość śledzenia przesyłki, trzydzieści lat temu, w procesie dostarczania następnego dnia nie pojawiło się wiele ulepszeń. Jak widać, wszyscy ci ludzie są narażeni na cios, a wielka kamienna pięść kieruje się w ich stronę. DHL, UPS i FedEx są razem warte 120 miliardów [112](#). W następnej dekadzie większość ich wartości wycieknie do Amazona, ponieważ konsumenci bardziej ufają Amazonowi. Firma z Seattle może się przy tym poszczycić współpracą z największym dostawcą w Stanach Zjednoczonych i Europie – czyli z sobą samą – oraz tym, że jest tego dostawcy najważniejszym klientem.

Alexa, jak się wykańcza marki?

Alexa – technologia obsługi głosowej Amazona – może wstrząsnąć podstawami handlu detalicznego i marek. Wielu moich kolegów ze środowiska akademickiego i biznesowego wierzy, że budowanie marki zawsze pozostanie zwycięską strategią. Mylą się. Spośród trzynastu firm, które przekraczały giełdowy wskaźnik S&P przez pięć lat z rzędu (tak, jest ich zaledwie trzynaście), jedynie Under Armour jest marką konsumencką. I zwróćmy uwagę, że w przyszłym roku już jej na tej liście nie będzie. Znosi się na to, że wkrótce dyrektorzy kreatywni w agencjach reklamowych i menedżerowie marek w firmach konsumenckich zaczną oznajmiać, że „postanowili spędzać więcej czasu z rodziną”. Słońce epoki marek już dawno minęło zenit. „Marka” to skrótowe określenie zespołu skojarzeń używanych przez konsumentów przy poszukiwaniu właściwych produktów. Właściciele marek produktów szybko zbywalnych, jak Tide czy Coke, w ciągu minionych dziesięcioleci wydali miliardy na budowanie marek poprzez rozsyłanie wiadomości, właściwą prezentację produktów, odpowiednie umiejscowienie sklepów, ceny i organizację zbytu. Odkąd jednak zwyczaje zakupowe przeniosły się do Internetu, planowanie sprzedaży i możliwość obcowania z produktem tracą znaczenie. Nie ma już wizualnego organizowania sprzedaży – żadnych czołówek regałów ze starannie wyeksponowanymi produktami.

ODSETEK ZAMOŻNYCH KONSUMENTÓW POTRAFIĄCYCH WSKAZAĆ „ULUBIONĄ MARKĘ”

□ 2007/2008 ▨ 2014/2015



Na podstawie dziesiątej corocznej ankiety Time Inc./YouGov, na temat zamożności i bogactwa, kwiecień 2015

Głos jeszcze skuteczniej omija atrybuty marek, których wypracowanie wymagało miliardowych nakładów i pracy całych pokoleń. Kierując się głosem, konsument nie zna cen ani nie widzi ekspozycji i prawdopodobieństwo, że jego zamówienie uwzględni markę, maleje [113](#). Coraz mniej zapytań w wyszukiwarkach zawiera nazwę marki. Konsumenty za to chętnie porównują ceny poszczególnych marek i właśnie taką możliwość daje im Amazon. Zapytania wpisywane do wyszukiwarek przepowiadają śmierć marki z rąk Amazona, przy współudziale Alexy.

W L2 prowadziliśmy testy (rozumiem przez to wykrzykiwanie poleceń dla Alexy), żeby poznać strategię Amazona. Oto niektóre ustalenia: oczywiste jest, że Amazon zamierza sterować handlem za pośrednictwem Alexy, ponieważ oferuje niższe ceny na wiele produktów, kiedy są zamawiane głosowo, a nie klikaniem. W kluczowych kategoriach, na przykład w bateriach, Alexa sugeruje produkty Amazon Basics (własną

markę) i udaje głupią przy próbach innego wyboru (*Przepraszam, ale znalazłam tylko to!*), chociaż na amazon.com można dostać kilka innych marek. Amazon dystrybuuje baterie kilku marek, ale to jego prywatna marka Amazon Basics stanowi jedną trzecią całej sprzedaży baterii online. Detaliści często wykorzystują siłę oddziaływania i możliwość kontrolowania zachowań klienta, żeby zamieniać obce marki na swoją własną – to nic nowego. Chodzi o to, że jak dotąd żaden detalista nie był w tym aż taki dobry. Amazon, uzbrojony w niewyczerpany kapitał chętnie dostarczany przez inwestorów, prowadzi wojnę przeciwko markom, odbierając im marże i przekazując je konsumentom.

Śmierć czyhająca na marki naprawdę ma na imię Alexa.

Niszczycielska Amazonka

Jakiś czas temu na konferencji miałem wystąpienie dzień po Bezosie. Podobnie jak dzieciak, który widzi martwych ludzi w *Szóstym zmyśle*, Jeff Bezos widzi przyszłość biznesu lepiej niż większość dyrektorów naczelnych. Zapytany o niszczenie miejsc pracy i jego konsekwencje dla społeczeństwa zasugerował jeszcze raz, że powinniśmy rozważyć ustalenie uniwersalnego minimalnego wynagrodzenia. Albo, dodał, ujemny podatek dochodowy, przy którym każdy mieszkaniec dostawałby wypłatę w gotówce, umożliwiającą utrzymanie powyżej poziomu nędzy. Obecni zareagowali pochlebnie: Co za wspaniały człowiek, taki zatroskany o maluczkich!

Naprawdę? A zwróciliście kiedyś uwagę, jak mało jest zdjęć, na których można zobaczyć wnętrza magazynów Amazona?

Dlaczego tak jest? Ponieważ widok wnętrza magazynu Amazona jest przygnębiający, a nawet zatrważający. Niebezpieczne warunki pracy? No nie. Wykorzystywanie pracowników, jak w tamtym artykule z „New York Timesa”? [114](#) Też nie. Tym, co zatrważa, jest *brak* wykorzystywania, a ściślej mówiąc – brak *pracowników*. Jeff Bezos wypowiada się za gwarantowanym dochodem dla Amerykanów, ponieważ poznał już przyszłość pracy i, przynajmniej w jego wizji, przyszłość ta nie wiąże się z pracą dla ludzi. A w każdym razie nie z tyloma miejscami pracy, żeby

wystarczyło ich dla utrzymania obecnego poziomu zatrudnienia. Roboty będą przejmowały coraz więcej funkcji pracowników i wykonywały je prawie tak samo dobrze (a czasami znacznie lepiej), bez denerwujących próśb, żeby zwolnić je wcześniej, bo chciałyby odebrać swoje dziecko z karate.

Amazon nie podejmuje publicznych dyskusji na temat robotyzacji, która jest jedną z jego kluczowych kompetencji, zdając sobie sprawę, że szybko stałby się celem dla gospodarzy nocnych programów telewizyjnych i dla kandydatów o chwiejnych przekonaniach politycznych. W 2012 roku Amazon po cichu nabył za 775 milionów dolarów firmę Kiva Systems, zajmującą się zaawansowaną robotyką magazynową¹¹⁵. W *Gwiezdnych wojnach* Obi-Wan Kenobi wyczuwa gwałtowne zaburzenia mocy, kiedy armia Imperium kieruje Gwiazdę Śmierci na Alderaan i niszczy planetę. Po przejściu Kivy każdy członek związków zawodowych powinien być poczuć podobne zaburzenie. Przedsiębiorcy tworzą miejsca pracy, prawda? Nie, nieprawda! Większość przedsiębiorców, przynajmniej w branży technologii informacji, zwiększa moc i przepustowość pasma, żeby niszczyć miejsca pracy, oferując więcej za mniej.

Amazon w 2016 roku wypracował przychód w wysokości 28 miliardów w handlu detalicznym, gdzie krzywa wzrostu w zasadzie jest płaska¹¹⁶. Jeżeli wziąć pod uwagę liczbę ludzi, których Amazon potrzebuje do wypracowania obrotów w wysokości miliona dolarów, w porównaniu z liczbą ludzi, których potrzebowałby Macy's – ponieważ Macy's może być dobrym prognostykiem, gdy chodzi o produktywność w sektorze handlu detalicznego (jest w zasadzie bardziej produktywny niż większość detalistów) – to uzasadnione jest stwierdzenie, że rozwój Amazona skutkuje zniszczeniem 76 tysięcy miejsc pracy w handlu detalicznym w tym roku. Wyobraźcie sobie, że ktoś zapełnia stadion Cowboy – największy stadion ligowy NFL – sprzedawcami, kasjerami, przedstawicielami handlowymi, menedżerami handlu internetowego i pracownikami ochrony i oznajmia im, że za sprawą uprzejmości Amazona ich usługi nie są już nikomu potrzebne. Następnie należy się zatroszczyć o zarezerwowanie Cowboy oraz Madison Square Garden na taką samą okoliczność w następnym roku, ponieważ dalej może być tylko gorzej (albo tylko lepiej dla tych, którzy mają akcje Amazona).

Pod tym względem Amazon nie jest wyjątkiem w wielkiej czwórce. Wszyscy czterej osiągają więcej za mniej i wszyscy odbierają ludziom pracę.

Moją pierwszą reakcją na wystąpienie Bezosa była myśl, że przyjemnie było dla odmiany posłuchać dyrektora naczelnego, który nie cytował Ayn Rand. Kiedy jednak pomyślałem dalej, uświadomiłem sobie, że słowa Bezosa były zatrważające. Albo tylko świadczyły o rezygnacji. Ten gość, który najlepiej ze wszystkich widzi przyszłość konsumenckiego handlu detalicznego – największego biznesu świata – i ma na nią wielki wpływ, doszedł do wniosku, że nie ma już sposobu, żeby gospodarka mogła wytwarzać, jak się to działo w przeszłości, wystarczającą liczbę stanowisk pracy na miejsce tych, które się niszczy. Całkiem możliwe, że nasze społeczeństwo właśnie się poddało i nie chce już dźwigać ciężaru obmyślenia, jak podtrzymywać istnienie klasy średniej.

Warto pomyśleć o tym przez chwilę, a potem zadać sobie pytanie: Czy moje dzieci będą miały lepsze życie niż ja?

Panowanie nad światem

Jest bardzo prawdopodobne, że dążenie Amazona do biliona wiąże się jednocześnie z ekspansją na kolejne ogniwa detalicznego łańcucha wartości i z dalszym przejmowaniem. Amazon oznajmił niedawno, że leasinguje dwadzieścia boeingów 757, kupuje ciągniki siodłowe i wchodzi na rynek transportu morskiego [117](#). Podwojenie kapitału akcyjnego firmy w ciągu ostatnich osiemnastu miesięcy i zmniejszenie o połowę kapitałów wielu konkurujących pakietów akcji w handlu detalicznym (w tym Macy's i Carrefour) czyni z nabywania przedsiębiorstw pociągający sposób pozyskiwania wielkości i władzy marek, które odmówiły współpracy z Amazonem (każda luksusowa marka). Dzięki przejęciu Whole Foods Amazon zyskał punkt oparcia w branży spożywczej i kilkaset inteligentnych magazynów na razie udających sklepy.

Kapitalizacja giełdowa Amazona wynosi 434 miliardy dolarów (dane z kwietnia 2016), co oznacza, że firma z Seattle byłaby w stanie zapłacić 50-procentową premię w celu pozyskania pozostałych akcji Macy's (8

miliardów dolarów kapitalizacji giełdowej) i Carrefoura (16 miliardów), obniżając przy tym wartość akcji dla własnych akcjonariuszy o zaledwie 8 procent [118](#). Można się tylko domyślać, co by na to powiedział Departament Sprawiedliwości USA, ale zgaduję, że byłby uszczęśliwiony, czyniąc amerykańską gospodarkę jeszcze bardziej konkurencyjną. A posiadacze akcji Macy's i Carrefoura najprawdopodobniej odetchnęliby z ulgą.

Albo jeszcze lepiej, Amazon mógłby udoskonalić technologię bezgotówkowych kas sklepowych, nad którą pracuje z Amazon Go, rozgrzewając przy tym i dręcząc świat mediów, i powiększając wartość firmy o 10 miliardów. Wystarczyłoby na zrealizowanie tego albo kilku innych wariackich pomysłów poprzez ładowanie w nie pieniędzy, za przyzwoleniem rynków, co przyniosłoby korzyści Amazonowi i... ukarało innych detalistów za to, że patrzą z zachwytem na najlepszego, może z wyjątkiem Stevena Spielberga, gawędziarza naszych czasów – Jeffa Bezosa.

Powiedzmy uczciwie: Bezos robi, co należy, wprowadzając w życie swoją wizję zdominowania globalnego handlu detalicznego, a następnie wejścia w posiadanie infrastruktury detalu, żeby większość konsumenckich biznesów musiała płacić za dostęp do jego infrastruktury. W 2017 roku wzrost gospodarczy w handlu detalicznym wyniesie 1,6 procent. W 2018 będzie to 1,2 procent [119](#). Amazon jest czołowym detalistą internetowym w Europie, ze sprzedażą w wysokości 21 miliardów euro w 2015 roku, co przebija kolejne bestsellery, Otto Group i Tesco, odpowiednio trzy- i pięciokrotnie [120](#).

Prawdziwy wstrząs nadejdzie jednak, kiedy Amazon otworzy sklepy w całej reszcie świata, jak już planuje to zrobić w Indiach. Ludzie mogą uwielbiać Amazona za możliwości wyboru, za jego ceny albo wygodę kupowania online, ale i tak pierwszą instancją wpływającą na decyzje konsumentów pozostaną sklepy. Klienci uwielbiają chodzić do sklepów i dotykać przedmiotów – taki jest prawdziwy, tradycyjny zbieracz. Jest to szczególnie prawdziwe w handlu spożywczym, gdzie instynkt zbieracki rozwinął się najwcześniej. Sektor spożywczy, z pewnością dojrzały do zniszczenia, doświadczy wprowadzenia zaawansowanej technologii Amazona w logistykę sklepów, proces kasowania i dostawy, a co za tym idzie – nowych standardów w branży. Firma Whole Foods była

krytykowana przed przejęciem, a ceny jej akcji spadły z powodu wysokich cen. Amazon znajdzie na to doskonałe lekarstwo. Czterysta sześćdziesiąt sklepów Whole Foods stanie się jego magazynami zaopatrzeniowymi – ośrodkami dostawy dla Amazon Fresh i ośrodkami tranzytowymi dla innych działań. Sklepy Whole Foods mogłyby również pełnić funkcję punktów zwrotu dla zamówień internetowych dowolnego rodzaju, co diametralnie obniżyłoby koszty. Amazon chce się znajdować w odległości godziny od możliwie największej liczby ludzi, a Whole Foods jest na to receptą.

Wyobraźmy sobie, że w Stanach Zjednoczonych Amazon wykupił firmę pocztową albo sieć stacji benzynowych. Ludzie są przyzwyczajeni systematycznie wpadać do tych miejsc po różne rzeczy. Obecnie buduje właśnie takie sklepy – „kliknij i odbierz” – w Sunnyvale i San Carlos. Oba te miejsca znajdują się w Dolinie Krzemowej [121](#). To powinno dać do myślenia.

Amazon oferuje obecnie wszystko, czego można potrzebować, zanim zacznie się tego potrzebować, z dostawą w ciągu godziny do 500 milionów najbogatszych gospodarstw domowych na świecie. Każda firma konsumencka może zapłacić za wynajęcie infrastruktury, tańszej do wypożyczenia od Amazona niż do samodzielnego tworzenia. Nikt nie dysponuje taką skalą, zaufaniem, tanim kapitałem ani robotyką, żeby się mierzyć z Amazonem. Wszystko to jest zasilane corocznymi opłatami, w których mieszczą się różne rodzaje rozrywki: filmy, muzyka i transmisje krajowej ligi futbolowej na żywo. Założę się, że Amazon kupuje prawa do transmitowania March Madness i Super Bowl, żeby dodać uroku kontom Prime, bo... po prostu może.

Wyścig po bilion

I tak koło się zamyka. Amazon posiada wszystkie elementy układanki „zamawiania bez klikania” – sztuczną inteligencję, historię zakupów, magazyny w odległości trzydziestu paru kilometrów od 45 procent amerykańskiej populacji, miliony jednostek (towarów) magazynowych, odbiorniki mowy w najzamożniejszych amerykańskich domach (Alexa),

prawo własności największej chmury (usług przechowywania danych), 460 (a wkrótce tysiące) sklepów w realu oraz najbardziej zaufaną markę konsumencką.

Właśnie dlatego Amazon będzie pierwszą firmą z kapitalizacją rynkową w wysokości biliona dolarów.

Ktoś mógłby teraz zapytać: A co z Apple i Uberem? Począwszy od 2008 roku, te dwie firmy przysporzyły swoim akcjonariuszom więcej wartości rynkowej niż jakakolwiek inna firma prywatna czy publiczna. Kluczem ich sukcesu było zamawianie i śledzenie zamówień przez iPhone'a i system pozycjonowania (GPS) – a to bardzo się różni od strategii Amazona, prawda?

Nieprawda. Ich sekretne składniki były znacznie bardziej prozaiczne: pierwsze sklepy dla Apple i zmniejszenie uciążliwości dla Ubera. Nie chodzi o system iluminujący miejsce, w którym znajdują się Javier i jego lincoln MKS, ale o naszą możliwość wyskoczenia do sklepu albo z „taksówki” bez uciążliwości płacenia. Umieszcza to obie firmy na jednym boisku z Amazonem, a Amazon zna zasady tej gry znacznie lepiej niż inni.

Jak stwierdził Bezos w swoim ostatnim liście do interesariuszy: „W Amazonie jesteśmy od wielu lat zaangażowani w praktyczne zastosowania uczących się maszyn” [122](#). Od ilu lat? Jeżeli Amazon testuje oferowanie produktów na wzór sztucznej inteligencji przewidującej wszystkie nasze detaliczne potrzeby zakupowe – wysyłanie towaru automatycznie i dostosowywanie wielkości według tego, co wcześniej odesłano albo zmieniono głosem (*Alexa, więcej Rogaine, mniej filtrów przeciwsłonecznych*) – to próby na pewno uwzględnią amazońskie zwyczaje wydatków na utrzymanie domu. Ceny akcji potroją się i przestaną poddawać grawitacji, osiągając wartość biliona dolarów. Facebook i Google mają media, Apple ma telefony, a Amazon zmierza w kierunku molestowania całego ekosystemu handlu detalicznego.

Kilku grubych przegranych

Handel detaliczny to znacznie większy biznes niż media czy telekomunikacja, a triumf Amazona będzie oznaczał wielu przegranych –

nie tylko pojedyncze firmy, ale całe sektory przemysłowe [123](#), [124](#), [125](#).

Handel spożywczy

Oczywiście do obszarów skazanych na zagładę należy branża spożywcza. Wszystko zapowiadało się już dawno. Ten największy sektor konsumencki w Ameryce (około 800 miliardów dolarów [126](#)) już od pewnego czasu jest tam, gdzie innowacyjność zamiera [127](#). Wciąż to samo złe oświetlenie, ci sami przygnębieni pracownicy, to samo niemożliwie frustrujące doświadczenie trudnych poszukiwań mojego ulubionego jogurtu Chobani, regał za regałem. Zamiast tego Amazon oferuje spożywcze rozwiązania internetowe za pośrednictwem Amazon Fresh i pozbawione kasjerów zakupy spożywcze z Amazon Go, zainaugurowane w grudniu 2016 roku [128](#). W czerwcu 2017 Amazon, kupując Whole Foods, wszedł w posiadanie 460 sklepów w zamożnych dzielnicach. Chociaż Amazon i Whole Foods stanowią tylko 3,5 procent amerykańskich wydatków na artykuły spożywcze, to mieszanka produktów spożywczych wysokiej klasy i zaawansowanych technologicznie form dostawy zapowiada znaczące zamieszanie w całym sektorze. W dniu, w którym ogłoszono fuzję, akcje Krogera spadły o 9,24 procent. Dystrybutor żywności organicznej United Natural Foods spadł o 11 procent, a Target o 8 procent [129](#). Amazon będzie zjadać mnóstwo lunchów.

WARTOŚĆ GAŁĘZI PRZEMYSŁU W USA



Barbara Farfan, *2016 US Retail Industry Overview*, The Balance

Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S. Dollars), Statista
Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics, Plunkett Research

Ucierpią także restauracje, ponieważ przygotowanie obiadu w domu stanie się łatwiejsze dzięki dostawom z prędkością światła. Oczywiście ucierpią też firmy dostawcze, jak Instacart, którego przedstawiciel powiedział, że przejmując Whole Foods, Amazon „wypowiedział wojnę każdemu supermarketowi i każdemu osiedlowemu sklepowi w Ameryce” [130](#).

Walmart

Największy przegrany? To łatwe: Walmart. W przypadku Walmartu wyzwania związane z rozwojem handlu internetowego przekraczają granice Seattle – pracownicy są źle opłacani i brakuje im umiejętności do skompletowania wielokanałowego kręgu sprzedaży. Wielu klientów Walmartu należy do grupy, która zadziwia tym, że nie posiada szerokopasmowego Internetu ani smartfonów. Najbogatszy człowiek XX wieku opanował sztukę sprzedawania, zatrudniając za minimalną płacę. Najbogatszy człowiek XXI wieku zdobywa wiedzę o sprzedawaniu z wykorzystaniem robotów pobierających wynagrodzenie równe zeru.

Tego samego dnia, w którym Amazon kupił Whole Foods, Walmart kupił Bonobos [131](#), internetowego detalistę odzieży męskiej, który wcześniej wszedł w posiadanie sklepów w realu. Bonobos ma prężny wielokanałowy model działania – przymiarki odbywają się w sklepie, a ubrania są następnie dostarczane pocztą. Podobnie jak przy nabyciu Jet, Walmart ma nadzieję kształtować zasady sprzedaży dzięki mniejszemu detaliście, tak żeby konkurować z Amazonem. Nie jest zbyt prawdopodobne, że Bonobos zrobi wielką różnicę, biorąc pod uwagę rozmiary niszycielskiej siły.

Walmart jest największym detalistą w branży spożywczej Stanów Zjednoczonych, a przyłączenie Whole Foods oznacza wielką eskalację w jego spożywczych wojnach z Amazonem [132](#). Walmart ma dziesięć razy

więcej sklepów spożywczych niż Whole Foods, ale Amazon prawdopodobnie okaże się sprytniejszy dzięki swojej logistyce.

Google też się amazonizuje

Biorąc pod uwagę proporcje, Google przegrywa z Amazonem. Amazon jest największym klientem Google i lepiej sobie radzi z optymalizowaniem wyszukiwania, niż Google radzi sobie z optymalizowaniem Amazona. Nie chodzi o to, że Google nie jest imponującą firmą, ale Amazon ma tę kasę, której potrzeba, żeby pokonać Google w biegu po bilion. Wyszukiwanie produktów jest lukratywne – dostaje się porządne oferty, bo całość może zakończyć się kupnem (a nie samym tylko łożeniem za kimś, jak to było z miłością w liceum). Możliwe, że któregoś dnia franczyza wyszukiwania od Amazona może zacząć rywalizować z Google, ponieważ ludzie, którzy chcą wydawać pieniądze, zaczynają szukanie od Amazona. Ale prawdziwą ofiarą jest tradycyjny handel detaliczny, którego jedyny kanał rozwoju – Internet – znika za sprawą Amazona jak słońce za horyzontem. Każdego roku wielkości wyszukiwania produktów przez Google i na stronach marka.com maleją w porównaniu do Amazona (z 6 do 12 procent dla detalistów z 2015 na 2016). Powszechnie uważa się, że konsumenci szukają na stronach markowych, a następnie przechodzą na Amazon, żeby kupować. W rzeczywistości 55 procent wyszukiwań produktów zaczyna się od Amazona (w porównaniu do 28 procent dla wyszukiwarek podobnych do Google) [133](#). Przerzuca to władzę – i marżę – z Google i detalistów do Amazona.

Pozostali przegrani, czyli przeciętniacy

Byłem nieprzeciętnie przeciętnym dzieciakiem. Miałem mierne oceny, ale i na testach nie szło mi najlepiej. W średniej szkole pracowałem jako pakowacz zakupów w Westward HO w Westwood w Kalifornii i zarabiałem około czterech dolarów za godzinę.

Na pierwszym roku studiów na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles (UCLA) znowu dostałem pracę jako pakowacz, tym razem

w Vincente Foods w Brentwood. Tym razem jednak byłem członkiem związków zawodowych United Food & Commercial Workers International Union Local 770, a moje wynagrodzenie w wysokości 13 dolarów za godzinę wystarczało na opłacenie czesnego za prześwietną edukację w wysokości 1350 dolarów za rok, i nie tylko. Vincente Foods wciąż tam jest, co oznacza, że dodatkowe 200 procent tygodniówki na finansowanie moich studiów nie doprowadziło ich do bankructwa.

W 1984 roku nieprzeciętnie przeciętny dzieciak zatrudniony w niepełnym wymiarze mógł zarobić na swoje studia pierwszego stopnia. Od tego czasu życie bardzo się zmieniło, a dla dzieciaków, jak tamten młodszy ja, nie zmieniło się na lepsze. Amazon – dobry czy zły – oraz inni innowatorzy, których wychwalamy, czynią nasze czasy najlepszymi dla nieprzeciętnych, ale i najgorszymi dla przeciętniaków.

Nadal będą istnieć sklepy spożywcze, a w tych sklepach będą pakowacze, tylko że będzie ich mniej. Jak cała reszta handlu detalicznego sklepy spożywcze połączą się w duże zautomatyzowane markety, dając nam 90 procent wspaniałego sklepu za 60 procent ceny, z wykorzystaniem robotów, taniego kapitału, oprogramowania i głosu. W tych sklepach pracownicy będą ekspertami obsługującymi bogaczy.

ZATRUDNIENI W HANDLU DETALICZNYM W STANACH ZJEDNOCZONYCH 2015



3,4 miliona
KASJERZY



2,8 miliona
SPRZEDAWCY



1,2 miliona
OBŚŁUGA
MAGAZYNÓW

Retail Trade, DATAUSA

Oto nasz obecny ekosystem handlu detalicznego. Ile z tych miejsc pracy prawdopodobnie zostanie zastąpionych przez bardziej wydajne, mniej kosztowne roboty? Zapytajcie Amazona.

Czyli każdy detalista (razem z pracownikami) ma przechlapane?

Krótką odpowiedź brzmi: nie. Istnieją siły rewolucyjne w postaci innowacyjnych detalistów walczących z imperium: Sephora, Home Depot czy Best Buy, żeby wymienić tylko paru. Te firmy wchodzą w wirażę w kierunku przeciwnym do Amazona, inwestując w *ludzi* – doradców do spraw urody, błękitne koszule, zastępy magików komputerowych i fartuchy ze złożonego płótna. Łączą inwestycje w kapitał ludzki ze zręcznymi inwestycjami w technologię. Konsumenci nie chodzą już do sklepów po

produkty, które można łatwiej dostać na Amazonie. Chodzą do sklepów, żeby spotykać ludzi-ekspertów.

Ich strategia czy może strategia Amazona ostatecznie okaże się zwycięska? Czy może jakoś przystosują się do siebie nawzajem albo wypracują odrębne zasady pokojowego współistnienia? Odpowiedź na to pytanie zadecyduje nie tylko o losie firm, ale także milionów pracowników i ich rodzin. Oczywiście jest, że potrzebujemy liderów biznesu, którzy tworzyliby – i wcielali w życie – wizję przyszłości uwzględniającą zwiększenie liczby miejsc pracy, a nie miliarderów oczekujących od rządu, że będzie opłacał z podatków, których oni unikają, programy pomocowe, żeby ludzie całymi dniami przesiadywali na tapczanach, oglądając Netflixa. Jeff, może byś tak zaprezentował jakąś rzeczywiście zajebistą wizję?

1. W książce postanowiliśmy zachować przyjętą w języku polskim odmianę „Amazon” jako rzeczownika rodzaju męskiego. [↵](#)

Rozdział 3

Apple

W grudniu 2015 roku w San Bernardino w Kalifornii dwudziestoosmioletni inspektor sanitarny uczestniczył wraz z żoną w firmowym przyjęciu świątecznym. Ich sześciomiesięczna córeczka została z babcią. Podczas przyjęcia oboje założyli gogle i oddali siedemdziesiąt pięć serii z karabinów maszynowych AR-15. Czternastu współpracowników zostało zabitych, a dwudziestu jeden poważnie rannych. Zamachowcy zginęli w wyniku strzelaniny po przybyciu policji, cztery godziny później [134](#) FBI pozyskało iPhone'a 5c należącego do zabójcy, Syeda Rizwana Farooka, i wystąpiło do sądu federalnego o nakaz – który otrzymało – zobowiązujący Apple do stworzenia i udostępnienia oprogramowania w celu odblokowania telefonu. Apple odmówiło zastosowania się do nakazu [135](#).

W następnym tygodniu dwa razy występowałem w telewizji Bloomberg, dyskutując o sytuacji, i wydarzyła się rzecz przedziwna. Z powodu mojego przekonania, że Apple powinno się zastosować do nakazu sądowego, zacząłem otrzymywać hejtującą pocztę. Całe mnóstwo hejtu.

Bez względu na poglądy w kwestii „Apple a prywatność” bardziej interesujące pytanie brzmi: Czy musielibyśmy znosić całe to załamywanie rąk, gdyby zabójca używał telefonu BlackBerry? Nie musielibyśmy? A dlaczego? Ponieważ złożony przez FBI sądowy nakaz odblokowania telefonu spotkałby się z innym przyjęciem pod drzwiami głównej siedziby firmy w Waterloo w Kanadzie. Założę się, że gdyby kanadyjska firma nie odblokowała telefonu w ciągu 48 godzin, kilka tuzinów kongresmenów, kobiet i mężczyzn, zagroziłoby jej handlowym embargo.

Ośrodek badawczy Pew przeprowadził w Stanach Zjednoczonych publiczną ankietę na ten temat. Z ankiety wynika, że opinie na ogół były

rozbieżne. Rozkład wyników pomiędzy kohortami okazał się jednak nierównomierny. *Summa summarum* młodzi demokraci opowiedzieli się po stronie Apple, a starzy republikanie po stronie rządu [136](#). Nie tego można by się spodziewać po każdej ze stron, jako że pierwsi są za rozszerzeniem władzy wielkiego rządu, a drudzy za ochroną przywilejów wielkiego biznesu. Ale Apple i pozostali wielcy jeźdźcy grają według innego zestawu zasad.

Inaczej rzecz ujmując: ktokolwiek się liczy w konsumenckim świecie, ten jest po stronie Apple. Partia Młodych Demokratów (pokolenie millenijne, urodzone w latach 1980–1990, z dyplomami uniwersyteckimi) nie odziedziczyła kuli ziemskiej, ona ją podbiła, prowadzona przez dyplomowanych studentów kierunków inżynierskich z Massachusetts Institute of Technology i spadochroniarzy z Harvardu. Wszyscy oni pracują na swoje dochody, wydają pieniądze w sposób irracjonalny, jak zwykle młodzi ludzie, i posiadają ułatwienia w postaci technologii zapewniających im wpływy i wysoką pozycję w gospodarce [137](#). Są po stronie Apple, ponieważ firma ucieleśnia ich indywidualizm, kontestatorstwo i postępowe ideały. Dlatego wygodnie im było ignorować fakt, że Steve Jobs nie prowadził żadnej działalności charytatywnej, zatrudniał niemal wyłącznie białych w średnim wieku i był okropnym człowiekiem.

Nie miało to znaczenia, ponieważ Apple jest wyluzowane. Co więcej, Apple jest *innovacyjne*. A kiedy rząd federalny postanawia zmusić Apple do zmiany zachowania, „Mac-olici” z firmy rzucają mu się na ratunek. Nie jestem jednym z nich.

Podwójna moralność

Zawsze starałem się dawać do zrozumienia, że po prostu nie obchodzi mnie, co myślą inni. Ale kiedy moi współpracownicy – wśród których wielu jest z pokolenia millenijnego i ma dyplomy elitarnego stowarzyszenia uniwersytetów Ivy League – podsyłali mi uprzejmą pocztę hejtową (która boli bardziej niż zwyczajne nienawistne „obyś zdechł” w hejtowym mailu), to mną po prostu zatrzęsło. Źródłem ich niezadowolenia były moje poglądy na kwestię prywatności w związku ze sprawą Apple. A ściślej mówiąc, to,

że nie byłem po właściwej stronie, wypowiadając się na temat prywatności w związku ze sprawą Apple. Mieli wrażenie, że nie bronię prywatności. Moim zdaniem jednak nie udawało im się dostrzec, że byli nie tyle po stronie prywatności, ile po stronie Apple. Oto, jakich argumentów używali i oni, i Apple:

- Opracowując system operacyjny, który umożliwiłby FBI brutalne wtargnięcie do telefonu, Apple stworzyłoby furtkę, nad którą w przyszłości być może nie dałoby się zapanować i która mogłaby się dostać w niepowołane ręce (WIDMO?).
- Rząd nie może nakazywać firmom inwigilowania obywateli.

Moja odpowiedź na pierwszą pretensję: jeżeli rzeczywiście Apple miałoby stworzyć furtkę dla cudzego użytku, to byłaby ona niezbyt imponująca. Byłaby raczej jak otwór drzwiowy dla psa. Apple szacowało, że osiągnięcie celu wymagałoby miesiąca pracy sześciu do dziesięciu inżynierów [138](#), czyli nie zanosilo się na Projekt Manhattan. Apple utrzymywało również, że taki „klucz” mógłby trafić w niepowołane ręce i okazać się ogromnie niebezpieczny [139](#), ale dyskusja nie dotyczy mikroukładu, który pozwoliłby stworzyć Terminatora podróżującego w przeszłość w celu zniszczenia całej ludzkości. FBI wyraziło nawet zgodę, żeby cały proces odbył się w kampusie Apple, co dawało pewność, że nie powstanie apka, którą każdy będzie mógł sobie ściągnąć z www.FBI.gov [140](#). Powiedzmy to jeszcze raz: nie chodzi o G-Menów, których palce śwędzą na spustach, kiedy zaglądną w bramy i podjazdy w okolicach teatru Biograph.

Ich drugi argument, że firma komercyjna nie powinna być werbowana przez rząd wbrew woli, jest tylko marginalnie lepszy. Czy to jednak oznacza, że gdyby Ford Motor skonstruował bagażnik, którego FBI nie mogłoby otworzyć, a w którym ich zdaniem dusiłaby się ofiara porwania, to Biuro nie mogłoby poprosić Forda o pomoc w dostaniu się do środka?

Sędziowie codziennie wydają nakazy rewizji. Przestrzegają praw przeszukiwania i zatrzymywania zapobiegających nieuzasadnionym przeszukaniom, ale wydają nakazy rewidowania domów, samochodów i komputerów w celu zdobycia dowodów lub informacji, które mogłyby

zapobiec albo pomóc w rozwiązaniu zbrodni. Mimo to jakimś sposobem zbiorowo zdecydowaliśmy, że iPhone jest *święty*. Nie musi przestrzegać tych samych zasad co reszta świata biznesu.

Sacrum i profanum

Przedmioty często uznaje się za święte, kiedy są używane w celach duchowych, na przykład są częścią wyznawania wiary w boga. W naszej gospodarce innowacyjnej Steve Jobs stał się zbawicielem, a jego olśniewające osiągnięcie, wielki iPhone – kanałem jego uwielbienia, wyniesionym ponad inne materialne przedmioty i technologie.

W zasadzie uczyniliśmy fetysz z iPhone'a, otwierając po drodze drzwi dla nowego rodzaju korporacyjnego ekstremizmu. I chociaż ten ekstremizm nie zagraża nam fizycznie (nie wierzę, że pracownicy Apple są brutalnymi radykałami), to taki rodzaj świeckiego uwielbienia jest niebezpieczny. Dlaczego? Dlatego że jeśli pozwalamy, żeby przedsiębiorstwo działało bez zewnętrznej kontroli i poszanowania prawa, to znaczy, że straciliśmy szacunek dla właściwych zasad, według których to przedsiębiorstwo powinno działać, w przeciwieństwie do innych przedsiębiorstw. Pojawiający się w ten sposób dwuwarstwowy system tworzy środowisko, w którym zwycięzca bierze wszystko i dolewa oliwy do ognia nierówności. Mówiąc wprost, Apple w epoce Steve'a Jobsa unikało odpowiedzialności za zachowania – między innymi osobiste działania Jobsa w związku z przedatowanymi wstecz opcjami giełdowymi Apple ¹⁴¹ – które żadnemu innemu dyrektorowi naczelnemu nie uszłyby na sucho. W pewnym momencie naród i rząd amerykański zdecydowały, że Jobs i Apple nie muszą się już ograniczać prawem. I tak pozostało aż po dzień śmierci pana Jobsa.

Czy było warto? Każdy sam musi sobie odpowiedzieć na to pytanie. W pierwszej dekadzie XXI wieku, po powrocie Jobsa do Apple, firma wkroczyła na drogę największej innowacyjności w historii gospodarki. W ciągu tych dziesięciu lat Apple wprowadzało wstrząsające światem, stumiliardowe produkty raz za razem kreujące nowe obszary lub usługi:

iPoda, sklep iTunes/Apple, iPhone'a i iPada. Nigdy wcześniej nie było czegoś takiego.

W tych latach konsumencki przemysł elektroniczny był fabryką czekolady, a Steve Jobs – Williem Wonką tego przemysłu. Każdej zimy podczas corocznej Światowej Konferencji Deweloperów Jobs stawał na scenie i anonsował unowocześnianie jednego produktu po drugim, a potem zaczynał schodzić ze sceny, zatrzymywał się, odwracał i mówił: „A, jeszcze jedno...”, a potem zmieniał świat. Nagle to, co było stosunkowo niewiele znaczącym zgromadzeniem konsumenckim, stawało się prawdziwą agorą. Światowe giełdy kolektywnie wstrzymywały oddech. Reporterzy wiadomości gromadzili się przed Moscone Center o świcie, zapowiadając nadchodzące godziny. A konkurencja Apple siedziała, oglądając wiadomości, i serca podchodziły im do gardła z obawy, co za chwilę w nich uderzy.

Dziś już łatwo nie pamiętać, jak oszałamiająca była dekada Apple. Skonstruowanie iPoda pod koniec 2001 roku, po podwójnym szoku wywołanym krachem na rynku kropka.com i tragedią 11 września, odegrało taką samą rolę jak pojawienie się The Beatles w programie Eda Sullivana parę miesięcy po zamachu na Kennedy'ego – było jasnym światłem w ciemności, zwiastunem nadziei i optymizmu. Potem Jobs wykorzystał swoje możliwości w Hollywood do wywołania przesadnie gwałtownej reakcji (oczywiście z korzyścią dla Apple) na pirackie ściąganie plików audio, zapoczątkowane przez aplikację Napster, która zagroziła ruiną przemysłowi muzycznemu. Wszystko razem przygotowało scenę dla iPhone'a – majstersztyku, który sprawił, że fanatycy Apple na całym świecie obozowali przed sklepami z elektroniką. A na koniec niezrównany iPad... Założyciel Napstera, Shawn Fanning, jest cichym bohaterem sukcesu Apple – to ze strachu przed nim przemysł muzyczny skrył się w ramionach Apple, kiedy Fanning zabrał się do współpracy z nimi jak wampir do współpracy z pluskwą.

Czy Apple utrzymałoby takie tempo w następnej dekadzie, gdyby Steve Jobs przetrwał chorobę? Raczej tak. Ponieważ Jobs, pomimo wszystkich swoich nie najlepszych cech, osiągnął jedną ważną rzecz: po latach unikania ryzyka pod kierunkiem Johna Sculleya Apple zmieniło się w firmę – i można chyba bronić poglądu, że największą na świecie – która uczyniła podejmowanie ryzyka swoim *pierwszym* wyborem. Inaczej niż pozostali

dyrektorzy naczelni z pięćsetki „Fortune” Steve Jobs karał za ostrożne myślenie, a historia odnotowała rezultaty. To Steve Jobs – a nie Bob Noyce z Intela ani nie David Packard z HP – jako pierwszy założył firmę, z której zrobił najwięcej wartą firmę na świecie. W tamtych czasach sklepy, ekrany dotykowe i odgrzewane pomysły na odtwarzacz MP3 razem wzięte po prostu nie miały sensu.

Pomimo całego dobra, jakiego Jobs przysporzył Apple, był on w firmie także siłą destrukcyjną. Tyranizował pracowników; jego podejście do filantropii i wielokulturowości było dość niechlubne; jego chwiejna osobowość i megalomania nieustannie trzymały Apple na granicy chaosu. Jego śmierć zakończyła pamiętny pościg za innowacyjnością, ale z drugiej strony pozwoliła Apple, pod rządami Tima Cooka, skoncentrować się na przewidywalności, zyskowności i wielkości. Rezultaty można oglądać na zestawieniach bilansowych. Jeżeli oznaką sukcesu są zyski, to w roku fiskalnym 2015 Apple było najlepszą firmą w historii, z odnotowanym zyskiem netto w wysokości 53,4 miliarda dolarów [142](#).

Gdyby Apple nie było czymś więcej niż technologicznym ulubieńcem pięćsetki „Fortune”, to Kongres wdrożyłby reformy podatkowe [143](#). Ale większość polityków, jak wszystkie inne klasy uprzywilejowane na całym świecie, odczuwa małe przyspieszenie, kiedy wyciąga swoje iPhone’y. Nie ma tu mowy o żadnej rywalizacji: Apple, w zestawieniu na przykład z Exxonem, dużo łatwiej daje się lubić. No dobra, ale może nadszedł wreszcie czas na odrobinę gimnastyki filozoficznej?

Bliżej Boga

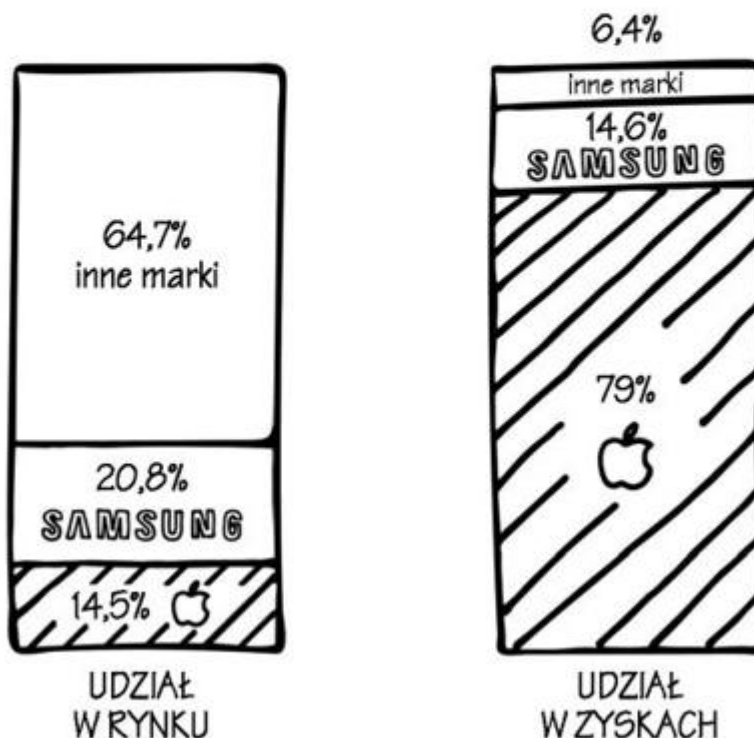
Apple zawsze czerpało od innych *inspirację* (łac. „kradzież pomysłów”). Sektorem, który zainspirował nowoczesną strategię Apple, jest branża towarów luksusowych. Apple zdecydowało się pójść w kierunku rzeczy rzadkich, żeby osiągnąć ogromne, irracjonalne dochody, prawie niemożliwe do powielania przez dopiero dorabiające się majątków, nieokrzesane marki technologiczne. Firma z Cupertino kontroluje 14,5 procent rynku smartfonów, ale zgarnia 79 procent globalnych zysków tego rynku (2016) [144](#).

Steve Jobs pojmował to instynktownie. Uczestnicy Zachodniej Konferencji Komputerowej w San Francisco w 1977 roku zauważali różnicę natychmiast po wejściu do Brooks Hall – podczas gdy wszystkie inne firmy komputerowe prezentowały odsłonięte płyty główne albo brzydkie metalowe pudła, Jobs i Woz siedzieli przy stole, a przed nimi leżały brązowawokremowe, plastikowe komputery Apple II, które zdefiniowały przyszłość elegancji Apple. Komputery Apple były piękne. Były eleganckie. A przede wszystkim, w świecie hakerów i mózgowców, emanowały *luksusem*.

Luksus nie jest czymś zewnętrznym – mamy go w genach. Jest połączeniem naszej instynktownej potrzeby przekraczania ludzkiej kondycji w celu zbliżania się do boskiej perfekcji oraz naszego pragnienia atrakcyjności dla potencjalnych partnerek i partnerów. Od tysięcy lat klękamy w kościołach, meczetach i innych świątyniach, rozglądamy się wokoło i myślimy: „Niemożliwe, żeby to ludzkie ręce stworzyły katedrę Notre Dame, Hagia Sophia, rzymski Panteon czy Karnak. Nie ma mowy, żeby zwykli ludzie byli w stanie wykreować taką alchemię dźwięków, sztuki i architektury bez boskiej inspiracji. Posłuchajcie, jak transcendentalna jest ta muzyka. Spójrzcie na tamten posąg, tamte freski, te marmurowe ściany. To wrywa ludzi z ich zwykłego świata. To tutaj na pewno mieszkają bogowie”.

GLOBALNY RYNEK SMARTFONÓW – UDZIAŁ I ZYSKI

2016



Husain Sumra, *Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016*, MacRumors

Historycznie rzecz biorąc, masy nie miały dostępu do dóbr luksusowych, dlatego ludzie podróżowali do kościołów, żeby zobaczyć kielichy inkrustowane szlachetnymi kamieniami, świetliste żyrandole i najpiękniejsze dzieła sztuki na świecie. Zaczęli kojarzyć z obecnością Boga głębokie przeżycia estetyczne wywoływane przez rzemiosło najwyższej klasy. Takie były początki luksusu. Dzięki rewolucji przemysłowej i ogólnemu wzrostowi dobrobytu w XX wieku luksus znalazł się w zasięgu setek milionów, a nawet miliardów ludzi.

W XVIII wieku francuska arystokracja wydawała 3 procent dochodu narodowego brutto na piękne peruki, pomady i ubrania. Liczyła na to, że

bujność stroju będzie świadczyć o statusie, wzbudzając respekt i posłuszeństwo poddanych. Firma Nike nie wymyśliła ani teatralnych aspektów handlu detalicznego, ani lansowania produktów. Kościół katolicki od wieków zna potęgę gmachów (sklepów) i zbudował markę, która przetrwała wojny i horrendalne skandale. Pudrowany makijaż Marii Antoniny, jej kunsztowne peruki i suknie były szaleństwem tamtych czasów. Dzisiaj LeBron nosi słuchawki Beat – nic się nie zmieniło.

Dlaczego? Z powodu selekcji naturalnej i zazdrości, która z niej wynika. Ludzie (za)możni mają dostęp do lepszych mieszkań, do ciepła, jedzenia i partnerów seksualnych. Wielu z tych, którzy otaczają się pięknymi przedmiotami, utrzymuje, że nie kierują się chęcią szukania partnerek czy partnerów, tylko czystym upodobaniem przedmiotu. Czy coś w tym rodzaju. Przecież plecionka na torbach Bottega Veneta albo tył porsche 911 przekonują nas w jednej chwili. One–po–prostu–są–piękne. Chce się je mieć, znaleźć się w kręgu ich mocy i dostrzegać, jak widzą nas w takim najpiękniej stonowanym, najbardziej pochlebnym świetle wszyscy inni.

Wystarczy przejechać się porsche, nawet 50 kilometrów na godzinę, żeby poczuć się bardziej atrakcyjnym człowiekiem ze znacznie większymi szansami na przypadkowy seks. Mężczyźni są zaprogramowani do agresywnej prokreacji, dlatego jaskiniowiec w każdym z nas pragnie roleksa albo lamborghini, albo produktu Apple. Ten sam jaskiniowiec, myślący genitaliami, poświęci niejedno (albo zapłaci irracjonalną kwotę), żeby imponować.

Przy racjonalnym myśleniu produkty luksusowe nie mają żadnego sensu. Sęk w tym, że tak trudno się uwolnić od chęci zbliżenia się do boskiej perfekcji albo od potrzeby prokreacji. Tam, gdzie pojawia się luksus, czynność płacenia sama w sobie jest częścią jego doświadczania. Kupowanie diamentowego naszyjnika na pace ciężarówki, nawet jeśli kamienie są prawdziwe, nie daje takiej samej satysfakcji jak kupowanie u Tiffany’ego od dobrze ubranego sprzedawcy, prezentującego naszyjnik w migotliwym świetle i mówiącego przyciszonym głosem. Luksus jest rynkowym odpowiednikiem ptasiego upierzenia. Jest irracjonalny, podszyty erotyzmem i bez trudu radzi sobie z psującymi zabawę, racjonalnymi sygnałami dochodzącymi z mózgu, takimi jak „nie stać cię na to” albo „to naprawdę nie ma sensu”.

Luksus generuje olbrzymie bogactwa. Zderzenie atomów boskości i seksualności zapoczątkowało energie i wartości nigdy wcześniej niewidywane w biznesie. Na liście czterystu najbogatszych ludzi na świecie, minus odziedziczone dobra i zasoby finansowe, znajduje się więcej nazwisk z branży towarów luksusowych i handlu detalicznego niż z jakiegokolwiek innego sektora. Oto lista źródeł bogactwa dziesięciorga najbogatszych ludzi w Europie. Nikogo nie obchodzi, kim są – ich firmy są nieskończenie ciekawsze niż oni sami.

Zara

L'Oréal

H&M

LVMH [Louis Vuitton Moët Hennessy]

Nutella

Aldi

Lidl

Trader Joe's

Luxottica (włoskie okulary)

Crate & Barrel [145](#)

Luksus czasu

Jak dotąd żadna technologia nie rozwiązała problemu starzenia – utraty znaczenia. Apple jako marka luksusowa jest pierwszą firmą technologiczną, która sięgnęła po sukces wielopokoleniowy.

Apple nie zaczynało jako marka luksusowa. Było tylko najlepszym domem w obskurnej dzielnicy sprzętu komputerowego. W świecie kabli, urządzeń składanych przez maniaków komputerowych, niezrozumiałych skrótów i niskiej marży.

W początkach działalności Apple tworzyło jedynie trochę bardziej intuicyjne komputery niż konkurencja. Pomysły Steve'a Jobsa na eleganckie obudowy trafiały do mniejszości klientów. Pozostałych pociągała architektura procesorów Steve'a Wozniaka. W tamtych czasach firma starała się odwoływać przede wszystkim do inteligencji konsumentów. Początkowo wielu miłośników Apple stanowili maniacy

komputerowi (a oni absolutnie nic nie robią dla seksapilu). Apple natomiast, co dobrze o nim świadczy, zerkąło na drugą stronę torów, na luksusowe dzielnice, i myślało: Czemu nie? Dlaczego nie mielibyśmy być najlepszym domem w najlepszej dzielnicy?

W latach osiemdziesiątych XX wieku firma przechodziła załamanie. Maszyny, na których instalowano Microsoft Windows z procesorami Intela, były szybsze i tańsze i zaczęły wygrywać z najbardziej tradycyjalistycznym narządem – mózgiem. Word i Excel stały się światowymi standardami. W większość gier można było grać na komputerach Intela, ale nie Apple. Właśnie wtedy Apple rozpoczęło wędrówkę w dół tułowia – z mózgu do serca i genitaliów. I stało się to w ostatnim momencie – kiedy było wiadomo, że firma z ponad 90 procent udziału w rynku zejdzie poniżej 10 procent [146](#).

Komputer Apple Macintosh, wypuszczony w 1984 roku, miał atrakcyjne ikony i spersonalizowany wygląd odwołujący się do serca. Okazało się, że komputer może być przyjazny. Mówił – na ekranie powitalnym pojawiło się sławne „Hello”. Dzięki Macom artyści mogli wyrażać siebie, tworzyć rzeczy piękne i zmieniać świat [147](#). A potem nastąpił wielki przełom: skład komputerowy i publikowanie z za biurka (*desktop publishing*). Oprogramowanie Adobe było indywidualnie przystosowane do precyzyjnego, bitmapowego wyświetlacza [148](#).

Posiadanie komputera Apple, jak przedstawiono w osławionej reklamie z 1984 roku, wzmacniało przekonanie, że użytkownik Apple *nie jest* „jeszcze jedną cegłą w ścianie” [149](#). Rezultat był taki, że ja sam i pracownicy moich początkujących firm męczyliśmy się przez dwadzieścia lat ze zbyt słabymi i przeszacowanymi produktami tylko po to, żeby móc mówić z przekonaniem, że nie myślimy szablonowo.

Wszystko to nie było jednak seksowne. Większość ludzi w tamtych czasach nie chodziła nigdzie ze swoimi komputerami. Stawiało się je w *pokojach komputerowych*. A wciąganie tam potencjalnej partnerki w celu popisania się sprzętem elektronicznym nie było ani zbyt praktyczne, ani romantyczne.

Żeby stać się prawdziwym przedmiotem luksusowym, komputer musiał się skurczyć, nauczyć nowych sztuczek, wypięknąć i znaleźć się na naszym ciebie (albo w pobliżu), żeby oznajmiać sukces znajomym

i nieznanym, publicznie i prywatnie. Transformacja zaczęła się od iPod, lśniącego białego sześciangu wielkości talii kart, który pozwalał zmieścić w kieszeni całą muzyczną fonotekę. Wśród innych odtwarzaczy MP3 – zawsze niezręcznie szarych, granatowych i czarnych – iPod był również cudem technologicznym, posiadając 5 gigabajtów pamięci, w porównaniu ze 128 megabajtami drugiego największego konkurenta, Toshiba. Apple musiało przeczesać całą branżę elektroniczną, żeby znaleźć firmę, która zechciałaby stworzyć tak mały napęd dyskiety, prawie przypominający brylant.

Po jakimś czasie Apple usunęło słowo „komputer” z nazwy korporacji, rozumiejąc, że pojęcie komputera jest zakorzenione w przeszłości [150](#), a świat przyszłości będzie się kręcił wokół sprzętu, od odtwarzaczy po telefony, *napędzane* komputerami. Klienci mogliby nosić te oznakowane markami przedmioty przy sobie, a nawet na sobie. W ten sposób Apple rozpoczęło marsz w kierunku luksusu.

W 2015 roku debiut zegarka Apple zamknął krąg. We wprowadzeniu go na rynek brała udział supermodelka Christy Turlington Burns. Kamery penetrowały widownię w poszukiwaniu darmowych ujęć sławnych ludzi. A gdzie firma wykupiła siedemnaście stron, żeby celebrować nowy produkt? Bynajmniej nie w „Computer World” ani nie w magazynie „Time”, jak to kiedyś zrobiła z Macintoshem. Nie, nie. Tym razem był to „Vogue”. I pokazano tam zrobione przez Petera Belangera zdjęcia wersji w różowym złocie, która kosztowała 12 tysięcy dolarów. Transformacja dobiegła końca – Apple stało się najlepszą posesją w najlepszej dzielnicy.

Rzadkość

Kluczem sukcesu Apple jest pewien rodzaj metaniedostępności. Apple może bowiem sprzedawać miliony iPodów, iPhone’ów, iWatchów, ale najprawdopodobniej tylko 1 procent ludzi na świecie będzie mógł sobie na nie (rozsądnie) pozwolić. I właśnie tego chce Apple [151](#). W pierwszym kwartale 2018 roku iPhone’y stanowiły tylko 18,3 procent smartfonów dostarczonych na całym świecie, ale zebrały 92 procent zysków w całej branży [152](#). To jest marketing luksusowy. Jak elegancko dać do zrozumienia

znajomym i obcym, że nasze umiejętności, geny i pochodzenie sytuują nas w tym jednym procencie, bez względu na to, gdzie naprawdę jesteś? To proste – trzeba mieć przy sobie iPhone’a.

Kiedy tworzymy mapę danych pokazującą użytkowanie komórkowych systemów operacyjnych, to wyświetlają się na niej geograficzne obszary zamożności. Spójrzmy na Manhattan – cały używa iOS Apple. Skierujemy się do New Jersey albo dalej, na Bronx, gdzie średni dochód gospodarstw domowych leci w dół, i zobaczymy Androida. W Los Angeles ten, kto mieszka w Malibu, Beverly Hills czy Palisades, ma iPhone’a. W dzielnicach South Central, Oxnard i Inland Empire używa się Androida. iPhone to najwyraźniejszy sygnał, że ktoś jest bliższy ideału i ma więcej okazji do spółkowania.

Wielu autorów napisało więcej dobrych artykułów o Apple niż o jakiegokolwiek innej firmie, ale nadal większość nie zauważa ekskluzywności tej marki. Byłem doradcą marek luksusowych przez dwadzieścia lat i jestem przekonany, że firmy te – od Porsche po Pradę – łączy pięć kluczowych atrybutów: sławny założyciel, znakomite rzemiosło, pionowa integracja, globalny zasięg i wysokie ceny. Przyjrzyjmy się bliżej każdemu z nich.

1. Legendarny założyciel

Nic tak dobrze nie buduje marki dającej konsumentom możliwość autoekspresji, jak jej nieustanne personifikowanie, zwłaszcza w osobie założyciela. Dyrektorzy naczelni przychodzą i odchodzą, ale założyciel zostaje na zawsze. W latach trzydziestych XX wieku Louis Vuitton jako ubogi nastolatek *przeszedł* boso 480 kilometrów, żeby dotrzeć do Paryża. Urządził się tam jako znakomity wytwórca skrzyń podróżnych i wkrótce zaczął wyrabiać kunsztowne kufry dla cesarzowej Francji Eugonii, żony Napoleona III [153](#).

Vuitton jest prototypem idealnego założyciela. Tacy przedsiębiorcy mają w życiorysach przykuwające uwagę wzloty i upadki oraz zestawy umiejętności, o których łatwiej usłyszeć w muzeach niż w sklepach. Ich marki napędza i podtrzymuje sztuka oraz demokratyzacja sztuki w postaci znakomitego rzemiosła. Ich błogosławieństwem, albo przekleństwem, jest

posiadana od najmłodszych lat wiedza o tym, co powinni zrobić ze swoim życiem – tworzyć rzeczy piękne. Nie mają wyboru.

Łatwo być cynikiem w kwestiach dekoracyjności i błahości tego sektora. Warto jednak przejechać się porsche, żeby zobaczyć swoje zaróżowione policzki – jak od „Orgasm Blush” firmy NARS – albo poczuć, że spojrzenie robi się nam bardziej namiętne, a cele się wyostrzają, bo to właśnie my mamy na nosie okulary od Brunella Cucinello. Dlatego właśnie znakomici rzemieślnicy wytworzyli więcej majątku niż jakakolwiek inna kohorta we współczesnej historii. „Niektórzy ludzie myślą, że luksus jest przeciwieństwem biedy. Ale to nieprawda. Luksus jest przeciwieństwem pospolitości”, powiedziała Coco Chanel.

Żeby pojąć, na czym polegała siła Steve’a Jobsa jako symbolu innowacyjności, można pomyśleć o młodym Elvisie. Gdyby umarł jako dwudziestoparolatek, po nagraniach w Sun Studio i przed wyjazdem do wojska, to nigdy byśmy nie zobaczyli, jak chodzi kołyszącym krokiem po scenach Las Vegas w spodniach dzwonach, przepasany białym paskiem. Elvis zachwycał przed czterdziestką. Gdyby kręcił się po świecie parędziesiąt lat dłużej, to pewnie śpiewałby stare kawałki na morskich wycieczkach dla emerytów, a Graceland mogłoby się okazać działką dla domu na kółkach. Śmierć odgradza ikonę od nieuchronnych wyroków codziennego życia, w tym od procesu starzenia, i wynosi człowieka do poziomu legendy. I to właśnie jest idealna sytuacja dla tworzenia marki. Wyobraźmy sobie, ile byłaby warta dla Nike marka Tiger Woods, gdyby ten dawny idol golfa – zamiast stopniowo osiągać coraz gorsze wyniki – zginął pod kołami samochodu żony tamtej nocy, kiedy odkryła, że mąż nie jest w stanie utrzymać swojego kija w torbie. Można powiedzieć, że przedwczesne odejście osoby publicznej ma swoje dobre strony, między innymi uniemożliwia głupie, niszczące reputację działania oraz – jeszcze gorszy – proces starzenia. Powszechnie wiadomo, że ojcowie założyciele tego kraju po cichu odetchnęli z ulgą, kiedy George Washington pożegnał się z życiem doczesnym, ponieważ zniknęło w ten sposób ryzyko zszargania jego znakomitej reputacji.

Nie ma znaczenia, czy znakomity założyciel był draniem w prawdziwym życiu, i Apple jest tego znakomitym dowodem. Świat wykreował wokół Steve’a Jobsa kult na miarę zbawiciela. W rzeczywistości okazuje się, że Jobs nie był dobrym człowiekiem, a do tego marnym ojcem. Wyparł się

w sądzie własnej krwi, odmawiając finansowego wsparcia córce (o której wiedział, że jest jego biologicznym dzieckiem), chociaż wtedy jego majątek wyceniano na kilkaset milionów dolarów. Oraz, jak już była o tym mowa, prawdopodobnie jest winny krzywoprzysięstwa wobec funkcjonariuszy rządowych w sprawie programu opcji na akcje Apple.

Mimo to po śmierci Jobsa w 2011 roku świat pogrążył się w żałobie – tysiące ludzi zamieszczało pożegnania w Internecie, gromadziło się pod siedzibą Apple i przy sklepach na całym świecie, a nawet przed budynkiem jego liceum. Pasowało to do legendy założyciela, zamieniającego status gwiazdy na status świętego. Transformację ułatwił dodatkowo coraz bardziej ascetyczny wygląd Jobsa w ostatnich latach życia.

Od tamtej chwili marka Apple zabłysła jaśniejszym światłem. Nasza obsesja na punkcie Steve’a Jobsa jest jednym z najlepszych przykładów tego, co papież Franciszek nazywa „idolatrią pieniądza”. Ludowa mądrość każe wierzyć, że Steve Jobs dokonał wyłomu we wszechświecie. Ale nie – nie dokonał. Steve Jobs moim zdaniem napluł na wszechświat. Ludzie, którzy wstają co rano, pomagają dzieciom się ubrać, wyprawiają je do szkoły i kierują się irracjonalną pasją działania dla ich dobra – tacy ludzie naginają wszechświat. Nasz świat potrzebuje jak najwięcej domów, w których będą mieszkali naprawdę zaangażowani rodzice, a nie coraz bardziej zajebistych telefonów.

2. Znakomite rzemiosło

Sukces w branży towarów luksusowych bierze się z drobiazgowego dopracowania szczegółów i ogromnej wiedzy – prawie ponadludzkiego opanowania rzemiosła. Kiedy to zadziała, ma się wrażenie, że jakiś obcy przybył z innej planety, żeby robić lepsze okulary słoneczne albo jedwabne apaszki. Właściciele sklepów z tanioczą mogą się dziwić, dlaczego komukolwiek chce się aż tak wysilać przy projektowaniu zawiasów, które składają się do wewnątrz, albo zawiązywać każdą cieniutką nitkę w tej części kapelusza, której w ogóle nie widać. Tymczasem ludzie o nieograniczonych dochodach, którzy nie muszą się martwić o przetrwanie, nie zamieniliby życia wśród przedmiotów wysokiej klasy na żadne inne.

Językiem luksusu Apple jest prostota. Najwyższa forma wyrafinowania. Od stylu królowej Śnieżki z lat osiemdziesiątych (gładkie powierzchnie w złamanej bieli, poziome linie, żeby komputer wydawał się mniejszy), aż po iPoda „1000 piosenek w kieszeni”, prostota jest obsesją Apple. Prostota pociąga za sobą elegancję linii i łatwość obsługi. Kiedy użytkowanie przedmiotu zapala w oczach błysk zachwytu, lojalność wobec marki idzie w górę. Kółko nawigacji iPoda od samego początku było eleganckie i zachęcające. iPhone’y wprowadzały ekran dotykowy: „Przewijam”. Apple wybrało aluminium na obudowę laptopa PowerBook, ponieważ było ono lżejsze niż większość materiałów, pozwalało na to, żeby obudowa była cieńsza, i lepiej odprowadzało ciepło, a do tego wyglądało drogo i ekskluzywnie. Któraś ze starych reklam iMaca informowała, że technologia Apple jest „Po prostu zachwycająca i zachwycająco prosta” [154](#).

W ten sposób Apple tworzyło produkty, które kolejno stawały się symbolami: „(...) przedmioty, które wydają się naturalne(...), tak proste, spójne i nieodparte, że nie mogą mieć żadnego racjonalnego odpowiednika” [155](#). Psychologia poznawcza pokazuje, że atrakcyjne przedmioty poprawiają nam samopoczucie, co z kolei sprawia, że prętniej przyjmujemy twórcze wyzwania [156](#). „Atrakcyjne przedmioty sprawniej funkcjonują” – mówi Don Norman, wiceprezes (1993–1998) działu zaawansowanych technologii Apple – „Kiedy się myje i woskuje karoserię, to samochód lepiej jeździ, prawda? Albo przynajmniej sprawia takie wrażenie” [157](#).

3. Integracja pionowa

W początkach lat osiemdziesiątych Gap było siecią ulicznych sklepów z ubraniami, zapełnionych również płytami i ubraniami dżinsowymi firmy Levi’s i innymi ciuchami w niezobowiązującym stylu, czasem zestawionymi z marką Gap. Później, w 1983 roku, nowy dyrektor naczelny Mickey Drexler przerobił firmę. Złagodził światło, wybielił drewno, puścił muzykę, powiększył przymierzalnie i ozdobił ściany wielkimi czarno-białymi zdjęciami autorstwa znanych fotografów. Każdy sklep miał dla klientów miejsce, gdzie mogli poznać markę, jaką wymyślił dla nich Drexler. Nie sprzedawał towarów luksusowych, ale kreował świat wokół

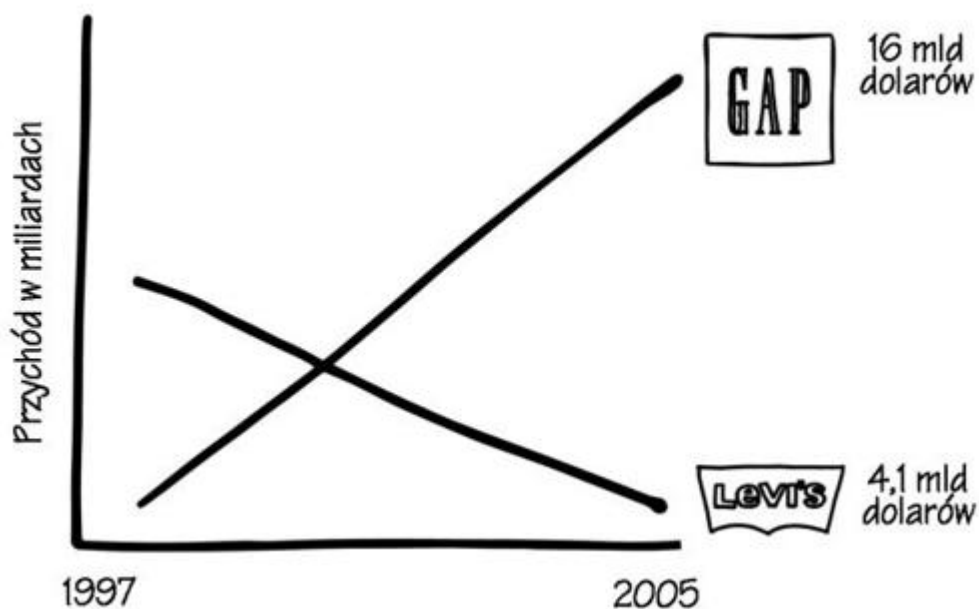
swojej marki i nawiązywał z klientami kontakt twarzą w twarz. Czerpiąc z doświadczenia marek luksusowych, tworzył *symulakrum* luksusu. Jego strategia podsycała obroty i zwiększyła zyski, a marka Gap rozpoczęła dwudziestoletni marsz, którego zazdrościł jej cały świat detalu [158](#).

Wielu ludzi nazywa Drexlera „księciem sprzedawców”, ale jego wpływ na branżę był znacznie większy. Drexler rozumiał, że chociaż telewizja mogła transmitować przesłanie marki, to fizycznie istniejące sklepy mogły ją zaprowadzić o wiele dalej. Były dla klientów miejscem, gdzie można było *odwiedzić* markę, poczuć jej zapach i dotyk. Drexler właśnie tam postanowił budować wartość marki i kiedy jego główny rywal Levi's kontynuował tworzenie najlepszych reklam telewizyjnych, Drexler stworzył najlepsze sklepy.

Rezultat? W latach 1997–2005 Gap prawie potroiła obroty – z 6,5 do 16 miliardów dolarów – podczas gdy Levi Strauss & Co. spadł z 6,9 do 4,1 miliarda dolarów [159](#), [160](#), [161](#), [162](#). Budowanie marki przeniosło się z radia i telewizji do realnego świata, a Levi's został pokonany przez zaskoczenie. Wierzę, że świat byłby lepszym miejscem, gdyby LS&Co. odniósł sukces podobny do Apple, ponieważ rodzina Hassów (właściciele LS&Co.) jest uosobieniem tego, co chcielibyśmy widzieć u każdego właściciela firmy: skromności, zaangażowania w życie społeczne i hojności.

Steve Jobs wprowadził Drexlera do zarządu Apple w 1999 roku, krótko po swoim powrocie do Apple, a dwa lata później Apple otworzyło swój pierwszy sklep w realu, w Tyson's Corner w Wirginii [163](#). Sklepy Apple były bardziej efekciarskie niż sklepy Gap. Większość specjalistów ziewnęła. Sklepy w realu, mówili, należą do przeszłości. Przyszłość to Internet. Jakby to właśnie Steve Jobs, pośród wszystkich ludzi na świecie, nie miał o tym pojęcia.

Trudno to teraz pamiętać, ale dawno temu, kiedy Apple wykonało to posunięcie, większość ludzi uważała, że firma popełnia błąd, że Apple się szamocze i straci pozycję, i że otwierając eleganckie sklepy, aspiruje do luksusu, proponując ludziom sklep z przystojniakami. Wydawało się to strasznie głupie. Czyżby Apple naprawdę nie widziało, że rynek technologii kręci się wokół Microsoftu i Intela pakowanych w kartonowe pudełka? Że boom na rynku to przede wszystkim handel internetowy?



Gap Inc., *Formularz 10-K za okres do 31 stycznia 1998* (złożony 13 marca 1998), źródło: strona internetowa Gap Inc.

Gap Inc., *Formularz 10-K za okres do 31 stycznia 1998* (złożony 28 marca 2006), źródło: strona internetowa Gap Inc.

Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material, Clean Clothes Campaign

Levi Strauss & Co., *Formularz 10-K za okres do 27 listopada 2005* (złożony 14 listopada 2006), s. 26, źródło: strona internetowa Levi Strauss & Co.

Poprzedni dyrektor finansowy Apple, Joseph Graziano, przewidywał katastrofę, mówiąc „BusinessWeek”, że Jobs nalega na „sprzedawanie kawioru w świecie, który najwyraźniej zadowala się serem i krakersami” [164](#).

Sklepy, które powstały, zmieniły – oczywiście – branżę technologiczną i popchnęły Apple w kierunku sektora luksusowego. iPhone napędzał akcje Apple, a sklepy wzmacniały pozycję marki i podnosiły marże. Idąc Piątą Aleją w Nowym Jorku albo Polami Elizejskimi w Paryżu, napotyka się sklepy Vuittona, Cartiera, Hermès’a i Apple. Te kanały są zmonopolizowane. Wart 26 tysięcy dolarów zegarek Ballon Blue od Cartiera albo trencz od Burberry za 5 tysięcy straciłyby blask na półkach sieci domów towarowych Macy’s. Tymczasem sklepy prowadzone przez marki stają się prawdziwymi świątyniami marek. Sprzedaż sklepów Apple

to prawie 54 tysiące dolarów na metr kwadratowy. Numerem dwa są sklepy spożywcze, które pozostają w tyle o około 50 procent [165](#). To nie iPhone, lecz sklepy Apple okazały się drogą do sukcesu.

4. Globalizm

Grupa ludzi bogatych jest bardziej homogeniczna niż jakakolwiek inna kohorta na świecie. Miałem niedawno wystąpienie podczas JPMorgan's Alternative Investment Summit. Tamtejszy dyrektor naczelny, Jamie Dimon, przyjmuje trzystu najważniejszych (obłądnie bogatych) klientów banku z branży bankowości prywatnej oraz około pięćdziesięciu dyrektorów naczelnych i założycieli funduszy, w które JPMorgan inwestuje w imieniu swoich prywatnych klientów. Czterystu władców świata plus ludzie, do których ten świat się uśmiechnął (klub plemników, którym naprawdę się poszczęściło). Ludzie z niemal wszystkich krajów i kultur, a przy tym wielkie morze podobieństw. Wszyscy w pokoju mówią tym samym językiem (dosłownie i w przenośni), mają na sobie rzeczy od Hermès'a i Cartiera, noszą zegarki marki Rolex, posyłają dzieci do szkół Ivy League, spędzają wakacje w jakiejś nadbrzeżnej miejscowości we Włoszech, Francji lub na Saint-Barthélemy. Kiedy pomieszczenie zapełnia się ludźmi z klasy średniej z całego świata, otrzymujemy różnorodność. Będą się oni inaczej odżywiać, nosić różne ubrania i mówić niezrozumiałymi dla innych językami. Otrzymamy prawdziwą lekcję antropologii kulturowej. Kiedy natomiast chodzi o światową elitę, to jej tęcza jest jakoś cholernie jednokolorowa.

Właśnie dlatego luksusowym markom łatwiej przenikać przez granice geograficzne niż na pokrewne rynki masowe. Detaliści z rynków masowych, w tym Walmart i Carrefour, muszą wynajmować etnografów, którzy są dla nich przewodnikami po miejscowych rynkach, a marki luksusowe, w tym Apple, definiują swój własny wszechświat. Rozpoznawalność i spójność marki osiąga się poprzez kluczowe elementy wzornictwa: szkło – wejście w formie szklanej tafli, sześcianu albo cylindra, najczęściej szklana klatka schodowa (opatentowana przez Jobsa), otwarte przestrzenie, minimalistyczne wnętrza, żadnych zapasów na widoku (produkty przeznaczone dla klienta są przynoszone z zaplecza).

Czterysta dziewięćdziesiąt dwa sklepy wrzucone do ekskluzywnych dzielnic handlowych w osiemnastu krajach przyciągają codziennie ponad milion wyznawców¹⁶⁶. Magiczne Królestwo Disneya na Florydzie przyciągnęło tylko 20,5 miliona ludzi przez cały rok 2015¹⁶⁷.

Apple zarządza także globalnym łańcuchem dostaw. Komponenty płyną z chińskich kopalń, japońskich studiów i amerykańskich fabryk układów scalonych do olbrzymich zakładów i ośrodków prowadzonych przez kontrahentów w wielu krajach (przede wszystkim i notorycznie z Chin), a stamtąd do sklepów Apple, zarówno w realu, jak i w Internecie. Równocześnie miliardy zarobione na poszczególnych etapach sprzedaży poruszają się własnymi, okrężnymi drogami, zawracając do rajów podatkowych, między innymi do Irlandii. Rezultatem są gargantuiczne zyski i luksusowe marże dla niskokosztowego producenta. Apple jest jedną z najbardziej dochodowych firm w historii, ale nie musi doświadczać licznych niedogodności systemu podatkowego Stanów Zjednoczonych.

5. Wysokie ceny

Wysoka cena jest sygnałem jakości i luksusu. Wystarczy przejrzeć własne wyszukiwania. Prawda, że przyciągają i przykuwają naszą uwagę te droższe rzeczy? Nawet na eBayu zdarza się nam wyszukiwać od najwyższych cen, z czystej ciekawości. Według zasad sztywnej polityki gospodarczej, gdyby Hermès wprowadził na rynek szalik za 19,95 dolara, to większość jego najlepszych klientów straciłaby zainteresowanie. W takim sensie Apple nie jest jak Hermès – nie może sprzedawać komputerów ani telefonów za dwudziesto- albo stukrotność ceny pokrewnych markowych towarów. Ale naprawdę każe sobie słono płacić. iPhone bez abonamentu kosztuje 749 dolarów, w porównaniu do Blu R1 Plus za 159 dolarów czy najnowszej oferty BlackBerry (BlackBerry KeyOne) za 549 dolarów¹⁶⁸, ¹⁶⁹, ¹⁷⁰.

W tym i chyba we wszystkim innym (oprócz przyzwoitej polityki kadrowej) Steve Jobs pobierał nauki od firmy Hewlett-Packard (HP), pioniera wysokich cen na rynku produktów technologicznych wysokiej jakości. Jobs publicznie wyrażał podziw dla Hewlett-Packard i pragnienie kształtowania Apple na jej podobieństwo od pierwszych dni istnienia Apple Computer. Jednym z atrybutów HP, najbardziej podziwianym przez Jobsa,

było zaangażowanie w tworzenie najlepszych (to znaczy najwyższej jakości i najbardziej innowacyjnych) produktów, szczególnie kalkulatorów, a następnie dojenie pieniędzy z inżynierów gotowych na wszystko, żeby tylko je kupić. Różnica polegała na tym, że HP dostarczała na rynek sprzęt dla profesjonalistów, co trudno byłoby nazwać branżą produktów luksusowych, a Apple sprzedawało bezpośrednio do konsumentów, mogło zatem spokojnie zarabiać na wszystkich oznakach i wyznacznikach elegancji.

Niektórzy klienci Apple nie chcą słyszeć, że ich wybory wynikają z nieracjonalnych decyzji. Uważają, że są mądrzy i wyrafinowani. Dlatego racjonalizują sobie, że to ich mózg grał pierwsze skrzypce przy podejmowaniu decyzji. To po prostu lepszy telefon, powtarzają. Oprogramowanie ma intuicyjny interfejs. I spójrzmy na te wszystkie apki zwiększające wydajność. Laptopy lepiej przy nich pracują. A zegarek zachęca do zrobienia dodatkowych 3 tysięcy kroków dziennie. Ta wyższa cena jest naprawdę uzasadniona – mówią sobie.

Może to wszystko i prawda. Ludzie rozumują podobnie, płacąc prestiżowe ceny za mercedesy i bentleye. Produkty luksusowe muszą być wspaniałe. Ale są także oznaką statusu społecznego. Poprawiają markę naszej prokreacji. Być może nie rzuca się to w oczy w zamożnych dzielnicach, gdzie chyba każdy nosi jakiś gadżet Apple. Jak fajnym można się poczuć jako czternasta czy któraś tam osoba otwierająca MacBooka w paryskiej Café de Flore? Spróbujmy spojrzeć na całość z innej strony: jak bardzo *spada* zainteresowanie płci przeciwnej, kiedy ktoś uruchamia Della albo wyciąga Moto X, żeby strzelić fotkę tam, gdzie standardem jest Apple.

Nawiasem mówiąc, nie twierdzę, że zwyczaj atrakcyjności seksualnej na skutek zakupu luksusowego produktu musi nastąpić. Miliony właścicieli iPhone'ów śpią samotnie. Zakup tego luksusowego produktu wyzwala jednak pewne emocje, powoduje taki sam skok serotoniny, jaki towarzyszy szczęściu i odnoszeniu sukcesów. I może rzeczywiście sprawia, że jesteśmy bardziej atrakcyjni dla nieznanomych, czego na pewno nie czyni Dell. Decyzja o zapłaceniu prestiżowej ceny bierze się z pradawnego i pierwotnego odruchu dolnych partii ciała i nie szkodzi, że mózg coś tam sobie biadoli o braku zdrowego rozsądku (omówię to zjawisko szerzej w rozdziale siódmym).

Drugą stroną luksusowego medalu dla Apple będzie przegrana całej rzeszy innych firm. Na przykład rok 2015 był prawdopodobnie najlepszym rokiem Nike. Firma zwiększyła przychód o 2,8 miliarda dolarów ¹⁷¹. Apple natomiast podniosło przychód do 51 miliardów ¹⁷². To cały Ocean Atlantycki dolarów rozporządzalnych, których ludzie *nie wydadzą* na inne rzeczy.

Po ataku Apple pierwsze na liście do zatonięcia są firmy średniej wielkości z branży towarów luksusowych, sprzedające rzeczy za mniej niż 1000 dolarów (J.Crew, Michael Kors, Swatch i inni). Ich klienci liczą pieniądze, a młodych konsumentów bardziej obchodzą ich telefony i kawa niż ubrania. Na co zatem pójdą ograniczone ilościowo dolary rozporządzalne? Stary telefon z popękana w pajęczka szybką ogranicza ich możliwości łączenia się w pary znacznie bardziej niż zeszłoroczna kurtka albo torebka. Zaoszczędzą raczej na wzorzystej bluzie z kapturem od Abercrombie & Fitch za 298 dolarów, na patchworkowej skórzanej torbie na ramię od Michaela Korsa za 298 dolarów albo na skórzanej torebce Luna Drive Willow Satchel od Kate Spade za 498 dolarów.

Z drugiej strony te 51 miliardów stracone na rzecz Apple nie wpłyną zapewne na sytuację marek platynowych, jak Porsche czy Brunello Cucinelli. Ich klienci mogą sobie pozwolić na wszystko, więc nie muszą wybierać.

Decyzja Steve'a Jobsa o transformacji marki z technologicznej na luksusową należy do tych, które wywołały najdalej idące konsekwencje, wytworzyły najwięcej majątku i najwięcej mówią o historii gospodarki. Firmy technologiczne mogą się rozrastać, ale rzadko są ponadczasowe. Z drugiej strony Chanel przeżyje Cisco, a Gucci będzie świadkiem upadku „meteoru”, który wprowadzi Google na ścieżkę ginących gatunków. Spośród czterech wielkich jeźdźców Apple ma chyba najlepsze geny i moim zdaniem największą szansę ujrzenia XXII wieku. Warto pamiętać, że wśród czterech jeźdźców Apple jest jak dotąd jedyną firmą znakomicie prosperującą po odejściu założyciela i zespołu zarządzającego.

Atrakcyjne zwłoki technologii

Badania Aswatha Damodarana, profesora finansów NYU Stern's (prywatne studia biznesowe na Uniwersytecie Nowojorskim), wyraźnie pokazują, że firmy technologiczne przechodzą typowy, tradycyjny cykl życia w przyspieszonym tempie. Inaczej mówiąc, starzeją się tak szybko jak, z przeproszeniem, psy [173](#).

Dobre wiadomości są takie, że firma technologiczna może wypuszczać produkty na rynek, rozrastać się i zdobywać klientów szybciej, niż to się dzieje w innych branżach, które muszą sobie radzić z różnymi kłopotami, jak miejsce w realu, wymogi kapitałowe czy kanały dystrybucyjne, co czasem ciągnie się latami i wymaga olbrzymiego nakładu pracy. Złe wiadomości: dokładnie to samo paliwo rakietowe, które wystrzeliwuje firmy technologiczne na wyżyny, napędza stada młodszych, inteligentniejszych i szybszych konkurentów, podążających w górę tuż za ich plecami.

Samce lwów na wolności żyją przeciętnie 10–14 lat. W niewoli natomiast mogą przeżyć 20 lat i więcej [174](#). Dlaczego? Ponieważ w niewoli nie trafiają bez przerwy na wyzwania rzucane im przez inne samce. Samce na wolności przeważnie zdychają z powodu obrażeń odniesionych w obronie tronu albo w celu zdobycia tronu. Naprawdę niewiele lwów umiera ze starości.

Firmy technologiczne są jak lwy alfa na wolności. Dobrze być królem – mieć wielokrotność wysokich zarobków, szybko się dorobić (jeżeli firma działa) i cieszyć się miłością i podziwem społeczeństwa, które traktuje innowatorów jak gwiazdy rocka. Dlatego prawie każdy chce być królem. Żeby zdetronizować króla, potrzeba tylko siły, szybkości, brutalnej agresji oraz pewnej dozy głupoty, wystarczającej, żeby zapomnieć o tym, że kiedyś w końcu się przegra.

Apple nie tylko przekształciło się z firmy największych wizjonerów w firmę największych biznesmenów i graczy, ale było też w stanie przedłużyć sobie życie, wchodząc na rynek towarów luksusowych. Jak? Apple zrozumiało, że następcą dyrektora naczelnego po Stevie Jobsie musi być ktoś, kto wie, jak rozbudować firmę. Gdyby Apple chciało wizjonera, to naczelnym zostałby Jony Ive.

Wizja (albo jej brak)

Jestem gotów się sprzeczać o to, że Apple nie ma wizji. Mimo to nadal znakomicie prosperuje, ponieważ zwiększenie, a następnie zmniejszenie iPhone'a było genialne w swojej prostocie (weźmy na przykład najlepszy chleb świata i pokrójmy go na kilka sposobów). Firma zyskała więcej czasu, kiedy uświadomiła sobie, że ma markę i aktywa do robienia kosztownych (kapitałowo i czasowo) inwestycji w transformację do marki luksusowej, czego nie mogły dokonać inne firmy z branży technologii informacji.

Już w czasach Macintosha Apple miało świadomość, że chce opuścić branżę technologiczną, i porzuciło zwyczaj oferowania co roku więcej za mniej (prawo Moore'a). Dzisiaj biznes Apple polega na sprzedawaniu ludziom dóbr, usług i emocji – żeby mogli czuć, że są bliżej boga i stają się bardziej atrakcyjni. Apple dostarcza te elementy za pośrednictwem półprzewodników i technologii wyświetlania, zasila je elektrycznością i luksusowo pakuje. Ta potężna i oszałamiająca mieszanka wykreowała najbardziej dochodową firmę w historii. Kiedyś było się tym, co miało się na sobie, dzisiaj niektórzy wierzą, że jest się tym, co się je, ale tak naprawdę staliśmy się tym, czego używamy do pisania esemesów.

Król-budowniczy

Zadziwiające, ilu ludzi nadal wierzy, wbrew wszystkim dowodom, że Steve Jobs naprawdę wynalazł wszystkie wspaniałe produkty Apple. Jakby siadywał sobie przy stole w dziale badań i rozwoju w głównej siedzibie Apple w Cupertino, żeby lutować obwody scalone na maleńkich płytach głównych, aż nagle... bum! I ofiarował światu iPoda. (Rzeczywiście zrobił tak Steve Wozniak z Apple 1, ćwierć wieku wcześniej).

Steve Jobs był geniuszem, ale jego talent zasadał się na czymś innym. Jego geniusz nigdy nie rzucał się w oczy bardziej niż wtedy, gdy eksperci biznesu zewsząd oznajmiali „wykluczenie pośrednictwa w handlu” przez technologię – zniknięcie fizycznej dystrybucji i kanałów sprzedaży detalicznej w realu, zastępowanych przez wirtualny handel internetowy.

Jobs rozumiał, jak nikt inny w jego otoczeniu, że chociaż treści intelektualne, a także artykuły użytku domowego, mogą być sprzedawane online, to żeby sprzedawać luksusowy sprzęt elektroniczny w prestiżowych cenach, trzeba go sprzedawać jak inne towary luksusowe. To znaczy w olśniewającym świetle świątyni, za pośrednictwem gorliwych, młodych i genialnych sprzedawców będących pod ręką na każde zawołanie. Na ogół trzeba takie przedmioty wystawiać w szklanych pawilonach, gdzie konsumenci czują się dostrzegani przez innych – nie tylko innych kupujących, ale też przez przechodniów, którzy mogą rzucić okiem i dostrzec nas pośród wybranych. A kiedy już się taki sklep stworzy, to można w nim sprzedać *prawie wszystko*, co tylko jest elegancko i stylowo zapakowane i ma podobne cechy stylistyczne jak droższe, sąsiadujące produkty.

Apple dlatego nalicza marże, którymi nie mogła się dotąd cieszyć żadna inna firma z branży technologii informacji, że zdołało się wspiąć na nieprawdopodobne wyżyny dzięki produktom w prestiżowych cenach, wytwarzanym przy bardzo niskich kosztach. Nie ma nic podobnego w innych branżach luksusowych. W torebkach – Bottega Veneta przy prestiżowych cenach sprzedaży ponosi wysokie koszty produkcji. W samochodach – produkcji prestiżowej marki Ferrari w żaden sposób nie dałoby się nazwać niskokosztową. W branży hotelarskiej – Mandarin Oriental równie daleko do niskokosztowej produkcji.

Tymczasem Apple udają się obie te rzeczy naraz. Dzieje się tak, ponieważ Apple nastawiało się na produkcję i robotykę o jedną generację wcześniej niż większość firm informatycznych (zwłaszcza konsumenckich), stworzyło łańcuch zaopatrzenia na skalę światową, a następnie zapewniło sobie obecność w handlu detalicznym ze wsparciem małej armii techników i ekspertów informatyków, co razem stało się powodem do zazdrości dla każdej marki i każdego sprzedawcy detalicznego.

Spadochrony, drabiny i fosy

Firmy starają się budować coraz wyższe mury, żeby powstrzymać wrogów (start-upy i konkurencję) przed inwazją. Teoretycy biznesu

nazywają te struktury „barierami wejścia”.

Wszystko to jest łatwe w teorii, ale na tradycyjnych barierach widać coraz więcej pęknięć, a nawet wyłomów, szczególnie w branży informatycznej. Gwałtownemu spadkowi cen mocy procesorów (znowu prawo Moore’a) towarzyszy wzrost przepustowości pasm internetowych, a nowe pokolenie liderów, którzy mają techniki cyfrowe w genach, wytworzyło drabiny wyższe, niż ktokolwiek mógłby oczekiwać. ESPN, J.Crew czy Jeb Bush – nie do pokonania, prawda? Nieprawda. Cyfrowe drabiny (*over the top* – bezpośrednia sprzedaż materiałów wideo, *fast fashion* – ubrania wprost z wybiegu, czy @realdonaldtrump) pozwalają przeskoczyć prawie każdy mur.

Co w takim razie zamierza absurdalnie bogata firma? Malcolm Gladwell, prorok publikacji biznesowych, zwraca uwagę na przypowieść o Dawidzie i Goliacie, żeby wyciągnąć ważny wniosek: *nie walcz według cudzych zasad*. Inaczej mówiąc, jeżeli firma informatyczna już raz przejdzie na niższe obroty, to musi się uodpornić na tę samą broń, którą kiedyś jej własna armia pokonywała zagonioną zwierzynę. Można tu podać kilka oczywistych przykładów: efekty sieci (wszyscy są na Facebooku, bo... wszyscy są na Facebooku); ochrona własności intelektualnej (każda firma informatyczna o wartości powyżej 10 miliardów dolarów pozywa albo jest pozywana przez każdą inną firmę informatyczną powyżej 10 miliardów dolarów) oraz budowanie standardów – monopolizowanie – ekosystemu branży (piszę to, korzystając z Worda, ponieważ nie mam wyboru).

Uważam jednak, że kopanie coraz głębszych fos rzeczywiście jest kluczem do zapewnienia sobie długotrwałego sukcesu.

iPhone nie zostanie najlepszym telefonem na długo. Zbyt wiele firm stara się go dogonić. Z drugiej strony do kluczowych aktywów poprawiających cały system odpornościowy Apple należą jego 492 sklepy detaliczne w 19 krajach ¹⁷⁵. Ale zaraz, przecież jakiś maruder może sobie po prostu założyć sklep internetowy, prawda? Nieprawda. Na przykład HP.com w porównaniu ze sklepem Apple na Regent Street w Londynie jest jak posługiwanie się nożem (do masła) podczas strzelaniny. I nawet jeżeli Samsung zdecyduje się na alokację kapitału, to tak jak dziewięć kobiet nie zdoła sprowadzić na świat dziecka w miesiąc, tak koreański gigant będzie potrzebował dekady (co najmniej), żeby zaprezentować podobną ofertę.

Jest trochę prawdy w tym, że podłożem całego cyfrowego zamieszania są problemy z realu. Produkty cyfrowe stanowią nadal tylko 10–12 procent handlu detalicznego [176](#), a w realu to nie sklepy giną, tylko klasa średnia wraz ze sklepami, które jej służyły. Większość tych, które znajdują się w dzielnicach klasy średniej albo te dzielnice obsługują, walczy z trudnościami. Dla porównania sklepy w zamożnych okolicach trzymają się znakomicie. Do klasy średniej należało kiedyś 61 procent Amerykanów. Teraz jest ona mniejszością reprezentującą mniej niż połowę populacji. Reszta to grupy o dochodach niższych lub wysokich [177](#).

Tak więc Apple, rozumiejąc, że drabiny będą coraz wyższe, optowało za bardziej staroświeckimi fosami (kosztownymi czasowo albo kapitałowo). Google i Samsung przygotowują się do wypchnięcia Apple z rynku, ale raczej uda im się wyprodukować lepszy telefon, niż odwzorować fantazję, skojarzenia i ogólne dobre wrażenie towarzyszące sklepom Apple. Dlatego każda odnosząca sukcesy firma epoki cyfrowej musi zadać sobie pytanie: Buduję wielkie, wysokie mury, ale gdzie jeszcze mogę wybudować głębokie fosy? Czyli bariery dawnej gospodarki, kosztowne i czasochłonne w budowie i w pogłębianiu, ale też w przekraczaniu dla konkurencji. Apple zrobiło to znakomicie, nieustannie inwestując w najlepszą markę na świecie i w sklepy. Amazon, również pracujący nad fosami, stawia ponad 100 kosztownych i powolnych w budowaniu magazynów. Cóż to za staroświecka gospodarka! Można się założyć, że zanim te będą gotowe, Amazon zacznie tysiące innych.

Ostatnio Amazon ogłosił zawarcie umów dzierżawy na 20 boeingów 767 i zakupił tysiące ciągników siodłowych opatrzonych jego logo [178](#), [179](#). Google ma serwerownie i wysyła w atmosferę technologię lotniczą z początku XX wieku (sterowce ciśnieniowe) do przekazywania na ziemię transmisji szerokopasmowych [180](#). Facebook ma najmniej staroświeckich fos ze wszystkich jeźdźców apokalipsy, co czyni go najsłabiej zabezpieczonym w obliczu nadchodzącej armii z wielgachnymi drabinami. Można jednak oczekiwać, że to się zmieni, ponieważ Facebook ogłosił, że wspólnie z Microsoftem kładzie kabel na dnie Atlantyku [181](#).

Sukcesy pojedynczych firm, jak Apple, mogą pustoszyć całe rynki, a nawet regiony. iPhone zadebiutował w 2007 roku, niszcząc Motorolę i Nokię. W sumie zlikwidowano wówczas 100 tysięcy miejsc pracy. Nokia

w szczytowym okresie dostarczała 30 procent fińskiego PKB i płaciła prawie jedną czwartą wszystkich podatków. W 1939 roku Rosja wysłała czołgi do Finlandii, ale inwazja gospodarcza Amazona w roku 2007 również wywołała znaczące szkody ekonomiczne. Upadek Nokii był ciosem dla całej fińskiej gospodarki [182](#). Udział firmy na rynku akcji skurczył się z 70 do 13 procent [183](#).

Co może być potem

Kiedy się spojrzy na historię Apple i pozostałych jeźdźców wielkiej czwórki, to widać, że każdy zaczynał w innej branży. Apple było urządzeniem, Amazon sklepem, Google wyszukiwarką, a Facebook siecią społecznościową. W początkach działalności jeźdźcy nie byli dla siebie konkurencją. Faktycznie dopiero w 2009 roku ówczesny dyrektor naczelny Google, Eric Schmidt, dostrzegł zbliżający się konflikt interesów i zrezygnował (albo poproszono go, żeby zrezygnował) z miejsca w radzie nadzorczej Apple.

Od tamtej pory czwórka gigantów nieuchronnie wchodzi sobie nawzajem w drogę. Przynajmniej dwóch lub trzech rywalizuje o swoje rynki: o reklamy, muzykę, książki, filmy, sieci społecznościowe, telefony komórkowe czy, ostatnio, o pojazdy autonomiczne. Ale tylko Apple jest marką luksusową. Ta różnica daje mu olbrzymią przewagę, zapewniając tłustsze marże i większą konkurencyjność. Luksus izoluje markę Apple i wynosi ją ponad wojny cenowe szalejące w dole.

Na razie konkurencja ze strony pozostałych jeźdźców wydaje się skromna. Amazon sprzedaje przecenione tablety. Facebook nie jest bardziej seksowny niż książka telefoniczna. A odosobnione wysiłki Google w kierunku tworzenia komputerów do noszenia na sobie – okulary Google – okazały się ostatecznie działaniem profilaktycznym, gwarantującym użytkownikowi, że nigdy nie będzie miał szansy poczęcia dziecka, ponieważ nikt się do niego nie zbliży.

Fosy Apple są prawdopodobnie głębsze niż fosy jakiegokolwiek innej firmy na świecie, a jego status jako marki luksusowej przedłuży ich trwałość. Pozostałe trzy firmy – lwy alfa na wyżynach konkurencji

zaawansowanych technologii – nadal liczą się z perspektywą przedwczesnego upadku i tylko Apple ma potencjał, żeby oszukać śmierć.

Wyłom we wszechświecie

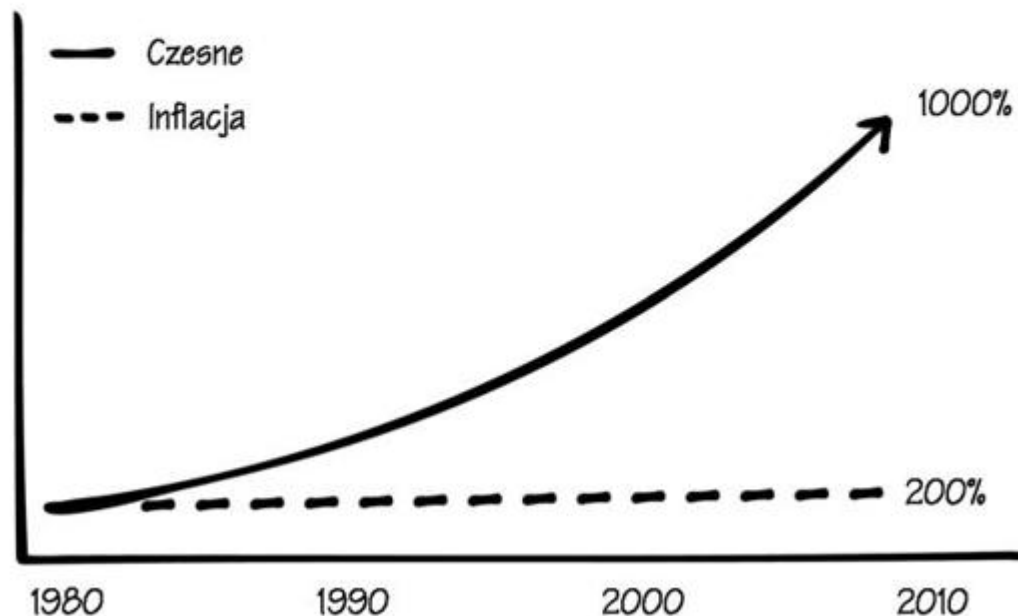
Dzięki mieszance niskokosztowej produkcji i prestiżowych cen Apple wylądowało na sterwie pieniędzy większej od PKB Danii, od rosyjskiej giełdy i od kapitalizacji giełdowej Boeinga, Airbusa i Nike razem wziętych. Czy Apple w którymś momencie powinno się poczuć zobligowane do wydania tej gotówki? A jeśli tak, to na co?

Moja sugestia: Apple powinno otworzyć największy na świecie bezpłatny uniwersytet.

Rynek edukacyjny jest dojrzały, to znaczy bliski spadnięcia z drzewa i roztrzaskania się na kawałki. Słabością tego sektora jest wzrost cen w stosunku do inflacji oraz leżące u jego podłoża podnoszenie produktywności i innowacyjności. Powodem, dla którego technologie informatyczne nieustannie pochłaniają coraz więcej światowego PKB, jest jakaś gestaltyczna postać, która powtarza, że musimy tworzyć coraz lepsze produkty za coraz niższą cenę. W ten sposób edukacja od pięćdziesięciu lat pozostaje prawie niezmienną, ale podnosi ceny szybciej niż kablówka albo nawet szybciej niż opieka zdrowotna.

We wtorkowe wieczory uczę sto dwadzieścioro dzieciaków w ramach mojego kursu *Strategii marki*. Oznacza to 720 tysięcy dolarów opłat (60 tysięcy za grupę) w postaci chesnego, w przeważającej części finansowanego dzięki zadłużeniom. Jestem dobry w tym, co robię, ale wchodząc do sali każdego wieczoru, myślę o tym, że my (Uniwersytet Nowojorski) bierzemy od tych dzieciaków 500 dolarów za minutę. Za mnie i projektor. To–jest–trochę *****! – absurdalne.

KOSZTY COLLEGE'U



Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home..., AEIdeas, sierpień 2016, <http://bit.ly/2nHvdfr>
Robert Shiller, Irrational Exuberance, <http://amzn.to/2o98DZE>

Dyplom dobrej szkoły jest biletem do lepszego życia, a bilet ten dostają niemal wyłącznie nieprzeciętnie zdolne dzieci z amerykańskich domów o niskich i średnich dochodach oraz każde dziecko z zamożnego albo zagranicznego domu. Osiemdziesiąt osiem procent dzieci z amerykańskich domów z górnego kwantyla dochodów pójdzie do college'u w porównaniu do zaledwie 8 procent z najniższego kwantyla. Pozostawiamy w tyle nijakich i niezamożnych – czyli większość – w cywilizacji, która bardziej przywoła na myśl *Igrzyska śmierci* niż obywatelskie społeczeństwo.

Apple mogłoby to zmienić. Z marką zakorzenioną w edukacji i z workiem gotówki, za którą można by kupić cyfrową strukturę Khan's Academy oraz istniejące w realu kampusy (przyszłość edukacji to połączenie nauki off- i online), Apple mogłoby złamać kartel, który udaje, że jest dobrem społecznym, ale w rzeczywistości jest tylko systemem kastowym. Edukacja powinna być nastawiona na kreatywność – projektowanie, nauki humanistyczne, sztukę, dziennikarstwo i sztuki

wyzwolone. Podczas gdy świat pędzi w kierunku nauk przyrodniczych, technologii, inżynierii i matematyki, przyszłość należy do klasy ludzi kreatywnych, którzy potrafią sobie wyobrazić formy, funkcje i ludzi jako coś więcej – coś pięknego i inspirującego – z technologią jako środkiem do celu.

Kluczowym elementem byłoby radykalne odnowienie biznesowego modelu edukacji, wyeliminowanie czesnego i obłożenie opłatami firm rekrutujących, ponieważ studenci są bez grosza, a firmy rekrutujące świetnie prosperują. Harvard mógłby rozpocząć podobną destrukcję, gdyby wziął swoją 37-miliardową dotację, zniósł czesne i pięciokrotnie zwiększył liczebność grup. Harvard może sobie na to pozwolić. Cierpi jednak na tę samą przypadłość, którą są zarażone wszystkie nasze środowiska akademickie – pogoń za prestiżem jest tam ważniejsza niż dobro społeczne. My tutaj, na NYU, chętnie się, że dostanie się na naszą uczelnię jest prawie niemożliwe. Co moim zdaniem przywodzi na myśl schronisko dla bezdomnych dumnie z tego, ilu ludzi odmawia dachu nad głową.

Apple ma gotówkę, markę, umiejętności i lukę na rynku, żeby naprawdę dokonać wyłomu we wszechświecie. Ale może równie dobrze opracować lepszy... wyświetlacz do swojego kolejnego telefonu.

Rozdział 4

Facebook

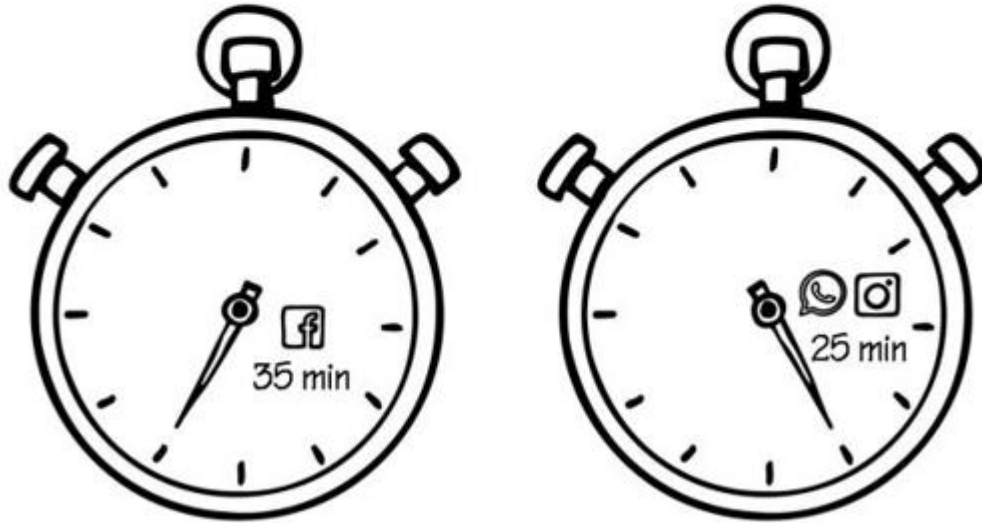
Jeżeli rozmiar ma znaczenie (a ma), to Facebook ma szansę okazać się najlepszą rzeczą w historii ludzkości.

Na świecie żyje 1,4 miliarda Chińczyków, 1,3 miliarda katolików i 17 milionów ludzi, którzy co roku wytrzymują rozrywkę w parku Disney World [184](#), [185](#), [186](#). Dla porównania firmę Facebook Inc. łączą głębokie związki z 2 miliardami ludzi [187](#). W porządku – na świecie jest 3,5 miliarda fanów piłki nożnej! Ale wciągnięcie do gry połowy planety zajęło tej wspaniałej dyscyplinie 150 lat [188](#). Facebook i przyległości najprawdopodobniej przekroczą tę granicę przed dwudziestym rokiem istnienia. Firma jest właścicielem trzech z pięciu platform, które w najbardziej zawrotnym tempie dotarły do 100 milionów użytkowników: Facebooka, WhatsAppa oraz Instagramu.

Średnio poświęcamy Facebookowi 35 minut z każdego naszego dnia. W połączeniu z innymi składnikami majątku, Instagramem i WhatsAppem, podskakuje to do 60 minut [189](#). Ludzie spędzają na tych platformach więcej czasu, niż poświęcają na jakąkolwiek inną czynność poza życiem rodzinnym, pracą i snem [190](#).

CZAS SPĘDZANY DZIENNIE NA FACEBOOKU, INSTAGRAMIE I WHATSAPPIE

Grudzień 2016



How Much Time Do People Spend on Social Media?, MediaKix

Jeżeli ktoś uważa, że Facebook, wyceniany na 420 miliardów dolarów, jest przeszacowany, to niech sobie wyobrazi, że Internet został sprywatyzowany i pobiera opłaty za każdą godzinę. Hipotetyczna firma Internet Inc. zarządzająca szkieletem cyfrowej sieci weszłaby na giełdę. Ile byłoby wówczas wartość 20 procent Internet Inc., czyli typowa wysokość pierwszej oferty publicznej? Uważam, że 420 miliardów dolarów to mało.

Zawiść

Każdy dzień zaczynamy od zawistnego pożądania wszystkiego, na co patrzemy.

— Hannibal Lecter

Facebook zyskuje wpływy szybciej niż jakiegokolwiek inne przedsiębiorstwo w dziejach. A dzieje się tak, ponieważ zawistnie pożądamy tego, na co patrzymy... na Facebooku. Jeżeli wziąć pod uwagę to, co przekonuje konsumenta do wydawania pieniędzy, to Facebook zagarnął etap docierania produktu do świadomości – szczyt marketingowego lejka.



Rzeczy, których się dowiadujemy z mediów społecznościowych, zwłaszcza z zależnego od Facebooka Instagramu, kreuja w nas pomysły i pragnienia. Znajoma zamieszcza swoje zdjęcie z Meksyku w sandałach J.Crew albo zdjęcie, na którym pije koktajl Old Fashioned na dachu Soho House w Stambule, a my chcemy posiadać te same przedmioty albo przeżywać te same doświadczenia. Facebook inkubuje zamiary lepiej niż jakakolwiek promocja w kanałach reklamowych. A kiedy już czegoś

zapragniemy, przechodzimy na Google albo Amazona, żeby sprawdzić, gdzie to zdobyć. W ten sposób Facebook zajmuje w lejku zakupowym wyższą pozycję niż Google. To Facebook sugeruje „co”, podczas gdy Google podsuwa „jak”, a Amazon „kiedy” będziemy to mieć.

W tradycyjnym marketingu zwiększanie sprzedaży i nastawienie na konkretnego odbiorcę pozostawały w stosunku albo-albo. Finałowy mecz Super Bowl oferuje skalę. Dociera do około 110 milionów ludzi, podsuwając im niemal identyczne reklamy [191](#). Przytłaczająca większość tych reklam ma się jednak nijak do większości oglądających. Ludzie chyba nieczęsto miewają zespół niespokojnych nóg albo sprawdzają możliwości zakupu koreańskiego samochodu. Nie piją też ani nawet nie chcą pić budweisera. Z drugiej strony treści prezentowane dla zorganizowanej grupy dyrektorów naczelnych podczas obiadu, którego gospodarzem jest dyrektor marketingu eBaya, są mocno dostosowane do każdej osoby siedzącej przy stole. Taki obiad na dziesięć osób kosztuje eBay przynajmniej 25 tysięcy dolarów i jest mocno nastawiony na konkretnego odbiorcę, ale nie pozwala poszerzyć skali.

Żadna inna firma w historii marketingu nie zdołała połączyć skali Facebooka z jego możliwością nastawienia na konkretnego użytkownika. Każdy z 1,86 miliarda użytkowników stworzył własną stronę z informacjami na temat wieloletniej osobistej historii [192](#). Jeżeli reklamodawca chce się nastawić na indywidualnego odbiorcę, Facebook zbiera dane z poszczególnych tożsamości. Taka jest jego przewaga nad Google i dlatego media społecznościowe odbierają zyski marketingowe tytanowi wyszukiwania. Napędzany przez aplikację mobilną Facebook jest obecnie największym światowym sprzedawcą reklam wizualnych. Jest to nadzwyczajne osiągnięcie, jeżeli pamiętamy, jak genialnie Google okradło tradycyjne media z dochodów z reklam zaledwie kilka lat temu.

Paradoksalnie, Facebook analizujący każdy okrucz informacji na nasz temat być może rozumie nas lepiej niż nasi znajomi. Platforma rejestruje szczegółowy (i wysoce adekwatny) portret tworzony na podstawie kliknięć, słów, posunięć i sieci kontaktów. W takim ujęciu nasze wpisy, chociaż kierowane do znajomych, są przede wszystkim autoprezentacją.

Nasze facebookowe „ja” jest jak szkicowy portret nas samych i naszego życia w złagodzonej świetle i z warstwą wazeliny rozsmarowaną na

obiektywie. Na Facebooku każdy dumnie pokazuje, co potrafi, i obnosi się z tym, co ma najlepszego. Użytkownicy opisują najlepsze doświadczenia, chwile, które sami chcą pamiętać i które mają być zapamiętane przez innych: weekendy w Paryżu albo znakomite miejsca na *Hamiltonie*. Niewiele osób zamieszcza zdjęcia swoich papierów rozwodowych albo tego, jak wyglądają zmęczeni w czwartek. Użytkownicy są jak kustosze.

Ale Facebook, operator kamery, nie daje się ogłupić. Facebook widzi prawdę, tak samo jak jego reklamodawcy. Właśnie to czyni firmę taką potęgą. Strona, na którą patrzymy my, użytkownicy Facebooka, jest przynętą i skłania nas do podporządkowania naszego prawdziwego ja.

Tworzenie więzi społecznych i kochanie

Związki sprawiają, że jesteśmy szczęśliwsi. Pokazało to legendarne Grant Study Uniwersytetu Medycznego na Harvardzie. W badaniu tym – jak dotąd największym długoterminowym badaniu dotyczącym istot ludzkich – w latach 1938–1944 rozpoczęto obserwację 268 studentów płci męskiej na drugim roku. W celu określenia, jakie czynniki najbardziej sprzyjają „ludzkiemu dobrobytowi”, obserwowano tych mężczyzn przez 75 lat, mierząc zaskakująco szeroki zakres cech psychologicznych, antropologicznych i fizycznych, od typu osobowości, poprzez IQ, nawyki alkoholowe, relacje rodzinne, aż po „długość moszny w swobodnym zwisie” [193](#). Badanie pokazało, że bliskość i znaczenie związków dla danej osoby jest najmocniejszym wskaźnikiem poziomu szczęścia.

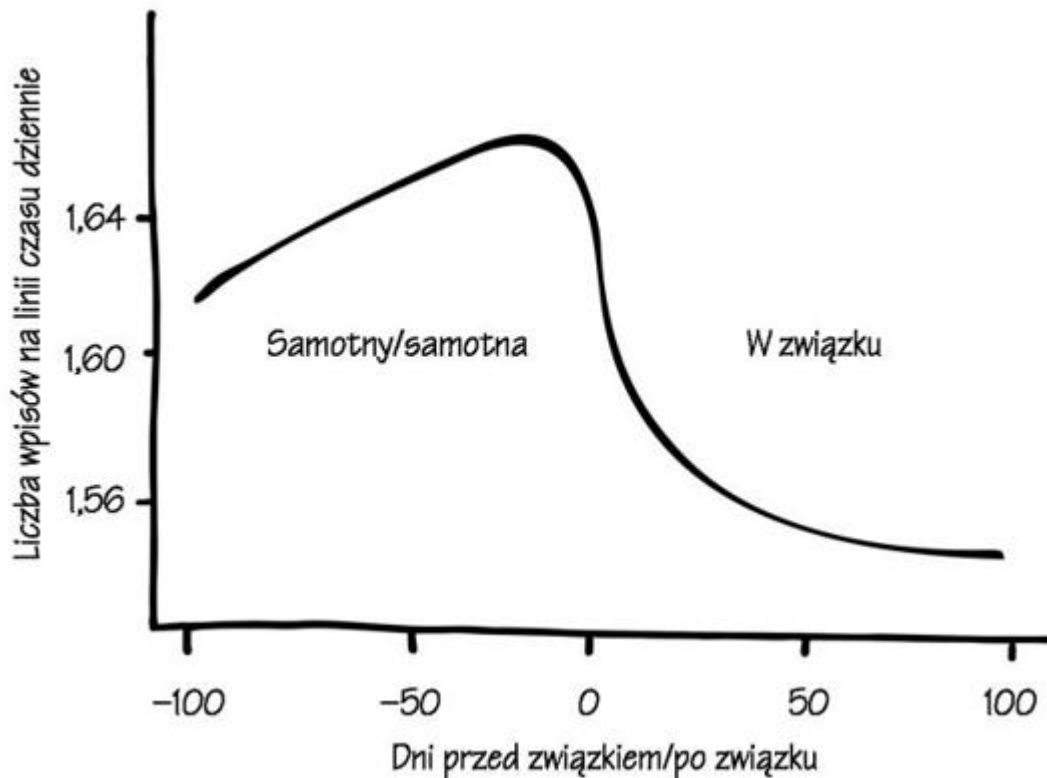
Siedemdziesiąt pięć lat i dwadzieścia milionów dolarów z funduszu badawczego pozwoliło wyciągnąć wniosek dający się ująć w trzech słowach: *szczęście to miłość*. Miłość zależy od bliskości, od głębokości i od liczby relacji z ludźmi. Najlepsze w Facebooku jest to, że podłącza się pod naszą potrzebę tworzenia więzi i pomaga je podtrzymywać. Każdemu zdarzyło się to poczuć. Odnajdywanie na nowo kogoś, kogo się znało dwadzieścia lat wcześniej, i utrzymywanie kontaktów z przyjaciółmi po tym, jak się przeprowadzą, jest naprawdę przyjemne. Kiedy znajomi zamieszczają zdjęcia swoich nowo narodzonych dzieci, dostajemy uroczą dawkę dopaminy [194](#).

Jako gatunek wszyscy jesteśmy o wiele słabsi i wolniejsi od wielu naszych konkurentów. Rozwinięty mózg jest naszą konkurencyjną różnicą. Empatia czyni nas bardziej ludzkimi. Eksplozja obrazów rozpowszechnianych na platformach sieci społecznościowych zaowocowała zwiększeniem empatii, co powinno zmniejszyć gatunkową skłonność do posyłania dzieci do komór gazowych albo przynajmniej zachęcić nas do ścigania tych, którzy to robią. Powszechnie wiadomo, że jeżeli kraje ze sobą handlują, to prawdopodobieństwo, że wypowiedzą sobie wojnę, jest znacznie mniejsze. Wierzę, że w czasie gdy liczba zgonów z powodu przemocy będzie spadać (a naprawdę spada), odkryjemy, że jednym z powodów tego spadku jest zwiększenie liczby ludzi, którzy czują się bliżsi większej liczbie... innych ludzi [195](#).

Bezinteresowność i opiekuńczość to klucze do przetrwania gatunku, a nagrodą dla opiekuna jest *życie*. Delikatność, emocje i fizyczność opiekuńczości zatrzymują w nas młodość, a nasza kamera rejestruje, jak podnosimy wartość rodzaju ludzkiego. I jest to ważne ogniwo pomiędzy Facebookiem a naszym szczęściem, sercem i zdrowiem.

Można oczywiście powiedzieć, że jedna czwarta ludzkości zapełnia posty na Facebooku cikliwym samookłamywaniem. Ale Facebook daje też swoim użytkownikom szansę znalezienia miłości. Okazuje się, że ludzie mogą prezentować w sieci silne sygnały chęci łączenia się w pary poprzez prostą zmianę statusu „w związku” na „samotny/samotna”. Słowo opisujące zmianę pędzi przez sieć, wchodząc na orbity, o których istnieniu zmieniający status nie mają pojęcia.

Facebook analizuje każdą zmianę zachowania w sieci za każdym razem, kiedy użytkownik zmieni informacje dotyczące związku. Jak pokazuje na następnej stronie wykres, ludzie samotni zamieszczają na Facebooku więcej informacji. To część zalotów polegająca na obnoszeniu się z tym, co najlepsze. Kiedy wpisują status „w związku”, potrzeba komunikowania leci w dół. Silnik Facebooka śledzi zmiany i przetwarza informacje w procesie nazywanym „analizą uczuć”, kategoryzując wyrażane słowami i zdjęciami pozytywne i negatywne opinie na temat poziomu szczęścia danej osoby. Jak można oczekiwać, łączenie się w pary znacząco zwiększa poczucie szczęścia (choć po początkowej euforii pojawia się gwałtowny spadek) [196](#).



Robinson Meyer, *When You Fall in Love This Is What Facebook Sees*, „The Atlantic”

Łatwo być sceptykiem w kwestii Facebooka, zwłaszcza przy całej tej autopromocji, przy wszystkich fałszywych wiadomościach i bezkrytycznym myśleniu grupowym szerzącym się na platformie. Z drugiej strony jednak trudno zaprzeczać, że Facebook podsyca relacje, a nawet miłość. Istnieją też dowody, że dzięki tym więziom jesteśmy szczęśliwsi.

Oglądanie i słuchanie

W roku 2017 co szósty człowiek na Ziemi zaglądał na Facebooka codziennie [197](#). Użytkownicy podają, kim są (płeć, wiek, wykształcenie, znajomi), czym się zajmują, co lubią i co planują robić danego dnia oraz w najbliższej przyszłości.

Koszmar zwolennika prywatności dla marketingowca jest nirwaną. Otwarty charakter Facebooka, w połączeniu z przekonaniem młodszego

pokolenia, że „być to udostępnić”, zaowocował narzędziami do grupowania i namierzania danych, przy których skanery kasowe w spożywczych, obserwowanie określonych grup, zespoły ekspertów i kwestionariusze wyglądają jak krzyżówka sygnałów dymnych z semaforem. Osoby zbierające dane za półprzepuszczalnym szkłem – w tej badanej grupie, gdzie za uczestnictwo dają kupon na 75 dolarów do Old Navy (sieć sklepów odzieżowych) – wkrótce stracą pracę. Proste sondáže (sondáže muszą być proste, ponieważ ludzie dzisiaj nie mają czasu na długie kwestionariusze) są niemal bez znaczenia w epoce cyfrowej, kiedy można mierzyć, jak ludzie faktycznie zachowują się w życiu prywatnym, zamiast mierzyć ich wypowiedzi na ten temat („Zawsze używam prezerwatywy”). Olbrzymi uczący się silnik posuwa się znacznie dalej niż docieranie przez stronę internetową Nike do zamężnych matek w średnim wieku, poświęcających większość czasu na wożenie swoich dzieci do szkół i na zajęcia popołudniowe. Kiedy aplikacja facebookowa w czyimś telefonie w Stanach Zjednoczonych jest otwarta, Facebook słucha i... analizuje. Taka jest prawda: cokolwiek robimy w związku z Facebookiem, najprawdopodobniej zostanie zebrane i przechowane [198](#). Firma utrzymuje, że nie korzysta z danych w celu dopasowania reklam, tylko po to, by kierując się tym, co dana osoba robi (na przykład robi zakupy w Targecie albo ogląda *Grę o tron*), lepiej dostarczać treści, którymi użytkownik jest zainteresowany albo które chciałby udostępnić.

Naprawdę wiemy tylko to, że Facebook rzeczywiście może podsłuchiwać dźwięk z otoczenia transmitowany przez mikrofon telefonu [199](#). Oznacza to, że Facebook może przesłać ten dźwięk na wzmocnione sztuczną inteligencją oprogramowanie nasłuchujące, żeby ustalić, w którym towarzystwie jesteś i co robisz, a nawet o czym mówią ludzie w twoim otoczeniu. Takie namierzanie nie jest bardziej zatrważające niż to, co się dzieje w większej sieci, kiedy jakiś piksel trafia na naszą wyszukiwarke i natychmiast otrzymujemy przekierowane reklamy. Jakaś para butów chodzi za tobą po całym Internecie? Zostałeś namierzony. Zatrważające jest to, jak dobrze Facebookowi się przy tym wiedzie, oraz liczba platform, z których Facebook może zbierać i udostępnić dane.

Dotknij dwa razy obrazka z butami Vans na Instagramie, a może na drugi dzień znajdziesz reklamę identycznych vansów na swoim koncie na

Facebooku. „Zatrważające” jest skorelowane z trafnością powiązania.

Nie muszę się tu za bardzo zagłębiać w rozważania, jakie płyną z tego implikacje dla prywatności, bo dyskusja szaleje już w dziesiątkach różnych kanałów, ale ogólnie mówiąc, w naszym społeczeństwie trwa zimna wojna pomiędzy zwolennikami prywatności albo relewantności powiązań. Jak dotąd nie padły żadne prawdziwe strzały (jak zakaz Facebooka), ale strony nie ufają sobie nawzajem i konflikt może łatwo eskalować. Za naszą wiedzą dostarczamy korporacyjnym machinom wielkich ilości informacji o naszym codziennym życiu – poprzez codzienne działania, pocztę elektroniczną, rozmowy telefoniczne i całą resztę – i oczekujemy, że firmy zrobią z tego dobry użytek, ale przy tym będą te dane chronić albo je ignorować.

Konsumenci jak dotąd dają do zrozumienia, że ze względu na wielką użyteczność platform społecznościowych są gotowi znosić znaczne zagrożenie swoich danych i prywatności. Programy do ochrony w sieci są niewystarczające. Przykładem wycieki z Yahoo w 2014 i 2016 roku. Hakowanie danych jest obecnie mocno i nierozzerwalnie związane z naszym życiem. Sam używam dwustopniowej weryfikacji i często zmieniam hasło – mówią mi, że to mnie wyróżnia z tłumu. Ja jednak ciągle czekam, żeby spotkać kogoś, kto mi powie, że już nie używa smartfonu ani Facebooka ze względu na prywatność. Ktoś, kto nosi przy sobie telefon komórkowy i jest na jednej z sieci społecznościowych, zdecydował, że jego prywatność będzie pogwałcana, ponieważ bycie w sieciach społecznościowych jest tego warte.

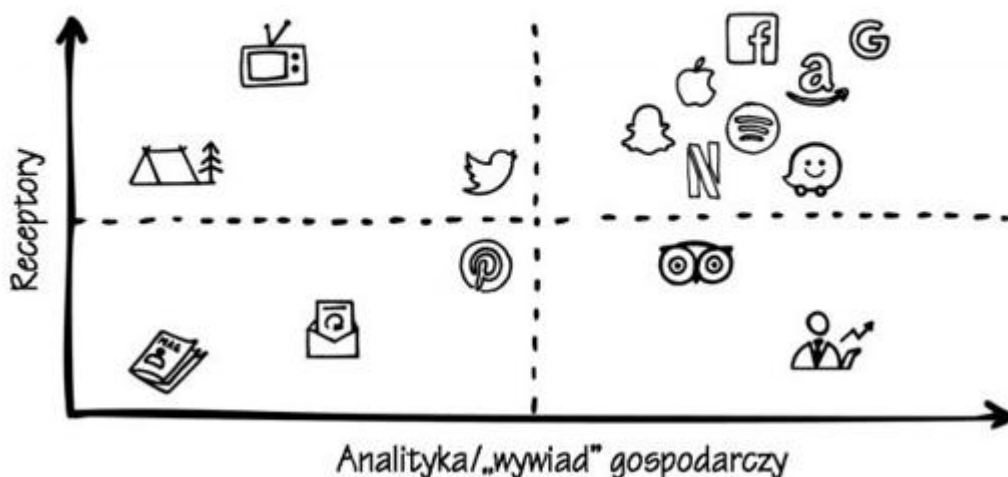
Gospodarka Benjamina Buttona

Kto zwycięża w naszej napędzanej algorytmami gospodarce? Wyobraźmy sobie wykres. Na osi y mamy liczbę ludzi, do których firma ma dostęp. Facebook i Google są oczywiście w ekskluzywnej grupie „miliard i więcej”, ale mnóstwo innych firm, od Walmartu przez Twitter po sieci telewizyjne, dociera do setek milionów. Na tym poziomie to one są supermocne.

Na osi x umieszczamy „wywiad” gospodarczy. Ile firma dowiaduje się od swoich klientów? Jakich danych klienci jej dostarczają? Jak gładko

i szybko poprawia doświadczenia użytkownika, na przykład jak samorzutnie umieszcza docelowe miejsca podróży na mapach przewoźnika Uber albo sugeruje piosenki, które się spodobają, na Spotify? W ciągu ostatnich pięciu lat tylko 13 spośród 500 firm Standard & Poor co roku przekraczało wskaźnik, co jest dowodem, że w naszej gospodarce zwycięzca bierze wszystko ²⁰⁰. Co te firmy w większości mają ze sobą wspólnego? Atakują receptory użytkowników połączeniami typu „masło kakaowe plus czekolada” i korzystają z wywiadu – algorytmów śledzących zwyczaje – żeby ulepszać ofertę.

NOWY ALGORYTM WARTOŚCI



Można to porównać do samochodu, który zyskuje na wartości wraz z przebiegiem. Mamy obecnie klasę produktów Benjamina Buttona, które starzeją się wstecz. Noszenie ubrań Nike czyni je coraz mniej wartościowymi, ale umieszczenie na Facebooku zdjęcia, na którym ma się na sobie Nike, podnosi wartość sieci społecznościowej. Nazywa się to „efektem sieci” albo „zwinnością oprogramowania”. Użytkownicy nie tylko podnoszą możliwości sieci (ponieważ wszyscy są na Facebooku), ale też kiedy ktoś skręca, korzystając z Waze, usługa usprawnia się dla wszystkich, ponieważ może go lokalizować i uwzględniać w analizie natężenia ruchu.

W jakiej branży należy pracować albo inwestować? To proste – w branży Benjamina Buttona.

Spójrzmy jeszcze raz na wykres. W prawym górnym kwadrancie znajdują się zwycięzcy, w tym trzy platformy: Amazon, Google i Facebook. Rejestrowanie, iteracja i spieniężanie zainteresowania publiczności jest sercem biznesu każdej z nich. Właśnie po to zostały opracowane ich algorytmy, najbardziej dochodowe rzeczy, jakie kiedykolwiek stworzył człowiek.

Gazety mogą docierać do milionów albo do wielu więcej (jeżeli baczniejsię przyjrzeć, jak ich artykuły pojawiają się na trzech platformach), ale gazety nie zdobywają na skutek takiego kontaktu prawie żadnych informacji. Trzy dominujące platformy – wyszukiwująca, handlowa i społecznościowa – znają każdego od podszewki, ale „New York Times” ma tylko ramowe dane na przykład na mój temat, na początek adres i kod pocztowy. Gazeta może wiedzieć, że przez większość życia mieszkałem w Kalifornii albo i nie. Mogłaby próbować prześledzić moje plany urlopowe i widzi artykuły, które czytam i udostępniam, ale gazeta, z algorytmem nastawionym na kohortę, nie jest platformą zaprojektowaną specjalnie dla mnie, bazującą na moich wpisach.

Algorytmy Facebooka nadają się do mikronamierzenia wyróżniających się populacji w określonych rejonach geograficznych. Reklamodawca może powiedzieć: „Dajcie mi wszystkie milenijne kobiety (urodzone w latach 1980–1999) z okolicy Portlandu zainteresowane kupnem samochodu”.

Firma Cambridge Analytica zajmująca się analizą danych, która pracowała nad wyjściem Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej i nad kampanią Trumpa, przed rokiem 2016 wykorzystała dane wydobyte z kont platform społecznościowych milionów Amerykanów, żeby stworzyć „psychograficzny profil” wyborców. Posługiwała się namierzeniem behawioralnym, żeby przekazywać określone, popierające Trumpa treści, odpowiadające określonym wyborcom z bardzo osobistych powodów [201](#). Model uwzględniający 150 lajków był w stanie opisać osobowość danego użytkownika lepiej niż jego żona czy mąż. Przy 300 lajkach model rozumie użytkownika lepiej niż on sam siebie [202](#).

„Times”, tak jak reszta tradycyjnych mediów, zlecał Google zarządzanie funkcjami wyszukiwania, dopóki nie zorientowano się (za późno), że był to błąd. Z tego powodu wiedza, jaką „Times” posiada na mój temat, piętnastoletniego prenumeratora, w porównaniu z wiedzą Facebooka

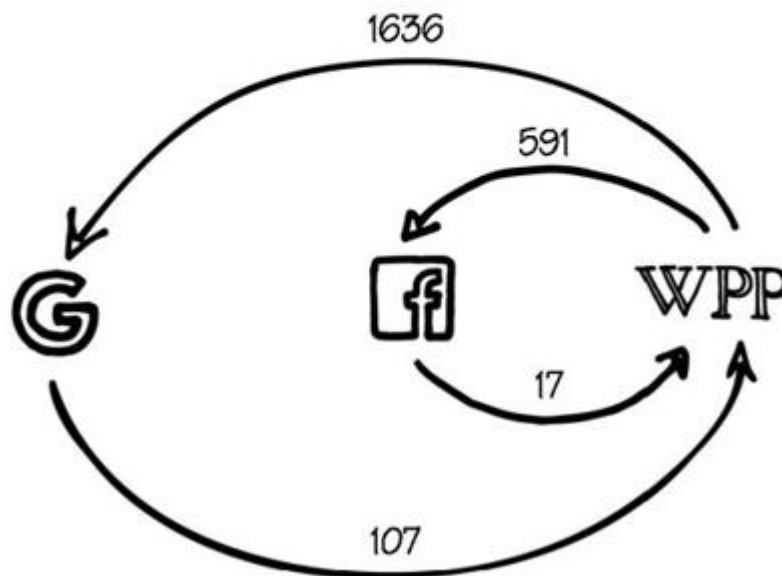
pozostaje zaledwie ogólnikowa. Stacje telewizyjne wiedzą jeszcze mniej – jak na XXI wiek to są raczej słabo rozgarnięte. Przy takim podejściu „słabo rozgarnięty” mocno koreluje z „przeegrany”. Odpłacono im za ten brak pojęcia, kiedy dane nie pomogły ogłoszeniodawcom ustalić, które 50 procent ich reklam jest marnowane, żeby mogli zmniejszać nakłady.

Kuleją także niektóre firmy cyfrowe. Twitter na przykład niewiele wie o swoich klientach. Miliony z nich mają fałszywe imiona, a aż 48 milionów (15 procent) to boty ²⁰³. W rezultacie firma potrafi wyliczyć zmiany nastrojów i apetytów w różnych okolicach na Ziemi, ale z trudem namierza indywidualnych użytkowników. Z ludzkością radzi sobie celująco, ale z ludźmi już tylko na trójkę. Z tego powodu informatywność Twittera, podobnie jak Wikipedii czy PBS, będzie zawsze pozostawiała w tyle jego wartość rynkową. Tym lepiej dla świata i tym gorzej dla akcjonariuszy Twittera.

Żadna firma na tym wykresie nie znajduje się wyżej i bardziej na prawo niż Facebook. Facebook wysuwa się na czoło zasięgiem i zdolnością pozyskiwania informacji. Ta pozycja zapewnia mu ogromną przewagę w cyfrowym świecie. Facebook ma dostęp do chininy na rynku rojącym się od malarycznych komarów – cyfrowo uzdolnionych utalentowanych ludzi. Inteligentni ludzie chcą pracować w najbardziej wpływowej firmie, która ich zdaniem zna się na rzeczy. Jej perspektywy są świetlane i zewsząd otwierają się rozmaite możliwości. Pojawiają się interesujące problemy do rozwiązania, a w grze przewijają się obłędne ilości pieniędzy. Niewiele firm miało takie jaja, albo taką siłę rażenia, żeby wyrzucić 20 milionów dolarów na zakup pięcioletniej firmy WhatsApp.

W L2 śledzimy wzorce migracyjne pracowników pomiędzy największymi firmami, w tym tradycyjnymi agencjami a wielką czwórką. Największą na świecie grupą marketingową jest WPP i jakieś 2 tysiące jej dawnych pracowników przeszło do Facebooka albo Google. Dla porównania tylko 124 ludzi Facebooka lub Google opuściło te firmy, żeby pracować dla WPP.

PRACOWNICY PRZENOSZĄCY SIĘ Z WPP DO FACEBOOKA I GOOGLE I NA ODWRÓT



Analiza danych LinkedIn wykonana przez L2

Zastanówmy się nad migracją odwrotną, tymi 124 pracownikami, którzy wycofali się do WPP. Jak się okazuje, wielu z nich było w Facebooku lub Google wyłącznie na stażach i przeszło do WPP, kiedy nie zaproponowano im przedłużenia umowy w Palo Alto albo w Mountainside [204](#). Współczesnym światem reklamy coraz częściej kierują ludzie, którzy odpadli gdzie indziej. Podkreśla to jeszcze bardziej dominację cyfrowych gigantów. Bo nie chodzi już tylko o to, że ich maszyny są dzień po dniu coraz mądrzejsze, ponieważ obżerają się naszymi danymi. Oni również przyciągają najlepszych i najzdolniejszych. Wystarczy popatrzeć na osławione wyzwanie w postaci testów na inteligencję, którym gotowi są poddawać się ludzie poszukujący pracy w Ameryce, żeby zatrudnić się w Google. Zdobycie pracy w Facebooku wcale nie jest łatwiejsze. Jest tylko mniej nagłośnione w mediach.

Mózgi, krzepa i krew

Churchill powiedział, że drugą wojnę światową wygrały brytyjskie mózgi, amerykańska krzepa i rosyjska krew. Facebook ma wszystkie trzy. Jeżeli ktoś się zastanawia, którą z tych trzech rzeczy jest jako klient, to informuję, że krwią.

Weźmy Snapchata. Wielu analityków widziało w tej odnoszącej sukcesy aplikacji dla kamery potencjalnego jeźdźca zagłady. Wymyślona przez absolwentów Stanfordu, ruszyła w 2011 roku, oferując możliwość natychmiastowego wysyłania do przyjaciół zdjęć i filmów. Jediną wadą było to, że filmiki ulatniały się po paru sekundach lub godzinach. Zabezpieczało to przed popełnieniem większej gafy, więc ludzie pozwalali sobie na udostępnianie bardziej prywatnych treści, nie martwiąc się, że w przyszłości zobaczą je partner lub partnerka albo potencjalny pracodawca. Efemeryczna natura tworzyła przy tym atmosferę pośpiechu, a w konsekwencji większego zaangażowania (już widzimy, jak ślinią się reklamodawcy). I na koniec Snap podoba się nastolatkom, segmentowi rynku znanemu z tego, że jest trudny i wpływowy.

Snapchat wzbogacił się o mnóstwo dodatkowych możliwości w ciągu kilku miesięcy od wynalezienia. Dostał się nawet do telewizji, otwierając kanał wideo z telefonów komórkowych. Firma złożyła wniosek o pierwszą publiczną ofertę w 2017 roku, kiedy szybko zdobywała popularność na Twitterze i miała 161 milionów codziennych użytkowników [205](#). Została wyceniona na 33 miliardy dolarów [206](#).

Zobaczymy. Facebook ustawia się w pozycji do zmiżdżenia młodego przedsiębiorstwa. Imran Khan, naczelny dyrektor strategiczny Snapchata, stwierdził: „Snapchat to firma zajmująca się kamerami. Nie jesteśmy firmą społecznościową”.

Nie wiem, czy chodzi o pogardę, jaką Zuck odczuwa po tym, jak Evan odrzucił jego uwertury na temat przejęcia, czy o uzasadnioną reakcję na zagrożenie. Wierzę jednak, że pierwszą myślą Marka Zuckerberga, kiedy rano otwiera oczy, i ostatnią, kiedy zamyka je wieczorem, jest: „Zmieciemy Snap Inc. z powierzchni ziemi”. I tak zrobią.

Zuckerberg rozumie, że zdjęcia są arcyważną aplikacją Facebooka, w sporej części rezydującą w Instagramowym skrzydle jego

społecznościowego imperium. Ludzie przyswajają obrazy 60 tysięcy razy szybciej niż słowa ²⁰⁷. Obrazy apelują zatem prosto do serca. I jeżeli Snapchat zagraża odłączeniem znaczącej części tego rynku, albo choćby wysunięciem się na czoło, to takie zagrożenie trzeba stłamsić.

Żeby to osiągnąć, Facebook opracowuje w Irlandii nowy interfejs z kamerą na pierwszym miejscu. Jest on klonem Snapchata. Na konferencji dotyczącej stanu finansowego firmy w 2016 roku Zuckerberg powiedział (i może to zabrzmieć zaskakująco podobnie): „Wierzimy, że kamera będzie sposobem udostępniania”.

Facebook zdążył już przywłaszczyć (czyli ukraść) inne pomysły Snapchata, w tym *Quick Updates* (szybkie uaktualnienia), *Stories* (historyjki), filtry *selfie* i jednogodzinne wiadomości. Jeżeli nie wkroczy w to rządy, trend będzie się nasilał. Facebook jest jak pyton birmański zjadający krowę. Kiedy krowa jest wciągana do środka, wąż nabiera kształtu krowy. Po strawieniu wąż wraca do swojego normalnego kształtu, tylko że jest większy.

Sporą część olbrzymiej bestii stanowi Instagram. Facebook kupił tę platformę do udostępniania zdjęć w 2012 roku za miliard dolarów i, jak się okazuje, był to jeden z najznakomitszych zakupów wszech czasów. Wielki Zuck pozostał nieugięty pomimo prześmiewczych komentarzy („Miliard dla firmy złożonej z dziewiętnastu ludzi?”) i pociągając za spust, ustrzelił majątek, którego wartość przekracza obecnie ponad pięćdziesiąt razy cenę, jaką zapłacił. Stwierdzenie, że było to najlepsze przejęcie w ciągu ostatnich dwudziestu lat, nie jest naciągane, bez względu na to, czy Instagram jest główną platformą na swoim rynku. Dwa lata później, płacąc dwadzieścia razy więcej za WhatsAppa, które miało mniej więcej tyle samo pracowników, Zuckerberg nie miał już tyle szczęścia.

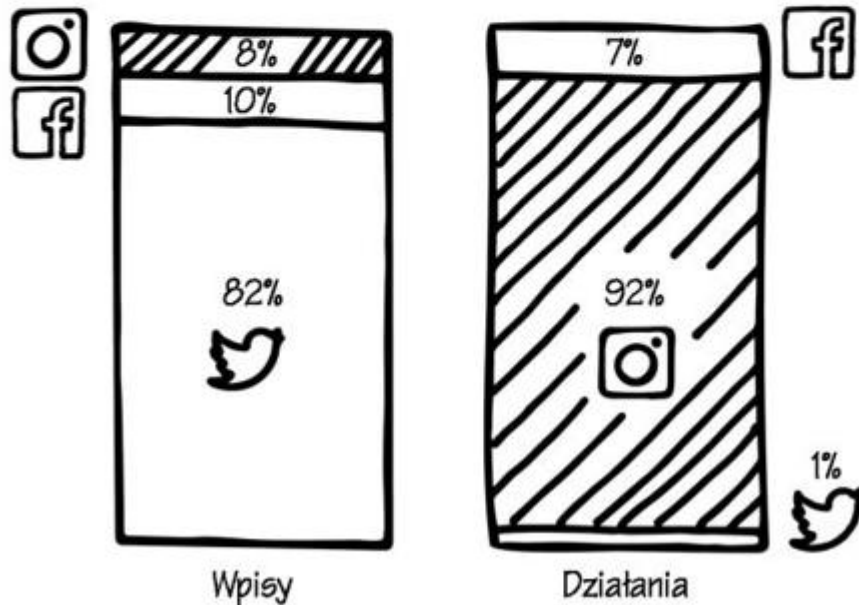
Jednym ze sposobów, żeby docenić genialność tamtego zakupu, jest przyjrzenie się „wskaźnikowi mocy” Instagramu: liczba ludzi, do których Instagram dociera razy ich poziom zaangażowania. Ten wskaźnik społeczny pokazuje, że Instagram jest najpotężniejszą platformą na świecie, ponieważ ma 400 milionów użytkowników, co stanowi zaledwie jedną trzecią użytkowników Facebooka, ale osiąga piętnastokrotnie wyższy poziom zaangażowania.

Korzyści, jakie Facebook czerpie z Instagramu, mają wiele wspólnego z jego szybkością i zdolnością przystosowania do rynku. Jego zdolność wyrzucania z siebie nowych możliwości jest nie do pobicia. Niektóre z nich działają (Messenger, aplikacje mobilne, *customized news feed* – dostosowane pakiety wiadomości), a inne są kompletną klapą (wścibski Beacon, który miał udostępniać nasze listy zakupów znajomym, czy chybiony przycisk „Kupuję”). Wypuszczanie w świat i mordowanie nowych produktów czyni z Facebooka najbardziej innowacyjne wielkie przedsiębiorstwo na świecie.

Mniej celebrowana, ale równie ważna dla Facebooka jest chęć szybkiego wycofywania się, kiedy tylko trafia na sprzeciw ze strony użytkowników albo federalnego rządu. Facebook wie, że jego forma kontroli nad użytkownikami jest bardzo subtelna. Użytkownicy wkładają w tworzenie i utrzymywanie swoich kont sporo wysiłku, ale i tak jakiś bardziej atrakcyjny konkurent mógłby zacząć ich odciągać całymi milionami, podobnie jak Facebook zrobił to Myspace. Kiedy zatem niekończące się komercyjne inicjatywy wkurzają użytkowników – jak Beacon – firma szybko się wycofuje, czeka, a potem próbuje gdzie indziej z jakąś inną innowacją. Jeff Bezos podkreślał w jednym ze swoich sławnych listów inwestycyjnych, że dojrzałe firmy giną przez niezdrowe trzymanie się ustalonych procesów. Wystarczy zapytać dyrektora naczelnego United Airlines, Oscara Munoz. Munoz bronił swoich pracowników, którzy wywlekli pasażera z samolotu, ponieważ „działali według ustalonych procedur postępowania w takich sytuacjach” [208](#).

GLOBALNY ZASIĘG A ZAANGAŻOWANIE DLA POSZCZEGÓLNYCH PLATFORM

Trzeci kwartał 2016



Analiza danych niemetrycznych wykonana przez L2
Raport badawczy L2: *Platformy społecznościowe 2017*, dane firmy L2 Inc.

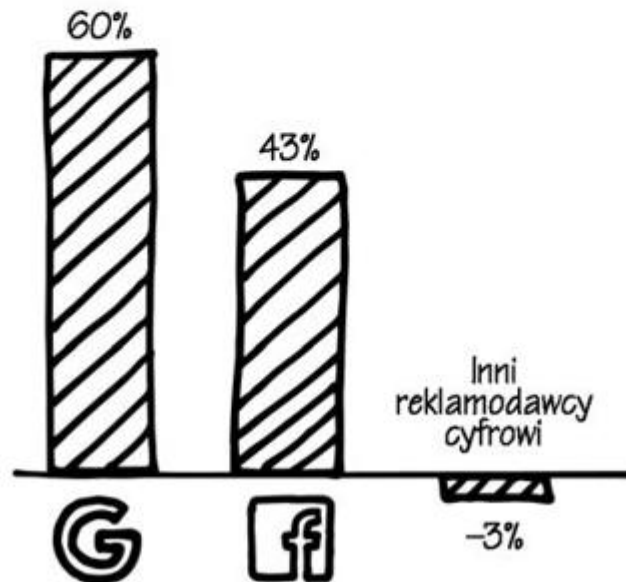
Większość innowacji przychodzi gratis. Facebook wykorzystuje bezwzględny rzut na matę: prawdopodobnie stanie się największą firmą medialną na świecie, a treści, podobnie jak Google, otrzymuje od swoich użytkowników. Innymi słowy, ponad miliard użytkowników pracuje dla Facebooka bez żadnego wynagrodzenia. Tymczasem wielkie kompanie rozrywkowe muszą same tworzyć oryginalne treści i wydawać na to miliardy. Netflix buła ponad 100 milionów dolarów za każdy sezon *Gry o tron*, a w 2017 roku wyda na treści 6 miliardów dolarów (50 procent więcej niż NBC albo CBS) [209](#). Facebook rywalizuje o nasze zainteresowanie i wygrywa dzięki zdjęciom czternastomiesięcznego Maxa przytulonego do swojego nowego szczeniaczka, wyżła węgierskiego. Takie

historie są fascynujące dla niewielkich publiczności, może dwustu lub trzystu znajomych, ale to wystarcza. Maszyna bez trudu zbiera, segmentuje i namierza. Ile zatem – kontynuując analogię – byłyby warte CBS, ESPN, Viacom (MTV), Disney (ABC), Comcast (NBC), Time Warner (HBO) i Netflix razem wzięte, gdyby nie musiały płacić za treści? To proste: byłyby warte tyle co Facebook.

Duopol

Google i Facebook zmieniają mapę mediów. Docelowo będą kontrolować więcej wydatków na media niż jakiegokolwiek dwie firmy w historii – oddzielnie, a tym bardziej w połączeniu. Większość ludzi zgodziłaby się, że przynajmniej w następnym dziesięcioleciu telefony komórkowe będą katastrofalnym obszarem dla czerpania dochodów w mediach. Facebook i Google kontrolują razem 51 procent globalnych wydatków na reklamy w telefonach komórkowych, a ich udział w rynku codziennie rośnie. W 2016 roku obie te firmy osiągnęły 103-procentowy wzrost przychodów [210](#). Oznacza to, że pomijając Facebooka i Google, media cyfrowe dołączają właśnie do gazet, radia i programów telewizyjnych jako podupadające sektory.

ROZWÓJ REKLAMY W MEDIACH CYFROWYCH W USA 2016 (skala roczna)



Peter Kafka, *Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?*, „Recode”

Falstart

Ponieważ Facebook i Google walczą o dominację, od obu tych firm można by oczekiwać śmiałych zamierzeń w przyszłości. Jedna, szczególnie kosztowna droga prowadzi ku rzeczywistości wirtualnej i właśnie na tej drodze Facebook wyprzedza swoją branżę. W 2014 roku Zuck zapłacił 2 miliardy za Oculus Rift, wiodącego wytwórcę gogli wirtualnej rzeczywistości [211](#). Po przejęciu firmy twierdził entuzjastycznie, że wirtualna rzeczywistość otworzy przed nami nowe światy. Uwaga, zdradzam zakończenie: nie otworzy.

Wyobrażano sobie, jak ludzie przypinają gogle na głowach, żeby brać udział w wirtualnych spotkaniach w pracy. Chirurdzy w Nowym Jorku i Tokio mogliby operować w tych samych wirtualnych salach operacyjnych.

Dziadkowie mieli spędzać wirtualny czas z mieszkającymi daleko wnukami. W ten sposób Facebook wszedłby w nasze głowy. Zapoczątkowałyby nową platformę – nie tylko dla porozumiewania się, ale także dla wspólnego spędzania czasu w wirtualnych światach. Możliwości ekonomiczne były potężne.

Pod przewodnictwem Zuckerberga zainteresowane firmy pakowały setki milionów dolarów w nowo powstające przedsiębiorstwa z branży wirtualnej rzeczywistości. Wkrótce inne firmy informatyczne, w tym wielka czwórka, uruchomiły badania technologiczne na wielką skalę. Nikt nie chciał przespać Kolejnej Wielkiej Sprawy.

Wirtualna rzeczywistość jest największym ze wszystkich falstartów. Najpotężniejszą siłą we wszechświecie jest regresja do średniej: wszyscy umierają i wszyscy gdzieś po drodze się mylą. Mark Zuckerberg miał (wielką) rację w wielu sprawach, dlatego prędzej czy później musiało mu się przytrafić jakieś wielkie wezwanie do zapłaty. I przytrafiło. Firmy informatyczne nie mają (jeszcze) możliwości wpływania na decyzje dotyczące stroju w miejscach publicznych. Ludzie (bardzo) zwracają uwagę na to, jak wyglądają. Większość mężczyzn nie chce wyglądać tak, jakby nigdy w życiu nie całowali się z dziewczyną. Pamiętacie okulary Google? Po prostu zwały z nóg. Tak samo każdy, kto ma na sobie gogle wirtualnej rzeczywistości, wygląda idiotycznie. Wirtualna rzeczywistość będzie dla Zucka tym, czym Gallipoli dla Churchilla – wielką porażką pokazującą, że mógł się (bardzo) pomylić, ale nieopóźniającą jego marszu po zwycięstwo. Firma nadal dąży do zdominowania globalnego rynku mediów i wynalezienia nowego marketingu, na miarę XXI wieku.

Nienasyceni

Żarłoczny Facebook będzie dalej robił to samo, tylko więcej i więcej. Z globalnym zasięgiem, prawie nieograniczonym kapitałem i coraz mądrzejszą sztuczną inteligencją do przetwarzania danych, w połączeniu z Google, będzie niósł zagładę światu mediów analogowych i cyfrowych. Wiarygodną zapowiedzią tego, co spotka branżę medialną na całym świecie, jest to, co wcześniej spotkało tradycyjne media, zjedzone żywcem

przez media technologii informacji. Podsumowując, stare media nie odchodzą. Będą tylko głównym miejscem do pracy i do inwestowania.

Paru przetrwa. Takie wydawnictwa, jak „Economist”, „Vogue” czy „New York Times”, mogą nawet skorzystać, przynajmniej na chwilę, ponieważ ich słabsi konkurenci wyginą. Upadek konkurencji i nagłe olśnienie, że prawda jednak coś znaczy, przyniesie im chwilowy wzrost udziału w rynku. Ale słowem, na które należy tu położyć nacisk, jest „chwilowy”.

Równocześnie Facebook będzie systematycznie trzebił tradycyjne media. Na przykład około 15 procent ruchu na stronach „New York Timesa” pochodzi z Facebooka ²¹². „Times” zgodził się na publikowanie jego artykułów przez Facebooka bezpośrednio na jego platformie, dzięki czemu można przeczytać cały artykuł, nie opuszczając Facebooka, żeby wejść na stronę „Timesa”. Układ polega na tym, że „Times” zachowuje dla siebie przychody z reklam. Brzmi znajomo?

Może i brzmi to całkiem dobrze, ale prawda jest taka, że Facebook zostawił sobie kontrolę. Czyli może zwiększać albo zmniejszać podaż „Timesa” wedle własnego wyboru oraz zamieniać treści „Timesa” na inne treści medialne, kiedy przyjdzie mu na to ochota. W ten sposób „Times”, kiedyś jedna z najdumniejszych instytucji i marek amerykańskich mediów, schodzi do rangi dostawcy towaru. To Facebook decyduje, które treści najlepiej nadadzą się do zamieszczenia reklamy i kto je obejrzy. Pozwalając Google wpełznąć w swoje dane, „Times” strzelił sobie w kolano całą serię. Za sprawą *instant articles* (natychmiast publikowane artykuły) „Times” i inne przedsiębiorstwa medialne biorące udział w programie włożyły sobie pistolet do ust. Niczego się nie nauczyliśmy. Pod koniec 2016 roku „Times” wycofał się z programu, ponieważ obroty nie przekroczyły progu opłacalności ²¹³. W ten sposób „Times” spróbował (ponownie) sprzedać swoją przyszłość, ale na szczęście oferowana cena nie była pociągająca.

Ropa naftowa

Kiedy robi się odwierty na określonych polach Arabii Saudyjskiej, wszystko idzie raczej łatwo. Wkłada się rurę do ziemi, a ropa, która bąbuje

w kierunku powierzchni, jest tak czysta, że prawie daje się pompować wprost do baku. Wiertnicze platformy-pewniaki pozwalają pozyskiwać ropę po około 3 dolary za baryłkę. Nawet na zahamowanym rynku baryłka tej samej ropy daje się opchnąć za 50 dolców.

W sercu rosnącego zagłębia gazowego Ameryki, w Uniontown w Pensylwanii, pewna firma targowała się z rolnikiem o prawa do eksploatacji jego ziemi. Następnie wierciła głęboko w nadziei natrafienia na pewien rodzaj łupków. Firma ta zainwestowała w wyszukane urządzenia, między innymi wiertarki, które potrafią zakrecać 3 kilometry pod ziemią. To wszystko było bardzo kosztowne. Jeżeli firma znajdzie łupki, to będzie musiała zorganizować produkcję przemysłową: rozbijać skałę i pompować do środka hektolitry morskiej wody, żeby przechwytywać uwolniony naturalny gaz. Wszystko to kosztuje więcej niż naftowy ekwiwalent 30 dolarów za baryłkę.

Czy kierowanie części zasobów na gazonośne pola zachodniej Pensylwanii może mieć sens dla Armaco, państwowej firmy zajmującej się wydobyciem ropy naftowej w Arabii Saudyjskiej? Oczywiście, że nie. A przynajmniej nie może mieć sensu ekonomicznego. Armaco poświęcałoby w ten sposób 20 dolarów zysku na każdej baryłce. Po co to robić?

Facebook stoi przed podobnym pytaniem. Dla Facebooka podstawowym surowcem (ropą) są miliardy tożsamości, które obserwuje i coraz bardziej szczegółowo poznaje. Łatwe pieniądze pochodzą z rzeczy, które są pewne, bo zostały zamieszczone w portfoliach jego użytkowników. Dla porównania: gogle wirtualnej rzeczywistości, leczenie śmiertelnych chorób, prowadzenie światłowodów, samochody bezzałogowe i inne możliwości gospodarcze są obarczone znacznie większym ryzykiem. Jeżeli ludzie klikaniem, lajkowaniem i wpisami dają jasno do zrozumienia, że niektórych rzeczy nienawidzą, a inne uwielbiają, to takim ludziom łatwo się sprzedaje. To jest jasne jak słońce. Łatwe jak ropa w Arabii Saudyjskiej. Jeżeli wejść na Facebooka i kliknę artykuł o Bernim Sandersie oraz zalajkuje jakiś o Chucku Schumerze, to maszyna, prawie bez wysiłku, może mnie wrzucić do kosza z twardogłowymi liberałami. Jeżeli zechce poświęcić na proces trochę więcej energii obliczeniowej, żeby się zwyczajnie dodatkowo upewnić, to pewnie dostrzeże w moim życiorysie określenie „Berkeley”.

W ten sposób z wielkim przekonaniem umieszcza mnie w koszu przypinających się do drzew ekologów.

Algorytm Facebooka przechodzi następnie do przesyłania mi większej ilości liberalnych kawałków, a firma będzie zarabiać, w miarę jak będę je klikał. Widoczność kanałów wiadomości opiera się na czterech podstawowych zmiennych – twórca, popularność, rodzaj wpisu i data – plus swoisty algorytm obliczeniowy reklamy [214](#). Kiedy konsumuję treści, wszystko jedno, czy są to wstępniaki z „Guardiana”, czy kawałki Elizabeth Warren wyrażającej wściekłość z jakiegoś powodu za pośrednictwem YouTube’a, czy mój przypadkowy znajomy rozprawiający o polityce, algorytm wie, co mi przesyłać, ponieważ zaklasyfikował mnie jako postępowca.

Co z tymi wszystkimi ludźmi, którzy nie wyrażają poglądów politycznych tak przejrzyście? Jak takim sprzedawać polityczne narracje? Wielu z nich to zapewne ludzie o poglądach umiarkowanych, bo taka jest większość Ameryki. I są oni znacznie trudniejsi do rozpracowania. Dla każdego z nich maszyna Facebooka będzie potrzebowała znacznie bardziej zaawansowanego algorytmu, który przeanalizuje ich sieć znajomych, działania, kod pocztowy, używane słownictwo i odwiedzane przez nich strony informacyjne. Oznacza to mnóstwo pracy i jest to praca mniej dochodowa.

I nawet po zakończeniu pracy całość nadal nie jest pewna, ponieważ poszczególne kosze z ludźmi o umiarkowanych poglądach przeznaczone do sprzedaży reklamodawcom nie bazują na bezpośrednich sygnałach od tych użytkowników, tylko na wiązках korelacji. A temu zawsze towarzyszą błędy. Moja okolica w Greenwich Village jest tak niebieska (torysowska), jak tylko można być – tylko 6 procent głosowało na Trumpa [215](#). Oznacza to z wielkim prawdopodobieństwem, że nie żyję w informatycznej bańce filtrującej, tylko w wyciszonej celi bez okien. Jest mi tam jednak całkiem dobrze, jak tylko dobrze może być w wyciszonej celi bez okien.

Ludzi o umiarkowanych poglądach trudno zaangażować i nie są łatwo przewidywalni. Wyobraźcie sobie wideo, na którym jakiś facet w kardiganie omawia zrównoważonym głosem wady i zalety handlu z Meksykiem. Ile kliknięć by dostał? Marketing dla ludzi o umiarkowanych poglądach jest jak hydroszczelinowanie w celu wydobycia gazu. Robi się to

tylko wtedy, gdy nie ma w zasięgu łatwiejszych możliwości. Z tego powodu i w taki sposób podsuwa się nam wszystkim coraz mniej wyważone i coraz mniej sensowne treści.

Facebook i pozostałe media kierowane algorytmami nie zawracają sobie głowy ludźmi o umiarkowanych poglądach. Jeśli natomiast wykryją, że ktoś jest zwartym republikaninem, to będą mu podsuwać coraz więcej republikańskich treści, aż będzie gotowy na twarde pałkarzy sprzedazowych (jak z książki *Heavy Hitters*), na radykalne posunięcia starej dobrej Partii Republikańskiej – rozmowy radiowe portalu informacyjnego Breitbart. Może nawet dotrze aż do Alexa Jonesa. Prawdziwi zwolennicy, zarówno z prawego, jak i z lewego skrzydła, klikają przynętę. Najwięcej kliknięć odbierają wpisy konfrontacyjne i wyrażające gniew. Takie kliknięcia podnoszą wskaźnik trafień wpisu, co winduje wpis w rankingu Google i Facebooka. A to z kolei przyciąga jeszcze więcej kliknięć i udostępnień. W najlepszych (najgorszych) przypadkach (a widzimy takie codziennie) historia albo filmik zaczynają być przekazywane wirusowo i docierają do dziesiątek albo setek milionów ludzi. I wszyscy wchodzimy głębiej w swoje bańki.

W ten sposób algorytmy pogłębiają polaryzację społeczeństwa. Możemy się uważać za racjonalnie myślące istoty, ale instynkt przetrwania głęboko w naszej świadomości dzieli świat na „my” kontra „tamci”. Gniew i oburzenie łatwo się rozpleniają. Nie sposób się powstrzymać od klikania na to wideo, gdzie Richard Spencer dostaje w zęby. Politycy mogą się czasem wydawać ekstremistami, ale ich zachowania są tylko odpowiedzią na zapotrzebowanie publiczne – na gniew podkreśniany codziennie przez dostarczane odpowiednimi kanałami wiadomości i na nasz własny marsz w kierunku jednej ze skrajności.

Klikanie kontra odpowiedzialność

Czterdzieści cztery procent Amerykanów i spora część świata szuka najnowszych wiadomości na Facebooku [216](#). Mimo to Facebook nie chce uchodzić za firmę medialną. Tak samo jak Google. Na rynku tradycyjnie uważa się, że firmy nie chcą łatki „media” ze względu na wartościowania

giełdowe. Dlaczego? Ponieważ firmy medialne są wyceniane na umiarkowanie szalone kwoty, a wielka czwórka przywykła do wycen z poziomów jonosfery – w setkach miliardów. W ten sposób każdy ze swoją niewielką, wyselekcjonowaną siłą roboczą może się czuć nie tylko bezpieczny i dobrze prosperujący, ale też obrzydliwie bogaty. I jest to strategia przetrwania zawsze pozostająca *en vogue*.

Inny powód, dla którego nie chcą się pozycjonować na rynku jako firmy medialne, jest bardziej skomplikowany. Szanowane firmy w biznesie informacyjnym rozumieją swoją odpowiedzialność wobec odbiorców i próbują się mierzyć z tym, jaką rolę odgrywają w kształtowaniu ich światopoglądu. Wiadomo, o czym mowa: obiektywność publikacji, sprawdzanie faktów, etyka dziennikarska, kulturalna forma prowadzenia dyskursu i temu podobne. Wymaga to mnóstwa pracy, więc obniża zyski.

Wiem, że wydawcy „New York Timesa”, z którym jestem najbardziej zaznajomiony, nie tylko chcieli właściwie zrozumieć wiadomości, ale też podać je w sposób wyważony. Jeżeli pojawiał się plik doniesień odwołujących się do lewicy, na przykład o deportacjach DREAM-ersów (dzieci nielegalnych amerykańskich imigrantów) albo o odrywających się i topniejących olbrzymich częściach lądolodu Antarktydy, redaktorzy starali się wprowadzić jakiś konserwatywny równoważnik, na przykład w postaci felietonu Davida Brooksa atakującego Obamę i jego reformę systemu opieki zdrowotnej.

Można by dyskutować bez końca, czy kurczące się szeregi odpowiedzialnych mediów rzeczywiście osiągają zamierzoną równowagę i czy rozumieją wydarzenia „właściwie”. Ale mimo wszystko próbują. Kiedy redaktorzy dyskutują, które fakty przedstawić, to przynajmniej biorą pod uwagę swoją misję polegającą na informowaniu. Kliknięcia i dolary to nie wszystko.

Tymczasem dla Facebooka to jest wszystko. Firma oczywiście próbuje ukrywać chciwość za postępową fasadą, ale w gruncie rzeczy mamy tu ten sam *modus operandi* co u pozostałych zwycięskich firm w informatycznym sektorze gospodarki, a na pewno wśród pozostałych jeźdźców wielkiej czwórki: wspierać markę wiodącą w polityce, być gorącym zwolennikiem wielokulturowości, zasilać całą firmę wyłącznie energią odnawialną, ale równocześnie pazernie podążać darwinowskimi ścieżkami w pogoni za

zyskiem, ignorując codzienne, rozgrywające się na naszych oczach niszczenie miejsc pracy.

Nie ma się co oszukiwać: jedyną misją Facebooka jest robienie pieniędzy. Skoro sukces firmy mierzy się kliknięciami i dolarami, to po co przedkładać prawdziwe informacje ponad fałszywe? Wystarczy wynająć kilka medialnych firm „interwencyjnych”, które zapewnią osłonę. Dla maszyny kliknięcie jest równe kliknięciu, czyli wszystkie działania edytorskie na całym świecie pojawiają się po to, żeby optymalizować produkcję maszyny Facebooka. Z tego powodu rodzą się szalone, fałszywe historie, które służą jako przynęta do klikania dla prawego i lewego skrzydła.

Pizza Gate, historia pizzerii Comet Ping Pong w Waszyngtonie, nabrała wielkiego rozpędu przy okazji wyborów w 2016 roku. Utrzymywano w niej, że brat Johna Podesta, szefa kampanii wyborczej Hillary Clinton, stał na czele działającego na zapleczu pizzerii gangu zajmującego się dziecięcą prostytutką. Uwierzyło w to wielu ludzi. Jakiś gość przyjechał samochodem z Karoliny Północnej, wioząc ze sobą strzelbę, w celu dokonania zamachu. Miał niezbyt jasny plan uwolnienia wykorzystywanych seksualnie dzieci, o których przeczytał. Wszedł do restauracji, strzelił, ale (tym razem) nikogo nie zranił, i został aresztowany [217](#).

Gównu w sandwiche zasada się na tym, że umieszczanie uzasadnionych informacji tuż obok spreparowanych czyni platformę Facebooka jeszcze bardziej niebezpieczną. Stojąc w kolejce w Kroger, można przypuszczać, że Hillary nie jest przybyszem z innej planety, bez względu na to, co twierdzą „Enquirer” i inne supermarketowe czasopisma. Ale obecność „New York Timesa” i „Washington Post” na Facebooku legitymizuje tamtejsze fałszywe doniesienia.

Platforma

Jakim sposobem Facebook mógłby wprowadzić jakąś formę nadzoru redakcyjnego? Dobrym miejscem, żeby zacząć, są przestępstwa związane z hejtowaniem. W tym wypadku łatwo się opowiedzieć po właściwej

stronie. A patrząc matematycznie, liczba ludzi, którzy chcą popełnić przestępstwa związane z hejtowaniem, nie jest bardzo wysoka. Facebook może podnieść rękę i oświadczyć: nigdy więcej hejtujących wpisów! W ten sposób, podobnie jak u pozostałych jeźdźców wielkiej czwórki, dyrektorzy firmy mogliby się przybrać w postępowe piórka, żeby zamaskować unikanie podatków oraz pazerne, konserwatywne, niszczące miejsca pracy działania, które bardziej przywodzą na myśl teorie Darwina niż (Elizabeth) Warren.

Fałszywe relacje w wiadomościach stanowią znacznie większe zagrożenie dla naszej demokracji niż kilku dziwaków w białych kapturach. Sęk w tym, że fałszywe relacje są częścią dobrze prosperującego interesu. Żeby się ich pozbyć, Facebook musiałby wziąć na siebie odpowiedzialność redaktora naczelnego najbardziej wpływowej (albo drugiej najbardziej wpływowej) firmy medialnej na świecie. Musiałby zacząć rozstrzygać, co jest prawdą, a co kłamstwami. A to wywołałoby oburzenie i podejrzenia – takie same, z jakimi spotykają się inne duże media. Co ważniejsze, wyrzucając na śmietnik fałszywe relacje, Facebook musiałby poświęcić miliardy kliknięć i ogromną część przychodów.

Facebook próbuje omijać krytykę treści, utrzymując, że nie jest kanałem medialnym, lecz *platformą*. Brzmi to rozsądnie, dopóki nie weźmie się pod uwagę, że termin *platforma* nie został stworzony po to, żeby zwalniać firmy z odpowiedzialności za powodowane przez nie szkody. A gdyby tak McDonald's po odkryciu, że ich wołowina jest w 80 procentach sztuczna i psuje nam zdrowie, ogłosił, że nie można go za to pociągnąć do odpowiedzialności, ponieważ nie jest fastfoodową restauracją, tylko fastfoodową *platformą*? Czy byśmy to tolerowali?

W obliczu kontrowersji rzecznik Facebooka stwierdził: „My sami nie możemy się stać arbitrami prawdy” ²¹⁸. No dobra, ale, do cholery, możecie chociaż spróbować. Jeżeli Facebook jest zdecydowanie największą platformą społecznościową docierającą do 67 procent dorosłych Amerykanów ²¹⁹ i jeżeli coraz więcej nas codziennie właśnie stamtąd czerpie najnowsze wiadomości, to Facebook de facto stał się największą informacyjną firmą medialną na świecie. Pojawia się zatem pytanie, czy na mediach informacyjnych spoczywa większa odpowiedzialność za

dopominanie się (i kontrolowanie) prawdy? Czy nie o to właśnie chodzi w mediach informacyjnych?

Ponieważ fala sprzeciwu nie słabła, Facebook wprowadził narzędzia pomagające w zwalczaniu fałszywych relacji. Użytkownicy mogą teraz oznaczyć historię jako fałszywą i zostanie ona wysłana do serwisu sprawdzającego fakty. Ponadto Facebook wykorzystuje oprogramowanie do identyfikacji potencjalnie fałszywych wiadomości [220](#). Jednak w przypadku obu tych metod, nawet jeśli relacja jest fałszywa, to zostaje co najwyżej oznaczona jako „sporna”. Etykieta „sporna” nie przekona wielu odbiorców w warunkach polaryzacji naszego klimatu politycznego oraz ze względu na efekt „zapory ogniowej” – jeżeli przedstawia się komuś dowody obalające jego przekonania, to taka osoba, chociaż przeczuwa ryzyko, usztywnia się w poglądach. Łatwiej oszukać człowieka, niż przekonać go, że został oszukany.

Wszyscy mamy skłonność do myślenia, że media społecznościowe są neutralne – one tylko obsługują całe to zamieszanie. W końcu jesteśmy autonomicznymi, myślącymi jednostkami i potrafimy odróżniać prawdę od fałszu. Możemy wybierać, w co wierzyć, a w co nie. Możemy wybierać, jak chcemy się kontaktować z innymi. Badania pokazują jednak, że naszym klikaniem kierują procesy z głębokiej nieświadomości. Naukowiec Benjamin Libet posłużył się elektroencefalografem (EEG), żeby pokazać, że aktywność kory motorycznej mózgu można wykryć na 300 milisekund wcześniej, zanim badana osoba poczuje, że zdecydowała się poruszyć [221](#). Klikamy bardziej pod wpływem impulsu niż przemyśleń. Kierują nami głębokie, nieświadome potrzeby przynależności, akceptacji i bezpieczeństwa. Facebook te potrzeby eksploatuje i skłania nas, żebyśmy spędzali więcej czasu na portalu (jego podstawowym miernikiem sukcesu jest czas spędzony na stronie), rozdając jak najwięcej lajków. Śle nam powiadomienia, przerywając pracę albo życie rodzinne naglącą informacją, że ktoś zalajkował nasze zdjęcie. Kiedy udostępniamy artykuł odpowiadający naszym poglądom politycznym i poglądom przyjaciół, oczekujemy lajków. A im bardziej zaangażowany artykuł, tym więcej odpowiedzi prowokuje.

Tristan Harris, były etyk projektowania Google i ekspert od technologii wykorzystywania ludzkiej wrażliwości psychicznej, porównuje

powiadomienia w mediach społecznościowych do automatów wrzutowych ²²². Obie te rzeczy nagradzają nas na różne sposoby: czujemy ciekawość – dostanę dwa lajki czy dwieście? Klikamy ikonę aplikacji i czekamy, aż machina ruszy – sekunda, dwie, trzy... Podsyćanie niecierpliwości tylko dosładza nagrodę. Mamy dziewiętnaście lajków. Czy w ciągu godziny dojdzie więcej? Trzeba będzie sprawdzić, żeby się przekonać. A kiedy już tam jesteśmy, to pod ręką są te spreparowane wiadomości, którymi boty zaśmiecają przestrzeń informacyjną. Czujemy, że wolno nam je udostępnić przyjaciołom, nawet jeżeli ich nie przeczytamy. Wiadomo, że akceptacja plemienia bierze się z udostępniania ludziom coraz więcej tego, w co i tak już wierzą.

Firma skrupulatnie zwraca uwagę, żeby nie zaszczepiać ani ludzkich (weźcie głęboki oddech!), ani żadnych innych osądów w procesach przetwarzania informacji. Utrzymuje, że jest to jej działanie na rzecz bezstronności. Ten sam powód podawała po wyrzuceniu całego zespołu redakcyjnego „Trendów”. Włączenie ludzi w przetwarzanie informacji przypuszczalnie wniosłoby wyraźną i ukrytą tendencyjność. Tyle że sztuczna inteligencja również jest tendencyjna – jest programowana przez ludzi tak, aby wybierać najbardziej klikalne treści. Jej priorytetami są kliknięcia, liczby i czas spędzony na platformie. Sztuczna inteligencja nie jest w stanie rozpoznawać fałszywych doniesień. W najlepszym razie może podejrzewać fałszerstwo, kierując się pochodzeniem. Wyłącznie ludzie, badacze faktów, potrafią ustalić, czy relacja jest spreparowana czy nie i jak wysoko umieścić ją na skali wiarygodności.

Cyfrowa przestrzeń potrzebuje zasad. Ale Facebook ma już zasady – pamiętamy sławną sprawę usunięcia symbolicznego zdjęcia z wojny w Wietnamie, nagiej dziewczynki uciekającej z płonącej wioski. Oprócz tego usunął jeszcze wpis norweskiego premiera krytykujący działania Facebooka. Człowiek-redaktor odczytałby zdjęcie jako symboliczny obraz wojny. Sztuczna inteligencja nie odczytała.

Jest jeszcze ważniejszy, chociaż nie tak nagłośniony w mediach powód, dla którego Facebook jak dotąd odmawia przywrócenia redaktorów – ponieważ to oznaczałoby koszty. Po co robić coś, co użytkownicy mogą sobie zrobić sami? Lepiej chować się za wolnością wypowiedzi, nawet jeżeli ma się teatr pełen ludzi, w którym ktoś krzyczy „pożar!”. Pojawiają

się obawy albo oburzenie? Tym lepiej! Facebook dobrze rozumuje, nie postrzegając siebie jako firmy medialnej. To przysporzyłoby mu dużo pracy i wprowadziło utrudnienia w rozwoju. Takich rzeczy wielka czwórka nie robi.

Utopia czy antyutopia

Platformy medialne, dla których to my jesteśmy produktami, sprawiły, że miliardy ludzi poczuły się silniejsze i bliższe innym ludziom i otrzymały techniczne możliwości przeżywania większej empatii. Z drugiej strony konsekwencją przesunięcia majątku ze starych firm medialnych do nowych będzie niszczenie miejsc pracy oraz, jak w przypadku każdego wrzenia, ryzyko.

Największe zagrożenia dla współczesnej cywilizacji pochodzą i pochodzą od ludzi i ruchów mających jedną wspólną cechę: kontrolujących funkcjonowanie mediów i naginających je do własnych mechanizmów działania, przy nieobecności czwartej władzy. Tę ostatnią kiedyś chroniono przed zastraszaniem i oczekiwano od niej aktywnego poszukiwania prawdy. Niepokojącym aspektem współczesnego duopolu medialnego – Facebooka i Google – jest postawa obydwu firm wyrażana przez: „Nie nazywajcie nas mediami, jesteśmy tylko platformą”. Takie uchylanie się od odpowiedzialności społecznej, umożliwiające różnym autokratom i wrogo nastawionym pozerom posługiwanie się fałszywymi wiadomościami, niesie ze sobą zagrożenie, że kolejnymi wielkimi mediami mogą być, na powrót, ściany jaskiń.

Rozdział 5

Google

Religia, która podkreślałaby wspaniałość świata odkrytą przez nowoczesną naukę, byłaby zdolna uwalniać pokłady uwielbienia i zachwyty zaledwie sączone przez konwencjonalne systemy wyznaniowe. Prędzej czy później taka religia na pewno się pojawi.

— Carl Sagan

Religia pana Sagana już tu jest – jest nią Google.

Większość ludzi, przez większość historii ludzkości, wierzy w siłę wyższą. Zatrważające zjawiska atmosferyczne doprowadziły nas do wykreowania obdarzonej wrażliwością istoty dyrygującej tymi zjawiskami w odpowiedzi na ludzkie zachowania. Religia przynosiła i nadal przynosi korzyści psychologiczne, jeżeli ktoś ma ku temu predyspozycje. Ludzie chodzący do kościołów, meczetów i innych świątyń osiągają wyższe wyniki w badaniach poziomu optymizmu i wzajemnej współpracy, które są podstawowymi drogami do osiągnięcia dobrobytu [223](#). Wierzący mają większe szanse przetrwania niż ich znajomi ateści [224](#).

Niestety w dojrzałych gospodarkach religia zamiera. W ciągu ostatnich dwudziestu lat w Stanach Zjednoczonych liczba ludzi deklarujących brak jakiegokolwiek afiliacji religijnej wzrosła o 25 milionów. Najsilniejszym sygnałem niewiary jest korzystanie z Internetu, odpowiedzialne za ponad jedną czwartą amerykańskiego odwrotu od religii [225](#). Dostęp do informacji i edukacji wyciął wierze niezły numer. Ludzie z dyplomami wyższych uczelni zwracają się ku religii rzadziej niż absolwenci szkół średnich [226](#), [227](#). Prawdopodobieństwo wiary w Boga spada także przy

wysokim ilorazie inteligencji (IQ). Tylko jedna na sześć osób z IQ powyżej 140 (superinteligentni) przyznaje się do czerpania satysfakcji z religii [228](#).

Kiedy Nietzsche ogłaszał, że Bóg umarł, nie był to okrzyk zwycięstwa, tylko lament nad utratą moralnego kompasu. Skoro jednak na całym świecie coraz więcej ludzi jest w stanie przetrwać i dobrze prosperować, to jakie spoiwo utrzymuje nas razem jako ludzką rodzinę? Co nam pomaga ulepszać nasze życie? I jak to jest, że coraz więcej się uczymy, odkrywamy więcej możliwości i znajdujemy odpowiedzi na pytania, które nas fascynują albo prześladowają?

Dobrze wiedzieć

Wiedza! Fascynujemy się nią od czasów antycznych. „Poznaj siebie”, napominała wyrocznia delficka. W epoce oświecenia kwestionowanie mitów było nie tylko czymś normalnym, ale wręcz szlachetnym, jako fundament wolności, tolerancji i postępu. Nauka i filozofia rozkwitły. Dogmaty religijne podważano prostym stwierdzeniem „odważ się na mądrość” (łac. *sapere aude*).

Pragniemy wiedzy bardziej niż czegokolwiek innego. Chcemy mieć pewność, że nasi małżonkowie wciąż nas kochają. Że nasze dzieci są bezpieczne. Kto ma dzieci, ten wie, że cały świat zaczyna się walić, kiedy dziecku coś dolega. Kiedy dzieciak budzi się rano z gorączką albo dostaje pokrzywki, musimy wiedzieć: Czy moje dziecko, mój wszechświat, wyzdrowieje? Logicznie myśląca część mózgu, kresomózgowie, jest w stanie (prawie) uspokoić gadzi lękowy mózg faktami.

Google odpowiada na wszystkie pytania. Nasi pogańscy przodkowie na ogół żyli wśród tajemnic. Bóg słyszał modlitwy, ale na wiele z nich nie odpowiadał. Jeżeli Bóg naprawdę do kogoś przemówił, oznaczało to, że ten ktoś słyszy głosy (alarmujące podczas każdej oceny psychologicznej). Większość religijnych ludzi czuje, że ktoś nad nimi czuwa, ale mimo to nadal nie wie (albo nie zawsze wie), jak postępować. Ludzie współcześni, inaczej niż nasi przodkowie, nauczyli się odnajdywać poczucie bezpieczeństwa dzięki faktom. Kiedy odpowiedzi na nasze pytania pojawiają się natychmiast, mamy zapewniony spokój. Jak wykryć tlenek

węgla? Oto pięć sposobów. Google podkreśla dodatkowo najważniejszą odpowiedź – właśnie to musisz wiedzieć, to napisane wielką czcionką, na wypadek gdybyś dostawał albo dostawała szau dokładnie w tym momencie.

Naszym najważniejszym instynktem jest instynkt przetrwania. Bóg miał nam dostarczać poczucia bezpieczeństwa, ale tylko tym, którzy kierowali się prawością i opierali się wszystkim pokusom. Historia roi się od wiernych, którzy zebrali, pościli i smagali się różgami, żeby wyblagać u Boga opiekę i odpowiedzi na pytania. „Czy jakieś inne plemię przygotowuje się, żeby nas zaatakować?”, pytano w Perperikonie wyrocznie polewając winem gorący kamień. „Kto jest naszym największym wrogiem?” W tamtych czasach ustalenie liczby głowic nuklearnych w Korei Północnej byłoby znacznie trudniejsze. Dzisiaj wystarczy wpisać pytanie w pole wyszukiwarki.

Modlitwa

Nauka od pewnego czasu szuka Boga albo wyższej inteligencji. W ciągu ostatnich stu lat podejmowano liczne, dobrze dofinansowane działania polegające na przeczesywaniu wszechświata w celu odkrycia emisji fal radiowych rejestrujących życie. Przykładem Poszukiwanie Pozaziemskiej Inteligencji (SETI, ang. *Search for Extraterrestrial Intelligence*). Carl Sagan przekonująco porównał te wysiłki do modlitwy, do podnoszenia wzroku ku niebu, przesyłania w górę danych i oczekiwania na odpowiedź inteligentniejszej istoty. Mamy nadzieję, że ta nadludzka istota będzie umiała przechwycić nasze dane, przetworzyć je i odesłać nam odpowiedź.

Na fali kryzysu wywołanego AIDS psychiatra Elisabeth Targ z Uniwersytetu Kalifornijskiego w San Francisco poprosiła bioenergoterapeutów z miejsca odległego aż o 2,5 tysiąca kilometrów, żeby modlili się za dziesięć osób z zaawansowanym AIDS, biorących udział w badaniu. Grupa kontrolna, także dziesięć osób, nie była wspierana żadnymi modlitwami uzdrowicieli. Rezultaty były zdumiewające i zostały opublikowane w „Western Journal of Medicine”. Podczas sześciomiesięcznego eksperymentu zmarły cztery osoby, wszystkie z grupy

kontrolnej. Doktor Targ przeprowadziła dalsze badania, które wykazały również statystycznie istotne różnice w poziomie CD4+ w grupie badanej i kontrolnej.

Niestety doktor Targ zmarła wkrótce po opublikowaniu wyników. Miała tylko 40 lat i zaledwie cztery miesiące przed śmiercią wykryto u niej glejaka. Zmarła w trakcie prowadzonych przez siebie badań, otoczona chaosem: kakofonią poleceń szamanów, tańcami słońca Indian Dakota i rosyjskimi bioenergoterapeutami. Po jej śmierci okazało się, że eksperyment nie spełniał wymogów analitycznych. Dalsza analiza ujawniła, że pacjenci, którzy zmarli w początkowym badaniu, byli najstarsi spośród dwudziestu uczestników. Jak zatem pokazała dalsza analiza, skuteczność modlitwy pozostaje kwestią przekonań [229](#).

Tymczasem modlitwy zanoszone do Google są wysłuchiwane. Google oferuje wiedzę każdemu, bez względu na pochodzenie społeczne czy poziom wykształcenia. Jeżeli ktoś ma smartfon (jak 88 procent konsumentów) [230](#) albo łącze internetowe (40 procent) [231](#), to może otrzymać odpowiedź na każde pytanie. Jeżeli ktoś ma ochotę przyjrzeć się niewielkiej części oszałamiająco różnorodnych pytań zadawanych Google w czasie rzeczywistym, to może wejść na stronę google.com/about i przewinąć w dół do *Czego obecnie szuka świat*. Trzy i pół miliarda ludzi dziennie spogląda nie ku niebu, tylko w dół, na swoje ekrany. I nikt ich nie będzie oceniał za niewłaściwe pytania. Absolutna ignorancja jest mile widziana: *Co to jest Brexit? Kiedy gorączka jest niebezpieczna? Albo najczystsza ciekawość: Najlepsze tacos w Austin?* Kierujemy do naszego nowoczesnego boga także pytania z samej głębi serca: *Dlaczego on nie oddzwania? Jak mam ocenić, czy powinienem się rozwieść?*

I cudownym zrzędzeniem losu odpowiedzi nadchodzą. Algorytmy Google, dla większości z nas owoc nadludzkiej interwencji, przywołują zestawienia pożytecznych informacji. Zarządzająca wyszukiwarką firma z Mountain View odpowiada na pytania, które nas prześladowają, banalne i wnikliwe, łagodząc nasze cierpienia. Rezultaty wyszukiwania stają się naszym benedykcyjnym: „Idź. Weź swoją nowo zdobytą wiedzę i żyj lepszym życiem”.

Zaufanie

Apple uważa się za najbardziej innowacyjną firmę na świecie [232](#). Amazon za firmę o najlepszej reputacji (cokolwiek to znaczy) [233](#). Facebook uchodzi za firmę, w której najlepiej się pracuje [234](#). Ale zaufania, które pokładamy w Google, nie da się z niczym porównać.

Jednym z powodów, dla których Google to nasz współczesny bóg, jest to, że zna nasze najgłębsze sekrety. Jest jasnowidzem prowadzącym rejestr naszych myśli i zamierzeń. Zadając pytania, ludzie wyznają Google rzeczy, których nie ujawniliby księdzu, rabinowi, matce, najlepszemu przyjacielowi ani lekarzowi. Wszystko jedno, czy chodzi o prześladowanie byłej dziewczyny, czy ustalenie, co wywołało wysypkę, albo sprawdzanie, czy ma się niezdrową obsesję, czy tylko bardzo lubi się stopy – zierzamy się Google z taką częstotliwością, jaka wystraszyłaby każdego przyjaciela, nawet najbardziej wyrozumiałego.

Zaufanie, jakim darzymy tę maszynę, jest ogromne. Mniej więcej jedno na sześć wyszukiwań to pytanie, które nie było zadawane nigdy wcześniej [235](#). Jaka inna instytucja – naukowa czy wyznaniowa – jest na tyle wiarygodna i obdarzana takim zaufaniem, żeby ludzie zwracali się do niej z pytaniami, na które wcześniej nie było odpowiedzi? Albo który guru jest taki mądry, żeby zainspirować tyle oryginalnych pytań?

Google podtrzymuje swoje boskie stanowisko, wyraźnie rozgraniczając, które wyniki wyszukiwania są organiczne (wynikające z systemu), a które płatne. Zwiększa to zaufanie do wyszukiwania Google, które wydaje się niezależne od funkcji handlowych. W rezultacie wyniki wyszukiwania (skrypty) Google dla wielu ludzi są niezrównanym strumieniem autentyczności. Ale Google gra na obie strony: wyszukiwanie organiczne utrzymuje neutralność, podczas gdy treści płatne umożliwiają przychody z reklam. I nikt nie narzeka.

Wierzmy, że w udzielaniu odpowiedzi na wyszukiwania nie ma żadnego boskiego planu. Że Bóg jest wszechmocny i bezstronny i wszystkie swoje dzieci kocha tak samo. Wyszukiwanie organiczne Google wyrzuca informacje uczciwe i niezależne, bez względu na to, kim się jest i o co się pyta. Wyniki wyszukiwania organicznego zależą tylko od relewantności w stosunku do wyszukiwanych określeń. Pozycjonowanie

(ang. *search engine optimization*, SEO) może pomóc twojej stronie dać się wybrać i przesunąć w górę na liście, ale mimo to SEO jest bezpłatne i oparte na trafności.

Konsumenci ufają wynikom organicznym. Uwielbiamy tę bezstronność i klikamy wyniki organiczne częściej niż ogłoszenia. Mylimy się o tyle, że Google zarabia, biorąc opłatę od każdego (Nespresso, Long Beach Nissan czy Keds), kto chce podsłuchiwać nasze nadzieje, marzenia i obawy, a nam podsuwa pomysły, jak sobie z tymi nadziejami, marzeniami i obawami radzić.

Tak jak były komputery osobiste przed Apple, księgarnie internetowe przed Amazonem i sieci społecznościowe przed Facebookiem, tak były też wyszukiwarki przed Google – Just Ask Jeeves czy Overture. Każdego z jeźdźców wielkiej czwórki oddzieliły od pozostałych – i uczyniły zdobywcą świata – jedna czy dwie pozornie drugorzędne cechy produktu. Było to wzornictwo Jobsa i architektura Wozniaka dla Apple II, system ocen i komentarzy dla Amazona i zdjęcia dla Facebooka. Dla Google decydującymi czynnikami okazały się elegancko prosta strona główna oraz fakt, że reklamodawcy nie mieli wpływu na wyniki wyszukiwania (wyszukiwanie organiczne).

Wszystkie te cechy mogą się wydawać mało istotne dwadzieścia lat później, ale w swoim czasie każda z nich była objawieniem. Google zadało sobie wiele trudu, żeby zapracować na zaufanie. Jego kolorowa, nieprzeładowana szczegółami strona domowa nawet największemu internetowemu nowicjuszowi mówiła: „Zrób to. Wpisz, co tylko chcesz wiedzieć. Nie ma w tym żadnego podstępu i nie wymaga to żadnej specjalistycznej wiedzy. *Wszystkim* się zajmiemy”. Zarazem kiedy użytkownicy zdawali sobie sprawę, że otrzymują najlepszą odpowiedź, a nie tę, za którą najlepiej zapłacono, było to, jakby widzieli – pozostając przy biblijnej analogii – Drogę, Prawdę i Światło. Tworzyła się więź, która przetrwała całe pokolenie i uczyniła z Google najbardziej wpływową firmę wielkiej czwórki.

Zaufanie rozciągnęło się nie tylko na użytkowników Google, ale, co równie ważne, także na jego klientów korporacyjnych. Dzięki formule aukcji, jeśli reklamodawcy potrzebują ruchu na stronie, klienci ustalają cenę za kliknięcie. Kiedy zapotrzebowanie spada, spadają też ceny i płaci się tylko trochę więcej, niż chciał zapłacić ktoś inny. I rośnie przekonanie, że

Google nie jest drapieżne. W rezultacie klienci korporacyjni wierzą, że działalność Google opiera się na matematyce, a nie na chciwości. I znowu chodzi o prawdę – uczciwą, bezstronną, nieustannie kalibrowaną tak, by była równo dostępna.

Porównajmy to z zaufaniem do pozostałych mediów. Większość z nich rzeczywiście i celowo nie tłumaczy, gdzie brednie się zaczynają albo kończą, i udaje, że redakcja i reklama są od siebie oddzielone chińskim murem. Niektóre są bardziej przejrzyste od innych, ale słysząc, jak przemawiają przez nie pieniądze. Kto chce, żeby regularnie pisali o nim w „Vogue’u”, ten musi się reklamować. To nie przypadek, że Marissa Mayer dostała u nich artykuł z sesją fotograficzną u czołowego fotografa mody w tym samym roku, kiedy Yahoo! sponsorowało galę „Vogue’a” w Metropolitan Opera.

Właściciele akcji Yahoo! zapłacili 3 miliony dolarów, żeby pani Mayer mogła pokazać się w „Vogue’u” [236](#). Google przeciwnie, utrzymuje swoją stronę startową nietkniętą, zarezerwowaną wyłącznie dla wyszukiwania, jeśli nie liczyć Google Doodles („gryzmoły Google”), czyli animacji logo ogólnodostępnej usługi. Żaden reklamodawca za żadne pieniądze nie może kupić miejsca na stronie startowej. Google przewidziało zapotrzebowanie na gospodarke zaufania w epoce Internetu i pomogło ją stworzyć.

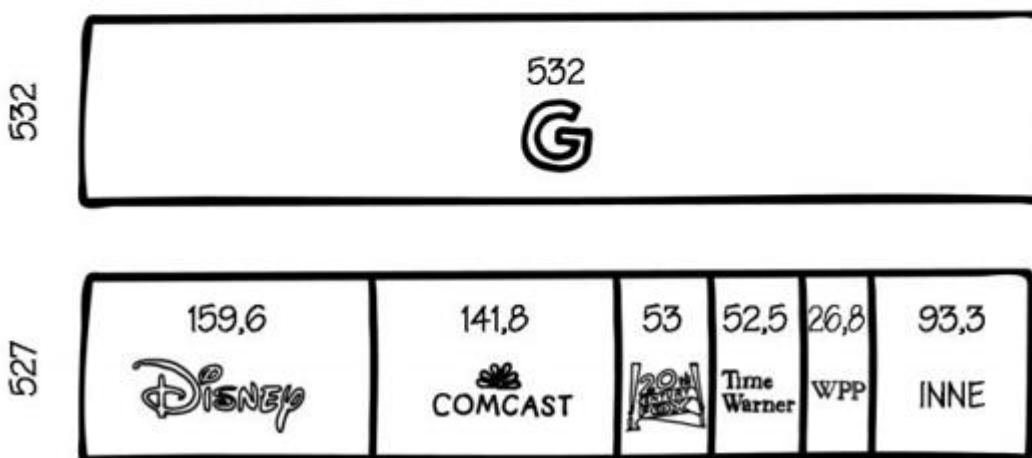
W trzecim kwartale 2016 roku Google odnotowało 42-procentowy wzrost liczby płatnych kliknięć. Pozyskany przychód (kwota na kliknięcie) zmalał jednak o 11 procent. Analitycy błędnie uznali to za zły znak. Spadek cen rzeczywiście świadczy na ogół o utracie pozycji na rynku, ponieważ żadna firma nie obniża cen dobrowolnie. Umknęło nam jednak – i tu jest pies pogrzebany – że w tym samym roku Google, obniżając koszty dla reklamodawców, zwiększyło jednocześnie przychód o 23 procent [237](#). Kiedy konkurencja obniża ceny o 11 procent, nie ma znaczenia, czy jest się „New York Timesem” czy Clear Channel Outdoor. Ale mówi się, że Google jest wspaniałomyślne w tym, co robi, i wcale nie jest zdesperowane. A gdyby tak BMW co roku radykalnie ulepszało swoje samochody, obniżając ceny o 11 procent? Wiadomo, reszta branży miałaby problem z nadążaniem. I oczywiście reszta branży, oprócz Facebooka, ma problemy z dotrzymaniem kroku Google.

W 2016 roku Google zebrało na tacę 90 miliardów dolarów i zarządzało przepływem gotówki w wysokości 36 miliardów [238](#). Kongres kilkakrotnie debatował nad przyrostowym podatkiem w sektorach, w których funkcjonowanie firmy pozwala znacznie przewyższać wskaźnik S&P, ale nikt nigdy nie zasugerował dodatkowego podatku dla Google. W wielu wyznaniach religijnych każdy, kto nie odwróci wzroku od oblicza boga, naraża się na pewną śmierć. Pewnie taki sam los spotkałby karierę każdego kongresmana, który spróbowałby ingerować w rozwój Google.

Google dąży do obniżania, a nie podnoszenia cen, podobnie jak inni wielcy jeźdźcy. Większość firm konsumenckich prze w odwrotnym kierunku. Poświęcają dużo czasu na obliczanie maksymalnych kwot, jakie można by pobierać, i chcą zgarniać całą nadwyżkę wartości konsumenckiej. (Rezerwujesz lot tego samego dnia? Pewnie lecisz w interesach. W takim razie prosimy, żebyś postarał się bardziej). Google działa inaczej, dlatego z roku na rok tak wyraźnie się rozrasta i tak jak inni jeźdźcy wysysa zyski ze swojego sektora. Ironią losu jest to, że ofiary same zaprosiły Google do siebie, pozwalając mu wpełznąć w swoje dane. Obecnie nadzwyczajna kapitalizacja giełdowa Google jest taka, jak kapitalizacja ośmiu kolejnych największych firm medialnych razem wziętych [239](#).

KAPITALIZACJA GIEŁDOWA W MILIARDACH DOLARÓW

Luty 2016



Yahoo! Finance, dane z lutego 2016, <https://finance.yahoo.com/>

Niewielu ludzi potrafi wyjaśnić, jak działa Google. Albo czym właściwie jest Alphabet. Alphabet stał się korporacją w 2015 roku, a Google jest jedną z jej jednostek zależnych, obok Google Ventures, Google X and Google Capital ²⁴⁰. Ludzie mają pojęcie, czym jest Apple – Apple tworzy piękne przedmioty otaczające komputerowe procesory. Ludzie rozumieją Amazon – kupujesz masę rzeczy za niską cenę, potem ludzie (roboty) w dużym magazynie biorą to, pakują i dostarczają do ciebie, szybko. Facebook? Sieć znajomych podłączonych do reklam. Ale niewielu ludzi rozumie, co dzieje się w firmie holdingowej, która „trzyma” gigantyczną wyszukiwarke.

Raport mniejszości

Film z Tomem Cruise’em *Raport mniejszości* z 2002 roku przedstawia świat, w którym troje zmutowanych ludzi, „prekogów”, potrafi zobaczyć przyszłość i przewidywać przestępstwa. W ten sposób policja może interweniować, zanim faktycznie dojdzie do zbrodni. Jedna z prekogów potrafi przewidywać lepiej niż pozostali i od czasu do czasu widzi alternatywną, niewidoczną dla innych wersję przyszłości. Jej lepsze wizje są włączane do akt jako „raport mniejszości”.

Google jest takim lepszym prekogiem. Oto parę zapytań, które ludzie wpisali w Google przed popełnieniem morderstwa, niestety odkryte przez władze dopiero po popełnieniu zbrodni:

„Przerwa na skręcenie karku”

„Kiedy ktoś cię wkurwia, to warto się wysilać, żeby go zabić?”

„Średnie wyroki za nieumyślne spowodowanie śmierci i morderstwo”

„Śmiertelne dawki digoksyny”

„Czy można zabić kogoś we śnie tak, żeby nikt nie pomyślał, że to było morderstwo?”

Potyczki z Apple w kwestii prywatności z 2016 roku będą się wydawać banalne, kiedy wzrosną zdolności Google do prekognicji. Nadejdzie to,

kiedy cieniutka nakładka sztucznej inteligencji na powierzchni każdego zapytania i kilku innych strumieni danych, w tym naszego przemieszczania się, zacznie być skutecznie stosowana do przewidywania przestępstw, chorób i cen akcji. Informacje zawarte w smartfonie mogą już teraz posłużyć do umieszczenia przestępcy w więzieniu. Ale ciągi zapytań wpisywanych w wyszukiwarkach, sunących do komputerów wprost z naszych gadzich mózgów... tam dopiero da się znaleźć naprawdę frapujące gówno. Dla rządów, hakerów i nieuczciwych pracowników pokusa tworzenia przewidywalnych powiązań pomiędzy intencją a działaniem będzie nie do odparcia.

Przyjrzyjcie się swojej niedawnej historii wyszukiwania – odkrywamy przed Google rzeczy, których nie powierzylibyśmy nikomu innemu. Wierzymy naiwnie, że tylko ten Wielki Nieznany może słyszeć nasze myśli. Postawmy jednak sprawę jasno: Google też słucha.

Jak dotąd Google po mistrzowsku trzymało ten lęk pod kontrolą i – o ile wiemy – nie wykorzystywało możliwości przepowiadania za pomocą algorytmów. Nawet w początkowym motto, „Nie bądź nikczemny”, firma starała się wzmocnić boską dobroć tej prawie nadprzyrodzonej istoty ²⁴¹. Co więcej, można od nich dostać zakaz. Google wyrzuciło pożyczkodawców krótkoterminowych, białych suprematystów albo, inaczej mówiąc, każdą firmę, która pożyczła na więcej niż 36 procent. Zostali oni, parafrazując slogan, „wtrąceni w zewnętrzne ciemności” – w nieznanne.

Chyba najcięższym grzechem jest jednak próba ogłupienia Boga, to znaczy ogrania algorytmu wyszukiwania Google. Codziennie pojawia się 3,5 miliarda wyszukiwań ²⁴², czyli w zasadzie za każdym razem gdy używamy wyszukiwarki, algorytm wyszukiwania robi się o jedną trzypółmiliardową lepszy ²⁴³. Ale nie zawsze tak jest. W 2011 roku dochodzenie „New York Timesa” ujawniło, że konsultant pracujący dla JCPenney całymi tysiącami tworzył fałszywe linki, żeby stworzyć pozory, iż strona JCPenney jest bardziej informatywna (większa liczba stron jest z nią zlinkowana). Te fałszywe linki sprawiły, że algorytm Google umieszczał stronę na niemal najwyższym miejscu w rankingach, co podkreśliło sprzedaż. Kiedy „Times” odkrył optymalizację, JCPenney natychmiast odczuł gniew boży. Firma została odesłana w zapomnienie – aż

na drugą stronę wyników wyszukiwania Google, co jest chyba równoznaczne z pozostawieniem na drugim brzegu Jordanu ²⁴⁴.

Jedną ze straszliwych boskich mocy jest wiedza nie tylko o tym, co robimy, ale także o tym, co chcemy zrobić. Nawet jeśli nikomu się nie zwierzyłaś, to zdaniem wielu wyznawców Bóg i tak wie, że idąc przez centrum handlowe, bezwstydnie pragniesz pary czółenek Tory Burch Jolie albo słuchawek Bose QuietComfort. Albo że ciągnie cię do dziewczyn z tatuażami. Bóg jest świadkiem i rejestratorem takich pokus.

Sygnalizujemy nasze tajne intencje przez zapytania, dostarczając wyszukiwarce Google nadprzyrodzonych zdolności reklamowych. Tradycyjny marketing dzielił nas na plemiona: Latynosów, burków, emerytów, fanów sportu, niepracujących matek z zamożnych dzielnic i tak dalej. Jako członkowie plemienia jesteśmy uważani za jednakowych. W 2002 roku każdy bogaty biały mieszkaniec podmiejskiej dzielnicy nosił bojówki, słuchał Moby'ego i jeździł audi. Tymczasem Google dzięki zapytaniom – razem ze zdjęciami, e-mailami i pozostałymi danymi, jakie dostarczamy – identyfikuje nas jako osoby z różnymi problemami, celami i pragnieniami. Takie dochodzenie prawdy daje Bogu przewagę w branży reklamowej. Może nam podsuwać reklamy, które są lepiej dopasowane i przynoszą nam więcej zadowolenia, ponieważ są skrojone na miarę naszego osobistego szczęścia.

Spora część marketingu to (przebrana za naukę) sztuka najskuteczniejszej zmiany zachowań. Marketing chce, żebyśmy kupowali coś zamiast czegoś innego, myśleli o czymś, że jest fajne, a o czymś innym, że jest do bani. Google pozostawia trudne, kosztowne rzeczy innym i po prostu daje ludziom to, czego chcą, kiedy podniosą cyfrową rękę i powiedzą: „Chcę czegoś w tym rodzaju”. Właściwie jest jeszcze lepiej: Google dopasowuje ludzi do firm (przez AdWords), jeszcze zanim się dowiedzą, czego chcą (poleć Delta), zaledwie sygnalizując intencję na przykład wyszukiwaniem informacji o wycieczkach na Akropol albo nieznacznym zainteresowaniem greckimi wyspami.

Stary bóg

Jeżeli Google jest bogiem informacji w epoce Internetu, to najbardziej zbliżoną do niego rzeczą, jaką mieliśmy w starej gospodarce, może z wyjątkiem wieczornych wiadomości, był „New York Times”. Jego odwieczne motto – „Wszystkie wiadomości, które nadają się do druku” – pokazuje jego aspiracje. Redakcja codziennie rozstrzyga, co jest ważne i co powinniśmy wiedzieć. Oczywiście „New York Times” ma swoje uprzedzenia, jak każda ludzka instytucja, ale jego dziennikarze są dumni z tego, że ich wybory pozostają (w pewnym sensie) pod kontrolą. Widzą w sobie ludzi podtrzymujących postępowe wartości Zachodu i odciągają nas od wiadomości, które nie nadają się do druku, bez względu na to, czy jest to pornografia, propaganda czy podszywająca się pod wiadomości reklama.

Redaktorzy „New York Timesa” roztaczają pieczę nad naszymi poglądami o świecie, który zamieszkujemy. Kiedy redaktorzy wybierają artykuły na pierwszą stronę, to ustalają plan działania dla telewizji, wiadomości radiowych i dla całego głównego nurtu poglądów na świat. Ich relacje krążą po świecie – starym (40 procent liderów narodowych otrzymuje co rano jakąś wersję „New York Timesa”) i nowym (Facebook i Twitter).

Dziennikarstwo to ciężka i czasami niebezpieczna praca, która polega na poszukiwaniu prawdy w odróżnieniu od komercji. „New York Times” robi to lepiej niż jakakolwiek inna firma medialna na świecie. Ma jednak coraz mniejsze możliwości pobierania wynagrodzenia za ponoszone ryzyko i umiejętności demonstrowane w redakcji informacyjnej.

W gruncie rzeczy Google i Facebook wykonują lepszą robotę niż zarząd „New York Timesa”, pobierając wynagrodzenie za pracę dziennikarzy „New York Timesa”. Wierzę, że gdyby „Times” odmówił zamieszczania jakichkolwiek swoich treści na platformach Google czy Facebooka, to te młodsze firmy straciłyby na wartości przynajmniej 1 procent. Artykuły „Timesa” zapewniają im ogromną wiarygodność, a w zamian „New York Times” otrzymuje... bardzo mało.

W Nowym Jorku coraz mniej „Timesa”

W 2008 roku przepaść pomiędzy rosnącym Google a stojącym na czele „New York Timesem” była mniejsza niż dzisiaj. Google rozpoczęło już na dobre swój pochód, z kapitalizacją giełdową ponad 200 miliardów dolarów, ale „New York Times” był ogromnie informatywny ²⁴⁵. Wraz z nastaniem iPhone’ów i pojawieniem się tabletów trzy lata później platformy i urządzenia potrzebowały treści, a „Times” miał najlepsze. Bez treści „Timesa” Google byłoby w niekorzystnej sytuacji w stosunku do każdego, kto by tymi treściami dysponował, nie mówiąc już o samym „Timesie” .

Zdawało mi się wtedy, że w epoce cyfrowej treści „New York Timesa” mogły i powinny być warte miliardy. Razem z dwójką studentów z kierunków finansowych Uniwersytetu Nowojorskiego (NYU) oszacowaliśmy każdy aspekt Times Company. Nasze wnioski: Times Company było firmą wartą 5 miliardów dolarów zamkniętą w 3-miliardowym ciele. Skontaktowałem się wtedy z Philem Falcone’em, założycielem Harbinger Capital Partners. Phil i ja byliśmy wcześniej partnerami. Chcę przez to powiedzieć, że jego fundusze zapewniły nam kapitał do uzyskania dużego udziału własnościowego, otrzymania miejsc w radzie i możliwość opowiadania się po stronie zmian.

Phil wychował się w Minnesocie jako jedno z dwanaściorga dzieci. Zanim został menedżerem funduszu zabezpieczającego (hedgingowego), był mistrzem hokeja na Harvardzie. Nastawiony na cel introwertyk, w 2006 roku jako jeden z sześciu inwestorów z jajami ze stali mocno postawił na rynki kredytowe. Przyniosło to Philowi i jego inwestorom miliardy dolarów. Biuro Harbinger było źle wykończone czereśniowym drewnem, stały tam sztuczne rośliny i stare podłogowe wentylatory, utrzymujące chłód „parkietu giełdowego”. Wyglądało to jak biuro Regus w Cleveland, tyle że pozbawione uroku.

Zaprezentowałem Philowi pomysł. Wymagało to i kapitulacji, i walki. Zaproponowałem, że Times Company mogłaby sprzedać 10 procent byłemu dyrektorowi naczelnemu Google, Ericowi Schmidtowni, i dać mu stanowisko dyrektora naczelnego gazety. To była kapitulacja. Zakładałem, że Schmidta było stać na zakup więcej niż 10 procent firmy, połączony z otrzymaniem stanowiska i (albo) dodatkowych korzyści. Eric wcześniej wyrwał się w górę na stanowisko prezesa Google, otwierając drogę awansu na stanowisko dyrektora naczelnego dla Larry’ego Page’a.

Liczyłem na to, że Eric będzie bardziej otwarty na nowy pomysł (ocalenie amerykańskiego dziennikarstwa), niż byłby w przeszłości. Udziały dawały mu okazję do zarabiania pieniędzy, chociaż na pewno nie w takiej skali jak w wielkiej czwórce. (Nadal jestem przekonany, że gdyby „New York Times” obwołał Schmidta swoim dyrektorem naczelnym, to wartość firmy byłaby znacznie wyższa).

Kolejnym krokiem dla firmy, kontynuowałem, byłaby walka. „New York Times” powinien natychmiast odłączyć się od Google i od tego momentu odmawiać Google i wszystkim innym firmom prawa do analizowania swoich treści. Wówczas, gdyby Google lub inny gracz chciał otrzymać licencję na treści „Timesa”, musiałby za to płacić, i to płacić więcej niż każdy inny zainteresowany. Tylko jedna z firm, Google, Bing, Amazon, Twitter czy Facebook, mogłaby zapewniać swoim użytkownikom nieograniczony dostęp do naszych treści – ta, która płaciłaby najwięcej.

Mój plan zakładał następnie rozszerzenie tej strategii poza „New York Timesa”. Wyobraziłem sobie stworzenie konsorcjum właścicieli gazet, Sulzbergerów „New York Timesa”, Grahamsów z „Washington Post”, Newhouse’ów, Chandlersów, Pearsonów, niemieckiego Axla Springera i innych. Grupa ta reprezentowałaby najwyższą jakość, najbardziej zróżnicowane treści medialne zachodniego świata.

Była to nasza jedyna szansa na powstrzymanie upadku drukowanego dziennikarstwa i przechwycenie (na powrót) miliardów dolarów majątku akcjonariuszy, przynajmniej na jakiś czas. Mogło to stworzyć potężną broń do walki z Google, również dla przegranej wyszukiwarki Bing Microsoftu. Bing w tamtym momencie miał około 13-procentowy udział w wyszukiwaniach. Ekskluzywne prawa do korzystania ze zróżnicowanych treści za pośrednictwem powszechnie rozpoznawalnych marek, „New York Timesa”, „Economist” czy „Der Spiegel”, na pewno były warte kilku punktów udziału w rynku. A sposób różnicowania rynku był wart miliardy.

Obecnie branża wyszukiwarek jest warta pół biliona dolarów. Niektórzy sprzeczałiby się, że więcej, ponieważ z technicznego punktu widzenia Amazon jest wyszukiwarką z dołączonym magazynem sklepowym. Oznacza to, że każdy punkt udziału w rynku dla tej branży ma wartość ponad 5 miliardów dolarów. Mój plan polegał na utworzeniu konsorcjum, licencjonowaniu treści i przystąpieniu do wypierania z rynku firm

informatycznych, które wytwarzały miliardy wartości dla swoich interesariuszy, korzystając z naszych treści.

Nawet gdy bańka spekulacyjna na rynku nieruchomości wykazywała oznaki napięcia, a reklama dryfowała w stronę Internetu, „New York Times” finansowo mocno stał na nogach, a stan posiadania liczył się w grze. Rupert Murdoch dopiero co kupił „Wall Street Journal” za 5 miliardów dolarów, a „Times” sprzedawał się po znacznie mniejszej wielokrotności.

Poza tym weszli wokół inni kupcy. Słyszałem z dwóch różnych źródeł, że również Michael Bloomberg rozważał złożenie oferty na „New York Timesa”. Zdaje się, że z powodu ograniczeń kadencji był tuż od konieczności opuszczenia stanowiska, a „Times” był idealnym projektem dla nowojorskiego miliardera, który wprowadził dziennikarstwo finansowe w epokę cyfrową, tworząc po drodze dziesiątki miliardów wartości dla akcjonariuszy. (W tamtym czasie nie wiedzieliśmy, że dla Michaela Bloomba ograniczenie kadencji jest raczej sugestią niż realną przeszkodą. Bloomberg nakłonił radę miejską na trzecią kadencję).

Ostatecznie, gdyby wszystko inne zawiodło, Times Company posiadała trochę majątku, który moglibyśmy sprzedać, między innymi:

- siódmy co do wysokości budynek w Ameryce,
- about.com,
- 17 procent Boston Red Socks (a to skąd?).

Były to składniki majątku traktowane przez rynki finansowe jako aktywa gazety, co oznaczało, że ich wycena była wielokrotnością zysków przypisywanych firmie wydawniczej (niskich). Dlatego dysponowanie nimi oznaczałoby przyrost majątku akcjonariuszy. Analiza części składowych pokazała, że kupując jedną akcję Times Company, dostawało się ją niemal za darmo, biorąc pod uwagę wartość pozostałych składników majątku.

Lobbowałibyśmy także, żeby ukrócić dywidendy – coroczną wypłatę dla akcjonariuszy w wysokości około 25 milionów dolarów. Firma potrzebowała tej gotówki, żeby reinwestować w innowacje. Z tego, co wiem, dywidendy były jedynie zabezpieczeniem, żeby Arthur Sulzberger i Dan Golden nie obrywali podczas rodzinnych spotkań, ponieważ

dostawali od 3 do 5 milionów rocznie za rozpieprzenie firmy dziadka i jądanie lunchów z Butrusem Butrus-Ghalim. Po prostu reszta kuzynów też chciała dostać swój kawałek tortu.

Harbinger Capital, firma Phila, oraz Firebrand Partners (tak nazwałem swoją firmę) stworzyły zespół do zakupu około 18 procent akcji Times Company za 600 milionów dolarów. To uczyniło z nas największych akcjonariuszy. Ogłosiliśmy, że chcemy czterech miejsc w radzie nadzorczej i będziemy namawiać akcjonariuszy, żeby wybierali do rady reformatorów opowiadających się za nowym porządkiem. Chcieliśmy, żeby firma sprzedała poślednie aktywa i zwiększyła nakłady na działania cyfrowe. Harbinger był mięśniami (kapitałem), a Firebrand mózgiem (prowadził walkę jako pełnomocnik, wchodził do rady, wpływał na decyzje dotyczące alokacji kapitału i na strategię, uwalniał majątek etc.).

Nasz plan trafił na opór wewnątrz firmy. Podczas wstępnego spotkania z zarządem, po tym jak wyłożyliśmy nasze przemyślenia, Arthur Sulzberger stwierdził z oburzeniem: „Nie przedstawiliście ani jednej rzeczy, o której byśmy dotąd nie pomyśleli”. Mimo to raczej nie byliśmy zdania, że zarząd mógł się obejść bez pomocy. Za ścianami budynku „New York Timesa” (wieżowca zaprojektowanego przez Renza Piano, którego chciałem się pozbyć) na Czterdziestej Pierwszej Ulicy rozpętało się piekło. Nie doceniłem, jak bardzo media były zainteresowane... sobą. W ciągu 24 godzin od ogłoszenia naszej strategii przed moją salą na Uniwersytecie Nowojorskim pojawili się paparazzi.

Mediom podobało się także dokładanie wydawcy i prezesowi „New York Timesa”, Arthurowi Sulzbergerowi. Pewien reporter z Reutera, pracujący nad artykułem o stosunkach w rodzinie Sulzbergerów, zadzwonił kiedyś na moją komórkę o jedenastej w nocy. Powiedział, że następnego dnia wyleją go z pracy, jeśli nie dostarczę mu czegoś, czegokolwiek, do artykułu o naszej bitwie z „New York Timesem”.

Skompilowałem, używając rozmaitych przyborów papierniczych, rozbudowane drzewo rodzinne – z kuzynami w pierwszej i drugiej linii – którego poziom uszczegółowienia był absolutnie odrażający. Stało się jasne, że światowe media nie potrafią sobie poradzić z tym, jaki właściwie mają stosunek do ludzi, którzy są tych mediów właścicielami.

Arthur Sulzberger i ja poczuliśmy do siebie natychmiastową, prawie instynktowną wzajemną niechęć. Patrzyliśmy na świat inaczej,

z zupełnie różnych punktów widzenia. Moje całe życie było dążeniem do wiedzy i pozycji oraz lękiem, że nigdy ich tak naprawdę nie zdobędę. Największym strachem Arthura było (jak sądzę) to, że je straci. I mówiąc wprost, to on był dyrektorem generalnym. Dał to stanowisko Janet Robinson tylko po to, żeby się pozbyć głównianej roboty dyrektora generalnego: zwalniania ludzi, sporządzania sprawozdań finansowych i tak dalej. Ale to on podejmował najważniejsze decyzje i pobierał wynagrodzenie na poziomie dyrektora generalnego.

Sulzbergerowie, jak wiele rodzin medialnych, stosują podwójną strukturę udziałowców, żeby trzymać ich pod kontrolą. Na ogół uważa się, że media odgrywają szczególną rolę w naszym społeczeństwie i nie powinny zależeć od zmian w sposobach myślenia akcjonariuszy. Większość (Google, Facebook, Cablevision) używa tego jako podstępu, żeby rodziny mogły utrzymywać kontrolę nad firmą przy jednoczesnej dywersyfikacji udziałów (czyli sprzedaży akcji).

„New York Times” nie jest jedną z takich firm. Rodzina jest głęboko zaangażowana w dziennikarstwo. I po tym, jak poznałem Arthura, stało się oczywiste, że kondycja finansowa „New York Timesa” liczy się tylko w kontekście podążania za tym, co ma największe znaczenie – za sposobem uprawiania dziennikarstwa w „Timesie”. Wyobrażam sobie, że Arthur często budzi się zły zimnym potem z przerażenia, że to on mógłby zostać tym kuzynem, który stracił „Timesa”.

Tak więc Sulzbergerowie, jak wiele rodzin posiadających gazety, mieli 18 procent, czyli mniejszość udziałów, ale kontrolowali dziesięć spośród osiemnastu miejsc w radzie nadzorczej. Oznaczało to, że agitator, taki jak ja, musiałyby skłonić do niekonwencjonalnych zachowań cały tłum przyjaciół i członków rodziny. Po przedstawieniu naszych poglądów na temat alokacji cyfrowej i kapitałowej zaczęliśmy się spotykać z akcjonariuszami, żeby ocenić, jakie mamy poparcie. Doroczne spotkania są jak wybory, a akcjonariusze (w tym wypadku akcjonariusze klasy A) mają prawo głosować, kto będzie ich reprezentować w radzie. Większość akcjonariuszy, z którymi się spotkaliśmy, miała dosyć i uważała, że zarząd „New York Timesa” zaczął źle zarządzać firmą. Wszystko wskazywało na to, że firma dojrzała do zmian.

W następnym tygodniu dyrektor generalna gazety Janet Robinson oraz dyrektor Bill Kennard poprosili o spotkanie z Philem, beze mnie, żeby

zobaczyć, czy zdołamy dojść do porozumienia. Wiedzieli zatem, że na spotkaniu akcjonariuszy przegrają. Wydawało mi się, że Phil powinien był zażądać wszystkich czterech miejsc w radzie, do których nominowaliśmy dyrektorów. Phil jednak stwierdził, że powinniśmy okazać trochę dobrej woli i zadowolić się dwoma. To był błąd – potrzebowaliśmy kilku głosów, żeby przebić się przez kakofonię przemyślanych uwag zarządu, nie powierzając jednocześnie Arthurowi ani Janet prawdziwego przywództwa.

Times Company zgodziła się błyskawicznie, pod jednym warunkiem: że nie zajmę jednego z tych dwóch miejsc (zob. wyżej: instynktowna niechęć). Phil rozumiał, że chodziło o moje własne zainwestowane pieniądze i że nie przekonają mnie kwartalne obiady z Nickiem Kristoffem i Thomasem Friedmanem plus 200 tysięcy dolarów wypłaty (pensja i dodatki) dla członka rady. Że zamiast tego będę nalegał na zmiany. Dlatego zażądał dla mnie jednego z miejsc, a oni się przychyliłi.

Na dorocznym spotkaniu w 2008 roku Jim Kohlberg i ja zostaliśmy wybrani do rady podczas typowego spotkania akcjonariuszy. Po spotkaniu Arthur poprosił mnie o rozmowę w cztery oczy. Zaprosił mnie do jakiegoś pokoju i zapytał, kim był fotograf, którego ze sobą przyprowadziłem. Ale ja nikogo ze sobą nie przyprowadziłem. Nie raz, ale jeszcze dwa razy w ciągu następnej godziny ciągnął mnie do pokoju i żądał, żebym „tym razem” powiedział mu, kim był ten fotograf. „Arthur, jeszcze raz ci mówię – odpowiadałem z rosnącym zniecierpliwieniem – że nie mam (***) pojęcia. Przestań mi zawracać głowę”. Nie wiem, czy Arthur widuje umarłych, czy był tak zestresowany nieproszonym gościem, który pojawił się w jego radzie, że doznał halucynacji. Nie było żadnego fotografa.

I tak nasza relacja zaczęła się od drobnego cyrkowego występu pokazującego naszą wzajemną nieufność i niechęć. On uważał mnie za niemytego kundla, wkręconego w całą sprawę bardziej, niż sam był w stanie pojąć, który do tego nie miał prawa znaleźć się na pokładzie Gray Lady (potoczna nazwa „New York Timesa”). Ja widziałem w nim stukniętego bogatego dzieciaka z marnym pojęciem o biznesie. W ciągu następnych paru lat nawzajem udowadnialiśmy sobie, że każdy z nas ma rację.

Arthur żył i oddychał „New York Timesem”. Jego DNA było szare, opakowane w niebieską foliową torebkę. Trudno było go sobie wyobrazić

poza budynkiem. Kiedyś spotkałem go na konferencji w Niemczech i było to jak spotkanie żyrafy w szóstej linii metra – po prostu nie pasowało.

Jak łatwo zgadnąć, nie udało mi się przekonać rady, że należy wyrzucić Janet Robinson i powierzyć stanowisko dyrektora naczelnego Ericowi Schmidtowi, który doskonale rozumie zależności pomiędzy technologią informatyczną i mediami. Można powiedzieć, że zostałem wyśmiany. Nikt nie chciał wkurzyć ani dyrektora naczelnego, ani Arthura. Ja byłem nowy, czyli mało wiarygodny, dlatego łatwo im było utracić ten pomysł.

Działo się to kilka lat wcześniej, zanim pewien dyrektor naczelnny z branży informatycznej przejął pewną kulejącą gazetę. W 2013 roku Jeff Bezos kupił „Washington Post”. Najpierw stało się to wybawieniem od ciekawych objawów szaleństwa po każdym ujawnieniu inwestorom lecących na łeb wskaźników, ale zaraz potem nadeszły nieuniknione czystki w pokoju redakcyjnym. Bezos ugruntował „Washington Post” finansowo, ale przede wszystkim z wielkim zapałem skierował go do sieci. Ruch online podwoił się w ciągu trzech lat, co pozwoliło przeskoczyć „New York Timesa”. Poza tym „Washington Post” opracował system zarządzania treścią, który obecnie dzierżawią od niego inne serwisy informacyjne. Według „Columbia Journalism Review” może on przynosić nawet 100 milionów dolarów rocznie [246](#). „Washington Post” i Amazon cieszą się wspólnie tymi samymi dobrodziejstwami: tanim kapitałem i bezpieczeństwem agresywnego, sprawnego, długofalowego inwestowania, niczym para osiemnastolatków.

Moi koledzy, dyrektorzy z Times Company, nie mieli dość pary, żeby wytrzymać tego rodzaju tumult. Na długo przed moim pojawieniem się zdecydowali, że znacznie łatwiej będzie sprostać wyzwaniom Internetu, nabywając internetowego gracza, a następnie rozszerzając jego model działania na sieć.

About.com

W 2005 roku Times Company zakupiła About.com, rosnący pakiet (setki) stron internetowych, który dostarcza czytelnikom specjalistycznych informacji o wszystkim, od przycinania drzew po terapię prostaty [247](#). Była

to tak zwana „wylęgarnia treści”. Receptą na sukces dla wylęgarni treści było konstruowanie stron, które miały jeden nadrzędny cel: wykorzystywanie treści wygenerowanych przez użytkowników, zoptymalizowanych przez Google i pojawiających się na pierwszych stronach wyników wyszukiwania. Dzięki temu można było generować ruch i sprzedawać reklamy.

Stwierdzenie, że „New York Times” nie był innowacyjny, byłoby niesprawiedliwe. Był innowacyjny, a strona znalazła się w czołówce, prezentując przyciągające uwagę elementy graficzne, zastosowania danych i filmy wideo. Tyle że zawdzięczał sporą część swojego rozwoju w sieci kolekcji treści miernych, zorganizowanych dla przechwytywania kliknięć w Google (przez About.com). I tak jak niektóre ptaki w Afryce siedzą całymi dniami na zadkach nosorożców, jedząc roztocza i kleszcze, tak samo „New York Times” jechał na grzbiecie tytana – jednego z jeźdźców wielkiej czwórki. Stare wygi z „Timesa” nie miały o tym pojęcia, ale pożywanie się przy algorytmach Google zapewnia marną egzystencję. Wystarczy jeden ruch ogonem nosorożca i bąkojad spada z grzbietu.

„New York Times” zapłacił za About.com 400 milionów dolarów. Ponieważ strony About zbierały miliardy kliknięć z wyszukiwań w Google, zakup przez chwilę wydawał się trafiony. W czasie, gdy należałem do zespołu, wartość rynkowa About wzrosła do około 1 miliarda dolarów i About.com stało się chodliwym towarem. Lobbowałem w kierunku jego sprzedaży lub przekształcenia przez wprowadzenie na giełdę. Naturalnie ludzie z grupy About uważali, że to wspaniały pomysł. Mieli dość wspierania przestarzałej firmy – pragnęli internetowej sprawiedliwości i szacunku. W pewnym momencie popełniłem poważne faux pas: zasugerowałem sprzedaż albo wprowadzenie firmy na giełdę podczas spotkania, w którym uczestniczył cały zarząd. Było to nieodpowiedzialne z mojej strony, jak zawołanie „Kto chce iść do Monster Jam?” w pokoju pełnym siedmioletnich chłopców, zanim człowiek się upewni, że zdoła zdobyć bilety.

Janet i Arthur nie chcieli tracić wiarygodności online. Byli zajęci używaniem About jak cyfrowych kolczyków służących uzupełnieniu ich odrobinę przestarzałej kreacji. Pokazywało to inwestorom i zarządowi (oprócz mnie), że „New York Times” ma strategię cyfrową, która generuje przychód i oferuje możliwości rozwoju. Nie zamykali w ten sposób oczu na

przyszłość (tak sobie mówili), tylko się na nią otwierali. Zasoby cyfrowe generowały 12 procent przychodów firmy. Po sprzedaży About ta wielkość by spadła i moglibyśmy wyglądać jak zwykła gazeta.

W tamtym czasie na spotkaniach zarządu nalegałem na odcięcie dostępu Google do treści „New York Timesa”. Widziałem, że wyszukiwarka Google marnuje pieniądze akcjonariuszy. Pozostawiona bez kontroli, udusiłaby nas powoli i metodycznie. Wszyscy inni brali to za niepokój epoki internetowej i uważali, że relacja z Google jest symbiotyczna, ponieważ w zamian za nasze treści dostawaliśmy od Google ruch internetowy.

Pamiętam szczególnie jedno spotkanie zarządu, kiedy reporter „New York Timesa” został porwany w Afganistanie, a później uratowany przez brytyjskich komandosów. Podczas akcji zginął odważny żołnierz. Dowódca grupy napisał poruszający list do Arthura, w którym tłumaczył, dlaczego warto było zapłacić tę wysoką cenę – dlaczego dziennikarstwo ma takie znaczenie. Arthur przeczytał cały list zarządowi, robiąc przerwy, żeby dać nam czas na myślenie. Dziennikarstwo, poświęcenie, szacunek, pozycja, geopolityka, ceremonialność. To była żyrafa na równinach sudańskiej sawanny, żywiąca się skąpą roślinnością edaficznych terenów trawiastych i akacjami – Arthur był w swoim żywiole. My entuzjasmowaliśmy się znaczeniem dziennikarstwa i poświęceniem dla dziennikarstwa, a roboty Google wkraczały do naszej piwnicy i zbierały wszystkie treści z naszych serwerów w czasie, gdy siedemnaście pięter wyżej, w siódmym co do wielkości budynku Ameryki, dyrektorzy byli podejmowani obiadem.

Google nie tylko indeksowało nasze treści za darmo, ale także cięło je dowolnie w plasterki albo w kostkę, dostosowując do swoich użytkowników. Na przykład kiedy ktoś szukał hotelu w Paryżu, Google linkowało do podróżniczego artykułu „Timesa” o Paryżu. Na górze strony natomiast pojawiała się własna reklama Google dla hotelu Four Seasons. Według Google taki układ kierował ruch do „New York Timesa”. „Times” mógł sprzedać swoich oglądających reklamodawcom, którzy zapłaciliby mu za bannery. Brzmiało to dobrze, ale przypominało gwizdanie dla umarłych.

Szkopuł w tym, że podczas obsługi wyszukiwań Google się uczyło – lepiej niż sam „Times” – dokładnie tego, czego czytelnicy gazety chcieli i prawdopodobnie będą chcieli w przyszłości. A to oznaczało, że w przyszłości Google będzie mogło namierzać czytelników „New York

Timesa” dużo precyzyjniej niż sam „Times” i zarabiać pieniądze na każdej reklamie. Aż dziesięć razy więcej pieniędzy. Oznaczało to, że wymienialiśmy dolary na dziesięciocentówki. Trzeba było zamieszczać własne reklamy na własnych stronach internetowych. Okazaliśmy się wielkimi idiotami.

Nasz zespół sprzedażowy był przeciętny, a model biznesowy tonął. Jedną z wartościowych rzeczy, które wciąż posiadaliśmy, były nasze treści oraz tworzący je profesjonaliści. A jednak zamiast podkreślać, jak trudno osiągalne i niepowtarzalne są nasze treści – poprzez odcięcie się od innych platform i wzywanie do sądu każdej, która wykorzystywałaby je w sposób nieuzgodniony – zdecydowaliśmy się, że będziemy je prostytuować, gdzie się da, żeby zwiększyć ruch. Było to tak, jakby Hermès zdecydował się na sprzedaż torebek Birkin za pośrednictwem walmart.com, żeby zwiększyć ruch na hermes.com. Mamy na koncie jeden z najbardziej fałszywych kroków w historii gospodarki. Z dnia na dzień skierowaliśmy naszą luksusową markę do niemal ściekowej dystrybucji i pozwoliliśmy, żeby właściciel serwera dyktował niższe ceny, niż my dyktowaliśmy w naszym własnym sklepie poprzez prenumeraty.

Byłem stanowczy, uzbrojony w dane i reprezentowałem największego udziałowca. Fantazjowałem, że kiedyś ludzie będą analizować, jak zagniewany profesor pomógł Szarej Damie, a przy okazji całemu dziennikarstwu. Wyraźnie przedłożyłem zarządowi, że musimy odciąć dostęp robotom Google i stworzyć globalne konsorcjum treści wysokiej jakości. I faktycznie rozegrała się potem jakaś godzinna debata półserio. Brała w niej udział grupa wielkich strzelców z rodowodowym pochodzeniem, przeważnie w średnim wieku, kompletnie bez pojęcia o technologii informatycznej. Trzeba oddać sprawiedliwość Janet, że potraktowała moje sugestie poważnie i powiedziała, że zarząd ustosunkuje się do mojej propozycji.

Kilka tygodni później zarząd otrzymał życzliwe pismo, w którym informowano, że „New York Times” nie powinien odcinać dostępu wyszukiwarce, ponieważ gazeta nie może ryzykować gniewu Google ze względu na serwis About.com, którego ruch właśnie od Google zależy. Gdybyśmy odcięli dostęp, Google mogłoby zareagować modyfikacją algorytmu, posyłając About.com do wyszukiwarkowego czyścica.

Tak właśnie, w pigułce, wygląda problem z konglomeratami oraz dylemat innowatora. Całość jest często czymś gorszym niż suma części i tak właśnie było z „New York Timesem” i About. W pewnym sensie i my, i Google wykorzystaliśmy siebie nawzajem. Google dzięki naszym treściom przyciągał miliardy kliknięć do swoich ogłoszeń, a my wykorzystywaliśmy algorytm Google, żeby kierować ruch na About. Tylko że Google był znacznie potężniejszy. Rządził jak król kluczowym obszarem Internetu. My byliśmy tylko dzierżawcami na jego podwórku i nasz los był przesądzony od samego początku.

Trochę to trwało, ale w lutym 2011 roku Google miało ostatecznie dosyć staroci z wylęgarni treści, w tym About.com, więc wytłukło je jak muchy. Gigant wśród wyszukiwarek przeprowadził aktualizację, wprowadzając algorytm Panda, który skazał na kompletne zapomnienie większość ruchu i dochodów z wylęgarni treści. Za sprawą jednego usprawnienia Google rozgromiło „New York Timesa”, przekierowując miliony przychodów online na inne strony i radykalnie obniżając wartość About. Najwyraźniej Google podejmowało decyzje inaczej niż my, kierując się długoterminową wartością firmy i nie bojąc się naszej reakcji. Przed aktualizacją strona About była warta około 1 miliarda dolarów, a następnego dnia mniej niż pół miliarda. Rok później „New York Times” pozbył się akcji wylęgarni treści za 300 milionów – o 25 procent mniej, niż za nią zapłacił. Zaryzykuję stwierdzenie, że Times Company, wkurzający rodzic serwisu About.com, nie został wzięty pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, co będzie w dłuższej perspektywie najlepsze dla akcjonariuszy Google.

Bóg może udzielać rad, wpływać na nas i w razie potrzeby kontrolować. Ale grecka mitologia uczy nas wciąż od nowa, że sypianie z bogami nigdy nie kończy się dobrze.

Moja kadencja w Times Company nie była sukcesem (łagodnie mówiąc). Moje sugestie zmieniły niewiele. Spółka faktycznie sprzedała pomniejsze aktywa i w 2009 roku postanowiła skasować dywidendy. Przywróciła je jednak we wrześniu 2013 roku, dając tym do zrozumienia, że zarząd był ściśle kontrolowany przez rodzinę. Kiedy wielka recesja gospodarcza obracała w perzynę przychody z reklam, a akcje spadały, Phil Falcone postanowił ograniczyć swoje straty, sprzedając udziały. Jego udział własnościowy był jedyną rzeczą, która trzymała mnie w zespole. Kiedy zaczął się kurczyć, dowiedziałem się od paru dyrektorów, że jest po mnie.

Po tym, jak Arthur zostawił mi na sekretarce wiadomość, że prosi o telefon, złożyłem rezygnację.

Zamieniłem 600 milionów cudzych dolarów na 350 milionów. Część wynagrodzenia naszych dyrektorów stanowiły opcje. Moje były warte między 10 a 15 tysięcy. Wystarczyło wypełnić kilka formularzy. Zdecydowałem, że tego nie zrobię. Nie zasługiwałem na nie.

Nowy bóg Enter

Bóg jest jednak czymś więcej – jest wszechwiedzący, wszechmocny i nieśmiertelny. I spośród tych trzech Google ma tylko to pierwsze. Albo raczej coś w tym rodzaju. Jeżeli Apple udało się osiągnąć pewną formę nieśmiertelności dzięki przekształceniu w firmę produkującą dobra luksusowe, to Google osiągnęło coś przeciwnego – stało się obiektem *użyteczności publicznej*. Jest wszechobecne, coraz bardziej niezauważalne w codziennym użytkowaniu i, jak kiedyś Coke, Xerox czy Wite-Out, musi wzmacniać prawa do nazwy swojej marki, żeby nie stać się zwykłym czasownikiem. Tak wielka dominacja na rynku nieustannie czyni Google celem zarzutów antytrustowych w kraju i za granicą. Unia Europejska (EU) wykazuje szczególną niechęć wobec firmy i od 2015 roku zgłasza formalne zarzuty. Komisja Europejska oskarżyła Google o nieuczciwe praktyki konkurencyjne wobec innych reklamodawców ²⁴⁸. Jest całkiem zrozumiałe, że Google, które ma 90-procentowy udział w wyszukiwaniach w EU i siedzibę poza EU, przyciąga uwagę ludzi odpowiedzialnych za nadzorowanie rynku.

Google odpowiedziało na przedstawione niedawno zarzuty z boską prostotą: „Wierzimy, że innowacje i ulepszenia naszych usług zwiększyły możliwości wyboru dla europejskich konsumentów i promują konkurencyjność” ²⁴⁹.

Pomimo olbrzymiej przewagi na rynku – największej spośród wszystkich czterech wielkich jeźdźców – Google jest również wyjątkowo narażone na ataki. Być może dlatego na tle wielkiej czwórki Google wydaje się najbardziej przemijające, najbardziej skłonne do usunięcia poza zasięg reflektorów. Kiedy Ted Williams odmówił opuszczenia ławki rezerwowych,

żeby podziękować tłumom po swoim ostatnim występie baseballowym, John Updike napisał sławne zdanie: „Bogowie nie wychodzą po brawa na zakończenie spektaklu”. Ostatnimi czasy Google woli raczej mocno naciągać czapkę na oczy, niż ją zdejmować na powitanie.

Geniusz Google towarzyszył mu od pierwszego dnia we wrześniu 1998 roku, gdy studenci Uniwersytetu Stanforda, Sergey Brin i Larry Page, zaprojektowali nowe narzędzie internetowe, nazwane wyszukiwarką, które mogło wybiórczo poruszać się po Internecie w poszukiwaniu słów kluczowych. Decydującym momentem było jednak zatrudnienie na stanowisku dyrektora generalnego Erica Schmidta, naukowca i później przedsiębiorcy, który wcześniej przysłużył się Sun Microsystems i Novell. Obie te firmy rywalizowały z Microsoftem i przegrały. Schmidt poprzysiągł, że to się nigdy więcej nie powtórzy. Posiadał bardzo ważną cechę wielkich liderów biznesu – wielki procesor na dłoni – i kiedy Bill Gates stał się jego białym wielorybem, zamienił obsesję na strategię, ustawiając Google (swojego Pequoda) tak, aby harpun dosięgnął Moby Dicka.

Niełatwo to dzisiaj pamiętać, ale dopóki nie pojawiło się Google, Microsoft nigdy nie został naprawdę pokonany. Raczej uznawano go za pierwszego z jeźdźców. Setki firm (w tym Netscape z jednym z najbardziej oryginalnych produktów w historii informatyki) próbowały i ginęły. Microsoft potrafi się odradzać i udowadnia, że słonie umieją tańczyć.

Można oczywiście mówić, że Google ma tylko jeden produkt (który zarobił), ale ten produkt zmienił świat, a firma wszystko zrobiła jak należy. Zabawna nazwa i prosta strona domowa, uczciwe wyszukiwanie bez nacisku reklamodawców, widoczny brak zainteresowania przenoszeniem się na inne rynki i sympatyczni założyciele – to wszystko się sprzysięgło, żeby uczynić Google atrakcyjnym dla codziennych użytkowników i pozornie nieszkodliwym dla potencjalnych konkurentów (jak „New York Times”), dopóki nie zrobiło się za późno. Google tylko wzmacniało ten wizerunek dzięki sympatycznym filozoficznym sloganom w stylu dzieci kwiatów, jak „Nie czyńcie zła”, i zdjęciom pracowników śpiących w biurowych boksach ze swoimi psami.

Równocześnie za zamkniętymi drzwiami Google realizowało jedną z najbardziej ambitnych strategii w historii biznesu: zorganizowania *całych* światowych zasobów informacji. Dokładniej mówiąc: wychwycenia

i kontrolowania całej podręcznej pamięci produktywnych informacji, które już istniały w Internecie albo mogły zostać tam przesłane. Dokładnie to zostało zrealizowane z wielką determinacją. Zaczęło się od rzeczy, które już były w sieci. Nie mogli ich traktować jak swojej własności, ale mogli je kontrolować. Następnie przeszli każdą lokalizację (Google Maps), zebrali wiedzę astronomiczną (Google Sky) i geograficzną (Google Earth i Google Ocean). Potem zabrali się do przechwytywania treści każdej książki, która już wyszła w druku (Biblioteka Google), i do pracy dziennikarzy (Google News).

Dzięki pozornie niewinnemu trybowi wyszukiwania pochłonięcie wszystkich informacji przez Google odbyło się na naszych oczach, a potencjalne ofiary nie zauważyły, dopóki nie było za późno. W rezultacie opanowanie wiedzy przez Google jest obecnie na tyle kompletne, a bariery rynkowe dla konkurentów tak wielkie (spójrzmy na marginalny sukces wyszukiwarki Microsoft Bing), że być może firma utrzyma kontrolę przez wiele lat.

Każde przedsiębiorstwo na świecie zazdrości Google pozycji w epicentrum cyfrowego świata. Rzeczywistość nie jest jednak aż taka piękna. Nie mówiąc już o tym, że któregoś dnia, kiedy firma na dobre spowszednieje, Kongres i Departament Sprawiedliwości mogą słusznie zdecydować, że wyszukiwarka stała się obiektem użyteczności publicznej, i według tego prawnie uregulować jej status.

Google jest dalekie od takiego obrotu spraw, ale warto pamiętać, że zna tylko jedną (naprawdę tylko jedną) sztuczkę. Oprócz wyszukiwania (YouTube też jest wyszukiwarką) jest jeszcze... no właśnie, Android, ale to standard w branży smartfonów, opracowany przez Schmidta jako konkurencja dla iPhone'a, a największymi graczami tej branży są inne firmy. Cała reszta – autonomiczne pojazdy, drony – to tylko ochłapy projektowane z myślą o podkreśleniu zainteresowania konsumentów i, może nawet bardziej, pracowników. Jak dotąd mają one mniejsze znaczenie niż zanikający Internet Explorer firmy Microsoft.

Google i Microsoft są podobne także pod innymi względami. Microsoft w szczytowym momencie zasłynął z zatrudniania najtrudniejszych do zniesienia dupków amerykańskiego biznesu. Byli aroganccy, zadowoleni z siebie i bezgranicznie przekonani – trwając w klasycznym błędzie branży informatycznej – że ich osiągnięcia były wyłącznie owocem geniuszu, bez

udziału sprzyjających zbiegów okoliczności, właściwego czasu i pewnej dozy szczęścia. Po tym jak Microsoft wszedł na giełdę, wieloletni pracownicy zaczęli realizować swoje opcje giełdowe i odchodzić tysiącami, żeby rozwijać własny geniusz – z bardzo różnym skutkiem.

W końcu, kiedy zadzwoniły telefony z amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i z Departamentu Sprawiedliwości, a Microsoft nie przestawał niszczyć dobrze rokujących młodych firm jedna po drugiej, przyznawanie się do pracy w „imperium zła” nagle stało się kłopotliwe. W rezultacie firma doświadczyła masowej utraty kapitału intelektualnego, ponieważ stare głowy odeszły, a młode już nie chciały tam pracować. Od pewnego momentu, nawet gdy Microsoft miał dobry pomysł na produkt, to i tak nie był w stanie go zrealizować. Jakby mózg był chętny, ale ręce i nogi już nie działały. A sam Bill Gates zabrał się do ratowania świata.

Google to nie Microsoft. Jeszcze nie. Wyszukiwarka może się jednak pochwalić największym sumarycznym ilorazem inteligencji w dziejach. Pracownicy Google nie tylko są przekonani, że są mądrzejsi niż ktokolwiek inny, ale też naprawdę są. Jak powszechnie wiadomo, firma oczekuje od pracowników poświęcania 10 procent tygodnia pracy na przedstawianie nowych pomysłów – któż by się zatem nie spodziewał, że zobaczy o wiele więcej interesujących rzeczy wypracowanych przez 60 tysięcy geniuszy.

Ostatecznie jednak może to nie mieć żadnego znaczenia. Internet nie zmierza w żadną stronę, a Google najprawdopodobniej będzie nadal rosnąć – albo raczej przyspieszać – w swojej podstawowej branży. Naszego głodu wiedzy nigdy nie da się zaspokoić, a Google ma monopol na modlitwę, w której ludzkie oczy skierowane są w dół.

Rozdział 6

Okłamujcie mnie

Złodziejstwo jest jedną z najważniejszych kompetencji wysoko rozwiniętych firm z branży technologii informatycznej. Nie chcemy w to wierzyć, ponieważ przedsiębiorcy zajmują szczególną pozycję w amerykańskiej kulturze. Wierzymy, że są pełni energii i nieszablonowi. Walczą z wiatrakami olbrzymich, dobrze usadowionych na rynku korporacji albo, niczym odziani w T-shirty Prometeusze, niosą ludzkości ogień nowych technologii. Prawda jest mniej romantyczna.

Jeźdźcy apokalipsy nie zaczynają oczywiście jako globalnie dominujące megalodony. Zaczynają jako pomysły, projekty powstające w czyimś garażu albo w wieloosobowym pokoju w akademiku. Ich ścieżka wydaje się oczywista, a z perspektywy czasu nawet nieunikniona, ale prawie zawsze jest serią improwizowanych działań i reakcji. Obserwując zawodowych sportowców, na ogół koncentrujemy się na biografiach tych nielicznych, którym się udało, a nie na tysiącach tych, którzy nigdy nie wydostali się z drugorzędnej ligi. Podobnie pojawiająca się potężna firma z wielkim kapitałem mało przypomina niezborny start-up z jego garażowych czasów, zwłaszcza po tym jak korporacyjny wydział do spraw wizerunku publicznego zabrał się do przetwarzania mitu założycielskiego. Transformacja toczy się bez względu na to, jak bardzo założyciele walczą o zachowanie młodzieńczej energii z początków działalności.

Zmiana jest jednak nieunikniona. Po części dlatego, że rynek bez przerwy się zmienia, więc firma musi się przystosować albo zginąć, ale też dlatego, że młodym firmom, które nie mają nic do stracenia, mogą ujść (i uchodzą) na sucho oszustwa, kradzieże i jawne fałszerstwa niemożliwe dla firm posiadających reputację, rynki i aktywa. Nie ma co dodawać, że

małe firmy nie obchodzą Departamentu Sprawiedliwości, dopóki nie urosną. Kiedy historia jest spisywana przez zwycięzców, mniej parlamentarne wyrażenia zastępują określenia w rodzaju *zainspirowałem się* czy *wzorowaliśmy się na*.

Grzechy czwórki jeźdźców można zaliczyć do dwóch podstawowych kategorii przekrętów. Pierwszy to pobieranie, co często oznacza *kradzież* własności intelektualnej innych firm i korzystanie z niej w nowy sposób dla zysku, żeby potem zaciekle ją chronić, kiedy już została zgromadzona w masowych ilościach. Drugi to czerpanie korzyści z aktywów wytworzonych przez kogoś innego w sposób niedostępny dla pomysłodawcy. To pierwsze oznacza, że przyszli jeźdźcy nie muszą polegać na własnej, wrodzonej pomysłowości przy znajdowaniu nowych rozwiązań. Napuszczanie prawników na firmy, które próbują tego samego wobec nich, dla wielkich jeźdźców oznacza, że nie chcą być ofiarami jak inni. Drugi jest przypomnieniem, że tak zwana „przewaga pierwszego gracza” na ogół jest przewagą tylko z nazwy. Pionierzy każdej branży często kończą z kulą w plecach, a wielcy jeźdźcy, którzy przybywają później (Facebook po Myspace, Apple po pierwszych konstruktorach komputerów osobistych, Google po poprzednich wyszukiwarkach, Amazon po pierwszych sklepach internetowych), mogą karmić się padliną swoich poprzedników, ucząc się na ich błędach, kupując ich aktywa i przejmując klientów.

Przekręt nr 1: Kraść i chronić

Wielkie firmy często uciekają się do jakiegoś kłamstwa lub kradzieży własności intelektualnej, żeby szybko nabrać wartości na dawniej niewyobrażalną skalę, a wielka czwórka nie jest inna. Większość jeźdźców na początku promuje jakiegoś rodzaju nieprawdę, żeby przekonać inne firmy albo rząd do subsydiowania lub przekazywania im majątku, który radykalnie zwiększa ich przewagę. (W najbliższych latach warto przyjrzeć się Tesli, która walczy o rządowe dotacje na samochody zasilane energią słoneczną i elektryczną). Kiedy jednak zmieniają się w wielkich jeźdźców,

nagle zaczyna ich oburzać podobne zachowanie i robią wszystko, żeby chronić własne zdobycze.

Ta sama dynamika jest jeszcze bardziej uderzająca w przypadku krajów. W kontekście geopolitycznym liczy się tylko jeden wielki jeździec: Stany Zjednoczone, a jego historia demonstruje tę dynamikę. Bezpośrednio po zakończeniu rewolucji (wojny o niepodległość) Stany Zjednoczone były niezbornym start-upem z mnóstwem możliwości i niewielką zdolnością do ich wykorzystywania. W Europie innowacje przemysłowe (rewolucja przemysłowa) rozkwitały w okresie względnego pokoju, a amerykańscy wytwórcy po prostu nie byli w stanie rywalizować. Szczególnie ważny przemysł włókienniczy był zdominowany przez brytyjskich tkaczy używających zaawansowanych krosien (których projekty ukradli Francuzom) i innych technologii. Brytania starała się chronić ten przemysł z pomocą praw zakazujących eksportu urządzeń, planów urządzeń, a nawet rzemieślników, którzy te urządzenia budowali lub obsługiwali.

Dlatego Amerykanie to wszystko ukradli. Sekretarz skarbu Alexander Hamilton wydał dokument wzywający do pozyskiwania europejskiej technologii przemysłowej poprzez „odpowiednie dostawy i należyte starania”, w którym dość beztrzesko nadmieniał, że brytyjskie prawo zabrania takiego eksportu [250](#). Departament Skarbu obiecywał nadzwyczajne nagrody europejskim rzemieślnikom skłonny przybyć do Stanów Zjednoczonych z otwartym pogwałceniem prawa emigracyjnego w krajach ojczystych. W 1793 roku zmodyfikowano amerykańskie prawo patentowe, tak by chroniło tylko obywateli Stanów Zjednoczonych, odbierając w ten sposób europejskim właścicielom ich własność intelektualną oraz narzędzia prawne do obrony przed kradzieżą.

Na takich podwalinach amerykański przemysł mógł się szybko rozwijać. Miasto Lowell w stanie Massachusetts, znane jako kolebka amerykańskiej rewolucji przemysłowej, zostało wybudowane wspólnym wysiłkiem potomków Francisa Cabota Lowella, który jakiś czas przedtem zwiedzał brytyjskie tkalnie jako zainteresowany klient (co było prawdą, chociaż niecałą) i zapamiętał ich zamysł oraz szczegóły techniczne. Po powrocie do Stanów Zjednoczonych założył Manufakturę Bostońską (Boston Manufacturing Company) i wybudował pierwszą amerykańską fabrykę. Oraz – cóż za miłe skojarzenie z naszą nowoczesną branżą technologiczną

–przeprowadził procedurę pierwszej w kraju oferty publicznej [251](#). Kradzież ta zapoczątkowała także rozwój wielomiliardowego przemysłu doradztwa. Amerykańskie firmy konsultingowe są najlepsze na świecie – mamy kradzież wpisana w DNA.

Dziś Stany Zjednoczone są przemysłowym gigantem, mają przewagę technologiczną i rynki, które chcą chronić. W tym samym czasie, gdy zachwycamy się *Alexandrem Hamiltonem* na Broadwayu, nasze prawo wyrzeka się jego swobodnego podejścia do własności intelektualnej. Stany Zjednoczone są obecnie wielkim orędownikiem ochrony patentów i znaków towarowych i można mieć wyłącznie rację, jak pewien amerykański polityk, krytykując Chiny za kradzież amerykańskiej technologii. Zapewne nie bez powodu, ponieważ Chiny dążą do osiągnięcia statusu wielkiego jeźdźca na światowej scenie i dlatego rozsyłają swoich własnych Francisów Lowellów, w realu i w cyberprzestrzeni, aby brali wszystko, co się da, żeby tylko skrócić sobie drogę do dobrobytu. A przy tym, po dziesiątkach lat kradzieży patentów z całego świata, Chiny czują się obecnie umocnione w posiadaniu swojej własności intelektualnej, jakby doznały oświecenia, i coraz śmielej opowiadają się za przestrzeganiem praw patentowych.

Chyba najśłynniejsza „kradzież” w historii technologii informacji leży u początków Apple, kiedy to Steve Jobs zamienił niespełnioną wizję graficznego pulpitu obsługiwanego myszką, stworzoną przez Xeroxa, w rewolucyjnego dla całej branży Macintosha [252](#).

Lowell i jego współcześni ulepszyli brytyjskie projekty i nadali im rozpęd dzięki olbrzymim zasobom i rosnącej populacji młodych Stanów Zjednoczonych. Podobnie Jobs zrozumiał, że graficzny interfejs Xeroxa ma potencjał, żeby rozsądzić rynek komputerów osobistych i zaprowadzić go nawet dalej niż jego odnoszący masowy sukces Apple II. Graficzny interfejs mógł wykreować, jak głosił słynny slogan Apple, „komputer dla całej reszty z nas” [253](#). Było to coś, czego Xerox nigdy nie zamierzał zrobić i nigdy nie byłby w stanie zrobić, ze względów instytucjonalnych, strategicznych i filozoficznych.

Tak więc Apple jedynie bierze innowacje opracowane gdzie indziej i korzysta ze swojego lepszego „marketingu”. Albo coś w tym rodzaju. Nie ulega wątpliwości, że Apple kupiło lub uzyskało licencję na wiele technologicznych fundamentów swojej obecnej pozycji lidera, od

graficznego interfejsu Xeroxa, przez ekrany dotykowe Synaptics, aż po energooszczędne procesory P.A. Semi. Nie chodzi o to, że młode firmy po prostu „kradną”, żeby się wybić, tylko o to, że widzą korzyści tam, gdzie nie widzą ich inni. I sięgają po nie wszystkimi możliwymi sposobami.

Przekręt nr 2: Nie kradniemy, tylko pożyczamy

Drugim sposobem, w jaki wielka czwórka oszukuje, jest pożyczanie sobie informacji otrzymanych od innych tylko po to, żeby im te informacje później sprzedać. Tu dobrym przykładem jest Google.

Google powstało dzięki głębokiej wiedzy matematycznej na temat struktury sieci i natury wyszukiwania, ale wielkim jeźdźcem zostało dzięki zrozumieniu przez jego założycieli (i Erica Schmidta), że można jedną ręką oddawać informacje za darmo, a drugą czerpać z nich bardzo, bardzo duże zyski. Marissa Mayer, jeden z ówczesnych dyrektorów Google, usiadła naprzeciwko Kongresu i powiedziała gromadzie w większości białych, w większości starych, w większości mężczyzn, że gazety w naturalny sposób są zobowiązane umożliwić Google indeksowanie, kawałkowanie i przeszukiwanie informacji [254](#). Relacje dostarczane przez Google News, powiedziała, „są sortowane bez względu na polityczny punkt widzenia i ideologię, a użytkownicy mogą wybierać z szerokiej gamy ujęć każdej pojedynczej relacji” [255](#). Tysiąc kwiatów zakwitłoby w eterze – sugerowała – podtrzymałibyśmy wpisaną w geny innowacyjność tego kraju, a dzieciom z uboższych miejskich dzielnic łatwiej byłoby pisać sprawozdania z lektur. Była jak publiczna stacja telewizyjna wywlekająca na wizję Wielkiego Ptaka w nadziei na odnowienie subwencji. Kto by chciał ukatrupić Wielkiego Ptaka?

W zasadzie – twierdziła Mayer – Google oferowało „czasopismom internetowym cenną, bezpłatną usługę, a konkretnie odsyłanie zainteresowanych czytelników na strony tychże czasopism” [256](#). W jej głosie słychać było rozczarowanie, ponieważ „New York Times” i „Chicago Tribune” nie dziękowały Google za to wszystko, co Google dla nich zrobiło. Pewnie nie dziękowały dlatego, że „cenna bezpłatna usługa”

Google w zawrotnym tempie patroszyła reklamowe podstawy amerykańskich mediów, przekierowując wszystkie przychody do Google.

Ale nie ma się co martwić – powiedziała Mayer Kongresowi – ponieważ Google zaradzi również temu dzięki jeszcze jednej cennej, choć już nie darmowej usłudze. Wydawcy, u których ruch internetowy w coraz większym stopniu zależał od Google, mogli dołączyć do Google AdSense, które „pomagało wydawcom czerpać dochody z posiadanych treści” [257](#).

Rzeczywistość oczywiście okazała się taka, że przed wyborami w 2016 roku algorytmy, które rozpoznawały „polityczny punkt widzenia i ideologię” użytkownika w milisekundę, zaczęły polaryzować informacje [258](#). Po złożeniu przez Mayer oświadczenia przed Kongresem wydawcy wiadomości, którzy przed nastaniem Google nie potrzebowali „pomocy” do generowania przychodów, zaczęli znikać w alarmującym tempie. Równocześnie Google zasysało informacje – o nas, naszych nawykach i naszym świecie – napuszczając algorytmy jak psy, żeby tylko dostarczać nam więcej „cennych darmowych usług”.

Zarówno Facebook, jak i Google oświadczyły wcześniej w tej samej dekadzie, że nie będą udostępniać informacji poza granice własnych silosów (Facebook do Instagramu, Google do Gmail, do YouTube’a, do DoubleClick). Niestety obie firmy skłamały i dyskretnie zmieniły politykę prywatności, wymagając specjalnej prośby o wykluczenie od użytkowników, którzy nie chcą, żeby wprowadzane przez nich zmiany albo działania były łączone z lokalizacją i wyszukiwaniem. Nie ma dowodów, żeby istniały jakiegokolwiek inne intencje poza wykorzystywaniem danych do marketingowego namierzania. W świecie marketingu cyfrowego słowa *zatrważający* i *informatywny* są silnie skorelowane. Jak dotąd konsumenci i reklamodawcy głosują działaniami, dając do zrozumienia, że gęsia skórka na plecach jest ceną, którą warto płacić za informatywność.

Metka z ceną na informacji

Credo hakerów: „Informacja chce być darmowa”, było zapowiedzią drugiego złotego wieku Internetu. Pochodzenie tego hasła jest warte uwagi. Zaproponowane po raz pierwszy na konferencji hakerów w 1984 roku przez

Stewart Brand, twórcę „The Whole Earth Catalogue” (Katalog całej Ziemi), pojawiło się w następującym kontekście:

Z jednej strony informacja chce być kosztowna, ponieważ jest tak cenna. Właściwe informacje we właściwym miejscu po prostu zmieniają ludzkie życie. Z drugiej strony informacja chce być darmowa, ponieważ koszty jej pozyskiwania są coraz niższe. Mamy więc te dwa aspekty zwalczające się nawzajem [259](#).

Informacja, jak my wszyscy, rozpaczliwie chce być atrakcyjna, niepowtarzalna i dobrze opłacana. *Naprawdę* dobrze opłacana – informacja chce być kosztowna. Najlepsze media w Ameryce, poza Google i Facebookiem, to Bloomberg. Michael Bloomberg nigdy nie dał się nabrać na proste oddawanie. Wymieszał informacje pochodzące od innych ludzi z informacjami chronionymi, dodał warstwę analityczną i – w tym sedno sprawy – jego treści stały się trudno dostępne. Były drogie i miały własny system poziomej dystrybucji (witryny sklepowe) w formie terminali Bloomburga. Jeżeli chcesz wiadomości biznesowych, które mogą wpłynąć na cenę akcji w twoim portfelu, rejestrujesz się u Bloomburga, dostajesz terminal instalowany w biurze i wkrótce na ekranie wyświetla się nieskończony strumień wiadomości i danych finansowych.

Odnoszę wrażenie, że firmy poszukujące darmowych treści usuwają z wypowiedzi Branda tę część, która mówi, że „informacja chce być kosztowna”, jak kiedyś usuwano ze zdjęć Trockiego. W rzeczywistości Branda interesowało napięcie pomiędzy dwoma biegunami i właśnie w związku z tym napięciem przewidywał innowacje. Google (i Facebook w innym kontekście) wykorzystuje to napięcie po mistrzowsku. Korzysta dzięki niskim kosztom dystrybucji, dając użytkownikom dostęp do świata kiedyś kosztownych informacji, a następnie wydobywa miliardy z tych samych informacji, jako ich nowy strażnik.

Również Facebook wykorzystuje napięcie pomiędzy coraz niższymi kosztami informacji a ich niezmiennie wysoką wartością. Ten rzut na matę jest nawet bardziej radykalny niż działania Google. Facebook skłania swoich użytkowników, aby sami dostarczali mu treści, a następnie sprzedaje te treści reklamodawcom, żeby mogli zamieszczać reklamy

skierowane do użytkowników-twórców treści. To nie jest „kradzież” zdjęć naszych małych dzieci ani naszego pomstowania na polityków, tylko zbijanie na nich miliardów dolarów dzięki wykorzystaniu technologii i wynalazków, które dla nas, poszczególnych ludzi, są po prostu niedostępne. To jest „pożyczanie” światowej klasy.

Facebook zbudował swoje podstawy na drugim kłamstwie, powtarzanym tysiące razy na wstępnych spotkaniach armii swych przedstawicieli handlowych z największymi światowymi markami konsumenckimi: „Budujcie duże społeczności, a będziecie ich właścicielami”. Setki marek zainwestowały w Facebooka setki milionów, żeby aglomerować na jego serwerach olbrzymie markowe społeczności. Nakłaniając konsumentów do lajkowania swoich marek, dali Facebookowi nieprawdopodobną ilość darmowej reklamy. Kiedy już marki wybudowały sobie kosztowny dom i były gotowe się wprowadzić, Facebook zaczął szczekać: „Tylko żartowałem! Ci fani nie należą do was – musicie ich od nas wynająć”. Organiczny, czyli bezpłatny zasięg markowych treści (odsetek wiadomości od marki przekazywanych kanałami dla poszczególnych użytkowników), spadł ze 100 procent do pojedynczych cyfr. Jeśli marka chce dotrzeć do swojej społeczności, musi się reklamować na Facebooku (czyli płacić Facebookowi). To tak, jakby po zakończeniu budowy domu podczas ostatnich drobnych prac wykończeniowych pojawił się nadzorca terenu i wymieniając zamki, poinformował cię: „Teraz musisz to od nas wynająć”.

Cała gromada wielkich firm wyobrażała sobie, że będą właścicielami Facebooka, a skończyli jako jego dzierżawcy. Nike zapłaciła Facebookowi za zbudowanie swojej społeczności, ale teraz dociera do tej społeczności mniej niż 2 procent wpisów Nike. Chyba że – oczywiście – Nike zareklamuje się na Facebooku [260](#).

Jeśli Nike się to nie podoba, to ma zasranego pecha i może sobie iść popłakać w swojej społeczności w jakiejś innej dwumiliardowej sieci społecznościowej na świecie... O cholera! To było jak randkowanie z kimś nakręconym dużo bardziej niż sam zainteresowany – marki ponarzekały i pogodziły się z tym, że zostały wykorzystane.

Zasada wielkiego przekrętu

Jest całkiem jasne, dokąd zmierza Amazon: (1) przejęcie sektora handlu detalicznego i mediów na całym świecie; (2) zastąpienie dostaw wszystkich tych produktów (żegnajcie UPS, FedEx i DHL) swoimi własnymi samolotami, dronami i autonomicznymi pojazdami. Oczywiście nie obejdzie się bez przekraczania progów zwalniających, ale kultura innowacyjności i dostęp do nieograniczonego kapitału będą ich przez nie skutecznie przeciągać. Jest ktoś, kto wierzy, że jakikolwiek kraj (może z wyjątkiem Chin chroniących swojego internetowego sprzedawcę, Alibabę) zdoła się oprzeć?

Jak wyjaśnił Paul Newman w *Żądle*, zasadą wielkiego przekrętu jest to, że ofiara ani przez moment nie zdaje sobie sprawy, że jest oszukiwana – aż do ostatniej chwili naprawdę wierzy, że to ona ma być wielkim zwycięzcą. Gazety wciąż mają wrażenie, że to wszystko po prostu im się przydarzyło. Ale naprawdę zdarzyło się coś innego: gazety zostały *zgooglane*, i to ciężko. A tam, gdzie nie molestowało ich Google, ich własna głupota – odmowa kupna eBaya, kiedy podsuwano im ją na srebrnej tacy, nieprzechwycenie Craigslist, kiedy była jeszcze start-upem, i trzymanie największych talentów po stronie druku, zamiast pchnąć je do sieci – skazała gazety na porażkę. Gdyby podejmowano właściwe decyzje w sprawie tylko połowy możliwości oferowanych przez cyberprzestrzeń, większość nadal byłaby z nami.

Reszta wielkiej czwórki podobnie mydliła oczy swoim ofiarom. Marki chętnie pompowały pieniądze w budowanie społeczności na Facebooku, zanim zdały sobie sprawę, że te społeczności nie należą do nich. Sprzedawcy szybko dołączają do Amazona, wierząc, że platforma zapewnia im dostęp do nowego pokolenia klientów, ale potem okazuje się, że muszą konkurować z samym Amazonem. Nawet Xerox myślał, że dostaje lukratywny kawałek (100 tysięcy akcji) Apple, jednej z najlepszych firm z branży technologii informacji na świecie, pozwalając Steve’owi Jobsowi trochę „bliżej się przyjrzeć” [261](#). Właściwie można by powiedzieć, że firmy same sobie to wszystko zrobiły.

Pnący się w górę przyszli jeźdźcy zawsze okazują chęć wejścia na rynek w sposób niedostępny dla ich konkurencji ze starej gwardii. Uber na przykład działa w jawnej sprzeczności z prawem na wielu, a może na prawie wszystkich swoich rynkach. W Niemczech został zakazany, we

Francji jego taksówki są karane grzywną (ale Uber płaci grzywny) [262](#), a w Stanach Zjednoczonych rozmaite jurysdykcje nakazywały mu zaprzestanie działalności [263](#). Mimo to inwestorzy, w tym rządy, ustawiają się w kolejce, żeby wręczać firmie miliony. Dlaczego? Ponieważ wyczuwają, że ostatecznie prawo ugnie się przed tym, co robi Uber – Ubera nie da się uniknąć. I prawdopodobnie mają rację. Są prawa i są innowatorzy. Dobre pieniądze zarabia się na innowatorach.

Uber uchyla się nie tylko od przestrzegania przepisów tradycyjnie obowiązujących firmy wynajmujące samochody, ale także od przestrzegania prawa pracy, przybierając formę aplikacji, która łączy niezależnych kierowców, w co nikt tak naprawdę nie wierzy. Mimo wszystko Uber kontynuuje werbowanie kierowców i pasażerów, łącznie ze mną, w zawrotnym tempie, ponieważ jego podstawowa usługa i prosta aplikacja biją na głowę hołubiony, chroniony model funkcjonowania taksówek. Uber uznał, że skoro branża jest w dość marnym stanie, to konsumenci będą konspirować, odchodząc od prawa na rzecz bardzo pożądanej usługi. Czy ktoś naprawdę sądzi, że w dłuższej perspektywie Kongres będzie walczył i z Wall Street, i z milionami konsumentów?

Amazon już teraz skutecznie sprzymierza się z pół miliardem konsumentów, używając algorytmów do manipulowania marżami, które kiedyś przypadały markom, i przekazywania powstałych w ten sposób oszczędności swoim sojusznikom, czyli konsumentom. Detalista korzystający z możliwości stworzenia prywatnej marki o większej marży nie jest niczym nowym. Tylko że jak dotąd nikt nie był w tym aż taki dobry. Na podobnej zasadzie sojusznicy Stanów Zjednoczonych byli „zaszokowani” tym, że podsłuchiwalismy rozmowy telefoniczne światowych przywódców, a przecież wszyscy wiedzą, że wszyscy szpiegujemy się nawzajem. Naprawdę wkurzyło ich to, o ile my, Amerykanie, okazaliśmy się w tym lepsi. Sprzymierzenie Amazona, algorytmów i konsumentów stanowi dla tych ostatnich ogromną wartość, a na wypadkową (zawrotnego) wzrostu Amazon gromadzi setki miliardów majątku w akcjach dla pracodawców i inwestorów. Jako konsumenci czerpiemy ogromne korzyści z relacji z najpotężniejszymi sprzymierzeńcami, jakich tylko można mieć po swojej stronie. Jako obywatele, żywiciela rodzin i konkurenci wiemy, że jesteśmy

wykorzystywani, ale... po prostu nie jesteśmy w stanie zerwać z tą seksowną panną.

Istnieje też system sprawiedliwości, który nie jest ślepy. Dobrze być tak bogatym jak każdy z wielkiej czwórki, gdy zostaje się przyłapanym na gorącym uczynku. Ubiegając się o zgodę na przejęcie WhatsAppa, Facebook zapewnił unijnym ustawodawców, że w najbliższym czasie nie będzie możliwe, aby te dwa podmioty udostępniały sobie nawzajem swoje dane. Obietnica uśmierzyła obawy ustawodawców w kwestii prywatności i przejęcie zatwierdzono. Zdradzamy zakończenie: Facebook dość szybko rozgryzł problem przetrzymywania danych pomiędzy silosami. Unia Europejska poczuła się okłamana i nałożyła na Facebooka grzywnę w wysokości 110 milionów euro. Można ją porównać do mandatu w wysokości 10 dolarów za nieopłacenie licznika na parkingu, który kosztuje 100 dolarów za 15 minut. Łamanie prawa jest mądrym wyborem.

Rozdział 7

Biznes i ciało

W wielu bestsellerowych książkach Ben Horowitz, Peter Thiel, Eric Schmidt, Salim Ismail i inni autorzy dowodzą, że nieprzeciętny sukces gospodarczy wymaga pięcia się w górę – przy niskich kosztach osiągniętych dzięki wykorzystaniu chmury obliczeniowej, wirtualizacji i efektów sieciowych – aż do osiągnięcia 10-krotnego wzrostu wydajności w stosunku do konkurencji [264](#). Wyjaśnienie to ignoruje jednak pewien głębszy wymiar, który nie ma nic wspólnego z technologią. W ujęciu psychologii ewolucyjnej wszystkie odnoszące sukcesy firmy odwołują się do jednego z trzech obszarów ciała: *mózgu*, *serca* lub *genitaliów*. Każdy z tych obszarów ma za zadanie dbać o inne aspekty przetrwania. Wiedza, w jakiej dziedzinie gramy, czyli który organ pobudzamy, dyktuje strategię biznesowe i wyniki każdemu, kto prowadzi firmę.

Szare komórki

Mózg jest wyrachowany i racjonalny. Żeby wykonywać swoją pracę, rozważa koszty i korzyści, bilansując kompromisy w ciągu milisekundy. Na internetowym rynku z dużą prędkością porównuje ceny i włącza hamulce. Kiedy dowiaduje się, że pieluchy Huggies są o 50 centów tańsze od Pampersów, uruchamia kompleksową analizę zysków i strat, uwzględniając wcześniejsze doświadczenia z tymi dwoma rodzajami pieluszek – które lepiej wchłaniają? – i oblicza, co będzie lepsze. W języku biznesu oznacza to obniżanie marży. Mózg konsumenta z łatwością studzi entuzjazm i dla większości firm jest największą konkurencją. Lincoln miał rację, że nie da

się oszukiwać wszystkich przez cały czas, i wiele upadłych firm pożałowało, że podjęło taką próbę. Mózg chroni nas przed podejmowaniem zbyt wielu głupich decyzji, przynajmniej po tym, jak kilka razy coś spaprzymy.

Zaledwie garstka firm, które odwołują się do mózgów swoich klientów, apelując do naszego myślącego „ja”, jest w stanie wygrywać. Weźmy Walmart: miliony konsumentów analizuje możliwości wyboru i robi tam zakupy. „Więcej za mniej” było bombą przez długi czas jako bardzo wartościowa propozycja. Z takiego samego powodu nasi przodkowie, decydując, które zwierzęta wypłascać w stronę urwisk, woleli bizony od przypominających wiewiórki pręgowców, chociaż bizony były dla nich dużo większym zagrożeniem.

Walmart zarządza jedną z najbardziej wydajnych sieci dostaw na świecie na nieznęwaną skalę. W ten sposób jako detalista trzyma za jaja swoich dostawców (producentów towarów masowych). Naciskając, obniża własne koszty, pozwala, żeby oszczędności przechodziły do kieszeni klientów, i zwiększa swój udział w rynku. Walmart dysponuje obecnie około 11 procentami handlu detalicznego w Stanach Zjednoczonych ²⁶⁵. Chociaż marże są niskie, to same jego rozmiary zapewniają mu gargantuiczne zyski. Klienci Walmartu dobrze używają mózgów, prawdopodobnie lepiej niż ludzie bogatsi, skłonni wydawać więcej w zamian za zauważalny prestiż.

W walce z mózgiem zwycięzca wytwarza olbrzymi majątek dla akcjonariuszy, ale jest to walka, w której zwycięzca bierze wszystko. Jeśli tylko mózg ustali najlepszy racjonalny wybór, zaczyna podejmować decyzje, staje się monogamiczny i lojalny. Sztandarowe przykłady firm walczących o mózgi to Walmart, Amazon oraz Chiny (wszyscy konkurują cenami). Wiele firm nie jest ani nie mogłoby być liderami obniżania kosztów. To klub dla wybranych, w którym do osiągnięcia długoterminowego sukcesu potrzebne są duże rozmiary.

Co jednak z tymi, którzy nie są ani nie zamierzają być królami logistyki? Oni powinni kierować uwagę na południe: z rejonów surowych, chłodnych kalkulacji mózgu ku bardziej wyrozumiałemu sercu.

Wielkie serca

Serce to ogromny rynek. Dlaczego? Ponieważ emocje napędzają większość naszych działań, między innymi zakupy. Zwracać się do serca jest łatwiej i zabawniej, niż zwracać się do mózgu-nudziarza o przewidywalną analizę zysków i strat, gdzie odpowiedź na pytanie: „mam to kupić?” zwykle brzmi „nie”. Poza tym nasze serca napędza najpotężniejsza siła w historii ludzkości, czyli *miłość*. Każdy czuje się lepiej, gdy kocha, opiekuje się innymi i o nich troszczy. Wtedy również żyjemy dłużej. W badaniu stulatków przeprowadzonym na Okinawie analizowano życie starych ludzi na tej południowej wyspie Japonii, jednym z tak zwanych „błękitnych obszarów” (ang. *blue zone*), czyli okolic, gdzie ludzie najczęściej dożywają setki. Badacze odkryli, że staruszkowie z Okinawy jedli dużo roślin strączkowych i codziennie pili alkohol (dobrze wiedzieć) z umiarem (no niestety) [266](#). Poza tym codziennie zażywali jakiegoś rodzaju ruchu i byli stworzeniami towarzyskimi [267](#). I na koniec: kochali i byli zżyci z dużymi grupami ludzi [268](#). W niedawnych badaniach dotyczących zależności pomiędzy starzeniem się a zdrowiem, prowadzonych przez Johns Hopkins University Center, ustalono, że umieralność wśród ludzi opiekujących się innymi jest o 18 procent niższa niż wśród tych, którzy nikim się nie opiekują [269](#). Miłość utrzymuje nas przy życiu. I jest to darwinowskie – gatunek potrzebuje opiekunów, żeby bronić się przed wyginięciem.

Serce może sobie być irracjonalne, ale strategia biznesowa polegająca na odwoływaniu się do niego jest przenikliwa i trzeźwa. Właściwie w okresie eksplozji marketingu konsumenckiego, która nastąpiła po drugiej wojnie światowej, marketing był kierowany niemal wyłącznie do serca. Marki, slogany i piosenki reklamowe konstruowało się tak, żeby zahaczały o to, co dla konsumentów najbardziej istotne – o to, co kochali. Serce nieustannie było celem prawdziwych Donów Draperów z Madison Avenue. Tak więc firma J.M. Smucker przekonywała ludzi, że miłość, którą czują do swoich dzieci, ma bezpośredni związek z masłem orzechowym, jakie wybierają: „Wybredne mamy wybierają Jif”. Miłość jest również kluczem promocji sezonowych, od Bożego Narodzenia po wszystkie święta Hallmarku: „Pokaż mamusi, jak bardzo ją kochasz”. Pierścionek zaręczynowy z diamentem o wartości trzymiesięcznego wynagrodzenia miał być „na zawsze”. Na zawsze dla 50 procent z nas, w zasadzie.

ROCZNA EFEKTYWNOŚĆ WIODĄCYCH MAREK Z BRANŻY TOWARÓW SZYBKO ZBYWALNYCH 2014-2015



Stracone udziały



Obrniżenie sprzedaży

A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed, Catalina Marketing

Dla sprzedawcy każde trafienie w czułą strunę poruszającą serce przekłada się na marżę. Piękno, patriotyzm, przyjaźń, męskość, poświęcenie, no i przede wszystkim miłość oczywiście istnieją (i nie tylko one). A my nie potrafimy przyklejać na tych wartościach metek z ceną. Ale sprzedawcy to robią. Dzięki temu rynki odwołujące się do serca są zabezpieczone finansowo. Nawet jeśli konkurencja zyskuje przewagę (na przykład logistyczną lub majątkową), można przetrwać na takim rynku, a nawet dobrze prosperować, dopóki jest się w stanie docierać do irracjonalnych serc swoich klientów.

Jeżeli komuś się wydaje, że to wszystko jest bardzo płytkie, to ma rację. Właśnie taka jest natura żarliwych uczuć, a serce to jedna z niewielu sił, które potrafią uchylać decyzje głowy.

Epoka cyfrowa, z jej przejrzystością i innowacyjnością, wypowiedziała sercu wojnę. Wyszukiwarki i recenzje użytkowników narzucają pewien poziom przejrzystości, który usztywnia większość emocji towarzyszących decyzjom zakupowym. Google i Amazon zasygnalizowały koniec epoki marek, ponieważ konsumenci rzadziej zdają się na emocje, kiedy bóg

(Google) albo kuzyn boga (Amazon) mówią im, żeby nie byli głupi i kupili baterie marki Amazon (jedna trzecia wszystkich baterii sprzedawanych w Internecie) zamiast Duracell. Sektor produktów szybko zbywalnych, być może największy sektor konsumencki na świecie, zbudowano na relacji kupowanie–serce. W 2015 roku 90 procent marek tego sektora straciło udziały w rynku, a dwie trzecie doświadczyło obniżenia przychodów.

Co ma zrobić marka, która nie ma olbrzymich rozmiarów? Może albo zginać, albo przenieść się bardziej na południe, do jeszcze mniej racjonalnie działających organów.

Erogennie do usług

Odwoływanie się do serca robi się coraz trudniejsze, za to marki apelujące do narządów płciowych mają się świetnie. Narządy płciowe napędzają pożądanie i nigdy niesłabnący instynkt prokreacji. Po walce o przetrwanie nic nie brzęczy ludziom w uszach bardziej niż myśli o seksie. Na szczęście dla sprzedawców seks i rytuały godowe zagłuszają nudziarskie uwagi mózgu na temat ryzyka i kosztów. Wystarczy zapytać któregośkolwiek szesnastolatka (albo pięćdziesięciolatka) kupującego sportowy samochód.

Kiedy jesteśmy w nastroju do spółkowania, szukamy wyciszaczy mózgu. Pijemy. Zażywamy narkotyki. Przyciemniamy światła, ponieważ światło jest narzędziem dla mózgu, i pogłaśniamy muzykę. Badanie przeprowadzone w grupie kobiet i mężczyzn, którzy zaangażowali się w przypadkową relację seksualną obejmującą penetrację, wykazało, że 71 procent z nich było w tym czasie pijanych [270](#). Ludzie ci celowo, z użyciem substancji chemicznych wyłączyli działanie mózgu, wprowadzając się w stan „kompulsywnej bez troski” [271](#). Dla informacji tych, którym zdarzyło się następnego ranka zastanawiać: „Co ja sobie myślałam (myślałem)?” – nie myśleliście. Niewielu pijanych ludzi wyciąga smartfona, żeby porównać ceny wódki Gray Goose z wodą sodową w pobliskich barach, jak to robią przy zakupie ekspresu do kawy Nespresso.

Gdy jesteśmy pod wpływem, jesteśmy nierozsądni i hojni. Połączenie alkoholu i pragnień młodości wpycha nas do morza hormonów i pożądania. Mocno żyjemy wtedy chwilą. Luksusowe marki rozumieją to od wieków.

Pomijają zdobywanie wiedzy i miłość, łącząc swoje interesy z seksualnością oraz z obszernym, wypełnionym przyjemnościami ekosystemem rytuałów godowych. Już w czasach gdy ludzkość wkroczyła w epokę jaskiniową, mężczyźni ciągnęło, żeby rozsiewać nasienie na cztery strony świata. Mężczyźni popisują się władzą i bogactwem, próbując zasygnalizować kobietom (albo, w niektórych przypadkach, innym mężczyznom), że będą dobrymi żywicielami, a ich potomstwo ma największe szanse na przeżycie. Dla potencjalnej partnerki zegarek Panerai na nadgarstku jest sygnałem, że jeżeli połączy się z tym mężczyzną, to będzie miała większe szanse przetrwania, niż gdyby połączyła się z kimś, kto nosi Swatcha.

Ewolucyjna rola kobiet natomiast polega na przyciągnięciu jak największej liczby konkurentów, żeby wybrać najbardziej obiecującego – najsilniejszego, najszybszego, najmądrzejszego – samca. W tym celu kobieta będzie sobie wykręcać stopy, wkładając ergonomicznie nieprawdopodobne platformy od Christiana Louboutina za 1085 dolarów zamiast wygodnych płaskich obcasów za 20.

Decyzje te, jeżeli w ogóle można to nazwać decydowaniem, wpychają konsumenta i dostawcę w rodzaj symbiotycznej zależności. Konsument więcej wydaje, ponieważ sam akt wydawania pieniędzy świadczy o dobrym guście, zamożności, uprzywilejowanej pozycji, a także o pożądaniu. Firma jest, naturalnie, zaangażowana w to samo przedsięwzięcie, ale po drugiej stronie, zapewniając konsumentowi narzędzia do wyrażania tego wszystkiego. Firma wie, że jeśli jej markowe produkty zadziałają jak sygnały godowe – rynkowy odpowiednik pawich piór – to pociągnie to za sobą wyższe marże i zyski, które sfrustrują mózg i wywołają zazdrość w sercu. Czy chodzi o Christiana Diora, Louisa Vuittona, Tiffany'ego czy Teslę, luksus jest irracjonalny, a to czyni go najlepszym biznesem na świecie. W 2016 roku firma Estée Lauder była warta więcej niż WPP, największa światowa firma zajmująca się komunikacją społeczną [272](#). Richemont, właściciel Cartiera oraz Van Cleef & Arpels, był wart więcej niż T-Mobile [273](#). LVMH dysponuje większym kapitałem niż Goldman Sachs [274](#).

Jeźdźcy apokalipsy a struktura ciała

Struktura ciała – mózg, serce i narządy płciowe – rzutuje bezpośrednio na niepospolity sukces czterech wielkich jeźdźców.

Weźmy Google. Google przemawia do mózgu i uzupełnia go, rozszerzając naszą pamięć długoterminową niemal w nieskończoność. Osiąga to nie tylko dzięki dostępowi do petabajtów informacji na całym świecie. Google, co równie ważne, wyręcza złożoną, niezrównaną „wyszukiwarę” naszego mózgu oraz jej zdolność zawrotnego skracania drogi poprzez dendryty neuronów. Do tej niezwykłej zdolności fizjologicznej Google dodaje bezrozumną moc ultraszybkiego przetwarzania i prędkość szerokopasmowej sieci internetowej, żeby pędzić przez cały świat i znaleźć na właściwym serwerze dokładnie tę informację, której pragniemy. Ludzkie istoty też oczywiście potrafią to zrobić, ale odszukanie tej samej rzeczy wymagałoby pewnie całych tygodni podróży do jakiejś zakurzonej biblioteki. Google potrzebuje na to wszystko mniej niż sekundę, a na dodatek proponuje, że wyszuka kolejny mało znany fakt, a potem jeszcze jeden. Nigdy się nie męczy ani nie wyczerpuje go długa podróż samolotem. I znajduje nie tylko to, czego szukamy, ale jeszcze sto tysięcy podobnych rzeczy, które też mogłyby nas zainteresować.

Wreszcie – i to jest ostatecznie najważniejsze – ludzie *ufają* wynikom wyszukiwania Google nawet bardziej niż swoim własnym, czasami wyrywkowym, wspomnieniom. Ludzie nie wiedzą, jak działa algorytm Google, ale ufają mu do tego stopnia, że od jego odpowiedzi uzależniają swoje decyzje zawodowe, a czasem całe życie. Google stało się centralnym ośrodkiem nerwowym naszego fantomowego zbiorowego mózgu. Zdominowało branżę wiedzy tak samo, jak Walmart i Amazon rządzą, odpowiednio, handlem offline i online. I na pewno nikogo to nie boli, że kiedy Google sięga do naszych kieszeni, to przeważnie po centy albo po pięcio- i dziesięciocentówki. Google jest antytezą firmy luksusowej i jest osiągalne dla każdego i wszędzie, niezależnie od tego, czy ten ktoś jest bogaty czy biedny, genialny czy słabo rozgarnięty. Nie obchodzi nas, jakie olbrzymie stało się Google ani jak nas zdominowało, ponieważ nasze doświadczenia z nim są niepozorne, kameralne i osobiste. A jeśli Google

zamienia te drobne w dziesiątki miliardów przychodu i setki miliardów majątku akcjonariuszy, nie mamy mu tego za złe – dopóki dostarcza nam odpowiedzi i sprawia, że nasze mózgi wydają się mądrzejsze. Google jest *największym* zwycięzcą, a korzyści dla jego akcjonariuszy biorą się z podejścia ekonomicznego, w którym zwycięzca bierze wszystko. Google daje konsumentowi najlepszą odpowiedź szybciej (i taniej) niż jakakolwiek inna organizacja w dziejach. Mózg nie mógłby nie kochać Google.

Jeśli Google reprezentuje mózg, to Amazon jest łącznikiem pomiędzy mózgiem a naszymi zachłannymi palcami, naszym zbieracko-łowieckim pędem do gromadzenia coraz więcej rzeczy. W początkach dziejów lepsze narzędzia oznaczały lepsze i dłuższe życie. Z historycznego punktu widzenia można powiedzieć, że im więcej rzeczy posiadaliśmy, tym czuliśmy się bezpieczniejsi i lepsi. Czuliśmy się lepiej zabezpieczeni przed wrogami oraz postawieni wyżej od przyjaciół i sąsiadów. Kto mógłby chcieć więcej? Ludzie umniejszają sukces Starbucksa jako proste „dostarczanie kofeiny uzależnionym”, ale w porównaniu z heroiną zakupów kofeina jest łagodna jak Nicorette.

Facebook, przeciwnie, przemawia do naszych serc. Nie tak, jak marka Tide odwołuje się do macierzyńskiego instynktu miłości, tylko poprzez budowanie naszych więzi z przyjaciółmi i rodziną. Jest jak tkanka łączna naszego świata – połączeniem danych o naszych zachowaniach społecznych i przychodów z reklam pokrywających koszty egzystencji googlekształtnego olbrzyma. W przeciwieństwie do Google Facebook skupia się wyłącznie na emocjach. Ludzie są istotami społecznymi – nie zostaliśmy stworzeni do życia w samotności. Jeżeli oddzieli się człowieka od rodziny i przyjaciół, to, jak pokazały badania, rośnie prawdopodobieństwo depresji i chorób psychicznych, a życie po prostu się skraca.

Geniusz Facebooka polegał na udostępnieniu nam nie tylko kolejnego miejsca w sieci, gdzie można było założyć tożsamość, ale także *narzędzi* pozwalających wzbogacać autoprezentację oraz wyciągać rękę do innych ludzi z tego samego środowiska. Od dawna wiadomo, że ludzie egzystują w grupach o określonej, ograniczonej wielkości. Liczby te powtarzają się w całej historii ludzkości, od liczebności rzymskiego legionu poprzez populację średniowiecznej wioski aż po... liczbę znajomych na Facebooku. Źródła tych liczb są bardzo ludzkie. Zazwyczaj mamy: jednego partnera

(razem 2 osoby); grupę ludzi, których uważamy za bardzo bliskich przyjaciół i którzy, jak głosi żart, w razie czego pomogliby ukryć ciało (6 osób); do tego liczbę ludzi, z którymi da się efektywnie pracować w zespole (12); aż po liczbę tych, których znamy z widzenia (1500). Moc Facebooka kryje się w tym, że nie tylko pogłębia on naszą więź z tymi grupami, ale też, dostarczając silniejszych, multimedialnych połączeń komunikacyjnych, rozgałęzia nasze powiązania, docierając do większej liczby ludzi. To nas uszczęśliwia – czujemy się akceptowani i kochani.

Apple zaczynało od głowy, mocno osadzone w języku logistyki sektora technologicznego. Chwaliło się wydajnością: „Ford poświęcił większą część 1903 roku na zajmowanie się tymi samymi detalami, z którymi ty z pomocą Apple poradzisz sobie w kilka minut”, czytaliśmy w prasowej reklamie. Komputer Mac pomagał „myśleć nieszablonowo”, ale ostatecznie Apple przesunęło się w dół tułowia. Jego autoekspresywna, luksusowa marka odwołuje się do naszej potrzeby odczuwania atrakcyjności seksualnej. Apple mogło egzekwować najbardziej irracjonalne marże w historii gospodarki, w porównaniu do firm pokrewnych, i stać się najbardziej dochodową firmą w dziejach tylko i wyłącznie dzięki odwoływaniu się do naszej żądzы prokreacji. Kiedy byłem w radzie Gateway, działaliśmy (z trudem) przy marżach 6-procentowych. Komputery Apple, o mniejszej mocy, zgarniały 28 procent. Gateway zostało zepchnięte w stronę mózgu (nie sprawiało, że człowiek czuł się bardziej atrakcyjny), gdzie Dell zdążył już wcześniej wygrać (zdroworozsądkową) grę o pozycję. Znaleźliśmy się na ziemi niczyjej i sprzedawaliśmy za cenę złomu. Kilka lat wcześniej osiągnęliśmy cenę 75 dolarów za akcję. W końcu sprzedaliśmy się Acerowi po 1,85 dolara.

Pragnienie posiadania produktów z logo Apple zapewniło firmie jej kultową pozycję. Wyznawcy tego kultu są dumni ze swoich hiperracjonalnych wyborów. Uważają, że kupują produkty Apple dla ich ergonomicznego kształtu, lepszego od innych systemu operacyjnego oraz odporności na wirusy i ataki hakerów. Podobnie jak te młodziaki, które im produkty Apple sprzedają, uważają się za „geniuszy”, iluminatów, żołnierzy piechoty w krucjacie Apple na rzecz niezależności myślenia i zmiany świata. Ale przede wszystkim wydaje im się, że dzięki Apple są *wyluzowani*.

Ludzie spoza kultu widzą sprawy takimi, jakie są – racjonalizację czegoś, co jest dużo bliższe żądzy. Użytkownicy Androida uśmierzają zazdrość dzięki racjonalnemu „ja” – kupowanie Apple (wydawanie 479 dolarów na telefon, kiedy podobny można mieć za 99 dolarów) jest irracjonalne. Może i mają rację. Obozowanie przed sklepem w oczekiwaniu na następną generację iPhone’a nie bierze się z podejmowania rozsądnych decyzji.

Marketing i promocja firmy Apple nigdy nie były seksowne w tradycyjnym znaczeniu. Przesłanie nie jest takie, że ktoś, kto ma produkt Apple, jest bardziej atrakcyjny dla płci przeciwnej (lub tej samej). Raczej chodzi o to – i jest to powszechne w przypadku wielkich luksusowych marek – że dzięki produktom Apple jesteśmy *lepsi* niż nasza seksualna konkurencja – eleganccy, błyskotliwi, bogaci i zaangażowani. Chcemy być doskonali: wyluzowani, ogarnięci, słuchający muzyki z kieszeni, przeglądający obrazki z ostatniej wycieczki wyglądające jak profeska, chociaż zrobione telefonem. Nasze ziemskie życie będzie najlepsze z możliwych. I będziemy się czuli bliżsi bogu. Albo przynajmniej bliżsi Jezusowi Chrystusowi biznesu, maksymaliście sukcesu, bezkompromisowemu geniuszowi, seksownej bestii – Steve’owi Jobsowi.

Rozwój biznesu a biologia

Wygląda na to, że czwórka jeźdźców ma już monopol na kluczowe organy ludzkiego ciała. Co w takim razie pozostało? A jeśli nie ma już wielkich możliwości na rynku, to jak konkurować z *nimi*? Zaczniemy od tego drugiego. Dzisiejsi wielcy jeźdźcy wyglądają na tak gigantycznych, bogatych i dominujących, że bezpośredni atak wydaje się raczej niemożliwy. I prawdopodobnie tak jest, ale historia sugeruje inne strategie. W końcu każda z tych firm musiała w swoim czasie zmierzyć się z równie dominującymi i utalentowanymi gigantami korporacyjnymi, żeby ich pokonać.

Apple na przykład musiało na początku stawić czoło kilku wielkim konkurentom. IBM był jedną z największych firm na świecie i zdominował elektronikę używaną w miejscach pracy (mówiło się wtedy, że „jeszcze

nikogo nie zwolnili za zakup Big Blue”). Hewlett-Packard, prawie tak samo duża i prawdopodobnie najlepiej zarządzana firma wszech czasów, był właścicielem branży naukowego kalkulatora kieszonkowego i biurowego. A Digital Equipment szedł łeb w łeb z obiema tymi firmami w branży minikomputerów i wygrywał. Jakim cudem Apple, założone w garażu przez dwóch obdartych hakerów telefonicznych, mogło w ogóle konkurować z takimi potworami?

Dokonało tego dzięki połączeniu nieustraszonej postawy, doskonałego wzornictwa i odrobiny szczęścia. Wszyscy znają dwa pierwsze, ale ten trzeci składnik sukcesu może zaskakiwać. Steve Jobs wiedział, że ma w Apple II produkt światowej klasy dzięki genialnej architekturze Wozza i swojemu własnemu eleganckiemu wzornictwu. Ale żadna korporacja nie zamierzała kupować jego komputerów, dopóki mogły kupować nie tak świetne, ale wystarczające maszyny po niższej cenie, z gwarantowaną hurtową dostawą.

W tej sytuacji Jobs nastawił się na indywidualnego odbiorcę. To królestwo było niczyje. Drobni konkurenci utknęli na etapie budowania komputerów hobbystycznych, którym przeciętni ludzie nie ufali albo ich nie rozumieli. Równocześnie IBM trzymało się z dala od komputerów osobistych, ponieważ w związku z komputerami typu *mainframe* borykało się z rozporządzeniami antytrustowymi; DEC odrzucił pomysł komputerów dla prywatnych użytkowników, a HP zdecydowanie nastawiało się na inżynierów i innych profesjonalistów nawet po tym, jak Wozz zaoferował Apple Billowi Hewlettowi. Jobs i Apple zdobyli rynek komputerów osobistych w ciągu trzech lat od założenia firmy.

Potem zdarzyło się coś ciekawego: konsumenci Apple zaczęli przemycać swoje komputery do biur. Wkrótce ruch oporu był w rozkwicie i tysiące pracowników używały własnych komputerów Apple w pracy, naruszając zasady określone przez działy informatyczne ich pracodawców. To był początek „luzu” Apple – użytkownicy czuli się wyjątkowi i nieszablonowi, niczym korporacyjni partyzanci walczący z „tamnym gościem” z działu informatycznego zarządzania. Właśnie dlatego, kiedy IBM wreszcie wypuścił swój własny PC, zrujnował całą resztę branży komputerów osobistych. Apple jednak, jak ten maleńki ssak umykający spod nóg dinozaura, przetrwało i ostatecznie... zatriumfowało.

Google postępowało podobnie, udając, że jest małe, miłe i uczciwe, dzięki swojej prostej stronie domowej, nawet po tym, kiedy już zmiotło wszystkie inne wyszukiwarki. Pamięamy, że Google zaczęło od Yahoo!, które postanowiło powierzyć swoje wyszukiwanie temu niewielkiemu silnikowi, który potrafił działać i działał – Yahoo! nie dostrzegło zagrożenia, a Google przekroczyło jego wartość stukrotnie. Facebook pokonał dominujący na rynku portal Myspace, będąc tą przyjemną, bezpieczną alternatywą, nieopanowaną przez seksualnych drapieżców, a przynajmniej przez lęk przed nimi. Facebook wywodzący się z kampusów uczelni Ivy League na początku zadbał o poczucie luksusu i bezpieczeństwa – wymagał adresu e-mail z częstką *edu*. Wymóg potwierdzenia i udostępnienia tożsamości wytworzył na Facebooku inne, bardziej cywilizowane decorum. Treści na Twitterze są bardziej narażone na wrogie reakcje niż na Facebooku, ponieważ, podobnie jak w rzeczywistości, łatwiej być dupkiem anonimowo.

Amazon starannie wystrzegął się przedstawiania księgarni internetowych jako konkurencji, a nawet zapewniał, że wolą firmy jest ich przetrwanie. Python siatkowy pewnie czuje się tak samo niekomfortowo wobec uroczego małego ssaka, kiedy go dusi i połyka w całości. Inwestując miliardy w końcowy odcinek dostaw, pan Bezos podobnie zapewnia, że intencją Amazona nie jest w żadnym wypadku zastąpienie UPS, DHL czy FedExu, tylko ich „uzupełnienie”. To jasne i oczywiste, Jeff i Amazon chcą tylko pomóc.

Nie ma powodu sądzić, że te strategie – „ruch oporu”, fałszywa pokora, bezpieczeństwo i prostota oraz obniżanie cen – nie obrócą się któregoś dnia przeciwko jeźdźcom. Gigantyczne firmy mają swoje własne wyzwania. Tracą największe talenty na rzecz bardziej satysfakcjonujących firm zaczynających od początku. Starzeją się ich siedziby i zakłady. Ich imperia rosną do takich rozmiarów, że nie sposób dalej koordynować wszystkich elementów. Rozpraszają ich dochodzenia zazdrosnych albo zaniepokojonych rządów. Procesy te zajmują miejsce rozwoju, spowalniając firmę, ponieważ menedżerowie zaczynają wierzyć, że trzymanie się wytycznych jest ważniejsze od podejmowania dobrych decyzji. Bezos zapewnia, że Dzień 2 nigdy nie nadejdzie [275](#). Dzisiaj może się wydawać nieprawdopodobne, że pewnego dnia Amazon straci impet.

A jednak straci. Gospodarka naśladowuje przyrodę i jak dotąd wskaźnik śmiertelności wynosi 100 procent. Dotyczy to także wielkiej czwórki. Wszyscy zginą. Pytanie nie brzmi „czy”, tylko „kiedy i z czyjej ręki”.

Rozdział 8

Algorytm T

Prędzej czy później pojawi się piąty jeździec – firma o wartości rynkowej jednego biliona dolarów, z pozycją na rynku wystarczająco silną, żeby zdominować swój kawałek świata. Albo, co bardziej prawdopodobne, ktoś zastąpi jednego z czterech wielkich jeźdźców. Czy jesteśmy w stanie wskazać firmy, którym najłatwiej byłoby dołączyć do elitarnej grupy?

Historia nie może się powtarzać, ale, jak rzekomo stwierdził Mark Twain, z całą pewnością się rymuje. W wielkiej czwórce dominuje osiem następujących czynników: różnicowanie produktu, kapitalizowanie wizji, globalny zasięg, sympatia, integracja pionowa, sztuczna inteligencja, katalizowanie kariery i geografia. Czynniki te składają się na algorytm – zbiór zasad pokazujących, czego trzeba, żeby zostać firmą wartą bilion dolarów. Podczas pracy w L2 używamy terminu *algorytm T*, pomagając firmom w lepszej alokacji kapitału.

Oto tych osiem czynników.

1. Różnicowanie produktu

Dawniej kluczową kompetencją przy wytwarzaniu majątku akcjonariuszy w handlu detalicznym była *lokalizacja*. Ludzie nie mieli możliwości docierania dużo dalej niż do pobliskiego sklepu. Później liczyła się *dystrybucja*. Dzięki liniom kolejowym konsumenci mogli się cieszyć różnymi rzeczami wytwarzanymi w dużych ilościach, co obniżyło ceny i dało im marki, na których mogli polegać.

Później przenieśliśmy się w erę *produktu*, szczególnie w branży samochodowej i branży urządzeń gospodarstwa domowego, rozwijającego się przede wszystkim dzięki innowacyjności, jednej z pokojowych dywidend po II wojnie światowej. Dostawaliśmy lepsze samochody, pralki, telewizory, a nawet lepszą odzież. Krótką skórzaną kurtkę i zabawkę Silly Putty wymyślono podczas II wojny światowej, wtedy też powstały radar, mikrofalówka, silnik odrzutowy, tranzystor i komputer. Doprowadziło to do ery *finansowej*, w której grupa przedsiębiorstw, wykorzystując tani kapitał, dołączała inne firmy do konglomeratów, budując na całym świecie przedsiębiorstwa na podobieństwo ITT. Potem przyszła kolej na wielką epokę *marek* w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, kiedy kluczem do zwiększania majątku akcjonariuszy było wybranie przeciętnego produktu – butów, piwa, mydła – i rozbudowanie wokół niego wywołujących chęć posiadania, niematerialnych skojarzeń.

W drugim rozdziale była już mowa o tym, że ponownie znajdujemy się w erze *produktu*, ponieważ nowe technologie i portale – Facebook czy Amazon ze swoimi opiniami użytkowników – pozwalają konsumentom przeprowadzić dokładną analizę bogatej gamy produktów w ułamku czasu, którego kiedyś potrzebowaliby na zakupy. Dokładne analizowanie produktów nigdy nie było łatwiejsze, a to zmniejsza potrzebę trzymania się marki lub reputacji sklepu. Dzisiaj najlepsze produkty mają większe szanse przebicia się przez sterty rupieci, podczas gdy wcześniej bez działań marketingowych były jak drzewa upadające w lesie. Co więcej, zastrzyk cyfrowej inteligencji dla inaczej statycznych, nieożywionych produktów zapoczątkował nową falę innowacji, w której niestandardowe, spersonalizowane aplikacje można szybko pobrać i zaktualizować bez konieczności wymiany oryginalnego „opakowania”.

Materac na przykład jest zwykłym materacem, dopóki nie weźmie się iPada i nie wykorzysta prostej technologii. Wtedy nie tylko my sami możemy zaprogramować najdogodniejszą twardość swojego materaca, ale także nasz partner lub partnerka. Można też zamówić najlepszy materac przez Internet (omijając te zawilgocone magazyny, które nazywają siebie sklepami) i dostać go do domu, zapakowany w karton, a potem, co jeszcze fajniejsze, patrzeć, jak rozpręża się po uwolnieniu z opakowania.

Żeby podregulować silnik, trzeba odstawić samochód do salonu. Ale mój sąsiad dostaje poprawki bezprzewodowo, wprost do systemu

operacyjnego Tesli. Silnik otrzymuje aktualizację oraz instrukcję usunięcia regulatora prędkości i maksymalna prędkość samochodu zwiększa się ze 140 do 150. Zdalnie. Pamiętajcie jeszcze, kto naprawiał telefony stacjonarne, zanim uwolniły je procesory i sieć bezprzewodowa?

Prawie wszystkie produkty na świecie, łącznie z tymi produktami i usługami, które zostały już umasowione, wytworzyły nowe aspekty i korzyści dla konsumentów dzięki tanim czujnikom, zestawom układów scalonych, Internetowi, sieciom, wyświetlaczom, wyszukiwarkom, serwisom społecznościowym i tak dalej. Dzisiaj prawie każde ogniwo łańcucha dostaw, produkcji i dystrybucji ma nowe możliwości, żeby się wyróżnić. Ni stąd, ni zowąd produkty kierowane technologią i dającą się utrzymać własnością intelektualną stają się bombami na rynku.

Nie wolno jednak wpadać w pułapkę myślenia, że różnicowanie produktu ma związek z jakimś reklamowanym fantastycznym wodotryskiem. Różnicowanie może dotyczyć miejsca, gdzie konsumenci odkrywają produkt, sposobu kupowania, samego produktu, formy dostawy i tak dalej. Warto odrobić lekcje i prześledzić łańcuch korzyści swojego produktu lub usługi, od pochodzenia materiałów poprzez produkcję, sprzedaż detaliczną, aż po użytkowanie i utylizację, żeby określić, gdzie technologia może dodać korzyści albo usunąć utrudnienia z procesu albo kontaktu klienta z produktem lub usługą. Przekonujemy się wtedy, że dodanie korzyści może mieć wpływ na każdy krok. A jeżeli ktoś zauważy krok, na który różnicowanie jeszcze nie wywarło wpływu, to powinien właśnie tam uruchomić firmę. Amazon zasila technologią i miliardami dolarów segment satysfakcji w obszarze doświadczeń konsumenckich i prawdopodobnie wykreuje w ten sposób najbogatszą firmę na świecie. Przed Amazonem zamawianie w Williams-Sonome oznaczało, że trzeba będzie zapłacić 34,95 dolara, żeby otrzymać produkt w ciągu tygodnia. Teraz dostawa jest darmowa i dociera w ciągu dwóch dni lub szybciej. Czyli najbardziej przyziemna część łańcucha dostawy okazała się najcenniejsza w całej historii gospodarki.

Usuwanie

Podczas burzy mózgów w poszukiwaniu nowych pomysłów przedsiębiorcy mają tendencję do koncentrowania się na tym, co można dodać – jak

poszerzyć doświadczenie – zamiast na tym, co można by usunąć, żeby coś było mniej kłopotliwe. Moim zdaniem w ostatniej dekadzie wytwarzanie majątku interesariuszy przeważnie wiązało się z *usuwaniami*. Ludzie, jako gatunek, odkryli przede wszystkim to, co ich cieszy: czas spędzany z bliskimi, stymulacja fizyczna i umysłowa oraz substancje, które tę stymulację nasilają lub przyćmiewają, jak Netflix czy śmiałe slogany na przykościelnych tablicach.

Myślenie, że przewaga konkurencyjna w epoce Internetu sprowadza się po prostu do „więcej za mniej”, może być kuszące. W końcu jest to ten rodzaj przewagi, na którym najbardziej korzysta Amazon. Ale co z Apple? Apple jest prawie pod każdym względem marką wysokich cen i chociaż jego produkty są zwykle lepsze od konkurencyjnych, to na ogół nie aż o tyle, ile bierze za to Apple. Uważam, że Amazon mógłby żądać od nas więcej za swoje produkty, jak to robią jego konkurenci w realu, i nadal dominować na rynku. Dlaczego? Ponieważ nieskończenie łatwiej jest wcisnąć parę klawiszy na komputerze, żeby kupić książkę albo mebel, niż jechać za miasto do lokalnego centrum handlowego, szukać miejsca parkingowego, przejść kilometr, pozwolić się przytłoczyć tonom bzdurnych towarów, a potem przepychać całe to gówno w przeciwną stronę, do samochodu, żeby wreszcie wrócić do domu. Amazon *usunął* to tarcie i przynosi nam zakupy do domu za mniej, niż kosztowałyby paliwo do naszego samochodu.

A zatem, chociaż może się wydawać, że gwałtowny wzrost majątku, jaki niesie ze sobą rewolucja technologiczna, wynika z dodawania nowych funkcji i możliwości, to bardziej przyczynia się do niego usuwanie z naszego codziennego życia rozmaitych przeszkód i pożeraczy czasu.

Utrudnienia są wszędzie. Na przykład całe ich tony można znaleźć w transporcie. Uber dostrzegł okazję w wysyłaniu wiadomości tekstowych (za pośrednictwem GPS) i płaceniu online, ponieważ usuwa to kłopotliwe zamawianie samochodu, zastanawianie się, „gdzie on, do cholery, jest”, i wygrzebywanie portfela na tylnym siedzeniu, na końcu podróży, żeby wydobyć pieniądze i zapłacić. Ilu z nas ostatnio wypadło z taksówki bez płacenia, bo tak się przyzwyczailiśmy do bezproblemowego Ubera? Wniosek: płacenie jest utrudnieniem, dlatego zanika. Podobnie jak wymeldowanie w hotelach zniknęło dekadę temu, a zameldowanie będzie przeszłością przed upływem następnej. Niektóre z lepszych hoteli

w Europie już nie wymagają podpisywania rachunków po posiłku. Wiedzą, kim jesteś, i obciążą twoje konto później. Mniej znaczy więcej.

Każdy w wielkiej czwórce ma ponadprzeciętny produkt. Brzmi to trochę staroświecko, ale firma Google naprawdę ma znakomitą wyszukiwarkę. iPhone Apple jest lepszym smartfonem. Przezrystość materiałów dostarczanych przez Facebooka – w połączeniu z „efektem sieci” (faktem, że wszyscy są podłączeni) i ciągłym strumieniem nowych funkcji – czyni z niego lepszy produkt. Amazon predefiniował doświadczenia i oczekiwania związane z zakupami, od zamawiania jednym kliknięciem, po otrzymywanie produktu w ciągu dwóch dni (a wkrótce w kilka godzin, za pośrednictwem dronów lub ciężarówek przejętych od UPS).

Wszystko to są odczuwalne innowacje i przykłady różnicowania produktu. Wszystkie zostały wprowadzone dzięki połączeniu dostępu do taniego kapitału i zręcznych innowacji technologicznych. Produkt przeżywa renesans i jest pierwszym czynnikiem algorytmu T. Jeśli ktoś nie ma naprawdę odróżnialnego produktu, to musi zależeć od pozostającego w coraz większym zastoju, a przy tym drogiego narzędzia zwanego reklamą.

2. Kapitalizowanie wizji

Drugim konkurencyjnym czynnikiem wielkiej czwórki jest zdolność przyciągania taniego kapitału dzięki artykułowaniu odważnej, zrozumiałej wizji. W rozdziale czwartym pokazywałem, jak kapitalizowanie wizji opłaca się Amazonowi, ale korzystają w ten sposób wszyscy czterej jeźdźcy.

Wizja Google: *Porządkowanie informacji o świecie*. Proste, przekonujące i jest powodem do kupowania akcji. Google ma więcej pieniędzy, żeby inwestować w inżynierów, niż jakakolwiek inna firma medialna w historii. To pozwala mu projektować więcej „towaru”, w tym pojazdy autonomiczne.

Wizja Facebooka: *Połączenia dla całego świata*. Warto się zastanowić, jakie to może być ważne i w zasadzie niesamowite. Facebook jest teraz warty więcej niż Walmart i przekroczył wartość rynkową 400 miliardów

dolarów [276](#). Podobnie jak Google, może obstawiać więcej możliwości, hojniej oferować urlopy rodzicielskie, wynajmować autobusy dowożące do pracy, zamieniać dachy biurowców w parki, a nawet płacić za zamrażanie komórek jajowych, żebyśmy mogli opóźnić całe to zamieszanie z prokreacją i skupić się na *prawdziwym* wkładzie w istnienie gatunku – na tworzeniu połączeń dla całego świata.

Zarazem w weekend Święta Dziękczynienia w 2016 roku Amazon osiągnął największy ogólny udział w organicznych wynikach wyszukiwania dla najczęściej dawanych upominków [277](#). Amazon jest największym klientem Google. Czy wyszukiwanie jest zwykłym zestawem możliwości? Amazon bez wątpienia wyszukuje znakomicie, ale szczytem możliwości jego silników byłyby pewnie „Wayne Gretzky bez kija”, pakuje jednak w te sprawy dziesiątki milionów w gotówce. Co szósty człowiek zaczyna wyszukiwanie produktów od Google [278](#), co czyni z Google odpowiednik drugiego co do wielkości okna wystawowego na świecie. Pierwszym jest Amazon, gdzie zaczyna wyszukiwanie produktów 55 procent. Gdyby wziąć wystawy Macy’s na Boże Narodzenie i powiększyć je do rozmiarów Mount Everestu i K2, to takie byłyby rozmiary okien na świat pokazywanych przez wyniki wyszukiwania Google i Amazona w najszybciej rozwijającym się kanale sprzedażowym – w handlu internetowym.

Każdy może sobie kupić miejsce na tej wystawie i na szczycie wyników wyszukiwania Google. Gdy ktoś wpisuje w wyszukiwarce „figurki postaci z *Gwiezdnych wojen*”, detalista, który licytował najwięcej, przesuwa się na górę płatnej listy. Amazon regularnie kupuje dla siebie miejsce numer jeden, ponieważ ma na to pieniądze. Może sobie na to pozwolić na skalę, której nikt inny nie dorówna, ponieważ ma własny tańszy kapitał. Firma gra według innych zasad, całą talią kart. Jak mówi Mickey Drexler, prezes J.Crew: „Nie da się konkurować z dużą firmą, która nie chce zarabiać”.

Potęga kapitalizowania wizji rodzi potęgę konkurencyjną. Dlaczego? Ponieważ można cierpliwiej zasilać aktywa (inwestować) i obstawiać więcej zakładów w większej liczbie innowacyjnych nisz (sprawdzać popieprzone pomysły, które może zmienią reguły gry). Oczywiście trzeba w końcu zaprezentować akcjonariuszom wymierne postępy na rzecz realizacji swojej wielkiej wizji. Jednak dla kogoś, kto potrafi przyspieszyć do prędkości światła i kogo rynek namaszcza jako innowatora, nagrodą jest

zawyżona wycena i... samospełniające się proroctwo (jesteśmy numerem 1) jako efekt taniego kapitału. Nie ma w naszej erze cyfrowej większego daru niż dyrektor naczelny z talentem narracyjnym pozwalającym mu zawładnąć wyobraźnią rynków, otaczający się jednocześnie ludźmi, którzy dzień po dniu są w stanie wykazywać narastający postęp rozwoju jego wizji.

3. Globalny zasięg

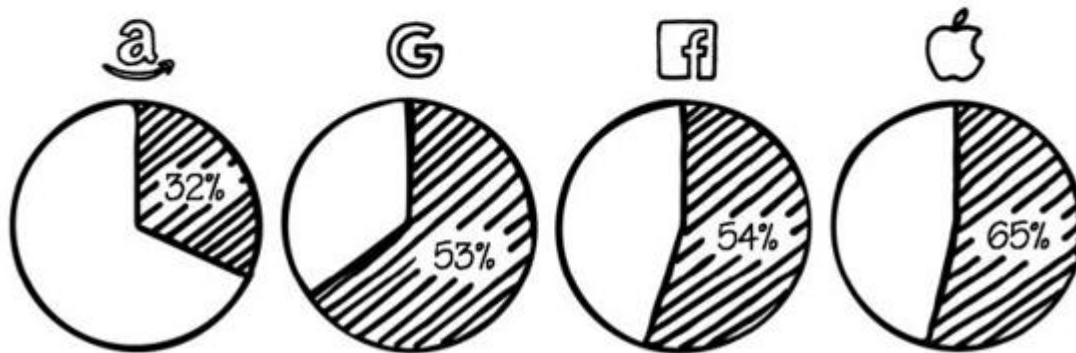
Trzeci czynnik w algorytmie T to możliwość *globalizacji*. Żeby stać się naprawdę dużą, znaczącą firmą, trzeba mieć produkt, który przekracza granice geograficzne i przyciąga ludzi w skali globalnej. Inwestorom nie chodzi tylko o rozmiary rynku, ale też o zróżnicowanie, zwłaszcza o rynki antycykliczne, które pozwalają przetrwać kryzysy w innych częściach świata. Za to znowu nagradzają tańszym kapitałem. Jeśli masz produkt, który wykazuje zasięg globalny, to zyskujesz dostęp do 7 miliardów konsumentów, w porównaniu do 1,4 miliarda w Chinach i 300 milionów w Stanach Zjednoczonych lub w Unii Europejskiej.

Nie chodzi tu o dominację nad światem, tylko raczej o dowód, że produkt lub usługa dadzą się tak cyfryzować, że typowe utrudnienia kulturowe nie zadziałają. Wzrost przychodów Ubera w krajach poza Stanami Zjednoczonymi wpływa na wycenę firmy (wielokrotność jej przychodów), a pierwszy dolar zarobiony poza ich granicami zwiększył wartość firmy o miliardy. Jeśli chcesz być wielkim jeźdźcem, twój produkt musi dostać paszport, czyli stać się globalny, nie później niż dziecko idzie do zerówki (przed upływem piątego roku). Czy tak było z jeźdźcami wielkiej czwórki, kiedy zaczynali? Nie, tak było tylko z Google, ale to właśnie obecność wielkich jeźdźców z czasem zmieniła zasady.

Dzisiaj to Apple dyktuje, co znaczy globalizm: marka została w dużej mierze zaakceptowana w każdym suwerennym kraju. Google też wykonało dobrą robotę – trzyma się mocno na dojrzałych rynkach, chociaż zostało wyrzucone z Chin. Dwie trzecie użytkowników Facebooka jest spoza Stanów Zjednoczonych [279](#) (choć połowa przychodów jest rejestrowana w USA) [280](#). Największym rynkiem Facebooka pod względem liczby

użytkowników jest Azja [281](#), która oferuje solidne możliwości rozwoju. Amazon rozwija się szybciej w Europie niż w Stanach Zjednoczonych [282](#). W Azji nadal nie jest zbyt wielki, ale jest firmą globalną.

PROCENT OGÓLNYCH DOCHODÓW POZA GRANICAMI STANÓW ZJEDNOCZONYCH 2016



Facebook Users in the World, Internet World Stats

Facebook's Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars), Statista

Steven Millward, Asia Is Now Facebook's Biggest Region, Tech in Asia

Daniel Thomas, Amazon Steps Up European Expansion Plans, „The Financial Times”

4. Sympatia

Świat handlu jest uregulowany. Rządy, niezależne organizacje nadzorcze i media odgrywają dużą rolę w rozwoju firmy. Jeśli czyjeś działania są postrzegane jako dobre, a on sam jako porządny obywatel, którego obchodzi kraj i obywatele tego kraju, jego pracownicy i ludzie dostarczający produkt w łańcuchu dostaw, to ten ktoś buduje sobie barierę ochronną przeciwko złej reklamie. Według słów marketingowca z Doliny Krzemowej, Toma Hayesa, który wszystko to zrobił dla Applied Materials:

„Kiedy oceny w wiadomościach są złe, to trzeba być postrzeganym jako dobra firma, której zdarzyły się złe rzeczy”. Wizerunek ma znaczenie, i to wielkie. Odbiór społeczny jest rzeczywistością przedsiębiorstwa. Dlatego to, czy firma daje się lubić, albo nawet to, czy jest urocza, jest czwartym czynnikiem w algorytmie T.

Bill Gates i Steve Ballmer nie byli ani sympatyczni, ani uroczy. Tak naprawdę to w pokoju robiło się jaśniej, kiedy wychodzili. I kiedy Microsoft stał się do pewnego stopnia wpływowym, to pewnego ranka prokuratorzy okręgowi i urzędnicy władz administracyjnych w całej Europie obudzili się i zdecydowali, że najłatwiejsza droga do rezydencji gubernatora albo do Parlamentu prowadzi śladami czarodziei z Redmond. Im mniej sympatyczna firma, tym szybsze interwencje ustawowe – antymonopolistyczne, antyprywatyzacyjne – ponieważ kwestie dotyczące łańcucha dostaw czy wszelkiego innego rodzaju uzasadnione obawy są wskazywane i zgłaszane do rozpatrzenia irracjonalnie. Złudzenie, że proces ten jest starannie analizowany i oparty na pewnego rodzaju sprawiedliwości lub prawie, jest powszechne, ale to nieprawda. Prawo rzeczywiście decyduje o wyniku, ale pośpiech lub brak pośpiechu w ciągnięciu firmy do sądu jest kwestią subiektywną. A subiektywne nastawienie opiera się przede wszystkim na tym, za jak sympatyczną lub uczciwą uchodzi dana firma.

Pozwolę sobie przypomnieć, że federalni zajęli się Intellem Corp. w tym samym czasie co Microsoftem, obiema firmami za praktyki monopolistyczne. Dyrektor generalny Intela, Andrew Grove, należał do najbardziej przerażających postaci w amerykańskiej gospodarce. Kiedy jednak federalni zaczęli mu składać wizyty, Andy stał się autorem jednej z największych *mea culpa* w historii biznesu. Po prostu zdał się na łaskę Amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełdy (Securities and Exchange Commission) i... zostało mu wybaczone. Bill Gates zaś, postać znacznie mniej onieśmielająca, zdecydował się grać twardo z federalnymi i po dziesięciu latach uznano, że wypadł z łask.

Google jest dużo miłszy niż Microsoft. A Sergey i Larry łatwiej dają się lubić niż Bill i Steve. Imigranci, dobrze wyglądający faceci, wspaniała historia. Albo Marissa Mayer – naprawdę fascynująca. Wisconsin, inżynier, blondynka, kiedyś pewnie sesja w „Vogue’u”. To nie przypadek, że Google wysłał panią Mayer na przesłuchanie Senatu w sprawie rzezi czasopism

dokonanej przez Google... zaraz, to dopiero się zdarzy. W obliczu trudnych pytań w rodzaju „Jak przetrwa czwarta władza, jeśli Google wykończy branżę drobnych ogłoszeń?” pani Mayer odpowiedziała: „Wciąż jest czas” [283](#). Czas? Dla gazet było to ostrzeżenie o dwóch ostatnich minutach czwartej ćwiartki. A siwowłosi senatorzy to przełknęli.

W końcu kto by chciał być tym sprzedawcą ubezpieczeń wybranym do Kongresu (najpowszechniejszy zawód w Izbie Reprezentantów) [284](#), który podnosi rękę i mówi: „Ja tego naprawdę NIE rozumiem. I nie lubię Apple”. Apple unika płacenia podatków jak nikt inny w historii amerykańskiej gospodarki [285](#), ale Apple jest trendziarskie, więc wszyscy chcą być kumplami takiego fajnego kolesia. Tak samo jest z Amazonem, ponieważ handel internetowy jest trendziarski i wyluzowany, w przeciwieństwie do starego i kulawego tradycyjnego detalu. W marcu 2017 roku Amazon postanowił płacić podatek obrotowy w każdym stanie [286](#). Mamy zatem firmę wartą więcej niż Walmart, która do 2014 roku płaciła państwowy podatek od sprzedaży tylko w pięciu stanach. Korzyści z tej subwencji przekroczyły miliard dolarów. Czy Amazon potrzebował miliardowej dotacji rządowej? Celowo zarządzając firmą tak, aby wyjść na swoje, Amazon zbudował przedsiębiorstwo o wartości blisko pół biliona dolarów, płacąc bardzo mało podatku dochodowego od osób prawnych.

Dalej Facebook. Nikt nie chce być postrzegany jako firma bez Facebooka na pokładzie. Starzy dyrektorzy naczelni chcą mieć na podium Marka Zuckerberga, w tej jego bluzie z kapturem. Nie szkodzi, że Zuckerberg nie jest czarujący i żaden z niego mówca. Działa tak samo jak obcisłe dzinsy i sprawia, że każda firma, która próbuje szczęścia na Facebooku, wygląda młodziej. Również Sheryl Sandberg była kluczową postacią – jest ogromnie sympatyczna i postrzegana jako wzór nowoczesnej kobiety odnoszącej sukcesy: „Hej wszystkim! Przyłączajcie się!”.

Facebook nie został poddany takiej samej kontroli jak Microsoft, ponieważ łatwiej daje się lubić. Jakiś czas potem firma próbowała uniknąć odpowiedzialności za rozpowszechnianie fałszywych informacji, utrzymując, że przecież „nie jest przedsiębiorstwem medialnym, tylko platformą”. Możliwe, że zasłaniając się wolnością słowa i informacji, Facebook dopuścił się wtedy niezamierzonego prawdopodobstwa na niespotykaną dotąd skalę.

Fajnie być królową balu.

5. Integracja pionowa

Piątym czynnikiem w algorytmie T jest możliwość kontrolowania doświadczeń konsumentów związanych z zakupami dzięki pionowej integracji.

Cała wielka czwórka kontroluje dystrybucję. Jeśli nie wytwarzają produktu, to go pozyskują, wprowadzają do obrotu, sprzedają w detalu i wspierają sprzedaż. Levi's między 1995 a 2005 rokiem stracił wartość z 7 miliardów dolarów do 4, ponieważ nie miał kontroli nad dystrybucją. Podczas spaceru przez JCPenney's patrzenie na džinsy Levi's ułożone w stertę po prostu nie jest doświadczeniem, z którego wynika jakiegokolwiek pragnienie. Cartier dogonił, a może nawet przebił kapitał marki Rolex, stawiając duży nacisk na doświadczenia przeżywane przez klientów w sklepie. Okazuje się, że to, gdzie i jak kupuje się zegarek, jest równie ważne jak to, który tenisista nosi taki sam. Może nawet ważniejsze.

Wskaźnik rentowności dla inwestowania w proces poprzedzający zakup (w reklamę) spadł. Dlatego marki odnoszące sukcesy wybiegają w przód, przyłączając (posiadając) własne sklepy lub własny marketing nastawiony na kupującego. Wierzę, że P&G zacznie kupować sklepy spożywcze, ponieważ musi rozwijać rosnącą dystrybucję, nie uzależniając się od Amazona, który jest ich partnerem, ale bardziej wrogiem.

Google kontroluje swój punkt sprzedaży. W roku 2000 Google rozwijało się tak szybko, że Yahoo!, ówczesna największa wyszukiwarka, kupiło prawa do oferowania usług Google na swojej stronie głównej. Już tak nie jest. Facebook jest oczywiście pionowy, tak samo jak Amazon. Żadna z tych firm nie wytwarza własnych produktów, ale obie kontrolują całe doświadczenie użytkownika. Za najważniejszą innowację Apple uważa się iPhone'a, ale to jego genialny krok w stronę handlu detalicznego, połączony z przejściem kontroli nad dystrybucją i marką, wprowadził firmę na drogę do osiągnięcia wartości biliona dolarów. A w swoim czasie ta decyzja wydawała się bezsensowna.

Firma musi być zintegrowana pionowo, żeby osiągnąć pół biliona dolarów kapitalizacji giełdowej. Łatwiej to powiedzieć, niż zrobić, i większość marek płaci za dystrybucję innym firmom, ponieważ budowanie dystrybucji jest kosztowne. Jeżeli ktoś projektuje odzież, jak Rebecca Minkoff, to nie będzie budować własnych sklepów, poza może tuzinem flagowych lokalizacji na całym świecie, bo nie ma na to dość kapitału. Zamiast tego będzie raczej sprzedawać swoje wyroby w Macy's czy Nordstrom's. Nawet jak się jest Nike, to i tak znacznie skuteczniej jest sprzedawać przez Foot Locker, a nie budować własne sklepy.

Czterej wielcy jeźdźcy są pionowi. Niewiele marek było w stanie utrzymać prestiżową pozycję bez kontrolowania dużej części dystrybucji. Samsung nigdy nie będzie taki fajny, na pewno nie, jeżeli nadal będzie zależny od sklepów AT&T, Verizonu i Best Buy. Pamiętajcie, gdzie się kiedyś naprawiało komputery Apple? Był tam taki facet, który wyglądał, jakby nigdy w życiu nie całował dziewczyny, ale był mistrzem przygodowych gier fantasy. Stał przy ladzie przed stosem wybebeszonych części komputerowych, obok pliku numerów czasopisma „Macworld”.

Apple przeczuło zmianę i ubrało personel w niebieskie koszule, tytułowało swoich ludzi „geniuszami” i umieszczało w miejscach, gdzie produkty Apple ożywały, a materiały, z jakich je wykonano, podkreślały, jak są wyjątkowe i eleganckie. Dzisiaj sklepy Apple nieprzypadkowo są piękne – przypominają nam, że Apple i ci, którzy kupują jego produkty, mają to coś.

6. Sztuczna inteligencja

Szóstym czynnikiem w algorytmie T jest dostęp do danych i możliwości zarządzania nimi. Biliondolarowa firma musi mieć technologię zdolną do uczenia się na podstawie danych pochodzących od ludzi i do algorytmicznego rejestrowania tych danych – całych Himalajów danych, którymi można zasilać algorytmy, żeby ulepszać oferty. Technologia stosuje następnie optymalizację matematyczną, która w ciągu milisekund nie tylko dostosowuje produkt do osobistych, bezpośrednich potrzeb klienta, ale

także za każdym razem, gdy użytkownik korzysta z platformy, przyrostowo polepsza produkt z myślą o innych, współobecnych i przyszłych klientach.

W historii marketingu można wskazać trzy główne przesunięcia dotyczące sposobu namierzania potencjalnych klientów. Pierwsza epoka to *namierzanie demograficzne*. Zgodnie z tym podejściem biali, czterdziestopięcioletni mężczyźni mieszkający w dużych miastach teoretycznie działają, pachną i mówią podobnie, czyli teoretycznie wszyscy muszą lubić te same produkty. Taka była podstawa większości zakupów w mediach.

Następnie na krótką gorącą chwilę nastąpiło przesunięcie do *namierzania społecznościowego*. Facebook próbował przekonać reklamodawców, że jeśli dwie osoby „polubią” tę samą markę na Facebooku, to są podobne niezależnie od wartości demograficznych i powinny zostać zgrupowane do namierzania przez tych reklamodawców. Okazało się to całkowitą bzdurą. Grupę łączyła wyłącznie ta sama czynność zalajkowania markowej strony Facebooka. I tylko tyle. Ludzie ci nie poszukiwali tych samych produktów ani usług. Namierzanie społecznościowe było porażką.

Nowy marketing to *namierzanie behawioralne*, które działa. Nic nie prognozuje naszych przyszłych zakupów lepiej niż nasze obecne zachowania. Jeżeli ktoś szuka pierścionka zaręczynowego na stronie internetowej Tiffany’ego i umawia się na zakup takiego pierścionka w wybranym butik, to prawdopodobnie oznacza, że wkrótce się ożeni. Jeśli spędzam mnóstwo czasu na stronie Audi, konfigurując A4, to jestem na rynku czterodrzwiowego luksusowego sedana za 30–40 tysięcy dolarów.

Dzięki sztucznej inteligencji możemy dzisiaj śledzić zachowania z niewyobrażalną wcześniej dokładnością i w niewyobrażalnej wcześniej skali. I to nie przypadek, że cała sieć podsuwa mi reklamy Audi. Namierzanie behawioralne to dla marketingu coś w rodzaju białego mięsa. O możliwości kojarzenia zachowań z określonymi tożsamościami toczy się obecnie w mediach cicha wojna.

Wciąż mamy jeszcze długą drogę do przejścia. Pisząc tę książkę, lecę właśnie samolotem do Bangkoku z Monachium, gdzie przemawiałem na ogromnie udanej konferencji DLD. DLD jest w zasadzie najmodniejszym obecnie Davos. Wyznawcy religii innowacyjności pielgrzymują do Monachium, żeby paść do stóp naszych współczesnych apostołów –

Kalanicka, Hastingsa, Zuckerberga, Schmidta i innych. Nie mogę oczywiście konkurować z tymi facetami. Jaka będzie zatem moja strategia zwiększania widowni i liczby wyświetleń mojego wystąpienia na DLD na YouTube? Przywdziałem perukę (nie żartuję) i zatańczyłem. Nie gram fair – to podstawa każdej dobrej strategii.

Podsumowując, przesłanie mojej strategii biznesowej sprowadza się do ustalenia, co potrafisz robić naprawdę dobrze i co jest jednocześnie naprawdę trudne.

Przede wszystkim mówię w moich wystąpieniach konkretne rzeczy. Zwracam uwagę, że Apple unika płacenia podatków jak nikt inny na świecie, ponieważ prawodawcy traktują je jak seksowną pannę na kampusie – jeśli poświęci im odrobinę uwagi, mdleją i są gotowi angażować się w toksyczny związek. Mówię, że Uber podsyca w biznesie wprowadzanie zasad, które źle wpływają na społeczeństwo. Cztery tysiące pracowników Ubera oraz jego inwestorzy dzielą się 80 miliardami (lub więcej) dolarów, podczas gdy 1,6 miliona kierowców pracujących dla Ubera doświadczy załamania płac do poziomu pracującej biedoty. Dawniej podziwialiśmy przedsiębiorstwa, które tworzyły setki tysięcy miejsc pracy dla wyższej i średniej klasy. Dzisiaj naszymi bohaterami są te, które produkują tuziny lordów i setki tysięcy wyrobników.

Dyrektorzy generalni na takich imprezach jak DLD nie mogą reagować na moje zarzuty, bo gdyby rynki wysłuchały ich reakcji, konsekwencje mogłyby się okazać dramatyczne. Ponadto mogliby sobie narobić poważnych problemów prawnych, ujawniając przez przypadek poufne informacje. Dlatego kiedy ja rozkręcam przedstawienie, ich wystąpienia są przećwiczone i wyprane ze wszystkiego, czego nie przeczytaliście wcześniej w komunikacie prasowym z działu relacji inwestorskich. Ludzie przychodzą na moje wystąpienia, bo ja mogę powiedzieć prawdę, a przynajmniej poszukiwać prawdy (bez przerwy się myślę).

Dyrektorzy generalni siedzą i słuchają moich wystąpień z uśmiechem. Są to pokerowe uśmiechy graczy trzymających w rękach asy. Każdy z tych asów to dane. W minionej dekadzie najważniejsze firmy świata stały się ekspertami w sprawach danych – ich pozyskiwania, analizy i zastosowania. Potęga połączenia sztucznej inteligencji z wielką ilością danych polega na tym, że sygnalizuje ona koniec sondaży i statystyk – teraz można po prostu śledzić wzorzec zakupowy *każdego* klienta w *każdym* swoim sklepie na

całym świecie, a następnie prawie natychmiast reagować przecenami, zmianami asortymentu, wyglądu sklepów i tak dalej. I można to robić 24 godziny na dobę przez 365 dni w roku. A można jeszcze lepiej, wbudowując technologię, która reaguje automatycznie co sekundę. Moim ulubionym zastosowaniem sztucznej inteligencji jest automatyczne uruchamianie w Netflixie kolejnego odcinka oglądanego serialu. Inne platformy już to naśladują.

Rezultatem jest taki poziom rozumienia klientów – a w gruncie rzeczy samej ludzkiej natury – jaki nigdy dotąd nie był możliwy. W porównaniu z mniejszymi, bardziej lokalnymi firmami oznacza to przewagę konkurencyjną, która jest w zasadzie nie do przebiccia. Czterej wielcy jeźdźcy stali się czarnoksiężnikami.

Kluczowym elementem piątego jeźdźca będzie obiekt wykorzystujący dane i technologię aktualizującą produkt w czasie rzeczywistym. Nikt dotąd nie zdołał zgromadzić więcej danych intencyjnych – pokazujących, co lubią konsumenci – niż Google. Google widzi nie tylko to, że idziesz, ale też dokąd zmierzasz. Kiedy śledczy z wydziału zabójstw przybywają na miejsce zbrodni i znajdują podejrzanego – prawie zawsze jest to współmałżonek – sprawdzają jego historię wyszukiwania w Google pod kątem nietypowych zapytań (np. jak otruć męża). Prawdopodobnie dowiemy się prędzej czy później, że amerykańskie agencje rządowe przekopują Google w nadziei zrozumienia bardziej złożonych intencji niż zamiar kupna detergentu, na przykład zidentyfikowania tajnych ugrupowań szukających nawozów do produkcji bomb.

Google kontroluje olbrzymią ilość danych behawioralnych. Poszczególne tożsamości użytkowników muszą być jednak zanonimizowane i, o ile nam wiadomo, pogrupowane. Ludzie nie czują się komfortowo, widząc swoje nazwisko i zdjęcie obok listy wszystkich rzeczy, które wpisali w okienko wyszukiwania Google. I mają ku temu dobre powody.

Warto poświęcić chwilę, żeby sobie wyobrazić swoje zdjęcie i nazwisko na szczycie kompletnej listy tego, co wypisywaliśmy na poletku wyszukiwania Google. Na pewno znalazło się tam coś cholernie idiotycznego, o czym lepiej by było, gdyby inni ludzie się *nie dowiedzieli*. Google musi zbierać te dane, ale informować może jedynie o tym, że osoby w danym wieku lub osoby z danej grupy, po uśrednieniu, wpisują tego

rodzaju rzeczy w swoje pole wyszukiwania. Google ma jednak olbrzymią ilość danych i może je łączyć, jeśli nie z konkretnymi tożsamościami, to przynajmniej z konkretnymi grupami. Jeżeli komuś się zdaje, że go nie znajdują, gdy zechcą, to powinien pamiętać, że firma Google utrzymywała kiedyś, że regularnie likwiduje wszelkie zapisy. I co się później okazało?

Facebook może łączyć określone działania z wieloma określonymi tożsamościami. I ma miliard aktywnych użytkowników dziennie. Ludzie głośno i wyraźnie przeżywają swoje życie na Facebooku, dokumentując swoje działania i pragnienia, nazwiska przyjaciół, kontakty, lęki i zamiary zakupowe. W rezultacie tożsamości, które śledzi Facebook, są lepiej określone niż w Google, co jest ogromną zaletą, kiedy sprzedaje się możliwość dotarcia do określonych odbiorców.

Jeśli ktoś ma w Hongkongu hotel dla rodzin z dziećmi, może zwrócić się do Facebooka i poprosić o reklamy celowane dla rodzin o określonym poziomie dochodów, podróżujących do Honkongu co najmniej dwa razy w roku. Facebook jest w stanie rozpoznać i obsłużyć właściwych konsumentów na dawniej niewyobrażalną skalę, ponieważ potrafi łączyć dane z tożsamościami. Użytkownicy nie są z tego powodu zaniepokojeni, ponieważ sami podali te informacje do wiadomości publicznej.

Amazon ma w bazie 350 milionów kart kredytowych i profili swoich klientów. Wie, co lubimy, lepiej niż jakakolwiek inna firma na świecie. Może łączyć tożsamości, wzorce zakupowe i zachowania. Niepokonane Apple ma w bazie miliard kart kredytowych, wie, które media najbardziej lubimy, a jeśli działa Apple Pay, to wie dużo więcej. Apple także jest w stanie łączyć dane zakupowe z tożsamościami. Taki zestaw zastrzeżonych danych w epoce informacji jest odpowiednikiem chilijskich kopalni złota albo saudyjskich rezerw ropy naftowej.

Równie ważne jest to, że wielkie firmy mają zdolność rozwijania programów i sztucznej inteligencji w celu odkrywania wzorców i ulepszania oferty. Apple rozsyła olbrzymią ilość e-maili testowych typu A/B, aby zobaczyć, co działa najlepiej, a Google wie najwcześniej ze wszystkich, co zamierzamy zrobić. Facebook prawdopodobnie będzie znał na wylot ludzkie zachowania i relacje, lepiej niż jakikolwiek podmiot w historii. A o co chodzi w ostatecznej rozgrywce? Jaka jest najwyższa nagroda za to największe w dziejach nagromadzenie ludzkich talentów i informacji?

Chodzi o to, żeby sprzedawać jak najwięcej kapsułek Fortissio Lungo firmy Keurig.

7. Katalizowanie kariery

Siódmym czynnikiem algorytmu T jest zdolność firmy do przyciągania największych talentów. W tym celu potencjalni kandydaci muszą wierzyć, że firma będzie dla nich *katalizatorem kariery*.

Wojna o talenty w branży technologii informacji osiągnęła formę gorączki. Zdolność wielkiego jeźdźca do przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników jest zagadnieniem numer jeden dla wszystkich czterech firm. Możliwość utrzymywania reputacji, nie tylko wśród młodych konsumentów, ale także wśród swojej potencjalnej siły roboczej, ma krytyczne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu. W zasadzie można by argumentować, że wartość marki dla obecnych i potencjalnych pracowników jest *ważniejsza* od jej wartości dla konsumentów. Dlaczego? Zespół złożony z najlepszych graczy przyciąga tani kapitał, wprowadza innowacje i może zapoczątkować spiralę wzrostu, która pozwoli wysforować się przed konkurencją. Jeżeli ktoś jest prymusem w swojej klasie, to ma przypięty do pleców mały odrzutowiec w postaci intelektu, charakteru i inteligencji emocjonalnej. Nie ma jednak celu. Jest jak Ironman, który jeszcze nie nauczył się latać – pałęta się wszędzie. Rozpęd i siła ciągu są wielkie, ale postępy marne. Potrzeba odpowiedniej platformy, żeby wskazać właściwy kierunek i przyspieszyć karierę.

Czterej wielcy jeźdźcy z tego słyną. Nie ma wielu miejsc, gdzie, biorąc pod uwagę pozycję, prestiż i możliwości, utalentowany dwudziestopięcioletek może przed trzydziestym rokiem życia zająć dalej, niż pracując dla wielkiej czwórki. Współzawodnictwo o pracę w jednej z tych czterech firm jest brutalne. W państwowych akademiach wojskowych jest powszechnym zwyczajem, że podczas któregoś z pierwszych wieczornych posiłków prosi się o powstanie kadetów, którzy osiągnęli w dzieciństwie coś znaczącego. Prymus? Sportowa reprezentacja szkoły? Odznaczenia w harcerstwie? Państwowy stypendysta? A gdy kadeci wstają i zaczynają się rozglądać, ze zdumieniem stwierdzają, że

każdy coś osiągnął. To samo sprawdza się w przypadku czterech wielkich jeźdźców: olbrzymie osiągnięcia są dla aplikantów *punktem wyjścia*. Google słynie z procesu weryfikacji kandydatów, w tym z dziwacznych pytań, w zasadzie niemających odpowiedzi. Już sam proces staje się przez to przesłaniem: jeśli przetrwasz, to znajdziesz się wśród elity, wśród najbardziej błyskotliwych członków twojego pokolenia.

Nie ma dowodów, że ten proces rzeczywiście działa, ale to nie ma znaczenia. Zdobycie pracy u jednego z czterech wielkich jeźdźców jest przepustką do grona technologicznie oświeconych, a trajektoria kariery tego, kto to osiągnął, wkrótce zacznie się zbliżać do pionu.

8. Położenie geograficzne

Geografia ma znaczenie. Niewiele, a może żadna spośród firm, które w ostatniej dekadzie wytworzyły dziesiątki miliardów dolarów, nie znajduje się tak daleko od jakiejś światowej klasy uczelni technicznej lub inżynierskiej, żeby nie dało się tej odległości pokonać rowerem. RIM i Nokia były chlubą swoich krajów i znajdowały się w pobliżu najlepszych krajowych uczelni technicznych. Możliwość stworzenia gładko działającego procesora potokowego we współpracy z najbardziej utalentowanym inżynierem z jednej z najlepszych szkół na świecie jest ósmym czynnikiem algorytmu T.

Trzej z czterech wielkich jeźdźców, Apple, Facebook i Google, mają znakomite kontakty ze światową klasą uczelnią inżynierską Stanford i są od niej oddaleni na odległość, którą da się pokonać rowerem. Ponadto krótka przejażdżka samochodem dzieli ich od Uniwersytetu Kalifornijskiego Berkeley (odpowiednio pozycja 2 i 3 w rankingu) [287](#). Wielu ludzi uważa, że Uniwersytet Waszyngtoński (Amazon) jest w tej samej kategorii wagowej (pozycja 23).

Żeby być katalizatorem, trzeba dysponować surowcem. Tak jak kiedyś budowało się elektrownię w pobliżu kopalni, tak dzisiaj surowcem są najlepsi absolwenci uczelni technicznych, biznesowych i humanistycznych. Technologia informatyczna (software) zjada świat. Potrzeba budowniczych, ludzi, którzy potrafią programować i wyczuwają miejsca przecięcia

technologii z tym, co zwiększa wartość przedsięwzięcia i (lub) konsumenta. Proporcjonalnie najwięcej inżynierów i menedżerów do takich zadań bierze się z najlepszych uniwersytetów.

Ponadto dwie trzecie światowego wzrostu PKB w ciągu najbliższych pięćdziesięciu lat będzie miało miejsce w wielkich miastach. Miasta będą nie tylko przyciągać, ale także produkować najbardziej utalentowanych ludzi. Konkurencja i możliwości będą przypominały wymianę piłek z Chris Evert – gra staje się coraz lepsza. W wielu krajach, na przykład w Wielkiej Brytanii i Francji, jedno miasto odpowiada za 50 procent krajowego PKB. Siedemdziesiąt pięć procent dużych firm znajduje się na obszarze, który można by nazwać globalną superaglomeracją. W ciągu następnych dwudziestu lat tendencja ta prawdopodobnie wzrośnie, ponieważ firmy muszą teraz podążać za utalentowanymi młodymi ludźmi, a nie na odwrót. Idole z dawnych czasów otwierają miejskie kampusy, stawiając brodate dzieciaki z tatuażami i dyplomami uczelni technicznych ponad tymi, którzy mają dzieci.

Używanie algorytmu T jest dość łatwe. Powiedziałem Nike, że jeżeli chcą się postarać o bilion, będą musieli zrobić trzy rzeczy:

- podnieść odsetek bezpośredniej sprzedaży detalicznej do 40 procent w ciągu dziesięciu lat (w 2016 byli bliżej 10 procent);
- sprawniej posługiwać się danymi i uwzględniać je przy opracowywaniu cech produktu;
- wyprowadzić siedzibę z Portlandu.

Jak się przekonałem, algorytm to najłatwiejsza część zadania. Nakłonienie ich, żeby się do niego zastosowali (musicie wyprowadzić siedzibę z Portlandu), jest tą trudną częścią.

Rozdział 9

Piąty jeździec?

Zastosujmy teraz listę kontrolną z cechami wielkich jeźdźców do kilku rosnących przedsiębiorstw, które mają potencjał, żeby stać się piątym informatycznym gigantem. W czym te przedsiębiorstwa są najlepsze, czego im brakuje i czego potrzebują, żeby zostać piątym wielkim jeźdźcem.

Lista przedsiębiorstw z założenia nie miała być wyczerpująca, w końcu wielkie firmy regularnie pojawiają się nie wiadomo skąd dzięki postępom technologicznym, przesunięciom na rynkach albo przekształceniom demograficznym. Chodziło raczej o listę obszerną i prowokującą.

Pomimo wszystkich cech wspólnych czterech jeźdźcy odgrywają w epoce cyfrowej różne role i dotarli na swoje wysokie pozycje różnymi drogami. Dwóch z nich, Facebook i Google, zdominowało obszary, które dwadzieścia pięć lat temu w ogóle nie istniały. Pozostali dwaj, Amazon i Apple, działają w dobrze ugruntowanych sektorach. Ale podczas gdy Amazon pokonywał konkurencję dzięki brutalnie skutecznej operatywności i dostępowi do taniego kapitału, Apple pracowało nad innowacyjnością produktów i zapewniło sobie czołową pozycję w sektorze luksusowym, tworząc całkowicie nowe, wielomiliardowe kategorie produktów oraz jedną z najbardziej pożądanych marek na świecie. Facebook miał miliard użytkowników, zanim jego założyciel skończył trzydzieści jeden lat, podczas gdy Apple potrzebowało całego pokolenia, żeby rozwinąć się w globalnie dominującą firmę, jaką jest dzisiaj.

Nie należy w takim razie zakładać, że następna firma, jaka się wyłoni, żeby kształtować epokę cyfrową – nasz piąty wielki jeździec – musi koniecznie i oczywiście pochodzić z branży cyfrowej ani być głośno wychwalanym miliardowym start-upem z niedorobionym magistrem

u sterów. Ani też że następny wielki jeździec pojawi się w Stanach Zjednoczonych, chociaż z całą pewnością będzie musiał podbić amerykański rynek, żeby odnieść sukces.

Nie możemy również zakładać, że obecni wielcy jeźdźcy na pewno utrzymają swoje pozycje w nadchodzących dziesięcioleciach. W końcu IBM rządziło światem elektronicznym w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, a potem straciło znaczenie w produkcji sprzętu komputerowego, żeby następnie dzięki nadzwyczajnemu wyczynowi zarządu przekształcić się w firmę konsultingową. Hewlett-Packard był największą firmą w branży informatycznej zaledwie dziesięć lat temu. Później stracił grunt pod nogami pod słabym zarządem i został rozbity. Microsoft budził postrach w całym cyfrowym świecie, szczególnie w obszarze technologii, i w latach dziewięćdziesiątych wydawał się niepowstrzymany. Podobnie jak inni pozostaje olbrzymią firmą, ale nikt już o nim nie myśli jak o niepohamowanej niszczycielskiej sile, której przeznaczeniem jest panowanie nad światem.

Obecni czterej jeźdźcy mają jednak, jak starałem się to pokazać w poprzednich rozdziałach, pewną przewagę: w produktach, rynkach, wycenach giełdowych, naborze pracowników i w zespołach zarządzających (pracowicie przestudiowały one przeszkody, na których potknęli się poprzedni giganci). Wszystko to razem sprawia, że utrata ich obecnej dominującej pozycji w ciągu jednego (ludzkiego) pokolenia lub więcej jest raczej nieprawdopodobna. Pożyjemy, zobaczymy. Wszyscy walczyli, żeby się dostać tam, gdzie są, i nie oddadzą przywództwa tak po prostu. Nawet gdy zderzają się ze sobą i tak robią sobie nawzajem miejsce, zanim konkurencja posunie się za daleko. Póki co, wydają się (w pewien sposób) zadowoleni bardziej z koegzystencji niż walki na śmierć i życie.

Przyjrzyjmy się ich głównym rywalom.

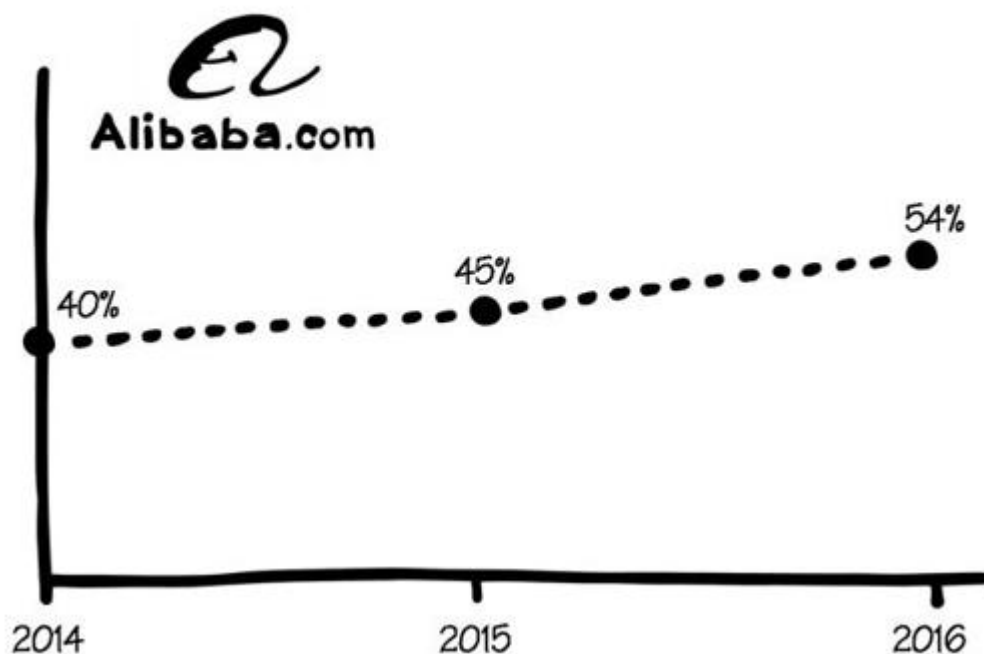
Alibaba

W kwietniu 2016 roku krajowa internetowa firma z branży handlu detalicznego wyprzedziła Walmart i stała się największym detalistą na świecie. Było to nieuniknione. Niespodzianka polegała na tym, że to nie

Amazon przebił giganta z Bentonville, tylko należąca do Jacka Ma chińska potęga o nazwie Alibaba [288](#). Szczerze mówiąc, do pewnego stopnia wynika to z modelu biznesowego, zgodnie z którym Alibaba działa jako rynek dla innych detalistów – handlu internetowego i zakupów, aukcji internetowych, przekazów pieniężnych, przechowywania danych w chmurze i kilku innych. Właśnie to daje razem 485 miliardów dolarów obrotu brutto na produktach sprzedawanych za pośrednictwem Alibaby i pokonuje Walmart. Sam Alibaba zbiera tylko ułamek z tego w postaci przychodu, czyli 15 miliardów dolarów w roku podatkowym 2016.

ROCZNY WZROST

2014-2016



Alibaba Group, FY16-Q3 za okres do 31 grudnia 2016 (złożone 24 stycznia 2017), s. 2, źródło: strona internetowa Alibaba Group

Rozmiar ma jednak znaczenie i nikt nie zarządza większą ilością handlu detalicznego niż Alibaba. Firma obsługuje ponad 63 procent całego handlu detalicznego w Chinach i pochodzi od niej 54 procent przesyłek wędrujących chińską pocztą [289](#), [290](#). Alibaba może się także poszczycić

blisko pół miliardem aktywnych użytkowników (443 miliony) oraz jeszcze większą liczbą aktywnych użytkowników miesięcznie, wykorzystujących dostęp przez telefony komórkowe (493 miliony) [291](#). Podobnie jak wielcy jeźdźcy, Alibaba zmienił sytuację w handlu detalicznym w Chinach, zaczynając od zmiany mało znanej tradycji „dnia singla” (11 listopada) w największy dzień zakupowy na świecie. Firma obsłużyła 17,4 miliarda dolarów obrotu w samym tylko dniu singla w 2016 roku, z czego 82 procent pochodziło z telefonów komórkowych [292](#).

Alibaba odniósł sukces, ponieważ może sobie odhaczyć większość opisanych przez nas czynników. Zaczął na olbrzymim rynku – w Chinach – pełnym drobnych wytwórni rozpaczliwie poszukujących dostępu do świata zewnętrznego. Prawie natychmiast stał się globalny, docierając do każdego kraju na świecie. Jest mistrzem w wykorzystaniu wielkich pakietów danych i sztucznej inteligencji – są na liście jego usług. A rynek wycenił go na poziomie stratosfery, czyli ma tyle kapitału inwestycyjnego, że może nim palić w piecu. Alibaba rozrósł się tak szybko, że w zasadzie nie ma konkurencji w swojej części świata. Tak jak w przypadku Amazona, po prostu łatwiej z nim współpracować, niż walczyć. Wiele zachodnich marek zwinęło interes sprzedaży bezpośredniej w Chinach (nie do pomyslenia w Stanach Zjednoczonych i Europie), żeby zadbać o swoją obecność na stronie Alibaby i partnerskiej własności Tmall.

Nie umknęło to uwagi inwestorów. W 2014 roku firma złożyła największą jak dotąd w historii Stanów Zjednoczonych pierwszą ofertę publiczną, zarabiając 25 miliardów w stosunku do 200-miliardowej wyceny [293](#). Od tamtej pory akcje są słabsze niż rynek. Kiedy to piszę, na początku 2017 roku, BABA stracił 15 procent wartości oferty, a Amazon w tym samym okresie wzrósł o ponad 100 procent [294](#).

Jeżeli Alibaba chce zostać globalnym graczem epoki cyfrowej, tej samej klasy co czterej wielcy jeźdźcy, to pomimo swoich olbrzymich rozmiarów i tak stoi przed poważnymi wyzwaniem. Z definicji musi bardziej znacząco rozszerzać działalność poza rynek macierzysty i co najważniejsze, musi ugruntować swoją realną handlową obecność w Stanach Zjednoczonych, gdzie działa niemal wyłącznie jako inwestor. Rynek chiński, który z roku na rok robi się coraz bardziej nieprzewidywalny, nadal angażuje aż 80 procent biznesu Alibaby [295](#).

Alibaba ciągnie ze sobą spory balast na drodze do globalnej dominacji. Przede wszystkim nie istnieje historyczny precedens marki konsumenckiej wywodzącej się z Chin. Świat przyzwyczaił się do globalnych marek ze Stanów Zjednoczonych i Europy, a ostatnio z Japonii i Korei Południowej, ale nie z Chin. Chińskie firmy kojarzą się (słusznie lub nie) z wyzyskiem pracowników, podrabianiem towarów, naruszaniem praw patentowych i ingerencjami rządowymi. Wszystko to jest niezgodne z zachodnimi wartościami, na których opierają się ekskluzywne marki. Nie pomaga także to, że w początkach działalności reputacja Alibaby ucierpiała z powodu doniesień, że wielu jej drobnych detalistów cieszy się bardzo złą sławą.

Alibaba może z czasem skorzystać z sukcesu, jaki odniosło Apple, pokonując obawy związane z jakością chińskiej produkcji, a także dzięki sukcesom innych chińskich firm, na przykład WeChat, zyskujących globalne poparcie. Jednak ostateczna siła marki – a pożądana marka sugeruje przywództwo, luksusową jakość i seksapil – pozostaje czymś, co dopiero trzeba osiągnąć. W 2016 roku „Forbes” nie umieścił Alibaby na swojej liście stu najbardziej wartościowych marek [296](#).

Alibabie brakuje umiejętności kapitalizowania wizji i jak dotąd ciężko mu przychodzi opowiadanie własnej historii nie tylko konsumentom, ale też inwestorom, ponieważ zaciemnia tę historię niejasny sposób zarządzania. Czterej wielcy jeźdźcy są uznanymi mistrzami w przedstawianiu własnych narracji, sprzedawaniu wizji i przekonywaniu akcjonariuszy, żeby przyłączali się do ich wielkich kampanii. Alibaba, jako konglomerat, nie ma tak naprawdę historii do opowiadania, poza historią nieprzerwanego sukcesu. Jak już się dowiedzieliśmy, to nie wystarczy.

Wreszcie decydującym ograniczeniem dla długofalowego sukcesu Alibaby są pogmatwane zależności spółki od chińskiego rządu. Rząd wspierał inwestycje Alibaby na różne sposoby, z których może najbardziej znaczącym było ostre ograniczanie działalności jego amerykańskich konkurentów w Chinach [297](#). Zachodni inwestorzy są skłonni akceptować pewien poziom ingerencji rządu, ale nie podoba im się ani to, co wygląda na oszustwa, ani wynikające z tego zakłócenia rynku.

Relacja z rządem niewątpliwie była atutem podczas rozwoju Alibaby, ale inwestorzy są zapewne zaniepokojeni tym, czyje interesy ostatecznie przeważą, gdy część globalnych akcjonariuszy nie zechce przymierza

z mocarstwowym patronem firmy. W zasadzie ze względu na chińskie restrykcje dotyczące zagranicznej własności chińskich aktywów inwestorzy zagraniczni nie posiadają akcji Alibaby, a jedynie prawa umowne egzekwowalne wyłącznie w chińskich sądach, za pośrednictwem zastępczej spółki z umownym prawem do zysków Alibaby [298](#). Co gorsza, pojawiają się sygnały, że Alibaba nie może liczyć na wsparcie chińskiego rządu, biorąc pod uwagę krytyczne relacje na temat firmy od 2015 roku pojawiające się w chińskich mediach, pochodzące od agencji rządowych [299](#), [300](#).

Jeżeli chodzi o czynnik przyspieszający karierę, to bez wątpienia praca dla Alibaby niesie ze sobą znaczące korzyści w Chinach i w innych częściach rozwijającego się świata. A na Zachodzie? Nie bardzo. W zasadzie bywa piętmem, co oznacza, że podczas wchodzenia na rynki zachodnie może się okazać, że Alibaba ma problemy z zatrudnianiem wielkich talentów, a jego kapitał intelektualny jest poniżej normy.

Zależność Alibaby od chińskiego rządu pociąga za sobą ryzyko, że dowolna liczba zagranicznych podmiotów, w tym amerykańskie i europejskie rządy, może popatrzeć na Alibabę przez soczewki geopolityczne i przełożyć swoje obawy na przeszkody prawne, śledztwa i inne zawałdrogi. I nie musi to być polityczne, żeby było problematyczne – Jack Ma przyznał niedawno, że amerykańska Komisja Papierów Wartościowych zajmuje się Alibabą ze względu na rozmaite problemy sprawozdawcze związane ze złożoną, wielopodmiotową strukturą firmy. Ma wyjaśniał, że „model biznesowy Alibaby rzeczywiście nie ma żadnych odpowiedników w Stanach Zjednoczonych, więc zrozumienie go nie może być dla Stanów Zjednoczonych kwestią jednego czy dwóch dni” [301](#). Trudno powiedzieć, żeby to napawało optymizmem.

Na koniec obawy związane z ochroną danych zapewne będą dla Alibaby nieustannie solą w oku podczas globalizacji, ograniczając jego zdolność do wykorzystywania kolejnego czynnika algorytmu T, czyli sztucznej inteligencji.

Podsumowując, macierzysta marka – Chiny – daje Alibabie niepożądaną aureolę, która sugeruje: „Może i nie jesteśmy wyluzowani, ale za to jesteśmy skorumpowani”. W szkole średniej takiemu nieznośnemu

dzieciakowi, który oprócz tego był nieciekawym, naprawdę ciężko było kogoś przelecieć.

Tesla

Commentarze historii usiane są szczątkami przedsiębiorców, którzy rzucali wyzwania wielkim samochodziarzom. Robi się nawet o nich filmy – weźmy *Tuckera*. Na razie jednak film o Elonie Musku wymagałby oprawy narkotykowej i jakiejś zamartwiającej się Gwyneth Paltrow.

Tesla stoi przed wyzwaniami, ale osiągnęła więcej niż jakikolwiek inny samochodowy start-up w naszych czasach i wydaje się, że zajmuje dobrą pozycję do ugruntowania roli lidera na rynku samochodów o napędzie elektrycznym. Choć elektryczne samochody pozostają na razie produktem luksusowym dla kumpli z Doliny Krzemowej, to połączenie stylistyki (nigdy więcej elektrycznych samochodów dla hobbitów), innowacyjności kontroli elektronicznej i olbrzymich inwestycji w infrastrukturę (odnotujmy gigantyczną fabrykę akumulatorów na przedmieściach Reno) – nie mówiąc już o wizjonerskim przywódcy na wzór Edisona – sugerują, że Tesla ma potencjał, żeby wyrwać się ze specjalistycznej niszy i zostać graczem na rynku masowym.

Pierwszy wprowadzony do produkcji samochód Tesli, Model S, wymiótł wszystkie nagrody w branży: jako pierwszy w historii został jednomyślnie wybrany samochodem roku „Motor Trend”, zebrał największą dotychczas liczbę punktów w testach „Consumer Report”, wybrano go samochodem wieku w „Car and Driver”, a „Top Gear” ogłosił go „najważniejszym samochodem wszech czasów” [302](#). W 2015 roku Tesla S był najczęściej sprzedawanym samochodem typu *plug-in* w Stanach Zjednoczonych, pomimo ceny dwukrotnie wyższej niż samochodów konkurencyjnych [303](#).

Samochód, który ma potencjał, żeby przekształcić Teslę w potęgę motoryzacyjną, to nadchodzący Model 3. Przy cenie zaczynającej się od 35 tysięcy dolarów zarejestrowano 325 tysięcy rezerwacji wymagających zwrotnego depozytu w wysokości tysiąca dolarów w ciągu tygodnia od ogłoszenia [304](#). Niewiele firm zyskuje dostęp do 325 milionów dolarów kapitału na rok przy zerowych kosztach kredytu. Jest to osiągnięcie

w opowiadaniu historii marketingowych na poziomie najlepszych wielkich jeźdźców.

Jest jednak parę zmiennych, które dzielą współczesną Teslę od stania się piątym wielkim jeźdźcą w przyszłości. Firma stoi przed wyzwaniem przewyższającym wyzwania tradycyjnych firm samochodowych, ponieważ musi stworzyć rozległą sieć stacji ładowania i obsługi (i ma już zaległości) oraz globalną sieć dystrybucji. Musi przy tym obsługiwać szereg rządowych dotacji, spełniając oczekiwania dotyczące elektrycznych samochodów, i radzić sobie z ustawodawcami w defensywie przemysłu samochodowego. Jednak to, co (obecnie) wygląda na przeszkodę, może się okazać czymś w rodzaju staroświeckich fos podtrzymujących pozycję giganta. W konfrontacji z algorytmem T Tesla wypada jak każda inna współczesna firma.

Spójrzmy pod kątem naszych kryteriów. Jej produkt jest niezrównany pod względem jakości i technicznej innowacyjności. Tesla nie jest zwykłym elektrycznym samochodem. To samochód lepszy z kilku przyczyn, między innymi z powodu masywnej i uwielbianej dotykowej tablicy rozdzielczej, bezprzewodowych aktualizacji oprogramowania (ważne dane i sztuczna inteligencja), wiodący w branży tryb autopilota oraz stylowe wykończenia (np. zaprojektowane na nowo klamki) podziwiane przez klientów.

Tesla panuje nad doświadczeniem klientów, jak żadna inna firma samochodowa dotąd nie panowała ani nie będzie w stanie zapanować bez wprowadzenia radykalnych i kosztownych zmian. Firmy motoryzacyjne nie zdają testu pionowej integracji, ponieważ realizują strategię działania z nieobciążającym kapitałem, gdzie przedstawicielstwa handlowe mają indywidualnych właścicieli i działają jak wehikuły czasu – odwiedzając któreś z nich, można się poczuć jak w roku 1985. Zasiedziały sieci dilerkie zarządzane przez podmioty trzecie, ograniczone możliwości modyfikowania lub ulepszania pojazdu, kiedy ten już opuści fabrykę, a także nastawienie przemysłu na używanie coraz mniejszej ilości stali, kreują przepaść pomiędzy firmami samochodowymi a konsumentami.

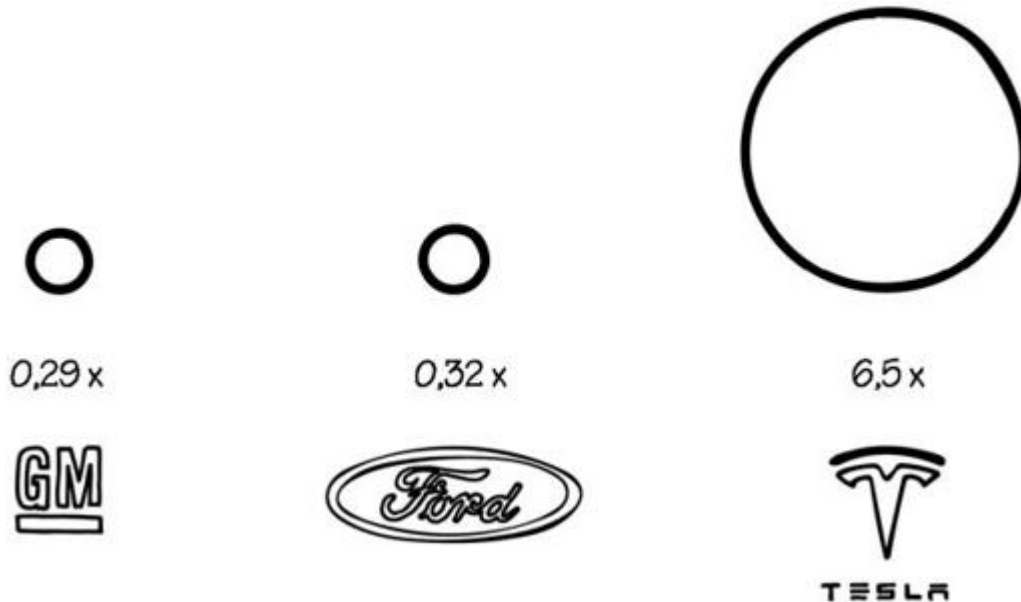
Najbardziej rewolucyjną zmianą, jaką Tesla wprowadza do przemysłu samochodowego, nie jest elektryczny silnik – każdy je buduje – tylko bliski kontakt z klientem. Od transmitowanych na żywo prezentacji produktów Muska, poprzez własne salony sprzedaży, aż po regularne, bezprzewodowe aktualizacje produktów, Tesla rozumie, że zakup o wartości 50–100 tysięcy

dolarów jest początkiem wieloletniej współpracy z Teslą, a nie z dilerem w rodzaju Chrysler Dodge Jeep Ram Johna Elwaya w Claremont. Jeśli Tesla zdoła utrzymać wysoką jakość obsługi klienta pomimo szybkiego rozwoju, to wyższe niż gdzie indziej wskaźniki lojalności klientów wejdą na stałe do jej historii, dając dostęp do taniego kapitału, który z kolei umożliwi poprawę doświadczenia klientów, a to podniesie wskaźnik lojalności i tak dalej.

Tesla jest obecnie warta 9-krotność przychodu, w porównaniu do Forda i General Motors sprzedawalnych za mniej niż 0,5-krotności. W kwietniu 2017 roku Tesla przekroczyła wartość rynkową Forda, chociaż w 2016 sprzedała zaledwie 80 tysięcy samochodów w porównaniu do 6,7 miliona samochodów Forda. Od czasu pierwszej oferty publicznej w 2010 roku Tesla regularnie powraca na rynek z nowymi ofertami publicznymi. Przy ostatniej pozyskała 1,5 miliarda dolarów na zasilenie produkcji Modelu 3, chociaż firma nie odnotowała dotąd żadnego dochodowego kwartału [305](#). Działa w ten sposób, ponieważ inwestorzy reagują na wizję Muska – kupują jego marketingową opowieść. Musk to taki gość, który mówi, że wyśle rakiety w kosmos, zrewolucjonizuje przemysł samochodowy i przekształci branżę gospodarowania zapasami energii. Zaraz, jeszcze wieczorami i w weekendy wybuduje naddźwiękowe pociągi. A gdyby tak cofnąć się w przeszłość i jeszcze raz zainwestować w pomysły Thomasa Edisona? No cóż, oto mamy szansę.

PROPORCJA CENA/SPRZEDAŻ

28 kwietnia 2017



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

Właściciele pojazdów Tesli opisują swoje decyzje zakupowe w kategoriach mesjanistycznych i przedkładają „misję” firmy ponad szczegóły dotyczące jej produktu ³⁰⁶. Tylko że nie chodzi tu o ekologiczne produkty czyjegoś hipisującego wujka. Tesla jest również marką luksusową, a taka kombinacja ma potężne możliwości. Każdy inny elektryczny samochód przywodzi na myśl buty Birkenstock. Tesla kojarzy się z Maserati. Żadna inna marka nie może równocześnie mówić ludziom: mogę sobie pozwolić na samochód za 100 tysięcy dolarów, mam świetny gust i jeszcze troszczę się o środowisko. Albo, ujmując rzecz trochę inaczej: jestem wspaniały, a ty koniecznie powinnaś się ze mną przespać. Oznacza to, że Tesla, nawet lepiej niż Apple, wie, jak klienta delikatnie uderzyć po... a właściwie cmoknąć w... pachwinę.

Nie ma co się zakładać, że Tesla ograniczy się do samochodów. Już teraz pogłębia wiedzę o pozyskiwaniu, przechowywaniu i przesyłaniu energii elektrycznej. Dziesiątkami tysięcy wypuszcza na drogi samosterującą technologię motoryzacyjną, podczas gdy Google i Apple nie wyszły jeszcze

z parków badawczych. Technologie te i umiejętności wykraczają poza dziedzinę samochodów osobowych i niosą potencjał wczesnego zajmowania wiodących pozycji na innych rynkach transportowych, w alternatywnym wytwarzaniu energii oraz w innych zastosowaniach energii elektrycznej w epoce cyfrowej.

W tym wyścigu do stajenki Tesla wciąż ma do pokonania dwie duże przeszkody. Po pierwsze, nie jest jeszcze firmą globalną – większość jej działalności ogranicza się do Stanów Zjednoczonych. Po drugie, Tesla nie ma oszałamiającej liczby klientów, więc nie ma jeszcze danych o indywidualnych zachowaniach na dużą skalę. Jej samochody są jednak urządzeniami do zbierania danych, wyzwaniem pozostają zatem skala i realizacja, a nie leżące u podstaw możliwości.

Uber

W chwili, kiedy to piszę, w ramach Ubera (nazywanego Driver Partners) jeżdżą około 2 miliony ludzi, czyli więcej niż całkowita liczba pracowników Delty, United, FedExu i UPS [307](#).

Uber werbuje 50 tysięcy lub więcej kierowców miesięcznie [308](#). Usługa jest dostępna w ponad 80 krajach i 581 miastach [309](#). Wygrywa na większości tych rynków.

W 2016 roku w Los Angeles tylko 30 procent kursów na wezwanie odbyło się taksówkami [310](#). W Nowym Jorku wynajmuje się codziennie prawie tę samą liczbę taksówek i uberów (327 tysięcy a 249 tysięcy) [311](#). Dla wielu mieszkańców miast na całym świecie Uber staje się domyślnym środkiem transportu, marką dominującą w przestrzeni, która wcześniej była mieszanką lokalnych operatorów z zamiłowaniem do żółtego koloru.

Obecnie Uber jest pierwszą i ostatnią rzeczą, na którą sam wydaję pieniądze w każdym mieście. Wystarczy sobie wyobrazić, że każdy z nas płaci 100 dolarów za każdym razem, gdy przyjeżdża do jakiegoś miasta lub kraju albo je opuszcza. Właśnie taką relację utrzymuje z Uberem człowiek z globalnego biznesu (bardzo atrakcyjny segment) albo Uber z nim.

Wysiadam z samolotu w Cannes we Francji, gdzie mam przemawiać na „Festiwalu kreatywności” (właściwie to festiwal pod tytułem „jaki rodzaj

marketingu jest najmniej do dupy”). Mam w telefonie aplikację Ubera. Widzę UberX, Uber-BLACK i coś, co nazywa się UberCopter. Mój palec odruchowo kieruje się do przycisku *uberkoptera* – kto by nie chciał wiedzieć, co to jest! Dziesięć sekund później dostaję wezwanie informujące: „Czekam na ciebie przy punkcie odbioru bagażu”.

Wsadzają mnie do dostawczego mercedesa, przewożą pół kilometra dalej na lądowisko dla helikopterów. Wsiadam do kosiarki zaopatrzonej w śmigło, pilotowanej przez faceta, który wygląda jak młody gazeciarz w halloweenowym kostiumie pilota i... za 120 euro (o 20 więcej niż zapłaciłbym za taksówkę) zostaję przerzucony ponad Lazurowym Wybrzeżem do miejsca oddalonego o trzysta metrów od mojego hotelu. Przez chwilę jestem Jamesem Bondem... minus wygląd, umiejętności, gadzety, seksapil, aston martin i prawo do zabijania. Czyli właściwie całkiem blisko.

Jest to nie tylko superfajne, ale także możliwe, ponieważ Uber dysponuje wizjonerskim kapitałem i łączy go z kreatywnością oraz brakiem poszanowania norm związanych z doświadczeniem klienta. Firma jest w stanie oferować takie szaleństwa – zdecydować się na przewóz helikopterem z lotniska do luksusowego hotelu albo dostarczać kocięta w walentynki. Zawodzi jednak w kwestii orientacji pionowej, ponieważ samochody należą do kierowców, którzy często pracują również dla konkurencji. Brak konieczności posiadania samochodów pozwala Uberowi szybko nabrać skali, ale go osłabia, ponieważ brakuje mu staroświeckiej fosy. Jak można sobie wyobrazić, Uber ma również spore zdolności z zakresu zbierania danych – wie, gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy i dokąd prawdopodobnie się wybierzemy, a wszystko to jest powiązane z naszymi tożsamościami. Obecnie aplikacja wypełnia już punkt docelowy na podstawie historii podróży, starzejąc się wstecznie.

Uber nie jest za bardzo znany jako katalizator kariery, ponieważ niewiele osób zna kogokolwiek, kto pracuje w głównej siedzibie. Uber ma zaledwie kilka tysięcy bardzo sprawnych technicznie pracowników. Wymyślił sposób na odizolowanie lordów (8 tysięcy zatrudnionych) od wyrobników (2 miliony kierowców), których średnia zarobków wynosi 7,75 dolara za godzinę. Cztery tysiące pracowników Ubera są w stanie wykroić aż 70 miliardów dolarów, podczas gdy 2 miliony dostają stawkę godzinową [312](#).

W ten sposób Uber globalnie oznajmia sile roboczej przyciszonym, ale wyraźnym głosem: „Dziękujemy i mamy was gdzieś”.

Czy usługi samochodowe naprawdę mogą uzasadniać rynkową wycenę firmy Uber na kwotę 70 miliardów dolarów? Wątpliwe. Uber to jednak coś więcej niż usługi samochodowe. W rzeczywistości taksówki są dla Ubera tym, czym były książki dla Amazona. To prawdziwy biznes w realu i taki, z którym Uber może sobie całkiem dobrze poradzić, ale to dopiero nos wielbłąda przed namiotem. Prawdziwą stawką w grze jest rozwijanie ogromnej sieci kierowców (a wkrótce ogromnej sieci autonomicznych samochodów). W Kalifornii Uber testował UberFRESH, usługę dostarczania żywności. Na Manhattanie UberRUSH – kuriera paczkowego. W Waszyngtonie powstał UberEssentials – internetowa usługa zamawiania i dostarczania podstawowych artykułów spożywczych [313](#). Wydaje się, że firma wytwarza rodzaj krwiobiegu do obsługi końcowego odcinka dostaw, czyli w celu odprowadzenia „krwi” z handlu do „narządów” biznesu. Globalnie.

Wprowadzanie w ruch atomów (towarów) wciąż stanowi poważny problem dla firm i ludzi, a Uber mógłby być odpowiednikiem transportera ze *Star Treka*, bezpieczniejszego i tańszego, chociaż trochę powolniejszego. Całkiem możliwe, że chociaż jeszcze tego nie wiemy, to przyglądamy się, jak nabiera rozpędu śmiertelna rozgrywka celebrytów, Ubera i Amazona, o kontrolę nad końcowym odcinkiem dostawy. Jednocześnie FedEx, UPS i DHL są coraz bliższe otrzymania nauczki w postaci wielkiego wstrząsu.

Uber zalicza prawie każdy punkt w algorytmie T: odróżnialny produkt, możliwość kapitalizowania wizji, globalny zasięg, umiejętności z zakresu ważnych danych. Poza wprowadzaniem tych rzeczy w życie (niemała sprawa) Uber ma do pokonania tylko jedną, ale znaczącą przeszkodę na drodze do uzyskania biliondolarowej wyceny – musi zdobyć sympatię. Stoi przed wyzwaniem związanym z tym czynnikiem na dwóch frontach.

Przede wszystkim jego dyrektor generalny jest dupkiem, albo przynajmniej jest postrzegany jako dupek. Ten fakt spowodował parę sytuacji, w których zachęcano klientów do usuwania aplikacji, i wielu z nich to zrobiło.

Kiedy firma straciła prawdopodobnie ponad 10 miliardów dolarów wartości w ciągu czterdziestu ośmiu godzin, nie tak bardzo chodziło

o liczbę ludzi, którzy usunęli aplikację, ale raczej o odkrycie zamienników, ponieważ Uber nie jest pionowy, a Lyft zdołał uzyskać dostęp do wielu tych samych kierowców. Przy tym nie tylko dyrektor generalny Ubera sam sobie pluje do czapki. W 2014 roku starszy wiceprezes firmy zasugerował – w obecności dziennikarza – że Uber zatrudnia ludzi zbierających informacje, żeby wykopywali brudy na dziennikarzy niepocholebnie piszących o firmie. Istnieje także szereg doniesień, że zarząd Ubera wykorzystuje technologię do śledzenia klientów w czasie rzeczywistym – gdzie są w celach rozrywkowych lub z innych powodów osobistych – i dotyczy to między innymi pracowników prasy [314](#). We Francji Uber przeprowadził, łagodnie mówiąc, seksistowską kampanię reklamową, która miała prawdopodobnie zasugerować, że Uber to świetny sposób na wynajęcie usługi towarzyskiej [315](#). W 2016 roku firma zapłaciła grzywnę w wysokości 20 tysięcy dolarów w związku z prowadzonym przez nowojorskiego prokuratora generalnego postępowaniem w sprawie nadużycia możliwości śledzenia [316](#).

Największym ze wszystkich ciosów dla przyjaznego wizerunku Ubera było oskarżenie wniesione w lutym 2017 roku przez Susan Fowler w sprawie dyskryminacji seksualnej [317](#). Postępowanie zarządu średniego i najwyższego szczebla miało charakter od bezdusznego po naganny w dziesiątkach sytuacji. Takie rzeczy mogą czasami uchodzić na sucho niezbornym start-upom, ale od gospodarczych gigantów wymaga się więcej dojrzałości. Musiały spaść głowy, i niektóre rzeczywiście spadły, czasem kilka miesięcy później. W czerwcu 2017 roku, pomimo zaleceń rady polityki zewnętrznej, która dążyła do przekazania komuś innemu obowiązków Kalanicka, zarząd początkowo go nie zwolnił. Zamiast tego Kalanick ogłosił, że bierze bezterminowy urlop. Narracja o bezterminowym urlopie świadczyła o słabej ocenie sytuacji ze strony zarządu i tylko dołała oliwy do ognia. W następnym tygodniu Kalanick zrezygnował pod naciskiem inwestorów. Jest on ewidentnie utalentowanym wizjonerem, który zbudował rzecz w światowej skali. Ponieważ jednak firma wchodzi w nowy etap, potrzebuje dyrektora naczelnego z nowym nastawieniem i umiejętnościami zarządzania odpornymi na kryzys. Uber jest obecnie wart więcej niż Volkswagen, Porsche i Audi, więc tysiące rodzin i inwestorów zależą od firmy i od jej przywództwa. Nie chodzi już o Trvisa Kalanicka,

a firma nie powinna się czuć zobowiązana do sprawdzania, czy jego rockandrollowy odwyk przynosi efekty czy wręcz przeciwnie.

Czy te kontrowersje zaszkodzą Uberowi? Tak, zaszkodzą. Zaległości odnowią się jednak nie takie, jak większość z nas by się spodziewała. Konsumenci dużo i głośno rozprawiają o odpowiedzialności społecznej, a potem kupują telefony i małe czarne sukienki produkowane w fabrykach, gdzie ludzie popełniają samobójstwa i wlewają rtęć do wody. Uber ma wyjątkowy produkt, a wzrost jego przychodów nie przestanie przyspieszać. Bolesne jest jednak rozproszenie wśród zarządu, za które firma płaci możliwościami przyciągania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych ludzi, a to w epoce cyfrowej rozstrzyga o wyniku wojny.

Poza kryzysem w relacjach publicznych i zarządzaniu zagrożenie dla popularności Ubera wynika również ze spraw bardziej fundamentalnych niż rozrywkowe zachowanie kierownictwa firmy. Uber miesza na rynku w wielkim stylu, wypracowanym w Dolinie Krzemowej. Na nieszczęście dla firmy rynek ten jest obłożony licznymi regulacjami, a Uber sporo korzysta na tym, że nie podlega takim samym przepisom jak tradycyjne taksówki. Firma wychodzi z założenia (a rynek nagradza to założenie), że może zatrudniać, kogo zechce, i pobierać opłaty za wszystko, za co zechce. Tymczasem konkurencja taksówkowa na większości rynków nie cieszy się taką wolnością. Uber jest też niekoniecznie fair wobec swojej konkurencji, jak Lyft. Odnotowano kilka incydentów, w których pracownicy Ubera dopuszczali się zorganizowanego sabotowania firm konkurencyjnych, wielokrotnie zamawiając i odwołując ich kursy – coś w rodzaju ataku zmierzającego do zablokowania usługi w realu [318](#).

Jeszcze bardziej atakowano model biznesowy Ubera za naruszanie zasad zatrudniania i tworzenie niestabilnych, źle opłacanych miejsc pracy, które mogą zniknąć, nie pozostawiając środków do życia. Firma odpowiada na to, że w ogóle nie świadczy usług samochodowych, tylko raczej oferuje aplikację, która pozwala kierowcom udostępniać swoje samochody za opłatą [319](#). Wywołało to liczne obawy związane z ubezpieczeniem i dochodami kierowców, z obowiązkiem zapewnienia bezpieczeństwa oraz inne problemy.

Stąd ruch *#DeleteUber* (usuń Ubera), który rozprzestrzenił się w ciągu kilku minut w lutym 2017 roku i według szacunkowych obliczeń

doprowadził do usunięcia kont przez 200 tysięcy użytkowników w związku z doniesieniami, że Uber próbował wykorzystać użytkowników aplikacji podczas strajku na lotnisku JFK, w związku z protestami przeciwko imigracyjnemu rozporządzeniu wykonawczemu prezydenta Trumpa.

Zarzut polegał na tym, że Uber użył strajku, by reklamować się zdesperowanym demonstrantom zatrzymanym na lotnisku. I nie miało znaczenia, że cała historia okazała się nieprawdziwa – pokazywała niepokój, jaki nawet lojalni użytkownicy Ubera czują wobec jego metod [320](#).

Świat wciąż próbuje określić, czy Uber jest dla nas dobry czy nie. Usługa może się okazać przedsmakiem tego, jak będzie wyglądała przyszłość w gospodarce cyfrowej – niesamowite aplikacje zapewniające niezwykle doświadczenia konsumenckie dotowane przez omdlewających z wrażenia inwestorów, a przy tym miliony nisko płatnych miejsc pracy i mały segment społeczeństwa dzielący się herkulesowymi przypiływami gotówki. Tysiące lordów, miliony wyrobników.

Walmart

Być może Walmart pozwolił Amazonowi przedwcześnie wskoczyć na miejsce lidera w wyścigu po dominację w handlu detalicznym epoki cyfrowej, ale jeszcze nie wypadł z zawodów. Posiadając blisko 12 tysięcy sklepów w 28 krajach, w 2015 roku wygenerował więcej przychodu niż jakakolwiek inna firma na świecie, jak co roku w bieżącym stuleciu [321](#).

Kiedy świat przenosił się do Internetu, Walmart zaczął wyglądać jak dinozaur. Firmy uświadamiają sobie jednak, że handel internetowy może rozwijać się długofalowo tylko wtedy, gdy jest osadzony w infrastrukturze realu, co obejmuje również sklepy, dlatego Walmart wciąż jest siłą, z którą należy się liczyć. Ma za sobą dziesiątki lat doświadczenia w zarządzaniu ograniczonymi asortymentami i skutecznymi systemami dostaw, a jego 12 tysięcy sklepów może służyć również jako 12 tysięcy magazynów, 12 tysięcy ośrodków obsługi klienta i 12 tysięcy salonów prezentacji towaru. Jeżeli dodać do tego, że niektórzy jego klienci faktycznie *mieszkają*

w swoich przyczepach kempingowych na parkingach Walmartu, to otrzymujemy bardzo interesującą przewagę rynkową [322](#).

Pod koniec 2016 roku Walmart przejął Jet.com za 3 miliardy dolarów, czyli 6,5 miliona na jednego pracownika. Jet.com nie miał realnego modelu biznesowego (potrzebował 20 miliardów dolarów przychodu, by wyjść na swoje) i podczas realizowania kontraktu wydawał tygodniowo 5 milionów dolarów na reklamę. Ma jednak umiejętność wielkich jeźdźców w postaci opowiadania historii. Dynamiczne ustalanie cen, tak jak wyjaśniał je Marc Lore, założyciel nabytej przez Amazon firmy Quidsi, uczyniło z Lore'a potencjalnego zbawcę. Osobiście uważam, że Jet.com to odpowiednik 3-miliardowego wydatku na przeszczep włosów u detalisty w szalejącym kryzysie wieku średniego. Uczciwie trzeba jednak dodać, że firma faktycznie odzyskuje swój dawny rytm w handlu internetowym. Lore kładzie nacisk na efektywność operacyjną, przejrzystość cen i oszczędzanie poprzez odbiór w sklepie [323](#). Zobaczmy.

Szukanie botoksu przez Walmart to dopiero początek. Firma ma dostęp do olbrzymiego kapitału, ale nie jest tania, ponieważ sprzedaje się za wielokrotność przychodu, co jest typowe dla detalu. Gdy ten detalista w Arkansas ogłosił, że przychody ucierpią, ponieważ (słusznie) zwiększali wydatki inwestycyjne, żeby konkurować z Amazonem, następnego dnia kapitalizacja giełdowa zmaląła o ekwiwalent Macy's.

Walmart nie jest także za bardzo sympatyczny, ponieważ jest największym pracodawcą na świecie, wypłacającym więcej wynagrodzeń minimalnych niż jakakolwiek inna firma w Stanach Zjednoczonych, ale z drugiej strony zajmuje miejsca na liście stu najzamożniejszych ludzi na świecie dzięki dzieciom Waltonów, które są warte więcej niż całe dolne 40 procent amerykańskich gospodarstw domowych. I wreszcie, jeżeli kiedykolwiek zastanawialiście się, kim są ci ludzie i te gospodarstwa domowe, które nie mają smartfona ani dostępu do szerokopasmowego Internetu, to nie musicie już dalej szukać – to klienci Walmartu. Termin „późny użytkownik” to definicja kupujących w Walmarcie. W tej kohorcie cyfrowe oprogramowanie i innowacje dużo wolniej się popularyzują.

Microsoft

Microsoft już nie jest Bestią z Redmond – tamtą firmą, która całkowicie zdominowała epokę komputerów osobistych. System Windows nadal jednak zasila 90 procent zainstalowanych baz komputerów stacjonarnych (i nie szkodzi, że połowa z nich trzeszczy w zgodzie z Windows 7) [324](#). Office pozostaje domyślnym pakietem roboczym na całym świecie, a produkty profesjonalne, jak SQL Server i Visual Studio, są wszechobecne. Gdyby telefon Windows nie zawiódł aż tak bardzo, Microsoft prawdopodobnie już by był piątym wielkim jeźdźcem i być może nadal najpotężniejszą firmą na świecie. Jeśli zdoła rozwinąć LinkedIn, nie miażdżąc go w swoich objęciach, to może nadal mieć szansę. Ponadto rozrasta się górnolotnie dzięki ofercie chmury Azure. Wszystko to w połączeniu z młodzieńczym dyrektorem generalnym tchnęło nowe życie w dzieje Microsoftu. Nie jest to już ten sam katalizator kariery, ale jego koncentracja na przedsiębiorstwie (a nie na konsumencie, jak w wielkiej czwórce) daje mu rynek, który nie poznał jeszcze takiego poziomu innowacyjności ani konkurencji jak technologia informatyczna dla konsumentów.

Jest jakaś inna opowieść (o rozwoju)? Tak – LinkedIn.

Profesjonalny odpowiednik Facebooka ma pewne ważne i namacalne zalety w porównaniu ze swoim olbrzymim odpowiednikiem społecznościowym. Facebook czerpie większość swoich przychodów z jednego źródła – z reklamy. LinkedIn natomiast ma *trzy* różne źródła finansowania: sprzedaje reklamy na swojej stronie, pobiera opłaty od zatrudniających za uaktualniany dostęp do bazy kandydatów i sprzedaje użytkownikom premiiowane subskrypcje, z udogodnieniami do poszukiwania pracy i rozwoju biznesu. To robi różnicę. Dzięki tym źródłom przychodów z subskrypcji LinkedIn jest wyjątkowy nie tylko w porównaniu do Facebooka, ale także do każdego innego ważnego gracza w branży mediów społecznościowych.

ŹRÓDŁA PRZYCHODÓW LINKEDIN

2015



LinkedIn Corporate Communications Team, *LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results*, LinkedIn

LinkedIn ma ponadto przed sobą godny pozazdrozczenia krajobraz konkurencyjny – bez żadnego prawdziwego rywala. Istnieją niszowe portale dla poszczególnych profesji i sam Facebook stanowi potencjalną konkurencję, ale *nikt* nie oferuje czegoś takiego jak obszerne opracowanie sieci przedsiębiorstw i możliwości zatrudnienia. Można zamienić Facebooka na Instagram, Instagram na WeChat, WeChat na Twittera i tak dalej, ale w świecie B2B publikuje się swoje *curriculum vitae* na jednej platformie i tą platformą jest LinkedIn. Jeżeli kogoś wkurza LinkedIn albo ktoś uważa, że LinkedIn nie jest fajny, to dokąd ten ktoś może pójść? Nigdzie. LinkedIn stoi samotnie. Jest obecnie jednym z grupy... jednego, bez nowej konkurencji widocznej na horyzoncie.

LinkedIn z natury swojego biznesu ma też godną pozazdrozczenia bazę klientów. Jest na nim ponad 467 milionów ludzi, i to nie byle jakie 467 milionów [325](#). Składają się na nie łebscy absolwenci college'ów

uniwersyteckich, szukający możliwości zaprezentowania swoich kwalifikacji, oraz liderzy biznesu z całego świata. Co trzeci człowiek ma profil na LinkedIn ³²⁶. Dlatego odpowiedź na pytanie, kto jest na LinkedIn, brzmi, każdy, kto coś znaczy. Istnieje również maleńka grupka dyrektorów naczelnych z wyżu demograficznego, którzy nie są na LinkedIn, ponieważ obawiają się, że będą napastowani przez innych poszukujących pracy albo wciąż próbują rozgryźć swój telefon Motorola Razr. Poza nimi kohorta LinkedIn jest globalna i całościowa. (Nawiasem mówiąc, rynek reklamy firma–firma jest dwa razy większy od rynku firma–konsument, więc LinkedIn ma do dyspozycji większy rynek docelowy niż wszystkie platformy społecznościowe firma–konsument).

LinkedIn stoi jednak w obliczu kompromisu, który polega na tym, że nastawienie na określony cel niesie ze sobą ograniczenia. LinkedIn odnosi sukcesy, ponieważ obsługuje stosunkowo niewielki rynek ze stosunkowo wąskim zakresem usług. Światowy katalog profesjonalistów to ogromny biznes, ale dla firmy aspirującej do statusu wielkiego jeźdźca może być tylko początkiem.

Jak LinkedIn skorzysta dzięki tej platformie, zależy teraz od Microsoftu. Możliwości integracji z Outlookiem i innymi roboczymi aplikacjami Microsoftu są fascynujące, nawet przy pominięciu Windows i długiej walki Microsoftu na rynku urządzeń mobilnych. Z drugiej strony wszystkie te możliwości mogą przekreślić jakiekolwiek ambicje LinkedIn, żeby być samodzielną dominującą siłą, ponieważ jego los będzie teraz wyceniany na podstawie jego zdolności do napędzania zysków firmy Microsoft. Przez dwadzieścia lat oznaczało to radzenie sobie z wszechobecnością systemu Windows i pakietu Office kosztem wszystkiego innego.

Największe wyzwanie dla LinkedIn na drodze do statusu wielkiego jeźdźca polega na tym, że chociaż firma zalicza wszystkie punkty kontrolne na naszej liście, to zalicza je warunkowo. Jej produkt jest dobry, ale nie tak dobry jak Facebook. Ma wizję do skapitalizowania, ale nie tak tanio jak Amazon. I jest teraz własnością firmy, która się odradza, ale po więcej niż dziesięciu latach zapaści. *Summa summarum* LinkedIn jest Bruce'em Jennerem tej analizy: wspaniały sportowiec, który wiele rzeczy zrobił dobrze. Zdobył przecież złoty medal olimpijski w dziesięcioboju i był na pudełku płatków Wheaties, które jadłem w podstawówce. (Wybacz mi,

Caitlyn, dla mnie zawsze będziesz Bruce'em). Jenner nigdy jednak nie zdobył medalu w żadnej dyscyplinie indywidualnej. Był, używając starego powiedzenia, „waletem (teraz damą) w każdej profesji, ale asem w żadnej”.

Airbnb

Właściwie można by teraz stwierdzić, że Airbnb jest Uberem branży hotelarskiej, i przejść do następnego kandydata. Istnieją jednak znaczące różnice, które przy zestawieniu z Uberem uwydatniają konkurencyjną siłę Airbnb i pokazują, jak można wykorzystać algorytm T przy zmianach strategii i przy alokacji kapitału.

Obie firmy mają globalny zasięg i łatwy dostęp do taniego kapitału, ale ich produkty są zupełnie inaczej odróżnialne. Sonia Marciano, profesor zarządzania na NYU Stern (obecnie najlepszy analityk posługujący się myśleniem *blue-flame* w strategii biznesu), wierzy, że kluczem do ugruntowania przewagi jest wskazanie punktów odróżniających tam, gdzie istnieje duża, rzeczywista albo wyczuwalna odmienność. Jeżeli ktoś jest dziesięcioboistą, to kluczem jest znalezienie zawodów, gdzie odróżnialność jest największa, i zaangażowanie. Uber jest znakomitym produktem, ale ciekawe, czy ktokolwiek zauważyłby różnicę pomiędzy Uberem, Lyftem, Curbem czy Didi Chuxing, nie wiedząc, którą z platform udostępniania samochodów wykorzystał przy zamawianiu.

Ta część branży to dziesięciokrotne usprawnienie w stosunku do taksówek i czarnych samochodów na wynajem, ale gracze z rynku udostępniania coraz bardziej się do siebie upodabniają. Jest tak od pewnego czasu, ale ostatnio zachowania dyrektora naczelnego Ubera spod znaku „garażowego rocka” (inaczej *gówno dla mózgu*) skłoniły ludzi do samodzielnego odkrycia, że Lyft to dokładnie to samo co Uber. Platforma Airbnb bierze na siebie większą odpowiedzialność jako zaufany arbiter, ponieważ produkt jest bardziej zróżnicowany – łódź mieszkalna w Marin albo miejski dom w South Kensington. W chwili obecnej United Airlines mają bardziej odróżnialny produkt niż Uber, ponieważ mogą wyciągnąć człowieka z samolotu (na skutek własnego bajzlu), ale jeżeli ktoś musi się dostać z San Francisco do Denver (zjednoczone węzły komunikacyjne), to

wszystko im wybacza, ponieważ ten krajowy lot jest w najwyższym stopniu odróżnialny, bo jedyny.

Oprócz tego Airbnb ma jeszcze jedną fosę dla swojego produktu. Konkretnie mówiąc, jest to płynność tego produktu. Płynność oznacza posiadanie wystarczającej liczby dostawców i klientów, których można łączyć, aby usługa była opłacalna. Osiągnęły to obie firmy, ale płynność, jaką uzyskał Airbnb, jest bardziej imponująca i trudniejsza do powtórzenia. Uber potrzebuje całego tłumu kierowców i ludzi potrzebujących transportu, żeby zbudować firmę w mieście. Żeby przekonać do siebie miasto, Uber wykorzystuje swoje krocie gotówki, ale to potrafią również inne firmy wynajmujące samochody, jeżeli mają wystarczająco dużo kapitału. Airbnb natomiast musiał osiągnąć krytyczną masę podaży w jednym mieście, a popytu (świadomości klienta) w wielu innych – do Amsterdamu przyjeżdżają ludzie z całego świata. Uber ma konkurencję w każdym większym mieście, ponieważ takiej firmie wystarczy zapewnienie sobie płynności na jednym rynku. Airbnb potrzebował zasięgu kontynentalnego, a następnie globalnego i po niego sięgnął.

Wyceny rynkowe Airbnb i Ubera (w chwili pisania tego tekstu) wynoszą odpowiednio 25 i 70 miliardów dolarów. Jestem jednak przekonany, że przed końcem 2018 roku Airbnb przekroczy wartość Ubera, a Uber odnotuje swój największy spadek giełdowy, ponieważ rozchodzą się opowieści o słabej odróżnialności jego produktu, a regionalna konkurencja, która dostaje paskudne sprawozdania finansowe (3 miliardy strat na każde 5 miliardów przychodu w 2016 roku), będzie się przyczyniać do dalszego pogarszania sytuacji.

Wśród platform udostępniających to Airbnb jest tym młodym wielomiliardowym przedsiębiorstwem, które z największym prawdopodobieństwem może się stać piątym jeźdźcem. Jego najslabszym punktem jest brak integracji pionowej (nie posiadają żadnych własnych apartamentów), co oznacza, że Airbnb nie kontroluje doświadczenia klienta w takim samym stopniu jak wielka czwórka. Nakazuje to zarządowi Airbnb twarde podejście do alokowania części taniego kapitału dla uzyskania lepszej kontroli kanału sprzedaży – długoterminowe specjalne oferty i powtarzalne udogodnienia (bezprowizyjny Internet, stacje dokujące, lokalna usługa *metro concierge* w każdym mieście itp.).

IBM

Zanim powstało Google, zanim powstał Microsoft i zanim urodzili się niektórzy czytelnicy tej książki, w technologii informacji liczyła się tylko jedna firma. Big Blue znaczyło tyle samo co technologia i faktycznie było standardem dla korporacyjnej Ameryki, a po połączeniu z Intelem i Microsoftem dominowało przez pierwsze ćwierćwiecze istnienia komputerów osobistych.

IBM nie znalazło się jednak na naszej liście ze względów sentymentalnych. Choć jego przychody kontynuują długą, powolną drogę w dół z majestatycznych wyżyn (dziewiętnaście kolejnych kwartałów spadku, jak wykazano w pierwszym kwartale 2017 roku), to i tak w 2016 roku firma odnotowała przychód w wysokości 80 miliardów dolarów, a z roku na rok coraz bardziej odchodzi od spuścizny sprzętu komputerowego w kierunku specjalistycznych usług i trwałych relacji z klientami [327](#). Słynni przedstawiciele handlowi IBM nadal mogą się umówić na spotkanie z każdym dyrektorem technologicznym z pięćsetki „Fortune”, a firma jest poważnym graczem w wyścigu o umieszczenie korporacyjnej Ameryki w chmurze. IBM ma też nową i ładniejszą wiodącą osobowość w swojej historii – Watsona. Firma jest globalna i (w zasadzie) pionowa. Ruch w górę łańcucha pokarmowego, w kierunku usług, umieszcza ich w branży, która sprzedaje się za wielokrotność zysku operacyjnego przedsiębiorstwa (ang. EBITDA), a nie za wielokrotność dochodów, co ogranicza dostęp do taniego kapitału, a firma prezentuje się jako bezpieczne, a nie jako inspirujące miejsce pracy. Dzieciaki z IBM to osoby, które w Google przeszły do drugiej rundy rozmów, ale nie dostały pracy. IBM nie uchodzi już za katalizator kariery zawodowej jak kiedyś.

Verizon, AT&T, Comcast, Time Warner

W tej książce założyliśmy, że jej czytelnicy są online. Kto, prawie na pewno, jest właścicielem linii, z której korzystasz? Jedno z czterech wielkich przedsiębiorstw wymienionych powyżej. Sieci kablowe i telekomunikacyjne należały do wielkich legalnych monopolii

dwudziestego wieku, a cztery wielkie firmy, które pojawiły się po dziesięcioleciach fuzji, są istotnymi graczami w erze cyfrowej.

Natrafiają jednak na poważne przeszkody w czerpaniu korzyści ze swoich pozycji. Chodzi o to, że większość ludzi ich nienawidzi, a sposoby, jakimi te przedsiębiorstwa osiągały globalny status, nie są jasne, ponieważ krajowe sieci telekomunikacyjne są źródłem narodowej tożsamości, dlatego rządy uprzykrzają życie innym narodom podsłuchującym rozmowy telefoniczne i przeglądającym ich dane. Ale skoro już o tym mowa, to wszyscy nienawidzili również linii kolejowych, firm żeglugowych i autokarowych. Jak mówiła telefonistka Ernestine, grana przez Lily Tomlin: „Nas to nie obchodzi. Nie musimy się tym przejmować. Jesteśmy firmą telefoniczną”.

Jeżeli ktoś ma rury, którymi poruszają się dane z całego świata, to zawsze będzie ważny, bardzo dochodowy i bardzo duży. Nie wystarcza to do spełnienia wielu z naszych kryteriów dla wielkich jeźdźców, ale może wystarczyć, żeby znaleźć się w pobliżu każdego z nas. Potem potrzeba tylko zarzewia oświeconego przywództwa i przekonania opinii publicznej, że jest się katalizatorem kariery. Mało prawdopodobne, a jednak możliwe.

* * *

Czy któraś z przedstawionych firm może zostać piątym wielkim jeźdźcem? Czy obecni czterej jeźdźcy do tego dopuszczą? Z pewnością Amazon nigdy nie pozwoli, żeby Walmart odebrał mu całą ziemię, jaką zdobył. A Google, pracując nad autonomicznymi samochodami, nie traci z oczu Ubera ani Tesli.

Zwrotów historii nie daje się jednak wyjaśnić. W 1970 roku wydawało się, że nic nie powstrzyma IBM. W 1990 roku przemysł elektroniczny trząśnięty ze strachu przed Microsoftem. Firmy się starzeją, sukces rodzi samozadowolenie, a najbardziej utalentowani ludzie odchodzą w poszukiwaniu nowych wyzwań i opcji udziałowych sprzed pierwszej oferty giełdowej. Nie da się tego uniknąć. Poza tym w każdej talii jest jakiś dzoker: dokładnie w tej chwili w jakimś laboratorium albo w pokoju w akademiku ktoś pracuje nad nową technologią, która wywróci cyfrowy świat do góry nogami. Tak jak było z tranzystorem w 1947 roku i z obwodem scalonym w 1958. Gdzie indziej, na jakimś kuchennym stole

albo przy stojaku Starbucksa, zespół start-upowy prowadzony przez nowego Steve'a Jobsa planuje nowe przedsiębiorstwo tak, żeby wyprzedziło wszystkich jeźdźców i żeby to ono stało się pierwszą bilionową korporacją. Nie jest to bardzo prawdopodobne, ale mnóstwo rzeczy często wydaje się mało prawdopodobne. Jak powódź stulecia powracająca po dziesięciu latach – wydaje się to niemożliwe, dopóki nie stanie się faktem.

Rozdział 10

Wielka czwórka i my

Dominująca wielka czwórka przytłacza krajobraz konkurencyjny i życie konsumentów. Jak to wpływa na typową drogę rozwoju zawodowego wykształconego człowieka? Uważam, że każdy współczesny młody człowiek powinien wiedzieć, czym jest wielka czwórka i jak przekształciła naszą gospodarkę – przeciętnym firmom utrudniła odnoszenie sukcesów, a wszystkim konsumenckim start-upom wykorzystującym technologię informacji utrudniła konkurowanie i przetrwanie.

Biorąc pod uwagę, że większość z nas – statystyki potwierdzają to, co mówię – jest przeciętna, czego możemy się nauczyć, co pomogłoby nam się zmienić z dobrych w mocnych albo nawet we wspaniałych? Zamykam tę książkę spostrzeżeniami na temat strategii rozwoju zawodowego w naszym nowym wspaniałym świecie.

Sukces w niepewnej gospodarce

Mówiąc krótko: nigdy dotąd nie było lepszego czasu dla wyjątkowych ani gorszego czasu dla przeciętnych.

Jest to jeden z głównych skutków wytworzenia się destrukcyjnego środowiska, wykreowanego przez wzrost nieprzewidywalnej gospodarki tworzącej pojedynczy rynek, na którym jeden lider może przejmować przytłaczającą większość korzyści. Powódź globalizacji zalewa cały szereg odrębnych dawniej stawów (firm) i obszarów geograficznych, tworząc mniejszą liczbę bardzo dużych jezior. Zła wiadomość jest taka, że pojawiło się więcej drapieżników. Dobra wiadomość: wielka ryba w wielkim stawie

ma życie godne pozazdroszczenia. Czterej wielcy jeźdźcy demonstrują to na ogromną skalę.

Rynkowym następstwem tego zjawiska jest eskalacja cen produktów z najwyższego poziomu danej kategorii, nawet gdy wartość gorszych produktów gwałtownie spada. Amazon na przykład zapewnił globalną obecność dawniej przestarzałym i trudnym do znalezienia wydaniom rzadkich książek. Jak można było przewidzieć, wynikający z tego wzrost popytu na stałe dostawy doprowadził do wzrostu cen – na największe arcydzieła. Ale Amazon ujawnił także obfitość książek pospolitych, powstających w masowej produkcji, i dał nabywcy wielokrotnie więcej możliwości wyboru poniżej poziomu arcydzieł. Jak można było przewidzieć, miało to odwrotny skutek i rujnowało ceny książek tej nie najwyższej klasy.

To samo dzieje się na rynkach pracy. Z powodu LinkedIn każdy przez cały czas jest na rynku globalnym. Jeżeli ktoś jest wyjątkowy, to szukają go i znajdują tysiące firm. Jeżeli ktoś jest dobry, to w dzisiejszych czasach rywalizuje z dziesiątkami milionów innych „dobrych” kandydatów na całej planecie, a jego zarobki mogą wejść w zastój albo spadać.

Trochę więcej niż dziesięciu czołowych profesorów ze Stern jest poszukiwanych na całym świecie i zarabia 50 tysięcy dolarów albo więcej za przemawianie podczas lunchu. Oceniałbym, że ich średni roczny dochód waha się od 1 do 3 milionów dolarów. Reszta („dobrzy”) idzie w zawody z Khan Academy i University of Adelaide. Obie uczelnie oferują „dobry” poziom, ta pierwsza online. „Dobrzy” profesorowie oferują edukację podyplomową za skromne dodatkowe dochody albo narzekają na dziekana, wydając z siebie pierwotne wołania przepełnione pragnieniem, żeby ktoś ich docenił, ponieważ zarabiają ułamek tego, co ich (marginalnie) lepsi koledzy. Różnica między dobrym a znakomitym może wynosić 10 procent lub mniej, ale rozbieżność w dodatkach jest bliższa dziesięciokrotności. Średni roczny dochód „dobrego” profesora waha się od 120 do 300 tysięcy dolarów, ale profesorowie ci są przepłacani i łatwo byłoby ich zastąpić. Uczelnia nie może ich jednak zwolnić z powodu etatów, więc udaje zainteresowanie i (na ogół) ich ignoruje. Powierza się im stanowiska szefów wydziałów, wybiera do komitetów i wymyśla mnóstwo wymówek dla ich miernoty.

Jakie zachowania mogą pomóc w osiągnięciu tych dodatkowych 10 procent komuś, kto nie urodził się wspaniały? Podstawowe zasady się nie zmieniają. Biegła znajomość przedmiotu, siła charakteru i empatia są ponadczasowymi atrybutami ludzi sukcesu w każdej dziedzinie. Rosną za to tempo i specjalizacja pracy, dlatego sukces będzie się pojawiał tylko skrajnie i izolował ludzi sukcesu od stada.

Jak opisałem na początku tej książki, L2 jest moją szóstą firmą, zajmuje się *analitiką biznesu* (wymyślna nazwa dla prowadzenia badań) i w ciągu siedmiu lat rozrosła się do 140 osób. Siedemdziesiąt procent naszych pracowników jest poniżej trzydziestki, średnia wieku wynosi dwadzieścia osiem lat. Pracownicy L2 są często rekrutowani przez firmy z ambicjami. Są to nieopierzone dzieciaki, które miały dotąd mało czasu, żeby kształtować swoją zawodową osobowość w opozycji do genów i wychowania z młodości. To ciekawe środowisko do obserwowania ludzi z ich głównymi cechami osobowości, przynoszącymi im sukcesy i porażki.

Dzięki tym obserwacjom doszedłem do pewnych wniosków dotyczących tego, jak odnosić sukcesy w naszej ewoluującej gospodarce napędzanej przez wielkich jeźdźców.

Czynniki osobistego sukcesu

Na ogół mądrzy ludzie, którzy ciężko pracują i dobrze traktują innych, radzą sobie lepiej niż ci, którzy myślą pokrętnie i są leniwi albo nieuprzejmi wobec współpracowników. Tak zawsze było i będzie, nawet jeżeli jakiś cymbał okazuje się wyjątkiem. Ale talent i ciężka praca pozwalają jedynie dostać się do najlepszego miliarda na świecie. Śmietanka epoki cyfrowej tworzy się dzięki bardziej wyspecjalizowanym, subtelniejszym centryfugom i separatorom.

Nie ma nic ważniejszego od *dojrzałości emocjonalnej*, zwłaszcza dla dwudziestoparolatków, wśród których poziom rozwoju tej cechy może się bardzo różnić. Jest coraz mniej dziedzin, gdzie można powiedzieć, że podlega się tylko jednemu szefowi, wykonuje określony zestaw zadań i oczekuje, że te parametry nie będą się zmieniać ani za często, ani zbyt znacząco. Pracownik epoki cyfrowej musi reagować na oczekiwania

licznych interesariuszy i przez cały dzień zmieniać role – takie środowisko sprzyja dojrzałym. Cykle konkurencyjności i istnienia produktu coraz bardziej się skracają, dlatego gwałtowne wahania od sukcesu do porażki staną się częścią naszego życia zawodowego.

Umiejętność panowania nad swoim entuzjazmem podczas takich wahań jest bardzo ważna. Interakcje pomiędzy pracownikami przesądzają o losie projektów, nad którymi pracują, o tym, kto będzie z nimi pracować i kto zechce ich zatrudnić. Młodzi ludzie z silnym poczuciem własnej tożsamości nie tracą panowania nad sobą pod wpływem stresu, uczą się i wykorzystują to, czego się nauczyli, i radzą sobie lepiej od rówieśników łatwiej tracących głowę, marnujących czas na drobiazgi i pozwalających, żeby ich reakcjami na bodźce kierowały emocje. Ludzie, którzy dobrze się czują, przyjmując i wydając polecenia, i którzy rozumieją swoją rolę w grupie, radzą sobie lepiej niż ich rówieśnicy w sytuacjach, kiedy ścieżki władzy się zaciemniają, a struktury organizacyjne stają płynne.

Wszystkie te zależności zostały dobrze zbadane i opisane w środowiskach akademickich. Olbrzymia analiza 668 badań oceniających programy szkolne uczące społecznych i emocjonalnych umiejętności życiowych wykazała, że 50 procent dzieci, które wzięły udział w tych programach, zwiększyło swoje osiągnięcia szkolne. Poza tym stwierdzono wśród nich radykalny spadek liczby niewłaściwych zachowań. Bestsellerowy autor Daniel Goleman, który spopularyzował pojęcie *inteligencji emocjonalnej*, znalazł również mierzalne różnice gospodarcze w globalnych firmach prowadzonych przez osoby prezentujące samoświadomość, autoregulację, motywację, empatię i umiejętności społeczne.

Jednym z ciekawych rezultatów związanych z rosnącym znaczeniem dojrzałości emocjonalnej jest to, że wśród młodszych osób cecha ta bardziej dotyczy kobiet. Nie próbuję być politycznie poprawny w tej książce, chociaż nie jestem pewien, czy miałbym dość ikry, żeby podkreślać to ustalenie, gdyby wyniki bardziej dotyczyły mężczyzn. W każdym razie mężczyźni i kobiety pytani w ankietach zgadzają się, że kobiety w wieku dwudziestu lat częściej niż mężczyźni „zachowują się odpowiednio do wieku”. Istnieją zresztą dowody neurologiczne, że mózgi kobiet rozwijają się wcześniej i szybciej przekształcają w mózgi dorosłych.

Często bywam na spotkaniach, na których jakiś młody mężczyzna, lub kilku, prawie cały czas się gorączkuje, objaśniając własne zaangażowanie, spiera się, tracąc kontrolę w rozmowie, i generalnie lansuje się przed tłumem, aż w końcu jakaś młoda kobieta, która słuchała, zamiast gadać, spokojnie przedstawia istotne fakty, podsumowuje najważniejsze kwestie i formułuje zalecenia, które pozwalają nam przejść do następnego zadania.

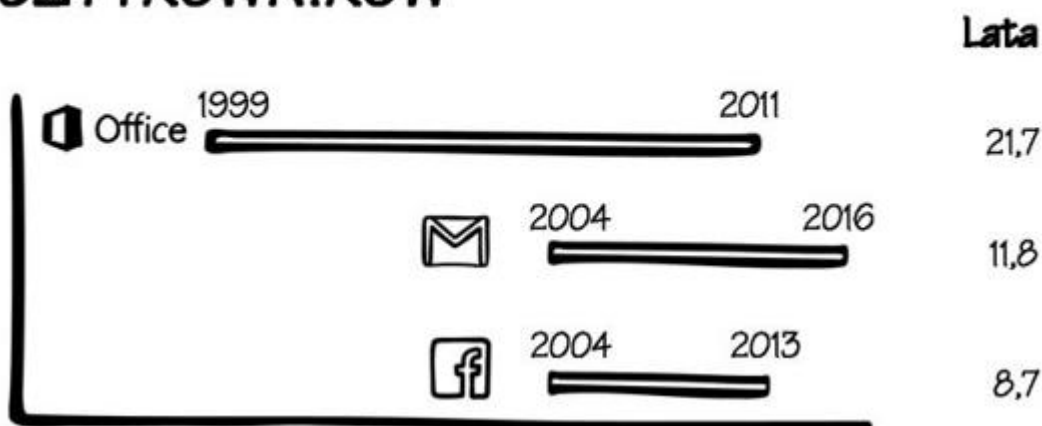
Kiedy chodzi o awans, to mężczyźni (nawet młodzi) nadal korzystają dzięki kulturowym uprzedzeniom wobec ich koleżanek, prawdopodobnie dlatego, że wydają się lepsi w podejmowaniu decyzji. I taka będzie rzeczywistość dla tej mniejszości młodych mężczyzn pielęgnujących w sobie dojrzałość emocjonalną. Będą oni jednak rzadką i cenną rasą. Firmy już się zorientowały, że skoro 70 procent szkolnych prymusów to kobiety, to przyszłość właściwie należy do kobiet.

Epoka cyfrowa to Heraklit na sterydach – zmienność jest stałą codzienności. Prawie w każdym środowisku zawodowym oczekuje się od nas używania i opanowywania narzędzi, które dziesięć lat temu, albo rok temu, w ogóle nie istniały. W dobrych i złych momentach (a szczerze mówiąc, często zdarzają się te gorsze) organizacje mają dostęp do w zasadzie nieograniczonej ilości danych i do tego, co może się zmieniać w nieskończoną różnorodność ich sortowania, a następnie zastosowania. Jednocześnie pomysły dają się wprowadzać w życie z bezprecedensową szybkością. Czymś, co łączy Amazon, Facebooka i inne nie mniej popularne firmy, w tym Zare, jest ich *zwinność* (określenie używane w nowej gospodarce zamiast „szybkości”).

Kluczem do sukcesu jest *ciekawość*. Coś, co działało wczoraj, dzisiaj jest przestarzałe, a jutro zostanie zapomniane – zastąpione nowym narzędziem albo techniką, o których nikt jeszcze nie słyszał. Zwróćmy uwagę, że telefon potrzebował 75 lat, żeby dotrzeć do 50 milionów użytkowników, podczas gdy telewizja znalazła się w 50 milionach gospodarstw domowych w ciągu 13 lat, Internet w ciągu 4, a Angry Birds... w 35 dni. W epoce technologii przyspieszamy jeszcze bardziej – dotarcie do miliarda użytkowników zajęło Microsoft Office 22 lata, ale poczcie Gmail już tylko 12, a Facebookowi 9. Próba oporu wobec tej fali kończy się utonięciem. W epoce cyfrowej ludzie sukcesu to ci, którzy codziennie idą do pracy, nie obawiając się kolejnej zmiany, i pytają: A może dałoby się to zrobić w taki sposób? Przystosowanie do procesu,

czyli to, co dotąd zawsze robiliśmy, jest piętą achillesową wielkich firm i posocznicą rozwoju zawodowego. Teraz trzeba być tą panną, która ma pomysły *jednocześnie* praktyczne i szalone, warte przedyskutowania i wypróbowania. Trzeba grać w ataku – na każde cztery rzeczy, które ma się zrobić, trzeba proponować coś od razu gotowego albo pomysł, o który nikt nie prosił.

DROGA DO MILIARDA UŻYTKOWNIKÓW



Jeff Desjardins, *Timeline: The March to a Billion Users (Chart)*, Visual Capitalist

Inną wyróżniającą się umiejętnością jest prawdziwe *zaangażowanie*. Trzeba mieć większą obsesję na punkcie szczegółów niż ktokolwiek w zespole, także na punkcie tego, co trzeba zrobić w razie czego, kiedy i jak. Zakładajmy, że nic się nie posunie do przodu, jeżeli nie będziemy bez przerwy pilnować wszystkich i wszystkiego, ponieważ bez tego najprawdopodobniej rzeczywiście się nie posunie. Trzeba działać jak właściciel w każdym tego słowa znaczeniu – moje zadanie, mój projekt, moja firma. Jesteśmy zaangażowani.

Zapisz się na studia

„Taaa, wiem... kurde... nie ma mowy”. Czyli odmowa nie jest aż taka ostateczna, skoro nadawała się do powtórzenia. Jeżeli ktoś chce odnosić

sukcesy jako pracownik umysłowy w epoce cyfrowej, to najwyraźniejszym sygnałem takiej chęci jest uczęszczanie na wykłady do prestiżowej uczelni zawodowej. I ten prestiż ma znaczenie.

To prawda, że Zuckerberg, Gates i Jobs zrezygnowali ze studiów. Jednak ty ani twój syn nie jesteście Markiem Zuckerbergiem. I chociaż żaden z nich nie zrobił dyplomu, to ich doświadczenie z uczelni walenie przyczyniło się do ich sukcesów. Studenci zarazali się Facebookiem, ponieważ pomysł wyrósł z realnej potrzeby kampusu. Gates trzy lata intensywnie studiował matematykę i programowanie na Harvardzie, zanim założył Microsoft, i tam poznał Steve'a Ballmera, człowieka, któremu ćwierć wieku później przekazał stery firmy. Nawet Jobs, który jak wieść niesie, przeszedł przez Reed College oszołomiony młodością, właśnie tam odkrył swoją żyłkę do projektowania. Wszystkie te brednie, koszty i stres, które znoszą rodzice, żeby skierować i utrzymać swoje dzieci na drodze do szacownej czteroletniej szkoły, są mimo wszystko i naprawdę bardzo tego warte. Absolwenci uniwersytetów w ciągu całego życia zarabiają w sumie dziesięć razy więcej niż ludzie, którzy mają tylko maturę.

Są takie bezcenne, ale bardzo nieliczne miejsca na świecie i takie okresy w naszym życiu, kiedy zostajemy umieszczeni w równoczesnej bliskości chętnych i bystrych młodych umysłów oraz błyskotliwych myślicieli, a przy tym dany nam jest luksus czasu na dojrzewanie i ogólne rozważanie możliwości podsuwanych przez cały wszechświat.

Dlatego idźcie na studia. Może nawet zdołacie się tam czegoś nauczyć. A jeśli nie, to nazwa uniwersytetu wypisana na czole może być czymś największym majątkiem przed dorobieniem się prawdziwego majątku, a przy tym nigdy nie przestanie otwierać drzwi. Działy zasobów ludzkich, komisje przyjmujące na studia podyplomowe, a nawet potencjalni partnerzy seksualni – to wszystko są zajęci ludzie z mnóstwem możliwości. Wszyscy potrzebujemy mechanizmów filtrujących i prostych sposobów, żeby dokonywać wyborów, a przecież tak łatwo jest myśleć: Yale = mądry; Uniwersytet Gdzieś Tam = mniej mądry. Do tego w epoce cyfrowej „mądry” znaczy „seksowny”.

Nikt nie lubi tego potwierdzać, ale Stany Zjednoczone mają swój system kastowy – nazywa się to uniwersytety. W szczytowej fazie wielkiej recesji (w latach 2005–2010) bezrobocie wśród absolwentów szkół wyższych było poniżej 5 procent, podczas gdy ludzie ze średnim wykształceniem musieli

znosić stopę bezrobocia powyżej 15 procent. Poziom życiowego sukcesu rozkłada się w zależności od uczelni, do której się uczęszcza. Dzieciaki z dwudziestu najlepszych uczelni mają się dobrze. Są w stanie spłacać studenckie kredyty. Wszyscy inni, zadłużeni w takim samym stopniu, nigdzie nie mają porównywalnych możliwości zwrotu inwestycji opłaconej tym długiem.

W ostatnich latach koszty studiów strzeliły w górę – o 197 procent w porównaniu do stopy inflacji na poziomie 1,37 procent [328](#), [329](#). System edukacyjny domaga się wstrząsu. Według powszechnie panującego błędnego przekonania wstrząsną edukacją firmy technologiczne, a konkretnie firmy zajmujące się edukacją technologiczną, wspierane finansowaniem VC (ang. *venture capital* – kapitał wysokiego ryzyka). To wszystko brednie. To raczej Harvard, Yale, MIT i Stanford są kandydatami do wstrząśnięcia procesem edukacji, kiedy znajdują się pod silną i nieprzemijającą presją rządu z powodu irracjonalnego i niemoralnego gromadzenia monstrualnych subwencji i dotacji. Harvard twierdzi, że w ubiegłym roku mógł podwoić liczebność pierwszego roku bez uszczerbku dla jakości edukacji. W porządku. Zróbcie to. Większa liczba studentów, którzy nie będą płacić czesnego, z większym prawdopodobieństwem wstrząśnie systemem niż olbrzymie otwarte kampusy online (MOOC, ang. *massive open online campuses*) działające przy ostatnich uniwersytetach (por. rozdział o Apple; mam nadzieję, że oni to zrobią).

Na wiodących uniwersytetach marka nie jest jedyną rzeczą, jaką się otrzymuje poza edukacją. Przyjaźnie zawierane w kampusach mogą być równie cenne. Niektóre z tych przyjaźni na pewno nie przetrwają próby czasu, ale inni przyjaciele będą zdobywać majątki, umiejętności albo kontakty, które właściwie podtrzymywane mogą się okazać właśnie tym, czego będziemy potrzebować, żeby odnosić sukcesy we własnych przyszłych przedsięwzięciach. Niektórzy z moich najbardziej zaufanych doradców i partnerów biznesowych to ludzie, których poznałem na Uniwersytecie Kalifornijskim (UCLA), a później w Haas. Wiem, że nie zaszedłbym tak daleko bez tamtych doświadczeń i przyjaźni.

Problem z powyższymi radami polega na tym – i ja pierwszy to przyznaję – że nie są one do końca fair. Koszty edukacji uniwersyteckiej

mogą doprowadzić człowieka do ruiny: cztery lata chesnego, a do tego pokój i utrzymanie, nawet na uczelni z drugiej grupy rankingowej mogą dojść do ćwierć miliona dolarów. Wiele uczelni z pierwszej grupy oferuje hojne pakiety pomocy finansowej. Na przykład pomoc finansowa na uczelniach Ivy League jest już tak duża, że dzieciaki z gospodarstw domowych o średnich dochodach są nie tylko zwolnione z chesnego, ale dostają także darmowe zakwaterowanie i wyżywienie. Jednak nie zawsze chesne jest tym, co trzyma zdolną biedną młodzież z dala od najlepszych szkół. Żeby naprawdę korzystać z programu edukacji, biedne dzieciaki muszą się dostać na uczelnię, a to oznacza, że będą konkurować z uczniami mającymi prywatnych nauczycieli, zajęcia przygotowujące do standaryzowanych testów i każdą wycieczkę naukową, jaką tylko można sobie wyobrazić. Będą także konkurować z „dziedzicami” – dziećmi, których rodzice są absolwentami tych uczelni. A także z dzieciakami, których rodzice od lat przekazują darowizny dla uczelni i grają w golfa z dziekanem.

Co ma zrobić ktoś, kto nie może się dostać na ekskluzywną uczelnię? Spróbować przeniesienia. Na ogół o wiele łatwiej jest dostać się do dobrej szkoły na drugi rok, na którym wylani studenci pozostawiają wolne miejsca, niż na pierwszy rok, gdzie walczy się ze wszystkimi. Warto pójść na uniwersytet z drugiej, a nawet trzeciej grupy rankingowej i tam urobić sobie dupę do kości: znakomite oceny, dodatkowe programy, nagrody, stowarzyszenia charytatywne i tak dalej. Ta droga jest również dużo tańsza.

Rób certyfikaty

Nie trzeba dodawać, że nie wszyscy muszą iść na studia, z tych czy innych powodów. Jeśli zatem uczelnia nie jest dla ciebie, to co zrobić? Uzyskać certyfikat: analityka finansowego, kartę związkową, uprawnienia pilota, dyplom pielęgniarstwa, certyfikat ośrodka jogi dziwamukti albo... cholera, ani posiadanie smartfona, ani prawo jazdy nie są osiągnięciami wyróżniającymi. Dyplom uniwersytecki wymaga największej wyczynowości i zwinności ze wszystkich certyfikatów. Jeżeli uniwersytet to nie twoje klocki, to trzeba znaleźć jakiś inny dokument, który będzie cię

wyróżniał spośród siedmiu miliardów ludzi na Ziemi zarabiających średnio 1,3 dolara na godzinę.

Wyrób sobie nawyk zdobywania osiągnięć

Ludzie, którzy osiągają cele w jednej dziedzinie, będą je osiągać we wszystkich innych. Nieważne, czy chodzi o dotarcie do finału w trzeciej lidze hokeja na trawie, wygranie zawodów ortograficznych w podstawówce czy przypięcie do munduru gałązki dębu, zdobywanie osiągnięć jest nawykiem, który można rozwijać i wykorzystywać.

Zwycięzcy muszą przede wszystkim i nade wszystko współzawodniczyć. Nie da się wygrać bez wychodzenia na boisko. Tylko przez podejmowanie ryzyka, narażając się na porażkę (zawsze można oberwać), dochodzi się do prawdziwych osiągnięć. Współzawodnictwo wymaga odwagi i nastawienia na działanie. Steve Jobs naraził się na sporą ilość krytyki, kiedy po powrocie do Apple na przełomie wieku oznajmił, że będzie zatrudniał tylko ludzi z ocenami A (najwyższymi), ponieważ A zatrudniają A, podczas gdy B zatrudniają B, a C zatrudniają C. Miał jednak rację. Zwycięzcy rozpoznają innych zwycięzców, a ci, którzy tylko brali udział, mogą się wystraszyć konkurencji.

Współzawodnictwo wymaga charakteru. Mało widowiskowe akademickie zawody sportowe (wioślarstwo, gimnastyka, piłka wodna, biegi) są także znakomitą szkołą charakteru nastawionego na współzawodnictwo i, nawiasem mówiąc, przedmiotem wielkiego zainteresowania w książkach o biznesie. Jeśli ktoś potrafi wiosłować 2 tysiące metrów po tym, jak zwymiotował na osiemsetnym metrze i zaczął tracić przytomność na tysiąc czterechsetnym, to poradzi sobie również z trudnym klientem i znajdzie w sobie wolę, żeby zmieniać dobre na wspaniałe.

Dotrzyj do miasta

Przez całe lata wierzyliśmy, że epoka cyfrowa umożliwi nam „pracę z dowolnego miejsca” – w utopię o ludziach mieszkających w zacisznych górskich domach, piszących coś na swoich laptopach dzięki magii informacyjnej autostrady. W rzeczywistości stało się odwrotnie. Zamożność, informacja, władza i możliwości tworzą skupiska, ponieważ innowacyjność zależy od tego, czy pomysły uprawiają ze sobą seks. Postępu trzeba na ogół dokonywać osobiście. Poza tym jesteśmy łowcami i zbieraczami, czujemy się najszcześliwsi i jesteśmy najbardziej produktywni w towarzystwie innych i w ruchu [330](#).

Ponad 80 procent światowego PKB generowane jest w miastach, a 72 procent miast osiąga lepsze wyniki rozwojowe niż ich własne kraje. Co roku większy odsetek PKB przenosi się do miast i nadal tak będzie. Trzydzieści sześć spośród stu największych gospodarek na świecie to obszary metropolitalne Stanów Zjednoczonych, a w 2012 roku 92 procent utworzonych miejsc pracy i 89 procent wzrostu PKB pochodziło z tych samych miast. I nie wszystkie miasta są równe – światowe stolice gospodarcze stają się supermiastami. Nowy Jork i Londyn konsekwentnie wypadają w rankingach jako jedne z najpotężniejszych, jeśli nie najpotężniejsze miasta na świecie. Deweloperzy chętniej inwestują w zamożniejszych miastach, gdzie mogą się odpowiednio rozwijać (pomyślmy o firmach z Manhattanu, które rozprzestrzeniają się na Brooklyn). Okazuje się, że nieprzewidywalność gospodarki nie omija rynku nieruchomości.

Geograficzna trajektoria dwudziestokilkulatków będzie solidnym wskaźnikiem ich sukcesu. Ile czasu zajęło im dotarcie do największego miasta w kraju, a następnie do największego na kontynencie? Największe sukcesy prawdopodobnie osiągną ci, którzy przenieśli się do światowych stolic gospodarczych, do supermiast, w przeciwieństwie do tych, którzy pozostali na względnej prowincji.

Odpicuj życiorys zawodowy

Okay, więc mamy kogoś, kto jest emocjonalnie dojrzały, ciekawy świata i ma charakter. Tylko że nie on jeden! Jak się wyróżnić wśród tych

wszystkich innych młodych i bystrych? Przede wszystkim trzeba przesuwac granice swojej strefy komfortu, konsekwentnie kierujac uwage innych na swoje atrybuty. Pierwsze pytanie: jakie jest twoje medium? Dla piwa jest nim telewizja, dla marek luksusowych – druk. W jakim srodowisku ty najdoskonalej wyrazisz *siebie*? Masz do wyboru Instagram, YouTube’a, Twittera, firmowe druzyny sportowe, przemowienia, ksiazki (zobaczmy), stowarzyszenie dyrektorow naczelnych ponizej piecdziesiatki, alkohol (tak, to jest medium, jesli ktos jest w tym dobry – zabawny albo uroczy) i jedzenie.

Kazdy potrzebuje srodka przekazu, zeby glosci swoja wspanialosc, poniewaz zanizone wynagrodzenia czaja sie wszedzie i w razie czego zawsze udaja, ze sami na nie zasluzyliemy. Oczywiscie, ze to jest niewlasciwe, a nasza praca i osiagniecia powinny mowic same za siebie. Ale nie mowia. Trzeba sie dowiedziec, jak dotrzec do dziesieciu, do tysiacu, do dziesieciu tysiecy ludzi, ktorzy inaczej nie zetkneliby sie z nasza praca i nasza wspanialoscia. Dobra wiadomosc: wlascnie po to stworzono media spolecznościowe. Zla wiadomosc: to bedzie walka wręcz. Mam na Twitterze 58 tysiecy obserwujacych, co jest dobre, ale nie swietne, i osiagniecie tego zajelo sześć lat, po piećnaście minut dziennie. Nasze cotygodniowe filmy *Winners & Losers* (wygrani i przegrani) maja ponad 400 tysiecy odsłon tygodniowo. Nasz pierwszy, 138 tygodni temu, mial 758 odsłon. Przy okazji – to nie ja ani moja dziewięcioletnia córka z kamera w kuchni. Przez ostatnie dwa i pół roku nieustannie inwestowalismy w animatorów, edytorów, badaczy, studio nagrań i znaczące media (czyli kupujemy dystrybucję/wyświetlenia), zeby osiagac nasz pozornie błyskawiczny sukces.

Niektórzy ludzie lepiej sobie radzą ze słowami, inni z obrazami. Warto agresywnie inwestowac w swoja mocna strone (strony) i wlozyc troche wysilku w podciagniecie slabości do sredniej, zeby nie ciagnęły do tyłu. Wszyscy, od pracodawców przez współpracowników aż po potencjalnych partnerów, przygladaja nam sie od stóp do głów. Trzeba zadbać, zeby widzieli to, co najlepsze. Wygooglać samego siebie i jezeli któreś posty mogą być napisane jaśniej, mocniej i zabawniej, wprowadzić poprawki.

Daj się usłyszeć

Co z tymi, którzy nie mają dwudziestu pięciu lat i nie są z Ivy League – mają włączyć silnik i zamknąć drzwi garażu? Nie, jeszcze nie. Sam mam pięćdziesiąt dwa lata i pracuję z ludźmi, którzy średnio są ode mnie młodszy o jakieś ćwierć wieku. Starszych jest nas w L2 tylko kilku. Wszyscy mamy jednak jedną wspólną cechę: nauczyliśmy się zarządzać młodymi ludźmi (jasne cele, mierzalne rezultaty, inwestowanie w zespół, empatia) i rezygnować z poczucia bezpieczeństwa w pobliżu wielkiej czwórki, starać się ją rozumieć i wykorzystywać. Pięćdziesięciopięciolatek, który mówi (z dumą), że nie używa mediów społecznościowych, zrezygnował albo po prostu się boi.

Trzeba wejść do gry. Pobierać i wykorzystywać aplikacje. Korzystać z każdej platformy mediów społecznościowych (no dobra, na Snapchata można być za starym) i, co ważniejsze, starać się je rozumieć (najlepsze praktyki, recenzje użytkowników, różnica pomiędzy Instagramem i Instagram Stories). Warto kupić kilka słów kluczowych i zamieścić wideo w Google i na YouTube. Żaden menedżer nie powie „nie lubię biznesu”. Czwórka wielkich jeźdźców to biznes. Nic nie jest na nich odporne i jeżeli nie rozumie się tych czterech, to coraz mniej rozumie się dzisiejszą gospodarkę. Pomimo szkicowego portretu na Wikipedii i życiorysu związanego z NYU Stern nie mam smykałki do korzystania z technologii informacji. Z drugiej strony pasjami lubię być na czasie i zapewniać bezpieczeństwo finansowe sobie i swojej rodzinie, dlatego jestem na Facebooku i jakoś tam go rozumiem. Najbardziej chciałbym zamieścić w poprzek mojej strony domowej na Facebooku (czy oni w ogóle tak to nazywają?) baner z napisem „istnieje powód, dla którego nie utrzymywaliśmy kontaktów”. Zamiast tego próbuję zrozumieć, czym jest *dark post*, potem pinguję z Instagramem, poklikam trochę w reklamy i zastanawiam się, dlaczego marki wydają mniej na telewizję (choć to akurat rozumiem), a więcej na platformy wizualne. Wykorzystywanie i rozumienie wielkiej czwórki decyduje o wysokości wygranej. Wchodźcie. Do. Gry.

Udziały i wielki plan

Warto się postarać, żeby udziały były częścią wynagrodzenia (jeśli ktoś nie uważa, że udziały jego pracodawcy nabiorą wartości, to niech znajdzie innego pracodawcę), i zwiększać ich proporcję (najlepiej) od 10 do ponad 20 procent odpowiednio w wieku około trzydziestu i czterdziestu lat. Jeśli w firmie nie ma żadnych możliwości kapitałowych, to trzeba stworzyć własne, wyciskając do granic możliwości wszystkie preferencje podatkowe na kontach (401 tysięcy i inne) i wytyczając ścieżkę do 1-3-5 milionów dolarów, w zależności od poziomu dochodów i wydatków. Czas płynie zadziwiająco wolno, ale i zadziwiająco szybko. Ta część, kiedy człowiek budzi się jako pięćdziesięciolatek bez zabezpieczeń emerytalnych, może nadejść bardzo szybko. Lepiej założyć, że nie zarobimy wielkich pieniędzy ani nie kupimy akcji, które pójdą w górę stukrotnie, więc trzeba zacząć tę budowlę, skomplikowaną jak jajko, najwcześniej jak się da.

Miałem za sobą kilka wielomilionowych rozstań z firmami, a mimo to pewnego wrześniowego poranka w 2008 roku obudziłem się prawie bez pieniędzy, jakbym nigdy nie wytyczał tej ścieżki. Zdarzyło się to mniej więcej w tym samym czasie, kiedy pojawiły się moje dzieci, i było cholernie przerażające. Lepiej unikać rzeczy cholernie przerażających i wytyczać ścieżkę (plan B) jak najwcześniej. Najlepiej już od czasu ukończenia szkoły wydawać mniej, niż się zarabia. Najszczęśliwsi ludzie, jakich znam, żyją poniżej swoich możliwości i dzięki temu nie brzęczy im w uszach nieustanny lęk o finanse. Podkreślam: zdaję sobie sprawę, że dla wielu albo nawet dla większości rodzin z klasy średniej może to po prostu być niewykonalne.

Nikt nie staje się superbogaty dzięki miesięcznym wypłatom. Do wytworzenia prawdziwego bogactwa potrzeba własności dochodowych środków trwałych. Wystarczy porównać wartość netto dyrektorów naczelnych i założycieli ich firm. Wypłaty gotówkowe poprawiają styl życia, ale nie przysparzają bogactwa – to za mało, a oszczędzanie jest sprzeczne z naszą naturą i po prostu trudne. Ludzie o wysokich dochodach na ogół trzymają się razem, a pragniemy tego, co widzimy. Zaskakująco łatwo jest przywyknąć do klasy biznesowej. Według definicji z bogactwem mamy do czynienia wtedy, gdy dochód pasywny przekracza podstawowe potrzeby. Mój tata, który zbiera 45 tysięcy dolarów w postaci ubezpieczeń społecznych i gotówki z inwestycji, jest bogaty, ponieważ wydaje rocznie 40 tysięcy. Z drugiej strony mam paru przyjaciół z branży finansowej

z siedmiocyfrowymi dochodami, którzy nie są bogaci, bo w momencie, kiedy przestają pracować, zaczynają się czuć cholernie nieszczęśliwi. Droga do bogactw(a) to droga życia poniżej własnych finansowych możliwości i droga inwestowania w środki trwałe generujące dochód. Zamożność ma więcej wspólnego z dyscypliną niż z tym, ile się zarabia.

Ludzkie istoty, a zwłaszcza Amerykanie, nie rodzą się oszczędne. Jesteśmy optymistami, ale co gorsza, mamy też skłonność do myślenia, że nasze najlepsze lata do zarabiania pieniędzy to nasza norma, i do zakładania, że każdy bardziej stały przypływ gotówki będzie długotrwały. Zatrważająco duża liczba profesjonalistów z branży usługowej, sportowców i artystów zarobiła miliony w ciągu zaledwie kilku lat, ale skończyła jako bankruci z powodu braku wymuszonych oszczędności. Według szacunków „Sports Illustrated” 78 procent wszystkich graczy NFL (amerykańska liga futbolowa) wpada w poważne kłopoty finansowe albo bankrutuje w ciągu dwóch lat od zakończenia kariery.

Seryjna monogamia

Zażyłość rodzi lekceważenie. Ludzie zatrudniani z zewnątrz zarabiają prawie 20 procent więcej niż firmowi weterani na tym samym poziomie, nawet kiedy otrzymują gorsze oceny za wydajność. Do tego prawdopodobieństwo, że odejdą, jest większe. Oczywiście wszystko trzeba wyważyć. Jeśli ktoś całymi dniami dopieszcza swój profil na LinkedIn albo tylko chodzi na obiady z head hunterami, to będzie postrzegany jako nielojalny i nie będzie atrakcyjny dla żadnego pracodawcy.

Właściwą strategią jest seryjna monogamia. Najlepiej znaleźć dobrego pracodawcę, u którego da się zdobyć nowe umiejętności, zyskać protektora na najwyższym szczeblu (kogoś, kto będzie o ciebie walczył), zdobyć udziały i (lub) wymuszone oszczędności oraz całkowicie poświęcić się tej firmie na trzy do pięciu lat. Nie warto marnować energii psychicznej na opcje zewnętrzne, dopóki istniejąca sytuacja nie jest nie do wytrzymania. A przy okazji, zawsze warto sprawdzić, czy nasza definicja „nie do wytrzymania” jest taka sama jak naszego protektora, opowiadając mu (albo

jej) o doznawanych „niesprawiedliwościach”. Lepiej nie rzucać się w oczy z potrzebą konwersacji, ale zawsze być na nią otwartym.

W rozsądnym momencie (nie ma na przykład sensu zaczynanie poszukiwań tuż po objęciu nowego, wymagającego stanowiska) zacznij odpowiadać na telefony head hunterów, idź na niektóre rozmowy kwalifikacyjne, poproś innych, żeby ci pomogli albo przedstawili w paru miejscach. Zastanów się, czy nie przydałyby ci się dodatkowe szkolenia.

Jeżeli jakaś rozmowa kieruje się w stronę atrakcyjnej propozycji, nie ma co tego ukrywać przed obecnym szefem. Można być lojalnym pracownikiem, lubić miejsce, w którym się jest, ale przy tym otrzymać ofertę, która jest lepsza pod takim czy innym względem. Podobasz się obcym, a dowodem na to jest ocena, jaką wystawia ci rynek. Nie ma co blefować, bo prawda jest ozdobą. Propozycja z zewnątrz czasem sprawia, że stajemy się bardziej atrakcyjni dla własnej firmy i nie musimy odchodzić. Jeżeli aktualna firma się nie sprzeciwia, to znaczy, że zakres możliwych korzyści był ograniczony i czas odejść. Jeśli, przeciwnie, nierutynowe zachowanie się opłaca, trzeba się zająć tym, co dla nas najlepsze, na kolejne trzy do pięciu lat, a następnie powtórzyć proces.

Zachowuj lojalność wobec ludzi, a nie organizacji

Mitt Romney się mylił – korporacje to nie ludzie. Jak zauważył ponad dwieście lat temu brytyjski przewodniczący Izby Lordów Edward Thurow, przedsięwzięcia gospodarcze „nie mają ani ciała do ukarania, ani duszy do wiecznego potępienia”. Jako takie nie zasługują na nasze uczucia czy lojalność ani też nie mogą się za nie odpowiednio odwdzięczyć. Kościoły, państwa, a od czasu do czasu nawet jakaś prywatna firma, od wieków wychwalają lojalność wobec jakichś wydumanych organizacji, zwykle po to, by przekonać młodych ludzi do odważnych i głupich działań, jak branie udziału w wojnie, żeby starzy ludzie mogli zachować swoją ziemię i bogactwa. To. Wszystko. Bzdury. Najbardziej imponujący uczniowie z mojej dawnej klasy to młodzi mężczyźni i kobiety, którzy służyli ojczyźnie. Odnosimy (wielkie) korzyści dzięki ich lojalności wobec kraju,

ale nie sądzę, żebyśmy my (Stany Zjednoczone) naprawdę oddawali im to, co jesteśmy dłużni. Uważam, że to dla nich kiepski interes.

Lepiej być lojalnym wobec ludzi. Ludzie przewyższają korporacje i inaczej niż korporacje cenią lojalność. Dobrzy przywódcy wiedzą, że są tylko tak dobrzy jak ekipa, która za nimi stoi. Kiedy już raz zbudują relacje oparte na zaufaniu, zrobią wszystko, co będzie trzeba, by utrzymać swoich zadowolonych pracowników w zespole. Jeśli twój szef o ciebie nie walczy, to albo masz złego szefa, albo jesteś złym pracownikiem.

Zarządzaj swoim życiem zawodowym

Trzeba przyjąć odpowiedzialność za swoje życie zawodowe i tym życiem zarządzać. Ludzie lubią mówić „podążaj za swoją pasją”. To znowu jest bzdura. Ja na przykład chciałbym zostać rozgrywającym w New York Jets. Jestem wysoki, mam silne ramiona, niezłe zdolności przywódcze i kiedy już wysiadłyby mi kolana, chętnie poprowadziłbym salon samochodowy. Moje możliwości sportowe są jednak marginalne – bardzo szybko dowiedziałem się tego na UCLA. Ludzie, którzy mówią innym, żeby podążali za swoją pasją, prawdopodobnie już są bogaci.

Nie warto kierować się pasją, lepiej kierować się talentem. Trzeba ustalić, w czym się jest dobrym (jak najwcześniej), i postanowić, że będzie się w tym znakomitym. Nie trzeba tego kochać, wystarczy nie czuć nienawiści. Jeżeli trening zmienia dobrych we wspaniałych, to uznanie i wynagrodzenie, jakim się później dysponuje, skłania, by to pokochać. Aż w końcu jesteśmy w stanie kształtować swoje życie zawodowe i specjalistyczne umiejętności tak, żeby koncentrować się na najprzyjemniejszych aspektach. Jeżeli się nie da, to wystarczy zarabiać dobre pieniądze, a potem zajmować się swoją pasją. Żaden dzieciak nie marzy, żeby zostać doradcą podatkowym. Tymczasem najlepsi doradcy podatkowi na tej planecie latają pierwszą klasą i znajdują sobie partnerów wyglądających dużo lepiej od nich. I obie te rzeczy najprawdopodobniej uwielbiają.

Poszukiwanie sprawiedliwości

Jeżeli ktoś szuka sprawiedliwości, to w świecie korporacji jej nie znajdzie. Będzie tam traktowany niesprawiedliwie i znajdzie się w sytuacjach nie do rozwiązania nie z własnej winy. Pewna liczba porażek pozostaje poza naszą kontrolą i trzeba je albo z trudem znosić, albo przenieść się gdzie indziej. Jeżeli ktoś decyduje się odejść, to musi wziąć pod uwagę, że ludzie będą lepiej pamiętać samo odchodzenie niż to, co robił, zanim odszedł. Najlepiej pozostawać przejmym bez względu na sytuację.

Najlepsza zemsta to żyć lepiej albo przynajmniej nigdy więcej nie pomyśleć o człowieku, który uprzykrzał nasze życie. Dziesięć lat później ten sam człowiek może być w stanie nam pomóc albo po prostu nie wchodzić w drogę. Ludzie, którzy narzekają na innych i opowiadają o tym, jak strasznie zostali wykorzystani, to ludzie... no cóż... przegrani. Uwaga: jeżeli ktoś jest zdania, że został potraktowany nieetycznie (na przykład był molestowany), to nie powinien się obawiać rozmowy z prawnikiem i mentorami o tym, co zrobić. W takich sytuacjach nie ma mowy o przykładaniu do wszystkiego jednej miary.

Regresja do średniej

Nic nie jest ani tak dobre, ani tak złe, jak się wydaje. Wszystkie sytuacje i emocje mijają. Kiedy już ma się za sobą wielkie zwycięstwo, lepiej schować rogi i przez pewien czas unikać ryzyka. Równanie w dół do średniej jest potężną siłą, a przychylność losu (mnóstwo rzeczy bierze się ze splotów dobrych okoliczności) w którymś momencie się kończy. Całkiem często się zdarza, że przedsiębiorca zarabiający duże pieniądze na jakimś przedsięwzięciu nagle zmienia front i bardzo dużo traci, ponieważ wierzy, że zwycięstwo było dziełem jego geniuszu, a on powinien zwiększać zakres działania. Z drugiej strony ktoś, kto został pokonany, powinien zdawać sobie sprawę, że nie jest aż tak głupi, za jakiego świat w tym momencie wydaje się go uważać. Kiedy obrywamy po głowie, najważniejsze to wstać, otrzepać się i zamachnąć jeszcze mocniej. Sam obrywałem po głowie kilka razy i zawsze wstawałem. Parę razy w życiu

(podczas gospodarczych boomów/spekulacji) zastanawiałem się nad kupnem prywatnego odrzutowca, tylko po to, żeby cały świat mógł mi potem przypominać, że aż taki dobry to nie jestem. Dotarłem za to do poziomu mozaiki (system lojalnościowy) w liniach JetBlue.

Idź tam, gdzie cenią twoje umiejętności

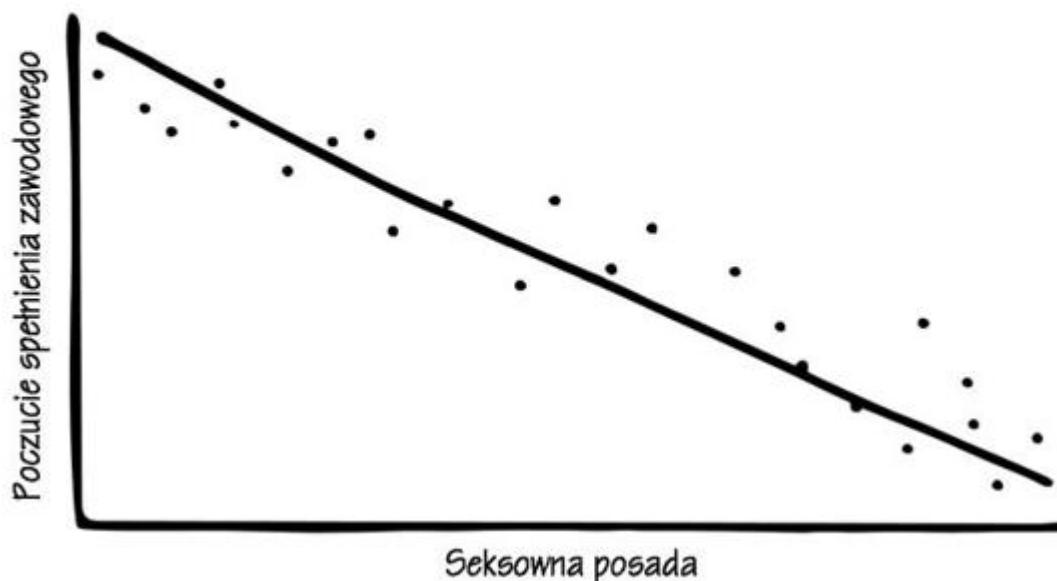
W ramach swojej organizacji warto się zorientować, w czym firma jest dobra – jaka jest jej podstawowa działalność. Jeżeli ktoś chce być świetny we własnej firmie, to powinien się nastawić na któreś z jej najważniejszych działań. Google kręci się wokół inżynierów, sprzedawcy nie radzą sobie tam aż tak dobrze (choć nadal jest to dla nich świetne miejsce pracy). Firmy produkujące towary konsumpcyjne są menedżerami marek, więc inżynierowie rzadko dochodzą tam do najwyższego szczebla. Jeżeli jesteś z branży, która napędza twoją firmę, to, w czym firma celuje, to będziesz pracować z najlepszymi ludźmi przy projektach stanowiących największe wyzwania. Wtedy prawdopodobieństwo, że zauważy cię zarząd najwyższego szczebla, jest największe. Nie oznacza to, że nie da się odnosić sukcesów w dziale generującym koszty ani że trzeba wytwarzać bezpośrednio to, co sprzedaje firma. Dobrze jest przyjrzeć się życiorysom kierownictwa wyższego szczebla. Jeżeli ludzie ci w większości pochodzą z działu sprzedaży, firma ceni sprzedaż. Jeśli są to ludzie z kadry operacyjnej, to właśnie ona jest sercem firmy, cokolwiek mówiłyby reklamy.

Seksowne posady a stopa wzrostu

Sektory to klasy majątkowe – te najbardziej wyluzowane są przeinwestowane, co zmniejsza zwrot kapitału ludzkiego (wynagrodzenie za pracę w tym sektorze). Jeżeli ktoś chce pracować w „Vogue’u”, być producentem filmowym albo otworzyć restaurację, to lepiej, żeby czerpał z tej działki ogromną satysfakcję psychiczną jako darmową rekompensatę, ponieważ realne zwroty za podejmowany wysiłek prawdopodobnie będą

gówniane. Konkurencja jest ostra i nawet jeśli komuś udaje się wejść, to jest łatwo wymienialny, ponieważ zawsze są młodszy, bardziej trendziarscy kandydaci deptający innym po piętach. Niewielu absolwentów szkół średnich marzy o pracy dla Exxon, ale duża firma w dużym sektorze oferuje na ogół określoną trajektorię rozwoju zawodowego, połączonego z regularnym awansowaniem, czego seksowna branża nie robi. Stabilność pracy ma znaczenie dla tych, którzy chcą mieć dzieci. Ale też nikt nie chce się martwić o swoją przyszłość w wieku czterdziestu pięciu lat. W zespole najlepiej grać w weekendy, a fotografowania uczyć się wieczorami. Pracować nad tym wszystkim po trochu, dopóki nie uzbiera się małej sumki na czarną godzinę, żeby ruszyć pełną parą. Im szybciej zaczyna się dobrze zarabiać, tym mniej w ogóle trzeba będzie zarobić, dzięki składanym procentom. W seksownej branży zwykła konieczność płacenia czynszu może doprowadzić do rozpacz, zwłaszcza kiedy się nie ma ani satysfakcjonującego życia zawodowego, ani bezpiecznej przyszłości, ani sławy.

PORADA ZAWODOWA PROFESORA GALLOWAYA



Nie inwestuję w bary koktajlowe, nowe linie mody ani w muzykę. Moim największym sukcesem jest firma badawcza. Kiedy widzę przed sobą

mądrym człowiekiem przejętego możliwościami platformy SaaS, która daje szpitalom lepsze możliwości planowania (co jest tak nudne, że mam ochotę włożyć sobie pistolet do ust), wietrzę pieniądze.

Krzepa

Stosunek pocenia się do patrzenia, jak inni się pocą (oglądanie zawodów sportowych w telewizji), jest całkiem miarodajnym wskaźnikiem sukcesu. Nie chodzi o to, żeby być szczupłym albo przyjemnie umięśnionym, tylko o zaangażowanie w to, żeby być zdrowym fizycznie i psychicznie. Tym, co najczęściej charakteryzuje dyrektorów naczelnych, jest ściśle przestrzegany harmonogram ćwiczeń fizycznych. Kiedy człowiek wchodzi do dowolnej sali konferencyjnej i ma poczucie, że jeśli sprawy przybiorą gówniany obrót, to będzie mógł tych wszystkich ludzi zabić i zjeść (uwaga: nie należy tego robić), to czuje też przewagę i pewność siebie.

Ludzie dbający o dobrą formę psychiczną są mniej podatni na depresję, myślą jaśniej, śpią lepiej i poszerzają swoją pulę potencjalnych partnerów seksualnych. W pracy najlepiej regularnie demonstrować siłę fizyczną i psychiczną – swój charakter. Pracować osiemdziesiąt godzin tygodniowo, zachowywać spokój w obliczu problemów, a wielkie przedsięwzięcia atakować z autentyczną, ślepą siłą i energią. Ludzie to zauważą. W banku Morgan Stanley analitycy co tydzień siedzieli całymi nocami i nikogo z nas to nie zabijało, tylko wzmacniało. Chociaż z wiekiem takie podejście do pracy rzeczywiście może zabić. Dlatego trzeba zacząć jak najwcześniej.

Proś o pomoc i pomagaj

W latach dziewięćdziesiątych w San Francisco, kiedy dojrzywałem do rozpoczęcia życia zawodowego, pomogło mi kilkoro ludzi po pięćdziesiątce i sześćdziesiątce, którzy odnieśli naprawdę olbrzymi sukces (Tully Friedman, Warren Hellman, Hamid Moghadan, Paul Stephens, Bob Swanson). Nie pomagali mi dlatego, że znali moich rodziców albo uważali że jestem zachwycający, tylko dlatego, że poprosiłem. Większość ludzi

sukcesu znajduje czas na zadawanie sobie ważnych pytań, między innymi „dlaczego tu jestem i jaki ślad chcę po sobie zostawić?”. Odpowiedź na to pytanie zazwyczaj wiąże się z pomaganiem innym. Jeżeli ktoś planuje odnoszenie sukcesów, to musi prosić o pomoc. Powinien także wyrobić sobie nawyk pomagania ludziom niżej postawionym. Pomaganie ludziom postawionym wyżej od nas nie jest pomaganiem, tylko całowaniem po tyłku. Należy się spodziewać, że spora część tych, którym pomożemy, nigdy się nie odwdzięczy, a my nie będziemy tym rozczarowani. Warto jednak rozrzucać nasiona, gdzie się da, pomagając innym, a parę z nich wykiełkuje i odplaci się ogromnie w najmniej spodziewanym momencie. Poza tym człowiek, który pomaga, naprawdę świetnie się czuje.

Którą częścią alfabetu jesteś

Każdy etap cyklu rozwojowego firmy wymaga innego przywództwa. Uruchomienie, rozwój, dojrzewanie i upadek wymagają (odpowiednio) przedsiębiorcy, wizjonera, operatywnego biznesmena i pragmatysty. I, co zaskakujące, najtrudniej znaleźć pragmatystów. Przedsiębiorca to ten, który opowiada historię, sprzedawca przekonujący ludzi do przyłączenia się albo zainwestowania w firmę, zanim ona naprawdę zaistnieje. Na początku żadna firma nie ma sensu, bo gdyby miała, to już by istniała. Wizjoner robi to samo z pierwszymi, jeszcze niesprawdzonymi produktami lub usługami firmy, nawet jeśli nie ma dowodów, że firma przetrwa wystarczająco długo, aby te produkty wspierać.

Założyłem w życiu kilka firm. Według określenia z Doliny Krzemowej czyni to ze mnie „seryjnego przedsiębiorcę”. Seryjni przedsiębiorcy mają trzy cechy:

- mają zwiększoną tolerancję ryzyka,
- potrafią sprzedawać,
- są zbyt głupi, żeby wiedzieć, że im się nie uda.

(Zetrzyj i powtarzaj, ciągle od nowa).

Bardzo rozsądni i inteligentni ludzie na ogół nie są dobrymi przedsiębiorcami, zwłaszcza seryjnymi, ponieważ wyraźnie dostrzegają ryzyko.

Gdy firma nabierze rozpędu i ma już dostęp do kapitału, to lepiej jej służy zarządzanie przez wizjonera, który może przekształcić jej rozpęd w nieco uproszczony, mierzalny i powtarzalny proces oraz uzyskać dostęp do coraz tańszego kapitału. Przedsiębiorców zachwyca na ogół drogocенność i wyjątkowość ich produktu, a nie te jego cechy, dzięki którym produkt może nabierać skali. Wizjoner, tak samo jak przedsiębiorca, musi sprzedawać historię, tyle że teraz jest to już kilka rozdziałów. Nie musi mieć szalonego geniuszu przedsiębiorcy, ponieważ nadrabia to wyczuciem firmy, a zwłaszcza ciężkiej pracy potrzebnej do zbudowania organizacji, która będzie w stanie rozwijać pomysł. Kiedy moje firmy osiągały poziom stu pracowników, zawsze sprowadzałem kogoś, kto miał zmysł organizacji, ponieważ sam go nie mam.

Dyrektor operacyjny ma z kolei mnóstwo biznesowej mądrości i na odległość czuć od niego stanowczością. Musi mieć duże doświadczenie w radzeniu sobie z pracownikami, którzy coraz bardziej wolą bezpieczne posady od ryzyka oraz dochody z pensji od dochodów z giełdy. To ten dyrektor generalny, który podróżuje przez dwieście pięćdziesiąt dni w roku, odwiedzając rozrzucone po świecie oddziały, zajmuje się rozżłoszczonymi udziałowcami i zawsze szuka okazji do przejęcia kolejnej firmy. Ludzie, którzy zazdroszczą wysoko opłacanym dyrektorom korporacyjnym, nie wiedzą, o czym mówią (poza oczywiście dziesięciomilionowymi wynagrodzeniami). Jest to jedno z najbardziej gównianych zajęć w świecie korporacji i właśnie dlatego czasem rozkwitają przy nim socjopaci.

Jeśli pracownicy i akcjonariusze starzejącej się i podupadającej firmy mają szczęście, to na stanowisko dyrektora generalnego trafia pragmatysta. Taki dyrektor nie ma żadnych romantycznych przekonań na temat minionych dni chwały (przede wszystkim dlatego, że wtedy nie było go w firmie) i *nigdy* się w tej firmie nie zakochuje. Zamiast tego dyrektor generalny pragmatysta zdaje sobie sprawę, że firma podupada, więc zbiera gotówkę, jak tylko może, tnie koszty szybciej, niż spada przychód, sprzedaje wciąż wartościowe aktywa dojrzałym dyrektorom innych firm (nigdy dyrektorom-wizjonerom, którzy nie chcą, żeby w ich firmach zalaływało śmiercią), a następnie organizuje wyprzedaję po pożarze.

Produktywnym ćwiczeniem w rozumieniu własnego życia zawodowego jest zadanie sobie pytania: w którym miejscu alfabetu najlepiej się rozwijam? Weźmy pod uwagę przedsiębiorstwa i produkt mające cykl życiowy od A do Z. Czy się czujesz najlepiej w początkujących firmach, gdzie oczekuje się od ciebie wcielania się w rozmaite role (A–D)? W fazie początkowej/wizjonerskiej (E–H)? Dobry (dobra) w zarządzaniu, rozbudowywaniu i reformowaniu (I–P)? Czy może potrafisz zarządzać firmą albo produktem w fazie upadku, osiągając przy tym zyski (Q–Z)? Niewielu ludzi dobrze sobie radzi w zakresie więcej niż kilku liter. Ćwiczenie to powinno pomóc w kierowaniu firmami, w których pracujemy, i projektami, które realizujemy.

Niewielu dyrektorów generalnych nadaje się do zarządzania na więcej niż dwóch etapach. Większość osiągnęła swoją pozycję dzięki temu, że byli założycielami, wizjonerami lub biznesmenami, a nie pragmatystami. Dyrektorów, którzy skutecznie zarządzali albo chcieli zarządzać swoimi firmami przez cały alfabet, bez trudu można policzyć w historii całej amerykańskiej gospodarki. W końcu kto by chciał prowadzić na śmierć wspaniałą firmę, którą sam zakładał kilkadziesiąt lat wcześniej?

Przewidywana długość życia dzieci rodzących się dzisiaj w krajach rozwiniętych wynosi sto lat. W setce Dow Jones tylko jednaście firm ma więcej niż sto lat, czyli śmiertelność wynosi 89 procent. Oznacza to, że nasze dzieci przeżyją prawie wszystkie znane nam obecnie przedsiębiorstwa. Warto spojrzeć na listę największych firm Doliny Krzemowej w ostatnich sześciu dziesięcioleciach. Rzadko się zdarza, żeby któraś trafiła na tę listę dwukrotnie.

Bardziej prawdopodobny jest los Yahoo! – kiedyś supergwiazda, sprzedana dziesięć lat temu za ułamek swojej wartości. Firma Yahoo! (czyli „hurra”, a towarzyszący wykrzyknik wydaje się dzisiaj bardziej ironiczny niż opisowy) utknęła w epoce reklamy wizualnej i nie zaprezentowała żadnych dowodów na to, że jest w stanie robić cokolwiek innego. Z pragmatystą u sterów mogłaby się starzeć z gracją, zmniejszać liczbę pracowników i wyzbywać się akcesoryjnych aktywów, produkując krocie gotówki dla lojalnych inwestorów. Kiedy rentowna firma zaczyna zmniejszać wydatki, zamiast reinwestować we wzrost, może wygenerować sporo pieniędzy. Wtedy majątkiem firmy ze starej gospodarki, jej szarą, jeśli nie białą flagą, jest zaklinanie rzeczywistości.

Botoks

Ludzie, którzy w młodym wieku byli w centrum zainteresowania z powodu wyglądu, częściej decydują się na zabiegi kosmetyczne, gdy są starsi. Tak samo jest w biznesie. Firmy, które zyskały najwięcej pewności siebie (najwyższą wycenę) dzięki temu, że kiedyś były na szczycie, sięgają po odpowiedniki kosztownych procedur z użyciem botoksu i liftingu powiek – przyłączają podejrzane start-upy (Yahoo! postawiło miliard dolarów na Tumblr), wypróbują urojone strategie dla urządzeń przenośnych, wydają majątek na zatrudnianie utalentowanych ludzi z młodszych firm, którzy jak żigolaki biorą kasę i szybko przenoszą się gdzie indziej – wszystko z przekłętą nadzieją odzyskania utraconej młodości. Powstają w ten sposób dziwaczne firmy internetowe podrasowane botoksem i wypełniaczami. Wygląda na to, że firmom starej gospodarki i firmom niszowym łatwiej się uporać ze starzeniem i nie są one tak podatne na kosztowne kryzysy wieku średniego, przynoszące mnóstwo kłopotów interesariuszom.

Trudno znaleźć pragmatystów, którzy poprowadziliby te firmy do końca alfabetu, ale da się to zrobić. Mogą to być zaangażowani udziałowcy albo partnerzy w spółkach z prywatnym majątkiem, którzy już widzieli, jak umierają przedsiębiorstwa, i zdali sobie sprawę, że istnieją rzeczy gorsze niż śmierć, a konkretnie: powolne umieranie, kiedy akcjonariusze bankrutują, próbując ofiarować dziadziusiowi jeszcze jeden dzień. Pragmatysta potrafi podjąć na chłodno niepodyktowaną emocjami decyzję, by zabrać babunię do domu i cieszyć się jej ostatnimi dniami (co oznacza zwrócenie inwestorom nieprzebranej ilości gotówki).

David Carey, dyrektor generalny Hearst Magazines, jest jednym z nielicznych dyrektorów naczelnych, jakich w życiu widziałem, którzy potrafili przejść transformację od wizjonera do biznesmena, a potem pragmatyka. Nikt już nie jest zaalarmowany tym, że struktury czasopism podupadają. David nie porzucił nadziei i regularnie uruchamia (zaskakująco udane) nowe tytuły. Stworzył także dochodowe kanały cyfrowe. Chociaż wszystko to jest już tylko zawracaniem rzeki kijem i on o tym wie. Wiele innowacji, które David wnosi do Hearsta, polega na obniżaniu kosztów w celu przywrócenia gotówki firmie macierzystej. Na przykład wyznaczenie jednego wydawcy odpowiedzialnego za wiele tytułów,

wykorzystywanie rozmiarów organizacji, przetwarzanie tych samych treści dla różnych tytułów i kanałów i demonstrowanie dyscypliny w kwestii liczby pracowników.

Rezultat? Tytuły Hearsta odbierają to i owo cyfrowym maruderom, a David odjeżdża na „Cosmopolitanie” (duży tytuł Hearsta) w stronę zachodzącego słońca. Dobrze? No nie. Za dziesięć lat czasopisma Hearsta będą najprawdopodobniej cieniem własnego cienia. Firma Hearst będzie jednak miała się dobrze, ponieważ znajduje i zatrzymuje menedżerów, którzy rozumieją cykl życia przedsiębiorstwa. Wiedzą, jak zbierać plony, żeby dało się sadzić nowe drzewa, które przyniosą im owoce na długo przedtem, zanim dojrzeją.

Z punktu widzenia ryzyka lepiej wprowadzać przedsiębiorczy sposób myślenia w firmie, która ma już za sobą ból narodzin (nie myśleć A–C, tylko D–F). To dlatego, że śmiertelność noworodków wśród start-upów z branży informatycznej (w zasadzie przed rundą serii A) przekracza 75 procent. Oczywiście, że czyjś dzielny start-up może odnaleźć swój pas ruchu i uczynić założyciela bogatym, ale najprawdopodobniej tego nie zrobi. Wypieranie możliwości porażki jest kluczem naszej gospodarki, ponieważ niektóre szaleństwa zmieniają się w szalone sukcesy i napędzają kluczowe jej elementy.

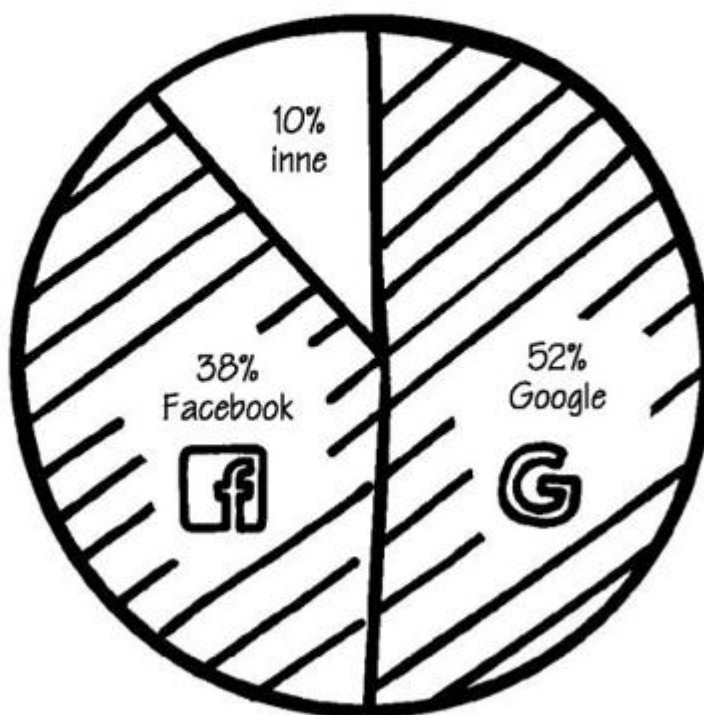
Długi lub krótki ogon statystyczny

W branży informatycznej wiele długich ogonów jest w stanie atrofii. Weźmy na przykład reklamy cyfrowe. Facebook i Google wytworzyły 90 procent wzrostu przychodów z reklam cyfrowych w Stanach Zjednoczonych w 2016 roku. Bardziej opłaca się wybierać (jeżeli to możliwe) kogoś z garstki zwycięzców (Google, Facebooka lub Microsoft) albo firmy z ich ekosystemu. Wywrotowcy, którzy szturmem wchodzą na nowe rynki, zdarzają się rzadko, jak wygrane na loterii.

W niektórych tradycyjnych branżach konsumenckich długi ogon, przeciwnie, rośnie. Stąd lepiej pracować dla Google niż dla gracza szukającego niszy. Ale też na odwrót, lepiej pracować dla browaru rzemieślniczego niż dla browaru Miller. Już samo skupienie możliwości

technologicznych na dominujących platformach informacyjnych (recenzje Amazona, Google, Trip Advisor) ułatwiło identyfikację przełomowych produktów spoza branży technologii informacji, pochodzących od nieznanych twórców, oraz uniszczanie kategorii tradycyjnych. Drobni gracze mogą zyskiwać globalny zasięg i natychmiastową wiarygodność bez olbrzymich budżetów reklamowych i sieci dystrybucyjnych, których ich więksi konkurenci używali kiedyś w celu ograniczania rynku. Długi ogon zyskał nowe życie na rynku konsumenckim, ponieważ rozporządzalny dochód chce firm wyjątkowych, a nie dużych.

ROZWÓJ MARKETINGU CYFROWEGO 2016



Jason Kint, *Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else*, Digital Content Next

Widać to w różnych kategoriach. Na przykład marki branży kosmetycznej, między innymi NYX i Anastasia Beverly Hills, rzucają wyzwanie tradycyjnym gigantom, zwracając się bezpośrednio do

wpływowym ludzi na Instagramie i innych platformach społecznościowych oraz reagując na trendy rejestrowane przez Google. Osiągają w ten sposób łańcuch dostawy wprowadzający produkt na rynek w ułamku czasu tradycyjnych graczy. Dzięki temu generują znacznie więcej kontaktów z marką niż ich tradycyjna konkurencja, przy ułamkowych wydatkach na reklamę. Na przykład NYX w porównaniu z L'Oréal osiąga mniej niż 1 procent zakupów L'Oréal w oparciu o słowa kluczowe, ale ma pięciokrotnie większą widoczność organiczną. W artykułach sportowych gracze niszowi w takich kategoriach, jak narty, rowery górskie i buty do biegania, zgarniają części rynku wysokomarżowych entuzjastów poprzez werbowanie młodych i wpływowych ludzi, zręczne promocje online i superszybkie wprowadzanie produktów.

Mit równowagi

Niektórzy ludzie odnoszą sukcesy zawodowe, prowadząc jednocześnie blogi żywieniowe, pracując jako wolontariusze w schroniskach dla zwierząt i doskonaląc się w tańcu towarzyskim. Zakładam, że moi czytelnicy nie należą do tej grupy. Równowaga właściwie jest mitem, kiedy chodzi o określenie charakteru życia zawodowego. Nachylenie trajektorii naszej kariery ustala się (choć to nie fair) w ciągu pierwszych pięciu lat po ukończeniu studiów. Jeżeli ktoś chce, żeby ta trajektoria była stroma, to musi sobie mocno dokładać do pieca. Świat nie czeka, żebyśmy go zdobywali, tylko żebyśmy próbowali. I trzeba mocno próbować, naprawdę mocno.

Dzisiaj bardzo odczuwam równowagę. Ma to związek z sytuacją braku równowagi, kiedy miałem lat dwadzieścia i trzydzieści. Poza szkołą biznesu, od dwudziestego drugiego do trzydziestego czwartego roku życia pamiętam pracę i niewiele więcej. Świat nie należy do wielkich, tylko do szybkich. Każdy chce pokonać jak największą odległość w krótszym czasie niż rówieśnicy. Częściowo chodzi tu o talent, ale przede wszystkim o wytrzymałość. Za brak równowagi w czasach, kiedy byłem młodym profesjonalistą, zapłaciłem włosami, pierwszym małżeństwem

i prawdopodobnie tamtym czasem mojego życia, kiedy byłem dwudziestolatkiem. Było warto.

Kto jest przedsiębiorcą

Zacząłem ten rozdział od opisanie kilku cech, które widzę u wszystkich ludzi sukcesu w epoce cyfrowej. Wielu z nas, na naszych bardzo zróżnicowanych drogach rozwoju zawodowego, w którymś momencie rozważa możliwości prowadzenia firmy – niech to będzie rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, dołączenie do istniejącego start-upu czy rozkręcenie nowej firmy w ramach większej organizacji.

To jest dobre. Nowe przedsiębiorstwa są dla gospodarki ważnymi zastrzykami nowej energii i pomysłowości oraz ważnym źródłem zamożności dla tych szczęśliwych i wystarczająco inteligentnych, żeby zaangażować się w firmę, która zignoruje prawdopodobieństwo niepowodzenia i będzie dobrze prosperować. Miliardowi założyciele, od Sama Waltona po Marka Zuckerberga, są znanymi postaciami w środowisku biznesu, a sukcesy mogą z dnia na dzień tworzyć całe plemiona zamożnych ludzi. „Milioner z Microsoftu” jest typowym przedstawicielem kultury w okolicy Seattle, gdzie do roku 2000 firma wyprodukowała, według szacunków pewnego ekonomisty, 10 tysięcy milionerów.

W naszej kulturze wynosimy przedsiębiorców do rangi symbolu, podobnie jak bohaterów sportowych i gwiazdy rozrywki. Jest to jeden z fundamentalnych amerykańskich mitów, począwszy od stworzonej przez Ayn Rand i nadal sławnej personifikacji niezależnej przedsiębiorczości w osobie Hanka Reardena, aż po eksplozję mitotwórstwa po śmierci Steve’a Jobsa. Postrzegamy przedsiębiorców jako indywidualistów i ogromnie bogatych wizjonerów zawdzięczających wszystko wyłącznie sobie. Są oni prawdopodobnie najczystszy wcieleniem amerykańskiego bohatera. Albo nawet superbohatera. Superman może odwrócić ruch Ziemi, ale Tony Stark alias Iron Man w raporcie płacowym wypadłby dużo lepiej i jest superbohaterem bardzo ludzkim, niczym Elon Musk.

Jak już mówiliśmy, większość ludzi do przedsiębiorczości się nie nadaje i dla każdego z nas prawdopodobieństwo porażki rośnie co roku. Tak naprawdę bardzo niewielu ludzi ma cechy osobowości i umiejętności, które tworzą odnoszącego sukcesy przedsiębiorcę. I nie chodzi tu tylko o bycie „wystarczająco dobrym” albo „wystarczająco inteligentnym”. W zasadzie niektóre cechy odnoszących sukcesy przedsiębiorców są poważnymi brakami w innych aspektach życia.

Skąd w takim razie wiedzieć, czy jest się przedsiębiorcą?

Charakterystyczne cechy przedsiębiorców odnoszących sukcesy niewiele się zmieniły w epoce cyfrowej – potrzebujemy więcej budowniczych niż twórców marek i koniecznie trzeba mieć informatyka w zespole założycielskim albo gdzieś pod ręką. Trzeba przejść trzy próby albo odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

1. Czy przeszkadza ci perspektywa publicznej porażki?
2. Czy lubisz sprzedawać?
3. Czy brakuje ci umiejętności, żeby pracować w dużej firmie?

Znam ludzi, którzy mają wszystkie umiejętności potrzebne do zbudowania wspaniałej firmy, ale nigdy tego nie robią, ponieważ wtedy nie mogliby chodzić do pracy tylko po to, żeby pod koniec miesiąca, w zamian za osiemdziesiąt godzin pracy tygodniowo, wypisać firmie czek.

Jeśli ktoś nigdy wcześniej nie tworzył firm i nie czuwał nad nimi aż do czasu udanej odprawy albo nie ma dostępu do kapitału załączkowego, a większość ludzi nie ma i jest to zawsze drogi kapitał, to będzie musiał płacić tej firmie za prawo urabiania sobie dupy do kości, zanim zacznie zarabiać pieniądze. A większość początkujących firm nigdy nie przynosi niezbędnych pieniędzy. Ludzie na ogół nie potrafią sobie uzmysłwić, o co chodzi z tą pracą bez wynagrodzenia. I więcej niż 99 procent nigdy nie zaryzykowałoby własnych pieniędzy, żeby zagwarantować sobie przyjemność... pracy.

Czy przeszkadza ci perspektywa publicznej porażki

Niepowodzenia przeważnie są prywatne. Sami decydujemy, że studia prawnicze nie są dla nas (oblany dodatkowy egzamin wstępny), postanawiamy spędzać więcej czasu z dziećmi (wypowiedzenie) albo zajmujemy się naraz kilkoma „projektami” (ciężko znaleźć zatrudnienie). Porażki własnej firmy nie da się ukryć. Moja firma to ja, a skoro ja jestem świetny, to firma musi odnieść sukces, prawda? Nieprawda. I kiedy firma nie odnosi sukcesu, człowiek czuje się jak w podstawówce, gdzie rynek jest szóstoklasistą, który śmieje się z ciebie, bo znowu obsikałeś sobie spodnie. Po raz setny.

Czy lubisz sprzedawać

„Przedsiębiorca” to synonim „sprzedawcy”. Sprzedawanie ludziom okazji do przyłączenia się do firmy, sprzedawanie im możliwości pozostawania w firmie, sprzedawanie inwestorom i (no tak, rzeczywiście) sprzedawanie konsumentom. Nieważne, czy prowadzimy osiedlowy spożywczy, czy Pinterest – jeśli ktoś zamierza rozpocząć działalność gospodarczą, to lepiej, żeby był cholernie dobry w sprzedawaniu. Sprzedawanie to telefony do ludzi, którzy nie chcą nas słuchać, udawanie, że się ich lubi, znoszenie złego traktowania, a potem telefonowanie do nich jeszcze raz. Sam prawdopodobnie nie założę już żadnej firmy, ponieważ moje ego robi się za duże (a moja siła przebicia za mała), żeby sprzedawać.

Uważam, niesłusznie, że nasz zbiorowy geniusz w L2 powinien sprawiać, żeby produkt sprzedawał się sam. I czasem rzeczywiście tak jest. Ale musi przecież gdzieś istnieć taki produkt, który nie wymaga od człowieka wyjmowania łyżki i jedzenia gówna na oczach publiczności, w kółko. Chociaż właściwie nie – nie ma.

Google ma algorytm, który może zareagować na wszystko i zidentyfikować osoby, które jednoznacznie zadeklarowały zainteresowanie kupnem jakiegoś produktu, a następnie zareklamować ten produkt właśnie tym ludziom w tym momencie. A mimo to Google musi zatrudniać tysiące atrakcyjnych ludzi z przeciętnym ilorazem inteligencji i wybitnym ilorazem inteligencji emocjonalnej, żeby wyprzedawali całe to goo... z Google. Przedsiębiorczość to praca sprzedażowa z ujemną prowizją przez pierwsze trzy do pięciu lat albo do momentu, w którym zamknie się działalność – w zależności od tego, co przyjdzie wcześniej.

Dobra wiadomość: jeśli ktoś lubi sprzedawać i jest w tym dobry, to zawsze będzie zarabiać więcej pieniędzy (zależnie od tego, jak ciężko będzie pracować) niż ktokolwiek z jego znajomych, a oni będą go za to... nienawidzić.

Czy brakuje ci umiejętności, żeby pracować w dużej firmie

Osiągnięcie sukcesów w dużej firmie nie jest łatwe i wymaga posiadania unikatowego zestawu umiejętności. Trzeba się uprzejmie obchodzić z innymi, znosić niesprawiedliwości i bzdury na każdym kroku, a przy tym mieć zmysł polityczny – rzucać się w oczy ze swoją dobrą robotą kluczowym interesariuszom i zyskać poparcie na najwyższym szczeblu zarządzania. Jeżeli komuś dobrze idzie praca w dużej firmie, to biorąc pod uwagę ryzyko, pozostanie właśnie tam będzie dla niego bardziej korzystne niż pokonywanie sporych przeciwności, żeby pracować w małej firmie. Duże firmy to znakomite miejsca do rozwijania umiejętności.

Z drugiej strony, jeżeli ktoś nie umie się bawić z innymi, jest niezdolny do powierzenia komuś swojej przyszłości i ma prawie patologiczną obsesję na punkcie własnych wizji nowych produktów lub usług, to całkiem możliwe, że jest przedsiębiorcą. Wiem, że ja nim jestem. Dawni potencjalni pracodawcy widzieli we mnie takiego dupka, że po prostu musiałem założyć własną firmę. Przedsiębiorczość była dla mnie mechanizmem przetrwania, ponieważ nie miałem umiejętności pozwalających odnosić sukcesy w największych przedsięwzięciach w historii – dużych amerykańskich firmach.

W małych firmach wzloty są bardzo wysokie, a upadki dużo niższe. A moją największą radością i dumą są moje dzieci. Dopiero na drugim miejscu są firmy, które uruchomiliśmy, nie wyłączając tych, które poniosły porażkę. Relacja z firmą, którą się założyło, jest instynktowna i genetyczna, jak relacja z dzieckiem. Firma wygląda, pachnie i reaguje jak my i nie sposób nie czuć radości i dumy, gdy robi pierwszy krok. A kiedy zostaje wpisana na listę najszybciej rozwijających się firm w Ronkonkomie w stanie Nowy Jork (Ronkonkoma jest częścią miasta Islip wyodrębnioną wyłącznie dla celów statystycznych), to człowiek czuje się, jakby jego dziecko przyniosło do domu dobre świadectwo.

Równie ważne jest głębokie przeświadczenie większości ludzi (zupełnie inne od przeświadczenia większości rodziców), że nigdy w życiu nie mogliby osiągnąć tego, co my. Przedsiębiorcy są podziwiani, ponieważ są siłą napędową rozwoju rynku pracy i są wyjątkowo amerykańscy przez swój optymizm i chęć podejmowania ryzyka. Co powiedziawszy – wracając do naszej epoki cyfrowej z jej niekończącymi się, rozpowszechnianymi w mediach opowieściami o miliarderach, którzy nie skończyli studiów – trzeba dodać, że idealizujemy przedsiębiorczość.

Zadaj sobie i ludziom, którym ufasz, powyższe pytania na temat swoich cech osobowości i umiejętności. Jeżeli odpowiedź na dwa pierwsze jest twierdząca, a do tego nie masz predyspozycji do pracy w wielkiej firmie, to ruszaj w świat chaosu tworzony przez informatyków.

Rozdział 11

Po przejściu wielkich jeźdźców

Istnienie dużych ośrodków prywatnej władzy w społeczeństwie demokratycznym zagraża przetrwaniu ludzi wolnych.

– Louis Brandeis

Wielka czwórka manifestuje swoją boskość, miłość, seksualność i konsumpcję, codziennie przysparzając korzyści miliardom indywidualnych ludzkich istnień. Przedsiębiorstwa te nie są jednak zainteresowane stanem naszych dusz, nie zaopiekują się nami na starość ani nie potrzymają nikogo za rękę. Są organizacjami, które skupiły nieprawdopodobną władzę. Władza korumpuje, zwłaszcza w środowiskach skażonych tym, co papież nazywa „idolatrią pieniądza”. Firmy te unikają płacenia podatków, naruszają naszą prywatność i niszczą miejsca pracy, żeby zwiększać zyski, ponieważ... mogą to robić. Naszym zmartwieniem nie jest wyłącznie to, że firmy to robią, ale też to, że wielka czwórka zyskała w tym taką biegłość.

Facebook potrzebował niecałej dekady, żeby dotrzeć do miliarda klientów. Obecnie jest globalnym narzędziem komunikacji, skupionym na przekształcaniu się w największą agencję marketingową świata. Jest firmą zatrudniającą 17 tysięcy pracowników, wycenianą na 448 miliardów dolarów [331](#), [332](#). Całe to bogactwo spływa do kieszeni nielicznych szczęśliwców. Disney – według tradycyjnych standardów bardzo popularne przedsiębiorstwo medialne – dysponuje o połowę mniejszą kapitalizacją rynkową (181 miliardów dolarów), ale zatrudnia 185 tysięcy ludzi [333](#), [334](#).

Hiperproduktywność wielkiej czwórki kreuje wzrost, ale niekoniecznie dobrą koniunkturę. Giganci epoki przemysłowej, w tym General Motors

i IBM, dawali pracę setkom tysięcy ludzi. Ich zdobycze zostały wypracowane uczciwiej, niż robi się to dzisiaj. Inwestorzy i menedżerowie bogacili się, choć nie zostawali miliarderni, a pracownicy, z których wielu należało do związków zawodowych, mogli kupować domy i łodzie motorowe oraz wysyłać swoje dzieci na studia.

Miliony rozżłoszczonych wyborców chcą powrotu tamtej Ameryki. Chętnie obwiniają globalny handel i imigrantów, ale sporą winę ponosi gospodarka wykorzystująca technologię informacji i jej fetyszycacja. To ona przerzuciła olbrzymie bogactwa w ręce niewielkiej kohorty inwestorów i niewiarygodnie utalentowanych pracowników, pozostawiając w tyle większość pracujących ludzi (prawdopodobnie w nadziei, że nadawane na żywo transmisje wideo i telefony z szalonymi możliwościami sprawdzą się także jako opium dla mas).

Wielka czwórka zatrudnia razem około 418 tysięcy pracowników – ekwiwalent populacji Minneapolis [335](#). Połączona wartość jej akcji giełdowych w ofercie publicznej sięga 2,3 biliona dolarów [336](#). Oznacza to, że przez nasze Minneapolis 2.0 przepływa prawie tyle samo bogactwa, ile wynosi produkt krajowy brutto Francji, rozwiniętego kraju liczącego 67 milionów mieszkańców [337](#). To wpływowe miasto będzie znakomicie prosperować, podczas gdy cała reszta stanu Minnesota będzie rozpaczliwie szukać inwestycji, możliwości i miejsc pracy.

Ta wizja już zaczęła się realizować. Mamy do czynienia z zaburzeniem wywołanym przez niepowstrzymany marsz technologii cyfrowej, dominację wielkiej czwórki i przekonanie, że klasa „innovatorów” zasługuje na wykładniczo lepsze życie.

Stanowi to zagrożenie społeczne i nie wykazuje żadnych oznak spowolnienia. Wyniszcza klasę średnią, co pociąga za sobą bankructwa miast, jest wodą na młyn dla gniewnej polityki tych, którzy czują się oszukani, i daje pole do popisu demagogom. Nie jestem ekspertem od polityki i nie chcę obciążać tej książki tonami zaleceń, do których nie mam kwalifikacji, ale zniekształcenia, o których mowa, są widoczne i niepokojące.

Po co to wszystko

Jak używamy możliwości naszych mózgów i w jakim celu? Warto wrócić myślami do połowy XX wieku. Tam, gdzie chodziło o moc obliczeniową, nasze możliwości były naprawdę ubogie. Komputery były wielkimi prymitywnymi tabulatorami, w których tranzystory stopniowo zastępowały lampy elektronowe. Nie było sztucznej inteligencji, a badania toczyły się w ślimaczym tempie, w bibliotekach, przy użyciu czegoś, co nazywało się katalogiem kartkowym.

Pomimo tych trudnień wszczynaliśmy ogromne przedsięwzięcia dla dobra ludzkości. Najpierw braliśmy udział w wyścigu o uratowanie świata i rozszczepienie atomu. Hitler zaczął wcześniej i gdyby naziści dotarli do celu jako pierwsi, oznaczałoby to koniec gry. W 1939 roku rząd Stanów Zjednoczonych uruchomił projekt Manhattan. W ciągu sześciu lat zmobilizowano około 130 tysięcy ludzi, czyli około jednej trzeciej siły roboczej Amazona.

Po sześciu latach wygraliśmy wyścig o bombę. Komuś mogłoby się wydawać, że ten cel nie był szlachetny, ale zwycięstwo w wyścigu technologicznym było priorytetem strategicznym, więc zmobilizowaliśmy się, aby to zrobić. Powtórzyliśmy to, żeby dotrzeć na Księżyc – w szczytowym okresie przedsięwzięcia brało w nim udział 400 tysięcy pracowników ze Stanów Zjednoczonych, Kanady i Wielkiej Brytanii.

Każdy z jeźdźców przyćmiewa wielkością zarówno projekt Manhattan, jak i Apollo, zasobami informacji i możliwościami technologicznymi. Ich moc obliczeniowa jest prawie nieograniczona i absurdalnie tania. Wielka czwórka korzysta z dziedzictwa trzech generacji badań nad analizą statystyczną, optymalizacją i sztuczną inteligencją. Każdy jeździec może się tarzać w danych, wykrwawianych przez nas do Internetu 7 dni w tygodniu, 24 godziny na dobę, analizowanych przez grupę wybraną spośród najinteligentniejszych, najkreatywniejszych i najbardziej zdeterminowanych ludzi, jacy kiedykolwiek chodzili po ziemi.

Jaki jest ostateczny cel tego wszystkiego – tej największej w dziejach koncentracji połączonego kapitału ludzkiego i rynkowego? Jaka jest ich misja? Leczenie raka? Eliminowanie ubóstwa? Odkrywanie wszechświata? Nie. Im chodzi o to, żeby sprzedać jeszcze jednego pieprzonego nissana.

Wczorajsi bohaterowie i innowatorzy stworzyli i nadal tworzą miejsca pracy dla setek tysięcy ludzi. Kapitalizacja giełdowa Unilever wynosi 156 miliardów dolarów i dotyczy 171 tysięcy gospodarstw domowych z klasy

średniej [338](#), [339](#). Intel przy kapitalizacji giełdowej na poziomie 165 miliardów dolarów zatrudnia 107 tysięcy ludzi [340](#), [341](#). Porównajmy to z Facebookiem, który ma kapitalizację giełdową w wysokości 448 miliardów dolarów i 17 tysięcy pracowników [342](#), [343](#).

Wydaje nam się, że takie olbrzymie firmy muszą tworzyć mnóstwo miejsc pracy, ale w rzeczywistości mają one niewielką liczbę wysoko płatnych posad, podczas gdy wszyscy pozostali walczą o odpadki. Ameryka jest na dobrej drodze, żeby stać się domem dla 3 milionów lordów i 350 milionów sług. Powtórzmy to: jeszcze nigdy w historii nie było łatwiej zostać miliarderem, ale też nigdy nie było trudniej zostać milionerem.

Możliwe, że to daremne albo po prostu niesłuszne, walczyć z tymi niewiarygodnymi firmami lub przypinać im wielkie łatki z napisem „niegrzeczni”. Nie wiem. Jestem jednak pewien, że poznawanie wielkiej czwórki pozwala lepiej rozumieć naszą epokę cyfrową i otwiera przed nami większe możliwości budowania bezpieczeństwa ekonomicznego dla nas i naszych rodzin. Mam nadzieję, że ta książka pomaga w jednym i drugim.

Podziękowania

Jestem (naprawdę) zadowolony, że cała ta pierwsza książka jest już skończona, ale mam też nadzieję, że uda nam się utrzymać zespół. Mój agent, Jim Levine, jest świetny w tym, co robi (zawsze to wiedziałem). Superdywidendą współpracy okazało się to, że stał się wzorem do naśladowania: żonaty od pięćdziesięciu lat, inteligentny i silny. Ta książka jest tak samo jego, jak moja. Moja redaktorka Niki Papadopoulos dbała, żeby to, co robiliśmy, było szczere i dostarczane terminowo.

Maureen Mullen i Katherine Dillon z L2 były niewyczerpanym źródłem inspiracji i koleżeństwa. Mam nadzieję, że są dumne z tej pracy, ponieważ ją kształtowały. Dyrektor generalny L2, Ken Allard, był ogromnie pomocny i hojny. Kilku wybitnych profesjonalistów z L2 wpłynęło na przedstawiony tu sposób myślenia:

- Danielle Bailey,
- Todd Benson (zarząd),
- Colin Gilbert,
- Claude de Jocas,
- Mabel McClean.

Zespół zajmujący się książką w L2 – Elizabeth Elder, Ariel Meranus, Maria Petrova i Kyle Scallon – dostał lemoniadę i zrobił z niej coś znacznie lepszego (jakby lemoniadę z... wódką). Koledzy z NYU Stern: Adam Brandenburger, Anastasia Crosswhite, Vasant Dhar, Peter Henry, Elizabeth Morrison, Rika Nazem i Luke Williams, byli pomocni i tolerancyjni.

Chcę również podziękować moim rodzicom za to, że mieli odwagę wsiąść na parowiec do Ameryki, oraz kalifornijskim podatnikom i regentom z Uniwersytetu Kalifornijskiego za ofiarowanie przeciętnemu dzieciakowi nieprzeciętnych możliwości.

Beata, Kocham cię i dziękuję.

Źródła ilustracji

Kapitalizacja rynkowa, na dzień 25 kwietnia 2017

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

Zwrot kapitału ludzkiego, 2016

„Forbes”, maj 2016, <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>

Facebook Inc., <https://newsroom.fb.com/company-info/>

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

Pięć największych przedsiębiorstw w 2006

Jonathan Taplin, *Is It Time to Break Up Google?*, „The New York Times”

Gdzie zaczynamy poszukiwania produktów

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

Odsetek amerykańskich gospodarstw, 2016

Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips, Pew
Research Center

*The Vote Is In – 78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season:
No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association*, ACTA

2016 November General Election Turnout Rates, United States Elections Project

Brian Stoffel, *The Average American Household’s Income: Where Do You Stand?*, The
Motley Fool

Emma Green, *It’s Hard to Go to Church*, „The Atlantic”

Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice, The Rand Corporation

Brad Tuttle, *Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger*, „Time”

Przychód w branży stron internetowych z krótkimi ofertami wyprzedazowymi

Kelsey Lindsey, *Why the Flash Sale Boom May Be Over – And What’s Next*, RetailDIVE

Wzrost cen akcji 2006–2016

Mawdud Choudhury, *Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value – 2006 Vs. Present Day*, ExecTech

Zmiana cen akcji 1 maja 2017

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

Udziały w rynkach odzieży i akcesoriów w Stanach Zjednoczonych

Hayley Peterson, *Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US*, „Business Insider”

Średnie miesięczne wydatki na stronie Amazona w USA w 2016

Audrey Shi, *Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers*, „Fortune”

Odsetek zamożnych konsumentów potrafiących wskazać „ulubioną markę”

Na podstawie dziesiątej corocznej ankiety Time Inc./YouGov na temat zamożności i bogactwa, kwiecień 2015

Wartość gałęzi przemysłu w USA

Barbara Farfan, *2016 US Retail Industry Overview*, The Balance

Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S. Dollars), Statista

Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics, Plunkett Research

Zatrudnienie w handlu detalicznym w Stanach Zjednoczonych, 2015

Retail Trade, DATAUSA

Globalny rynek smartfonów – udział i zyski, 2016

Husain Sumra, *Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016*, MacRumors

Przychód w miliardach

Gap Inc., *Formularz 10-K za okres do 31 stycznia 1998* (złożony 13 marca 1998), źródło: strona internetowa Gap Inc.

Gap Inc., *Formularz 10-K za okres do 31 stycznia 1998* (złożony 28 marca 2006), źródło: strona internetowa Gap Inc.

Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material, Clean Clothes Campaign

Levi Strauss & Co., *Formularz 10-K za okres do 27 listopada 2005* (złożony 14 listopada 2006), s. 26, źródło: strona internetowa Levi Strauss & Co.

Koszty college'u

Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home...”, AEIdeas, sierpień 2016, <http://bit.ly/2nHvdfr>.

Robert Shiller, *Irrational Exuberance*, <http://amzn.to/2o98DZE>

Czas spędzany dziennie na Facebooku, Instagramie i WhatsAppie, grudzień 2016

How Much Time Do People Spend on Social Media?, MediaKix

Liczba wpisów na linii czasu dziennie dla singli i osób w związkach

Robinson Meyer, *When You Fall in Love This Is What Facebook Sees*, „The Atlantic”

Pracownicy przenoszący się z WPP do Facebooka i Google i na odwrót

Analiza danych LinkedIn wykonana przez L2

Globalny zasięg a zaangażowanie dla poszczególnych platform

Analiza danych niemetrycznych wykonana przez L2

Raport badawczy L2: *Platformy społecznościowe 2017*, dane firmy L2 Inc.

Rozwój reklamy w mediach cyfrowych w USA w 2016 (skala roczna)

Peter Kafka, *Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?*, „Recode”

Kapitalizacja giełdowa w miliardach dolarów

Yahoo! Finance, dane z lutego 2016, <https://finance.yahoo.com/>

Roczna efektywność wiodących marek z branży towarów szybko zbywalnych

A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed, Catalina Marketing

Procent ogólnych dochodów poza granicami Stanów Zjednoczonych

Facebook Users in the World, Internet World Stats

Facebook's Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars), Statista

Steven Millward, *Asia Is Now Facebook's Biggest Region*, Tech in Asia

Daniel Thomas, *Amazon Steps Up European Expansion Plans*, „The Financial Times”

Alibaba.com, roczny wzrost

Alibaba Group, FY16-Q3 za okres do 31 grudnia 2016 (złożony 24 stycznia 2017) s. 2,
źródło: strona internetowa Alibaba Group

Proporcja cena/sprzedaż, 28 kwietnia 2017

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

Źródła przychodów LinkedIn, 2015

LinkedIn Corporate Communications Team, *LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results*, LinkedIn

Droga do miliarda użytkowników

Jeff Desjardins, *Timeline: The March to a Billion Users (Chart)*, Visual Capitalist

Rozwój marketingu cyfrowego, 2016

Jason Kint, *Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else*,
Digital Content Next

Przypisy

1. Stefany Zaroban, *US e-commerce sales grow 15,6% in 2016*, Digital Commerce 360, 17 lutego 2017, <https://www.digitalcommerce360.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156-2016/>. ↵
2. *2017 Top 250 Global Powers of Retailing*, National Retail Federation, 16 stycznia 2017, <https://nrf.com/news/2017-top-250-global-powers-of-retailing>. ↵
3. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
4. *The World's Billionaires*, „Forbes”, 20 marca 2017, <https://www.forbes.com/billionaires/list/>. ↵
5. Amazon.com, Inc., FY16-Q4 za okres do 31 grudnia 2016 (złożony 2 lutego 2017), s. 13, źródło: oficjalna strona Amazon.com, Inc., <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsoter>. ↵
6. *Here Are the 10 Most Profitable Companies*, „Forbes”, 8 czerwca 2016, <http://fortune.com/2016/06/08/fortune-500-most-profitable-companies-2016/>. ↵
7. Jitender Miglani, *Amazon vs. Walmart Revenues and Profits 1995-2014*, Revenues and Profits, 25 lipca 2015, <https://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/>. ↵
8. FY16-Q4 za okres do 31 grudnia 2016. ↵
9. *Apple Reports Fourth Quarter Results*, Apple Inc., 25 października 2016, <http://www.apple.com/newsroom/2016/10/apple-reports-fourth-quarter-results.html>. ↵
10. Christine Wang, *Apple's cash hoard swells to record \$246.09 billion*, CNBC, 31 stycznia 2017, <http://www.cnbc.com/2017/01/31/apples-cash-hoard-swells-to-record-24609-billion.html>. ↵
11. *Denmark GDP 1960–2017*, Trading Economics 2017, <http://www.tradingeconomics.com/denmark/gdp>. ↵
12. *Current World Population*, Worldometers, 25 kwietnia 2017. ↵
13. Facebook, Inc., <https://newsroom.fb.com/company-info/>. ↵
14. Alfred Ng, *Facebook, Google top out most popular apps in 2016*, CNET, 28 grudnia 2016, <https://www.cnet.com/news/facebook-google-top-out-uss-most-popular-apps-in-2016/>. ↵
15. James B. Stewart, *Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More*, „New York Times”, 5 maja 2016,

https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0. ↵

16. Adam Lella i Andrew Lipsman, *2016 U.S. Cross-Platform Future in Focus*, comScore, 30 marca 2016, <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2016/2016-US-Cross-Platform-Future-in-Focus>. ↵
17. Abhimanyu Ghoshal, *How Google handles search queries it's never seen before*, The Next Web, 26 października 2015, https://thenextweb.com/google/2015/10/26/how-google-handles-search-queries-its-never-seen-before/#.tnw_Ma3rOqjl. ↵
18. *Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results*, Alphabet Inc., 27 października 2016, https://abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q3_alphabet_earnings/. ↵
19. Frederic Lardinois, *Google says there are now 2 billion active Chrome installs*, TechCrunch, 10 listopada 2016, <https://techcrunch.com/2016/11/10/google-says-there-are-now-2-billion-active-chrome-installs/>. ↵
20. „Forbes”, maj 2016, <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>. ↵
21. Facebook, Inc., <https://newsroom.fb.com/company-info/>. ↵
22. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
23. *Ibid.* ↵
24. *Report for Selected Countries and Subjects*, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, październik 2016, <http://bit.ly/2eLOnMI>. ↵
25. Spencer Soper, *More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search*, Bloomberg, 27 września 2016, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search>. ↵
26. *Sizeable gender differences in support of bans on assault weapons, large clips*, Pew Research Center, 9–16 sierpnia 2016, http://www.people-press.org/2016/08/26/opinions-on-gun-policy-and-the-2016-campaign/augustguns_6. ↵
27. *Ibid.* ↵
28. Mahita Gajanan, *More Than Half of the Internet's Sales Growth Now Comes From Amazon*, „Fortune”, 1 lutego 2017, <http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/>. ↵

29. Amazon, *Raport roczny 2016*, 10 lutego 2017, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Annual%20Filings#14806946. ↵
30. *US Retail Sales, Q1 2016–Q4 2017 (trillions and % change vs. same quarter of prior year)*, eMarketer, luty 2017, <http://dashboard-na1.emarketer.com/numbers/dist/index.html#/584b26021403070290f93a-2d/5851918a0626310a2c186ac2>. ↵
31. Elizabeth Weise, *That review you wrote on Amazon? Priceless*, „USA Today”, 20 marca 2017, <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/03/20/review-you-wrote-amazon-priceless/99332602/>. ↵
32. Eugene Kim, *This Chart Shows How Amazon Could Become the First \$1 Trillion Company*, „Business Insider”, 7 grudnia 2016, <http://www.businessinsider.com/how-amazon-could-become-the-first-1-trillion-business-2016-12>. ↵
33. *Introduction: Foreigners and Others* [w:] *The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers*, redakcja Richard B. Lee i Richard Daly, Cambridge University Press 2004. ↵
34. Steve Taylor, *Why Men Don't Like Shopping and (Most) Women Do: The Origins of Our Attitudes Toward Shopping*, „Psychology Today”, 14 lutego 2014, <https://www.psychologytoday.com/blog/out-the-darkness/201402/why-men-dont-shopping-and-most-women-do>. ↵
35. *Hunter gatherer brains make men and women see things differently*. „Telegraph”, 30 lipca 2009, <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5934226/Hunter-gatherer-brains-make-men-and-women-see-things-differently.html>. ↵
36. Anneke Van Aswegen, *Women vs. Men–Gender Differences in Purchase Decision Making*, „Guided Selling”, 29 października 2015, <http://www.guided-selling.org/women-vs-men-gender-differences-in-purchase-decision-making>. ↵
37. Mary Duenwald, *The Psychology of... Hoarding*, „Discover”, 1 października 2004, <http://discovermagazine.com/2004/oct/psychology-of-hoarding>. ↵
38. *Number of Americans with Diabetes Projected to Double or Triple by 2050*, Centers for Disease Control and Prevention, 22 października 2010, <https://www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r101022.html>. ↵

39. Paul Pressler *Discusses the Impact of Terrorist Attacks on Theme Park Industry*, nagranie CNN.com, 6 października 2001, <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0110/06/smn.26.html>. ↵
40. *Euro rich list: The 48 richest people in Europe*, „New European”, 26 lutego 2017, <http://www.theneweuropean.co.uk/culture/euro-rich-list-the-48-richest-people-in-europe-1-4906517>. ↵
41. LVMH: *Luxury's Global Talent Academy*, „The Business of Fashion”, 25 kwietnia 2017, <https://www.businessoffashion.com/community/companies/lvmh>. ↵
42. Jason Fernando, *Home Depot Vs. Lowes: The Home Improvement Battle*, Investopedia, 7 lipca 2015. ↵
43. Fred R. Bleakly, *The 10 Super Stocks of 1982*, „New York Times”, 2 stycznia 1983, <http://www.nytimes.com/1983/01/02/business/the-10-super-stocks-of-1982.html?pagewanted=all>. ↵
44. Josh Friedman, *Decade's Hottest Stocks Reflect Hunger for Anything Tech*, „Los Angeles Times”, 28 grudnia 1999, <http://articles.latimes.com/1999/dec/28/business/fi-48388>. ↵
45. Milton Recht, *Changes in the Top Ten US Retailers from 1990 to 2012: Six of the Top Ten Have Been Replaced*, „Misunderstood Finance”, 21 października 2013, <http://misunderstoodfinance.blogspot.com.co/2013/10/changes-in-top-ten-us-retailers-from.html>. ↵
46. Barbara Farfan, *Largest US Retail Companies on 2016 World's Biggest Retail Chains List*, The Balance, 13 lutego 2017, <https://www.thebalance.com/largest-us-retailers-4045123>. ↵
47. Eugene Kim, *Amazon Sinks on Revenue Miss*, „Business Insider”, 2 lutego 2017, <http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2>. ↵
48. Jitender Miglani, *Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995–2014*, Revenues and Profits, 25 lipca 2015, <http://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/>. ↵
49. Nikki Baird, *Are Retailers Over-Promoting for Holiday 2016?*, „Forbes”, 16 grudnia 2016, <https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2016/12/16/are-retailers-over-promoting-for-holiday-2016/#53bb6fbb3b8e>. ↵
50. Josh Leibowitz, *How Did We Get Here? A Short History of Retail*, LinkedIn, 7 czerwca 2013, <https://www.linkedin.com/pulse/20130607115409-12921524-how->

[did-we-get-here-a-short-history-of-retail.](#) ↵

51. Joe Skorupa, *10 Oldest U.S. Retailers*, „RIS”, 19 sierpnia 2008, <https://risnews.com/10-oldest-us-retailers>. ↵
52. Richard A. Feinberg i Jennifer Meoli, *A Brief History of the Mall*, „Advances in Consumer Research”, rocznik 18 (1991), s. 426–427, dostęp 4 kwietnia 2017, <http://www.acrwebsite.org/volumes/7196/volumes/v18/NA-18>. ↵
53. Ky Trang Ho, *How to Profit from the Death of Malls in America*, „Forbes”, 4 grudnia 2016, <https://www.forbes.com/sites/trangho/2016/12/04/how-to-profit-from-the-death-of-malls-in-america/#7732f3cc61cf>. ↵
54. *A Timeline of the Internet and E-Retailing: Milestones of Influence and Concurrent Events*, Kelley School of Business: Center for Education and Research in Retailing, <https://kelley.iu.edu/CERR/timeline/print/page14868.html>. ↵
55. Alexander Nazaryan, *How Jeff Bezos Is Hurling Toward World Domination*, „Newsweek”, 12 lipca 2016, <http://www.newsweek.com/2016/07/22/jeff-bezos-amazon-ceo-world-domination-479508.html>. ↵
56. *Start Selling Online—Fast*, Amazon.com, Inc., <https://services.amazon.com/selling/benefits.htm>. ↵
57. *US Retail Sales, Q1 2016-Q4 2017*, eMarketer, styczeń 2017, [http://totalaccess.emarketer.com/Chart.aspx?R=204545&dsNav=Ntk:basic%7cdepartment+of+commerce%7c1%7c,Ro:-1,N:1326,Nr:NOT\(Type%3aComparative+Estimate\)&kwredirect=n](http://totalaccess.emarketer.com/Chart.aspx?R=204545&dsNav=Ntk:basic%7cdepartment+of+commerce%7c1%7c,Ro:-1,N:1326,Nr:NOT(Type%3aComparative+Estimate)&kwredirect=n). ↵
58. Jason Del Rey, *Amazon has at least 66 million Prime members but subscriber growth may be slowing*, „Recode”, 3 lutego 2017, <https://www.recode.net/2017/2/3/14496740/amazon-prime-membership-numbers-66-million-growth-slowing>. ↵
59. Mahita Gajanan, *More Than Half of the Internet’s Sales Growth Now Comes From Amazon*, „Fortune”, 1 lutego 2017, <http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/>. ↵
60. Ken Cassar, *Two extra shopping days make 2016 the biggest holiday yet*, „Slice Intelligence”, 5 stycznia 2017, <https://intelligence.slice.com/two-extra-shopping-days-make-2016-biggest-holiday-yet/>. ↵
61. Allen Cone, *Amazon ranked most reputable company in U.S. in Harris Poll*, „UPI”, 20 lutego 2017, http://www.upi.com/Top_News/US/2017/02/20/Amazon-ranked-

[most-reputable-company-in-US-in-Harris-Poll/6791487617347/](#). ↵

62. Amazon's Robot Workforce Has Increased by 50 Percent, CEB Inc., 29 grudnia 2016, <https://www.cebglobal.com/talentedaily/amazons-robot-workforce-has-increased-by-50-percent/>. ↵
63. Rudy Takala, *Top 2 U.S. Jobs by Number Employed: Salespersons and Cashiers*, CNS News, 25 marca 2015, <http://www.cnsnews.com/news/article/rudy-takala/top-2-us-jobs-number-employed-salespersons-and-cashiers>. ↵
64. *Teach Trends*, statystyki Krajowego Ośrodka Edukacji, <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=28>. ↵
65. Zapis rozmowy: *Internet Archive founder Brewster Kahle on Recode Decode*, „Recode”, 8 marca 2017, <https://www.recode.net/2017/3/8/14843408/transcript-internet-archive-founder-brewster-kahle-wayback-machine-recode-decode>. ↵
66. *Amazon Dash is a button you place anywhere in your home that connects to the Amazon app through Wi-Fi for one-click ordering*, <https://www.amazon.com/Dash-Buttons/b?ie=UTF8&node=10667898011>. ↵
67. <http://www.businessinsider.com/amazon-prime-wardrobe-2017-6>. ↵
68. Patricia A. Daly, *Agricultural employment: Has the decline ended*, statystyki Urzędu Zatrudnienia, listopad 1981, <https://stats.bls.gov/opub/mlr/1981/11/art2full.pdf>. ↵
69. Saul Hansell, *Listen Up! It's Time for a Profit; A Front-Row Seat as Amazon Gets Serious*, „New York Times”, 20 maja 2001, <http://www.nytimes.com/2001/05/20/business/listen-up-it-s-time-for-a-profit-a-front-row-seat-as-amazon-gets-serious.html>. ↵
70. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
71. Aswath Damodaran, *Enterprise Value Multiples by Sector (US)*, NYU Stern, styczeń 2017, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html. ↵
72. Brian Nelson, *Amazon Is Simply an Amazing Company*, Seeking Alpha, 6 grudnia 2016, <https://seekingalpha.com/article/4028547-amazon-simply-amazing-company>. ↵
73. *Wal-Mart Stores' (WMT) CEO Doug McMillon on Q1 2016 Results–Earnings Call Transcript*, Seeking Alpha, 19 maja 2015,

<https://seekingalpha.com/article/3195726-wal-mart-stores-wmt-ceo-doug-mcmillon-on-q1-2016-results-earnings-call-transcript?part=single>. ↵

74. Matt Rego, *Why Walmart's Stock Price Keeps Falling (WMT)*, Seeking Alpha, 11 listopada 2015, <http://www.investopedia.com/articles/markets/111115/why-walmarts-stock-price-keeps-falling.asp>. ↵
75. Matt Rosoff, *Jeff Bezos: There are 2 types of decisions to make, and don't confuse them*, „Business Insider”, 5 kwietnia 2016, <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-on-type-1-and-type-2-decisions-2016-4>. ↵
76. *Amazon.com. 2016 Letter to Shareholders*, dostęp 25 kwietnia 2017, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>. ↵
77. Todd Bishop, *The cost of convenience: Amazon's shipping losses top \$7B for first time*, GeekWire, 9 lutego 2017, <http://www.geekwire.com/2017/true-cost-convenience-amazons-annual-shipping-losses-top-7b-first-time/>. ↵
78. *Letter to Shareholders*. ↵
79. Melissa Stanger, Emmie Martin i Tanza Loudenback, *The 50 richest people on earth*, „Business Insider”, 26 stycznia 2016, <http://www.businessinsider.com/50-richest-people-on-earth-2016-1>. ↵
80. *The Global Unicorn Club*, „CB Insights”, <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>. ↵
81. Amazon.com., FY16-Q4 za okres do 31 grudnia 2016 (złożony 2 lutego 2017), s. 13, źródło: oficjalna strona Amazon.com, Inc., <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsother>. ↵
82. Nicole Goodkind, *Amazon Beats Apple as Most Trusted Company in U.S.: Harris Poll*, Yahoo! Finance, 12 lutego 2013, <http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/amazon-beats-apple-most-trusted-company-u-harris-133107001.html>. ↵
83. Susan Adams, *America's Most Reputable Companies, 2015*, „Forbes”, 13 maja 2015, <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/05/13/americas-most-reputable-companies-2015/#4b231fd21bb6>. ↵
84. Larry Dignan, *Amazon posts its first net profit*, CNET, 22 lutego 2002, <https://www.cnet.com/news/amazon-posts-its-first-net-profit/>. ↵
85. Amazon.com. Raporty kwartalne Q1–Q3 2015, dostęp 7 kwietnia 2017, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Quarterly%20Filings#10368189. ↵

86. Hope King, *Amazon's \$160 billion business you've never heard of*, CNN Tech, 4 listopada 2015, <http://money.cnn.com/2015/11/04/technology/amazon-aws-160-billion-dollars/>. ↵
87. <http://www.marketwatch.com/investing/stock/twtr/financials>. ↵
88. Scott Galloway, *This Is the Top of the Market*, L2 Inc., 16 lutego 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=uIXJNt-7aY4&t=1m8s>. ↵
89. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0. ↵
90. Rao Leena, *Amazon Prime Now Has 80 Million Members*, „Fortune”, 25 kwietnia 2017, <http://fortune.com/2017/04/25/amazon-prime-growing-fast/>. ↵
91. Justin Griffin, *Have a look inside the 1-million-square-foot Amazon fulfillment center in Ruskin*, „Tampa Bay Times”, 30 marca 2016, <http://www.tampabay.com/news/business/retail/have-a-look-inside-the-1-million-square-foot-amazon-fulfillment-center-in/2271254>. ↵
92. Andrew Tarantola, *Amazon is getting into the oceanic freight shipping game*, „Engadget”, 14 stycznia 2016, <https://www.engadget.com/2016/01/14/amazon-is-getting-into-the-oceanic-freight-shipping-game/>. ↵
93. *Ibid.* ↵
94. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
95. Suzanne Kapner, *Upscale Shopping Centers Nudge Out Down-Market Malls*, „Wall Street Journal”, 20 kwietnia 2016, https://www.wsj.com/articles/upscale-shopping-centers-nudge-out-down-market-malls-1461193411?ru=yahoo?mod=yahoo_itp. ↵
96. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0. ↵
97. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0. ↵
98. <https://www.recode.net/2017/3/8/14850324/amazon-books-store-bellevue-mall-expansion>. ↵
99. Michal Addady, *Here's How Many Pop-Up Stores Amazon Plans to Open*, „Fortune”, 9 września 2016, <http://fortune.com/2016/09/09/amazon-pop-up-stores/>. ↵
100. David Carrig, *Sears, J.C. Penney, Kmart, Macy's: These retailers are closing stores in 2017*, „USA Today”, 9 maja 2017,

- <https://www.usatoday.com/story/money/2017/03/22/retailers-closing-stores-sears-kmart-jcpenneymacys-mcsports-gandermountian/99492180/>. ↵
101. <http://clark.com/shopping-retail/confirmed-jcpenney-stores-closing/>. ↵
 102. WhatIs.com. *Bom File Format*, <http://whatis.techtarget.com/fileformat/BOM-Bill-of-materials-file>. ↵
 103. Helen Coster, *Diapers.com Rocks Online Retailing*, „Forbes”, 8 kwietnia 2010, <https://www.forbes.com/forbes/2010/0426/entrepreneurs-baby-diapers-e-commerce-retail-mother-lode.html>. ↵
 104. Robin Wauters, *Confirmed: Amazon Spends \$545 Million on Diapers.com Parent Quidsi*, „TechCrunch”, 8 listopada 2010, <https://techcrunch.com/2010/11/08/confirmed-amazon-spends-545-million-on-diapers-com-parent-quidsi/>. ↵
 105. *Jet.com: The \$3B Hair Plugs*, L2 Inc., 9 sierpnia 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=6rPEhFTFE9c>. ↵
 106. Eric Jhonsa, *Jeff Bezos' Letter Shines a Light on How Amazon Sees Itself*, Seeking Alpha, 6 kwietnia 2016, <https://seekingalpha.com/article/3963671-jeff-bezos-letter-shines-light-amazon-sees#alt2>. ↵
 107. Sally Boucher, *Survey of Affluence and Wealth*, „WealthEngine”, 2 maja 2014, <https://www.wealthengine.com/resources/blogs/one-one-blog/survey-affluence-and-wealth>. ↵
 108. Audrey Shi, *Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers*, „Fortune”, 11 lipca 2016, <http://fortune.com/2016/07/11/amazon-prime-customers/>. ↵
 109. *Scott Galloway: Innovation is a Snap*, L2 Inc., 13 października 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=PhB8n-ExMck>. ↵
 110. Brad Tuttle, *Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger*, „Time”, 14 kwietnia 2016, <http://time.com/money/4294131/amazon-prime-rich-american-members/>. ↵
 111. Travis Holum, *Amazon's Fulfillment Costs Are Taking More of the Pie*, „The Motley Fool”, 22 grudnia 2016, <https://www.fool.com/investing/2016/12/22/amazons-fulfillment-costs-are-taking-more-of-the-p.aspx>. ↵
 112. *Scott Galloway, Amazon Flexes*, L2 Inc., 3 marca 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=Nm7glEKYWnc>. ↵

113. Amazon IQ: *Personal Care*, L2 Inc., luty 2017. ↵
114. Jodi Kantor i David Streitfeld, *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*, „New York Times”, 15 sierpnia 2015, https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=1. ↵
115. Leena Rao, *Amazon Acquires Robot-Coordinated Order Fulfillment Company Kiva Systems for \$775 Million in Cash*, „TechCrunch”, 19 marca 2012, <https://techcrunch.com/2012/03/19/amazon-acquires-online-fulfillment-company-kiva-systems-for-775-million-in-cash/>. ↵
116. Eugene Kim, *Amazon sinks on revenue miss*, „Business Insider”, 2 lutego 2017, <http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2>. ↵
117. Scott Galloway: *Amazon Flexes*. ↵
118. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
119. *The Retail Forecast for 2017–2018*, Centre for Retail Research, 24 stycznia 2017, <http://www.retailresearch.org/retailforecast.php>. ↵
120. *2016 Europe 500 Report*, „Digital Commerce 360”, <https://www.digitalcommerce360.com/product/europe-500/#!/>. ↵
121. <http://www.cnbc.com/2016/05/17/amazon-planning-second-grocery-store-report.html>. ↵
122. Amazon.com Inc., *2016 Letter to Shareholders*, dostęp 25 kwietnia 2017, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>. ↵
123. Barbara Farfan, *2016 US Retail Industry Overview*, The Balance, 13 sierpnia 2016, <https://www.thebalance.com/us-retail-industry-overview-2892699>. ↵
124. *Value of the entertainment and media market in the United States from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars)*, Statista, <https://www.statista.com/statistics/237769/value-of-the-us-entertainment-and-media-market/>. ↵
125. *Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics*, Plunkett Research, <https://www.plunkettresearch.com/statistics/telecommunications-market-research/>. ↵
126. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0. ↵
127. *IBISWorld Industry Report 44511: Supermarkets & Grocery Stores in the US*, IBISWorld 2017, <https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research->

- [reports/retail-trade/food-beverage-stores/supermarkets-grocery-stores.html](#). ↵
128. Leena Rao, *Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines*, „Fortune”, 5 grudnia 2016, <http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/>. ↵
129. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0. ↵
130. <https://techcrunch.com/2017/06/17/in-wake-of-amazon-whole-foods-deal-instacart-has-a-challenging-opportunity/>. ↵
131. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/walmart-bonobos-merger.html?_r=0. ↵
132. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0. ↵
133. Spencer Soper, *More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search*, Bloomberg, 27 września 2016, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search>. ↵
134. Michael S. Schmidt i Richard Pérez-Peña, *F.B.I. Treating San Bernardino Attack as Terrorism Case*, „New York Times”, 4 grudnia 2015, <https://www.nytimes.com/2015/12/05/us/tashfeen-malik-islamic-state.html>. ↵
135. Evan Perez i Tim Hume, *Apple opposes judge’s order to hack San Bernardino shooter’s iPhone*, CNN, <http://www.cnn.com/2016/02/16/us/san-bernardino-shooter-phone-apple/>. ↵
136. *Views of Government’s Handling of Terrorism Fall to Post-9/11 Low*, Pew Research Center, 15 grudnia 2015, <http://www.people-press.org/2015/12/15/views-of-governments-handling-of-terrorism-fall-to-post-911-low/#views-of-how-the-government-is-handling-the-terrorist-threat>. ↵
137. *Millennials: A Portrait of Generation Next*, Pew Research Center, luty 2010, <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>. ↵
138. *Apple: FBI seeks ‘dangerous power’ in fight over iPhone*, „The Associated Press”, 26 lutego 2016, <http://www.cbsnews.com/news/apple-fbi-seeks-dangerous-power-in-fight-over-iphone/>. ↵
139. Tim Cook, *A Message to Our Customers*, Apple Inc., 16 lutego 2016, <https://www.apple.com/customer-letter/>. ↵

140. *Government's Ex Parte Application for Order Compelling Apple, Inc. to Assist Agents in Search; Memorandum of Points and Authorities; Declaration of Christopher Pluhar*, United States District Court for the Central District of California, 16 lutego 2016, <https://www.wired.com/wp-content/uploads/2016/02/SB-shooter-MOTION-seeking-asst-iPhone1.pdf>. ↵
141. Steve Tobak, *How Jobs dodged the stock option backdating bullet*, CNET, 23 sierpnia 2008, <https://www.cnet.com/news/how-jobs-dodged-the-stock-option-backdating-bullet/>. ↵
142. Apple Inc., Formularz 10-K za okres do 26 września 2015 (złożony 10 listopada 2015), s. 24, źródło: strona internetowa Apple, Inc., <http://investor.apple.com/financials.cfm>. ↵
143. Matthew Gardner, Robert S. McIntyre i Richard Phillips, *The 35 Percent Corporate Tax Myth*, Institute on Taxation and Economic Policy, 9 marca 2017, http://itep.org/itep_reports/2017/03/the-35-percent-corporate-tax-myth.php#.WP5ViVPyvVp. ↵
144. Husain Sumra, *Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016*, „MacRumors”, 7 marca 2017, <https://www.macrumors.com/2017/03/07/apple-global-smartphone-profit-2016-79/>. ↵
145. *The World's Billionaires*, „Forbes”, 20 marca 2017, <https://www.forbes.com/billionaires/list/>. ↵
146. Jay Yarow, *How Apple Really Lost Its Lead in the '80s*, „Business Insider”, 9 grudnia 2012, <http://www.businessinsider.com/how-apple-really-lost-its-lead-in-the-80s-2012-12>. ↵
147. David Bunnell, *The Macintosh Speaks For Itself (Literally)...* „Cult of Mac”, 1 maja 2010, <http://www.cultofmac.com/40440/the-macintosh-speaks-for-itself-literally/>. ↵
148. *History of desktop publishing and digital design*, Design Talkboard, <http://www.designtalkboard.com/design-articles/desktoppublishing.php>. ↵
149. David Burnham, *The Computer, the Consumer and Privacy*, „New York Times”, 4 marca 1984, <http://www.nytimes.com/1984/03/04/weekinreview/the-computer-the-consumer-and-privacy.html>. ↵
150. Thomas Ricker, *Apple drops 'Computer' from name*, „Engadget”, 1 stycznia 2007, <https://www.engadget.com/2007/01/09/apple-drops-computer-from-name/>. ↵

151. Jim Edwards, *Apple's iPhone 6 Faces a Big Pricing Problem Around the World*, „Business Insider”, 28 lipca 2014, <http://www.businessinsider.com/android-and-iphone-market-share-and-the-iphone-6-2014-7>. ↵
152. Rob Price, *Apple is taking 92% of profits in the entire smartphone industry*, „Business Insider”, 13 lipca 2015, <http://www.businessinsider.com/apple-92-percent-profits-entire-smartphone-industry-q1-samsung-2015-7>. ↵
153. *Louis Vuitton Biography*, „Biography”, <http://www.biography.com/people/louis-vuitton-17112264>. ↵
154. Apple Newsroom. *'Designed by Apple in California' chronicles 20 years of Apple design*, <https://www.apple.com/newsroom/2016/11/designed-by-apple-in-california-chronicles-20-years-of-apple-design/>. ↵
155. *Ibid.* ↵
156. Don Norman, *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, Basic Books, New York 2005 [wyd. pol.: *Wzornictwo i emocje: dlaczego kochamy lub nienawidzimy rzeczy powszednie*, przeł. D. Skalska-Stefańska, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 2015]. ↵
157. Daniel Turner, *The Secret of Apple Design*, „MIT Technology Review”, 1 maja 2007, <https://www.technologyreview.com/s/407782/the-secret-of-apple-design/>. ↵
158. Nina Munk, *Gap Gets It: Mickey Drexler Is Turning His Apparel Chain into a Global Brand. He wants buying a Gap T-shirt to be like buying a quart of milk. But is this business a slave to fashion?*, „Fortune”, 3 sierpnia 1998, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/08/03/246286/index.htm. ↵
159. Gap Inc., Formularz 10-K za okres do 31 stycznia 1998 (złożony 3 marca 1998), źródło: strona internetowa Gap, Inc., <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnhtbD9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9Njk0NjY5JnN1YnNpZD01Nw%3d%3d&=1>. ↵
160. Gap Inc., Formularz 10-K za okres do 31 stycznia 1998 (złożony 28 marca 2006), źródło: strona internetowa Gap Inc., <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnhtbD>

[9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9NDA1NjM2OSZzdWJzaWQ9NTc%3d&ListAll=1](https://www.levistrauss.com/investors/sec-filings/9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9NDA1NjM2OSZzdWJzaWQ9NTc%3d&ListAll=1).
↵

161. Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material, *Clean Clothes Campaign*, 1 maja 1998, <https://archive.cleanclothes.org/news/4-companies/946-case-file-levi-strauss-a-co.html>. ↵
162. Levi Strauss & Co., Formularz 10-K za okres do 27 listopada 2005 (złożony 14 lutego 2006), s. 26, źródło: strona internetowa Levi Strauss & Co., <http://levistrauss.com/investors/sec-filings/>. ↵
163. Rita Warkov, *Steve Jobs and Mickey Drexler: A Tale of Two Retailers*, CNBC, 22 maja 2012, <http://www.cnbc.com/id/47520270>. ↵
164. Cliff Edwards, *Commentary: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work*, Bloomberg, 21 maja 2001, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2001-05-20/commentary-sorry-steve-heres-why-apple-stores-wont-work>. ↵
165. Ed Valdez, *Why (Small) Size Matters in Retail: What Big-Box Retailers Can Learn From Small-Box Store Leaders*, Seeking Alpha, 11 kwietnia 2017, <https://seekingalpha.com/article/4061817-small-size-matters-retail>. ↵
166. Barbara Farfan, *Apple Computer Retail Stores Global Locations*, The Balance, 12 października 2016, <https://www.thebalance.com/apple-retail-stores-global-locations-2892925>. ↵
167. Robert Niles, *Magic Kingdom tops 20 million in 2015 theme park attendance report*, „Theme Park Insider”, 25 maja 2016, <http://www.themeparkinsider.com/flume/201605/5084>. ↵
168. Apple Inc., https://www.apple.com/shop/buy-iphone/iphone-7?afid=p238%7CsHVGkp8Oe-dc_mtid_1870765e38482_pcrd_138112045124_&cid=aos-us-kwgo-pla-iphone-slid-product-MN8N2LL/A. ↵
169. <http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/best-cheap-smartphones-payg-mobiles-compared-1314718>. ↵
170. Jessica Dolcourt, *BlackBerry KeyOne keyboard phone kicks off a new BlackBerry era (hands-on)*, CNET, 25 lutego 2017, <https://www.cnet.com/prodlocationsucts/blackberry-keyone/preview/>. ↵
171. Nike, Inc. Formularz 10-K za okres do 31 maja 2016 (złożony 21 lipca 2016), s. 72, źródło: strona internetowa Nike, Inc.,

http://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/docs/nike-2016-form-10K.pdf. ↵

172. Apple Inc., Formularz 10-K za okres do 24 września 2016 (złożony 26 października 2016), s. 43, źródło: strona internetowa Apple, Inc., http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/4635343320x0x913905/66363059-7FB6-4710-B4A5-7ABFA14CF5E6/10-K_2016%209.24.2016-as%20filed.pdf. ↵
173. Aswath Damodaran, *Aging in Dog Years? The Short, Glorious Life of a Successful Tech Company!*, „Musings on Markets”, 9 grudnia 2015, <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/12/aging-in-dog-years-short-glorious-life.html>. ↵
174. G.L. Smuts, *Lion*, Macmillan South Africa, Johannesburg 1982, s. 231. ↵
175. Dunn Jeff, *Here's how Apple's retail business spreads across the world*, „Business Insider”, 7 lutego 2017, <http://www.businessinsider.com/apple-stores-how-many-around-world-chart-2017-2>. ↵
176. David Kaplan, *For Retail, 'Bricks' Still Overwhelm 'Clicks' As More Than 90 Percent of Sales Happened in Stores*, GeoMarketing, 22 grudnia 2015, <http://www.geomarketing.com/for-retail-bricks-still-overwhelm-clicks-as-more-than-90-percent-of-sales-happened-in-stores> ↵
177. Sam Fleming i Shawn Donnan, *America's Middle-class Meltdown: Core shrinks to half of US homes*, „Financial Times”, 9 grudnia 2015, <https://www.ft.com/content/98ce14ee-99a6-11e5-95c7-d47aa298f769#axzz43kCxoYVvk>. ↵
178. Dominic Gates, *Amazon lines up fleet of Boeing jets to build its own air-cargo network*, „Seattle Times”, 9 marca 2016, <http://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/amazon-to-lease-20-boeing-767s-for-its-own-air-cargo-network/>. ↵
179. Leena Rao, *Amazon to Roll Out a Fleet of Branded Trailer Trucks*, „Fortune”, 4 grudnia 2015, <http://fortune.com/2015/12/04/amazon-trucks/>. ↵
180. Matthew Stibbe, *Google's Next Cloud Product: Google Blimps to Bring Wireless Internet to Africa*, „Fortune”, 5 czerwca 2013, <https://www.forbes.com/sites/matthewstibbe/2013/06/05/googles-next-cloud-product-google-blimps-to-bring-wireless-internet-to-africa/#4439e478449b>. ↵

181. Elizabeth Weise, *Microsoft, Facebook to lay massive undersea cable*, „USA Today”, 26 maja 2016, <https://www.usatoday.com/story/experience/2016/05/26/microsoft-facebook-undersea-cable-google-marea-amazon/84984882/>. ↵
182. *The Nokia effect*, „Economist”, 25 sierpnia 2012, <http://www.economist.com/node/21560867>. ↵
183. Ryan Downie, *Behind Nokia's 70% Drop in 10 Years (NOK)*, Investopedia, 8 września 2016, <http://www.investopedia.com/articles/credit-loans-mortgages/090816/behind-nokias-70-drop-10-years-nok.asp>. ↵
184. *Population of China (2017)*, Population of the World, <http://www.livepopulation.com/country/china.html>. ↵
185. *World's Catholic Population Grows to 1.3 Billion*, „Believers Portal”, 8 kwietnia 2017, <http://www.believersportal.com/worlds-catholic-population-grows-1-3-billion/>. ↵
186. Carlos Frías, *40 fun facts for Disney World's 40th anniversary*, „Statesman”, 17 grudnia 2011, <http://www.statesman.com/travel/fun-facts-for-disney-world-40th-anniversary/7ckezhCnZnB6pyiT5olyEOF/>. ↵
187. Facebook, Inc., <https://newsroom.fb.com/company-info/>. ↵
188. Tom McGowan, *Google: Getting in the face of football's 3.5 billion fans*, CNN, 27 lutego 2015, <http://edition.cnn.com/2015/02/27/football/roma-juventus-google-football/>. ↵
189. *How Much Time Do People Spend on Social Media?*, Mediakix, 15 grudnia 2016, <http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.GM2awic>. ↵
190. James B. Stewart, *Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More*, „New York Times”, 5 maja 2016, <https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html>. ↵
191. Frank Pallotta, *More than 111 million people watched Super Bowl LI*, CNN, 7 lutego 2017, <http://money.cnn.com/2017/02/06/media/super-bowl-ratings-patriots-falcons/>. ↵
192. Facebook, Inc., <https://newsroom.fb.com/company-info/>. ↵

193. Joshua Wolf Shenk, *What Makes Us Happy?*, „Atlantic”, czerwiec 2009, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/06/what-makes-us-happy/307439/>. ↵
194. Ana Swanson, *The science of cute: Why photos of baby animals make us happy*, „Daily Herald”, 4 września 2016, <http://www.dailyherald.com/article/20160904/entlife/160909974/>. ↵
195. *World Crime Trends and Emerging Issues and Responses in the Field of Crime Prevention and Social Justice*, Rada Gospodarcza i Społeczna ONZ, 12 lutego 2014; oraz UNODC, *Global Study on Homicide 2013: Trends, Contexts, Data*, Wiedeń 2013, UNODC, https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/ECN.1520145_EN.pdf; <https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/statistics/reports-on-world-crime-trends.html>. ↵
196. Robinson Meyer, *When You Fall in Love, This Is What Facebook Sees*, „Atlantic”, 15 lutego 2014, <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/02/when-you-fall-in-love-this-is-what-facebook-sees/283865/>. ↵
197. *Number of daily active Facebook users worldwide as of 1st quarter 2017 (in millions)*, Statista, <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>. ↵
198. Brandon Jones, *What Information Does Facebook Collect About Its Users?*, „PSafe Blog”, 29 listopada 2016, <http://www.psafe.com/en/blog/information-facebook-collect-users/>. ↵
199. Mike Murphy, *Here's how to stop Facebook from listening to you on your phone*, „Quartz”, 2 czerwca 2016, <https://qz.com/697923/heres-how-to-stop-facebook-from-listening-to-you-on-your-phone>. ↵
200. Matt Krantz, *13 big companies keep growing like crazy*, „USA Today”, 10 marca 2016, <https://www.usatoday.com/story/money/markets/2016/03/10/13-big-companies-keep-growing-like-crazy/81544188/>. ↵
201. Hannes Grassegger i Mikael Krogerus, *The Data That Turned the World Upside Down*, „Motherboard”, 28 stycznia 2017, https://motherboard.vice.com/en_us/article/how-our-likes-helped-trump-win. ↵
202. Carole Cadwalladr, *Robert Mercer: the big data billionaire waging war on mainstream media*, „Guardian”, 26 lutego 2017,

<https://www.theguardian.com/politics/2017/feb/26/robert-mercero-breitbart-war-on-media-steve-bannon-donald-trump-nigel-farage>. ↵

203. *As many as 48 million Twitter accounts aren't people, says study*, CNBC, 12 kwietnia 2017, <http://www.cnbc.com/news/technology/2017/04/10/many-48-million-twitter-accounts-arent-people-says-study/>. ↵
204. Analiza danych LinkedIn przez L2. ↵
205. Jordan Novet, *Snapchat by the numbers: 161 million daily users in Q4 2016, users visit 18 times a day*, „VentureBeat”, 2 lutego 2017, <https://venturebeat.com/2017/02/02/snapchat-by-the-numbers-161-million-daily-users-in-q4-2016-users-visit-18-times-a-day/>. ↵
206. Anita Balakrishnan, *Snap closes up 44% after rollicking IPO*, CNBC, 2 marca 2017, <http://www.cnbc.com/2017/03/02/snapchat-snap-open-trading-price-stock-ipo-first-day.html>. ↵
207. Ritu Pant, *Visual Marketing: A Picture's Worth 60,000 Words*, „Business 2 Community”, 16 stycznia 2015, <http://www.business2community.com/digital-marketing/visual-marketing-pictures-worth-60000-words-01126256#uaLH2bk76Uj1zYA.99>. ↵
208. Nadia Khomami i Jamiles Lartey, *United Airlines CEO calls dragged passenger 'disruptive and belligerent'*, „Guardian”, 11 kwietnia 2017, <https://www.theguardian.com/world/2017/apr/11/united-airlines-boss-oliver-munoz-says-passenger-belligerent>. ↵
209. Michelle Castillo, *Netflix plans to spend \$6 billion on new shows, blowing away all but one of its rivals*, CNBC, 17 października 2016, <http://www.cnbc.com/2016/10/17/netflixs-6-billion-content-budget-in-2017-makes-it-one-of-the-top-spenders.html>. ↵
210. Peter Kafka, *Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?*, „Recode”, 2 listopada 2016, <https://www.recode.net/2016/11/2/13497376/google-facebook-advertising-shrinking-iab-dcn>. ↵
211. Neal Ungerleider, *Facebook Acquires Oculus VR for \$2 Billion*, „Fast Company”, 25 marca 2014, <https://www.fastcompany.com/3028244/tech-forecast/facebook-acquires-oculus-vr-for-2-billion>. ↵

212. *News companies and Facebook: Friends with benefits?*, „Economist”, 16 maja 2015, <http://www.economist.com/news/business/21651264-facebook-and-several-news-firms-have-entered-uneasy-partnership-friends-benefits>. ↵
213. Gerry Smith, *Facebook, Snapchat Deals Produce Meager Results for News Outlets* Bloomberg, 24 stycznia 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-24/facebook-snapchat-deals-produce-meager-results-for-news-outlets>. ↵
214. Josh Constine, *How Facebook News Feed Works*, „TechCrunch”, 6 września 2016, <https://techcrunch.com/2016/09/06/ultimate-guide-to-the-news-feed/>. ↵
215. Tanveer Ali, *How Every New York City Neighborhood Voted in the 2016 Presidential Election*, „DNAinfo”, 9 listopada 2016, <https://www.dnainfo.com/new-york/numbers/clinton-trump-president-vice-president-every-neighborhood-map-election-results-voting-general-primary-nyc>. ↵
216. Jeffrey Gottfried i Elisa Shearer, *News Use Across Social Media Platforms 2016*, Pew Research Center, 26 maja 2016, <http://www.journalism.org/2016/05/26/news-use-across-social-media-platforms-2016/>. ↵
217. Andrew Briener, *Pizzagate, explained: Everything you want to know about the Comet Ping Pong pizzeria conspiracy theory but are too afraid to search for on Reddit*, „Salon”, 10 grudnia 2016, <http://www.salon.com/2016/12/10/pizzagate-explained-everything-you-want-to-know-about-the-comet-ping-pong-pizzeria-conspiracy-theory-but-are-too-afraid-to-search-for-on-reddit/>. ↵
218. Rhiannon Williams, *Facebook: ‘We cannot become arbiters of truth—it’s not our role’*, iNews, 6 kwietnia 2017, <https://inews.co.uk/essentials/news/technology/facebook-looks-choke-fake-news-cutting-off-financial-lifeline/>. ↵
219. *News Use Across Social Media Platforms 2016*. ↵
220. David Pogue, *What Facebook Is Doing to Combat Fake News*, „Scientific American”, 1 lutego 2017, <https://www.scientificamerican.com/article/pogue-what-facebook-is-doing-to-combat-fake-news/>. ↵
221. Sam Harris, *Free Will*, Free Press, New York 2012, s. 8. ↵
222. Bianca Bosker, *The Binge Breaker*, „Atlantic”, listopad 2016, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/11/the-binge-breaker/501122/>. ↵

223. Jeffrey Dorfman, *Religion Is Good for All of Us, Even Those Who Don't Follow One*, „Forbes”, 22 grudnia 2013, <https://www.forbes.com/sites/jeffreydorfman/2013/12/22/religion-is-good-for-all-of-us-even-those-who-dont-follow-one/#797407a64d79>. ↵
224. Nigel Barber, *Do Religious People Really Live Longer?*, „Psychology Today”, 27 lutego 2013, <https://www.psychologytoday.com/blog/the-human-beast/201302/do-religious-people-really-live-longer>. ↵
225. Allen B. Downey, *Religious affiliation, education, and Internet use*, arXiv, 21 marca 2014, <https://arxiv.org/pdf/1403.5534v1.pdf>. ↵
226. Richard Alleyne, *Humans 'evolved' to believe in God*, „Telegraph”, 7 września 2009, <http://www.telegraph.co.uk/journalists/richard-alleyne/6146411/Humans-evolved-to-believe-in-God.html>. ↵
227. Albert L. Winseman, *Does More Educated Really = Less Religious?*, Gallup, 4 lutego 2003, <http://www.gallup.com/poll/7729/does-more-educated-really-less-religious.aspx>. ↵
228. Akshat Rathi, *New meta-analysis checks the correlation between intelligence and faith*, „Ars Technica”, 11 sierpnia 2013, <https://arstechnica.com/science/2013/08/new-meta-analysis-checks-the-correlation-between-intelligence-and-faith/>. ↵
229. Benedict Carey, *Can Prayers Heal? Critics Say Studies Go Past Science's Reach*, „New York Times”, 10 października 2004, <http://www.nytimes.com/2004/10/10/health/can-prayers-heal-critics-say-studies-go-past-sciences-reach.html>. ↵
230. Jacob Poushter, *2. Smartphone ownership rates skyrocket in many emerging economies, but digital divide remains*, Pew Research Center, 22 lutego 2016, <http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-rates-skyrocket-in-many-emerging-economies-but-digital-divide-remains/>. ↵
231. *Internet Users*, Internet Live Stats, <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>. ↵
232. Rakesh Sharma, *Apple Is Most Innovative Company: PricewaterhouseCooper (AAPL)*, Investopedia, 14 listopada 2016, <http://www.investopedia.com/news/apple-most-innovative-company-pricewaterhousecooper-aapl/>. ↵

233. Karsten Strauss, *America's Most Reputable Companies, 2016: Amazon Tops the List*, „Forbes”, 29 marca 2016, <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/03/29/americas-most-reputable-companies-2016-amazon-tops-the-list/#7967310a3712>. ↵
234. Kathleen Elkins, *Why Facebook is the best company to work for in America*, „Business Insider”, 27 kwietnia 2015, <http://www.businessinsider.com/facebook-is-the-best-company-to-work-for-2015-4>. ↵
235. Jack Clark, *Google Turning Its Lucrative Web Search Over to AI Machines*, Bloomberg, 26 października 2015, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-26/google-turning-its-lucrative-web-search-over-to-ai-machines>. ↵
236. Dana Schuster, *Marissa Mayer spends money like Marie Antoinette*, „New York Post”, 2 stycznia 2016, <http://nypost.com/2016/01/02/marissa-mayer-is-throwing-around-money-like-marie-antoinette/>. ↵
237. *Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results*, Alphabet Inc., 27 października 2016, https://abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q3_alphabet_earnings/. ↵
238. Alphabet Inc., Formularz 10-K za okres do 31 grudnia 2016 (złożony 27 stycznia 2017), s. 23, źródło: strona internetowa Alphabet Inc., https://abc.xyz/investor/pdf/20161231_alphabet_10K.pdf. ↵
239. Yahoo! Finance, dostęp luty 2016, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
240. David Godman, *What is Alphabet... in 2 minutes*, CNN Money, 11 sierpnia 2015, <http://money.cnn.com/2015/08/11/technology/alphabet-in-two-minutes/>. ↵
241. Tanya Basu, *New Google Parent Company Drops 'Don't Be Evil' Motto*, „Time”, 4 października 2015, <http://time.com/4060575/alphabet-google-dont-be-evil/> ↵
242. <http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/>. ↵
243. Danny Sullivan, *Google now handles at least 2 trillion searches per year*, „Search Engine Land”, 24 maja 2016, <http://searchengineland.com/google-now-handles-2-999-trillion-searches-per-year-250247>. ↵
244. David Segal, *The Dirty Little Secrets of Search*, „New York Times”, 12 lutego 2011, <http://www.nytimes.com/2011/02/13/business/13search.html>. ↵
245. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
246. Kyle Pope, *Revolution at The Washington Post*, „Columbia Journalism Review”, jesień/zima 2016, http://www.cjr.org/q_and_a/washington_post_bezos_amazon_revolution.php. ↵

247. Katharine Q. Seeyle, *The Times Company Acquires About.com for \$410 Million*, „New York Times”, 18 lutego 2005, <http://www.nytimes.com/2005/02/18/business/media/the-times-company-acquires-about-com-for-410-million.html>. ↵
248. Bala Iyer i U. Srinivasa Rangan, *Google vs. the EU Explains the Digital Economy*, „Harvard Business Review”, 12 grudnia 2016, <https://hbr.org/2016/12/google-vs-the-eu-explains-the-digital-economy>. ↵
249. Natalia Drozdiak i Sam Schechner, *EU Files Additional Formal Charges Against Google*, „Wall Street Journal”, 14 lipca 2016, <https://www.wsj.com/articles/google-set-to-face-more-eu-antitrust-charges-1468479516>. ↵
250. Alexander Hamilton, *The Papers of Alexander Hamilton*, tom X, grudzień 1791–styczeń 1792, redakcja C. Syrett i Jacob E. Cooke, Columbia University Press, New York 1966, s. 272. ↵
251. Charles R. Morris, *We Were Pirates, Too*, „Foreign Policy”, 6 grudnia 2012, <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/we-were-pirates-too>. ↵
252. Malcolm Gladwell, *Creation Myth*, „New Yorker”, 16 maja 2011, <http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth>. ↵
253. Apple Inc. *The Computer for the Rest of Us*, film reklamowy 2007 (35 sekund), <https://www.youtube.com/watch?v=C8jSzLAJn6k>. ↵
254. *Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on ‘The Future of Journalism’*, The Future of Journalism, 6 maja 2009, <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf>. ↵
255. *Ibid.* ↵
256. *Ibid.* ↵
257. *Ibid.* ↵
258. *Ibid.* ↵
259. Charles Warner, *Information Wants to Be Free*, „Huffington Post”, 20 lutego 2008, http://www.huffingtonpost.com/charles-warner/information-wants-to-be-f_b_87649.html. ↵
260. Marshall Manson, *Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach*, Social@Ogilvy, EAME, 6 marca 2014, <https://social.ogilvy.com/facebook->

[zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach.](#) ↵

261. Malcolm Gladwell, *Creation Myth*, „New Yorker”, 16 maja 2011, <http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth>. ↵
262. Liz Alderman, *Uber’s French Resistance*, „New York Times”, 3 czerwca 2015, https://www.nytimes.com/2015/06/07/magazine/ubers-french-resistance.html?_r=0. ↵
263. Peter Diamandis, *Uber vs. the Law (My Money’s on Uber)*, „Forbes”, 8 września 2014, <http://www.forbes.com/sites/peterdiamandis/2014/09/08/uber-vs-the-law-my-moneys-on-uber/#50a69d201fd8>. ↵
264. Greg Satell, *Peter Thiel’s 4 Rules for Creating a Great Business*, „Forbes”, 3 października 2014, <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/10/03/peter-thiels-4-rules-for-creating-a-great-business/#52f096f754df>. ↵
265. Jessica Wohl, *Wal-mart U.S. sales start to perk up, as do shares*, Reuters, 16 sierpnia 2011, <http://www.reuters.com/article/us-walmart-idUSTRE77F0KT20110816>. ↵
266. Emily Wilson, *Want to live to be 100?*, „Guardian”, 7 czerwca 2001, <https://www.theguardian.com/education/2001/jun/07/medicalseience.healthandwellbeing>. ↵
267. *Ibid.* ↵
268. *Ibid.* ↵
269. C.E. Huggins, *Family caregivers live longer than their peers*, Reuters, 18 października 2013, <http://www.reuters.com/article/us-family-caregivers-idUSBRE99H12I20131018>. ↵
270. Maryanne L. Fisher, Kerry Worth, Justin R. Garcia i Tami Meredith, *Feelings of regret following uncommitted sexual encounters in Canadian university students*, „Culture, Health & Sexuality”, 14 (2012), s. 45–57, doi: 10.1080/13691058.2011.619579. ↵
271. *‘Girls & Sex’ and the Importance of Talking to Young Women About Pleasure*, NPR, 29 marca 2016, <http://www.npr.org/sections/health-shots/2016/03/29/472211301/girls-sex-and-the-importance-of-talking-to-young-women-about-pleasure>. ↵
272. *The World’s Biggest Public Companies: 2016 Ranking*, „Forbes”, <https://www.forbes.com/companies/estee-lauder>. ↵

273. *The World's Biggest Public Companies: 2016 Ranking*, „Forbes”, <https://www.forbes.com/companies/richeмонт>. ↵
274. *LVMH: 2016 record results*, Nasdaq, 26 stycznia 2017, <https://globenewswire.com/news-release/2017/01/26/911296/0/en/LVMH-2016-record-results.html>. ↵
275. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d373368dex991.htm>. ↵
276. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com>. ↵
277. Raport L2, *Big Box Black Friday 2016*, L2 Inc., 2 grudnia 2016, <https://www.l2inc.com/research/big-box-black-friday-2016>. ↵
278. Greg Sterling, *Survey: Amazon beats Google as starting point for product search*, „Search Engine Land”, 28 czerwca 2016, <http://searchengineland.com/survey-amazon-beats-google-starting-point-product-search-252980>. ↵
279. *Facebook Users in the World*, Internet World Stats, 30 czerwca 2016, <http://www.internetworldstats.com/facebook.htm>. ↵
280. *Facebook's average revenue per user as of 4th quarter 2016, by region (in U.S dollars)*, Statista, <https://www.statista.com/statistics/251328/facebooks-average-revenue-per-user-by-region>. ↵
281. Steven Millward, *Asia is now Facebook's biggest region*, Tech in Asia, 1 lutego 2017, <https://www.techinasia.com/facebook-asia-biggest-region-daily-active-users>. ↵
282. Daniel Thomas, *Amazon steps up European expansion plans*, „Financial Times”, 21 stycznia 2016, <https://www.ft.com/content/97acb886-c039-11e5-846f-79b0e3d20eaf>. ↵
283. *Future of Journalism and Newspapers*, C-SPAN, 6 maja 2009, wideo, 5:38:37, <https://www.c-span.org/video/?285745-1/future-journalism-newspapers&start=4290>. ↵
284. Robert Wiblin, *What are your chances of getting elected to Congress, if you try?*, 80,000 Hours, 2 lipca 2015, <https://80000hours.org/2015/07/what-are-your-odds-of-getting-into-congress-if-you-try>. ↵
285. James Dennin, *Apple, Google, Microsoft, Cisco, IBM and other big tech companies top list of tax-avoiders*, Mic, 4 października 2016,

<https://mic.com/articles/155791/apple-google-microsoft-cisco-ibm-and-other-big-tech-companies-top-list-of-tax-avoiders#.Hx5lomyBl>. ↵

286. Michael J. Bologna, *Amazon Close to Breaking Wal-Mart Record for Subsidies*, Bloomberg BNA, 20 marca 2017, <https://www.bna.com/amazon-close-breaking-n57982085432>. ↵
287. <https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-engineering-schools/engineering-rankings/page+2>. ↵
288. *Alibaba passes Walmart as world's largest retailer*, RT, 6 kwietnia 2016, <https://www.rt.com/business/338621-alibaba-overtakes-walmart-volume/>. ↵
289. Jason Lim, *Alibaba Group FY2016 Revenue Jumps 33%, EBITDA Up 28%*, „Forbes”, 5 maja 2016, <https://www.forbes.com/sites/jlim/2016/05/05/alibaba-fy2016-revenue-jumps-33-ebitda-up-28/#2b6a6d2d53b2>. ↵
290. Leslie Picker i Lulu Yilun Chen, *Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of \$25 Billion*, Bloomberg, 22 września 2014, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-22/alibaba-s-banks-said-to-increase-ipo-size-to-record-25-billion>. ↵
291. Alibaba Group, FY16–Q3 za okres do 31 grudnia 2016 (złożony 24 stycznia 2017), s. 10, źródło: strona internetowa Alibaba Group, <http://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/presentation170124.pdf>. ↵
292. Alibaba Group, FY16–Q3 za okres do 31 grudnia 2016 (złożony 24 stycznia 2017), s. 2, źródło: strona internetowa Alibaba Group, http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p170124.pdf. ↵
293. *Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of \$25 Billion*. ↵
294. Alibaba Group Holding Ltd., NYSE:BABA:AMZN, Google Finance, dostęp 12 kwietnia 2017, <https://www.google.com/finance?chdnp=1&chdd=1&chds=1&chdv=1&chvs=Logarithmic&chdeh=0&chfdeh=0&chdet=1467748800000&chddm=177905&chls=IntervalBasedLine&cmpto=INDEXSP%3A.INX%3BNASDAQ%3AAMZN&cmptdms=0%3B0&q=NYSE%3ABABA&nosp=0&fct=big&ei=7vl7V7G5O4iPjAL-pKiYDA>. ↵
295. Nick Wells, *A Tale of Two Companies: Matching up Alibaba vs. Amazon*, CNBC, 5 maja 2016, <http://www.cnbc.com/2016/05/05/a-tale-of-two-companies-matching-up-alibaba-vs-amazon.html>. ↵

296. *The World's Most Valuable Brands*, „Forbes”, 11 maja 2016, <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>. ↵
297. Bruce Einhorn, *How China's Government Set Up Alibaba's Success*, Bloomberg, 7 maja 2014, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-07/how-chinas-government-set-up-alibabas-success>. ↵
298. *Alibaba's Political Risk*, „Wall Street Journal”, 19 września 2014, <https://www.wsj.com/articles/alibabas-political-risk-1411059836>. ↵
299. Scott Cendrowski, *Investors Shrug as China's State Press Slams Alibaba for Fraud*, „Fortune”, 17 maja 2016, <http://fortune.com/2016/03/17/investors-shrug-as-chinas-state-press-slams-alibaba-for-fraud/>. ↵
300. Neil Gough i Paul Mozur, *Chinese Government Takes Aim at E-Commerce Giant Alibaba Over Fake Goods*, „New York Times”, 28 stycznia 2015, <https://bits.blogs.nytimes.com/2015/01/28/chinese-government-takes-im-at-e-commerce-giant-alibaba/>. ↵
301. *JACK MA: It's hard for the US to understand Alibaba*, Reuters, 3 czerwca 2016, <http://www.businessinsider.com/r-amid-sec-probe-jack-ma-says-hard-for-us-to-understand-alibaba-media-2016-6>. ↵
302. Christopher DeMorro, *How Many Awards Has Tesla Won? This Infographic Tells Us*, Clean Technica, 18 lutego 2015, <https://cleantechnica.com/2015/02/18/many-awards-tesla-won-infographic-tells-us/>. ↵
303. Jeff Cobb, *Tesla Model S Is World's Best-Selling Plug-in Car For Second Year in a Row*, GM-Volt, 20 stycznia 2017, <http://gm-volt.com/2017/01/27/tesla-model-s-is-worlds-best-selling-plug-in-car-for-second-year-in-a-row/>. ↵
304. Dana Hull, *Tesla Says It Received More Than 325,000 Model 3 Reservations*, Bloomberg, 7 kwietnia 2016, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-07/tesla-says-model-3-pre-orders-surge-to-325-000-in-first-week>. ↵
305. *Tesla raises \$1.46B in stock sale, at a lower price than its August 2015 sale: IFR*, Reuters, 20 maja 2016, <http://www.cnbc.com/2016/05/20/tesla-raises-146b-in-stock-sale-at-a-lower-price-than-its-august-2015-sale-ifr.html>. ↵
306. *Tesla isn't just a car, or brand. It's actually the ultimate mission – the mother of all missions...*, Tesla, 9 grudnia 2013, https://forums.tesla.com/de_AT/forum/forums/tesla-isnt-just-car-or-brand-its-actually-ultimate-mission-mother-all-missions. ↵

307. L2 Inc., Scott Galloway, *Switch to Nintendo*, YouTube, 30 marca 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=UwMhGsKeYo4&t=3s>. ↵
308. Alyson Shontell, *Uber is the world's largest job creator, adding about 50,000 drivers per month, says board member*, „Business Insider”, 15 marca 2015, <http://www.businessinsider.com/uber-offering-50000-jobs-per-month-to-drivers-2015-3>. ↵
309. Szacunkowe dane Ubera, <http://uberestimator.com/cities>. ↵
310. Laura J. Nelson, *Uber and Lyft have devastated L.A.'s taxi industry, city records show*, „Los Angeles Times”, 14 kwietnia 2016, <http://www.latimes.com/local/lanow/la-me-ln-uber-lyft-taxis-la-20160413-story.html>. ↵
311. Todd W. Schneider, *Taxi, Uber, and Lyft Usage in New York City*, Luty 2017, <http://toddwtschneider.com/posts/taxi-uber-lyft-usage-new-york-city/>. ↵
312. Scott Galloway: *Switch to Nintendo*. ↵
313. Carmel Deamicis, *Uber Expands Its Same-Day Delivery Service: 'It's No Longer an Experiment'*, „Recode”, 14 października 2015, <https://www.recode.net/2015/10/14/11619548/uber-gets-serious-about-delivery-its-no-longer-an-experiment>. ↵
314. Ben Smith, *Uber Executive Suggests Digging Up Dirt on Journalists*, BuzzFeed, 17 listopada 2014, https://www.buzzfeed.com/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists?utm_term=.rcBNNLypG#.bhIEEWy0N. ↵
315. Charlie Warzel, *Sexist French Uber Promotion Pairs Riders With "Hot Chick" Drivers*, BuzzFeed, 21 października 2014, https://www.buzzfeed.com/charliwarzel/french-uber-bird-hunting-promotion-pairs-lyon-riders-with-a?utm_term=.oeNgLXer7#.boMKaOG9q. ↵
316. Chris Welch, *Uber will pay \$20,000 fine in settlement over 'God View' tracking*, The Verge, 6 stycznia 2016, <https://www.theverge.com/2016/1/6/10726004/uber-god-mode-settlement-fine>. ↵
317. Susan J. Fowler, *Reflecting On One Very, Very Strange Year At Uber*, 19 lutego 2017, <https://www.susanjfwolwer.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>. ↵
318. Rip Empson, *Black Car Competitor Accuses Uber Of DDoS-Style Attack; Uber Admits Tactics Are 'Too Aggressive'*, „TechCrunch”, 24 stycznia 2014,

<https://techcrunch.com/2014/01/24/black-car-competitor-accuses-uber-of-shady-conduct-ddos-style-attack-uber-expresses-regret/>. ↵

319. *Drive with Uber*, Uber, <https://www.uber.com/a/drive-pp/?exp=nyc>. ↵
320. Mike Isaac, *What You Need to Know About #DeleteUber*, „New York Times”, 31 stycznia 2017, https://www.nytimes.com/2017/01/31/business/delete-uber.html?_r=0. ↵
321. Walmart, *Lokalizacje sklepów*, <http://corporate.walmart.com/our-story/our-locations>. ↵
322. Adele Peters, *The Hidden Ecosystem of The Walmart Parking Lot*, „Fast Company”, 3 stycznia 2014, <https://www.fastcompany.com/3021967/the-hidden-ecosystem-of-the-walmart-parking-lot>. ↵
323. <http://www.andnowuknow.com/buyside-news/walmarts-strategy-under-marc-lore-unfolding-prices-and-costs-cut-online/jessica-donnel/53272#.WUdVw4nyvMU>. ↵
324. *Desktop Operating System Marketshare*, Net Marketshare, <https://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0> ↵
325. *About Us*, LinkedIn, <https://press.linkedin.com/about-linkedin>. ↵
326. Apurva Bose, *Numbers Don't Lie: Impressive Statistics and Figures of LinkedIn*, BeBusinessed.com, 26 lutego 2017, <http://bebusinessed.com/linkedin/linkedin-statistics-figures/>. ↵
327. International Business Machines Corporation, *Raport roczny za okres do 31 grudnia 2016 (złożony 28 lutego 2017)*, s. 42, źródło: strona internetowa International Business Machines Corporation, <https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html>. ↵
328. *Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home...*, AEIdeas, sierpień 2016, <http://bit.ly/2nHvdfr>. ↵
329. Robert Shiller, *Irrational Exuberance*, Princeton University Press, 2016. ↵
330. https://www.nytimes.com/2017/03/14/books/henry-lodge-dead-co-author-younger-next-year.html?_r=1. ↵
331. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
332. Facebook, Inc., <https://newsroom.fb.com/company-info/>. ↵
333. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵

334. *The World's Biggest Public Companies*, „Forbes”, maj 2016,
<https://www.forbes.com/global2000/list/>. ↵
335. *Ibid.* ↵
336. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
337. *France GDP, Trading Economics*, 2015,
<http://www.tradingeconomics.com/france/gdp>. ↵
338. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
339. *The World's Biggest Public Companies*, „Forbes”, maj 2016,
<https://www.forbes.com/global2000/list/>. ↵
340. Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>. ↵
341. *The World's Biggest Public Companies.* ↵
342. Facebook, Inc., <https://newsroom.fb.com/company-info/>. ↵
343. *The World's Biggest Public Companies.* ↵

Tytuł oryginału: *THE FOUR. The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google*

Copyright © 2017 by Scott Galloway
All rights reserved

Copyright © for the Polish e-book edition by REBIS Publishing House Ltd., Poznań 2018

Informacja o zabezpieczeniach

W celu ochrony autorskich praw majątkowych przed prawnie niedozwolonym utrwalaaniem, zwielokrotnianiem i rozpowszechnianiem każdy egzemplarz książki został cyfrowo zabezpieczony. Usuwanie lub zmiana zabezpieczeń stanowi naruszenie prawa.

Redaktor: Agnieszka Horzowska

Projekt książki: Daniel Lagin

Ilustracje: Kyle Scallon

Projekt i opracowanie graficzne okładki: Liudmila Morozova

Projekt i opracowanie graficzne polskiej wersji okładki: Lucyna Talejko-Kwiatkowska

Wydanie I e-book (opracowane na podstawie wydania książkowego: *Wielka czwórka*, wyd. I, Poznań 2018)

ISBN 978-83-8062-967-7

Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o.

ul. Żmigrodzka 41/49, 60-171 Poznań

tel.: 61 867 81 40, 61 867 47 08

fax: 61 867 37 74

e-mail: rebis@rebis.com.pl

www.rebis.com.pl

Konwersję do wersji elektronicznej wykonano w systemie **Zecer**