

## **БИЗНЕС ПУТЬ: AMAZON.COM**

Создав гигантский сетевой магазин по продаже книг онлайн, Джеф Безос ведет теперь Amazon.com к новым неизведанным горизонтам. Сетевые аукционы, продажа медикаментов и мультимедиа и многое другое — не изменит ли это навсегда облик самого узнаваемого в Интернете веб-сайта? Amazon ищет свое место в новой реальности электронного бизнеса. Так называемая «коррекция рынка» поставила под вопрос будущее электронного бизнеса в целом, но будущее самой Amazon.com выглядит довольно оптимистично.

Новое, переработанное издание книги «Бизнес путь: Amazon.com» повествует о том, как Джеф Безос намеревается вывести свою компанию на стадию прибыльности, развертывая сияющие перспективы перед инвесторами, обещая новые товары и услуги покупателям сайта и предлагая новую бизнес-модель для предпринимателей и лидеров бизнеса. Ребекка Саундерс откроет вам множество ранее неизвестных тайн, расскажет о новых сделках и альянсах, бизнес-схемах и планах суперзвезды электронного бизнеса. «Бизнес путь: Amazon.com» — это вдохновляющий и вдумчивый анализ составляющих успеха и источник бесценных уроков бизнеса для следующего поколения победителей.

**BUSINESS THE**

**BigShots**

# **AMAZON .COM**

# **WAY**

**SECRETS OF THE WORLD'S MOST  
ASTONISHING WEB BUSINESS**

**REBECCA SAUNDERS**



CAPSTONE

РЕБЕККА САУНДЕРС

**Бизнес путь:**  
**AMAZON.COM**

**Секреты  
самого успешного в мире  
сетевого бизнеса**



«КРЫЛОВ»

Санкт-Петербург  
Издательство «Крылов»  
2003

ББК 88  
УДК 316.6  
С 21

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd  
via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any  
form or by any means electronic, chemical or mechanical,  
including photocopying, any information storage or retrieval  
system without a licence or other permission in writing from  
the copyright owners.

**Настоящее издание выпускается с разрешения правообладателя —  
компании Capstone Publishing Ltd.**

**и агентства The Susie Adams Rights Agency, Великобритания.**

Строго воспрещается воспроизведение настоящего издания  
полностью или частично, в любой форме, включая электронную,  
химическую или механическую, ксерокопирование,  
использование любых носителей информации,  
без письменного разрешения Правообладателя.

First published 2001 by Capstone Publishing, Ltd.

**Саундерс Р.**

С 21 Бизнес путь: Amazon.com. Секреты самого успешного в  
мире сетевого бизнеса. — СПб.: Издательство «Крылов», 2003. —  
240 с.

ISBN 5-94371-422-7

«Бизнес путь: Amazon.com» поможет менеджерам, предпринима-  
телям или инвесторам извлечь уроки из замечательной истории успеха  
Amazon. Эта книга — одновременно вдохновляющая история успеха и  
бесценный учебный курс для следующего поколения победителей.

ISBN 1-84112-155-X

ISBN 5-94371-422-7

© Rebecca Saunders, 2001

© Издательство «Крылов», 2003

---

◆

## СОДЕРЖАНИЕ

◆

---

Вступление	
<b>ЧЕЛОВЕК, ПРИДУМАВШИЙ ВЕБ-САЙТ</b> .....	<b>9</b>
1995: Amazon.com развивается .....	12
Ответственный момент .....	17
Коммерческая жилка .....	18
В путь .....	19
Охота за спонсорами .....	24
Абракадабра или Amazon.com .....	25
Вкус славы .....	26
За последние шесть лет .....	28
Идея сама по себе еще ничего не значит .....	31
Глава 1	
<b>ЖИЗНЬ В СЕТИ</b> .....	<b>39</b>
Гибриды .....	43
Правильно поставленная цель .....	45
Возможности Интернета .....	49

## Глава 2

**КАК СОЗДАТЬ НАДЕЖНУЮ КОМАНДУ ..... 53**

Культивируйте командный дух .....	55
В дело вступают профсоюзы .....	57
Возможный выход .....	63
Отвечайте за свои действия .....	64
Кое-что полезное об Интернете .....	69
Новое руководство .....	70
Менеджмент должен соответствовать целям компании .....	70

## Глава 3

**ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ..... 75**

Amazon, 1999 год .....	78
Есть ли у Amazon перспектива? .....	79
Расставляйте приоритеты .....	81
Четко определяйте цель .....	84
Ценность продукции .....	87

## Глава 4

**О ВАЖНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ..... 89**

Что такое брэнд .....	91
Система электронных сообщений в Интернете .....	92
Не забывайте о маркетинге .....	96
Фирменное название и стиль должны стать частью корпоративной культуры .....	98
Название должно соответствовать имиджу компании .....	100
Об именах для брэндов .....	103
Логотип брэнда .....	105
Имя должно внушать доверие .....	106

## Глава 5

**ПРЕДЛОЖИТЬ КЛИЕНТАМ РЕАЛЬНУЮ ВЫГОДУ ..... 109**

Централизация на покупателе .....	111
Знайте своих покупателей .....	112

Обратите похвалы себе на пользу .....	117
Идите на все, чтобы сдержать обещания .....	118
Сосредоточиться на покупателях .....	125

## Глава 6

**СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СИСТЕМУ ОБЕСПЕЧЕНИЯ .....** 129

Определите точки соприкосновения .....	132
Обеспечить сохранность и быстроту доставки .....	134
Рассматривайте ситуацию в целом .....	136
Отношения с поставщиками .....	139
Отправить вовремя, доставить в целости .....	142
Распространение товара как часть стратегического плана .....	146
Постоянно обновлять систему, чтобы обеспечить наличие того, что хотят покупатели .....	146

## Глава 7

**БЫТЬ ЭКОНОМНЫМ .....** 149

Бережливость как стратегическая необходимость .....	152
Когда работа становится слишком тяжелой... ..	152
Бережливость как часть системы ценностей .....	155
Вкладывайте деньги только туда, куда необходимо .....	155
Главные ценности .....	159
Уравновешивать плюсы и минусы .....	161
Три элемента Amazon .....	163
Секрет успешного начала .....	164

## Глава 8

**НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ .....** 165

Успокойте самых осторожных .....	168
Приобретайте, если можете, развивайте, если необходимо ..	169
Подтверждайте лидирующую роль своей компании .....	170
Поднимайте технологическую планку .....	173
Внедрять технологию повсюду .....	180

Быть открытым будущим возможностям .....	181
Глядя в будущее .....	182

## Глава 9

<b>ИЗОБРЕТАТЬ И ВОПЛОЩАТЬ .....</b>	<b>185</b>
Рост или застой .....	190
Одной хорошей идеи недостаточно .....	191
Преимущества объединения .....	194
Удобство потребителя .....	195
Детские сайты .....	197
Всегда и везде .....	200

## Глава 10

<b>РАЗВИВАТЬСЯ С ЛУЧШИМИ .....</b>	<b>203</b>
Новый взгляд на партнерство .....	205
Приобретать целенаправленно .....	210
Торговые синдикаты .....	216
Кризис и партнерство .....	216
Контролировать рост! .....	217
Как насчет программ присоединения? .....	219

## Глава 11

<b>КУДА МЫ ПОЙДЕМ ДАЛЬШЕ? .....</b>	<b>221</b>
Большой вопрос: доходность .....	224
Взгляд прессы .....	226
Это сетевая розничная торговля или Amazon? .....	231



---

Вступление

## **ЧЕЛОВЕК, ПРИДУМАВШИЙ ВЕБ-САЙТ**

---

Лучший способ предсказать будущее — придумать его.

**Алан Кей,**  
директор по исследовательской работе,  
Apple Computer C°



**Н**а протяжении всей истории человечества в мире было множество первооткрывателей во многих сферах жизни. Некоторых из этих людей можно в буквальном смысле назвать первопроходцами — например, известных всем Дэниеля Буна и Дэви Крокета, а также менее прославленных Джима Флетчера и Джима Боуи. Они расчистили дорогу среди чащи и открыли путь для мирных поселенцев.

В мире бизнеса тоже были свои лидеры подобного рода, мужчины и женщины, открывшие возможности для создания нового бизнеса: Уолтон — создатель первой в мире сети супермаркетов, Крок, основавший McDonalds, Форд, построивший одноименную компанию, и многие другие.

Новая экономика дала нам нескольких первооткрывателей в области Интернета, но ни один из них не привлекает столько внимания, как Джеф Безос, основатель и исполнительный директор компании Amazon.com., прославившийся благодаря своему энтузиазму и смелым идеям. У Безоса было замечательное чувство юмора, окружавшие не раз отмечали его удивительную манеру смеяться.

Даже те, кто сомневался в успехе создания сетевого маркета, в душе надеялись, что Безосу все же удастся изменить к лучшему сам способ совершения покупок. Многие в Amazon еще верят, хотя число сомневающихся выросло. Причина тому кроется в отсутствии былого энтузиазма, плохом исполнении или слабом руководстве.

На протяжении шести лет существования компании Джеф Безос проявил себя как лидер. Тем не менее он осваивает пока не исследованную область и, возможно, совершил несколько неверных шагов в попытке расширить бизнес и создать новые брэнды, сделав своей главной стратегией ориентированность на интересы клиента, а также уделив слишком много внимания инфраструктуре, что в конечном итоге стало угрожать убытками самому сетевому бизнесу.

В результате компании пришлось всерьез задуматься над прибыльностью своей деятельности. Конечно, сетевой кризис был не лучшим средством, но он также не оказал существенного давления на Безоса и его команду. Особой роли не сыграло и общее состояние рынка, хотя дела Amazon стали идти хуже.

Некоторые сомнения по поводу начинающей фирмы переросли в недоумение: когда же Amazon.com будет приносить прибыль? Сам Безос, безусловно являясь «одной из самых значимых в своем кругу фигур», стал неоднократно повергаться критике. На сайте журнала *Forbes* появился отчет о продаже акций компании, осуществленной в начале февраля 2001 года, как раз перед появлением оценки аналитической компании Лерман, свидетельствующей об убытках компании. Для одного из богатейших людей получать 12, 2 \$ со сделки, имея 4,7 млрд долларов, — плохой результат.

## **1995: AMAZON.COM РАЗВИВАЕТСЯ**

Основанный в июле 1995-го, крупнейший в мире книжный магазин Amazon.com к началу 1999 года превратился в гигантский супермаркет с «самым ши-

роким в мире ассортиментом». К середине 2001-го Amazon.com мог похвастаться 19-миллиардной рыночной стоимостью, капитализацией в 1 млрд, выпуском акций на открытом рынке и, что самое главное, — одним из самых гениальных реформаторов в современной торговле — Джефом Безосом.

На фоне этих данных долгосрочный долг Amazon составлял 2,1 млрд долларов, и компании еще предстояло стать доходной к новому тысячелетию. Обещая сделать компанию прибыльной к 2001 году, Безос предложил использовать только текущий доход, но не основной. Это потребовало сокращения штата, и 1300, или 15%, работников были уволены. Вместе с этим был закрыт один из распространительных центров компании в Сиэтле. Для некоторых инвесторов это было равносильно признанию Безоса в том, что схема бизнеса, на которой построена компания, ошибочна.

С самого начала Безос отмечал, что компании Amazon предстоит длительная фаза развития, он называл ее «фазой инвестирования», когда деньги должны будут вкладываться в расширение брэнда и улучшение качества услуг. Идея, лежавшая в основании компании, предполагала, что прибыль будет увеличиваться за счет самого объема бизнеса, так как компания работает с огромным количеством клиентов и предлагает множество разнообразной продукции. Но на практике оказывается, что темп продаж снижается, несмотря на растущее количество новых товаров, предлагаемых на сайте. Резкое снижение продаж произошло в самый разгар горячего для всех торговых компаний сезона. Если в третьем квартале

2000 года объем продаж увеличился на 79%, то к четвертому кварталу рост составил всего 44%. Согласно оценке Национальной торговой федерации, общий рост объема продаж составил 49% во время праздничного сезона.

Данные за первый квартал в первый год нового тысячелетия были немного оптимистичнее. К примеру, можно было смело ожидать, что объем продаж достигнет 695 млн долларов вместо запланированных 670 млн. Лучшим же результатом стал рост валовой прибыли – 25% вместо ожидаемых 22%. Этот факт тем не менее не вызывал особого воодушевления у инвесторов. «Надеюсь, что мы еще получим более точные данные о росте прибыли», – отметил Легг Мейсон, аналитик из Holly Gustafson. Скот Ример из S. G. Cowen назвал отчет компании о прибыли «несколько завышенным» и так пояснил свои сомнения: «А что, если это – результат всего лишь одной сделки, например, крупный платеж от одного из партнеров по сети, такого как Toys „R“ Us?» «Никто точно не знает подробностей сделки с Toys „R“ Us», – заявил он в беседе с Пенелопой Патсунс из *Forbes*, имея в виду партнерское соглашение компаний, по которому Amazon предоставляла клиентскую базу для сайта toysrus.com.

«Нет сомнений в том, что Amazon получила солидный куш с тех 150 млн, которые Toys „R“ Us заработала на продажах во время праздников, и, может быть, этот платеж поступил только после первого квартала».

Позднее Безос объявил, что рост в крупнейших и самых доходных отраслях – книги, музыка и видео – за-

медлился, а продажа электроники, которая считалась самым динамично развивающимся бизнесом, не приносила денег. Тут возникает вопрос о разумности самой системы. Производители с мировым именем (Sony, Panasonic, Pioneer, Toshiba и другие) продают товары через своих интернет-дилеров — BestBuy.com, Sears.com и Wal-mart.com, но никак не через Amazon, которой приходится покупать права на торговлю их продукцией у дистрибьютеров по более высокой цене. «Это тяжелое бремя», — говорит Безос. Между тем он надеется, что ситуация изменится к лучшему, как это произошло с основными товарами компании — книгами, аудио- и видеопродукцией. Но все же бытовая электроника (вторая по величине и темпам развития категория продукции) для компании — источник образования скорее задолженности, чем прибыли. Так как перекупка прав на продажу у дистрибьютеров наносит серьезный финансовый ущерб Amazon, скидки, гарантии и другие услуги производителей становятся недоступными.

Даже если бы Amazon установила очень выгодные партнерские отношения с одним из дилеров, такое сотрудничество все равно ударило бы по карману.

Одни из таких партнеров прервали сотрудничество, другие разорились, как, например, Pets.com — компания, которой не помогли ни хорошая реклама, ни консультации экспертов Amazon. Если компания обзаводится все большим числом партнеров, инвесторы будут приветствовать заключение таких сделок, как, например, с Borders Group. Конечно, Borders.com не делает Amazon намного стабильнее, но сама идея, если ее последовательно претворять в жизнь, может со временем сделать компанию прибыльной. Суть

сделка заключалась в том, что Borders.com. за определенную плату использовала разработки по созданию сайтов и околосистемную поддержку Amazon. Аналогичные сделки с крупнейшими торговцами, например, с BestBuy.com, торгующей электроникой, могли бы принести реальный доход. Ример отмечает, что «идея превращения Amazon в ресурсную базу для других компаний очень удачна и перспективна, тем более что произошел спад в самой прибыльной сфере компании – в продажах книг, аудио- и видеопродукции, которые составляли 60% от общего объема продаж. К тому же и другие основные направления тоже начали приносить убытки».

По словам Римера, Amazon использует всего лишь 40% своих производственных мощностей, а это породило слухи о намерениях компании в будущем использовать заемные ресурсы.

Одним словом, для Amazon наступили нелегкие времена. Можно только предположить, что будет дальше. Результаты деятельности компании превзошли многие ожидания Безоса во всем, кроме одного – прибыли. На сегодняшний день каждая двадцатая книга покупается через Amazon.com. Доход компании составляет 3 млрд долларов в год, она входит в 40 самых крупных брэндов в мире. Однако первоначальный план – заработать 5 млрд по истечении пяти лет – остался невыполненным. Размеры бизнеса значительно превышают планируемые Безосом изначально, и у компании множество долгов, а деньги тратятся впустую только для того, чтобы остаться на плаву. Рави Сурия, специалист по инвестированию и бывший эксперт Lehman Brothers, предположил, что компания



исчерпала свои финансовые возможности. По словам Безоса, это утверждение ложно.

Если сравнивать процесс развития Amazon с кинофильмом, то можно сказать, что первая часть закончилась «хеппи-эндом». А вот как закончится вторая — пока еще не ясно, хотя я, как и большинство тех, кто с интересом наблюдает за деятельностью компании, имею особое мнение на этот счет, которым и поделюсь с вами в 11-й главе.

Итак, вот что было в первой части.

## **ОТВЕТСТВЕННЫЙ МОМЕНТ**

На первый взгляд, начало походило на сценарий для двухчасовой кинокартины. Тот факт, что конечный результат можно было наблюдать на экране, хоть и на компьютерном, оправдывает такое сравнение, тем более что увлекательность действия, а также мужество и энтузиазм главного героя очень напоминают именно сюжет кинофильма. Джеф Безос, молодой мужчина тридцати лет (его мог бы хорошо сыграть Джимми Стюарт или Шеви Чейз), решает оставить прибыльную работу на Уолл-Стрит и вместе с женой и собакой переселяется на запад страны, где составляет проект компании, специализирующейся на сетевой торговле. А за два месяца до этого — в апреле 1994 года — наш герой Джеф Безос, финансовый менеджер, работая в Нью-Йорке и листая страницы Интернета, сталкивается со следующими данными: количество пользователей Интернета каждый месяц возрастает на 2300%. Многих такая информация могла

поразить, но не подвигнуть к действию. Для Безоса это явилось откровением, и он, ничего никому не сказав, задумал заняться сетевым бизнесом.

Обнаружив такой статистический факт, он почувствовал себя просто обязанным что-то предпринять. Он был буквально вынужден немедленно перейти к действию, а иначе жалел бы об этом всю оставшуюся жизнь. Мысль о том, что при таких темпах роста имеет значение каждая секунда, не давала ему покоя. В интервью одному репортеру Безос говорил: «Я решил, что когда мне будет восемьдесят, я не пожалею, что оставил престижную работу и не упустил такой шанс».

## **КОММЕРЧЕСКАЯ ЖИЛКА**

Зная, насколько Безос увлекается высокими технологиями, а также учитывая его предпринимательские способности, можно было легко предугадать такую реакцию. Сэм Уолтон, основатель сети супермаркетов, писал в своей книге «Сделано в Америке» о том, что многие люди думали, будто вся сеть магазинов Wal-Mart была придумана Уолтоном совершенно случайно, когда ему было уже около сорока лет. Однако это не совсем так. Его первый магазин и все последующие явились следствием того, что он «просто не мог остановиться на достигнутом». То же самое относится и к Безосу. В возрасте 14 лет он твердо решил стать или космонавтом, или физиком, — главное, чтобы заниматься чем-то очень высокотехнологичным. Гараж родителей постепенно заполнялся различными приспособлениями для первых конструкторских опытов. Будучи учеником старших классов, он основал свою первую фирму — Ин-

ститут Мечты (DREAM Institute), целью которой было развивать творческое мышление у подростков. Таким образом Безос смог заработать, взимая плату даже с брата и сестры. После получения диплома с отличием в Принстонском университете, где он специализировался на программировании и инженерии, Безос пошел по стопам отца и деда. Отец его работал инженером в Exxon, а дед был менеджером в Комитете по атомной энергии. По окончании университета Безос начал работать в компании FITEL, занимающейся разработкой технологических процессов. Затем он перешел в Bankers Trust, где занимался компьютерным оснащением — оно играло значимую роль во всей системе управления и приносило 150 млрд долларов прибыли.

## В ПУТЬ

В течение двух месяцев Безос изучал возможности организации торговли через Интернет, затем он оставил свою работу в фирме D. E. Shaw & Co, упаковал вещи и вместе с женой отправился в западном направлении, по словам хорошо осведомленных людей, не имея представления, куда точно он едет. Сначала Безос определил 20 наименований товаров, которыми можно торговать через Интернет, после этого тщательно изучил рынок пяти основных — книг, дисков, видеокассет, дискет и жестких дисков (интересно отметить, что все эти товары теперь доступны либо напрямую, либо косвенно на его сайте). Предметом наибольшего беспокойства для Безоса был размер смежных рынков. Другим немаловажным фактором являлась цена. Он стремился найти недорогой товар, чтобы развеять страх потребителей по поводу суще-

ствовавшего в то время предубеждения против сетевой торговли. Товар также должен был обладать достаточным разнообразием. В результате его выбор пал на книжную продукцию по следующим причинам:

- Книжный рынок – это 82-миллиардная прибыль.
- Книги – недорогой товар.
- Количество различных наименований внутри товарной группы достигает трех миллионов.

И все же Безос до сих пор не знал, где он оседет. У него было четыре варианта: Портланд в штате Орегон, Лейк Тахоу в Неваде, Боулдер в Колорадо и Сиэтл в Вашингтоне. Безос хотел поселиться в штате, где не существовало бы административного налога, где были бы квалифицированные кадры и где бы имелась развитая сеть книготорговли. Итак, направившись со всем семейством дальше на запад, Безос отправил все свои вещи отдельно в грузовике и договорился с водителем, чтобы тот позвонил ему на мобильный телефон для дальнейших указаний. Проехав полстраны, Безос выбрал Сиэтл, где располагалась дистрибьютерская книжная сеть Ingram, распространявшая 60% книжной продукции.

В пути мобильный телефон использовался также и для размещения начального капитала и поиска вице-президента новой компании. Таково начало основания Amazon.

Поселившись в Сиэтле, Безос и три его компаньона установили в гараже компьютеры и принялись за

разработку программы, которая и должна была явиться основой компании. Какое-то время потребовалось и для того, чтобы собрать необходимые средства. Безос вспоминал, что он и его коллеги часто проводили время за обсуждением этих вопросов в кафе компании Barnes & Noble, которая, по иронии судьбы, впоследствии стала основным конкурентом Amazon на книжном рынке.

### БИОГРАФИЯ ДЖЕФА БЕЗОСА

**1986:** Заканчивает с отличием Принстонский университет по специальности «электронная инженерия и программирование».

**1986—1988:** работает в компании FITEL (Нью-Йоркская компания, специализирующаяся на разработках в области высоких технологий).

**1988—1990:** работает в Банковской организации.

**1990—1994:** работает в D. E. Show & C°.

**Февраль 1994:** компания Barnes & Noble начинает завоевывать сеть.

**Июль 1994:** основывает Amazon.com.

**Май 1997:** Amazon.com становится широко известной компанией.

**Июль 1997:** Amazon.com начинает сотрудничать с Yahoo!.

**Июль 1997:** Amazon.com становится эксклюзивным дистрибьютером книжной продукции Excite.

**Сентябрь 1997:** Amazon.com становится эксклюзивным дистрибьютером книжной продукции Prodigy.

**Октябрь 1997:** Amazon.com становится эксклюзивным дистрибьютером издательства Alta Vista.

**Октябрь 1997:** Amazon.com и Netscape объявляют о крупной сетевой сделке.

**Ноябрь 1997:** Amazon.com и @Home Network подписывают контракт.

**Ноябрь 1997:** Amazon открывает второй торговый центр.

**Декабрь 1997:** Amazon.com и Geo Cities заключили сделку по продаже книжной продукции.

**Декабрь 1997:** Amazon.com полностью возвращает кредит на 74 млн долларов.

**Февраль 1998:** Количество участников Объединенной программы Amazon.com превышает 30 000.

**Март 1998:** Компания образует новый проект для детей Amazon.com Kids.

**Май 1998:** Amazon.com покупает Bookpages и Telebook, таким образом завоевывая рынок Великобритании. Приобретает кинематографическую базу данных.

**Июнь 1998:** Amazon начинает продавать музыкальную продукцию.

**Июль 1998:** Amazon начинает сотрудничать с финансовым сайтом компании Intuit и переходит на более современное оборудование.

**Август 1998:** Amazon покупает PlanetAll и Junglee Corporation.

**Сентябрь 1998:** Amazon и Yahoo! подписывают Всемирное торговое соглашение.

**Октябрь 1998:** Amazon выходит на европейский книжный рынок.

**Ноябрь 1998:** Microsoft наделяет Amazon правом быть первой компанией, осуществляющей торговлю на MSN.

**Ноябрь 1998:** Amazon добавляет в свой ассортимент видеопroduкцию, а также подарочную продукцию.

**Январь 1999:** Amazon открывает третий дистрибуторский центр.

**Январь 1999:** Зафиксировано рекордное количество покупателей в праздничное время.

**Февраль 1999:** Amazon приобретает часть акций Drugstore.com.

**Февраль 1999:** Amazon вкладывает деньги в Drugstore.com.

**Март 1999:** Amazon инвестирует Pets.com.

**Март 1999:** Amazon организывает аукцион в Сети.

**Апрель 1999:** Amazon покупает LiveBid.com — интернет-провайдер аукционов.

**Апрель 1999:** Amazon присоединяет к себе Канзасский дистрибуторский центр, так как размеры компании уже не отвечают темпам роста бизнеса.

**Апрель 1999:** Amazon запускает проект поздравительных открыток.

**Май 1999:** Amazon инвестирует HomeGrocer.com.

**Май 1999:** Amazon заявляет о своих намерениях расширить размер компании, чтобы отвечать растущему обороту.

**Июль 1999:** Amazon становится первой сетевой компанией, предлагающей своим покупателям музыкальные записи.

**Июль 1999:** Открывается Amazon Toys.

**Июль 1999:** Открывается Amazon Electronix.

**Сентябрь 1999:** Открывается Amazon Shops, где каждый может выставить на продажу свои товары.

**Ноябрь 1999:** К Amazon присоединяются четыре новых сетевых магазина: Software, Video Games, Gift Ideas, Tools, Hardware.

**Ноябрь 1999:** Amazon запускает проект «Загадай Желание».

**Ноябрь 1999:** Amazon начинает сотрудничать с Sothebys через сайт Sothebys.Amazon.com, продавая подлинные произведения искусства.

**Декабрь 1999:** Джеф Безос выбран человеком года, согласно рейтингу журнала *Time Magazine*.

**Январь 2000:** Amazon представляет новый логотип.

**Январь 2000:** Amazon совместно с компанией Audible предоставляет новую услугу в Сети — горящая линия.

**Апрель 2000:** открываются Amazon Lawn и Patio.

**Май 2000:** открывается Amazon Kitchen.

**Июль 2000:** Amazon отмечает свое пятилетие. Количество клиентов составило 20 млн.

**Ноябрь 2000:** Amazon начинает сотрудничать с Toys «R» Us.

**Апрель 2001:** Amazon начинает сотрудничество с Borders.com, оказывая поддержку в осуществлении продаж.

## ОХОТА ЗА СПОНСОРАМИ

Удачно составленный бизнес-план помог Безосу посадить за стол переговоров двух крупных инвесторов Kleiner Perkins Caulfield Byers и Humber Winblad. Несмотря на свои связи с нью-йоркским финансовым рынком, Безос в поисках начального капитала обратился в Силиконовую долину. В то время фирмы на западе страны были более заинтересованы в инвестировании развития технологий, чем ком-



пании на восточном побережье. Согласно оценкам Coopers&Lybrand, западные фирмы вкладывали в развитие Интернета в три раза больше своих восточных соотечественников.

Джон Доэр из Kleiner Perkins добился на переговорах права спонсировать Amazon. Подробности этих переговоров от Эн Уинблад описаны в книге Стивена Сегаллера «Краткая история Интернета». По воспоминаниям Уинблад, Безос говорил: «Я ничего, совершенно ничего не знаю о книжном рынке. Зато я смогу хорошо их продавать, а все остальное уже не важно». Продавая книги через Интернет, Безос не сомневался в том, что он полностью изменит книжную индустрию.

### **АБРАКАДАБРА ИЛИ AMAZON.COM**

В июне 1995 года появилась на свет сетевая компания по продаже книг Amazon.com Books. Безосу сначала нравилось имя Кадабра, но из-за сходства этого слова с английским cadaver, что в переводе означает «труп», название пришлось заменить — компанию назвали Amazon. Сознывая, насколько важна в деле, особенно в сетевом бизнесе, символика, Безос намеренно решил дать своему детищу имя самой большой в мире реки, заявляя журналистам, что, подобно Амазонке, его компания станет тоже самой большой в своей области. Однако, несмотря на столь громкое имя, первые несколько недель Безосу самому на своем джипе пришлось выполнять погрузку и отправку книг на почту.

## ВКУС СЛАВЫ

Как будет видно из дальнейшего повествования, Безос обладал недюжинными лидерскими и управленческими способностями. Бесспорно, одним из его талантов является умение найти подход к каждому, с кем приходится сотрудничать, — с клиентами, партнерами, инвесторами и представителями деловых кругов. Его успешная и грамотная работа с прессой начала приносить свои плоды в марте 1997 года, когда он выставил на продажу 2,5 млн простых акций. Успешную продажу всех акций можно объяснить только хорошей рекламой. А год назад его сайт был представлен на обложке *Wall Street Magazine*. Джеймс Роменеско, обозреватель журнала *Knight – Ridder / Tribune Business*, сказал тогда, что лучшего способа представиться всему финансовому миру нельзя было и придумать, тем более что многие инвесторы в то время были склонны вкладывать деньги в заведомо прибыльный бизнес, связанный с Интернетом. Испытывая огромное желание осваивать новые сферы, подобно золотоискателям, отправившимся в поисках несметных сокровищ на прииски в Калифорнию, инвесторы буквально жаждали вложить деньги и таким образом быть причастными к новому веянию мирового бизнеса — электронной коммерции. Своим успехом Amazon.com обязана не только тем уникальным возможностям, которые компания открыла миллионам читателей по всему миру, но также и великолепным знаниям Безоса в области Интернета, какими не обладал ни один коммерсант. Главной победой было то, что в большинстве печатных изданий компания фигурировала как чрезвычайно успешная, несмотря на тот факт, что Amazon пока еще не прино-

сила прибыли. Оценки экспертов и своего рода романтическая возможность участвовать в совершенно новом неизведанном предприятии, помогая молодому предприимчивому бизнесмену, — все это явилось стимулом для увеличения цены акций в течение одной сессии с 15 до 23,5 доллара.

У финансовых специалистов имелось неоднозначное мнение по поводу реальной стоимости компании, но Безос, не новичок в этой области, приложил немало усилий для создания хорошего имиджа Amazon. Как пишет Чарльз Фомбрун в книге «Репутация: оценка стоимости через имидж компании», деловая репутация имеет прежде всего экономический смысл, а следовательно, является важным критерием для инвесторов. «Инвесторам важнее видеть, — пишет он, — надежного и уверенного лидера, чем стабильную организацию в целом». Прекрасно это понимая, Безос делал очень смелые заявления в прессе, дабы вселить оптимизм в инвесторов по поводу данных ранее обещаний расширять компанию, совершенствовать технологию и улучшать качество услуг. Вот, например, одно из них: «Мы хотим, чтобы наши клиенты получали удовольствие, совершая покупки».

Уже тогда, сталкиваясь с замечаниями по поводу недостаточной прибыльности компании, Безос отвечал: «В настоящее время наша основная задача — представить компанию широкой публике. Концентрироваться на чем-либо другом было бы неразумно. Для молодой компании вовсе не так уж и необычно не приносить прибыли на первых порах и жить за счет инвестированных средств. Наоборот, было бы удивительно, если бы такая компания имела высокую

рыночную стоимость». Далее в своих рассуждениях Безос проводит аналогию с высокотехнологичными компаниями, указывая на их поддержку среди населения. «Люди поддерживают нас, — продолжал он, — потому что Интернет позволяет создавать брэнды гораздо быстрее, чем это обычно делалось. Соответственно, теперь все можно делать в более краткие сроки».

### **ЗА ПОСЛЕДНИЕ ШЕСТЬ ЛЕТ**

С тех пор, безусловно, многое изменилось. Когда Amazon только появилась на рынке, у компании не было серьезных конкурентов, как не было и других фирм, определяющих ситуацию на этом рынке. Наиболее значимый поставщик — компания Barnes & Noble — обладала лишь одной десятой долей рынка и к тому же никак не была представлена в Интернете. Теперь, когда книжная продукция широко представлена в сети такими крупными компаниями, как Barnes & Noble, а также второй по величине — Borders, Amazon все же пользуется почетным правом называться основателем сетевой индустрии. Компания расширила свой ассортимент, начав продавать CD, видеопродукцию, туалетные принадлежности, товары для животных и бакалейные товары, а также стала предоставлять такие услуги, как аукцион в Сети и создание поздравительных открыток. Такой размах позволил занять Amazon.com одну из основных позиций на рынке, дав возможность конкурировать на равных с другими фирмами как в Сети, так и за ее пределами.

В то время было гораздо легче отмахиваться от вопросов о прибыльности компании, в конце концов,

многие успешные компании становились прибыльными только через несколько лет. Безос полагал, что первоначальная ориентация на прибыльность может отвлечь внимание руководства от того, что, по его мнению, способствовало ежедневному привлечению клиентов, — от положительного общественного мнения. Воспроизводство с прибылью могли и подождать.

Тогда многие инвесторы были настроены не столь оптимистично, советуя клиентам действовать с осторожностью, но были и такие, кто смотрел на компанию с оптимизмом, кто признавал лидерство Amazon в сетевой торговле, способность компании предоставлять качественные услуги, богатый ассортимент, доступный через нажатие нескольких клавиш, а также возможность быстро определить, какой товар пользуется спросом, и начать осваивать новый рынок. В то время как компания сталкивалась с обычными для торговых фирм сложностями, многие видели преимущество Amazon в возможности быстро привлекать покупателей на свои сайты.

Никто не предполагал, что из-за интенсивного роста для того, чтобы сохранить существующий уровень услуг, компании потребуется создавать дистрибьютерские центры по всему миру. Невозможно было также предугадать, что Amazon будет и дальше предоставлять скидки и бесплатную доставку. По оценке одного настроенного против Amazon инвестора, это все равно что вместе с каждой заказанной книгой отправлять клиенту еще и чек на 10 долларов.

На самом деле сумма могла и превышать 10 долларов, так как рынок компании не ограничивался толь-

ко книжной продукцией. По прошествии нескольких лет Amazon стала продавать не только книги, видеокассеты, диски, но и более широкий спектр товаров, начиная с дачной мебели, домашних инструментов, заканчивая (!) автомобилями, хотя крупногабаритные товары не были основным направлением компании. В конце концов Amazon запустила программу под названием «Избавься от мусора». Под *мусором* понимались все товары, продажа которых через Интернет не имела смысла. Как-то во время предпраздничной суматохи Безос и Джеф Уилке, вице-президент по продажам, пришли к выводу, что на сборку раскладного стула уходит 20 минут. «Для нас это было непозволительно», — заявил Уилке журналистам. Он добавил: «Я сомневаюсь, что люди покупают такого рода товары через Интернет. Книги, диски, видеокассеты пользуются гораздо большим спросом, чем товары долгосрочного пользования, например, стулья или строительные инструменты для дома».

Такова история компании, такой, какой мы ее знаем сейчас. В ходе дальнейшего повествования вы узнаете о новых возможностях и проектах Amazon. В 11-й главе вы познакомитесь с различными мнениями инвесторов и специалистов по поводу компании, сетевых продаж, а также роли Интернета в бизнесе.

Что бы ни случилось с компанией в дальнейшем, ее опыт останется классикой в сетевом бизнесе, а точнее — в сфере продаж. История становления Amazon будет изучаться не один год, наподобие таких инноваторов в области технологий, как Apple, Microsoft, Dell Computer и другие. Для тех же, кто стремится по-

пробовать себя в сетевом бизнесе, наиболее интересными покажутся действия, которые предпринимал сам Джеф Безос.

### **ИДЕЯ САМА ПО СЕБЕ ЕЩЕ НИЧЕГО НЕ ЗНАЧИТ**

Безос говорил, что генерировать идеи просто. Но вот претворять их в жизнь крайне сложно. Большинство руководителей с этим согласятся. Те, кто непосредственно занимался составлением планов или продумывал порядок дальнейших действий, на деле убеждались, что задуманное не всегда осуществляется. Обобщая опыт многих руководителей, Безос подтверждал, что самое трудное — воплотить идею в жизнь.

Безос добился для Amazon звания самого крупного и известного сайта. Теперь ему приходится доказывать, что компания приносит прибыль. Рассматривая деятельность Amazon, можно выделить следующие основные принципы компании:

- **Принцип № 1:** изучить суть сетевого бизнеса. Прежде чем основать компанию и выбрать место ее расположения, Безос тщательно изучил ситуацию на книжном рынке. Но самое главное — он изучил Интернет. И все равно здесь может подстерегать опасность. Не совершил ли он ту же ошибку, что и другие его коллеги?
- **Принцип № 2:** собрать команду уверенных профессионалов. С момента основания компании в

ней сменился весь штат менеджеров. Сначала Безосу были нужны специалисты в области Интернета, затем в области розничной торговли. Ему также пришлось прибегнуть к такой непопулярной мере, как сокращение штата, что в результате отрицательно сказалось на его отношениях с коллективом. Что же произошло? Об этом поговорим позже.

- **Принцип № 3:** поставить цель. Безос признавал, что цели могут меняться, а также понял, насколько важно расставлять приоритеты.
- **Принцип № 4:** создать бренд. Осуществляя деятельность компании, Безос продемонстрировал, что фирменный стиль и название значат очень многое как для клиентов, так и для инвесторов.
- **Принцип № 5:** привлекать клиентов выгодными предложениями. Это означает не только создание гибкой системы скидок, но и богатого ассортимента товаров, а также высокого уровня обслуживания. Можно пойти еще дальше. Помимо скидок можно предложить систему быстрого поиска, почтовые услуги, оплату кредитными картами через Интернет и организацию моментальной доставки приобретенных товаров.
- **Принцип № 6:** создать сеть. Для нормального функционирования своего гигантского сайта Безос создал целую инфраструктуру. Однако, несмотря на важность качества услуг, не превышает ли размер этой инфраструктуры потребности самого бизнеса?



- **Принцип № 7:** быть бережливым. Безосу приходится потуже затягивать пояс, и причина тому — низкий уровень прибыли. Вначале ему были нужны деньги для создания брэнда, теперь ему приходится сокращать штат и текущие расходы, чтобы выполнить свои финансовые обязательства.
- **Принцип № 8:** совершенствовать технологию. Достаточно всего лишь посетить сайт Amazon и воспользоваться услугами компании, чтобы убедиться в ее высочайшем технологическом уровне.
- **Принцип № 9:** не останавливаться на достигнутом. Это должно стать правилом для каждого, кто занимается сетевым бизнесом. Сегодня в Интернете выживает самый быстрый и активный.
- **Принцип № 10:** расти с партнерами, приобретая новый опыт. На второй год деятельности Amazon выдвинула концепцию организации совместных продаж, объединившись с более чем 100 000 сайтов, включая несколько основных порталов. Такого рода сделки позволили увеличить темпы роста и расширить ассортимент товаров, а также открыли новые перспективы развития.

### ПЕРВЫЕ КОММЕНТАРИИ

Обозреватели брали интервью у многих инвесторов, пытаясь узнать их мнение об Amazon. Приводим выдержки из нескольких различных изданий. Более поздние комментарии в главе 11.

«Amazon символизирует полный провал в такой сфере, как сетевые продажи... Они оказались за бортом».

*Кейт Бенжамин,  
эксперт в области Интернета для VapcAmerica.  
Робертсон Стевенс, Сан Франциско, 1997*

О различиях между Amazon и Barnes & Noble:

«Разница между двумя компаниями заключается в том, что Amazon всего лишь новичок в книжной индустрии, хоть и очень стремительно развивающийся. Все же издатели в первую очередь ориентируются на тех, кто в состоянии продать миллионы и миллионы книг, а это — Barnes & Noble». И еще: «У Amazon лучше, чем у кого-либо другого, получилось создать магазин для людей. Они только что заключили сделку с AOL и Yahoo! и таким образом глубже проникли в сеть Интернета. Магазины Amazon встречаются в Сети гораздо чаще остальных. Им предстоит жестокая схватка с Barnes & Noble».

*Бил Басс, аналитик,  
Forrester Research, 1997*

«Несмотря на то что компания Bertelsmann AG приобрела 50% акций Barnes & Noble и несмотря на планы других сайтов создать сеть магазинов в Интернете, Amazon по-прежнему остается сильнейшим конкурентом».

*Петер Красиновский,  
вице-президент Arlen Communication,  
ноябрь 1998*

Постоянно внося разнообразие в каждую товарную линию, Amazon тем самым становится все более конкурентоспособной. По этому поводу возник следующий комментарий:

«Amazon теперь сама может контролировать свою судьбу, и это выгодно скажется на ценах».

*Стив Лебоу, председатель,  
Всемирная торговая ассоциация,  
Лос-Анджелес, октябрь, 1998*

«Безосу понадобится приложить немало усилий, чтобы создать свою собственную систему доставок и не зависеть больше от других компаний».

*Джей М. Тененбаум,  
председатель, CommerceNet  
(Торговая ассоциация 500 сетевых компаний)*

Комментарий по поводу покупки Jungle и его дальнейшего использования:

«На прилавках Amazon могут оказаться самые разнообразные товары, но покупатели будут требовать упрощения системы».

*Дженни Комз,  
аналитик, Hambrecht & Quist, Inc.*

«Я думаю, что у Amazon верная стратегия. Используя возможности Интернета, можно создать так много, можно быстро расти и развиваться. Масштабы деятельности будут играть определяющую роль. Чем больше товаров вы продаете по сходной цене, тем больше прибыли вы будете получать».

*Скот Элби, аналитик, ABN Amro*

«Некоторые думали, что проникновение гигантских супермаркетов в Интернет ни к чему хорошему не приведет. Но в данном случае все вышло по-другому... Я думаю, Безосу будет сопутствовать успех, успех по-калифорнийски,

и это — его предназначение. Он всегда остается верен главному принципу — думать о клиенте».

*Джейн Гарднер,  
сотрудник медиа-центра Amazon*

По поводу расширения бизнеса:

«Нельзя изменять собственному стилю. Amazon была известна как компания, продающая книги и музыку. А теперь она собирается превратиться в торговый центр?»

*Дэйвид Симонс,  
Digital Video Investment, Нью-Йорк*

«Amazon — это целеустремленная команда, которая думает о своих клиентах в Интернете. Им не нужны другие специалисты. Обычные продавцы на улицах, естественно, знают и понимают в торговле, но они не осознают, насколько технология влияет не только на них, но и на всю экономику в целом. Тех, кто хорошо разбирается в сетевой торговле, не так уж и много».

*Бад Марголис,  
специалист по торговле через Интернет,  
Лондон, август, 1998*

Реакция инвесторов, которые познакомились с компанией на деле:

«Одно из самых больших достижений Безоса — это то, что люди, которые покупают акции компании, покупают в Amazon книги».

*Халси Майнор,  
президент компании CNET Inc., Online Network*

«Некоторых сетевых торговцев пугает постоянная диверсификация Amazon — единственной верной стратегией

в этой конкурентной борьбе может стать специализация на одном товаре или услуге».

*Николь Вандербиль,  
аналитик, Jupiter Communications,  
Нью-Йорк*

«Очень скоро на арену выйдут новые крупные компании. Я думаю, что когда это случится, рынок сильно изменится».

*Джонатан Коен, первый вице-президент  
и главный специалист по Интернет-технологиям  
компании Merrill Lynch*

«Они много работали, чтобы удержать клиентов. Их преимущество состоит в том, что они не отвлекаются ни на какой другой вид деятельности, в то время как их конкуренты из числа реальных супермаркетов только начинают исследовать Интернет. Их доля рынка всего лишь на несколько сот миллионов долларов меньше доли Barnes & Noble — даже обидно, правда? Это вызывает всеобщий интерес к Amazon, но сама компания все время развивается и быстро приспосабливается к изменяющимся условиям».

*Мелисса Бейн,  
главный аналитик,  
Yankee Group, май 1998*

---

Глава 1

## **ЖИЗНЬ В СЕТИ**

---

Каждая перемена — это новая возможность.

**Джек Уэлч,**  
президент компании **General Electric**



**М**ногое изменилось в Интернете с тех пор, как Джеф Безос основал свою компанию. Тогда, в 1995 году, Интернет был тем абсолютным новшеством, которое могло изменить структуру всего бизнеса. На этот счет была сделана пародийная реклама сети бистро Wendy's – в очереди стоит пустая бочка с названием сайта.

Кризисная ситуация в Сети началась в конце 1999-го, разгар пришелся на 2000 год и продолжался в 2001-м. Тяжелые времена для тех, кто занимается сетевым бизнесом, грозят затянуться на год-полтора. К тому времени, по прогнозам исследований журнала *Forrester*, 50% сетевых компаний разорятся.

Зато те, кто выживет, заметно укрепят свои позиции. Это произойдет в случае, если их концепция ведения бизнеса окажется максимально эффективной. Появятся также и новые компании, но уже совершенно другого толка.

Что явилось причиной возникновения кризиса? Финансовые затруднения, дополнившие плохо продуманные бизнес-технологии. Практически полное отсутствие финансовых барьеров для входа в сетевой бизнес позволило слишком многим захватить определенную долю рынка, что привело к неэффективной конкуренции, когда компаниям стало невыгодно поддерживать качество услуг и сохранять низкие цены. Сайты с удачной идеей в основе также поддались искушению легкой наживы и быстро разрослись, начав



заниматься не свойственными им направлениями, как, например, Priceline, которая сначала продавала авиабилеты, а потом занялась продуктами питания и бензином.

Причиной разразившегося кризиса могло явиться в том числе и то, что многие сетевые компании были не в состоянии удовлетворить потребности и запросы пользователей, заглянувших на сайт просто ради любопытства и быстро разочаровавшихся. Исследования показали, что, когда все еще только начиналось, пользователи были более терпимыми к погрешностям в обслуживании, например — к необеспеченным заказам. Сегодня покупатели гораздо требовательнее, и этот факт отрицательно сказался на репутации и благосостоянии многих сетевых фирм, а также на настроении инвесторов, что в конечном итоге породило сомнения в целесообразности существования сетевой торговли.

Есть уверенность в том, что Amazon выйдет из кризиса победителем. Конечно, компания совершала ошибки (например, продавала оружие, инструменты и даже автомобили). Однако теперь Amazon стала более уверенной и стабильной, чем несколько лет назад. Заглянув на их сайт, можно также увидеть, что и сам бизнес компании изменился. Это по-прежнему компания, занимающаяся торговлей через Интернет, но исходная — чисто интернетовская база, которая теперь стала слишком уязвима, — переросла в реально существующий бизнес. В результате тесного сотрудничества с другими компаниями Amazon вышла за пределы Интернета.

## ГИБРИДЫ

11 апреля 2001 года Amazon заключила сделку с компанией Borders Group, второй по величине компанией по продаже книг в США, для которой Amazon теперь стала осуществлять продажу, так как собственный сайт Borders с этим не справлялся. Примерно за год до этого Amazon начала сотрудничать с Toys «R» Us, с которой они вместе продавали игрушки, видеоигры и товары для детей. Теперь сайт Borders начнет продавать не только книги, но и аудио- и видеопродукцию, а также диски. Эта компания будет заниматься поставкой товаров на склад и составлять график продаж. В обязанности же Amazon будет входить обслуживание клиентов, содержание сайта и подобные задачи. Borders будет получать часть прибыли с продаж на сайте Borders.com и платить Amazon за управление сайтом. «Мы потратили много времени и денег, чтобы покупателям было легко пользоваться нашим сайтом, — говорил представитель Amazon, — затем мы постарались, чтобы и клиенты других компаний тоже смогли использовать эти преимущества. Мы стали сотрудничать с Apple, у которых мы приобрели лицензию на использование более удобной технологии, а также с Toysrus.com — компанией, очень похожей на нас».

Новый сайт компании Borders присоединится к Amazon, а не наоборот. Пользователи Borders.com смогут заходить на сайт через Amazon. «Мы хотим, — пояснил представитель компании, — чтобы наши пользователи смогли помимо товаров, которые они могут приобрести на сайте Borders, узнать и о другой продукции, предлагаемой нами».

Таким образом, на пути к расширению сферы деятельности компания стремительно увеличила капитализацию и превратилась в одну из самых успешных сетевых фирм.

Amazon стала конкурентоспособной не только на сетевом, но и на реальном рынке, от чего покупатели только выиграли. Это подтверждает верность высказывания Теодора Левитта о том, что цель любого бизнеса – найти клиента и суметь его удержать. Возможно, такая конкуренция вынуждает повышать уровень обслуживания, но не стоит также забывать и о прибыли, компенсирующей вложенные средства.

В будущем успех будет сопутствовать тем сетевым компаниям, которые будут вести бизнес как в Сети, так и за ее пределами. К примеру, сотрудничество компании Micronpc.com и Best Buy позволило покупать компьютеры прямо у производителя – Micron Electronics через сайт Best Buy. Продукция крупнейших супермаркетов Wal-Mart стала доступнее, так как теперь товары компании можно приобрести на сайте сетевой компании AOL. Это партнерство принесло выгоду обеим компаниям – доступность в Интернете в обмен на расширившийся ассортимент.

Как пишет Элан Битан, специалист Ernst & Young, слияние сетевых и реальных компаний приносит выгоду обоим партнерам. У компаний с обычной реально существующей инфраструктурой теперь появилась возможность легкого и относительно дешевого доступа в Интернет через сетевые компании, которые могут предложить быстрый выход на покупа-

теля, а взамен воспользоваться более совершенной системой логистики.

Означает ли это, что сетевая форма бизнеса некоторых компаний напоминает издание рекламного проспекта или каталога для совершения покупок не выходя из дома? Я бы в этом усомнилась, но похоже, что это действительно так. По крайней мере, для многих фирм Интернет — одна из форм дистрибуции товаров.

### **ПРАВИЛЬНО ПОСТАВЛЕННАЯ ЦЕЛЬ**

В то время как Джеф Безос идет на любые ухищрения, защищаясь от нападков инвесторов и конкурентов, его обвиняют в отсутствии определенной цели. Возможно, он действительно потерял чувство целостности в отношении своего бизнеса и конечно же забыл свои собственные наставления.

Когда Безос только начинал, он учил своих соратников никогда не терять из виду долгосрочную перспективу и равняться на нее независимо от сиюминутных изменений конъюнктуры. За год до обрушившегося на весь Интернет кризиса Безос предупреждал инвесторов о том, что «урожайная пора» (так он окрестил период полной окупаемости и получение прибыли) наступит не ранее чем через десять лет. Но в начале 2001 года, чтобы развеять страхи вкладчиков, он пообещал добиться прибыли до завершения текущего года. В результате он не только полатился доверием своих коллег с Уолл-Стрит, но и испортил свою репутацию «славного парня» среди сотрудников, предпринимая разумные, но жесткие меры.

## **ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ САЙТ БЫЛ УСПЕШНЫМ**

Многие сайты потерпели неудачу и прекратили свое существование. Вот несколько правил, которые нужно знать, чтобы избежать их участи.

*1. Никакие деньги не спасут плохую идею.* Основные правила бизнеса распространяются и на Интернет. Чтобы сетевая компания развивалась, необходимо продавать то, что будут покупать. Конечно, здесь может сыграть эффект новизны, но если товар по сути своей бесполезен, если есть лучшая ему альтернатива, его очень скоро перестанут покупать.

*2. Чудеса техники не всегда упрощают ведение бизнеса.* Предположим, вам пришлось потратить 15 минут, чтобы тщательно выбрать необходимые товары, и вот, сделав выбор, вы покидаете сайт, как вдруг происходит технический сбой, и ваша тележка с покупками оказывается пустой. Что вы будете делать? Воспользуетесь более привычным способом — по телефону или по почте.

*3. Покупателям нужны реальные, а не виртуальные товары.* Да, они покупают товары виртуально, но это настоящие товары, и покупатели хотят получить их в указанный срок. В противном случае ваш доход тоже окажется в области виртуального.

В начале своего повествования я упоминала о важности хорошего знания Интернета в таком деле, как сетевой бизнес. Именно это знание и помогло Безосу сделать свою компанию одной из лучших и известных среди пользователей. Для того чтобы поль-

зоваться успехом, сайт должен предоставлять информацию о своих продуктах и услугах в увлекательной, удобной и интерактивной форме. В отличие от пульта телевизора, мышка позволяет быстрее переключиться с неинтересного сайта на другой и никогда уже больше не возвращаться на не понравившийся сайт. А вот если пользователь заинтересовался, он задержится надолго.

Чтобы сделать сайт полезным для посетителей, нужно прежде всего знать, что это за пользователи. Вы должны знать свою целевую аудиторию и, что не менее важно, понимать, что ценного вы можете предложить данному клиенту и как сможете его привлечь. Сущность предлагаемой услуги или продукции формирует определенную клиентскую базу и в дальнейшем определит стратегию компании в работе с покупателями. Несмотря на то что вы работаете в Интернете, не лишним будет дать рекламу на радио или телевидение, дабы привлечь внимание более широкого круга потенциальных клиентов.

Оформление сайта играет важную роль. На нем обязательно должна присутствовать интересная графика, общая информация о сайте, удобная система поиска. Нельзя забывать и о другом важном моменте — логистике. Если вы хотите заниматься сетевой торговлей, хорошая система навигации просто необходима.

Эти основные принципы, важные для создания успешного сайта, не менялись в течение последних десяти лет. Успех в Сети зависит не только от хорошей идеи. Сама идея может быть гениальной, рево-

люционной, но, воплощая ее в жизнь, нужно учитывать все те же неизменные правила. Можно привести множество примеров сайтов с неясным содержанием, плохо организованной информацией, но дело не в этом; достаточно всего лишь понять суть того, что явилось причиной кризиса сетевых компаний. Джон Мариотти, президент и создатель The Enterprise Group, автор книги «Маркетинг с умом», пришел к следующему выводу в ходе анализа деятельности многих сетевых фирм: «Они (сетевые компании) не соблюдали основные принципы ведения бизнеса, от которых, в сущности, зависит, будет ли у этого бизнеса будущее. Эти правила, подобно закону тяготения, невозможно обойти, и рано или поздно с ними придется столкнуться».

Изжила ли себя система создания сайтов в Интернете? Вовсе нет. Прогнозы *Forrester* предсказывают рост прибыли сетевых компаний с 7 млрд в 2001 году до 40 млрд в 2005-м. Эти компании, как, например, Amazon, ждут процветание, поскольку они обладают не только эффективной стратегией, но и грамотным руководителем наподобие Безоса, который не боится искать новых путей и применять не опробованные ранее технологии.

Сможет ли Безос сдержать свое обещание и сделать компанию доходной к концу 2001 года? Да, если учесть, что обещание касалось планируемой прибыли, т. е. прибыли, зафиксированной на бумаге, а не в виде реальных долларов. Зачем же требовать от сетевой компании еще чего-то? Конечно же, время в Интернете течет быстрее, чем в реальной жизни, но и понятие прибыльности имеет отношение к бизнесу в

широком смысле, а не к маркетингу. И в особенности это касается торговли.

Amazon станет успешной компанией и надежным партнером обычных реальных фирм, если будет неизменно следовать правилу, о котором писал Левитт: «Цель бизнеса заключается в соблюдении интересов клиента, а не аналитиков с Уолл-Стрит или инвесторов».

## ВОЗМОЖНОСТИ ИНТЕРНЕТА

Правила правилами, но что вам делать, если вы новичок в этом деле и собираетесь предпринять первые шаги? Или вы уже в Сети, но собираетесь бросить это дело. Сейчас самое время, чтобы остаться и продолжать развиваться в Сети, – инвестиции есть, кадры имеются, компания основана. Теперь самое главное – продумать стратегию увеличения клиентской базы.

Если вы захотите опробовать свой бизнес-план для сетевой компании, помните, что вам придется иметь дело с более низкими прибылями, чем в реальной жизни. Впрочем, постепенно система может измениться к лучшему для вашей компании, и клиентов у вас станет больше.

Следует также учесть, что в сетевой торговле наиболее важную роль играет выбор надежной транспортной компании, а не красочное оформление сайта, – ведь важно то, что стоит за этим оформлением. Согласно наблюдениям *Business Week*: «Как оказалось, основополагающую роль в сетевой коммерции играет



налаженная система логистики, а не организация информации». По поводу соотношения затрат на создание крупной стабильной сетевой компании в отчете Майкла Мэндела и Роберта Хофа сказано следующее: «Необходимые затраты на Интернет колеблются в районе 15–25 млн долларов. А вот на создание склада уйдет не менее 150 млн». Авторы также цитируют Гэри Ришала, исполнительного директора одного инвестиционного банка: «Непосредственно на саму Интернет-систему уходит порядка 10% вкладываемых средств. Все остальное приходится на создание инфраструктуры».

По мнению автора, спрос становится все более чувствительным к изменениям цен. Как считает профессор экономики Чикагского университета Остен Гулсби, «прибыли в сетевом бизнесе будут стремительно уменьшаться, так как конкуренция неизбежно приведет к снижению цен, что превратит весь сетевой бизнес в низкодоходный».

Так что следует лишний раз подумать, прежде чем начать заниматься торговлей в Сети.

### **КАК ПРИВЛЕЧЬ ПОКУПАТЕЛЯ В СЕТИ**

Торговля через Интернет продолжает свое существование, но делать бизнес в Сети стало гораздо сложнее. На первый план выходит проблема зарабатывания денег. Это не означает, что вопрос привлечения клиентов потерял актуальность. По-прежнему важно не только привлечь

покупателей, но и превратить их в постоянных. Вот семь правил, следуя которым можно повысить привлекательность сайта для посетителей. Правила составлены в результате исследований Дейла Троппито и Доны Пейтон, специалистов Gantry Group, консультативной организации, составляющей бизнес-планы для сетевых организаций.

- 1. Не усложняйте жизнь пользователям.** Доступ и навигация на сайте должны быть максимально удобными и простыми, загрузка не должна превышать восьми секунд.
- 2. Поощряйте клиентов.** Это будет лишним поводом для покупателя зайти на ваш сайт.
- 3. Найдите партнера.** Расширяйте ваш сайт, сотрудничая с другими компаниями, торгующими сходными товарами.
- 4. Создайте безупречную систему обслуживания.** Сейчас предъявляются все большие требования к качеству услуг как в Интернете, так и за его пределами. Покупатели хотят иметь доступ к информации о состоянии своих счетов, а также совершать покупки 24 часа в сутки. Нужно создать интегрированную систему доступа к любому виду информации, касающейся вашей компании.
- 5. Советуйте покупателю.** Используя опыт прошлых продаж, постарайтесь заинтересовать покупателя, найти подход к каждому.
- 6. Идите навстречу клиенту.** Постарайтесь понять, какая именно услуга ценится вашими клиентами больше всего, и постарайтесь предоставить ее в полном объеме.
- 7. Уважайте клиентов.** Ваши клиенты должны быть осведомлены о том, какую информацию о них вы фиксируете, и быть уверенными, что эта информация будет строго конфиденциальна.

---

Глава 2

## **КАК СОЗДАТЬ НАДЕЖНУЮ КОМАНДУ**

---

Одно из самых ценных качеств, которым должен обладать хороший руководитель, заключается в умении найти в каждом работнике определенный талант и окружить себя способными и нужными людьми.

**Норман Огюстин,  
президент и исполнительный директор  
юридической компании  
Augustine's Laws**



**К**огда компания Amazon была только основана, она сразу же прославилась дружной командой, в которую привлекались молодые и талантливые в своем деле люди. Идея Джефа Безоса заключалась в том, что чем комфортнее будут ощущать себя работники, тем выше будет уровень продуктивности и самоотдачи, а следовательно, и уровень обслуживания клиентов. Но по мере того, как росло давление со стороны инвесторов, недовольных отсутствием процента с вложенных средств, это давление переносилось и на работников, чтобы обеспечить выполнение финансовых обязательств компании перед вкладчиками. В результате в коллективе росло недовольство, которое грозило руководству созданием оппозиционно настроенных профсоюзов. К началу работы над данной главой в компании было создано уже три профсоюза, призванных объединить представителей по работе с клиентами и рабочих склада в Сиэтле.

## **КУЛЬТИВИРУЙТЕ КОМАНДНЫЙ ДУХ**

В объявлении о вакансиях в Amazon двухгодичной давности я обнаружила следующее высказывание: «Мы объявляем о создании крупной и перспективной организации, которая войдет в историю как первая сетевая компания. Однако наша задача не только предоставить миллионам наших покупателей необходимые продукты и качественные услуги, но и создать команду необычайно талантливых, энергичных людей. Если у вас есть желание создавать историю вместе с нами, строить надежную процветающую компанию, если вы

хотите найти интересную и увлекательную работу, мы ждем именно вас».

Для большей убедительности продолжение звучало следующим образом: «Поскольку период прибыльности может наступить не раньше чем через пять лет, на первом этапе, вероятно, долевого участия в компании не будет, но в качестве компенсации будут предложены акции каждого нового проекта».

Итак, Безос создал команду.

Коллектив получился довольно разнородный, как его окрестила деловая пресса — «эkleктичный», состоящий как из специалистов в области компьютерных технологий, так и гуманитариев по образованию. Говорили, что Безос постоянно заставлял своих подчиненных совершенствоваться, ставя все более сложные новые задачи. Подобно заводским рабочим, сотрудники Amazon должны были много и напряженно работать. Однако все были согласны на такие условия, и не только потому, что они владели частью акций компании или хотели поддержать командный дух, но главным образом потому, что они имели право голоса при принятии решений. Безосу было важно, чтобы его сотрудники не просто много работали, но действовали всегда с умом и были заинтересованы в результате. Справедливо осознавая, что люди могут слишком расслабиться, поддавшись оптимистичным настроениям на рынке в период максимальной котировки акций, или, наоборот, потерять всякий интерес к работе, если стоимость акций резко снизится, Безос в интервью *Business Week* так обещал решать эту проблему: «Мы будем устраивать общие собрания три раза

в год, где я буду постоянно напоминать о том, что сейчас у нас недостаточно сил, чтобы контролировать ситуацию на рынке, но зато через пять лет мы сможем приносить настоящую пользу людям и влиять на стоимость акций».

### **В ДЕЛО ВСТУПАЮТ ПРОФСОЮЗЫ**

Создается впечатление, что теперь в Amazon вопрос гуманного управления кадрами больше не играет основной роли. Иначе как объяснить тот факт, что те же самые работники, которые с энтузиазмом поддерживали любую инициативу руководства, сейчас все более охотно вступают в профсоюзы для защиты своих прав?

Безусловно, Безос не ставил под сомнение значимость корпоративной культуры. В одном из интервью он говорил, что «культура внутри компании – это то, что конкуренты никогда не смогут перенять». В другом же интервью он заявлял, что, по его мнению, «Amazon должна быть дружной, но в то же время жесткой командой». По его словам, он был готов пожертвовать, если понадобится бы, дружественной атмосферой ради более продуктивной и напряженной работы, превратив компанию в поле битвы, что, похоже, и произошло.

В феврале 2000 года Безос, вместо того чтобы утешить инвесторов, смело обещал, что «каждый его проект будет приносить прибыль». После таких заявлений начались сокращения штата. Сохранение рабочего места превратилось в основную проблему для

работников компании. Похоже, это стало последней каплей для тех, кто раньше не решался жаловаться на долгий рабочий день — по 10 часов в обычные дни и по 14 в праздники — а также на относительно невысокую оплату: 11–13 долларов в час для тех, кто работает с покупателями, и 7,50–9,25 рабочим на складах, не говоря уже о смене графика без предупреждения, на невнимательное отношение со стороны начальства к просьбам и жалобам, бездоходность акций и так далее.

Как и инвесторы, сами работники компании хотели получать компенсацию за свой тяжелый труд в виде дохода по акциям. Рабочие открыто заявляли журналистам, что «они сыты по горло беспомощностью такой огромной организации». Изначально их привлекало то единство, которое существовало в коллективе, теперь же многие работники пытаются защитить свои права, вступая в профсоюзы. Они окрестили компанию «Day2@. Amazon.com», поскольку Безос всегда говорил им: «В первые дни всегда сложно, нельзя отдыхать и расслабляться». Первые дни затянулись на пять лет.

### **СИСТЕМА ПОДБОРА КАДРОВ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

После того, что случилось с компанией, ее опыт, особенно в области работы с персоналом, полезно было бы изучить начинающим предпринимателям, занимающимся как сетевым, так и реальным бизнесом. Мастерство Безоса



проявилось в том, что он находил не просто лучших специалистов, а специалистов, лучших именно для своей компании, которым он предлагал часть акций Amazon, дабы заинтересовать их и удержать у себя. Вот основные принципы, которыми Безос пользовался при работе с сотрудниками:

- **Во-первых, он искал талантливых людей — специалистов в области компьютерных технологий либо в смежных областях.** Он подробно объяснял людям, какие он предъявлял требования к своим сотрудникам. Его идея состояла в том, чтобы не просто найти человека на определенную позицию, а найти специалиста, который сможет работать в команде, проявляя при этом свои индивидуальные способности.
- **Во-вторых, Безос в процессе собеседования и оценки способностей кандидатов руководствовался не только своим собственным мнением.** Он использовал разносторонний подход при просмотре кандидатов и советовался с другими специалистами, что позволяло ему избежать некоторых грубых ошибок, а именно:
  1. Нанимать людей, которые отвечают собственным весьма субъективным представлениям руководителя о необходимых навыках и личных качествах.
  2. Не видеть разницу между не очень опытными, но красноречивыми претендентами и настоящими специалистами, не отличающимися многословием.
- **В-третьих, использовал Интернет при поиске кандидатов.** Попробовав множество способов, Безос пришел к выводу, что самым эффективным оказался его собственный сайт с информацией о вакансиях и с призывом о поиске «необычайно талантливых специалистов, энтузиастов, готовых строить будущее вместе с перспективной развивающейся компанией».

- **В-четвертых, Безос не отдалял себя от коллектива, а, наоборот, подчеркивал свою близость к подчиненным.** Какой бы напряженной ни была работа, люди будут легче переносить все тяготы, если их начальник будет делить трудности, равно как и радости, со всем коллективом. Одним словом, руководству нужно постоянно совершенствовать свое умение находить общий язык с сотрудниками.
- **В-пятых, Безос распространял акции Amazon среди сотрудников.** Безос нашел два способа, чтобы удерживать специалистов, которых могла разочаровать относительно невысокая зарплата, ниже, чем обычная в данной области: во-первых, дать им почувствовать, что они воплощают в жизнь самую заветную американскую мечту, и во-вторых, денежно поощрять их в виде передачи части акций компании. Конечно, такая стратегия очень зависит от успешности компании и ее эффективности, а, соответственно, может оказаться недолгосрочной.

В книге «Как найти и заинтересовать лучших специалистов» авторы д-р Джим Харрис и д-р Джон Бранник пишут, что специалисты, работающие в компании, должны знать, какие преимущества им может предоставить компания и, наоборот, что они теряют, работая именно в этой фирме. В случае с Amazon, например, люди оказываются перед выбором — либо рисковать и исследовать совершенно новые передовые технологии, при этом владеть частью акций развивающейся компании, либо искать работу с нормальной зарплатой и не таким загруженным графиком и долгим рабочим днем, как в Amazon. Однако со временем политика руководства компании изменилась, и люди за свой нелегкий труд перестали получать какие-либо преимущества.

Сотрудники Amazon объединились в три профсоюза. Представители компании по работе с клиентами вступили в Вашингтонскую ассоциацию специалистов в области высоких технологий и в Союз информационных технологий Америки, а рабочие, занятые преимущественно в работах на складе в Сиэтле, стали сотрудничать с Союзом работников пищевой промышленности и коммерческой деятельности. Последняя организация спонсировалась одним фондом, занимавшимся исключительно поддержкой профсоюзов. Если раньше все попытки профсоюзов привлечь работников Amazon были тщетными, то теперь специалисты компании всерьез заинтересовались такими организациями, хотя результат сотрудничества пока предсказать сложно.

Отношение работников к компании резко изменилось с тех пор, как руководство лишило своих подчиненных многих преимуществ. По словам одного сотрудника компании, «руководство решило сократить расходы на медицинское обслуживание персонала, сочтя элементарное медицинское обследование или бесплатный аспирин совершенно лишними дотациями». «Они (руководство) вероятно думают, что теперь и мы им не нужны», — говорил сотрудник Amazon журналистам.

### **КАК СОЗДАТЬ ЕДИНУЮ КОМАНДУ**

Для того чтобы избежать излишнего вмешательства профсоюзов в деятельность вашей компании и укрепить чувство единства команды в коллективе, вам нужно настроить работников на то, чтобы они:

- **Воспринимали свои обязанности через призму общих целей компании.** Когда руководство и весь коллектив осознают, каковы основные задачи, стоящие перед компанией, у них есть больше стимулов действовать как единая команда.
- **Знали и осознавали важность долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных задач компании.** Это помогает работникам почувствовать свою значимость в компании, а также установить связь между обязанностями и целями, что является хорошим стимулом работать допоздна на благо компании.
- **Разделяли обязанности.** Работа в команде заключается не только в разделении определенных задач, но и в совместном обсуждении плана работы, общих результатов. Таким образом, каждый ощущает поддержку со стороны коллег. Процесс работы должен быть организован так, чтобы вклад каждого работника в общий результат был максимальным. Со временем люди начинают доверять друг другу и ощущать выгоду от такого построения работы.
- **Поощряли каждого за полученные результаты.** Когда человека хвалят за хорошо выполненную работу, у него появляется желание достичь еще больших результатов.
- **Научились принимать важные решения.** Менеджеры должны регулярно проводить собрания, проверяя способности коллектива выявлять основные проблемы, разрабатывать план их решения и действовать самостоятельно.
- **Находили общий язык друг с другом.** Слова здесь не имеют значения, важно само ощущение единства.
- **Знали традиции своей компании.** Дело не в том, чтобы менеджеры заставляли всех ходить в одинаковых

футболках с логотипом компании, но они должны следить за соблюдением определенных традиций, которые объединяют людей. В случае с Amazon Безос не устанавливал единой формы для сотрудников, они могли приходить на работу в рваных джинсах и серьгой в носу, но, может быть, в этом тоже проявлялась некая традиция компании.

- **Знали общие шутки.** Хороший юмор помогает снять напряжение, особенно при стремительно развивающихся темпах роста компании.
- **Знали историю компании.** Безусловно история о том, как Безос основал Amazon, будет передаваться из уст в уста, становясь все более романтической. Это поможет приобщить новых сотрудников к традициям компании.

Последнее замечание отчаявшегося сотрудника Amazon отражает положение компании после того, как было решено перейти от работы с клиентами к деятельности на более дешевых рынках Северной Дакоты и Индии. Это все больше подготавливало почву для успеха и популярности профсоюзов среди работников компании. Положение штатных сотрудников усугублялось не только сокращением рабочих мест на 2%, но и набором новых специалистов из других стран. Недовольство вызывалось также и периодическими невыплатами зарплаты.

## ВОЗМОЖНЫЙ ВЫХОД

По мнению обозревателей, своими довольно жесткими действиями руководство компании хотело произвести впечатление на инвесторов, проявив се-

бя как серьезная компания, готовая пожертвовать многим ради достижения целей. Однако все, чего они добились, — это привлекли внимание профсоюзов. Представитель коллектива заявил прессе, что «у работников нет больше стимула оказывать качественные услуги клиентам, поскольку к ним самим относятся как к дешевой рабочей силе». Amazon превратилась в довольно крупную компанию, и это только увеличило нагрузку сотрудников, и так работающих на износ.

Если бы работники заключали коллективные договоры с работодателями, у них было бы гораздо больше прав — руководство должно было бы советоваться с ними в случае кардинальных изменений в компании. Сотрудники Amazon могли бы повлиять на принятие важных решений, например, в случае с массовыми увольнениями или с наймом специалистов из-за рубежа.

## **ОТВЕЧАЙТЕ ЗА СВОИ ДЕЙСТВИЯ**

Угроза нападения со стороны воинствующих профсоюзов нависла как раз перед Рождественскими праздниками 2000 года, заставив руководство излишне поволноваться, так как покупатели могли не получить в срок свои подарки. В попытке успокоить клиентов, администраторы супермаркетов компании балансировали на грани с законом, заставляя работников рассылать сообщения о том, что «несмотря на активную роль профсоюзов, в компании Amazon каждый сотрудник является совладельцем и может повлиять на лю-

бое решение руководства». По мнению адвоката из Нью Джерси, такое требование нарушает трудовое законодательство США. «Это можно трактовать как то, что работники не могут пользоваться коллективными правами», — пояснил адвокат.

Помимо Amazon, другие сетевые компании тоже могут столкнуться с проблемой профсоюзов. Нелегкое положение на рынке сетевых услуг может подтолкнуть работников на сотрудничество с профсоюзными организациями, дабы защитить и не потерять свои рабочие места. Хотя действия профсоюзов в Amazon носят не вполне серьезный характер, работников не устраивает решение, принятое представителями коллектива.

### **ПРОФСОЮЗНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СЕТЕВОЙ КОМПАНИИ**

По мнению многих профсоюзных организаций, стопроцентная гарантия стабильности рабочих мест в сетевых компаниях невозможна. В основном, профсоюзы занимаются небольшими фирмами, хотя такие компании, как Amazon, могут представлять даже больший интерес.

В небольших компаниях руководители редко уделяют внимание проблемам своих подчиненных. В Amazon, напротив, дела обстояли лучше — Джеф Безос ценил своих специалистов. Однако желание угодить инвесторам заставило его принять жесткие меры по отношению к персоналу, включая увольнения и сокращение расходов на соци-

альные услуги. Это привлекло чрезвычайное внимание профсоюзов. Внутри компании создалась парадоксальная ситуация — Безос стремился воодушевить работников общей идеей о повышении качества услуг, заботе о клиентах, однако сам по отношению к сотрудникам действовал прямо противоположным образом, забыв о том, что людей нужно поощрять за переработку, заботиться о них и уважать их.

Быстрый рост компании (до сегодняшних размеров) не изменил ситуацию к лучшему. В то время как небольшим фирмам профсоюзная деятельность может нанести серьезный ущерб, крупным компаниям гораздо легче выдерживать этот натиск. Руководители мелких предприятий лучше видят проблемы подчиненных и, соответственно, под давлением профсоюзов охотнее идут на уступки. К тому же чем меньше размеры фирмы, тем проще выявить в коллективе лидера, с которым проще договориться, предоставив ему трибуну и слушателей — а больше ему ничего и не надо. Очень часто проблема возникает не из-за зарплаты или льгот, а просто из-за недостатка внимательного отношения со стороны руководства, элементарного уважения и признания — всего того, что утратили сотрудники Amazon, когда компания разрослась.

В то время как руководство Amazon совещалось со своими сотрудниками, журналистам было почти ничего не известно об отношениях двух сторон внутри компании. В идеальном варианте пресса должна была внимательно слушать, тщательно пытаться разобраться, в чем же заключалась проблема. Они должны были помочь коллективу компании донести свои жалобы до широкой общественности, будь это требованием права голоса или незначительных уступок.



Для тех руководителей сетевых или смешанных компаний, которые могут заинтересоваться профсоюзной деятельностью, приводим некоторые организационные положения профсоюзов в США: согласно «Акту о трудовых отношениях», профсоюз имеет право на существование там, где он образован. Для того, чтобы компания получила право на объединение в профсоюз, не менее 30% сотрудников должны согласиться в него вступить. Тогда профсоюз может потребовать организации выборов. Если такого количества сотрудников не наберется, организация не получает право на выборы. Если профсоюз хоть раз проявил интерес к фирме, самое разумное, что можно посоветовать руководству в такой ситуации, — убедить работников, что без профсоюза им будет лучше.

Тем не менее руководители имеют право препятствовать вмешательству посторонних лиц, не работающих в компании, в рабочий процесс. Руководство может также запретить работникам агитировать других сотрудников в рабочее время. На правах собственника руководство компании может запретить вход на территорию фирмы лицам, мешающим делопроизводству.

Будьте внимательны: профсоюзы любят разбивать компанию на несколько зон влияния. Например, в Amazon действовали три организации: одна объединила персонал по работе с клиентами, а две другие — рабочих на складе. Таким образом легче получить необходимые для выборов 30%.

Что в первую очередь следует предпринять? Как правило, любые отношения между работодателями и наемными рабочими предполагают два варианта действий — красивый и некрасивый. Если бы, например, руководители Amazon объяснили объективные причины увольнений, тогда бы они, возможно, сохранили то доверие сотрудников,

которым пользовались вначале. В любом случае крайне неразумно действовать напролом. Руководитель компании должен прежде всего выяснить причину возникновения недовольства и вмешательства профсоюзов и уже в соответствии с этим принимать меры.

Ходят слухи, что исполнительный директор и президент Amazon Джозеф Галли уволился из компании после года работы. Ранее Галли занимал высокий пост в компании Black Decker, но вынужден был уйти, поскольку его дальнейший карьерный рост оказался невозможным. В июне 1999 года он ушел в Amazon, где ему обещали место президента компании и директора. После ухода из Amazon Галли стал исполнительным директором одного сетевого рекламного агентства. Для него это было очень выгодным предложением, так как раньше он торговал акциями на 3,9 млн долларов, которые не представлялось никакой возможности вложить в ближайшие 20 лет, а на новом месте у Галли появилась возможность проинвестировать акции за 4 года.

Галли объяснял причину ухода желанием быть ближе к семье, проживающей в Балтиморе. Однако приближенные заявляли, что истинной причиной явилось серьезное разногласие Галли и Безоса по поводу стратегии компании. Методы Галли носили жесткий характер, в то время как Безос придерживался более гуманного стиля.

Если Галли действительно ушел из компании, то теперь Безос может попытаться восстановить былое чувство единства в коллективе, которое всегда отличало Amazon. Однако не следует забывать, что самое

важное для Безоса — это отстаивать интересы компании, и он ни перед чем не остановится, чтобы добиться своих целей.

### **КОЕ-ЧТО ПОЛЕЗНОЕ ОБ ИНТЕРНЕТЕ**

В ноябре 1998 года компания Wal-Mart подала в суд на Amazon, а также на некоторых инвесторов и клиентов, таких как Kleiner, Perkins, Caulfield и DrugStore.com за то, что те переманивали работников и бывших консультантов с целью получения конфиденциальной информации. Представитель Wal-Mart заявил, что, возможно, эта информация касается базы данных, маркетинговых систем и различных технических процессов организации продаж.

В сентябре 1997 года Amazon наняла Ричарда Дальзела в качестве пресс-секретаря компании, а также других специалистов по связям с общественностью для удачного разрешения конфликта.

На все обвинения Безос отвечал, что бывших сотрудников Wal-Mart специально инструктируют не пользоваться технологиями, которые они освоили на предыдущем месте работы, к тому же Amazon и Wal-Mart используют совершенно разные материалы и базы данных, что исключает опасность недобросовестной конкуренции. В ходе своей защиты Amazon упоминала также одну немаловажную деталь, а именно, следующую: Безос, самостоятельно изучая дело, естественно через свой сайт, заказал книгу основателя Wal-Mart Сэма Уолтона, где автор хвастался, как он умело

выискивал самых талантливых специалистов для своей фирмы в других магазинах.

Безос говорил, что его фирме не нужны чужие секреты, им нужны таланты. И в этом он действительно преуспел. С помощью Дальзела и бывших сотрудников Wal-Mart доход за девять месяцев вырос с 82 млн долларов до 357 млн за аналогичный период. Клиентские счета увеличились в пять раз и выросли с 940 тыс. до 4,5 млн.

Конфликт между Wal-Mart и Amazon благополучно разрешился, в результате чего обе стороны пришли к обоюдному согласию не соглашаться друг с другом.

## **НОВОЕ РУКОВОДСТВО**

Чтобы приступить к решению проблемы с персоналом, Безос должен был обзавестись новой командой менеджеров. В результате реструктуризации остались лишь немногие сотрудники администрации. Следует отметить, что послужной список новых руководителей отличался от опыта предыдущих менеджеров, которые управляли компанией в первые два-три года.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ДОЛЖЕН СООТВЕТСТВОВАТЬ ЦЕЛЯМ КОМПАНИИ**

Успех организации напрямую зависит от таланта, опытности и знаний ее сотрудников.

В самом начале на важные административные позиции в компанию брали только специалистов в области компьютерных технологий и Интернета. Помимо Безоса, который сам увлекался всем, что можно изменить с помощью компьютерных технологий, изначально в компанию входили бывший президент консалтинговой фирмы Digital Brands Джордж Апоспорос, занимавший в Amazon должность вице-президента по развитию. Также в число руководителей входили главный редактор Рик Айер, бывший редактор одного компьютерного специализированного журнала; Джой Коуви, вице-президент по финансовому планированию, ранее управлявший компанией Avid Technology; Ричард Дальзел, пресс-секретарь, ранее занимавший аналогичную позицию в Wal-Mart; Мэри Энгстром Мороуз, управляющий сетевыми продажами, ранее работавшая в компании Symantec и отвечавшая за программное обеспечение; Шелдон Кафан, технический директор, бывший сотрудник Kaleida Labs; Джон Ришер, директор по программному обеспечению и развитию, ранее сотрудничавший с Microsoft; Джоэл Шпигель, главный инженер сетевых магазинов, ранее также сотрудничавший с Microsoft; и, наконец, Джимми Райт, вице-президент по системе логистики, ранее директор по продажам в Wal-Mart.

Однако в процессе роста и кадровых изменений из бывших руководителей в компании остались только Дальзел и Ришер. Сегодняшняя администрация компании по своему составу напоминает скорее обычные, физически существующие фирмы, а не сетевые. За всем этим стояла идея подобрать команду, которую бы одобрили представители финансовой элиты.

## **СОСТАВ РУКОВОДСТВА AMAZON НА ПОРОГЕ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ**

Основывая компанию, Безос собрал команду настоящих профессионалов, но, несмотря на свои способности, эти люди не могли выглядеть авторитетно в глазах деловой общественности. Поэтому, вследствие развития компании и неизбежных кадровых перестановок, некоторые члены команды были уволены, а некоторые остались.

На сегодняшний день состав руководства компании таков:

**Джефри Безос.** Основатель, президент и исполнительный директор компании Amazon, начавшей свое существование в 1994 году. До того, как переехать на запад страны, он работал в компании D. E. Shaw and C° на Wall Street, где занимался созданием, как тогда говорили, «самого высокотехнологичного фонда по хеджированию». Он также возглавлял деятельность компании по компьютерному обеспечению банковских операций, сумев добиться 250-миллиардной пропускной способности банка.

**Марк Бритто.** Вице-президент по маркетингу и сетевым продажам. В Amazon начал работать в июне 1999 года, после того как компания купила Accept.com. В его обязанности входит контроль за всем маркетингом и планированием деятельности компании. До Accept.com Бритто работал в банке First USA, где исполнял обязанности вице-президента по кредитной политике. До этого работал в National Bank и руководил страховым отделом.

**Рик Дальзел.** Пресс-секретарь Amazon. Отвечает за информационную систему, базу данных, логистику, бухгалтерию. До этого работал в Wal-Mart вице-президентом

по информационным системам, где заведовал маркетингом и продажами. До работы в Wal-Mart Дальзел был менеджером компании E-Systems. Карьеру начал с должности компьютерщика в армии.

**Уоррен Дженсон.** Вице-президент и финансовый директор. Отвечает за всю финансовую систему компании, имущество и связи с инвесторами. Перед тем как в 1999 году начал работать в Amazon, был финансовым и исполнительным директором авиакомпании Delta Airlines, где способствовал приобретению Атлантических авиалиний и осуществлению страхования через Интернет. До этого был вице-президентом и финансовым директором NBC, где участвовал в организации сетевого вещания совместно с Microsoft.

**Диего Пьяченти.** Вице-президент и директор по внешнеторговой деятельности. Занял эту должность в Amazon в 2000 году и стал руководить процессом глобализации компании. До этого был вице-президентом и главным управляющим Apple Computer Europe в Европе, Ближней Азии и Африке. Начиная работу в Apple директором по продажам и руководителем итальянского подразделения компании. До Apple работал в Fiat.

**Дэвид Ришер.** Один из самых давних сотрудников компании, начал работать в Amazon в 1997 году в качестве директора по маркетингу и руководил разработкой новых направлений бизнеса. В том же году стал вице-президентом. Сейчас руководит торговыми операциями и отношениями с другими участниками рынка. До Amazon Ришер основал и руководил инвестиционным отделом Microsoft, в рамках которого был создан веб-сайт для принятия вкладов от физических лиц. Одновременно с этим занимал должность директора по маркетингу. До Microsoft работал в консалтинговой фирме LEK Partnership.

**Джеф Уилки.** Начал работать в Amazon в сентябре 1999 года в должности технического директора, вскоре стал вице-президентом компании. До Amazon работал в AlliedSignal (теперь Honeywell) — компании с 200-миллионным оборотом — где исполнял обязанности вице-президента и директора фармацевтического отделения.

**Марк Пик.** Один из новых сотрудников, начал работать в Amazon в марте 2000 года в должности финансового директора. Месяц спустя стал также руководителем отдела бухгалтерии. До Amazon работал в аудиторской компании Deloitte Touche LLP, где занимался крупными техническими компаниями.



---

Глава 3

## **ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ**

---

Человек, у которого нет цели, — все равно что корабль без капитана.

**Пословица**



**В**осемнадцать месяцев назад, когда я начинала писать об Amazon, ее цель казалась ясной. В планы компании входило гораздо больше, чем просто создание самого крупного в мире книжного магазина. Безос стремился основать гигантский супермаркет, где можно было бы купить все.

Сейчас я не уверена, что мне понятны цели Amazon. За последний год, благодаря выгодному партнерству и удачным приобретениям, Безосу удалось создать превосходную техническую базу и расширить спектр товаров и услуг. Однако его действия и методы, при помощи которых он добивается получения прибыли, вызывают беспокойство со стороны инвесторов. Это, например, сокращение штата на 15% (в результате чего он потерял репутацию «славного парня», как тогда писали газеты) или внедрение программы «Выброси мусор», направленной на устранение убыточных направлений бизнеса. В лихорадочной погоне за тем уровнем прибыли, который должен был устроить инвесторов, Безос, вероятно, сам потерял верное направление. А может быть, он ведет скрытую игру с представителями деловых кругов и до последнего момента не раскрывает своих целей.

Многое из того, что он сделал за последнее время, никоим образом не входило в его первоначальные планы, например издательство книг в Интернете, которые можно слушать и перекачивать, или беспроводный доступ к Amazon.com. Недоумение вызывает также сотрудничество с Borders и Toys, переговоры с BestBuys и даже с Wal-Mart. Не восприни-

мает ли Безос свою компанию как основу для чего-то большего? Безос это отрицает, однако он сделал заявление в прессе о том, что «возможно, они будут искать партнеров для сотрудничества в разных направлениях».

Есть над чем задуматься, не правда ли?

### **AMAZON, 1999 ГОД**

Разрешите поведать вам одну историю.

4 апреля 1999 года представители деловой прессы получили по электронной почте пресс-релизы, сообщающие, что компания Amazon была поглощена мелким книжным издательством – Web Bookstore. Заявление было сделано от лица руководства этого издательства.

Я, получив это сообщение, испытала настоящий шок, поскольку уже заканчивала писать книгу об Amazon, а такой поворот событий явно потребовал бы дополнительных глав. Вся история о поглощении оказалась первоапрельской шуткой, запоздавшей по причине перегрузки Сети, однако на какое-то время в нее можно было поверить в свете тех резких перемен, которые сопутствовали развитию Amazon, особенно в период активного инвестирования в компанию. Даже в то время, когда я работала над первым вариантом книги, по радио прозвучало объявление о том, что сайт Amazon можно посетить через совершенно другие, не имеющие отношения к компании страницы.

## ЕСТЬ ЛИ У AMAZON ПЕРСПЕКТИВА?

Я думаю, многие могли бы задать следующий вопрос: «Не изменил ли Безос свое представление о построении бизнеса с тех пор, как он с женой и собакой переехал на запад, чтобы создать Amazon?» Как и многим создателям сайтов, мне становится не по себе, когда я читаю отчаянные проекты, посвященные тому, как заработать в Сети. Да и система Клуба друзей, организованная на сайте Amazon, у меня, как у человека, который с интересом наблюдает за Amazon, вызывает скорее опасения, а не восхищение.

Что это за система?

Вкратце, это попрошайничество в электронном виде. Этот сайт является приложением к программе, выпущенной компанией, хотя он и зарегистрирован под собственной торговой маркой. Цель его создания — собирать пожертвования! Да-да, пожертвования на организацию продаж. Предположим, вы заходите на C2C (частный сайт для ведения бизнеса между компаниями) — сайт, где я вам не предлагаю что-нибудь купить, а просто даю возможность привлечь новых клиентов. Но мне нужна финансовая поддержка, чтобы содержать этот сайт. В рамках программы Клуба друзей, если вы действительно хотите помочь сайту, вы можете зайти на сайт Amazon и воспользоваться существующей там системой оплаты для внесения пожертвования в пользу моего сайта в размере от 2 до 50 долларов. Amazon берет 15 центов в качестве комиссионного сбора и еще 15 — в качестве своей доли, а оставшуюся сумму перечисляет на мой счет в банке каждые две недели.

На сегодняшний день программа привлекла около 50 сайтов. Пользователям предлагается вносить пожертвования для Института внеземных цивилизаций, Музея дурного искусства или сайта с коллекцией Музея лучших рекламных значков.

Имеется ли от этого реальная польза? Институт внеземных цивилизаций собрал таким образом 1600 долларов, а Музей значков чуть менее 100 долларов.

Любопытно, что идея создания программы появилась в самой компании Amazon. Безос считает, что с ее помощью нам гораздо легче вносить пожертвования для понравившегося сайта: теперь нам не надо тратить время на составление и отправку чека. Неужели такая многомиллионная компания, как Amazon, настолько боится не выполнить данные инвесторам обязательства повысить прибыльность, что ей придется прилагать усилия для изобретения какой-то программы, которая не имеет ничего общего с торговлей?

В начале книги я не раз выражала свое восхищение Безосом. Что бы ни произошло дальше, он является первооткрывателем и заслуживает почетного места в истории развития бизнеса. Однако теперь может показаться, что он потерял из виду главную цель и отвлекается на сиюминутные конъюнктурные требования или, что еще хуже, решил самым простым и быстрым способом решить проблему с инвесторами (а именно, увольняя сотрудников и сокращая расходы на маркетинг).

Он мне напоминает многих директоров солидных фирм с вековыми традициями, явно уступающих теперь молодым и более мобильным частным предпринимателям, действующим в Сети. Эти директора со-

вершено не понимают, как бороться с такой конкуренцией. В случае с Безосом ситуация прямо противоположная. Продолжающийся спад котировок акций Интернет-компаний на бирже заставляет полагать, что бизнес в Сети ненадежен, — так и считали предприниматели менее чем 12 месяцев назад. Возможно, прежние схемы сетевых продаж устарели? Как писал Элан Брит в журнале *Computerworld*: «Сеть уже давно вышла за свои собственные рамки».

Я полагаю, что Безос уже определился с тем, как он выведет компанию на следующий этап развития — этап прибыльности или, как он сам его называет, «время сбора урожая». Он собирается налаживать партнерские отношения с традиционными реальными компаниями, предоставляя им недорогой доступ в Сеть для привлечения клиентов (например, альянс с компаниями Toys, Borders и в будущем, может быть, с Wal-Mart). Безос может еще раз изменить всю систему организации бизнеса, опираясь на новую экономическую модель. В этом случае, однако, инвесторы должны дать ему необходимое время. Безусловно, прежняя сетевая модель постепенно утрачивает смысл, но нужно еще не менее десяти лет для того, чтобы новая система заработала и стала приносить прибыль. Сейчас Безосу необходимо заново обучиться искусству расставлять приоритеты и действовать во имя исполнения основной цели.

## **РАССТАВЛЯЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ**

С задачей решить, что в данный момент важнее, чаще всего сталкиваются практикующие врачи, но хорошие руководители компаний также должны владеть

этим искусством в совершенстве. В первые годы существования Amazon Безосу приходилось принимать жесткие решения, чтобы компания росла и начала приносить прибыль. В медицине приоритеты расставляются на основании знаний о своего рода коэффициентах выживаемости пациентов. В бизнесе все зависит от рентабельности и маркетинговых аспектов. Можно выделить четыре таких аспекта:

- *Товар.* Цель организаций, делающих ставку на товар, – производить товары, которые могут привлечь максимальное количество покупателей. Многие компании выделяют этот аспект как основной, хотя своим успехом они обязаны вовсе не конечному продукту, который они выпускают. К примеру, Harley Davidson. Да, компания выпускает и продает мотоциклы, но они также продают и стиль жизни Harley Davidson, которому может следовать даже мужчина преклонного возраста, проживающий в небольшом городке.
- *Клиенты.* О своем клиенте нужно знать как можно больше, чтобы быть готовым удовлетворить его потребности. Например, компания Nike производит не только спортивную обувь, но и одежду, сумки и другое спортивное оборудование, которое необходимо спортсменам.
- *Технология.* Здесь речь идет скорее об инновационных методах и технологиях для выпуска продукции. В качестве примера можно привести не только компьютеры, выпускаемые компаниями IBM, Oracle, Dells, но и специальные программы, позволяющие производить широкий ассортимент продукции, начиная от аудио-кассет и заканчивая фильтрами для печи.



- *Каналы сбыта.* В данном случае примером может служить компания Mary Kay. Они нашли свой, совершенно особый подход к сбыту продукции, которому они во многом обязаны и своим успехом, и солидным денежным доходом для многих домохозяйек и всех тех, кто распространяет косметику фирмы. Компания может производить товары, которые продаются хорошо или плохо, однако главное — это найти удачный канал сбыта или даже несколько таких каналов.

Если сравнить все вышесказанное со стратегией Amazon, становится очевидным, что приоритетами компании являются требования клиента и выпуск сопутствующей продукции, как в Nike. Товары как у Amazon, так и у Nike ориентированы на определенного покупателя. Nike продает спортивную одежду и аксессуары для спортсменов и спортсменок, Amazon ориентируется на покупателей со средним и высоким доходом. Обе компании работают на совершенно разных рынках, но основной принцип у них одинаковый: для клиента — все самое лучшее.

Последнюю фразу можно считать лейтмотивом Amazon. Тот факт, что сайт компании был признан лучшим по доставке подарков во время праздников, лишний раз служит тому доказательством.

Технология, используемая компанией, позволяет Безосу предоставлять организациям, занятым обычным и электронным бизнесом, ценную информацию о клиентах, поскольку при совершении заказа вся информация о вкусах и предпочтениях покупателя фиксируется в базе данных. Таким образом, сайт Amazon

служит своего рода анкетой с информацией о клиентах партнеров компании, а это крайне необходимо при исследовании рынка.

## ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЯЙТЕ ЦЕЛЬ

В случае, если деятельность компании очень разнообразна, руководству необходимо четко знать цель своей организации. Очень часто предприниматели видят ее просто в достижении определенного уровня объема продаж или чистой прибыли, или другого количественного показателя. Конечно, все это важно, но на начальном этапе развития компании финансовая сторона дела может затмить истинную цель организации.

Цель Amazon не изменилась с момента ее основания — привлечь как можно больше покупателей на свой сайт и продавать как можно больше различных товаров и услуг.

### КАК ПОСТРОИТЬ ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Организация может достичь своей цели на долгосрочный период, если у нее будет четко выстроен план действий и определены задачи для достижения этой цели. Процесс составления плана должен состоять из следующих пунктов:

- *Четко определить цель.* Неважно, какая у вас компания — сетевая или обычная, — для начала вы должны определиться с направлением вашего бизнеса. Од-

ним словом, президент и его команда должны ответить себе на вопрос «Для чего мы собрались?»

- *Чего мы хотим достичь?* Вы ничего не сможете достичь, если вы не имеете представления о том, что вы хотите получить лет через пять или десять. При построении краткосрочных задач правильнее всего было бы исходить из основной цели.
- *Чего мы уже достигли?* Анализ своих достоинств и недостатков обычно проводят уже устоявшиеся фирмы. Однако это полезно делать и сравнительно молодым компаниям. Такой подход позволяет более уверенно действовать в направлении к достижению своей цели.
- *Выявить наиболее важные задачи.* Компания должна определить три основных направления своего бизнеса, которые приносят организации наибольшую прибыль.
- *Краткосрочные задачи.* Как только вы определились с целью и направлением вашего бизнеса, можно обратить внимание и на ближайшую перспективу (обычно это 12 месяцев), которая должна быть согласована с основной задачей фирмы и с главной концепцией ее директора.
- *Определить стратегию для каждой задачи.* Стратегия отличается от тактики, которая должна приниматься уже на последнем этапе. Тактика — это последовательность действий для достижения определенной стратегии. Стратегии представляют собой более обширный план действий, которые нужно предпринять, чтобы достичь трех главных задач. Для Amazon эти задачи определены так: «чтобы клиенты получали удовольствие при совершении покупок», «совершенствовать технологию», «надежность доставок».

- *Тактика.* Это четкое детальное руководство к действию с указанием имени исполнителя, направленное на решение поставленных задач.

Для того чтобы добиться своей цели, Безос может сотрудничать как с обычными фирмами, так и с компаниями, представленными в Сети, помогая последним налаживать работоспособность своего сайта. Amazon может действительно помочь своим партнерам повысить спрос на производимую продукцию и услуги. Например, компания Toys увеличила свои продажи в три раза в результате удачного сотрудничества с Amazon.

Молодые компании будут стремиться к такому выгодному партнерству, так как это позволит ускорить темпы роста за короткий период. Однако долгосрочное развитие зависит от потенциала самой организации и ее умения вести розничную торговлю. Все остальное скорее напоминает красочное шоу, которое призвано привлечь внимание, в данном случае – клиентов. Просматривая сайт Amazon, сразу становится понятно, что компания стремится заинтересовать потенциальных покупателей главным образом разнообразием продаваемых товаров и четкой организацией продаж через Интернет. В качестве примера миссии компании может служить цель Уолта Диснея: «Наш бизнес заключается в том, чтобы делать людей счастливыми». Компания 3M ставит перед собой такую цель: «решать неразрешимые проблемы, используя достижения науки». Wal-Mart предлагает «обычным людям покупать то же, что и богатые». Если бы меня попросили выразить в двух словах миссию Amazon, я бы написала следующее: «Клиенты должны получать удовольствие, совершая покупки через Интернет».

## ЦЕННОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Мы уже говорили о важности высокого уровня обслуживания в главе, посвященной цели организации. Теперь, чтобы понять некоторые решения Безоса, мы должны подробнее рассмотреть понятие ценности, объединяющее несколько факторов: цена, качество товаров, скорость доставки, обслуживание клиентов, новые технологии. Рассмотрим каждый аспект отдельно.

- **Цена.** Клиенты стремятся заплатить за товар или услугу как можно меньше, но требуют при этом неизменности качества.
- **Качество.** Есть категории товаров, в которых особую важность представляет качество, а цена при этом не имеет значения. Получая эксклюзивный товар или услугу, люди согласны платить. Причем если цена недостаточно высока для того, чтобы подтвердить соответствующее качество, у клиентов возникает вопрос, действительно ли они покупают эксклюзивный товар.
- **Скорость.** Компании, которые способны организовать быструю доставку, должны обязательно это сделать. Люди не любят долго ждать, пока им доставят заказ. Если заказ по каталогу предусматривает ожидание в течение месяца, то покупатели предпочтут приобрести то же самое в магазине розничной торговли или обратятся в другой каталог. Важность фактора скорости подтверждается и тем, что многие каталоги пользуются услугами экспресс-почты, не взимая за это отдельную плату.
- **Обслуживание и ремонт.** Клиенты должны быть уверены, что они могут обратиться в компанию в

любое время дня и ночи и получить гарантированное обслуживание.

- **Новые технологии.** На рынке высоких технологий большое значение имеет постоянное обновление продукции. Люди хотят все самое новое, быстрое и современное. Именно поэтому компания Dell регулярно обновляет свою продукцию, изобретая все более новые технологии. Однако постоянно совершенствоваться должны не только организации, работающие в области высоких технологий, но и такие компании, как 3M или Rubbermade. Сюда же относится и Amazon.

В ходе работы с клиентами Amazon учитывает все пять вышеперечисленных аспектов. Например, в компании широко используется система скидок. Качество услуг предоставляется через систему 1-Click. Обеспечиваются также и индивидуальные услуги. Представительства Amazon по всему миру гарантируют быструю доставку товаров, независимо от того, где вы живете. Магазины компании открыты 24 часа в сутки и семь дней в неделю, невзирая на количество желающих воспользоваться услугами сайта Amazon. Новые технологии, внедряемые Amazon, основываются на самых последних научных исследованиях, при этом пользователей постоянно информируют о технических достижениях, привлекая таким образом новых клиентов.

Безос когда-то охарактеризовал суть своего бизнеса как одного из видов развлечения. То есть покупатели должны воспринимать процесс приобретения товаров как удовольствие. Amazon удалось этого добиться, и партнеры компании должны стремиться к тому же.

---

Глава 4

## **О ВАЖНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

---

Результаты зависят от маркетинга и новых технологий, все остальное — издержки.

**Питер Дракер, «Люди и действия»**





**Ц**ена, качество, доступность, сервис – все относится к категориям бизнеса, которые могут скопировать конкуренты. Что является поистине неповторимым, так это ваша корпоративная культура или брэнд. Как говорил Безос, это как раз то, что не могут перенять другие.

Многим знакомы важность фирменного стиля в розничной торговле, однако немногие осознают его необходимость в электронной коммерции. Безос с самого начала стремился дать своему сайту имя, чтобы впоследствии сайт стал самым популярным и узнаваемым в Сети. Как и различные товары, магазины тоже могут обладать своим отличительным названием, в том числе и электронные магазины. Название Amazon настолько популярно, что компания в конце 90-х смогла наладить выпуск и продажу сумок для покупок под своим именем.

Для того чтобы объяснить, почему Безос придает такое значение фирменному стилю компании, важно понять, что об этом думают сами покупатели.

## **ЧТО ТАКОЕ БРЭНД**

Определение термину «брэнд» я позаимствовала у Джона Мариотти, автора книги «Полезная информация о брэнде и о том, как его создают»: «Брэнд – это гарантия качества, должного сервиса, истинной ценности товара, проверенные временем и в результате неоднократного использования». Подобно определен-

ным символам, подтверждающим подлинность произведения искусства, фирменное имя должно ассоциироваться с надежной репутацией производителя или поставщика, а в случае с Amazon – электронного магазина. Выражаясь терминами сетевой коммерции, бренд позволяет изо дня в день привлекать все новых пользователей. Безосу удалось превратить свой сайт в целый торговый комплекс, «где пользователи получают истинное наслаждение, совершая покупки», как говорил создатель Amazon.

## **СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННЫХ СООБЩЕНИЙ В ИНТЕРНЕТЕ**

Первая информация об Amazon начала распространяться посредством электронных сообщений или в режиме он-лайн, где участники различных форумов делились между собой опытом посещения сайта Amazon. По мнению Безоса, такая реклама очень важна для становления компании. И вот почему. Покупатель обычного розничного магазина может поделиться своими впечатлениями, например, с пятью своими друзьями, а пользователь Интернета может послать сообщение сразу 5000 других пользователей и рассказать о своем неудачном опыте совершения покупок. Мнения участников электронного форума (например, сомнения посетителей сайта по поводу совершения покупок и так далее) учитывались Безосом и помогли впоследствии решить некоторые проблемы. Широкий ассортимент товаров, предлагаемый на сайте Amazon, легкий доступ на другие страницы, удобная поисковая система, быстрая и надежная доставка – все это способствовало моментальному успеху сайта среди пользова-

телей. Один раз попав на Amazon.com, люди сразу ставили его себе на заметку. К тому же Yahoo! поместила сайт на страничку «Что интересного», где Amazon продержалась целый год.

### СЕКРЕТЫ БЕЗОСА

Знает ли Безос что-то такое о методах создания брэнда в Интернете, о чем не знают другие? Согласно принципам Безоса, нужно делать следующее:

- *Имя нужно делать сегодня, чтобы оно работало на тебя завтра.* Именно так и действует Безос. Несмотря на то что он собирался продавать не только книги, он намеренно не разделял совершенно разные линии продукции — книги, музыку и видео. Возьмем, к примеру, компании Chevrolet, American Express, Levi Strauss или Procter & Gamble. Каждая компания развивалась, выпуская множество разнообразной продукции под разными фирменными названиями: Chevrolet производит десять моделей автомобилей, American Express предлагает широкий выбор открыток и почтовых услуг, Levi Strauss — джинсы всевозможных покроев, Procter & Gamble — различную зубную пасту. Каждое новое имя подрывало стабильность основного брэнда. Например, джинсы Levi Strauss, благодаря разнообразию моделей, могут удовлетворить любой вкус, но вместе с этим компания потеряла часть своей доли на рынке.
- *Нужно иметь четкое представление, что стоит за именем компании.* Некоторые маркетологи могут подумать, что Безос совершает ошибку, продавая различные товары и таким образом разрушая представление

об Amazon как о книжном магазине. На первый взгляд, такое замечание может показаться справедливым, ведь сайт был изначально предназначен для продажи книг. Однако по мере роста компании сайт стал ассоциироваться не только с книгами, но и с другой продукцией, равно как и с высоким качеством услуг. В этом отношении Amazon может сравниться с компанией Starbucks, предлагающей 30 видов кофе и сохраняющей при этом целостность своего брэнда.

- *Работа с общественным мнением*, наравне с рекламой, должна быть важным звеном в создании брэнда. Если реклама и не поможет увеличить долю рынка, то, по крайней мере, она ее сохранит на прежнем уровне. Работа с общественным мнением играет важную роль при создании нового брэнда, а также постоянно знакомит потенциальных клиентов с продукцией компании.
- *Имя должно обладать определенным значением*. Обратимся к названию таких компаний, как Q-Tips, Kleenex, Хегох или Scotch. Эти названия стали почти синонимами своих товаров, главным образом потому, что эти компании были одними из первых. Помимо этого, в названии или рекламе присутствует связь с собственно предназначением товара. Например, компания Kleenex, выпускающая одноразовые салфетки, использовала в своей рекламной акции такой слоган: «Не клади простуду в карман». Amazon воспользовалась тем же приемом, обещая стать «самым большим в мире книжным магазином», а затем «супермаркетом с самым большим выбором».
- *Властвуй, но разделяй*. Сайт Amazon можно сравнить с мультибрендовым торговым центром, дающим ссылки на другие сайты, например на сайт DrugStore.com. Компания Amazon сама могла продавать медицинские препараты, но, не имея опыта и репутации в этой области, руководство компании решило ограничиться

ссылкой на сайт фармацевтической фирмы, что одновременно является дополнительным поводом для пользователей посетить Amazon.com. Подобной схемой пользуется также компания Starbucks, поместив ссылку на свой сайт на странице компании Barnes & Noble.

- *Качественное обслуживание* — это имидж, а не реальность. Безусловно, Amazon доставляет качественные товары всегда вовремя, предлагает удобную систему оплаты, однако само понятие об уровне обслуживания предполагает еще и создание особого впечатления у клиентов. Поэтому Amazon стремится поддерживать хороший имидж компании, постоянно обновляя сайт, расширяя ассортимент и пытаясь сделать процесс совершения покупок приятным.
- *Оправдывайте свою репутацию.* Будучи уже крупной и известной компанией, нетрудно забыть то, с чего когда-то начинал. Однако, работая в Сети, не стоит забывать данных обещаний, поскольку в Интернете информация распространяется гораздо быстрее обычного. Не порти хорошее имя низким уровнем обслуживания.

Помимо почтовой рассылки, Amazon пользовалась для собственной рекламы услугами других сетевых компаний. В качестве компенсации эти компании получали процент с продажи, если покупка на Amazon.com была совершена с помощью ссылки на их сайте. Выгода для сайтов, распространяющих такую информацию, помимо денежной прибыли, состояла в возможности бесплатного общения со своими клиентами.

Amazon использовала ссылки не сайтах любых размеров. Из наиболее крупных были представлены такие, как Spin, Vibes, Spinner.com, а также Reba McEntire, TheDoors.com и Mojo Records. Были также сайты фан-

клубов, концертных залов, радиостанций и различных ток-шоу. Был даже сайт поисковой компании Alta Vista. Такие сайты могли обеспечить солидную информационную поддержку Amazon. Что могло заставить поисковые сайты сотрудничать с Amazon? То же, что и другие сайты. Amazon.com уже был хорошо известен в Сети как лидер по продажам, и неважно, какой сайт, успешный или нет, давал ссылку на Amazon.com: упоминание громкого имени могло пойти только на пользу, к тому же это было совершенно бесплатно.

## **НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О МАРКЕТИНГЕ**

И все же такую обширную клиентскую базу Amazon создала не только благодаря другим сайтам и почтовой рассылке. Как только в распоряжении компании появились достаточные средства, она стала применять обычные традиционные методы маркетинга. Был арендован офис в Портланде, принадлежащий одному рекламному агентству, где Amazon начала свою печатную рекламную компанию. Впрочем, как показал опыт, наиболее эффективная реклама для сайта — это реклама в самой Сети.

В то время, когда Amazon являлась только книжным магазином, рекламную кампанию решено было проводить в форме описи всех книг по категориям и количеству в каждой категории. Например: «859 книг по букмекерству, 1985 книг по диетологии, 460 книг по марксистскому учению» и так далее. В чувстве юмора им не откажешь.

Примерно один процент выделенных средств ушел на рекламу в Сети, все остальное было потрачено на средства массовой информации, на статьи в журналах

*Wall Street, New York Times, USA Today.* Тем самым предполагалось заинтересовать солидную образованную аудиторию и привлечь их на сайт Amazon — в «самый большой в мире книжный магазин». Помимо вовлечения в рекламную кампанию крупных издательств, таких как *New Yorker* и *Atlantic Monthly*, Amazon сотрудничала с небольшими сайтами, на которые тем не менее, по словам программного директора Махеша Мурта, возлагались грандиозные задачи.

В свое время, поскольку сайт предназначался не только для постоянных пользователей Сети, дабы привлечь внимание широкой общественности, была проведена рекламная кампания по радио и телевидению. Во время Рождественских праздников в 2000 году обычная реклама по телевидению была заменена на выступление хора, исполнявшего рождественскую песенку о разнообразии товаров и услуг на сайте Amazon. В новом тысячелетии появились также и первые каталоги сайта, рассылаемые по почте. В них предлагаются различные товары — от домашних инструментов до игрушек. На маркетинг компания потратила 20% от дохода — больше, чем на техническое обеспечение.

Несмотря на большие затраты, дорогая рекламная кампания во время праздников была необходима для сайта. С другой стороны, Безос не может дальше игнорировать важность прибыльности и думать только лишь об интересах клиентов, как он это делал в последние годы. Давление со стороны инвесторов возросло, что негативно отразилось на котировке акций компании. Аналитики признают, что если бы Amazon тратила меньше на маркетинг, то, возможно, она смогла бы стать прибыльнее уже через полгода. Однако этот период прибыльности был бы краткосрочным.

## **ФИРМЕННОЕ НАЗВАНИЕ И СТИЛЬ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ЧАСТЬЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Когда компания Amazon только создавалась, самым важным для Безоса было создать брэнд, вторым наиболее значимым фактором являлось качество услуг. В отличие от Била Гейтса, Безоса не надо было лишний раз убеждать в ценности фирменного стиля компании.

### **БРЭНД, А НЕ ИМЯ**

Филипп Котлер в книге «Маркетинг: как создавать, завоевывать и побеждать на рынке» указывал, что, несмотря на всевозможные технологии по созданию имени продукции, самым важным и эффективным для успеха компании является создание фирменного стиля, или имиджа. «Многое» может «не сработать». В качестве примера Котлер приводит рекламу консервированных супов, которые, несмотря на красочную рекламу в глянцевого журнала, не пользуются спросом, так как всегда стоят в углу прилавков магазинов. Таким же образом навредить имиджу шикарного отеля, рекламирующегося в дорогих журналах, может обычный служащий, который грубит клиенту. Все ваши усилия по поддержанию высокого уровня качества товара пойдут насмарку, если клиент получит заказанный товар с повреждением, которое появилось в результате неаккуратной доставки.

Вывод Котлера таков: «Процесс создания имиджа продукции или компании должен сопровождать товар на протяжении всей цепочки от производителя до клиента». Это объясняет столь пристальное внимание Безоса к вопросам имиджа и к интересам клиентов.



Говорят, что начинающий миллионер Билл Гейтс подвергал сомнению ценность рекламы, и Джерри Гиббонс, тогда – президент компании Doyle Dane Bernback, пытался убедить Гейтса в обратном с помощью круговой диаграммы на салфетке, изображая в виде кусочка пирога долю компании на рынке. Затем он нарисовал более крупный круг, чтобы продемонстрировать разницу между 1,5 млрд долларов и 5 млрд, пояснив, что в предстоящие годы индустрия будет стремительно развиваться и очень важно уже сейчас попытаться захватить как можно большую долю рынка. Стоимость новых приобретений будет возрастать одновременно с ростом рынка, и если Гейтс сможет увеличить свою долю сейчас, то его компания будет конкурентоспособной не только в данный момент, но и в будущем. Ему останется только сохранять свое положение.

После этого Гейтс увеличил бюджет на рекламу вдвое.

Безусловно, действуя в направлении увеличения доли Amazon на рынке, необходимо было увеличить расходы на маркетинг – до 300 млн долларов. И Безос счел такую сумму приемлемой ради достижения своих целей. Однажды он сказал по этому поводу, что «бренды можно сравнить с быстро сохнущим цементом: из свежего цемента можно лепить все что угодно, но со временем он становится неподатливым, – так же и из старого брэнда уже сложно создать новый». Компания Amazon – больше не начинающая, хотя все еще находится в стадии привлечения инвестиций на развитие. Ее размеры поистине гигантские, а бороться ей приходится с мелочами.

Даже в тот момент, когда Безос искал название для сайта, он действовал как хороший маркетолог.

### **НАЗВАНИЕ ДОЛЖНО СООТВЕТСТВОВАТЬ ИМИДЖУ КОМПАНИИ**

По свидетельству очевидцев, сначала Безос намеревался назвать сайт «Кадабра» — от слова «Абракадабра». Впоследствии он передумал, и сайт должен был быть назван «Абра», как бы намекая на алфавитный указатель в поисковой системе. Перед запуском сайта в Сети было потрачено около трех месяцев на поиск подходящего названия, причем имя должно было начинаться с буквы «а», чтобы сайт стоял в начале поиска. Организаторы компании хотели подобрать такое имя на «а», которое было бы коротким, запоминающимся и отражающим суть сайта и его гигантский объем.

### **БОРЬБА КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ**

Несмотря на то что Amazon торгует уже не только книгами, среди самых яростных конкурентов компании называют Barnes & Noble и Borders. Как складываются их отношения?

На сегодняшний день отношения гораздо лучше, чем в начале, когда Amazon торговала только книгами. По мере того как компания стала продавать буквально все, список книжных наименований значительно уменьшился.

Скорее всего, это не намеренный маркетинговый ход и причина заключается в трудностях, связанных с достав-

кой и транспортировкой. Так или иначе, если раньше я могла составить определенное впечатление о том, что можно купить на Amazon, сейчас я уже затрудняюсь это сделать.

Возможность вернуть книгу, купленную на сайте компании Barnes & Noble, в ближайший книжный магазин Barnes & Noble поразила меня как покупателя, хотя я ни разу и не воспользовалась этой услугой. Достоин восхищения также тот факт, что для клиентов, проживающих в этом же городе, Barnes & Noble доставляет книги в день заказа. Несмотря на это, я всегда заказываю книги в Amazon. Впрочем, я заметила также, что на Amazon я обычно делаю незапланированные, спонтанные покупки, а обдуманные — на Borders или Barnes & Noble. По скорости доставки эти три сайта практически равны. Если я сама прихожу забрать книгу в магазин, расходы на транспортировку не взимаются ни там, ни там. Я имею право также отказаться от покупки, если книга мне не понравится.

Иногда Amazon выставляет счет за доставку, иногда нет. Я никогда не могла понять, от чего это зависит. Что касается существовавших ранее скидок, то они постепенно исчезли.

Теперь о содержании сайтов Borders и Barnes & Noble. Мне приходит на ум одна заметка из прессы: «Они не уступают друг другу ни в чем: только один сайт предложит что-то новое, другой тут же представляет нечто похожее. Эти два сайта наравне конкурируют с Amazon». Конечно, ассортимент Amazon по своему содержанию уникален, но у меня, например, нет времени для «покупок с удовольствием» — чтения интервью со звездами или выдержек из новых книг.

Являюсь ли я типичным клиентом этих трех сайтов? Сомневаюсь. Однако я типичный представитель широкой общественности, и я начинаю задумываться, сколько еще может Amazon.com продержаться на том же пике популярности, что и сейчас. И стоит ли Безосу серьезно относиться

к совету издателей газеты «Особое мнение» — покупать книги в реальных магазинах.

Barnes & Noble стала равным конкурентом Amazon, доказав, что техническое отставание можно очень быстро преодолеть. Если борьба книжных гигантов происходит в виртуальном мире, то даже у черепахи есть шанс в результате прийти первой. Главная цель Безоса — не стать самым крупным участником какого-либо рынка, а стать самым крупным электронным магазином, где можно купить все.

Таким образом, имя было найдено — Amazon. Говорят, что Стив Джобс, основатель Apple, перед тем как дать имя компании, побывал на ферме и решил назвать свое создание «Яблоко», так как, по его мнению, яблоко — самый лучший фрукт, следовательно — это самое подходящее название для лучшей компании.

Так же и Безос хотел, чтобы название ассоциировалось с «самым большим в мире книжным магазином», и, несмотря на то что ассортимент сайта вырос, значение и масштаб остались прежними. Сегодня Amazon не просто «самый крупный книжный магазин», а «магазин с самым богатым выбором».

Amazon придает огромное значение своему названию. В середине 1999 года компания подала в суд на сайт под названием Amazon.com.gr за незаконное использование имени и названия марки. Обвиняемая компания оправдывалась тем, что они являются самым большим книжным магазином в Греции. Вот что сказал в связи с этим представитель Amazon: «Что делает нас лидерами в электронной коммерции, так это наш охват, то, что мы предоставляем высокое качест-

во услуг 24 часа в сутки и обслуживаем 10,7 млн клиентов по всему миру. К сожалению, многие недобросовестные компании пытаются использовать нашу идеальную репутацию в своих целях».

Правила для поиска имени достаточно простые – название должно отражать внутреннюю суть продукта, подчеркивать его уникальность и будить воображение. Например, названия некоторых супермаркетов – FindersKeepers, Florida, FurnitureMedic, Rhode Island, Ebbets Field Flannels, Washington – сразу дают представление либо о том, что продает магазин, либо где он расположен. Название видеокамеры Polaroid's Captiva предполагает то, что с ее помощью можно запечатлеть самые захватывающие моменты жизни. Для сравнения обратим внимание на название марки автомобилей компании Mercury – Mounteneer («горец»), что четко определяет его как внедорожник, но никак не выделяет из ряда других – Honda Passport или Subaru Forrester. «Окугист» – препарат, предназначенный для тех, у кого глаза склонны к аллергическим проявлениям. Название происходит из двух слов – окулист и гистамин, логически название, может быть, и верно, но с фонетической точки зрения довольно неудачно, в отличие от другого лекарства – «Визин», это название легко запоминается, его удобно произносить, и оно имеет четкую ассоциацию с латинским словом «зрение».

## **ОБ ИМЕНАХ ДЛЯ БРЭНДОВ**

Как обстоит дело с названиями для сайтов? Здесь применяются все те же традиционные методы. Название должно быть оригинальным и предполагаю-

щим нечто совершенно новое, даже если похожий сайт уже существует в Сети. Название должно воздействовать на воображение пользователя или привлечь его внимание. Помимо прочего, название сайта должно быть максимально простым, понятным, удобным для написания и произнесения. Например, возможно, название сайта *Kritterkare* довольно оригинально, но многие при его поиске могут ошибиться в написании, а это будет только раздражать пользователей.

Теперь об акронимах. Если название не может быть аббревиатурой или словом, то, по крайней мере, первые буквы должны давать представление о содержании сайта. Например, сайт *www.igogolf* – такое имя дал сайту своей компании президент *International Golf Outlet*, не подумав, к сожалению, о том, легко ли будет его найти в Сети. Поэтому для него стало большим сюрпризом, когда один японский пользователь прислал письмо с благодарностью и с поздравлениями по поводу такого оригинального названия. По мере того как бизнес компании все больше переходил в виртуальное пространство, Дэйвид Шофман – создатель компании, – пожалел, что не назвал сайт проще, например, *URLgolf.com*. Стюарт Скорман – основатель сайта *Reel.com* – придумал название, отражающее сущность его продукции (видеокассеты), но не дающее представления о количестве товара, представленного на этом самом крупном сайте, предлагающем видеопродукцию (85 000 кассет, из которых чуть меньше половины может быть заказано по почте, и 32 категории видеофильмов). В качестве примера другого неудачного названия можно привести сайт *www.hothothot*, где на самом деле продавали

специи, но пользователи, глядя на название, ожидали совсем другого. Точно так же вводило в заблуждение название сайта [www.gamesville.com](http://www.gamesville.com), куда покупатели обращались за обычными играми, а на самом деле сайт предлагал участие в играх наподобие «Как стать миллионером».

## ЛОГОТИП БРЭНДА

Логотип имеет огромное значение для создания бренда, потому что является художественным выражением основных задач компании. Когда в начале 2000 года Amazon решила изменить свой логотип, это вызвало много шума. Согласно пресс-релизу компании, изменения произошли для того, «чтобы лучше отражать наши отношения с более чем 16 млн (по последним данным 25 млн) клиентов, а также чтобы показать наше стремление во всем соблюдать интересы наших клиентов и вызывать у них чувство удовольствия – и как результат – улыбку». На старом логотипе была изображена кривая черта под названием, на новом – черта как бы образует улыбку, а также соединяет первую и четвертую буквы названия и несет в себе еще один смысл: на сайте можно найти все – от A до Z.

Вице-президент по маркетингу пояснил причину появления нового логотипа: «Мы это сделали, чтобы подчеркнуть нашу основную задачу – доставлять удовольствие клиентам. Нам кажется, что наш новый логотип излучает радость, он оригинален и вполне сможет стать одним из самых узнаваемых в мире символов».

## **ИМЯ ДОЛЖНО ВНУШАТЬ ДОВЕРИЕ**

Название сайта важно, но самое важное — это то, что стоит за этим названием. Сайт Amazon хорошо известен своим богатым выбором и высоким уровнем обслуживания — такая репутация будет только способствовать расширению товарной линии. Об этом мы еще раз поговорим в следующей главе, а пока отметим, что качество услуг важно и для формирования бренда. Основатель компании Starbucks Ховард Шульц так определял роль обслуживания: «Успех нашей фирмы доказывает, что многомиллионная рекламная кампания не является залогом создания национального бренда, солидные капиталы также не имеют определяющего значения. Главное — найти подходящий момент и быть в нужное время в нужном месте». Amazon предлагает своим клиентам огромный выбор книг, равный примерно семи страницам названий, а сайт, помимо всего прочего, еще и объединяет людей, создавая у них впечатление некой коммуны. По словам Безоса, клиентам Amazon нравится широкий выбор, низкие цены и высокий уровень обслуживания. Эти три фактора чрезвычайно важны для того, чтобы быть конкурентоспособной компанией на рынке. Amazon стремится предложить своим клиентам еще больше. Да, качество услуг важно, но эта категория, к сожалению, недолговечна и хранится в памяти людей не так долго, как то ощущение общности, которое возникает у пользователей сайта при совершении покупок. Обмен благоприятными впечатлениями между клиентами способствует успеху компании, — на это указал директор одного рекламного агентства Чак Петтис. Основные моменты, которые важны для по-



купателей, на основании которых создается плохое или хорошее впечатление от компании, таковы: «эмоциональное впечатление», «качество работы», «выгодность», «предложение». В случае компании Amazon «предложение» — это богатый выбор товаров, «выгодность» — высокая надежность и стабильность компании (за свою историю Amazon всего лишь несколько раз находилась в затруднительном положении), «качество работы» — надежная доставка, удобная поисковая система. Что касается «впечатления» — это то удовольствие, которое получают люди в процессе совершения покупок, читая интересные интервью и заметки.

### **РАСШИРЕНИЕ КОМПАНИИ**

С момента своего основания Amazon значительно расширила ассортимент. Насколько оправданы решения о расширении? При запуске новых товаров менеджеры должны учитывать следующее:

- Насколько новая линия товаров связана с основной? Положительно ли это повлияет на основную деятельность компании.
- Не разочарует ли это постоянных клиентов?
- Не поглотит ли новый брэнд основную линию?

---

Глава 5

**ПРЕДЛОЖИТЬ КЛИЕНТАМ  
РЕАЛЬНУЮ ВЫГОДУ**

---

Относитесь к покупателю как к цен-  
ному вкладу.

**Том Петерс,  
«Процветание в условиях хаоса»**



**В** самом начале покупатели приходили на Amazon, привлеченные возникшей вокруг нее шумихой в Сети. Но именно преданность постоянных клиентов сделала ее популярным сетевым супермагазином. Из 80 млн посетителей со всего мира более половины делали покупки повторно. И не без причины: Безос целенаправленно сделал из Amazon организацию, сосредоточенную на покупателях.

## **ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ НА ПОКУПАТЕЛЕ**

Для сетевых магазинов розничной торговли типа Amazon, которые вкладывают каждый лишний доллар в рекламу и развитие маркетинга и при этом существуют в условиях жестокой конкуренции, которая в перспективе лишь усилится, централизация на покупателе очень важна. Поскольку обслуживание покупателей связано исключительно с обработкой заказов, оно не предполагает каких-то необычных услуг. Удовлетворение покупателя — лишь вопрос качества сервиса. Если сервис соответствует ожиданиям покупателей или тем более превосходит их, это помогает вам удерживать покупателей и даже строить с ними отношения таким образом, что конкуренты уже не смогут их переманить, даже предлагая более низкие цены.

Финансовые потери от перехода покупателей к конкурентам в пять-шесть раз, а может быть, и более, превышают расходы на сохранение уже имеющихся. Удовлетворение потребностей постоянных покупате-

лей является важным показателем прибыльности и одним из ведущих принципов деятельности Amazon.

Одна консалтинговая фирма утверждает, что сохранение 5% постоянных покупателей компании может увеличить прибыльность на 125%. Деятельность Honda является наглядным примером стратегических выгод от сохранения покупателей. Компания тратит гораздо меньше средств на рекламу в США, чем другие японские производители автомобилей, а между тем она является самым большим в США иностранным импортером машин, в основном потому, что занимает первое место по стабильности многократных покупок (68% повторных покупок), совершенных бывшими клиентами. Сравнение затрат на рекламу Honda, Toyota и Nissan также показывает, что благодаря стратегии сохранения покупателей значительно снижаются затраты на рекламу: Honda тратит только \$150 на рекламу одного автомобиля, а ее японские конкуренты Toyota и Nissan, соответственно, \$300 и \$400.

Успехи Amazon в работе с клиентами явились причиной недавно возникшего партнерства с Toys «R» Us и Borders.com, причем оба новых партнера будут зависеть от доказанной компетентности Amazon в этой области.

## **ЗНАЙТЕ СВОИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

Amazon работает с заказами, доставляет книги, CD, видео и другую продукцию, причем делает это хорошо. Однако удовлетворение покупателя достигается не только благодаря скорости и аккуратности доставки, но и внимательным отношением к ожиданиям по-

купателей. Безос требует от своих работников подобного уровня обслуживания, поскольку как раз в нем нуждается его сетевой магазин. Когда человек, зашедший в магазин, получает именно то, что хочет, то розничный торговец может превратить случайного покупателя в постоянного клиента, а потом — и в стойкого приверженца своей фирмы. Как сказал однажды Безос: «Группа таких фанатов будет использовать Интернет как рупор для привлечения на мой сайт все новых и новых клиентов».

Джордж Сильверман, автор «Тайны сарафанного маркетинга», цитирует одного эксперта:

«Даже тот, кто принципиально не слушает рыночных зазывал, прислушается к мнению друга». Независимо от биржевой стоимости, об Amazon идет хорошая молва. Я не перестаю удивляться постоянным ссылкам на Amazon на семинарах и диспутах в Интернете, где его называют образцовым сайтом, на который должны равняться другие.

Означает ли это, что компания проводит грамотную политику в области централизации на покупателе? Не совсем так.

### **ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ НА ПОКУПАТЕЛЕ: СХЕМА БЕЗОСА**

Если бы Джефф Безос захотел прочитать курс о том, как веб-магазины должны работать с клиентами, он бы включил в него следующие моменты:

- *Пусть у посетителей сайта останется о нем положительное впечатление.* Даже если они не делают покупок при первом посещении сайта. Человек, который постоянно бродит по Сети, вероятно, сохранит ссылку на этот сайт на случай, если ему понадобится какая-то книга. Потенциальный покупатель вернется на сайт, когда будет искать труднодоступную книгу или альбом или когда ему просто нужно будет узнать, какие существуют книги по определенной тематике, а если он живет слишком далеко от книжного магазина, ему может понадобиться информация о том, как удобнее приобрести книгу.
- *Создавайте для потенциальных покупателей другие поводы посетить магазин.* Это специфика продавца розничной торговли, работающего в Сети. Помимо продажи товара они должны продавать саму идею сетевой торговли. Amazon.com привлекает посетителей обзорами, конкурсами и другими акциями и предложениями, имеющими косвенное отношение к предмету торговли.
- *Способствуйте тому, чтобы покупатель был доволен.* Это зависит как от уровня сервиса, так и от содержания самого сайта. Интересное содержание и отличный сервис делают визит запоминающимся. То же самое произойдет, если предоставить покупателям возможность пообщаться в форумах или отправить на сайт личный отзыв.
- *Персонализируйте и оптимизируйте сервис.* Посетители Amazon.com могут пользоваться подпиской, которая позволяет следить за появлением новых книг любимых авторов, или получать обзоры необычных книг и альбомов из тех или иных категорий, представляющих для клиента интерес. Ebaugh's Gifts в Макферсоне (Канзас) рассылает клиентам подарки, сувениры для коллекционирования, причем следит, чтобы в очеред-

ной коллекции покупателя не было дубликатов, боссам он напоминает о приближающемся Дне секретаря (Secretary's Day) и вежливо интересуется, не хотят ли они в этом году снова послать своим подчиненным корзину с подарками.

- *Выполняйте свои обещания.* Большинство покупателей жалуются, когда организация, у которой они приобретают товары, обещает больше, чем может сделать, и своих обещаний не выполняет. У покупателей Amazon.com очень высокие требования, и компания всегда выполняет взятые на себя обязательства.
- *Переходите границы ожидаемого.* В Amazon.com примером данной стратегии являются сообщения о том, что заказ выслан, которые рассылаются по e-mail покупателям. В [www.lgogolf.com](http://www.lgogolf.com) 40% покупателей пользуются сетевой системой отслеживания заказа. Поисковый номер предоставляется по требованию; покупатель может найти свой заказ на сайте, нажав кнопку экспресс-службы доставки, которая выводит на экран информацию о заказе. Сетевая типография [www.lPrint.com](http://www.lPrint.com) также получает по электронной почте вопросы покупателей о состоянии заказов; в этом случае покупатель получает необходимую ссылку и пароль, позволяющий ему даже отменить заказ, если он еще не отдан в печать.
- *Централизация на клиенте — прежде всего.* Безос демонстрирует это словом и делом. Время, потраченное им в прошлый уик-энд на то, чтобы организовать своевременную доставку товаров ко времени отпусков, больше говорит о значении, которое Безос придает этому принципу, чем его выступления на ежеквартальных собраниях, где он заявляет, что централизация на покупателе является частью брэнда компании. Его стратегические обязательства передаются менеджерам, работникам и покупателям.



- *Делайте что-то лучше, чем другие.* Amazon.com предлагает «широчайший в мире выбор» по дисконтным ценам при помощи одного нажатия мышки. Для современных потребителей, у которых вечно нет времени на покупки, доступ через Интернет к широкому выбору продуктов без долгого ожидания доставки является большим плюсом. А теперь сделайте приобретение покупок не только доступнее, но и приятнее — и вы сохраните свой бизнес. Breed & Co пытается сделать посещение своего магазина оборудования и материалов для садов и лужаек приятным, персонально приветствуя каждого покупателя при входе на сайт. Но это еще не предел. Например, в Ann Breed, если покупателю нужен новый кран, работник покажет, как его устанавливать, а если покупатель пожилой, то фирма сама берется этот кран установить.
- *Продавайте не только продукты, но и знания.* Сведения о товарах на Amazon.com, помимо собственно информации о продукте, предоставляют дополнительные возможности поиска тем, кто, например, не помнит название книги или видео или ищет по содержанию, не зная конкретно, что хочет найти. С помощью такого метода учащиеся старших классов или колледжа, пишущие рефераты, могут найти подходящую учебную литературу. Полезная информация, как часть сервисного пакета, предлагается также и Hahn Appliance Center, что делает его более чем конкурентоспособным по сравнению с соперниками, такими как Circuit City и Sam's driveo. Помимо обычного набора потребительских товаров, компания предлагает впечатляющий каталог холодильников, печей, стиральных машин-сушилок, посудомоечных машин и микроволновых печей.

## ОБРАТИТЕ ПОХВАЛЫ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ

Да, Amazon предоставляет услуги, благодаря которым покупатели могут хвалить сайт фирмы за быструю доставку заказов, за возможность приобретать такие книги или видео, которые недоступны в других местах, за возможность бдительным покупателям отслеживать положение дел с заказами с помощью e-mail, за приоритет почтовой доставки, хороший дизайн, а также за простоту процедуры совершения покупок. Каждый из этих элементов можно считать компонентом цепочки ценностей, разработанной с единственной целью — восхищать покупателей. Вполне вероятно, что Amazon было проще создать такую цепочку, чем какой-нибудь фирме, использующей Интернет лишь как вкрапление веб-элемента в уже существующий бизнес. Но, дав однажды повод для ожиданий, теперь Amazon должна постоянно их оправдывать. Что еще интереснее, она должна постоянно поднимать уровень обслуживания покупателей — и тем самым способствовать обесцениванию собственных усилий, поскольку давление со стороны конкурентов усиливается.

Сетевая розничная торговля доказала, что она является одним из самых стойких бизнесов в Сети. Я недавно слышала от знатока Интернета, что 78% посетителей, «заполняющих корзинки» во время посещения веб-сайтов, никогда не «довозят» их до кассы. Я никогда не думала об этом, но это похоже на правду. Я сама часто выхожу с сайта без единой покупки, хотя и подобрала себе какие-то товары и даже сложила их в корзину. Подозреваю, что эти подсчеты не являются для Amazon новостью. Я заметила, что потенциальные покупки хранятся в вашей корзине 60 дней, по-

этому у вас есть шанс купить их в ваш следующий визит. Является ли услугой хранение выбранных вами товаров, на случай, если вы передумаете и вернетесь за ними? Думаю, что да. Это также и очень хорошая технология маркетинга. Все это — часть бизнеса.

### **ИДИТЕ НА ВСЕ, ЧТОБЫ СДЕРЖАТЬ ОБЕЩАНИЯ**

Существует множество историй о качестве сервиса Amazon. Например, во время сезона отпусков в 1998 году работники всех отделов и уровней — включая топ-менеджеров — помогли центру распределения фирмы в Сиэтле обеспечить своевременную доставку покупателям товаров, предназначенных для подарков. Часть работников, руководствуясь принципом «покупатель — прежде всего», тратили время сверх графика, чтобы разгрести возникшие завалы в делах. Почасовикам было уплачено дополнительно. Безос и другие служащие компании, которые целыми днями сидели в центре распределения, отвечая на звонки покупателей, продемонстрировали модель работы с клиентами, крайне важную для имиджа компании. Сменный менеджер в распределительном центре Сиэтла заметил: «Не имело значения ни время суток, ни трудность задания... там всегда были работники других подразделений, которые помогали нам. Мы не зря рассчитывали на их помощь, и они существенно изменили мнение наших покупателей в лучшую сторону».

Это был хлопотный сезон. Более миллиона новых покупателей сделали покупки в Amazon. За один день фирма перевозила товаров более чем на \$6 млн. За се-

зон уровень продаж в четыре раза превысил уровень предыдущего года.

В 1999 году Amazon был одним из немногих сайтов, вышедших с незапятнанной репутацией из затруднений, связанных с доставкой подарков. Не все, но большинство подарков прибыли вовремя. Не так успешно все закончилось у многих других веб-магазинов. Потерпев неудачу с выполнением обещаний «доставить подарки семье и друзьям вовремя», сетевые розничные торговцы получили в ответ негативное отношение покупателей.

2000 год был критическим для Amazon. «Не разочаровывать покупателей — цена не имеет значения» — таким стал главный девиз Amazon. Микель Хелфт из *Industry Standard* заметил, что тогда как раз прекратились хвастливые заявления о полках, доверху заваленных товарами. Теперь Безос, стараясь произвести впечатление на покупателей и на Уолл-Стрит, делал заявления о высокой эффективности системы поставок фирмы и обещал 25 млн покупателей, что их заказы будут доставлены точно по графику. Пытаясь организовать централизацию на покупателе, Безос одновременно был вынужден уделять внимание нарастающим дебатам финансовых аналитиков о качестве управления в Amazon. Хелфт писал: «Некоторые аналитики полагают, что розничная торговля постепенно развивается и она уже на пути к тому, чтобы стать прибыльной, — что ж, возможно. Другие возражают, говоря, что она настолько неэффективна, что невозможно хотя бы вернуть вложенные деньги — не говоря уже о прибыли».

Санта Клаус был благосклонен к Безосу и его команде менеджеров. Yahoo! Internet Life назвал Amazon

«лучшим сайтом» среди сетевых торговых сайтов за праздничный сезон 2000 года «Независимо от непостоянства фортуны, Amazon остается примером того, как торговый сайт должен обслуживать своих пользователей», — говорит репортер Лесли Бреннер. К началу сезона покупок Amazon создал услугу «gift-click», позволяющую покупателям с легкостью отправлять подарки, просто заходя на e-mail-адреса получателей, а также Список Пожеланий (Wish List) — он давал возможность покупателям заказывать подарки, которые они сами желали бы получить от семьи и друзей. Также там были электронные книги и программное обеспечение; все это можно было заказать по новому беспроводному мини-компьютеру, который тоже продавался, разумеется, на Amazon. В конце праздничного сезона Amazon смог заявить, что более чем 99% заказов были доставлены вовремя к праздникам, а, согласно «Delight-O-meter» — отслеживающему устройству на сайте, которое подсчитывает количество обслуженных заказов, — было заказано более 31 млн товаров. «Наша работа — это готовность обслужить покупателей даже в полночь 31 декабря, а также гарантия того, что дети и взрослые в США и за его пределами будут радоваться, открывая свои праздничные подарки, полученные вовремя», — сказал Дэвид Ришер, главный вице-президент Amazon.

### **УЧИТЬСЯ У ЛУЧШИХ**

Если и есть организация в сфере розничной торговли, которая может служить примером для остальных, то это Wal-Mart. В книге «Сделано в Америке», написанной неза-

долго до смерти автора, Сэм Уолтон приводит десять правил успеха. Правило номер 8 гласит: «Не обманывайте ожидания ваших покупателей. Тогда они будут возвращаться к вам снова и снова. Дайте им то, что они хотят, и еще немного». Основываясь на своем опыте руководства в Amazon.com, Безос определенно мог бы согласиться с Уолтоном.

Чтобы достичь этих результатов, работники должны были работать сверхурочно, многие без предварительного предупреждения. Жалобы на долгие часы работы, беспорядок служащих и отход от прежних традиций фирмы вызвали в начале нового года новый всплеск профсоюзной активности среди сотрудников отделов по обслуживанию покупателей и работников складов. Торговым представителям было приказано отрицать в общении с покупателями любые факты, касающиеся требований профсоюзов. В середине 2001 года Amazon, как и многие другие веб-сайты, уволила часть работников (почти 15%), но в газетах писали, что работники Amazon уволились по собственному желанию и что базовые принципы обслуживания покупателей пошатнулись из-за нехватки средств. На помощь тогда пришла Daksh.com, провайдер сетевых услуг, базирующийся в Индии.

### **ВОСЕМЬ ВЕЩЕЙ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ ПОКУПАТЕЛИ**

Чего хочет покупатель — как в Сети, так и вне ее? Результаты многочисленных исследований на эту тему позволяют выделить несколько критериев оценки сайта, важных для покупателей. Если бы вы посетили Amazon.com, как бы

вы охарактеризовали компанию, исходя из следующих восьми факторов?

- *Доступность.* Когда сегодняшние покупатели чего-то хотят, они хотят это «здесь и сейчас». Если это в данный момент недоступно, они согласятся подождать, но недолго. Они стали менее терпеливы и не любят отсрочек; если вы пообещали доставку в определенный день, они ожидают ее именно в этот день. В противном случае они обратятся за покупками куда-либо еще.
- *Выбор.* Они хотят не просто получить возможность выбирать товар по каталогу или списку; им нужна вся возможная информация, которая позволит покупателям сделать лучший выбор.
- *Время доставки.* Покупатели хотят получить свои товары не только быстро, но так, чтобы их заказы были хорошо упакованы и доставлены в целости.
- *Качество.* С годами критерии качества изменились. Мы больше не говорим только об одном продукте. Мы говорим об опыте сетевых продаж вообще: от простоты использования сайта до дополнительной информации о законности товара и персональном сервисе.
- *Надежность.* Покупатели не хотят иметь каких-либо проблем с товаром или обслуживанием. Однако если что-то не так, они хотят быть уверены в том, что розничный торговец решит проблему немедленно. Но и этого недостаточно: покупатели должны быть уверены в том, что им не нужно требовать решения этой проблемы. Если им придется этим заниматься, то они будут критиковать сервис в целом.
- *Сервис.* Понятия сервиса, как и качества, сейчас являются всеобъемлющими и универсальными. Сегодняшние покупатели прежде, чем совершить покупки, хотят иметь столько информации о продающемся товаре, сколько вы можете предоставить (с помощью вашего специали-

ста-консультанта, или же информации, опубликованной на веб-сайте). Как и качество, сервис является фактором, который может выделить организацию из ряда конкурентов при других равных характеристиках.

- *Дружелюбные отношения с покупателями.* В традиционной розничной торговле покупатели не хотят сталкиваться с грубыми продавцами. При совершении покупок на сайте они хотят найти что-нибудь веселое. Как в сетевых, так и в обычных магазинах розничной торговли покупатели также хотят иметь возможность возвращать товары без затруднений и без жесткого ограничения по срокам.
- *Цены.* Сегодня мы всё больше думаем о ценах, чем в прошлом, однако большинство современных покупателей готовы переплатить за товар или услугу, если им обеспечат ранее упомянутые семь факторов.

Как обеспечить эти восемь факторов? Возьмите на вооружение опыт Джефа Безоса, который примерно каждые три месяца проводит собрание персонала, чтобы напомнить своим сотрудникам, чему надо уделять внимание, а именно: созданию у покупателей чувства собственной значимости и чувства восхищения сервисом.

«Энтузиазм, с которым Daksh.com заботится о своих клиентах и старается достигнуть высочайшего уровня услуг, соответствует нашему собственному», — сказал Билл Прайс, вице-президент Global Customer Service. Сотрудничая с Daksh.com, Amazon рассчитывает не только обеспечить высокое качество обслуживания, но и сэкономить на этом значительные средства.

По сути, это было единственное серьезное затруднение Amazon в ее желании известить покупателей и



весь финансовый мир о своей эффективности и производительности. Кроме того, однажды произошел инцидент с ценами, когда покупатели на сайтах узнали, что Amazon назначает разные цены на один и тот же товар. Amazon утверждала, что причина заключалась в неурегулированной системе скидок. Эти эксперименты с ценами, целью которых была, вероятно, проверка, действительно ли сетевых покупателей не интересует стоимость того, что они заказывают, вызвали только раздражение у клиентов Amazon. Также многие были недовольны, когда узнали, что информация об их покупках была доступна торговым партнерам Amazon. Это вызвало повышенный интерес к вопросу конфиденциальной информации — аспекту, который беспокоит людей, когда они отвечают то на один, то на другой вопросы о себе и своих интересах, посещая различные веб-сайты.

Теперь, согласно новой политике конфиденциальности, предпочтения покупателей держатся в секрете.

С некоторых пор Amazon начала выставлять возвращенные, поврежденные, недоукомплектованные и лишние товары на сетевой аукцион. Журналист Кен Ямада из *Red Herring* утверждает: «Компания называет это проявлением стратегии „централизации на покупателе“, но это всего лишь разговоры. Правда же в том, что аукционы Amazon.com стали пристанищем для не пользующихся спросом и непроданных товаров и что эта стратегия определенно может запятнать репутацию компании».

Все эти явления наверняка могут вызвать сомнения в том, действительно ли Amazon печется об интересах

покупателя, но стоит учесть, что даже наиболее успешные организации сталкиваются с проблемами. Эти ситуации чаще переживают молодые фирмы, борющиеся за выживание. Однако будем честными — невзирая на свой размер, тем же самым занимается и Amazon. Только сражается она не за выживание, а за дополнительные источники прибыли.

Однако стремление идти навстречу требованиям покупателей все же продолжает оставаться основополагающим принципом фирмы. Это вдвойне актуально в связи с их недавним партнерством с Toys «R» Us and Borders.com, а также разговорами о будущем партнерстве с Wal-Mart.com. Amazon знает, как обращаться с веб-покупателями.

### **СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ПОКУПАТЕЛЯХ**

В прежние времена Amazon Безос говорил *Brandweek*: «Бизнес может зайти в тупик, если сосредоточиться не на покупателях, а на конкурентах. Вам нужно определить, что хотят покупатели и как им это дать». С этим согласен и другой представитель розничной торговли, Сэм Уолтон. В своей книге «Сделано в Америке» он писал: «Секрет удачной розничной торговли состоит в том, чтобы дать вашим покупателям то, что они хотят». В Amazon.com покупатели среди прочего хотят, чтобы обещанная доставка была своевременной и аккуратной. Другие ожидания покупателей Amazon.com — это удобство заказа («прямо из офиса»), широкий выбор товаров и приятные эмоции при совершении покупок. В заключение Уолтон пишет:

«Вам нравится посещать магазин, который полностью отвечает вашим ожиданиям. Если магазин по каким-то причинам доставляет вам неудобства, работает в неподходящее время или просто игнорирует покупателя, то второй раз вы туда не придете».

Amazon.com обеспечил себе преданность покупателей, создав такой брэнд, который включает в себя все эти составляющие плюс что-то еще. Да, сетевой магазин продает книги, CD, видеопродукцию, лекарства и многое другое, но он также создает у покупателя нужный эмоциональный настрой — на уровне «чувствуйте себя как дома». Чтобы оценить это воздействие «любви и доброты» на покупателей, нужно рассмотреть историю Prodigy и America Online. America Online обошла Prodigy — выступавшую в основном в качестве информационной службы — в тот момент, когда объявила себя удобным посредником, цель жизни которого — облегчить людям пользование Интернетом, чтобы им было проще и приятнее совершать покупки, знакомиться, получать информацию и узнавать что-то новое.

Аналогичным образом себя позиционирует и Amazon.com. Однако чем крупнее становится компания, тем более ужесточается ее стратегия продаж.

### **В ЧЕМ ПРЕИМУЩЕСТВА СЕТЕВОЙ ТОРГОВЛИ?**

Если вы хотите начать сетевой бизнес розничной торговли, наиболее важные вопросы, которые вы должны себе задать, следующие:

- В чем преимущества торговли он-лайн?
- Чем товар или услуга он-лайн лучше своих аналогов, существующих вне сети?
- Чем ваш сетевой магазин лучше других?

Если у вас есть четкие ответы на эти вопросы, значит, у вас есть стратегия сетевой торговли и вы готовы двигаться вперед. Эта стратегия должна быть сфокусирована на покупателе. Исследования показали, что есть несколько причин того, почему покупатели делают покупки в Сети. Следующие моменты могут служить основой для создания стратегии сетевого бизнеса:

- удобство — включая 24-часовой доступ, прямую доставку и автоматическое пополнение магазина;
- доступная подробная информация;
- экономия денег;
- приятные эмоции при покупке;
- возможность найти дефицитные товары;
- персонализация.

---

Глава 6

**СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ  
СИСТЕМУ ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

---

Обслуживай и продавай.

**Лозунг IBM**



**О** «менеджменте абсолютного качества» (Total Quality Management) сегодня пишут меньше, чем прежде. Это выражение было вытеснено из прессы о менеджменте такими новыми терминами, как «CRM менеджмент» и «mass customization», и последним новшеством в этой области — «knowledge management» («управление знаниями»). Однако упоминание о TQM является не лишним, когда речь заходит о системе распространения и доставки Amazon.com. Успех в розничной торговле может быть определен семью понятиями, начинающимися на «н»:

- нужный товар;
- нужное место;
- нужное время;
- нужная упаковка;
- нужное качество;
- невысокая цена;
- нужный покупатель.

Секрет розничной торговли состоит в том, чтобы предложить нужный товар в нужном месте в нужное время в нужном количестве по реальным ценам нужному покупателю. В Amazon.com выполнение этих правил — основа ее деятельности, связанной с распространением и доставкой товаров. Это довольно жест-

кий стандарт, но опытом проверено, что он реален, — в качестве примера упомянем торговлю по каталогам L. L. Bean с 99,9% нормой выполнения заказов.

Неудача в выполнении одного из семи «н» может погубить бизнес. В зависимости от природы проблемы, результат может меняться от безразличия до враждебности покупателя. Например, вы пройдете мимо магазина одежды, торгующего устаревшими моделями, но позвоните и пожалуетесь, если вы заказали инструмент почтой, а он пришел без важных деталей. Аналогично, если желе, которое вы заказали в качестве подарка, прибыло поврежденным, потому что коробка, в которую оно было упаковано, недостаточно прочна для почтовых перевозок, вы выразите представителю фирмы свое недовольство. И не раздражайте меня, упоминая о пище «для всей семьи», которая продается в огромных супермаркетах всего в двух милях от моего дома. Мне приходится вместе с моей собакой ехать четыре мили в маленький бакалейный магазин, который обслуживает отдыхающих и маленькие семьи.

### **ОПРЕДЕЛИТЕ ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ**

Джеф Безос выяснил, что его штат имеет несколько точек соприкосновения с покупателями (или «моментов истины»), которые являются критическими для качественного сервиса. Цель Безоса — обеспечить условия, при которых покупатели уходят, удовлетворенные обслуживанием. Точки соприкосновения следующие:



1. Визит в Интернет- магазин.
2. Место, где покупатели размещают свои заказы.
3. Сообщение по e-mail, которое информирует, что их заказ будет доставлен к определенному сроку.
4. Финал — доставка заказов.

Многие магазины, торгующие по каталогам, и компьютерные торговые сайты обращают повышенное внимание на первые три момента, но мало кто потратил столько усилий и нервов, сколько Безос, занимаясь четвертым пунктом. Amazon.com создал структуры, предназначенные специально для того, чтобы убедиться, что покупатель доволен всем, от начала до конца.

Основным аспектом пристального внимания общественности в течение декабря 1999 года была доставка сетевых покупок. Почти все из тех, кто делал покупки через сеть, могли поделиться печальными историями о подарках, купленных к празднику и не врученных вовремя. Это не относится к Amazon. Здесь как работники, так и руководство трудились долгие дни, и 99 (если не 100) процентов заказов были доставлены по графику. В 2000 году Amazon установил счетчик под названием «Delight-o-meter» для отслеживания количества своих заказов по всему миру. К концу праздников практически все зарегистрированные отзывы покупателей оказались восторженными; только отдельные заказы, сделанные в последнюю минуту, не были доставлены вовремя. Во время праздничного сезона среди сетевых магазинов Amazon получил самые высокие оценки от всех сетевых потребительских и бизнес-журналов за отлично организованную перевозку и своевременную доставку товаров к праздникам.

## **ОБЕСПЕЧИТЬ СОХРАННОСТЬ И БЫСТРОТУ ДОСТАВКИ**

По мнению Джефа Безоса, обслуживание покупателя не заканчивается, пока продукт не будет благополучно доставлен по месту назначения. В Amazon был создан эффективный механизм связей между системой заказов на сайте и инвентаризационной системой потребителей, способствующий повышению уровня сервиса, благодаря которому структуры распространения и складирования Amazon обеспечивают качественную упаковку товара и его доставку в хорошем состоянии.

Чтобы оценить цепочку поставок, созданную Amazon.com, нужно внимательно изучить все аспекты компьютерного бизнеса в свете традиционной розничной торговли.

### **AMAZON.COM: КАК ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ**

Несмотря на то что книги по бизнесу не являются, как говорят, любимым чтением Безоса, нет сомнений в том, что он знаком с тремя стратегиями Майкла Портера, с помощью которых организации достигают преимуществ в конкуренции и берут верх над своими корпоративными противниками. Выбор стратегии должен быть основан на сильных сторонах фирмы и слабостях настоящих и будущих конкурентов. Секрет заключается в выборе той стратегии, которая способствует усилению вашей фирмы в той области, где ваши конкуренты слабее. Вот эти три стратегии:

- **Стратегия №1:** стратегия ценового преимущества. Компании, придерживающиеся этой стратегии, дифференцируют себя на базе низких цен. Портер указывает, что компании, следующие этой стратегии, должны быть уверены, что они предлагают товары или услуги того же качества, что и у других, но по значительно более низким ценам. Ценовое преимущество может быть следствием каких угодно тактик, включая технологические нововведения, дешевый труд или сокращение расходов.
- **Стратегия №2:** стратегия дифференцирования покупателя. Компании выбирают эту стратегию, если верят, что их организация может обеспечить потенциальных покупателей чем-то, что для них является важным и что им не могут обеспечить другие. Затем это становится средством, с помощью которого организации дифференцируются от своих противников на рынке. Дифференцирование может быть делом либо качества, либо дизайна, удобства, качества сервиса или позитивного имиджа компании. Секрет использования этой стратегии, говорит Портер, состоит в выборе некоей особенности, не присущей конкурентам, которая служила бы важным доводом для покупателей при приобретении товаров по повышенным ценам. Так, косметика Mary Kay имеет уникальную систему распространения, L. L. Bean отличается от других компаний, продающих одежду по каталогам, неординарным сервисом, фирма Armani известна как престижная торговая марка и т. д.
- **Стратегия №3:** стратегия фокуса. Эта стратегия использует одну или две предыдущих стратегий и применяет их в зависимости от ниши, занимаемой на рынке. Так, примером может служить Lean Cuisine, продающая замороженные обеды, которая предлагает высокое качество пищи для тех, кто считает калории.

Amazon.com, кажется, попадает в эту последнюю категорию. Ниша компании определена как ее товарной специализацией, так и каналом распространения — веб-сетью. Ее отличительная особенность — это сфокусированность на высоком качестве обслуживания покупателей. Как и The Home Depot, виртуальный магазин предлагает широкий выбор наименований и не скрывает своих обязательств относительно качества сервиса, что высоко ценят покупатели. Внутренние операции компании, также ориентированные на эту стратегию, включают доверие к внешним поставщикам и собственным сетевым распространителям. (В частности, Amazon.com организовала подобную сеть в Европе.) Благодаря этим внешним партнерам возникла цепочка взаимоотношений, которая оказала положительное влияние на продолжающийся рост и успех компании, а также на ее способность продемонстрировать прибыльность, чего все, затаив дыхание, ждут от Amazon.com. Внутри самой компании акцент ставится на идею, проводимой Джефом Безосом и другими менеджерами — в число которых входит и один мой друг. Она состоит в том, что через несколько лет сегодняшние торговые центры исчезнут навсегда и перестанут уродовать собой пейзаж.

### **РАССМАТРИВАЙТЕ СИТУАЦИЮ В ЦЕЛОМ**

Национальная федерация розничной торговли предполагает, что успех торговых операций зависит от ряда факторов, в которые входят следующие:

- наличие удобной парковки;
- демографический состав местного населения;

- привлекательность фасада магазина и его местоположение;
- близость к местам скопления народа;
- объемы продаж;
- безопасность и надежная охрана здания;
- обширная товарная линия;
- достаточный объем складских помещений;
- наличие каталога заказываемых товаров и возможность их быстрого возврата.

Интересно, что хотя список из десяти факторов был разработан для традиционного бизнеса розничной торговли, они все также подходят и для Amazon.com.

Сетевой фирме не нужна удобная парковка для покупателей, но она должна быть доступной 24 часа в день для посетителей сайта. С момента основания до сегодняшнего дня у Amazon.com случилось лишь несколько сбоев. С точки зрения демографической ситуации, Amazon хорошо подходит «местному» населению, поскольку люди, которые «ползают» по Сети, в массе являются технологически продвинутыми, образованными и небедными потребителями.

Сетевая компания может и не располагаться на «главной улице» или в каком-то дорогом торговом центре, но многие из ее предложений, кажется, выглядят для посетителей вполне заманчиво. Дизайн веб-стра-

ницы и подстройка содержания под постоянных покупателей создают привлекательный «фасад»; добавьте сюда дополнительное содержание в виде обзоров, интервью, выдержек и соответствующих рекомендаций, сделанных для более глубокого изучения сайта (подразумевается «выставка» магазина).

Несмотря на недавний кризис интернет-компаний, мы все еще можем ожидать роста Сети за счет ее близости к местам неубывающего общественного интереса. Цены на компьютеры падают, и, соответственно, поток посетителей сайтов постоянно растет. Надежность использования кредитной карты не является проблемой почти ни для кого, с кем я об этом беседовала, хотя я и слышала жалобы на то, что некоторые кредитные карты не принимают в отдельных магазинах (например, American Express приемлем для Amazon, но неприемлем для многих сетевых магазинов, расположенных за пределами США). Разнообразие и класс торговли постоянно возрастают и продолжают дистанцироваться от традиционных магазинов. И пока Amazon.com сохраняет статью расходов на обслуживающий персонал, она обеспечивает посетителям огромный объем информации о предлагаемых товарах и даже о некачественных продажах в виде заметок негативного содержания.

В итоге, если мы взглянем на результаты деятельности компании в сферах хранения, инвентаризации и обеспечения доступности товаров, мы увидим, что уникальная сеть поставок и распространение от Amazon.com, переделанная из исходной модели, все еще дает возможность Безосу доставлять заказы в обещанные сроки в целостности и сохранности. К сожалению,

полученные деньги, которые можно было бы сразу записать в статью доходов, компания немедленно инвестирует в строительство центров распространения и перевозки товаров, таким образом откладывая переход фирмы от того, что Безос называет «фазой инвестирования», к «урожайной», или доходной, фазе.

### ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

По сравнению с обычными магазинами, имеющими свою страницу в Сети, Amazon.com является «виртуальной» благодаря одному основному признаку — отсутствию складских помещений из кирпича и бетона. Когда компания только начинала работать, вопросами хранения товаров занимались другие. Соответственно, размеры пространств для хранения товаров не имели значения. Когда Безос понял, что можно приобрести таких дистрибьютеров, как Ingram, и таким образом исключить большинство поставщиков, он начал выделять «бестселлеры» в каждой категории товаров, сосредотачивать их на складах и одновременно продвигать через свой сайт. Как писалось в статье *Wired* о ранней истории Amazon, ни одно другое преимущество поставщиков не послужило Amazon так, как их складские помещения — для хранения ее товаров.

Эта модель поведения была для Amazon базовой, но сейчас она начала разрушаться.

Обратите внимание: поскольку компании приходилось самой заказывать книги и другие товары, выбранные ее покупателями, прибыль организации, по слухам, была менее 0,25% (незначительная по сравнению

с величиной в 30% — нормальной прибылью в индустрии книгоиздательства). Наименования товаров были собраны в цифровой каталог, который, с редакционным содержанием Amazon.com, предоставлял покупателям столько же, а часто даже больше информации, чем компании, работающие с почтовыми заказами по каталогу, такие как Lillian Vernon, Harriet Carter и Hanover Direct. Amazon.com оценила его содержание как эквивалентное 15 телефонным директориям самых больших городов в мире. Amazon тогда была названа «одной из тех идей, которые настолько вдохновенны, что вы удивляетесь, почему никто не додумался до них раньше».

### **КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДИСТРИБЬЮТЕРСКОЙ СИСТЕМЫ БЕЗОСА**

Опираясь на свою модель системы снабжения и интервью в прессе, Джеф Безос заявляет, что логистика Amazon основывается на следующих принципах:

- Начинать с покупателя. Бизнес-план, который он первым предложил капиталистам, делающим на него ставку, демонстрировал глубокое понимание того, что нужно покупателям от сетевого магазина. Безос и сейчас продолжает собирать информацию об их желаниях и потребностях, без сомнения, собранную на веб-сайтах, форумах, сетевых конференциях и т. д. Поскольку первоначальный план предполагал, что торговля будет вестись без собственных складских помещений, Безос хотел быть полностью уверенным, что покупатели будут получать заказанные товары в сохранности и вовремя.



Отсюда — недавнее появление еще трех складов для дальнейшего ускорения поставок.

- Быть бдительным в отношении разнообразных «моментов истины». Каждый контакт с покупателем является поворотной точкой во взаимоотношениях с ним. Это утверждение распространяется на всех работников Amazon.com.
- Привязывать логистику к рыночной стратегии компании. Например, решение устроить склады в Делавере и в Неваде (недалеко от границы с Калифорнией) было спланировано для того, чтобы уменьшить налоги с продаж. Внутренним перевозкам и распределению товаров также придается очень большое значение — вероятно, по аналогии с обслуживанием покупателей, важность которого стала почти мантрой для компании. Впрочем, расходы на складирование, заложенные в цену товара, тоже ложатся на плечи покупателя.
- Создать имидж — специально для покупателей. Да, существует огромное количество разных оптовых торговцев и независимых поставщиков, но мы обращаемся именно в Amazon.com для того, чтобы заказать книги или другие покупки через Сеть. И именно от Amazon.com мы ожидаем, что нам будут присылать e-mail, сообщая, в каком состоянии находится наш заказ и скоро ли он прибывает. А если возникнут проблемы, то мы уже знаем, куда обратиться за помощью.

К несчастью, у этой идеи был недочет: она зависела от регулярности поставок книг и других товаров.

В течение первых нескольких лет специализации на книжной торговле 50% наименований книг Amazon.com приходило от Ingram, которая в 1999 году была приоб-

ретена Bertlesmann AG и Barnes&Noble.com. Хотя покупателям обещали, что эти приобретения не повлияют на взаимоотношения Amazon и Ingram, всем ясно, что Безос должен искать альтернативные источники книг для продажи.

И еще Безос понял, что вдобавок к складским помещениям, в которых хранятся товары, ему пригодятся и традиционные здания для обеспечения безопасных и быстрых перевозок товаров.

### **ОТПРАВИТЬ ВОВРЕМЯ, ДОСТАВИТЬ В ЦЕЛОСТИ**

На сегодняшний день у Amazon есть сеть центров обслуживания покупателей, пять из которых были открыты в 1999 году. Общая площадь этих центров почти вдвое больше площади, которую занимает Empire State Building. Существует четыре заокеанских центра (в Великобритании, Германии, Франции и Японии). С помощью базы данных компании мгновенно доставляются не только заказы на книги от многочисленных издателей, но вдобавок к книгам также могут предлагаться CD и/или видеокассеты, если они тоже включены в заказ. В процессе работы над заказом служащие Amazon.com проверяют товары на дефекты (например, сломанная упаковка CD и т. д.).

Первоначально центры распространения были расположены в каком-то определенном месте только по одной причине. Например, в Делавере, где фирма, едва появившись, сразу расположила второй склад, не существует налога на продажи. Невада была выбра-

на для ускорения доставок на западное побережье. Но есть и другая причина. Невада — это также свободное от налогов на продажи место, а Фернли находится рядом с Рено — достаточно близко к густонаселенной Калифорнии, но как раз за пределами границы действия налогов. Но по мере того, как компания росла, на местоположение центров распространения начала влиять главным образом ее рыночная активность. Сейчас имеются центры в Кентукки, Джорджии, Канзасе, Северной Дакоте, и это только малая часть.

Полученные заказы направляются в ближайшее складское помещение. Ряды красных лампочек показывают, что товар заказан. Рабочие передвигаются от лампочки к лампочке, как пишет *Time*, забирая товар с верхней полки и нажимая кнопку, которая снова включает свет. Компьютеры определяют, какие рабочие куда идут.

Каждый продукт попадает затем в большую зеленую корзину, содержащую множество заказов покупателей. Затем полные корзины направляются к серии конвейеров, которые тянутся на расстояние более мили через все склады, двигаясь со скоростью около 3 футов в секунду. Штрих-код на каждом товаре сканируется 15 раз, иногда на машинах, иногда — вручную. Наконец все заказы собираются в некой центральной точке. Штрих-коды сопоставляются с номерами заказов. В соответствии со штрих-кодами, товары упаковываются в картонные коробки, которым даются новые коды для обозначения заказов. Подарки заворачиваются вручную. Amazon обучает элитную группу рабочих упаковывать так, «чтобы все выглядело как конфетка». Считается, что служащие упа-

ковывают около 30 продуктов в час. Если они не могут выполнить эту норму, они переводятся в другую часть центра. Во время праздников склады Amazon будут использовать около 4,4 млн ярдов лент и 7,8 млн квадратных футов упаковочной бумаги (которая, по мнению *Time*, могла бы накрыть ковром весь Диснейленд).

В итоге коробки упакованы, связаны, взвешены и маркированы и могут отправляться на почту США для доставки.

Почтовые расходы Amazon все в большей степени перекладываются на покупателей, и, соответственно, их стоимость постоянно возрастает. Конечно, такие покупатели, как, например, я, которые предпочитают получать покупки как можно быстрее, а не ждать, пока сформируется весь заказ, будут платить за каждую доставку. Во время прошлогодних праздников Amazon стоимость перевозок была свыше \$100 за доставку, что побудило одного из пессимистов предположить, что Безос с таким же успехом может посылать \$10 в подарок с каждым заказом, поскольку с таким подходом на прибыли надеяться нечего.

Первоначально существовавшие скидки до 40% также исчезли. Более того, скидки на одни и те же продукты могли быть разными. В некоторых статьях утверждалось что это был своеобразный ценовой тест, основанный на демографической информации о покупателях, но это Amazon упорно отрицал. Согласно уверениям представителей компании, уровень скидок менялся на совершенно произвольной осно-

ве. Целью теста было определить, какое количество покупателей предпочитает выбирать товары по принципу низкой цены. «Оглядываясь назад, — говорится в Amazon, — мы видим, что это произвольное тестирование было ошибкой, о которой мы сожалеем, потому что разница в ценах сбивала с толку наших покупателей и затруднила им выбор, а наша работа заключается как раз в упрощении процесса совершения покупок». В будущем, продолжает Amazon, в случае нового тестирования, покупатели автоматически получают результаты теста, определяющего наименьшую цену на данное наименование товара, в конце периода тестирования. Таким образом, будут обеспечены условия для того, чтобы все покупатели заплатили наименьшую цену. Тест, который включил в себя около 68 наименований DVD и проводился в течение пяти дней, привел к возмещению 6896 покупателям около \$3,10; по его результатам были предоставлены скидки от 20 до 40%. В настоящее время Amazon предлагает 20% скидок на товары.

Начальная модель распространения товаров, можно сказать, не оправдала себя, но нужно оценить умение Безоса адаптировать эту модель к новым экономическим условиям. Розабет Мосс Кантер, признанный эксперт по стратегиям бизнеса, выделяет среди тех свойств бизнесмена, которые способствуют достижению успеха в сегодняшней Новой экономике, свойство, которое она называет «способность к импровизации» — умение творчески изменять стратегию, приравнивая к изменению условий среды, а также видеть и использовать новые благоприятные возможности.

## **РАСПРОСТРАНЕНИЕ ТОВАРА КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА**

Мечта о виртуальном книжном магазине осталась несбыточной. Безос был вынужден приспособливаться к обстоятельствам. И все же сеть, которую он создал, достигла следующего:

- Она отражает понимание требований покупателей к доставке.
- Предлагает как распространенные товары, так и труднодоступные издания и копии, пользуясь услугами поставщиков оптовой торговли и независимых производителей.
- Обеспечивает двухдневную доставку большинства заказов при помощи своей системы складирования.
- Предоставляет покупателям возможность быть в курсе, на какой стадии обработки находится их заказ и когда он прибудет.
- Ставит снабжение и доставку товаров в один ряд с другими функциями, такими как маркетинг, продажи и обслуживание покупателей.

### **ПОСТОЯННО ОБНОВЛЯТЬ СИСТЕМУ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ НАЛИЧИЕ ТОГО, ЧТО ХОТЯТ ПОКУПАТЕЛИ**

При старой системе распространения у компании Campbell товары иногда прибывали на склад в плачев-

ном состоянии. Контейнеры, в которых перевозились диски, не были стандартизированы, и, соответственно, компания теряла деньги на поврежденных товарах. Чтобы решить эту проблему, Campbell заключила контракт на обеспечение стандартизированных упаковок для всех товаров. Фирма не только снизила процент повреждения товаров; также увеличилось количество контейнеров, которые можно было разместить в одном грузовике.

В Amazon.com высокая стоимость перевозки и доставки товара подтолкнула Безоса увеличить объемы и число складских помещений, оборудовать их по новейшей технологии и продумать места их расположения. Это повлекло за собой дополнительные расходы и заставило Безоса предпринять жесткие меры.

С официальным началом нового миллениума (январь 2001) Джеф Безос вынужден был уволить 1300 работников в Сиэтле и в центре распространения в Джорджии. Это вызвало большое озлобление и в прессе, и среди работников, так как компания действовала вопреки основному принципу экономики Интернета: главная ценность для сетевого бизнеса — умные сотрудники с гениальными идеями. Что было дальше? Сначала тех, кого уволили, попросили подписать соглашение об отсутствии претензий. Впоследствии компания отступила от этого требования, но предложила только 12 оплачиваемых при увольнении недель, а также долю акций инвестированных средств, которые будут подлежать оплате в 2003 году, и бонус в \$500 тем, кто останется работать до середины года. Представитель Amazon сказал, что фирма была щедра настолько, насколько это возможно, предлагая уволенным рабочим не только выходное пособие, но и возмож-

ности дальнейшей карьеры, а также шанс работать в другом сервис-центре компании.

Продолжая «туже затягивать ремень», Amazon объявила о своем намерении прекратить продажу неходовых наименований товаров. Безос еще не решил, какие категории товаров будут урезаны, но аналитики давно критикуют компанию за непомерное расширение книжного, музыкального и видеобизнеса — товаров компании Amazon первых лет, про которые Безос сказал, что они будут «стимулировать, вдохновлять и развлекать людей». То же касается и крупных товаров, снабжение и транспортировка которых обходится слишком дорого. «В сокращении объемов продаж этих товаров есть определенный смысл», — сказал аналитик Адам Гамильтон из McAdams Wright Ragen, маклерской фирмы из Сиэтла.

С другой стороны, чтобы увеличить доходы независимо от расходов на перевозки, Amazon объявила о своих планах подключить книгоиздателей к составлению e-mail-рассылок, содержащих рекомендации их книг для лучшего продвижения в розничной торговле. По существу, Amazon создает эти рассылки на основе кооперации с книгоиздателями; причем плата за рекомендации по e-mail такая же, какую платят издатели владельцам книжных магазинов за то, что они размещают их книги на витринах.

Словом, времена переменятся к лучшему, если Amazon будет и дальше поддерживать высокий уровень обслуживания покупателей и в то же время наконец выполнит свое обещание выбраться из финансовой пропасти за короткий срок.



---

Глава 7

## **БЫТЬ ЭКОНОМНЫМ**

---

Вкладывай деньги только туда, куда  
действительно нужно.

**Меделайн Е. Коэн,  
American Greeting Corporation  
Training & Development Journal**



**Ж**урнальные истории о начале бизнеса Amazon.com представляют собой трогательное повествование об основателе и исполнительном директоре, чей стол был сделан из старой двери, с отверстиями для вставных ножек (столы его работников были сделаны аналогично); о высокотехнологичной компании, где новейшие компьютеры стояли на пачках старых телефонных справочников, а в офисах было так мало стульев, что для проведения собраний их приходилось «заимствовать» там, где они были случайно оставлены без присмотра.

Организация, возглавляемая этим экономным председателем, провозгласила себя «магазином будущего», размещаясь при этом в сером типовом четырехэтажном здании в Сиэтле. Более того, пока председатель этой высоко метящей фирмы постоянно говорил репортерам о важности создания и раскрутки брэнда, офисы компании, расположенные над химчистками или на задних дворах, не имели даже вывесок, указывающих, кто занимает это здание. С тех пор компания меняла свои штаб-квартиры три раза, в настоящее время они располагаются в центре Сиэтла.

Все эти детали как будто специально подобраны для статьи или передачи о старой доброй и вполне традиционной истории о начале бизнеса, даже если это история интернет-компании. Причем статьи из тех, которые не считают убогую обстановку офиса и скромное жилище проявлением нехватки денег (типичная ситуация для начинающей фирмы) или тем более жадности начальства, а относят все это на счет особенностей виртуального бизнеса и эксцентричности председателя.

## **БЕРЕЖЛИВОСТЬ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ**

Где же правда? Экономия, которая практиковалась Amazon.com с момента ее основания, является стратегической необходимостью. Сокращение накладных расходов позволяет организации тратить больше средств на создание брэнда и расширение бизнеса, чтобы дать ей возможность быстрее расти.

Основные дискуссии на темы вроде экономичных перевозок происходят во внутреннем окружении Безоса, но принцип бережливости простирается далеко за пределы офисов. У штатных сотрудников Amazon.com размеры основных зарплат немного меньше, чем в среднем у конкурентов. То же касается премий, дополнительных выплат и т. п., на которых компания тоже пытается экономить. С другой стороны, у штатных сотрудников имеются акции компании, так что, когда Amazon.com получит прибыль, это может сделать их значительно богаче, чем их коллег в других организациях.

## **КОГДА РАБОТА СТАНОВИТСЯ СЛИШКОМ ТЯЖЕЛОЙ...**

Нет сомнений, что потенциальным сотрудникам Amazon ставятся такие цели, которые являются для них настоящим вызовом. Менеджеры компании предлагают работникам помочь сетевому магазину достичь успеха и тем самым вписать новую главу в историю сетевого бизнеса; им предоставляется возможность поменять мировоззрение массового покупателя. Да, менеджеры

обещают, что работа будет увлекательной, но предупреждают, что она будет трудной. В брошюре по найму персонала Amazon.com сказано: «Мы требовательны к нашим работникам, поэтому мы ищем людей, требовательных к себе». «Крестовый поход с девяти до пяти?» — спрашивается в исследовательской анкете для ищущих работу, опубликованной в Web Feet. «Нет, это не для Amazon.com». Ясно, что пока Amazon.com продолжает находиться в фазе инвестирования, для которой характерны быстрый рост и постоянный недостаток сотрудников, работники, не желающие работать сверхурочно, скорее всего, не подойдут компании.

К сожалению, вы можете перестараться, спрашивая с ваших работников слишком много. За прошлый год, когда компания начала сокращать штаты в секторах по обслуживанию покупателей и по распространению продукции, в последнюю минуту совершать перестановки, вводить 50- и 70-часовую рабочую неделю, работники стали задаваться вопросом: «Так ли уж увлекательна эта работа?»

### **ЭКОНОМНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР УСПЕХА**

Как показали прошедшие экономические спады, в содержании компании на голодном пайке есть свои плюсы. Если компания разрастается очень быстро, как в случае с Amazon.com, расширение может подорвать финансовое обеспечение и создать угрозу долгосрочному успеху; поэтому в условиях стремительного роста требуется строгий учет расходов. В подобной ситуации оказалась компания

Comp USA, одно из самых быстрорастущих предприятий розничной торговли начала 1990-х, чье выживание оказалось под угрозой из-за возникших финансовых проблем.

Джеф Безос экономит на перевозках не только потому, что нуждается в деньгах для поддержки сайта и обеспечения сетевого магазина, но и потому, что он хорошо осведомлен о том, что «экономным» компаниям проще реагировать на перемены и проводить преобразования, делая это настолько быстро, насколько требуют изменения рынка. Экономный менеджмент не должен приравниваться к скупости; работа на предприятии, практикующем бережливость во всем, даже по-своему увлекательна, — как говорили сотрудники Amazon.com на раннем этапе истории компании.

Измученные сотрудники компании стали идеальным объектом для профсоюзной деятельности. Фактически в Amazon начали создаваться целых три рабочих объединения (см. главу 2). Работники были не только рассержены из-за увольнений, но им очень не нравилось, как эти увольнения проводились. Во время одного из переездов работников уведомили об этом за час, затем попросили собрать свои личные вещи и освободить помещение. Когда они ушли, их коллеги остались в ожидании, что их постигнет та же участь. Конечно, акции акциями, но работники Amazon явно не были гарантированы от увольнений. В стремлении к прибыльности Amazon сокращает трудовые затраты до бесконечности. Вакансии заполняются временными работниками или работниками извне, из таких фирм, как Daksh.com — небольшой фирмы с центрами в Гургаоне, Индия, и Саннивейл, Калифорния, которая предлагает обслуживание покупателей он-лайн и форум, посвященный электронному бизнесу, для американских сетевых компаний. По мере того как инвесторы все больше те-

ряют терпение с неудачными попытками Amazon добиться прибыльности, компания снижает цены на свои товары, стараясь сохранить своих потребителей. Несомненно, поскольку мегамагазин не может сокращать количество приобретаемых товаров, самый простой способ кардинально уменьшить их стоимость — это уменьшить зарплату рабочим. В Индии зарплата обычного менеджера по продажам составляет около \$109–175 в месяц (сравните с зарплатой торгового представителя в США — \$1900).

### **БЕРЕЖЛИВОСТЬ КАК ЧАСТЬ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ**

Если Amazon собирается когда-нибудь стать прибыльной, бережливость, необходимая для начинающих команд, должна остаться для Amazon.com одной из их корпоративных ценностей. Что такое ценность? Это — ориентир и цель для всей организации, но не только. Это сила, идеал, философия организации, критерий ее успешности. Amazon.com необходимо быть экономной, чтобы позволить себе продолжить инвестирование, увеличить поток посетителей сайта, стать прибыльной до того, как инвесторы устанут от ожидания и начнут проявлять беспокойство.

### **ВКЛАДЫВАЙТЕ ДЕНЬГИ ТОЛЬКО ТУДА, КУДА НЕОБХОДИМО**

Привлекая внимание людей к своему сайту, Amazon.com потратила большие средства, чтобы заявить о себе на рынке и создать узнаваемый бренд.

Эти деньги ушли на несколько инициатив, включая следующие:

- установление партнерства с поисковыми программами, такими как Yahoo!;
- приобретение баннеров на крупных порталах, таких как AOL;
- проведение множества внесетевых мероприятий рекламного характера;
- продолжение нововведений на самом сайте;
- стремление быть в курсе новейших технологических достижений.

### **КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ**

Какими бы ни были корпоративные ценности, они могут побудить служащих принимать решения и управлять их действиями так, как это желательно для организации — в виртуальном и реальном времени. Ценности объединяют рабочих общими целями. Джеф Безос создал свою организацию, поставив первичную цель — удовлетворенность покупателя. На пути к достижению этой цели появляется вторая ценность — экономия средств, которые затем можно вложить в продвижение брэнда и приобретение других форм бизнеса, предназначенных для привлечения посетителей в компьютерный магазин.

Независимо от того, какой бизнес вы создаете, ценности должны соответствовать корпоративным целям, исходящим из стратегии фирмы. Много написано о том, как корпоратив-



ные ценности помогают выигрывать в конкурентной борьбе, но между ценностями, провозглашенными менеджментом, и реальными ценностями часто пролегает пропасть. Даже работники не имеют четких представлений о поведении, которое требует та или иная ценность. Если организации нужно использовать корпоративные ценности для повышения общей и индивидуальной производительности, тогда ее менеджмент должен делать следующее:

- *Иметь четкое представление о том, в чем важность ценностей.* Говорят, что на начальном этапе работы Amazon.com Джеф Безос встречался со своими штатными работниками каждые три месяца, чтобы напомнить, что они должны обращать внимание не на биржевую стоимость акций Amazon.com, которыми они владеют, а на важность постоянного сохранения высокого уровня сервиса, влияющего на успех организации. Успешные организации, управляемые ценностями, знают, что служащие, не имеющие представления о важности ценностей, не будут усердно работать для их достижения. Вероятно, они не будут заботиться о них до тех пор, пока менеджмент не объяснит им, насколько ценности связаны с позицией компании среди конкурентов и/или с рыночной стратегией.
- *Проецировать ценности на реальную деятельность фирмы.* Старшему менеджменту нужно продвигать систему корпоративных ценностей для того, чтобы повесить у рабочих чувство ответственности. Разговоры с работником о целях и ценностях компании, будь то обслуживание покупателей, бережливость или высокая производительность, мало что дают, если они не переходят в конкретные указания и инструкции, которым должны следовать работники.
- *Установить приоритет ценностей.* Пока менеджмент не перечислит те действия, которые способствуют

выполнению главных корпоративных целей, эти действия не будут считаться приоритетными. Именно здесь возникает пропасть между заявленными и реальными ценностями, которая может сбить с толку служащих.

- *Обеспечить награду работникам, которые пекут-ся о корпоративных ценностях.* Нет необходимости говорить, что если Amazon.com получает прибыль, то и работники компании, являющиеся держателями акций, также ее получают. Однако каким бы ни был стимул — премия, дополнительный доход или что-то другое, — если работник старателен и придерживается корпоративных ценностей, это всегда надо отметить. Это может быть обед на двоих или табличка с именем, но так или иначе работник должен получить сообщение «Ты все сделал правильно». Если служащие не увидят своей выгоды, их поведение не изменится к лучшему.
- *Показывать пример.* Это особенно важно для старшего менеджмента. Если служащий не видит никого кроме себя, кто бы следовал корпоративным ценностям, тогда он рискует оказаться скорее в дураках, нежели в героях.

Главная цель состояла в том, чтобы создать магазин, который люди хотели бы посетить снова и снова. Поскольку у Amazon.com нет продавца, всегда стоящего за спиной, который провел бы покупателя по сетевому магазину и все показал и рассказал, компании пришлось использовать такую технологию, которая бы создала аналог такого продавца, а может, и что-нибудь получше. И снова бережливость лежала в основе всего. Если менеджмент будет экономным, то появятся деньги для того, чтобы преследовать и другие ценности, важные для успеха организации, как то:

- удовлетворенные покупатели;
- постоянно растущий за счет стратегических альянсов поток посетителей сайта;
- расширение выбора продукции и предложение новых услуг;
- укрепление бренда для выделения Amazon.com среди конкурентов как в традиционной розничной торговле, так и в Интернете.

Последнее вытекает из обслуживания покупателей в соответствии с их ожиданиями и сверх того. Land's End является личным брендом компании. Магазин Container Store — это несетевой магазин, но он также является брендом. Amazon.com — это тоже бренд, созданный на качестве фирменного сервиса.

## ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Безос и его топ-менеджеры постоянно напоминают своим работникам о необходимости проводить быструю и аккуратную доставку (а также заботу об удовлетворении покупателей и необходимости нововведений). Лидеры руководят своими организациями множеством различных способов. Одним из них является регулярное напоминание о корпоративных ценностях. Лидерство — это способность заставить события развиваться так, как это нужно лидеру. Руководители определяют возможности роста и претворяют их в жизнь. Они действуют как катализатор прогресса, поощряя и используя деятельность других и определяя ценности, важные для организации. Недавно Безос заявлял, что прибыльность является фокусом, на котором сосредоточено внимание руковод-

ства компании, тогда как в прошлом говорилось, что ключевым моментом будет рост и ничего более. Теперь рост важен только с точки зрения его влияния на наличие или отсутствие прибыли. Безосу будет непросто выполнить свои обещания акционерам. Хотя личности руководителей в чем-то различны, имеется несколько общих для всех них характеристик. Джеф Безос, как и другие великие лидеры в бизнесе, знает, насколько важно следующее:

- Оставаться непреклонным, когда это необходимо. Это именно то, что делал Безос, когда в последние годы Amazon начала переход на более жесткие позиции. Деньги – это средство (такое же, как время и люди), которое должно быть инвестировано как можно аккуратнее.
- Открыто признать, что ваша позиция может не быть популярной у всех, но затем объяснить, почему она важна для успеха организации. Если требуется сократить штат или ухудшить условия работы, мужественно отстаивайте свои позиции.
- Проецировать главные ценности на особый регламент работы и передавать его верхним эшелонам работников. В свою очередь, менеджеры верхних эшелонов передадут этот регламент работы следующему, более низкому уровню. И так далее. Ценности должны быть переведены в регламент работы, чтобы работники лучше понимали, как их действия могут повлиять на общий успех организации.

Если для успеха вашей организации важна экономия, будь то на короткий или длительный период, может быть даже и на неограниченный срок, будьте уверены, что кандидаты в сотрудники это осознают. Ина-

че текучка кадров будет ужасающая. В случае с Безосом, в начале он привлекал в свою организацию не только работников творческого склада, для которых понятие «вызова» было очень важно, но и просто одаренных людей, которые верили так же, как и он сам, в великое будущее Amazon.com. Исследовательское заключение *Web Feet Publishing* об Amazon.com сравнивало энтузиазм работников Amazon.com с религиозным пылом крестоносцев. Но слухи, которые ходят вокруг Amazon, наводят на мысль, что компания не только сократила штат, но и закрыла пути новым идеям, которые новые талантливые работники могли бы принести в организацию.

### **УРАВНОВЕШИВАТЬ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ**

Рассказы «из ранней истории Amazon» повествуют о том, как важно, чтобы управление в фирме строилось на творческих способностях работающих там людей. Интервью, которые давали работники компании, свидетельствовали о том, что у работников было много самостоятельности. Это компенсировало фактическую нехватку рабочих площадей и плохие условия работы. Вначале присутствовало ощущение командной работы — то, что, по убеждению многих работников, отсутствует во многих сегодняшних разжиревших организациях. «Это очень открытая среда, где работники с удовольствием помогают друг другу», — сказал один из посетителей Amazon.com. Фирма способствовала этому сотрудничеству, являясь организацией-«командой» с минимальной иерархией. Сам Безос был известен как руководитель, к которому может подойти с вопросом любой сотрудник. И может быть, самое важное то, что

если Безос ждал бережливости от сотрудников, он и сам был экономным. У него не было богатого и современного офиса или стола за \$2000 — вспомним складной стол, сделанный из двери. Но, кажется, теперь условия работы изменились.

Когда я писала книгу о Dell, я с удивлением узнала, что в 1984 году, когда Dell Computer переживала один из своих наиболее значительных скачков роста, администрация была шокирована, обнаружив, что, несмотря на огромное количество продаваемых компьютеров, денег на счету почему-то не прибавляется. Новая компания нуждается в продуманной политике и информации, которые помогут ей не терять деньги из-за неправильного управления постоянно растущим бизнесом. Когда начинающие фирмы переживают муки роста, им необходимо быть уверенными, что они ничего не потеряют в переходный период.

В случае с Amazon существует серьезная опасность того, что стремление к экономии может стоить компании преданности ее персонала — с возможным объединением сотрудников отделений обслуживания покупателей и складских операций. Расходы и проблемы с рабочей силой уже привели к тому, что многие эксперты с Уолл-Стрит уже объявили компанию несостоятельной.

### **КОРПОРАТИВНЫЙ ФОЛЬКЛОР**

Истории о компаниях, начинающих свой бизнес, обрастают все новыми деталями по мере их пересказа. Со временем, когда момент основания компании растворяется в героических подробностях, эти сказки становятся фолькло-

ром бизнеса. Больше всего это относится к началу деятельности одного из наиболее успешных компьютерных магазинов в Интернете. Молва сделала уход Безоса от его предыдущего работодателя (с целью открыть свою собственную фирму) скорее мифологическим сюжетом, чем логическим деловым решением, основанным на тщательном изучении Сети, бизнес-плана, составленном специально для работы в Интернете, и духе предпринимательства в стиле Билла Гейтса или Майкла Делла. Не важно, насколько правдива история о переезде Безоса с восточного на западное побережье. Это стало корпоративным фольклором и в свою очередь создало корпоративную культуру, создавшую чувство общности у тех, кто работает в компании. Общая история и чувство объединенности сделало более простой поддержку корпоративных ценностей, считающихся основными для успеха Amazon.com: бережливость, удовлетворение покупателя и постоянный рост с помощью укрепления брэнда, приобретения компаний и стратегических альянсов.

### ТРИ ЭЛЕМЕНТА AMAZON

Когда мы смотрим на веб-сайт Amazon.com, мы должны понимать, что мы видим конечный результат работы трех различных групп:

- Группы продвижения продукции — имеющей дело с редакцией, маркетингом, дизайном сайта и его навигацией.
- Группы программного обеспечения — информационные системы (поддержка, программное обеспечение центра распределения, финансовое и кадровое программное обеспечение) и группа программного обеспечения веб-сайта. Вдобавок имеется системная сеть

и операционный центр, ответственный за информационную технологию, поддержку всех систем и внедрение новых средств программного обеспечения.

- Менеджмента системы поставок, который включает распределительную сеть компании и который отчитывается перед главным должностным лицом по перевозке и снабжению. Этой группе также подчиняется сектор обслуживания покупателей.

### **СЕКРЕТ УСПЕШНОГО НАЧАЛА**

Любой предприниматель скажет вам, что денежный поток является наиболее важным моментом в первые годы деятельности. Но не так обстоит дело с коммерцией в Интернете, где секрет заключается в том, чтобы заманить как можно больше посетителей в свой магазин. Именно поэтому экономия имеет такое значение для Amazon. Бережливость является корпоративной ценностью в Amazon.com. А что можно сказать о Безосе?

- Образцом поведения является он сам. У него не было роскошного офиса, когда он начинал работу в Amazon. Если вы хотите видеть применение ценностей на практике, следуйте этому сами.
- Он не только говорит, но и действует. Может наступить момент, когда необходимо указать рабочим компании на то, как важно с течением времени перейти от фазы инвестирования к фазе пожинания плодов, пусть даже первая фаза растянется на годы. Безос иногда выступает с довольно жесткими заявлениями — однако поддержка корпоративной культуры, при которой работники также имеют голос в принятии решений, может сгладить плохие новости.



---

Глава 8

**НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ  
НА ДОСТИГНУТОМ**

---

Компьютерщики победили.

**Том Петерс**



**А**mazon.com является компанией, специализирующейся в области розничной торговли, но она также и технологическая компания. Это то, что сделало Amazon лидером в сетевой коммерции в начале деятельности и что продолжает оставаться для нее решающим фактором успеха в бизнесе.

Технология:

- открывает новые возможности, помогая организации получить преимущества за короткие сроки и настроиться на долгосрочный успех;
- позволяет компаниям-новичкам вести бизнес не хуже «ветеранов», демонстрируя новые и лучшие пути обслуживания той же области рынка;
- компания – обладатель «великих идей» мгновенно перемещается вверх по иерархической лестнице, выходит за пределы исходной рыночной ниши и расширяет целевую группу своих покупателей.

Интернет-технология дает возможность Amazon.com делать такой бизнес, который она в противном случае не смогла бы осуществить. С начала своего основания компания была способна выдерживать конкуренцию с крупнейшими несетевыми магазинами, потому что у нее имелась виртуальная опись товаров, доступная через Интернет, от большого количества оптовиков и независимых производителей.

## УСПОКОЙТЕ САМЫХ ОСТОРОЖНЫХ

Вначале Amazon должна была перешагнуть определенный порог: убедить потенциальных покупателей, что покупка через сеть реальна и надежна. Поэтому, из-за сложностей, связанных с вводом номера кредитной карточки, Amazon предложила покупателям другой вариант: оплачивать покупки чеком или направлять их заказы в сеть, вводя только последние пять цифр кредитной карточки, передавая затем остальные цифры по телефону. Когда компания только начинала торговые операции, около половины покупателей компании делали заказы по телефону. В компании предполагали, что через телефонную сеть пойдут почти все заказы, но оказались не правы. Некоторые платили чеками, в то время как другие выбрали способ передачи части номера кредитной карты нажатием клавиши с последующим телефонным звонком. Те первые простые души, которые вводили полные номера своих кредиток, не подозревали, что их заказы регулировались процессом, называемым «sneakernet» — «сеть-ворюга», о чем известно от Пола Бартон-Дэвиса, давнего работника Amazon. Первоначальная система состояла из двух компьютеров, которые были связаны портами и использовали свой собственный протокол. Сразу же после отправки книги покупателю и загрузки номера его кредитной карты информация по сделке передавалась на гибкий диск. Затем работник Amazon.com переставлял гибкий диск из одного компьютера в другой, соединенный через модем с центром обработки кредитных карт. Это было то же самое устройство, которое использовали и для заказа книг, — оно было единственное, имеющее модем.

Тем руководителям, чьи фирмы еще делают первые шаги в сетевой коммерции, это может быть очень знакомо. Мне известны некоторые веб-сайты, которые утверждают, что занимаются сетевым бизнесом, хотя то, что они делают, состоит из заказов, получаемых наборщиками текста, которые затем вводят заказы в компьютеры и отправляют их по электронной почте на корпоративные склады для организации перевозки и одновременной отправки покупателю извещения о заказе.

Была ли первоначальная система в Amazon надежной? Да, так как единственным способом получить доступ к номерам кредитных карт было добраться до компьютера и гибкого диска в Сиэтле. Сейчас странно думать о тех ранних днях и примитивных системах, с которых начинался период успеха Amazon. Сегодня огромный магазин в Интернете обладает сложнейшими технологиями. Однако урок менеджмента следует усвоить. Безос и его команда программистов обращались к текущим нуждам, но одновременно они рассматривали возможности роста, сначала создавая технологию, которая подойдет для их приспособленной под Интернет-стратегии, а затем приобретая эту технологию или компании, которые могут ее обеспечить, для достижения своих краткосрочных и долгосрочных целей.

### **ПРИБРЕТАЙТЕ, ЕСЛИ МОЖЕТЕ, РАЗВИВАЙТЕ, ЕСЛИ НЕОБХОДИМО**

Как сказал Безос в интервью прессе, когда Amazon только появилась, сложнейшим аспектом пребывания в роли начинающего электронного торгового предприятия в 1994 году было отсутствие средств программно-

го обеспечения, которые бы дали возможность его фирме обеспечить надежность заказов по кредитным картам или подтверждать заказы по электронной почте. Он ожидал, что ситуация изменится, и советовал сетевым предприятиям розничной торговли, которые появлялись после него, покупать готовые программы. А вот чтобы начать деятельность в своей фирме, ему пришлось создавать свои собственные программы, используя самых лучших программистов, которых ему удалось нанять.

Связующим звеном сети веб-сайта, базируемого на Unix, с конфигурацией IO Base-T, с альфа-серверами Digital Equipment, для заказов оптовой торговли, была технология EDI. Как только поступали заказы, Amazon.com использовала EDI для связи с книжными дистрибьютерами, чтобы выяснить наличие у них заказанных книг. Информация по заказам чаще посылалась через EDI, чем через программы, базирующиеся на IP, потому что крупнейшие книжные поставщики Ingram и Baker & Taylor использовали именно ее. Но это не все. Безос отзывался о ней как о самом надежном и быстром способе работать с огромной описью товара. EDI продолжает оставаться самым быстрым средством работы Amazon с издателями даже с уходом основного книжного поставщика Ingram (после того, как она была приобретена компанией Barnes & Noble).

### **ПОДТВЕРЖДАЙТЕ ЛИДИРУЮЩУЮ РОЛЬ СВОЕЙ КОМПАНИИ**

Когда люди говорят о «технологии Amazon», они сразу же думают о ее системе заказов 1-Click®, которая ускоряет весь процесс, позволяя покупателям де-

лать покупки, не заходя на сайт с информацией о доставке и платежах каждый раз, когда они делают покупку. 1-Click впервые стал доступен покупателям в сентябре 1997 года. В 1999 году фирма Amazon получила патент на это нововведение. Годом позже, как раз перед декабрьскими праздниками, Amazon представила Gift-Click, позволяющий покупателям посылать подарки, просто вводя электронные адреса получателей. С помощью опции Amazon Wish List (список пожеланий) покупатели могут отправить те подарки, которые их адресаты хотели бы получить от семьи и друзей. 1-Click и Gift-Click для Amazon оказались очень удачным нововведением во время Рождества 2002 года.

В 2000 году Безос запатентовал свою технологию. Патенты как этой технологии, так и 1-Click, попали в категорию патентов «бизнес-система», предоставляющую Amazon защиту на 17 лет.

Что касается 1-Click, вероятно, многие маленькие бизнес-сайты используют его версии, и Amazon, скорее всего, не будет давить на них и заставлять их менять системы. Но в целом Amazon, очевидно, серьезно настроена защищать свою лидирующую роль, достигнутую с помощью 1-Click. Компания возбудила уголовное дело против Barnes & Noble.com за нарушение патента на регистрацию 1-Click. Эта ситуация заставила главного конкурента Amazon по книжным продажам изменить свою систему заказов. Жесткая позиция Amazon вызвала даже бойкот в Сети. Те, кто возглавлял бойкот в Интернете, — такие как NoWebPatents.org и noAmazon.com — настаивали на том, что эта технология была очевидной и в ней нет ничего уникального. Аманда С. Кузер заметила в пуб-

ликация для Entrepreneur.com, что стремительность появления патентов на веб-разработки и количество судебных исков создают угрозу для электронной коммерции как в мелком, так и в крупном бизнесе. Реакция на судебный иск со стороны Безоса была однозначной: он не откажется от своих патентов. Кроме всего прочего, как он сказал ранее, эта разработка заняла «тысячи часов работы». Впрочем, Безос согласился с необходимостью патентной реформы. В письме, переданном Amazon.com, Безос ведет речь о ретроактивном (имеющем обратную силу) трех-пятилетнем ограничении времени действия патента и создании базы данных более высокого уровня, чтобы помочь US Patent и Trademark Office принимать решения.

Amazon не одинока в стремлении запатентовать свои технологии. Corporate intelligence.com, нью-йоркский веб-сайт, предлагающий информацию об интеллектуальной собственности, сообщает, что в США новых патентов, связанных с Интернетом, которые были предоставлены в 2000 году, на 57% больше, чем патентов 1997 и 1998 годов. В этом есть смысл. Патенты могут дать преимущество компаниям, так как они дают держателям акций право помешать другим использовать или продавать принадлежащие им изобретения. Когда это касается Интернета, патенты могут быть всем — от технологий и товаров до бизнес-процессов, вместе или по отдельности. Хотя, конечно, все зависит от того, на чьей стороне суд.

Если ваша запатентованная технология спорна, вы можете обратиться в суд, чтобы отстоять свое мнение, или, как сделала Amazon осенью 2000 года, вы



можете разрешить другим ее использовать. В сентябре 2000 года Amazon объявила, что разрешила использовать свой патент на 1-Click, а также торговую марку для ее использования в сетевом магазине Apple's Online Store, как часть торгового межлицензионного соглашения. В свою очередь, Amazon предлагала загружать 1-Click через ее сетевой магазин. За \$49 через загрузку 1-Click покупатели могут приобрести iMovie™ – программное обеспечение для монтирования видеопродукции. «Apple Store оказался невероятно успешным магазином, и теперь мы переходим на следующий уровень, – сказал Стив Джобс, генеральный директор Apple. – Лицензирование патента 1-Click Amazon.com и его торговой марки позволит нам предложить нашим покупателям более простой и быстрый способ сетевых покупок». Безос сказал: «У Apple большой опыт инноваций, и мы счастливы работать с ними».

### **ПОДНИМАЙТЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ ПЛАНКУ**

На раннем этапе Amazon.com Безос использовал технологию для успешной конкуренции с традиционными книготорговцами. Сейчас, когда число и искушенность конкурентов возросли, Amazon пришлось расширить первоначальный список из 20 типов товаров, которые Безос считал подходящими для продаж в Интернете. Когда несколько лет назад я впервые писала о компании, мне не пришло бы в голову, что появится сайт по продаже автомобилей, не говоря уже о садовых принадлежностях, или бакалее, или товарах для животных, а также лекарствах и косметических

товарах. В то время шел разговор лишь о возможности электронного распространения книг. Примерно тогда же Безоса спросили, правда ли, что Amazon будет продавать электронные книги. Он не исключал эту возможность, но предположил, что это не является делом ближайшего будущего. В то время он говорил: «Вопрос не в том, будет ли, вопрос в том, когда».

В ноябре 2000 года Amazon открыла новый электронный книжный магазин. На экранах компьютеров появились тексты, которые никогда раньше не выходили в печатном виде, эксклюзивные наименования электронных книг в формате Microsoft Reader, а также цифровые аудиокниги, загружаемые с Audible, Inc. Раньше, когда Безосу задавали вопрос об электронных книгах, он говорил, что их развитие будет идти медленно, потому что качество текста на дисплее не соответствует обычным книгам из бумаги. Это пока не подходит покупателю. Со временем технология придет до нужного уровня, ведь она постоянно развивается». С точки зрения Безоса, это, кажется, наконец случилось. Стив Стоун, генеральный менеджер производственной группы Microsoft eBooks, сказал: «Amazon.com опять пересматривает концепцию электронной книготорговли... Комбинация невероятного торгового опыта Amazon.com и уникальные возможности сетевой торговли, а также немедленная доставка, доступная с Microsoft Reader, сделает электронное чтение новой реальностью».

Первоначальный список электронного книжного магазина Amazon состоял из 1000 электронных и 15 000 загружаемых с сайта аудиокниг. Думаете, это все не для вас? Amazon ожидала некоторого сопротивле-

ния со стороны покупателей, поэтому с момента создания своего электронного магазина она предлагала бесплатные книги для загрузки — около 30 наименований, — чтобы дать возможность покупателям, ничем не рискуя, испытать электронные книги и сделать «пробный визит в Microsoft Reader».

Генеральный менеджер Amazon.com Books Лин Блейк говорит: «Что восхищает покупателей, так это то, что мы имеем дело лишь с верхним слоем как нашей технологии, так и содержания сайта, а потенциал того и другого огромен. Пока что покупатели находятся под впечатлением развивающейся технологии, но мы думаем, что со временем их будет восхищать именно уникальное и эксклюзивное содержание». Магазин предложит книги, недоступные где-либо еще в печати или в аудиозаписи. Тематика электронных книг простирается от научной фантастики до бизнеса, от вложения денег до любовных историй и здоровья. В соответствии с целью Безоса «все для покупателя», Microsoft создал версию Microsoft Reader специально для Amazon.com, предоставив покупателям возможность приобретать и загружать названия электронных книг прямо с сайта, а также хранить всю библиотеку содержания на своих ноутбуках или PC.

Среди цифровых аудиотекстов есть не только книги, но и ежедневные аудиогазеты и журналы, а также общественные радиопрограммы. «Audible собирается предложить покупателям возможность прослушивать тексты через компьютер, ноутбук или устройства мобильной связи, что не менее информативно и так же развлекательно, как чтение», — сказал Дональд Кац, основатель Audible, частью которой владеет Amazon.

Будучи приверженцем традиционной печатной продукции, я по возможности стараюсь избегать чтения с монитора компьютера. Но мои коллеги, работающие в Сети, говорят, что электронные книги достаточно удобны для чтения: сайт Amazon обеспечивает ясное, без помех, изображение, приятный для глаз шрифт и интервал между строками и даже устройства для помещения в текст закладок, выделений и аннотаций.

Полагаете, здесь перечислены все технологические нововведения, которые Безос либо разработал сам, либо получил в результате партнерства, чтобы завлечь как можно больше покупателей на Amazon? Не совсем. В главе 6 вы могли прочитать о его системе дополнительных распределительных центров, предназначенных для того, чтобы не зависеть от одного или двух независимых дистрибьютеров. Приобретение Ingram компанией Bertelsmann AG предостерегло Безоса от зависимости от одного источника. Количество и сложность технологических возможностей Amazon постоянно увеличивается. Более того, в более раннем издании я писала о покупке фирмой Amazon Jungle Corporation, которая разрабатывала технологии сравнения цен на приобретенные вами товары, и Planet All, интернет-сайта, помогающего людям поддерживать связь с друзьями. В то время думали, что Planet All может превратиться во вспомогательную службу Amazon, которая будет напоминать покупателям, что нужно покупать продукцию Amazon для друзей и семьи. Безос сказал: «Это просто прорыв в таком фундаментальном и важном деле, как поддержание общения». Применение техно-

логии этих фирм бросается в глаза при посещении Amazon, где вы можете сравнить стоимость ваших покупок или составить свой собственный список подарков для друзей, а также купить подарки одним нажатием мыши через 1-Click Gift.

В прошлом году Amazon предложила своим покупателям возможность приобретать товары, находясь где угодно. Тогда был запущен сайт Amazon.com Anywhere, беспроводный коммерческий магазин, позволяющий покупателям делать надежные покупки и проверять состояние своего заказа в Amazon.com, когда они находятся вдали от своих настольных компьютеров. Для расширения возможностей беспроводной связи Amazon приобрела Convergence Corporation. Convergence создает программное обеспечение, предоставляющее доступ в Интернет для разнообразных устройств – включая органайзер Palm VII от Palm Computing. Беспроводное портативное устройство позволяет пользователям с удобством делать покупки в Amazon.com, просто загрузив бесплатное приложение из Amazon.com/anywhere или из Palm на www.PalmNet.

### **ЗАЧЕМ БЫТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕМ, ЕСЛИ МОЖНО БЫТЬ ЛИДЕРОМ?**

Основное требование к любой интернет-компании — технология по последнему слову техники. Для того чтобы превзойти соперников, нужно делать больше и больше и всегда быть «впереди паровоза». Как демонстрирует Джефф Безос, чтобы достичь этого, вам нужно:

- Держать руку на пульсе, чтобы выявлять технологические потребности рынка и своей организации. Такой подход не только определяет природу технологии, но помогает также оценить ее влияние как на непосредственно рабочие процессы, так и на стратегические планы. Например, если вы создали сайт, вам надо будет поддерживать контроль над развитием стратегических технологий вашей организации и ежемесячно отсматривать все ее проекты, которые могут продвигнуть существующую технологию или создать новую. Безос, наделенный технологическим талантом, держит пульс на разработках технологий как на своем сайте, так и в Сети в целом.
- Стремиться вкладывать деньги в новую технологию. Легче и быстрее купить готовое программное обеспечение, чем изобретать свое. Однако, чтобы преуспеть в пространстве Интернета, важно, чтобы компании отвечали ожиданиям своих покупателей и понимали, что эти ожидания постоянно будут расти.
- Подавать пример другим. Если вы собираетесь заняться сетевым бизнесом, тогда вы хотите, чтобы ваш сайт был единственным, с которым покупатели сравнивали бы все существующие и новые сетевые компании в вашей сфере бизнеса. Имейте в виду, что нет необходимости делать гигантские прыжки; постоянные небольшие усовершенствования могут повлиять на впечатления покупателя о вашем сайте. Amazon.com был и остается эталоном, продолжая отвечать ожиданиям покупателей не только в товарных предложениях, но и в технологических возможностях.
- Проводить частые технологические проверки для определения того, находится ли ваш сайт на высоте по сравнению с конкурентами. Вам не надо обязательно

лично отсматривать множество сайтов других сетевых магазинов в поисках новейших технологий. Ваша цель — определить, какая технология стоит за той или иной новой услугой, которую предоставляют ваши конкуренты, и подумать, как ее можно применить в вашем бизнесе.

- Покупать подходящие технологии. Безос купил как Junglee, так и Planet All, приобретая таким образом технологию, которая впоследствии оказала существенное влияние на успех его сетевого магазина, каким бы он ни был до того. Между тем приобретение технологии добавило ему популярности в Сети и впоследствии, вероятно, будет привлекать на сайт перспективных покупателей, которые будут заходить на сайт в поисках дополнительных предложений. Этой же цели служит и его последняя акция — проведение сетевых аукционов.
- Преодолевать технологические недостатки. Дайте посетителям вашего сайта повод с нетерпением ожидать каждого его улучшения — например, интересного редакционного содержания или использования забавных способов привлечения покупателей, включая предоставление возможности авторам-любителям завершить главу книги какого-нибудь бестселлера. А тем, кто все еще с осторожностью относится к покупкам в Сети, предоставьте убедительные заверения и, если вы их все еще не убедили, альтернативные варианты покупок.
- Быть гибкими в своей стратегии. Новая технология может изменить тактику организации и даже изменить ее стратегию. Технологический рычаг требует не только увеличения до предела доступности новейшей технологии, но также необходимой адаптации организационных планов и стратегий, отражающих технологические изменения в Сети и на вашем сайте. Независимо от то-

го, разрабатываете ли вы или приобретаете новые технологии, вам нужно оценить как их ближайшее, так и долгосрочное влияние на ваш сетевой бизнес.

## **ВНЕДРЯТЬ ТЕХНОЛОГИЮ ПОВСЮДУ**

Хотя основным предметом приложения новых технологий Amazon является ее веб-сайт, тем не менее компания не забывает о своих складах, базирующихся в США, откуда товары, купленные у оптовых торговцев и независимых производителей, перевозятся прямо к покупателям. Каждое из этих помещений оборудовано по новейшей технологии для упаковки, складирования и наивозможного ускорения доставки товаров.

Склады являются частью всей технологической стратегии, разработанной для улучшения обслуживания покупателей. Производители всегда использовали технологию для установления взаимоотношений со своими покупателями. IBM установила сотрудничество с Fujitsu и NEC, обеспечив таким образом покупателям консультации по вопросам обработки данных. Bethlehem Steel перевела своих инженеров с фабрики и поместил их в офисы, расположенные в районах продаж, чтобы установить более тесные связи с покупателями. Имеется множество возможностей для улучшения качества сервиса, будь то разнообразие товаров, предложений, обслуживания, простота заказов или быстрая доставка. Технологическая стра-



тегия Amazon.com разработана для улучшения обслуживания покупателя на всех уровнях. Простота пользования – это только часть айсберга; существует также быстрая связь с оптовиками и независимыми производителями по вопросам приобретения товаров, отсутствующих на собственных складах. Немалые средства инвестируются для обеспечения быстрой и благополучной доставки заказов.

### **БЫТЬ ОТКРЫТЫМ БУДУЩИМ ВОЗМОЖНОСТЯМ**

В настоящее время в списке Безоса имеется ряд технологических возможностей, над которыми уже идет работа. Согласно Роберту Бэлдоку, представителю Andersen Consulting, временные рамки их развития могут быть в пределах одной недели в Интернете, где год, согласно сетевым инновациям, равняется 35 календарным дням. Хотя сейчас наблюдается спад успеха интернет-компаний, мы все еще ожидаем роста электронной коммерции, хотя уже и менее стремительного, чем прежде. Чем сразу кидаться в омут, традиционные компании розничной торговли хотят действовать осторожно. Те, кто до сих пор не добился успеха, могут слиться со своими более удачливыми коллегами. Но без сомнения как канал продаж Сеть будет расти по следующим причинам:

- рост недовольства традиционной торговлей по причинам недостатка информации о товаре и не богатого выбора по сравнению с сетевыми магазинами;

- низкие цены на компьютеры;
- растущее число сетевых магазинов.

### **ГЛЯДЯ В БУДУЩЕЕ**

В предстоящие месяцы и годы Безоса ждет рост конкуренции в Интернете. Известно, что вновь появившиеся фирмы в Сети успешно конкурируют с «ветеранами» и даже их обгоняют. В бизнесе, в Сети и вне ее, промышленные новички могут мгновенно стать игроками мирового уровня. Так случилось и с Amazon. Однако сейчас фирма Безоса может потерять свое положение основного магазина в компьютерном пространстве, если он не продолжит развивать свою технологическую стратегию, которую он применяет с момента открытия магазина.

- Использовать технологию для решения реальных проблем. Это особенно верно для начинающих розничных магазинов, которые могут потерпеть убытки на «технологии ради технологии». В случае Amazon технология использовалась для упрощения процесса совершения заказов, охраны номеров кредитных карт покупателей, быстрой доставки и новых интересных предложений, заставляющих людей делать выбор в пользу компании.
- Основываясь на этих принципах, выделить сайт в ряду других и строить быстро растущий бизнес. Безос сделал это, используя рыночные целевые группы для того, чтобы определить, что нужно покупателям — от сетевой персонализации до бес-

платной электронной почты для постоянных покупателей.

- Постоянно делать инвестиции в новые технологии. Convergence Corporation была последним приобретением такого плана.
- Всюду искать новые рынки для применения новых технологических возможностей. После того как Amazon утвердила себя в качестве самого большого сетевого магазина, она расширила свою товарную линию от книг до музыки и видео. В начале 1999 года фирма добавила фармацевтику с помощью Drugstore.com. Затем появились товары для животных и бакалейные товары. Позже — товары для сада. Если и возникнут проблемы, то из-за того, что список стал настолько длинным, что некоторые товарные линии должны быть пересмотрены, а другие исключены, чтобы попытки организации стать прибыльной наконец увенчались успехом.
- Полностью использовать возможности для того, чтобы подавить фирмы, являющиеся потенциальными конкурентами. Примером является желание покупателей максимально упростить процесс покупки через Интернет. Amazon.com сохраняет записи предпочтений покупателей и затем действует в соответствии с этой информацией.
- Если вы сталкиваетесь с какой-нибудь новой нишей на рынке потребительских услуг, она должна быть максимально заполнена. Ведь брешь могут заполнить конкуренты. Брешь происходит от стремле-

ния использовать технологию до того, как она будет достаточно совершенной. Не делайте этого.

- Помните — то, что создал один программист, может быть скопировано другим, поэтому поддерживайте новаторство. Технология — это скорее орудие, средство совершения чего бы то ни было, чем само действие. Испытайте один подход, если он провалится, испытайте другой, пока не найдете решение.

Но постоянное стремление к совершенству не ограничивается лишь поиском и приобретением новых технологий. Как иллюстрирует следующая глава, один из секретов успеха Amazon состоит в ее способности к новаторству.

---

Глава 9

# **ИЗОБРЕТАТЬ И ВОПЛОЩАТЬ**

---

Чтобы быть впереди всех, у тебя  
должны быть наготове новые идеи.

**Розабет Мосс Кантер**



**Ч**то значит быть инновационной компанией? Это значит – определять, что нужно покупателям сегодня, и предугадывать, что им понадобится завтра. Чтобы удовлетворить сегодняшние нужды покупателей, инновационная фирма генерирует опыт других фирм и использует его в своем бизнесе. Что касается завтрашних потребностей, она идет дальше, создавая новые системы, основанные на лучших проектах сегодняшнего дня. Сандер А. Флаум, председатель и главный исполнительный директор фирмы Robert A. Becker, Inc (глобального агентства по маркетингу, специализирующегося в фармацевтической индустрии), работает с организациями, помогая им разрабатывать такие стратегии, которые приводят не только к ускорению темпов роста, но и к резкому повышению доходов. По его мнению, на пороге нового тысячелетия решением для компаний является «выживание быстройшего». Это значит, как он пояснил, что организации должны не только меняться и перерождаться, «они должны делать это все быстрее и быстрее».

Флаум продолжает: «Сегодняшние лидеры должны идти впереди индустрии, обгоняя перемены в ней. Они должны уметь анализировать ситуацию и быстро принимать правильные решения. Они должны предпринимать действия **сегодня**, что обеспечит им то, что они будут в нужном месте с нужными ресурсами, чтобы иметь власть **завтра**, даже если картина будущего еще не ясна».

Билл Гейтс описал то, о чем здесь рассуждает Флаум, как «бизнес со скоростью мысли». Короче говоря,

сегодня победа в бизнесе зависит от готовности и возможности меняться ежедневно. Для долгосрочного успеха вам необходим стратегический фокус, но если вы будете слепы к изменениям рынка, это приведет к спаду и в дальнейшем — к потере прибыльности. Темп перемен ускоряется во всех областях деловой активности, не только в технологиях, и компании должны быть готовы к новым возможностям на новых рынках для существующих товаров и новым товарам на существующих рынках и в результате — к новым товарам на новых рынках. Как распространить такой подход на всю корпорацию? Например: Rubbermaid поставил корпоративную цель: вводить каждый год новую категорию товаров и получать третью часть годовых доходов от новых товаров, разработанных за последние пять лет. Для того чтобы обеспечить использование этого метода во всей организации, такие крупные фирмы, как Coca-Cola и Bell South, создали должность главного обучающего директора. Многие из таких директоров отчитываются прямо перед главным исполнительным директором. В Sears эту роль выполняет главный административный директор фирмы. Он отвечает за культуру постоянного обучения (подразумевается «постоянный прогресс»), основанную на отзывах покупателей.

Есть, конечно, обратная сторона медали. Вы можете принять неверное решение. Как у многих компаний, у Amazon не все эксперименты завершились благополучно. Больше всего нареканий вызвала динамичная схема цен, которая предлагала покупателям разные цены за одни и те же товары, а также проблема конфиденциальности анкет и вопросников покупателей. Многие также спрашивают, не зашли ли слиш-



ком далеко инициативы «все для покупателя», обеспечивая качество обслуживания сверх требований клиента, которое тем самым стимулирует нарастающую «инфляцию сервиса». Существуют также вопросы по поводу сооружения одного за другим центров распределения товаров, образующих гибрид традиционного бизнеса и бизнеса в Интернете, где традиционный бизнес является основой не для магазинов, а для складов, – таким образом откладывается момент, когда фирма станет прибыльной.

С другой стороны, многие новаторские шаги Amazon оказались успешными. Например, качество организации продаж Amazon остается одним из лучших в Сети. В октябре 2000 года *Forester Research* назвала Amazon лучшей работающей в Сети компанией розничной торговли. Торговля остается информационно насыщенной. В дополнение к критике изнутри, сайт имеет гигантскую базу откликов сетевых покупателей. Организация товарных страниц считается первоклассной; с моей точки зрения как покупателя, приоритет информации кажется логичным и эффективным.

Процессы контроля и исправления недочетов в Amazon также отлично организованы. Процесс заказа является простым и гладким. Запатентованная компанией процедура покупки одним нажатием мышки (Amazon запатентовала свою систему 1-Click в сентябре 2000 года) является явным преимуществом на конкурентном рынке. Покупатели могут даже передумать делать заказ, вплоть до момента его доставки. Они могут добавить или убрать товары, а также скомбинировать и отменить заказы. Во время перевозки они могут отслеживать, как проходит доставка.

Постоянно экспериментируя с новыми вариантами, Amazon предлагает на сайте подержанные книги и музыкальные записи, которые покупатели могут перепродать, если они в них уже не нуждаются. На товарных страницах имеется даже короткий список лучших товаров, составленный штатом и покупателями.

Это только те изменения, которые заметны покупателям.

О тех нововведениях, которые провалились, Флаум правомерно говорит: «Компании должны отказаться от принципа, что быть правым важнее, чем быть первым. У нас больше нет времени проверять все снова и снова перед тем, как представить товар на рынке. Было бы здорово иметь уйму времени для планирования и перепланирования и последующего выполнения. Но мир сегодня устроен иначе».

## **РОСТ ИЛИ ЗАСТОЙ**

Согласно последним маркетинговым данным, «удовлетворение покупателя» — это двигатель роста успешных предпринимательских фирм. Преуспевающими в Сети или вне ее являются те фирмы, которые следят за развитием индустрии в целом — как возможностями (покупательским выбором, нуждами и предпочтениями), так и препятствиями (стратегиями и тактиками конкурентов) — и принимают стратегические решения, основанные на анализе всех доступных данных. Они меняются в соответствии с изменениями среды, в которой существуют, — и даже пересматривают свою изначальную миссию на вечно меняющихся рынках.

В Интернете так поступает Amazon.com. Компании, где сильны тенденции к застою, кажется, забывают об этих изменениях. Эллиот Гудвин, президент Larry's Shoes в Форт Ворт, Техас, заявил, что сам виноват в резком спаде продаж у компании в конце 1980-х. Он признал, что, сконцентрировавшись на оптовой стороне торговли, имея дело с продавцами, каждый из которых обещал новейшую моду в обувной продукции, он начал диктовать магазинам, что именно тем следует продавать, забывая о том, чего хотят местные рынки. Это создало обстановку противостояния «магазин — компания», привело к ухудшению морального климата и сокращению объемов продаж.

### **ОДНОЙ ХОРОШЕЙ ИДЕИ НЕДОСТАТОЧНО**

Когда Джеф Безос основал Amazon.com, он знал, что просто учредить организацию, даже такую, которая находится в авангарде сетевого бизнеса, еще недостаточно. Он и его компания должны были заключить негласное соглашение о постоянном совершенствовании. В это соглашение входили вопросы эффективного менеджмента, распределения и доставки товаров и самое главное — принцип «все для покупателя».

Говорят, компании, строящие свою деятельность на инновациях, — это настоящие параноики; это тот случай, когда непрерывно оглядываешься через плечо на догоняющих тебя конкурентов. Джим Кларк, главный исполнительный директор Netscape, признается, что создавать параноидальную атмосферу — одна из его основных обязанностей. Безос тоже упоминает о

параноие, но причину ее он видит в одержимости идеей обогнать конкурентов. Нет, одержимость должна иметь место, но в других сферах — стремлении понять будущие нужды покупателей и трансформации этой информации в нововведения, дающие фирме преимущество среди конкурентов. «Председатель Intel Энди Гроув сказал, что в современном бизнесе выживают только параноики, и он был прав, — сказал Безос. — Но то, что движет всеми, — это желание создать нечто гениальное, что переманит на вашу сторону всех потребителей. Без него ничего не произойдет».

Успех Amazon породил новое отношение к розничной торговле; сделав фирму одним из лучших сетевых магазинов в Интернете, Безос изменил у людей восприятие электронной коммерции. Тем, кто мечтает создать свой собственный бизнес, один эксперт, говоря об Amazon.com, дает совет: «Amazon.com является примером того, как вновь появившаяся компания может устроить переоценку ценностей во всей индустрии». Безос не только заставил конкурирующие традиционные компании розничной торговли Barnes & Noble и Borders создать сайты в Интернете, но его успех подтолкнул и другие традиционные компании-гиганты к выходу в Сеть.

Конечно, успех Amazon дал повод «торговцам в реальном времени» задаться вопросом, являются ли сегодня преимущества традиционной торговли столь же надежными, как и прежде. В начале своей истории Amazon.com могла предложить покупателям «крупнейший на планете книжный каталог», «уникальный опыт продаж» и вдобавок такие ценные предложения, как книжные обзоры, интервью и отрывки из готовящихся к выпуску бестселлеров.

В индустрии розничной торговли в целом Безос сделал то, что Wal-Mart сделала десять лет назад. Wal-Mart запрограммировала компьютеры на отслеживание заказов покупателей и организовала сеть центров распределения таким образом, чтобы она могла пополнять 85% своей огромной товарной линии в ее магазинах за два дня, в сравнении с 65% товара за пять или более дней в других торговых компаниях с меньшими товарными линиями. Безос использует Интернет, чтобы предложить богатый выбор продукции (только наименований книг имеется в 15 раз больше, чем в любом книжном магазине) и обеспечить миллионам покупателей персонализированный сервис.

Любой обзор его новаторских опытов должен начинаться с первого года существования Amazon или с двух первых лет в бизнесе, когда компания специализировалась на книгах. Amazon изменила не только способ продажи книг, но и повлияла на политику книгоиздателей; передаваемые им данные о продажах с сайта Amazon.com влияли на решения издателей относительно того, что печатать и какими тиражами. Через Интернет компания предоставила издателям новый отличный канал распространения продукции — причем не только крупным издательствам.

В феврале 1998 года Amazon.com запустила свою программу Advantage для небольших книжных издательств. У таких издателей имелись проблемы, связанные с доступом к традиционным каналам распространения. Для того чтобы попасть в существующие каналы оптовой торговли, продажи книг должны были увеличиться до определенного количества. В сообщениях для прессы Amazon.com утверждает, что про-

грамма «поможет расширить игровое поле для мелких издателей, обеспечив им средства и структуры для того, чтобы их книги чаще и заметнее появлялись в каталоге Amazon.com, представляющем 2,5 млн наименований печатной продукции». Amazon.com готова держать некоторое количество экземпляров книг таких издательств в распределительном центре компании; это значит, что книги могут быть доставлены покупателю за 24 часа вместо 4–6 недель, что часто оказывалось фактом, действующим в пользу книг крупных издательств. Так как небольшим издательствам может не хватить средств для продвижения своих книг через сайт, Amazon.com предлагает бесплатно отсканировать обложки их книг и позволяет участникам этой программы добавлять дополнительную информацию о книге: заголовок, отрывки, содержание и комментарии издателя и автора.

Почему Amazon.com это делает? Потому что эта программа не только приблизила Amazon.com к воссозданию первоначального брэнда «величайший книжный магазин в мире», но и дала покупателям еще один повод приобретать книги у Amazon. Программа сделала книги от небольших издательств легкодоступными и увеличила перечень товаров, представленных на сайте.

## **ПРЕИМУЩЕСТВА ОБЪЕДИНЕНИЯ**

Другим нововведением Безоса была объединенная сеть продаж. К 1998 году, чтобы помочь продавать музыку и видео через Amazon.com, были объединены более 60 000 коммерческих сайтов, которые помогают продавать книги, 100 000 художественных сайтов, фа-

натских сайтов и т. д. Их число продолжает расти. Как показывали данные исследования целевых групп, покупатели хотели удобства, и Сеть предоставила им возможность покупки с помощью одного нажатия мышки. Таким образом, посетители всех этих объединенных сайтов могут приобретать товары с разных товарных линий, одним «кликом» вернувшись на Amazon.

### **УДОБСТВО ПОТРЕБИТЕЛЯ**

В ранний период существования Amazon почти все поисковые веб-средства являлись элементами Associates Program. С линиями быстрой связи на каждой точке входа и каждой исследовательской странице, она была как Amazon.com, имеющая магазин в каждом крупном торговом центре мира.

Но покупатели хотели не только удобного места для покупок, они не хотели ходить во множество магазинов, чтобы делать покупки, особенно если то, что они хотят, по своей сути сходно. Так началась экспансия товаров, которые можно заказать в Amazon. Сначала это были книги, затем CD и вскоре после этого — видео. Затем, во время сезона отпусков 1998 года, Amazon.com добавила ссылки на игрушечные магазины, а также магазины компьютеров, и предоставила возможности для сравнения цен в разных магазинах. Его идея, как сказал Безос, состояла в том, чтобы «ускорить доступ к вещам, которые вдохновляют, обучают и развлекают».

Вот так стратегия удобства Безоса включила в себя сразу множество определений удобства. Да, на

Amazon.com стало возможно попасть с помощью одного «клика». Более того, посетители Amazon могли сделать сразу несколько различных приобретений — не только книг. Amazon быстро перешла от роли «величайшего магазина в мире» к роли сетевого магазина с «величайшим в мире выбором товара». С приобретением трех европейских фирм Безос объявил о своем решении расширить ассортимент от книг до CD и видео, и также увеличить свое присутствие в странах за океаном. Это были фирмы: Bookpages Ltd, маленький электронный книжный магазин в Великобритании, Internet Movie Database, база данных по фильмам, которая поддержала попытки Amazon продавать видео в Сети, и Germany's ABC Telebook Inc, немецкий сетевой продавец книг. Безос так сказал об этих приобретениях: «Идеи со временем не просто меняются. Они расширяются».

Покупкой трех европейских фирм Безос продемонстрировал свою проицательность в отношении рынка, как раз ожидающего появления в Европе нечто вроде Amazon.com. Он создал веб-сайты в Германии и Соединенном Королевстве (соответственно Amazon.de и Amazon.co.uk) и поэтому смог уменьшить стоимость и время доставки книг. Amazon.de расположена рядом с центром распространения в Регензбурге и с издательскими и маркетинговыми офисами в Мюнхене. Там было свыше 350 000 наименований от немецких издателей и быстрый доступ к другим 400 000 наименованиям США. Amazon.co.uk расположена рядом с центром распространения в Слоу, Англия. Она имеет каталог из 12 млн наименований печатной продукции Соединенного Королевства, быстрый доступ к 200 000 наименованиям США и



быструю доставку. Оба веб-сайта предлагают многие услуги для покупателей, разработанные Amazon.com: личные рекомендации, возможность поиска товаров разнообразными способами, сотни поисковых списков, расположенных в определенном порядке, замечания экспертов и покупателей и заказы 1-Click™.

Но Безос не собирался переделывать свою компанию, вовсе нет.

## ДЕТСКИЕ САЙТЫ

Нововведение, которое почти совпало с появлением в сети Barnes & Noble.com, представляло собой специальный раздел Amazon.com, посвященный детским книгам. Большинство больших книжных магазинов имели специальный раздел, посвященный таким книгам, и Amazon.com не была исключением. Весной 1998 года Amazon.com открыла Amazon.com kids, магазин в пределах веб-сайта, который предложил каталог более чем 100 000 книг для детей, подростков и их родителей. Безос сделал больше, чем просто предложил перечень наименований книг для детей. Он предоставил серьезные статьи, обзоры, интервью и обеспечил целевые поиски и рекомендательные службы — то же самое, что он сделал и для книг, адресованных взрослым. Более того, в сайт включены и новые идеи подарков, рекомендации и средства поиска в соответствии с возрастом. Система Gift-Ideas-for-Kids является интерактивной, веселой и легкой в использовании, что позволяет покупателям найти отличную книгу для ребенка, который хочет, когда вырастет, стать врачом или пожарником, или быть актером, играть в ковбоев и индейцев, исследо-

вать космос, читать детективные и подростковые романы. Для членов семьи, не уверенных, подходит ли книга для какого-то определенного возраста, служба выбора может связать предмет интереса с его возрастной группой.

Но гораздо больше изменений произошло с тех ранних лет в самой Amazon.

Amazon отказалась от альянса с Yahoo!, своим первым основным союзником, и широко разрекламировала сотрудничество с AOL, сделав эту компанию самым крупным сетевым партнером Amazon на рынке. Соглашение открыло Amazon широкий доступ через AOL.com, Netscape Netcenter и CompuServe, дав возможность пользователям этих брэндов иметь доступ к широкому выбору товаров и услуг в Amazon. К неофициальному началу нового тысячелетия (для пуритан миллениум начался с 2001 года) Amazon представила более 18 млн уникальных товаров в различных категориях, включая книги, CD, игрушки, электронику, видео, DVD, инструменты и оборудование, товары для сада и двора, кухонные принадлежности, программное обеспечение и видеоигры. Через Amazon.com zShops любая фирма или частное лицо (более 23 млн покупателей) могут виртуально продавать все, что хотят. С помощью Amazon.com Payments продавцы могут вести сделки по кредитным картам, избегая суеты при платежах вне сети. Amazon также участвовала в Sothebys.Amazon.com, ведущем аукционном сайте по продаже крупнейших произведений искусства, ювелирных изделий и коллекций.

Эти моменты, особенно три последних, рассматриваются как основные нововведения электронной ком-

мерции Amazon.zShops и дают возможность всем предлагать товары на продажу в Amazon, будь то крупные или мелкие производители, маленький бизнес или глобальные корпорации. Amazon.com Payments позволяет физическим и юридическим лицам принимать оплату через 1-ClickAmazon.com, таким образом исключая главные неудобства сетевых сделок: затраты времени на доставку чеков и денежных заказов по почте. All Products Search, обеспечивая покупателей удобным и простым в использовании руководством для того, чтобы понять, что им нужно из миллионов предложений в Интернете, помогает продавцам находить в Интернете все, что годится для продажи. «Amazon.com всем сердцем за то, чтобы сделать процесс „похода в магазин“ как можно приятнее для покупателей, – сказал Безос. – Это – выигрыш для покупателей, которые получают больший выбор, выигрыш для продавцов, которые могут иметь дело с более чем 12 млн покупателей, не испытывая раздражения и усталости, и выигрыш для Amazon.com, потому что мы стали теперь лучшим магазином Сети». Подтверждая мысль об удобстве, он продолжает: «Это все для того, чтобы найти то, что хочешь, и сэкономить время и деньги».

Но и это еще не все. Сейчас Amazon разрабатывает третий раздел международного веб-сайта: amazon.fr. и Internet Movie Database (www.imdb.com), всесторонний и авторитетный источник информации о более чем 220 тыс. фильмов и развлекательных программ и 800 тыс. исполнителей и членов съемочных групп, начиная с зарождения кинематографа (в 1892 году) и вплоть до 2003 года. Amazon также сделала инвестиции в несколько ведущих компаний, торгующих через Интернет, таким образом включив в свой каталог то-

вары для красоты и здоровья ([www.drugstore.com](http://www.drugstore.com)), бакалейные товары ([www.homegrocer.com](http://www.homegrocer.com)), часы и ювелирные изделия ([www.ashford.com](http://www.ashford.com)), портативные цифровые аудиоустройства ([www.audible.com](http://www.audible.com) от Audible Ready), товары ручного изготовления со всего мира ([www.eziba.com](http://www.eziba.com) от eZiba.com), автомобили — да-да, — а также обслуживание и поддержку от местных дилеров (от [www.greenlight.com](http://www.greenlight.com) или [Greenlight.com](http://Greenlight.com)). Большой магазин также имеет небольшой интерес в [WeddingChannel.com](http://WeddingChannel.com), который предлагает ведущим торговым фирмам перечень подарков, советы экспертов и персонализированные подарочные предложения, Next Card, Inc., главном основателе системы потребительского кредита в Интернете, и [Kozmo.com](http://Kozmo.com), ведущей интернет-службе доставки.

## **ВСЕГДА И ВЕЗДЕ**

Что еще? Посетители Amazon могут делать покупки в Сети с мини-компьютера благодаря программе Amazon Anywhere. Программа может использоваться как для приобретения товаров с сайта, так и для участия в аукционах на сайте. Служба The Mobile Auctions дает покупателям с беспроводными телефонами, подсоединенными к Интернету, возможность находить новые предложения, входить на сайт и принимать участие в аукционе непосредственно через трубку телефона. Они могут даже создать свою собственную систему сигналов, которые, поступая на телефон или мини-компьютер, извещали бы его владельца о состоянии дел.

Стремясь шагнуть в ногу с новым тысячелетием, сетевой магазин розничной торговли открыл новый элек-

тронный книжный магазин ([www.amazon.com/e-books](http://www.amazon.com/e-books)), представляющий содержание, которое никогда раньше не было доступно в печати, наряду с эксклюзивными электронными книгами в формате Microsoft Reader и загружаемыми цифровыми книгами с Audible, Inc. Некоторые наименования будут доступны сначала в электронном виде, затем на бумаге, другие — исключительно в электронном варианте. Магазин также предоставляет некоторое число бесплатных электронных книг, чтобы покупатели имели возможность без риска испытать, что такое «e-books». К моменту запуска программа имела по крайней мере 1000 наименований электронных книг от научной фантастики до книг по бизнесу и инвестированию, любовных романов и книг о здоровье, и около 15 тыс. аудиокниг. Поскольку Amazon, можно сказать, сама летит в неисследованные области компьютерного пространства, две из первых электронных книг были из серии Star Trek.

---

Глава 10

## **РАЗВИВАТЬСЯ С ЛУЧШИМИ**

---

Когда компания перестает расти, она  
начинает умирать.

**Майкл Эйснер,  
Walt Disney Production**

На самом деле есть только три направления, в которых Amazon добивается безусловного успеха. 1. Находить новых покупателей. 2. Увеличивать количество покупок, сделанных одним покупателем. 3. Увеличивать частоту покупок.

деле есть только три направления, где достигается безусловного успеха. 1. Находить покупателей. 2. Увеличивать количество покупок одним покупателем. 3. Увеличивать час-

**Н**а самом деле есть только три направления, где Amazon добивается безусловного успеха. 1. Находить новых покупателей. 2. Увеличивать количество покупок, сделанных одним покупателем. 3. Увеличивать частоту покупок.

Достижение любого из этих требований или всех вместе дает покупателям повод постоянно пользоваться этим сетевым магазином, а это, в свою очередь, приводит к росту компании.

Сегодня стратегии роста уже не такие, как вчера, — пример тому план расширения Amazon.

В прошлом было два пути: «покупать» или «строить». Организации могли либо приобрести другую фирму (через слияние или поглощение), или они могли создать себя самостоятельно от начала до конца. Сегодня организации всех сортов, нацеленные на увеличение, не только приобретают бизнес, но также вступают в партнерские отношения или ослабляют альянсы, чтобы где только можно создавать себе возможности осваивать новые предложения товаров и услуг и/или новые рынки.

## **НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПАРТНЕРСТВО**

Со времени зарождения Amazon для увеличения продаж, улучшения качества услуг и привлечения новых покупателей Безос использует как приобретенные компании, так и стратегические альянсы. Список при-



обретений и партнеров кажется бесконечным. Некогда два удачных приобретения дали Amazon возможность впервые выйти в Европу. Позднее приобретенные компании разместили свои филиалы в Европе и добавили в этот список Японию и Латинскую Америку. Другая приобретенная компания дала возможность посетителям Amazon проводить сравнение цен в сетевых магазинах и совершать праздничные покупки. Еще одна приобретенная компания добавила веб-магазину услугу, с помощью которой можно напоминать покупателям о праздничных датах для дарения подарков. Не забудем также о приобретении Amazon различных компаний, как работающих в Интернете, так и традиционных, которые расширили линию продаваемых ею товаров — от фармацевтики до товаров для животных, а также товаров для дома. И конечно, электроники, второй по величине товарной линии на веб-сайте.

Но погодите — мы чуть не забыли о последней сделке Безоса: Borders.com. Хотя об этом почти ничего не говорится, Amazon.com только что объявила о партнерстве с Borders.com. Пресса, пишущая об электронном бизнесе, комментирует эту сделку на удивление равнодушно, указывая на годовой доход Borders.com в 2000 году в размере \$27 млн. В сравнении с \$2,7 млрд у Amazon за тот же год — это явная ерунда. Однако Безос защищает сделку, заявляя, что он собирается значительно увеличить продажи, улучшив обслуживание покупателей. И он может упомянуть о Toysrus.com, сайте, который утроил свои продажи в четвертом квартале прошлого года. В сделке Amazon с этой компанией по продаже игрушек последняя составляет каталоги, зато Amazon управляет ее продажами.

Отсутствие энтузиазма в прессе относительно Borders.com разделяется и сообществом инвесторов. Безос может утроить продажи на книжном сайте, но даже если он продаст товаров на \$90 млн за один год, инвесторы считают, что этого будет недостаточно для того, чтобы преодолеть медленные темпы роста книжного, музыкального и видеорынков Amazon. Компания объявила лишь о «небольшом росте» в своем предварительном заявлении в первом квартале. А затем Безос заявляет, что сделка с Borders.com не повлияет на увеличение годового дохода.

Скорее Безос видит роль Borders.com в увеличении числа предложений в сферах электроники, инструментов, кухонных принадлежностей и международных продаж. Так как, по данным Amazon, спрос на электронику увеличился на 21%, это может продвинуть компанию ближе к обещанной цели – «стать прибыльной». Выигрыш здесь и в том, что 30 млн сетевых покупателей Border посещают Amazon и магазины Border, которые отныне входят в состав Amazon.

Что Безос собирается со всем этим делать дальше? Я полагаю, что узнать это так же трудно, как измученному постоянным стрессом инвестору Amazon – выяснить, что происходит в штаб-квартире Amazon в Сиэтле. Например, ходят слухи, что Amazon может стать платформой сетевых продаж для других крупных магазинов, таких как Best Buy и Wal-Mart. Но Безос об этом молчит. Когда его спросили, предполагает ли он, что сделка с Toys «R» Us и Borders повлечет изменения в бизнес-модели Amazon – то есть по поводу идеи стать платформой для сетевой торговли, – Безос ответил: «Нет».

С другой стороны, он добавил: «Мы думаем, что сейчас возможно создавать какие угодно альянсы самых разных типов и конфигураций».

### **АЛЬТЕРНАТИВЫ КОРПОРАТИВНОГО РОСТА**

Не следует думать о слиянии и поглощении как единственных средствах, пригодных для роста организации (кроме возможности создать ее самостоятельно). Имеется много других путей, доступных магазинам, торгующим через Интернет, или другим фирмам в Сети или вне ее.

- *Объединение предприятий.* Это позволяет двум или более предприятиям объединить свои ресурсы для общей цели. Имеется множество стратегических причин для создания нового молодого бизнеса, от развития новых технологий до экспансии на новые рынки. Некоторые компании являются экспертами в объединении предприятий, такие как Corning, которая образовывала альянсы как с техническими, так и с нетехническими фирмами и в результате получала половину дохода от совместного предприятия.
- *Стратегические альянсы.* Компании могут образовать стратегические альянсы для изучения технологии или для того, чтобы снизить индивидуальные расходы, глобально расширяться, исследовать новые возможности рынка, увеличить каналы распределения, улучшить менеджмент цепи снабжения. Возможности ограничены только желанием компаний союзничать с другими (включая конкурентов), чтобы найти новые источники дохода. Решающие факторы успеха для них те же, что и для

объединенных предприятий, — общие цели и ценности и минимальные столкновения корпоративных культур.

- *Инвестирование.* Более крупные компании могут приобретать долю в меньших предприятиях (пример: инвестирования Amazon.com в Drugstore.com), или они могут обеспечить предприятиям капитал для начала бизнеса. В последнем случае инвестирование позволяет начинать самостоятельный бизнес.
- *Лицензирование.* Предприятие может лицензировать другой бизнес, чтобы использовать патентованный продукт или процесс, взамен получая авторские гонорары с лицензии. Для компании, лицензирующей товар или процесс, лицензирование может означать минимальные траты на доступ к технологии, товару или процессу, которые дорого обходятся производителю.
- *Рыночные соглашения.* Также соглашения могут помочь компаниям расширить границы распространения своих товаров по минимальным ценам. Некоторые компании вступают в эти соглашения, потому что им не хватает опыта в той области, которой владеет другая сторона соглашения, другие вступают в них, потому что вторая сторона имеет особое преимущество (например, каналы распространения) и может лучше выполнять работу по продажам.
- *Технологические соглашения.* Высокая стоимость технологической разработки подтолкнула компании к обмену своими know-how и к долевым затратам на разработки. Безос создал свой веб-сайт, разработав свое собственное программное обеспечение. Он по-прежнему регулярно модифицирует то программное обеспечение, которое использует изначально, но также и завладевает новыми технологиями, приобретая компании, их создавшие.

## ПРИБРЕТАТЬ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО

Если вы рассмотрите приобретения компаний Безосом или альянсы его фирмы с другими компаниями в начальный период ее существования, вы увидите ясную цель: добиться возможности предложить «величайший выбор в мире». Сейчас не все так ясно. С другой стороны, мы не можем игнорировать прежние приобретения и союзы.

Например, количество книг в сетевом магазине на ранней стадии составляло 4,5 млн. Приобретение компанией Exchange.com, работающей с веб-сайтами Bibliofind и Music Find, добавило по крайней мере еще 9 млн книжных наименований. Приобретение Accert.com, базирующегося в Рэдвуд Сити, Калифорния, подсказало компании решение, как упростить сделки типа «бизнес–потребитель». Покупка Alexa Internet Inc, расположенного в Сан-Франциско, дала возможность сетевому магазину провести посетителей этого сайта на свою страницу в Интернете и рекомендовать другие сайты, которые могут быть для них интересны. Это также дает Amazon возможность получать сведения об интересах постоянных покупателей, что помогает расширять бизнес.

Перечень названий приобретенных предприятий все увеличивается и увеличивается. Обзор приобретений и альянсов, предпринятых Amazon в начальный период, позволяет выделить некоторые закономерности. Согласно Марку Н. Клементу и Дэвиду С. Гринспэну, имеется девять причин того, почему организации объединяются. Посмотрим, насколько эти причины справедливы и для Amazon:

- **Стремление ускорить рост организации**, которое, разумеется, было главной целью Безоса. Каждое из приобретенных предприятий предназначалось для увеличения на сайте количества услуг, которые должны заставить покупателя вернуться еще раз.
- **Увеличить долю рынка**, что помогает нейтрализовать последствия перехода покупателей от одного магазина к другому. В случае Amazon покупатели приходят из двух источников: магазинов реального времени и других веб-сайтов, продающих те же товары, что и Amazon. Стратегические партнерства, какая бы ни была их природа, были созданы, чтобы дать покупателям возможность для такого перехода. Так было с приобретением Amazon Exchange.com, соглашением The Associate Program с Broadcast.com – откуда Amazon продавала аудио- и видеокассеты, – и со сделкой между Amazon и Hoover Online (которая взамен потребовала от Amazon привилегированное место на страницах сайта Hoover's IPO Central и магазина Hoover Online) – все это расширило для Amazon границы рынка.
- **Завоевать пространства на новых рынках или получить доступ к новым каналам распространения.** Приобретение мощностей в Германии, Великобритании, Франции, Японии и т. д. увеличило доступ Amazon на рынки этих стран. Приобретение компанией центров распространения товара за границей и в США означает более надежную и быструю доставку заказов. И ее часть собственности в компаниях, работающих через Интернет, означает не только новые рынки, но также и новые товарные линии торговли в веб-магазине.

- **Приобрести новые товары.** Со времени запуска в 1995 году Amazon увеличила свои товарные предложения — от книг до CD, видео- и компьютерного оборудования и программного обеспечения, товаров для животных, товаров для красоты и здоровья, домашнего инвентаря, товаров для садоводства. В Amazon вы можете продать коллекционные или другие товары или купить что-то, что вы не собирались покупать, пока не увидели это на аукционе.
- **Идти в ногу с переменами.** Amazon постоянно меняет технологию, используемую для управления своим сайтом, а также для быстрой и надежной доставки товаров покупателям. Временные рамки существования Интернета требуют продолжения перемен, и Amazon заявила себя в Сети как одно из предприятий, которое задает темп технологических разработок. Как мог бы сказать Дарвин, изучая Новую экономику, выживает не сильнейший, но быстрееший, адаптирующийся к изменениям.
- **Следовать нововведениям и открытиям в отношении товаров и технологий.** Некоторые из этих разработок рождаются внутри компании, а многие были приобретены, чтобы помочь предприятию оставаться впереди всех в области технологий. Технология, которой владеет Amazon, позволяет компании отслеживать интересы настоящего и потенциального покупателя. Затем менеджмент, основываясь на собранных данных, добавляет новые предложения товаров и услуг. Он также держит в поле зрения сайты конкурентов, чтобы определить закономерности в демографии потока покупателей, и затем смотрит на способы привлечения это-

го потока на свой сайт. Например, решение предложить посетителям сайта возможность посылать через Интернет бесплатные открытки друзьям, оказывается, возникло из наблюдений за постоянно растущим потоком посетителей на Blue Mountain Arts. В статье, опубликованной *The New York Times*, делается предположение, что Безос пытался приобрести Blue Mountain Arts. Когда ему это не удалось, он вместе со своей командой менеджеров решил создать эквивалентную службу на своем сайте. Целью было стимулировать покупки подарков — конечно, в Amazon — чтобы посылать их вместе с открытками.

- **Уменьшить конкуренцию.** Если вы не можете купить конкурента, тогда ищите пути укрепления своей компании. Посмотрите на приобретение Безосом Exchange.com, компании редких книг, которой добивалась Barnes&Noble.com, самый большой книжный конкурент Amazon в Сети.
- **Укреплять репутацию или завоевывать доверие.** Каждое новое предприятие Amazon.com, присоединенное в результате приобретения или партнерства, означает увеличение числа потенциальных посетителей сетевого магазина.
- **Действовать по экономическому сценарию.** Доходность Amazon основана на экономической модели, которая предполагает  $X$  посетителей, из которых  $Y$  являются покупателями или, вероятно, станут ими.  $X$  — это решающее число, и Безос будет продолжать управлять сетевым магазином, чтобы



дать прессе повод поместить сайт в новостях, рекламировать его по радио и телевидению и побудить тех, кто еще не пользуется сайтом, посетить его и попробовать, а предыдущих посетителей — вернуться и ознакомиться с новыми услугами.

В своей книге «Evolve!» Розабет Мосс Кантер замечает, что партнерство — «существенная часть» моделей ведения бизнеса у сетевых предприятий. В случае с Amazon она полагает, что компания получит высокие оценки за организацию своих грандиозных сделок, но добавляет, что потребовалось время, чтобы компания узнала, чем дышат партнеры, после того как они появились в поле ее зрения. По ее мнению, фокус на покупателях стоит среди наиболее важных критериев в выборе партнеров веб-сайта. Она повторяет историю Amazon, рассказанную одним из ее менеджеров: «Две недели назад был заключен новый союз, и когда встретились команды менеджеров, директор Amazon сказал: „Если кто-нибудь когда-нибудь вдруг решит, что мы не должны фокусироваться на покупателях, позвоните и сообщите мне“».

Целью Amazon было увеличить поток посетителей их сайта. Для нее представляли интерес те фирмы, у которых был этот потенциал. В свою очередь, их интересовала Amazon. В конце концов, как планеты «солнечной системы Amazon», они получают выгоду от потока посетителей Amazon. Скорость оборота средств на Amazon в 20 раз превышала показатели порталов Yahoo! и AOL, потому что посетители Amazon пришли покупать, а не просто путешествовали по Сети.

Amazon никогда не стремилась ограничивать товарные предложения партнеров, даже если они конкурировали с собственными магазинами Amazon.

С другой стороны, Amazon делала обещания, которые со временем стали невыполнимыми. В своей книге «Evolve!» Кантер приводит оптимистические интервью, в которых компании, работающие через Интернет, заявляют, что Amazon обещала им огромные рыночные выгоды сверх оговоренных в контракте, позволяя партнерам ожидать больше, чем им предстояло получить. Партнеры также не были рады увидеть zShops и сетевые аукционы товаров Сети, где те же самые товары, что и у них, продаются за бесценок.

Отношение Amazon к соглашениям о партнерстве состоит в том, что они готовы все перепроверять и интерпретировать по-новому. Это может реально ускорить изменения сети Интернет. Отношение компании к партнерству можно проиллюстрировать изобретенным Кантер понятием «коллабронавты». В Amazon это менеджеры, которые отслеживают действия партнеров, чтобы определить, соответствуют ли они ожиданиям Amazon, а также ищут новые пути развития существующих союзов.

Особенно важны для Amazon те действия ее партнеров, которые могут быть приписаны самой Amazon. Как сообщает Кантер, когда возникает простой сайта партнера, Amazon использует свои собственные поддерживающие системы. Но потом представители Amazon обращаются к неудачнику и дают понять, что для Amazon неприемлемо решать проблемы покупателей за партнера.

## ТОРГОВЫЕ СИНДИКАТЫ

С момента своего запуска Amazon вступал в торговые соглашения с независимыми сайтами. Через линии связи эти сайты направляют посетителей в Amazon, где они могут приобрести книги или другие товары. От самых маленьких сайтов до самых больших, поток посетителей идет на Amazon.com. Сетевой магазин заботился о деловых сделках, от обеспечения надежности сетевых заказов до перевозки. Еженедельно сайты получали отчет о продажах по электронной почте.

В 1998 году Amazon принимает в число партнеров даже Неонацистскую Утопическую Анархистскую партию (Neo-Nazi Utopian Anarchist Party). Помимо логотипа Amazon, на странице компании был поначалу размещен логотип группы — кулак в черной перчатке.

Когда в ноябре 1999 года Amazon объединилась с Sotheby для создания Sothebys.Amazon.com, появилась информация о проблемах в работе сайта, что снизило как их биржевую стоимость, так и стоимость 2% доли капитала Amazon. Согласно европейскому изданию *Wall Street Journal*, работники Sotheby не имели доступа к совместному сайту в то время, когда он был в процессе создания, и до последнего момента им не была известна дата его запуска.

## КРИЗИС И ПАРТНЕРСТВО

В середине 2000 года, когда появились первые признаки кризиса сетевого бизнеса, Amazon.com являлась примером такого отношения к партнерам, которое

можно назвать «us vs them» (мы против них). После того как партнеры столкнулись с потрясениями, постигшими Интернет-компаниями, поддержка Amazon переадресовалась исключительно на тот бизнес, которым полностью владела компания. Согласно Кантер, было высказано предположение, что Amazon просто не может обеспечить помощь большинству партнеров, поскольку сама непрерывно отбивается от вопросов инвесторов по поводу ее доходности.

Сравнивая поведение Amazon и Barnes&Noble.com, Кантер дает последней более высокую оценку как партнеру, но отмечает, что «как ведущий игрок, Amazon могла себе позволить бесцеремонно указывать партнерам, что им надо делать». Чтобы приобрести потенциальных партнеров, Barnes&Noble.com повела совершенно другую игру. Компания вскоре начала обходить Amazon, что им удавалось даже когда сетевой гигант предлагал больше денег. Руководители Barnes&Noble.com заявили Кантер, что Amazon часто просто имитирует свои инициативы. Руководители Amazon считают, что эти заявления похожи на «слова отстающего конкурента о том, что „зелен виноград“».

Кто бы ни был прав, главное то, что деловой альянс, даже с одним из самых больших сайтов в Сети, ничего не принесет, пока этот мегасайт не предложит нечто большее, чем просто связь.

## **КОНТРОЛИРОВАТЬ РОСТ!**

Какую бы стратегию роста бизнеса ни приняла компания, ее лидер должен активно этому способствовать. Когда я впервые занялась изучением Amazon, чтобы на-

писать книгу, эта компания только начинала свою деятельность. В то время мне сказали, что руководитель компании недоступен. Чем он занимался? Его представитель сказал мне: «Он расширяет бизнес». Было интересно не только то, что в тот момент Безос был поглощен процессом роста компании, но и то, что весь штат признавал его ключевую позицию в этом процессе.

Сегодня попытка нанести ему визит, вероятно, также встретит отказ, но по другой причине. Хотя Безос по-прежнему поглощен своим бизнесом, теперь его задача — увеличивать не магазин, а доходы от него. На пути к этой цели он готов даже сократить товарные линии, которые он прежде вводил с таким трудом. Проблемы со многими последними дополнениями в этот список упираются в цену доставок. Вероятно, в первую очередь это коснется автомобилей, которые он продавал со своего сайта в последний праздничный сезон.

Согласно сообщению в *Wall Street Journal*, Безос отметил программу «Избавиться от мусора» в качестве первостепенной задачи на ближайшее время. Это — существенное отступление от начальной стратегии компании, заключающейся в продаже всего, что хотят купить люди, включая вышеупомянутые автомобили (и не забудем о мебели для внутреннего дворика, которая недавно рекламировалась на сайте).

По сведениям этого журнала, Безос писал: «Мы сурово обойдемся с теми товарами, доставка которых обходится слишком дорого, и будем продавать только те, которые приносят доход». Как утверждает представитель компании, для Amazon эта идея относится прежде всего к существующему партнерству компании с другими сетевыми розничными продавцами, такими как

Drudstore.com, Greenlight.com и Toysrus.com. Безос заявил: «Мы абсолютно уверены в том, что будем иметь прибыль в конце этого года, и одним из способов добиться этого является уверенность в том, что каждое наименование товара будет способствовать прибыльности».

«Избавься от мусора» — такое название Безос дал программе по сокращению неликвидных наименований товаров. Она предназначена для того, чтобы убедиться, что каждый проданный товар способствует прибыльности компании.

### **КАК НАСЧЕТ ПРОГРАММ ПРИСОЕДИНЕНИЯ?**

Amazon не только вступает в партнерства и приобретает фирмы. Чтобы увеличить свое богатство, компания также входит в программы присоединения.

Через Associates Program Amazon.com подписала соглашения о совместных продажах с более чем 200 тыс. независимых сайтов, включая многолетние эксклюзивные или совместные проекты.

Безос заключал сделки со всеми основными сайтами Интернета, первым из которых был Yahoo! Правда, недавно Amazon решила отказаться от своего соглашения с Yahoo!, чтобы сэкономить деньги для своих инвесторов. Сегодня самый большой их друг среди крупных порталов — AOL.

Что это за программы? В обмен на рекламу или линии связи, или другую привязку к Amazon, сайт фана-

тов, мелкий сетевой розничный продавец или другой веб-сайт посылает своих посетителей в Amazon. Сетевые предприниматели могут заработать до 10–15% от тех сумм, которые получает Amazon. Это меньшая версия совместной программы продаж Amazon.

Amazon, кажется, довольна этой программой. Как насчет предпринимателей, которые подписались на это? Другими словами, являются ли программы присоединения ценными для присоединенных сайтов?

Согласно *Entrepreneur.com*, в основном это хорошая сделка. Все, что вам нужно сделать, — это поместить чужую рекламу на вашем сайте, и через некоторое время вы увидите некоторую сумму денег. Но есть и обратная сторона.

Amazon платит всегда, и большинство сайтов с известным брэндом тоже, но менее известные сайты часто не выполняют свои обещания. Кроме того, большинство соглашений о присоединении требуют внести определенную сумму, перед тем как произвести первые выплаты. Часто это \$100, реже эта сумма меньше, и хотя \$100 кажется маленькой суммой, она достается нелегко. Недавно Amazon уменьшила сумму со \$100 до \$25, но многие сайты еще не определились, — и это результат опыта продаж за шестимесячный период. Amazon пускает в оборот невыплаченные комиссионные за будущие кварталы, но выплаты других сайтов основаны на квартальных продажах.

Хотя *Forrester Research* предвидит реальный рост в использовании программ присоединения, не стройте планы по поводу ваших годовых прибылей на доходы от присоединенных компаний.

---

Глава 11

## **КУДА МЫ ПОЙДЕМ ДАЛЬШЕ?**

---

Вы должны быть осторожны, если не знаете, куда идете, потому что вы можете туда не дойти.

**Йог Бера**





**К** настоящему моменту у вас должно было сложиться собственное мнение об Amazon.com — если его не было до того, как вы взяли в руки эту книгу. Однако сейчас мегасайт находится в критической точке своей истории. Компания, которая не сдержала данное инвесторам обещание продемонстрировать прибыль к концу года, может оказаться на грани краха. Самое время вспомнить того аналитика, который интересовался, почему стратегия Amazon ушла в сторону от своего первоначального бизнеса по продаже книг, музыки и видео и открыла товарные линии, включающие оборудование, электронику и игрушки.

Кен Кассар, аналитик Jupiter Communications, — один из немногих, кто считает разнообразие товара на Amazon положительным фактом. «Я сомневался в верности их решения продавать еще какие-то товары помимо книг, но сейчас я признаю, что это была хорошая идея, — сказал он репортеру. — Они быстро освоили многие категории товаров и не нанесли никакого вреда своему брэнду по мере расширения своей ниши на рынке».

Безос продолжает убеждать инвесторов не терять веру в его слова, несмотря на многие проблемы компании. «Мы — часть пространства Интернета, где нет ничего постоянного, — сказал Безос *CNN fn.com* во время визита в Лондон в 1999 году. — Может случиться увеличение на 30% за один месяц, может — уменьшение на 30% за месяц, и минута, потраченная на раздумья о краткосрочных ценах на товары, это потерян-

ная минута». В то время Безос относил неудачу компании с прибыльностью к тому, что он придавал слишком большое значение фокусу на покупателе. «Мы были буквально одержимы обслуживанием покупателей и полагали, что деньги придут сами собой. Мы интересовались только нововведениями, призванными улучшить качество сервиса».

Как заметил Том Райнлендер, аналитик из *Forrester*, Amazon, без сомнения, демонстрирует «лучший опыт продаж в Сети». Однако некоторые инвесторы сомневались и продолжают сомневаться, не заходят ли усилия Безоса улучшить покупательский сервис слишком далеко за требуемые пределы, оказывая нулевое воздействие на продажи или узнаваемость брэнда, и не слишком ли велик объем складов его компании.

## **БОЛЬШОЙ ВОПРОС: ДОХОДНОСТЬ**

В том, что касается вопроса доходности, имеются основания попросить инвесторов подождать. Генри Блоджетт из Merrill Lynch принимает утверждение Безоса о том, что инвесторы делятся на разные группы — некоторые нацелены на краткосрочный риск, другие на большой улов, — но он сказал репортерам: «Большим вопросом в связи с Amazon является доходность и то, когда она наконец материализуется... Мы верим, что компания получит десятки миллиардов долларов годового дохода, что является значительной прибылью, и, несомненно, вернет вложенный капитал. Однако в то же время мы продолжаем недоумевать по поводу одной основной тенденции: устойчивого увеличения наших расходов без соответственно-

го увеличения смет доходности». Кажется, Блджетт со своим взглядом на Amazon находится где-то посередине между двух лагерей.

Взгляды на Amazon очень полярны. Некоторые, как Холли Густавсон, аналитик из Legg Mason Wood Walker, верят, что у сетевых магазинов большой потенциал. По ее мнению, Amazon является лидером в перспективной расширяющейся индустрии. «Компания продемонстрировала, что она является новатором, и создала большую покупательскую базу, сильный глобальный брэнд и эффективную технологическую инфраструктуру. Переоценка многих сетевых компаний, произошедшая за последние два года, вызвала негативную реакцию на рынке. Я верю, что Amazon сможет это пережить и двигаться вперед к доходности».

«Прогнозы относительно индустрии сетевой розничной торговли, – продолжает Густавсон, – говорят об объемах объединенного ежегодного роста в 35–60% с 1999 года до 2003 года. Мы, кажется, попали в цель. Я думаю, доступность новой технологии может стимулировать дальнейший рост в этой сфере. В отличие от простых сетевых компаний, не имеющих известного брэнда, верных покупателей, существующей инфраструктуры и финансовых ресурсов, Amazon сделала себе имя и выходит на новые рынки с известными партнерами, такими как Toys „R“ Us, через собственную коммерческую сеть».

Это мнение одной стороны. Другая, представленная Холли Л. Гатри, аналитиком из Janney Montgomery Scott, полагает, что рост сетевой торговли значительно замедлился. Гатри заявляет репортеру Forbes.com,

что, до появления дополнительных возможностей продаж, таких как веб-TV, платные программы и мобильный Интернет и т. д., маловероятен еще один рывок реального роста – во всяком случае, не в ближайшие 3–4 года. «Лишь через год-два мы будем наблюдать некоторый рост Amazon и всего сектора». И далее: «Я полагаю, что Amazon будет действительно процветать и получит прибыль в конце 2002 года, но сейчас это пока преждевременная идея. Бизнес-модель все еще нуждается в большой доработке, чтобы добиться прибыльности». Как многие брокеры и инвесторы, Гатри поддерживает план Безоса по снижению разнообразия ассортимента для лучшего оборота. «Мы также думаем, что они должны рационализировать распределение своих товаров. Это должно случиться, раз они уже решили, какие именно товары они могут перевозить и продавать с выгодой. Раз они сделали это, они могут выяснить, сколько им требуется центров распространения и как проводить доставки с выгодой для себя».

## ВЗГЛЯД ПРЕССЫ

В ответ на увеличившийся интерес к этому вопросу Безос пообещал инвесторам, что компания продемонстрирует прибыльность работы к концу 2001 года. Amazon достигла такой точки в своей истории, когда она должна была либо подняться до следующего уровня бизнеса – как это сделала в итоге AOL, – или стать еще одной компанией – примером провального бизнеса, как полагали Пет Хениг и Николь Сперлинг из *Red Herring* в конце 2000 года. Безос сообщил двум репортерам, что компания изучила только «верхушку айс-

берга» эффективности работы. С тех пор было сокращено 15% штата, принято решение закрыть один из складов и ограничить работу покупательского центра в Сиэтле. Когда Безоса спросили о влиянии определенных категорий товаров на его бизнес, он категорически отрицал то, что границы ликвидного ассортимента оказались настолько узкими. «Иногда то, что может продаваться в Сети, является антиинтуитивным, — сказал он. — Люди думают, что вы никогда не продадите 60-дюймовый телевизор через Сеть. А на самом деле это отличная вещь для продажи он-лайн».

Сравнивая Amazon с традиционными розничными продавцами, Безос сказал: «Существует фундаментальное различие между нашей бизнес-моделью и традиционными продавцами. У нас все централизовано: и каталог, и система распространения». И далее: «Централизованное распространение в конечном итоге приведет к возврату утроенного инвестированного капитала».

На вопрос, как компания будет выплачивать свои огромные долги, Безос сказал *Red Herring*: «Это произойдет в результате роста, повышения эффективности и фундаментальных изменений, которые, как вы сами увидите, произойдут в сетевой коммерции в течение следующих десяти лет. Людям трудно представить, насколько разовьется сетевая коммерция через десять лет». Такое заявление заставляет репортеров задавать вопрос: «Можно заглядывать и на двадцать лет вперед, но когда же ваша модель бизнеса начнет работать?»

Безос отвечал: «Посмотрите, мы уже продемонстрировали эффективность работы нашей модели на

книгах, видео и музыке. Никто не может подвергать сомнению базовую модель». Отсюда же вытекает вопрос, заставляющий Безоса, его команду менеджеров и инвесторов Amazon не спать ночами: возможно ли, что Amazon, вложившая огромные деньги в развитие, окажется типом компании, которая никогда не станет доходной. Редакторский штат *Red Herring* долго расспрашивал руководство Amazon на предмет бизнес-модели, которая была основой Amazon. В сентябре 1999 года журнал *Red Herring* послал открытое письмо Джефу Безосу, в котором ему настоятельно советовали рассмотреть возможность использования его рыночных возможностей для покупок существующей цепи книжных магазинов, таких как Borders, и затем трансформировать свои ценные бумаги в реальные активы. «Что стоит между Amazon.com – веб-сайтом и Amazon.com – магазином традиционного типа? – спрашивали они. – Да ничего, кроме драгоценного имиджа компании, работающей исключительно в Интернете». Журнал заявил, что модель бизнеса в Интернете в силу своей природы заставляет соглашаться на заведомо ограниченную долю рынка сетевой розничной торговли, оставаясь на вторых ролях по отношению к традиционной розничной торговле. Они ссылаются на основного конкурента Amazon, Barnes & Noble, указывая на их годовой доход в \$3 млрд и увеличение сетевого дохода на 73,7% до \$92,4 млн. «Ваша компания, наоборот, имела годовые доходы в прошлом году \$610 млн и сетевые потери \$124,5 млн. В настоящее время инвесторы удовлетворены. Но как долго это продлится?»

Журнал продолжал: «Продавцы розничной торговли должны взаимодействовать с покупателями через

любой канал, предпочитаемый покупателями, будь то через Сеть, лицом к лицу, по почте или по телефону, и принимать многообразные формы платежей – наличные, кредит, чек, кредитная карта, различные системы электронных платежей. Что Amazon.com будет делать с возможным покупателем, который посетит склад в Сиэтле с бумажником, полным долларовых чеков?»

Годом позже тот же журнал *Red Herring* опубликовал статью, поддерживающую слияние Amazon с eBay (союз, который даст Amazon столь желаемый приток финансов). Генри Блоджетт, аналитик Интернета из Merrill Lynch, сказал репортеру: «Amazon работает на огромном рынке, но он получает слишком низкий годовой доход. eBay имеет большие годовые доходы, но вторичные рынки и рынки малого бизнеса всегда будут ограниченными по сравнению с размером рынка розничной торговли. Объедините эти два момента – и получите очень мощное сочетание».

*Red Herring* не единственный журнал, который учит Amazon, как вести бизнес. *Forbes* поддерживал союз Amazon и General Growth (чикагский инвестиционный трест, который владеет 136 большими магазинами в 37 штатах). Хотя в то время у General Growth было \$4,3 млрд долгов, *Forbes* заметил, что его доходы составляли \$800 млн ежегодного дохода или \$350 млн сетевого дохода, так что они покроют денежные потери Amazon за 2000-й и, возможно, 2001 год. *Forbes* заметил, что этот союз традиционной и сетевой торговли дает возможность Amazon поддержать сетевой бизнес владельцев больших торговых центров. «Amazon мог бы разработать и предоставить им сайты, управлять их сетевыми кассовыми аппаратами и даже вы-



полнять их заказы — за гонорар, привязанный к объему потока посетителей и продажам на сайте». «Безос знает этот бизнес, — продолжает *Forbes*. — Amazon сдает место на своем веб-сайте сотням маленьких предприятий розничной торговли, называемых zShops, которые торгуют всем: от „Кентерберийских рассказов“ до миниатюрных чашек и блюдец... Если Безос хочет продвинуться дальше продажи книг и CD и приступить к продаже таких крупногабаритных вещей, как, например, посудомоечная машина, объединение компании с владельцем торгового центра — скажем, Sears — будет естественным и логичным».

Мы вряд ли точно узнаем, что Джеф Безос будет делать дальше, но большинство его недавних действий близки к тому, что предполагали *Forbes* и *Red Herring*. Пока Amazon еще не приобрела General Growth или другой традиционный бизнес (хотя слухи твердят о приобретении компанией Borders и/или приобретении Wal-Mart компании Amazon). Вместо этого Amazon вступила в сделку в своем ключе с сетевым Borders, чтобы поддержать свой сетевой бизнес, и, по предварительным сведениям, совершила сделку с Toys «R» Us, чтобы сделать почти то же самое. И ожидается еще больше таких сделок.

Далее, компания предприняла некоторые жесткие меры по завинчиванию гаек. Это существенно повлияло на сокращение ее расходов.

В начала 2001 года Безос мог с гордостью заявить о том, что финансовые потери в деятельности фирмы составляли несущественное процентное число от продаж. «Мы находимся на таком рынке, где единственное,

что может помочь, это — демонстрация результатов. Именно это мы и сделали», — сказал он прессе.

Если компания уменьшит количество не доходных товаров, она может добиться еще более положительных результатов.

Если бы мне надо было предугадать, как завершится эта ситуация, я бы выбрала прибыльность — реальную прибыльность — к 2002 году и существующую только на бумаге прибыльность к концу 2001 года. Но я не согласна, что было упущено время для того, чтобы заново обдумать первоначальную модель и определить, укрепят ли некоторые традиционные торговые компании финансовую основу компьютерных операций Amazon, либо надо по-прежнему вступать в партнерские сделки, как в случае с Borders.

### **ЭТО СЕТЕВАЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ИЛИ AMAZON?**

Для сетевого бизнеса наступили трудные времена. Однажды став предметом обсуждения как величайшее благо для розничной торговли (как когда-то — создание кредитных карт), сетевые продавцы страдают от демонстративного скептицизма инвесторов. Следует ли закончить эту книгу предупреждением, что те, кто мечтает о собственном веб-магазине, должны отказаться от этой мечты в пользу традиционных торговых центров? Это не так. Покупка вещей в Интернете — это не прихоть. Как сообщает Gartner Group, рост продаж в Интернете — реальная перспектива.

Однако пока не станет ясно, что работает, а что нет, будут продолжаться нападки на сетевые компании, которые строят свой бизнес на непомерных обещаниях, развлекательной рекламе и маниакальном энтузиазме, которые в свое время ослепили Уолл-Стрит. Хорошей новостью (основанной на многочисленных исследованиях, опубликованных бизнес-прессой) для таких журналистов, как я, является то, что на подходе — целая плеяда новых сетевых торговых компаний, о которых мы еще будем писать. Эти же исследования предупреждают, что прибыльность сетевых компаний в будущем может не слишком отличаться от прибыльности их несетевых противников. Роберт Хиггинс из Highland Capital Partners сказал репортерам *Industry Standard*: «Копировать традиционный бизнес, полагая, что работающие в нем люди медленно соображают и реагируют, — не самая лучшая идея. Незачем красть чужой бизнес; надо изобрести нечто новое, и это принесет успех». Для того, кто придет за последней когортой сетевых компаний, это дело будет более трудным. «Директора очень больших компаний вздыхают с облегчением, но не отпускают педаль», — говорит Пол Сеффо, директор Института Будущего (The Institute for the Future). Такой быстрый рост сетевого бизнеса, будь то желание создать компании розничной торговли, медиа или гиганта финансового сервиса — как это сделали Amazon, Yahoo! и E-Trade, — в будущем маловероятен.

Что касается сетевой розничной торговли, будущие предприниматели должны осознать реальность; Интернет сам по себе не меняет правила бизнеса. Лучше других об этом осведомлен Дэн Нордстрем, президент и директор Nordstrom.com (разделы дорого-

стоящего универмага в Интернете и каталог). Он указывает на различие в торговле через магазин и по каталогу, что также является формой розничной торговли. Оба варианта имеют свои преимущества – но в разных условиях. Один требует помещения и служащих, другой нуждается в центрах распространения и обслуживания покупателей, каталогах и хорошей организации почтовых расходов и операций по оплате. Сравнивая Интернет и продажи по каталогу, Нордстрем заметил, что сетевая торговля позволяет сэкономить на печати каталогов, но она создает новую статью расходов – расходы на технологию. Кроме того, если вы добиваетесь успеха, это привлекает в вашу область все больше и больше новых фирм, число конкурентов растет, цены падают, и таким образом снова снижается прибыль.

Да, бизнес в Интернете может быть рентабельным, но стоит учесть, что конкуренты находятся на расстоянии одного «клика».

Итак, вы можете спросить, есть ли плюсы в сетевой торговле? Да, есть. Сетевая торговля имеет ценные преимущества – разнообразие, качество и удобство для покупателей. Те сетевые магазины, которые могут достичь эффективности работы традиционных розничных торговцев и при этом обеспечивают хорошее качество товаров, несомненно, будут иметь успех.

**ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

**ТЕЛ./ФАКС ОТДЕЛА СБЫТА (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96**

**E-mail: sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru**

**ОПТОВО-РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН «Книжный дом „Невский проспект“»**

**С.-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 105, павильон № 37 (ДК им. Крупской)**

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ**

<b>Санкт-Петербург</b>	«Диля» (812) 314-0561 «Дом книги» (812) 318-6224
<b>Москва</b>	«Арбалет» (095) 261-93-05, 267-37-58 «Атберг» (095) 973-0810, 973-0086 «Диля» (095) 261-7396 «Интеллект Маркет» (095) 288-3211; 504-0708 Книжный клуб «З6.6» (095) 261-2490; 267-2969 «Лабиринт» (095) 932-7901, 932-7902, 932-7785, 932-2923 «Мастер-книга» (095) 363-9213; 363-9217 ООО «Кальмарус» (095) 919-9611, 787-5945; gp2r@gpress.ru; kalmarus@gpress.ru Представитель издательства (095) 998-5972 (только опт) «РИПОЛ Классик» (095) 513-5777, 513-5785, 513-5471; infosklad@ripol.ru; www.ripol.ru «Столица-сервис» (095) 375-2118, 375-3673 «Стрела» (095) 755-9166 «Технопрогресс» www.bookspb.narod.ru «Триэкс» (095) 157-4395
<b>Екатеринбург</b>	«Валео-книга» (3432) 420-775; 425-600
<b>Казань</b>	«Тамс» (8432) 76-3455
<b>Киев</b>	ЧП «Петров» (1038044) 452-1161; E-mail: petrov_kiev@svitonline.com «Орфей-1»: Магазин, ул. Кр. Казаков, 6, (044) 418-8473 Оптовая торговля (044) 464-4945, 464-4970
<b>Новосибирск</b>	«Топ-Книга» (3832) 36-1026, 36-1027
<b>Ростов-на-Дону</b>	ЧП «Остроменский» (8632) 32-1820 «Змис» (8632) 328-771
<b>Уфа</b>	«Азия» (3472) 50-3900
<b>Хабаровск</b>	«Мирс» (4212) 22-7124
<b>Челябинск</b>	«Интерсервис» (3512) 21-3374, 21-3453
<b>КНИГА-ПОЧТОЙ</b>	199397, Санкт-Петербург, а/я 196, ЗАО «Грифъ»; тел. (812) 914-8012
<b>наложенным</b>	192284, Санкт-Петербург, а/я 300, ЗАО «Ареал»;
<b>платежом</b>	тел. (812) 268-9093, 268-2297

**Ребекка Саундерс**

**БИЗНЕС ПУТЬ: AMAZON.COM.  
СЕКРЕТЫ САМОГО УСПЕШНОГО В МИРЕ СЕТЕВОГО БИЗНЕСА**

Ведущий редактор *А. Е. Гурова*

Художественный редактор *О. М. Бегак*

Лицензия ИД № 06295 от 16 ноября 2001 г.

Подписано к печати 02.10.2003. Гарнитура Баскервиль.

Формат 60 × 90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Объем 15 печ. л. Печать высокая.

Тираж 5000 экз. Заказ № 38.15

*Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции*

*ОК-005-93, том 2 — 953000*

Издательство «Крылов»

Адрес для писем: 190068, СПб., а/я 625.

Тел. (812) 114-68-46; тел./факс отдела сбыта (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96.

E-mail: npr@npr.sp.ru, sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru, kv@npr.sp.ru

Отпечатано с диапозитивов

в ООО «Северо-Западный печатный двор».

г. Гатчина, ул. Солодухина, 2.