

*Сыну Беккету Уокеру и маме Дианн Маттиоли —
самому сильному человеку в моей жизни.*

Dana Mattioli

The Everything War

AMAZON'S RUTHLESS QUEST
TO OWN THE WORLD AND REMAKE
CORPORATE POWER



LITTLE, BROWN AND COMPANY
New York Boston London

Дана Маттиоли

Империя Amazon

КАК ПЕРЕПИСЫВАЮТСЯ
ПРАВИЛА БИЗНЕСА

Перевод с английского

NOVA
CREATIVE GROUP

Москва
2026

УДК 339.13
ББК 65.290
М34

В книге упоминается социальная сеть Facebook — продукт компании Meta Platforms Inc., деятельность которой (в т. ч. по реализации указанной соцсети) на территории Российской Федерации запрещена как экстремистская.

Перевод с английского *Марии Приморской*

Маттиоли Д.
М34 Империя Amazon : Как переписываются правила бизнеса / Дана Маттиоли. — М.: NOVA Creative Group, 2026. — 344 с.

ISBN 978-5-908058-29-2

Дана Маттиоли — ведущая журналистка The Wall Street Journal. За расследование деятельности Amazon она стала финалисткой Пулитцеровской премии.

Компания Amazon начинала с идеи «одержимости клиентом», но за этим лозунгом скрывалась стратегия тотального доминирования: уничтожение конкурентов, использование личных данных продавцов против них самих, давление на партнеров и уклонение от налогов. Компания брала всё, что могла, и не считалась с издержками.

Автор книги беседовала с сотнями людей — от топ-менеджеров Amazon до мелких предпринимателей, которые вынуждены пользоваться площадкой. Таким образом получился беспрецедентный инсайдерский репортаж о том, как Amazon захватила сразу несколько индустрий — от розницы и медиа до облачных технологий и логистики, — и почему будущее всей мировой экономики оказалось под угрозой.

УДК 339.13
ББК 65.290)

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав.

Издано при содействии литературного агентства Andrew Nurnberg Associates Ltd.

ISBN 978-5-908058-29-2 (рус.)
ISBN 978-0-241-58272-5 (англ.)

© This edition published by arrangement with Little, Brown and Company, a division of Hachette Book Group, Inc. New York, New York, USA. All rights reserved.

Copyright © 2024 by Dana Mattioli

© NOVA Creative Group, издание на русском языке, перевод, оформление, 2026

Содержание

ОТ АВТОРА	7
ПРОЛОГ	9

ЧАСТЬ I

Создание гиганта

ГЛАВА 1.	Чего не ожидали на Мэйн-стрит	21
ГЛАВА 2.	Рост важнее прибыли	31
ГЛАВА 3.	«Нашествие MBA»	48
ГЛАВА 4.	Щупальца расправляются	61
ГЛАВА 5.	У вас дома	86
ГЛАВА 6.	Венчурный капитал или корпоративный шпионаж?	104

ЧАСТЬ II

Игра в войну

ГЛАВА 7.	Лазейки, силовые приемы и медийная авантюра миллиардера ..	121
ГЛАВА 8.	Создание образа	134
ГЛАВА 9.	Techlash: техногиганты под градом критики	158
ГЛАВА 10.	Полив цветов в гнилой почве	182
ГЛАВА 11.	Защита от Amazon	209

ГЛАВА 12.	Меньше тренировок, больше продавцов, больше продаж пусть даже подделок)	217
ГЛАВА 13.	На арене	227
ГЛАВА 14.	Конгресс берется за Amazon	238

ЧАСТЬ II

Схватка

ГЛАВА 15.	Мир замирает, а Amazon выходит победителем	257
ГЛАВА 16.	Безос (наконец-то) едет в Вашингтон	281
ГЛАВА 17.	«Слишком токсичны, чтобы это вообще стоило усилий»	296
ГЛАВА 18.	Федеральная торговая комиссия подает в суд на Amazon	321
ЭПИЛОГ		341

От автора

Эта книга — не результат так называемой «журналистики доступа», когда двери открываются лишь тем, кто обещает не задавать неудобных вопросов. Да, я провела полную фактологическую проверку совместно с пресс-службой Amazon, делилась с ними своими материалами, запрашивала комментарии, разъяснения и поправки в течение нескольких месяцев. В ответ компания организовала лишь три интервью — с высокопоставленными сотрудниками, но не с ключевыми фигурами, входящими в исполнительную команду, известную как S-Team*. Эти беседы были недолгими и происходили по телефону, в фоновом режиме. Сам Джефф Безос отказался от интервью, ограничившись передачей отзывов через своих представителей.

И все же, несмотря на столь сдержанное участие компании, мое исследование было по-настоящему глубоким и обширным. Я пообщалась более чем с шестью сотнями человек: нынешними и бывшими сотрудниками Amazon, конкурентами компании, включая генеральных директоров, предпринимателей, владельцев малого бизнеса и тех, чья жизнь так или иначе изменилась под влиянием гиганта. Разговоры с государственными чиновниками — как на условиях анонимности, так и официально — помогли мне очертить рамки этой истории, выявить масштаб влияния Amazon и те вызовы, с которыми компания сталкивается как в США, так и за их пределами.

* S-Team — аббревиатура от Senior Team, то есть «старшая команда» (англ.). Это высшее руководство Amazon, которое играет ключевую роль в формировании стратегии и направлении развития компании. — *Прим. ред.*

В ходе расследования я провела десятки часов интервью с 17 действующими и бывшими членами S-Team — высшего управленческого звена Amazon. Все эти разговоры проходили без ведома компании. Кроме того, мне удалось пообщаться с пятью действующими и бывшими членами совета директоров. Помимо устных свидетельств, источники передали мне сотни страниц внутренних документов: электронную переписку, аналитические доклады-«шестистраничники», бизнес-планы, стратегические меморандумы. Все эти материалы легли в основу книги и служат доказательствами ключевых положений моего исследования.

Некоторые части текста, где нет прямых ссылок или указания источников, основаны на интервью, которые проходили на условиях анонимности. Дело в том, что Amazon обязывает сотрудников и партнеров подписывать соглашения о неразглашении (non-disclosure agreements, NDA), за нарушение которых предусмотрена юридическая ответственность.

Компания охватывает невероятное количество отраслей, и сила ее влияния поистине огромна, поэтому мне также хотелось обратить внимание на тех, кто оказался в числе пострадавших, чьи истории, переживания и трудности стали сердцем этой книги. Я искренне благодарна каждому, кто поделился со мной своей правдой и позволил рассказать ее другим.

С 2019 года я работаю репортером в *The Wall Street Journal*, специализируюсь на Amazon. Я сама выбрала эту тему, проработав до этого шесть лет в отделе слияний и поглощений. Уже тогда Amazon фигурировала в разговорах почти всех компаний — как источник тревоги, толкавший многие организации на объединение, лишь бы удержаться на плаву. В рамках моего изучения Amazon я сосредоточилась на ее бизнес-практиках — и часть этого опыта легла в основу книги. Но чем больше я погружалась в тему, тем яснее понимала: передо мной история куда более значимая, многослойная и масштабная, чем может уместиться в одной газетной статье.

Эта книга — итог моих попыток рассказать ее во всей полноте.

Пролог

Парадокс

В январе 2017 года 27-летняя студентка юридического факультета опубликовала в *Yale Law Journal* статью об одной из самых могущественных корпораций современности. Уже с первых строк звучал поразительный тезис:

«Amazon — это титан торговли XXI века. Сегодня это не просто розничный продавец, а одновременно маркетинговая платформа, логистическая и доставочная сеть, система электронных платежей, кредитор, аукционный дом, крупное издательство, производитель кино и сериалов, модный бренд, разработчик техники и ведущий поставщик облачных серверов. Несмотря на бурный рост, компания приносит скромную прибыль, сознательно устанавливая цены ниже себестоимости и стремительно расширяясь. Благодаря этой стратегии Amazon заняла центральное место в электронной торговле и стала инфраструктурой, от которой зависят сотни других компаний. Некоторые элементы ее структуры и действия демонстрируют признаки рыночной монополизации, но компания до сих пор успешно избегала претензий со стороны регуляторов»¹.

Эту статью, получившую название «Антимонопольный парадокс Amazon» (*Amazon's Antitrust Paradox*), написала Лина Хан — молодая исследовательница, заявившая, что компания уверенно движется

к монополии. Amazon, по ее мнению, вышла далеко за рамки классического роста техно-стартапа — ее влияние стало почти безграничным.

За неполные 25 лет Amazon прошла путь от любопытного интернет-магазина до одной из самых прославленных компаний в мире. Но манифест Хан бросал вызов общепринятому восхищению: она утверждала, что нужно либо переписать устаревшие законы, либо начать регулировать такие компании, как Amazon, по тем же принципам, что и коммунальные службы. Антимонопольные законы, возникшие еще во времена «позолоченного века»^{*} американского капитализма и обновленные в XX веке, были не в силах обуздать вездесущего, всеведущего и все-сильного интернет-гиганта.

Обычно статьи в юридических журналах читают лишь в академических кругах. Но работа Лины Хан нарушила это правило — она стала вирусной. Сенатор от Массачусетса Элизабет Уоррен и другие политики изучили 96-страничный доклад и начали всерьез пересматривать свое отношение к Amazon. Как получилось, что треть всех онлайн-покупок в США приходится на одну платформу?² Почему компания управляет крупнейшим рынком продавцов в интернете, одновременно конкурируя с ними? И как ее запутанная структура — от розницы до облачных технологий, рекламы, стриминга и доставки — дает ей несправедливое преимущество за счет сбора данных?

Лина Хан занялась изучением Amazon вовсе не случайно — у нее появилась такая возможность. Весной 2011 года она проходила собеседование с руководителем Open Markets Institute — недавно созданного аналитического центра в Вашингтоне, сосредоточенного на изучении рисков, связанных с корпоративной консолидацией и современной формой монопольной власти. В Open Markets полагали, что монополии и компании, использующие свое рыночное превосходство для подавления конкуренции, представляют опасность для демократии. Такое доминирование, по их мнению, ведет к снижению заработной платы, тормозит инновации и мешает созданию рабочих мест. Институт стремился привлечь внимание к этим проблемам и развернуть широкое антимонопольное движение.

^{*} Позолоченный век (англ. Gilded Age) — период бурного индустриального роста и расцвета крупных корпораций в США конца XIX — начала XX века. — *Прим. пер.*

Хан только что закончила колледж Уильямса, где была редактором студенческой газеты. У нее не было специального образования, и раньше она вовсе не занималась теми темами, которые интересовали институт.

Но для Барри Линна, основателя Open Markets, это не стало преградой — наоборот, он увидел в этом плюс. Ему было неважно, что Лина пока не разбиралась в предмете: всему можно научиться по ходу дела. Главное, что она умела писать и быстро схватывала суть. Журналистский опыт был большим плюсом, ведь работа заключалась в том, чтобы изучать, как устроена власть крупных компаний, и рассказывать об этом в понятной форме через статьи для широкой аудитории.

Он сразу предложил Хан стать первым сотрудником. Ее роль заключалась в том, чтобы с помощью журналистских приемов исследовать корпоративное влияние и объяснять сложные вещи простым языком. Линн хотел, чтобы исследования Хан ясно показывали, чем опасны монополии.

Первым заданием Линна было оценить влияние Amazon на книжную индустрию.

«Мы узнаем все, что только можно: историю книжного бизнеса, как он регулировался за последние 50 лет и как устроена бизнес-модель Amazon», — сказал Линн и протянул ей книгу «Легко ли быть издателем. Как транснациональные концерны завладели книжным рынком и отучили нас читать»*, написанную бывшим главным редактором издательства Pantheon Books. Так началось антимонопольное образование Лины Хан.

Она жадно читала все, до чего могла добраться: юридические документы, антимонопольные дела, книги об издательском бизнесе. Спустя два месяца она передала Линну отчет на 80 страниц, в котором разобрала методы работы Amazon в сфере книготорговли и проследила историю книжного рынка в США, начиная с 1950-х годов.

Погружаясь в антимонопольную политику, Хан узнала, что изменения в трактовке этих законов, начавшиеся в конце 1970-х годов, радикально повлияли на то, как они применяются на практике. В то время набирало силу движение, известное как «Чикагская школа», выступающее за минимальное вмешательство государства в бизнес и ставящее во главу угла эффективность. Один из ее последователей, Роберт Борк, выразил суть этого подхода в своей книге *«The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself»* («Антимонопольный парадокс: политика, враждующая

* Шиффрин А. Легко ли быть издателем: как транснациональные концерны завладели книжным рынком и отучили нас читать. — М.: Новое литературное обозрение, 2011. — 224 с.

сама с собой»), вышедшей в 1978 году. В ней он утверждал, что антимонопольное регулирование в существующем виде не способствует конкуренции, а, напротив, подавляет ее.

«Единственная цель, которая должна определять применение антимонопольных законов, — это благополучие потребителей», — настаивал Борк³. Его книга стала поворотным моментом в антимонопольных кругах. Судебная система начала перенимать его подход, что привело к масштабным изменениям в правоприменении на десятилетия вперед.

В результате этих сдвигов сам по себе крупный размер компании перестал считаться чем-то плохим. Теперь при оценке конкуренции больше внимания уделялось не тому, как компания влияет на соперников, а тому, насколько она эффективна и насколько снижает цены для потребителей. Open Markets сосредоточился на том, чтобы показывать последствия такого ослабления антимонопольного контроля — на конкретных примерах и историях людей, пострадавших от усиления корпоративной власти.

В течение следующих трех лет Хан погружалась в разные отрасли, от авиаперевозок до металлургии и птицеводства, чтобы разобраться, как устроены эти рынки и как происходила масштабная консолидация корпоративной Америки. Свои выводы она публиковала в статьях для *Washington Monthly*, *CNN* и других изданий. Основными темами, к которым она снова и снова возвращалась, были дерегулирование, укрупнение бизнеса и политика невмешательства в антимонопольной сфере — и то, как все это наносило реальный ущерб обычным людям, одновременно обогащая корпорации.

Работая в аналитическом центре, она также много читала о методах работы Standard Oil — монополии времен «позолоченного века», принадлежавшей нефтяному магнату Джону Рокфеллеру, одному из самых богатых американцев в истории.

Компания Standard Oil была основана в 1870 году как нефтеперерабатывающее предприятие и начала стремительно расти в период расцвета «позолоченного века», когда промышленники-монополисты активно создавали тресты и концентрировали власть в таких отраслях, как железные дороги и сахарная промышленность. К концу 1880-х годов Standard Oil контролировала 90% всех мощностей по переработке нефти в США⁴.

В 1890 году, когда общество все больше тревожило влияние и масштаб власти трестов, конгресс принял Закон Шермана о противодействии монополиям (*Sherman Antitrust Act*), чтобы положить конец недобросовестным действиям таких компаний.

В 1911 году Верховный суд распорядился разделить нефтяную империю Standard Oil, признав, что она нарушает Закон Шермана о противодействии монополиям. Рокфеллера обвиняли в том, что он принуждал конкурентов продавать свои фирмы Standard Oil, использовал хищническое ценообразование и заключал сделки с железнодорожными компаниями на льготных условиях, делая конкуренцию невозможной и еще сильнее укрепляя доминирующее положение своей империи. Говорили, что он также занимался промышленным шпионажем⁵.

Чем глубже Хан вникала в историю Standard Oil, тем отчетливее видела сходство между Джеффом Безосом, основателем Amazon, и Джоном Рокфеллером. Методы, к которым прибегали обе компании, оказались на удивление схожи. В деле против Standard Oil одним из центральных обвинений было хищническое ценообразование — и Amazon, как оказалось, также продавала определенные товары ниже себестоимости, доводя конкурентов до отчаяния. Влияние Amazon распространялось на столь разные сферы, что ее соперники часто одновременно были и ее клиентами — и это давало компании серьезный рычаг давления.

А еще был шпионаж. Standard Oil регулярно получала подробные отчеты от железнодорожных и паромных компаний с информацией о поставках нефти, принадлежавших ее конкурентам. В документах указывались объемы и виды топлива, имена и адреса получателей и другие детали. Компания подкупала железнодорожных служащих и сотрудников конкурирующих фирм, чтобы получить данные о маршрутах и объемах поставок⁶. Кроме того, она сама вела наблюдение за соперниками. Все это давало нефтяному гиганту ясное представление о состоянии отрасли и позволяло оперативно вмешиваться — перехватывать заказы и шантажировать клиентов, фактически блокируя возможности для других участников рынка.

Получив такие отчеты, Standard Oil немедленно переходила к действиям. Узнав, что конкурент отправил заказ клиенту, компания направляла к этому покупателю своих сотрудников с требованием отказаться от поставки. Если он не соглашался, в ход шли угрозы: либо Standard Oil перестанет поставлять ему собственную нефть, либо начнет ценовую войну, которая просто выведет его из бизнеса.

У Amazon тоже был беспрецедентный доступ к данным — это было заложено в саму логику ее работы и роста. Продавцы обвиняли компанию в том, что она использовала информацию об их товарах на Amazon.com, чтобы копировать их продукцию и затем конкурировать с ними на тех же условиях, но с большими возможностями.

Standard Oil была в итоге признана монополией, и Хан недоумевала, почему столь же влиятельная Amazon почти ни у кого не вызывала вопросов.

Спустя три года после того, как Standard Oil признали монополией, в США появилась Федеральная торговая комиссия (FTC), призванная бороться с нечестной конкуренцией. Прошел век, а сами законы почти не изменились, но с 1980-х их стали трактовать иначе. Из-за расплывчатых формулировок главным стало одно: выгодно ли это потребителю с точки зрения цены. А значит, Amazon могла спокойно расти без особого надзора.

Хан видела в этом искаженную логику: подход Борка превратил антимонопольные законы в нечто противоположное их изначальному смыслу. Они не только перестали сдерживать монополии, но, по сути, сделали их социально приемлемыми.

Когда в 2014 году Хан впервые обратила внимание на сходство между Standard Oil и Amazon, рыночная стоимость Amazon составляла около \$140 млрд — более чем в два раза больше, чем у Ford Motor Company. Однако при этом Amazon завершила тот год с убытком в \$241 млн. Еще более поразительным был разрыв между реальными показателями и ожиданиями инвесторов: при мизерной прибыли акции компании торговались с прогнозным коэффициентом «цена / прибыль»^{*} 372⁷. Для сравнения: у Walmart он составлял 16, а у Apple — 14.

Инвесторы полностью игнорировали привычные финансовые показатели, по которым обычно оценивают бизнес, и закрывали глаза на многое ради компании из Сиэтла, что для Уолл-стрит было, мягко говоря, нетипично.

В 2014 году *Harvard Business Review* назвал Джеффа Безоса самым эффективным генеральным директором в мире с точки зрения прибыли для акционеров. С момента выхода Amazon на биржу он принес инвесторам доходность в 15,189% и прибавил более \$140 млрд к рыночной стоимости компании⁸. И это при том, что с 1997 по 2014 год совокупная прибыль Amazon едва перевалила за \$2 млрд.

Несмотря на убытки, парадокс с оценкой Amazon не разрешался. Когда Лина Хан стала копать глубже, она обнаружила, что значительная часть современной онлайн-торговли фактически контролируется Amazon. Это стало подсказкой к тому, как компания с весьма скромной прибылью могла оцениваться аналитиками столь высоко. Говорить о том,

^{*} Цена / прибыль — финансовый показатель, равный отношению рыночной стоимости акции к годовой прибыли, полученной на акцию. — Прим. ред.

что Amazon доминирует в сфере электронной коммерции, — не преувеличение. Прежде всего потому, что сайт компании стал мощнейшей платформой для продавцов, желающих достучаться до покупателей. А продается там буквально все — от носков до компьютеров, от мебели до отверток. Это и есть, как однажды выразился журналист Брэд Стоун, «магазин всего на свете». Почти все продавцы — от книжных издательств до производителей одежды — получают ощутимую долю продаж именно за счет того, что их товары представлены на сайте Amazon.

Кроме того, компания сыграла роль первопроходца в создании технологической инфраструктуры, на которой сегодня работают миллионы предприятий и государственных учреждений. Ее облачное подразделение Amazon Web Services (AWS) — одно из самых успешных. Помимо всего прочего, Amazon выстроила одну из крупнейших в США логистических систем: она научилась хранить, упаковывать и доставлять товары с невиданной до того эффективностью. Именно это особенно ценят клиенты — возможность получить заказ уже через день-два после покупки.

Однако, как обнаружила Хан, масштаб и характер доминирования Amazon были особенными. По сути, компания заняла позицию современного инфраструктурного гиганта — такой «полукommunalной» службы, которую невозможно игнорировать. А для многих потребителей — даже заменить.

Во время телефонных разговоров с управляющими хедж-фондами Хан поняла: финансисты оценивают акции Amazon так, словно перед ними монополия, способная захватить любой рынок, куда бы она ни ступила. Их вполне устраивали нерентабельные и слабо прибыльные кварталы, если компания продолжала отвоевывать долю на рынке. Это поведение шло вразрез с традиционной логикой финансистов: обычно инвесторы ценят стабильную прибыль. Но акции Amazon все равно росли, и к ним применяли совершенно иные стандарты.

Общаясь со сторонними продавцами, Хан услышала тревожные сигналы. Именно такие торговцы обеспечивали масштаб работы Amazon. Но при этом сама платформа продавала товары под собственными марками, напрямую конкурируя с предпринимателями, которым предоставляла площадку. Многие чувствовали себя заложниками Amazon, жаловались на ухудшение условий, сокращение маржи, принуждение к использованию платных сервисов. И при этом признавали, что выбора у них нет — значительная часть всей онлайн-торговли в США сосредоточена на этой платформе. Их выручка зависела от Amazon, а повлиять на ситуацию они почти не могли.

К началу учебы в юридической школе Лина Хан собрала множество записей, интервью и заметок о деятельности Amazon. Именно там, в Йеле, она подготовила свою статью, которую в январе 2017 года опубликовал юридический журнал. Материал вызвал бурную реакцию и подверг сомнению устоявшиеся подходы к антимонопольному регулированию. Хан утверждала: Amazon накопила чрезмерную власть, а действующее законодательство не в силах ее ограничить.

В статье был четкий призыв к действию: необходимо вернуться к первоначальной трактовке антимонопольных норм или же регулировать компании вроде Amazon по принципу коммунальных служб. «Создается впечатление, будто Безос сначала нарисовал карту антимонопольного законодательства, а затем проложил по ней маршруты, позволяющие обойти запреты. Под лозунгом “одержимости клиентом” Amazon шаг за шагом шла к монополии, играя по нотам современной антимонопольной политики», — писала она.

После того как статья стала вирусной, жизнь Хан в следующие несколько лет кардинально изменилась. В 2021 году, в возрасте всего 32 лет, она стала самым молодым председателем Федеральной торговой комиссии США за всю историю ведомства. Ее включили в престижные списки «40 до 40» и *Time100 Next* — в числе «новых лидеров, формирующих будущее», рядом с певицей Дуа Липой и актрисой Флоренс Пью. *The New York Times* превозносила Хан как молодое дарование, бросившее вызов антимонопольной системе.

Ее идеи разошлись по миру и сделали Хан одной из ключевых фигур современного антимонопольного движения. Но главное — она разглядела в Amazon то, чего почти никто не замечал. 26 сентября 2023 года возглавляемая ею комиссия подала иск против компании, обвинив ее в незаконной монополии.

И все это произошло отнюдь не по воле случая. Безос и Amazon возникли не на пустом месте и не просто так оказались в центре власти. С самого начала Безос обладал хищным чутьем и колоссальной волей к победе. Он создал компанию и корпоративную культуру по собственному образу и подобию — и запрограммировал ее на победу любой ценой. За лозунгом «одержимость клиентом», официальным принципом работы Amazon, скрывалась макиавеллистская погоня за ростом. Это означало одно: использовать масштаб, ресурсы и доступ к данным в разных отраслях, чтобы душить конкурентов — и крупных, и мелких.

Но чтобы понять, как мы пришли к сегодняшнему дню, нужно вернуться к началу. Увидеть, как формировалась убийственная интуиция

Безоса. Как Amazon развивала поведенческие паттерны, которые со временем стали неотделимы от самой сути его бизнеса.

Эта книга рассказывает о той стороне Amazon — и ее основателя, — которую прежде никто не показывал: об их безжалостной стратегии захвата власти в каждой из отраслей, до которых они могли дотянуться. Пока щупальца Amazon проникали все дальше, компания аккумулировала накопленную силу, формируя такой рычаг влияния, какой еще не удавалось создать современным корпорациям. И на этом пути она оставляла за собой только «тела» поверженных конкурентов.

Безоса и Amazon вела вперед неизбежная жажда соперничества, которая не ведала преград. Если можно было захватить мир — они его захватывали. Если можно было проникнуть в дом — они туда входили. Если можно было оказаться везде и сразу — они становились вездесущими.

Понять это — значит увидеть. А увидев, осознать: Amazon стала идеальной линзой, через которую можно разглядеть, что происходило с американской экономикой и деловой культурой с 1990-х годов и до сегодняшнего дня.

Примечания

- 1 Khan, L. M. Amazon's Antitrust Paradox / L. M. Khan // Yale Law Journal. — 2017. — Vol. 126, no. 3. — P. 564–907.
- 2 Lebow, S. Amazon Will Capture Nearly 40% of the US Ecommerce Market / S. Lebow // Insider Intelligence. — 2022. — March 23.
- 3 Bork, R. The Antitrust Paradox / R. Bork. — New York: Basic Books, 1980.
- 4 Yergin, D. The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, and Power / D. Yergin. — New York: Simon & Schuster, 1991.
- 5 Standard Oil Company of New Jersey et al., Appts., v. United States [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.law.cornell.edu/supremecourt/text/221/1> — Дата обращения: 05.10.2025.
- 6 Tarbell, I. M. The History of the Standard Oil Company. Vol. 2 / I. M. Tarbell. — New York: Alpha Editions, 2020.
- 7 FactSet Data [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://factset.com> — Дата обращения: 05.10.2025.
- 8 Goleman, D. The Best-Performing CEOs in the World / D. Goleman // Harvard Business Review. — 2014. — November.

ЧАСТЬ I

Создание гиганта

Чего не ожидали на Мэйн-стрит

1994 год. В чартах лидирует Ace of Base с песней *The Sign*, на телевидении — сериал «Большой ремонт». Каждые выходные семьи по всей Америке устремляются в торговые центры: за подарками в KB Toys, за открытками в Hallmark и за книгами по школьной программе в Waldenbooks, одну из крупнейших книжных сетей страны. Подростки тоже проводили время в этих моллах — по своим причинам. Помимо того, что они тратили деньги, заработанные на присмотре за детьми, на сережки в Claire's и постеры в Spencer Gifts, это было ключевым элементом их социальной жизни, настолько важным, что они заслужили прозвище «торговые крысы».

Первый крытый торговый центр в США распахнул свои двери в 1956 году. Развитие сети скоростных шоссе позволило американцам перебраться из городов в пригороды. Ритейл последовал за ними. Девелоперы начали строить просторные крытые моллы с десятками магазинов, подстраиваясь под растущие потребности покупателей.

Семейство Кафаро было в числе пионеров этой застройки. Еще в 1949 году дед Энтони Кафаро-младшего начал строить стрип-моллы — небольшие торговые центры вдоль шоссе — в городах Среднего Запада. Их формула была проста: на первом этапе — продуктовый магазин, затем

добавлялись помещения под аптеку, обувной и химчистку. Все сдавалось в аренду. А когда американский средний класс перебрался в пригороды, компания приступила к строительству полноценных моллов.

И у них тоже была своя формула: все в одном месте, бесплатная парковка, рестораны — и крупные универмаги вроде Sears и JCPenney в качестве якорей. Ради таких арендаторов девелоперы шли на уступки: выделяли им по 10 000 квадратных метров по сниженной ставке. Зато те приводили трафик, и уже он обеспечивал выручку ресторанам и мелким магазинам. Сам Энтони Кафаро был третьим поколением семьи в бизнесе. В 12 лет он летом красил линии на парковке и чистил фонтаны в молле. Вспоминая об этом, он говорит: «Это было настоящее общественное пространство. Здесь дети фотографировались с Санта-Клаусом, а мамы водили школьников за обновками к 1 сентября».

Расцвет такой бизнес-модели пришелся на 1980-е и 1990-е годы. Как вспоминает Кафаро, после открытия нового молла арендаторы буквально боролись за возможность снять там площади.

Конкуренция среди девелоперов была настолько жесткой, что порой строительные работы они начинали еще до того, как находили якорных арендаторов. Один пригород — один молл, и, если ты промедлишь, конкурент займет участок. «Они просто начинали копать, чтобы застолбить землю», — говорит Кафаро. По данным Международного совета торговых центров, с 1970 по 2000 год число моллов в США выросло с 276 до 1017¹.

Моллы стали неотъемлемой частью экосистемы городов. Там работали местные продавцы, открывались киоски, формировалась налоговая база, из которой финансировались школы, дороги, инфраструктура.

В 1994 году процветали не только торговые центры, но и большая часть розничной торговли. На Мэйн-стрит — главной улице типичного американского городка — было полно местных магазинов игрушек, бутиков и специализированных лавок, в которые соседи заходили по своим повседневным нуждам. По всей стране расползались сети: Circuit City, Borders, Toys “R” Us, Linens ‘n Things. Почти все они позже исчезнут — закроются или объявят о банкротстве.

Размер торговых площадей был таким же грандиозным, как и масштаб их распространения. Это была эпоха супермаркетов. В конце 1980-х и в течение 1990-х годов розничные сети перешли на этот формат, открывая гигантские витрины площадью от 3700 квадратных метров с почти неограниченным ассортиментом. Эта игра называлась «экспансия»: ведущие ритейлеры страны, казалось, каждую неделю