В Амазонии

Первоначальная идея Джеффа Безоса заключалась в использовании Интернета для перестройки традиционной книго­ торговли. Имея всего лишь хорошо спроектированный веб­сайт, который связывал между собой склад и каталог компании Ingram, оптового продавца книг, компания Amazon предложила покупателям широкий выбор книг. Kоличество книг, представленных в ассортименте ее интернет­магазина, в десять раз превышало количество книг, продаваемых в крупнейшем супермаркете, распо­ ложенном на главной улице города, при этом цены были ниже на 10–15%. Но это было неустойчивое преимущество: конкуренты, например BN.com, за короткий срок сумели свести его на нет, обеспечив такой же широкий ассортимент книг, которые продавались по сопоставимым ценам. Компания Amazon пошла дальше в использовании зарождающегося эффекта от масштаба своего сообщества. Партнерская программа Amazon позволила блогерам размещать на своих сайтах виджеты с рекламой книг и зарабатывать комиссионные на переходах по рекламной ссылке. По торговой линии компания запустила платформу Amazon Marketplace для продажи товаров по фиксированной цене: данная платформа, призванная конкурировать с eBay, обслуживает сообщество мелких продавцов, которое сейчас насчитывает более 2 миллионов. Все эти стратегии выиграли от сетевого эффекта: чем больше участ­ ников, тем больше выбор; чем больше отзывов, тем богаче опыт.

Компания Amazon, значительно опередившая своих конкурентов, также освоила то, что стало третьей волной цифровой революции, воспользовавшись возможностями для гипермасштаби­ рования. Она создала глобальную сеть из 80 центров выполнения заказов и неустанно расширяла свой ассортимент, включая в нее практически любой товар, который может быть доставлен на грузовике. Она предложила услуги по выполне­ нию заказов в качестве опции для мелких торговцев, которые могли таким образом продавать свой товар почти так же эффективно, как Walmart. Таким обра­ зом, компания Amazon, оправдывая свое название, превратилась в полноводную реку коммерции.

Одновременно с этим ее деятельность в центрах обработки данных приняла впечатляющий размах, и в мастерстве правления ими она достигла мирового уровня. Затем она изменила концепцию для своей вычислительной инфраструктуры — она стала продуктом, независи­ мым от других. Первый шаг компания предприняла в 2003 году, когда стандартизировала интерфейс взаимодействия между сервисами данных и остальными подразделениями Amazon. В 2006 году (несмотря на критику со стороны Уолл­ стрит) Безос запустил платформу Amazon Web Services (AWS) — платформу облачных вычислений — в качестве самостоятельного сервиса. Изначально этот сервис был предназначен для аренды вычислительных мощностей (без обработки данных), но впоследствии он стал использоваться для оказания комплекса вычислительных услуг. (Amazon даже продает эти услуги своим конкурентам, например Netflix). По данным Gartner,в 2013 году емкость AWS в пять раз превы­ шала емкость сервисов ближайших 14 конкурентов, вместе взятых. От перестройки к курированию сообщества для гипермасштабирования: ни при каких условиях компания Amazon не сидела сложа руки и не ждала, пока появятся новые тенденции. Наоборот, она воспользовалась стратегическими возможностями, представленными каждой последующей волной цифровой революции, безжалостно каннибализируя собственный бизнес, если это было необходимо. Электронные книги были неизбежны, поэтому она запустила Kindle; информация о клиенте и масштаб являются критически важными при обработке данных, поэтому она продает облачные услуги своим конкурентам. И никогда Безос не ограничивал один бизнес в интересах другого — Amazon теперь функционирует как четыре слабосвязанные платформы, три из которых являются центрами прибыли: хост­система для сообщества, поддерживаемая интернет­магазином, поддерживаемым логистической системой, поддерживаемой сервисами данных.