

the
four

The word "four" is rendered in a bold, lowercase sans-serif font. The letter 'o' is a solid grey circle. A grey arrow, characteristic of the Amazon logo, curves from the bottom of the 'o' to the bottom of the 'r'. The letter 'r' has a small leaf-like flourish at its top right.

the four

ADN-ul ascuns al Amazon,
Apple, Facebook și Google

Traducere din engleză de
Monica Lungu

SCOTT GALLOWAY



Titlul original al acestei cărți este: *The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google* de de Scott Galloway.

Copyright © 2017, 2018 by Scott Galloway

© Publica, 2018, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GALLOWAY, SCOTT

Cei patru : ADN-ul ascuns al Amazon, Apple, Facebook și Google / Scott Galloway ; trad. din engleză de Monica Lungu. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-332-3

I. Lungu, Monica (trad.)

004

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Flori Bălănescu

CORECTORI: Rodica Crețu, Cătălina Călinescu

DTP: Dragoș Tudor

Cuprins

1. Cei Patru	9
2. Amazon	23
3. Apple	79
4. Facebook	115
5. Google	149
6. Minte-mă	183
7. Limbajul corpului în afaceri	195
8. Algoritmul T	209
9. Cel de-al Cincilea Călăreț?	233
10. Tu și Cei Patru	261
11. După călăreți	299
Mulțumiri	303
Ilustrații	305
Note	311

*Lui Nolan și Alec
Privesc în sus, văd stelele și-mi vin întrebări,
Privesc în jos, îmi văd băieții și găsesc răspunsurile.*

1 | Cei Patru

ÎN ULTIMII DOUĂZECI DE ANI, patru giganți informatici au inspirat mai multă bucurie, prosperitate, conexiuni și descoperiri decât orice altă entitate din istorie. Apple, Amazon, Facebook și Google au creat pe parcurs sute de mii de locuri de muncă bine plătite. Cei Patru sunt responsabili de o gamă de produse și servicii întrețesute în viețile cotidiene a miliarde de oameni. Ei v-au pus un supercomputer în buzunar, aduc internetul în țările în curs de dezvoltare și cartografiază uscatul și oceanele Pământului. Cei Patru au generat o bogăție nemai-întâlnită (2,3 mii de miliarde de dolari) care, prin deținerea de acțiuni, a ajutat milioane de familii de pe toată planeta să-și construiască siguranță economică. Cu alte cuvinte, fac lumea un loc mai bun.

Toate cele scrise mai sus sunt adevărate, iar această poveste este relatată, în mod repetat, prin mii de canale media și la întâlniri ale clasei inovatoare (universități, conferințe, audieri ale Congresului, ședințe de consilii). Cu toate acestea, să le privim și din altă perspectivă.

Cei Patru Călăreți

Imaginează-ți un comerciant care refuză să plătească impozit pe vânzări, care își tratează îngrozitor angajații, distrugând sute de mii de locuri de muncă și, cu toate acestea, este laudat ca un model de perfecțiune al inovației în business.

O companie informatică se ascunde, cu sprijinul fanilor care se raportează la firmă ca la o religie, de investigatorii federați, care dețin informații despre un act de terorism comis pe teritoriul Statelor Unite.

O rețea de socializare care analizează mii de imagini ale copiilor voștri vă activează telefonul ca aparat de ascultare și vinde aceste informații despre voi primelor 500 de companii din topul Fortune.

O platformă de publicitate care deține, pe anumite piețe, 90 de procente din cel mai productiv sector din media, dar care evită orice reglementare anticoncurențială prin întreținerea unor litigii agresive și cultivarea grupurilor de interese.

Și această poveste este cunoscută în toată lumea, dar cu voce mai joasă. Știm că aceste companii nu sunt ființe binevoitoare, dar tot le invităm în cele mai intime zone ale vieții noastre. Le dezvăluim de bunăvoie informații personale, știind că vor fi folosite pentru a genera profit. Presa îi ridică la statutul de eroi pe directorii care conduc aceste companii – genii în care să avem încredere și pe care să le imităm. Guvernele noastre le oferă tratament special în ceea ce privește reglementările antitrust, impozite, chiar și privind legislația muncii. Iar investitorii le cresc valoarea acțiunilor, oferindu-le capital aproape infinit și forța de a-i atrage pe cei mai talentați oameni de pe planetă sau de a-și strivi adversarii.

Așadar, sunt aceste entități Cei Patru Călăreți ai lui Dumnezeu, ai iubirii, sexului și consumului? Ori sunt Cei Patru Călăreți ai apocalipsei? Răspunsul este *da* la ambele întrebări. Îi voi numi în continuare doar Cei Patru Călăreți.

Cum au ajuns aceste companii să acumuleze atâta putere? Cum poate o creație neînsuflită, o firmă orientată spre profit, să devină atât de puternic imprimată în psihicul nostru, încât

să rescrie regulile despre ce poate sau nu să facă o companie? Ce înseamnă pentru viitorul afacerilor și al economiei globale această dimensiune și influență nemaiîntâlnite? Sunt ele menite, ca mulți alți titani ai afacerilor de dinaintea lor, să fie eclipsate de rivalii mai tineri și mai atrăgători? Sau au prins rădăcini atât de trainice, încât nimeni – individ, firmă, guvern sau orice altceva – nu are nicio șansă în fața lor?

Starea lucrurilor

Iată care este situația Celor Patru în momentul în care scriu aceste lucruri:

Amazon: este distractiv să cumperi un Porsche Panamera Turbo S sau o pereche de pantofi cu toc Louboutin. Cumpărarea unei paste de dinți și a unor scutece ecologice nu mai este. Amazon, magazinul preferat al majorității americanilor și, din ce în ce mai mult, al lumii, ușurează neplăcerea corvezii – cumpărarea lucrurilor necesare pentru supraviețuire^{1,2}. Fără prea mult efort: fără vânatoare, puțin de pus în coș, doar faci (un) clic. Formula lor: o investiție fără pereche în infrastructura de

VALOARE DE PIAȚĂ

ÎN 25 APRILIE 2017



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

ultim moment, care a devenit posibilă datorită unui creditor irațional de generos – investitorii în comerțul cu amănuntul care văd povestea cea mai simplă și mai căutată din afaceri: Cel Mai Mare Magazin de pe Pământ. Această poveste este completată de o execuție ce poate rivaliza cu Ziua Z (dacă eliminăm partea despre curajul și sacrificiul pentru salvarea omenirii). Rezultatul este un magazin care valorează mai mult decât Walmart, Target, Macy's, Kroger, Nordstrom, Tiffany & Co., Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour și The Gap luate împreună³.

Acum, când scriu aceste lucruri, Jeff Bezos este al treilea om ca avere din lume. Va fi în curând pe locul întâi. Medaliații cu aur și argint din prezent, Bill Gates și Warren Buffet, au afaceri foarte bune (software și asigurări), dar niciunul nu se află la conducerea unei companii care crește cu 20 de procente în fiecare an, atacând sectoare de mai multe miliarde de dolari ca pe o pradă amețită^{4,5}.

Apple: logoul Apple, care ornează cele mai râvnite laptop-uri și telefoane, este un însemn al bogăției, al educației și al valorilor occidentale. În esență, Apple îndeplinește două nevoi instinctuale: de a te simți mai aproape de Dumnezeu și de a fi mai atractiv pentru sexul opus. Imită religia, având propriul său sistem de credințe, obiecte ale venerației, mentalitate de sectă și personaj mesianic. Printre enoriași se numără oamenii cei mai importanți din lume: Clasa Inovatoare. Reușind atingerea unui obiectiv paradoxal în afaceri – un produs cu costuri mici care se vinde la preț de lux (premium) –, Apple a devenit cea mai profitabilă companie din istorie⁶. Echivalentul ar fi un producător de automobile cu o marjă de profit ca Ferrari și un volum de producție ca Toyota. În trimestrul al patrulea al anului 2016, Apple a înregistrat de două ori profitul net pe care l-a produs Amazon în toți cei douăzeci și trei de ani de la

înființare^{7,8,9}. Rezerva de numerar a Apple este aproape cât PIB-ul Danemarcei^{10,11}.

Facebook: dacă e să măsurăm după număr de conturi și utilizare, Facebook este cea mai de succes afacere din istoria omenirii. Pe tot globul sunt 7,5 miliarde de oameni și 1,2 miliarde dintre ei au cu Facebook^{12,13} o interacțiune zilnică. Facebook (#1), Facebook Messenger (#2) și Instagram (#8) sunt aplicațiile pentru telefonul mobil cele mai populare în Statele Unite ale Americii¹⁴. Rețeaua socială și alte proprietăți ale sale consumă cincisprezece minute dintr-o zi tipică a unui utilizator¹⁵. Unul din șase minute petrecute online este pe Facebook și unul din cinci petrecute pe mobil este tot pe Facebook¹⁶.

Google: Google este dumnezeul omului modern. Este sursa noastră de cunoaștere – omniprezent, cunoscător al celor mai ascunse secrete, reconfirmându-ne unde suntem și încotro vrem să mergem, răspunzând la întrebări diverse, de la banale până la foarte profunde. Nicio instituție nu are încrederea și credibilitatea Google: aproape una din șase căutări pe acest motor de căutare nu a mai fost întâlnită înainte¹⁷. Ce rabin, preot, profesor sau antrenor are atâta prestață încât să i se adreseze atâtea întrebări pe care nu le-a mai primit nimeni până acum? Cine poate inspira atât de multe căutări ale lucrurilor necunoscute din toate colțurile lumii?

Ca filială a Alphabet Inc., Google a avut profituri de 20 de miliarde în 2016, a crescut încasările cu 23 de procente și a scăzut costul pentru publicitate cu 11 procente – o lovitură serioasă pentru concurență. Google, spre deosebire de alte produse, inversează procesul de îmbătrânire, devenind mai valoros pe măsură ce e utilizat¹⁸. El folosește puterea a două miliarde de oameni, douăzeci și patru de ore pe zi, care sunt conectați de intențiile (ce dorești) și de deciziile lor (ce alegi) și care produc

un întreg infinit mai mare decât suma părților¹⁹. Cunoașterea comportamentului consumatorilor, pe care Google o obține de la cele 3,5 miliarde de căutări zilnice, face ca acest călăreț să fie călăul brandurilor și al canalelor clasice. Noua ta marcă preferată este cea pe care ți-o oferă Google în 0,000005 secunde.

Arată-mi trilioanele

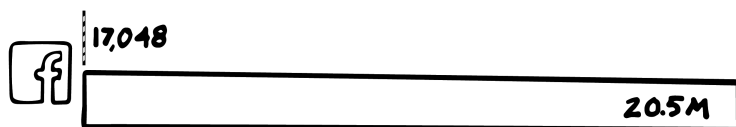
În timp ce miliarde de oameni beneficiază de valoarea semnificativă a acestor firme și a produselor lor, îngrijorător de puțini au parte de beneficiile economice. General Motors a creat o valoare economică de aproximativ 231 000 de dolari/angajat (valoare de piață/forța de muncă)²⁰. Acest lucru pare impresionant până când îți dai seama că Facebook a creat o firmă cu o

RENTABILITATEA CAPITALULUI UMAN

2016

NUMĂR DE ANGAJAȚI

VALOARE DE PIAȚĂ PER ANGAJAT



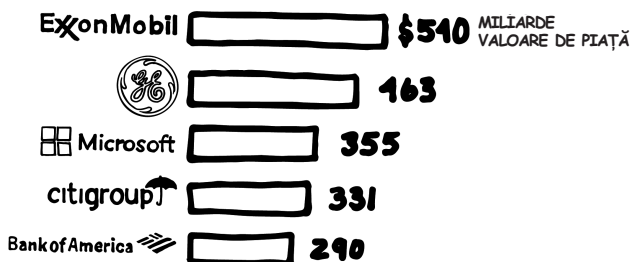
Forbes, May, 2016. <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>
Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/>
Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>

valoare de 20,5 milioane de dolari/angajat... sau aproape de o sută de ori valoarea pe angajat a organizației reprezentative pentru secolul trecut^{21,22}. Să ne imaginăm valoarea economică a unei țări din grupul economic G-10, generată de o populație cât a unei părți din partea de est a Manhattanului.

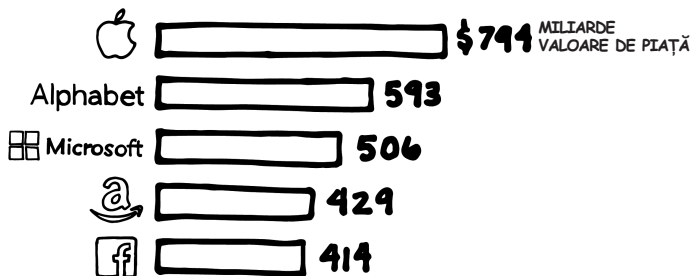
Creșterea valorii economice pare să sfideze legea numerelor mari și este accelerată. În ultimii patru ani, 1 aprilie 2013 – 1 aprilie 2017, Cei Patru au crescut în valoare cu aproximativ 1,3 trilioane de dolari (cât PIB-ul Rusiei)^{23,24}.

CELE MAI MARI CINCI FIRME

ÎN 2006



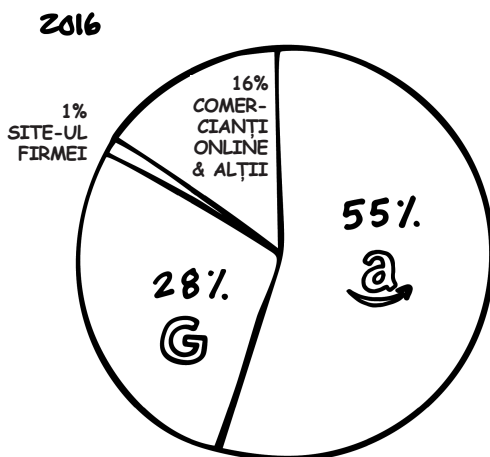
ÎN 2017



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

Alte companii de tehnologie, vechi sau noi, mari sau mai mari, pierd din relevanță. Monștrii care îmbătrânesc, precum HP sau IBM, abia dacă mai atrag atenția Celor Patru. Mii de startup-uri zboară pe lângă ei ca țânțarii pe care nici nu merită să-i lovești. Orice firmă care începe să pară că are potențialul de a-i deranja pe Cei Patru este achiziționată – la prețuri la care companiile mai mici nici nu visează. (Facebook a plătit aproape 20 de *miliarde* de dolari pentru mesageria instant WhatsApp, o firmă cu cinci ani vechime și cincizeci de angajați.) De fapt, singurii concurenți ai Celor Patru sunt... ei înșiși.

UNDE ÎNCEP CĂUTĂRILE PE INTERNET



„Mai mult de 50% dintre cumpărători intră prima oară pe Amazon în căutare de produse”, Spencer Soper, Bloomberg

Ura aduce siguranță

Guvernele, legile și firmele mai mici par neajutorate în oprirea marșului, indiferent de impactul pe care Cei Patru îl au asupra

afacerilor, a societății sau asupra planetei. Și totuși ura ne ține în siguranță. Mai precis, Cei Patru se urăsc unii pe ceilalți. Ei sunt acum în competiție directă, deoarece sectoarele respective încep să nu mai aibă multe prăzi ușoare.

Google a semnalat sfârșitul epocii brandurilor când consumatorii, înarmați cu instrumente de căutare, nu mai au nevoie să își apere marca, ceea ce i-a dăunat lui Apple, care s-a trezit în concurență cu Amazon pentru muzică și filme. Amazon este clientul cel mai important al Google, dar amenință Google în ceea ce privește căutările – 55% dintre cei care caută un produs merg direct pe Amazon (prin comparație cu doar 28% care caută cu motoare cum este Google)²⁵. Apple și Amazon intră cu toată viteza unul în altul sub privirile noastre, pe ecranele TV și pe telefoane, pe când Google se luptă cu Apple să fie sistemul de operare al produsului care definește epoca noastră, smartphone-ul.

În acest timp, atât Siri (Apple), cât și Alexa (Amazon) au intrat în arena de luptă, unde intră două voci, dar una singură mai iese. În cazul publicității online, Facebook ia din cota de piață a Google, pe măsură ce face marea mutare de pe calculator pe mobil. Iar tehnologia care va crea cel mai probabil și cea mai mare avere în următoarea decadă, tehnologia cloud – servicii de stocare pe internet ce pot fi accesate în funcție de nevoile utilizatorilor –, ne oferă un meci de talia Muhammad Ali *versus* George Frazier, Amazon și Google înfruntându-se direct cu ofertele lor de stocare pe cloud.

Cei Patru sunt încleștați într-o cursă dramatică pentru a deveni sistemul de operare al vieților noastre. Premiul? O evaluare la mai mult de un trilion de dolari, precum și putere și influență mai mari decât orice altă entitate din istorie.

Și ce dacă?

Înțelegerea alegerilor care au creat grupul Celor Patru ține de înțelegerea afacerilor și crearea de valoare în era digitală. În prima jumătate a acestei cărți îi vom examina pe fiecare dintre călăreți și le vom deconstrui strategiile și lecțiile pe care liderii de afaceri le pot extrage din ele.

În cea de-a doua parte a cărții vom identifica și vom ignora mitologia pe care Cei Patru au lăsat-o să înflorească pe seama originilor avantajului lor competitiv. Apoi vom explora un model nou de înțelegere a modului în care aceste companii au exploatat instinctele noastre primare pentru creșterea și profitabilitatea lor și vom arăta cum Cei Patru își apără piețele cu *șanțuri de apărare analoge*: infrastructuri din lumea reală menite să oprească atacurile venite de la concurenți potențiali.

Care sunt păcatele călăreților? Cum manipulează ei guvernele și concurența pentru a fura proprietatea intelectuală? Acestea se regăsesc în capitolul 8. Ar putea apărea și un al Cincilea Călăreț? În capitolul 9 evaluăm candidații posibili, de la Netflix la comerciantul-gigant al Chinei, Alibaba, care îl depășește pe Amazon în multe privințe. Are vreunul dintre ei calitățile necesare pentru a dezvolta o platformă mai dominantă?

În sfârșit, în capitolul 10 vom analiza atributele profesionale care duc la succes în epoca Celor Patru. Iar în capitolul 11 voi vorbi despre unde ne duc Cei Patru.

Alexa, cine este Scott Galloway?

După Alexa, „Scott Robert Galloway este un jucător profesionist de fotbal australian, care joacă fundaș în echipa Central Coast Mariners din Liga A”.

Ce ticăloasă...

Mă rog, deși nu am fost fundaș, am avut un loc în față la Jocurile Foamei de pe vremea noastră. Am crescut într-o familie din clasa de mijloc, educat de un supererou (mamă singură) care lucra ca secretară. După facultate am petrecut doi ani la banca Morgan Stanley, într-o tentativă neinspirată de a avea succes și de a impresiona femeile. Investițiile bancare sunt un domeniu îngrozitor, și punct. În plus, nu am calitățile – maturitate, disciplină, umilință, respectul pentru instituții – necesare pentru a lucra într-o firmă mare (adică a altcuiva), așa că am devenit antreprenor.

După școala de afaceri am fondat Prophet, o firmă de strategie de brand care a ajuns la 400 de angajați, ajutând mărci de consum să imite ce făcea Apple. În 1997 am înființat Red Envelope, o firmă de comerț cu amănuntul pe mai multe canale, care a fost listată la bursă în 2002 și a fost omorâtă încetul cu încetul de Amazon. În 2010 am fondat L2, o firmă de benchmarking, care evaluează performanța socială, de căutare, de interfață pentru mobil și website-ul celor mai mari branduri de bunuri de consum și comerț cu amănuntul. Am folosit datele pentru a ajuta firme precum Nike, Chanel, L'Oréal, P&G și un sfert dintre primele 100 de firme de bunuri de larg consum despre cum să crească performanța privind aceste patru reperi. În martie 2017, L2 a fost achiziționată de Gartner (denumire de bursă NYSE: IT).

Pe parcursul acestor ani am fost membru în consiliile de administrație ale mai multor companii de mass-media (The New York Times Company, Dex Media, Advanstar) – care au fost toate strivite de Google și Facebook. Am făcut parte din consiliul de administrație al Gateway, care vindea anual de trei ori mai multe computere decât Apple, la o marjă de profit de cinci ori mai mică – nu s-a terminat prea bine. În cele din urmă, am făcut parte din consiliile Urban Outfitters și Eddie Bauer,

fiecare încercând să își protejeze ograda de marele rechin al comerțului cu amănuntul, Amazon.

Oricum, pe cartea mea de vizită, pe care nu o am, scrie „Profesor de marketing”. În 2002 m-am alăturat corpului profesoral de la Stern School of Business, din cadrul NYU (New York University), unde predau strategie de brand și marketing digital și unde am avut mai mult de șase mii de studenți. Pentru mine este un rol privilegiat, deoarece sunt singura persoană, din ambele ramuri ale familiei mele, care a absolvit liceul. Eu sunt produsul unui program guvernamental, mai precis al Universității din California, care a decis, deși eram un copil remarcabil de neremarcabil, să îmi ofere ceva remarcabil: posibilitatea de a accesa o educație de cel mai înalt nivel.

Stâlpii educației într-o școală de afaceri – care (în mod remarcabil) produce creșterea salariilor medii anuale ale studenților săi de la 70 000 de dolari (candidații) la mai mult de 110 000 de dolari (absolvenții) în doar douăzeci și patru de luni – sunt Finanțele, Marketingul, Operațiunile și Managementul. Această programă ocupă întregul prim an al studenților, iar cele învățate le vor fi de folos tot restul vieții lor profesionale. Cel de-al doilea an al studiilor este în mare parte o risipă: cursuri la alegere (adică irelevante), răspunzând nevoilor de predare ale unui corp profesoral titularizat și le permit studenților să bea bere și să obțină cunoștințe fascinante (irelevante) despre „Cum să faci afaceri în Chile”, titlul unui curs de la Stern, care oferă studenților credite necesare pentru absolvire.

Avem nevoie de al doilea an ca să încasăm o taxă de școlarizare de 110 000 de dolari (în loc de 50 000 de dolari), în sprijinul unui program de asistență socială pentru cei supra-educați: catedra. Dacă noi (universitățile) vom continua să creștem taxa mai repede decât inflația, și o vom face, va trebui

să construim o fundație mai bună pentru cel de-al doilea an. Cred că fundamentele afacerilor din primul an trebuie suplimentate cu idei fundamentate despre modul în care aceste abilități pot fi folosite în economia modernă. Pilonii celui de-al doilea an ar trebui să fie studiul Celor Patru și al sectoarelor în care operează: căutare, socializare, brand (marcă) și retail (amănunt). Înțelegerea mai bună a acestor firme, a instinctelor la care fac apel și a intersecției dintre tehnologie și valoare se face printr-o mai bună înțelegere a afacerilor moderne, a lumii și a noastră.

La începutul și la sfârșitul fiecărui curs de la NYU Stern le spun studenților mei că scopul cursului este să le ofere un avantaj pentru a putea construi o siguranță economică pentru ei și familiile lor. Am scris această carte din același motiv. Sper că cititorul poate primi idei și un avantaj competitiv într-o economie în care nu a fost niciodată mai simplu să fii miliardar, dar nu a fost niciodată mai greu să ajungi milionar.

2 | Amazon

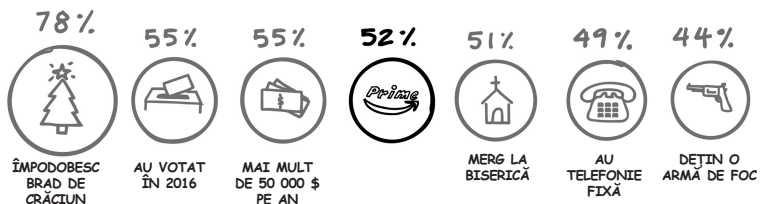
PATRUZECI ȘI PATRU LA SUTĂ DINTRE GOSPODĂRIILE AMERICANE dețin o armă de foc și cincizeci și cinci la sută au Amazon Prime¹. Gospodăriile înstărite mai degrabă au Amazon Prime decât o linie de telefonie fixă². În 2016, jumătate din creșterea mediului online și 21% din creșterea comerțului cu amănuntul în Statele Unite i se poate atribui lui Amazon^{3,4,5}. Când se află într-un magazin real, din cărămizi și ciment, unul din patru consumatori verifică părerile de pe Amazon înainte să cumpere⁶.

Există câteva cărți bune, inclusiv impresionanta lucrare a lui Brad Stone, *The Everything Store*, care povestesc cum un analist de fonduri de investiții, Jeff Bezos, a formulat împreună cu soția sa planul de afaceri pentru Amazon, în timp ce călătoreau cu mașina traversând continentul de la New York la Seattle. Mulți dintre cei care scriu despre Amazon afirmă că principalele puncte forte ale companiei sunt capacitățile operaționale, programatorii sau brandul. Eu, pe de altă parte, susțin că adevăratele motive pentru care Amazon bate concurența cu atâta alonjă – și se îndreaptă cel mai probabil spre o valoare de un trilion de dolari – sunt altele⁷. La fel ca în cazul celorlalți Patru, creșterea Amazon se bazează pe apelul la instinctele noastre. Celălalt vânt din pupa este o poveste simplă și limpede care i-a permis să obțină și să cheltuiască sume uluitoare de capital.

PROCENTUL GOSPODĂRIILOR AMERICANE

2016

DEȚIN AMAZON PRIME



„Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clip.” Pew Research Center.

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

„2016 November General Election Turnout Rates”, United States Elections Project.

„The Average American Household’s Income: Where Do You Stand?”, Brian Stoffel, *The Motley Fool*.

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

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

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

Vânători și culegători

Vânătoarea și culesul, prima și cea mai de succes adaptare a rasei umane, au cuprins mai mult de 90% din istoria umanității⁸. Prin comparație, civilizația este abia o sclipire recentă. Este mai puțin groaznic decât sună: oamenii din Paleolitic și din Neolitic petreceau doar 10-12 ore pe săptămână vânând sau culegând hrana de care aveau nevoie pentru a supraviețui. Culegătorii, în majoritate femei, erau responsabili de 80-90% din efort și din rezultate⁹. Vânătorii aduceau mai ales proteine suplimentare.

Acest lucru nu ar trebui să ne mire. Bărbații sunt mai buni în evaluarea la distanță – unde este reperată prima dată prada.

Prin comparație, femeile sunt mai bune în observarea lucrurilor din imediata apropiere. Culegătorii trebuiau, de asemenea, să fie mai atenți la ce adună. Deși o roșie nu putea fugi de ea, femeia-culegător trebuia să dezvolte abilitățile necesare de a evalua nuanțe mai fine, cum ar fi cât de coaptă este, culoarea și forma, pentru a desluși semne despre cât este de comestibilă sau eventual periculoasă. Vânătorul, prin comparație, trebuia să acționeze repede când apărea oportunitatea unei prăzi. Nu exista timp pentru detalii, doar viteză și violență. Odată ce prada a fost ucisă, vânătorii trebuiau să adune marfa și să meargă acasă, imediat, altfel vânatul proaspăt și chiar ei înșiși deveneau ținte foarte atrăgătoare¹⁰.

Observați cum fac cumpărături bărbații și femeile și veți vedea că nu s-au schimbat prea multe. Femeile ating materialul, probează pantofii cu o rochie și cer să vadă pe culori diferite. Bărbații văd ceva ce le poate satisface apetitul, ucid (cumpără) și se întorc cât de repede pot înapoi în peșteră¹¹. Pentru strămoșii noștri îndepărtați, odată ce prada era adusă în siguranță în peșteră, grămada nu părea niciodată suficient de mare. Cu fiecare secetă, furtună de zăpadă sau molimă, foametea devenea o amenințare. Astfel, supracolectarea era o strategie inteligentă: dezavantajul a prea multe lucruri era doar efortul irosit. Dezavantajul subcolectării era moartea prin înfometare.

Oamenii nu sunt singurii care au impulsul de a colecta. Pentru masculii din numeroase specii animale, colectarea se traduce prin sex. Să ne gândim la pietrarul negru, o pasăre care trăiește în regiunile pietroase și uscate din Eurasia și Africa. Masculul speciei adună pietre. Cu cât este mai mare grămada (cu cât e mai mare prețul apartamentului din Tribeca), cu atât mai multe femele sunt interesate de împerechere¹². După cum se întâmplă și în cazul celor mai multe nevroze, începe cu o

intenție bună și apoi deraiază complet. În fiecare an apar zeci de noi povești ale unor oameni scoși cu greu de sub grămezile de lucruri care au căzut peste ei în (dis)confortul propriei lor case. Bărbatul care a fost scos de pompieri de sub teancurile de ziare vechi adunate de-a lungul a patruzeci și cinci de ani nu este nebun – doar își demonstrează capacitatea darwiniană de adaptare oricui era dispus să-l asculte.

Eul nostru de consum capitalist

Instinctul este un însoțitor de nădejde, mereu de veghe, șoptindu-ți în ureche, spunându-ți ce *trebuie* să faci pentru a supraviețui.

Instinctul are o cameră foto, dar de slabă rezoluție. Are nevoie de sute, chiar de mii de ani să se adapteze. Să ne gândim la afinitatea noastră pentru alimentele sărate, dulci sau grase. În primele zile ale umanității a fost o strategie rațională, pentru că aceste ingrediente nu se găseau ușor. Acum nu mai este cazul. Am instituționalizat producția acestor grupe de alimente, cum ar fi un Burger King Whopper sau o Wendy's Frosty*, pentru că ne satisfac nevoile cu un cost minim. Numai că instinctele noastre nu au ținut pasul cu vremurile. Până în 2050, unul din trei americani va suferi de diabet¹³.

Foamea noastră pentru cât mai multe lucruri nu s-a adaptat nici dulapurilor sau portofelelor limitate. Mulți oameni întâmpină greutatea în a pune pe masă mâncare și a asigura lucrurile de bază. Cu toate acestea, milioane de oameni ajung pe medicamente anticolesterol, cum este Lipitor, și cu un interes crescut pentru carduri de credit, deoarece nu își pot stăpâni instinctul puternic de a aduna.

* Mărci foarte populare de hamburger și înghețată (n.r.).

Instinctul, cuplat cu motivația de profit, duce la exces. Iar sistemul economic cel mai prost, cu excepția tuturor celorlalte – capitalismul –, este construit anume pentru a maximiza ecuația. Economia și prosperitatea noastră sunt generate în mare parte de consumul celorlalți.

Fundamentală pentru afaceri este noțiunea potrivit căreia, într-o societate capitalistă, consumatorul este stăpânul suprem, iar consumul este cea mai nobilă dintre activități. Astfel, locul unei țări în lume este corelat cu nivelul de cerere și producție de bunuri de consum. După 11 septembrie, sfatul președintelui George W. Bush către o națiune îndoliată a fost „mergeți în Florida la Disney World, luați-vă familiile și bucurați-vă de viață așa cum ne dorim să ne bucurăm de ea”¹⁴. Consumul a luat locul sacrificiului comun din timpul războiului sau dificultăților economice. Națiunea vrea să cumpărați tot mai multe lucruri.

Puține domenii au generat mai multă bogăție prin apelul la instinctul de consum decât comerțul. Dintre cei mai bogați patru sute de oameni din lume (exceptându-i pe moștenitori sau pe cei din domeniul financiar), sunt mai multe nume din comerț decât chiar din tehnologie. Armancio Ortega, vlăstarul Zara, este cel mai bogat om din Europa¹⁵. Numărul trei, Bernard Arnault de la LVMH*, care poate fi considerat părintele luxului modern, deține și administrează mai mult de 3 300 de magazine – mai multe decât Home Depot^{16,17}. Totuși succesele mediatizate din domeniul vânzării cu amănuntul, cuplate cu barierele mici la intrare și visul de deschidere a unui „magazin șic”, au creat o industrie supraaglomerată și, precum în cele mai multe domenii, sunt într-o stare continuă de fluctuație. Iată cât este de „dinamic” mediul de vânzări cu amănuntul în SUA:

* Compania Louis Vuitton Moët Hennessy, cu sediul la Paris (n.r.).

- Top zece cele mai de succes acțiuni la firme din 1982 erau Chrysler, Fay's Drug, Coleco, Winnebago, Telex, Mountain Medical, Pulte Home, Home Depot, CACI și Digital Switch¹⁸. Câte dintre ele mai există azi?
- Cele mai de succes acțiuni din anii 1980? Circuit City (creștere de 8250%)¹⁹. Dacă nu vă mai aduceți aminte, Circuit City era un magazin, acum falimentar, care vindea televizoare și alte aparate electronice, unde „Serviciile sunt la nivel de artă”. Fie-i țărâna ușoară!
- Dintre cei mai mari zece comercianți din 1990, doar doi se mai regăsesc pe listă în 2016^{20,21}. Amazon, care a luat ființă în 1994, a înregistrat mai multe venituri după douăzeci și doi de ani, în 2016 (120 de miliarde de dolari), decât a înregistrat Walmart, fondat în 1962, după treizeci și cinci de ani (112 miliarde de dolari)^{22,23}.

În 2016, vânzările cu amănuntul pot fi descrise ca succesul nebun al Amazon și dezastrul restului domeniului, cu câteva excepții, cum ar fi Sephora, moda rapidă și Warby Parker. Firmele de comerț online mor cu un scâncet, nu cu o explozie, deoarece, spre deosebire de magazinele reale, fizice, moartea unui magazin online este anonimă și nu la fel de impresionantă. Într-o bună zi, website-ul pe care îl vizitai de obicei nu mai este acolo – așa că găsești altul și nu te mai uiți în urmă.

Strigiul comerțului începe cu erodarea marjei de profit – colesterolul vânzării cu amănuntul – și se sfârșește cu nesfârșite promoții și reduceri. Poți câștiga ceva timp cu campaniile de reduceri, dar povestea se sfârșește întotdeauna prost: deținând un stoc cu 12% mai mare în sezonul de sărbători din decembrie 2016, magazinele au crescut promoțiile de reduceri de la 34% la 52%²⁴.

Cum am ajuns aici? Să facem o scurtă plimbare prin istoria comerțului cu amănuntul. În Statele Unite și Europa, au existat șase etape majore ale evoluției comerțului cu amănuntul²⁵.

Magazinul de la colț

Comerțul din prima jumătate a secolului XX a fost definit de magazinul de la colț. Proximitatea era de bază. Mergeai la magazin și duceai acasă cât puteai, uneori în fiecare zi. Magazinele erau de obicei conduse de o familie și jucau un rol social cheie în comunitate, răspândind știrile locale înainte ca radioul și televiziunea să devină dominante. Competența lor era *Managementul Relațiilor cu Clienții* (*Customer Relationship Management* – CRM) încă dinainte de inventarea acestei sintagme. Patronii magazinelor își cunoșteau clientela și dădeau pe datorie în funcție de reputație. Idila noastră cu comerțul și nostalgia pe care o resimțim când un comerciant cu renume dă faliment (observați că în știri nu apare vestea că o firmă de tradiție de leasing de echipament pentru petrol închide porțile) este o funcție a afecțiunii noastre istorice pentru negustori, afecțiune care a fost integrată în cultura noastră.

Magazinele universale

Magazinele Harrods din Londra sau Bainbridge din Newcastle s-au adresat unui nou segment de piață: femeile emancipate și cu situație financiară bună, care nu mai aveau nevoie de însoțirea sau aprobarea cuiva. În Londra, magazinul emblematic Selfridges oferea o sută de departamente, restaurante, o

grădină pe acoperiș, încăperi pentru scris și lectură, zone de recepție pentru vizitatorii străini, o încăpere pentru primul ajutor și personal pregătit. Angajații erau instruiți și plătiți după un concept nou: comisionul din vânzări. Noțiunea de diferențiere prin calitatea serviciilor și crearea de relații de prietenie de moment cu clientul, pentru care angajatul devenea un ghid pentru cumpărături, a fost revoluționară. A umanizat comerțul pe scară largă și a redirecționat investițiile în capitalul uman la nivelul magazinului. După Selfridges, aceste manifestări festive ale arhitecturii, iluminării, modei, consumerismului și comunității s-au răspândit în toată Europa și în Statele Unite.

Magazinele universale au remodelat relația dintre afacere și consumatori. În mod tradițional, comerțul cu bunuri de larg consum prelua un rol patern, spunându-ți ce era mai bine. Biserica/banca/magazinul deținea controlul. Se presupune că trebuia să te simți norocos că primești produsul înțelepciunii lor colective. Harry Selfridge a consacrat fraze precum „Clientul are întotdeauna dreptate” – care pe atunci putea părea slăbiciune și servilism. De fapt, era profundă și cu multe implicații: patru dintre cele mai vechi cinci magazine sunt magazinele universale: Bloomingdales’s, Macy’s, Lord & Taylor și Brooks Brothers²⁶.

Chemarea mallului

Pe măsură ce America se apropia de jumătatea secolului, mașina și frigiderul au oferit posibilitatea de a merge mai departe pentru a cumpăra mai multe lucruri, care puteau fi păstrate în siguranță mai multă vreme. Evoluția distribuției a dus la mai puține vizite, magazine mai mari, o selecție mai mare și prețuri mai mici. Magazinele universale s-au transformat în

malluri. Tot datorită automobilelor au înflorit și suburbiile. Dezvoltatorii au răspuns prin oferirea unei destinații la îndemână ce cuprindea într-o singură destinație mai multe magazine diferite, legate prin zone de restaurante și cinematografe. Mallurile au devenit Strada Principală pentru suburbiile care nu aveau un centru evident. (Mereu m-a nedumerit mândria pe care o au oamenii din Short Hills, New Jersey, cu privire la mallul local. E ca deținerea unei francize Quiznos: eu zic să păstrezi informația doar pentru tine.) În anul 1987, jumătate din vânzările cu amănuntul din SUA se petreceau în malluri²⁷.

Dar prin 2016, presa de afaceri deplângea sfârșitul unei instituții americane. Patruzeci și patru la sută din valoarea mallurilor din SUA e dată de doar o sută de asemenea firme, iar vânzările pe metru pătrat au scăzut cu 24% în ultimii zece ani²⁸. Prosperitatea unui mall este mai degrabă o reflecție a economiei locale decât a formatului în sine. Decăderea suburbiilor a desființat multe dintre ele. Cu toate acestea, multe încă prosperă – mai ales cele care au o ofertă puternică –, o combinație bună de magazine, locuri de parcare și proximitate pentru acele gospodăriile bine situate care realizează venituri.

Angro

Anul 1962 a trimis primul american pe orbita Pământului, a dat Criza rachetelor din Cuba, *The Beverly Hillbillies** – și Walmart, Target și Kmart.

Comerțul cu amănuntul a generat o schimbare majoră în normele sociale și a transformat formatul de retail (de vânzare cu amănuntul). Ideea de a cumpăra lucruri la cutie și de a face

* O comedie de televiziune, care a debutat pe 26 septembrie 1962 (n.r.).

economii pentru consumator nu este, de felul ei, revoluționară. Mai semnificativ este faptul că noi, ca națiune, am decis să mutăm consumatorul în prima linie, în toate privințele. La Home Depot îți poți alege cheresteaua. La Best Buy îți puteai lua orice televizor voiai și îți duceai alegerea acasă cu mașina.

Cumpărarea la cel mai mic preț posibil a devenit astfel mai importantă decât specificul unei companii, oricărui sector sau chiar și decât sănătatea comunității în general. Mâna invizibilă a început să dea palme magazinelor mici sau ineficiente din toată America sau Europa. Micile băcării de cartier, înainte o parte importantă a vieții comunității, au fost puse în fața unei concurențe insurmontabile. În aceeași epocă a apărut și o nouă infrastructură tehnologică a comerțului, inclusiv primul cititor de cod de bare, instalat într-un magazin Kroger în 1967²⁹.

Până în anii 1960 existau legi care nu le permiteau comercianților să ofere reduceri pentru achizițiile în cantități mari. Legislatorii s-au temut, pe bună dreptate, că acest lucru ar falimenta multe magazine locale. În plus, producătorii stabileau de obicei prețul pe care magazinele puteau să îl afișeze pentru produsele lor. Ca rezultat, reducerile erau o armă limitată și neascuțită.

Din mai multe motive, inclusiv scăderea marjelor de profit și creșterea concurenței, aceste mânuși au fost scoase în anii 1960 și a început marea „Cursă către zero”. Astăzi, pe pagina de internet a hm.com putem găsi o rochie cu mâneci lungi și guler fals la doar 9,99 dolari. De același preț poți cumpăra un pulover bărbătesc tricotat. Este ieftin, nu doar la valoarea dolarilor din ziua de azi, dar chiar și socotind în dolarii din 1962 – o realizare uluitoare și o dovadă a cursei pe viață și pe moarte spre a trage prețurile cât mai jos.

Pe măsură ce lanțurile au dispărut, magazinele-monștri de vânzare la cutie, mai-mult-pentru-mai-puțin, au creat averi de

sute de miliarde de dolari. În următorii treizeci de ani s-a văzut cum, din acest format, a apărut cea mai valoroasă companie și cel mai bogat om din lume, Sam Walton, nemaivorbind de punctul de vedere colectiv că de acum înainte consumatorul era lider nedisputat. Oamenii se plâng de mașina de distrus locuri de muncă numită Amazon. Dar Walmart a fost gangsterul original. Propunerea de valoare era clară și motivantă: când faci cumpărături la Walmart, e ca și cum ai primi o promovare – primești o viață mai bună, cu bere Heineken în loc de Budweiser și detergent Tide în loc de Sun.

Magazine de specialitate

Walmart a fost marele nivelator. Dar cea mai mare parte a consumatorilor nu vor să fie egali, ei vor să se simtă *speciali*. Iar o proporție considerabilă din populația consumatoare va plăti mai mult pentru acest tip de atenție. Un atare grup tinde să fie alcătuit din consumatorii cu venitul cel mai mare alocat pentru cheltuieli.

Marșul către „mai mult pentru mai puțin” a creat un gol pentru consumatorii care caută competență și o semnalare socială a faptului că vor mai mult de la viața lor. Astfel au început să apară magazinele specializate, permițând consumatorilor cu putere financiară mai mare să se concentreze pe un brand sau un produs exclusiv, indiferent de prețul său. Prin urmare, au apărut Pottery Barn, Whole Foods și Restoration Hardware.

Economia solidă a fost de mare ajutor. Aceștia erau prosperii ani 1980, iar profesioniștii tineri din orașe și-au găsit în astfel de magazine de specialitate o altă acasă – palate ale plăcerii unde își puteau cumpăra lucruri pentru casele și dulapurile lor,