

## ВСТУП

**Н**ас навчали, що час — це надійна, нестримна сила. Рух сонця небосхилом та сезонні зміни, зумовлені нашим обертанням навколосонячною орбітою, встановлюють невинний, єдиний ритм. Утім з віком сприйняття часу змінюється. Наша система відліку (минуле) розширюється, і роки спливають швидше. Здається, тільки-но сьогодні зранку я поцілував сина на прощання перед його першим днем у дитячому садку, а вже пополудні він повернувся додому зі школи, де навчається у п'ятому класі. Для нього поки що — все навпаки. У його школі вважають, що той-таки п'ятий клас має бути місцем, де безпечно зазнавати невдач. Перші синові «добре» та «задовільно» частенько спиняли час.

Змін зазнаємо ми, а не час. Аристотель узгоджував час із подіями, рухом та змінами, вважаючи те, що ми називаємо часом, лише нашою спробою виміряти різницю між «до» та «після»<sup>1</sup>. Іноді ми відчуваємо, що час тягнеться дуже довго, в інші моменти він спливає непомітно. Час гнучкий, швидкоплинний.

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

І будь-яка дрібниця може спричинити безпрецедентні зміни. Навіть щось настільки крихітне, як вірус.

На початку березня 2020-го ми жили в часи «до». Про новий коронавірус говорили у новинах, та й тільки. Поза межами Китаю майже ніхто й гадки не мав, що розгортається світова криза. Сорок одна особа померла на півночі Італії, а в решті Європи життя не змінилось. Сполучені Штати Америки повідомили про першу смерть у своїй країні 1 березня, проте важливішою новиною того дня стало те, що мер Піп\* призупинив свою президентську передвиборчу кампанію. Не було жодних закриттів, жодних масок, а більшість людей ще не знали, хто такий доктор Ентоні Фаучі\*\*.

Наприкінці місяця ми опинилися у «після». Свіг закрався. Сотні тисяч людей отримали позитивний тест на вірус, з-поміж них Том Генкс, Пласідо Домінго, Борис Джонсон і десятки моряків на американському авіаносці посеред Тихого океану.

Вірус завбільшки в одну чотирирохсоту ширини людської волосини захопив Земну кулю вагою близько 6,6 секстильйона тонн і змусив її обертатися вдсятеро швидше.

Проте навіть коли час (зміни) пришвидшився, наше життя здавалося незмінним. Ми, наче мій син, що отримав перший свій табель з поганими оцінками, втратили здатність мислити про будь-що поза межами поточного моменту. Жодних «до» чи «після», лише *Zoom*-дзвінки, їжа на виніс і *Netflix*. Ми стежили за кількістю хворих і смертей впереміж із результатами ігор та переглядом фільмів. Найпопулярнішою того літа стала стрічка «Зависнути у Палм-Спрінгс» — історія про двох людей, які знову й знову проживають один і той самий день.

Переживши п'ятдесят із гаком подорожей навколо Сонця, я знаю, що ми помиляємося щодо тривалості цього моменту.

---

\* Йдеться про Піта Буттіджича, мера міста Саунд-Бенд і кандидата в президенти США від Демократичної партії. — *Прим. пер.* (тут і далі).

\*\* Доктор медицини, американський імунолог та інфекціоніст.

Я намагаюся переконати себе в тому, про що часто повторюю своїм хлопчикам: усе минає, і це мине. Книжка, яку ви тримаєте в руках, — спроба вийти за межі нашого безпрецедентного сьогодні й зазирнути у створюване нами майбутнє, захожуючи до діалогу, що дасть нам змогу знайти кращі рішення.

Що зміниться в бізнесі, освіті й нашій країні, коли єдиний із відомих нам астрономічних об'єктів, де є життя, повернеться до своєї звичайної швидкості обертання? Чи стане він гуманнішим та успішнішим? Чи люди вважатимуть за краще, аби він просто припинив обертатись? Чи можемо ми вплинути на те, яким стане наше «після»?

Я — підприємець і професор бізнес-школи, тож дивлюся на речі навколо себе крізь призму бізнесу. Мета цієї книги — зрозуміти, як пандемія змінить бізнес-середовище. Я досліджую вплив епідемії на діяльність великих компаній і насамперед на провідні технології. Значну частину цього видання становить доопрацьований з огляду на ситуацію з пандемією коронавірусу матеріал моєї першої книжки «Велика четвірка», присвяченої компаніям *Amazon*, *Apple*, *Facebook* та *Google*. Тут будуть також розглянуті можливості прориву поза межами секторів, де панівні позиції посіла «Велика четвірка», а також деякі фірми, готові до процвітання.

Бізнес не працює у вакуумі, тож я пов'язую розповідь про нього з історією про наше суспільство у значно ширшому розумінні. Я присвятив цілий розділ вищій освіті, оскільки переконаний, що вона стоїть на порозі глибоких змін. Пишу про те, що на тлі пандемії розвиток нових тенденцій у нашій культурі та політиці лише прискорився; чому я вважаю, що зміни, здійснені в ім'я капіталізму, підірвали капіталістичну систему і як ми можемо на це вплинути. Ця криза — світова, й хоча наведені тут приклади та аналіз ґрунтуються на досвіді США, сподіваюсь також, що мої ідеї стануть у пригоді читачам з інших країн.

Почну із двох тез. По-перше, **негативних наслідків пандемії коронавірусу ставатиме дедалі більше**. І хоча це змусить нас здійснити певні перетворення та зміни напрямів деяких тенденцій, основним наслідком пандемії стане пришвидшення динаміки вже наявних у суспільстві процесів. По-друге, **будь-яка криза — це нові можливості, і що серйознішою та деструктивнішою буде криза, то більше можливостей вона нам надасть**. Правда, мій оптимізм щодо другого пункту дещо затьмарює перший: чимало прискорених пандемією тенденцій є негативними, вони послаблюють нашу здатність до відновлення й подальшого процвітання у посткоронному світі.

## Різке прискорення

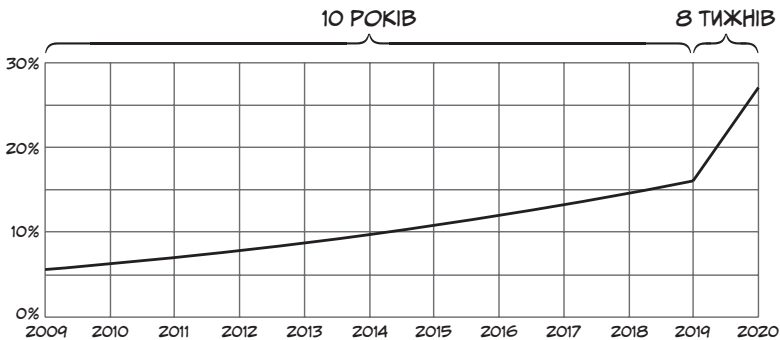
Леніну приписують фразу: «Є десятиліття, коли нічого не відбувається, і бувають тижні, в які стаються десятиліття». Насправді це сказав не Ленін, а член шотландського парламенту Джордж Гелловей (чудове прізвище). Гелловей із притаманною йому шотландською лаконічністю перефразував значно розлогішу й незрозумілу думку Леніна, висловлену ним у 1918 році після спричинених його революцією радикальних змін.

Ця тема, про десятиліття в тижнях, простежується у багатьох сферах і аспектах нашого життя. Електронна комерція почала з'являтися у 2000-му. Відтоді її частка в роздрібній торгівлі щороку зростала приблизно на 1%. На початку 2020 року близько 16% роздрібною торгівлі здійснювалося через цифрові канали. Впродовж восьми тижнів, після того як пандемія досягла США (з березня до середини квітня), ця цифра зросла до 27%... і, схоже, назад уже не повернеться. Протягом цих восьми тижнів було зареєстровано десятирічне зростання електронної торгівлі.

Візьміть будь-яку тенденцію — суспільну, ділову чи особисту — і перенесіться на десять років уперед. Ваша фірма, можливо, ще й не існуватиме, адже ми будемо розглядати тенденції поведінки споживачів та ринку зразка 2030 року — як позитивні, так і негативні. Якщо фінансовий стан вашої фірми був нестабільним, то вона, напевно, збанкрутує. Якщо ви займаєтеся роздрібною торгівлею, ваші товари можуть стати затребуваними, як ніколи раніше. Якщо ваша торгівля дискреційна, тобто ви самі ухвалюєте рішення, вам доведеться застосовувати дискреційні повноваження (діяти на власний розсуд) частіше, ніж будь-коли. В особистому житті, якщо у вас склалися не дуже добрі стосунки зі вашим партнером, сварок може побільшати. Минуло десять років, а добрі стосунки і доброзичливе ставлення вже стали історією.

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ У США

(У ВІДСОТКАХ ВІД РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ)  
2009–2020 РР.



ДЖЕРЕЛО: БАНК АМЕРИКИ, МІНІСТЕРСТВО ТОРГІВЛІ США, SHAWSPRING RESEARCH.

Упродовж десятиліть компанії інвестували мільйони доларів в устаткування для проведення віртуальних ділових зустрічей,

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

сподіваючись таким чином скоротити відстань. Університети почали впроваджувати, хоча й не надто охоче, технічні інструменти на кшталт *Blackboard* ще на початку 1990-х, щоб (начебто) йти в ногу з часом. Комунікаційні компанії демонстрували велику кількість рекламних роликів із віртуальними сімейними вечереями, лікарями, що приймають пацієнтів з усієї країни, та студентами, які, не полишаючи рідного міста, навчаються у провідних викладачів світу.

І десятиліттями не відбувалося майже нічого. Системи відеоконференцзв'язку вартістю у кілька мільйонів доларів не працювали, а викладачі опиралися будь-якій технології, складнішій за *Dry Erase* чи *PowerPoint*, нові способи зв'язку *FaceTime* та *Skype*, що проникли в наше особисте спілкування, не досягли мінімально необхідного.

А потім, за кілька тижнів, наше життя перейшло в онлайн, а бізнес почав працювати віддалено. Усі ділові зустрічі стали віртуальними, усі вчителі перетворилися на онлайн-викладачів, а багатолюдні заходи перенеслися на екран. Інвестори на ринках визначали вартість «підривних» компаній не з розрахунку на наступні тижні чи місяці, а виходячи з припущення, що буде з фірмою у 2030-му.

*Apple* знадобилося 42 роки, щоб досягти вартості у трильйон доларів, і 20 тижнів, щоб збільшити цю вартість від 1 до 2 трильйонів (із березня по серпень 2020-го). У ці самі тижні *Tesla* стала не лише дорожчою за *Toyota*, *Volkswagen*, *Daimler* та *Honda* разом узяті, а й найдорожчою автомобільною компанією у світі.

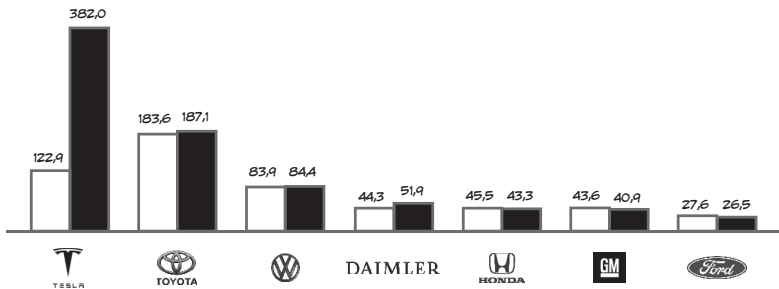
Мери великих міст і відповідальні за благоустрій чиновники десятиліттями закликали збільшити кількість велосипедних доріжок, пішохідних переходів і зменшити число автовок на вулицях. Однак упродовж десятиліть рух транспорту, забруднене повітря й аварії переповнювали наші вулиці та небеса. І от, за кілька тижнів, велосипедисти заповнили дороги, обідні столи

почали з'являтися на відкритому повітрі мов гриби після дощу, а небеса прояснилися.

## РИНКОВА КАПІТАЛІЗАЦІЯ АВТОМОБІЛЬНИХ ФІРМ

(У МІЛЬЯРДАХ ДОЛАРІВ)

□ 1 БЕРЕЗНЯ 2020 Р. ■ 21 СЕРПНЯ 2020 Р.



ДЖЕРЕЛО: АНАЛІЗ ДАНИХ SEEKING ALPHA.

Розвиток негативних тенденцій може значно прискоритись. Десятиліттями економісти застерігали нас про поглиблення економічної нерівності й одночасне зниження економічної мобільності. Економіка з тривожними базовими тенденціями перетворилася на антиутопію.

Нас попереджали, що 40% американців можуть мати проблеми з виплатою непередбачених витрат у розмірі 400 доларів. Але безпрецедентне одинадцятирічне економічне зростання давало нам привід сподіватися, що ця чаша нас омине. Однак уже в перші три місяці спричиненої COVID-19 кризи ми втратили більше робочих місць (13%), ніж упродовж двох років Великої депресії (5%). Через спалах хвороби у половини американських сімей принаймні одна людина втратила роботу чи почала отримувати меншу зарплату<sup>2</sup>. Найбільше постраждали родини з доходом нижче 40 000 доларів — на початку квітня майже 40%

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

членів цих родин були звільнені чи відправлені в неоплачувану відпустку, порівняно з 13% — у родинах із прибутком понад 100 000 доларів<sup>3</sup>.

Добре це чи погано, а світ обертається швидше.

## Криза відкриває нові можливості

Це не якась там заяложена фраза. Джон Ф. Кеннеді зробив її ключовою у передвиборчих промовах. Альберт Гор використав цю фразу у своїй промові під час отримання Нобелівської премії. Китайською мовою слово «криза» складається із двох ієрогліфів, один з яких означає «небезпека», а другий — «можливість». Які можливості чекають на нас після корони?

Пандемія дає промінь надії, здатний прибитися крізь будь-яку хмару. Америка в одну мить отримала вищий рівень накопичень і менше викидів. Три найбільші та найважливіші для споживачів галузі (охорона здоров'я, освіта і харчова промисловість) перебувають у стані безпрецедентного прориву і, можливо, розвитку.

Через COVID-19 переважна більшість розмов цілком заслуговує те, як під час пандемії медичну допомогу отримували решта 99% людей — не переступаючи порога кабінету лікаря, не кажучи вже про лікарню. Вимушене впровадження телемедицини може спричинити вибух інновацій і відкриває новий фронт у боротьбі з тягарем витрат, пов'язаних з нашою сплюндрованою системою охорони здоров'я. Так само вимушене впровадження дистанційного навчання, хоч яким невдалим і проблематичним воно було, може прискорити еволюцію вищої освіти, забезпечивши нижчу її вартість і збільшення кількості навчальних місць, а також повернувши коледжу роль «змаз-



ки», що забезпечить американцям просування вгору соціальними сходами. А ще серйозніших змін, ніж освіта, зазнала сфера харчування, адже поширення продуктів через служби доставки створює можливості для їх ефективнішого розподілу, ширшого доступу до свіжих продуктів та споживання місцевих продуктів.

Такі зміни не минають безслідно, дорослішання під час світової кризи може спричинити появу нового покоління з переоціненим ставленням до спільноти, співпраці та жертвовності. Тобто покоління, яке вважатиме, що співчуття — це не слабкість, а багатство — не чеснота.

Можливості — це не гарантії. Насправді в популярній історії про слово «криза» китайською мовою є одна неточність. Перший ієрогліф означає «небезпека», а другий правильніше перекласти як «вирішальний момент». Перехрестя. Для співвітчизників Леніна радикальні перетворення 1917 року також відкрили нові можливості. Те, що вони не здатні були ними правильно скористатись, призвело до величезних страждань.

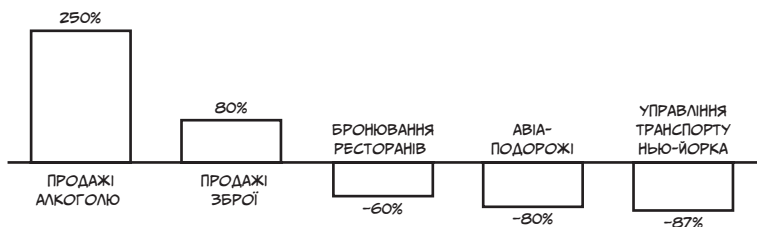
Хочеться вірити, що з нами такого не станеться, що «у нас такого бути не може». Проте згадайте: ще не так давно (у середині ХХ століття) ми утримували за колючим дротом 75 000 американських громадян, які були японцями за походженням. Не забувайте також про те, що ні в кого з нас на початку пандемії навіть гадки не було, що США можуть стати країною, яка щодня втрачатиме тисячу людей через вірус, який інші (менш розвинені?) країни зупинили.

Наша відповідь цій кризі певності не додає. Хоча готувалися ми до неї довше за інші країни, витратили на систему охорони здоров'я більше й вважаємо себе найінноваційнішим суспільством в історії людства, на населення США, що становить 5% від світової популяції, припало 25% від усіх заражень і смертей. Нам знадобилося 10 років, щоб створити 20 мільйонів робочих місць, і 10 тижнів, щоб знищити 40 мільйонів. Подорожей стало менше, ресторани занурилися в темряву, а продажі зброї

та алкоголю продовжують зростати. Понад 2 мільйони представників покоління Z повернулися до батьків<sup>4</sup>, і 75 мільйонів молодих людей відвідують школу в годину невизначеності, суперечностей та загроз.

## ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ ДО І ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ

КВІТЕНЬ 2019 Р. ПОРІВНЯНО З КВІТНЕМ 2020 Р.



ДЖЕРЕЛА: 1. NOWTHIS NEWS; 2. NPR; 3. CNN; 4. CNBC; 5. NYT.

Історики з часом зможуть проаналізувати помилки, які привели нас до цього. А глибша причина нашої поразки є очевидною вже зараз.

Згадаймо дві війни. Участь Америки у Другій світовій тривала 3 роки 8 місяців, унаслідок чого загинуло 407 000 американців. Тоді не можна було знайти ані шоколаду, ані нейлону, і все ж, незважаючи на фінансові негаразди воєнного часу, родинам було запропоновано, витрусивши свої кишені, придбати облігації воєнного займу. Виробники переобладнували свої заводи, щоб на них можна було збирати бомбардувальники і танки. Задля забезпечення потреб військових пальним та гумою було встановлено національну «Межу перемоги» — обмеження швидкості до 35 миль за годину<sup>5</sup>. Ми призвали на військову службу старшокласників і шкільних вчителів, які віддали свої життя за свободу. Після війни ми інвестували у своїх ворогів і створили більше багатства та процвітання, ніж будь-яке інше суспільство. Якийсь час ми розподіляли матеріальну допомогу справедливіше, ніж будь-коли рані-

ше. Ми змінили місце проживання (на передмістя), спосіб життя (машина й телевізор), і почали нарешті сплачувати задавлені борги за найглибшу расову та гендерну нерівність.

## Жертовність, віддана на аутсорсинг

Американські війська воювали в Афганістані впродовж 19 років, ми втратили там 2312 військовослужбовців. Цей конфлікт поширився метастазами насилля на половину земної кулі, внаслідок чого загинули, не сила вимовити (без перебільшення), сотні тисяч мирних жителів. Упродовж цього часу я бачив багато позашляховиків із наклейками на бампері «Підтримаймо наші війська», що закликали витратити галон пального на чотирнадцять миль\*, проте не мав проблем із шоколадом чи ще з чимось. Хай би чого мені закортіло — все можна було знайти в магазині чи скориставшись телефоном. Що більше грошей я заробляю, то нижчою стає моя податкова ставка, й ніхто не просить мене купувати облігації військових заборгованих і не призиває до війська. Натомість ми віддали війну на аутсорсинг армії волонтерів — молодих представників робітничого класу, — яка фінансується майбутніми поколіннями за рахунок збільшення дефіциту на 6,5 трильйона доларів.<sup>6</sup>

Раніше патріотизм був жертовністю, нині це стимул. Під час пандемії наша країна та її лідери озвучили свої певні побоювання: мільйони американських смертей — це було б жахливо, але падіння котирувань на *NASDAQ*\*\* — це було б трагедією. Результатом стали несумірні страждання. Так, американці з низькими прибутками та кольорове населення з більшою імовірністю інфікуються й удвічі частіше наражаються на ризик серйозно

---

\* 16,8 л на 100 км.

\*\* *National Association of Securities Dealers Automated Quotation* — служба автоматизованих котирувань Національної асоціації дилерів цінних паперів; американська біржа, що спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній.

захворіти, аніж люди з родин із вищими доходами. Багаті, через те що кількість поїздок та витрат знизилась, більше часу проводять з родиною і *Netflix*, примножують заощадження та збільшують вартість портфеля акцій.

Яке майбутнє чекає на США — щось на кшталт «Голодних ігор» чи більш світле, — залежить від того, який шлях ми оберемо після корони.