Dana Mattioli

De meedogenloze strijd van amazon om de wereld te veroveren

Vertaald door Arjanne van Luipen en
Nannie de Nijs Bik-Plasman

2024 Prometheus Amsterdam

Voor mijn zoon, Beckett Walker, en mijn moeder,
Diane Mattioli, de sterkste persoon die ik ken

Oorspronkelijke titel *The Everything War*
© 2024 Dana Mattioli
© 2024 Nederlandse vertaling Uitgeverij Prometheus en Arjanne van Luipen en Nannie de Nijs Bik-Plasman
Omslagontwerp Niels Vrijdag
Foto auteur Mutlu Ozturk
Opmaak binnenwerk Mat-Zet bv, Huizen
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 5490 5

Woord vooraf

Dit boek is niet het resultaat van *access journalism*, waarbij de journalist afhankelijk is van goede relaties met belangrijke figuren. Hoewel ik een volledige factcheck heb gedaan door in de loop van meerdere maanden mijn verslag voor te leggen aan de pr-afdeling van Amazon voor eventuele op- en aanmerkingen, context en correcties, heeft het bedrijf slechts drie interviews gegeven voor dit boek. De interviews die plaatsvonden met goedkeuring van het bedrijf waren niet met leden van Amazons hoogste managementteam, het S-team, maar met senior medewerkers. De gesprekken die zij organiseerden, waren korte telefonische achtergrondinterviews. Jeff Bezos wees verzoeken om een interview af, maar heeft wel feedback gegeven via vertegenwoordigers van Amazon.

Ondanks het gebrek aan medewerking van Amazon heb ik uitgebreid onderzoek gedaan: ik heb met ruim zeshonderd mensen gesproken, onder wie huidige en vroegere medewerkers van Amazon, en met concurrenten van het bedrijf, zoals CEO's, verkopers, eigenaars van kleine bedrijven en anderen die direct of indirect de lange arm van het bedrijf hebben gevoeld. Ik heb ambtenaren geïnterviewd, officieus en officieel, wat heeft geholpen de aard en reikwijdte van het verhaal te bepalen en een beeld te krijgen van de belangen die nu in de Verenigde Staten en daarbuiten voor het bedrijf spelen. In het boek zijn ook tientallen uren aan interviews opgenomen met zeventien huidige en vroegere leden van het S-team van Amazon, alle zonder medeweten van het bedrijf, evenals interviews met vijf huidige en voormalige bestuursleden. Naast interviews hebben mijn bronnen me ook voorzien van honderden pagina's interne stukken, e-mails, *six-pagers*, bedrijfsplannen en strategienotities, die in dit boek zijn gebruikt om een aantal zaken te onderbouwen.

Er staan citaten en toeschrijvingen in. De overige gedeelten in het boek zijn het resultaat van bepaalde interviews met bronnen die veelal anoniem hebben plaatsgevonden omdat Amazon werknemers en partners bindende geheimhoudingsovereenkomsten laat ondertekenen die juridisch afdwingbaar zijn als zij zich in het openbaar over gevoelige zaken uitlaten.

Gezien het grote aantal sectoren waarin Amazon actief is en de omvang van Amazons macht, wilde ik ook aandacht besteden aan degenen die door het bedrijf zijn benadeeld en hiervoor heb ik tal van slachtoffers gesproken. Hun verhalen en ervaringen zijn essentieel geweest voor het boek. Ik ben iedereen dankbaar die met mij gesproken heeft en heeft toegestaan dat zijn of haar verhaal verteld wordt.

In 2019 ben ik mij bij *The Wall Street Journal* als verslaggever gaan bezighouden met Amazon. Het was een onderwerp dat ik graag wilde uitdiepen na zes jaar bij de krant over fusies en overnames te hebben geschreven. In die periode werd Amazon herhaaldelijk door bedrijven aangehaald als bron van angst, wat voor sommige reden was een fusie aan te gaan in een poging zich te beschermen tegen een aanval van Amazon. In mijn berichtgeving voor de krant over Amazon richtte ik me op de handelspraktijken van Amazon en een deel van dit boek bouwt hierop voort. Maar na verloop van tijd besefte ik dat het verhaal veel belangrijker is en dieper gaat dan in een artikel overgebracht kan worden. Dit boek is het resultaat van mijn inspanningen om dat grotere verhaal te vertellen.

Proloog

De paradox

In januari 2017 publiceerde een 27-jarige rechtenstudent in *The Yale Law Journal* een artikel over een van 's werelds machtigste ondernemingen. Het begon met een opvallende uitspraak:

> Amazon is de reus van de eenentwintigste-eeuwse commercie. Behalve retailer, is het nu ook een marketingplatform, een bezorgdienst en logistiek netwerk, een betalingsdienst, een kredietverschaffer, een veilinghuis, een grote uitgever, een producent van televisie en films, een modeontwerper, een hardwarefabrikant en een toonaangevende host van cloudserverruimte. Hoewel Amazon een verbijsterende groei heeft laten zien, is de winst die het maakt gering, omdat het ervoor kiest prijzen te hanteren die beneden de kostprijs liggen en in plaats daarvan in de breedte te groeien. Door deze strategie heeft het bedrijf zich in het centrum van de e-commerce geplaatst en bedient het nu een essentiële infrastructuur voor een groot aantal andere bedrijven die daarvan afhankelijk zijn. Bepaalde aspecten van de structuur en het gedrag van de onderneming geven aanleiding tot bezorgdheid over concurrentiebelemmering, en toch is Amazon ontkomen aan antitrustonderzoek.[1]

De essentie van het betoog van de auteur van 'Amazon's Antitrust Paradox', Lina Khan, was dat het bedrijf zo groot en machtig was geworden dat de e-commercereus 'was opgerukt richting een monopolie'. Zoals veel nieuwe succesvolle techbedrijven was Amazon snel gegroeid, maar de aard van zijn bereik en groei was ongekend.

In nog geen kwarteeuw ontwikkelde Amazon zich van curiositeit tot dubieus groeiaandeel en een van de bekendste bedrijven ter wereld. Maar in Khans manifest werden de pijlen op het heersende sentiment gericht. Het

nerdy wonderkind stelde dat ofwel de archaïsche antitrustwetten herschreven moesten worden, ofwel dat ondernemingen zoals Amazon gereguleerd moesten worden zoals openbare nutsbedrijven. De antitrustwetgeving, ontstaan en geformuleerd in Amerika's Gilded Age (de laatste decennia van de negentiende eeuw) en herzien in de twintigste eeuw, was bij lange na niet opgewassen tegen een onderneming met de alomtegenwoordigheid, alwetendheid en almacht van Amazon.

Artikelen over wetgeving hebben gewoonlijk een kleine lezersschare van academici, maar met Khans stuk gebeurde iets wat nog niet eerder was voorgekomen: het ging viraal. Politici als Elizabeth Warren, senator voor Massachusetts, verslonden het 96 pagina's tellende rapport en gingen de e-commercereus met andere ogen bekijken. Was het gezond dat een derde van alle onlineaankopen in de Verenigde Staten bij Amazon plaatsvond?[2] Maakte Amazon misbruik van zijn macht door een van 's werelds grootste marktplaatsen met onlineverkopers te runnen en tegelijkertijd met diezelfde verkopers te concurreren? Voorzag Amazons ingewikkelde web van bedrijven dat zich uitstrekt over retail, cloudcomputing, reclame, streaming, logistiek en levensmiddelenzaken – om er maar een paar te noemen – het bedrijf van data waarop het op oneerlijke wijze zijn zakelijke beslissingen kon baseren?

Dat Lina Khan onderzoek ging doen naar Amazon was geen toeval; die kans werd haar geboden toen ze in het voorjaar van 2011 een sollicitatiegesprek had met het hoofd van het Open Markets Institute, een kort daarvoor in het leven geroepen denktank in Washington die zich bezighield met de gevaren van bedrijfsconsolidatie en hedendaagse monopoliemacht. Open Markets vond dat monopolies, of ondernemingen die hun marktmacht gebruikten om de concurrentie te verpletteren, gevaarlijke gevolgen hadden voor de democratie en leidden tot lagere lonen en minder nieuwe banen. Het instituut wilde deze punten onder de aandacht brengen om een bredere, tegen monopolies gerichte beweging op gang te krijgen.

Khan was kort daarvoor afgestudeerd aan Williams College, waar ze redacteur van de studentenkrant was geweest. Ze had geen verdere vooropleiding en had zich in haar studie ook niet beziggehouden met de vraagstukken waarnaar het instituut onderzoek deed.

Voor de oprichter van Open Markets, Barry Lynn, was dat een pluspunt. Hij vond het niet erg dat ze niets wist van de vraagstukken; die kennis bracht

hij haar wel bij. Maar ze had iets wat hem wel beviel: ze kon schrijven en was intelligent. Haar journalistieke achtergrond was een voordeel, want de baan hield in onderzoek doen naar problemen rondom de macht van monopolisten en daarover voor een groot publiek publiceren in mainstreamtijdschriften en dagbladen. Ze was de eerste werknemer die hij aannam. Khans taak was haar journalistieke vaardigheden in te zetten om onderwerpen op het gebied van de macht van ondernemingen te onderzoeken en zo te analyseren dat het voor de gemiddelde lezer te behappen was. Lynn wilde dat haar artikelen de gevaren van monopolievorming aan het licht brachten.

Haar eerste opdracht was Amazons impact op het boekbedrijf berekenen.

'We gaan zoveel mogelijk te weten komen over de geschiedenis van het boekbedrijf, hoe dat de afgelopen vijftig jaar is gereguleerd, en alles over het businessmodel van Amazon,' zei Lynn tegen Khan. Hij gaf haar een exemplaar van het boek *The Business of Books. How the International Conglomerates Took Over Publishing and Changed the Way We Read* (2000) van de oud-hoofdredacteur van Pantheon Books. Zo begon Khans antitrustopleiding.

Ze nam alles tot zich wat ze kon vinden: juridische stukken, antitrustzaken, boeken over uitgeven. Twee maanden later leverde ze een artikel van tachtig pagina's in bij haar baas waarin de handelspraktijken van Amazon in de boekverkoop en de geschiedenis van de boekverkoop in de Verenigde Staten vanaf de jaren vijftig uit de doeken werden gedaan.

Tijdens het bestuderen van informatie over antitrustbeleid ontdekte Khan dat veranderingen in de interpretatie van de wetten eind jaren zeventig van grote invloed zijn geweest op de manier waarop de wetten werden gehandhaafd. De Chicagoschool, een beweging die minder overheidsingrijpen voorstond en meer gericht was op efficiency, was in die periode sterk in opkomst. Robert Bork, een van de aanhangers, gaf een bondige beschrijving van de beweging in zijn boek *The Antitrust Paradox. A Policy at War with Itself* (1978), waarin werd gesteld dat de manier waarop antitrustwetten werden gehandhaafd de concurrentie niet bevorderde, maar belemmerde.

'Het enige oogmerk dat leidend hoort te zijn bij de interpretatie van de antitrustwetten is het welzijn van consumenten,' betoogde hij.[3] Het boek van Bork was een keerpunt in antitrustkringen. De rechtbanken begonnen zijn standpunten over te nemen, wat tot enorme veranderingen leidde in de manier waarop de antitrustwetgeving in de daaropvolgende decennia zou worden gehandhaafd.

Als gevolg van die veranderingen was groot niet noodzakelijkerwijs slecht, en de manier waarop bedrijven concurreerden werd niet zozeer beoordeeld op de repercussies ervan op concurrenten, maar meer op de effecten op efficiency en prijzen voor consumenten. Open Markets richtte zich op het tonen van de gevolgen van lakse antitrusthandhaving, waarbij de nadruk werd gelegd op praktijkvoorbeelden en slachtoffers van de consolidatiemacht van bedrijven.

In de drie jaar daarna stortte Khan zich met maandenlange onderzoeken op de ene na de andere sector, van luchtvaartmaatschappijen tot metaalbedrijven en pluimveehouderijen, om te begrijpen hoe die waren gestructureerd en een beeld te krijgen van de grootschalige consolidatie in het Amerikaanse bedrijfsleven. Ze publiceerde haar bevindingen in artikelen voor *Washington Monthly*, CNN en andere uitgaven. Die artikelen draaiden om de thema's waarop zij zich concentreerde: deregulering, consolidatie en een laisser-faire-benadering van de antitrustwetgeving, en hoe die gewone mensen reële schade berokkenden terwijl ze de conglomeraatklasse rijker maakten.

Toen ze bij de denktank zat, las ze veel over de zakenpraktijken van Standard Oil, de Gilded Age-monopolist geleid door oliemagnaat John D. Rockefeller, een van de rijkste Amerikanen ooit.

Standard Oil was in 1870 opgericht als olieraffinaderij en werd groter in de hoogtijdagen aan het eind van de negentiende eeuw, toen roofbaronnen koortsachtig trusts en consolidatiemacht vestigden in grote sectoren als de spoorwegen en suiker. Eind jaren tachtig van die eeuw beheerste Standard Oil 90 procent van de raffinagecapaciteit van Amerika.[4]

In 1890, in de tijd dat mensen alert begonnen te worden op de macht die deze trusts uitoefenden, nam het Congres de Sherman Antitrust Act aan om monopolistische zakenpraktijken te verbieden.

Het olieconglomeraat werd in 1911 ontmanteld door het Hooggerechtshof, dat oordeelde dat het de Sherman Antitrust Act schond. Rockefeller werd ervan beschuldigd concurrenten te dwingen zich door Standard Oil te laten overnemen. Dat deed hij door afbraakprijzen te hanteren en deals te sluiten met spoorwegmaatschappijen om lagere tarieven te krijgen die het zijn rivalen onmogelijk maakten om te concurreren, waarmee hij de dominantie van Standard Oil verder versterkte. Hij werd er ook van beschuldigd dat hij zijn concurrenten bespioneerde.[5]

Hoe meer Khan over Standard Oil las, hoe meer ze ervan overtuigd raak-

te dat er belangrijke overeenkomsten waren tussen Amazon-oprichter Jeff Bezos en Rockefeller. De zakenpraktijken van Amazon en die van Standard Oil hadden griezelige gelijkenissen, ontdekte ze. Afbraakprijzen hanteren was een van de aandachtspunten in de Standard Oil-zaak, en ook van Amazon was bekend dat het bepaalde goederen onder de kostprijs aanbood, waarmee het concurrenten op de knieën dwong. Amazons macht op zo veel fronten betekende dat zijn rivalen ook vaak zijn klanten waren, wat de onderneming aanzienlijke voordelen gaf.

Dan was daar nog de spionage: Standard Oil ontving gedetailleerde rapporten van de spoorweg- en stoomvaartmaatschappijen met informatie over de door zijn concurrenten vervoerde olie. In de rapporten stonden onder andere bijzonderheden over de hoeveelheid en soort olie, en de namen en adressen van de ontvangers. Het betalen van smeergeld aan spoorwegbeambten en medewerkers van concurrerende bedrijven voor informatie over zendingen, en de mogelijkheid die Standard Oil zelf had om concurrenten te bespioneren, verschaften de oliegigant zeer bruikbare informatie over de toestand van de olie-industrie. Zo kon Standard Oil ingrijpen om opdrachten in te pikken en bedreigingen uiten die het concurrenten moeilijk maakten.[6]

Zodra de gigant deze rapporten binnen had, werd er actie ondernomen. Als Standard Oil ontdekte dat er een bestelling van een concurrent onderweg was naar een klant, stuurde het medewerkers naar de klant en eiste het dat die de zending weigerde. Als ze dat niet wilden, dreigden werknemers van Standard Oil te stoppen met de verkoop van hun eigen olie aan de handelaar of een prijzenoorlog te beginnen die ze de kop kon kosten.

Ook Amazon had ongekende toegang tot data. Die toegang was onderdeel van de manier waarop Amazon werkte en de activiteiten uitbreidde. Verkopers hadden het bedrijf ervan beschuldigd dat het hun data op Amazon.com gebruikte om hun artikelen na te maken om beter met hen te kunnen concurreren.

Maar Standard Oil werd beschouwd als een monopolist en daarom vond Khan het vreemd dat niet meer mensen vraagtekens plaatsten bij de dominantie van Amazon.

Drie jaar na de Standard Oil-uitspraak werd de Federal Trade Commission (FTC) in het leven geroepen om oneerlijke concurrentie uit te bannen. Ruim honderd jaar later waren de antitrustwetten nog hetzelfde, maar door

de verandering in de interpretatie van de vaag geformuleerde wetten vanaf de jaren tachtig van de twintigste eeuw werd concurrentiegedrag bekeken vanuit de vraag of het de prijzen voor consumenten laag hield. Volgens die definitie kon Amazon groeien zonder dat er onderzoek naar werd gedaan. Khan stelde dat de borkiaanse verdraaiing van wat antitrust betekende, haar eigen paradox had geschapen, waarbij antimonopoliewetten niet alleen geen monopolies tegenhielden, maar mensen juist aanmoedigden die als goed voor de samenleving te beschouwen.

Toen Khan in 2014 de overeenkomsten tussen Standard Oil en Amazon begon te zien, had Amazon een marktwaarde van maar liefst zo'n 140 miljard dollar. Ter vergelijking: dat was ruim tweemaal de marktwaarde van Ford Motor Company. Maar in datzelfde jaar verloor Amazon 241 miljoen dollar. Nog verbijsterender was de waarde die Wall Street toekende aan de schamele winst van het bedrijf. De beurskoers hield geen verband meer met de werkelijkheid, aandelen werden verhandeld tegen een schaamteloze koers-winstverhouding van 372, terwijl dat bij soortgelijke ondernemingen zoals Walmart en Apple respectievelijk 16 en 14 was.[7] Investeerders gingen geheel voorbij aan de normale financiële cijfers die worden gebruikt bij het bepalen van de waarde van een bedrijf en gaven de onderneming uit Seattle de ruimte, wat niet veel voorkwam op Wall Street.

De *Harvard Business Review* noemde Bezos in 2014 de best presterende CEO wat betreft rendement voor de aandeelhouder. Volgens het blad had hij sinds de beursgang van de onderneming voor investeerders in totaal een aandeelhoudersrendement gerealiseerd van 15.189 procent, waarmee ruim 140 miljard dollar aan marktwaarde was gecreëerd.[8] Vanaf de beursintroductie van het bedrijf in 1997 tot 2014 had Amazon slechts een kleine 2 miljard dollar aan cumulatieve winst genoteerd.

De waarderingsparadox bleef ondanks de verliezen bestaan en naarmate Khan er dieper in dook, ontdekte ze dat Amazon macht had over grote delen van de moderne e-commerce, wat aangaf waarom een weinig winstgevend bedrijf voor analisten zo waardevol kon zijn. Dat het de moderne internethandel beheerste, staat buiten kijf. Om te beginnen is de website van Amazon voor onlineverkopers het krachtigste platform om klanten te bereiken, en dat omvat vrijwel alles: van sokken, computers en meubels tot boorijzers. Het is zoals journalist Brad Stone het noemde 'de alleswinkel'. Bijna iedereen, van uitgeverijen tot kledingbedrijven, genereert veel omzet

door zijn producten beschikbaar te stellen op de website van de onderneming. Verder heeft Amazon een baanbrekende rol gespeeld bij het creëren van de technologische infrastructuur die miljoenen bedrijven en overheidsinstellingen ondersteunt. Amazon Web Services (AWS) is een van Amazons succesvolste divisies. Het was ook een van de grootste logistieke operaties in de Verenigde Staten geworden, dat wil zeggen: het had uitgezocht hoe goederen efficiënt tegen een ongekend laag tarief konden worden opgeslagen, verzonden en vervoerd. Voor klanten is dat een van de aspecten die Amazon zo geliefd maken: het kan een product binnen enkele dagen na aankoop bezorgen. Maar zoals Khan geleidelijk aan ontdekte, was de heerschappij van Amazon, de ware aard en schaal ervan, uniek. Eenvoudig gezegd: de onderneming had zich gepositioneerd als een soort moderne nutsvoorziening, een voorziening waar niemand omheen kon. Voor veel consumenten was het er een waar ze niet buiten konden.

In telefoongesprekken met hedgefondsbeheerders hoorde Khan dat financieel deskundigen het aandeel Amazon waardeerden alsof het een niet te stuiten monopolist was die iedere sector waarin het zijn intrede deed zou domineren. Ze knepen met plezier een oogje toe bij verliesgevende en zeer matig winstgevende kwartalen, zodat het bedrijf steeds meer marktaandeel kon inpikken. Het gedrag tartte de gebruikelijke wetten van de financiële wereld. Van oudsher waardeerden investeerders bedrijven met solide winsten. Maar het aandeel Amazon bleef stijgen. Er werd anders mee omgegaan.

Khan ontdekte iets verontrustends toen ze met externe verkopers sprak. Deze verkopers waren een belangrijke reden waarom Amazon op zo'n enorme schaal opereerde. Maar Amazon verkocht ook artikelen op zijn website die het zelf maakte die concurreerden met dezelfde bedrijven die het op zijn platform had. Externe verkopers zeiden ook dat ze waren overgeleverd aan Amazon. Ze voelden zich vaak onheus behandeld door het bedrijf, dat hun marges had afgeknepen en hen opzadelde met dure diensten. Maar ze zaten in een onmogelijke situatie: ze hadden het gevoel dat ze wel op het platform moesten verkopen omdat de Amerikaanse onlinehandel voor een groot deel op die site plaatsvindt. Hun resultaten onder de streep waren afhankelijk van Amazon en daar konden ze bitter weinig tegen doen.

Khan kwam de rechtenfaculteit van Yale binnen met zes maanden aan opnames, interviews en aantekeningen over het gedrag van Amazon. In de tijd dat ze daar was, schreef ze aan haar artikel. In januari 2017 publiceerde

het juridische tijdschrift het explosieve artikel waarin de heersende opvattingen over antitrustwetgeving werden aangevallen. Ze betoogde dat Amazon te veel macht had vergaard en dat de bestaande antitrustwetten niet de instrumenten boden om die in te perken.

Er stond een oproep in: om beter toezicht te houden op Amazon en ondernemingen zoals Amazon moesten de antitrustwetten weer geïnterpreteerd worden zoals in het begin, en anders moesten dergelijke ondernemingen meer gereguleerd worden als nutsvoorzieningen. 'Bezos heeft als het ware de groei van de onderneming uitgestippeld door eerst een kaart van de antitrustwetten te tekenen en daarna routes te bedenken om daar soepeltjes omheen te kunnen. Met zijn missionaire geestdrift voor de consument is Amazon richting een monopolie opgerukt door het liedje van de hedendaagse antitrustregels te zingen,' schreef ze.

Toen het artikel eenmaal viraal ging, veranderde Khans leven in een paar jaar tijd drastisch. In 2021 was ze, amper 32 jaar, de jongste FTC-voorzitter in de geschiedenis van de organisatie. Ze stond in '40 under 40'-lijsten en kwam samen met zangeres Dua Lipa en actrice Florence Pugh in de Time100 Next van het tijdschrift *TIME*, waarin korte persoonsbeschrijvingen stonden van 'opkomende leiders die de toekomst vormgeven'. *The New York Times* schreef een enthousiast profiel over dit wonderkind dat het opnam tegen het antitrustestablishment.

Haar ideeën verspreidden zich als een lopend vuurtje en ze zou een van de vooraanstaande figuren van de hedendaagse antitrustbeweging worden. Maar het belangrijkste was dat ze iets had opgemerkt bij Amazon – en specifiek bij Amazon – wat weinigen hadden gezien. Op 26 september 2023 spande de FTC, het bureau waarvan Khan voorzitter is, een rechtszaak aan tegen Amazon wegens instandhouding van een onwettig monopolie.

Maar dit was allemaal geen toeval. Bezos, en Amazon, kwamen niet uit de lucht vallen en kregen niet per ongeluk een dominante positie. Van het begin af aan zag Bezos bepaalde dingen en had hij een roofzuchtige drang om te winnen. Hij had een onderneming en een cultuur geschapen naar zijn evenbeeld, en die geprogrammeerd voor succes tegen elke prijs. Onder de strijdkreet 'klantobsessie' – het leidende principe van het bedrijf – werd er machiavellistisch naar groei gestreefd. Het kwam erop neer dat Amazons omvang, macht en toegang tot data in vele sectoren gebruikt werden om de concurrentie, groot en klein, te verstikken.

Maar om te begrijpen hoe we op dit punt zijn aanbeland, moeten we terug in de tijd om te kijken hoe het killersinstinct van Bezos vorm kreeg en hoe er bij Amazon een gedragspatroon ontstond dat onlosmakelijk bij zijn manier van zakendoen ging horen. Dit boek onthult een kant van Amazon, en zijn leider, die niet eerder besproken is: het nietsontziende streven, met alle noodzakelijke middelen, om tactisch en strategisch de macht in handen te krijgen over niet slechts één sector, maar over alle sectoren die het klem kon zetten. Amazon spreidde zijn tentakels uit over steeds meer sectoren en werd zo een machtsblok, waarmee een hefboomeffect ontstond dat in de grote ondernemingen van nu zelden wordt bereikt, met in zijn kielzog een spoor van gesneuvelde rivalen. De fundamentele drijfveer voor Bezos en Amazon was een concurrentiedrang die zich nergens door liet tegenhouden: als het de wereld kon beheersen, en in jouw huis en in alle haarvaten van de samenleving aanwezig kon zijn, dan zou het dat doen. De enige manier om het te begrijpen is het zien, en dan snap je dat Amazon de perfecte bril is om te zien wat de Amerikaanse economie en het zakenklimaat in Amerika vanaf de jaren negentig tot nu is overkomen.

DEEL I

DE MOLOCH IN OPBOUW

1

Wat ze in de winkelstraten niet zagen aankomen

Het was 1994. De single 'The Sign' van Ace of Base prijkte boven aan de hitlijsten en de tv-serie *Home Improvement* stond op nummer één in de kijkcijferlijst. Elk weekend togen gezinnen in heel Amerika naar hun plaatselijke winkelcentrum om daar al hun boodschappen te doen: een verjaarscadeau bij KB Toys, een geschenktasje erbij bij de Hallmark-winkel en een boek voor klassikaal lezen bij Waldenbooks, een van de grootste boekhandelsketens van Amerika. Ook tieners verzamelden zich in het winkelcentrum, om andere redenen. Behalve dat ze er hun oppascentjes spendeerden aan oorbellen van Claire's en posters van Spencer Gifts, was het ook de plek waar hun sociale leven zich afspeelde. Ze hadden er zelfs hun bijnaam aan te danken, *mall rats*.

Het eerste overdekte winkelcentrum in de Verenigde Staten ging in 1956 open. Dankzij de aanleg van een snelwegennet konden Amerikanen zich verder weg van de stadscentra in de buitenwijken vestigen. De detailhandel volgde hen, waarbij projectontwikkelaars grote overdekte winkelcentra met tientallen winkels neerzetten om de snelgroeiende bevolking te bedienen.

Anthony Cafaro jr., covoorzitter van Cafaro Company, is een telg uit een familie die een pioniersrol heeft gespeeld bij de verspreiding van winkelcentra in de Verenigde Staten. Zijn grootvader ging in 1949 van start met vastgoedbedrijf Cafaro Company en bouwde winkelstrips en winkelcentra in de binnenstadsgebieden van een aantal steden in het Midden-Westen. De winkelstrips hadden een formule. Cafaro bouwde een winkel voor een kruidenier en voegde daar later ruimtes voor een drogisterij, een schoenenzaak en een stomerij aan toe, die verhuurd werden. Toen de Amerikaanse middenklasse naar de buitenwijken trok, begon Cafaro winkelcentra te bouwen.

Ook de winkelcentra hadden een formule. Zij boden één plek om alle

inkopen te doen, parkeergelegenheid en restaurants, en hadden met grote warenhuizen als Sears en JCPenney een solide basis. De warenhuizen huurden in het winkelcentrum ruimtes van een kleine 1000 vierkante meter voor prijzen onder de marktwaarde. De warenhuizen trokken zo veel klanten, die hun geld uitgaven bij het restauratieplein en de kleinere winkels in de rest van winkelcentrum, dat de projectontwikkelaars ze een hoge korting op hun huur gaven. Anthony Cafaro jr. was de derde generatie van de familie in de winkelcentrabusiness. Op zijn twaalfde ging hij 's zomers vakantiewerk doen bij het bedrijf: gele parkeervakken schilderen op de parkeerterreinen en de fonteinen midden in het winkelcentrum onderhouden. Hij heeft warme herinneringen aan de tijd dat de winkelcentra een ontmoetingsplaats voor de gemeenschap waren, waar kleine kinderen voor het eerst met de Kerstman op de foto gingen en moeders na schooltijd met hun kinderen kwamen winkelen.

De jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw waren de gloriedagen van dit deel van de retail. Cafaro weet nog dat als ze een nieuw winkelcentrum openden, retailers altijd vochten om als huurder geaccepteerd te worden. 'Het kwam erop neer dat winkeliers een bod deden om een kleine ruimte te kunnen betrekken. Het was niet moeilijk om die winkels te verhuren; de mensen stonden in de rij,' zei hij.

Indertijd was men zo wildenthousiast om winkelcentra te openen dat de projectontwikkelaars in een verbeten wedloop verwikkeld waren om als eerste hun vlag te planten. Cafaro herinnert zich dat zijn grootvader hem verhalen vertelde over projectontwikkelaars die alleen om andere ontwikkelaars voor te zijn de eerste spade al in de grond staken op hun perceel zonder eerst grote huurders te verzamelen. Een buitenwijk kon immers doorgaans maar één groot winkelcentrum overeind houden. 'Ze begonnen dan te graven om hun eigen territorium te claimen,' zei hij. Tussen 1970 en 2000 groeide het aantal winkelcentra in Amerika volgens de International Council of Shopping Centers van 276 naar 1017.[1]

De winkelcentra hadden een symbiotische relatie met de plaatsen waarin ze stonden. Met huurders die bedienden, winkeliers en verkopers in dienst namen, waren ze een grote werkgever. Ze zorgden er ook voor dat er omzetbelasting in het laatje kwam, waarmee openbare scholen, wegen en andere infrastructuurprojecten gefinancierd werden.

In 1994 floreerden niet alleen de winkelcentra, ook veel retailzaken deden