



Cory Doctorow

gówno- waczenie

Jak cyfrowi giganci zmieniają
nasz świat na gorsze



Gównowacenie.

Dlaczego wszystko zrobiło się nagle gorsze

i co z tym zrobić

Cory Doctorow

ENSHITTIFICATION by Cory Doctorow

Copyright © 2025 by Cory Doctorow

Published by arrangement with Farrar, Straus and Giroux, New York

Copyright © for this edition by Wydawnictwo Otwarte 2026

The publisher of this book does not authorize the use or reproduction of any part of this book in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. The publisher of this book expressly reserves this book from the Text and Data Mining exception in accordance with Article 4(3) of the European Union Digital Single Market Directive 2019/790.

Copyright © for the translation by Tomasz Markiewka

Opieka wydawnicza: Rafał Czech

Opieka redakcyjna: Anna Małocha, Dagmara Małysha

Przyjęcie tłumaczenia: Iwona Dziemidowicz

Konsultacja merytoryczna: dr Paweł Gora

Wnętrze – projekt graficzny serii: Wydawnictwo Otwarte

Adiustacja, korekta i łamanie: /

Promocja i marketing: Martyna Dziadek

Okladka – projekt graficzny serii: Łukasz Piskorek

Adaptacja okładki na potrzeby wydania:

Fotografia na okładce:



SZCZELINY

Zajrzyj do Szczeliny!

szczeliny.pl

facebook.com/szczeliny

instagram.com/szczeliny

Dystrybucja: SIW Znak. Zapraszamy na www.znak.com.pl

*Dla moich towarzyszy – przeszłych,
obecnych i przyszłych.
Czuję się zaszczycony.*

Nigdy nie wybaczę im tego, co zrobili komputerowi.

ED ZITRON

Wstęp

Nie wydaje się wam. Internet naprawdę robi się coraz gorszy – w zastraszającym tempie. Usługi, na których polegaliśmy i które uwielbialiśmy? Wszystkie zamieniają się w jedno wielkie gówno, i to naraz. Gorzej, świat cyfrowy coraz bardziej zlewa się ze światem fizycznym – a to oznacza, że te same mechanizmy, które rujną nasze platformy, psują też nasze domy i samochody, nasze miejsca pracy i sklepy. Coraz częściej żyjemy w komputerach, do których wkładamy swoje ciała, lub z komputerami, które ładujemy do swoich ciał. I te komputery są do dupy.

To wkurzające. To frustrujące. A jeśli te usługi są dla was naprawdę ważne – to też przerażające.

Od ponad dwudziestu pięciu lat jestem aktywistą internetowym. Pracuję z Electronic Frontier Foundation – organizacją walczącą o prawa człowieka w świecie cyfrowym, która w zasadzie wymyśliła cały ten koncept praw cyfrowych. Byłem obserwatorem przy ONZ,

pomagałem pisać traktaty dotyczące internetu. Lobbowałem u polityków i urzędników w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Europie i Wielkiej Brytanii. Brałem udział w protestach – i tych na ulicach, i tych wirtualnych.

Nigdy nie widziałem czegoś takiego jak teraz.

Od dekad próbuję zainteresować ludzi tym, co się dzieje za kulisami internetu. W 2022 roku wymyśliłem słowo, które najlepiej opisuje nagły upadek platform: „gównowacenie”. Ku mojemu rozbawieniu i satysfakcji – chwyciło. Zyskało własne życie.

Jest to słowo śmieszne i nieprzyzwoite – i jestem z niego dumny. Nie dlatego jednak American Dialect Society uznało je za słowo roku 2023, nie dlatego australijski *Macquarie Dictionary* zrobił to samo rok później. I nie dlatego miliony ludzi używają go, żeby opisać niekończącą się internetową katastrofę, która właśnie spala ich żywcem.

Zaproponowane przeze mnie określenie się przyjęło, bo zawiera teorię, która tłumaczy, dlaczego wszystko, co dla nas ważne, tak gwałtownie się sypie. Dlaczego to się dzieje oraz co można z tym zrobić.

„Gównowacenie” nie jest tylko sposobem na powiedzenie, że coś się pogarsza*. To także precyzyjny opis

* Jeśli chcecie używać słowo „gównowacenie” w taki sposób – nie mam nic przeciwko! Jedną z zalet języka jest jego plastyczność. Słowa znaczą to, co mówiący uznają za ich znaczenie. Szalejcie

mechanizmu pogarszania się usług internetowych, wyjaśnienie, jak ten proces przebiega krok po kroku i jak rozlewa się dalej, niszcząc wszystko po drodze.

Widzicie ten moment historyczny, to „wielkie gównowacenie”? Nie kryje się za nim żadna tajemnica. Nie odpowiadają za to wielkie siły historii, które nagle stwierdziły, że musimy cierpieć i pożegnać się z usługami, które kiedyś działały. Mówimy o zjawisku czysto materialnym. Jak choroba.

A skoro choroba – to ma ona objawy, mechanizmy działania i sposób rozprzestrzeniania się. Pierwsza część tej książki tłumaczy właśnie to: jak działa gównowacenie.

Nie piszę jednak tylko po to, żebyście lepiej zrozumieli, dlaczego świat cyfrowy doprowadza was do szału. Chcę też zaproponować lekarstwo. O tym jest druga część.

Era gównowacenia – gównocen – to efekt konkretnych decyzji politycznych podjętych przez konkretne osoby. Kiedy nazwiemy te decyzje i wskażemy palcem te osoby – możemy działać. Możemy te decyzje cofnąć. Możemy powiedzieć, kto je podjął. Możemy nawet zdecydować, jak pogonić tych ludzi. A przynajmniej zadbać

do woli. Macie moje błogosławieństwo. [*Enshittification* tłumaczy się różnie na język polski, ale najbardziej przyjęło się „gównowacenie” zaproponowane pierwotnie przez Jana Jęcza – przyp. tłum.].

o to, żeby nigdy więcej nie pozwolono im decydować o naszej wspólnej przyszłości.

Możemy zbudować nowy, lepszy internet. Taki, który pozwala człowiekowi dobrze funkcjonować. Możemy stworzyć cyfrowy system nerwowy, który pomoże nam się łączyć i współpracować w XXI wieku – w epoce kryzysu klimatycznego, ludobójstwa, autorytaryzmu i gospodarczego chaosu.

Możemy zbudować infrastrukturę odporną na globalizację – infrastrukturę nowego i porządnego świata.

Część pierwsza

Historia naturalna

Gównowacenie atakuje konkretny typ cyfrowego biznesu: platformy.

Słowo „platforma” robi dziś zawrotną karierę, ale co właściwie znaczy? W sensie ścisłym to firma działająca na zasadzie rynku dwustronnego – czyli łączy ze sobą klientów biznesowych i użytkowników końcowych.

W swojej najczystszej postaci platforma nie tworzy wartości sama z siebie, lecz czerpie ją od ludzi i firm, którzy z niej korzystają. Im więcej osób sprzedaje coś na platformie e-commerce, tym więcej zyskują kupujący. I odwrotnie – im więcej kupujących, tym atrakcyjniejsza platforma staje się dla sprzedających.

Weźmy eBaya czy Amazon – oba łączą sprzedawców z klientami. Uber i Thumbtack łączą pracowników z odbiorcami usług. Google łączy wydawców i reklamodawców z ludźmi szukającymi informacji. Facebook działa podobnie – tylko zamiast wyszukiwania chodzi o kontakty towarzyskie.

Platformy stały się naturalną formą działalności w internecie. To dość ironiczne, bo innym słowem określającym „platformę” jest po prostu... „pośrednik”.

Jeśli pamiętacie pierwsze entuzjastyczne zapowiedzi ery cyfrowej, to pewnie kojarzycie, że jednym z głównych haseł było „odpośredniczenie”, czyli likwidowanie pośredników.

Nie chodzi o to, że pośrednicy są z definicji źli. Weźmy książki (takie jak ta!). Pracowałem w drukarniach, księgarniach, wydawnictwach, zajmowałem się opracowywaniem tekstów przed ich wydrukiem. A teraz sam piszę książki. Chociaż znam się na wielu rzeczach potrzebnych do ich wydania, to i tak dobrowolnie, z radością, współpracuję z wydawcami takimi jak Farrar, Straus and Giroux, bo robią to lepiej ode mnie, oferują uczciwe warunki, a do tego pozwalają mi skupić się na tym, co lubię najbardziej – na pisaniu.

Pośrednicy częściowo rozwiązują odwieczny problem: jak połączyć tych, którzy czegoś potrzebują, z tymi, którzy to oferują. Sami stają się jednak problemem, gdy zyskują taką władzę, że zaczynają całkowicie kontrolować relację między obiema stronami*.

* Więcej na ten temat możecie znaleźć w wydanej przez Beacon Press książce *Chokepoint Capitalism. How Big Tech and Big Content Captured Creative Labor Markets and How We'll Win Them Back*, którą napisałem wspólnie z Rebeccą Giblin w 2022 roku.

Właśnie dlatego u początków internetu tak popularne były hasła o pozbyciu się pośredników. Stali się zbyt potężni. Mieliliśmy dość tego, że wielkie sieci handlowe decydują, co możemy kupić, że kilka wydawnictw i wytwórni dyktuje, co czytać i oglądać, a sześć największych wytwórni płytowych – czego słuchać. Zналиśmy historie o tym, jak ci pośrednicy traktują swoich dostawców – małe firmy, artystów, producentów – i chcieliśmy kupować bezpośrednio od ludzi tworzących rzeczy, które kochamy, albo przynajmniej takie, których naprawdę potrzebujemy.

Przez chwilę wyglądało na to, że odpośredniczenie się sprawdziło. W sieci zaczęły wyrastać małe firmy oferujące własne towary i usługi. Część z nich powstała z myślą o szybkim wzroście i globalnej ekspansji, ale inne – jak na przykład Craigslist – zaczęły jako amatorskie projekty, które przypadkiem stały się potężnymi narzędziami. Użytkownicy sami wypełniali internetową przestrzeń – jedni czymś, co chcieli zaoferować, drudzy tym, czego szukali.

Trend odchodzenia od pośredników szybko się jednak skończył.

Fale przejęć i fuzji doprowadziły do tego, że internet skurczył się do „pięciu gigantycznych stron, z których każda jest pełna zrzutów ekranu z pozostałych czterech”*. Pośrednicy spoza branży technologicznej też zaczęli się konsolidować – w wielu kluczowych

* Jak trafnie ujął to nowozelandzki programista Tom Eastman.

sektorach globalnej gospodarki zostało już tylko cztery, góra pięć firm. Najbardziej skonsolidowane są właśnie branże pośredniczące: transport i finanse. Ale też rozrywka. Pamiętacie to marzenie z początku XXI wieku, że rozwalimy monopol kilkunastu wielkich wydawnictw? Dziś mamy pięć dużych wydawnictw, cztery studia filmowe, trzy wielkie wytwórnie muzyczne, dwie firmy rządzące rynkiem aplikacji i jedną, która rządzi rynkiem e-booków i audiobooków.

Minęło ćwierć wieku, napędzanego technologią i internetem – a pośrednicy mają dziś większą władzę niż kiedykolwiek wcześniej. Internet miał to wszystko zmienić: usunąć pośredników, ułatwić bezpośrednie relacje między ludźmi i sprawić, że pośrednicy będą pomagać sprzedawcom i klientom, a nie ich wykorzystywać.

Ale nic takiego się nie stało.

Co gorsza, to już epoka nie tylko przerośniętych toksycznych platform, ale przerośniętych toksycznych platform chorych i rozpadających się.

To głównocen.

Kiedy lekarze spotykają się z nowym, nieznanym patogenem, na początek opracowują historię naturalną choroby – czyli dokumentację, jak choroba się rozwija: jakie objawy pojawiają się po kolei, co z czego wynika.

Tak wygląda historia naturalna głównowacenia:

1. Na początku platformy są dobre dla użytkowników.

Gównowacenie

2. Potem zaczynają ich wykorzystywać, żeby przypodobać się firmom i reklamodawcom.
3. Później zaczynają doić także te firmy, żeby całą wartość zgarnąć dla siebie.
4. A na końcu zostaje z tego tylko kupa gówna.

Ten schemat jest powszechny. Gdy raz go poznasz, zaczniesz go widzieć wszędzie.

W kolejnych rozdziałach przytoczę kilka przykładów dawnych ulubieńców internetu, którzy przeszli przez wszystkie fazy gównowacenia. To nie będzie pełna lista – raczej próbka tego, jak to działa. Mogłbym spokojnie napisać kilka książek tylko o upadku takich firm jak Uber, Valve czy Fitbit, ale ile razy można opisywać to samo?

Studium przypadku: Facebook

Etap pierwszy: dobry dla użytkowników

Facebook to idealny punkt wyjścia. Mark Zuckerberg założył go w pokoju w akademiku, żeby razem ze zboczonymi kumplami oceniać, czy ich koleżanki z Harvardu są warte przelecenia (bez zgody ocenianych)*.

To użytkownicy platformy wymyślili, jak zrobić z tego żalostnego pomysłu coś wartościowego. Wypełnili platformę sobą i swoimi relacjami. Całość była nie-samowicie wciągająca – wiele osób zaczęło mówić, że czują się uzależnione od platformy.

Zuck postanowił jednak przywrócić Facebooka do jego pierwotnej formy: narzędzia, które traktuje ludzi jak środek do celu, nie jak cel sam w sobie – jak coś, czym menedżerowie platformy mogą się bawić, a potem to wykorzystać.

* Prawdziwa historia.

Na początku Facebook był dostępny tylko dla studentów amerykańskich uczelni. Pokochali go – a inwestorzy zwęszyli okazję. Skoro tylu użytkowników wali drzwiami i oknami, można im będzie sprzedać dosłownie wszystko. Ba, można nawet sprzedawać samych użytkowników sobie nawzajem. Pieniądże zaczęły płynąć szerokim strumieniem. W 2006 roku Facebook postanowił wykorzystać część tej gotówki i otworzyć się na wszystkich. Zrezygnowano z wymogu rejestracji przez adresy e-mail w domenie .edu, które mieli tylko studenci, wykładowcy i pracownicy amerykańskich uniwersytetów.

Facebook przedstawił nowym użytkownikom prostą i całkiem kuszącą ofertę:

Jasne, wiemy, że większość z was już korzysta z serwisu społecznościowego o nazwie MySpace. Ale czy przeszło wam przez myśl, że MySpace należy do złowrogiego, nienazartego starego miliardera z Australii – Ruperta Murdocha – i że ten koleś szpieguje was bez przerwy, dzień w dzień?

Chodźcie na Facebooka, gdzie nigdy nie będziemy was szpiegować*.

* Naprawdę. Więcej informacji znajdziecie w klasycznym artykule Diny Srinivasan *The Antitrust Case Against Facebook. A Monopolist's Journey Towards Pervasive Surveillance in Spite of Consumers' Preference for Privacy*, „Berkeley Business Law Journal” 2019, t. 16, nr 1.

Wystarczy, że założycie konto i „zbudujecie swoją sieć społeczną”, wskazując, z kim chcecie się połączyć. A my stworzymy dla was automatyczny, spersonalizowany feed – złożony tylko z tego, co publikują osoby, które obserwujecie*.

Całkiem niezły układ. Nie wymyśliliście sobie tego – Facebook kiedyś naprawdę był fajny, przydatny i coś znaczył.

To był pierwszy etap: Facebook miał nadwyżkę (czyli pieniądze od inwestorów) i wydawał ją na użytkowników, dopracowując feed, który pokazywał ludziom to, co naprawdę chcieli widzieć, a nie to, za co płaciły firmy.

Chcąc jeszcze bardziej przyciągnąć ludzi uciekających z MySpace, Facebook dał im możliwość, żeby zjeść ciastko i mieć ciastko – dzięki botowi. Po założeniu konta można było podać mu login i hasło do MySpace, a on kilka razy dziennie logował się tam za was, zgrywał wiadomości od waszych znajomych i wrzucał je do waszej skrzynki na Facebooku. Odpowiadaliście na nie, a bot odsyłał wiadomości z powrotem w waszym imieniu na MySpace. Dzięki temu nie musieliście wybierać między lepszym doświadczeniem a utratą kontaktu ze starymi znajomymi**.

* Tamże. To sarkastyczna parafraza, a nie bezpośredni cytat.

** Spróbujcie dziś zrobić to samo Facebookowi, a zrówna was z ziemią. Zob. uwagi o „przestępstwie obrazy modelu biznesowego” na stronie 204.

Użytkownicy zaczęli tłumnie napływać do Facebooka – i sami się przy okazji zaryglowali w środku. Istnieje dużo sposobów, dzięki którym cyfrowe firmy potrafią uwiązać do siebie użytkowników, ale w przypadku mediów społecznościowych nawet nie muszą się specjalnie starać.

Większość firm internetowych korzysta z silnych efektów sieciowych. To termin ekonomiczny określający produkt lub usługę, które zyskują na wartości w miarę przyciągania coraz większej liczby użytkowników. Dołączacie do Facebooka, ponieważ osoby, które już tam są, sprawiły, że stał się on dla was wartościowy, a kiedy się tam pojawiliście, Facebook stał się jeszcze bardziej wartościowy dla osób, które chciały z wami przebywać.

Facebook korzysta nie tylko z silnych efektów sieciowych – opiera się również na wysokich kosztach przejścia.

„Koszty przejścia” to kolejny przydatny termin z ekonomicznego żargonu. Chodzi o wszystko, z czego musicz zrezygnować, przerzucając się z jednego produktu lub usługi na inne.

W przypadku Facebooka koszty przejścia obejmują towarzystwo wszystkich, z którymi się tam spotykacie, ponieważ oni nadal będą na Facebooku, a wy nie.

Teoretycznie możecie unikać tych kosztów przejścia. Jeśli uda się wam przekonać wszystkie osoby, które lubicie na Facebooku, aby zrezygnowały z niego w tym

samym czasie co wy i przeniosły się do nowej sieci społecznościowej, gdzie będziecie mogli odbudować swoje kontakty.

Właśnie tu pojawia się problem działania zbiorowego. To już trzecie i ostatnie pojęcie z ekonomicznego żargonu: problem działania zbiorowego to niesamowicie trudna sztuka przekonania innych ludzi, żeby zrobili to, czego od nich chcemy – i to dokładnie wtedy, kiedy tego chcemy.

Ciągle doświadczacie tego problemu w mniejszej skali. Kojarzycie grupową rozmowę na czacie z szóstką znajomych? Pamiętacie, jak trudno było ustalić, do jakiego baru pójść lub jaki film czy planszówkę wybrać? Nawet jeśli wszyscy się zgadzacie, że chcecie coś razem zrobić, to i tak ciężko się dogadać w sprawie szczegółów: co i kiedy. To właśnie klasyczny problem działania zbiorowego.

A im więcej osób dodajecie do grupy, tym większy staje się wasz problem. Gdy macie już społeczność na Facebooku, powiedzmy: dwustu znajomych, to żeby odejść, musicie przekonać ich wszystkich, żeby odeszli z wami – i poszli dokładnie tam, gdzie wy idziecie.

Tyle że każdy z nich ma własne grupy, których nie chce ot tak zostawić. Może są w grupie wsparcia dla osób z rzadką chorobą. Może używają Facebooka do organizowania wspólnych dojazdów z innymi rodzicami na mecze ligi dziecięcej. Może w ten sposób utrzymują

kontakt z bliskimi, których zostawili, kiedy wyemigrowali. A może to właśnie tam są ich klienci.

Żeby skłonić znajomych, by przeszli z wami na inną platformę, nie wystarczy ich namówić, że pora już odejść, a wy znaleźliście dobre miejsce, dokąd możecie się przenieść. Należy ich jeszcze przekonać, żeby namówili kolejne osoby, by też odeszły, albo żeby byli gotowi ponieść koszty porzucenia własnych grup i kontaktów.

Użytkownicy Facebooka niechęć zaczęli brać siebie nawzajem jako zakładników – i sam Facebook coraz lepiej zdawał sobie z tego sprawę. Kiedy wyczuł, że krytyczna masa użytkowników została już uwięziona na platformie, nadszedł czas na etap drugi.

Etap drugi: dobry dla klientów biznesowych

Facebook zrozumiał, że może zarabiać na dwóch grupach klientów biznesowych: reklamodawcach i wydawcach treści. Problem był tylko jeden: żeby uczynić serwis wartościowym dla tych grup, trzeba odebrać część wartości zwykłym użytkownikom.

Facebook przekierował korzyści z nadwyżek od użytkowników końcowych do reklamodawców i wydawców. Najpierw zwrócił się do tych pierwszych z taką ofertą: „Hej, pamiętacie, jak mówiliśmy tym frajerom, że nigdy nie będziemy ich szpiegować? Kłamaliśmy. Szpiegujemy ich od odbytu po przelyk. Jeśli zapłacicie nam rozsądne pieniądze, wykorzystamy dane z inwigilacji, żeby robić dla was niesamowicie precyzyjnie targetowane reklamy.

Co więcej – jesteśmy takimi porządnymi, uczynnymi gośćmi, że zapelniliśmy cały budynek programistami, którzy dzień i noc walczą z oszustwami reklamowymi. Jeśli dacie nam dolara za pokazanie reklamy konkretnej grupie ludzi, możecie mieć pewność, że trafi ona dokładnie tam, gdzie trzeba”*.

Następnie Facebook zwrócił się do wydawców z inną propozycją: „Hej, pamiętacie, jak mówiliśmy tym frajerom, że będziemy im pokazywać tylko to, o co prosili? No, to była kompletna bzdura. Jeśli będziecie wrzucać na swoje facebookowe konta fragmenty treści ze swoich stron – z linkiem prowadzącym z powrotem do waszego serwisu – to my podetkniemy te treści ludziom pod nos bez pytania ich o zgodę. Dostaniecie darmowy strumień klików, który możecie sobie monetyzować, jak wam się podoba”**.

Reklamodawcy i wydawcy rzucili się na Facebooka – i też się od niego uzależnili. Bo byli zależni od użytkowników, a ci nie chcieli odejść, bo byli uzależnieni od siebie nawzajem, jak zakładnicy trzymający się razem za gardło. A skoro tak, to wydawcy i reklamodawcy też stali się zakładnikami.

I wtedy nadszedł etap trzeciego głównowacenia: przykręcanie śruby klientom biznesowym.

* To znowu nie jest cytat, tylko hiperboliczna retoryczna interpretacja korporacyjnego przekazu.

** To też nie cytat!

Etap trzeci: wielka kupa gówna

Dla reklamodawców oznaczało to rosnące ceny i spadającą jakość reklam, a do tego eksplozję oszustw reklamowych. Facebook stopniowo podnosił ceny za dotarcie z reklamą do użytkowników, a jednocześnie coraz mniej przykładał się do tego, by reklama faktycznie trafiała do grup, które wybrał reklamodawca*.

W tym czasie oszustwa reklamowe wymknęły się spod kontroli. Reklamodawcy wydawali miliardy na reklamy, których nikt nigdy nie zobaczył. W 2018 roku Procter & Gamble skasowało swój roczny budżet na „reklamy programatyczne”** – 200 milionów dolarów – i nie zauważyło żadnego spadku sprzedaży***.

Wygląda na to, że te wszystkie reklamy były albo pokazywane osobom przypadkowym, a nie tym, do których P&G próbowało dotrzeć, albo nie były pokazywane nikomu.

Dla wydawców sprawy również nie toczyły się dobrze. Facebookowy algorytm rekomendacji zaczął stopniowo wymagać zamieszczania coraz dłuższych fragmentów treści, żeby dany post w ogóle miał szansę trafić na cudze feedy. Algorytm zaniżał też widoczność krótszych fragmentów nawet w feedach subskrybentów,

* Dina Srinivasan, *The Antitrust Case Against Facebook...*, dz. cyt.

** Eufemizm używany w branży technologicznej na określenie reklam polegających na śledzeniu użytkowników.

*** Lauren Johnson, *When Procter & Gamble Cut \$200 Million in Digital Ad Spend, It Increased Its Reach 10%*, „Adweek”, 1 marca 2018.

co oznaczało, że aby do nich dotrzeć, wydawcy musieli wrzucać na Facebooka długie urywki artykułów. Im dłuższy post, tym bardziej zastępował cały artykuł.

W końcu wydawcy zostali zmuszeni do publikowania całych tekstów bezpośrednio na platformie. A potem, żeby dopełnić upokorzenia, Facebook zaczął zwalczać posty zawierające linki prowadzące poza platformę, tłumacząc to „potencjalnym zagrożeniem”. Co gorsza – nawet posty bez linków, wrzucane w całości na Facebooka, były często ukrywane, nawet przed osobami, które kliknęły „obserwuj”. Żeby ludzie mogli je zobaczyć, trzeba było płacić za „promowanie” treści – i to także wtedy, gdy ktoś wyraźnie chciał je widzieć.

Na tym etapie wydawcy zostali sprowadzeni do roli bezimiennych dostawców treści, a ich głównym źródłem przychodów stał się facebookowy rynek reklam – całkowicie ustawiony i kontrolowany przez platformę.

Dla użytkowników sprawy toczyły się jeszcze gorzej. Facebook drastycznie ograniczył ilość treści pochodzących od osób, które sami wybraliśmy i z którymi chcieliśmy mieć kontakt – zostawiając tylko resztki w naszych feedach. Pustkę po tej zawartości zapelnili posty, za które ktoś zapłacił, żebyśmy je zobaczyli – reklamy i promowane treści.

To właśnie etap trzeci gównowacenia: Facebook wysłał z systemu całą możliwą nadwyżkę wartości, pozostawiając reszcie ochłapy – tyle, ile według wyliczeń firmy wystarcza, by użytkownicy nadal trzymali się siebie

nawzajem, a wydawcy i reklamodawcy wciąż trzymali się tych użytkowników. Każdy grosz nadwyżki został odzyskany i przekazany akcjonariuszom oraz kierownictwu Facebooka.

Mamy do czynienia z kruchą równowagą. Między użytkownikiem, który mówi: „Cholera, jak ja nienawidzę tego miejsca, ale i tak ciągle tu wracam”, a tym, który mówi: „Cholera, jak ja nienawidzę tego miejsca – i nigdy więcej tu nie wrócę”, granica jest cienka.

Wystarczy jeden sygnalista, jedna afera dotycząca prywatności w stylu Cambridge Analytica, jedna strzelanina transmitowana na żywo – i ludzie rzucają się do wyjścia.

Za każdym razem, gdy to się dzieje, Facebook przekonuje się, że efekt sieciowy to miecz obosieczny. Użytkownicy, którzy nie mogą odejść, bo nie chcą tracić kontaktu z bliskimi, nie mają już po co zostawać, kiedy ci bliscy odejdą. A kiedy exodus się zaczyna – zazwyczaj nabiera tempa.

Inwestorzy doskonale to rozumieją. Każde zachwianie wzrostu Facebooka – nie mówiąc już o spadku liczby użytkowników – wywołuje panikę na giełdzie. Kiedy w pierwszym kwartale 2022 roku Facebook zanotował gorszy od przewidywań wzrost liczby użytkowników w USA, giełda zareagowała masową wyprzedażą akcji – 250 miliardów dolarów wartości firmy wyparowało w ciągu dwudziestu czterech godzin. Był to wtedy największy spadek wartości rynkowej w historii ludzkości*.

* Czego chcieć więcej.

Liderzy technologiczni wpadają w panikę, kiedy przyszłość ich firmy staje się niepewna. Mają na to branżowe określenie: „pivoting” – czyli gwałtowny zwrot.

Zwrot Facebooka był szczególnie kuriozalny.

Mark Zuckerberg ogłosił światu: „Wiem, że przez ostatnią dekadę wmawiałem wam, że przyszłość będzie polegała na kłótniach z rasistowskim wujkiem przez prymitywny interfejs tekstowy mojego autorstwa. Ale ołśniło mnie. Przyszłość polega tak naprawdę na tym, że zamienię was – i wszystkich, których kochacie – w bez-nogie, bezpłciowe postaci 3D z nisko budżetowej gry komputerowej i umieszczę w wirtualnym świecie o nazwie Metaverse, który ściągnęliśmy z dystopijnej cyberpunkowej powieści satyrycznej sprzed dwudziestu pięciu lat”.

Oto końcowe stadium gównowacenia – moment, w którym platforma staje się kupą gówna. Facebook nie jest pierwszą, która doszła do tego etapu, ale zdołał zadziwiająco długo wlec się dalej, mimo że dawno temu należało go pogrzebać.

Tym właśnie gównowacenie różni się od zwykłego „firma technologiczna staje się coraz bardziej tandetna i upada”. Wszystkie nasze firmy technologiczne stają się coraz bardziej tandetne – naraz – i żadna nie umiera. Tkwimy w ich gnijących resztkach, bez drogi ucieczki.

Dlaczego tak jest – o tym będzie część trzecia. W części czwartej powiem, co z tym zrobić.

Studium przypadku: Amazon

W oryginalnym biznesplanie Jeffa Bezosa Amazon nazywał się Relentless (Bezwzględny). Krytycy twierdzili, że to nawiązanie do instynktów konkurencyjnych Bezosa, ale on sam zawsze podkreślał, że chodziło o bezwzględne oddanie klientowi i jego potrzebom.

Jak to się stało, że Amazon – firma logistyczna, po prostu szybko i sprawnie dostarczająca paczki – zamienił się w cyfrowego giganta, którego istotą jest dziś ekosystem subskrypcji Prime (coraz mniej związany z darmową dostawą, a coraz bardziej ze wszystkim innym)?

Etap pierwszy: dobry dla użytkowników

Podobnie jak Facebook Amazon zaczął z dużą nadwyżką, którą mógł inwestować w użytkowników – i dokładnie to zrobił. Najpierw zebrał fortunę od pierwszych inwestorów, a po wejściu na giełdę ją pomnożył.

Wykorzystał tę kasę, by subsydiować ceny wielu produktów, sprzedając je poniżej kosztów. Do tego dołożył tanie dostawy i bardzo hojny system zwrotów: bez pytań, z darmową przesyłką.

Podobnie jak w przypadku Facebooka ta oferta przyciągnęła miliony ludzi na platformę.

Z jedną różnicą – w przeciwieństwie do użytkowników Facebooka klienci Amazona nie wpakowali się automatycznie w problem działania zbiorowego. Waszemu sąsiadowi nie robi różnicy, czy kupujecie na Amazonie, czy nie. Kiedy nabywacie tam e-booki czy audiobooki, nie sprawiacie, że te same książki stają się cenniejsze dla innych. Wasze członkostwo Prime nie sprawia, że innym jest trudniej z niego zrezygnować.

Niemniej subskrypcja Prime jest nastawiona na to, by was przywiązać do platformy. Jeśli zapłacicie z góry za roczną wysyłkę, to macie sporą motywację, żeby później robić zakupy właśnie tam. Większość subskrybentów Prime zaczyna swoje zakupy internetowe od strony Amazona – a kiedy znajdą to, czego szukają, nie porównują już cen nigdzie indziej.

Można powiedzieć, że Prime to miękka forma uwięzienia – Amazon przywiązuje was jedwabną wstążką. Ale ma w zanadru żelazne łańcuchy. Wszystkie audiobooki i filmy, a także większość e-booków i e-czasopism kupionych na Amazonie jest na stałe przypięta do tej platformy.

Gównowacenie

Dzieje się tak dlatego, że te produkty są sprzedawane z DRM-em (*digital rights management*, zarządzanie prawami cyfrowymi) – czyli cyfrowym zabezpieczeniem, które wymusza korzystanie z aplikacji Amazona, by móc je czytać lub oglądać. Jeśli opuścicie ekosystem Amazona i usuniecie jego aplikacje, stracie wszystko, co kiedykolwiek tam kupiliście. Dla niektórych czytelników, słuchaczy czy kinomanów to bardzo wysoka cena za zmianę platformy*.

Amazon ma jeszcze jedną sztuczkę w zanadru: po latach sprzedawania produktów poniżej kosztów zdołał dokończyć dzieła, które zaczął Walmart – czyli wyeliminować całe polecie małych, niezależnych sklepów stacjonarnych. A jego drapieżne ceny online dokonały podobnej czystki w dużej części rynku e-commerce**.

To znaczy, że zakupy poza Amazonem stały się po prostu dużo bardziej uciążliwe.

Wszystkie te zagrywki – Prime, DRM i drapieżne ceny – sprawiają, że bardzo trudno jest nie robić zakupów na Amazonie. Po uwiązaniu użytkowników platforma musiała uwiązać także swoich klientów biznesowych, by móc wdrożyć kolejne etapy gównowania.

* Szerzej na ten temat w rozdziale *Koniec samopomocy*, s. 187.

** Szerzej na ten temat w rozdziale *Koniec konkurencji*, s. 101.

Etap drugi: dobry dla klientów biznesowych

Amazon był początkowo bardzo dobry dla klientów biznesowych. Płacił im pełną cenę towarów, a potem sprzedawał je poniżej kosztów. Dopłacał też do zwrotów i obsługi klienta. Miał przejrzystą wyszukiwarkę, która pokazywała na samej górze najlepsze dopasowania do zapytań klientów – co zapewniało uczciwym sprzedawcom jasną drogę do sukcesu: wystarczyło oferować dobre rzeczy w rozsądnych cenach.

Kiedy ci sprzedawcy uzależnili się już od Amazona, firma zaczęła im przykręcać śrubę – dokładnie tak, jak Facebook zrobił to wcześniej z wydawcami i reklamodawcami.

Amazon zresztą sam się chwali tą strategią, nazywając ją „kołem zamachowym”. Przyciąga użytkowników niskimi cenami i dużym wyborem. To zwabia sprzedawców, którzy chcą dotrzeć do tych użytkowników. Zależność sprzedawców od klientów pozwala Amazonowi wymuszać na nich coraz większe rabaty, co jeszcze bardziej przyciąga klientów, a to jeszcze bardziej uzależnia sprzedawców, co pozwala żądać jeszcze większych rabatów – i tak koło się kręci, coraz szybciej.

Zróbmy krok w tył, zanim to koło nas wciągnie. Cały pomysł koła zamachowego jest skutkiem konkretnej radykalnej teorii prawnej, która opanowała świat w latach siedemdziesiątych XX wieku. Od końca XIX wieku aż po prezydenturę Cartera siłę korporacji ograniczało prawo antymonopolowe, uznające samą ich wielkość

za zagrożenie. Bo kiedy firma staje się „zbyt duża, by upaść”, to jednocześnie staje się „zbyt duża, by ponieść konsekwencje prawne”, a w konsekwencji „zbyt duża, by w ogóle się czymkolwiek przejmować”. Prawo antymonopolowe miało walczyć z tą obojętnością i zmusić firmy, żeby jednak się przejmowały.

Konkurencyjna – i szczerze mówiąc: fatalna – teoria mówi, że państwo powinno interweniować tylko wtedy, gdy ma pewność, że monopolista wykorzystuje swoją skalę do podnoszenia cen lub obniżania jakości. To tak zwana teoria standardu dobrobytu konsumenta, która opiera się na założeniu, że jeśli gdzieś pojawia się monopol, to prawdopodobnie dlatego, że firma oferuje świetne produkty w świetnych cenach. Skoro wszyscy kupują w tym samym sklepie, to znaczy, że to musi być najlepszy sklep ze wszystkich – z najlepszym towarem. W myśl tej teorii byłoby wręcz absurdem, gdyby rząd karał firmę za to, że jest tak dobra, iż wszyscy ją kochają.

Jimmy Carter kierował się tą teorią, gdy zaczął wyciągać pojedyncze klocki z wieży antymonopolowej. Potem przyszedł Ronald Reagan i wyrwał ich całe garście (większość kierunków polityki kojarzonych z prawniczym Reaganem zaczęła się za Cartera, który chciał przypodobać się konserwatywnym wyborcom – nie wyszło). Od tamtej pory każdy kolejny prezydent – republikanin czy demokrat – szedł śladem Reagana. Każdy poza Joe Bidenem.

Amazonowe koło zamachowe zostało skrojone idealnie pod standard dobrobytu konsumenta. Firma Bezos może udawać, że jest wroga sprzedawcom w imię dobra klientów. Logika koła zamachowego sprowadza się do obniżania cen, a niskie ceny są Świętym Graalem teorii standardu dobrobytu konsumenta.

Etap trzeci: wielka kupa gówna

Amazon ma do dyspozycji całe mnóstwo sposobów na przechwytywanie wartości od swoich klientów biznesowych – wiele z nich polega także na odbieraniu wartości użytkownikom końcowym, niezależnie od tego, jak ładnie firma opowiada o swoim kole zamachowym.

Platforma wykorzystuje wiedzę o wynikach poszczególnych sprzedawców, a także możliwość podejrzenia adresów zwrotnych z fabryk, z których ci sprzedawcy wysyłają towar, żeby wyłować ich najlepiej sprzedające się produkty i skopiować je – spychając oryginalnych sprzedawców gdzieś na milionową stronę wyników wyszukiwania.

Firma przygniata też swoich partnerów górą opłat, które przedstawia jako opcjonalne, choć w praktyce są obowiązkowe. Weźmy na przykład usługę Prime: sprzedawca musi oddać ogromną część zysku z każdej sprzedaży, żeby jego produkty były dostępne w ramach Prime. Ci, którzy z Prime nie korzystają, trafiają w wynikach wyszukiwania tak nisko, że równie dobrze mogliby w ogóle nie istnieć.

Gównowacenie

To samo dotyczy usługi Fulfillment by Amazon – czyli „obsługi klienta”, w której sprzedawca wysyła swoje towary do magazynów Amazona, a ten pakuje je i dostarcza razem z własnymi towarami. Ta „usługa” jest znacznie droższa niż inne, często lepsze opcje logistyczne dostępne na rynku. Ale jeśli sprzedawca korzysta z konkurencyjnej firmy kurierskiej, spada jeszcze niżej w wynikach wyszukiwania.

Ogólnie Amazon zarabia tak ogromne pieniądze na pobieraniu opłat od sprzedawców, że w pełni pokrywa to koszty jego własnego systemu wysyłkowego. Innymi słowy: tak bardzo doi swoich partnerów, że nie ponosi żadnych kosztów dostawy własnych towarów – które bezpośrednio konkurują z produktami tych partnerów*.

W ten sposób wyzysk sprzedawców przekłada się na wyższe ceny dla klientów. Skoro sprzedawcy są zmuszeni płacić Amazonowi bająnskie sumy, to gdzieś te koszty muszą sobie odbić. Teoretycznie mogliby przełknąć część opłat – jeśli Amazon chce 10 procent zysku z produktu, który ma 20 procent marży, sprzedawca

* „W tej chwili opłaty, jakie Amazon pobiera od sprzedawców zewnętrznych, sięgają już prawie 50 procent jego przychodów. To właśnie z tych pieniędzy – szacowanych w ubiegłym roku na 123 miliardy dolarów – finansowana jest »darmowa« dostawa, a także serwis wideo, muzyka, Twitch i cała reszta tego, co wchodzi w pakiet Prime” (Matt Stoller, *The FTC Sues to Break Up Amazon over an Economy-Wide „Hidden Tax”*, BIG (Substack), 27 września 2023).

mógłby zrezygnować z połowy zysku i pogodzić się z 10 procentami.

Amazon nie chce jednak tylko 10 procent. Po zliczeniu wszystkich ukrytych opłat okazuje się, że firma Bezosa zabiera sprzedawcom od 45 do 51 centów z każdego dolara, który ci zarabiają na platformie. Nikt nie ma takiej marży, żeby móc po prostu wchłonąć te dodatkowe koszty.

Sprzedawcy muszą więc podnosić ceny. I robią to – mocno. Możecie zapytać: „Ale zaraz – przecież ceny na Amazonie nie są wyższe niż gdzie indziej?”. Jasne, że nie są. Właśnie o to chodzi: Amazon wymusza na sprzedawcach, żeby jeśli podnoszą ceny u niego, podnieśli je też wszędzie indziej, nawet na swoich własnych stronach internetowych. To tak zwana klauzula największego uprzywilejowania, która jest jednym z kluczowych elementów pozwu antymonopolowego, jaki złożyła przeciwko Amazonowi Federalna Komisja Handlu.

Zastanówcie się chwilę nad tym, co to oznacza. Jeśli Amazon zabiera sprzedawcom 45–51 centów z każdego dolara, a oni muszą podnieść ceny wszędzie, to znaczy, że płacie „podatek od Amazona” niezależnie od tego, gdzie kupujecie. Amazon podniósł ceny w Targecie, w Walmarcie, w sklepie za rogiem, na stronie producenta.

Pierwszy wynik wyszukiwania na Amazonie jest średnio o 29 procent droższy niż najlepszy możliwy wybór. Klikając w którykolwiek z czterech pierwszych linków, zapłacicie średnio o 25 procent więcej niż za

najlepszy produkt. A ten najlepszy produkt? Zazwyczaj znajduje się na siedemnastej pozycji w wynikach wyszukiwania. I tu dochodzimy do „wyszukiwarki” Amazona. Cudysłów nie jest przypadkowy – to czysty sarkazm. Bo „wyszukiwarka” Amazona nie służy do wyszukiwania. Amazon zarabia 38 miliardów dolarów rocznie, pobierając opłaty od sprzedawców za pozycję w wynikach wyszukiwania. Szukacie produktu na Amazonie? Na górze nie wyświetlają się wam najlepsze wyniki – tylko te, za które sprzedawcy zapłacili najwyższy haracz, żeby tam się znaleźć.

Badacze Rory Van Loo i Nikita Aggarwal nazwali to „paradoksem cenowym Amazona”^{*}. Amazon może z uporem twierdzić, że ma najniższe ceny na rynku, ale nikt tych cen nie potrafi znaleźć. Zamiast tego wszyscy płacimy Amazonowi podatek za każdym razem, gdy robimy tam zakupy. Sprzedawcy, od których kupujemy, też go płacą.

To oznacza, że przeciętnie rzecz biorąc, produkty wyświetlane na górze wyników wyszukiwarki Amazona są po prostu złe. Słabej jakości, drogie, tandetne. Nawet jeśli szukacie czegoś konkretnego – na przykład baterii AA znanej marki – to produkt na samej górze strony będzie zwykle droższy od tego, który znajdziecie kilka pozycji niżej. Ale te tańsze i lepsze oferty nie

^{*} Rory Van Loo, Nikita Aggarwal, *Amazon's Pricing Paradox*, „Harvard Journal of Law & Technology” 2023, t. 37, nr 1.

mają efektownych banerów „Nasz wybór” czy „Najlepszy wybór”. Uśmiechnięte logo Amazona wygląda znacznie mniej przyjaźnie, gdy pojawia się obok produktu, który kosztuje o 29 procent więcej niż najlepsza dostępna opcja – a wszystko to dzięki systemowi płatnego pozycjonowania, który jest warty 38 miliardów dolarów rocznie.

Nie liczcie przy tym, że da się znaleźć tańsze produkty, sortując po prostu wyniki według ceny. Sprzedawcy, którzy mają najlepsze wyniki w amazonowej wyszukiwarce, stosują sztuczki związane z liczbą egzemplarzy, żeby sprawiać wrażenie „najtańszych” – nawet jeśli ich cena jednostkowa jest wyższa. Na przykład: czteropak baterii AA za 3,99 dolara (czyli po dolarze za sztukę) jest w rzeczywistości droższy niż szesnastopak za 10 dolarów (czyli po 63 centy), ale ta lepsza oferta wyląduje dopiero na trzeciej lub czwartej stronie wyników, jeśli próbuje się sortować wyniki wyszukiwania ze względu na cenę.

A to dopiero początek. Amazon wyciska wartość od kupujących i sprzedających na dziesiątki innych sposobów. Prawie nie inwestuje w zwalczanie oszustw, więc najwyżej oceniane produkty to często szmelc – tylko że okraszony (kupionymi) entuzjastycznymi recenzjami. Sprzedawcy, którzy oferują coś naprawdę porządnego, stają przed dwoma złymi wyborami: albo znikają na końcu listy wyników, albo sami zaczynają oszukiwać. Jeśli się zdecydują na to drugie, muszą podnieść ceny, żeby móc zapłacić firmom specjalizującym się w fałszywych

recenzjach. A jeśli zostaną złapani, wylatują z Amazona – i muszą budować wszystko od nowa, pod inną nazwą.

Z punktu widzenia platformy wszystko działa tak, jak powinno. To właśnie jej koło zamachowe w praktyce. Amazon zarabia, gdy jesteście zadowoleni – i zarabia, gdy jesteście wkurzeni. Koszty ponoszą sprzedawcy. I wy. No więc po co miałby inwestować w walkę z oszustwami?

Dlatego Amazon prawie nie pilnuje szemranych sprzedawców. I dlatego tyle „marek” na tej platformie to dziwne zlepki spółgłosek, jakby zostały wygenerowane losowo przez firmy krzaki, które pojawiają się, znikają i wracają pod nową nazwą.

To właśnie końcowe stadium gównowacenia. Amazon uwiązał swoich klientów, a potem zaczął ich powoli wyciskać jak cytrynę, licząc na to, że kilku zdesperowanych uczciwych sprzedawców będzie jeszcze jakoś podtrzymywać całą tę maszynę. A kiedy już wycisnął i ich, zostawił na platformie głównie szemrane firmy, które tylko potęgują naszą frustrację.

Dziś Amazon jest już w terminalnym stanie gównowacenia. Wszyscy tam tkwimy, ale coraz mniej z tego mamy. A ponieważ nadal tam kupujemy, nadal płacimy za Prime, nadal zaczynamy zakupy od zgównowacialej wyszukiwarki (i na niej kończymy), to sprzedawcy, którzy próbują do nas dotrzeć, też są uwięzieni – i też zarabiają coraz mniej na każdej transakcji.

Platforma zamieniła się w kupę gówna. A my tkwimy na samym dnie.