

Ров: 21 канонический пример

По три разобранных примера на каждый из семи видов рва. Для каждого — четыре вопроса: **как ров устроен сейчас, за счёт каких решений появился, какими метриками описывается и, главное, как строился.**

Примеры — иллюстрации механизма, а не образцы для копирования.

Цифры приблизительные, с привязкой к году; источники — в конце.

Общее правило видно во всех кейсах: ров рос **годами**, слой за слоем, — быстро его не купить.

1 Дорого уйти к другому — SAP · Salesforce · Bloomberg

2 Чем больше участников, тем ценнее — Visa · Facebook · WeChat

3 Доступ, которого нет у других — ASML · De Beers · Pixar

4 Свой путь к клиенту — Microsoft · Coca-Cola · Frito-Lay

5 Продукт улучшается от использования — Google · TikTok · Tesla

6 Связка решений — Square · IKEA · Amazon

7 Имя, которому верят — Apple · Hermès · Nike

1 Дорого уйти к другому

Механизм разбираем по частям: **что держит** (что создаёт стоимость ухода), **что теряет уходящий**, **почему это нельзя забрать с собой** и **как оно копится** год за годом.

SAP · корпоративное управление (ERP)

ЧТО ДЕРЖИТ Компания годами переписывает свои процессы под SAP, а SAP — под себя: пишется кастомный код (на языке ABAP), настраивается конфигурация, к системе подключают банки, склады, кассы, налоговую — сотни интеграций.

Бухгалтеры, логисты и IT обучены конкретным транзакциям и экранам именно SAP.

ЧТО ТЕРЯЕТ УХОДЯЩИЙ Пришлось бы заново собрать каждый кастомный процесс в новой системе, перенести и сверить данные за десятилетия (другая схема → ошибки и риск провалить аудит), пересоздать все интеграции и переучить всех — и всё это не останавливая отгрузки, зарплату и закрытие месяца. Отсюда «годы и десятки млн \$».

ПОЧЕМУ НЕ ЗАБРАТЬ Ценность — не переносимый актив, а «сросшееся» процессов компании именно с этой системой: логика написана на проприетарном языке, данные лежат в проприетарной схеме, интеграции завязаны на её интерфейсы. К конкуренту это не переносится — код надо переписать, данные преобразовать, связи пересобрать, людей переучить.

МЕТРИКИ ≈141 000 ERP-клиентов, средний чек ≈ \$61 000/год; выручка ERP-сегмента ≈ \$8,6 млрд (2024); клиенты остаются десятилетиями.

КАК КОПИТСЯ Каждый год добавляет ещё кастомного кода, ещё интеграций, ещё исторических данных, ещё обученных людей и ещё процессов, подогнанных под SAP. Стоимость ухода растёт как «годы × глубина кастомизации» — монотонно вверх. Вендор ещё и подталкивает обновляться внутри экосистемы (ECC → S/4HANA): это дешевле ухода, но привязку углубляет.

Salesforce · управление продажами (CRM)

ЧТО ДЕРЖИТ На Salesforce отделы продаж и сервиса строят свои процессы: кастомные объекты и поля, правила автоматизации, отчёты и дашборды; внутри живёт вся история сделок и клиентов; подключены десятки приложений из маркетплейса и интеграции с почтой, телефонией, биллингом.

ЧТО ТЕРЯЕТ УХОДЯЩИЙ Историю всех касаний с клиентами и накопленную аналитику; настроенную под компанию логику (в новом CRM собирать заново); интеграции и приложения; и рабочее время — менеджеры живут в интерфейсе, переучивание бьёт по выручке прямо во время продаж.

ПОЧЕМУ НЕ ЗАБРАТЬ Данные выгрузить можно — логику и связи нет: автоматизации, кастомные объекты, права доступа, дашборды, привязки приложений существуют только как конфигурация Salesforce. На новом месте всё это строится с нуля.

МЕТРИКИ ~21–22% мирового рынка CRM (2023); выручка ~ \$34,9 млрд (2024); годовой отток ~8% (удержание ~ 92%).

КАК КОПИТСЯ Чем дольше пользуются — тем больше настроенных процессов, истории и подключённых приложений; каждый новый модуль (Service, Marketing, Slack) добавляет точку сцепки. Привязка растёт с каждым годом использования — отсюда и высокое удержание.

Bloomberg Terminal · рабочее место финансиста

ЧТО ДЕРЖИТ Держат не данные (они есть у многих), а встроенный мессенджер: через него трейдеры договариваются о сделках, и там сидят все контрагенты. Плюс общий «язык» — тикеры, функции, горячие клавиши, — на котором работает вся команда.

ЧТО ТЕРЯЕТ УХОДЯЩИЙ Доступ к собеседникам (контрагенты — в Bloomberg), годами наработанные навыки функций и процессы, единый поток данных, новостей и аналитики в одном окне. Более дешёвая альтернатива «пустая»: сети в ней нет — договариваться не с кем.

ПОЧЕМУ НЕ ЗАБРАТЬ Ценность — в сети и привычке, а не в подписке. Сеть контрагентов и общий язык не переносятся: они существуют, только пока все остаются в Bloomberg. Уйти в одиночку нельзя (потеряешь собеседников), а «всем сразу» никто не координирует — это сетевой замок поверх издержек переобучения.

МЕТРИКИ ~325 000 терминалов (2022); цена ~ \$32 000 в год за терминал (2025); выручка Bloomberg ~ \$13 млрд (2024).

КАК КОПИТСЯ Каждый новый профессионал в сети чата повышает цену выхода для каждого следующего; привычка команд к функциям закрепляется годами; широта данных растёт. Поэтому даже цена ~ \$32 000/год за место не гонит клиентов прочь.

2 Чем больше участников, тем ценнее

Каждый новый участник делает продукт полезнее для остальных. Сильнее всего — когда люди не пользуются вами и конкурентом одновременно.

Visa • платёжная сеть

СЕЙЧАС Двусторонняя сеть: больше держателей карт — ценнее для магазинов, и наоборот. Visa владеет «рельсами» и правилами расчётов между банками, сама карты не выпускает. Магазин обязан принимать Visa, потому что её принимают все.

РЕШЕНИЯ Не одна компания-монополия, а кооператив банков с общими правилами (реформа Ди Хока, 1970); единый бренд Visa (1976) как знак «принимают везде».

МЕТРИКИ ≈4,1 млрд карт-аккаунтов в мире (2022); приём в 80+ млн точек; ≈ \$6,2 трлн покупок по картам Visa в США (2023).

КАК СТРОИЛСЯ BankAmericard, 1958 — банк разослал ~65 000 карт незапрошенными в одном городе, чтобы разом «засеять» держателей и решить проблему «курицы и яйца»; к 1959 карту принимали ~20 000 магазинов. В 1970 сеть реорганизовали в кооператив, в 1976 объединили и назвали Visa. Скопились охват, доверие и общие стандарты расчётов.

Facebook / Meta • социальная сеть

СЕЙЧАС Ценность растёт с числом друзей и контента. Граф реальных связей даёт высокие издержки ухода: уйти можно только вместе со всем окружением. Плюс рынок с рекламодателями поверх внимания.

РЕШЕНИЯ Реальные имена и вузовская почта — доверие и качество графа; тактика «сначала плотность»: заходить в новый вуз только при готовой критической массе, а не размываться по миру сразу.

МЕТРИКИ ≈3,07 млрд пользователей в месяц и ≈2,11 млрд в день (2024); выручка Meta ≈ \$164,5 млрд (2024), ~97% — реклама.

КАК СТРОИЛСЯ Старт в Гарварде (февраль 2004): за месяц зарегистрировалась больше половины студентов — локальная плотность решала «курицу и яйцо» внутри кампуса. Дальше — другие вузы, школы, открытие для всех (2006); 1 млрд пользователей к 2012. Скопились граф связей, контент и привычка.

WeChat • суперприложение

СЕЙЧАС Мессенджер + платежи + мини-приложения. Больше пользователей и привязанных карт — выгоднее бизнесам строить мини-приложения, что втягивает ещё больше людей. «Приложение для всего» с высокими издержками ухода.

РЕШЕНИЯ Голосовые сообщения (2011) для раннего роста; встроенные платежи (2013); платформа мини-приложений (2017); виральные денежные «красные конверты».

МЕТРИКИ ≈1,43 млрд пользователей в месяц (2024); мини-приложения — ~945 млн; платежами пользуются ~1,2 млрд (оценки).

КАК СТРОИЛСЯ Старт в 2011 на дистрибуции мессенджера QQ; прорыв дали голосовые сообщения — 100 млн за ~14 месяцев. «Красные конверты» к Новому году 2014 за сутки привлекли миллионы людей и десятки млн привязанных карт — рывок платежей. Скопились граф, платёжные привязки и экосистема сервисов.

3 Доступ, которого нет у других

Данные, право, ресурс или коллектив, которые конкуренту просто не получить.

ASML · оборудование для чипов (EUV-литография)

СЕЙЧАС Единственный в мире производитель машин EUV-литографии, без которых нельзя выпускать самые современные чипы (для TSMC, Samsung, Intel). Держится не на патенте, а на сплётённой цепочке эксклюзивных поставщиков (источник света, оптика) и десятилетиях накопленного инженерного знания.

РЕШЕНИЯ Ставка на «безнадёжную» технологию EUV в 1990-х, когда конкуренты от неё отказались; покупка ключевого поставщика света (Cymer) и доля в производителе оптики (Zeiss); со-инвестиции клиентов в разработку (2012).

МЕТРИКИ ~100% рынка EUV-машин; >90% всего рынка литографии (2024); цена машины — от ~€200 млн, новейшие — свыше \$400 млн.

КАК СТРОИЛСЯ 1984 — основание; десятилетия разработки EUV; покупка Cymer (~ €1,95 млрд, 2013) убрала главный риск источника света; первые коммерческие поставки — около 2018–2019. Копились уникальное know-how, эксклюзивные поставщики и доверие клиентов.

De Beers · алмазы (исторически)

СЕЙЧАС (В ПИКЕ) Контроль над мировым предложением сырых алмазов через владение приисками и единый канал сбыта. Независимому продавцу De Beers либо скупала конкурентов, либо демпингом из накопленных запасов обрушивала цену — независимая продажа становилась нерентабельной.

РЕШЕНИЯ Скупка и консолидация приисков; единственное окно продаж; буферные запасы для управления ценой; маркетинг «A Diamond Is Forever» (1947), создавший сам спрос.

МЕТРИКИ ~90% мирового предложения в конце 1980-х; 80–85% сбыта большую часть XX века; падение до ~35% к 2007.

КАК СТРОИЛСЯ Основание в 1888; к 1902 — ~90% добычи; далее — единый канал сбыта и картельные соглашения (в т.ч. с СССР). Монополию разрушили независимые рудники (Австралия, Россия, Канада) и антимонопольное давление в 1990–2000-х. Урок: даже такой ров не вечен без контроля над всем предложением.

Pixar • творческий коллектив

СЕЙЧАС Эксклюзивный ресурс — не технология, а сработавшаяся команда и культура (ядро, прошедшее через первые фильмы). Группа стабильно выдаёт хиты, а её люди, желанные для конкурентов, остаются вместе — эту «химию» нельзя нанять поштучно.

РЕШЕНИЯ Долгая ставка на компьютерную анимацию; удержание ядра команды десятилетиями; культура честной взаимной критики на разборах.

МЕТРИКИ По разбору концепции (~2016): ~10 фильмов, средний рейтинг критиков ~94%, ~\$5,3 млрд сборов; Disney купила Pixar за ≈ \$7,4 млрд (2006).

КАК СТРОИЛСЯ Корни — компьютерное подразделение Lucasfilm, выкупленное Джобсом в 1986. Годы разработки без прибыли; прорыв — «История игрушек» (1995), первый полнометражный CGI-фильм. Серия хитов копила репутацию, слаженность и удержание талантов — так команда стала невоспроизводимым ресурсом.

4 Свой путь к клиенту

Вы уже стоите между продуктом и клиентом — на полке, на экране, в канале, — и обойти вас дорого.

Microsoft · Windows и Office

СЕЙЧАС Точка доступа — предустановка на новом ПК и корпоративный стандарт. Windows стоит на большинстве компьютеров, а форматы Office (.docx/.xlsx) — общий язык обмена, к которому привязаны навыки, шаблоны и IT. Обойти мешают издержки переключения целой экосистемы.

РЕШЕНИЯ Эксклюзивные контракты с производителями ПК — конкурирующее ПО не попадало на новые машины; продажа Word и Excel не порознь, а связкой Office, что вытеснило прежних лидеров.

МЕТРИКИ Windows — >90% рынка ПК-систем (сер. 1990-х); Word — ~90% редакторов (нач. 2000-х). В облачную эпоху доминирование размылось: Microsoft 365 и Google Workspace делят рынок.

КАК СТРОИЛСЯ 1980-е — Word и Excel против лидеров рынка; середина 1990-х — Office обгоняет их за счёт интеграции; параллельно контракты с производителями закрепляют Windows. 1998 — антимонопольный иск как признак силы канала. Десятилетиями копились форматы-стандарты, обученная база и корпоративные лицензии.

Coca-Cola · сеть розлива

СЕЙЧАС Компания продаёт концентрат, а розлив, холодильники, автоматы и доставку в точки обеспечивает сеть партнёров с закреплёнными территориями. Барьер — физический охват: продукт «на расстоянии вытянутой руки» почти везде; такую плотность оборудования и логистики не собрать за годы.

РЕШЕНИЯ Франшиза розлива с эксклюзивной территорией — местные предприниматели строят капитал и логистику, компания держит бренд и рецепт; позже — обратный выкуп ради контроля качества.

МЕТРИКИ >1,9 млрд порций в день в 200+ странах; >950 заводов розлива и ~200 партнёров-боттлеров.

КАК СТРОИЛСЯ 1886 — напиток; 1899 — права на розлив проданы фактически за \$1. Из этого «вечного» контракта выросла территориальная сеть; розлив обгоняет продажи в розлив к 1928; десятилетиями компания дорого выкупает права обратно. Копились плотность точек, оборудование, отношения с розницей и бренд.

Frito-Lay (PepsiCo) · доставка прямо в магазин

СЕЙЧАС Свой автопарк и маршрутные представители везут чипсы напрямую в магазин, минуя склад сети, и сами выкладывают товар на полку. Это даёт контроль над свежестью, местом и долей полки. Конкурент через посредника не получит ни частоты пополнения, ни выкладки.

РЕШЕНИЯ Своя вертикальная доставка (грузовики, маршруты, представители) вместо оптовиков; большой портфель брендов (Lay's, Doritos, Cheetos...) делает визит грузовика экономически выгодным.

МЕТРИКИ ~15 000 маршрутов, >500 000 визитов в магазины в неделю (~2019); доля рынка солёных снеков в США ~60%.

КАК СТРОИЛСЯ 1932 — Fritos; 1938 — H.W. Lay строит маршрутную доставку на юго-востоке США; 1961 — слияние в Frito-Lay; 1965 — объединение с Pepsi. Десятилетиями копились маршруты, автопарк, отношения с розницей и сила на полке.

5 Продукт улучшается от использования

Каждое обращение оставляет данные, на которых продукт работает точнее.

Важно: это **данные из самой работы** (клик, просмотр, расхождение), а не «просто большой объём» — большой корпус можно купить или собрать, поведенческий сигнал именно ваших пользователей — нет.

Google Search · поиск

СЕЙЧАС Запрос → клик → возврат (или нет). Система собирает клики по запросам за скользящее окно ~13 месяцев: «хорошие» клики поднимают страницу, быстрые возвраты опускают. Больше пользователей — больше сигналов по редким запросам — выдача точнее. Конкурент с малой долей столько кликов по «длинному хвосту» не наберёт.

РЕШЕНИЯ Ставка не только на публичную структуру ссылок (её можно скопировать), а на клик как скрытый сигнал удовлетворённости; логирование кликов, длительности и возвратов; отдельный слой пере-ранжирования на истории кликов.

МЕТРИКИ ~90% мирового поиска (2024–2025); порядка 8–16 млрд запросов в день; окно кликовых данных — 13 месяцев.

КАК СТРОИЛСЯ 1998 — ранжирование по ссылкам; с ~2005 — системы на клик-сигналах. Двадцать лет каждый запрос докручивал петлю. Ров — именно проприетарный поток кликов, а не размер индекса; поэтому конкуренты по качеству не догнали.

TikTok · лента рекомендаций

СЕЙЧАС Лента строится не на графе друзей, а на сигналах вовлечения: просмотр, время просмотра, повторы, свайп дальше. Каждый свайп — «голос». Больше просмотров — точнее модель на новом видео и новом пользователе — дольше смотрят — ещё больше сигналов. Плотность на сотнях миллионов малому конкуренту не собрать.

РЕШЕНИЯ Вертикальное видео на весь экран с единственным действием (свайп) — чистый сигнал; лента по интересам вместо ленты друзей; короткий формат — много актов вовлечения в минуту — быстрый цикл обучения.

МЕТРИКИ ~95 минут в день на пользователя (2024–2025) — выше всех соцсетей; ~1 млрд+ пользователей в месяц.

КАК СТРОИЛСЯ Douyin (2016) обкатал рекомендательное ядро в Китае; 2017 — покупка Musical.ly (~\$1 млрд, ~200 млн пользователей); 2018 — слияние в TikTok (интерфейс Musical.ly + движок Douyin) резко увеличило время в приложении и раскрутило петлю вовлечения по миру.

Tesla Autopilot · данные автопарка

СЕЙЧАС Каждая машина с камерами — узел сбора. В «теновом режиме» нейросеть считает решение параллельно живому водителю и, когда прогноз расходится с его действием, помечает и выгружает короткий клип. Так флот сам добывает редкие сложные ситуации — самое дорогое в обучении вождению. Без сопоставимого парка их не собрать.

РЕШЕНИЯ Свой сенсорный стек (после разрыва с поставщиком, 2016); теневой режим для точечного сбора; срабатывание на расхождение «ИИ ↔ человек»; автоматическая разметка и раздача новых детекторов обратно во флот.

МЕТРИКИ >35 млрд миль на Autopilot к 2024; данные FSD — ~2–3 млрд миль (2024) с ростом к ~7 млрд; парк — миллионы машин.

КАК СТРОИЛСЯ 2014 — Autopilot на чужой платформе; 2016 — свой хардвер и теневой режим; 2019 — ставка на «обучение флотом»; ~2020–2021 — переход на нейросети и авторазметку. Ров — проприетарные расхождения из реального вождения, привязанные к масштабу парка (а не «много видео с дорог»).

6 Связка решений

По отдельности решения простые, но работают только вместе. Скопировать один слой бесполезно — нужно повторить весь стек сразу, а это конкуренту не по силам.

Square • приём платежей

СЕЙЧАС Ров — не картридер, а сцепка примерно из 14 взаимозависимых изобретений: мгновенное подключение без банковской проверки, бесплатный ридер, единый простой тариф, встроенная защита от мошенничества, приём микробизнеса, которого банки отвергали. Один слой без остальных не работает.

РЕШЕНИЯ Обслуживать «неудобных» микропродавцов — значит убрать проверку — значит самим строить модель против мошенничества — значит раздавать ридер бесплатно — значит держать простой тариф. Каждое решение вынуждено предыдущим.

МЕТРИКИ 2024 — выручка группы ≈ \$22 млрд, валовая прибыль ≈ \$8,9 млрд; Square обслуживает 4+ млн продавцов.

КАК СТРОИЛСЯ 2009 — основатель теряет продажу на \$2000, не сумев принять карту, и запускает Square; 2010 — ридер; каждая новая проблема (мошенники, банки, регуляторы) рождала следующее изобретение. 2014 — Amazon выходит с копией и демпингом, но менее чем через год сворачивает: весь стек сразу скопировать нельзя.

ИКЕА • мебель

СЕЙЧАС Сцеплены: плоская упаковка — дешёвая логистика — низкая цена — дизайн под плоскую упаковку — магазины-склады самообслуживания (клиент сам берёт, везёт, собирает) — объёмные контракты с фабриками. Уберёшь один слой — цена ломается.

РЕШЕНИЯ Проектировать мебель под разборку; переложить сборку и доставку на покупателя; формат «шоурум плюс самовывозной склад»; свой дизайн ради контроля себестоимости; долгие крупные контракты с поставщиками.

МЕТРИКИ Продажи ≈ €45,1 млрд (2024); свыше 500 магазинов примерно в 60 странах.

КАК СТРОИЛСЯ 1943 — почтовая торговля мелочью; конец 1940-х — мебель; 1956 — сотрудник откручивает ножки стола, чтобы влез в машину, — рождается плоская упаковка. Она потянула за собой всё: логистику, цену, дизайн под разборку, формат магазина, масштаб поставок — слой за слоем десятилетиями.

Amazon • маховик

СЕЙЧАС Сцеплены розница, площадка сторонних продавцов, своя логистика, подписка Prime и облако AWS. Маховик: ниже цены — больше покупателей — больше продавцов — шире ассортимент — ещё ниже цены; Prime усиливает петлю, а прибыль AWS оплачивает стройку. По частям это не копируется.

РЕШЕНИЯ Пустить чужих продавцов на свою витрину; построить свою доставку; ввести подписку с быстрой доставкой; превратить внутреннюю IT-инфраструктуру во внешний продукт (AWS) и его прибылью финансировать экспансию розницы.

МЕТРИКИ Выручка ≈ \$638 млрд (2024); AWS ≈ \$108 млрд выручки и ≈ \$40 млрд операционной прибыли (≈60% всей прибыли компании); Prime — 200+ млн членов.

КАК СТРОИЛСЯ ~2001 — «маховик» набросан на салфетке; 2005 — Prime меняет поведение (подписчики покупают чаще); 2006 — AWS превращает инфраструктуру в высокомаржинальный продукт. Прибыль AWS оплачивала стройку логистики — доставка ускорялась — Prime становился ценнее — покупателей и продавцов больше. Каждый слой финансировал следующий.

7 Имя, которому верят

За имя платят больше, потому что оно снимает риск выбора. Такой ров — один из самых доказуемых, но и самых медленных: он зреет годами и держится, только пока его подпитывают.

Apple

СЕЙЧАС Покупатель платит премию за имя и за «просто работает», плюс экосистема связывает устройства между собой. Бренд снимает риск выбора — цена держится там, где конкуренты вынуждены снижать. Нужны и продукт, и 40+ лет репутации, и установленная база.

РЕШЕНИЯ Дизайн и опыт как идентичность; вертикальная интеграция железа и софта; переход от отдельного продукта к экосистеме и сервисам, повышающим издержки ухода.

МЕТРИКИ Валовая маржа ≈ 46% (2024) — вдвое выше типичного «железного» бизнеса; №1 по стоимости бренда в рейтинге Interbrand-2024 (≈ \$489 млрд).

КАК СТРОИЛСЯ 1976 — основание; 1984 — Macintosh; конец 1990-х — возврат Джобса и перезапуск бренда; 2001 — iPod; 2007 — iPhone; 2008 — магазин приложений. Десятилетиями копились узнаваемость, доверие «премиум = надёжно», база устройств и экосистема — этого не собрать за квартал.

Hermès · сумки Birkin

СЕЙЧАС Премия за статус и настоящую редкость: сумку нельзя просто купить — доступ регулирует бутик (очередь, история покупок, отношения). Искусственный дефицит работает только поверх почти 190-летней репутации ремесла: у новичка ограниченный выпуск выглядит не эксклюзивом, а неизвестностью.

РЕШЕНИЯ Сознательный отказ гнаться за спросом: ручная сборка (одна сумка — один мастер), контролируемый выпуск, обучение мастеров, отсутствие скидок и распродаж.

МЕТРИКИ Операционная маржа ≈ 40,5% (2024) против ~25–30% по индустрии; выручка ≈ €15,2 млрд; на вторичном рынке Birkin стоит ~1,4–2,4× цены бутика.

КАК СТРОИЛСЯ 1837 — мастерская конской упряжи; переход к сумкам по мере ухода конной эпохи; 1984 — рождение модели Birkin. Почти 190 лет копились ремесленное качество, репутация «на всю жизнь» и культ очереди — временной актив, который не ускорить деньгами.

Nike

СЕЙЧАС Премия за эмоцию и принадлежность: «галочка» и «Just Do It» продают идентичность спортсмена, а не только обувь. Доверие подкреплено полувеком ассоциаций с чемпионами. Культурный капитал — кто носил, кто побеждал — не купить рекламным бюджетом за год.

РЕШЕНИЯ Спонсорство атлетов как ядро стратегии и истории вокруг них; суб-бренд Air Jordan; культура релизов и коллекционирования; инновации как повод для рассказа.

МЕТРИКИ Валовая маржа $\approx 44,7\%$ (2024); контракт с Джорданом (1984) $\approx \$2,5$ млн → линия Air Jordan дала $\approx \$126$ млн за первый год; сегодня бренд Jordan $\approx \$5,1$ млрд выручки (2022).

КАК СТРОИЛСЯ 1964 — старт как дистрибьютор чужих кроссовок; 1971 — бренд Nike и «галочка»; 1984 — контракт с Джорданом становится поворотным; далее десятилетия спонсорств и кампаний. Важная оговорка: бренд-ров не вечен — в 2025 стоимость бренда Nike упала примерно на четверть. Он держится, только пока механизм накопления работает.

Источники

Ключевые числа проверены по открытым источникам (отчётность компаний, отраслевые обзоры, энциклопедии). Метрики приблизительные, привязаны к указанному году; где данные расходятся — взят диапазон.

1. SAP · Salesforce · Bloomberg — appsruntheworld.com; sap.com/history; salesforce.com/history; demandsage.com/salesforce-statistics; en.wikipedia.org/wiki/Bloomberg_L.P.; statista.com (Bloomberg revenue).

2. Visa · Facebook · WeChat — Visa Annual Report 2024 (SEC); nilsonreport.com; en.wikipedia.org/wiki/History_of_Facebook; Meta Q4-2024 (SEC); en.wikipedia.org/wiki/WeChat; businessofapps.com/data/wechat-statistics.

3. ASML · De Beers · Pixar — en.wikipedia.org/wiki/ASML_Holding; asml.com (Cymer, 2012); en.wikipedia.org/wiki/De_Beers; pages.stern.nyu.edu (De Beers case); nfx.com/post/seven-powers (Pixar).

4. Microsoft · Coca-Cola · Frito-Lay — en.wikipedia.org/wiki/United_States_v._Microsoft_Corp.; statista.com (office share); coca-colacompany.com/history; tennesseencyclopedia.net; fundinguniverse.com (Frito-Lay); fritolay.com (FLNA Fact Sheet 2019).

5. Google · TikTok · Tesla — internetlivestats.com; searchengineland.com (Nayak/NavBoost); businessofapps.com (TikTok); en.wikipedia.org/wiki/Musical.ly; spectrum.ieee.org (Tesla data); en.wikipedia.org/wiki/Tesla_Autopilot.

6. Square · IKEA · Amazon — «The Innovation Stack», Jim McKelvey; Block Inc. FY2024 (SEC); inter.ikea.com (FY24); ikea.com (flatpacks); Amazon 2024 Annual Report.

7. Apple · Hermès · Nike — macrotrends.net (Apple margin); interbrand.com (Best Global Brands 2024); sothebys.com (Hermès 2024); investors.nike.com (FY2024); en.wikipedia.org/wiki/Air_Jordan.

Ров · время работает на нас