



Бангладеш: волна с жёстким дедлайном

Бангладеш

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Бангладеш: волна с жёстким дедлайном

Бангладеш создал второй по величине гарментный сектор в мире всего за одно поколение — и основатели, построившие его, сейчас в возрасте 50–68 лет, без планов преемственности и с жёстким дедлайном. Ноябрь 2026-го: истекает беспошлинный доступ в ЕС, на котором держался их бизнес. Больше ни в одной стране нет подобного обратного отсчёта.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$460 млрд (оценка 2025 г.), свыше 170 млн потребителей, стремительно растущий средний класс около 30 млн человек, второй в мире экспортёр одежды с объёмом \$47 млрд в год
Уникальное преимущество	Обвал Rana Plaza (2013) создал богатейший в развивающихся рынках архив кризисной документации: выжившие основатели имеют трансформационные арки, задокументированные в международной прессе с беспрецедентной для любой другой страны плотностью
Главная проблема	69% основателей семейного бизнеса не имеют плана преемственности • венчурная экосистема насчитывает около 14 фондов, преимущественно с капиталом менее \$5 млн, без специализированных консультантов по преемственности
Фактор времени	Завершение статуса НРС в ноябре 2026 года упраздняет беспошлинный доступ в ЕС стоимостью \$1–8 млрд в год — жёсткий дедлайн преемственности, не имеющий аналогов в нашем аналитическом покрытии

“69% основателей семейного бизнеса в Бангладеш не имеют формального плана преемственности.”

PwC Bangladesh, Исследование семейного бизнеса

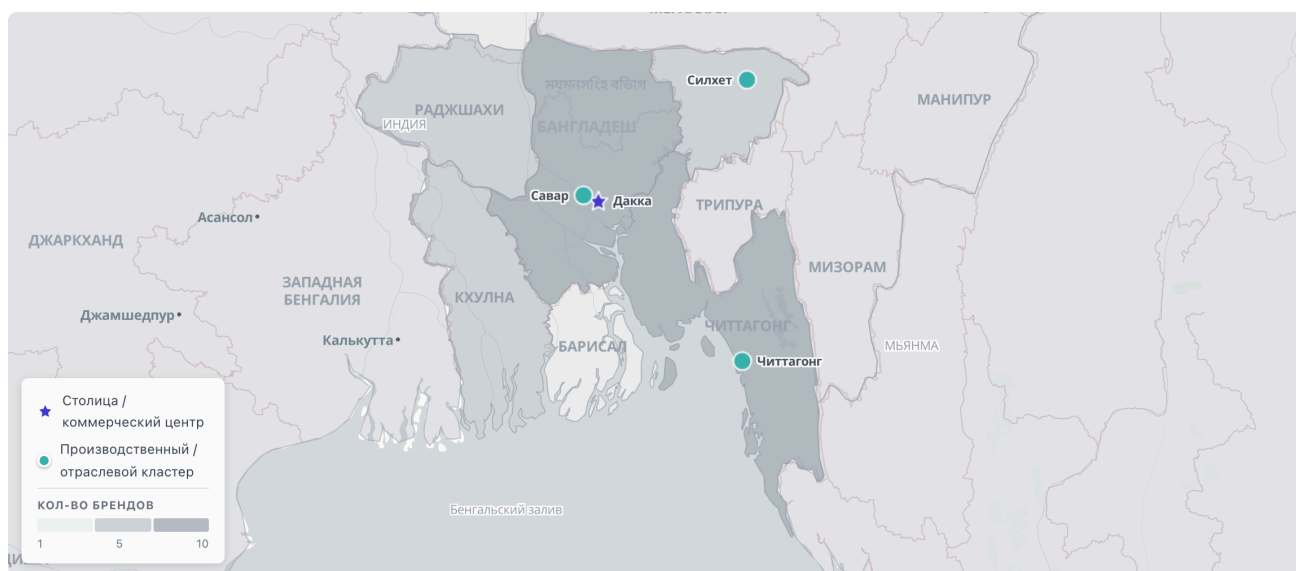
PwC Bangladesh, 2024

РЫНКИ: Бангладеш

СЕКТОРЫ: Мода и Аксессуары · Пищевая Переработка · Кожаные Изделия · Традиционные Ткани и Текстиль · Чай и Кофе · Натуральная Косметика

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Один город, один дедлайн: преемственная география брендов Бангладеша



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Более 70% потребительских брендов основателей сосредоточено в Дакке, при этом Читтагонг служит производственной базой, а Силхет — коридором чая и диаспорного экспорта; однополюсная концентрация означает, что дедлайн окончания льготного торгового режима в ноябре 2026 года одновременно ударит по всей национальной когорте основателей из единственной точки.

Активность брендов сосредоточена преимущественно в Дакке — в отличие от распределённой географии Аргентины или региональных кластеров России, основные фаундерами потребительские бренды Бангладеша зарегистрированы преимущественно в одном мегаполисе; Читтагонг — вторичная производственная база, Силхет — коридор чая и диаспорного экспорта.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

Бангладеш — второй в мире экспортёр одежды. Только в 2025 году скончался основатель крупнейшей кожгалантерейной компании страны в возрасте 83 лет без публичного плана преемственности, самый политически связанный фэшн-конгломерат рухнул под тяжестью крони-капиталистических связей и уволил 40 000 работников, а сама отрасль вошла в последний календарный год до истечения торговой архитектуры, на которой держится её существование. Это не отраслевой переход. Это страновое событие преемственности с обратным отсчётом.

Дедлайн — ноябрь 2026-го. Именно тогда Бангладеш выходит из статуса наименее развитой страны, прекращая беспрошльный и безквотный доступ в ЕС в рамках инициативы «Всё кроме оружия» — торговой архитектуры, превратившей страну с ничтожными производственными мощностями в 1980 году

в экспортную машину стоимостью \$47 млрд к 2023-му. Для OEM-зависимых основателей, не успевших построить потребительский капитал бренда, это не политическая вежа. Это структурный обвал маржи. Аналитики, способного определить, кто из основателей опережает этот сдвиг — а кто вот-вот окажется им застигнут врасплох, — до сих пор не существует ни в одном институциональном формате. Белая книга № 1 документирует демографическую логику поколенческих переходов на развивающихся рынках — но случай Бангладеш содержит переменную, отсутствующую в любом другом рынке: фиксированную календарную дату.

Одна когорта, один дедлайн: ноябрь 2026-го

Волна преемственности в Бангладеше не многоуровневая, как в Аргентине. Она сжатая и остроконечная — результат единого основополагающего события: гарментного бума 1990–2010 годов, когда квотные преимущества Соглашения о многоволоконных изделиях сделали Бангладеш предпочтительным производственным направлением для мирового текстиля. Основатели, построившие бизнес в этом окне, сейчас в возрасте 50–68 лет — и входят в окно преемственности одновременно.

Волна приобретает характерную форму благодаря совпадению двух независимых давлений. Первое — биологическое: основатели, запустившие компании в 1990-е в возрасте двадцати–тридцати лет, входят в зону, где преемственность либо случается намеренно, либо случается по умолчанию. Второе — структурное: дедлайн окончания статуса НРС создаёт принудительное стратегическое решение, которое иначе было бы отложено на десятилетие. Основатель, планировавший передать бизнес ребёнку через пять лет, возможно, должен принять это решение в течение двенадцати месяцев — или наблюдать, как конкурентные позиции его компании разрушаются вместе с беспощадным режимом.

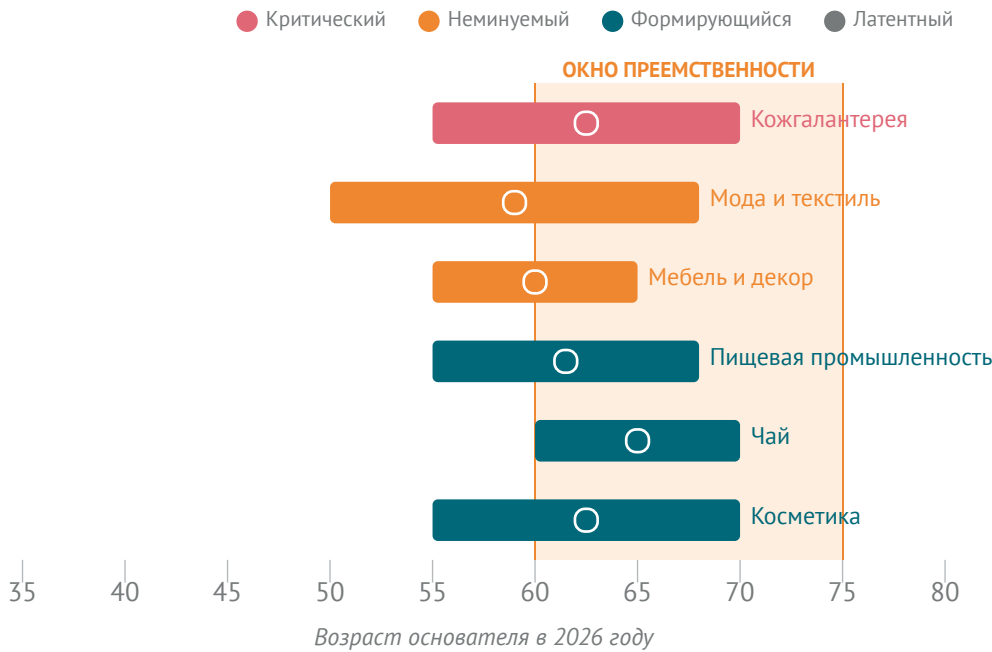
В итоге — форма волны, не имеющая аналогов ни в одной другой стране в нашем покрытии. Нет вторичного пласта кризисных основателей, как у Аргентины с её кирхнеровской эпохой после 2001-го. Нет диаспорного сегмента, как у Армении с её постсоветским предпринимательским классом. Бангладешская волна — одногребенная, с крутым фронтом, ускоряющаяся к конкретной дате.

Возрастное распределение основателей по шести жизнеспособным потребительским секторам концентрируется плотно: кожгалантерея — 55–70 лет (критическая срочность преемственности), мода и текстиль — 50–68 (неминуемая), мебель и декор — 55–65 (неминуемая), пищевая промышленность — 55–68 (формирующаяся), чай — 60–70 (формирующаяся), косметика и уход за кожей — 55–70 (формирующаяся).

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся бангладешские основатели в 2026 году

Шесть секторов, одна волна – и 69% без плана преемственности



Диапазоны возрастов основаны на данных секторного картирования и отраслевых исследований. Окно преемственности (60–75) основано на исследованиях PwC и INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Шесть секторов, четыре из них уже в зоне неотложной или критической срочности

Секторное картирование Brandmine выявило десять секторов-кандидатов в Бангладеше. Шесть демонстрируют значимую активность основанных фаундерами брендов в коммерческом масштабе – и в четырёх из них срочность преемственности уже оценивается как неминуемая или критическая.

Сектор в живом событии преемственности

Кожгалантерейный сектор Бангладеша уже пережил событие преемственности – в марте 2025 года. Сейед Манзур Элахи, основатель Apex Group с более чем 600 торговыми точками, ежегодным экспортом 3 миллионов пар обуви и статусом доминирующей брендированной обувной компании страны, скончался в возрасте 83 лет. Его сын Сейед Насим Манзур, MBA Wharton, занимавший пост генерального директора более 30 лет, принял формальный контроль. По любым меркам это – наиболее подготовленная преемственность на рынке потребительских брендов Бангладеша. И она остаётся исключением, а не моделью.

Переезд кожевенных заводов из Хазарибага в Савар в 2017 году, масштабный экологический и комплаенс-кризис, задокументированный в международной прессе – расследование AP о детском труде

в цепочках поставок Coach, Kate Spade и Timberland, – сформировал трансформационные арки основателей, доступные через международные архивы прессы. Примерно 8–12 жизнеспособных брендов сектора зажаты между требованиями международных покупателей и операционным наследием кризиса.

Фэшн-кластер, развернувшийся от фабрики

Сектор моды и текстиля насчитывает, по оценкам, 15–25 основанных фаундерами брендов коммерческого масштаба. Крах Veximco документирует негативный сценарий: Yellow – не бренд, построенный на потребительском капитале, а бренд, построенный на политическом покровительстве. Независимые выжившие выглядят иначе. Cats Eye, основанный в 1980 году с капиталом в 54 000 таки, управляет 24 магазинами – с основателями предположительно 65–75 лет и без публично видимого плана преемственности. Le Reve расширяется в Сингапур и ОАЭ – сигнал готовности к экспорту. Срочность преемственности в секторе неминуемая: дедлайн НРС наступит прежде, чем большинство из этих основателей приступит к формальному планированию преемственности.

Продовольственный сектор с кейсом Harvard Business School

Продовольственный и упакованный пищевой сектор – крупнейший по оценочному пулу брендов: 20–30 компаний коммерческого масштаба с основателями в возрасте 55–68 лет. PRAN-RFL экспортирует в 145 стран с выручкой \$377 млн в FY2023–24 и является якорным объектом сектора с наиболее задокументированным случаем преемственности. Ниже PRAN истории преемственности в секторе значительно мрачнее: публичный распад Naque Group, где преемник сжёг паспорт в прямом эфире на Facebook и был арестован, – предвестник того, что волна производит при встрече с неподготовленным основателем. Срочность в секторе формирующаяся.

Секторы в стадии становления

Мебель и домашний декор насчитывает 3–5 жизнеспособных брендов, якорный – Natil с выручкой 3 млрд така и 75 шоу-румами. Чайный сектор Бангладеша содержит 5–8 жизнеспособных брендов в Силхете с основателями в возрасте 60–70 лет. Косметика и уход за кожей: 8–12 брендов, формирующаяся срочность, основатели несколько моложе – 55–70 лет.

Ноябрь 2026-го – дедлайн, сжимающий каждое решение о преемственности

Дедлайн НРС меняет логику преемственности способом, не имеющим аналогов ни в одном другом рынке Brandmine. В Аргентине давление биологическое. В Армении – структурное. В Бангладеше – и биологическое, и механическое: торговый режим, создавший основательское поколение, истекает в конкретную дату.

Это создаёт особый профиль риска для основателей, не совершивших ещё пивот от OEM к бренду. Основатель в возрасте 60 лет без плана преемственности и без капитала потребительского бренда стоит перед выбором с датой истечения. Если преемственность наступает после ноября 2026-го – через смерть, болезнь или отложенное решение – она наступает в бизнес-среде, где конкурентного преимущества, создавшего компанию, больше нет.

Плотность документации Rana Plaza делает архив NDD Бангладеша исключительным. Обрушение 2013 года и его последствия были освещены BBC, Guardian, New York Times и Al Jazeera с беспрецедентной глубиной. Основатели, перестроившие комплаенс-фреймворки в пост-Rana-Plaza годах, имеют задокументированные трансформационные арки, доступные через международные архивы прессы на английском языке.

Что доказал Арех и чего не доказали остальные 40–70 брендов

Институциональная инфраструктура вокруг потребительских брендов Бангладеша зарождается и неправильно распределена. IFC располагает портфелем \$800 млн в Бангладеше, British International Investment вложила \$205 млн – но ни одна из организаций не фокусируется именно на потребительских брендах в стадии преемственности. Примерно 14 работающих в стране PE- и венчурных фондов ориентированы преимущественно на ранние стадии, а не на переходы преемственности. В потребительском секторе Бангладеша нет ни одной специализированной консультационной компании по преемственности. Нет базы данных, картирующей основанные фаундерами потребительские бренды в окне перехода. До настоящего момента не было ни одного аналитического продукта, синтезирующего шесть жизнеспособных секторов, оценочные пулы брендов, возрастные распределения основателей и конкретное событие – окончание статуса НРС, – сжимающее временной горизонт перехода.

Преемственность Арех – единственный задокументированный случай перехода основателя потребительского бренда Бангладеша с профессиональной инфраструктурой и многолетним горизонтом подготовки. Он же – потолок того, что на данный момент существует. Ниже этого потолка 40–70 основанных фаундерами брендов из шести секторов приближаются к окну перехода, которое большинство их основателей не признают, с торговым дедлайном, который поставит этот вопрос ребром к ноябрю 2026 года.

Институциональные инвесторы три десятилетия смотрели на OEM-фабрики Бангладеша и не заметили потребительские бренды, растущие рядом, – Арех, PRAN, Cats Eye, Le Reve, Teatulia, Hatil. Ноябрь 2026 года – календарный факт, а не прогноз. Кожевенный основатель в 70, модный – в 65, пищевой – в 68, и каждый из них оказывается перед одним и тем же решением по истечении ЕВА в двенадцатимесячном окне: инвестор, картирующий их после graduation, покупает другой набор бизнесов по другим маржам.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

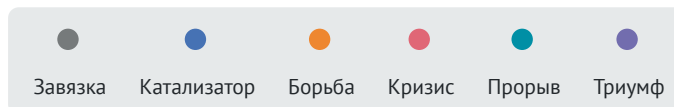
Ноябрь 2026-го упраздняет беспрошленный доступ в ЕС, создавший эти компании. Основатели, не успевшие построить капитал бренда, столкнутся с жёстким выбором – продать, консолидироваться или поглотить постоянный обвал маржи. Окно для выявления тех, кто уже опережает события, закроется первым.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение жёсткого дедлайна, 1990–2026

От восстановления демократии в 1990 году, давшего импульс швейному буму, до окончания льготного торгового режима для НРС в 2026 году – бангладешские основатели построили экспортную отрасль объёмом \$47 млрд и теперь вступают в гонку с жёстким календарным дедлайном за её сохранение.



ЗАВЯЗКА 1990**Восстановление демократии; торговая либерализация ускоряется**

Возвращение к парламентскому управлению в 1990–1991 годах открывает торговую либерализацию и частные инвестиции. Поколение предпринимателей — зачастую первые в семье, кто занялся бизнесом, без унаследованного капитала — входит в гарментный и производственный секторы.

КАТАЛИЗАТОР 1994**Взрыв сектора ГПО — Бангладеш становится вторым экспортёром одежды**

Преимущества квот Соглашения о многоволоконных изделиях делают Бангладеш главным направлением для глобальных брендов одежды. Фабрики множатся по Дакке и Читтагонгу. Основатели, запустившие бизнес в это окно, сейчас в возрасте 50–65 лет — в самой острой зоне риска преемственности.

КАТАЛИЗАТОР 2001**Выход потребительского рынка — первые отечественные бренды**

Растущий средний класс Дакки и Читтагонга порождает первую волну основанных фаундерами потребительских брендов. Cats Eye, основанный в 1980 году, активно расширяется. Ecstasy запускается в 1997-м. Разрыв между OEM-производством и потребительским брендом начинает оформляться.

БОРЬБА 2006**Истечение МВА испытывает гарментный сектор**

Квотная система Соглашения о многоволоконных изделиях прекращает действие в 2005 году. Вопреки прогнозам, отрасль не рушится — напротив, ускоряется. Но давление вынуждает поколение основателей выбирать: конкурировать по цене или строить капитал бренда. Большинство выбирает цену. Те, кто выбирает бренд, и есть цели Brandmine.

КРИЗИС 2013**Обвал Rana Plaza — 1 134 погибших переопределяют индустрию**

Обрушение здания Rana Plaza 24 апреля 2013 года убивает 1 134 рабочих пяти швейных фабрик. BBC, Guardian, New York Times и Al Jazeera освещают последствия в беспрецедентную глубину. Выжившие основатели стоят перед экзистенциальным выбором: строить заново вокруг комплаенса и качества — или уйти. У тех, кто перестраивается, есть трансформационные арки, документально подтверждённые в международной прессе.

ПРОРЫВ 2015**Бум цифровой торговли открывает прямой доступ к потребителю**

Daraz, Chaldal и Shajjoj расширяют охват электронной коммерции по всему Бангладешу. Основанные фаундерами бренды получают доступ к потребителям без традиционной розничной инфраструктуры. Le Reve расширяется в цифровом формате прежде, чем открывать магазины. Эта инфраструктура теперь доступна и основателям в окне преемственности, совершающим бренд-пивот.

КРИЗИС 2024**Крах Veximco — 40 000 рабочих мест потеряно, основатель арестован**

Свержение Шейх Хасины в августе 2024 года спровоцировало расправу с крони-капиталистическими сетями. Veximco Group — владелец фэшн-бренда Yellow с 19 магазинами — закрывает 16 подразделений, увольняя 40 000 работников. Основатель Салман Ф. Рахман (74 года) арестован. События документируют, что происходит, когда бренд выстроен на политическом покровительстве, а не на реальном потребительском капитале: бренд исчезает вместе с режимом.

КАТАЛИЗАТОР 2025**Гибель основателя Apex Group — начало живого события преемственности**

Сейед Манзур Элахи — основатель Apex Group, крупнейшей в Бангладеш компании кожаных товаров и обуви с более чем 600 торговыми точками и экспортом 3 млн пар в год — умирает 12 марта 2025 года в возрасте 83 лет. Его сын Сейед Насим Манзур (MBA Wharton, около 55 лет), занимавший пост генерального директора более 30 лет, принимает официальный контроль. Наиболее подготовленная преемственность в секторе — и единственная задокументированная.

КРИЗИС 2026**Окончание статуса НРС — беспошлинный доступ в ЕС истекает**

В ноябре 2026 года Бангладеш выходит из статуса наименее развитой страны. Беспошлинный, безквотный доступ в ЕС в рамках инициативы «Всё кроме оружия» — торговая архитектура, обеспечившая жизнеспособность гарментного сектора, — истекает. Предполагаемый ежегодный риск выручки: \$1–8 млрд. Для OEM-зависимых основателей, не построивших капитал бренда, это не событие преемственности. Это структурный крах маржи.



ПРОРЫВ 2026

Волна преемственности приходит — без плана

Основатели в возрасте 50–68 лет из секторов моды, кожгалантереи, продуктов питания, мебели, чая и косметики одновременно входят в окно преемственности. У 69% нет плана. Дедлайн окончания статуса НРС ускоряет стратегические решения, которые иначе были бы отложены на пять–десять лет.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+880
Валюта	Бангладешская така (₳ / BDT) – управляемое плавание (рыночный режим с мая 2025, замена ползущей привязки 2024; условие МВФ); курс: bb.org.bd
Часовой пояс	UTC+6 (без летнего времени)
Рабочая неделя	вс–чт (выходные пт–сб)
Столица	Дакка
Интернет	.bd (национальный домен); распространён .com.bd
Мессенджеры	WhatsApp – основной; Facebook Messenger – периодические отключения в периоды протестов; уточняйте перед поездкой
Платёжные системы	bKash (বিকাশ) – ведущий мобильный кошелёк; Nagad (নগদ) – второй по распространённости; карты редки за пределами Дакки; выдача наличных в сельской местности
Банковское дело	Подключена к SWIFT; валютные резервы восстановились до \$35 млрд+ (февр. 2026) после долларowego кризиса 2022–24 – давление рaционирования существенно ослабло; карты и переводы работают; следите за условиями аккредитивов в торговом финансировании. Уточняйте актуальные правила.
Языки	Бенгальский (бангла, официальный); английский используется в бизнесе
Въезд	Виза по прибытии для граждан США/Великобритании/ЕС (30 дней, \$51 USD наличными, с возможностью продления; на усмотрение сотрудника); онлайн-предварительная заявка через visa.gov.bd (портал MRV) – полноценная электронная виза ещё не запущена. Уточняйте актуальные правила.



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 0 верифицированных источниках на 1 языке — первичных документах, интервью с основателями и отраслевой прессе. Каждая цифра и каждое утверждение подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках — исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе — географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды — на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Карты созданы с MapLibre GL · Подложка CARTO Positron · © участники OpenStreetMap

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на русском языке.

Первое издание · March 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3