

# Индия: дети либерализации вступают в окно преимущества

Индия

---

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



## ОБЗОР СТРАНЫ

# Индия: дети либерализации вступают в окно преемственности

*В Индии насчитывается от 150 до 300 брендов, основанных предпринимателями, — в сфере специй, ювелирных изделий, текстиля, аюрведы и премиального гостеприимства, — построенных поколением, воспользовавшимся экономикой после кризиса 1991 года. Сегодня этим основателям от 51 до 71 года. Лишь 15% располагают планом преемственности. Forest Essentials только что перешла к Estée Lauder. Окно открыто — но ненадолго.*

## ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$3,9 трлн (оценка 2025 г.), пятая по величине экономика мира с 1,4 млрд потребителей и наиболее быстро растущим средним классом в мире развивающихся рынков
Уникальное преимущество	Либерализация 1991 года создала единую волну основателей во всех потребительских секторах одновременно — это означает, что волна преемственности сжимается за одно десятилетие, а не постепенно переходит от сектора к сектору
Главная проблема	Структуры совместного владения ИСС (Hindu Undivided Family), корпоративный шум со стороны Tata/Reliance/HUL и ложная уверенность в том, что индийская деловая среда уже хорошо задокументирована, скрывают огромную неизвестную вселенную частных брендов под управлением основателей
Фактор времени	Полное поглощение Forest Essentials компанией Estée Lauder (2025), доля Temasek в Haldiram's на \$1 млрд и активность суверенных фондов из стран Персидского залива сигнализируют: глобальный капитал открывает этот сектор — окно асимметричного доступа закрывается прямо сейчас

*“Лишь 15% индийских семейных предприятий имеют полноценный план преемственности. Семьдесят процентов не переживают смену поколений.”*

PwC / ISB, Обзор семейного бизнеса

PwC India / Индийская школа бизнеса, 2024

**РЫНКИ:** Индия

**СЕКТОРЫ:** Специи и Приправы · Ювелирные Изделия и Часы · Традиционные Ткани и Текстиль · Натуральная Косметика · Бутик-Гостеприимство · Молочные Продукты · Чай и Кофе

## ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

# Три коридора, одно поколение: преемственная география брендов Индии



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Потребительские бренды основателей распределены по трём коридорам: западное побережье (мода и ювелирные изделия Мумбая, аюрведа Кералы), северное ядро (специи и стиль жизни Дели, ювелирные изделия Джайпура) и южный пояс (продукты питания Ченная, велнес Бангалора) — создавая одновременное давление преемственности в масштабах континентальной экономики, которую не отображает ни одна институциональная база данных.

Активность брендов сосредоточена вдоль трёх коридоров: западного побережья (мода и ювелирное дело в Мумбаи, аюрведа и специи в Керале), северного центра (стиль жизни и специи в Дели-НCR, ювелирное дело и текстиль в Джайпуре) и южного пояса (специи и продовольствие в Ченнаи, велнес и премиальный ретейл в Бенгалуру). В отличие от Аргентины или Армении, давление преемственности распределено по экономике континентального масштаба — именно поэтому ни одна институциональная база данных её не картировала.

\* \* \*

## ПОРТРЕТ СТРАНЫ

Когда в декабре 2020 года в возрасте 97 лет скончался Дхарампал Гулати, он оставил после себя компанию по производству специй стоимостью от 10 000 до 15 000 крор рупий — построенную с лотка, который он толкал по улицам послераздельного Дели, приехав без ничего из Силкоты. Он десятилетиями отказывал любым покупателям. Его сын Раджив принял пост председателя. Переход прошёл упорядоченно по меркам того, что происходит вокруг, — потому что MDH — один из редких случаев, где у основателя были десятилетия на подготовку.

У большинства предпринимателей, построивших потребительскую бренд-экосистему Индии из обломков системы лицензий, такой подготовки не было. Реформы 1991 года создали когорту основателей — детей

либерализации, — запустивших бизнес в едином сжатом промежутке: первая волна в 1991–1995 годах, вторая — в 2000–2005 годах. Сегодня им от 51 до 71 года — одновременно, во всех секторах от специй до аюрведы, от ручного ткачества до бутик-отелей. Лишь у 15% есть полноценный план преемственности по данным PwC. Семьдесят процентов индийских семейных предприятий не переживают смену поколений по данным ISB. Волна не теоретическая. Она происходит сейчас и представляет собой крупнейший неизученный кризис преемственности потребительских брендов на любом из развивающихся рынков.

Аналитический доклад № 1 описывает синхронизированную волну перехода на развивающихся рынках. Индия — её наиболее полное воплощение: страна с 1,4 млрд потребителей, самым быстро растущим средним классом в мире, деловой прессой, богатой и доступной, как нигде в развивающемся мире, — и с огромной вселенной брендов с основателями-владельцами, которую институциональный капитал систематически не изучал: корпоративный шум Tata, Reliance и HUL заглушает частные, непубличные, управляемые основателями компании — подлинную историю этого рынка.

## Когорта либерализации

Потребительская бренд-экосистема Индии имеет конкретную дату рождения: 24 июля 1991 года, день, когда министр финансов Манмохан Сингх представил бюджет и одной речью демонтировал четыре десятилетия «лицензионного раджа». Импортные пошлины снижены с более чем 200% примерно до 30%. Промышленное лицензирование упразднено. Иностранные инвестиции открыты. Разом, за несколько месяцев.

Разрушение регуляторного барьера создало единую волну основателей во всех потребительских секторах одновременно. Предприниматели, стартовавшие в 1991–1995 годах, — Винита Джайн из Biotique, д-р Пратап Чаухан из Jiva Ayurveda, первое поколение джайпурских ювелирных экспортёров — строили в условиях радикальной неопределённости и радикальных возможностей. Сегодня они — старший край окна преемственности: от 60 до 71 года.

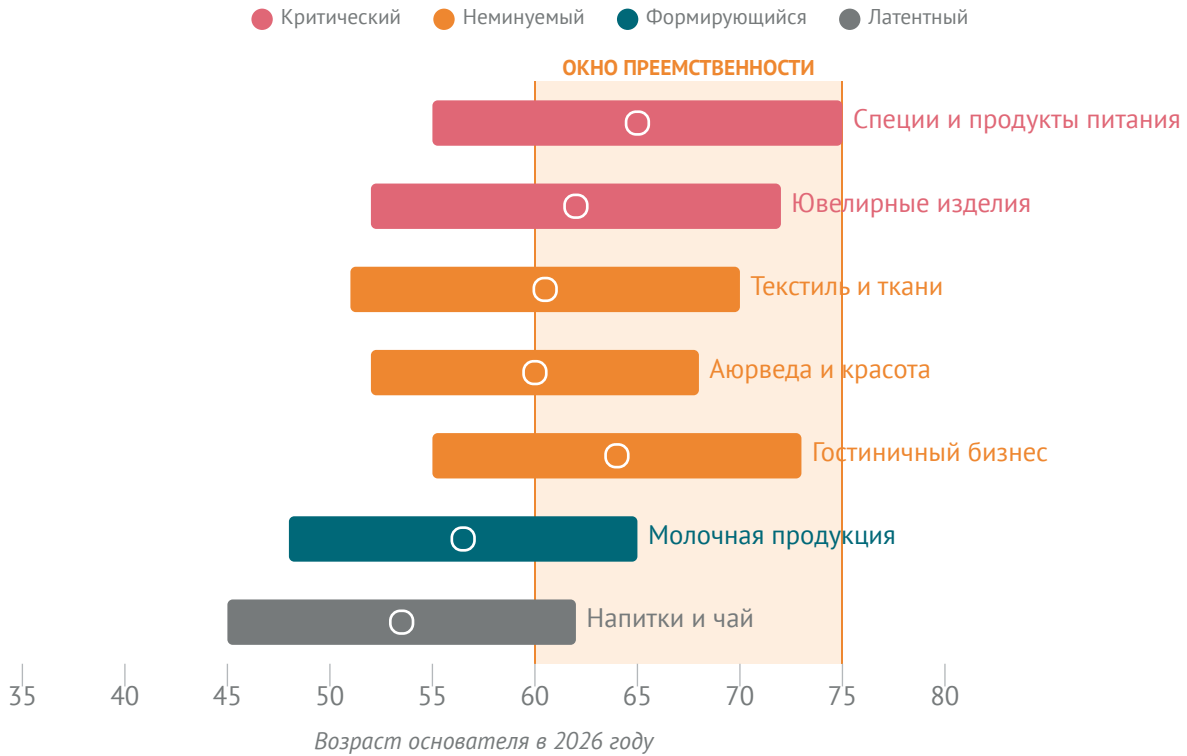
Вторая волна, сформированная в эпоху IT-бума и либерализации розничной торговли 2000–2005 годов, моложе: от 43 до 58 лет. Forest Essentials, основанная Мирой Кулкарни на кухне в Муссури из гималайских трав и убеждённости, что аюрведа принадлежит к сегменту премиальной косметики, — наиболее заметный продукт этой когорты. Её поглощение Estée Lauder в 2025 году — наиболее отчётливый сигнал того, что глобальный капитал начал открывать то, что было создано.

Общины марвари, гуджарати и парси привносят в эту волну основателей традиции семейного бизнеса. Но многие предприниматели после 1991 года разорвали с совместными семейными структурами и строили бизнес самостоятельно — без унаследованных механизмов преемственности, которые складывались в старых деловых династиях поколениями. А структура ИСС (Hindu Undivided Family), распространённая в ювелирном деле, текстиле и продовольствии, создаёт специфическую сложность преемственности, к которой стандартный M&A-дью-дилиденс не приспособлен. Информационный разрыв структурный, а не случайный.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся индийские основатели в 2026 году

Дети либерализации вступают в окно преемственности



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

Семь секторов, несущих когорту 1991 года

Секторное картирование Brandmine охватило двенадцать секторов потребительских товаров в Индии. Девять из них демонстрируют значимую активность брендов с основателями-владельцами в коммерческом масштабе. Семь ведущих – специи, ювелирные изделия, текстиль, аюрведа и натуральная красота, премиальный гостиничный бизнес, молочная продукция и напитки – в совокупности охватывают по оценкам от 150 до 300 брендов, отвечающих критериям волны перехода.

Сектор, переживший тысячелетие, – и способный не пережить десятилетие

Индийский рынок брендованных специй составляет около ₹87 000 крор при росте 9% в год – и подавляюще доминируют в нём частные, непубличные компании под управлением основателей. MDH (₹1 500+ крор), Aachi Masala (₹2 170 крор, Ченнаи, основана в 1995 году А.Д. Падмасингхом Айзеком, сыновья уже в совете директоров, компания активно привлекает \$100 млн институционального капитала по данным на середину 2024 года) и Sakthi Masala (Тамилнаду, основана в 1977 году, основатель предположительно за семьдесят, задокументированного плана преемственности нет) – видимый слой.

Под ним – по оценкам 10–20 брендов с выручкой ₹100–500 крор, которые ещё не охвачены ни одной институциональной базой данных. Срочность преемственности: критическая.

## Сектор, где HUF-структура скрывает риск преемственности

Ювелирный сектор Индии – наиболее сложный по структуре преемственности. По оценкам, от 50 до 100 брендов ювелирных изделий с основателями-владельцами работают в коммерческом масштабе, однако структуры ИСС, семейные трасты и непрозрачные договорённости частного капитала означают: реальный контроль редко очевиден. Мультипликаторы приобретений в смежных продовольственных категориях – Badshah Masala за \$71,5 млн (Dabur), Eastern Condiments примерно за \$240 млн (Orkla) – указывают, какие оценки ювелирный сегмент сможет получить, когда станет понятен институциональному капиталу. Срочность преемственности: критическая.

## Сектор, вплетённый в национальную идентичность

Текстиль и ручное ткачество насчитывает по оценкам от 20 до 35 брендов с основателями-владельцами, их создателям от 51 до 70 лет – срочность преемственности: неминуемая. Рейды Aditya Birla/ABFRL и Reliance поглотили девять и более ведущих дизайнерских марок. То, что осталось: бренды ручного ткачества из Варанаси, блок-принт-экспортёры из Джайпура, производители льна и натурального волокна из Бенгалии – слой, который ни один инвестор ещё не прошёл систематически. Это бизнесы с подтверждёнными экспортными клиентами, задокументированной ремесленной идентичностью и основателями, формировавшими стоимость бренда 25–30 лет.

## Сектор, выходящий на глобальный рынок при живых основателях

Аюрведа и натуральная красота переживает активную трансформацию. Forest Essentials (Estée Lauder, 2025). Кама Ayurveda (миноритарный пакет Puig, 2019). L'Oréal в активном поиске аюрведических брендов (по данным февраля 2023 года). Глобальные косметические конгломераты открыли то, что создали индийские основатели аюрведической косметики, – но охват неполный. Biotique (основана 1992, «нулевой долг, 100% частная», Винита Джайн – обладательница диплома Уортона, публично отказавшаяся от привлечения PE-капитала) и Jiva Ayurveda (основана 1992, д-р Пратап Чаухан, 500+ врачей, 80+ клиник, сын Мадхусудан возглавляет маркетинг и ИИ-инициативы) – активы, ещё не вовлечённые в волну поглощений. Срочность: неминуемая.

## Сектор, превращающий наследие в премию

Премиальный гостиничный бизнес Индии объединяет наследие недвижимости, личность основателя и восстановление внутреннего туризма после COVID, превзошедшее прогнозы. CGH Earth с её 25 объектами в Керале, переданными близнецам-сыновьям после испытания нулевой выручкой в пандемию, – наиболее наглядный успешный пример преемственности в секторе. Neemrana Hotels (Аман Нат, соучредитель Фрэнсис Вацитарг скончался в 2014 году, дочь Аадья пришла в гостиничный бизнес) показывает, как незапланированная преемственность происходит, когда смерть основателя застаёт компанию без плана. Поглощение SAMHI Hotels 70% RARE India – портфеля из 67 частных бутик-объектов – в 2025 году подтверждает модель и запускает механизм ценообразования. Срочность: неминуемая.

## Почему у Индии своя арифметика преемственности

Специфический характер индийской волны преемственности отличает её от каждой другой страны в охвате Brandmine.

Кризисное портфолио основателей после 1991 года отличается от аргентинского или российского конкретным образом: оно накапливает операционную сложность, а не макроэкономические потрясения. Демонетизация уничтожила 86% наличных в обращении за ночь. GST потребовал перестроить систему

налогового комплаенса за месяцы. Локдауны COVID обнулили выручку гостиничного и розничного бизнеса на 60–90 дней. Каждый кризис требовал иных адаптаций. Основатели, пережившие все три события, построили организации с исключительной операционной глубиной — именно того вида устойчивостью, для обнаружения которой создана методология нарративного дью-дилиденса.

Сложность ИСС — не барьер, а асимметричное преимущество для осведомлённого покупателя. Поскольку структура ИСС плохо понятна международному капиталу, она создаёт устойчивый документационный разрыв. Покупатель, понимающий механизм ИСС, умеющий его провести через дью-дилиденс и выстроивший отношения с основателем до события роспуска структуры, получит доступ к ценам, которые рынок после события никогда не воспроизведёт.

Доступность контента работает в обоих направлениях. Англоязычная деловая пресса Индии — Economic Times, Mint, Business Standard, Forbes India, YourStory, The Ken — богатейшая в мире развивающихся рынков. Разведывательный материал для картирования индийских брендов с основателями существует. Не существует синтеза: систематического прохождения этого материала на глубине отраслей, с фильтром на частную собственность, поправкой на конгломератный шум и сопоставлением с часами преемственности. Этот синтез строит Brandmine. Данная статья — его первый публичный слой.

## **Kedaara, Temasek и фонды Залива, уже вошедшие в движение**

Три институциональных игрока уже поняли, что когорта 1991 года стареет. Kedaara Capital (\$5,6 млрд AUM, выраженный фокус на потребительском секторе) активен в среднем сегменте индийских потребительских брендов. Миллиардная ставка Temasek в Haldiram's подтверждает: суверенные фонды готовы двигаться в девятизначном диапазоне, найдя правильный индийский семейный бренд. Суверенные фонды Персидского залива — ADIA, QIA, Mubadala — мотивированы специфическим фактором, которого нет у западных институтов: 3,5 млн индийских диаспорных потребителей в странах Залива означают, что покупка индийского потребительского бренда вдвойне привлекательна.

Информационный разрыв не тотален. Он асимметричен. Покупатели, уже внутри, знают, что видят. Покупатели, читающие аналитические заметки Bloomberg про Tata Consumer и Hindustan Unilever, смотрят не в тот слой.

Окно закрывается не в одночасье — оно сужается кумулятивным эффектом открытия. Каждое поглощение Forest Essentials, каждая сделка с Haldiram's, каждое институциональное привлечение Aachi Masala делает категорию более понятной для капитала, который прежде её не замечал. Бренды, задокументированные первыми, выйдут на рынок по мультипликаторам до открытия. Бренды, которые появятся, когда категория уже хорошо известна, — не выйдут.

Индийские бренды с основателями-владельцами были упущены институциональным капиталом с 1991 года — не из-за непрозрачности, а из-за конгломератного шума, заглушившего частный слой под Tata, Reliance и HUL. Дети либерализации построили нечто выдающееся в крупнейшей в мире англоязычной деловой прессе, а капитал, который хотел бы этим владеть, смотрел не в тот слой. Каждая сделка Forest Essentials, каждая доля в Haldiram's, каждое институциональное привлечение Aachi учат следующего покупателя видеть яснее. Инвестор, который ждёт события следующего поколения в MDH или первого переговоров Biotique с фондом PE, купит категорию по ценам, установленным основателями, которые пошли первыми.

### КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

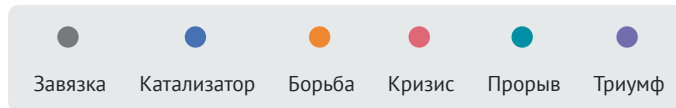
**Инвесторы, вошедшие в индийские бренды с основателями-владельцами, пока они оставались частными, непубличными и недокументированными, получают мультипликаторы, которые рынок после открытия уже не предложит.**

\* \* \*

### ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

## Дети либерализации, 1991–2025

От либерализации 1991 года, покончившей с системой лицензионного радж, до приобретения Forest Essentials компанией Estée Lauder в 2025 году – индийские основатели потребительских брендов вместили тридцать пять лет построения бизнеса в одно поколение, которое сегодня одновременно вступает в окно преемственности.



- ЗАВЯЗКА 1984**  
**Правительство Раджива Ганди начинает частичное дерегулирование**  
Первое осторожное ослабление системы лицензий открывает возможности для избирательного промышленного роста. Поколение предпринимателей наблюдает за приоткрывающейся дверью и готовится. Полноценная реформа придёт ещё через семь лет.
- КАТАЛИЗАТОР 1991**  
**Кризис платёжного баланса запускает либерализацию**  
Валютные резервы Индии сокращаются до уровня, достаточного лишь для трёх недель импорта. Министр финансов Манмохан Сингх отвечает структурной перестройкой: промышленное лицензирование упразднено, импортные пошлины снижены с более чем 200% примерно до 30%, иностранные инвестиции открыты. «Лицензионный радж», душивший самостоятельное предпринимательство на протяжении четырёх десятилетий, разрушен за несколько месяцев. Поколение предпринимателей – большинству от 30 до 40 лет – устремляется в открывшийся проём.
- КАТАЛИЗАТОР 1991**  
**Первая волна основателей потребительских брендов**  
В течение трёх лет после реформ 1991 года возникают первые послелиберализационные потребительские бренды: Biotique (1992, Винита Джайн, натуральная косметика), Jiva Ayurveda (1992, д-р Пратап Чаухан) и десятки предпринимателей в секторах специй, текстиля и ювелирных изделий, ждавших дерегулирования. Они строят всё с нуля, без поддержки конгломератов.
- КАТАЛИЗАТОР 1997**  
**IT-бум финансирует основателей второй волны**  
Технологический сектор Индии создаёт новый класс состоятельных людей. Возвращающиеся НРИ (нерезидентные индийцы) привозят международный опыт и капитал. Возникает вторая волна основателей премиальных потребительских брендов – для устремлённого среднего класса, рождённого IT-бумом. Forest Essentials (2000, Мира Кулкарни) и экспансия CGH Earth – продукты этой эпохи уверенности.

**КАТАЛИЗАТОР** 2000

### **Либерализация розничной торговли и культура торговых центров**

Организованная розница расширяется: в крупных городах впервые появляются торговые центры. Начинается эпоха «Сияющей Индии» с ростом ВВП 8–9%. Премиальные потребительские бренды получают дистрибуционную инфраструктуру, которой не существовало в 1991 году.

**КРИЗИС** 2016

### **Шок демонетизации**

Премьер-министр Моди объявляет о немедленном изъятии из обращения крупных купюр — 86% наличных денег исчезает за одну ночь. Для секторов с высокой долей наличных расчётов — ювелирного дела, текстиля, торговли специями — удар мгновенный и тяжёлый. Основатели, пережившие следующие восемнадцать месяцев, продемонстрировали особый вид операционной устойчивости.

**БОРЬБА** 2017

### **Хаос введения НТУ (GST)**

Единый налог на товары и услуги объединяет 29 региональных налоговых режимов в одну национальную систему. На практике это кризис соответствия: малые и средние производители переживают месяцы сбоев, кассовых разрывов и неопределённости с зачётом входящего НДС. Со временем реформа усиливает организованных брендинговых производителей за счёт неорганизованных конкурентов — структурный попутный ветер для брендов с основателями-владельцами.

**КАТАЛИЗАТОР** 2020

### **Основатель MDH Spices Дхарампал Гулати умирает в возрасте 97 лет**

Смерть основателя MDH — построившего империю специй с оборотом более ₹1 500 крор с лотка на улицах послераздельного Дели и отказывавшего любым покупателям на протяжении десятилетий — знаменует первое видимое событие преемственности в брендинговом секторе специй. Его сын Раджив Гулати принимает пост председателя. Переход прошёл упорядоченно. Но MDH — исключение: у большинства основателей поколения 1991 года нет задокументированного плана преемственности.

**ПРОРЫВ** 2025

### **Estée Lauder полностью приобретает Forest Essentials**

Estée Lauder, получившая миноритарный пакет Forest Essentials в 2008 году, завершает полное поглощение бренда при выручке около ₹580 крор. По имеющимся данным, L'Oréal активно ищет аюрведические бренды для приобретения. Глобальные косметические конгломераты открыли для себя то, что Мира Кулкарни создала на кухне в Муссури. Процесс ценообразования начался — но большая часть этой вселенной по-прежнему не задокументирована.

# Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+91
Валюта	Индийская рупия (₹ / INR) – управляемое плавание; курс: rbi.org.in
Часовой пояс	UTC+5:30 (единый часовой пояс по стране; без летнего)
Рабочая неделя	Пн–Пт (корпоративный/IT/МНК); банки: 1-я и 3-я субботы – рабочие, 2-я и 4-я – выходные
Столица	Нью-Дели
Интернет	.in (национальный домен); распространён .co.in
Мессенджеры	WhatsApp (основной); LinkedIn (B2B)
Платёжные системы	UPI – доминирующая система мгновенных платежей (85%+ цифровых транзакций); лидеры: PhonePe, Google Pay, Paytm; QR почти повсеместно; карты – вторичны; наличные – в сельской местности
Банковское дело	Подключена к SWIFT; внутри страны доминирует UPI; карты и переводы работают; трансграничные потоки регулируются FEMA
Языки	Хинди и английский (официальные); английский – деловой стандарт
Въезд	Электронная виза для 166+ национальностей (туристическая и деловая); электронная карта прибытия e-Arrival Card обязательна для всех иностранных граждан – оформить не позднее чем за 72 часа до прилёта (портал Su-Swagatam). Уточняйте актуальные условия.



# 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](https://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](mailto:hello@brandmine.ai) Аналитические отчёты Brandmine: [brandmine.ai/intelligence/](https://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/](https://brandmine.ai/intelligence/)**

✉ [hello@brandmine.ai](mailto:hello@brandmine.ai)

🌐 [www.brandmine.ai](https://www.brandmine.ai)

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3