



Индонезия: Волна, Которая Расходится Надвое

Индонезия

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Индонезия: Волна, Которая Расходится Надвое

Индонезия — 270 миллионов потребителей, крупнейший в мире рынок с мусульманским большинством, пятивековая традиция джаму и поколение основателей скромной моды, создавших глобальную исламскую экономику из текстильных мастерских Бандунга. Девяносто пять процентов бизнесов здесь семейные. Семьдесят процентов не переживают смену поколений. Дедлайн по обязательной сертификации халяль в октябре 2026 года ускоряет все часы преемственности одновременно — и почти никто за пределами Джакарты этого не заметил.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$1,4 трлн (2026 est.), 270 млн потребителей, крупнейший в мире рынок с мусульманским большинством — и ещё порядка 17 млн представителей диаспоры в Малайзии, Нидерландах, Саудовской Аравии и Австралии расширяют архитектуру дистрибуции далеко за пределы страны
Уникальное преимущество	Инфраструктура сертификации халяль обеспечивает индонезийским брендам встроенный экспортный канал к 2,8 трлн долларов глобальной халяль-экономики — в Малайзию, на Ближний Восток, к 1,9 млрд мусульманских потребителей по всему миру — и ни одна другая страна Юго-Восточной Азии не может сравниться с этим по масштабу
Главная проблема	Семьдесят процентов индонезийских семейных компаний не переживают смену поколений • 43% называют сопротивление старшего руководства главным барьером • при этом фильтр китайско-индонезийских конгломератов означает, что наиболее коммерчески заметные бренды зачастую не являются теми основанными предпринимателями потребительскими компаниями, где давление преемственности наиболее острое
Фактор времени	Обязательный дедлайн по сертификации халяль ВРПН — 17 октября 2026 года — одновременно запускает регуляторные переходы в продуктах питания, красоте и моде, сжимая временные горизонты преемственности для основателей, откладывавших решения по управлению годами

“Пятеро внуков, которые должны были стать хранителями столетнего наследия, стали его могильщиками.”

Bisnis Indonesia, Анализ банкротства

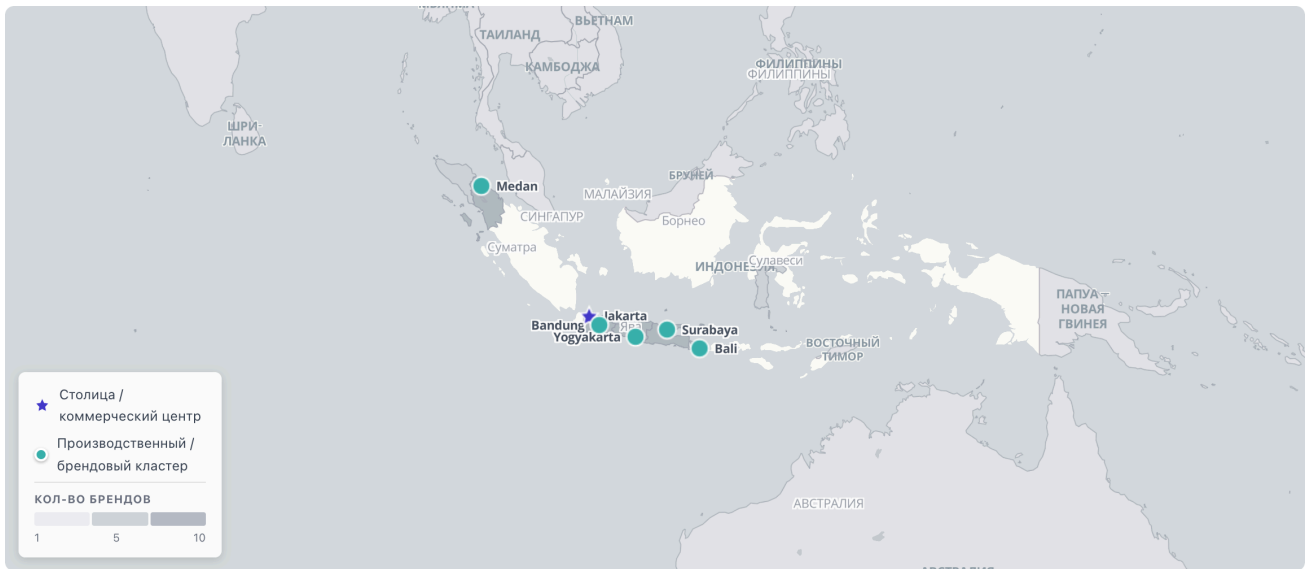
Bisnis Indonesia, 2017

РЫНКИ: Индонезия

СЕКТОРЫ: Мода и Аксессуары · Натуральная Косметика · Фитотерапия и Традиционная Медицина · Халяльные Продукты · Мебель и Предметы Интерьера · Чай и Кофе · Специи и Приправы · Бутик-Гостеприимство

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Коридор Явы, происхождение с внешних островов: двухмодальная география преємственности Индонезии



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Около 80% потребительских брендов основателей сосредоточены вдоль яванского коридора (Джакарта–Бандунг–Джокьякарта–Сурабая), где скромная мода, джаму и пищевые бренды одновременно столкнулись с дефляцией сертификации октября 2026 года, – тогда как кластеры на внешних островах (Северная Суматра, Бали, Южный Сулавеси) поставляют бренды с ингредиентами происхождения и экспортными нарративами; обе когорты входят в окно преємственности по разным графикам.

Основная активность брендов сосредоточена на двух осях: ось Явы (Джакарта–Бандунг–Джокьякарта–Сурабая), где формируется около 80% основанных предпринимателями потребительских брендов, и кластеры внешних островов (Северная Суматра, Бали, Южный Сулавеси) с брендами ингредиентного происхождения, обладающими сильным экспортным нарративом.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В Индонезии — крупнейший в мире рынок с мусульманским большинством, традиция джаму (травяной медицины), уходящая корнями в доколониальную эпоху, и поколение основателей скромной моды, создавших индустрию халяль-одежды из швейных мастерских Бандунга. В 2017 году компания Nuopu Meneer — основана в Семаранге в 1919-м, пережила колониализм, независимость и финансовый кризис 1997-го — была объявлена банкротом. Пятеро внуков не смогли договориться об управлении. Долг составил IDR 198,4 млрд. Бренд, переживший эпохи, не пережил своих наследников.

Нуопа Менеер – это предостережение, которое индонезийская деловая пресса цитирует неизменно, когда заходит речь о корпоративном управлении в семейном бизнесе. Но силы, уничтожившие бренд, не уникальны. Девяносто пять процентов индонезийских предприятий – семейные. Семьдесят процентов не переживают смену поколений. Опрос PwC 67 индонезийских семейных бизнесов в 2025 году показал: 43% называют сопротивление старшего руководства главным барьером для планирования преемственности. К 17 октября 2026 года каждый потребительский бренд в стране обязан иметь халяль-сертификат ВРРН. Регуляторные часы идут. Большинство основателей ещё не начали.

Бимодальная волна

Кризис преемственности Индонезии разворачивается по двум временным шкалам, которые порождены двумя разными предпринимательскими волнами.

Первая волна сформировалась в эпоху Нового порядка Сухарто (1970-е – 1997). Это была история китайско-индонезийских конгломератов – Salim Group, Sinar Mas, Wings, Djarum – но в пространствах, которые конгломераты не занимали, строилась другая когорта. Производители джаму в Семаранге и Соло. Батиковые кооперативы в Джокьякарте. Первопроходцы скромной моды в Бандунге. Основатели этой волны сегодня 65–80 лет. Вопрос преемственности для многих из них остаётся без ответа.

Вторая волна сформировалась в эпоху Реформаси (1998–2010). Падение Сухарто и азиатский финансовый кризис открыли неожиданное предпринимательское пространство. Антимонопольное законодательство, демократическая децентрализация и новая идентичность среднего класса, выстроенная вокруг халяль-потребления, дали прибуми-основателям возможность строить масштабные бизнесы. Rabbani, основанный в 1994-м накануне кризиса, выжил в рупиевом обвале: его клиентская база – мусульманский нижний средний класс, потребление идентичности которого оказалось устойчивым даже в условиях финансового шока. Основатели волны Реформаси сегодня 45–62 лет. Ведущий фронт этой волны только начинает достигать окна преемственности.

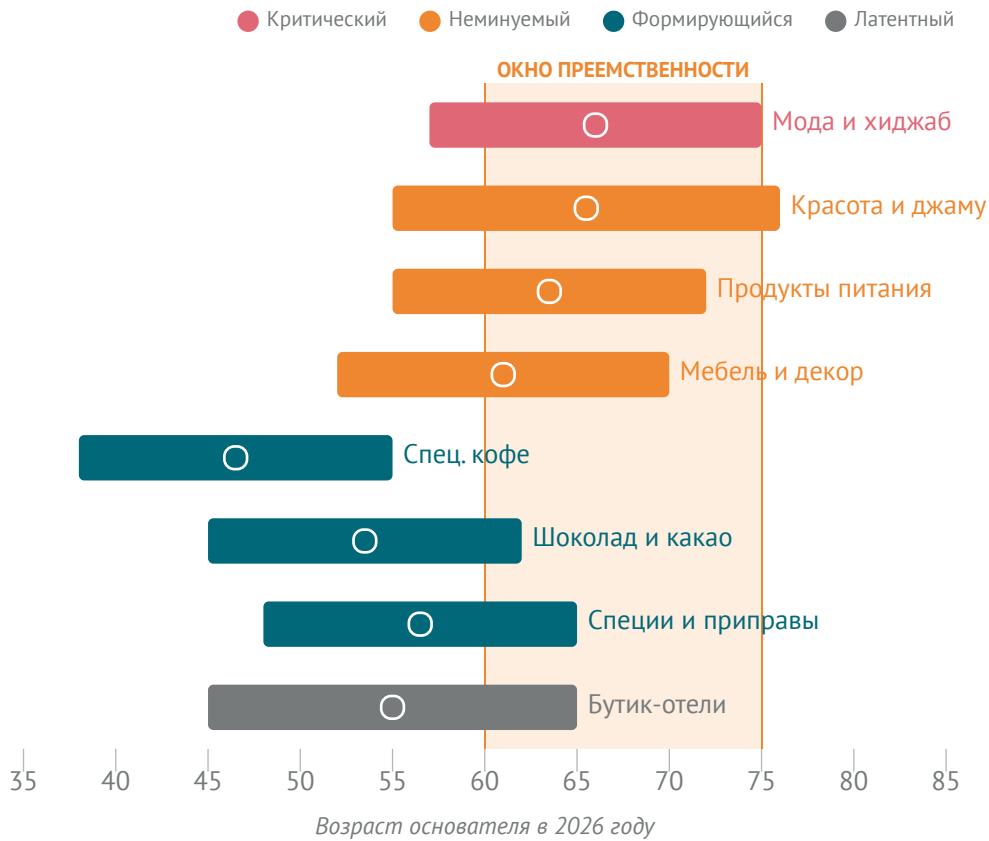
Что делает форму волны Индонезии аналитически примечательной – это разрыв между двумя когортами. Азиатский финансовый кризис (1997–98) не просто уничтожил бизнесы – он разрушил карьерные траектории целого поколения предпринимателей средней руки. Те, кто мог бы стать индонезийскими основателями 50–55 лет сегодня, были выбиты в 1998-м и не восстановились. Результат – бимодальное возрастное распределение: кластер основателей Нового порядка 65–80 лет и кластер основателей Реформаси 45–62 лет, между которыми – тонкое «недостающее поколение». Давление преемственности сосредоточено на старшей когорте – и именно у неё наименее развита институциональная система управления.

Документальная база Индонезии для Narrative Due Diligence исключительна по стандартам всего Юго-Восточного азиатского региона. Рупиевый обвал 1997–98 годов (с 2 400 до 17 000 за доллар), цунами 2004 года, периодические вулканические и сейсмические события на Яве и Сулавеси, закрытие балийского туризма из-за COVID – каждое из них требовало от выживших основателей разных стратегий. Это не просто фон. Это задокументированная операционная устойчивость: основатели, конвертировавшие дебиторку в товарные запасы в период рупиевого краха, восстановившие дистрибуцию с нуля после цунами, переориентировавшиеся на внутренний туризм, когда прекратились международные прибытия.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся индонезийские основатели в 2026 году

Восемь секторов, два поколения, одно окно преемственности



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

Modest fashion, джаму и секторы против часов ВРПН

Картирование секторов Brandmine выявило девять кандидатных потребительских секторов в Индонезии. Восемь демонстрируют значимую активность брендов, основанных предпринимателями, в коммерческом масштабе. Три несут наиболее острое давление преемственности.

Критическая срочность: чего не видят покупатели

Индонезийский сектор скромной моды – наименее картографированный потребительский рынок в институциональном капитале, притом что по объёму он крупнейший в мире. По данным State of the Global Islamic Economy Report 2024/25, Индонезия занимает первое место в глобальном рейтинге рынка скромной моды. Глобальные расходы мусульман на одежду составили \$318 млрд в 2022 году при прогнозе \$428 млрд к 2027-му. Но основатели, создавшие этот рынок из мастерских Бандунга в начале

1990-х, сегодня 57–64 лет – и срочность их преемственности совершенно не отражена в глобальной видимости категории.

Rabbanі работает через 141 магазин и выпускает 40 000 хиджабов в день. Shafira Corporation держит 24 шоурума и более 140 магазинов Zoа, включая присутствие в Куала-Лумпуре и Дубае. Elzatta/Elcorps – 200 магазинов в 100 городах, 1 100 сотрудников, восемь суббрендов; дочь основательницы Тика Мулья является вице-президентом – ранний сигнал преемственности, которого нет у большинства конкурентов. Eiger – снаряжение для активного отдыха, основанное Ронни Лукито (64) в той же экосистеме Бандунга в 1989 году: 250+ магазинов, оценочная выручка \$50–100 млн. Лукито по-прежнему CEO.

В секторе насчитывается около 20–35 брендов, основанных предпринимателями, в коммерческом масштабе. Срочность преемственности: критическая.

Проблема джаму – и решение Wardah

Сектор натуральной красоты и джаму Индонезии охватывает два разных временных пласта: столетние бренды травяной медицины, чьи провалы преемственности уже зафиксированы в открытых источниках, и послеинdependentную волну косметики, чья образцовая преемственность – тоже.

Традиция джаму – травяных средств, приготовленных по рецептам, формировавшимся пять веков, – один из глубочайших культурных активов Индонезии. И один из наиболее хрупких. Nyonya Meneer показала, что происходит на провальном конце спектра. Martha Tilaar Group, основанная Дра. Мартой Тилаар (88) в 1970 году, представляет другой конец: публичная компания на IDX, сын д-р Килала Тилаар уже CEO, управляет брендами Sariayu, Biokos, Dewi Sri Spa. Переход идёт – но Тилаар 88, и время, доступное для упорядоченной передачи власти, сжимается с каждым годом.

Эталон в секторе – Wardah. Нурхаяти Субакат (75), запустившая Paragon из гаража в 1985 году, построила компанию, контролирующую 30% косметического рынка Индонезии. Переход к сыну Салману Субакату, осуществлявшийся почти десятилетие, с тремя детьми в руководстве и профессиональным менеджментом, – это эталонный кейс преемственности. И именно то, что он – эталон, а не норма, красноречивее всего характеризует сектор.

Обязательная халяль-сертификация BPJPH для косметики вступает в силу 17 октября 2026 года. Для брендов с выручкой \$5–20 млн это значимые инвестиции в документирование цепочки поставок и производственные процессы – те же инвестиции, что требует планирование преемственности. Основатель, прошедший сертификацию строго и методично, строит ту же инфраструктуру управления, которая нужна преемнику. Тот, кто откладывает, – сигнализирует о своей неготовности к обоим переходам.

Продукты питания, мебель и фильтр китайско-индонезийских конгломератов

Секторы продуктов питания и мебели/декора для дома оба несут срочное давление преемственности – но оба требуют строгого применения фильтра китайско-индонезийских конгломератов как первого аналитического шага.

Наиболее коммерчески заметные индонезийские продовольственные бренды почти всегда аффилированы с семьями крупных конгломератов. Indofood (Salim Group) держит свыше 70% рынка лапши быстрого приготовления. Эти компании не являются первопоколенческими предпринимательскими бизнесами в смысле Brandmine.

Аналитическая возможность находится в пространстве, которое конгломераты не занимают. Nabati Group, основанная как домашнее производство в 1985 году Крисдиянто Лесманой, выстроила сеть QSR Richeese Factory и несколько брендов упакованных снеков – инвестиции IFC сигнализируют о редкой для сектора институциональной готовности. Sambal Bu Rudy в Сурабае проходит органическую смену поколений: оптимальный сценарий для основателя, никогда не занимавшегося формальным корпоративным управлением, но интуитивно вовлёкшего семью в бизнес на раннем этапе.

Почему дедлайн октября 2026 года меняет всё

Дедлайн по халялю — наиболее значимый внешний катализатор в истории индонезийских потребительских брендов со времён кризиса 1997 года. Это не просто событие регуляторного соответствия. Это решение о распределении капитала, которое каждый основанный предпринимателем бренд в сфере продуктов питания, красоты и моды должен принять одновременно — в разгар окна преемственности.

Сертификация ВРПН требует задокументированного sourcing ингредиентов, сертифицированных производственных процессов и прослеживаемости цепочки поставок. Это инфраструктура управления — та же самая, которая нужна для успешной передачи бизнеса. Основатель, прошедший сертификацию методично, строит документальную базу, необходимую преемнику для управления предприятием. Тот, кто сопротивляется или откладывает, сигнализирует об одном и том же применительно и к сертификации, и к плану преемственности: бизнес по-прежнему держится на личных связях и неявном знании, лишённом институциональной памяти.

То, что исчезает, когда основатель джаму уходит без плана, — не просто бренд. Это связи с конкретными поставщиками трав в Западной Яве, выстраивавшиеся тридцать лет. Рецептное знание — какие сочетания трав работают в каких концентрациях, — живущее в памяти основателя и в рукописных книгах рецептов в ящике стола. Дистрибуционные сети через общины исламских школ-пантрен и халяль-кооперативов, построенные на личном доверии. Ничто из этого не передаётся при смене лиц в организграме.

Индонезийские бренды, основанные предпринимателями, оставались невидимыми для институционального капитала по структурным причинам, которые начинают исчезать. Рост глобальной халяль-экономики привлекает L Catterton (позиция в Social Bella), General Atlantic и Intudo Ventures. Диджитализация Tokopedia и Shopee делает данные о выручке видимыми там, где они прежде были непрозрачны. База данных ВРПН впервые создаст публичный реестр сертифицированных брендов с задокументированными цепочками поставок.

Инвестор, который дождётся, пока база ВРПН превратится в публичный реестр сертифицированных потребительских брендов с задокументированными цепочками поставок, будет покупать из публичного списка, по публичным ценам, против каждого другого института, выполняющего тот же запрос. Инвестор, который составит карту в месяцы до 17 октября 2026 года, будет сидеть напротив коллег Нурхаяти Субакат, напротив основателей Rabbani в Бандунге, напротив детей Самбал Бу Руди в Сурабае — прежде чем халяльный дедлайн проведёт за рынок его ценообразование.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

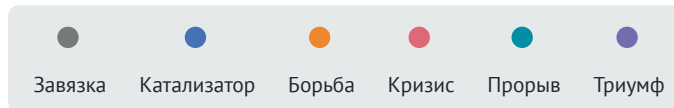
Бренды, которые переживут дедлайн по халялю в октябре 2026 года без плана преемственности, просто тихо исчезнут — унося с собой столетние знания в области джаму, первопроходческие сети скромной моды и устойчивость, закалённую азиатским финансовым кризисом.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение двух часов, 1970-е–2026

От индустриализации «Нового порядка» 1970-х до дедлайна халяль-сертификации октября 2026-го — двухмодальный кризис преемственности Индонезии разворачивается одновременно в двух временных режимах, а регуляторный принудительный фактор сжимает обе когорты в единое окно принятия решений.



ЗАВЯЗКА 1970

Начало индустриализации эпохи Нового порядка Сухарто

Законодательство об иностранных инвестициях и нефтяной бум финансируют первую потребительскую индустриализацию Индонезии. Семьи китайско-индонезийских конгломератов консолидируют производство. Но на периферии — в швейных мастерских Бандунга, на кухнях джаму в Семаранге, в батиковых кооперативах Джокьякарты — формируется когорта основателей, которые определяют индонезийские потребительские бренды.

КАТАЛИЗАТОР 1985

Wardah Cosmetics основана в гараже в Паданг-Панджанге

Нурхаяти Субакат, химик-минангкабау-мусульманка, запускает первый в Индонезии бренд косметики с сертификатом халяль из своего дома. Концепция кажется нишевой в 1985 году. К 2025-му Paragon Technology & Innovation контролирует 30% косметического рынка Индонезии — 12 000 сотрудников и выручка в 400 раз больше, чем в начале века.

КАТАЛИЗАТОР 1994

Сектор скромной моды формируется в Бандунге

Amry Gunawan и Ния Курния основывают Rabbani — первый бренд, запустивший индустриальное производство хиджабов. В течение пяти лет появляются Shafira Corporation и ранние бренды Elcoqrs. Бандунг становится столицей индонезийской индустрии скромной моды, а её основатели, сегодня 57–62 лет, оказываются точно в окне преемственности.

КРИЗИС 1997

Азиатский финансовый кризис — рупия рухнет с 2 400 до 17 000 за доллар

Рупия теряет 85% стоимости за восемь месяцев. Антикитайские беспорядки в Джакарте, Соло и Медане уничтожают сотни предприятий. Прибуми-основатели, пережившие кризис — переводя дебиторскую задолженность в товарные запасы, уходя в экспортные цены, опираясь на исламские общинные сети — накапливают арсенал антикризисных инструментов, недоступных ни одному иностранному конкуренту.

ПРОРЫВ 1998

Падение Сухарто — начало эпохи Реформаси

Крах Нового порядка открывает пространство для второй предпринимательской волны. Антимонопольное законодательство, демократическая децентрализация и новая идентичность среднего класса, сформированная вокруг потребления халяль, дают прибуми-основателям возможность строить масштабные бизнесы. Основатели этой волны сегодня 45–62 лет — ведущий фронт волны преемственности только начинает их достигать.

КРИЗИС 2004

Цунами в Индийском океане опустошает Ачех и Северную Суматру

26 декабря цунами убивает 167 000 индонезийцев и уничтожает экономическую инфраструктуру провинции Ачех. Основатели, восстановившие бизнес с нуля, предоставляют некоторые из наиболее богатых материалов Narrative Due Diligence для индонезийского портфеля Brandmine.

КРИЗИС 2017

Нуопуа Мепеег банкротится – столетний бренд джаму уничтожен наследниками

Суд в Семаранге объявляет Нуопуа Мепеег несостоятельной – долг IDR 198,4 млрд. Бренд, основанный в 1919 году, пережил колониализм, независимость и кризис 1997-го – но не выдержал конфликта пяти внуков из-за права собственности. Банкротство становится эталонным примером провала преемственности для всей индонезийской деловой прессы.

КРИЗИС 2020

COVID закрывает Бали, 70% бутик-отелей прекращают работу

Туризм падает почти до нуля. Основатели балийской бутик-отельной отрасли сталкиваются с восемнадцатью месяцами нулевой выручки. Кризис ускоряет разговоры о преемственности, которые откладывались годами: ряд основателей продают бизнес отечественным конгломератам.

КАТАЛИЗАТОР 2024

Основательница Mustika Ratu умирает в 96 лет – начинается постосновательская преемственность

Бра Мурьяти Судибьо, основательница Mustika Ratu и представительница королевского дома Кратон Суракарта, умирает в апреле 2024 года. Её публичная компания на IDX входит в фазу активной преемственности – организованной, в отличие от Нуопуа Мепеег, но подчёркивающей, что большинство индонезийских брендов не готовы ни к одному из этих сценариев.

ПРОРЫВ 2025

Модель преемственности Wardah получает признание – Paragon переходит ко второму поколению

Нурхаяти Субакат (75 лет) завершает переход к сыну Салману Субакату на посту CEO Paragon. Трое детей занимают руководящие должности. Профессиональный менеджмент встроен в структуру. Переход, готовившийся почти десятилетие, становится эталоном – при том что большинство коллег по сектору ещё не начали.

КРИЗИС 2026

17 октября – дедлайн по обязательной халяль-сертификации для косметики

Обязательная халяль-сертификация BPJPH вступает в силу для косметики. Бренды без сертификата лишаются доступа к рынку. Дедлайн – это стресс-тест на наличие управленческой инфраструктуры: основатели, успешно прошедшие сертификацию, с большей вероятностью готовы и к передаче власти. Те, кто откладывает или игнорирует требования, сигнализируют о том же самом в отношении плана преемственности.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+62
Валюта	Индонезийская рупия (Rp / IDR) – управляемое плавание; в 2025–2026 значительное давление на девальвацию (исторический минимум ~IDR 17 600/USD, май 2026); курс: bi.go.id . Уточняйте курс перед финансовыми обязательствами.
Часовой пояс	UTC+7 (западная часть, Джакарта); UTC+8/+9 в центре/на востоке
Рабочая неделя	Пн–Пт; в пятницу намаз джума (~11:30–13:00) фактически сокращает послеполуденные часы в офисах с мусульманским большинством
Столица	Джакарта (Нусантара назначена будущей столицей)
Интернет	.id (национальный домен); распространён .co.id
Мессенджеры	WhatsApp доминирует; LINE на втором месте
Платёжные системы	QRIS QR-код универсален (GoPay/OVO/DANA/ShopeePay работают через него); BI-FAST – мгновенные банковские переводы; наличные ~50%, доля снижается
Банковское дело	Подключена к SWIFT; растёт система мгновенных платежей QRIS; работают карты и переводы; крупная открытая экономика
Языки	Индонезийский (бахаса индонесия, официальный); английский используется в бизнесе
Въезд	eVOA (онлайн, ~\$35 USD) для ~90 национальностей, включая США/Великобританию/ЕС; 30 дней, однократное продление – с окт. 2025 обязательна предварительная цифровая декларация через приложение All Indonesia (allindonesia.imigrasi.go.id); без QR-кода – отказ или задержка на границе. 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