

# Пакистан: учебный курс кризисов

Пакистан

---

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



**Brandmine**

# Пакистан: учебный курс кризисов

240 миллионов потребителей, 9–10 миллионов соотечественников за рубежом и целое поколение основателей брендов, переживших энергетический кризис 2008 года, два мегапаводка, волну терроризма и 60%-ное обесценивание валюты — всё в рамках одной карьеры. Окно преемственности открыто. Один институциональный инвестор уже внутри. Почти никто больше не знает, где искать.

## ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП около \$375 млрд (оценка 2025 г.), 240 млн потребителей, пятая по численности населения страна мира с внутренним рынком, сопоставимым по масштабу с Индонезией и Бразилией
Уникальное преимущество	Беспрецедентная плотность накопленных кризисов -- каждый выживший основатель пережил энергетические коллапсы, обвалы валюты, мегапаводки и политическую нестабильность, создавая богатейший материал для нарративной дью-дилиденс в Южной Азии
Главная проблема	Более 80% пакистанских семейных предприятий первого поколения не имеют никакой инфраструктуры преемственности, что усугубляется патрилинейными нормами наследования и детьми, осевшими в диаспоре
Фактор времени	Экономическая стабилизация Пакистана в 2022–2023 годах -- выход из серого списка FATF, программа МВФ на \$7 млрд, замедление инфляции с пиковых 38% к однозначным цифрам -- улучшает инвестиционный климат именно тогда, когда поколение основателей входит в зону преемственности

*“Более 80% пакистанских предприятий остаются семейными, однако менее одного из пяти имеет какой-либо формальный план преемственности.”*

FPCCI / Profit by Pakistan Today, Обзор семейного бизнеса

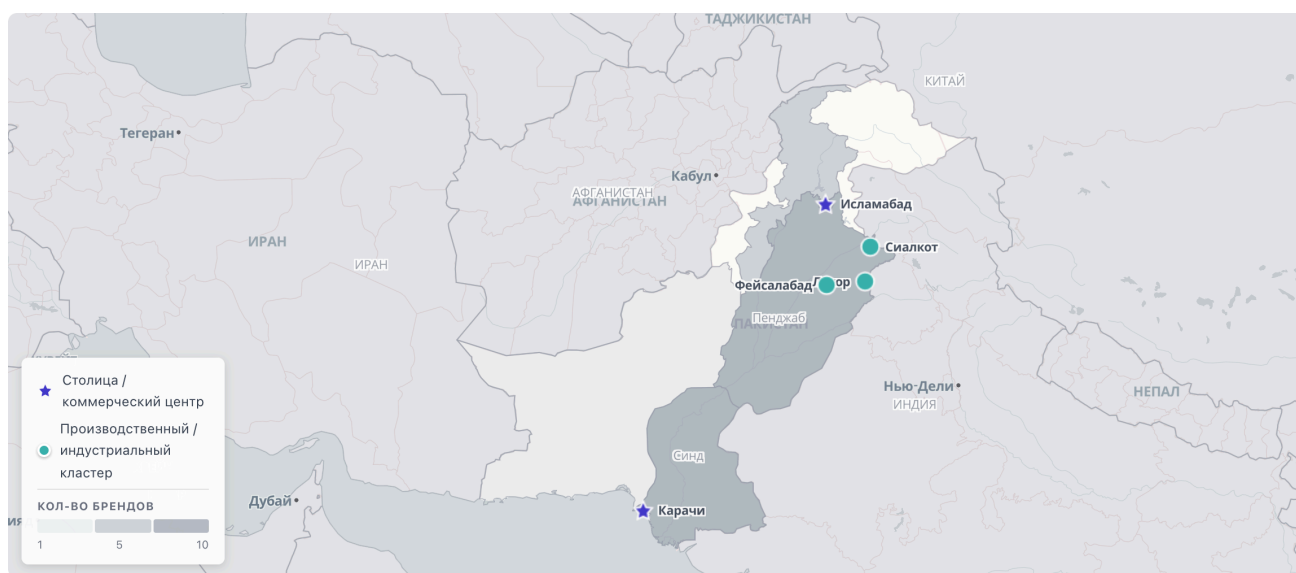
Федерация торгово-промышленных палат Пакистана, 2024

РЫНКИ: Пакистан

**СЕКТОРЫ:** Традиционные Ткани и Текстиль · Специи и Приправы · Рестораны · Спортивные товары · Натуральная Косметика · Чай и Кофе · Кондитерские Изделия · Кожаные Изделия

## ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

# Пенджабский коридор, карачинский якорь: закалённая кризисами преобладающая география Пакистана



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Активность брендов концентрируется вдоль пенджабского коридора — Лахор как центр кулинарии и моды, Фейсалабад как текстильный узел, Сиалкот как наиболее насыщенный ремесленный кластер в мире — с Карачи в роли коммерческого якоря наиболее международно-ориентированных брендов; давление преобладания точно соответствует этой географии, вступающей в период перехода после пяти накопившихся кризисов.

Активность брендов концентрируется вдоль пенджабского коридора -- Лахор, Фейсалабад, Сиалкот -- с Карачи как коммерческим якорем. Географическая концентрация в Пенджабе создаёт более чистые возможности картирования, чем в рынках типа Аргентины или России.

\* \* \*

## ПОРТРЕТ СТРАНЫ

Компания *Shan Foods* была основана в Карачи в 1981 году Мухаммадом Сикандаром Султаном, начавшим смешивать и фасовать специи на домашней кухне. К 2026 году *Shan* присутствует в более чем 70 странах, генерирует ориентировочно от \$100 млн годовой выручки и проходит через смену поколений: основателю уже за семьдесят. Её продукция стоит на полках супермаркетов в Брайфорде, Дубае, Торонто и Найроби. Ни один крупный инвестиционный банк не публиковал аналитику по компании. Ни один PE-фонд не выпускал карту сектора, который она возглавляет. Информационный разрыв — не небольшое упущение. Он структурный.

Shan не исключение в пакистанской вселенной потребительских брендов. Он – её норма. Tapal Tea, основанная в 1947 году и сейчас находящаяся в третьем поколении с ориентировочной выручкой \$200+ млн, ведёт активную передачу управления с детьми в совете директоров и вопросительным знаком над следующей главой. EBM, контролирующая 45–48% пакистанского рынка печенья с годовым производством свыше 220 000 тонн, – частная компания в руках основательской семьи без какой-либо внешней документации смены поколений. K&Ns Foods, основанная в 1964 году, с производственным заводом в Фултоне (штат Нью-Йорк) и разбором в Гарвардской школе бизнеса, – в продвинутой стадии преемственности с корнельским образованием у представителя второго поколения. Это не малоизвестные микробренды. Это доминирующие, многолетние, экспортно-активные предприятия – невидимые для международного капитала.

Whiteraper No 1 фиксирует синхронизированную волну перехода на развивающихся рынках: реформенное поколение основателей одновременно стареет, институциональные инвесторы не готовы. Пакистан – наглядная иллюстрация этого тезиса: страна, где поколение основателей прошло через череду накапливающихся кризисов без аналогов в Южной Азии, и где разведывательная инфраструктура для документирования этих брендов практически отсутствует.

## Учебный курс накапливающихся кризисов

Пакистанское поколение основателей не было создано единственной волной реформ. Оно формировалось на протяжении двух десятилетий либерализации – а затем прошло проверку пятью накапливающимися кризисами, породившими антикризисный опыт, не имеющий аналогов в Южной Азии.

Волна пакистанского перехода не повторяет сжатую модель постсоветской России или реформенный всплеск Китая. Она слоистая: две волны формирования, разделённые тридцатью годами по характеру, и вслед за ними – пять накапливающихся стрессовых событий, выковавших поколение основателей с антикризисной глубиной, не имеющей аналогов в Южной Азии.

Первая волна началась с возвращения Пакистана к гражданской демократии в 1988 году и ускорилась в эпоху приватизации Наваза Шарифа в начале 1990-х. Более 160 государственных предприятий было продано. Дерегулирование банков открыло потребительское кредитование. Бренды этой волны – Shan Foods, EBM, ранние текстильные экспортёры Фейсалабада – строились на реальных возможностях либерализации.

Вторая волна пришла с потребительским бумом Первеза Мушаррафа (1999–2008). ВВП рос на 6–9%. Потребительское кредитование охватило миллионы домохозяйств впервые в истории. В Лахоре и Карачи открылись торговые центры. Прямые иностранные инвестиции в телеком превысили \$9 млрд. Оценочно 30 млн пакистанцев вошли в средний класс за десятилетие.

Затем последовали пять накапливающихся кризисов в рамках одной деловой карьеры.

Энергетический кризис 2008 года закрыл более 90 текстильных фабрик за один год. 8–12-часовые ежесуточные отключения электроэнергии сделали экспортное производство нерентабельным. Этот кризис – разрушительный по любым меркам – дал неожиданное следствие: он вынудил B2B-экспортёров текстиля развернуться во внутрирозничные продажи или закрыться. Gul Ahmed, Alkaram и Sapphire повернулись внутрь. Кризис, уничтоживший экспортную текстильную индустрию Пакистана, непреднамеренно создал его потребительский fashion-сектор. Основатели, совершившие этот разворот, сейчас в возрасте 55–72 лет – с потребительскими активами, которые они никогда не планировали строить.

Мегапаводки 2010 и 2022 годов уничтожили сельскохозяйственную инфраструктуру и вынудили продовольственные бренды заново выстраивать цепочки поставок. Волна терроризма 2007–2014 годов

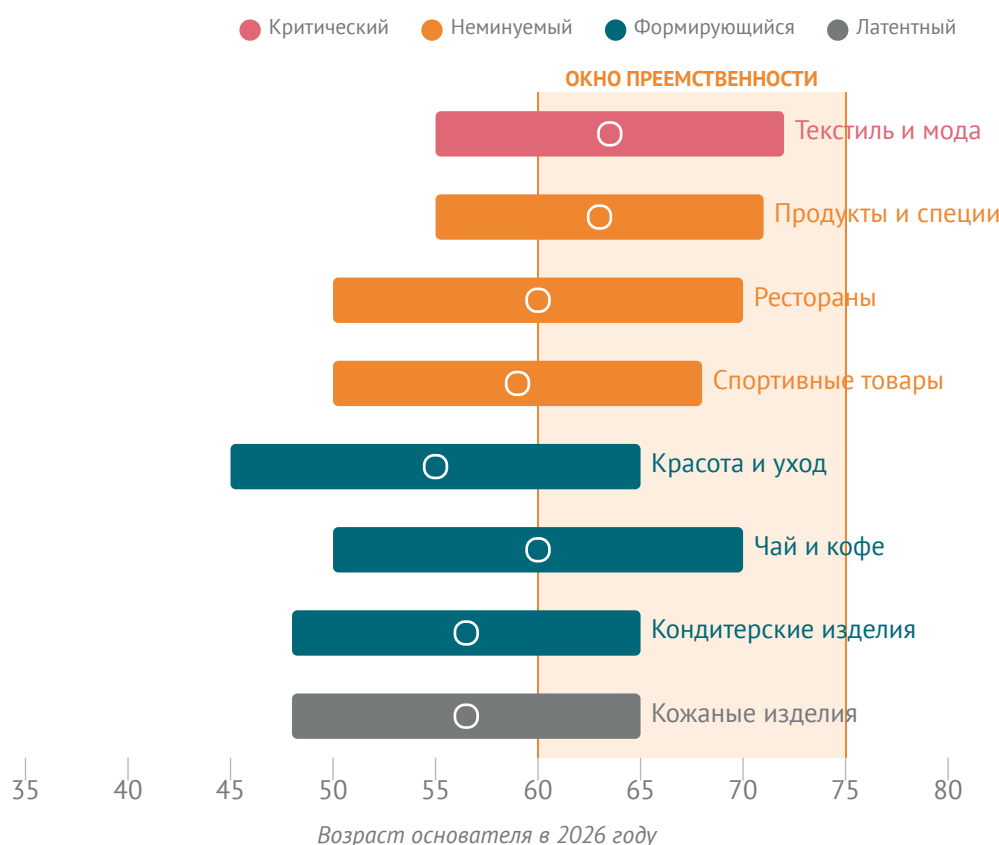
ухудшила условия безопасности в ключевых коммерческих городах и сжала потребительское доверие. Обвал валюты 2022–2023 годов – рупия потеряла 60% к доллару, инфляция достигла 38% – сжал покупательную способность потребителей и резко удорожил любые импортные компоненты.

Основатели, пережившие все пять кризисов, несут в себе антикризисный опыт, накапливавшийся тридцать лет. Ничего из этого нет ни в одной международной инвестиционной базе данных. Это неявные знания, встроенные в отношения, рефлексии и институциональную память. И это богатейший в Южной Азии материал для нарративной дью-дилиденс.

## ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

### Где находятся пакистанские основатели в 2026 году

Восемь секторов, одно окно – и почти ни одного 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.

### Где сегодня находится когорта пяти кризисов

Отраслевое картирование Brandmine выявило четырнадцать кандидатских потребительских секторов в Пакистане. Одиннадцать из них демонстрируют значимую активность брендов с основателями во главе в

коммерческом масштабе. Три – текстиль и мода, фасованные продукты и специи, ресторанные сети – являются якорями волны перехода.

## Сектор, созданный кризисом 2008 года

Пакистанский текстильный и fashion-сектор – наиболее острый случай перехода в стране, и уникально то, что он создан кризисом, а не только либерализацией. Семьи, совершившие разворот в 2008 году – Gul Ahmed, Alkaram, Sapphire и десятки операторов поменьше, – построили ретейл-империи, которых не планировали, с командами, чьи компетенции были в производстве и экспортной логистике, а не в бренд-менеджменте.

Якорные бренды сектора хорошо известны, но непрозрачны по отдельности. Khaadi – основана в 1998 году Шамуном Султаном, сейчас в возрасте за пятьдесят, – управляет 60+ внутренними магазинами и 10+ международными точками с выручкой около Rs 16 млрд (\$57 млн). Инвестиции IFC в \$25 млн в 2022 году – единственный институциональный капитал во всём пакистанском fashion-ретейле. Sana Safinaz, основанная в 1989 году Саной Хашвани и Сафиназ Мунир (обеим за пятьдесят–шестьдесят), владеет 39+ магазинами и получила государственную награду Sitara-i-Imtiaz в 2025 году – единственный fashion-бренд с двумя женщинами-основательницами, никогда не привлекавший институциональный капитал.

## Бренды, уже экспортирующие на пять континентов

Сектор фасованных продуктов и специй содержит самые высокодоходные бренды с основателями во главе в стране и наиболее продвинутые сигналы преемственности. Shan Foods, Tapal Tea, EBM и K&Ns Foods в совокупности представляют ориентировочно \$700–800 млн годовой выручки в четырёх частных семейных предприятиях – каждое с активной динамикой смены поколений и ни одним институциональным инвестором до 2022 года.

Основателю Shan Мухаммаду Сикандару Султану, 1955 года рождения, за семьдесят. Бизнес присутствует в 70+ странах. Смена поколений идёт, но не задокументирована ни в одном инвестиционном источнике. Преемственность в Tapal Tea продвинулась дальше: председатель Афтаб Тапал, в возрасте за шестьдесят–семьдесят, ввёл детей Мехвиш, Кумейла и Марию в совет директоров в рамках структурированной передачи управления. K&Ns Foods – наиболее международно аттестованный случай в секторе: основана в 1964 году, разбор в Гарварде, завод в Фултоне (Нью-Йорк), выручка \$134 млн. Второе поколение – Адил К. Саттар, Корнелльский университет, в компании с 1997 года – управляет операциями почти тридцать лет. Преемственность продвинута. Внешняя документация минимальна.

## Лахорская продовольственная экономика

Пакистанский сектор ресторанных сетей содержит крупнейшее количество брендов и богатейшую антикризисную документацию в стране. Одна только лахорская food-экономика – Gourmet Foods (100+ точек, операции в Лондоне и Нью-Йорке, основана Мухаммадом Навазом Чаттхой в 1987 году), Savour Foods (знаменитый плов-кебаб с 1988 года), Salt'n Pepper (основана 1983, принимала принцессу Диану) – способна наполнить полноценный Market Map Report. Karachi добавляет свой слой: Bundoo Khan (основана 1948, третье поколение, ISO-сертификация, точки в Дубае и Шардже).

Документация периода COVID-19 и обвала валюты исключительно богата. По данным Gallup Pakistan, 89% пакистанцев сократили походы в рестораны в период кризиса 2022–2023 годов. Норвежский лосось исчез с меню карачинских ресторанов, когда рупия сделала импортные продукты неподъёмными. Это не макроэкономические данные – это операционная разведка о том, как бренды с основателями во главе справляются с одновременным падением спроса и ростом издержек.

## Почему эта волна приходит иначе

Антикризисная последовательность Пакистана – определяющая черта. В отличие от Аргентины, где кризисы чередовались с периодами восстановления, пакистанские основатели сталкивались с перекрывающимися, взаимоусиливающимися кризисами без интервалов на восстановление. Основатель текстильного бренда в Фейсалабаде пережил нормирование энергоснабжения, перебои в поставках из-за паводков, расходы на безопасность в период терроризма и девальвацию рупии – одновременно, многократно, на протяжении тридцати лет.

Военно-коммерческий комплекс усложняет картирование. Военные структуры Пакистана управляют крупными коммерческими предприятиями через Fauji Foundation, Askari Bank, Army Welfare Trust и Frontier Works Organization – совокупная коммерческая империя оценивается в \$5,9 млрд. Эти предприятия присутствуют в отраслевых базах данных и искажают оценки пула для любого аналитика, не применившего явный фильтр. Целевой слой для инвестиционной разведки – независимые бренды с основателями во главе, созданные на основе потребительского спроса, а не государственного патронажа. Патрилинейная структура наследования создаёт специфическую сложность для преемственности: от старшего сына ожидается принятие управления независимо от операционной готовности; осевшие в диаспоре дети могут не вернуться; женщины-основательницы сталкиваются с дополнительными препятствиями. Когда пакистанское поколение основателей уйдёт, потеря знаний будет структурной, а не единичной.

## IFC пришли первыми. Больше никто.

Один институциональный инвестор понял этот тезис раньше других. Инвестиции IFC в \$25 млн в Khaadi в 2022 году подтвердили, что пакистанские потребительские бренды способны привлекать институциональный капитал в масштабе. Но Khaadi по-прежнему – единственный бренд во всём потребительском секторе Пакистана с крупным институциональным инвестором.

Внутренняя институциональная инфраструктура развивается. Lakson Investments – в составе бывшие профессионалы Goldman Sachs и Abraaj Group – активны в потребительском пространстве. Baltoro Capital формирует портфель с фокусом на Пакистан. Британская Bestway Group, диаспорный конгломерат, демонстрирует, что капитал пакистанского происхождения способен масштабировать международный потребительский бизнес.

Стабилизация экономики Пакистана в 2022–2023 годах меняет расчёты. Выход из серого списка FATF устранил главный барьер для потоков международного капитала. Программа МВФ на \$7 млрд восстановила макроэкономическое доверие. Снижение инфляции с 38% к однозначным цифрам демонстрирует траекторию стабилизации. Впервые за пять лет инвестиционный климат улучшается – именно тогда, когда поколение основателей, построившее потребительскую экономику Пакистана через тридцать лет накапливающихся кризисов, входит в зону преемственности.

Когда основатель уходит без плана, исчезает не просто бренд. Исчезает антикризисный опыт, накопленный ценой пяти кризисов. Отношения с поставщиками, пережившие нормирование энергоснабжения. Логистические сети, восстановленные после двух мегапаводков. Ценовые рефлекссы, отточенные в условиях 60%-ного обвала валюты. Каналы дистрибуции в диаспоре – выстроенные десятилетиями обслуживания 9–10 миллионов зарубежных пакистанцев, для которых эта продукция является предметом первой необходимости, – которые ни один конкурент не воспроизведёт с нуля. Когда эти бренды появятся через обычные каналы – если появятся вообще – основатели, хранящие это знание, уже уйдут.

Пакистанские потребительские бренды расположены в стране с 240 миллионами потребителей, с одной из крупнейших зарубежных диаспор в мире, в секторах, которые мировая экономика уже закупает и потребляет. Разведывательная работа для их обнаружения ведётся. Накапливающиеся кризисы,

сделавшие этих основателей исключительными, одновременно сохраняли их в тени. У Khaadi появился партнёр. У Shan, TaraI, EBM и K&Ns – пока нет.

### КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

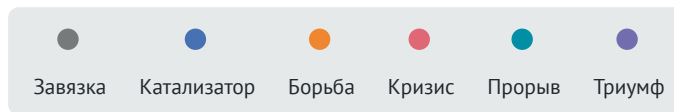
Основатели, построившие потребительскую экономику Пакистана через энергетические кризисы, обвалы валюты и наводнения, сегодня в возрасте 50–70 лет. Окно для документирования этих брендов и получения к ним доступа -- пока волна посткризисной прозрачности не закрыла разрыв -- открыто прямо сейчас.

\* \* \*

## ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

# Незадокументированное поколение, 1988–2022

От возврата к демократии в 1988 году, посеявшего семена первой волны потребительских брендов, до мегапаводков и обвала валюты в 2022 году – пакистанские основатели строили бизнес сквозь пять наслаивающихся кризисов, накапливая антикризисный опыт, который не задокументирован ни одной международной базой данных.



- ЗАВЯЗКА 1988**  
**Возврат к гражданской демократии**  
Победа Беназир Бхутто завершает десятилетие военного правления и открывает первую серьёзную либерализацию Пакистана. Снижаются торговые барьеры. Начинается дерегулирование банковского сектора. Закладываются условия для появления класса потребительских предпринимателей.
- КАТАЛИЗАТОР 1991**  
**Эра приватизации Наваза Шарифа**  
Продано более 160 государственных предприятий. Деререгулирование банков открывает потребительское кредитование. Фондовые рынки получают иностранных инвесторов. Первая серьёзная волна брендов с основателями во главе набирает обороты: Shan Foods расширяется, EBM масштабирует производство печенья, текстильные семьи Фейсалабада планируют потребительские марки.
- КАТАЛИЗАТОР 1999**  
**Потребительский бум эпохи Мушаррафа**  
Рост ВВП достигает 6–9%. Взрывной рост потребительского кредита: автомобили, ипотека, кредитные карты. В Лахоре и Карачи открываются торговые центры. Прямые иностранные инвестиции в телеком превышают \$9 млрд. Средний класс увеличивается примерно на 30 млн человек. Бренды этой волны -- Khaadi (1998), Sapphire, потребительское подразделение Alkaram -- строятся на реальном спросе.

**КРИЗИС** 2008

### **Энергетический кризис закрывает 90+ текстильных фабрик**

8–12 часов ежедневных отключений электроэнергии делают экспортное производство нерентабельным. Gul Ahmed, Alkaram и Sarphege -- первоначально B2B-экспортёры тканей -- разворачиваются в сторону внутрирозничных продаж, чтобы выжить. Кризис, разрушивший экспортную текстильную индустрию, невольно создаёт потребительский fashion-сектор страны.

**КРИЗИС** 2010

### **Мегапаводок затопляет пятую часть Пакистана**

Сильнейшее наводнение в истории страны уничтожает сельскохозяйственные цепочки поставок. Производители пищевых продуктов и специй вынуждены заново выстраивать отношения с поставщиками. Документация кризиса обширна и верифицируема -- и полностью отсутствует в любой международной инвестиционной базе данных.

**БОРЬБА** 2016

### **Джунаид Джамшед погибает в авиакатастрофе PIA**

Сооснователь J. -- крупнейшей на тот момент сети fashion-ритейла в Пакистане -- гибнет в авиакатастрофе рейса PIA 661, унёсшей жизни 47 человек. Деловой партнёр Сохаил Хамид Хан берёт управление. Бренд выживает, достигает 150+ магазинов по всему миру и выручки около \$28 млн. Первый задокументированный в Пакистане случай выживания бренда без основателя.

**КРИЗИС** 2022

### **Мегапаводок и обвал валюты сходятся одновременно**

Наводнения 2022 года затопляют треть территории страны. Одновременно рупия теряет 60% стоимости к доллару, инфляция достигает пика в 38%. Основатели, управлявшие бизнесом 20–30 лет, лицом к лицу сталкиваются с одновременным разрушением цепочек поставок, кредитным коллапсом и падением потребительского спроса.

**ПРОРЫВ** 2022

### **IFC инвестирует \$25 млн в Khaadi**

Международная финансовая корпорация приобретает долю в Khaadi за \$25 млн -- первые задокументированные институциональные инвестиции в потребительский PE-сектор Пакистана в таком масштабе. Сделка подтверждает тезис: пакистанские потребительские бренды способны привлекать институциональный капитал.

**ПРОРЫВ** 2023

### **Начало экономической стабилизации**

Пакистан исключён из серого списка FATF, устранён главный барьер для международных капиталов. Программа МВФ на \$7 млрд восстанавливает макроэкономическое доверие. Инфляция замедляется с пикового значения в 38% к однозначным цифрам. Впервые за пять лет инвестиционный климат улучшается -- именно когда поколение основателей входит в зону преемственности.

# Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+92
Валюта	Пакистанская рупия (Rs / PKR) – управляемое плавание, волатильна; курс: sbp.org.pk
Часовой пояс	UTC+5 (без летнего времени)
Рабочая неделя	Пн–Пт (стандарт частного сектора); банки – Пн–Сб, как правило, полдня
Столица	Исламабад
Интернет	.pk (национальный домен); распространён .com.pk
Мессенджеры	WhatsApp – основной деловой канал; Telegram ЗАБЛОКИРОВАН (РТА, с дек. 2023)
Платёжные системы	Raast (راست) – мгновенные переводы, доминирует, бесплатно; кошельки JazzCash + EasyPaisa повсеместны для QR; карты в формальной рознице; наличные – в неформальной/сельской торговле
Банковское дело	Подключён к SWIFT; ГБП с нояб. 2025 обяывает проводить покупку валюты только через цифровые каналы; лимиты на внешние переводы действуют; карты работают. Уточняйте актуальные лимиты ГБП перед крупными переводами.
Языки	Урду (национальный); английский (официальный, деловой)
Въезд	Платная электронная виза требуется заранее для большинства – бесплатная/мгновенная VPA приостановлена с янв. 2026; закладывайте 2–4 недели на обработку через visa.nadra.gov.pk. Уточняйте актуальный статус перед поездкой.



# 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