



Палестина: бренды, закалённые веками кризисов

Палестина

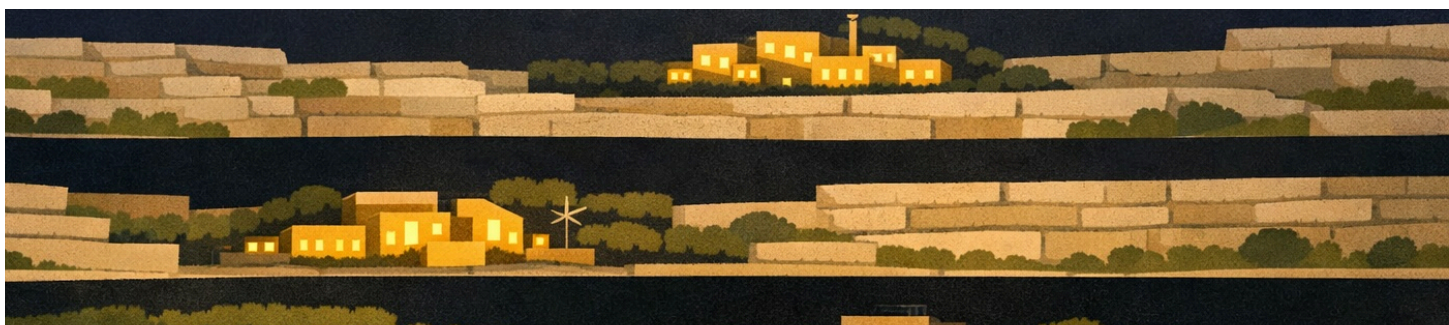
ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Палестина: бренды, закалённые веками кризисов

В Палестине есть оливковое масло в Whole Foods, обеспечивающее 90% производства Dr. Bronner's, франшиза Coca-Cola, построенная беженцем из Яффы — ему около 88 лет, и пятивековая мыловаренная промышленность, не привлёкшая институционального капитала. Менее 5% семейных предприятий имеют план преемственности. Никто не смотрит.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

| | |
|-------------------------|--|
| Размер рынка | ВВП \$19 млрд на 5,4 млн потребителей на Западном берегу и в Газе • около 6 млн человек диаспоры в Чили, Иордании, странах Персидского залива и США создают встроенные экспортные каналы, превосходящие внутреннюю покупательную способность |
| Уникальное преимущество | Наибольшая плотность кризисной документации среди всех рынков Brandmine — каждый выживший основатель преодолел ограничения передвижения, блокпосты, нестабильность валюты, интифады и как минимум одну экзистенциальную угрозу бизнесу |
| Главная проблема | Менее 5% палестинских семейных предприятий имеют формальные планы преемственности • поколение основателей эпохи Осло стареет одновременно, пока эскалация 2023–2025 годов сжимает ВВП Западного берега |
| Фактор времени | Основатели эпохи Осло в возрасте 50–70 лет находятся в окне преемственности прямо сейчас • преемственность Al-Juneidi уже активна • основатель NBC Захи Хури в возрасте около 88 лет представляет наиболее срочный отдельный случай в охвате Brandmine |

“Палестинские предприятия преодолевают ограничения передвижения, закрытия границ и перебои в цепочках поставок, которые уничтожили бы большинство компаний за неделю. Те, кто выживает, — не просто стойкие. Они исключительны.”

Палестинский институт исследования экономической политики, Доклад о палестинской экономике

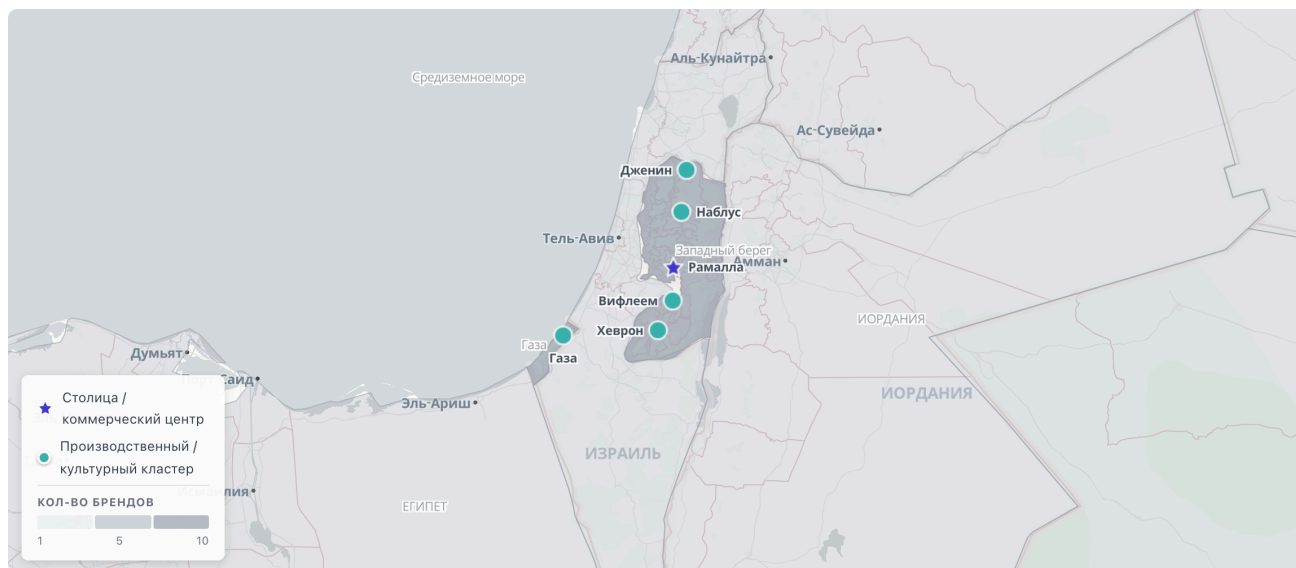
MAS, 2024

РЫНКИ: Палестина

СЕКТОРЫ: Оливковое Масло и Агропродукция · Пищевая Переработка · Ремесленные изделия · Натуральная Косметика · Молочные Продукты · Кондитерские Изделия

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Наблус и Рамалла — карта двух городов



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

На карте палестинского предпринимательства Наблус с его многовековым производством мыла из оливкового масла и сельскохозяйственным экспортом противостоит Рамалле, ставшей коммерческой столицей после Осло. Сохранность бренда на пути через блокпосты — главное операционное ограничение на рынке, куда институциональный капитал так и не вошёл.

Активность брендов сосредоточена в трёх городах Западного берега — Наблусе (мыло, продукты питания, оливковое масло), Рамалле (дистрибуция, коммерция) и Хевроне (камень, мрамор) — с кластером основателей из диаспоры в районе Дженина. Западный берег и Газа функционируют как два принципиально разных бизнес-пространства.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В Палестине есть франшиза Coca-Cola, построенная человеком, родившимся в Яффе, ставшим беженцем в десять лет, получившим образование в Америке и вернувшимся отстраиваться заново в шестьдесят. Есть бренд оливкового масла, ставший первым в мире сертифицированным EVOO по стандартам справедливой торговли, — сегодня он обеспечивает 90% мирового производства Dr. Bronner's и представлен на полках Whole Foods. Есть традиционная мыловаренная промышленность в Наблусе, непрерывно работающая пятьсот лет, пережившая Османскую империю, британский мандат, иорданское управление, израильскую оккупацию, две интифады и пандемию — и никогда не привлёкшая ни доллара институционального капитала.

Ни один из этих брендов не фигурирует в PitchBook. Ни один — в Bloomberg. Ни один — в аналитических отчётах, которые читают институциональные инвесторы. Разрыв в разведке существует не потому, что эти бренды малы. Он существует потому, что инфраструктуры для их обнаружения нет ни на одном языке, которым говорят инвесторы.

Именно этот разрыв документирует данная статья.

Аналитический доклад № 1 документирует синхронную волну смены поколений на развивающихся рынках: основатели эпохи реформ стареют одновременно, институциональные инвесторы не готовы. Палестина – наиболее острый отдельный случай: самое узкое окно, глубочайший кризисный фильтр, наивысшая плотность незадокументированного материала для нарративной дью-дилидженс среди всех рынков в охвате Brandmine.

Когорта Осло и кризисный фильтр

Когорта основателей Палестины имеет конкретную форму, обусловленную конкретным событием. Соглашения Осло 1993–1994 годов учредили Палестинскую автономию и вместе с Парижским протоколом 1994 года создали первую современную коммерческую нормативную базу в истории Палестины. До Осло формальная регистрация бизнеса была для палестинцев фактически невозможна при израильской военной администрации. После Осло поколение предпринимателей – многие вернулись из диаспоры, многие коммерциализировали традиционные ремёсла – запустило первую волну частных палестинских потребительских предприятий.

Реформенное окно действовало с 1994 по примерно 2010 год. Основатели этого периода сегодня в возрасте 45–70 лет. Те, кто основал бизнес в ранние годы Осло – 1994–1998 – входят в зону смены поколений или уже находятся в ней.

Особенность палестинской волны – кризисный фильтр, сквозь который она прошла. Brandmine классифицирует эту форму волны как кризисно-фильтрованную: единое сжатое окно основания, пропущенное через повторяющиеся экзистенциальные кризисы, каждый из которых действовал как очередное сито. Вторая интифада 2000–2005 годов уничтожила от 40 до 60% ВВП Палестины. Цепочки поставок, пересекавшие израильские блокпосты, стали ненадёжными, затем невозможными, затем снова эпизодически доступными. Выжившие предприятия – не счастливики. Они выжили благодаря системам антикризисного управления, накопленным в личных знаниях основателя.

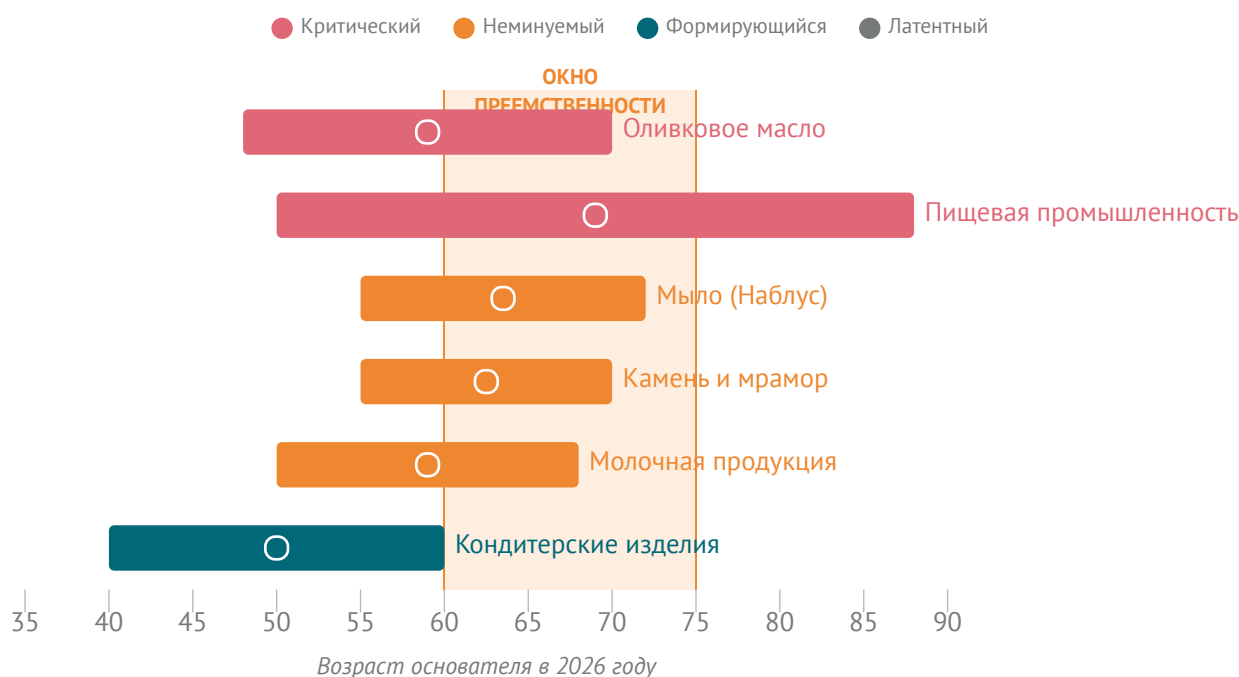
Компании, работающие сегодня, прошли испытания не один, а многократно: блокада Газы 2007 года, война 2008–2009 годов, война 2014 года, COVID-19, эскалация 2023–2025 годов, сократившая ВВП Западного берега на 13% и опустошившая Газу на расчётные 84%. Ни одна другая страна не обеспечивает такой плотности материала для нарративной дью-дилидженс.

Часы преемственности тикают для поколения, у которого никогда не было времени планировать. В стране, где 95% фирм – семейные МСП без инфраструктуры преемственности, а институциональный капитал никогда не касался потребительских брендов, волна смены поколений наступает без предупреждения, без советников и без покупателей.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся палестинские основатели в 2026 году

Шесть секторов, одно окно — и ни одного институционального партнёра



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

Где концентрируется палестинское давление преемственности

Brandmine провела секторное картирование четырнадцати кандидатных потребительских секторов Палестины. Одиннадцать демонстрируют значимую активность брендов под руководством основателей в коммерческом масштабе. Шесть несут наиболее высокую срочность преемственности. Вот где волна ломается.

Сектор с самой задокументированной кризисной историей

Палестинская индустрия оливкового масла — наиболее полно задокументированный брендовый сектор в стране. Рынок с оборотом \$150M+ сосредоточил 50% культивируемых земель Палестины на оливках, дал миру первое EVOO с сертификацией FLO (Canaan Palestine, 2004) и объединил концентрацию основателей из диаспоры с исключительными личными и бизнес-кризисными арками. Оценочный пул: 5–10 брендов на уровне \$5M+, 20–30 по рекомендованному Brandmine порогу \$2M.

Якорный случай — Canaan Palestine. Доктор Насер Абуфарха основал компанию в 2004 году в Дженине в экономическом надире Второй интифады, когда цены на оливковое масло упали до 8 шекелей за кг. К

2015 году оборот Сапаан составлял \$9M+, сеть охватывала 2500+ фермерских семей в 55 кооперативах, а компания стала самой упоминаемой в мире историей палестинского экспортного успеха.

Al'Ard Palestinian Agri-Products – второй архетип: третье поколение семейного бизнеса с 1963 года, текущий основатель построил коммерческий экспортный бренд. Экспорт в США, Великобританию, Европу, Чили и Саудовскую Аравию. Срочность преемственности: критическая.

Основатель на биологическом пределе активного руководства

Сектор пищевой и напиточной промышленности Палестины содержит крупнейший абсолютный пул страны – 15–25 брендов на уровне \$5M+. Здесь же находится самый срочный отдельный случай преемственности в охвате Brandmine.

Захи Хури родился в Яффе в 1938 году – в тот же год и в том же городе, который станет сердцем перемещения 1948 года. Ему было десять лет, когда семья бежала. Он получил образование в США и вернулся в Палестину в 1998 году в шестьдесят лет, чтобы построить National Beverage Company – франшизу Coca-Cola для палестинских территорий. NBC работает на четырёх заводах, занимает 86% палестинского рынка газировки, насчитывает 1000 сотрудников. Это частная компания – полностью невидимая для институциональных баз данных. Сейчас ему около 88 лет.

Al-Juneidi Group – крупнейшая молочная компания Палестины, 400+ сотрудников, 80 000–90 000 литров молока в день – имеет наиболее видимую дугу преемственности: основатель умер, сын Алаа принял руководство, а переход задокументирован в фильме. Это произошло без плана, без советников, без институционального капитала. Возможно, это сработало. Это единственное задокументированное событие преемственности в палестинских потребительских брендах.

Пятьсот лет – и ни одного плана преемственности

Наблусская мыловаренная промышленность – одна из старейших непрерывно действующих коммерческих традиций в мире. Мыло на оливковом масле из Наблуса экспортировалось по всей Османской империи пятьсот лет – ещё до того, как слово «бренд» приобрело коммерческий смысл. Текущие операторы – первое поколение в современном коммерческом смысле: семьи, занимавшиеся этим ремеслом из поколения в поколение, но оформившие формальные коммерческие предприятия в эпоху Осло. Пул на пороге \$2M составляет 10–15 действующих предприятий в историческом квартале. Срочность преемственности: неминуемая. Ни одно из этих предприятий никогда не имело институционального партнёра по капиталу.

Крупнейший абсолютный пул – невидимый для всех баз данных

Каменно-мраморная отрасль Палестины – не то, о чём думают инвесторы, когда думают о палестинских брендах. И при этом – крупнейший смежный с потребительским сектор страны по выручке. Палестина – двенадцатый по величине производитель камня в мире. Отрасль генерирует \$450–600M ежегодно – 25% всего промышленного производства и 4,5% ВВП. В ней 1124 предприятия и 45 000 работников. Присутствие венчурного или прямого капитала: нулевое. Владение: 100% семейное.

Al-Anan Stone & Marble основана в 1996 году в Хевроне Абдул-Самадом Аль-Атрашем – предпринимателем, начавшим сапожником. ISO-сертификат, 150 000+ кв. м в год, крупнейший склад камня на Ближнем Востоке, сделка с Оманом на \$2,3M. Основатель эпохи Осло, сейчас в окне преемственности. TIMCO (семья Халайка, Вифлеем, 1993) и Brothers Company (Вифлеем, 1993) – те же возрастные характеристики. Покупатели знают продукт. Никто никогда не документировал основателей, его создавших.

Межпоколенческие дуги, уже активные

Молочный сектор Палестины несёт наиболее задокументированное событие преемственности в стране (Al-Juneidi). Сектор кондитерских изделий – наиболее задокументированную межпоколенческую дугу: Al

Arz Ice Cream, основанная в Наблусе около 1950 года, сейчас в третьем поколении под руководством Раэда Анаботави, сообщаящего о «восьмизначной» выручке и 200 работников. Три поколения выживания на рынке, пережившем несколько экзистенциальных кризисов, — история, которую не захватила ни одна база данных.

Почему палестинская когорта не похожа ни на одну другую

Волна преемственности Палестины уникальна в одном измерении, которое не может воспроизвести ни один другой рынок в охвате Brandmine: кризисный фильтр работает непрерывно тридцать лет.

Основатели, пережившие Вторую интифаду, выжили потому, что накопили знания об антикризисном управлении, полностью неявные — в отношениях с поставщиками, обходных логистических маршрутах, управлении денежными потоками в условиях экстремальной неопределённости. Ничего из этого нет в оргструктуре. Ничего из этого не передаётся автоматически.

Структура Парижского протокола усугубляет трудности преемственности. Палестинские товары несут экспортные издержки на 35% выше регионального среднего, поскольку вся торговля проходит через контролируемые Израилем переходы. Когда палестинский основатель уходит без плана преемственности, экспортные отношения уходят вместе с ним.

Разрыв в разведке одновременно языковой и геополитический. Арабоязычная пресса — основной источник деловой информации о Палестине. Западные аналитики и инвесторы, видящие «зона конфликта» в результате поиска, прекращают читать. Сочетание этих факторов означает, что бренды с десятилетиями задокументированной стойкости, активной международной дистрибуцией и прямыми связями диаспоры с премиальными потребительскими рынками в Чили, Иордании, странах Персидского залива и США — не просто недостаточно охвачены. Они невидимы.

Окно и кто не внутри него

В отличие от Аргентины, где L Catterton и Grupo Perez Companc уже позиционированы внутри окна смены поколений, в Палестине нет институциональных покупателей, уже работающих с потребительскими брендами. PADICO и Палестинский инвестиционный фонд сосредоточены на телекоммуникациях, банковском деле и недвижимости. Sadara Ventures и Gaza Sky Geeks ориентированы на ранние стадии технологий. Потребительский брендовый сектор — оливковое масло, переработка продуктов питания, традиционное мыло, камень, молочные продукты, кондитерские изделия — никогда не имел институционального партнёра по капиталу.

Это не свидетельство тонких возможностей. Это свидетельство разрыва в разведке. Бренды существуют. Давление преемственности реально. Сети дистрибуции диаспоры активны: палестинские продукты достигают Whole Foods, британских специализированных ретейлеров, чилийских супермаркетов и премиальных импортёров стран Персидского залива. Чего не существует — синтеза: систематической документации того, какие основатели приближаются к переходу, сколько стоят их предприятия и какие международные покупатели заплатили бы за доступ.

То, что исчезает, когда палестинский основатель уходит без плана, — это не просто бренд. Это логистическая инфраструктура, огибающая блокпосты. Отношения с поставщиками, выдержавшие три интифады. Сертификация справедливой торговли, которую строили десять лет. Связи с покупателями из диаспоры, которые не может воспроизвести ни одна платформа электронной коммерции. К тому моменту, как эти бренды появятся через обычные каналы — если вообще появятся, — основатели, несущие эти знания, уйдут на пенсию, продадутся по бросовым ценам или просто закроются.

Палестинские бренды под руководством основателей расположены в стране с выдающейся традицией документирования стойкости, в секторах, которые уже покупают премиальные международные потребители, через сети диаспоры, охватывающие каждый крупный рынок потребления в мире. Захи Хури — 88. Кооперативы Насера Абуфархи охватывают 2500 крестьянских семей. Наблусский мыльный квартал насчитывает пять веков непрерывной работы — и ни одного институционального инвестора. Разведка для их обнаружения собирается. В Палестине она будет собрана быстрее, чем где-либо в охвате Brandmine, — или не будет собрана вовсе.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

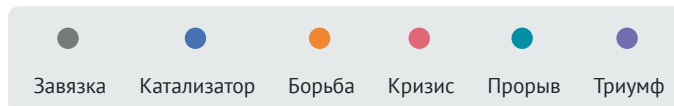
Палестинские бренды не выйдут на поверхность через обычные каналы. Единственный способ найти их до закрытия окна — читать сквозь призму конфликта: разведка там есть, на арабском, и она ждёт.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение, закалённое осадой, 1993–2024

От соглашений Осло до сегодняшнего дня — палестинские основатели строили потребительские бренды три десятилетия, сквозь политическую нестабильность, израильскую политику закрытия и раздробленность территории без единого рынка. Непрерывность бренда через блокпосты остаётся определяющим операционным условием.



ЗАВЯЗКА 1994

Соглашения Осло создают первую коммерческую базу Палестины

Создаётся Палестинская автономия. Впервые палестинские предприниматели получают возможность регистрировать бизнес в рамках функционирующей нормативной базы. Парижский протокол определяет экономические отношения с Израилем — открывая торговлю, но пропуская её исключительно через контролируемые Израилем переходы. Это структурное ограничение будет определять каждое деловое решение на протяжении следующих трёх десятилетий.

КАТАЛИЗАТОР 1997

Волна коммерческого расширения охватывает города Западного берега

Рамалла, Наблус, Хеврон и Вифлеем переживают быстрый рост частного предпринимательства. Создаются промышленные зоны. Квартал мыловарения Наблуса, кооперативы оливкового масла и предприятия пищевой промышленности впервые начинают работать в современных коммерческих масштабах. Основатели, запускающие бизнес в этот период, строят на фундаменте, которого раньше никогда не существовало — и который скоро будет уничтожен.

КАТАЛИЗАТОР 1998

NBC (Национальная компания напитков) основана Захи Хури

Захи Хури — родился в Яффе в 1938 году, беженец в десятилетнем возрасте, получил образование в США — возвращается в Палестину после Осло, чтобы построить франшизу Coca-Cola. Ему шестьдесят лет, и он начинает заново. Через два десятилетия NBC будет эксплуатировать четыре завода по розливу — в Рамалле, Иерихоне, Тулькарме и Газе, занимать 86% палестинского рынка газированных напитков и давать работу 1000 сотрудников.

КРИЗИС 2000

Вторая интифада уничтожает 40–60% ВВП Палестины

Восстание 2000–2005 годов — не просто политическое событие, это экономическая катастрофа. ВВП Палестины сокращается на 40–60%. Ограничения передвижения и комендантский час делают управление цепочками поставок почти невозможным. Предприятия, пережившие этот кризис, не были удачливыми — они обладали структурным превосходством. Каждый выживший основатель задокументировал свой антикризисный ответ именно в этот период.

КАТАЛИЗАТОР 2004

Canaan Palestine основана в разгар экономического кризиса

Доктор Насер Абуфарха, палестинско-американский антрополог, возвращается в Дженин в самый тяжёлый момент Второй интифады — когда цены на оливковое масло упали до 8 шекелей за килограмм — и основывает Canaan Palestine. К 2015 году компания приносит \$9M+ в год, объединяет 2500+ фермерских семей в 55 кооперативах и становится первым в мире поставщиком оливкового масла с сертификацией FLO.

КРИЗИС 2007

Начинается блокада Газы

После захвата власти ХАМАСом Израиль и Египет вводят почти полную блокаду. Импорт и экспорт фактически прекращаются. Предприятия Газы, прежде имевшие доступ к региональным рынкам, теперь работают в закрытой экономике. Экономическое расхождение между Западным берегом и Газой становится абсолютным.

КРИЗИС 2014

Начинается преемственность Al-Juneidi

Умирает основатель Al-Juneidi Group — крупнейшей молочной компании Палестины, 400+ сотрудников, 80 000–90 000 литров свежего молока в день. Его сын Алаа принимает руководство, выполняя предсмертное обещание отца, — восходит на Эверест. История задокументирована в фильме "Обещание", показанном на Чикагском кинофестивале. Это самое заметное событие в сфере преемственности палестинских потребительских брендов — случившееся по необходимости, а не по плану.

КРИЗИС 2023

Октябрьская эскалация разрушает экономику Газы и сжимает Западный берег

Эскалация октября 2023 года и последующий конфликт опустошают экономику Газы — к 2025 году ВВП сокращается на расчётные 84%. Западный берег теряет 13%, поскольку ограничения передвижения ужесточаются. Для палестинских потребительских брендов это третий экзистенциальный кризис за двадцать лет. Работающие предприятия — не просто стойкие: они прошли испытания, с которыми не сталкивался ни один другой когорт основателей.

БОРЬБА 2026

Окно преемственности открывается во всех основных секторах

Основатели эпохи Осло, строившие бизнес в 1994–2010 годах, сейчас в возрасте 50–70 лет. Менее 5% имеют формальные планы преемственности. В стране, где институциональный капитал никогда не касался потребительских брендов, нет ни инфраструктуры управления, ни рынка выхода, ни консультационной экосистемы по преемственности. Окно открылось. Оно не останется открытым надолго.

Справочник для контактов

| Показатель | Справка |
|-------------------|---|
| Телефон | +970 |
| Валюта | Нет национальной валюты – в обращении израильский новый шекель (₪ / ILS), иорданский динар (JOD) и USD |
| Часовой пояс | UTC+2 (UTC+3 в летнее время) |
| Рабочая неделя | Сб–Чт (пятница – выходной) |
| Столица | Рамалла (административный центр); претензия на Восточный Иерусалим |
| Интернет | .ps (национальный домен) |
| Мессенджеры | WhatsApp лидирует; Telegram растёт (~37%) – блокировок государственных приложений нет; Meta применяет ограничения к палестинским аккаунтам |
| Платёжные системы | Наличные преобладают; PalPay + Jawwal Pay (جوال باي) – основные цифровые кошельки; iBuraq для мгновенных переводов набирает обороты; карты – только в крупных торговых точках; банковская система Газы уничтожена |
| Банковское дело | Центральный банк без монетарных полномочий (ПМА регулирует местные банки); выход на международные финансы – исключительно через израильские банки-корреспонденты на основе дискреционного разрешения Израиля, которое продлевается в постоянном режиме «до следующего раза». Банковская система Газы в значительной мере уничтожена. Уточняйте статус разрешения и доступа к корреспондентским расчётам перед расчётом на переводы. |
| Языки | Арабский (официальный); английский используется в бизнесе |
| Въезд | Собственных аэропортов и независимых переходов нет; въезд – только через пункты под израильским контролем (Бен-Гурион, Алленби/Король Хусейн со стороны Иордании или Египет) по израильским правилам. Обязательное разрешение ETA-IL требуется до посадки в самолёт (с янв. 2025). Газа закрыта для обычных путешественников. Уточняйте актуальные правила ETA-IL и рекомендации Госдепа/FCDO 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.

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