



Филиппины: архипелаг невидимых брендов

Филиппины

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Филиппины: архипелаг невидимых брендов

На Филиппинах 7641 остров, сектор пищевой переработки превышает \$25 млрд розничных продаж, а целое поколение основателей брендов прошло через Азиатский финансовый кризис, три крупных извержения вулканов, тайфун «Хайян» и самый продолжительный карантин по COVID-19 в мире — и всё это в рамках одной карьеры. Менее 30% семейных предприятий страны доживают до второго поколения. Конституционное ограничение иностранного владения 60/40 блокирует большинство сделок по приобретению контрольного пакета — это делает разведывательные данные о преемственности не просто полезными, но необходимыми. Окно открыто.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$420 млрд (оценка 2025 г.), второй по величине архипелажный рынок Юго-Восточной Азии с 115 млн потребителей и более \$35 млрд ежегодных переводов ОТП, поддерживающих внутренний спрос
Уникальное преимущество	Исключительная плотность кризисов — тайфуны, извержения вулканов, перевороты, Азиатский финансовый кризис и самый долгий карантин по COVID-19 сформировали когорту основателей с задокументированной стойкостью, не имеющей аналогов в Юго-Восточной Азии
Главная проблема	Менее 30% семейных предприятий доживают до второго поколения • обсуждение преемственности остаётся культурным табу • конституционное ограничение 60/40 требует от иностранных инвесторов входа через местных партнёров, а не через приобретение контрольных пакетов
Фактор времени	Основатели постэдсовской эпохи в возрасте 55–75 лет находятся в зоне риска преемственности уже сейчас, тогда как инфраструктурные инвестиции эпохи Маркоса II и устойчивый рост аутсорсинговых услуг создают наиболее стабильный инвестиционный климат за последние два десятилетия

“Лишь 30% семейных предприятий Филиппин доживают до второго поколения.”

Family Business Network Philippines, Исследование переходов в семейном бизнесе

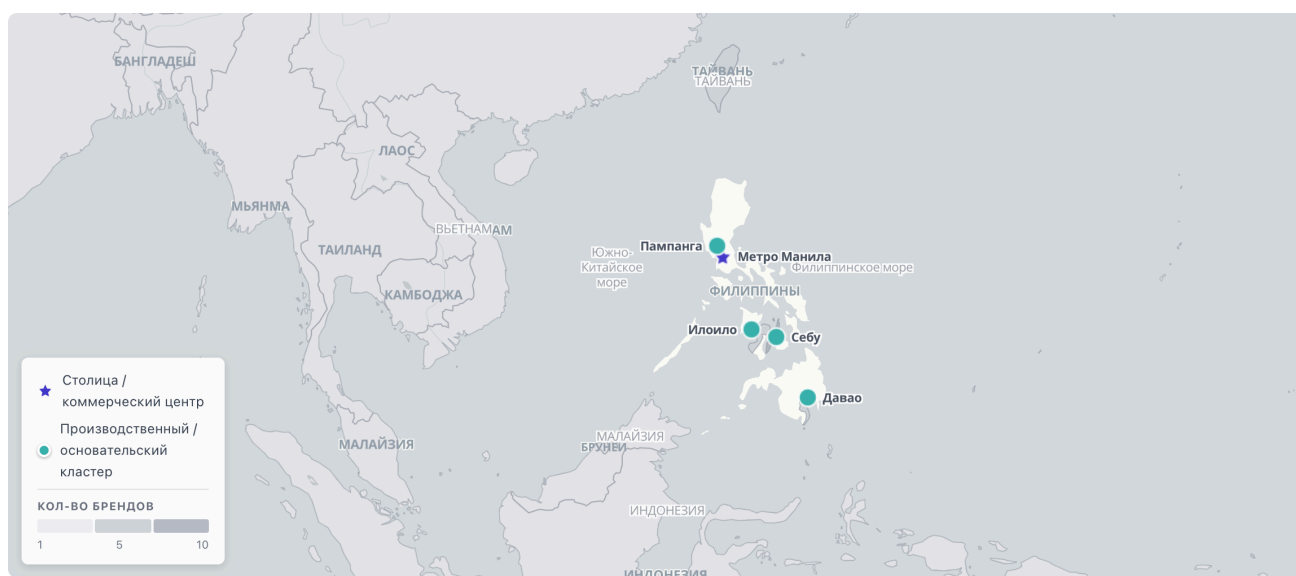
FBN Philippines, 2024

РЫНКИ: Филиппины

СЕКТОРЫ: Пищевая Переработка · Рестораны · Натуральная Косметика · Кондитерские Изделия · Мебель и Предметы Интерьера

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Манила-хаб, три кластера: конституционно-ограниченная география преемственности Филиппин



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Метро Манила охватывает 45 брендов; Себу – экспорт мебели и моды; Пампанга восстановилась после Пинатубо как «Кулинарная столица» – три концентрации, сформированные валютным кризисом 1997 года.

Активность брендов концентрируется в Метро Маниле для штаб-квартир и дистрибуции, с тремя производственными кластерами: Пампанга (пищевая переработка), Себу (мебель и мода) и формирующийся агробрендовый коридор Давао.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

На Филиппинах 7641 остров, и самые ценные потребительские бренды страны скрываются почти на каждом из них — на перерабатывающих предприятиях в вулканическом пепельном поясе Пампанги, в мебельных мастерских на экспортных доках Себу, в лабораториях средств личной гигиены Мандалуйонга и в сетях быстрого питания, выстроившихся вдоль каждого провинциального шоссе от Лусона до Минданао. Основатели этих брендов вышли из конкретного исторического момента — постэдсовского экономического открытия 1986–2000 годов — и сейчас одновременно входят в окно преемственности: без планов перехода, без институциональных покупателей, готовых действовать, и под защитой конституционного ограничения иностранного владения, превращающего разрыв в информации не просто в неудобство, а в коммерческий вопрос.

Белая книга № 1 фиксирует синхронизированную волну перехода, разворачивающуюся на развивающихся рынках: основатели эпохи реформ стареют одновременно, институциональные инвесторы не готовы. Филиппины — одно из наиболее острых проявлений этой волны. Около 80% филиппинских предприятий находятся в семейной собственности. Лишь 30% доживают до второго поколения. Основатели, создавшие бренды среднего рынка страны — в диапазоне от \$5 до \$100 млн, невидимых Bloomberg, но известных каждому филиппинскому потребителю, — сегодня 55–75 лет. При этом конституционное требование 60/40 означает: любой иностранный институциональный инвестор, желающий получить доступ к этим брендам, должен найти местного партнёра до того, как переход вынудит к вынужденной продаже.

Разведывательных данных, позволяющих идентифицировать эти бренды, основателей и сроки переходов, не существует ни в одной базе данных. Они рассыпаны по трём десятилетиям филиппинской деловой прессы — BusinessWorld, Inquirer, PhilStar, Rappler, BusinessMirror — по трём томам интервью основателей от Go Negosyo и в архивах Федерации торгово-промышленных палат китайцев-филиппинцев. Синтеза не существует. То, что следует ниже, и есть этот синтез.

Пост-EDSA когорта и слой цинойцев

Филиппинская волна преемственности была создана двумя реформационными событиями, действовавшими последовательно. Первое — политическое: Революция ЭДСА 1986 года, завершившая диктатуру Фердинанда Маркоса-старшего. Второе — экономическое: дерегуляция эпохи Рамоса (1992–1998), либерализовавшая банковский сектор, телекоммуникации, энергетику и авиацию.

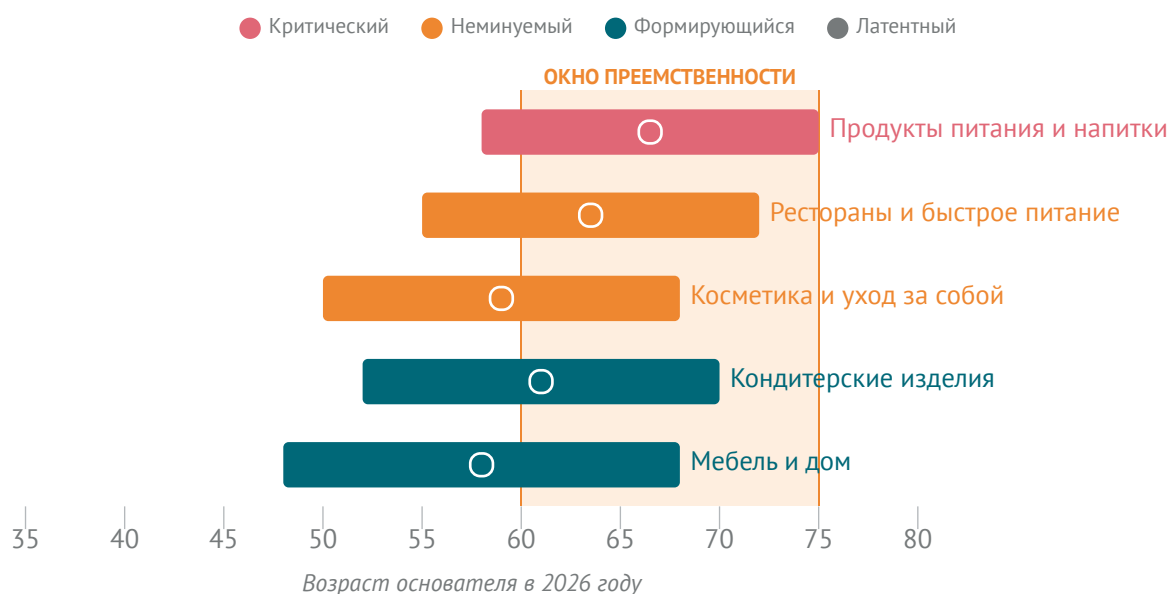
Быстрее всего в этом окне двигались семьи тсиноев — китайцев-филиппинцев. Общество тсиноев — около 1,5% населения, но контролирующее, по оценкам, 50–60% частного корпоративного богатства страны — сохраняло коммерческие сети в годы Маркоса. Когда пришла дерегуляция, у них уже имелись капитал, связи с поставщиками и коммерческая инфраструктура. Результат — специфическая модель собственности: многие наиболее успешные бренды среднего рынка Филиппин представляют собой семейные предприятия тсиноев во втором или третьем поколении, столкнувшиеся с давлением внутренней преемственности.

Что отличает форму филиппинской волны — это наслоение кризисов поверх этой когорты основателей. Азиатский финансовый кризис 1997–1998 годов — песо обвалился с ₱26 до ₱55 — является главным якорным событием НДД. Но он располагается поверх извержения Пинатубо 1991 года и под тайфуном «Хайян» 2013 года и локдаунами COVID-19 (самыми продолжительными в мире, прошедшими через несколько волн почти два года). Основатель потребительского бренда Филиппин с тридцатилетней карьерой пережил извержение вулкана, валютный кризис, супертайфун и пандемию. Документация по кризисам накапливается — и сосредоточена именно в диапазоне выручки от \$5 до \$100 млн, к которому у институциональных инвесторов никогда не было доступа.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся филиппинские основатели в 2026 году

Три ведущих сектора – и одно открытое 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.

Где идут часы преемственности архипелага

Отраслевое картирование Brandmine выявило двенадцать потенциальных потребительских секторов на Филиппинах. Девять демонстрируют значимую активность основательских брендов в коммерческом масштабе. Три сектора стоят в авангарде волны перехода.

Сектор с богатейшей документацией по кризисам

Сектор переработки продуктов питания и производства напитков – соусы, обработанное мясо, фасованные продукты, напитки и пищевые ингредиенты – является наиболее концентрированным хранилищем брендов, отвечающих критериям волны преемственности. Ключевые истории хорошо задокументированы. Альфредо Яо, основатель Zest-O Corporation (р. 1943), контролирует около 80% рынка соков Филиппин – в возрасте 82 лет, при этом подробности преемственности Forbes Asia характеризует как «крайне непрозрачные, несмотря на троих детей». Mekení Food Corp, построенная с нуля Феликсом и Медицией Гарсия в 1986 году, пережила Пинатубо, восстановилась как первое мясное предприятие в Азии с сертификатом ISO 22000 и сегодня экспортирует в 23 страны.

Структурной особенностью остаётся тсинойская модель: китайско-филиппинские семейные предприятия во втором или третьем поколении, патриархи-основатели которых сегодня 70–85 лет. FFCCCII – Федерация торгово-промышленных палат китайцев-филиппинцев, более 170 организаций-членов – единственный наиболее ценный источник доступа к «невидимой середине» этого сектора.

Сектор с наиболее очевидным прецедентом выхода

Сектор ресторанов и сетей быстрого питания располагает богатейшей нарративной документацией из всех секторов юго-восточноазиатского покрытия Brandmine. Тони Тан Кактионг выбрал конкуренцию с McDonald's в 1981 году, сделал ставку на филиппинские вкусы и выстроил Jollibee с 10 304 точками в 17 странах. Jollibee Foods Corporation стала ведущим стратегическим покупателем в секторе, создав чёткий выходной коридор для каждой основательской сети, идущей следом.

Эталонная транзакция – поглощение Mang Inasal. Эдгар Сиа основал Mang Inasal в Илоило в 2003 году с концепцией жареной курицы для массового рынка. Jollibee приобрела 70% компании в 2010 году за ₱3 млрд и оставшиеся 30% в 2016-м за ₱2 млрд – итого ₱5 млрд за концепцию, которой на момент первой сделки было семь лет. Potato Corner, основанная в 1992 году Хосе Магсайсаем-младшим и тремя партнёрами как тележка с картошкой в торговом центре Мандалуйонга, сейчас оперирует более чем 1100 точками на Филиппинах и 200+ за рубежом в 11 странах.

Сектор с доказательным прецедентом приобретения

Сектор средств личной гигиены и косметики располагает наиболее чётким свидетельством того, что трансграничное приобретение филиппинских потребительских брендов возможно, имеет прецедент и поддаётся оценке. Роландо Орталеса продал Splash Corporation – Maxi-Peel, SkinWhite, Extraderm – индийской Wipro Consumer Care в 2019 году при выручке около \$80 млн. Это первая значимая трансграничная сделка по приобретению бренда в филиппинском секторе средств личной гигиены, задавшая ориентир для всего рынка.

Когорта основателей сектора разделена на две волны. Первая (постэдсовская, 1986–2000) включает основателей сегодня 55–70 лет, с Splash как архетипом. Доктор Сесилио Кок Педро, основатель Lamoiyan Corporation (Нарее Toothpaste), около 73 лет, – один из немногих прозрачных случаев преемственности: его сын Джоэл Педро сейчас генеральный директор. Анна Мелото-Вилк из Human Nature пережила карантин COVID с задокументированным ответом «сокращение зарплат вместо увольнений» и откровенными интервью, составляющими одни из богатейших свидетельств кризисной стойкости в секторе.

Формирующиеся секторы

Два дополнительных сектора заслуживают мониторинга. Хлебобулочные изделия и кондитерская продукция (около 15–20 основательских брендов, основатели 50–70 лет) объединяет Goldilocks – 34% под SM Investments – и сеть региональных брендов. Мебель и предметы интерьера (15–25 брендов, основатели 48–68 лет) закрепляет экспортный кластер Себу, где мебель ручной работы достигает Европы, Северной Америки и Японии.

Почему правило 60/40 меняет расчёты

Конституционное ограничение меняет всё. Статья XII Конституции Филиппин ограничивает иностранное владение в большинстве секторов 40%. Иностранная частная инвестиционная компания, семейный офис или стратегический покупатель не могут приобрести контрольный пакет филиппинского потребительского бренда без филиппинского партнёра, владеющего не менее чем 60%. Каждое событие преемственности на среднем рынке разрешается через одну из трёх схем: семейное наследование (нередко оспариваемое, редко планируемое), внутреннее стратегическое приобретение (JFC, SM Investments, Monde Nissin) или местное партнёрство с долей иностранца до 40%. Четвёртый путь – приобретение контрольного пакета иностранцем – конституционно заблокирован.

Значение для разведки точное: инвестор, идентифицирующий основательский бренд в окне преемственности, понимающий специфику перехода и структурирующий 40%-ную долю с правами на управление до того, как переход вынуждает к вынужденной внутренней продаже, получает позицию,

которую невозможно занять постфактум. Ограничение 60/40 не закрывает окно – оно сужает его до тех, кто понимает, что именно ищет.

Культурное измерение усугубляет структурное. *Утанг на лооб* – концепция долга благодарности, создающая обязательства перед семьёй и общиной, – превращает обсуждение преемственности в табу, а решения о переходе нередко диктуются правом первородства, а не управленческой компетентностью.

Jollibee и SM Investments уже в движении

Двое внутренних стратегических покупателей понимают этот ландшафт уже давно. Серийная программа слияний и поглощений Jollibee Foods Corporation – Mang Inasal, Red Ribbon, Chowking, Greenwich – является наиболее активным покупателем в секторе QSR. SM Investments через 34%-ную долю в Goldilocks и свою инвестиционную платформу – наиболее терпеливый отечественный капитал. Monde Nissin, вышедшая на IPO в 2021 году в крупнейшее в истории Филиппин первичное размещение, сигнализировала о готовности к приобретениям в пищевой переработке.

Международных покупателей, сделавших ход, единицы – сделка Wipro/Splash остаётся единственным ориентиром. Конституционное ограничение 60/40 означает, что каждый международный покупатель структурно является миноритарным партнёром. Это превращает качество местных разведывательных данных – кто чем владеет, кто планирует переход, какие бренды доступны и по какой оценке – из конкурентного преимущества в конституционную необходимость.

То, что исчезает, когда основатель уходит без плана, – это не просто бренд. Это сеть дистрибуции через ОTR, выстраивавшаяся тридцать лет через личные отношения с владельцами магазинчиков «сари-сари» на Ближнем Востоке и в Гонконге. Кредитные условия поставщиков, согласованные в период Азиатского кризиса. Рецептурные знания, пережившие пепельный дождь Пинатубо. К тому времени, когда эти бренды появятся в базах данных, которые мониторят иностранные инвесторы, основатели уйдут на покой, продадут по вынужденной цене или просто передадут дело ребёнку, который, возможно, этого не хочет.

Основательские бренды Филиппин расположены на 7641 острове, в стране с одной из богатейших англоязычных деловых традиций Юго-Восточной Азии, за конституционным барьером, превращающим местную разведку не в конкурентное преимущество, а в структурное требование. Разведывательные данные для их обнаружения собираются. Альфредо Яо – 82, и преемственность Zest-O непрозрачна. Тони Тан Кактионг выстроил доминирующего отечественного покупателя. Сесилио Квок Педро передал кресло CEO сыну. Правило 60/40 не выводит иностранный капитал из уравнения. Оно сужает подход до тех, кто успел провести картирование до начала вынужденных переходов.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

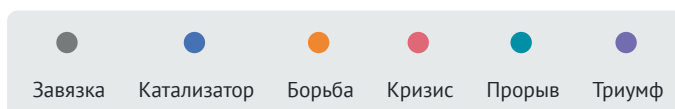
Ограничение 60/40 не блокирует инвестиции – оно блокирует контрольный пакет. Инвестор, который понимает ландшафт преемственности, находит местных партнёров до того, как переход вынуждает к вынужденной продаже.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Архипелажное поколение, 1986–2022

От революции «Народной силы» 1986 года до самого длительного в мире ковидного локдауна 2020–2022 годов – поколение ЭДСА создавало потребительские бренды через три системных потрясения и входит в преемственность без рамочного законодательства о семейном бизнесе.



ЗАВЯЗКА 1986

Революция ЭДСА завершает эпоху Маркоса

Мирное народное восстание, свергнувшее Фердинанда Маркоса-старшего, открывает экономику Филиппин. Администрация Корасон Акино начинает дерегулировать секторы, закрытые при военном положении. Поколение предпринимателей – многие из китайско-филиппинских семей (тсиноев), сохранявших бизнес в годы Маркоса, – начинает вкладывать капитал в потребительские бренды.

КАТАЛИЗАТОР 1991

Закон об иностранных инвестициях либерализует ключевые секторы

Закон об иностранных инвестициях 1991 года и последующая дерегуляция банковского сектора и телекоммуникаций при Фиделе Рамосе ускоряют формирование предпринимательского класса. Переработка продуктов питания, средства личной гигиены и сети быстрого питания привлекают основателей, ждавших стабильности. Бренды, созданные в этом окне – с 1991 по 1998 год, – сегодня составляют ядро волны преемственности Филиппин.

КРИЗИС 1991

Извержение вулкана Пинатубо – первое испытание кризисом

Второе по мощности извержение вулкана в XX веке опустошает провинцию Пампанга – сердце филиппинской пищевой переработки. Mekení Food Corp, основанная в 1986 году Феликсом и Медицией Гарсия как подворный мясной бизнес, выживает под пеплом, восстанавливается и становится первым мясным предприятием в Азии с сертификатом ISO 22000. Кризис не уничтожает, а закаляет переживших его основателей.

КРИЗИС 1997

Азиатский финансовый кризис: песо падает с ₱26 до ₱55

Главное якорное событие НДД для когорты основателей Филиппин. Песо теряет более половины стоимости. Импортные издержки удваиваются в одночасье. Бренды с долларовыми затратами оказываются под экзистенциальным давлением. Основатели, преодолевшие этот кризис, демонстрируют именно ту антикризисную компетентность, которую документирует Brandmine.

КАТАЛИЗАТОР 2003

Бум аутсорсинга формирует новый потребительский класс

Сектор аутсорсинга бизнес-процессов – колл-центры, бэк-офисные операции – создаёт новый городской средний класс с располагаемыми доходами. Вторая волна основателей, моложе постэдсовской когорты, строит бизнес на подъёме переводов ОTR.

КРИЗИС 2013

Тайфун «Хайян» (Йоланда) уничтожает Висайи

Самый мощный тайфун, когда-либо зафиксированный при выходе на сушу, уничтожает Таклобан и Восточные Висайи. Для потребительских брендов, базирующихся в регионе или получающих оттуда сырьё, разрыв цепочек поставок тотален. Восстановившиеся бренды демонстрируют второй слой кризисной документации поверх фундамента Азиатского финансового кризиса.

ПРОРЫВ 2019

Splash Corp продана Wipro Enterprises примерно за \$80 млн

Роландо Орталеса продаёт Splash Corporation — построенную за три десятилетия из подвальной лаборатории в Мандалуйонге в крупнейшую национальную компанию по уходу за собой — индийской Wipro Consumer Care. Сделка служит референсной транзакцией для международного рынка и доказывает, что трансграничное приобретение филиппинских потребительских брендов осуществимо.

КРИЗИС 2020

Филиппины вводят самый продолжительный карантин по COVID-19 в мире

Расширенный карантин на Филиппинах — самый длительный строгий локдаун в мире — длится через несколько волн с марта 2020 по начало 2022 года. Для потребительских брендов кризис разделяет тех, у кого есть прямые каналы продаж и спрос со стороны ОТР, от тех, кто зависит от торговых центров. Выжившие бренды становятся наиболее чёткими сигналами о готовности к экспорту.

КАТАЛИЗАТОР 2025

Волна преемственности становится видимой

Постэдсовские основатели сегодня 55–75 лет. Переход в Нарее Toothpaste (доктор Сесилио Кок Педро, ~73 года, сын Джоэл Педро — нынешний генеральный директор) является одним из немногих прозрачных случаев преемственности на рынке. Большинство остальных переходов остаются неформальными. Конституционное ограничение 60/40 означает, что события преемственности разрешаются через местные партнёрства или семейное наследование — редко через институциональную сделку, которая попала бы в международные базы данных.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+63
Валюта	Филиппинское песо (₱ / PHP) – управляемое плавание; курс: bsp.gov.ph
Часовой пояс	UTC+8 (без летнего времени)
Рабочая неделя	Пн–Пт
Столица	Манила
Интернет	.ph (национальный домен); распространён .com.ph
Мессенджеры	Facebook Messenger лидирует; Viber – предпочтителен в деловой среде; WhatsApp – на третьем месте
Платёжные системы	GCash лидирует (94 млн пользователей); Maya – второй игрок; QR Ph объединяет обе платформы с банками; наличные сохраняются за пределами крупных городов
Банковское дело	Подключены к SWIFT; крупная экономика денежных переводов с развитыми коридорами USD; работают карты и переводы
Языки	Филиппинский и английский (официальные); английский – деловой стандарт
Въезд	Безвизовый въезд для ЕС/Великобритании/США (30 дней); обязательная предварительная регистрация через eTravel (etravel.gov.ph, не ранее чем за 72 часа до прилёта). 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