



俄罗斯：五场危机淬炼的创始人世代

俄罗斯

国家聚焦

首版 | March 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



国家聚焦

俄罗斯：五场危机淬炼的创始人世代

俄罗斯约有 2.8 万家年收入超过 500 万美元的创始人品牌。这一代企业家在 1988 至 1999 年私有化浪潮中白手起家，一个职业生涯内经历五场系统性危机，浴火而生。72% 的品牌至今仍由创始人亲自掌舵，仅 7% 拥有正式接班方案。窗口不是即将到来，而是已经敞开。

快速事实

市场规模	GDP 2.1 万亿美元（2025 年估计），全球第八大经济体，1.45 亿消费者，在食品、时尚和美妆领域有深厚的品牌忠诚度传统
独特优势	五场危机密度举世无双——每位 1988 至 1999 年私有化浪潮的存活创始人，都亲历了 1998 年卢布崩溃、2008 年信贷危机、2014 年制裁与贬值、2020 年新冠疫情和 2022 年全面西方制裁，这是所有新兴市场中叙事尽调（NDD）素材最丰富的来源
最大挑战	仅 7% 的俄罗斯中小企业创始人拥有正式接班方案（不及全球平均水平的一半），2022 年后大批创始人移居阿联酋、以色列和独联体国家造成的缺席经营困境，以及强制 60% 折扣退出交易带来的估值扭曲，进一步加剧了这一困境
时机因素	私有化时代的创始人普遍年届 60 至 75 岁，已处于接班危险区；2022 年西方品牌撤离同时为留守者创造了扩张机遇，使本应着手交班的创始人反而陷入有生以来最大规模的业务扩张

“它迫使俄罗斯厨师戒掉了“荷兰蔬菜依赖症”。”

弗拉基米尔·穆欣、白兔餐厅主厨，莫斯科

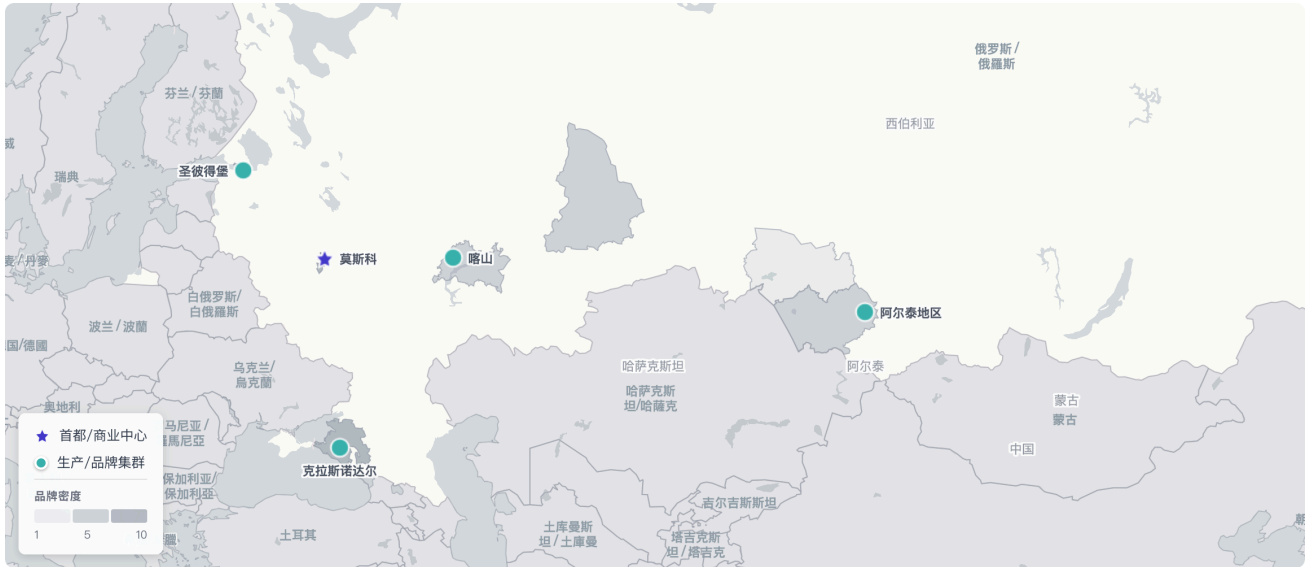
《商业日报》，2014 年

市场： 俄罗斯

行业： 餐厅·时尚与配饰·天然美容·糖果糕点·家具与家居装饰·天然补充剂·蜂蜜与蜂产品·酒店与度假村

地理背景

两极、五场危机：俄罗斯创始人品牌的地理分布



莫斯科—圣彼得堡走廊与西伯利亚—阿尔泰集群构成俄罗斯品牌的两大极点；克拉斯诺达尔锚定南部食品带，喀山独守清真消费生态。

品牌活动围绕两极聚集：西部莫斯科-圣彼得堡奢侈品与零售走廊，东部西伯利亚-阿尔泰天然产品集群。克拉斯诺达尔锚定南部食品生产带，喀山则自成一套清真消费生态。这种地理分布意味着接班压力遍布全国，而非集中于单一城市。

* * *

国家纪事

俄罗斯约有 2.8 万家年收入超过 500 万美元的创始人品牌。其中绝大多数出自同一批创始人——他们把握住戈尔巴乔夫 1988 年《合作社法》及其后 1990 年代初凭证私有化打开的历史窗口，一手将企业从无到有地建起来。如今，这批创始人普遍年届 60 至 75 岁。仅 7% 制定了正式的接班方案，72% 仍在亲自掌舵，毫无交接经验可言。接班缺口不是将来的风险，而是俄罗斯整个消费品牌版图当下的现实处境。

让俄罗斯与众不同的，并非这道缺口本身——每个新兴市场都有接班缺口。真正特殊的，是锻造这批创始人的危机密度，是记录这一切的文献丰富程度，以及 2022 年这一特殊的加速事件——它在同一时刻为留守的创始人制造了新的市场机遇，却又恰恰在最需要筹划交接的当口，令他们无暇顾及。

智库白皮书·第一号记录了新兴市场正在形成的同步交接浪潮。俄罗斯不是这一论断的旁证，而是核心案例——改革浪潮最为集中、危机次数最多、接班缺口当前最为尖锐的市场。

五场危机淬炼的世代

俄罗斯的私有化浪潮是所有主要新兴市场中最为压缩的——不到三十年内五场生死攸关的冲击，每一场都要求完全不同的存活策略。在 Brandmine 所覆盖的新兴市场中，没有哪个国家向其创始人提出了同样的问卷。中国第一波（1978-1992）创始人经历了改革开放与 1989 年的政治震荡；印度 LPG 改革时代（1991-2005）的创始人经历了废币令和商品服务税改革；阿根廷创始人——以任何标准衡量都堪称卓绝——在整个职业生涯中经历了五场宏观经济危机。俄罗斯 1988 至 1999 年的创始人群体，则在一个比普通投资基金周期还短的时段内，承受了五次生死攸关的冲击：1998 年卢布崩溃、2008 年全球信贷危机、2014 年制裁与卢布贬值、2020 年新冠封锁，以及 2022 年全面西方制裁。每一次都要求截然不同的生存策略，每一次都在俄罗斯商业媒体上留下翔实的文字记录。

1998 年危机是这批创始人韧性的奠基时刻。卢布数周内贬值 75%，依赖进口的企业纷纷倒塌。对于已在国内投产的创始人而言，这场危机是苦难中的馈赠：外国竞争者一夜销声匿迹，俄产商品陡然比取代苏联产品的进口货更具性价比。进口替代的本能由此写入血脉——这些创始人在最初的岁月里便学会了构建能经受汇率冲击的供应链，这一课，在其后历次危机中屡屡得到印证。

2014 年的制裁与食品反制裁具有不同性质的拐点意义。它不是金融危机，而是一道行政替代令。欧洲食品进口被禁止，供应链在政策指令之下而非市场崩溃之中断裂。对美妆创始人而言，来自民族情绪的侧面压力催生了对国产替代品的需求；自然西伯利亚借其西伯利亚植物配方的定位加速腾飞。糖果行业被迫以国产原料重新配方，整个过程留下了丰厚的 NDD 素材，也在全国范围内掀起了一场为俄罗斯品牌正名的舆论浪潮。此后在餐饮领域兴起的“新俄罗斯料理”运动，其起点正可追溯至这一年的食品禁令。

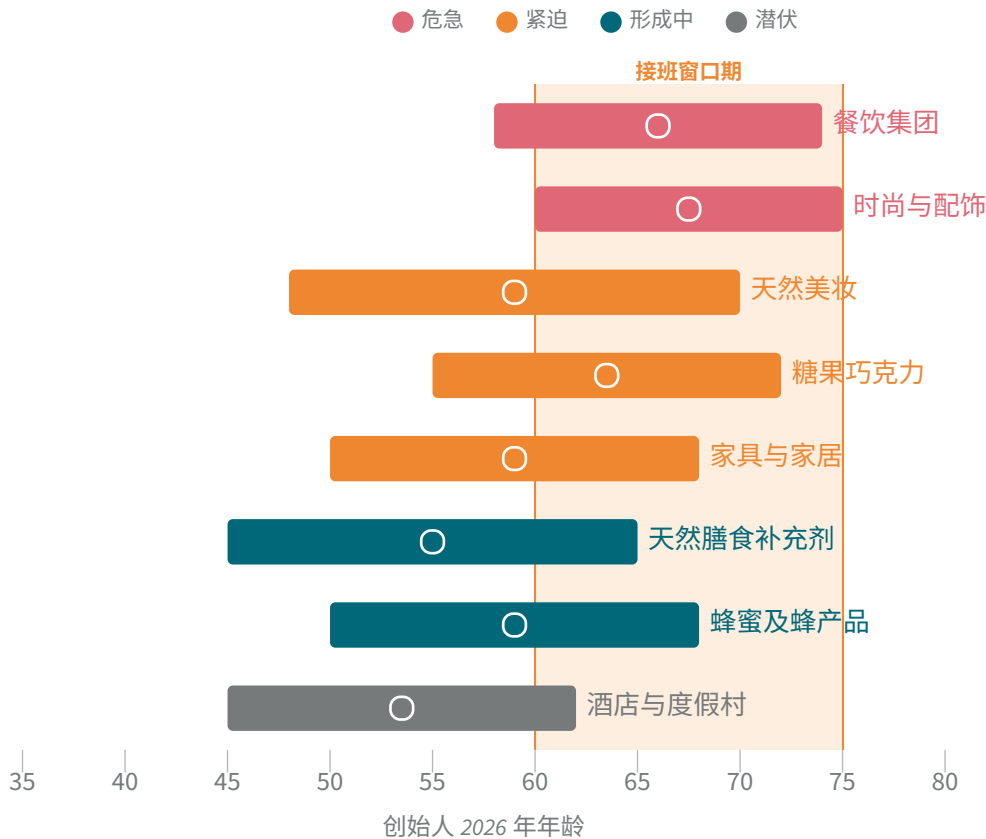
2022 年则是另一个量级的冲击。宜家、H&M、Zara、麦当劳、星巴克等逾五百个西方消费品牌在数月内暂停俄罗斯业务，腾出的市场空间之巨令人咋舌：黄金铺位一夜易主，数以千万计的忠实消费者瞬间失去惯常品牌。早在 1998 年起就不断填补小规模空缺的俄罗斯创始人品牌，这一次迎来了施展身手的最大舞台。萨马拉时尚品牌 LIMÉ 接管了耐克与 Zara 的前旗舰店，营收飙升至 344 亿卢布。Ginza Project 同步在十六座城市启动酒店建设。麦当劳俄罗斯接班者“好吃不走”营收翻倍，日均客流量达到两百万人次。

结果是：这一批本该进入接班筹划阶段的创始人——年届 60 至 75、用一代人的时间构建起行业标杆型企业——却正在管理职业生涯中最大规模的扩张。本该退休的人在冲刺。接班被机遇一再推迟，实际缺口远比年龄结构数据所呈现的更为深重。

各行业创始人年龄分布

2026 年俄罗斯创始人现状

八个行业，一个职业生涯五场危机——接班窗口已经打开



年龄范围基于行业调研和产业研究。接班窗口期（60-75 岁）基于普华永道和欧洲工商管理学院研究。来源：Brandmine 分析。

私有化一代集中之处

Brandmine 行业调研识别出俄罗斯十二个候选消费行业，其中八个在商业规模上呈现出显著的创始人品牌活动。葡萄酒、珠宝腕表、特色奶酪三个行业已有 Brandmine 专项覆盖。其余八个行业分属两种紧迫程度。

已置身窗口的行业

俄罗斯餐饮业的接班张力已趋临界。拥有 265 家以上餐厅、业务遍及莫斯科至迪拜的顶级餐饮人阿尔卡季·诺维科夫生于 1962 年，现年 63 岁，无已知接班方案。亚历山大·拉波波特——由企业律师转型的餐饮人，旗下 19 家餐厅含三家米其林星级，因亲自操刀每个概念而承担着该行业最高的关键人风险——生于 1959 年，现年 66 岁。Ginza Project（逾 150 家餐厅）迈出了全行业首个可见的结构性的步骤：史上首次聘请马克西姆·波尔齐科夫（Maksim Polzikov）担任外部职业 CEO，同时在十六座城市全面转型酒店开发。业内估计有 25 至 40 家商业规模的创始人餐饮集团，创始人年龄集中在 58 至 74 岁之间。接班紧迫程度：危急。

时尚与配饰领域呈现出俄罗斯消费品版图中记录最为详尽的案例。弗拉基米尔·梅利尼科夫于 1988 年——《合作社法》颁布当年——以合作社形式创立 Gloria Jeans。他曾三度以倒卖牛仔裤之名被苏联当局羁押。其公司年营收如今达 784 亿卢布，本人约 70 岁。梅利尼科夫个人持有 99.9% 股权——《福布斯》估值 17 亿美元的资产全部未作分配。全部商标亦以个人名义持有而非挂靠公司。2024 至 2025 年间，Gloria Jeans 在十八个月内三度更换 CEO；梅利尼科夫亲自回归主持运营，营收随即下滑 14%，利润缩水至原来的四分之一。接班不是在推进，而是在倒退。此案已被耶鲁和普林斯顿列为公司治理警示案例，而非成功范本。接班紧迫程度：危急。

压力积聚中的行业

天然美妆是俄罗斯国际知名度最高的消费品类，也承载着记录最为完整的接班灾难。自然西伯利亚创始人安德烈·特鲁布尼科夫于 2021 年 1 月以 61 岁之龄骤然离世，未留遗嘱，其自估价值 5 亿美元的遗产随即陷入长达十八个月的继承人混战。莫斯科总部遭法院指定管理人强行占据，生产中断，品牌许可证先被吊销后得以恢复。2023 年 5 月，АФК Система 以约 30 亿卢布（约合 3000 万美元）完成全面收购——相较于创始人的自估，94% 的价值就此消散。这一数字已成为 2021 年以来俄罗斯家族企业讨论中引用最频的坐标。

使该行业依然值得关注的，是这场灾难之后的后续：SPLAT 在创始人叶夫根尼·焦明领导下实现了 104.5 亿卢布营收，以其独特的韧性赢得行业尊重——这家公司曾在 2002 年从几乎归零中重建，如今出口覆盖逾六十个国家，是有据可查的五次危机存活样本。接班紧迫程度：紧迫。

糖果行业是俄罗斯地理分布最为广泛的接班机遇。鞑靼斯坦集群以喀山为核心，服务俄罗斯穆斯林消费市场，汇聚了一批从未进入任何投资者数据库的区域巧克力与糖果品牌。2014 年进口替代迫使数十家糖果企业以国产原料完成产品重配，形成了有据可查的 NDD 素材。业内估计有 20 至 35 家商业规模的创始人糖果品牌，创始人年龄在 55 至 72 岁之间——正处接班窗口中心地带。接班紧迫程度：紧迫。

天然膳食补充剂领域以阿尔泰的艾薇拉（Эвалар）为旗帜，呈现出独特的风貌。拉里萨·普罗科皮耶娃于 1991 年从阿尔泰一所研究机构起步，如今占据俄罗斯膳食补充剂市场 17% 至 18% 的份额。她年届七旬，是 Brandmine 俄罗斯覆盖范围内年龄最长的创始人。其子亚历山大成为国家杜马代表，而非接管企业——这种将继承人导入政界而非商界的“政治对冲式接班”模式，在多家俄罗斯家族企业中均有案可查。接班紧迫程度：形成中。

家具与家居装饰是 2022 年后最为直接的受益行业。宜家撤出俄罗斯是三十年来俄罗斯家具领域最重大的单一事件——26 家门店、专属供应链、数以千万计的忠实客群瞬间失去归宿。有扩张能力的俄罗斯家具创始人迅速抓住这一机遇。行业创始年代的跨度较 1990 年代一代更宽，从 1990 年代初延伸至 2000 年代中期，但 2022 年后的扩张压力意味着临近退休年龄的创始人正同时管理着职业生涯中最大规模的增长。业内估计有 15 至 25 家商业规模的创始人品牌。接班紧迫程度：紧迫。

蜂蜜及蜂产品是阿尔泰天然产品集群的自然延伸。阿尔泰野生蜂蜜传统赋予此类品牌真实可信的高端定价能力——山地草药、清洁生态、传统养蜂技艺构成的风土故事，在独联体、中东和中国市场均具有清晰的溢价转化空间。业内估计有 12 至 20 家商业规模的创始人品牌。接班紧迫程度：形成中。

酒店与精品度假村代表着 2014 年后、尤其是 2022 年后入境旅游受限背景下的国内旅游红利。克里米亚的融入与西方旅游目的地的关闭催生了国内高端旅游市场。在此窗口期布局的精品酒店创始人普遍年龄较 1990 年代一代更轻，接班紧迫程度目前仍处潜伏期，但行业正在向窗口靠近。业内估计有 15 至 25 家商业规模的创始人精品物业。接班紧迫程度：潜伏。

为何俄罗斯这一代在结构上独一无二

俄罗斯的接班浪潮具有一种特质，将它与 Brandmine 所覆盖的任何其他市场区别开来——而这种区别是结构性的，而非偶然的。

五场危机的高密度，意味着这批创始人积累的默会知识在体量和专业化程度上都远超任何可比市场。一位亲历了 1998 年卢布崩溃、2008 年信贷危机、2014 年食品反制裁、2020 年封锁和 2022 年西方退场的创始人，已形成难以复制的反应机制——在汇率危机中维系供应商关系，在政策冲击前优化库存布局，在民族主义压力下完成品牌重塑。当这些创始人退休、出售或在没有接班基础设施的情况下离世，这些知识不会得到传承，只会就此消失。

2022 年的加速效应制造了第二重结构性困境。能力最为出众的俄罗斯消费品创始人——那些构建起经受五场危机考验、并得以乘势填补西方真空的企业的人——如今在运营上也最为超负荷。接班筹划需要认知空间，而急速扩张把这种空间消耗殆尽。最值得传承的企业，恰恰由最没有时间做准备的创始人掌舵。商业价值的高度与接班基础设施的质量之间，裂口从未如此之深。

自然西伯利亚案例是这一切的信号事件。一家估值 5 亿美元的企业，因一位创始人——俄罗斯最具创新精神的消费品企业家之一——未曾起草遗嘱，在十八个月内缩水至 3000 万美元。这道算式简单而冷酷：信息缺口推高损失的速度，使获取信息的成本显得微不足道。在这些创始人仍在场的时候记录他们所建立的一切，这个窗口以年计。在部分行业，以月计。

窗口在哪里，谁已入场

情报缺口的代价有一个标价。自然西伯利亚——创始人自估价值 5 亿美元——在十八个月的接班混乱之后以约 3000 万美元易手。94% 的价值并非毁于制裁、竞争或经营失误，而是毁于一份从未起草的遗嘱。这就是不作为的代价。已经身处俄罗斯消费品版图内部的投资者深谙此理。АФК Система 之所以得手，是因为没有任何其他买家具备足够的情报基础来支撑竞争性报价。Marathon Group 与 Kismet Capital 保持着活跃的消费品牌交易团队，俄罗斯直接投资基金在消费领域持有组合头寸。这些都不是旁观者，而是正在从信息不对称中提取价值的参与者——而这道信息差，在非俄罗斯投资者眼中近乎隐形。

清晰审视俄罗斯消费品牌版图所需的信息是存在的——散落在《福布斯俄罗斯》、РБК、《商业日报》、《导报》、The Village 以及数十年俄罗斯商业新闻报道之中，其对创始人奋斗历程的记录深度，在新兴市场中无出其右。缺失的是整合与综合：哪些行业在商业规模上拥有创始人品牌，哪些创始人正处于接班窗口，接班压力在哪里最为集中。这份以俄语、英语、中文呈现的综合情报，正是 Brandmine 正在构建的。

俄罗斯创始人消费品牌对非俄机构投资者而言长期隐形，是有结构性原因的：语言壁垒、地缘政治，以及聚合情报的缺席。2022 年后的制裁进一步增加了外部介入的难度。然而全球南方情报视角——追问哪些品牌会引起香港投资人、迪拜贸易商或独联体家族办公室的兴趣——揭示出一个西方投资框架系统性忽视的版图。品牌在那里，创始人正在老去，接班基础设施付之阙如。而理解这个市场的资本，已经置身其中。

核心结论

从 1998 年到 2022 年每场危机都挺过来的创始人，积累了无法以组织架构图传递的默会知识。记录它——在交接浪潮拍岸之前完成布局——窗口就在此刻。

* * *

转型时间线

五重危机的一代，1988—2021

从 1988 年《合作社法》到自然西伯利亚 2021 年的崩塌——私有化世代将三十年的品牌创业压缩成了新兴市场中无可比拟的传承空白。



背景 1988

合作社法令打开第一道裂缝

戈尔巴乔夫的《合作社法》允许苏联体制下的首批私营企业。一代共青团干部、倒爷和前苏联专业人士迅速抓住这一机遇。弗拉基米尔·梅利尼科夫当年便以合作社形式注册了 Gloria Jeans。消费品牌时代就此开启——在一个此前从未有过消费品牌的国家。

催化剂 1991

苏联解体，凭证私有化启动

苏联于 12 月 25 日宣告终结。此后三年，凭证私有化以空前速度将国有资产转入私人之手。消费创业者在时尚、食品、美妆和餐饮领域跑马圈地。在随后十年间存活下来的创始人，将构建俄罗斯第一代创始人主导的消费品牌。

危机 1998

卢布崩溃，进口企业一夜倾覆

八月金融危机令卢布数周内贬值 75%。依赖进口的企业纷纷倒闭。对于已在国内生产的创始人而言，这场危机是残酷的馈赠——外国竞争对手销声匿迹，俄产商品骤然比进口货更具价格优势。进口替代的本能由此刻入骨髓：这些创始人在成长阶段就学会了构建能经受汇率冲击的供应链。这一课，在 1998、2008、2014、2020 和 2022 年一再奏效。

突破 2000

石油繁荣开启扩张十年

石油收入攀升推动消费热潮。2000 年代是规模化的十年——Gloria Jeans 开出第 200 家门店，自然西伯利亚将西伯利亚植物配方扩展至全球分销，莫斯科餐饮创业者将单一概念发展为餐饮集团。那些将定义这一世代的品牌，正在找到属于它们的全国规模。

挣扎 2014

克里米亚制裁引爆第二轮进口替代浪潮

西方制裁与俄罗斯食品反制裁几乎同步引爆。所有依赖欧洲供应链的行业都必须在数周内完成转型。White Rabbit 大厨弗拉基米尔·穆欣后来将此描述为摆脱“荷兰蔬菜依赖症”。对美妆创始人而言，这加速了向西伯利亚和阿尔泰植物原料的转型。糖果行业则被迫以国产原料重新配方。整场危机孕育出丰厚的 NDD 素材，也在国内催生了一场为俄罗斯品牌正名的话语运动。

催化剂 2022

五百个西方品牌撤离，市场格局重绘

宜家、H&M、Zara、麦当劳、星巴克等逾五百个西方品牌在数月内暂停俄罗斯业务，腾出的市场空间令人咋舌——黄金铺位一夜易主，忠实消费者失去惯常品牌。萨马拉时尚品牌 LIMÉ 接管了耐克和 Zara 前旗舰店，营收升至 344 亿卢布。Ginza Project 同步在十六个城市开展酒店建设。本该筹划接班的创始人，如今正管理着职业生涯中规模最大的一轮扩张。

危机 2023

自然西伯利亚接班灾难成为全行业警示

自然西伯利亚创始人安德烈·特鲁布尼科夫于 2021 年 1 月离世，未留遗嘱。其遗产——自估价值 5 亿美元——随即陷入长达十八个月的继承人战争。莫斯科办公室遭法院指定管理人实施占据，生产中断，品牌许可证先被吊销后恢复。2023 年 5 月，АФК Sistema 以约 30 亿卢布（约合 3000 万美元）收购全部股权。94% 的价值在接班真空中灰飞烟灭。这一案例已成为所有审视俄罗斯消费品牌的投资人的首要参照。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+7
货币	俄罗斯卢布 (₽/ RUB) — 实时汇率: cbr.ru
时区	UTC+3 (莫斯科时间); 俄罗斯横跨 11 个时区
工作周	周一至周五
首都	莫斯科 (Москва)
网络	.ru / .рф (国家顶级域名) — 部分西方平台被封锁 (Meta、X)
即时通讯	Max (Макс) 受法律强制推行, 现已占主导地位; VK (ВКонтакте) — WhatsApp 遭封锁 (2026 年 2 月), Telegram 遭封锁 (2026 年 3 月)。仅可通过 Max 或 VK 联系
支付方式	МИП 卡主导市场 (Visa/Mastercard 撤出后); SBP 即时扫码支付普及; SberPay/Mir Pay 电子钱包; 无现金支付占 88%; 农村地区仍用现金
银行	2022 年 3 月起 SWIFT 对大多数俄罗斯银行的接入已暂停; Gazprombank 被 OFAC 列入制裁名单 (2024 年 11 月) — 美国主体的汇款已不可行; 欧盟将 SWIFT 禁令升级为全面交易禁令 (2025 年 8 月), 涵盖 45 家以上银行, 包括俄罗斯农业银行; 人民币及印度渠道仍活跃, 但在次级制裁压力下逐渐收窄。开展任何业务前请核实法律合规状态。
语言	俄语 (商务标准); 英语仅在莫斯科、圣彼得堡的国际企业中通用
签证	所有西方国籍人士须持签证入境; 电子签证 (64 个符合条件的国家, 自 2025 年 8 月起有效期 120 天/单次停留 30 天) 不适用于美国、英国、加拿大及澳大利亚公民 — 上述国家须通过领事馆申请; 美国国务院与英国 FCDO 均已发布旅行警告。请核实当前状态。



关于本研究

本报告基于 0 个经验证的来源，涵盖 1 种语言——包括原始文件、创始人访谈与行业媒体报道。每一项数据与论断均经独立来源交叉验证。

完整方法论详见 brandmine.ai。

关于 BRANDMINE

卓越的创始人自有品牌。历经考验。即时可用。

Brandmine 提供关于新兴市场创始人品牌结构化发现情报——基于本地语言研究，为投资决策而设计，以专项报告形式交付。

联系方式: hello@brandmine.ai 情报研究报告: brandmine.ai/intelligence/

BRANDMINE 更多产品

品牌韧性档案

单一品牌的完整转型弧线、位置情报与商业概况。15 页经验证的深度研究。

创始人韧性档案

创始人从起源到突破的完整个人历程。通过本地语言研究与一手资料来源验证。

市场地图

以快照深度呈现某一行业所有已验证品牌——地理分布、市场时间轴与创始人概述。25-40 页。

行业深度分析报告

全面的行业情报。所有品牌以快照深度呈现，另附六个品牌的完整转型弧线——每个品牌代表一种独特的危机原型。90-120 页。

字体: *Noto Serif CJK SC* 与 *Noto Sans CJK SC*。排版工具: *Typst*。色彩经专业印刷优化。
地图由 *MapLibre GL* 渲染 · *CARTO Positron* 底图 · © *OpenStreetMap* 贡献者
同时以英文、俄文及中文出版。
研究涵盖中文来源。
首版 · March 2026

卓越的创始人自有品牌。
历经考验。即时可用。

卓越的创始人自有品牌。
250+个新兴市场品牌已完成核实。

品牌韧性档案 · 创始人韧性档案
市场地图 · 行业深度分析报告

针对新兴市场创始人自有消费品牌结构化研究。英文、俄文、
中文版本同步出版。

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v1.0.3