



Тайвань: Кризис преемственности, скрытый за азиатской экономикой точности

Тайвань

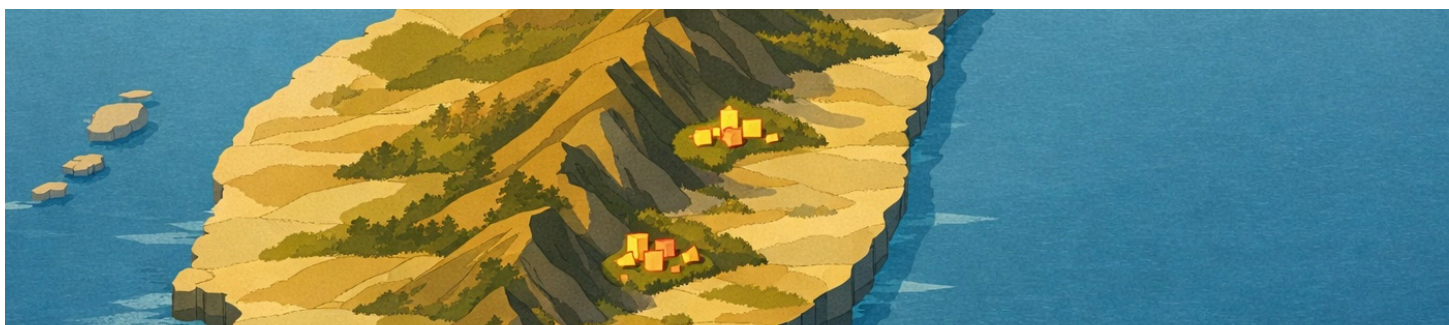
ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Тайвань: Кризис преемственности, скрытый за азиатской экономикой точности

У Тайваня 23,5 млн потребителей, рынок ананасовых пирожных объёмом NT\$25 млрд в год и поколение основателей потребительских брендов, строивших бизнес на волне единственной демократической революции — и продолжавших строить его через вступление в ВТО, межпроливные потрясения и конкуренцию с Китаем. Менее 15% из них успешно передадут дело преемникам. Почти ни у кого нет плана. Волна преемственности не приближается — она идёт уже десятилетиями.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$790 млрд (оценка 2025 г.), 23,5 млн потребителей, один из самых высоких в Азии показателей дохода на душу населения с глубокими традициями лояльности к брендам в сфере чая, продуктов питания и ремесленных товаров
Уникальное преимущество	Одна из самых глубоких в Азии культур многопоколенческого предпринимательства в сочетании с традицией деловой журналистики — 天下雜誌, 商業周刊, 經濟日報 — которая десятилетиями документировала карьеры основателей и события преемственности в мельчайших деталях
Главная проблема	Феномен 二代不接班 («второе поколение не хочет принимать дела») настолько распространён, что породил государственные программы — при том что ~980 000 предприятий нуждаются в смене владельца в течение десятилетия
Фактор времени	В 2025 году Тайвань вошёл в статус «сверхстареющего общества»: 50% владельцев МСП уже старше 50 лет, а когорта старше 55 почти утроилась с 2002 года — демографическое сжатие структурно, а не циклично

“Лишь 15 процентов предприятий успешно передаются следующему поколению.”

Администрация малого и среднего бизнеса, Исследование преемственности МСП Тайваня

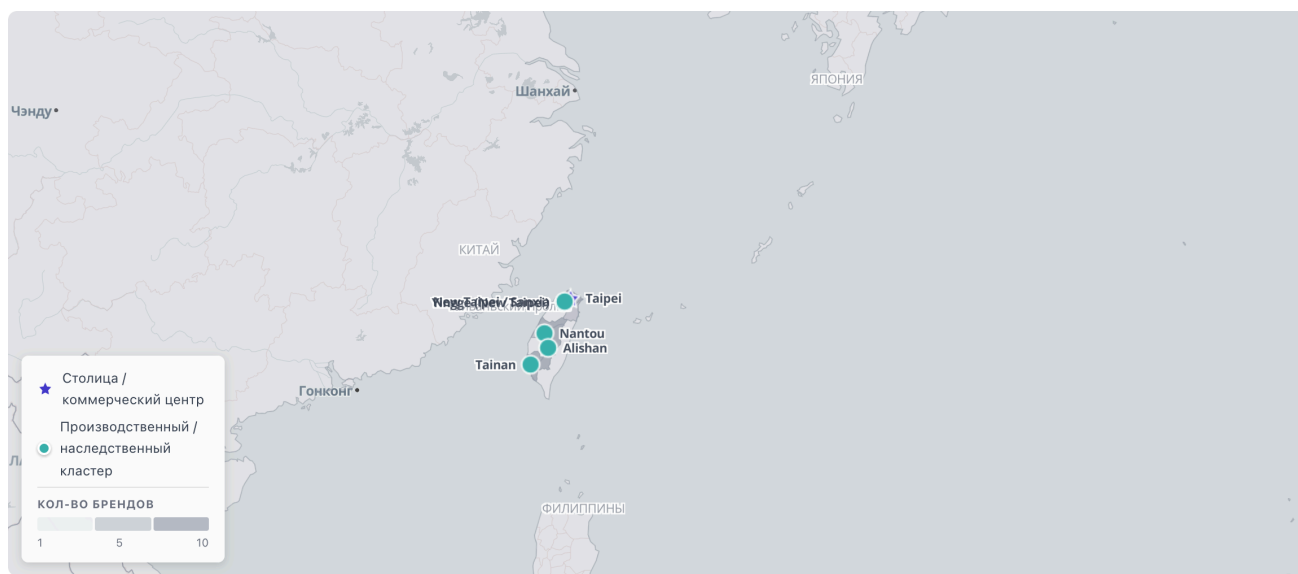
SMEA, Министерство экономики Тайваня

РЫНКИ: Тайвань

СЕКТОРЫ: Кондитерские Изделия · Пищевая Переработка · Бутик-Гостеприимство · Ремесленная Керамика · Чай и Кофе · Традиционные Ткани и Текстиль

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Коридор север–юг, горный терруар: география основательских брендов Тайваня



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Основательские бренды распределены по двум осям — коммерческому коридору север–юг от Тайпея до Тайнаня и градиенту рельефа восток–запад, где горные чайные хозяйства Наньтоу, Алишань и керамический район Инге одновременно оказываются под давлением преемственности; хроническая волна, назревавшая десятилетиями, достигает критической массы.

Брендовая география делится по двум осям: коридор север–юг (Тайбэй–Тайчжун–Тайнань) и градиент запад–восток, где горные чайные и керамические кластеры Наньтоу, Алишаня и Инкэ контрастируют с прибрежными пищевыми и гостиничными брендами.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

Тайвань печёт лучшие в мире ананасовые пирожные с тех пор, как никому за пределами острова не приходило в голову спросить об этом. 舊振南 (Jiu Zhen Nan) делает их с 1890 года — через японскую колонизацию, две мировые войны, военное положение и демократическую революцию, наконец открывшую рынок миру. 佳德糕餅 (Chia Te), основанная двадцатилетним предпринимателем, стала самым известным в Тайване брендом ананасовых пирожных исключительно на качестве и умении восстанавливаться после тайфунного наводнения. 微熱山丘 (SunnyHills) открыла флагманский магазин на токийском Омотэсандо — там, где стоят японские флагманы Apple и Dior, — и берёт цены как люксовый бренд, за ананасовый пирог.

Ни один из этих брендов не виден в PitchBook, Crunchbase, Bloomberg или в каком-либо из баз данных, которыми пользуются институциональные инвесторы для поиска потребительских брендов. Основателям, построившим их, — за шестьдесят и семьдесят. Менее 15% тайваньских предприятий успешно переходят ко второму поколению. Феномен 二代不接班 («второе поколение не хочет принимать дела») задокументирован в деловой прессе, изучен академическим сообществом и признан государством — со своей отдельной программой. У Chia Te нет задокументированного плана преемственности. Генеральный директор четвёртого поколения Jiu Zhen Nan, спасший бренд от краха в 1990-х, теперь готовит переход к пятому поколению. Основатели SunnyHills — члены сельскохозяйственного сообщества, которым сегодня за шестьдесят и семьдесят.

Разрыв в информации — не разрыв в информации как таковой. Это разрыв в синтезе. Весь материал есть — в 天下雜誌, 商業周刊, 經濟日報 и в сорока годах тайваньской деловой журналистики. Он просто не был собран в форму, пригодную для работы дубайского семейного офиса или гонконгского фонда прямых инвестиций.

Аналитический доклад № 1 документирует синхронную волну смены поколений, формирующуюся на развивающихся рынках: основатели эпохи реформ стареют одновременно, институциональные инвесторы не готовы. Тайвань — рынок, где этот тезис находит своё наиболее хроническое выражение: не единичное сжатое событие, а десятилетнее накопление, лишь сейчас достигающее критической массы. Далее следует начало того синтеза, которого до сих пор не существовало.

Хроническая волна, а не надвигающееся событие

Тайваньская волна преемственности имеет иную структуру, чем любой другой рынок в покрытии Brandmine. Это не аргентинская слоистая волна — два поколения основателей, созданных двумя разными кризисами. Это не монгольское сжатое событие — целое поколение предпринимателей, возникшее за три года после 1990-го. Волна Тайваня хроническая: она идёт с конца 1990-х, сейчас ускоряется и достигнет пика в ближайшие пять–десять лет по мере того, как остров перейдёт в демографику сверхстаряющегося общества.

Волна берёт начало в единственной точке перелома: 1987 год — конец военного положения на Тайване, длившегося тридцать восемь лет. Последовавшая политическая либерализация высвободила десятилетия подавленной предпринимательской энергии. Реформенное окно 1986–2000 годов — торговая либерализация со снижением средних тарифов на 44%, Закон о справедливой торговле 1994 года, полная демократизация к 1996 году — породило когорту, строившую бренды, которые сегодня документирует Brandmine. Этим основателям сейчас 55–78 лет.

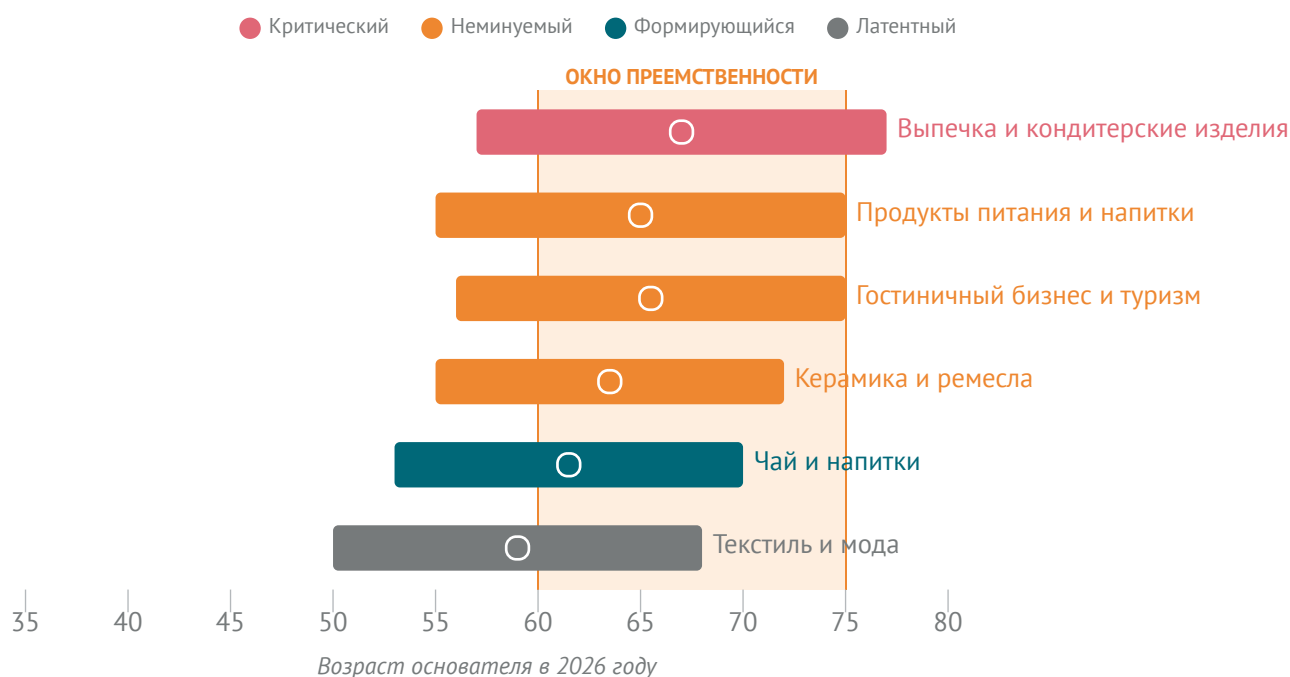
Хроническим, а не острым тайваньскую волну сделало то же, что и её незаметность: SME-хребет экономики. 97% предприятий Тайваня — малый и средний бизнес. Бренды, значимые для Brandmine — основательские, с выручкой \$5–50 млн, ни разу не привлекавшие институциональный капитал, — невидимы снаружи. Они работают через внутренние каналы, экспортируют через торговые компании и никогда не выпускают пресс-релиза на английском языке.

Вступление в ВТО в 2002 году закалило выживших. Основатели, преодолевшие внезапную конкуренцию постВТО-десятилетия, накопили задокументированные антикризисные реакции — фундамент Narrative Due Diligence. Те, кто остался: Kimlan, Black Bridge, Hotel Royal, керамический кластер Инкэ — заслуживают документирования.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся тайваньские основатели в 2026 году

Четыре сектора, 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.

Четыре сектора, где 二代不接班 встречается критическую массу

Секторное картирование Brandmine выявило двенадцать секторов-кандидатов на Тайване. Восемь демонстрируют значимую активность основательских брендов коммерческого масштаба. Четыре лидирующих — выпечка и кондитерские изделия, продукты питания и напитки, туризм и гостиничный бизнес, керамика — совокупно содержат от 75 до 110 основательских брендов, отвечающих критериям переходной волны.

Сектор ананасовых пирожных без плана преемственности

Отрасль выпечки и кондитерских изделий — высший приоритет в тайваньском покрытии Brandmine: срочность преемственности — критическая. Рынок ананасовых пирожных в одном только сегменте генерирует NT\$25 млрд в год и является главным сувенирным экспортом Тайваня. Пятнадцать и более брендов работают выше порога \$5 млн выручки.

Jiu Zhen Nan — задокументированный образцовый случай. Генеральный директор четвертого поколения 李雄慶 принял управление в 1995 году, когда бренд был на грани банкротства — он работал в строительстве, не в кондитерском деле, — и восстановил его до уровня NT\$400 млн с двадцатью

торговыми точками и международным расширением. Это редчайший исход на Тайване: намеренный, задокументированный, успешный переход через три поколения в традиционном ремесленном секторе. Chia Te — контрпример. Основанная 陳堂彭 в двадцать шесть лет в 1975 году, превращённая в самый известный в Тайване бренд ананасовых пирожных путём восстановления после тайфунного наводнения — и без задокументированного плана преемственности, а её основателю уже за семьдесят пять.

SunnyHills занимает промежуточную позицию: основана в 2008 году сельскохозяйственным сообществом, чьи участники — 許勝銘, 許銘仁, 藍沙鐘, 藍宏仁 — сегодня в возрасте 60–70+. Бренд достиг редкого: 45-дневный срок хранения, обеспечивающий глобальную дистрибуцию, магазины в Токио, Сингапуре и Шанхае, публикации в Financial Times. Основатели выстроили готовый к мировому рынку бренд. Вопрос преемственности остаётся без ответа.

Династия соевого соуса и стрельба в зале заседаний

Сектор продуктов питания и напитков содержит от 25 до 40 основательских брендов коммерческого масштаба с основателями в возрасте 55–75 лет — срочность преемственности: неминуемая. Самая показательная история сектора — самая поучительная. 金蘭食品 (Kimlan) — наиболее известный бренд соевого соуса Тайваня. В 1985 году сын основателя 鍾秋桂, его жена, старший сын и мать скончались от паразитарной инфекции, съев сырых улиток. Выжил лишь третий сын 鍾德亨, учившийся в то время в США, — он вернулся и возглавил компанию. Бренд, ныне в четвёртом поколении, начал свою историю преемственности с трагедии, которая уничтожила бы большинство предприятий.

黑橋牌 (Black Bridge) — тайваньский бренд колбас, основанный 陳文輝 в 1957 году: 400 сотрудников, завод площадью 5000 пин, расчётная выручка \$30–50 млн. Семидесятилетняя история бренда делает NDD-материал здесь исключительно богатым.

Крайний случай сектора — 美福食品 (Mayfull). Основатель 黃榮圖 выстроил пищевую империю на \$3 млрд. Шестеро его сыновей вступили в конфликт из-за наследства. Спор эскалировал до стрельбы в зале заседаний, унёсшей жизни двух братьев. CNBC задокументировал это. Это история преемственности Тайваня, прорвавшаяся в международную прессу — и в своём наихудшем варианте. Разрыв в разведке не в том, что этих историй не существует. Он в том, что никто систематически не документирует версию до кризиса — когда бренд ещё цел, а основатель жив.

Гостиничная группа с критическим риском ключевого человека

Сектор туризма и гостиничного бизнеса содержит от 15 до 25 основательских брендов коммерческого масштаба — срочность: неминуемая. Флагман — Hotel Royal Group (老爺酒店集團), основанная в 1977 году 林慶波 (Линь Цин-По): четырнадцать объектов в трёх суббрендах. Линь удостоен японского Ордена Восходящего солнца в 2024 году. Ему, вероятно, за семьдесят. Четырнадцать объектов. Один основатель. Классический профиль риска ключевого человека, который выявляет PE-due diligence, — и который почти никто из фондов с тайваньской экспозицией не задокументировал.

福華飯店 (Forte Hotel Group) воплощает более эволюционированное состояние преемственности. Семья Ляо управляет переходом от второго к третьему поколению: сейчас Forte руководит Бенджамин Ляо, десять отелей, выручка NT\$700 млн. Он готовит IPO — это преемственность, которую удалось организовать.

Керамический район, организовавшийся сам

Сектор керамики и ремесленных товаров имеет наиболее явный коллективный сигнал преемственности на Тайване: шесть наследственных брендов в районе Инкэ образовали кооператив преемственности. Это почти никогда не происходит — основатели тайваньского сектора МСП редко консолидируются вокруг общих уязвимостей. Сам факт того, что керамический кластер Инкэ сделал это, свидетельствует: переходное давление стало неоспоримым даже для переживающих его основателей.

LIULI и tittot – два международно видимых бренда студийного стекла и хрусталя с Тайваня – имеют срочность преемственности: неминуемую. Оба достигли международного присутствия на выставках и в ритейле. Оба основаны в период реформ. Разведка о состоянии их преемственности существует в тайваньской прессе. NDD-синтез – нет.

Почему эта волна труднее для наблюдения, чем кажется

Тайваньская волна преемственности идёт уже десятилетиями – а значит, выработала особый камуфляж: видимость нормальности. В отличие от трёх публичных провалов преемственности в аргентинском винном секторе за один год или монгольского события единственного года, переходы на Тайване происходят по одному, в предприятиях, никогда не выпускающих пресс-релизов, на языке, недоступном читателю без знания китайского. Трагедия Kimlan произошла в 1985 году, бренд уже в четвёртом поколении. Black Bridge работает почти семьдесят лет без задокументированного события преемственности. Кооператив Инкэ – исключение, коллективное признание проблемы, а не правило.

Волна труднее для наблюдения ещё и потому, что государство отреагировало на неё. Программа SMEA 二代大學, платформа подбора преемников, налоговые льготы при межпоколенческой передаче – эти политические ответы создают впечатление управляемой проблемы. Она не управляется. Она признаётся. Разрыв между 980 000 предприятий, нуждающихся в смене владельца, и тонкой инфраструктурой программ преемственности – это тот самый информационный разрыв, который документирует Brandmine.

Что отличает Тайвань в покрытии Brandmine – качество уже существующего NDD-материала. Тайваньская деловая пресса десятилетиями документировала карьеры основателей и события преемственности в мельчайших деталях. 天下雜誌 публикует обложечные материалы об основателях соевого соуса. 商業周刊 даёт профиль преемственности Jiu Zhen Nan. 今周刊 освещает переходы в управлении гостиничными группами. Материал есть. Он рассредоточен. Он не собран.

Окно и кто его наблюдает

На Тайване нет аналога аргентинского портфеля L Catterton или монгольского первого институционального покупателя, вошедшего в рынок заблаговременно. Институциональные инвесторы, присутствующие на Тайване, сфокусированы на технологиях: полупроводниках, электронике, экосистеме TSMC. CDIB Capital Group, Baring PE Asia/EQT и международные PE-фонды – Carlyle, CVC, KKR, MBK Partners – имеют тайваньскую экспозицию. Но практически ни один из них не нацелен на среднерыночный сегмент основательских потребительских брендов, где разведка Brandmine имеет наибольшую ценность.

В этом и состоит асимметрия. Бренды существуют. Давление преемственности – острое. NDD-материал – богатый. Покупатели, которым была бы ценна эта разведка, присутствуют на Тайване – они просто ещё не обратили внимание на потребительский брендовый сегмент, тихо входящий в окно преемственности. Бренды, построенные тайваньской когортой основателей – в ходе демократической революции, через конкуренцию ВТО, через напряжение в Тайваньском проливе, – не бутиковые проекты. SunnyHills продаёт ананасовые пирожные в Токио и Сингапуре. Куо Yuan Ye готовит выпечку 157 лет и находится в пятом поколении. Black Bridge насчитывает 400 сотрудников и завод размером с городской квартал. Эти бренды существуют в коммерческом масштабе, построены на подлинных качественных основаниях, в рынке, где деловая пресса подробно задокументировала карьеры их основателей. Разведка для их обнаружения формируется. Но когда внутренний консолидатор придёт в сектор ананасовых пирожных, когда PE-фонды, сфокусированные на TSMC, заметят потребительский сегмент и пересчитают его цену,

когда кооператив преемственности Инкэ распадётся из-за отсутствия наследников, готовых продолжать, — бренды не исчезнут. Они перейдут к покупателям, которым разведка об основателях безразлична. Тайваньские основатели не готовятся к событию преемственности. Они уже находятся внутри него.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

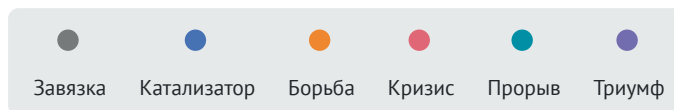
Волна преемственности на Тайване структурно отличается от любого другого рынка в покрытии Brandmine — это не предстоящее событие, а хроническое состояние, длящееся с 1990-х годов и достигающее критической массы лишь сейчас.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение точной экономики, 1987–2025

От отмены военного положения в 1987 году до перехода Тайваня в статус «сверхстаряющего общества» в 2025-м — хроническая волна преемственности, формировавшаяся четыре десятилетия, достигает критической массы одновременно в четырёх секторах.



- ЗАВЯЗКА** 1987
Военное положение снято после 38 лет
Конец самого долгого в мире военного положения высвобождает десятилетия подавленной предпринимательской энергии. Поколение основателей — многие из провинциальных семей без связей с истеблишментом — впервые открывает потребительский бизнес. Ананасовое пирожное, соевый соус, керамическая мастерская — их истории начинаются здесь.
- КАТАЛИЗАТОР** 1991
Ограничения на торговлю с Китаем ослабевают
Тайваньские производители и основатели потребительских брендов получают доступ к китайским производственным цепочкам и дистрибуции. Бренды, освоившие это открытие, набирают масштаб, немыслимый на внутреннем рынке Тайваня, — и создают межпроливную сложность, которая позже осложнит планирование преемственности.
- КАТАЛИЗАТОР** 1994
Закон о справедливой торговле закрепляет конкурентный рынок
Либерализация ускоряется. Основатели, открывшие бизнес в этот период, впервые сталкиваются с конкуренцией — и выжившие строят бренды на подлинных качественных основаниях. Эта когорта сегодня в возрасте 60–75 лет, прямо в зоне опасности.
- БОРЬБА** 2002
Вступление в ВТО открывает рынок для глобальной конкуренции
Иностранные бренды приходят. Тарифы падают. Но сильнейшие местные бренды — Kimlan, Black Bridge, керамический кластер Инкэ — доказывают, что качество, построенное при протекционизме, выдерживает открытый рынок. Основатели этой волны сегодня 55–72 лет.

КАТАЛИЗАТОР 2010

Подписано Рамочное соглашение об экономическом сотрудничестве (ЕСФА)

ЕСФА открывает прямую торговлю и инвестиции с материковым Китаем. Тайваньские потребительские бренды получают доступ к рынку в двадцать раз крупнее собственного. Реакция неоднородна: одни расширяются агрессивно, другие отступают. Бренды, преодолевшие это противоречие, демонстрируют именно тот вид устойчивости, который документирует методология NDD.

БОРЬБА 2019

Феномен 二代不接班 становится политическим кризисом

SMEA запускает программу 二代大學 («Университет второго поколения») для наставничества преемников-предпринимателей. Само существование программы подтверждает то, о чём деловая пресса сообщала годами: разрыв в преемственности структурен, а не единичен.

КРИЗИС 2025

Тайвань входит в статус сверхстаряющегося общества

Более 20% населения старше 65 лет. Для сектора МСП это демографический момент, о котором исследователи предупреждали два десятилетия. ~980 000 предприятий, нуждающихся в смене владельца, конкурируют за сужающийся пул квалифицированных преемников.

ПРОРЫВ 2026

Окно преемственности достигает критической массы

Секторное картирование Brandmine выявляет четыре сектора, где срочность преемственности сместилась к критической: выпечка и кондитерские изделия (основатели ананасовых пирожных в возрасте 70+ без документированных планов), пищевое производство (наследственные бренды с задокументированным кризисным менеджментом), туризм и гостиничный бизнес (гостиничные группы с портфелем в 14 объектов при критическом риске ключевого человека), керамика (кооператив преемственности шести брендов в Инкэ). Окно — не будущее событие. Это настоящее состояние.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+886
Валюта	Новый тайваньский доллар (NT\$ / TWD) – управляемое плавание; курс: cbc.gov.tw
Часовой пояс	UTC+8 (без летнего времени)
Рабочая неделя	Пн–Пт
Столица	Тайбэй (Taipei)
Интернет	.tw (национальный домен); распространён .com.tw
Мессенджеры	LINE первичен (обязателен для местного бизнеса); WhatsApp – для контактов с международной ориентацией
Платёжные системы	LINE Pay доминирует (интегрирован в LINE); JKOPay (街口支付) широко используется в рознице и на ночных рынках; карты принимаются повсеместно; Taiwan Pay QR набирает распространение
Банковское дело	Полный международный доступ через SWIFT; развитая банковская система; работают карты и переводы; крупная технологически-экспортная экономика
Языки	Путунхуа (официальный); английский используется в бизнесе
Въезд	Безвизовый въезд для ЕС/Великобритании/США (90 дней)



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