

# Таиланд: волна, у которой уже есть доказательства

Таиланд

---

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



## ОБЗОР СТРАНЫ

# Таиланд: волна, у которой уже есть доказательства

*В Таиланде более 300 независимых семейных гостиничных групп, сектор красоты, где японские и корейские стратегические инвесторы уже завершили сделки, и рыбный соусный дом, переживший все экономические кризисы страны за 113 лет. Лишь 11% тайских семейных компаний имеют письменные планы преемственности. Пять институциональных инвесторов уже вошли в окно возможностей.*

## ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$574 млрд (оценка 2025 г.), 72 млн потребителей, вторая по величине экономика Юго-Восточной Азии • совокупный капитал семейных предприятий составляет порядка 30 трлн бат – 80% всего бизнеса страны
Уникальное преимущество	Две подтверждённые институциональные сделки лишь в секторе красоты – HARNN (2018, ~\$30 млн) и Raipuri (поглощение японской Kosé в 2024 г.) – демонстрируют, что тайские бренды могут пройти корпоративный due diligence и получить премиальную оценку, устраняя риск «нет прецедента», характерный для сопоставимых рынков
Главная проблема	Лишь 11% тайских семейных компаний имеют письменные планы преемственности (против 30% в среднем по миру) • ситуацию усугубляют дети, получившие образование за рубежом и не желающие возвращаться к семейному бизнесу, политическая нестабильность и распадающиеся традиции наследования в тай-китайской диаспоре
Фактор времени	Основатели волны «тигровой экономики» в возрасте 55–75 лет уже находятся в окне преемственности • COVID-19 (2020–2022) ускорил преждевременную передачу управления в гостиничном секторе • Fullerton Thai PE Fund, Lakeshore Capital, Navis Capital, Lombard Asia и 10 Bridge Capital уже активно инвестируют

*“Нам не нужно достигать всего в одном поколении. Мы можем оставить что-то следующему.”*

**Титипат Суппатранонт**, Основатель

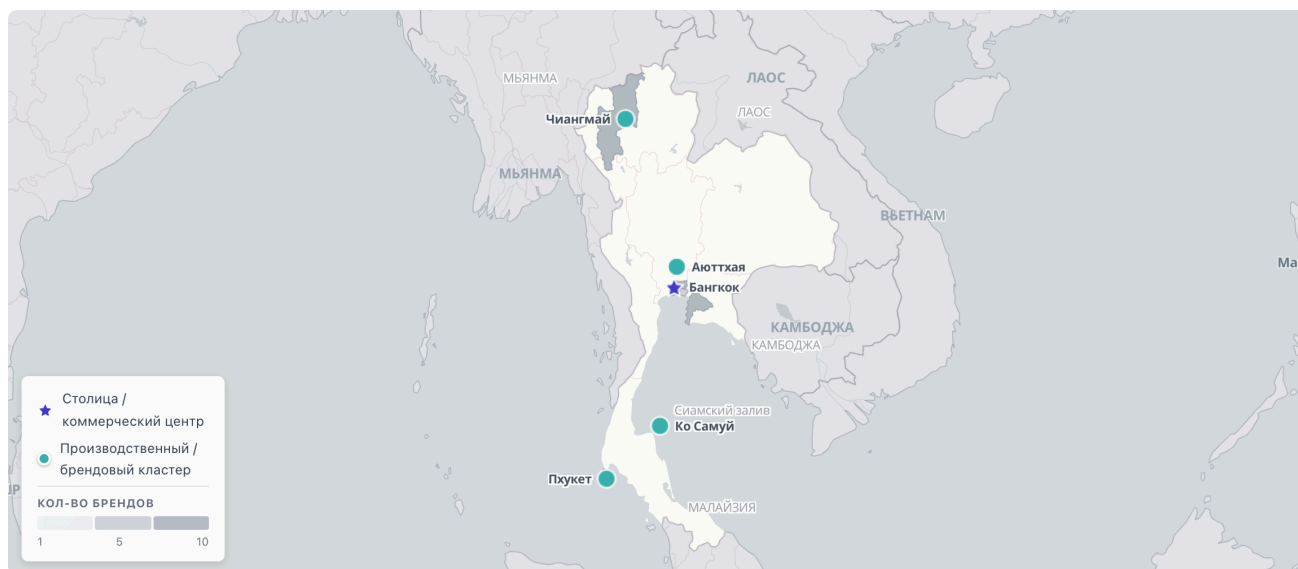
*THANN, ReadtheCloud / CNA Luxury*

**РЫНКИ:** Таиланд

**СЕКТОРЫ:** Специи и Приправы · Оздоровительные услуги · Натуральная Косметика · Отели и Курорты · Бутик-Гостеприимство · Пищевая Переработка · Рестораны · Чай и Кофе · Фитотерапия и Традиционная Медицина · Мода и Аксессуары

## ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

# Бангкок и кластер Чиангмая — двухцентровая карта Таиланда



Предпринимательская экономика Таиланда разворачивается между масштабными многоотраслевыми брендами Бангкока и высокогорным кластером Чиангмая. Волна международных поглощений и многопоколенческих преемственностей — включая 113-летнюю рыбно-соусную династию — задаёт параметры нынешнего переходного периода.

*Брендовая активность концентрируется в трёх географических зонах: бангкокский столичный коридор (соусы, косметика, упакованные продукты), северный высокогорный кластер вокруг Чиангмая (специализированный кофе, агропереработка) и южный прибрежный пояс от Пхукета до Ко Самуй (премиальное гостеприимство, спа).*

\* \* \*

## ПОРТРЕТ СТРАНЫ

*Две институциональные сделки за шесть лет. Один и тот же PE-соинвестор в обеих. Японский стратегический покупатель завершает вторую сделку через несколько месяцев после первой. Тайская индустрия красоты и велнеса не просто породила кандидатов для поглощения — она создала прецедент.*

Продажа HARNN компании Tanachira Retail Corp в 2018 году примерно за 1 млрд бат (\$30,3 млн) стала первым подтверждённым институциональным выходом в тайской нишевой натуральной косметике. Поглощение Райпури японской Kosé Corporation в конце 2024 года — вторым. Lakeshore Capital выступал совместным инвестором до закрытия обеих сделок. Оба бренда прошли институциональный due diligence: Пол Харн потерял архитектурную карьеру в кризис 1997 года и создал HARNN на основе натуральных ароматических материалов; Воравит Сирипарк вырастил люксовый велнес-бренд из одного бангкокского бутика до 500 млн бат в выручке и дистрибуции в 16 странах. Сделки доказывают: тайские

потребительские бренды, основанные предпринимателями, способны получать премиальные институциональные оценки — и покупатели не гипотетические.

Разрыв существует не между тезисом и доказательствами. Тезис подтверждён. Разрыв — между прошедшим сделки верхним эшелонem и тысячами брендов ниже, которые никогда систематически не картировались и не представлялись институциональному капиталу. Это и есть возможность Таиланда.

## Структура двух волн

---

Тайская когорта основателей создавалась не в рамках одной реформенной эпохи. Её выковали две пересекающиеся волны с разными возрастными профилями, разными кризисными историями и разными сроками смены поколений — теперь сходящиеся воедино.

Первая волна сформировалась в эпоху «тигровой экономики» (1986–1997). Ежегодный прирост ВВП на 8–13% на протяжении десятилетия создал условия для предпринимательского расширения. Таи-китайские основатели запускали предприятия пищевого производства, гостиничные группы, соусные и приправочные династии, ранние велнес-бренды. Tira-gos — рыбный соус, основанный в 1913 году китайским иммигрантом Лай Чянем, — представляет крайний предел этой линии: 113 лет, четыре поколения, каждый тайский кризис преодолён. Основатели компаний, открытых в 1986–1997 годах, сегодня имеют 55–75 лет и находятся в зоне наибольшей уязвимости с точки зрения преемственности.

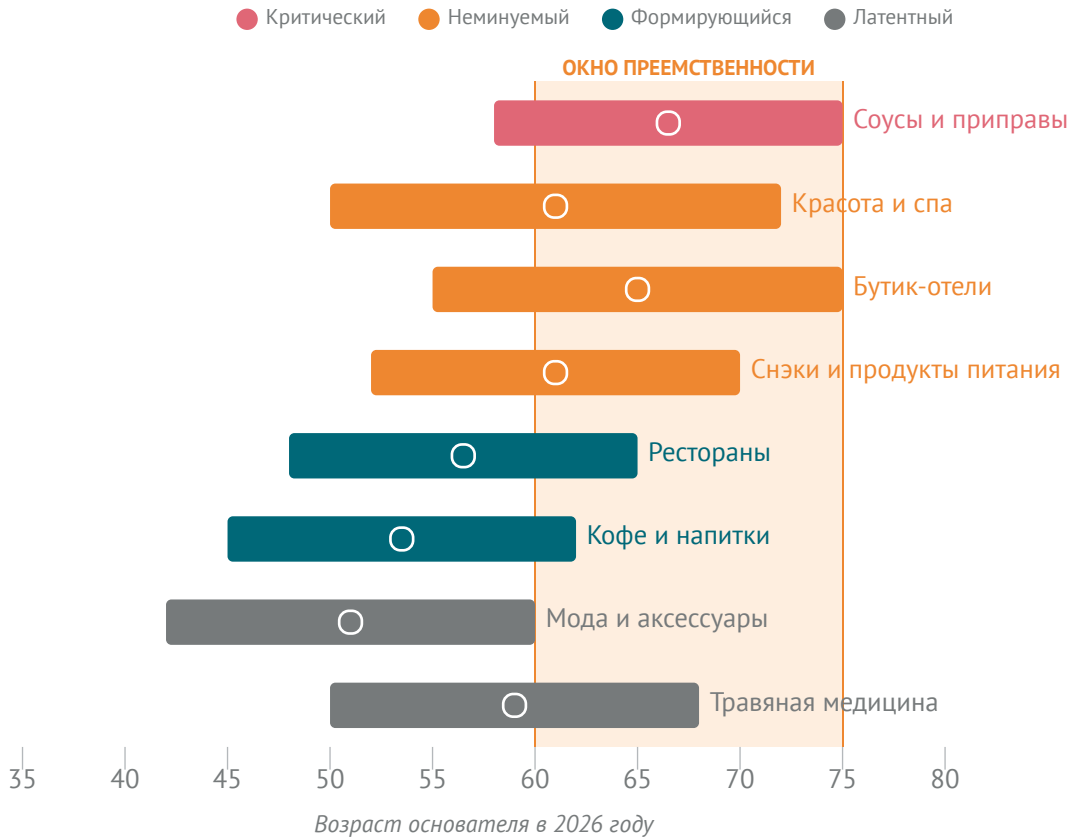
Вторая волна возникла из обломков кризиса «Том Ям Кунг» 1997 года. Обвал бата уничтожил закрединтованный бизнес, освободив рыночное пространство и породив особый тип основателя: рождённый в кризис, работающий с минимальными активами, строящий на сервисе и интеллектуальной собственности. Пол Харн потерял архитектурную карьеру и создал HARNN. Сооснователи Divana — уволенные бортпроводники Swiss Air, — открыли первый спа-салон в съёмном доме на заёмный капитал. Титипат Суппатранонт отказался от зарплаты в \$250 000, чтобы создать THANN в домашней лаборатории. Эти основатели моложе — им сегодня 50–65 лет.

Отличительная черта тайской двухволновой структуры — плотность последующих кризисных событий, проверивших обе когорты одновременно. Цунами 2004 года уничтожило гостиничную инфраструктуру юга страны. Великое наводнение 2011 года затопило 65 из 77 провинций и остановило цепочки поставок пищевого производства. COVID-19 обрушил турпоток с 39,8 млн человек в 2019 году до нуля в 2021-м. Каждый основатель, переживший все три события, имеет документально подтверждённую антикризисную историю, которую институциональные инвесторы никогда систематически не изучали.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

## Где находятся тайские основатели в 2026 году

Восемь секторов, одно окно – волна преемственности уже началась



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

## Где сходятся обе волны: четыре сектора в коммерческом масштабе

Четыре ведущих сектора – соусы и приправы, красота и спа, бутик-отели, упакованные снэки и пищевое производство – совокупно содержат по оценке от 80 до 145 брендов, основанных предпринимателями, соответствующих критериям переходной волны.

### Сектор, невидимый для западного капитала

Соусы, кондименты и приправы – богатейший NDD-пласт Таиланда и при этом наименее заметный для западного институционального капитала. Оценочно 35–50 брендов коммерческого масштаба, основатели 58–75 лет, срочность преемственности: критическая. Megachef и Squid Brand (семья Нититипикан) производят премиальный рыбный соус с оборотом около 700 млн бат и экспортом в 40+ стран – семейный бизнес с 1944 года, стоящий на развилке. Koh-Kae и Maeguay Snack Food (семья

Руайджарёнсап) держат 50% тайского рынка глазированного арахиса с оборотом в миллиарды бат — основаны в 1964 году, приближаются к переходному моменту, который не зафиксирован ни в одной PE-базе данных. Thai Choice активно передаётся дочери — живой прецедент смены поколений у бренда с 35-летней историей, поставляющего продукцию в 70+ стран.

## **Сектор с двумя выходами и одним незакрытым окном**

Красота, велнес и спа-продукты — 20–30 брендов коммерческого масштаба, основатели 50–72 лет, срочность преемственности: неминуемая. Srichand — 70-летний тайский косметический бренд, находившийся на грани исчезновения, — вырос в 20 раз до 1,6 млрд бат после ребрендинга под руководством наследника третьего поколения Равита Хануцаха. Divana работает в шести локациях Бангкока с оборотом около 300 млн бат, нацеленным на 600 млн. THANN имеет 86 филиалов в 16 странах. Это не умоглядные цели — это действующие предприятия с задокументированными показателями.

## **Сектор, смену поколений в котором форсировал COVID-19**

Бутик-отели и курорты — 25–50 брендов коммерческого масштаба — крупнейший абсолютный пул в любом секторе, который Brandmine картировал в Юго-Восточной Азии. Основатели 55–75 лет, срочность: неминуемая. COVID-19 стал триггером: поток туристов рухнул почти до нуля, а восстановился лишь в 2023 году. Финансовый стресс вынудил к смене поколений, которую основатели откладывали годами. Sukosol Hotels — матриарх Камала Сукосол (80 лет), 5 объектов, The Siam входит в World's 50 Best Hotels 2024 — семья владеет бизнесом на 100% с 1975 года без объявленного плана передачи. Blue Elephant — основатель-шеф Нурор Соманы Степп (65+ лет) активно передаёт управление сыну Киму (CEO) и дочери Сандре, управляя при этом ресторанным и FMCG-экспортным бизнесом с охватом 17 000 точек розничных продаж в 45+ странах.

## **Почему тайская волна — единственная, где покупатели уже внутри**

У тайской волны преемственности есть одна особенность, отличающая её от любого другого развивающегося рынка в покрытии Brandmine: она уже началась, и первые покупатели уже внутри. Пять PE-фондов с мандатами, специально нацеленными на смену поколений в тайском семейном бизнесе, уже инвестируют: Fullerton Thai PE Fund, Lakeshore Capital (общая нить обеих сделок в сфере красоты), Navis Capital, Lombard Asia и 10 Bridge Capital, закрывший свой четвёртый тайский фонд на \$195 млн. Это не универсальные фонды с периодической экспозицией на Таиланд. Это операторы с местными связями, возможностями due diligence на тайском языке и опытом в секторах с наивысшим давлением смены поколений.

Динамика преемственности в таи-китайской диаспоре добавляет уровень сложности, с которым ни один западный институциональный фреймворк не приспособлен работать. Традиция передачи бизнеса старшему сыну, управлявшая семейными предприятиями первого поколения Сино-тай, разрушается именно тогда, когда вопрос преемственности наиболее актуален. Дети, получившие образование в Великобритании, США и Австралии, возвращаются — если возвращаются — в бизнес, чья операционная логика встроена в тайский и хоккиен, а не в управленческие фреймворки, которым их обучали за рубежом.

## Окно и те, кто уже внутри

Покупатели, закрывшие сделки по HARNN и Райпурги, поняли то, чего не понял рынок в целом: тайские бренды, основанные предпринимателями, — это не экзотические рискованные инвестиции. Это работающий бизнес с задокументированной международной дистрибуцией, проверенными цепочками поставок и основателями, пережившими несколько экзистенциальных кризисов. Антикризисная документация — обвал бата в 1997-м, цунами в 2004-м, наводнение в 2011-м, COVID-19 — это именно тот due diligence-материал, который ни одна база данных не предоставляет.

То, что уходит вместе с основателем, покидающим бизнес без плана, — не просто бренд. Это отношения с поставщиком рыбного соуса, дававшим отсрочку платежа через каждый кризис с 1997 года. Это интуиция — выкованная тремя наводнениями и пандемией — о том, какое повышение стоимости сырья поглотить самому, а какое переложить на покупателя. Это знание того, кому позвонить в 23:00, когда логистическая цепочка рухнула. Эти вещи не передаются через организационную схему.

Тайские бренды, созданные основателями, находятся внутри оцифрованной деловой прессы, с задокументированными основателями и доказанным оценочным тезисом. Kosé сделал ход в 2024-м. Tanachira — в 2018-м. Lakeshore Capital присутствовал в обеих сделках. Остальной рынок всё ещё картирует Бразилию и Индию, пока пять PE-фондов с тайскоязычной дью-дилидженс-компетенцией разворачивают капитал против пайплайна, далеко выходящего за пределы двух уже состоявшихся сделок.

### КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

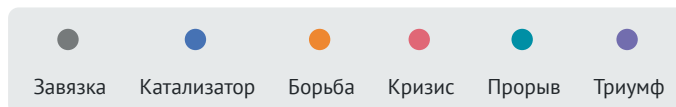
Таиланд — единственный развивающийся рынок в Юго-Восточной Азии, где тезис о приобретениях в ходе смены поколений эмпирически подтверждён несколькими институциональными сделками, и где задокументированный разрыв между потребностью в планировании преемственности и реальным наличием таких планов — наибольший в регионе.

\* \* \*

### ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

## Уже доказавшее себя поколение, 1980-е–2024

От японских и корейских поглощений до 113-летней рыбно-соусной династии — поколение тайских основателей построило премиальные бренды в пяти секторах. Волна международных поглощений и смен поколений определяет нынешнее окно преобразований.



**ЗАВЯЗКА** 1986**Запуск «тигровой экономики» — ВОI вводит экспортно-ориентированные инвестиционные стимулы**

Инвестиционные стимулы Совета по инвестициям 1986 года открывают Таиланд для экспортно-ориентированных иностранных инвестиций. Темпы роста ВВП ускоряются до 8–13% в год вплоть до 1996 года. Поколение таи-китайских и тайских основателей начинает запускать потребительские бренды на самый быстро растущий рынок Юго-Восточной Азии. Эти основатели сегодня имеют 55–75 лет.

**КАТАЛИЗАТОР** 1991**Туристический бум формирует когорту велнеса и гостеприимства**

Международные прибытия превышают 5 миллионов в год. Тайская спа-культура начинает профессионализироваться для международной клиентуры. Основатели будущих всемирно известных велнес-брендов — THANN, Divana, Pañpuri — получают образование, путешествуют или теряют карьеры, которые ещё не успели начать.

**КРИЗИС** 1997**Кризис «Том Ям Кунг» — бат обрушивается за одну ночь**

2 июля 1997 года Таиланд переводит бат в режим свободного плавания. За несколько недель валюта теряет 40% стоимости. МВФ проводит экстренную реструктуризацию экономики, уничтожая целое поколение закредитованных предприятий. Кризис также рождает основателей: Пол Харн, потерявший архитектурную карьеру, создаёт HARNN на основе натуральных ароматических материалов.

**БОРЬБА** 1998**Основатели посткризисного периода выходят на освобождённые рынки**

Пока конгломераты сворачивали деятельность, а кредиты замораживались, руины открывали пространство для новых игроков. Сооснователи Divana — бортпроводники Swiss Air, оставшиеся без работы после 11 сентября 2001 года, — открыли первый спа-салон в съёмном доме на Сукхумвит Сой 25. Титипат Суппатранонт отказался от годовой зарплаты в \$250 000 ради создания THANN в домашней лаборатории.

**КАТАЛИЗАТОР** 2001**Программа ОТОР регистрирует 93 414 производителей**

Премьер-министр Таксин Чиннаватт запускает программу «Один тамбон — один продукт». За пять лет регистрируется 93 414 производителей по 208 860 товарным позициям. Часть из них перейдёт порог коммерческого масштаба — и эта часть представляет собой когорту первых основателей, почти полностью неизученных и уже подходящих к смене поколений.

**КРИЗИС** 2004**Цунами в Индийском океане опустошает юг Таиланда**

Цунами 26 декабря 2004 года уносит более 5 000 жизней в Таиланде и разрушает гостиничную инфраструктуру Пхукета, Краби и Хаулак. Основатели курортов и отелей, пережившие катастрофу и восстановившие бизнес, накапливают документально подтверждённую антикризисную устойчивость, которую PE-инвесторы никогда систематически не изучали.

**КРИЗИС** 2011**Великое наводнение — пищевое производство оказывается под угрозой**

Муссонные дожди затапливают 65 из 77 провинций Таиланда, включая промышленные зоны к северу от Бангкока. Пищевое производство, цепочки поставок упаковки и складская инфраструктура разрушены или остановлены на месяцы. Основатели, создавшие резервные запасы, поддерживавшие альтернативных поставщиков или перенёвшие производство на возвышенности, выходят из кризиса с документально подтверждённой операционной устойчивостью.

**ПРОРЫВ** 2018**HARNN продан примерно за \$30 млн — первый институциональный выход в тайской индустрии красоты**

Tanachira Retail Corp приобретает HARNN примерно за 1 млрд бат (\$30,3 млн), что подтверждается последующим IPO на Фондовой бирже Таиланда в 2023 году. Основатель Пол Харн выходит из бизнеса. Сделка становится первым доказательством того, что тайский бренд натуральной красоты может пройти институциональный due diligence и получить премиальную оценку.

**КРИЗИС** 2020

**COVID-19 ускоряет смену поколений в гостиничном секторе**

Таиланд закрывает границы. Поток туристов падает с 39,8 млн в 2019 году до нуля в 2021-м. Семейные гостиничные группы, десятилетиями работавшие под управлением основателей, сталкиваются с экзистенциальным кризисом, ускоряющим передачу власти молодым членам семей, имеющим международное образование и навыки финансовой реструктуризации. Преемственность в Amora Hotels — показательный, а не исключительный случай.

**ПРОРЫВ** 2024

**Ра̄nprūi куплен японской Kosé Corporation — второй подтверждённый выход в индустрии красоты**

Японская Kosé Corporation приобретает Ра̄nprūi, люксовый велнес-бренд, основанный Воравитом Сирипарком. Совместный инвестор до сделки — Lakeshore Capital, консультант — PwC. Выручка в пиковый период — около 500–600 млн бат (\$15–17 млн). Второй институциональный выход в тайской индустрии красоты за шесть лет подтверждает: речь идёт о закономерности, а не единичном событии.

# Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+66
Валюта	Тайский бат (฿ / THB) — управляемое плавание; курс: bot.or.th
Часовой пояс	UTC+7 (без летнего времени)
Рабочая неделя	Пн–Пт (стандартный режим: 8:30–18:00)
Столица	Бангкок (Krung Thep)
Интернет	.th (национальный домен); распространён .co.th
Мессенджеры	LINE — основной (обязателен для бизнеса); WhatsApp — дополнительный для международных B2B-контактов; Telegram официально заблокирован — не рассчитывайте на него
Платёжные системы	PromptPay (QR, мгновенные переводы) — доминирует повсеместно (от уличных лотков до торговых центров); TrueMoney (ทรูมันนี่) — ведущий кошелёк; карты широко принимаются; наличные ~46% и снижаются
Банковское дело	Подключён к SWIFT; доминирует система мгновенных платежей PromptPay; работают карты и переводы; открытая торгово-ориентированная экономика
Языки	Тайский (официальный); английский используется в бизнесе
Въезд	Безвизовый въезд для ЕС/Великобритании/США — 30 дней (схема на 60 дней завершилась в мае 2026; возможно однократное продление на 30 дней). 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](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