



Отец и сын на 150 ресторанах

Россия · Рестораны · Гостеприимство

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Первое издание | Январь 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ИСТОРИИ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Отец и сын на 150 ресторанах

16 января 2026 года рак победил Вадима Лапина — микроменеджера, не упускавшего из виду ни одной чашки кофе в 150 ресторанах. Ему было 62. Через три дня его сын Марк принял управление крупнейшей петербургской ресторанной империей России. Десятилетний план, начавшийся со слов «я не считаю тебя наследником», — теперь не план. Теперь реальность.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Масштаб	Ginza Project управляет более 150 заведениями с ~4 000 сотрудников в России, Великобритании, США и Азербайджане
Дата передачи	Марк Лапин принял управление 16 января 2026 года после смерти Вадима от рака — десятилетний план преемственности активирован
Доказательство способностей	Независимая концепция-победитель (Grecco 2021) продемонстрировала автономные стратегические способности до получения операционных полномочий
Испытание	Руководство 150 проектами в первый кризис без основателя, чья философия — «ни одна чашка кофе не проходит мимо меня»

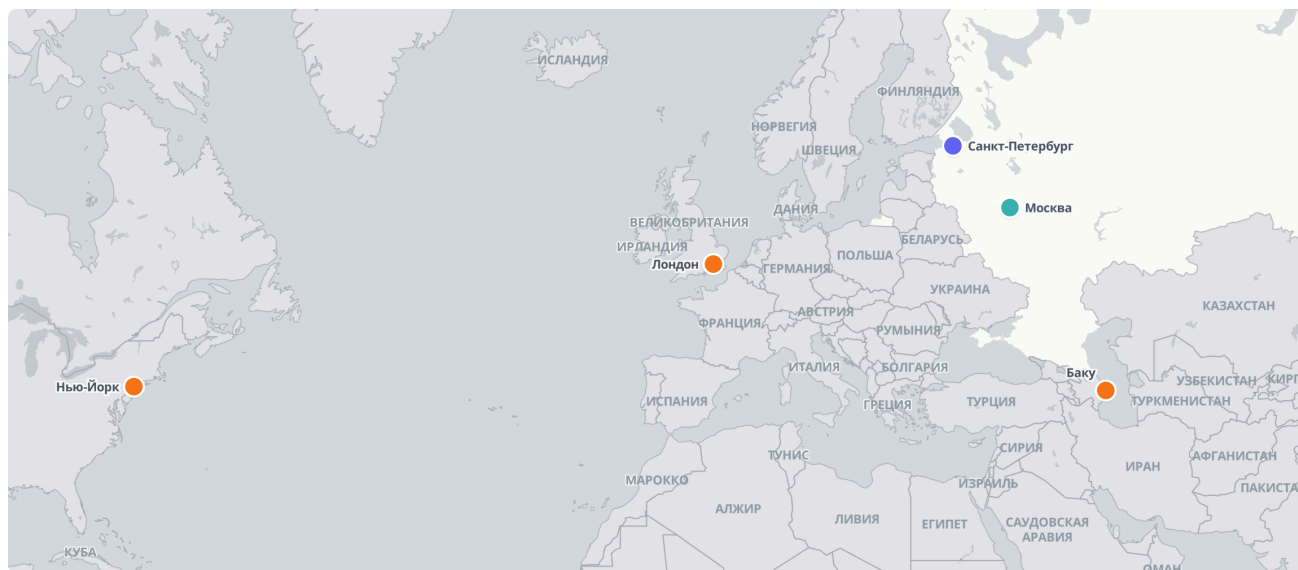
“Я не считаю тебя наследником, а нас — династией.”

Вадим Лапин , Основатель Ginza Project (1963–2026)

Интервью российским СМИ, 2018

РЫНКИ:	Россия
ОТРАСЛИ:	Рестораны
БРЕНДЫ:	Ginza Project
ОСНОВАТЕЛИ:	Вадим Лапин · Марк Лапин

Географический контекст



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Четыре страны, одна преемственность — географическая сложность, которую Марк Лапин теперь возглавляет в одиночку.

* * *

16 января 2026 года рак победил Вадима Лапина. Ему было 62.

Человек, который был Ginza Project

Через три дня его сын Марк принимает операционное управление Ginza Project (Гинза Проджект) — крупнейшей петербургской ресторанной империей России, с 150 проектами, 4 000 сотрудниками и заведениями в Москве, Лондоне, Нью-Йорке и Баку.

Преемственность, которую Вадим выстраивал десятилетие, теперь проходит решающее испытание. Не теоретический вопрос о том, *может* ли Марк руководить — а непосредственная реальность того, *будет* ли он.

«С глубоким сожалением сообщаем об уходе нашего основателя, — говорится в заявлении пресс-службы Ginza Project. — Для Ginza Project это огромная потеря».

Сдержанность уместна. Вадим Лапин не просто основал Ginza Project — он *был* Ginza Project. Микроменеджер, лично изучивший систему `r_keeper`, чтобы «ни одна чашка кофе не прошла мимо меня». Практический оператор, который мог прервать интервью, чтобы поправить позицию хостес. Философ кризисов, чей латинский девиз — «*Labor omnia vincit improbus*» (Упорный труд побеждает всё) — был не вдохновляющей фразой, а описанием реальности.

Как это заменить?

Десятилетняя подготовка

Готовиться Вадим начал в 2014-м – Марку тогда было примерно 16 лет. Доли в 38 семейных компаниях – флагманские рестораны, отели, кейтеринг – постепенно переходили сыну и дочери Карине.

Но за передачей долей стояло условие философского порядка.

«Я не считаю тебя наследником, а нас – династией», – публично сказал Вадим Марку в 2018 году. Условия преемственности установлены: Доверие не наследуют. Его строят.

Для Вадима это была не абстракция. Он поднял Ginza с нуля – обувной фабрикант, случайно попавший в ресторанный бизнес в 2003-м: арендодатель заметил московский суши-бум. Первый ресторан стоил \$600 000 и пустовал три месяца – пока не пошла молва. Ничего унаследованного.

Путь от одного пустого зала до 150 заведений прошёл через четыре экономических потрясения, каждое из которых закаляло инстинкты и укрепляло убеждение, ставшее центральным для подхода к передаче бизнеса: способности куются под давлением, а не передаются по наследству. Рестораны, отели, кейтеринг – всё это выросло из готовности действовать, когда остальные замирали. Вадим не видел в кризисах угрозу – он видел в них условие естественного отбора, где выживают те, кто умеет принимать решения быстрее рынка.

Того же он ждал от сына.

Грессо: доказательство способностей

В 2021 году Марк Лапин открыл Грессо.

Не ресторан под брендовым зонтиком отца. Не заведение, где успех можно было бы списать на системы и репутацию Вадима. Независимую концепцию – на конкурентной ресторанной сцене Петербурга, на равных с теми, кто работал десятилетиями.

За этим решением стояло нечто большее, чем предпринимательские амбиции. Это было испытание – возможно, самопоставленное, возможно, молчаливо поощрённое отцом, который понимал: у наследника без собственных достижений рядом с каждым успехом будет стоять звёздочка.

Петербургский ресторанный рынок безжалостен. Десятки премиальных заведений, глубокие карманы, устоявшиеся репутации. Фамилия Лапин здесь не конкурентное преимущество – только повышенные ожидания.

Грессо выиграл «Лучший ресторан Санкт-Петербурга».

ТРАНСФОРМАЦИЯ

Победа Грессо в 2021 году подтвердила: отцовское требование работает. Доверие строится созиданием – не наследованием. Смерть Вадима превращает план в испытание.

Это и есть то, что нужно преемственности: внешнее подтверждение независимых способностей. Марк не просто поддерживал то, что построил отец, – он создал нечто, заслужившее высшее признание города. Сын микроменеджера умеет строить.

В ресторанном бизнесе репутация хрупка. Один неудачный сезон – и годы работы перечёркнуты. Победив самостоятельно, Марк доказал: он умеет позиционировать концепцию, выдерживать уровень, держать стандарт. Не один раз – систематически, достаточно последовательно, чтобы это заметила профессиональная среда.

Вот закономерность, которая объединяет успешные преемственности в гостеприимстве. Преемник должен внести стратегический вклад через независимые достижения – прежде чем брать за операционные полномочия. Унаследованные позиции способностей не доказывают. Созданное с нуля – доказывает.

Эта закономерность устойчива. Преемники, которые входят в сложившийся бизнес без собственного послужного списка, постоянно отвечают на вопрос: вы заработали своё место или просто его заняли?

Такие вопросы разъедают авторитет. Расшатывают решения. Создают трение, которое не рассасывается годами.

Победа в Grecco эту динамику прервала. Принимая решения о судьбе Ginza Project, Марк делает это как человек, который вырастил ресторан-лауреат с нуля — а не как тот, чья главная квалификация — правильная фамилия.

Сегодня Марк управляет и Grecco, и Mercado del Sol — плюс партнёрские доли в империи Ginza. Постепенное наделение полномочиями: сначала собственные концепции с полной ответственностью, потом партнёрство в холдинге.

Эта постепенная структура завершена. Со смертью Вадима партнёрство становится руководством.

Что построил Вадим — и что он не мог передать

Конкурентное преимущество Вадима было по сути своей личным — закалённым в четырёх экономических потрясениях, которые сломали бы большинство операторов.

В 2008-м, когда кризис ударил по рынку, конкуренты отступили. Вадим удвоил Ginza: с 25 до 50+ заведений, первым потребовав снижения аренды на 30%. «Для меня трудности — не препятствие, а стимул». Контрциклическая стратегия стала его фирменным знаком — видеть возможность там, где другие видели только риск.

В 2014-м европейское эмбарго ударило по цепочкам поставок высокой кухни. Он быстро сместил меню в сторону грузинской, узбекской и русской кухонь — менее зависимых от импорта. В 2020-м COVID закрыл примерно 40% российских ресторанов в первую волну. Ginza перешёл на доставку, договорился с арендодателями, сохранил всех 4 000 сотрудников. «После кризиса все вернулись — разве это не показатель?» В 2022-м, когда западные бренды ушли и логистика рассыпалась, Ginza двинулся в спальные районы — Озерки, Кудрово, Мурино — демократизируя предложение, не теряя в качестве.

Второй элемент труднее поддаётся измерению. «В Петербурге его знают все, — писали о Вадиме. — Поймать можно только на бегу, конечно, в одном из его десятков ресторанов. Там он всегда с кем-то разговаривает». Это постоянное присутствие — и было стандартом, который масштабировал Ginza от одного суши-бара до империи с выручкой около 16 миллиардов рублей в год. Вадим не делегировал из кабинета — он был встроен в ежедневную работу десятков заведений одновременно.

Проблема любой преемственности: микроменеджмент не передаётся. Доли — можно. Инстинкт лично проверять каждую себестоимость, каждое зарплатное решение, каждую позицию каждой хостес — нельзя. Эта бдительность заработана десятилетиями кризисного опыта.

Марк наблюдал эти четыре кризиса. Он не руководил в них. Теперь ему предстоит выработать собственную операционную философию — не теряя стандартов, которые создал отец.

Испытание организационной культуры

4 000 сотрудников вернулись после локдаунов. Все. Это говорило о большем, чем личная бдительность Вадима. Стандарты, которые он внедрял, — внимание к деталям на уровне чашки кофе — стали институциональными. Не личными. Общими.

И это имеет решающее значение для того, что будет дальше.

Культуры микроменеджмента рушатся, когда микроменеджер уходит. Лидер, лично отслеживающий каждый расход, создаёт зависимость от себя. Убери его — и дисциплина расходов уходит вместе с ним.

Возвращение персонала Ginza после COVID говорит об обратном: Вадим построил нечто более долговечное. Культуру, где его стандарты держались сами — даже когда он не мог их лично контролировать. Если это так, Марк наследует не только доли и репутацию бренда. Он наследует организационный иммунитет — способность держать стандарты без основателя у руля.

Ближайшие месяцы проверят эту гипотезу в предельных условиях: основатель не просто временно отсутствует. Он ушёл навсегда.

Не наследник, не династия: философия, которую потребовал Вадим

Передача Лапиных примечательна не механикой — не долями, не документами. Примечательна философия за ней.

Большинство основателей говорят «наследник», имея в виду «преемник». Передают активы — но не полномочия. Уходят из операций — но не из принятия решений. Результат: преемник технически владеет бизнесом, а на практике управляет с молчаливым вето над каждым выбором.

Вадим отверг эту закономерность явно. «Я не считаю тебя наследником, а нас — династией» — не просто слова. Другое ожидание. Марк не наследовал полномочия. Он их строил.

Грессо подтвердил подход. Требуя от сына доказать способности через независимые достижения, Вадим создал пространство, где Марк мог выстроить доверие на собственных условиях. «Лучший ресторан Санкт-Петербурга» — не отцовский подарок. Это внешнее подтверждение: Марк соревнуется и побеждает без бренда Ginza за спиной.

Практические последствия этого очевидны. Марк руководит не как временщик, исполняющий волю отца. Он руководит как тот, кто заработал позицию. У сотрудников, поставщиков, партнёров есть основания верить: решения будут его собственными — потому что он доказал эту способность. Не унаследовал право.

Испытания, которые никакой план не мог полностью предусмотреть

Большинство исследований семейной преемственности описывают одно предприятие — один ресторан, одна фабрика, одна практика. Ginza Project — другой случай. 150 проектов, несколько городов и стран, высокая кухня рядом с демократичным форматом, доставка, отели. Само разнообразие форматов усложняет задачу — каждая концепция требует собственной операционной экспертизы, иных ожиданий гостей и отдельных цепочек поставок.

Масштаб умножает каждое испытание. Конкурентное преимущество Вадима держалось на личном присутствии: поправить хостес посреди интервью, не пропустить ни одной чашки без контроля. На 150 проектах это физически невозможно. Марку придётся либо опираться на системы, созданные отцом, либо выстраивать собственный подход к контролю качества. Оба пути непросты: системы не воспроизводят интуицию, а новые подходы рискуют сломать то, что работало.

Затем — вопрос легитимности. Победа Грессо дала внешнее подтверждение. Формула «партнёр, не наследник» установила, что позиция заработана. Но 4 000 сотрудников, лично знавших Вадима, должны принять лидерство Марка не как переходное — как окончательное. Принятие не навязывается. Оно зарабатывается — решениями под давлением.

Вадим прошёл 2008, 2014, 2020 и 2022 через личное вмешательство. Каждый кризис закалял инстинкты, укреплял авторитет. Марк наблюдал — но сам через экзистенциальную угрозу не вёл. Это испытание придёт — экономические циклы его гарантируют. Вопрос: ответит ли он той же контрциклической смелостью, что удвоила Ginza в 2008-м, — или найдёт собственную версию этого инстинкта?

Международное присутствие добавляет ещё одно измерение. Заведения в Великобритании, США, Азербайджане — это регуляторная, культурная, операционная сложность, которая умножается на сложность перехода. Каждый рынок требует знаний, которые Вадим собирал десятилетиями. Эти знания были не в документах. Они были в нём.

Вопрос, который теперь поставлен

В интервью 2021 года они сидели рядом — отец и сын. Вадим говорил о партнёре. Марк — об учёбе на примере отца и собственных концепциях.

Интервью запечатлело преемственность в процессе. Доли переданы. Философия установлена. Способности продемонстрированы. Основатель — рядом.

Это присутствие теперь отсутствует.

Десятилетний план Вадима Лапина достиг момента истины. Не теоретический вопрос исследователей — «Могут ли ресторанные империи пережить смену поколений?» — а непосредственная реальность для одной семьи, одной империи, одного сына, который должен теперь доказать: то, что построил отец, может продолжаться без него.

Победа Грессо в 2021-м доказала: Марк умеет создавать.

Передача долей закрепила: у него есть собственность.

Философия «партнёр, не наследник» установила: полномочия нужно заслужить, а не унаследовать.

Смерть Вадима превращает подготовку в исполнение.

Сын микроменеджера руководит 150 ресторанами. Что покажет первый кризис без Вадима Лапина — узнаем.

Ginza Project представлен на Brandmine с историей основателя, анализом сигналов роста и трёхязычным покрытием на английском, русском и китайском. Полный профиль — на brandmine.ai/brands/ginza-project.

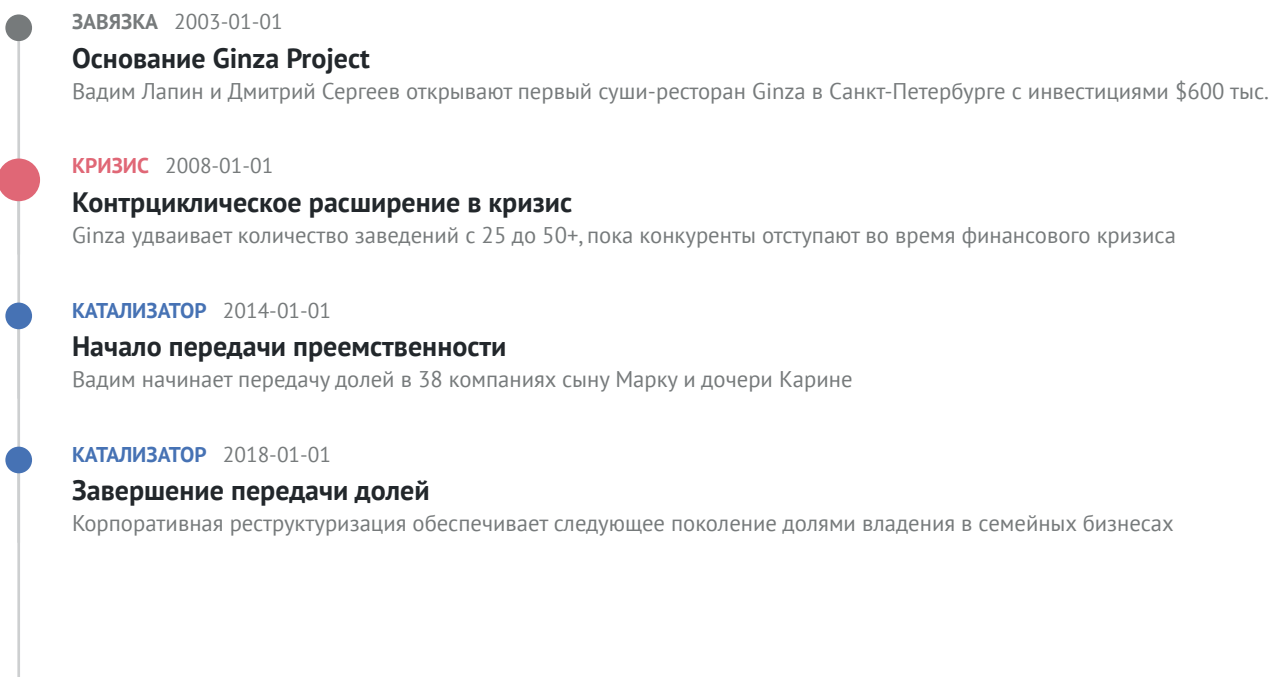
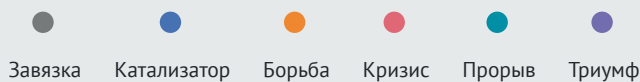
КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

Передача эстафеты — не передача полномочий. Доверие наследнику нужно заработать самому. Но настоящее испытание начинается лишь тогда, когда основателя больше нет рядом.

* * *

Хронология трансформации

Десять лет целенаправленной подготовки — доли переданы, способности доказаны в Грессо — и финальный момент, к которому никакой план не может подготовить полностью.



КРИЗИС 2020-01-01

COVID проверяет устойчивость империи

Все 4 000 сотрудников вернулись после локдаунов — доказательство, что организационная культура выживает без прямого контроля основателя

ПРОРЫВ 2021-01-01

Марк открывает Gresso самостоятельно

Марк Лапин запускает собственную ресторанный концепцию; побеждает в номинации «Лучший ресторан Санкт-Петербурга», подтверждая независимые способности

ТРИУМФ 2022-01-01

Ginza получает признание Michelin

Пять заведений Ginza получают рекомендации Michelin — качество империи подтверждено по мере продвижения преемственности

КРИЗИС 2026-01-16

Смерть Вадима Лапина; Марк принимает управление

Основатель проиграл борьбу с раком в возрасте 62 лет; десятилетний план преемственности активирован, Марк принимает операционное руководство



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 8 верифицированных источниках на 2 языках. Каждый бренд оценивается по шестиэтапной модели Brandmine – от Становления через Кризис к Триумфу. Все оценки измерений 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, геолокационная 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 Turst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на русском и английском языках.

Первое издание · Январь 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 130+ 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.

v0.1.0