



父与子的 150 家餐厅

俄罗斯·餐厅·酒店业

深度报告

首版 | 2026 年 1 月

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



传承故事

父与子的 150 家餐厅

2026 年 1 月 16 日，瓦迪姆·拉平在与癌症的抗争中离世，享年 62 岁。这位亲自学习收银系统只为“不让任何一杯咖啡逃过自己眼睛”的微观管理者，留下了 150 个项目与 4000 名员工。三天后，儿子马克接掌这座横跨莫斯科、伦敦、纽约和巴库的餐饮帝国。那句“我不认为你是继承人”开篇的十年传承计划，如今迎来最终考验。

快速事实

规模	Ginza Project 在俄罗斯、英国、美国和阿塞拜疆运营 150 多家门店，拥有约 4,000 名员工
传承日期	马克·拉平于 2026 年 1 月 16 日瓦迪姆因癌症去世后接掌管理——十年传承计划正式启动
能力证明	独立获奖概念（2021 年 Grecco）在获得运营权之前展示了自主战略能力
核心考验	在没有“没有一杯咖啡能逃过我的眼睛”哲学的创始人情况下，领导 150 个项目度过第一次危机

“我不认为你是“继承人”，也不认为我们是“王朝”。”

瓦迪姆·拉平，Ginza Project 创始人（1963-2026）

俄罗斯媒体采访，2018 年

市场：	俄罗斯
行业：	餐厅
品牌：	银座项目 (Ginza Project)
创始人：	瓦迪姆·拉平·马克·拉平

地理背景



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

四国版图，一人传承：马克·拉平独自接掌的地理挑战。

* * *

2026 年 1 月 16 日，瓦迪姆·拉平在与癌症的抗争中离世，享年 62 岁。

他就是 Ginza Project

三天后，儿子马克 (Mark) 接过 Ginza Project 的运营管理——俄罗斯最大的圣彼得堡餐饮帝国，拥有 150 个项目、4,000 名员工，门店遍布莫斯科、伦敦、纽约和巴库。

瓦迪姆花了十年构建的传承现在面临最终考验。不是马克能否领导的理论问题——而是他会否领导的直接现实。

“我们怀着深切的遗憾宣布创始人的离世，”Ginza Project 新闻处声明称。“对 Ginza Project 而言，这是重大的损失。”

这种克制是恰当的。瓦迪姆·拉平不仅仅是 Ginza Project 的创始人——他就是 Ginza Project。那位亲自学习 r_keeper POS 系统以确保“没有一杯咖啡能逃过我的眼睛”的微观管理者。那位在采访中途跳起来纠正领位员站姿的实践运营者。那位拉丁座右铭——“*Labor omnia vincit improbus*”（坚持不懈的工作征服一切）——不是励志口号而是现实描述的危机哲学家。

如何取代这一切？

十年的准备

2014 年，瓦迪姆开始布局传承，彼时马克约莫十六岁。他将 38 家家族企业的股份——从旗舰餐厅到酒店、餐饮服务——陆续转给儿子马克和女儿卡琳娜。

但股权转让附带的，是一个哲学层面的条件。

“我不认为你是‘继承人’，也不认为我们是‘王朝’。”2018 年，瓦迪姆在公开场合对马克如此说。这句话确立了传承的底线：信任不是继承来的，是建立起来的。

对瓦迪姆而言，这从来不是空话。Ginza 的起点几乎是一场意外——一位做鞋的制造商，2003 年被房东的一句话带入餐饮：莫斯科正刮起寿司风。第一家店投入六十万美元，开业后沉寂三个月，口碑才慢慢流传开来。他一手建起的一切，无一来自继承。

对儿子，他有同样的期望。

Grecco：能力的证明

2021 年，马克·拉平开了 Grecco。

不是挂在父亲品牌伞下的 Ginza 分店。不是借着瓦迪姆名声和体系运营的铺子。而是一个独立概念——在圣彼得堡竞争激烈的餐饮市场上，凭自身实力角逐。

独立开店，不仅是创业野心，更是一场自我证明——也许出于自我施压，也许来自父亲的默默引导。父亲明白：没有独立战绩的继承人，每一项成就都会被打上问号。

圣彼得堡餐饮市场向来不留情面。数十家高端餐厅，背后是资金雄厚、声誉深厚的集团。马克要成功，光靠“拉平”这个姓不够——他得凭真本事立足。

Grecco 赢得了“圣彼得堡最佳餐厅”。

品牌转型

2021 年，马克的 Grecco 独立摘得“圣彼得堡最佳餐厅”。父亲的要求应验了：能力靠创造证明，非靠继承获取。瓦迪姆离世，传承从规划变成现实。

这个奖项给了传承最需要的东西：外部对独立能力的认可。马克不是在管理父亲建起的餐厅——他创造了配得上全城最高荣誉的东西。微观管理者的儿子证明了自己能建设，不只是维护。

意义不止于一块奖牌。餐饮声誉来之不易，一个糟糕的季节便可将多年积累毁于一旦。能独立获奖，证明的不仅是开一家餐厅的技能，更是选址定位的判断力、打磨概念的品味，以及在无数细节中维持水准的运营纪律。

这是餐饮传承的共同规律：继承人必须在拿到运营权之前，先以独立成就证明自己。职位可以继承，能力无法继承。

家族企业研究中，这一规律反复出现。缺乏独立战绩便进入成熟企业的继承者，始终面临同一个疑问：他们的位置是赢来的，还是继承来的？这种质疑会侵蚀权威、动摇决策，在组织内部留下可能长达数年的暗伤。

马克在 Grecco 的胜利打破了这种惯性。当他为 Ginza Project 做决策，他的身份是一个从零创出获奖餐厅的人——而非一个资历只有家族关系的人。

马克同时经营着 Grecco 与 Mercado del Sol，并持有 Ginza 更大版图的合伙股份。这一结构体现了渐进的授权：独立品牌由他全权负责创意与运营，控股版图中他以合伙人身份参与。

渐进结构至此完成。瓦迪姆离世，合伙关系升格为领导。

瓦迪姆建立了什么——以及他无法转移什么

瓦迪姆·拉平的核心优势，从来不在于系统或资本，而在于他这个人——四次危机，千锤百炼，由此锻造。

2008 年金融危机，竞争对手纷纷收缩。瓦迪姆反其道而行：Ginza 从二十五家扩至五十多家，率先展开强硬的租金谈判，要求降价三成。“困难对我不是障碍，是刺激，”他当时说。逆势出击，成为他的标志——危中有机，是他的人生哲学。

2014 年，欧洲食品禁运冲击高端餐饮供应链。瓦迪姆迅速转舵：菜单向格鲁吉亚菜、乌兹别克菜、俄罗斯菜倾斜，减少对进口食材的依赖。2020 年新冠疫情，封控从三月延续至五月，约四成俄罗斯餐厅在第一波中倒闭。Ginza 转型外卖、与房东谈判周旋，全部四千名员工悉数留用。“危机过后他们都回来了——这难道不是一个指标？”瓦迪姆说。2022 年，西方品牌撤退、供应链断裂，Ginza 反向扩张至郊区——奥泽尔基、库德罗沃、穆里诺——在保持品质的同时走向平民化。

第二种优势，更难量化。“在圣彼得堡，几乎没有人不认识瓦迪姆·拉平，”一篇报道写道，“只能在路上偶遇他，或在他几十家餐厅中的某一家碰到他。他总是在那里与人攀谈。”这种无处不在的存在感，正是将 Ginza 从一家寿司店扩张为年入约一百六十亿卢布帝国的动力。他不是从远处发号施令——他嵌入在每一家店的日常运营之中。

任何传承都面临同一道坎：微观管理，无法传递。股份可以移交，但那种亲自核查每道菜成本、每项薪资、每位领位员站姿的本能——是数十年危机历练出来的，无从复制。

马克目睹了那四次危机，却从未领导过其中任何一次。如今，他必须发展出属于自己的运营哲学，同时守住父亲锻造出来的标准。

组织文化的考验

2020 年新冠封锁结束后，Ginza 全部四千名员工悉数回归——这说的，已超出瓦迪姆个人警觉所能解释的范围。他植入的标准——对细节一杯咖啡都不放过的专注——已然制度化，不再依赖某一个人。

这一点，对接下来的一切至关重要。

微观管理文化，通常随着微观管理者的离开而崩塌。那种亲自追踪每笔支出的领导者，在组织内制造了对这种追踪本身的依赖。领导者一旦缺席，纪律往往随之松散。

Ginza 的员工保留率，表明瓦迪姆建立的是更持久的东西：一种即便创始人不在场，标准依然能够自我维系的文化。若果真如此，马克继承的不只是股份与品牌声誉，还有一套独立运转的组织免疫系统——无需创始人亲自守护，品质标准便能延续。

接下来的几个月，将是最严苛条件下的一次检验：创始人不是暂时缺席，而是永远离去。

非继承人，非王朝：瓦迪姆坚持的哲学

让拉平家族传承值得关注的，不是股份转让——那是操作层面的事。值得深究的，是背后的哲学。

大多数创始人自称“继承人”，心里想的不过是“接班人”。资产转了，权威没转；退出了运营，没退出决策。结果是：继承者在法律上持有企业，在实践中却活在父辈的无形否决权之下。

瓦迪姆明确拒绝了这套模式。那句“我不认为你是继承人，也不认为我们是王朝”，确立了截然不同的期待：马克不是在接受权威，而是在建立权威。

Grecco 的考验印证了这一路径。瓦迪姆要求儿子用独立成就证明自己，由此为儿子开辟了一片空间，让他以自己的方式建立信誉。“圣彼得堡最佳餐厅”不是父亲给儿子的馈赠——而是一份外部证明：马克能在没有 Ginza 品牌背书的情况下参与竞争，并且胜出。

这一哲学有其现实意义。马克今日的领导，不是作为父亲意志的代理人，而是作为一个以实力赢得位置的人。员工、供应商、合伙方，有充分理由相信他能独立决策——不是因为继承了这份权利，而是因为亲自证明了这份能力。

任何计划都无法完全预见的考验

大多数家族企业传承研究，聚焦于单一企业——一家餐厅、一座工厂、一个专业机构。Ginza Project 的案例复杂得多：跨越多个城市与国家的一百五十个项目，横跨高端餐饮、大众餐饮、外卖配送与酒店。

规模，放大了每一项挑战。瓦迪姆的竞争优势源于他对所有门店的亲身在场——采访中中途跳起来纠正领位员站姿的那种本能，不允许任何一杯咖啡逃脱追踪的那种执念。一百五十个项目面前，这种警觉在物理上已不可能复制。马克只有两条路：依靠瓦迪姆留下的系统，或另辟蹊径建立自己的品质保障体系。两条路都不轻松：系统无法复制直觉，而新方法又意味着放弃已被证明有效的东西。

还有组织合法性的问题。Grecco 获奖赋予了马克外部公信力，“合伙人而非继承人”的框架确立了他靠实力赢得位置的预期。但四千名亲历瓦迪姆领导的员工，现在必须接受马克的领导是最终的，而非过渡性的。这种接受不能被强制要求——只能通过在压力之下做出的决策来赢得。

瓦迪姆凭借个人介入，一次次度过了 2008、2014、2020、2022 年的危机，在实践中锻炼出自己的运营本能与组织权威。马克目睹了那一切，却从未亲自领导过其中任何一场。经济周期自有规律——属于他的考验，迟早会来。问题在于：他能否以 2008 年使 Ginza 翻倍的那种逆周期胆略来回应，还是找到属于自己的应对方式。

Ginza 的国际版图，更添一层复杂。英国、美国、阿塞拜疆的门店，带来的是监管、文化与运营上的多重挑战，让过渡难度成倍增加。每个市场背后，都是瓦迪姆数十年积累的在地知识——那些知识不在任何文件里，只在他身上。

现在提出的问题

2021 年，瓦迪姆与马克同坐一处，接受了一次关于传承的采访。父亲谈到将儿子视为合伙人；儿子谈到向父亲学习，同时探索自己的路。

那次采访，捕捉的是一场进行中的传承——股份已转，哲学已立，能力已证，但创始人仍在。

如今，那个“仍在”消失了。

瓦迪姆·拉平构建的十年传承，已到达真相时刻。不是学者研究的理论命题——“餐饮帝国能否经受代际传承？”——而是一个家庭、一个帝国、一个儿子正在活的现实：他必须证明，父亲一手建起的一切，能在建造者离开后继续运转。

2021 年，Grecco 摘冠——证明马克能够创造。

股份转让——证明他拥有所有权。

“合伙人而非继承人”的哲学——确立了他必须赢得权威，而非继承权威。

瓦迪姆的离世，将所有这一切从准备变成了现实。

微观管理者的儿子，如今执掌一百五十家餐厅。帝国等待着：没有瓦迪姆·拉平的第一次危机，将揭示什么。

Ginza Project 已在 Brandmine 建立完整品牌档案，涵盖创始人故事、增长信号分析以及英俄中三语覆盖。探索完整档案：brandmine.ai/brands/ginza-project。

核心结论

传承从不是继承——下一代必须独立自证，方能薪火相传。真正的考验，始于创始人离世之后。

* * *

转型时间线

十年精心准备——股权已转让，Grecco 独立证明能力——直至那无法事先排演的最终时刻。



- 背景** 2003-01-01
Ginza Project 成立
瓦迪姆·拉平 (Vadim Lapin) 和德米特里·谢尔盖耶夫 (Dmitry Sergeev) 在圣彼得堡开设首家 Ginza 寿司餐厅，投资 60 万美元
- 危机** 2008-01-01
逆周期危机扩张
金融危机期间，竞争对手撤退时 Ginza 将门店数从 25 家扩至 50 多家——建立韧性模式
- 催化剂** 2014-01-01
传承转让开始
瓦迪姆开始将 38 家公司的股份转让给儿子马克 (Mark) 和女儿卡琳娜 (Karina)
- 催化剂** 2018-01-01
股份转让完成
企业重组使下一代获得家族企业的所有权股份
- 危机** 2020-01-01
新冠考验帝国韧性
封锁后全部 4,000 名员工返岗——证明组织文化在创始人缺席直接控制时仍能存续
- 突破** 2021-01-01
马克独立开设 Grecco
马克·拉平推出自己的餐厅概念；赢得“圣彼得堡最佳餐厅”，验证独立能力
- 胜利** 2022-01-01
Ginza 获得米其林认可
五家 Ginza 门店获得米其林推荐——在传承推进过程中帝国品质得到验证
- 危机** 2026-01-16
瓦迪姆·拉平去世；马克接掌管理
创始人 在与癌症的斗争中离世，享年 62 岁；十年传承计划启动，马克承担运营领导责任



关于本研究

本报告基于 8 个经验证的来源，涵盖 2 种语言。每个品牌均按照 Brandmine 六阶段故事弧线框架评估——从创立到危机再到成功。所有维度评估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的结构化发现情报——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。
同时以英文、俄文及中文出版。
研究涵盖俄语、英语来源。
首版 · 2026 年 1 月

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。
130+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。

v0.1.0