



# 俄罗斯有机王冠的继承战争

俄罗斯·天然美容

---

深度报告

首版 | 2026 年 3 月

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



## 继承故事

# 俄罗斯有机王冠的继承战争

安德烈·特鲁布尼科夫 (Andrei Trubnikov) 将俄罗斯首个认证有机化妆品品牌建立在神话与混乱之上——然后在没有遗嘱的情况下离世。随之而来的一切暴露了依赖创始人的企业的每一处脆弱：遗产争夺、员工集体出走、生产停摆、80 家门店关闭。这是每一位创建了一切却什么都没有规划的创始人的警示故事。

## 快速事实

市场规模	俄罗斯认证有机化妆品：约 90% 的细分市场份；2019 年峰值营收约 140 亿卢布
结构护城河	COSMOS/ECOCERT/ICEA/BDIH 认证——在治理混乱中依然屹立；无多年工厂审计无法复制
致命盲区	零继承规划：无遗嘱、无治理架构、商标注册在离岸实体
收购价格	AFK 系统公司 (Система) 2023 年 5 月完成收购——成交价约为创始人自我估值的 7%

“我们编造一个童话，然后把它卖给女人。”

安德烈·特鲁布尼科夫 (Andrei Trubnikov)，纳图拉·西伯利卡 (Natura Siberica) 创始人

《福布斯》俄罗斯版，2020 年

市场：	俄罗斯
行业：	天然美容
品牌：	娜图拉西伯利卡 (Natura Siberica)
创始人：	安德烈·特鲁布尼科夫
洞察：	当继承遇到制裁·有计划的退出:垂死创始人如何确保酒庄未来

## 地理背景



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

资产遍布西伯利亚至伦敦——商标移至爱沙尼亚，地理分散化成为瘫痪的根源。

\* \* \*

安德烈·特鲁布尼科夫 (Andrei Trubnikov) 在一个周二离世，享年 61 岁，因肝硬化病逝于莫斯科郊外的家中。四天后，他的第三任妻子开启了遗产继承程序。八个月内，纳图拉·西伯利卡 (Natura Siberica) 总部 60% 的员工在 48 小时内辞职，80 家门店关闭，这个曾进驻哈罗德百货 (Harrods) 和家乐福旗下连锁超市 (Monoprix) 的品牌，已无法在法律上生产自己的产品。

## “我们编造一个童话”

十三年来，纳图拉·西伯利卡是一个人意志力的具象。特鲁布尼科夫——毕业于莫斯科国际关系学院 (MGIMO) 的落榜间谍、1998 年金融危机后的破产酒商、自称“创意人而非商人”——用 1998 年金融危机后仅剩的 5000 美元购买了一个洗碗液配方，由此建立了俄罗斯主流认证有机化妆品品牌。到 2019 年，公司声称营收约 140 亿卢布，拥有 4000 名员工，产品销往 65 个国家。这是俄罗斯首个同时获得 COSMOS、ECOCERT、ICEA 和 BDIH 四项国际有机认证的品牌——这一成就历经数年积累，竞争对手无一能够复制。

品牌以神话为生。特鲁布尼科夫创造了“阿加菲娅奶奶” (Babushka Agafya) 这一人物——一位根植于民间传统的西伯利亚草药师——赋予品牌配方一个早于 2002 年建立更古老的故事。在去世前九天发表的最后一篇《福布斯》俄罗斯版采访中，他坦承：“我从来不是商人，我更像一个创意人。”他从不制定商业计划或利润预测。他在其他场合说过：“混乱是秩序的最高形式。”

这不是矫情，而是系统。纳图拉·西伯利卡的 SKU 扩展到 3000 个，而竞争对手仅有 400 个。新产品线凭直觉推出，门店在没有财务模型的情况下开张。公司以一个人的直觉运转。

2020 年 12 月——距他离世仅一个月前——特鲁布尼科夫将公司 84 个商标转至一家名为 OU Good Design 的爱沙尼亚公司，该公司与他的前妻伊琳娜·特鲁布尼科娃 (Irina Trubnikova) 及其子关联。这次转让或许是防御性的：德里帕斯卡 (Deripaska) 旗下 En+ 集团因 2020 年 5 月工厂火灾提起的 45 亿卢布诉讼，正威胁冻结公司资产。但转让也可能另有隐情。法院至今未对此作出明确裁定。

可以确定的是：当特鲁布尼科夫次月离世时，公司最关键的资产——其品牌名称——已由独立法律实体持有，游离于遗产程序之外。这个靠一人直觉运转的体系，对接下来发生的事没有任何应对机制。

## 四天后

特鲁布尼科夫有过三段婚姻。第三任妻子在他去世时正处于离婚诉讼中——这一事实后来使她的遗产主张完全无效。第二任妻子为他育有女儿叶卡捷琳娜 (Elizaveta)，特鲁布尼科夫曾公开称她为商业的潜在继承人。第一任妻子伊琳娜则持有爱沙尼亚商标公司。

三段婚姻，三条潜在遗产线索，一份冻结资产的 45 亿卢布诉讼，以及一份空白的遗嘱栏。

遗产案于 1 月 11 日——死后第四天——正式开启。在继承问题解决之前被指定管理遗产的托管人，对运营公司拥有广泛权力。他们可以任命管理层，可以做出商业决策。理论上，他们可以让任何人来掌管一个创始人二十年来始终排斥外部管理的品牌。

有一个人曾被特鲁布尼科夫以“无能”为由解雇。到 2021 年春，这个人回来了。

## 格里戈里·日丹诺夫的公开信

在特鲁布尼科夫非常规体系中工作过的员工，以日益增长的警觉注视着新管理层。2021 年发生的一切，不只是非常规，他们将其称为“系统性拆解”。

2021 年 8 月 12 日，格里戈里·日丹诺夫 (Grigory Zhdanov) 等 57 名员工联署的公开信出现在俄罗斯商业媒体上，宣布即时辞职。另有 101 名员工申请了正式休假。在约 250 至 300 人的总部员工中，这意味着大约 60% 的人——在 48 小时内离去。

信中指控现任管理层实施“强制收购”——利用遗产托管权攫取价值而非维护价值。联署者表示，无法在他们不认可为合法的管理层下继续工作。The Bell、《Коммерсантъ》和 Meduza 均对此进行了报道。这是现代俄罗斯商业史上最公开的企业集体辞职事件之一。

然而，这次出走加速的结果并非日丹诺夫所期望的。

2021 年 9 月，伊琳娜·特鲁布尼科娃的爱沙尼亚公司 OU Good Design——持有 84 个商标的实体——终止了与俄罗斯运营公司的商标许可协议。法律机制精确无误：没有有效许可，纳图拉·西伯利卡有限责任公司不能在法律上生产或销售自己品牌的产品。

生产停止了。

后果是即时的：俄罗斯及海外约 80 家单品牌门店关闭，65 个国家的经销商供货中断，药店、连锁超市和专业美妆零售商均无法补货。

营收从 2020 年的约 110 亿卢布跌至 2021 年的 93 亿卢布。法院裁定的 29 亿卢布火灾赔偿——单独这一数字便与公司估值相当——在生产瘫痪之上叠加了破产风险。品牌估值从特鲁布尼科夫 2018 年自报的 5 亿美元，坍塌至分析师估计的 7000 万至 1 亿美元。

俄罗斯最成功的有机化妆品品牌濒临崩溃——不是因为工厂火灾，不是因为地缘政治抵制，不是因为失败的产品，而是因为缺少一份文件。

## 系统公司的算盘

### 品牌转型

AFK 系统公司以 30 亿卢布——约 3700 万美元——收购了这家自报价值 5 亿美元的品牌，印证了核心论点：认证、农场与供应链在法律混乱中岿然屹立，而依赖创始人的治理结构却已消亡。

AFK 系统公司 (АФК Система) 一直在旁观察。

弗拉基米尔·叶夫图申科夫 (Vladimir Yevtushenkov) 掌控的这家集团，业务横跨电信、房地产、农业、医疗和消费品牌。其对纳图拉·西伯利卡的兴趣是结构性的：在治理废墟之下，是一个 15 年来无竞争对手能够复制的品牌资产。COSMOS、ECOCERT、ICEA 和 BDIH 认证需要多年的工厂审计、成分溯源文件和供应链验证才能获取并维持。2014 年为应对乌克兰抵制而在爱沙尼亚建立的制造中心 Eurobio Lab OÜ，在 2022 年 2 月之后价值愈发凸显——“爱沙尼亚/欧盟制造”标签成为欧洲分销的生存手段。从哈卡斯西亚 (Khakassia) 到萨列马岛 (Saaremaa) 的五处认证有机农场，在俄罗斯化妆品行业中无可匹敌。

2022 年 1 月，来自系统公司生态体系的职业经理人菲利克斯·利布 (Felix Lieb) 被任命为首席执行官。他的使命是稳定，而非文化保护。生产恢复，门店陆续重开，经销商收到供应链正常运转的确认。

2023 年 5 月 2 日，AFK 系统公司通过子公司 JSC 有机俄罗斯 (Organic Rus) 宣布收购纳图拉·西伯利卡 100% 股份。估计成交价约 30 亿卢布——按当时汇率约合 3700 万美元。

特鲁布尼科夫 2018 年的自我估值：5 亿美元。

收购解决了眼前的治理危机，却带来了另一个问题：如何经营一个依赖创始人个性的品牌。系统公司的本能是职业经理人——不到两年换了三任外部首席执行官，无一留任。2025 年 11 月任命的亚历山大·斯图卡林 (Alexander Stukalin)——第四任首席执行官，特鲁布尼科夫昔日的研发总监——表明系统公司得出结论：对品牌文化的亲近感比管理资质更重要。

## 3700 万美元能证明什么

收购价不仅仅是错误的代价，更是不确定性的代价。

问题资产的买家支付的是他们能够核实的价值，而不是卖家曾经相信的价值。系统公司为认证、工厂、农场和分销基础设施付钱，以峰值价值的一小部分收购，是因为所收购的公司用两年时间证明了：一个依赖创始人的品牌，在创始人离去后，可以崩塌得多么彻底。

今天的纳图拉·西伯利卡仍在运营。产品覆盖 90 多个国家，各项认证完好无损——这一竞争护城河比围绕它的治理结构更为耐久。2023 年国际销售增长 30%，亚洲和中东成为战略重心；即使在危机最严峻的 2022 年第一至三季度，亚洲营业额也增长了 64%。

然而，发生了变化的东西更难衡量。亚历山大·斯图卡林 (Alexander Stukalin)——特鲁布尼科夫昔日的研发总监，于 2025 年 11 月被任命为第四任首席执行官——是系统公司在不足两年内历经三任前任后，试图恢复技术传承的努力。品牌 2024 年录得 13 亿卢布亏损，营收仍低于 2019 年峰值，约 2000 名员工不足特鲁布尼科夫时代 4000 人的一半。

童话如今由不同的人讲述。

将纳图拉·西伯利卡的崩溃与萨捷拉酒庄 (Satera Winery) 伊戈尔·萨姆索诺夫 (Igor Samsonov) 的传承相比较。萨姆索诺夫 46 岁被确诊绝症，在去世前 67 天将领导权移交给了职业总监——品牌存活了。萨姆索诺夫的时间更少、财富更少、公司更小，却依然建立了不依赖他本人存在的治理架构。差异不在于勇气，在于优先顺序。特鲁布尼科夫 2020 年 12 月转让商标的行为保护了资产免受债权人追索，却没有保护品牌免受继承人的伤害。

对于评估俄罗斯、蒙古、巴西或任何以个人集中权威为运营常态的市场中创始人主导型品牌的投资者而言：纳图拉·西伯利卡是一次压力测试。品牌存活了——勉强、代价高昂，且与创始人愿景永久相去甚远。另一个品牌，在另一个市场，若拥有防御性较弱的认证和较低价值的生产基础，或许不会存活。

教训不在于创始人主导的品牌是脆弱的。教训在于，它们脆弱的程度，取决于创始人自己的选择。特鲁布尼科夫懂得神话的力量，懂得西伯利亚植物资源可以支撑一个比任何营销活动都更持久的品牌故事，用 15 年建立了竞争对手无法复制的有机认证和供应链。

他创造了非凡的事业。只是从未写下这一切属于谁。

纳图拉·西伯利卡 (Natura Siberica) 已在 Brandmine 发布，包含创始人故事、成长信号分析，以及英语、俄语、中文三语版本。浏览更多继承故事，请访问 [brandmine.ai](http://brandmine.ai)。

## 核心结论

认证可以传承，治理结构却不能——除非创始人亲手建立。

\* \* \*

## 转型时间线

建立在西伯利亚神话上的童话——以及当讲故事的人在没有遗嘱的情况下去世时，几乎摧毁它的治理真空。

● 背景    ● 催化剂    ● 挣扎    ● 危机    ● 突破    ● 胜利

背景 2007

### 纳图拉·西伯利卡品牌诞生

俄罗斯首个同时通过 COSMOS、ECOCERT、ICEA、BDIH 四项国际有机认证的品牌，依托西伯利亚植物原料与创始人神话构建，而非依赖营销预算或商业计划。

催化剂 2018

### 巅峰：65 国，估值 5 亿美元

产品进入 65 国以上，4000 名员工，营收约 140 亿卢布，创始人自报估值 5 亿美元。完全凭一人直觉建立——无商业计划，无利润预测，无继承架构。

危机 2020-05

### 工厂火灾引发 45 亿卢布诉讼

德米特罗夫工厂 5 月 21 日失火，En+随即提起 45 亿卢布诉讼，威胁冻结资产。这一警示原本应当推动公司建立治理架构。特鲁布尼科夫的回应：转移商标。

挣扎 2020-12

### 84 个商标转移至爱沙尼亚

12 月，特鲁布尼科夫将 84 个商标转至与其前妻相关联的爱沙尼亚实体 OU Good Design。转移原因至今存疑。一个月后他离世——商标已在继承程序管辖范围之外。

危机 2021-01

### 特鲁布尼科夫无遗嘱离世

1 月 7 日：肝硬化，61 岁。无遗嘱。三段婚姻，数名子女，45 亿卢布诉讼，所有商标悉数存于离岸实体。1 月 11 日——四天后——第三任妻子启动遗产继承程序。

危机 2021-08

### 总部 60% 员工在 48 小时内辞职

57 名员工联名致公开信，指控管理层发动蓄意收购。101 人随即请假离岗。约 60% 的总部员工在 48 小时内出走——俄罗斯现代商业史上最具震撼性的集体辞职事件。

危机 2021-09

### 全面停产，80 家门店关闭

OU Good Design 终止对俄运营的商标许可。纳图拉·西伯利卡在法律上无权生产或销售。80 家门店关闭，65 国以上的供应中断，年内营收下滑 20 亿卢布。

**突破** 2022-01

### 系统公司任命职业经理人 CEO

费利克斯·利布 (Felix Lieb) (AFK 系统公司) 出任 CEO。生产恢复，门店陆续重开。这个曾以一人直觉驱动帝国，如今由职业管理团队掌舵。

**胜利** 2023-05

### AFK 系统公司以约 3700 万美元收购 100% 股权

系统公司通过 Organic Rus 股份公司以约 30 亿卢布 (约 3700 万美元) 完成收购。特鲁布尼科夫 2018 年自报估值：5 亿美元。93% 的折价，是两年治理瘫痪与一份缺失文件的代价。



# 关于本研究

本报告基于 10 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](http://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](mailto:hello@brandmine.ai) 情报研究报告: [brandmine.ai/intelligence/](http://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。  
研究涵盖英语、俄语来源。  
首版 · 2026 年 3 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/](https://brandmine.ai/intelligence/)**

✉ [hello@brandmine.ai](mailto:hello@brandmine.ai)

🌐 [www.brandmine.ai](https://www.brandmine.ai)

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v0.1.0