



Что показывает чтение

ДОКЛАД № 3

Второе издание | Август 2026

Первое издание — март 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine

Содержание

Резюме	3
Что показывает чтение	3
Часть I: Где она видна сейчас	4
Часть II: Двадцать три, доведённых до конца	6
Часть III: Три закономерности	7
Часть IV: Что закономерности не объясняют	10
Заключение: Что это показывает	12
Запись	13
Источники и методология	15
О Brandmine	16

Резюме

Что показывает чтение

Первый доклад доказывал: поколение основателей построило потребительский бизнес почти в пятидесяти странах и подходит к возрасту, когда бизнес переходит из рук в руки. Второй доказывал: инструменты, к которым потянется институциональный читатель, этого не видят — они настроены на события финансирования, а эти компании почти не производили таких событий.

Ни один из двух не провёл бизнес до конца пути. Первый называет основателей и описывает, что они построили; второй показывает, что возвращают инструменты, направленные на них. Оба — аргументы о совокупности: что она существует — и что её не фиксируют. Ни один не провёл бизнес через передачу контроля и не сказал, чем это закончилось.

Этот доклад — то, что открывается, если читать вместо того, чтобы полагаться на инструменты. Где волна видна прямо сейчас, и что повторяется в решениях, которые основатели действительно приняли, когда момент настал.

Он не делает выводов о том, что кому-то следует с этим делать.

Часть I: Где она видна сейчас

Brandmine изучила ландшафт брендов основателей примерно в пятидесяти странах. Работа была нацелена на картирование секторов — какие категории держат бренды основателей, в каком масштабе, с какой документацией за ними. Поиск передачи власти целью не был. Она всплыла сама — рядовая деталь местности.

В Аргентине один исследовательский проход по одному сектору вскрыл сразу три случая: давно основанная винодельня вошла под защиту кредиторов с крупным долгом на фоне семейного конфликта, вторая винодельня продана внешней группе, и публичный спор о наследовании внутри одной из самых известных винных семей страны. Ничего из этого не искали. Все три всплыли, пока картировали сектор.

В Бангладеш оценка зафиксировала смерть основателя крупной группы в марте 2025 года и задержание другой заметной деловой фигуры годом ранее — и пришла к выводу, что случаи передачи власти здесь уже не гипотеза, а идут прямо сейчас, по всем секторам. В Мьянме самым срочным наблюдением всей страновой оценки оказалось: основатель ведущей группы напитков в возрасте, публично объявленного преемника нет, а под его началом — тысячи людей в совместных предприятиях с иностранными партнёрами. В Индии серия поглощений в дизайнерской моде между 2019 и 2022 годами увела достаточно брендов основателей в чужие руки, чтобы изменить саму категорию — волна передачи власти, видимая от противоположного, как пустота там, где раньше стояли бренды.

Закономерность держится даже на самых тонких из охваченных рынков — а это более информативная проверка. Четыре страны — Камбоджа, Лаос, Мьянма и Непал — были пересмотрены заново в этом году не потому, что от них чего-то ждали, а потому, что их исследовали одним пакетом, провалившим проверку языкового охвата. Совокупности основательских брендов там небольшие, документация скудная. Пересмотр вскрыл шесть передач власти в процессе.

В Мьянме Parami Green Mountain, кофейный бизнес, основанный в 1965 году, сейчас возглавляет сын основателя. В Непале у Kanchanjangha Tea Estate, основанного в 1984 году, сын основателя руководит сбытом в США, а отель Dwarika's в Катманду — построенный первой непалкой, получившей банковский кредит на такое дело, — принял внука, вернувшегося из Германии в семейное дело. В Лаосе Dao-Neuang Group, крупнейшая частная компания страны, находится в разгаре передачи власти дочери основателя; Sinouk Coffee, основанная вернувшимся из диаспоры, с 2016 года возглавляется дочерью на посту управляющего директора; а Mulberries, шелководческий бизнес, кормящий около трёх тысяч производителей, готовит дочь к преемству.

Четыре страны выбрали для проверки метода исследования. Шесть передач власти — в процессе.

Ничего из этого не собиралось нарочно. В этом и смысл: подобранный список несёт в себе собственное смещение отбора, как бы аккуратно его ни составляли, и читатель вправе усомниться в таком списке. Эти случаи не отбирали за то, что они показывают. Они попадались по пути — всплывали при картировании секторов почти в пятидесяти странах, а не при поиске случаев передачи власти, и для их обнаружения не привлекалось ничего за пределами этой работы по картированию.

Чего это не даёт — так это доли. Никто не подсчитал ни в одной из этих стран, какая часть частных компаний основателей подходит к передаче контроля за данный период, и как это соотносится с обычным фоновым показателем для бизнеса такого возраста где бы то ни было. Пока кто-то этого не сделает, честная формулировка такая: явление широко распространено и повторяется, а его масштаб оценён, а не измерен. Этот доклад не называет ни одной цифры, которой у него нет.

И он ничего не говорит о том, чем эти передачи власти заканчиваются. Случай, замеченный мимоходом, — это случай, а не исход. Для исхода бизнес нужно вести годами после передачи власти — работа медленнее, и случаев она даёт куда меньше.

Часть II: Двадцать три, доведённых до конца

Brandmine ведёт публичный трекер передач владения от основателей, доведённых достаточно далеко, чтобы закодировать их исход. На момент написания задокументировано двадцать три — каждый с названным бизнесом, датированной передачей и исходом в фиксированном словаре из четырёх терминов: успешно, неудачно, в процессе, частично. Полный список — в конце доклада, трекер публичен, так что дальнейшее можно проверить, а не принимать на веру.

Из двадцати трёх: девять успешных, пять неудачных, восемь в процессе, одна частичная. Почти четыре из десяти закрылись так, как хотел держатель, — и это стоит сказать первым, потому что это находка, которую меньше всего склонен публиковать тот, кому есть что продать. Доклад, намекающий на надвигающуюся волну краха, описывал бы что-то другое, а не то, что содержит запись.

Дальше — не сортировка по этим кодам. Двадцать три случая, разложенных на хорошие и плохие концовки, — это таблица, а таблицу выдаёт инструмент. В том, что делали сами основатели, видно другое: повторяются три вещи. Каждая разобрана ниже: один бизнес — полностью, его аналоги в других странах — кратко.

Три закономерности на двадцать три случая — не таксономия чего-либо, и они не объясняют каждый случай в записи. Это то, что удалось разглядеть на сегодня, и разрешение растёт вместе с записью.

Часть III: Три закономерности

Пять из двадцати трёх передач закончились плохо. В четырёх видно одно и то же: человек, контролировавший бизнес, исчез, а рабочего механизма передачи контроля не существовало.

Nyonya Meneer (Ньоня Менеер), дом джаму в Семаранге, основанный в 1919 году, пережил колониальное правление, оккупацию и век индонезийских потрясений.

Что было видно. Основательница назначила наследника. Он умер в 1976 году, за два года до неё, и она не назвала замену. После неё осталась рыночная позиция, вековой капитал бренда — и никакого порядка, кто будет им владеть.

Варианты, которые видны в записи. Один был использован и утерян — назначенный наследник, умерший на два года раньше неё. Один был доступен и не использован: замену не назначили за два оставшихся года. Дальше запись молчит — ни структуры владения, ни механизма управления, ничего, что пережило бы разрыв. Это самое тонкое место в записи, и сама эта тонкость — и есть находка.

Что сделали. Около шестнадцати лет конфликта среди второго поколения и внука основательницы, разрешённого только последовательным выкупом семейных ветвей друг у друга. Затем десятилетие финансового управления, накопившего долг перед более чем восьмьюдесятью кредиторами, налоговую задолженность и невыплаченные обязательства перед работниками.

Чем закончилось. Коммерческий суд Семаранга признал компанию банкротом в августе 2017 года; Верховный суд подтвердил решение в декабре того же года. Деталь, которая делает случай особенно чувствительным, — коммерческая, а не юридическая: председательница торговой ассоциации сказала индонезийской прессе, что продажи на тот момент оставались сильными. Семьдесят два товарных знака, оценённые примерно в Rp 200 млрд, ушли на аукционе примерно за Rp 10 млрд.

Та же форма повторяется ещё трижды — в юрисдикциях, между которыми нет ничего общего. **Almacenes La 14** в Колумбии — выросла из одного магазина 1964 года почти до трети розничного спроса своего региона, три десятилетия управлялась единолично основателем без всякого порядка передачи, ликвидирована в 2021 году после его внезапной смерти, оставившей крупный долг по девелоперским проектам. **Shanshan Group** в Китае — обанкротившаяся швейная фабрика, дважды перестроенная — сначала в материалы для аккумуляторов, затем в крупнейшего в мире поставщика поляризаторов для ЖК-экранов; основатель умер в 2023 году, не оставив ничего для передачи контроля над группой такого масштаба; RMB 33,55 млрд требований кредиторов, доля семьи основателя обнулена. **Натура Сиберики** в России — основатель умер без завещания в январе 2021 года, что открыло спор о наследстве, продлившийся до мая 2023 года, когда весь бизнес приобрела диверсифицированная российская группа. Отсутствие завещания — самая чистая форма того, что описывает эта закономерность: не порядок, который не сработал, а порядок, которого никогда не было.

И один случай, показывающий, о чём эта закономерность не говорит. У **Maksoud Plaza** в Сан-Паулу инструмент был. Завещание основателя назвало наследником внука в обход собственных сыновей — и это открыло десятилетие судебных тяжб, которые отель финансировал из операционной прибыли, при том что в 2019 году отель показал лучшую выручку за десять лет. Документ — не то же самое, что рабочий порядок. Рядом с четырьмя случаями выше именно поэтому закономерность описана как отсутствие рабочего механизма, а не отсутствие плана.

Пять случаев, четыре с общей чертой, один — с её пределом. У каждого из этих бизнесов были и другие проблемы: La 14 несла избыточную долговую нагрузку по девелоперскому решению, не связанному с передачей власти; Maksoud встретил пандемию, обрушившую заполняемость отеля почти до нуля; Shanshan несла долг двух капиталоемких перестроек в циклическом секторе; Натура Сиберики

столкнулась с пожаром на фабрике и иском на 4,5 млрд рублей в том же месяце, когда умер основатель. Повторяется отсутствующий механизм. Пять случаев не дают причинного вывода. Это то, что удалось разглядеть на сегодня.

Chowking, филиппинская сеть быстрого питания, открыла первую точку в Макати в марте 1985 года.

Что было видно. Азиатский финансовый кризис 1997 года сжал покупательную способность филиппинцев, и более крупный сосед-конкурент обратил это в свою долю рынка — снижая цены, выпекая собственный хлеб, продвигая комплексные обеды. Chowking владела категорией, куда конкурент зайти не мог, — и в этом же был её предел: ниша рядом с массовым рынком бургеров, требующая заготовительной базы и капитала, которые у конкурента уже были.

Варианты, которые видны в записи. Контрагента не нужно было искать. Tony Tan Caktiong из Jollibee договорился о партнёрстве с Robert Kuan спустя месяц после того, как Kuan ушёл из семейной лапшичной в октябре 1984 года, и оба владели компанией пятьдесят на пятьдесят с тех пор, как выкупили третьего инвестора через два года после регистрации. Кто бы ни купил Chowking, ему пришлось бы договариваться с человеком, который уже владел второй половиной.

Что сделали. В ноябре 1999 года Kuan согласился продать свою контрольную долю в 50% компании Jollibee Foods Corporation — сделка была структурирована как обмен акциями, а не как продажа за деньги: его холдинговая компания обменяла акции Chowking на новые акции Jollibee, что сделало основателя акционером покупателя, а не продавцом, уходящим ни с чем. Сделка закрылась в марте 2000 года при 162 точках сети.

Чем закончилось. Kuan оставил операционную жизнь и провёл оставшиеся восемнадцать лет во главе правления St Luke's Medical Center — больницы, в совет которой он вошёл ещё в 1989 году. Chowking под новым владельцем остаётся крупнейшей китайской сетью ресторанов страны. Его собственное объяснение решения было простым: предложение было хорошим, и пришло время отпустить.

Два аналога. **Panpuri** в Таиланде два десятилетия накапливала контрагентов — первый экспортный заказ в год основания, Cosmoprof в Болонье в 2005 году, партнёрства с люксовыми отелями с 2008 года, выход в Японию в 2016-м, поддержка прямых инвестиций в 2018-м, — и в декабре 2024 года Kosé Corporation приобрела контрольную долю 79,89%, с переходом остатка в течение трёх-пяти лет и сохранением основателя на посту генерального директора. Чего запись не показывает — так это прежних отношений между этим покупателем и бизнесом, поэтому Panpuri показывает то же накопление отношений, но не замыкает круг, который называет эта закономерность. **Forest Essentials** в Индии показывает то же накопление в развитии: глобальная бьюти-группа держит долю с 2008 года и почти половину — с 2020-го, а в марте 2026 года объявила о соглашении по выкупу остатка при условии регуляторного одобрения. Несколько торговых изданий сообщили об этом как о завершённой сделке. Пока это не так — и для записи, которую можно проверить, разница между «объявлено» и «закрыто» — это разница между фактом и прогнозом.

Преемственность проявляется и в самих структурах сделок. **Inka Crops** в Перу продала контрольные 60% в марте 2026 года, а основательская семья сохранила 40% с договорным путём к полной передаче — вместо чистого выхода.

Эту закономерность чаще всего неверно читают со стороны, и на этом стоит остановиться. Находка второго доклада была об отсутствии — платформы не держали ничего пригодного. Здесь — более трудная версия той же проблемы: там, где чтение, построенное на объявлениях, всё же находит материал для работы, оно даёт уверенный ответ. И этот ответ неверен.

Bonia, малайзийская модная группа.

Что было видно. Сын основателя с пятнадцатью годами внутри бизнеса — и вопрос, что будет дальше.

Варианты, которые видны в записи. Могла перейти должность руководителя; могли перейти владение и право решения; одно могло перейти без другого. Запись показывает первое и не показывает второго.

Что сделали. В 2023 году сына переназначили генеральным директором группы. Основатель сохранил титул Founder and Group Executive Director и право принятия решений.

Чем закончилось. Пока ничем. Переход закодирован как «в процессе», а со стороны читается как завершённый. Должность перешла. Власть — нет.

Wardah, теперь крупнейший косметический бизнес на своём рынке, показывает тот же разрыв с другой стороны. Все трое детей основателя занимают руководящие посты, и переход в управлении реален и задокументирован. Формальной передачи владения ни в одном публичном источнике не задокументировано. Управленческое преемство и преемство владения — разные вещи, и решает именно второе: что происходит, когда основателя больше нет.

Ни одна из компаний не является малоизвестной, и ни одна из ошибок не требует плохих данных. Каждая — результат того, что чтение, построенное на объявлениях, производит, столкнувшись с процессом, который сам о себе не объявляет. Передача власти — не событие с чётким «до» и «после». Это состояние, способное длиться годами — как показывают оба случая здесь, — и подобное чтение будет раз за разом принимать его за завершённое.

Часть IV: Что закономерности не объясняют

FOTILE, китайский производитель кухонной техники, имеет выручку порядка ¥17 млрд и никогда не привлекала внешний капитал. Внешний капитал был доступен и последовательно отклонялся на протяжении трёх десятилетий. Вместо него — писаный кодекс корпоративной культуры, осознанная политика вывода членов семьи из операционных ролей, внешнее признание за практику управления и структура правления, формализованная за тридцать лет в отсутствие какой-либо сделки, которая бы этого потребовала. FOTILE не появляется в таблице переходов в конце доклада, потому что перехода не было — и в этом смысл включить её сюда. Через призму сделки это выглядит как пустота. Как есть на самом деле — это решение. Wardah, описанная выше, тоже была построена без внешних инвестиций и появляется в таблице лишь как незавершённый переход. Часть компаний этой волны строится вовсе не для того, чтобы сменить владельца, а запись, построенная вокруг переходов, всегда будет видеть в этом пробел, а не выбор.

Bisleri, доминирующий бренд бутилированной воды в Индии, есть в записи и не относится ни к одной закономерности. Ссылаясь на слабое здоровье и отсутствие члена семьи, готового вести дело, основатель начал переговоры о продаже контрольной доли; потенциальный покупатель сообщил биржам в марте 2023 года, что переговоры прекращены. Почему они прекратились — вопрос, по которому источники расходятся: одни говорят о разрыве в оценке и условиях earn-out, другие утверждают, что расхождений в оценке не было и дело в нерешительности. Этот доклад не разрешает спор, потому что не разрешает его и сама запись. Задokumentирован лишь итог на сегодня: продажи нет, семья сохраняет полное владение, а дочь основателя возглавляет бизнес вместе с профессиональным генеральным директором.

Wahaha, доминирующая китайская группа фасованных напитков, — случай, который показывает, как много сторонний наблюдатель не видит. Основатель назначил дочь вице-председателем в декабре 2023 года и умер в феврале следующего. Со стороны это выглядело как самая чистая возможная передача власти — назначенная заранее, объявленная и завершённая в течение недель после смерти. Ничего из того, что случилось дальше, видно не было. Претензии на наследство от сводных братьев и сестёр всплыли только позже, судебные тяжбы открылись в Гонконге и Ханчжоу, а гонконгский суд заморозил трастовые активы на \$1,8 млрд. К ноябрю 2025 года дочь сложила все три своих поста — законного представителя, председателя правления и генерального директора, — и их занял новый генеральный директор. Семье основателя принадлежит 29,4% капитала, государству — 46%, остальное — сотрудникам. Апелляцию в Гонконге отклонили в июле 2026 года, заморозка остаётся в силе.

Трекер кодирует Wahaha как «в процессе» — и это точный код, а не осторожный: спустя более чем два года после смерти основателя суды двух юрисдикций всё ещё решают, кому что принадлежит. Это же причина, по которой случай стоит здесь, а не в Закономерности 3. На первый взгляд похоже на переход должности при сохранении власти — но Bonia и Wardah представляют порядок, который основатели выстроили осознанно и который сработал так, как задумывалось, а здесь — противоположность: власть, не разрешённая по умолчанию. Wahaha важна тоньше и труднее. Каждый внешний инструмент — объявление, назначение, завершённая передача — сообщал об удавшейся передаче власти. Факт, определивший исход, был фактом о семье, и ни один корпоративный документ его не содержал.

Случаи, не вписывающиеся никуда, стоит держать на виду. Три закономерности на двадцать три перехода — первое чтение, а не схема, и именно случаи, сопротивляющиеся ей, сформируют следующее. Несколько случаев в таблице ниже не разобраны в докладе по той же причине: у них есть концовка, но пока нет формы.

Поле исхода фиксирует, был ли реализован результат, которого хотел держатель бизнеса. Оно не фиксирует, выжил ли бизнес, была ли цена хорошей и стоит ли одобрять покупателя.

Shanshan Group закодирована как неудача, а операционный бизнес продолжает работать под новым владельцем. Оба утверждения верны — они зафиксированы в разных полях. Передача власти не удалась; бизнес по производству поляризаторов не перестал их производить. **Натура Сиберика** — та же форма, достигнутая другим путём: линия основателя полностью потеряла бизнес, а бренд по-прежнему на полках под новым владельцем. Читатель, принимающий «неудачу» за «исчезновение», ошибётся в обоих случаях.

Верно и обратное. Назначенный наследник, который получает контроль и затем доводит бизнес до земли, кодируется как состоявшаяся передача власти — потому что передача контроля сделала то, для чего предназначалась. Это странно смотрится рядом со страдающей компанией, и именно поэтому исход передачи власти и состояние бизнеса — два разных поля, а не одно. Ни одна из плоскостей здесь их не смешивает.

Девять из двадцати трёх — российские или крымские. Эта пропорция — факт об исследовании, а не о самой волне, и об этом стоит сказать прямо, а не оставлять читателю искать самому.

Кодирование исхода требует вести бизнес годами после передачи власти. Россия была первым рынком, который исследовала Brandmine; корпус расширился оттуда наружу; а рынки, изученные позже всех, имели меньше всего времени, чтобы дать концовку, которую можно закодировать. Эта концентрация — то, как выглядит хронология исследования, превращённая в таблицу.

Читайте географию этой таблицы как описание того, где Brandmine работает дольше всего. О том, где находится само явление, лучше судить по первому разделу доклада — передачи власти всплывают в рынках, исследованных за последний год, включая четыре самых тонких. Это два разных вопроса, и один не должен отвечать за другой.

Заключение: Что это показывает

В поле зрения попали три вещи, и они разного рода.

То, что волна — в настоящем времени. Передачи власти всплывают в рынке за рынком, у людей, картировавших секторы, а не искавших их. Чего это не даёт — так это доли, и она не предлагается.

То, что беглое чтение не просто неполно, а часто ошибочно. Должность, принятая за власть. Объявление, принятое за закрытие сделки. Управленческое преемство, принятое за преемство владения. Это не малоизвестные компании, и ошибки не требуют плохих данных.

И то, что повторяется горстка решений. Ничего не построили — и основатель исчез; контрагент уже был в комнате; должность перешла, а власть — нет. Это описания того, как выглядят двадцать три случая, если читать их в обратную сторону от их концовок, и они не объясняют все двадцать три. Ни одно из этого не было переменной, заложенной в запись заранее, и почти в каждом случае сидят посторонние факторы — долговая нагрузка, состояние сектора, политические действия, оспариваемое владение, конкурентное давление и обычное качество самого бизнеса. Три закономерности на двадцать три перехода — первое чтение. Запись не случайная выборка и не может обосновать долю для чего бы то ни было.

Ничего из этого не скрытая информация. Каждый факт выше лежит в названном публичном источнике — судебном деле, заявлении торговой ассоциации прессе, объявлении биржи, корпоративном реестре, региональной деловой газете на языке, который читатель мог и не подумать искать. Потребовалось лишь их прочитать — и проследить достаточно долго, чтобы увидеть, чем закончилась история.

Это весь метод целиком, и это всё, что заявляет эта серия на сегодня.



Запись

Двадцать три задокументированных перехода. Публичный трекер несёт полные даты, секторы и источники по каждому.

Бизнес	Рынок	Тип перехода	Исход
Абрау-Дюрсо	Россия	Семейная передача, поэтапная	успешно
A La Russe	Россия	Продажа по частям	частично
Almacenes La 14	Колумбия	Смерть, без порядка передачи	неудачно
Bisleri	Индия	Переговоры о продаже прекращены	в процессе
Bonia	Малайзия	Должность перешла, власть сохранена	в процессе
Bosco di Ciliegì	Россия	В процессе	в процессе
Chowking	Филиппины	Продажа основателем партнёру	успешно
Dezan Shira	Много рынков	Поглощение после 34 лет	успешно
ESSE	Россия (Крым)	Смерть, принята командой	успешно
Eu Yan Sang	Сингапур	Выкуп, затем продажа контрольного пакета	успешно
Forest Essentials	Индия	Поглощение объявлено	в процессе
Ginza Project	Россия	Смена на уровне основателя	в процессе
Gloria Jeans	Россия	Реструктуризация	в процессе
Inka Crops	Перу	Продажа контрольного пакета, семья сохраняет 40%	успешно
Maksoud Plaza	Бразилия	Оспоренное завещание	неудачно
Натура Сиберика	Россия	Смерть без завещания	неудачно
Nyonya Meneer	Индонезия	Спор нескольких поколений	неудачно
Panpuri	Таиланд	Поэтапная продажа, основатель сохранён	успешно
Sela	Россия	Продажа основателем	успешно
Shanshan	Китай	Смерть, без механизма	неудачно
SOKOLOV	Россия	Продажа вторым поколением	успешно
Wahaha	Китай	Смерть основателя, оспариваемое наследство	в процессе
Wardah	Индонезия	Управление передано	в процессе

Три замечания о том, что эта таблица держит и чего не держит. **FOTILE** разобрана выше и в таблице не появляется, потому что перехода владения не было; таблицу переходов не стоит наполнять компанией, у которой перехода не было.

Второе: эта таблица — лишь часть полной записи переходов Brandmine, и это намеренно. Полная запись несёт и переходы контроля, не являющиеся передачами власти от основателя, — бизнес, отобранный государством, бизнес, распущенный, а не переданный, институт, продающий другому институту без стороны-основателя, и сделку, по которой кто-то приобретает построенный основателем бизнес и перестраивает его как свой собственный. Каждый из них зафиксирован и назван тем, чем является. Ни один не появляется здесь, потому что их подсчёт означал бы, что число в этом докладе отвечает на другой вопрос, чем тот, который ему задан. Ничего не отброшено за неудобство; всё поставлено туда, где ему место.

Шесть передач власти, описанных в первом разделе, тоже не в этой таблице. Это переходы в движении без закодированной концовки, и их добавление смешало бы два разных вида свидетельств, которые доклад намеренно держит отдельно.

Источники и методология

Каждая запись трекера называет бизнес, рынок и сектор, тип и дату перехода и исход, закодированный в фиксированном словаре из четырёх терминов. Каждый термин отвечает на один вопрос: получил ли держатель бизнеса тот результат, которого хотел?

- **успешно** — намеченный результат достигнут, будь то передача назначенному преемнику или продажа третьей стороне на условиях, выбранных держателем;
- **частично** — намеченный результат достигнут лишь отчасти или лишь ценой существенного срыва;
- **неудачно** — намеченный результат не достигнут; контроль определили события или другие стороны, а не держатель;
- **в процессе** — переход не разрешён на дату кодирования.

Продажа бизнеса — не неудавшаяся передача власти; это передача, чьей намеченной формой и была продажа. Смерть без порядка передачи и потеря контроля в пользу кредиторов или претендентов — неудача независимо от того, выжило ли предприятие. Код описывает волю, а не ущерб: был ли исход выбран или навязан. Это не суждение о цене, покупателе или самом бизнесе.

Основание включения: частные потребительские компании в секторах и странах, которые охватывает Brandmine, контролируемые основателем или тем, кто взял построенный основателем бизнес и перестроил его как собственное дело, где передача контроля от этого человека датируема и задокументирована в названных публичных источниках. Многопоколенная преемственность не исключает, а квалифицирует — бизнес, которым владеет и руководит принципал четвёртого поколения, полностью в рамках охвата. Листинг сам по себе не исключает бизнес, где контроль остаётся сконцентрированным; исключает расплывчатое публичное владение. Переходы контроля за пределами этого основания фиксируются как то, чем являются, но здесь не учитываются.

Трекер — не случайная выборка. Он не даёт оснований для утверждений о базовой частоте явления, и ни одна доля, названная в этом докладе, не должна читаться как показатель частоты для более широкой совокупности. Его географическое распределение отражает хронологию исследований Brandmine, а не распределение самого явления.

Каждая количественная величина — триангулированная оценка публичных данных для контекста, отмеченная ~, когда это оценка, а не раскрытая или поданная цифра. Brandmine документирует нарратив по названным публичным источникам и оценивает количественный масштаб; она не проводит финансовый аудит и не проверяет производство.

O Brandmine

Brandmine основан человеком, который столкнулся с этим информационным разрывом изнутри.

Рэндал Истман провёл без малого два десятилетия в Dragonfly — одном из первопроходческих сервисных брендов Китая — именно в тот период сжатого предпринимательства первого поколения, который Brandmine охватывает сейчас. Начав в 2003 году, он выстроил франчайзинговую систему и портфель товарных знаков, обеспечившие международную экспансию Dragonfly, — в том числе согласовал франшизы в Осло и Дубае, сделавшие его первым китайским сервисным брендом на международном франчайзинге, — и защищал бренд от оспаривания товарных знаков в Германии и Норвегии. В 2005 году он вошёл в компанию партнёром, занимая должность вице-президента по развитию бизнеса, франчайзингу и коммуникациям. С 2016 по 2019 год, будучи генеральным директором, он возглавлял работу по привлечению бренда к институциональному капиталу — три года переговоров M&A с PE-фондами и стратегическими покупателями. Говорит по-китайски и по-русски. Он был там.

Именно там он обнаружил информационный разрыв, задокументированный в этом докладе. Институциональные покупатели с реальным интересом к бренду не могли его оценить. Dragonfly не фигурировал в PitchBook и ни на одной институциональной скрининговой платформе. У аналитиков не было инструментария для оценки китайского сервисного бренда с международным франчайзинговым послужным списком и пятнадцатью годами подтверждённой устойчивости. История бренда существовала в китайской прессе и институциональной памяти — но не в формате, пригодном для работы институционального капитала. Покупатели существовали. Инфраструктуры, которая их свела бы, не было.

Brandmine создан, чтобы закрыть этот разрыв: аналитика обнаружения основательских потребительских брендов с развивающихся рынков, построенная на языках этих рынков.

© 2026 Brandmine. Все права защищены. *brandmine.ai*

brandmine.ai

СЕРИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ ДОКЛАДОВ

1

Волна смены поколений

Одна и та же последовательность повторяется на несовместимых, казалось бы, рынках: открытие создаёт поколение основателей, которое строит бизнес десятилетиями, а затем подходит к смене поколений неподготовленным.

2

На виду, но невидимо

Волна смены поколений скрыта не из-за размера или секретности. Компании торгуются на бирже, проходят аудит, публикуют отчётность — и не видны институциональному читателю.

3

Что показывает чтение — *this paper*

Первые доклады показали: волна существует, а стандартные инструменты её не видят. Здесь — что видно при чтении: где волна видна и что повторяется в 23 доведённых до конца случаях.

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц проверенной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

ОТРАСЛЕВОЙ СРЕЗ

Квалифицированный набор с первого взгляда — каждый бренд сектора, принадлежащий основателям и отвечающий нашим критериям (от \$5 млн, по-прежнему в собственности основателей, с прослеживаемой историей), с краткой характеристикой позиционирования, оценкой масштаба и индикаторами сигналов роста. Одна контекстная карта. Доказывает, что возможность существует; глубину раскрывает «Панорама». 4–8 страниц на английском, русском и китайском языках.

ОТРАСЛЕВАЯ ПАНОРАМА

Единственный структурированный обзор отраслевого сектора, принадлежащего основателям компаний, — собранный из первоисточников на языке оригинала, а не из пресс-релизов. Это бренды, которые упускают глобальные платформы данных: свидетельства о них разбросаны по разным языкам, и никто, кроме нас, не выполняет их комплексный синтез. Каждый проверенный бренд представлен на уровне обзорного профиля: география присутствия, хронология развития рынка, портреты основателей и индикаторы сигналов роста. Отчёт объёмом 20–30 страниц выпускается на английском, русском и китайском языках.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на английском, русском и китайском языках.

Второе издание · Август 2026

**Выдающиеся бренды основателей.
Выстояли. Готовы.**

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ на развивающихся рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости основателя
Отраслевой срез · Отраслевые панорамы

Структурированные исследования потребительских брендов развивающихся рынков,
созданных предпринимателями.

Издано одновременно на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

Второе издание · Август 2026