



阅读揭示了什么

白皮书·第三号

第二版 | 2026年8月

第一版：2026 年 3 月

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine

目录

执行摘要	3
阅读揭示了什么	3
第一部分：此刻，它在哪里显现	4
第二部分：追踪到结局的二十三例	5
第三部分：三种模式	6
第四部分：模式之外的部分	8
结论：阅读揭示了什么	10
记录	11
资料来源与方法论	13
关于 Brandmine	14

执行摘要

阅读揭示了什么

第一篇论文论证了：一代创始人在约五十个市场建立了消费品企业，如今正走到企业易手的年纪。第二篇论文论证了：机构投资者惯用的工具看不见他们——因为那些工具是围绕融资事件搭建的，而这些企业几乎没有产生过融资事件。

两篇论文都没有把一家企业追踪到结局。第一篇点出创始人的名字，描述他们建立了什么；第二篇展示的是那些工具对准他们时会返回什么。两者论证的都是一个群体——它存在，而有什么东西没能记录它。两篇都没有做的是：跟随一次控制权转移，说出它最终是怎么收场的。

本文正是改用阅读这种方式之后，会看到的東西。浪潮此刻在哪里显现，以及创始人在关键时刻实际做出的选择中，反复出现的是什么。

它不对任何人该做什么下结论。

第一部分：此刻，它在哪里显现

Brandmine 在约五十个市场考察过创始人品牌的版图。那项工作的目标是绘制行业地图——哪些品类拥有创始人持有的消费品牌、规模多大、有多少文献佐证。目标从不是寻找交接案例。但交接案例还是浮现了出来——像地形里本就常有的东西。

在阿根廷，仅一次针对某个行业的侦察式调研，就发现了三起独立事件：一家历史悠久的酒庄背负巨额债务、陷入家族内部纠纷，进入债权人保护程序；另一家酒庄被卖给外部集团；还有一起该国最知名葡萄酒家族之一的公开交接纠纷。三者都不是刻意寻找的结果，都是在绘制该行业地图时自己冒出来的。

在孟加拉国，评估记录了一家大型集团创始人于 2025 年 3 月去世，以及另一位知名商界人物前一年被拘押，并得出结论：当地的交接事件已不再是假设，而是正在多个行业同时展开。在缅甸，整份国别评估中最紧迫的一项观察是：该国最大饮料集团的创始人已年迈，没有公开确认的接班人，旗下与外国伙伴合资的企业雇佣着数千人。在印度，2019 年至 2022 年间设计师时装领域的一连串收购，让足够多创始人持有的品牌易主，改变了这些品类中可供选择的对象——一场以负片形式显现的交接浪潮：品牌曾经的地方，如今是空缺。

这一模式在覆盖最薄弱的市场同样成立，而这恰恰是更有说服力的检验。柬埔寨、老挝、缅甸、尼泊尔这四个市场今年被一并重新审查，原因不是对它们抱有什么期待，而是它们曾在同一批调研中未能通过研究语言覆盖率的检验。它们的创始人品牌群体规模小、文献稀薄。重新审查发现了六起正在进行的交接。

在缅甸，1965 年创立的咖啡企业帕拉米绿山 (Parami Green Mountain)，如今由创始人之子执掌。在尼泊尔，1984 年成立的干城章嘉茶园 (Kanchanjangha Tea Estate)，创始人之子在负责其美国分销业务；坐落在加德满都、由尼泊尔首位获得银行贷款的女性一手建起的德瓦里卡酒店 (Dwarika's Hotel)，有一位从德国归来的孙辈加入了家族生意。在老挝，该国最大的私营企业道亨集团 (Dao-Heuang Group)，正处于向创始人之女交棒的中途；由归国侨民创立的西努咖啡 (Sinouk Coffee)，其女儿自 2016 年起出任董事总经理；支持约三千名生产者的桑蚕企业桑莓 (Mulberries)，也有一位女儿正在接班。

四个市场，本是为了审计研究方法而选定的——却发现了六起正在进行的交接。

这些案例没有被刻意汇总。这本身就是收录它们的理由：一份精心挑选的清单，无论编排得多么审慎，都带着编排者的痕迹，读者有理由对它打折扣。这些事件不是因为能说明什么而被挑出来的，它们是碰上的——是在约五十个市场绘制行业地图的过程中冒出来的，而不是在专门寻找交接案例的过程中；除了这项行业地图工作本身，没有查阅任何其他资料来找到它们。

这些案例给不出一个比率。没有人在这些市场中的任何一个统计过：在给定期限内，有多少比例的创始人持有企业会走到控制权转移这一步，也没有人拿它同类似年龄企业的一般背景比率相比较。在有人做出这项统计之前，诚实的说法是：这一现象普遍且反复出现，其规模是估算的，而非测得的。本文不提供任何自己没有把握的数字。

而且，这些案例说不出交接是如何收场的。一件顺带被注意到的事，是一个事件，不是一个结局。要弄清结局，必须在企业完成交接后追踪它数年——这是一项更慢的工作，能拿到的案例也少得多。

第二部分：追踪到结局的二十三例

Brandmine 维护着一份公开的创始人所有权交接追踪表，其中收录的都是被追踪足够久、足以判定其结局的案例。截至本文撰写时，已记录二十三例，每一例都有具名企业、明确的交接日期，以及一个固定的四类结局判定——成功、失败、进行中、部分完成。完整清单见本文末尾，追踪表本身也是公开的，因此以下内容可供核实，不必只凭一面之词照单全收。

二十三例中：九例成功，五例失败，八例进行中，一例部分完成。将近十分之四以持有者本意收场——这是首先要说的一点，因为它是最不可能被任何有产品要推销的人报告出来的发现。一篇暗示崩溃浪潮迫在眉睫的论文，描述的会是另一种完全不同的东西。

以下内容不是按这些判定结果排序。把二十三个案例按好坏结局分类，得到的是一张表，而表格正是工具会产出的东西。反过来读创始人当时做了什么，会看到三件事反复出现。每一种都在下文详细展开一个完整案例，其他市场中的对应案例则简要点出。

二十三例中反复出现三种模式，这算不上一套完整的分类体系，也不能涵盖记录中的每一个案例。这只是目前观察到的结果，随着记录不断扩充，分辨率会不断提高。

第三部分：三种模式

二十三例交接中有五例收场不佳。其中四例呈现出同一个现象：掌控企业的人不在了，而没有一套可用的机制去转移控制权。

妞妞夫人 (Nyonya Meneer)，三宝垄的草药世家，创立于 1919 年，挺过了殖民统治、日据时期，挺过了印尼一整个世纪的动荡。

浮现的迹象。创始人曾指定一位继承人。他于 1976 年去世，比她早两年，此后她没有再指定替代人选。她留下的，是市场地位、一个世纪积累的品牌资产，以及一片空白——由谁来接手，完全没有安排。

记录显示的选项。一个选项被用过，也失败了——指定的继承人先她而去。另一个选项本可采用却没有采用：在那两年空档期里，没有再指定替代人。除此之外，记录里再无其他——没有股权结构，没有治理安排，没有任何能撑过这段空档的东西。这是整个记录最单薄的一环，而这份单薄本身就是发现。

后来发生了什么。大约十六年间，第二代与创始人的孙辈之间持续冲突，最终靠家族各支系相互收购对方股份才告一段落。此后又是十年财务管理不善，累积下欠八十多家债权人的债务、税款欠缴和员工欠薪。

结局。2017 年 8 月，三宝垄商事法庭宣告公司破产；同年 12 月最高法院维持原判。让这个案例真正刺痛人的细节，不在法律层面，而在商业层面：行业协会主席对印尼媒体表示，当时公司的销售额依然强劲。七十二个商标经评估价值约 2000 亿印尼盾，最终在拍卖中以约 100 亿印尼盾成交。

同样的形态在另外三处、彼此毫无关联的司法辖区里又出现了三次。**拉十四 (Almacenes La 14)**在哥伦比亚——从 1964 年的一家门店起步，做到占其所在地区零售需求约三分之一，创始人独自经营三十年，没有任何交接安排，其猝然离世留下沉重的开发债务，2021 年公司清算。**杉杉集团**在中国——一家资不抵债的服装厂两度重生，先转型电池材料，后来成为全球最大的液晶偏光片供应商，创始人于 2023 年去世时，没有为转移这样规模的集团控制权做任何安排；335.5 亿元人民币的债权人索赔，创始家族的股权归零。**娜图拉西伯利卡 (Натура Сиберика)**在俄罗斯——创始人于 2021 年 1 月无遗嘱去世，由此引发继承人之间的交接权争夺，直至 2023 年 5 月被一家多元化俄罗斯集团整体收购才告结束。无遗嘱，是这一模式最纯粹的形态：不是一套安排失败了，而是从来没有安排过。

还有一个案例，说的正是这一模式不是什么。**马克苏德广场 (Maksoud Plaza)**在圣保罗拥有一份机制。创始人的遗嘱指定孙辈而非自己的儿子们继承，由此开启了长达十年的诉讼——酒店用自身营运资金支付了整场诉讼，而这家酒店在 2019 年录得十年来最佳营收。一份文件，不等于一套行得通的安排。把它同前面四例放在一起读，正说明这一模式描述的是缺失可用的机制，而不是缺失计划。

五个案例，四个共享同一特征，一个显现出这一特征的边界。每家企业其实还各自出了别的问题——拉十四因一项与交接无关的开发决策而过度举债；马克苏德广场遭遇了让酒店入住率几近归零的疫情；杉杉背负着周期性行业里两次资本密集型转型积累的债务；娜图拉西伯利卡在创始人去世的同一个月，先后遭遇工厂大火和一起 45 亿卢布的诉讼。反复出现的，是缺失的机制。仅凭五个案例的样本，这算不上任何因果结论，只是目前观察到的现象。

超群 (Chowking)，菲律宾快餐连锁品牌，1985 年 3 月在马卡蒂开出第一家门店。

浮现的迹象。1997 年亚洲金融危机压缩了菲律宾人的消费力，隔壁那家更大的对手把这一压力转化成了市场份额——降价、自建面包生产线、力推超值套餐。超群拥有的品类是那个对手进不来的，但这也正是它的局限：一个紧邻大众汉堡市场的小生态位，需要中央厨房和资本，而对手早已具备。

记录显示的选项。买家无须四处物色。1984 年 10 月，Robert Kuan（劉孝平）辞去家族面店的职务，一个月后，Jollibee 的 Tony Tan Caktiong 便与他谈定合作；自公司成立两年后收购第三位投资者的股份起，两人便一直对半持有这家企业。无论谁想收购超群，谈判对象都会是那位已经拥有它另一半股权的人。

后来发生了什么。1999 年 11 月，劉孝平同意将其 50% 的控股股权出售给 Jollibee Foods Corporation，交易结构是股份换股份，而非现金收购——他的控股公司以超群股份换得新发行的 Jollibee 股票，这使创始人成为收购方的股东，而不是一个套现离场的卖家。交易于 2000 年 3 月完成，彼时门店数为 162 家。

结局。劉孝平退出了经营一线，此后十八年一直担任 St. Luke's Medical Center 董事会主席一职——他自 1989 年起便是该院董事会成员。超群在新东家手中，至今仍是菲律宾最大的中式连锁餐厅。他本人对这次决定的说法很朴素：条件不错，是时候放手了。

两个对应案例。**潘璞芮 (Panpuri)**在泰国用二十年不断积累买家——创立当年的第一份出口订单、2005 年参加博洛尼亚 Cosmoprof 展会、2008 年起的豪华酒店合作、2016 年进入日本市场、2018 年引入私募股权——高丝集团 (Kosé Group) 于 2024 年 12 月收购了 79.89% 的多数股权，剩余股份将在三到五年内交割完成，创始人继续担任首席执行官。记录中没有显示这位买家与该企业此前有过关系，因此潘璞芮展现的是积累的过程，却没有闭合这一模式所指的那个环。**森林精粹 (Forest Essentials)**在印度展现的是同样的积累仍在进行中——一家全球美妆集团自 2008 年起持有其股份，2020 年起持股接近半数，并于 2026 年 3 月宣布已达成协议、将收购剩余股份，尚待监管批准。多家行业媒体将其报道为一笔已完成的收购。它还不是。这份记录意在供人核实——“已宣布”与“已完成”之间的差别，正是事实与预测之间的差别。

这种延续性也体现在结构上。**印卡作物 (Inka Crops)**在秘鲁于 2026 年 3 月出售了 60% 的控股权，创始家族保留 40% 股权，并订有转让剩余股份的合同路径，而不是彻底套现离场。

这是从外部最常被误读的一种模式，这种误读值得停下来细看。第二篇论文的发现是“缺席”——那些平台上根本没有可用的资料。这里是同一个问题更棘手的版本：当一种围绕公告展开的解读方式确实有材料可用时，它会给出一个自信的答案——而这个答案是错的。

波尼亚 (Bonnia)，马来西亚时装集团。

浮现的迹象。创始人之子已在企业内部工作十五年，随之而来的是一个问題：接下来会怎样。

记录显示的选项。领导头衔可以转移；所有权和决策权可以转移；两者也可以只转移其中一个。记录显示的是第一种情形发生了，没有显示第二种情形。

后来发生了什么。2023 年，儿子被重新任命为集团首席执行官。创始人保留了“创办人兼集团执行董事”的头衔，以及决策权。

结局。还没有结局。这次交接被判定为“进行中”，但从外部看，它读起来像是已经完成。头衔转移了，控制权没有。

Wardah (玫瑰)，如今是其所在市场最大的化妆品企业，从另一个方向呈现出同样的落差。创始人的三个子女都担任着高管职务，管理层交接是真实且有据可查的。但所有权的正式转移，在任何公开资料中都没有记录。管理层交接和所有权交接是两回事，而决定创始人离场后局面走向的，正是后者。

两者都不是默默无闻的公司，两个案例的误读也都不需要靠数据缺失才会产生。每一种误读，都是靠公告来解读的方式在遇上一个不会自行宣告的过程时，必然得出的结果。交接不是一个有清晰前后分界的事件，而是一种可以持续多年的状态——这两个案例都是如此——这种解读方式，会一直把它误认成已经完结的事。

第四部分：模式之外的部分

方太——这家营收约 170 亿元人民币的中国厨电制造商——从未接受过外部资本。三十年来，外部资本一直存在、也一直被拒绝。取而代之的是一本成文的企业文化手册、一项将家族成员逐步移出经营岗位的既定政策、外界对其管理实践的公开认可，以及在三十年里、并非因任何交易压力而被迫形成的治理体系。方太没有出现在本文末尾的交接表中，因为没有发生过所有权交接——这正是把它收进这里的原因。用交易的眼光去看，它是一片空白；把它看作它本来的样子，它是一个选择。前文提到的 Wardah 同样是在没有外部投资的情况下建立起来的，但它在表中出现，只是作为一次未完成的交接。这一浪潮中的一些企业，本就不是为了易手而建立的，一份围绕交接组织起来的记录，永远会把这看成一个空缺，而不是一种选择。

比斯莱里 (Bisleri)，印度占据主导地位的瓶装水品牌，同样在记录之中，但不属于以上任何一种模式。创始人以健康状况欠佳、且家中没有人愿意接手为由，展开了出售多数股权的谈判；意向买家于 2023 年 3 月对外表示谈判已经终止。谈判为何终止，报道中的说法确实存在分歧——一方消息来源说是估值和业绩对赌上的分歧，另一方则表示不存在估值分歧，问题出在犹豫不决。本文不对此下结论，因为记录本身也没有定论。有据可查的是目前的结果：没有出售，家族保留全部所有权，创始人之女如今与一位职业经理人共同领导企业。

娃哈哈，中国占据主导地位的包装饮料集团，是最能说明外部观察者看不到什么的案例。创始人于 2023 年 12 月任命女儿为副董事长，次年二月去世。从外部看，这本该是一次最干净利落的交接——提前指定、公开宣布、在去世后数周内完成。而其后发生的一切，从这些外部信息里都看不出来。同父异母兄弟姐妹的继承主张随后才浮出水面，诉讼在香港和杭州同时展开，香港一家法院冻结了 18 亿美元的信托资产。到 2025 年 11 月，女儿已辞去全部三项职务——法定代表人、董事长、总经理——由一位新的总经理接任。创始家族仍持有 29.4% 的股权，国有股份占 46%，其余归员工所有。2026 年 7 月，香港的一项上诉被驳回，冻结令维持有效。

追踪表将娃哈哈判定为**进行中**，这是准确的判定，而不是出于谨慎的判定：创始人去世已逾两年，两地法院仍在裁定控制权归属。这也是这个案例被放在这里、而非模式三之下的原因。表面上看，它像是头衔转移而控制权维持不动——但波尼亚和 Wardah 是创始人有意为之、且如愿运作的安排，而这一起恰恰相反：控制权因缺乏安排而悬而未决。娃哈哈真正值得关注之处更窄、也更难把握。每一份外部工具——公告、任命、看似完成的交接——报告的都是一次已经成功的交接。真正决定结局的，是一件关于家族内部的事实，而没有任何一份公开文件记录了它。

不归属任何模式的案例，同样值得被看见。二十三例交接中出现三种模式，是一次初步的解读，而不是一套定论，那些抗拒归类的案例，才是塑造下一次解读的关键。下面表格中还有几个案例，本文正文哪里都没有叙述，原因相同：它们有了结局，但结局还没有形成清晰的形态。

结局这一栏记录的是：持有者本意达成的结果，是否真的实现了。它不记录企业是否存活下来，价格是否划算，也不评判买家值不值得认可。

杉杉集团被判定为失败，而这家运营中的企业在新东家手中仍在继续经营。两者都是真的，只是被记录在两个不同的字段里。交接失败了；偏光片业务没有停止生产偏光片。**娜图拉西伯利卡**是同样的形态，只是走到那里的路径不同——创始人一脉彻底失去了这家企业，品牌如今仍在货架上，只是换了新东家。把“失败”读成“消失”的读者，两个案例都会读错。

反过来同样成立。一位被指定的继承人接手控制权，随后把企业经营得一塌糊涂——这在判定上仍是一次完整的交接，因为控制权转移做到了它该做的事。这读起来和一家陷入困境的企业不太协调，而这正是交接结局和企业经营状况被分成两个字段、而不是合并成一个的原因。这里的任何一个层面，都不会把两者混为一谈。

二十三例中有九例来自俄罗斯或克里米亚。这一比例是关于研究本身的事实，而不是关于这场浪潮的事实，值得直接说明，而不是留给读者自己去发现。

判定一个结局，需要在交接完成后追踪一家企业数年。俄罗斯是 Brandmine 最早研究的市场，研究版图从那里向外拓展；最近才被纳入研究的市场，用来产生一个可判定结局的时间也最少。这种集中程度，正是一份研究时间线被换算成一张表之后会呈现的样子。

把这张表的地理分布，读作 Brandmine 在哪个市场耕耘最久的说明。若要了解这一现象本身出现在哪里，本文第一部分——过去一年内研究过的市场中浮现的交接案例，包括最薄弱的那四个——是更好的参照。这两者回答的是不同的问题，不应相互替代。

结论：阅读揭示了什么

浮现出三件事，性质各不相同。

浪潮是现在进行时。交接正在一个又一个市场浮现，发现它们的人本来是在绘制行业地图，不是在找交接案例。这一点算不出比率，本文也不打算提供任何数字。

快速解读不只是不完整，而是常常出错。头衔被误认成控制权，公告被误认成交易完成，管理层交接被误认成所有权交接。这些都不是默默无闻的公司，这些误读也不需要靠数据缺失才会发生。

反复出现的选择只有少数几种。没有建立任何机制、创始人便已离场；买家早已在场；头衔转移了，控制权没有。这些是把二十三个案例从结局往回读所呈现的样子，也没有涵盖全部二十三例。这些都不是这份记录事先设定要编码的变量，几乎每个案例内部都还夹杂着别的因素——杠杆、行业状况、政治行动、有争议的所有权、竞争压力，以及企业本身的经营质量。二十三例交接中归纳出三种模式，是一次初步的解读。这份记录不是随机抽样，支撑不起任何比率结论。

以上没有一项是隐藏信息。每一项事实都出自一个具名的公开来源——法庭文件、行业协会对媒体的声明、交易所公告、企业注册记录，或者一份读者原本可能没想到要去查的、用当地语言写成的地方商业报纸。要做到的只是把它们读完，并追踪足够长的时间，看清一个故事是怎么收场的。

这就是全部的方法，也是这个系列迄今为止全部的主张。



记录

二十三例已记录的交接。公开的追踪表附有每一例完整的日期、行业和来源。

企业	市场	交接类型	结局
阿布劳-杜尔索 (Аблай-Дурсо)	俄罗斯	家族分阶段交接	成功
阿拉露丝 (A La Russe)	俄罗斯	分批出售	部分完成
拉十四 (Almacenes La 14)	哥伦比亚	猝然离世，无安排	失败
比斯莱里 (Bisleri)	印度	出售谈判终止	进行中
波尼亚 (Bonja)	马来西亚	头衔转移，控制权保留	进行中
樱桃林 (Bosco di Ciliegia)	俄罗斯	进行中	进行中
超群 (Chowking)	菲律宾	创始人售予合伙人	成功
协力管理咨询 (Dezan Shira & Associates)	多市场	34 年后被收购	成功
埃塞 (ESSE)	俄罗斯 (克里米亚)	去世后由管理层承接	成功
余仁生	新加坡	回购后再多数出售	成功
森林精粹 (Forest Essentials)	印度	收购已宣布	进行中
银座项目 (Ginza Project)	俄罗斯	创始人层面变动	进行中
格洛丽亚牛仔	俄罗斯	重组	进行中
印卡作物 (Inka Crops)	秘鲁	多数出售，家族保留 40%	成功
马克苏德广场 (Maksoud Plaza)	巴西	遗嘱纠纷	失败
娜图拉西伯利卡 (Натура Сибирика)	俄罗斯	无遗嘱去世	失败
妞妞夫人 (Nyonya Meneer)	印度尼西亚	多代人纠纷	失败
潘璞芮 (Panpuri)	泰国	分阶段出售，创始人保留职务	成功
塞拉 (Sela)	俄罗斯	创始人出售	成功
杉杉集团	中国	去世，无交接机制	失败
索科洛夫 (СОКОЛОВ)	俄罗斯	第二代出售	成功
娃哈哈	中国	创始人去世，继承权有争议	进行中
Wardah (玫瑰)	印度尼西亚	管理权已转移	进行中

关于这张表收录和不收录什么，有三点说明。**方太**已在前文讨论，未列入此表，因为没有发生过所有权交接；一张交接表不应该塞进一家从未发生过交接的企业。

其次，这张表比 Brandmine 完整的控制权转移记录范围要窄，这是刻意为之。完整记录里还包括并非交接的控制权转移——被国家行为接管的企业、被解散而非转让的企业、没有创始人一方参与、机构对机构出售的案例，以及有人收购一家创始人建立的企业、并将其重塑为自己事业的交易。每一种都被记录下来，并被标注为它本来的样子。它们都没有出现在这张表里，因为把它们计入进来，会让本文的数字所回答的问题，偏离它们本来要回答的问题。没有任何一项因为不方便而被舍弃；各归其位。

第一部分提到的六起交接同样不在这张表中。它们是仍在进行中的交接，尚无判定的结局，把它们加进来只会混淆本文刻意区分开的两类证据。

资料来源与方法论

追踪表中的每一条记录，都注明企业名称、所属市场和行业、交接类型和日期，以及一个在固定四类词汇中判定的结局。每一个判定回答的都是同一个问题：持有企业的人，是否得到了自己本意想要的结果？

- **成功**——本意想要的结果实现了，无论是交棒给指定继承人，还是按持有者选定的条件出售给第三方；
- **部分完成**——本意想要的结果只部分实现，或者只是在经历重大冲击后才实现；
- **失败**——本意想要的结果没有实现；控制权由事态或其他各方决定，而不是由持有者本人决定；
- **进行中**——截至判定之日，交接尚未有定论。

出售企业不是一次失败的交接，而是一次本意就是要以出售收场的交接。没有留下安排就去世，导致控制权落入债权人或索赔方之手，无论企业是否存活，都是一次失败。这个判定描述的是主导权，不是损害程度：结果是被选择的，还是被强加的。它不是对价格、买家或企业本身的评判。

收录标准：Brandmine 覆盖的行业和市场中、由创始人掌控，或由某个把一家创始人建立的企业接手过来、并将其重塑为自己事业的人掌控的私营消费企业，其控制权自该人手中转移的时间可确定、且有具名公开来源记录。跨代延续属于收录范围，而不是排除条件——一家由第四代掌门人掌控和主导的企业，完全在收录范围之内。上市本身不会自动排除一家企业，只要控制权仍然集中；股权分散的公众持有企业则不在此列。不属于这一收录标准的控制权转移，会被记录为它们本来的样子，但不计入这里。

这张追踪表不是随机抽样。它支撑不起基础比率结论，本文所述的任何比例都不应被解读为对更广泛群体的发生率。它的地理分布反映的是 Brandmine 研究工作的时间线，而不是这一现象本身的分布。

每一个量化数字，都是为了提供背景而进行的三角验证式公开信息估算，估算值标注~，以区别于已披露或已备案的确切数字。Brandmine 依据具名公开来源记录叙事，并对量化规模进行估算；它不审计财务，也不核实产量。

关于 Brandmine

Brandmine 由一位从内部亲历过这一情报缺口的人创立。

Randal Eastman 在 Dragonfly——中国最早的先驱服务品牌之一——工作了近二十年，恰好经历了 Brandmine 如今所覆盖的那段第一代创业者高度集中涌现的时期。从 2003 年起，他搭建了推动 Dragonfly 国际化扩张的特许经营体系与商标组合——包括在奥斯陆和迪拜谈成的特许经营协议，使其成为中国第一个实现国际特许经营的服务品牌——并在德国和挪威为品牌抵御商标挑战。他于 2005 年以合伙人身份加入，历任业务发展、特许经营与传播事务副总裁。2016 年至 2019 年间，作为总经理，他主导了品牌对接机构资本的工作，与私募股权机构及战略收购方历经三年并购谈判。他会说中文和俄语。他曾亲历其中。

他发现的正是本文所记录的这一情报缺口。真正有意向的机构买家却无法对其进行评估。Dragonfly 未出现在 PitchBook 或任何机构筛选平台上。分析师没有任何框架可以评估一个拥有国际特许经营记录、十五年可查证韧性的中国服务品牌。这个品牌的故事存在于中文媒体和机构记忆之中——却没有以机构资本可以使用的形式存在。买家是存在的。连接双方的基础设施却不存在。

Brandmine 正是为填补这一缺口而创立：以这些新兴市场自身的语言，构建对创始人所有消费品牌的发现型情报。

© 2026 Brandmine. 版权所有。brandmine.ai

brandmine.ai

智库白皮书系列

创始人交接浪潮

1

同样的序列，在彼此毫无关联的市场中反复出现：一次开放催生一代创始人，他们用数十年建立起企业，却在传承关头毫无准备。

隐于人前

2

创始人交接浪潮之所以隐而不见，并非因为这些企业规模小或行事隐秘。其中一些已经上市、接受审计、公开发布财报——却依然不见于机构读者会查询的任何系统。

阅读揭示了什么 — *this paper*

3

前两篇论文论证了创始人交接浪潮的存在，以及标准工具为何看不见它。本文揭示的是改用阅读这种方式会看到什么。浪潮此刻在哪里显现，以及在二十三宗追踪到结局的交接案例中，反复出现的选择模式。

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。

行业速览

一览符合标准的品牌集——该行业中所有创始人自有、达到我们门槛（年销 500 万美元以上、仍由创始人掌控、具备可追溯记录）的品牌，附一句话定位、规模估算及成长信号标识。含一幅背景地图。证明机会确实存在；纵深则由《全景》呈现。全文 4-8 页，提供英文、俄文、中文三语版本。

行业全景

唯一一份基于原文一手资料、而非新闻稿编绘的创始人自有行业全景。全球数据平台之所以遗漏这些品牌，是因为相关证据散布于多语种材料中，而唯有我们完成了系统性的整合与交叉验证。每个经核实品牌均以快照深度呈现：地理分布、市场时间轴、创始人概述及成长信号标识。全报告 20-30 页，提供英文、俄文、中文三语版本。

字体：中文采用 *Noto Serif CJK SC* 与 *Noto Sans CJK SC*，拉丁字符采用 *Source Serif 4* 与 *Source Sans 3*。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、中文来源。

第二版 · 2026 年 8 月

卓越创始人品牌。
久经考验。时机已至。

卓越的创始人自有品牌。
250+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 · 行业速览 · 行业全景
面向新兴市场创始人自有消费品牌结构化研究。
同时以英文、俄文及中文出版。

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

第二版 · 2026 年 8 月