Волна смены владельцев

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД № 1

Первое издание | Март 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)

Brandmine

Содержание

Резюме 3
Часть I. Как мы сюда попали — синхронизированные волны реформ 4
Часть II. Разрыв преемственности — намерения без инфраструктуры 8
Часть III. Почему инвесторы это систематически упускают 10
Часть IV. Волна уже ломается — 39 событий смены владельца, $20+ млрд в доказательствах 13
Часть V. Что это значит для инвесторов 16
Часть VI. Новая оптика — нарративный дью дилидженс 17
Заключение 19
Sources & Methodology 20
Приложение: 39 верифицированных событий смены собственника (2020–2025) 22
О Brandmine 25

© Brandmine 2026

Резюме

С 1978 по 2010 год реформы в Китае, Индии, России и Юго-Восточной Азии породили сотни миллионов частных предприятий. Их основатели — первое поколение, создавшее бизнес в самое плотное окно предпринимательства за всю новейшую историю. Им сегодня от 55 до 85. Их компании — *50–79% ВВП* своих стран. Полмиллиарда рабочих мест.

Для институциональных инвесторов они практически не существуют.

Анализ корпоративных реестров, отраслевых баз и демографических исследований по четырём рынкам даёт оценку: *28 000 потребительских брендов* под управлением основателей с выручкой от $5 млн в шести ключевых секторах. У *19 000–35 000* из них основатели старше 50 — они уже в окне преемственности или войдут в него в ближайшее десятилетие. Китай — 70% этой базы. Юго-Восточная Азия — 12%. Индия — 8%. Россия — 5%. Поколенческого перехода такого масштаба развивающиеся рынки ещё не знали.

Эти компании не появляются в PitchBook, Crunchbase или Capital IQ. Они никогда не привлекали институциональный капитал. *2–3% компаний в мире* вообще имеют доступ к институциональному финансированию. Всё остальное — эти 97–98%.

Кризис преемственности усугубляет возможность. Твёрдые планы есть у *3% китайских семейных предприятий*. В Индии — у *15–21%*. Глобально *70% семейных компаний* не имеют никакого формального плана. До второго поколения доживают примерно *30%*, до третьего — *12%*. McKinsey (2026) подтверждает: средняя доходность для акционеров *падает на 5,7 процентных пункта* в пять лет после смены руководства. Не потому что преемственность разрушительна. А потому что к ней не готовятся.

Волна смены владельцев — не прогноз. 39 задокументированных сделок за 2020–2025 годы, свыше *$20 млрд* раскрытого денежного потока. Она уже идёт. Кто придёт раньше звонка банкира — и выстроит аналитическую базу — получит преимущество на два десятилетия.

© Brandmine 2026

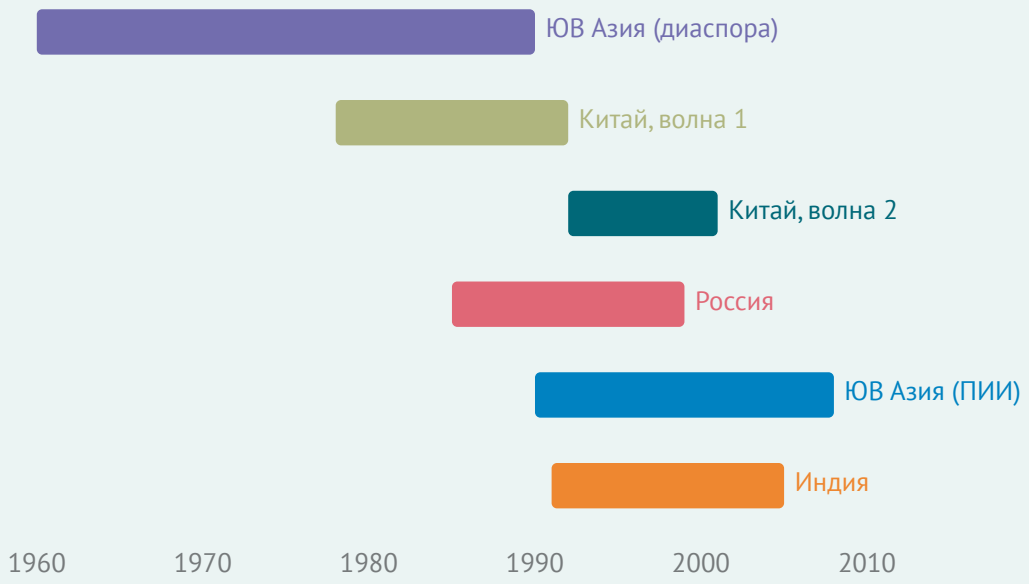
Часть I. Как мы сюда попали — синхронизированные волны реформ

Концентрация стареющих основателей на развивающихся рынках — не демографическое совпадение. Это наследие политики. Реформы шли волнами, уложились в 30 лет — и породили сотни миллионов предприятий. Основатели, откликнувшиеся на эти волны, стареют одновременно.

ГРАФИК 1A — ХРОНОЛОГИЯ РЕФОРМ

Сжатое окно основания бизнеса

Четыре региона. Три десятилетия. Одно синхронное поколение основателей.



Шесть волн основания бизнеса — все в рамках 30-летнего окна. Источник: анализ Brandmine.

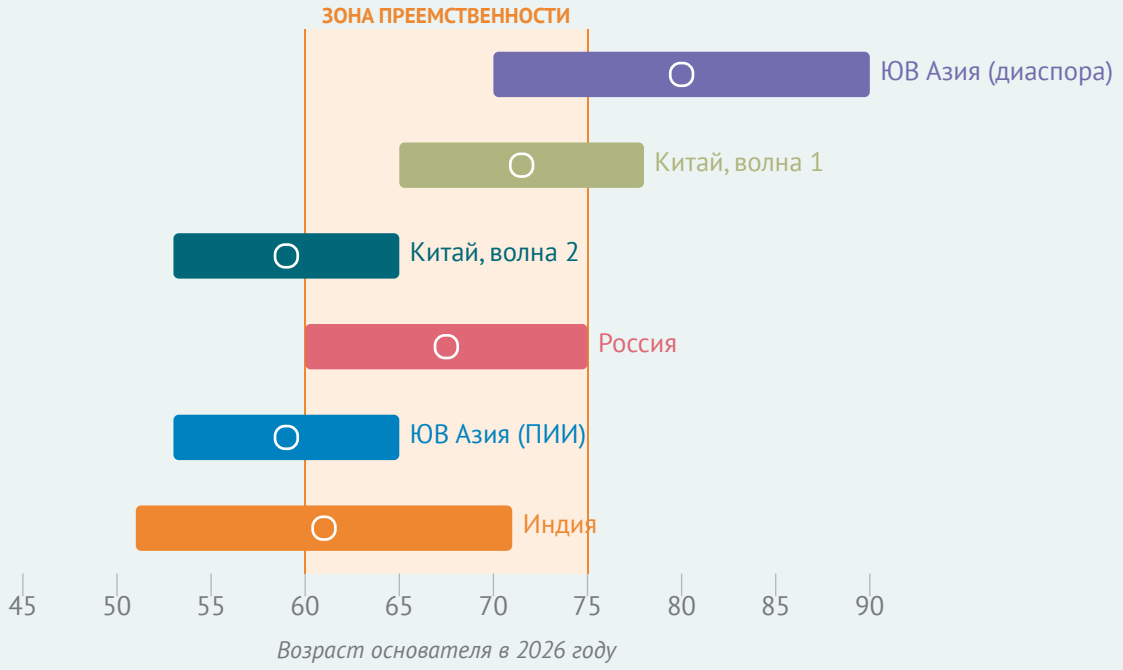
Шесть волн основания бизнесов — не просто история: они структурный исток нынешнего кризиса передачи власти. Каждый отрезок на Диаграмме 1A обозначает период интенсивного создания предприятий, обусловленного конкретным законодательным триггером. Важно не когда началась та или иная волна — важно, что все они завершились. Основатели, вышедшие на рынок на пике каждой из волн, сегодня в пятидесятых, шестидесятых и семидесятых годах жизни — а волны, закончившиеся раньше, породили самые старшие и наиболее подверженные давлению времени когорты.

© Brandmine 2026

ГРАФИК 1Б — ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ СЕГОДНЯ

Где находятся основатели в 2026 году

Большинство когорт достигли или входят в зону пикового давления на преемственность



Диапазоны возрастов рассчитаны по годам начала реформ. Зона преемственности (60–75) основана на данных PwC и исследований INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Китай: три десятилетия — три сейсмические волны

В 1978-м частного бизнеса в Китае не существовало. Государство контролировало всё. Реформы Дэн Сяопина изменили правила. Волостные и поселковые предприятия выросли с *1,65 млн до 18,88 млн за 1984–1988 годы* — больше 1000% за четыре года, 95,5 млн занятых. Одна реформа 1987 года — снятие ограничения в семь наёмных работников — дала *93-процентный скачок регистраций*.

Южное турне Дэна в 1992 году вызвало волну *сяхай* — «прыжок в море» — когда чиновники, профессора и интеллектуалы массово уходили с государственной службы, чтобы открыть собственное дело. XIV съезд партии официально одобрил социалистическую рыночную экономику, впервые придав частному предпринимательству политическую легитимность. К концу 1990-х около *90% из 21,6 млн частных компаний Китая были семейными* — и подавляющее большинство было основано именно в этот период.

Вступление в ВТО в 2001 году ускорило третью волну. Доля частного сектора в промышленной добавленной стоимости — с *15% в 1998-м до 63% к 2007-му*. Сегодня в Китае *57 млн частных предприятий*: 92,3% от всех компаний, 60% ВВП, 70% инноваций, 80% городской занятости. Движение *гочао* (国潮, «национальный прилив») укрепило экосистему брендов под управлением основателей: доля отечественных марок в fashion-сегменте выросла с *35,8% до 56,1% за 2020–2024 годы*, на внутреннем FMCG — *76% по стоимости* (Bain/Kantar, 2024).

Основателям первой волны (1978–1992) сегодня *65–78 лет*. Второй (1992–2001) — *53–65*. Кризис преемственности усугубляется наследием политики одного ребёнка: потенциальных наследников в Китае меньше, чем в остальной Азии. Бизнес-журналист У Сяобо оценивает: *более 3 млн предпринимателей* уйдут на пенсию в ближайшее десятилетие.

Индия: либерализационное землетрясение

В Индии всё разворачивается вокруг одного года — 1991-го. Валютные резервы упали ниже трёхнедельного запаса импорта. Министр финансов Манмохан Сингх представил бюджет, перевернувший экономику. Лицензирование для большинства отраслей отменено. ПИИ получили автоматическое одобрение. Регистрация компаний — *+40% в 1994-м, +47% в 1995-м*: самый резкий скачок в истории страны. Волна предпринимателей первого поколения строила компании, которые впоследствии вышли на глобальный уровень.

Сегодня в Индии *63,4 млн МСМП* — 30% ВВП, 260–280 млн занятых. Семейный бизнес формирует *79% ВВП* — наивысший показатель в мире. Когорте постлиберализационных основателей (рождённые в 1955–1975) сегодня *51–71 год*. Формальные планы — у 15–21%. Обязанными продолжить семейное дело считают себя лишь 7% наследников. Аппетит инвесторов растёт параллельно: PE-сделки в потребительском секторе прибавили *38% в 2024-м* (Equirus Capital). Институциональный капитал начинает приходить — но масштабы возможности ему пока не соразмерны.

Россия: рождённая из коллапса

Российский частный сектор был создан не постепенной реформой, а системным разрывом. Закон о кооперативах (1988) и последующая ваучерная приватизация (1992–1994) передали приблизительно *15 000 средних и крупных предприятий* в частные руки. Число предприятий выросло с 288 000 в 1990 году до *2,25 млн к 1995-му*. Доля частного сектора в ВВП достигла 70% к концу 1990-х.

Россия уникальна в двух отношениях. Во-первых, исследование INSEAD установило: средний возраст основателей российских семейных предприятий составлял всего *56 лет по состоянию на 2018 год*, что подтверждает — практически все они первое поколение без каких-либо традиций преемственности. Во-вторых, с 2022 года политическое вмешательство осложнило органическую передачу бизнеса: более 200 предприятий были национализированы на фоне геополитического конфликта. Это создаёт одновременно риски и — как ни парадоксально — возможности: бренды, которые выстояли и остаются готовыми к смене владельца, демонстрируют устойчивость высшего порядка.

Уход западных брендов на фоне санкций также расширил пространство возможностей. Доля отечественных российских брендов в арендаторах московских торговых центров выросла с *31% до 64% в 2021–2023 годах* (АСИ). Вселенная брендов под управлением основателей сегодня крупнее, чем три года назад — и практически вне поля зрения западных институциональных инвесторов.

Юго-Восточная Азия: наследие диаспоры и волна ПИИ

Юго-Восточная Азия — картина многоуровневая. Семьи китайской диаспоры — *40 млн человек китайского происхождения*, контролирующих непропорционально большую долю частной коммерции в Индонезии, Таиланде, Малайзии и на Филиппинах — это самая старшая когорта: здесь уже идут переходы от второго

к третьему поколению. Топ-15 семей контролируют *61,7% акционерных активов в Индонезии* и 53,3% — в Таиланде. Когда события преемственности происходят в таком масштабе, они системно значимы.

Вторая волна — предприниматели, построившие производства в электронике, автомобилестроении и текстиле в 1990-е–2000-е на волне ПИИ, — сегодня *53–65 лет* и входит в окно перехода. В АСЕАН насчитывается около *70,6 млн МСМП* — 97% всех предприятий и 69% занятости по региону.

Конвергенция: почему именно сейчас

Ключевое наблюдение — не в том, что в каждом регионе есть стареющие основатели. Важно другое: они стареют *одновременно*. Исследование Credit Suisse «Family 1000» установило: азиатские семейные предприятия в среднем *всего 37 лет от роду* — против 61 года в США и 82 в Европе — причём более 50% находятся ещё в первом поколении. Подавляющее большинство семейных бизнесов развивающихся рынков никогда не переживало смены владельца. Первый переход исторически самый опасный.

> *Основатели, которым в 1990 году было 35, сегодня им 71. Вопрос не в том, случится ли эта волна. Это демографическая арифметика.*

Сводная таблица: где находятся основатели в 2026 году

Сводная таблица: где находятся основатели в 2026 году

Регион / Волна	Триггер реформ	Возраст в 2026 г.	Окно передачи
Китай, волна 1 (1978–1992)	Реформы и открытость	65–78	**СЕЙЧАС — критично**
Китай, волна 2 (1992–2001)	Южное турне / доВТО	53–65	2026–2040
Индия постлиберализация (1991–2005)	Реформы LPG	51–71	**СЕЙЧАС — 2035**
Россия приватизация (1985–1999)	Перестройка / ваучерная приватизация	60–75+	**СЕЙЧАС — осложнено**
ЮВА волна ПИИ (1990-е–2000-е)	ПИИ-индустриализация	53–65	2026–2040
ЮВА диаспора (до 1990)	Послеколониальная независимость	70–100+ (основатели)	2-е→3-е поколение

Часть II. Разрыв преемственности — намерения без инфраструктуры

Данные о готовности к преемственности рисуют одну картину на всех рынках: основатели хотят сохранить бизнес в семье. Ни семья, ни бизнес к передаче не готовы.

Глобальный базис

Данные о выживаемости семейных предприятий подтверждены за три десятилетия несколькими независимыми исследованиями: *30%* доживают до второго поколения, *12–13%* — до третьего, *3–5%* — до четвёртого (Ward, 1987; Family Business Institute; Cornell). Опрос PwC 2023 года — 2043 интервью в 82 странах — показал: лишь *34%* имеют надёжный, задокументированный план преемственности. У 70% нет никакого формального плана. У более чем половины семейных CEO — нет плана выхода на пенсию.

Развивающиеся рынки: разрыв готовности носит структурный характер

Готовность варьируется по регионам разительно — развивающиеся рынки системно отстают. Китай — предельный случай: *3%* с твёрдым планом, *16%* с предварительным (CKGSB/PwC). В Гонконге у 64% нет вообще никакого. Индия чуть лучше: 15–21% с формальными планами, но менее половины имеют хоть какой-то.

Индия сталкивается с особым двойным ограничением: постлиберализационная когорта основателей входит в окно преемственности именно тогда, когда D2C-бренды эпохи достигают 5–10-летнего порога зрелости для институциональных инвестиций — одновременное давление с двух сторон рынка.

Барьеры — не только культурные. Они структурные. Табу вокруг обсуждения смерти и выхода на пенсию — в Китае, Юго-Восточной Азии, Индии. Узкое место первого поколения — традиций преемственности не существует вовсе. Дефицит управленческих кадров за пределами крупных городов. Слабая правовая инфраструктура — трасты, наследственное право, налогообложение — осложняет передачу капитала в Китае, Индии и по всей Африке.

Парадокс намерений и реальности

Из данных возникает парадокс. HSBC (2024): *78% основателей по всему миру* хотят сохранить семейное владение. В Индии — *79%*. Но материковый Китай — другая история: *56%*, один из самых низких показателей среди обследованных рынков. Китайские основатели прагматичнее относятся к внешнему владению — но бизнесы от этого не становятся готовее. В Китае *80% второго поколения* не хотят наследовать. В Индии лишь 7% наследников считают себя обязанными. Разрыв между желаниями отцов и намерениями детей — не погрешность округления. Это структурное несоответствие, и оно перенаправит миллиарды в альтернативные пути выхода.

© Brandmine 2026

McKinsey (февраль 2026) — анализ 200 публично торгуемых семейных компаний — это подтверждает. Семейные CEO создавали стоимость в *29% случаев*. Несемейные — в 39%. Средняя доходность для акционеров *падала на 5,7 п.п.* в пять лет после смены. Не потому что передача семье разрушительна. А потому что она последовательно недофинансирована.

У этого парадокса есть человеческое лицо. В Сингапуре Анастасия Лью основала Bengawan Solo в 1979 году и превратила его в самую любимую пекарню-легенду города-государства — 40+ точек, культовый пандановый торт, бренд, который туристы везут домой в зелёных коробках. Ей 78 лет. На вопрос о преемственности в интервью 2025 года она ответила: «Пока я могу работать — буду работать. Если не смогу — посмотрю как». Она до сих пор лично контролирует ежедневные проверки качества на фабрике. Её сын Генри вовлечён в бизнес; формальной структуры передачи не задокументировано. Bengawan Solo — не в кризисе. Она в промежутке до кризиса: когда стоимость планирования низка, а цена отсутствия плана невидима. Но у этого промежутка есть конец.

Готовность к преемственности: региональное сравнение

Готовность к преемственности: региональное сравнение

Рынок	Доля семейного бизнеса в ВВП	Доля с формальным планом	Ключевые ограничения
Китай	~60%	3% твёрдых; 16% предварительных	80% следующего поколения не хотят наследовать
Индия	~79%	15–21% формальных	7% наследников считают себя обязанными
Юго-Восточная Азия	45–70% (варьируется)	58–78% (варьируется)	Трасты диаспоры; растущий PE-аппетит
Латинская Америка	~60%	~15% доживает до 3-го поколения	Высокая культура семейного удержания, низкое планирование
Россия	~21% ВВП (МСП)	Только первое поколение; нет традиций	Политическое вмешательство осложняет органический переход
США (для сравнения)	54%	34–39% формальных	Волна выхода бумеров хорошо задокументирована

© Brandmine 2026

Часть III. Почему инвесторы это систематически упускают

Стандартный институциональный сорсинг не способен охватить эту волну. Причины архитектурные, а не случайные.

Исключение из баз данных

PitchBook, Crunchbase, Capital IQ — все они построены вокруг одного типа компании: той, что привлекала институциональный капитал, проходила регистрацию в регуляторах или выходила на биржу. Бизнесы в основе нашего тезиса не соответствуют ни одному из этих критериев. Они никогда не привлекали институциональных денег. *2–3% компаний в мире* вообще имеют доступ к институциональному финансированию. Всё остальное — 97–98%.

Возможность среднего рынка — компании с выручкой *$10–500 млн* — это *450 000–940 000 предприятий* на развивающихся рынках. Китай: 200 000–400 000. Индия: 50 000–150 000. Юго-Восточная Азия: 100 000–200 000. Достаточно крупные, чтобы поглотить институциональный капитал. Достаточно структурированные для сделки. Практически невидимые ни в одной существующей финансовой базе данных.

Масштаб пропускаемого

Пробел — не незначительный. Анализ Brandmine по четырём рынкам выявляет *28 000 потребительских брендов* под управлением основателей с выручкой от $5 млн в шести ключевых секторах. У 19 000–35 000 из них основатели старше 50 — и входят в окно преемственности в ближайшее десятилетие.

Рынок	Предполагаемое число брендов ($5 млн+ выручки, под управлением основателя)	Основатели старше 50 лет	Достоверность данных
Китай	~55 000	~25 000	Средняя
Юго-Восточная Азия	~5 000	~3 500	Низкая–средняя
Индия	~6 000	~2 000	Низкая–средняя
Россия	~3 500	~1 500	Низкая–средняя
Итого	**~28 000–45 000**	**~19 000–35 000**	—

Источники: SAMR (Китай), Росстат/СПАРК-Интерфакс (Россия), India MCA/Udyam, BPS Indonesia/OSMEP Thailand/DOSM Malaysia/Vietnam GSO, в сочетании с INSEAD, CKGSB, PwC Family Business Survey, Credit Suisse Family 1000. Указаны центральные оценки; уровни достоверности отражают доступность данных на каждом этапе воронки. Полная методология: Brandmine Market Sizing Analysis, март 2026.

Источники: SAMR (Китай), Росстат/СПАРК-Интерфакс (Россия), India MCA/Udyam, BPS Indonesia/OSMEP Thailand/DOSM Malaysia/Vietnam GSO, в сочетании с INSEAD, CKGSB, PwC Family Business Survey, Credit Suisse

Family 1000. Указаны центральные оценки; уровни достоверности отражают доступность данных на каждом этапе воронки. Полная методология: Brandmine Market Sizing Analysis, март 2026.

Почему разрыв в аналитике сохраняется

Инфраструктура деловой разведки — мощная. PitchBook и S&P Capital IQ отслеживают сотни миллионов компаний. Euromonitor картографирует бренды в 100+ странах. Altrata/Wealth-X профилирует состоятельных людей. СПАРК-Интерфакс мониторит Россию по 65 официальным источникам. Tianyancha — 280 млн китайских субъектов.

Ни один из них — ни по отдельности, ни вместе — не отвечает на три вопроса: какие бренды приближаются к смене владельца, каковы намерения основателя и насколько устойчив бренд при переходе.

Самые искушённые потребительские PE-инвесторы мира — L Catterton, Kedaara Capital, Navis Capital Partners — открыто описывают свою модель сорсинга как основанную на отношениях и собственных источниках. В документах SEC L Catterton говорится о «проприетарном и неаукционном» потоке сделок; Navis приписывает успех «долголетию старшей команды» и «значительным местным знаниям и региональным сетям». Основатель Kedaara публично заявлял, что глобальные спонсоры имеют «столько сухого пороха, но не тот же уровень сделочного потока». Это не скромные компании — это лидеры категории. И лидеры категории признают публично: проблема сорсинга данными не решена.

Практический набор инструментов, который собирают сегодня искушённые инвесторы: Euromonitor или Kantar для определения размера категории, PitchBook или Tracxn для истории институциональных инвестиций, местные корпоративные реестры для базовых данных о собственности, экспертные сети для разовых звонков — и прежде всего личные отношения, выстраиваемые десятилетиями. Чего они не могут найти ни через одну платформу — систематической картины того, какие основатели приближаются к преемственности, каковы их намерения и какие бренды переживут уход основателя.

Этот пробел — не результат неудачных попыток. Анализ ландшафта платформ не выявляет ни одной, которая пыталась построить аналитику переходов основателей для потребительских брендов развивающихся рынков — и закрылась. Кладбища нет. Пространство не опробовано — не доказана его невозможность. Причина — в редком сочетании барьеров: экспертиза по развивающимся рынкам, оценка брендов, многоязычный сбор данных, PE-процесс. Этот набор навыков не концентрировался в одной организации. А демографический триггер лишь недавно достиг критической массы.

Китай доминирует по объёму — 70% квалифицирующей базы, — что отражает масштаб его волны основания эпохи реформ и глубину экосистемы потребительских брендов. Но Китай также представляет наиболее острый разрыв преемственности: лишь *21% китайских семейных предприятий имеют хоть какой-то план*, против глобального среднего в 49%. Арифметика однозначна: десятки тысяч потребительских бизнесов, управляемых стареющими основателями, без инфраструктуры преемственности и практически без институциональной видимости.

Это не микропредприятия. Порог — $5M+ выручки. Верхние 0,1–0,2% всех предприятий своих рынков. Достаточно крупные для институционального капитала. Достаточно структурированные для сделки. Достаточно устойчивые — они пережили десятилетия потрясений. И практически невидимые ни в одной финансовой базе данных.

Ловушка сорсинга через отношения

Стандартный ответ опытных инвесторов развивающихся рынков: «мы работаем через отношения, а не базы данных». Это правда — и у этого есть собственные слепые зоны. Сделочный поток, построенный на отношениях, ограничен сетью фонда. Он систематически перевешивает в пользу секторов, географий и языков, уже знакомых фонду. Потребительские бренды в российских городах второго эшелона, компании натуральной красоты в Центральной Азии, гостиничный бизнес во вьетнамских городах второго уровня — они невидимы не потому что не заслуживают внимания, а потому что ни одна существующая сеть до них не дотягивается.

Данные IFC за 58 лет портфельных инвестиций в развивающиеся рынки доказывают обратное: *доходность системно выше там, где другим инвесторам труднее работать* — при этом PE на развивающихся рынках опередил S&P 500 на 15% и MSCI Emerging Markets Index на 16% (Cole et al., *Management Science*, 2023). Структурная невидимость этих компаний — одновременно главный вызов и главный источник альфы.

Языковой барьер

Большинство институциональной разведывательной инфраструктуры работает на английском, с вторичным охватом на китайском и хинди. Волна смены владельцев происходит на русском, бахаса индонесия, вьетнамском, тайском, маратхи, гуджарати и десятках других языков. Информация о том, кто эти основатели, какие кризисы они пережили и каковы их намерения относительно преемственности, существует — но она существует в первичных источниках, к которым англоязычная аналитика не имеет надёжного доступа.

Машинный перевод — не решение этой проблемы. Это видимость решения. Критическая разведывательная информация — намерения основателя, семейная динамика, готовность к преемственности, неформальные индикаторы, отличающие мотивированного продавца от вынужденного, — требует культурной компетентности и первичного языкового исследования, а не автоматизированного перевода пресс-релизов.

© Brandmine 2026

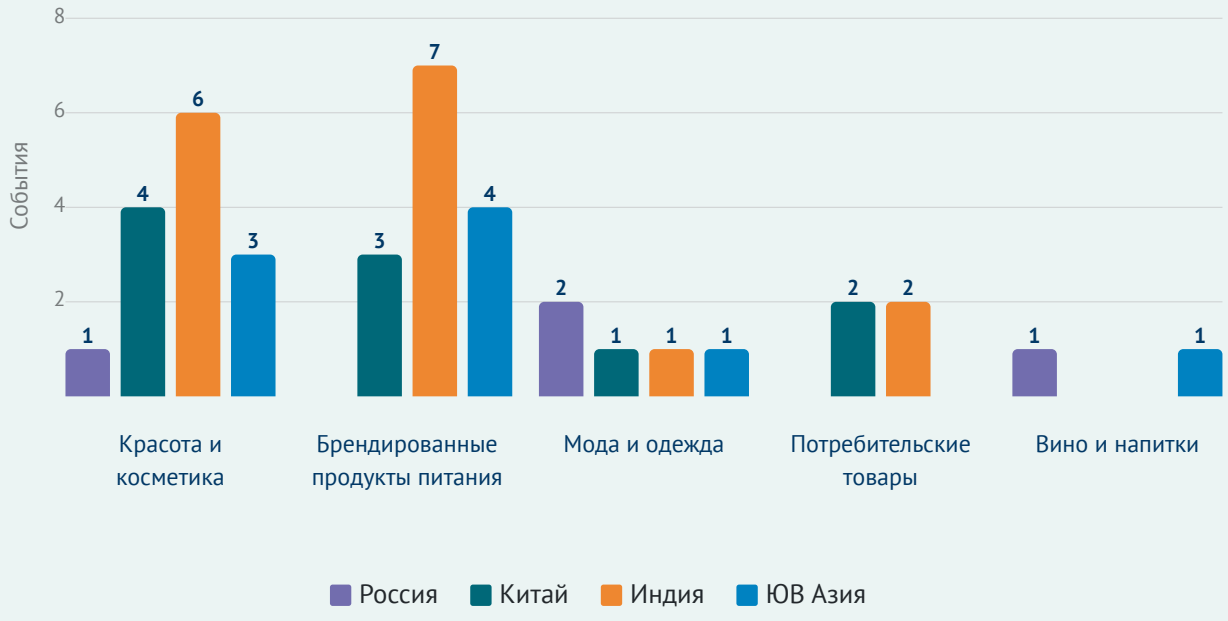
Часть IV. Волна уже ломается — 39 событий смены владельца, $20+ млрд в доказательствах

В 2020–2025 годах как минимум 39 задокументированных событий смены собственника — стратегические поглощения, PE-миноритарные инвестиции, публичные размещения и передача бизнеса следующему поколению — изменили структуру владения потребительскими компаниями, выстроенными основателями, в России, Китае, Индии и Юго-Восточной Азии. Раскрытый денежный поток по этим сделкам превышает *$20 млрд*. Каждый тип события — полное поглощение, раунд роста или плановая передача поколению — представляет собой отдельный ответ на одно и то же базовое давление. Полные данные по событиям приведены в Приложении.

ГРАФИК 2 — АНАЛИЗ СОБЫТИЙ СМЕНЫ ВЛАДЕЛЬЦЕВ

39 подтверждённых событий смены владельцев по регионам и секторам (2020–2025)

Красота и косметика доминирует во всех рынках — Индия лидирует по числу сделок



4	10	16	9
Россия	Китай	Индия	ЮВ Азия

39 подтверждённых событий смены владельцев 2020–2025. Раскрытый капиталопоток превышает $20 млрд. Полный набор данных в приложении. Источник: анализ Brandmine.

Что происходит без плана: Natura Siberica

7 января 2021 года Андрей Трубников — основатель самого известного российского органического косметического бренда — скончался от цирроза печени без завещания. Ему был 61 год. Болезнь протекала долго. Время планировать было. Он не спланировал.

У Natura Siberica была выручка около 14 млрд рублей ($200 млн) на пике, порядка 1500–2000 SKU, около 4000 сотрудников и дистрибуция в 90+ странах. Сам Трубников оценивал компанию примерно в $500 млн. То, что последовало после его смерти, было меньше похоже на смену владельца и больше — на корпоративный взрыв. Конкурирующие претензии на наследство открылись одновременно от детей и претендентки из третьего брака, чей брак суд впоследствии аннулировал. Положение усугублял иск на 4,5 млрд рублей от группы En+ Олега Дерипаски, возникший из-за пожара на заводе: он заморозил активы компании ещё до смерти Трубникова. Производство на нескольких объектах остановилось. Дистрибьюторы начали страховаться альтернативными поставщиками.

В августе 2021 года кризис приобрёл человеческое измерение. В течение 48 часов уволились 60% сотрудников центрального офиса — 57 человек ушли немедленно, 101 вышел в отпуск — после открытого письма с обвинением нового руководства в рейдерском захвате. Закрылось 80 магазинов. Бренд, добравшийся до Monoprix в Париже, Holland & Barrett в Лондоне и Whole Foods в Великобритании, пожирал себя изнутри.

Два года наследственных разбирательств и управленческого паралича прошли, прежде чем АФК «Система» приобрела то, что осталось, за оценочные *$37 млн* — уничтожение более *$460 млн* против собственной оценки Трубникова, за менее чем 24 месяца, из-за единственного отсутствующего документа.

Бренд сегодня работает в 90+ странах с сохранёнными органическими сертификатами. За неполные два года сменилось четыре генеральных директора. Natura Siberica — не пограничный случай. Это логическая конечная точка паттерна, задокументированного в данном исследовании: основатель, создавший исключительную ценность, работавший на личной харизме и связях, не предусмотревший ничего на случай своего ухода. Бизнес пережил его видение. Его отсутствие — не пережил.

Как выглядит правильная преемственность: Abrau-Durso

Борис Титов приобрёл самое историческое российское шампанское хозяйство в 2006 году и превратил его в премиальный бренд с национальной дистрибуцией и гостиничным бизнесом. Когда в 2012 году он был назначен бизнес-омбудсменом при Президенте, это стало естественным триггером преемственности — и переход, который последовал, оказался зеркальной противоположностью Natura Siberica.

Его сын Павел — банкир по слияниям и поглощениям из Merrill Lynch и ABN AMRO, вовлечённый в бизнес с 2009 года — стал председателем совета директоров в 2012-м и президентом в 2015-м. Борис сохранил 57,8% капитала; Павел накопил 32%. Результат: под руководством Павла выручка Abrau-Durso выросла до рекордных *₽17,74 млрд в 2024 году (РСБУ), то есть на 43% год к году*. Компания вышла на рынок Азербайджана и запустила линейку косметики.

Вот как выглядит реальная преемственность: чёткий триггер, квалифицированный преемник с внешним опытом, постепенная передача операционных полномочий и доли, измеримое ускорение бизнеса после перехода.

© Brandmine 2026

18-летнее терпеливое поглощение: Forest Essentials → Estée Lauder

Estée Lauder впервые приобрела 20% индийского премиального аюрведического бренда Forest Essentials, основанного Мирой Кулкарни, в 2008 году. Затем последовал выход на 49%, а в 2026 году — полное поглощение. Этот 18-летний горизонт отражает структурную особенность сделок с премиальными брендами развивающихся рынков под управлением основателей: нужно выстроить доверие, передать культурные знания и дать плану преемственности развернуться в темпе, который задаёт основатель.

Модель поэтапного поглощения стала стандартной структурой для наиболее успешных сделок в этом пространстве. Estée Lauder/Forest Essentials, Puig/Kama Ayurveda, ITC/Yoga Bar и Masan/Phuc Long — все использовали поэтапный подход. Покупатели, которые пытаются провести немедленное полное поглощение — или вступают без культурной компетентности, чтобы понять, что именно продаёт основатель, — последовательно сталкиваются с уничтожением стоимости.

Невидимая преемственность: Paragon Corporation

Противоположность кризисной преемственности — Paragon Corporation в Индонезии: компания Нурхаяти Субакат управляет 14 брендами, занимает 14 000 человек и контролирует более 30% косметического рынка Индонезии, не привлекая ни одного внешнего инвестора. Субакат методично передаёт руководство детям на протяжении последнего десятилетия. Банкир не участвует. Пресс-релиза о переходе не выйдет. Это невидимая преемственность — происходящая в масштабе в семьях китайской диаспоры Юго-Восточной Азии, — которая не генерирует сделочных данных и не попадает ни в одну базу данных, но представляет собой наибольшую единую концентрацию передаваемого частного капитала в регионе.

Структурные выводы из данных о сделках

Красота и косметика — ведущий сектор. Среди 39 задокументированных событий красота и косметика составляют крупнейшую единичную категорию. L Catterton — фонд с участием LVMH — активно работал в сделках в Китае, Индии и Индонезии, подтверждая: самые искушённые потребительские бренд-инвесторы мира рассматривают переходы в сегменте красоты как тематическую возможность с многорыночным применением.

Трубопровод огромен и едва тронут. Только в Индии — сотни брендов D2C под управлением основателей, приближающихся к 5–10-летнему порогу зрелости, при котором PE-инвестиции или стратегическая продажа становятся логичными. Коррекция Китая после 2021 года создала рынок покупателя. Индонезия и Вьетнам едва начали видеть приток институционального капитала в экосистемы потребительских брендов. 39 задокументированных событий — передовая, не сама волна.

Оценочные ориентиры устанавливаются. Сделка Sabyasachi Couture 2021 года — 51% в пользу Aditya Birla Fashion & Retail — задала ориентир *2,8x выручки и 15x EBITDA* для прибыльных люксовых брендов основателей в Индии. Анализ McKinsey 2024 года показал: семейные предприятия среднего размера генерируют на *9% более высокие коэффициенты оборачиваемости капитала*, чем несемейные аналоги. Качество базового актива задокументировано; запаздывает инфраструктура сорсинга.

© Brandmine 2026

Часть V. Что это значит для инвесторов

Волна смены владельцев открывает конкретные возможности для family offices, PE-фондов и стратегических покупателей. Окно не вечно.

Инвестиционный тезис — системный, не единичный. Ни один бенчмарк не изолирует доходность PE на переходах основателей потребительских брендов — категория слишком молода. Но три независимых источника данных дают одну картину. IFC (58 лет портфельных инвестиций): PE на развивающихся рынках — 13,4% валового IRR, опережение S&P 500 на 15%. Причём доходность системно выше там, где другим инвесторам труднее работать (Cole, Melecky, Mölders, Reed — *Management Science*). Потребительский PE — 2,3x MOIC, наивысшая доходность среди секторальных стратегий (Cambridge Associates). Литература по пожарным распродажам — дисконты 8–19% при ограниченной конкуренции покупателей. Это именно та динамика, которую создаёт давление преемственности.

Вместе эти данные рисуют тезис: события преемственности — выявляемое окно ценовой неэффективности в секторе с мощным попутным ветром. Различие между Abrau-Durso (+43% выручки после перехода) и Natura Siberica (–$460 млн) — не в секторе и не в рынке. В том, пришёл ли покупатель подготовленным.

Строй аналитическую базу сейчас — не жди пика. Компании, приближающиеся к переходу в ближайшие пять лет, пока не готовы к сделке — именно поэтому выстраивание отношений и сбор аналитики сейчас наиболее эффективны и наименее конкурентны. Ждать, пока актив выйдет на рынок, — значит конкурировать по худшей цене с наименьшей информацией.

Читай первичные источники на языке оригинала. Аналитика о потребительских брендах развивающихся рынков существует — опубликованная в российской деловой прессе, индийских отраслевых изданиях, китайских отраслевых базах данных. Конкурентное преимущество у тех инвесторов, кто умеет читать её на языке оригинала, а не тех, кто полагается на переводные резюме.

Закладывай поэтапные структуры поглощения. 18-летний горизонт Estée Lauder/Forest Essentials отражает требования к выстраиванию доверия в бизнесах под управлением основателей. Фонды с пятилетними мандатами структурно уступают терпеливому капиталу, способному выстраивать отношения на протяжении нескольких лет до сделки.

Ставь в приоритет секторы с активными переходами. Красота и косметика, брендированные продукты питания и напитки (упакованные потребительские продукты и брендированные сети — не производство сырьевых продуктов и не небрендированный гостиничный бизнес), одежда и лёгкое производство доминировали в задокументированных событиях по структурным причинам: бренд-капитал, потребительская лояльность и культурная дифференциация создают поглощаемые активы с премиальными мультипликаторами. Эти секторы продолжат лидировать.

Оценивай готовность к преемственности как первичный сигнал. Различие между Abrau-Durso и Natura Siberica — не в секторе и не в рынке. Оно в наличии или отсутствии осознанного планирования преемственности. Основатель с продуманным планом преемственности — фундаментально другая инвестиция, чем тот, кто ещё не начал думать об этом.

© Brandmine 2026

Часть VI. Новая оптика — нарративный дью дилидженс

Традиционный дью дилидженс создавался под другой тип компании. Аудированная отчётность. Задокументированная команда. Институциональная таблица капитала. Правовая структура, понятная западному корпоративному праву. В бизнесах под управлением основателей на развивающихся рынках — где финансы могут быть неформальными, планы преемственности не записаны, а критическая аналитика живёт в отношениях, а не в регистрах, — этот подход систематически упускает главное.

Что упускает стандартная аналитика

PitchBook покажет, что компания привлекла серию B. Он не покажет, что основатель пережил 40-процентный обвал валюты, превратив убыток в лояльность клиентов. Crunchbase покажет сектор — натуральная красота. Он не покажет, что основателю 71, он отказал семейному покупателю и изучает стратегические альтернативы. 24-месячное окно — и ни одна база данных его не раскроет.

Представьте, что стандартная аналитика показала бы о Natura Siberica в 2014 году: быстро растущий российский органический косметический бренд, расширяющийся в европейский ритейл. Чего она не могла показать — что украинский бойкот того же года вынудил Трубникова инвестировать €5 млн в эстонское производство: защитный шаг, который он впоследствии описал как случайную предусмотрительность. Эстонский завод стал линией дистрибуции бренда в ЕС после 2022 года. «Никто не знает, что было бы иначе», — сказал Трубников. Стандартный дью дилидженс фиксирует результат. Нарративный дью дилидженс фиксирует решение, которое сделало этот результат возможным.

Качественная аналитика, которая на самом деле предсказывает доходность после поглощения, — это именно то, что стандартный сорсинг не способен генерировать: как этот основатель реагировал, когда наступал экзистенциальный кризис? Чем жертвовал, что защищал? Кто в следующем поколении — семья или профессионал — был подготовлен к переходу? Ответы на эти вопросы определяют, станет ли *поглощение за $100 млн выходом за $300 млн или списанием за $37 млн*.

Разрыв в аналитике, который рынок ещё не закрыл

Частичное решение уже существует. Экспертные сети, фирмы по оценке лидерства, специализированные исследователи — все они закрывают спрос на качественную аналитику об основателях. Но по ценам, при которых систематическая оценка десятков компаний экономически невозможна. Разрыв предсказуем: строгая качественная оценка — для горстки компаний в активном дью дилидженсе. Количественный скрининг — для всего остального. Для волны переходов, где преимущество лежит в выявлении активов до их выхода на рынок, — это обратная логика.

Нужно другое. Не разовая оценка основателя — а предварительно собранная, систематическая аналитика, позволяющая оценивать устойчивость в целых секторах одновременно. На языках, на которых реально говорят эти рынки. Основатель, переживший 40-процентный обвал и превративший убыток в лояльность, — другая инвестиция, чем тот, кто не был проверен. Различие существует в публичных источниках — в российской деловой прессе, индийских отраслевых изданиях, китайской финансовой журналистике. Пробел не в свидетельствах. Он в возможности находить, верифицировать и переводить их в масштабе.

© Brandmine 2026

Что даёт нарративный дью дилидженс

Вопросы, на которые финансовая отчётность не ответит. Был ли момент — задокументированный и верифицируемый — когда основатель столкнулся с экзистенциальным выбором? Защищал ли он отношения с клиентами ценой маржи? Провёл ли вертикальную интеграцию под давлением — и создал структурное преимущество? Пережил ли кризис, уничтоживший конкурентов — и что именно он сделал, чего не сделали другие?

Эти антикризисные решения — опережающие индикаторы доходности после поглощения. В большинстве случаев они в публичном доступе: российская отраслевая пресса, индийские отраслевые базы, китайская деловая журналистика. Нужен языковой доступ и методология — чтобы их найти.

© Brandmine 2026

Заключение

Крупнейший поколенческий переход частной собственности в истории развивающихся рынков — не впереди. Он здесь.

Основатели, создавшие частный бизнес Китая, Индии, России и Юго-Восточной Азии — за сжатое 30-летнее окно реформ — уходят одновременно. Их бизнесы — 50–79% ВВП. Планы преемственности, если они вообще есть, — недостаточны. Следующее поколение нередко не хочет или не готово. Инвесторы, лучше всего позиционированные для участия, — те, у кого есть инфраструктура сорсинга, культурная компетентность и аналитика по основателям. Те, кто выявит активы до их выхода на рынок.

Natura Siberica — цена неготовности: полмиллиарда долларов стоимости, 90+ стран дистрибуции, поглощение за $37 млн. Один документ, которого не было. Abrau-Durso — доказательство того, что альтернатива возможна. И что она ускоряет, а не просто сохраняет.

Для инвесторов вопрос не в том, будет ли эта волна значительной. Тем, кому в 1990-м было 35, сегодня 71. Бизнесы, которые они построили, значат для экономик своих стран больше, чем любая сопоставимая когорта в новейшей истории. Инфраструктура, чтобы найти их, понять и прийти раньше звонка банкира, — существует. Для тех, кто строит её сейчас.

Полные профили на brandmine.ai

Бренды · Абрау-Дюрсо · Натура Сиберика

Основатели · Борис и Павел Титовы · Андрей Трубников

Аналитика · Когда преемственность встречает санкции · Война за наследство органической короны России

© Brandmine 2026

Sources & Methodology

Настоящий доклад основан на пяти исследовательских сессиях, синтезирующих первичные и вторичные источники по Китаю, Индии, России и Юго-Восточной Азии. Все данные о сделках проверены независимо. Статистические утверждения сопровождены ссылками на первоисточники; там, где существуют методологические ограничения, они раскрыты.

Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy.* Jossey-Bass.

Family Business Institute (2021). Family Business Statistics. familybusinessinstitute.com

CKGSB Knowledge / PwC (2023). Chinese Family Business Succession Planning Survey.

PwC (2023). Global Family Business Survey. 2,043 interviews across 82 territories.

HSBC Global Private Banking (2024). Global Entrepreneurial Wealth Report. N=1,798 across 10 markets. Research conducted by Ipsos UK.

Leke, A., Goyal, A., Mukherjee, C., & Kamath, S. (2026, February 3). «Passing the Baton: Creating Value through CEO Succession at Family Businesses.» McKinsey & Company. Analysis of 200 publicly traded FOBs across 40 countries.

McKinsey & Company (2024). Midsize family business capital efficiency analysis.

Cole, Shawn, Martin Melecky, Florian Mölders, and Tristan Reed (2023). «Long-Run Returns to Private Equity in Emerging Markets.» *Management Science* (accepted 2023). DOI: 10.1287/mnsc.2023.03313. NBER Working Paper No. 27870. IFC 58-year portfolio analysis across 130 countries.

Mölders, Florian and Edgar Salgado (February 2025). «Beyond the Numbers: Understanding Private Equity Returns in Emerging Markets.» World Bank Blog. [MSCI EM outperformance figure: 16% over 1990–2023 extended dataset.]

Cambridge Associates (2014). «Declaring a Major: Sector-Focused Private Investment Funds.» Consumer-focused PE returns: 2.3x MOIC — highest sector return among specialist strategies.

Credit Suisse Research Institute (2017/2020/2023). Family 1000 Study.

China State Administration for Market Regulation (April 2025). Private enterprise statistics.

INSEAD Knowledge (2018). Russian family business founder age study.

ADB Asia SME Monitor (2020). ASEAN MSME statistics.

Ministry of MSMEs / PIB (2025). India MSME GDP and employment contribution.

Claessens, S., Djankov, S., and Lang, L. (2000). «The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations.» *Journal of Financial Economics.*

Cerulli Associates (December 2024). U.S. High-Net-Worth and Ultra-High-Net-Worth Markets 2024: The Great Wealth Transfer. U.S.-specific projection of $124 trillion in wealth transfer through 2048.

Brandmine Intelligence Platform (March 2026). Founder Transition Wave Market Sizing Analysis. Internal research. Four-market funnel triangulation across official enterprise registries and family business surveys.

Equirus Capital (2024). India Consumer PE Deal Activity Report.

Bain & Company / Kantar (2024). China Shopper Report. Domestic brand market share across FMCG categories.

ASI / TAdviser (2023). Russian retail tenant composition analysis.

Deloitte India (2025). Family Business Succession Survey.

Sun Life Asia (2025). Asian Family Business Succession Readiness Survey.

Caixin Global (2024–2025). Multiple reports on Wahaha Group succession and Zong Qinghou estate litigation.

Yicai Global / Chaileedo (2024). Proya Cosmetics corporate succession filings.

Business Standard / Outlook Business (2024–2025). Haldiram's PE transaction and Godrej Group family settlement reporting.

Nation Thailand / Caproasia (2024–2025). ThaiBev intergenerational share transfer documentation.

Bilyonaryo.com / Jollibee Group (2025). Jollibee Foods board transition filings.

© Brandmine 2026

Interfax / FashionUnited (2024–2025). Gloria Jeans CEO transition reporting.

Her World Singapore (2025). Bengawan Solo founder profile.

Данные по сделкам: 39 событий смены собственника независимо верифицированы по публично доступным источникам, включая корпоративные объявления, регуляторные документы и финансовую прессу (Коммерсантъ, Economic Times, Nikkei Asia, Bloomberg, Caixin, Business Standard, Nation Thailand). Суммы сделок, отмеченные «оцен.», являются оценками на основе раскрытых стоимостей, мультипликаторов выручки или современных репортажей. Проведено пять исследовательских сессий.

Трубников А. (интервью). «Мне говорили, что я идиот. После этого я основал собственную компанию.» Реальное время, 24 октября 2018. realnoevremya.ru/articles/2975-interview-with-andrey-trubnikov-natura-siberica-founder. Цитата «Никто не знает, что было бы иначе» — прямой ответ Трубникова на вопрос о том, помог ли эстонский завод справиться с давлением украинских санкций 2014 года. Инвестиция в $5 млн в таллинское производство независимо подтверждена Postimees (эстонская деловая пресса). Примечание: Premium Beauty News S04 (4 сентября 2018) — отдельное интервью Natura Siberica с Анн Юбель и Матьё Сиппом, а не с Трубниковым, и данной цитаты не содержит.

Методология исследования Brandmine: анализ первичных источников на языке оригинала по российской (Коммерсантъ, РБК, Ведомости, СПАРК-Интерфакс), индийской (Economic Times, Business Standard, VCCEdge), китайской (Caixin, 36Kr, Wind) и южноазиатской (e27, DealStreetAsia, Bangkok Post, Nikkei) прессе. Минимум три источника для всех фактических утверждений.

© Brandmine 2026

Приложение: 39 верифицированных событий смены собственника (2020–2025)

№	Компания	Страна	Сектор	Тип сделки	Покупатель / Инвестор	Год	Раскрытая стоимость	Сигнал передачи
1	Natura Siberica	Россия	Красота и косметика	Полное поглощение	АФК Система	2023	Оцен. ~$37M	Смерть основателя без завещания; 2-летний наследственный кризис
2	12 Storeez	Россия	Мода и одежда	Доля частного капитала (миноритарная)	Baring Vostok	2021	Оцен. ~$4,5M	Капитал роста; частичный выход сооснователя
3	Gloria Jeans	Россия	Мода и одежда	Повторяющиеся неудачные переходы CEO; передача в наследственный фонд	Н/Д (основатель сохраняет контроль)	2024–2025	Н/Д	Основатель (77) предпринял 4+ попытки передачи; паттерн возврата основателя
4	Abrau-Durso	Россия	Вина и напитки	Семейное наследование	Н/Д (межпоколенческий)	2012–2020-е	Н/Д	Назначение отца на госдолжность; плановая преемственность
5	Yatsen / Perfect Diary	Китай	Красота и косметика	IPO	Биржа NYSE	2020	$617M привлечено	Бум C-beauty; капитал роста
6	Proya Cosmetics	Китай	Красота и косметика	Межпоколенческая передача	Н/Д (внутренний)	2024	Н/Д (рын. кап. ~$5,5B)	Сооснователь покинул компанию; сын основателя (36) назначен гендиректором после 10-летней подготовки
7	Wahaha Group	Китай	Брендированные напитки	Смерть основателя → оспариваемое наследство	Н/Д (гос. акционер 46%)	2024–2025	Наследство ~$6B; $1,8B заморожено	Основатель (79) умер без плана; 50+ судебных исков; закрыты 18 производственных линий
8	Maia Active	Китай	Мода и одежда	Полное поглощение (75%)	Anta Sports	2023	Не раскрыто	Узкое место масштабирования; выход венчурного капитала
9	Lao Gan Ma	Китай	Брендированные продукты питания	Выход основателя на пенсию → несостоявшаяся преемственность → возврат основателя	Н/Д (частная)	2014–2019	Н/Д	Основатель (сейчас 79) вышел на пенсию; сыновья снизили качество; основатель вернулся в 72 года
10	Nayuki / Naixue	Китай	Брендированные продукты и напитки	IPO	Биржа Гонконга	2021	$656M привлечено	Первое IPO премиальной чайной сети на бирже Гонконга
11	Stenders	Китай (операции)	Красота и уход	Полное поглощение	L Catterton	2024	Не раскрыто	Рост сегмента премиальных средств для ванны/тела
12	Mao Geping	Китай	Красота и косметика	Стратегическое партнёрство PE	L Catterton Asia	2025	Не раскрыто	Глобальная экспансия после IPO
13	Hi!Papa	Китай	Потребительские товары (детские)	Доля частного капитала (миноритарная)	L Catterton	2023	Не раскрыто	Премиумизация детской косметики
14	Hengan International	Китай	Личная гигиена и уход	Смерть сооснователя; заранее спланированная преемственность	Н/Д (внутренний)	2025	Н/Д (рын. кап. ~$4,5B)	Сооснователь умер в 72 года; сын — заместитель гендиректора с 2017 г.; «без влияния на операции»
15	Sabyasachi Couture	Индия	Мода и одежда	Полное поглощение (51%)	Aditya Birla Fashion & Retail	2021	₹398 Кр (~$54M)	Основатель искал преемственность и долгосрочный рост
16	Kama Ayurveda	Индия	Красота и косметика	Поэтапный миноритарий → мажоритарий	Puig (Испания)	2019–2022	€12,5M (1-й этап)	Поэтапный стратегический выход на рынок глобальной красоты

№	Компания	Страна	Сектор	Тип сделки	Покупатель / Инвестор	Год	Раскрытая стоимость	Сигнал передачи
17	Forest Essentials	Индия	Красота и косметика	Поэтапный миноритарий → полное поглощение	Estée Lauder Companies	2008–2026	Не раскрыто	18-летнее терпеливое поглощение; планирование преемственности основателя
18	Minimalist	Индия	Красота и косметика	Полное поглощение	Hindustan Unilever	2025	₹2 955 Кр (~$350M)	Достигнут масштаб D2C; поглощение FMCG
19	MDH Spices	Индия	Брендированные продукты питания	Смерть основателя → межпоколенческая передача	Н/Д (семейная)	2020	Оцен. ₹10 000–15 000 Кр	Основатель умер в 97 лет как действующий CEO; сын принял управление; документальной преемственности не было
20	Sugar Cosmetics	Индия	Красота и косметика	Доля частного капитала (миноритарная)	L Catterton (лид)	2022	$50M при оценке ~$500M	Строительство бренда; стратегические отношения с LVMH
21	Honasa / Mamaearth	Индия	Красота и уход	IPO	BSE/NSE	2023	₹1 701 Кр привлечено	Первое IPO индийского D2C-бренда красоты в статусе единорога
22	Bisleri International	Индия	Брендированные напитки	Несостоявшееся поглощение → вынужденная межпоколенческая передача	Tata Consumer Products (вышла)	2022–2023	₹7 000 Кр предложено; сделка сорвалась	Основатель (85) публично заявил «некому заботиться о компании»; дочь неохотно взяла управление
23	Blue Tokai Coffee	Индия	Брендированные продукты и напитки	Доля частного капитала (миноритарная)	Verlinvest (лид)	2024	$35M при оценке ~$180M	Бум specialty coffee
24	Yoga Bar	Индия	Брендированные продукты и напитки	Полное поглощение (поэтапное)	ITC Limited	2023	Оцен. ₹350–500 Кр суммарно	D2C FMCG ролл-ап
25	Haldiram's	Индия	Брендированные продукты питания	Реструктуризация семейных фракций + миноритарный PE	Temasek; L Catterton; Alpha Wave	2023–2025	~$1B (Temasek); оценка ~$10B	Раздел 3 семейных ветвей как предусловие первого внешнего инвестора за 85-летнюю историю
26	Godrej Group (потребительское подразделение)	Индия	Потребительские товары	Семейное урегулирование / раздел конгломерата	Н/Д (внутренняя реструктуризация)	2024	~$21B совокупная рын. кап.	Патриарх (83) и брат (73) разделили 127-летний конгломерат; 5–6 лет переговоров
27	Kopi Kenangan	Индонезия	Брендированные продукты и напитки	Доля частного капитала (миноритарная)	Sequoia, GIC, Sofina	2020–21	$205M суммарно	Первый индонезийский F&B-единорог
28	Wardah / Paragon Corporation	Индонезия	Красота и косметика	Семейная преемственность (продолжается)	Н/Д (межпоколенческий)	Продолжается	Н/Д	Образцовая семейная преемственность; без внешнего капитала
29	Mustika Ratu	Индонезия	Красота и косметика	Семейное наследование	Н/Д (межпоколенческий)	2010-е; продолжается	Н/Д	Бренд королевского наследия; переход 2-го поколения
30	Phuc Long Heritage	Вьетнам	Брендированные продукты и напитки	Миноритарный PE → мажоритарный	Masan Group	2021–22	~$15M–$110M поэтапно	Премиальная чайно-кофейная сеть; масштабирование франшизы
31	ThaiBev / Oishi / F&N	Таиланд	Брендированные напитки	Всесторонняя межпоколенческая передача акций	Н/Д (семейная преемственность 5 детям)	2024–2025	Доля ThaiBev ~$5,9B; совокупная империя >$15B	Основатель (81) вышел на пенсию; передал все акции ThaiBev 5 детям; каждому назначен бизнес-блок
32	Pañpuri	Таиланд	Красота и велнес	PE → стратегическое поглощение	Lakeshore Capital → Kosé Corp.	2024	Не раскрыто	Модель перехода PE-к-стратегу
33	Jollibee Foods Corporation	Филиппины	Брендированные продукты и напитки (QSR)	Поэтапная межпоколенческая передача	Н/Д (внутренний)	2014; 2025	Н/Д (рын. кап. ~$5B+)	Основатель (73) оставил должность CEO в 2014; сын избран в совет директоров в июне 2025
34	Bonia Group	Малайзия	Мода и аксессуары	Семейное наследование	Н/Д (межпоколенческий)	Продолжается	Н/Д	Малайзийская fashion-легенда; 2-е поколение
35	Bengawan Solo	Сингапур	Брендированные продукты питания	Прединициальная стадия (формального плана не задокументировано)	Н/Д	Продолжается	Н/Д	Основатель (78) лично ведёт ежедневные операции; структуры передачи не задокументировано

№	Компания	Страна	Сектор	Тип сделки	Покупатель / Инвестор	Год	Раскрытая стоимость	Сигнал передачи
36	Licious	Индия	Брендированные продукты и напитки	Доля частного капитала (миноритарная)	Temasek (лид)	2021–22	~$394M суммарно по раундам	Первый индийский D2C-единорог; от фермы до вилки
37	WOW Skin Science	Индия	Красота и уход	Доля частного капитала (миноритарная)	ChrysCapital, GIC	2021–22	$98M суммарно	D2C натуральная красота; омниканальность
38	Paper Boat / Hector Beverages	Индия	Брендированные продукты и напитки	Доля частного капитала (миноритарная)	GIC	2022	$50M за 25%	Валидация суверенного фонда; этнические напитки
39	boAt / Imagine Marketing	Индия	Бытовая электроника	Доля частного капитала (миноритарная)	Warburg Pincus	2021–22	~$160M суммарно	Капитал роста

«Раскрытая стоимость сделки» представляет совокупный денежный поток по всем типам событий — цены поглощений, размеры раундов PE, поступления от IPO и оценки наследств — и не представляет собой единый сопоставимый показатель. События только-преемственности (отмеченные Н/Д) включены как свидетельство характера волны переходов; финансовые условия неприменимы. Суммы сделок, отмеченные «оцен.», являются оценками, полученными из раскрытых стоимостей, мультипликаторов выручки или современных репортажей. Региональные итоги: Россия 4, Китай 10, Индия 16, ЮВА 9 — итого 39.

О Brandmine

Брандмайн создан человеком, который столкнулся с этой проблемой изнутри.

Рэндал Истман провёл почти два десятилетия в Dragonfly — именно в тот период, который описывает этот доклад: сжатое окно первого поколения предпринимателей в Китае. С 2003 года — франчайзинговая система и портфель торговых марок, открывших бренду путь за рубеж. Первые международные франшизы — Осло, Дубай: Dragonfly стала первым китайским сервисным брендом на международном франчайзинге. Защита товарных знаков в Германии и Норвегии — и победа. Партнёр с 2005-го. Генеральный директор в 2016–2019 — переговоры с PE-фондами и стратегическими покупателями, подготовка бренда к продаже. Говорит по-китайски и по-русски. Он был там.

То, что он обнаружил, — именно тот разрыв, о котором этот доклад. Выдающиеся бренды под управлением основателей — невидимы для тех, кто должен был их найти. Ни одна платформа не выявляла. Ни одна база данных не отслеживала сигналы перехода. Ни один аналитик не ориентировался ни в языке, ни в культуре. Покупатели не знали, куда смотреть. Он не нашёл своего покупателя.

Брандмайн создан, чтобы закрыть этот разрыв — не как абстрактный рыночный тезис, а как продукт, который был нужен ему самому, но не существовал.

Платформа системно документирует бренды, основанные предпринимателями на развивающихся рынках, — на языках этих рынков. Наши трёхъязычные исследования (английский, русский, китайский) опираются на первичные источники, недоступные платформам, работающим только на английском: корпоративные данные СПАРК-Интерфакс, материалы «Коммерсанта», финансовая журналистика Caixin, индийская отраслевая пресса, медиа Юго-Восточной Азии. Мы документируем трансформационные дуги — от кризиса к прорыву, — которые определяют устойчивость брендов: решения, принятые основателями под давлением, которые традиционный дью дилидженс никогда не фиксирует. И выявляем четыре сигнала роста (готовность к экспорту, к инвестициям, к масштабированию, к передаче бизнеса), которые обозначают окна возможностей — прежде чем они становятся публичными сделками.

В основе этого доклада — анализ более 60 мировых аналитических платформ. Ни одна из них системно не объединяет демографические данные об основателях, сигналы о намерениях в отношении преемственности и характеристики устойчивости брендов для частных потребительских компаний с выручкой от 5 до 500 миллионов долларов на этих рынках. Этот разрыв существует не потому, что кто-то пытался его закрыть и потерпел неудачу. Его просто никто не пытался закрыть.

Сегодня база Брандмайна охватывает 131 полный профиль основателей и брендов в России, Индии, Китае и Юго-Восточной Азии — фундамент собственной аналитической библиотеки, которая растёт с каждой исследовательской сессией. Каждый новый рынок, каждый новый язык, каждый новый контакт с основателем добавляет в неё то, что невозможно воспроизвести быстро — вне зависимости от бюджета.

brandmine.ai

brandmine.ai

© Brandmine 2026

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды-основатели на развивающихся рынках. Проверены. Устойчивы. Готовы к инвестициям.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам-основателям на развивающихся рынках — исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai **Платформа аналитики:** intelligence.brandmine.ai

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. 20–30 страниц.

ОТЧЁТ ОБ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДОВ

Аналитика по всему сектору. Все бренды — на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 40–60 страниц.

Платформа аналитики · Скоро

Поисковая платформа по всем брендам, секторам и данным — в разработке.

brandmine.ai

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 Английский, Русский, Китайский.
Первое издание · Март 2026

© Brandmine 2026

Выдающиеся бренды-основатели на развивающихся рынках. Проверены. Устойчивы. Готовы к инвестициям.

ДОСТУП К ПЛАТФОРМЕ АНАЛИТИКИ

Полные профили устойчивости брендов и основателей
Анализ сигналов роста · Интерактивные карты брендов
Хронология трансформационных дуг · Структурированный экспорт данных

intelligence.brandmine.ai

hello@brandmine.ai

www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.0