



# Где ломается волна

---

ДОКЛАД № 4

Первое издание | Март 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)

ПОДАРОЧНЫЙ ЭКЗЕМПЛЯР



**Brandmine**

# Содержание

---

Краткое изложение .....	3
Часть I – Волна глобальна .....	4
Часть II – Закономерности видны .....	7
Часть III – Секторы, которые появляются снова и снова .....	11
Часть IV – Что это означает для инвестора .....	14
Заключение .....	17
Источники и методология .....	18
О Brandmine .....	20

## Краткое изложение

Более 28 000 брендов у основателей по всему миру приближаются к одновременной смене поколений. Три предыдущих доклада показали: волна реальна, её можно увидеть, её видно за два–двадцать один год до сделки. Оставался один вопрос: где?

По 38 рынкам. Волна не в Китае и не в Индии — она везде. И распределена не случайно.

Двадцать шесть из 38 рынков — три и более совпадающих сектора из шести самых распространённых. Четырнадцать рынков — четыре и более. Шесть секторов — повсюду. Причина одна. В каждом — основатель не построил бизнес, который можно отделить от себя самого.

Пять коридоров объединяют по 8–14 рынков — через религию, географию, цепочки поставок или регулирование. Смотришь на один рынок — видишь все остальные в коридоре сразу. Три ниши с необычной концентрацией секторов — для тех, кто готов идти дальше. Рамка сужает поиск. Дальше — дью-диллидженс.

Сделки уже произошли. Сомнений больше нет. В Аргентине, Таиланде, Перу, Китае, Индии и России. На каждом из этих рынков первый игрок действовал, пока другие ещё решали, существует ли категория. Большинство рынков — ещё свободны.

Вот как это выглядит.

*Карта — решётка: плотная там, где сгущаются сигналы, разреженная там, где достаточно наблюдения.*

*Волна глобальна. Закономерности видны. Синтеза не было.*

## Часть I — Волна глобальна

В январе 2021 года в Москве умер Андрей Трубников. Он построил Natura Siberica из домашней лаборатории в самый узнаваемый бренд натуральной косметики в России — бизнес, который он оценивал более чем в \$500 млн. Он умер без завещания. В течение нескольких недель конкурирующие претензии наследников парализовали менеджмент. Через несколько месяцев лучшие сотрудники покинули компанию. Спустя два года АФК «Система» завершила покупку приблизительно за \$3 млрд — ничтожную долю от того, что Трубников считал стоимостью своего бизнеса.

За одиннадцать тысяч километров от этого, в домашнем гараже в Бандунге в 1985 году, Нурхяти Субакат начала ту же самую компанию. Растительные ингредиенты, личность основателя, слитая с продуктом, лояльность покупателей, которую не измерить никакими финансовыми показателями. Четыре десятилетия спустя Paragon Technology and Innovation — материнская компания Wardah, доминирующего халяльного косметического бренда Индонезии, — увеличила выручку в 400 раз. Её сын Салман официально вписан в руководство. Переход выстроен. Управление в порядке.

Расстояние между Трубниковым и Субакат — не географическое. Это расстояние между подготовкой и её отсутствием.

### Корпус исследования

Оба случая входят в исследовательский корпус, охватывающий 38 рынков по всему Глобальному Югу — от Аргентины до Азербайджана, от Эфиопии до Филиппин, от Казахстана до Колумбии. Корпус собирался рынок за рынком из первичных источников на местных языках: отраслевая пресса, интервью с основателями, регуляторные документы, данные экспортных агентств. Он документирует приблизительно 1 200–1 800 потребительских брендов, принадлежащих основателям, — преимущественно с выручкой от \$1 млн до \$50 млн — работающих в потребительских секторах, с основателями, находящимися в преемственном окне или приближающимися к нему.

На всех изученных рынках повторяется одно и то же структурное условие. Основатель построил бизнес в эпоху экономических реформ — открытие Китая, либерализация Индии, хаотический капитализм России, экспортный бум Юго-Восточной Азии. Они строили его без институционального капитала и без плана преемственности. Теперь они стареют. Бизнес реален, прибылен и невидим для всех западных аналитических платформ — не потому что мал, а потому что никогда не взаимодействовал с событиями, для отслеживания которых эти платформы создавались: раундами финансирования, публичными размещениями, структурированным долгом.

Это не история Китая. Это не история России. На 38 рынках, задокументированных здесь, волна присутствует везде, куда дотянулось исследование.

### Различия в хронологии

Временные профили волн расходятся, но базовое условие едино. Давление в пользу смены поколений в России просрочено — пять макроэкономических потрясений за двадцать четыре года удерживали основателей у руля, и когорта, которая должна была перейти в позднем пятидесятилетии, уже перешла за семьдесят. Бангладеш и Монголия сжали всё своё основательское поколение в двух–четырёхлетнее окно и состарятся вместе, без поэтапных переходов, которые позволили бы первым игрокам задать шаблон. Бангладеш несёт дополнительный жёсткий ускоритель: выход из категории наименее развитых стран в ноябре 2026 года ставит перед основателями, конкурировавшими на тарифном преимуществе, бинарный

выбор. Китай движется двойной волной – реформенная когорта 1978–1992 годов, сегодня в возрасте 65–78 лет, и когорта 1992–2001 годов, следующая за ней на десятилетие.

Разные временные профили. Одно базовое условие: основатель построил нечто реальное – без плана о том, что будет дальше.

## Невидимость структурна

Невидимость этих брендов для стандартных платформ не случайна – она структурна. PitchBook, Crunchbase, Capital IQ и им подобные созданы для отслеживания компаний, взаимодействующих с институциональными рынками капитала. Раунды финансирования генерируют данные. Публичные размещения генерируют данные. Структурированный долг генерирует данные. Основатель, построивший бизнес с выручкой ¥78 млрд за три десятилетия без привлечения ни единого внешнего рубля – как Владимир Мельников с Gloria Jeans, – не генерирует ни одного из этих событий. Платформа ничего не видит. Бизнес существует, в масштабе, у всех на виду.

Информационный разрыв не в дефиците данных – он в архитектуре. Сигналы, важные для переходов в брендах основателей, публикуются – в российской деловой прессе, в индонезийских регуляторных документах, в китайской бизнес-журналистике, в казахстанских отчётах экспортных агентств. Они не секретны. Они просто написаны на языках и распространяются через каналы, которые большинство институциональных инвесторов не отслеживает. Деграция корпоративного управления Natura Siberica была видна в *Ведомостях* за годы до смерти Трубникова. Риск преемственности Wahaha – компании с годовой выручкой \$7 млрд, числящейся в Crunchbase как «без финансирования», – документировался в *Caixin* и *21st Century Business Herald* на протяжении последнего десятилетия жизни основателя.

Волна глобальна. Разведывательные данные – локальны. Этот разрыв и есть возможность.

## Почему разрыв сохраняется

Серьёзный инвестор спросит, почему этот разрыв сохраняется, – и вопрос заслуживает прямого ответа. Возможных объяснений несколько: риск корпоративного управления в бизнесах, принадлежащих основателям, действительно высок, и многие основатели, которым мог бы помочь институциональный капитал, структурно для него недоступны. Местный капитал – отечественные стратегические инвесторы, региональные РЕ-фонды, семейные офисы с укоренённым присутствием – уже захватывает значительную долю доступного потока сделок, нередко прежде, чем международные инвесторы завершат процесс поиска. Барьеры в отношениях реальны: основатели, никогда не нуждавшиеся во внешнем капитале, не имеют налаженного интерфейса с институциональными инвесторами, и выстраивание такового требует лет, а не месяцев. Наконец, масштаб отдельных сделок скромнее относительно требований крупных фондов по размещению, что делает категорию структурно непривлекательной для инвесторов, которым нужно размещать капитал в темпе.

Эти ограничения реальны. Они же, для терпеливого инвестора с языковыми компетенциями и местным присутствием, создают возможность. Бренды, пережившие управленческий риск, идентифицируемы через НДД. Барьер в отношениях – это ров, вознаграждающий тех, кто выстраивает связи заблаговременно. Преимущество местного капитала наиболее сильно там, где тезис уже валидирован, – а значит, остающаяся возможность сосредоточена в менее заметном инвентаре, до которого первые игроки ещё не добрались. Ограничение по масштабу означает, что это не стратегия для каждого фонда – это стратегия для инвесторов, структурированных для работы в её условиях.

*Замечание об эвидентном охвате.* 38-рыночный корпус отражает задокументированную активность когорты брендов, принадлежащих основателям, а не случайную выборку по Глобальному Югу. Глубина охвата варьируется: Россия обеспечена наиболее полной документацией; пограничные рынки – такие

как Эфиопия и Палестина – наиболее скудной. Где в докладе приводятся количественные данные, они отражают задокументированные случаи, а не данные переписи. Базовые таблицы, данные о присутствии секторов по странам и полное картирование корпуса – в сопроводительном наборе данных.

## Часть II — Закономерности видны

Волна распределена неравномерно. На 38 исследованных рынках она концентрируется — вдоль коридоров, объединённых общей религией, географией, логикой цепочки поставок или регуляторной средой, а также в нишах, где один сектор достигает необычной концентрации в небольшом кластере рынков. Двадцать шесть из 38 рынков содержат три и более из шести наиболее часто встречающихся секторов; четырнадцать — четыре и более. Эти паттерны — не артефакт исследовательского охвата. Они отражают структурные условия, в которых бренды основателей формируются и выживают.

Инвестор, картировавший один рынок в коридоре, не начинает с нуля на соседнем. Истории основания различны. Тезис переносится.

### Пять коридоров

#### Латиноамериканская винная дуга

Аргентина, Чили и Перу разделяют тезис, который с поправками распространяется и на Грузию: это основатели, чьё конкурентное преимущество укоренено в земле, а идентичность бренда неотделима от географического происхождения. Логика приобретения напрямую аналогична Бургундии или Напе — покупатель приобретает отношения с терруаром, а не воспроизводимую производственную формулу.

Аргентинское портфолио L Catterton — Rapsodia, Luigi Bosca, Caro Cuore, Baby Cottons — создало институциональный прецедент. Нынешняя информационная премия — в том, что L Catterton ещё не приобрела. В 2025 году аргентинский винный сектор вошёл в волну дистресса: Bodega Norton подала *concurso preventivo* с долгом свыше \$30 млн, Bodega Atamisque продана группе под руководством бывшего министра правительства, а в Familia Zuccardi идёт активный спор между братьями и сёстрами на \$12–20 млн. Все эти события происходят одновременно в секторе, где аргентинский винный экспорт переживает худший кризис за пятнадцать лет, а основательская когорта — предприниматели эпохи Менема, которым сегодня от шестидесяти до семидесяти семи лет, — сталкивается с неотложностью смены поколений и одновременным сжатием оценок. В Перу приобретение Alicorp компании Inka Crops в марте 2026 года за \$72,2 млн добавляет вторую точку данных: отечественный стратегический покупатель движется быстрее, чем успевают международная аналитическая инфраструктура.

Комбинация из валидации первопроходцев и дистрессовой переоценки — редкое явление. Оно не сохраняется бесконечно.

#### Коридор Кавказ/БВСА: терруарная логика

Россия, Грузия, Азербайджан, Иран, Марокко, Казахстан и Эфиопия объединены тезисом о географическом происхождении: территориальный контроль над сырьём с премиальными глобальными аналогами. San Pellegrino, калифорнийский миндаль, мёд манука и гималайская розовая соль доказали: географическое происхождение обеспечивает устойчивую ценовую премию. Вопрос на каждом из этих рынков: построил ли основатель, контролирующий отношения с происхождением, брендовую инфраструктуру для международного их освоения?

Район Кавминводских источников содержит треть разведанных запасов минеральной воды России. Эссентуки и Нарзан несут оздоровительное наследие, не уступающее ни одному европейскому аналогу — и практически неизвестны за пределами бывшего советского пространства. Рынок контрафактной продукции, порождённый Эссентуками, иллюстрирует информационный разрыв: по оценкам, ежегодно в обороте находится около 104 млн литров поддельной продукции против 230 млн литров легитимных

продаж. Основатели, выстроившие инфраструктуру аутентификации вокруг происхождения, продают не просто воду — они продают верифицированную дефицитность.

Боржомы — определяющий пример устойчивости коридора. В 2006 году Россия запретила импорт грузинского вина и минеральной воды по политическим мотивам. Запрет продержался семь лет и уничтожил 13% российской доли рынка в одночасье. Боржомы выжил — и вышел из этого с задокументированным геополитическим кризисом в своей истории, который НДД-ориентированные покупатели читают как свидетельство устойчивости, а не риска. Бренд, переживший семилетний политически мотивированный экспортный запрет и восстановившийся, — это иной актив, нежели тот, который не проходил подобных испытаний.

### **Коридор ремесленного производства Южной и Юго-Восточной Азии**

Бангладеш, Индия, Пакистан, Индонезия и Вьетнам разделяют тезис о производственно-ремесленном масштабировании: основатели, создавшие экспортные производственные мощности в 1990-е и 2000-е годы, сегодня находятся в точке перегиба между OEM-маржой и брендовым капиталом. Кризис, который НДД выявляет в этом коридоре, — момент отказа: точка, когда западный покупатель переключился на более дешёвого поставщика и основатель встал перед бинарным выбором: конкурировать по цене в гонке, которую не выиграть, или построить что-то собственное. Основатели, выбравшие брендовый капитал, сегодня приближаются к смене поколений. Те, кто выбрал ценовую конкуренцию, — нет.

Cats Eye иллюстрирует определяющий момент перегиба коридора. Основанный в Дакке в 1980 году Саид Сиддики Руми и Ашрафун Сиддики Дорой с 54 000 така — в разгар того самого экспортного бума в швейной промышленности, который и породил производственную когорту Бангладеша, — бренд выбрал собственный путь: не экспортный объём, а идентичность в отечественной рознице. Сегодня компания управляет двадцатью четырьмя магазинами; основателям — по оценкам, от шестидесяти пяти до семидесяти пяти лет — нет задокументированного плана преемственности. Год основания точно совпадает с точкой входа в экспортный бум; дедлайн перехода Бангладеша в ноябре 2026 года сжимает сроки дополнительно. Бренд построил нечто, способное пережить этот дедлайн. Производители, не сделавшие этого, — дистрессовая когорта, которую дедлайн произведёт.

По мере того как выход Бангладеш из категории наименее развитых стран в ноябре 2026 года отменяет беспопытный доступ, делавший OEM-производство конкурентоспособным, этот перегиб ускоряется. Основатели, инвестировавшие в брендовый капитал за последнее десятилетие, будут защищать маржу за счёт премиального позиционирования. Те, кто этого не делал, столкнутся с ценовой конкуренцией со стороны стран, сохраняющих статус наименее развитых. Бренды, достойные внимания, идентифицируемы уже сейчас — до того как дедлайн отделит подготовленных от оказавшихся в дистрессе.

### **Коридор перехода от OEM к бренду в Юго-Восточной Азии**

Индонезия, Вьетнам, Филиппины и Малайзия разделяют один и тот же OEM-to-brand-тезис на разных стадиях исполнения. Индонезия и Вьетнам продвинулись дальше других — основатели в обеих странах потратили десятилетие на создание собственных брендов после кризиса отказа от OEM. Филиппины и Малайзия представляют более ранние этапы того же перехода. Малайзия, в частности, имеет профиль раннего рынка: аналитическая работа, проделанная по индонезийским и вьетнамским брендам, напрямую переносится, а окно до прихода институционального капитала ещё открыто.

### **Халяльный коридор**

Индонезия, Малайзия, Казахстан, Египет, Пакистан и регионы России — Татарстан и Северный Кавказ — объединены халяльной сертификационной инфраструктурой и потребительской базой, воспринимающей сертификацию как базовое требование к продукту, а не премиальный маркер. Аналитическая уникальность этого коридора в том, что соответствие нормативным требованиям создаёт прозрачность: документация, необходимая для халяльной сертификации — записи о цепочке поставок, верификация

источников ингредиентов, документирование производственного процесса — по существу идентична тому, что требуется при институциональном дью-дилидженсе. Основатель, прошедший формальную халяльную сертификацию, нередко, сам того не зная, подготовил пакет институционального дью-дилидженса.

Обязательный дедлайн сертификации ВРПРН в Индонезии — октябрь 2026 года. В шестимесячном окне вокруг этой даты когорты индонезийских потребительских брендов, принадлежащих основателям — прежде труднодоступная для институционального капитала, — станет одновременно документируемой. Rabbani, основанный в Бандунге в 1994 году, располагает 141 розничной точкой с производством 40 000 хиджабов в день. Основателям по 57 и 59 лет. Задокументированного плана преемственности нет. Дедлайн ВРПРН — событие прозрачности: оно не создаёт возможность, но впервые делает её видимой в масштабе.

Халяльный сегмент России функционирует иначе — 82% роста экспорта в 2024 году до \$382 млн, обусловленного не регуляторным дедлайном, а операционной компетентностью, развивавшейся десятилетиями. Султан Сафин построил Tubeteu из решения вернуться к своей татарской культурной идентичности после карьеры в нефтяной отрасли и стажировки в Saudi Aramco. Он пережил крах франшизы, доведший его до грани банкротства, и восстановился до миллиардного ресторанный холдинга по всему Казани. Аргунский мясокомбинат, восстановленный семьёй Салатаевых из советского перерабатывающего предприятия, разрушенного в ходе чеченских войн — с 200 килограммов в день, развозимых на «Москвиче» в 2011 году, — сегодня поставляет продукцию в «Магнит», крупнейшую розничную сеть России. Это не истории о соответствии нормам — это истории об устойчивости, которые происходят в рамках халяльной парадигмы.

## Три ниши с глубиной

За пределами коридоров три комбинации «сектор–рынок» достигают необычной концентрации в небольшом числе стран. Эти ниши контринтуитивно доступны для действия: сектор, представленный в четырёх странах с двадцатью пятью–тридцатью пятью задокументированными брендами, можно картировать полностью. Сектор, представленный в двадцати странах с двумястами брендами, — нельзя. Полная картируемость сама по себе является аналитическим преимуществом.

### Кисломолочные продукты — Россия, Казахстан, Монголия

Инвестиционный тезис начинается с разрыва. Lifeway Foods, американская компания без каких-либо связей с Россией, в 2024 году получила выручку \$186,8 млн от кефира — категории продуктов, которую Россия создала. Весь кефирный экспорт России в том же году составил приблизительно сороковую часть от этой суммы. Приобретение Müller Group британского Biotiful Gut Health — ещё одного кефирного бренда без российских корней — за сообщаемые £100 млн+ в апреле 2025 года подтверждает: европейские стратегические покупатели платят премию за кефирные бренды. Российские и казахстанские основатели, строящие категорию, за которую эти покупатели готовы платить, ещё не видны тем, кто заплатил бы за них дороже всего.

Братья Чебурашкины оставили коммерческие карьеры в норильской горнодобывающей отрасли без сельскохозяйственного опыта, пережили 50-процентный обвал российских цен на молоко в 2011 году, выиграли судебный процесс по товарному знаку и построили четыре фермы с 4 300 коров под брендом, стабильно занимающим премиальную полку. Илья Елпанов основал «Ешь деревенское» в двадцать три года с ₽60 000 и сегодня агрегирует более 200 ферм с дистрибуцией через «Ленту» и «Перекрёсток». В Казахстане Shin-Line Андрея Шина — двадцать седьмой по величине производитель мороженого в мире и первый казахстанский молочный бренд с экспортом в Китай. Три рынка. Один структурный разрыв между тем, чего стоит категория на международном уровне, и тем, что захватывают её создатели.

## Мёд и продукты пчеловодства – Россия, Казахстан, Эфиопия

Это пограничная ниша – ещё не сложившаяся институциональная инвестиционная категория, что и делает её достойной внимания именно сейчас. В России задокументировано двадцать восемь брендов. «Берестов А.С.» создал общенациональную дистрибуцию в 150+ городах и внедрил прослеживаемость через QR-коды до конкретного пчеловода – решение проблемы фальсификаций в секторе, реализованное основателем до того, как это потребовал любой институциональный покупатель. В Казахстане задокументировано двадцать четыре бренда, шестнадцать из них – в собственности основателей. Sun-Bee Altaï завершил пятилетний процесс китайской экспортной сертификации и стал первым казахстанским производителем в реестре EU HON; экспорт вырос с 83 тонн в 2021 году до 1 477 тонн в 2025-м.

Эфиопия располагает наиболее поразительными НДД-материалами во всём корпусе. Война в Тыграе в 2020–2022 годах уничтожила, по оценкам, 70% региональных пчелиных семей. Основатели, восстановившие хозяйство, задокументированы – выживание в таких условиях по определению является примером кризисного реагирования, для выявления которого существует НДД. Структурная динамика на всех трёх рынках совпадает с тем, где эфиопский спешелти-кофе находился пятнадцать–двадцать лет назад: бренды основателей с реальной концентрацией происхождения, опережающие внимание институциональных инвесторов, в категории, чей премиальный глобальный рынок существует и растёт.

## Травяная и традиционная медицина – Индонезия, Малайзия, Таиланд, Вьетнам

Три самостоятельные системы знаний – индонезийская традиция джаму, традиционная китайская медицина в практике Юго-Восточной Азии и тайская оздоровительная фитотерапия – сходятся в одной инвестируемой категории. Каждая система сохраняет свою культурную специфику. Логика приобретения одинакова для всех трёх: японский или корейский стратегический покупатель с налаженной оздоровительной дистрибуцией покупает систему знаний и отношения с основателем, а не воспроизводимую формулу.

Приобретение Kosé компании Parugi в декабре 2024 года иллюстрирует эту логику. Parugi – прежде всего люксовый велнес-бренд, но Kosé увидела достаточно категорийного соответствия, чтобы заплатить стратегическую премию – и тем самым предоставила задокументированный профиль покупателя для смежных брендов в том же коридоре. Поучительный контрпример – Nyonya Meneer, основанная в Индонезии в 1919 году: столетний бренд травяной медицины, переживший нидерландское колониальное господство, японскую оккупацию и череду индонезийских политических кризисов, – прекратил существование в 2017 году под тяжестью спора пяти внуков, накопившего долг в IDR 198,4 млрд. Бренд уничтожили не кризисы, которые основатели не смогли пережить. Его уничтожил переход, с которым не справились наследники. НДД существует для того, чтобы выявлять этот риск до события, а не документировать его после.

## Часть III — Секторы, которые появляются снова и снова

Шесть секторов фигурируют в пятнадцати и более из тридцати восьми исследованных рынков. Натуральная косметика — в двадцати двух, пищевое производство — в восемнадцати, бутик-гостеприимство — в семнадцати, кондитерские изделия и чай/кофе — в шестнадцати каждый, мода и аксессуары — в пятнадцати. Следующий уровень — секторы вроде крафтового крепкого алкоголя, независимого книгоиздания и авторской керамики — опускается ниже восьми рынков. Этот разрыв не артефакт исследовательского охвата. Он отражает структурные условия основания, повторяющиеся везде, где развиваются потребительские бренды основателей, и достаточно широк, чтобы быть аналитически значимым: инвестор, концентрирующийся на Универсальной шестёрке, работает с секторами, охватывающими примерно две трети задокументированных брендов в корпусе — доля, недооценивающая их значимость, поскольку именно здесь концентрируются сигналы готовности к смене поколений и инвестиционной готовности, составляющие тезис этого доклада, — а также большинство завершённых сделок в базе данных.

У каждого из шести есть причина своего распределения. Каждый генерирует специфический тип НДД-сигнала. И в каждом риск преемственности усугубляется одним и тем же фактором: основатель не построил бизнес, который можно отделить от себя самого.

### Натуральная косметика — 22 из 38 рынков

Растительные ингредиенты есть везде. Основатель, географически близкий к ингредиенту, имеет постоянное преимущество перед любым брендом, вынужденным закупать его на расстоянии: меньшие затраты на сырьё, более убедительный нарратив происхождения, более глубокие отношения с поставщиками, выстраивавшиеся десятилетиями. Эта логика цепочки поставок универсальна — именно поэтому натуральная косметика представлена на большем числе рынков, чем любой другой сектор корпуса.

НДД в этом секторе выявляет глубину идентификации основателя с продуктом. Основатели в сфере натуральной косметики описывают происхождение своего бренда в категориях личного исцеления, семейных рецептов или экологического спасения последовательнее, чем основатели в любом другом секторе. Эта идентификация коммерчески ценна — нередко она и есть бренд — и является риском преемственности по той же причине. Когда основатель является брендом, переход экзистенциален так, как это не применимо к пищевому производству или аптечному бизнесу.

Оба случая, открывающих этот доклад, — Natura Siberica и Paragon/Wardah — это компании натуральной косметики. Это не совпадение. Натуральная косметика — сектор Универсальной шестёрки с наибольшим числом задокументированных исходов преемственности, позитивных и негативных, что делает его сектором, где НДД обеспечивает наиболее дифференцированную аналитику. Качество активов стабильно. Готовность корпоративного управления — нет.

### Пищевое производство — 18 из 38 рынков

Масштаб внутреннего потребления создаёт условия для основания в каждом рынке. В корпусе стабильно прослеживается один и тот же тип: основатель, начавший с местного ингредиента или регионального рецепта и масштабировавший его в бренд — не через капитал, а через отношения, импровизацию и глубокое знание цепочки поставок, которое ни один внешний инвестор не мог бы воспроизвести с расстояния.

НДД-сигнал в пищевом производстве — разрыв цепочки поставок: кризис, вынудивший основателя либо вертикально интегрироваться, либо рухнуть. Решение, которое они выстроили — как правило, через личные отношения, а не через институциональную инфраструктуру, — является рвом. Оно же, почти повсеместно, не документировалось до тех пор, пока НДД не выявил его. Бренд пищевого производства, переживший крупный кризис цепочки поставок и восстановившийся, продемонстрировал именно то качество корпоративного управления, которое необходимо оценить инвесторам, ориентированным на преемственность. Основатели, не прошедшие подобного кризиса, — те, чей переход несёт наиболее высокий неразрешённый риск.

### **Бутик-гостеприимство — 17 из 38 рынков**

Бутик-гостеприимство повторяется в семнадцати рынках, поскольку это сектор, где инстинкт куратора одного человека превращается в бизнес. Продукт — это вкус основателя, приложенный к пространству, еде, сервису и эстетике, и этот продукт нельзя систематизировать, не превратив его во что-то иное. Зависимость от преемственности здесь структурна так, как это не применимо к товарам в упаковке: объект неотделим от идентичности основателя организационными средствами.

Из всей Универсальной шестёрки бутик-гостеприимство — сектор, выходы из которого происходят почти исключительно к стратегическим покупателям: люксовым конгломератам, косметическим и велнес-мейджорам, гостиничным группам, формирующим портфельные бренды. Финансовый спонсор сталкивается со структурным противоречием: путь роста, обеспечивающий доходность, требует систематизации, которая уничтожает актив. Вкус куратора-основателя нельзя поставить на поток. Клиент, платящий премию за опыт, платит за конкретную эстетику — ту, что не выживает в тридцати точках присутствия и операционном руководстве франшизы.

Стратегические покупатели понимают это. Они приобретают не платформу роста — они приобретают накопленный вкус основателя, добавляют его к портфелю собственных эстетических активов и управляют им в сложившемся виде. Для инвестора в этом секторе вывод прямой: видимость выхода требует идентификации правильного стратегического покупателя до входа, а не после.

### **Кондитерские изделия — 16 из 38 рынков**

Ремесленное преимущество в кондитерских изделиях напрямую аналогично вину: географические источники ингредиентов, рецептурное наследие, идентичность основателя, вплавленная в продукт. Шоколад из Барилоче и вино из Мендосы разделяют одну и ту же инвестиционную логику — покупатель приобретает отношения с происхождением, а не формулу, которую можно воспроизвести в другом месте.

Rapani, основанная Диего Феноглио в Барилоче, сегодня управляется его детьми — Летицией в роли CEO и Альдо в роли COO, при 1 400 сотрудниках, экспортирующих шоколад в Швейцарию. Иерархия происхождения перевёрнута: аргентинский шоколадный бренд продаётся в страну, определившую категорию в глобальном масштабе. Контрпример — Cachafaz, тоже аргентинский, тоже основанный в период экономического кризиса. Сыновья его основателя никогда не давали интервью прессе. Намеренная невидимость основателя — сигнал преемственности: бренд существует, генерирует выручку и полностью непрозрачен для любого инвестора, неспособного прочесть это молчание. НДД существует именно для того, чтобы закрывать этот разрыв.

### **Чай и кофе — 16 из 38 рынков**

В большинстве потребительских категорий географическое происхождение — маркетинговое дополнение: история, наложенная на продукт. В чае и кофе происхождение — это сам продукт. Происхождение неотделимо от стоимости. Вот почему сектор представлен в шестнадцати рынках и почему генерируемый им НДД-сигнал отличен от любой другой категории Универсальной шестёрки.

Кризис, который НДД выявляет в чае и кофе, — это момент дистрибуции: точка, когда основатель, выстроивший прямые отношения с международными специализированными покупателями, обнаружил,

что эти отношения были захвачены посредником — торговой компанией, более крупным экспортёром или платформой, извлёкшей маржу без ведома основателя. Те, кто выжил, восстановив прямые экспортные отношения, — основатели, чья смена поколений имеет институциональную ценность. Оставшиеся зависимыми от посредников — нет.

Китайские производители чая занимают особое положение внутри сектора. Под давлением политики «общего процветания» основатели во многих китайских отраслях намеренно снижают публичный профиль — один рейтинг богатства получил неформальное название 杀猪榜 («список забоя свиней»). Укоренённость чайного сектора в сельской географии и агрономическом происхождении обеспечивает частичную изоляцию от этой динамики. Структурная невидимость в стандартных финансовых базах данных — парадоксально — является частью инвестиционного кейса: бренды, достойные внимания, — именно те, что не стремились к заметности.

### **Мода и аксессуары — 15 из 38 рынков**

Мода повторяется в пятнадцати рынках, потому что одежда — универсальная человеческая потребность, выраженная через специфическую культурную призму. Условие основания — дизайнер или производитель, понявший местную эстетику и строивший вокруг неё, — встречается стабильно. Так же стабильно встречается и ценовой разрыв: бренды развивающихся рынков торгуются со скидкой к сопоставимым западным брендам, отражающей информационную асимметрию, а не фундаментальный разрыв в стоимости. Бренды реальны. Аналитическая инфраструктура для их оценки — нет.

Владимир Мельников строил Gloria Jeans в течение трёх десятилетий, начав предпринимательскую карьеру с трёх советских тюремных сроков за преступление частного предпринимательства, — до ₽78 млрд годовой выручки. Все товарные знаки компании он держит лично — не через юридическое лицо. В 2024–2025 годах он сменил трёх генеральных директоров за восемнадцать месяцев. Ему за семьдесят. Плана преемственности нет. Структура товарных знаков означает, что Gloria Jeans юридически неотделима от личности Мельникова, пока он не решит это изменить. Бренд не в дистрессе. Он в подвешенном состоянии — операционно функционален, стратегически заморожен, в ожидании решения, которое может принять только один человек.

China's Exception (例外), основанный Мао Цзихун, тридцать лет работает без единого юаня внешних инвестиций. Эта управленческая философия породила бренд, одновременно высокоустойчивый и институционально непрозрачный. Основатель, никогда не нуждавшийся во внешнем капитале, так и не научился с ним взаимодействовать. Информационный разрыв — не признак слабого бизнеса. Это барьер, удерживающий бизнес невидимым для инвесторов, которые оценили бы его выше всего, — и именно поэтому существует НДД.

## Часть IV — Что это означает для инвестора

Первые прошли раньше остальных — в шести рынках, на протяжении десятилетия.

### Сделки уже задокументированы

В Аргентине L Catterton подтвердила категорию четырьмя приобретениями прежде, чем большинство международных инвесторов начало отслеживать потребительские бренды основателей как самостоятельный класс активов. В Таиланде бангкокский PE-фонд приобрёл миноритарный пакет в Rapuri в 2018 году после многолетней работы по выстраиванию связей в премиальном потребительском секторе страны — и когда Kosé Corporation завершила приобретение в декабре 2024-го, инвесторы, идентифицировавшие Rapuri шестью годами ранее, получили выход. Тринадцать месяцев спустя Rohto завершила приобретение THANN. В Перу Alicorp заплатила \$72,2 млн за Inka Crops в марте 2026 года — большинство международных инвесторов узнали об этом уже после закрытия сделки. В Китае Lunar Capital реализовала более двадцати выкупов, ориентированных на преемственность, в компаниях, принадлежащих основателям без плана преемственности. В Индии Estée Lauder приобрела контрольный пакет в Forest Essentials, а Temasek инвестировал около \$1 млрд в Haldiram's — противоположные концы ценового спектра, одинаковый институциональный аппетит. В России АФК «Система» приобрела Natura Siberica примерно за ₽3 млрд — около сороковой части стоимости, в которую Трубников оценивал своё детище, — потому что деградация корпоративного управления за двадцать восемь месяцев между его смертью и сделкой уничтожила большую часть построенного.

В каждом случае первый игрок действовал, пока другие ещё решали, реальна ли категория. Категория реальна. Вопрос теперь в том, выстроен ли инвестор так, чтобы видеть то, что остаётся.

### Три требования

Чтобы увидеть возможность, нужны три вещи, к которым большинство институциональных инвесторов сегодня не приспособлены.

**Язык.** Сигналы, предшествующие переходам в брендах основателей, не секретны — они публикуются в отраслевой прессе и деловой журналистике рынков, которые большинство институциональных инвесторов мониторит лишь в переводе, если вообще мониторит. Риск преемственности Wahaha документировался в *Caixin* и *21st Century Business Herald* на протяжении многих лет до смерти основателя. Деградация корпоративного управления Natura Siberica была видна в *Ведомостях*. Индонезийские бренды, приближающиеся к дедлайну сертификации BPJPH, названы в индонезийских регуляторных публикациях. Казахские производители мёда, строящие сертификацию для экспорта в ЕС, задокументированы в казахстанской агропромышленной прессе. Аналитические данные существуют. Их прочтение требует присутствия в том языке, на котором они написаны.

**Терпение.** Основатели, задокументированные в этом докладе, не строили бизнес для институционального покупателя. Большинство никогда не думало о продаже. Многие восприняли бы такой подход как оскорбление. Инвесторы, успешно реализовавшие сделки в этой категории, — Lakeshore Capital в Таиланде, Lunar Capital в Китае, L Catterton в Аргентине — выиграли не потому, что располагали лучшими аналитическими рамками. Они выиграли потому, что у них были лучшие отношения, выстроенные раньше, лично, на протяжении лет. Фаза выстраивания отношений на сжатых или «пятикризисных»

рынках, как правило, занимает 12–36 месяцев до того, как разговор о капитале становится реалистичным. Инвестор, структурированный для работы в сжатые сроки, обнаруживает структурный недостаток, который не устраняет ни одна аналитическая платформа.

**Масштабный реализм.** Корпус документирует примерно 1 200–1 800 брендов основателей, отвечающих критериям включения, на 38 рынках. Из них порядка 200–400 несут активные комбинации сигналов, указывающих на готовность к переходу. Из них, пожалуй, 20–40 в любой момент времени и доступны, и правильно выбраны по времени для конкретного профиля инвестора. Одна–три сделки в год на одного активного инвестора – реалистичное ожидание, согласующееся с задокументированным темпом сделок первопроходцев. Это не стратегия высокоскоростного потока сделок. Это категория, где глубина отношений и качество аналитики накапливаются со временем, и где инвесторы, начавшие раньше всех, имеют преимущество, которое действительно трудно преодолеть.

## Где это не работает

Не каждый бренд с положительными сигналами завершает сделку. Задокументированные модели неудач:

- *Основатель отказывается от взаимодействия.* Продажа воспринимается как личная неудача, а не стратегический успех. Сила сигнала не предсказывает мотивацию основателя.
- *Местный капитал опережает.* Отечественный стратег или региональный PE-фонд с укоренённым присутствием закрывает сделку прежде, чем международные инвесторы завершили процесс поиска. Это наиболее распространённая модель неудачи на коридорных рынках, где сделки первопроходцев уже валидировали категорию.
- *Регуляторное событие создаёт дистресс, а не возможность.* Жёсткий дедлайн порождает нарушения соответствия и вынужденные продажи активов вместо мотивированных основателей. Дедлайн создаёт срочность – но не гарантирует, что срочность разрешится в инвестируемый исход.
- *Документирование корпоративного управления выявляет неустранимый риск.* Незадекларированные обязательства, структуры товарных знаков, находящиеся лично у основателя, отказывающегося их передать, межпоколенческие споры, уже вышедшие за пределы институционального разрешения. НДД-процесс, обнаруживающий эти проблемы, – правильный исход: лучше до сделки, чем после.

## Что делать иначе

Большинство инвесторов уже работают с местными сетями, фрагментированными наборами данных и реактивным потоком сделок. Они узнают о транзакциях в ту же неделю, когда те анонсируются. Чего им не хватает – структурированного способа понять, куда направить усилия до того, как эти ресурсы будут задействованы.

Если этот доклад точен, из него следуют три вывода. Первый: ресурсы поиска должны быть перераспределены в пользу местных партнёров с языковыми компетенциями, а не англоязычных деловых сетей – аналитика, которая имеет значение, написана по-русски, по-индонезийски, по-китайски и по-казахски, и посредники, не способные её прочитать, не могут обеспечить на её основе поиск. Второй: аналитическое покрытие должно выстраиваться сначала по коридорам, а не по рынкам: тезис, профиль покупателя и сравнительная экзитная сделка, установленные на одном рынке, снижают дополнительные усилия на соседнем, а инвестор, картирующий Латиноамериканскую винную дугу или Халяльный коридор как единицу, делает меньше дублирующей работы, чем тот, кто подходит к каждой стране независимо. Третий: два рынка с жёсткими дедлайнами – выход Бангладеш из категории НРС в ноябре 2026 года и дедлайн сертификации ВРПРН в Индонезии в октябре 2026 года – требуют действий

сейчас, вне зависимости от профиля инвестора: окно, в котором подготовленная когорта идентифицируема и мотивирована, но ещё не в дистрессе, закрывается в известную дату.

## Кому это не подходит

Инвесторам, неспособным выстроить поиск с опорой на местные языковые компетенции или поддерживать многолетнее выстраивание отношений, эта стратегия не подходит. Ограничения, задокументированные в этом докладе, — языковые барьеры, культура отношений с основателями, временные горизонты доступа в 12–36 месяцев, — не преодолимы аналитическими рамками в одиночку. Возможность реальна; она не доступна для любой инвестиционной структуры.

Этот доклад обеспечивает данную перспективу. Дью-дилидженс — выстраивание отношений с основателями, оценка корпоративного управления, структурирование сделки — это работа, которую она делает возможной. Полный корпус, включая НДД-профили брендов и оценки сигналов по всем 38 рынкам, доступен через платформу Brandmine: переход от глобального обзора к конкретному кандидату — ещё не сформированный поток сделок, но значительно ближе к нему.

Основатели, задокументированные в этом докладе, строили свой бизнес в крупнейшее сжатое окно предпринимательства в современной истории. Они строили его без институционального капитала и, в большинстве случаев, без институциональной известности. Теперь они стареют — на рынках, которые институциональные инвесторы исторически считали непрозрачными, в секторах, вознаграждающих именно тот тип качественной аналитики, для производства которого стандартные платформы не предназначены.

Волна глобальна. Паттерны видны. Самые важные секторы продолжают появляться на рынке за рынком по причинам, которые не меняются. Инвесторы, увидевшие это раньше всех, сделают это не потому, что будут располагать информацией, недоступной другим. Они сделают это потому, что смотрели в правильном направлении.

# Заключение

Четыре доклада этой серии выстраивают единый аргумент — от масштаба к методу, от метода к сигналу, от сигнала к карте. Волна существует: более 28 000 потребительских брендов, принадлежащих основателям, приближаются к одновременной смене поколений, синхронизированной реформенными десятилетиями, которые их породили. Метод существует: нарративный дью-дилидженс восстанавливает качественную информацию о корпоративном управлении и готовности к преемственности — ту, что ни одна финансовая база данных не фиксирует. Сигналы приходят рано: они обнаруживаемы за годы до сделки — в отраслевой прессе и регуляторных документах рынков, которые большинство институциональных инвесторов не читают. И волна концентрируется — в коридорах, в нишах, в шести секторах, появляющихся на рынке за рынком, потому что их логика возникновения универсальна.

Что добавляет этот доклад — это география. Не рейтинговый список, не система баллов, а перспектива: возможность подлинно глобальна, у неё есть внутренняя структура, и эта структура читаема для любого, кто готов смотреть на языках, где она живёт. Инвесторы, уже действовавшие в Аргентине, Таиланде, Китае, Индии, не располагали информацией, которой не имели другие. У них было присутствие, терпение и язык. Они были на рынке раньше, чем рынок стал очевидным.

Основатели, задокументированные на этих 38 рынках, построили нечто реальное в условиях, которые институциональный капитал не наблюдал и которые не отражены ни в одном финансовом отчёте. Теперь они на пороге перехода, к которому не готовились. Волна не будет ждать. Основатели, ещё не принявшие решения, примут его — вынужденно, под давлением дистресса или по собственному выбору. Инвесторы, присутствовавшие до того, как это решение стало неизбежным, не получат второго шанса быть первыми.



---

*Материалы по теме на [brandmine.ai](#)*

**Бренды** · [Натура Сиберика](#) · [Panpuri](#) · [THANN](#) · [Wahaha](#)

**Основатели** · [Андрей Трубников](#)

**Аналитика** · [Война за органическую корону России](#)

**Белые книги** · [Волна основательских транзакций](#) · [За пределами финансовой отчётности](#) · [До звонка банкира](#) · [Где волна ломается — набор данных](#)

# Источники и методология

Данный доклад основан на первичных исследованиях, проведённых на английском, русском, китайском, индонезийском, испанском, португальском, тайском, грузинском, казахском и монгольском языках в ходе пяти исследовательских сессий. Корпус из 38 рынков собирался рынок за рынком из отраслевой прессы, интервью с основателями, регуляторных документов и данных агентств по продвижению экспорта. Все данные о сделках независимо верифицированы по именованным первичным источникам. Счётчики брендов отражают задокументированные случаи, соответствующие порогу включения (выручка \$1–50 млн, в собственности основателя, потребительский сектор, основатель в преемственном окне или приближающийся к нему), но не охватывают всю совокупность. Базовые таблицы – присутствие секторов по странам, классификации форм волн, частота и совместная встречаемость сигналов, справочные данные о сделках покупателей и глубина охвата рынков – представлены в сопроводительном наборе данных.

AFK Sistema (May 2023). Acquisition of Natura Siberica. Estimated sum approximately ₺3 billion. Cross-checked against Trubnikov self-valuation at \$500 million, *Forbes Russia*, January 2021 – published nine days before his death.

Alicorp S.A. (March 2026). Acquisition of Inka Crops for \$72.2 million. Corporate press release and Peruvian regulatory filings.

Berestov A.S.: QR traceability system documentation; distribution in 150+ Russian cities. Russian industry press, 2023–2025.

Bodega Norton (2025). *Concurso preventivo* filing with debt exceeding \$30 million. Argentine commercial courts and *Cronista Comercial*.

Brandmine Research (March 2026). 38-market corpus research. Internal research, five sessions. Approximately 1,200–1,800 documented founder brands meeting uniform inclusion criteria. Universal Six sector distribution analysis. Corridor and niche identification.

Brandmine Research (March 2026). *The Coming Founder Transition Wave*. Four-market funnel: over 28,000 founder-owned consumer brands with founders aged 50 and above. Whitepaper No. 1 in the series.

BPJPH / Ministry of Religious Affairs, Indonesia (2024–2026). Mandatory halal certification timelines and compliance documentation. October 2026 deadline for consumer goods.

Caixin Global / 21st Century Business Herald (21 世纪经济报道) (2016–2024). Wahaha Group: revenue decline, succession dynamics, founder death documentation. Wahaha revenue approximately \$7 billion; listed as «unfunded» in Crunchbase.

Cats Eye / Siddiqui family: founded 1980 in Dhaka with 54,000 taka, 24 stores, founders estimated 65–75 years old. Bangladesh fashion press, 2024–2025.

Cheburashkin Brothers: four farms, 4,300 head of cattle, career transition from Norilsk to dairy. Russian agricultural press, 2020–2025.

Elpanov, Ilya / Esh Derevenskoye: founded with ₺60,000, aggregation of 200+ farms, distribution through Lenta and Perekryostok. Russian business press, 2023–2025.

Essentuki / Kavminvody: Kavminvody region contains one-third of Russia's proven mineral water reserves. Counterfeit volume: approximately 104 million litres per year versus 230 million litres of legitimate sales. Russian industry and regulatory press, 2023–2025.

Estée Lauder Companies (2008, 2020, March 2026). Forest Essentials stake disclosures: minority stake (20%) acquired 2008; increased to 49% in 2020; full acquisition announced March 2026.

Exception (例外) / Mao Jihong: thirty years of operation without external investment. Chinese fashion press and corporate filings.

Georgian National Wine Agency / Borjomi Company (2006–2013). Russian ban on Georgian wine and mineral water imports: imposed 2006, lifted 2013. Loss of 13% Russian market share. Georgian and Russian press, 2006–2013.

Gloria Jeans / Melnikov, Vladimir: revenue ₺78 billion, three Soviet prison terms for private enterprise, personal trademark ownership structure, three CEO changes in 2024–2025. *Kommersant*, *Interfax*, *FashionUnited*, 2024–2025.

Haldiram's / Temasek (2024). Investment of approximately \$1 billion. *Economic Times*, *Business Standard*, 2024.

Kosé Corporation (December 2024). Acquisition of Panpuri Co., Ltd. Corporate press release. Cross-checked with Lakeshore Capital minority investment (April 2018).

L Catterton Argentine portfolio: Rapsodia, Luigi Bosca, Caro Cuore, Baby Cottons. Corporate announcements and Argentine financial press, 2018–2025.

Lifeway Foods Inc. (2024). Annual revenue \$186.8 million. SEC filings and company annual report.

Lunar Capital (2020–2026). Over twenty succession-oriented buyouts in Chinese founder-owned companies without succession plans. Fund disclosures and Chinese financial press.

Müller Group (April 2025). Acquisition of Biotiful Gut Health (UK kefir brand). Estimated sum £100 million+. UK financial press.

Nyonya Meneer (2017). Bankruptcy following dispute among five grandchildren. Accumulated debt IDR 198.4 billion. Founded 1919. Indonesian courts and *Kompas, Tempo*, 2017.

Paragon Technology and Innovation / Wardah: founded 1985 by Nurhayati Subakat in Bandung. Revenue growth of 400x. Son Salman included in management. Indonesian business press and corporate filings.

Rabbani (Bandung): founded 1994, 141 retail outlets, production of 40,000 hijabs per day. Founders aged 57 and 59. No documented succession plan. Indonesian industry press, 2024–2025.

Rapanui / Fenoglio family: founded in Bariloche, 1,400 employees, chocolate exports to Switzerland. Children Leticia (CEO) and Aldo (COO) in management. Argentine press, 2024–2025.

Rohto Pharmaceutical Co., Ltd. (January 2026). Purchase agreement: THANN brand, 51% stake. M&A advisor Tractus disclosure.

Russian halal export data (2024): growth of 82% to \$382 million. Russian agricultural press and Halal Industry Association reports, 2024–2025.

Shin, Andrey / Shin-Line (Kazakhstan): twenty-seventh largest ice cream manufacturer in the world, first Kazakh dairy brand exporting to China. Kazakh business press, 2023–2025.

Sun-Bee Altai (Kazakhstan): five-year Chinese export certification, first Kazakh producer in EU HON registry. Exports grew from 83 tonnes (2021) to 1,477 tonnes (2025). Kazakh agricultural press and EU registry data.

Tigray War (2020–2022): destruction of an estimated 70% of regional bee colonies. Ethiopian agricultural press and humanitarian assessments.

Tubetey / Safin, Sultan: Saudi Aramco career, franchise collapse and near-bankruptcy, billion-ruble restaurant holding across Kazan. Russian business press, 2022–2025.

United Nations Committee for Development Policy (2024–2026). Bangladesh LDC graduation: November 2026. EU duty-free access expiration timeline.

*Vedomosti / Meduza* (2018–2021). Natura Siberica governance analysis. Primary interview source: Trubnikov, A. (2018). Direct statements on succession plans, governance structure, and €198 million revenue.

Zuccardi, Familia (2025). Sibling inheritance dispute, estimated value \$12–20 million. Argentine financial press, 2025.

*Методология исследования Brandmine: анализ первичных источников на родных языках – русском, китайском, индонезийском, испанском, тайском, грузинском, казахском, монгольском и английском. Минимум три источника для всех фактических утверждений. Все счётчики брендов, цифры выручки и стоимости сделок независимо верифицированы или отмечены как расчётные там, где это указано.*

# О 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.

*Исключительные бренды, принадлежащие основателям. Устойчивые. Готовые сейчас.*

**brandmine.ai** | Джордж-Таун, Пенанг, Малайзия

**brandmine.ai**

## СЕРИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ ДОКЛАДОВ

### Надвигающаяся волна смены основателей

Масштаб перехода: свыше 28 000 основательских брендов одновременно приближаются к смене поколений — синхронно, незаметно и без подготовки.

### За пределами финансовых показателей: нарративный due diligence и четыре сигнала

Метод NDD и четыре наблюдаемых сигнала, позволяющих обнаружить бренды на стадии перехода раньше банкира.

### До звонка банкира

Как сигналы опережают сделки на два–двадцать один год — задокументировано на примерах Papuri и THANN в Таиланде.

### Там, где волна разбивается — *this paper*

Где волна концентрируется на 38 рынках: пять коридоров, шесть повторяющихся секторов и что инвестору стоит делать иначе.

## 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.

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

*Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.*

*Исследование на английском, русском и китайском языках.*

*Первое издание · Март 2026*

Выдающиеся бренды,  
основанные  
предпринимателями.  
Проверенная устойчивость.  
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные  
предпринимателями.  
Проверено 130+ в развивающихся  
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости  
основателя  
Отраслевые карты · Отчёты об устойчивости бренда

Структурированные исследования потребительских брендов  
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.  
Издания на английском, русском и китайском языках.

**[brandmine.ai/intelligence/](https://brandmine.ai/intelligence/)**

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

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

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.4.0