



# 朝鲜：法律上不存在的创始人们

朝鲜

---

国家聚焦

首版 | March 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



国家聚焦

## 朝鲜：法律上不存在的创始人们

朝鲜拥有约 24 万名私人投资者——即顿主——手握 120 亿美元现金，而这个国家在法律上根本不承认私有财产。他们以国家牌照为掩护出资经营化妆品、烈酒和食品品牌，承担全部财务风险，却对企业没有任何法律上的所有权。传承危机并非迫在眉睫，而是从结构上就不可能实现——私有产权是法律虚构，企业继承便是法律上的死路。

### 快速事实

市场规模	顿主民间资本约 120 亿美元，分布于约 24 万人（韩国国家情报院 2018 年估算），经济总量 280 亿美元
独特优势	结构性隐形的民间企业——顿主以国家牌照运营，法律上一无所所有，在任何工商登记或数据库中不留痕迹
最大挑战	联合国安理会第 2375 号决议禁止与朝鲜实体设立一切新合资企业——情报属于预先布局，当下不具可操作性
时机因素	2000 年代积累资本的第一代顿主如今 50 至 65 岁，正步入传承窗口期，却无合法继承机制

“工厂与个人之间的地下商标交易正在逐步增加。”

朝鲜内部消息源

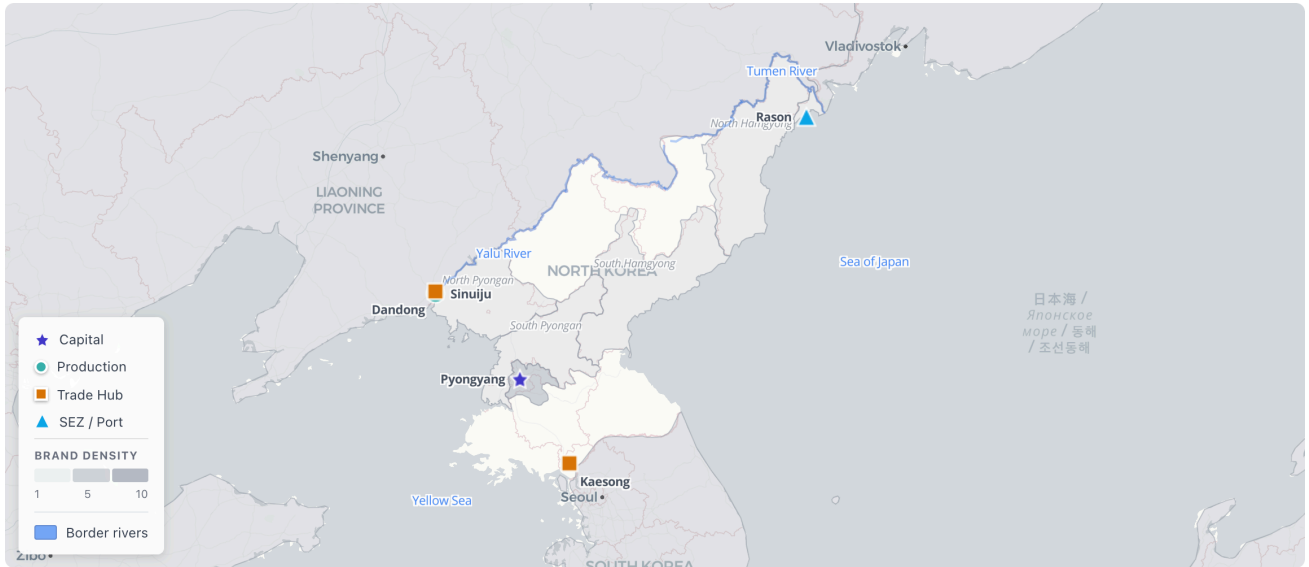
*Daily NK / AsiaPress, 2025*

市场: 朝鲜

行业: 护肤 · 烈酒 · 美食食品 · 糖果糕点

## 地理背景

## 120 亿美元藏在众目睽睽之下



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

朝鲜的“钱主”（donju）在平壤集中的国家特许商业区内运营——这些空间无法转让、无法继承、无法正式估值——使得传承在结构上根本无从实现，而非仅仅缺乏规划。

顿主资本从平壤辐射至边境城市，最终汇聚于丹东——新冠封关前，28.6 亿美元的跨境贸易经此流通，封关后骤降至 4900 万美元。两条界河标志着这个 120 亿美元影子经济与外部世界的分界线。

\* \* \*

## 国家纪事

在朝鲜，120 亿美元民间资本正在一个法律上不承认私有财产的国家建设消费品牌。持有这些资金的投资者——顿主（돈주，”金主”）——以国家牌照运营，法律上一无所所有，在全球任何工商登记中不留痕迹。他们既是东亚最封闭经济体中最活跃的消费企业家群体，也是法律上不可能存在的创始人。

新兴市场正经历一场同步传承浪潮：改革时代的创始人集体老去，约 28,000 个创始人品牌步入传承窗口期，机构投资者几乎毫无准备（参见《白皮书第一号》）。朝鲜正是这一命题撞上法律高墙之处——传承危机不是在逼近，而是被结构性地编码在体制之中。

本文每一个数据点均通过五条渠道汇集：专业媒体（NK News、Daily NK、AsiaPress 境内公民记者沿边境以走私相机进行报道），学术研究（兰科夫、奥卡罗尔、沃德），丹东海关记录及电商平台的国际贸易数据，首尔脱北者证词结构化档案，以及官方媒体报道规律——刻意的沉默恰恰揭示私人资本的运作踪迹。五条渠道汇合，拼成足以支撑国家级侦察的拼图——也解释了为何这个市场的情报空白不是宽泛的，而是绝对的。

# 凝固的浪潮

朝鲜的传承浪潮并非正在攀升至顶峰，而是凝固在积累的那一刻。

在多数新兴市场，传承浪潮有其自然弧线——创始人老去，企业易手，资本传递。在朝鲜，积累正在发生：顿主群体日渐老去，企业逐步成熟，资本持续膨胀。但转折在法律和制度上根本不可能。体制没有传递私人财富的机制，因为承认可传递的私人财富就意味着承认私有产权——这与宪法秩序根本矛盾。浪潮无法移动。

顿主诞生于灾难之中。1994 至 1999 年公共配给制度崩溃期间——60 万至 100 万人死于饥荒——活下来意味着在场马当中交易，这些民间集市曾被国家视为非法长达数十年。积累资本的公民成为朝鲜第一批私人投资者，并非源于改革，而是源于国家无力养活人民。2002 年 7 月 1 日的经济管理改善措施为这一灰色市场阶层首次提供法律庇护，将工资提高 20 倍、物价提高 25 倍。到 2014 年，修订后的《企业法》明确允许企业使用“居民闲置资金”。到 2019 年，社会主义企业责任管理制被写入宪法，将私人管理正式嵌入计划经济的法律架构。

历经这些阶段建立企业的顿主如今分布于三个世代。饥荒时期顿主——在 1994 至 1999 年崩溃中积累资本者——现年 60 至 70 岁甚至更高。2002 年改革时期顿主——在首次法律庇护下入场者——现年 55 至 65 岁。金正恩时代顿主——在 SERMS 和 2014 年《企业法》下扩张者——现年 45 至 55 岁。前两个世代已处于或正在接近传承窗口。第三世代将在十年内面临同样的结构性死局。

浪潮凝固并非转身离开的理由，恰恰相反——这正是预先布局型情报的价值所在。当触发事件到来——制裁松动、经济特区扩展、政权更迭——浪潮将骤然移动。在此之前已记录企业版图与制度化问题的投资者，将握有事后无法获取的先发优势。凝固的浪潮本身即是投资论点。

## 顿主建立了什么

朝鲜的消费品牌版图比 Brandmine 覆盖的任何其他市场都更小、更不透明，但并非空白。三个行业展现出真实的品牌活动，第四个正在加速。

### 国家亲自制定质量标准的市场

三大工厂品牌主导朝鲜护肤市场：金刚山（금강산），又名春香气（봄향기），拥有 270 款产品，宣称占据国内 80% 市场份额；银河水（은하수），拥有 300 款产品，其中包括出口至俄罗斯的干细胞抗衰老配方；未来（미래），一家朝中合资企业，中方资本方身份至今不明。

银河水的故事包含了朝鲜商业史上最非凡的危机叙事。2015 年 2 月，金正恩视察银河水工厂后发出严厉批评——他说这些产品“打个哈欠就能画成浣熊眼”。他亲自带去 138 款来自香奈儿、迪奥和资生堂的竞品样品，下令彻底重建工厂。到 2017 年，改建后的工厂向外国媒体展示。2019 年韩国高丽大学一项检测 64 款朝鲜化妆品的研究发现仅 7 款含有害成分——质量飞跃源自最高领导人的干预而非市场竞争。

尽管有国家推动的质量提升，国产品牌在消费者偏好中仅排第三，落后于韩国进口产品和中国产品。香奈儿以每件 750 至 1,250 元人民币的价格通过丹东商人进入朝鲜市场。竞争格局远比该国的封闭程度所暗示的更为复杂。

顿主主导的是这些工厂品牌之下的分销层。春香气产品通过 12 家以上的中国店铺出现在淘宝上。银河水通过莫斯科的精品店和俄罗斯在线零售商进行销售。未来品牌——在朝中社的国家媒体报道中引人注目地缺席，因为中国资本与主体思想的自力更生叙事相矛盾——代表着朝鲜最接近私人结构化消费企业的形态。工厂品牌的结构意味着企业存续取决于国家层面的决策，而非顿主自身的规划。

## 从约克郡漂洋过海的酿酒厂

大同江啤酒（대동강맥주）是朝鲜在国际上最具知名度的消费品牌。其诞生故事独一无二：金正日以 150 万英镑购入英国厄舍特罗布里奇酿酒厂——一家拥有 175 年历史的老牌酒厂——全部设备，运往平壤。该厂现生产八个编号品种的啤酒，持有 ISO 9001、ISO 22000 和 HACCP 认证。2016 年首届朝鲜啤酒节吸引了 45,000 名游客。

平壤烧酒（평양소주）于 2015 年 6 月被金正恩指定为朝鲜国酒，并荣获二一六科学技术奖——该国最高科技荣誉。产品出口至中国、俄罗斯和日本。除这些旗舰品牌外，全国运营着十余家大型酿酒厂和众多微型酿酒坊——酒店、保龄球馆和餐厅自营酿造作坊，因为制裁导致的燃料短缺使集中配送变得不切实际。

烈酒行业以国有为主，但边缘地带的微型酿酒坊可能涉及顿主资本。该行业的品牌辨识度和国际可见度高于朝鲜任何其他消费领域。国有体制使旗舰品牌免受顿主传承动荡的冲击，但边缘的微型酿酒层则完全暴露于这一风险之中。

## 国有标签背后的影子品牌

食品和包装商品是顿主资本在朝鲜经济中嵌入最深的领域。其运作机制颇具特色：顿主获取国有工厂商标许可进行私人食品生产。他们使用正版工厂包装生产品牌商品——零食、糖果、包装食品——在外观上与国有产品别无二致。正如一位朝鲜境内消息源在 2025 年所报告的：“工厂与个人之间的地下商标交易正在逐步增加。”

这种工厂商标授权是朝鲜语境下最接近创始人品牌建设的形态。顿主承担财务风险、把控生产质量、搭建分销网络——一切都在国有企业的注册商标之下。金杯（금컵）、体育人员综合食品工厂、平壤谷山工厂（평양곡산공장）是最具可见度的国有品牌，但其背后运转着一个由顿主出资的影子经济，产品涌入各地场马当市场。

金正恩对零食产业的亲自关注——他于 2015 年 1 月视察金杯工厂——表明政权意识到消费品质量事关国内执政合法性。食品领域是 5 至 10 倍低估系数最可能适用的行业：经营者刻意隐身，因为曝光意味着国家的征收。影子商标授权模式是对顿主依赖最深的行业——顿主一旦退出，其所出资搭建的生产网络随之瓦解。

## 两年涌现二十四个智能手机品牌

自 2023 年以来，朝鲜智能手机市场从 4 个品牌扩展到 24 个以上。毫无电子产品经验的贸易公司——如马头山——纷纷入场，这强烈表明顿主资本正通过中介结构流入消费电子领域。所有设备均为中国代工贴牌产品，限制了真正的品牌资产积累，但资本配置模式清晰无误。

电子产品的井喷直接源于朝鲜的新冠封关——全球最极端的大流行应对措施。2020 年 1 月至 2023 年中，朝鲜彻底封锁边境。占朝鲜对外贸易 90% 以上的朝中跨境贸易从 2019 年的 28.6 亿美元暴跌至 2021 年的 4,900 万美元。封关重创了依赖进出口套利的顿主企业。但也产生了强制替代效应：随着中国消费品不再跨过丹东大桥，国内生产商争相填补空白。智能手机的大量涌现是最直观的结果，但同样的态势也在食品、化妆品和日用品领域上演。尚未积累传承压力的消费电子行业，却已是顿主资本配置增速最快的渠道。

## 传承的结构性不可能

多数市场的传承基础设施缺口——缺乏私募基金、家族企业顾问、二代培养体系——属于疏漏，是其他地方已有而此处尚未建立的事物。朝鲜的缺口性质截然不同。这套体制是被刻意设计来阻止私人财富的代际传递的，因为承认可继承的私人财富就意味着承认私有产权，而这与宪法秩序根本矛盾。这不是传承基础设施的缺失，而是一套旨在使传承不可能的制度架构。

在 Brandmine 覆盖的所有其他国家，传承是规划、文化或人才的问题。在朝鲜，它是法律结构的问题。

顿主企业无法被继承，因为私有财产在法律上不存在。朝鲜宪法仅承认国有和集体所有制。一个出资办厂、雇佣工人、搭建分销渠道、创造品牌价值的顿主，对这一切没有任何法律上的所有权。提供牌照的国有企业——顿主口中的“招牌”——在纸面上拥有一切。顿主一无所有。

儒家父系继承传统指向长子，部分顿主确实将儿子引入经营——但无法传递的是庇护网络本身。顿主的经营依赖于特定的地方党委书记、特定的军官提供运输或原材料、特定的贸易官员促成跨境商务。这些是私人关系，以私人支付维系，经数十年互惠义务而建立。当顿主去世、退休或遭到清洗，庇护者没有理由将同样的安排延伸给儿子或遗孀。网络崩塌。这家从未以私人实体合法存在过的企业，就此消亡。

2019 年社会主义企业责任管理制入宪加深了这一悖论而非解决了它。该制度正式将私人管理嵌入国有企业：顿主现在可以合法地管理、投资国有牌照下的业务并从中获利。但体制仍不承认私有产权。顿主管理——合法。顿主获利——合法。顿主将企业传给继承人——不可能。国家将私人企业的方方面面都制度化了，唯独没有制度化使传承成为可能的那一项。

因此，朝鲜的关键人物风险不是偏高，而是绝对的、结构性的。不存在将企业与个人分离的公司治理框架。没有任何法律实体能在创始人离场后存续。120 亿美元的核心问题不是这些企业是否会面临传承危机，而是当危机到来时，资本、品牌和劳动力将何去何从——在一个没有机制回答这一问题的体制中。

据研究者通过脱北者证词分析，最可能的结局是资本外逃。当顿主感知到政治风险或死亡临近，理性选择是尽可能多地提取现金并加以隐匿——以实物货币、黄金或对岸的中国银行账户——而非尝试随时可能被国家没收的转让。企业消亡，资本以不产生任何价值的形式存续。

## 不会太久

顿主传承的故事属于预先布局型情报，而非可操作的投资指引。安理会第 2375 号决议禁止一切新合资企业，今天没有任何机构投资者能够合法地在朝鲜部署资本。这一市场的情报竞争，目前几乎为零。

但地缘政治格局从不静止。南北接触呈周期性波动，制裁框架也会调整。当触发事件到来——经济特区扩展、新的外交通道、制裁松动——谁已记录了顿主资本阶层、绘制了消费行业版图、理解了传承何以在此从结构上不可能，谁就将握有事后无法获取的先发优势。

情报就在那里。散落于韩国专业媒体、中国边贸数据、脱北者证词和官方媒体的沉默之间。从未有人将它汇聚成形。朝鲜不是一个可以进入的市场，而是一个必须抢在他人之前读懂的市场。

### 核心结论

当私有财产无法合法存在，第一代创业者面临的传承危机唯有结构性改革方能破解。

\* \* \*

### 转型时间线

## 影子商人的一代，1994—2021

从 1994 年饥荒与“钱主”（donju）起源到 2021 年宪法认定——朝鲜商人阶层从灾难性粮食系统崩溃中诞生，用三十年时间建立市场基础设施，随后才获得部分法律认可。

● ● ● ● ● ●  
背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

**催化剂** 1994–1999

### 饥荒摧毁国家配给体系

自 1946 年起养活全国人口的公共配给制度土崩瓦解。60 万至 100 万人死于饥荒。幸存者依靠场马当（장마당）——国家数十年来视为非法的民间集市——维持生存。市场经济从饥饿中诞生。

**催化剂** 2002

### “七一措施”承认市场活动合法性

经济管理改善措施将工资提高 20 倍、物价提高 25 倍，实质上承认了饥荒所催生的市场经济。在贸易中积累资本的个人第一次不再自动沦为罪犯。顿主阶层获得了法律庇护。

**背景** 2002

### 大同江啤酒厂投产

金正日以 150 万英镑购入英国厄舍特罗布里奇酿酒厂的全部设备，运往平壤。该厂生产八个品种的啤酒，最终获得 ISO 9001 认证——成为朝鲜在国际上最具知名度的消费品牌。

**突破** 2014

### 《企业法》修订承认顿主投资合法性

修订后的《企业法》第 38 条明确允许企业使用“居民闲置资金”——这是朝鲜首个为私人资本进入国有企业提供的法律框架。顿主投资从灰色地带的默许转向了法典化的许可。

**危机** 2015

### 金正恩下令全面改造银河水化妆品厂

最高领导人视察银河水化妆品厂后严厉批评——产品“打个哈欠就能画成浣熊眼”——并亲自带去香奈儿、迪奥、资生堂等 138 款竞品样品，下令彻底重建工厂。

**危机** 2016–2017

### 联合国制裁升级

安理会第 2321、2371、2375 和 2397 号决议对朝鲜实施了对任何国家最全面的制裁体系。纺织品出口被禁，新设合资企业被禁，农产品出口受限。建立在跨境贸易基础上的顿主经济遭遇最严峻的外部约束。

**突破** 2019

### 社会主义企业责任管理制入宪

社会主义企业责任管理制被写入朝鲜宪法，正式将顿主式的私人管理嵌入国有企业体制。法律理论（不承认私有财产）与经济现实（120 亿美元民间资本）之间的鸿沟进一步加深。

**挣扎** 2020–2023

### 新冠封关加速国产品牌崛起

朝鲜彻底封锁边境——全球最极端的新冠应对措施。与中国的跨境贸易骤然崩塌。但封关反而加速了国内消费品牌的发展：进口商品断供，本土生产商迅速填补空白。截至 2023 年已涌现 24 个智能手机品牌。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+850
货币	朝鲜元 (KPW) ——国际不可兑换；外贸通过美元/欧元/人民币现金及中介进行
时区	UTC+9 (平壤时间)
工作周	周一至周六 (周日休息)；六天工作制为惯例。
首都	平壤
网络	.kp (国家域名)；无公共互联网接入；仅内网 (光明网)
即时通讯	无可用渠道——所有境外应用程序均被封锁；仅有国内内网。商业联系须通过国家中间机构 (平壤商会) 或外交使团。
支付方式	平壤本地二维码钱包 (Samhung 삼흥等)；省内以现金为主；优先使用美元/人民币现金；无法访问任何境外支付系统；不接受国际卡。
银行	联合国及美国全面制裁——无 SWIFT 接入，无正常银行或商业渠道。任何接触均需专业法律审批。仅供参考。
语言	朝鲜语 (官方)
签证	实际上已对国际旅游关闭 (2026 年 6 月) ——目前仅接待俄罗斯公民；欧盟/英国公民被禁止入境，美国护照禁令延续至 2026 年 8 月；任何入境均需通过国家批准的运营商。出行前请核实最新状态。



# 关于本研究

本报告基于 0 个经验证的来源，涵盖 1 种语言——包括原始文件、创始人访谈与行业媒体报道。每一项数据与论断均经独立来源交叉验证。

完整方法论详见 [brandmine.ai](https://brandmine.ai)。

## 关于 BRANDMINE

卓越的创始人自有品牌。历经考验。即时可用。

Brandmine 提供关于新兴市场创始人品牌的结构化发现情报——基于本地语言研究，为投资决策而设计，以专项报告形式交付。

联系方式: [hello@brandmine.ai](mailto:hello@brandmine.ai)    情报研究报告: [brandmine.ai/intelligence/](https://brandmine.ai/intelligence/)

## BRANDMINE 更多产品

### 品牌韧性档案

单一品牌的完整转型弧线、位置情报与商业概况。15 页经验证的深度研究。

### 创始人韧性档案

创始人从起源到突破的完整个人历程。通过本地语言研究与一手资料来源验证。

### 市场地图

以快照深度呈现某一行业所有已验证品牌——地理分布、市场时间轴与创始人概述。25-40 页。

### 行业深度分析报告

全面的行业情报。所有品牌以快照深度呈现，另附六个品牌的完整转型弧线——每个品牌代表一种独特的危机原型。90-120 页。

字体: *Noto Serif CJK SC* 与 *Noto Sans CJK SC*。排版工具: *Typst*。色彩经专业印刷优化。  
地图由 *MapLibre GL* 渲染 · *CARTO Positron* 底图 · © *OpenStreetMap* 贡献者  
同时以英文、俄文及中文出版。  
研究涵盖中文来源。  
首版 · *March 2026*

卓越的创始人自有品牌。  
历经考验。即时可用。

**卓越的创始人自有品牌。**  
**250+个新兴市场品牌已完成核实。**

品牌韧性档案 · 创始人韧性档案  
市场地图 · 行业深度分析报告

针对新兴市场创始人自有消费品牌结构化研究。英文、俄文、  
中文版本同步出版。

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

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

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

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v1.0.3