



阿根廷：永不停歇的危机课堂

阿根廷

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

阿根廷：永不停歇的危机课堂

阿根廷拥有 875 家注册酒庄，巴塔哥尼亚的巧克力产业集群向瑞士出口，一代消费品牌创始人在一个职业周期内先后经历了恶性通胀、主权违约、外汇管制和 211% 的年通胀率。不到 34% 的企业拥有接班计划。窗口已经打开，第一批机构买家已经入场。

快速事实

市场规模	GDP 6300 亿美元（2025 年估计），拉美第三大经济体，拥有 4600 万消费者和深厚的中产阶级品牌忠诚传统
独特优势	危机密度举世无双——每位存活的创始人都有四至五次有据可查的危机应对记录，使阿根廷成为拉美叙事尽调素材最丰富的来源
最大挑战	不到 34% 的家族企业拥有正式接班计划，叠加 67 项独立税务义务和创始人拒绝放权的文化惯性
时机因素	梅内姆时代创始人现年 60-77 岁，正处于接班危险区；米莱 2025 年 4 月取消 cepo 并达成 200 亿美元 IMF 协议，创造了十年来最有利的投资环境

“最大的障碍在于创始人无法放手。”

PwC / IAE Business School、Family Business Survey

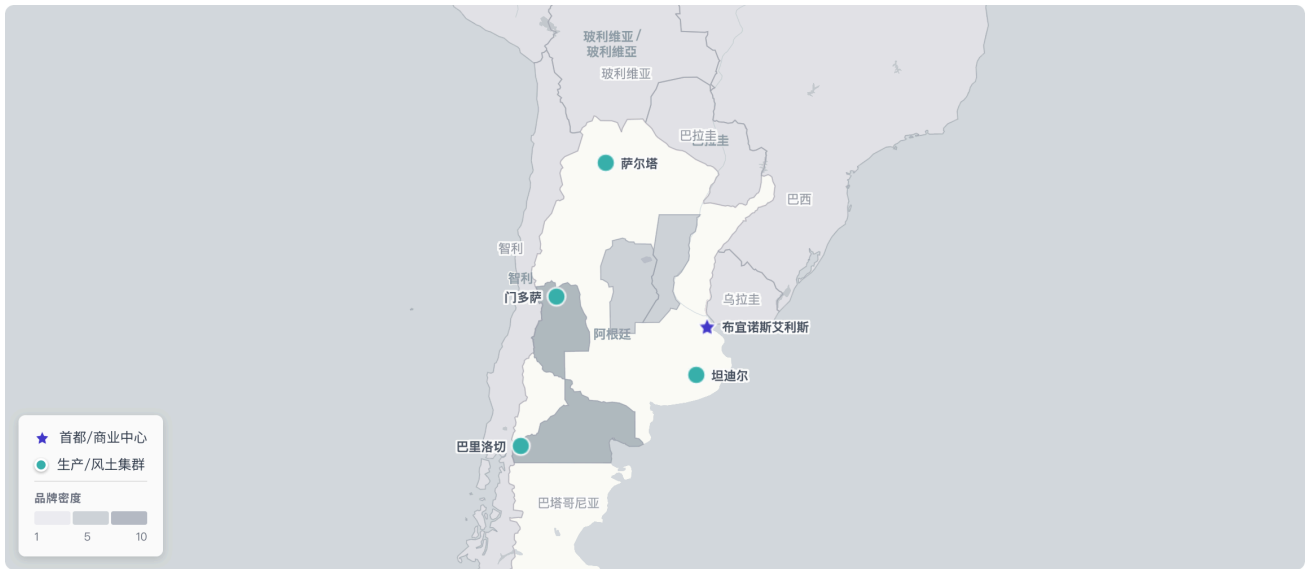
PwC Argentina, 2024

市场： 阿根廷

行业： 葡萄酒 · 糖果糕点 · 美食食品 · 皮革制品 · 精品酒店 · 橄榄油与农产品 · 腌制肉品

地理背景

布宜诺斯艾利斯皮革、门多萨葡萄酒与巴塔哥尼亚精品：阿根廷三极传承地图



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

创始人品牌集中于三个极点：布宜诺斯艾利斯的皮革制品与时尚、门多萨的安第斯葡萄酒带、巴里洛切的巴塔哥尼亚巧克力群落。危机淬炼出的创始人，如今正迎来传承节点——而机构买家首次登场，时机恰在此刻。

品牌活动沿两条轴线集中分布：西部的门多萨葡萄酒走廊和东部的布宜诺斯艾利斯-坦迪尔消费品带，巴塔哥尼亚风土集群则以巴里洛切为核心向外辐射。地理分散意味着交接压力是分布式的——而非像蒙古国那样集中在单一城市。

* * *

国家纪事

阿根廷拥有 875 家注册酒庄，仅 2025 年一年，三家最知名的创始人主导酒庄同时陷入继承危机——一家进入债权人保护程序，一家被政治内部人士的财团收购，一家深陷家族诉讼，指控资产分配中存在性别歧视。这不是一个陷入困境的行业，而是一个正在揭示真相的行业：当一代创始人——在 1990 年代兑换制繁荣中起步，又经历了此后五次宏观经济危机的淬炼——在没有计划的情况下抵达交接窗口，会发生什么。

白皮书第一号记录了新兴市场一场同步的转型浪潮：改革时代创始人集体老去，机构投资者毫无准备。阿根廷正是这一论点在特定国度的呈现——在这里，每位存活的创始人都携带四至五次有据可查的危机应对记录：恶性通胀、主权违约、外汇管制、比索崩盘、211% 的年通胀率。继承基础设施的缺口不是未来风险，而是正在实时展开的现实。

情报是存在的。它散布在 Forbes Argentina、Apertura、El Cronista、Ambito Financiero 以及数十年的阿根廷商业新闻之中——拉美最丰富、数字化程度最高的商业新闻传统之一。缺失的是综合研判：哪些行业拥有

商业规模的创始人品牌，哪些创始人正处于交接窗口，转型压力最高的地方在哪里。以下就是这份综合研判。

梅内姆可兑换时代的一代与基什内尔时期的重建者

阿根廷的继承浪潮并非单一的压缩事件，而是层叠式浪潮——两个截然不同的创业群体，由两个不同的改革时代塑造，以不同的速度撞上交接窗口。

第一层形成于梅内姆可兑换制时代（1991-2001年）。当一比索等于一美元时，一代消费企业家创办了酒庄、皮革制品公司、巧克力工坊和特色食品品牌。人为的稳定使产品品质的长期投资首次具备合理性——也吸引了受过欧洲训练的酿酒师、承袭意大利传统的皮革匠人和受瑞士影响的巧克力师回到阿根廷或进入这个市场。这一时代的创始人现年 60 至 77 岁，正处在继承危险区的正中央。

第二层形成于基什内尔重建时代（2003-2015年），危机中诞生的企业家从 2001 年主权违约的废墟中崛起。Cachafaz——如今阿根廷高端 alfajor 品牌之一，Havanna 的主要对手——正是在 2001 年崩溃中诞生的：一位丧夫的母亲在 Liniers 的厨房里做起 alfajores 以求生存。这一时代的创始人更为年轻：如今 48 至 63 岁，其中较早的群体正开始进入交接窗口。

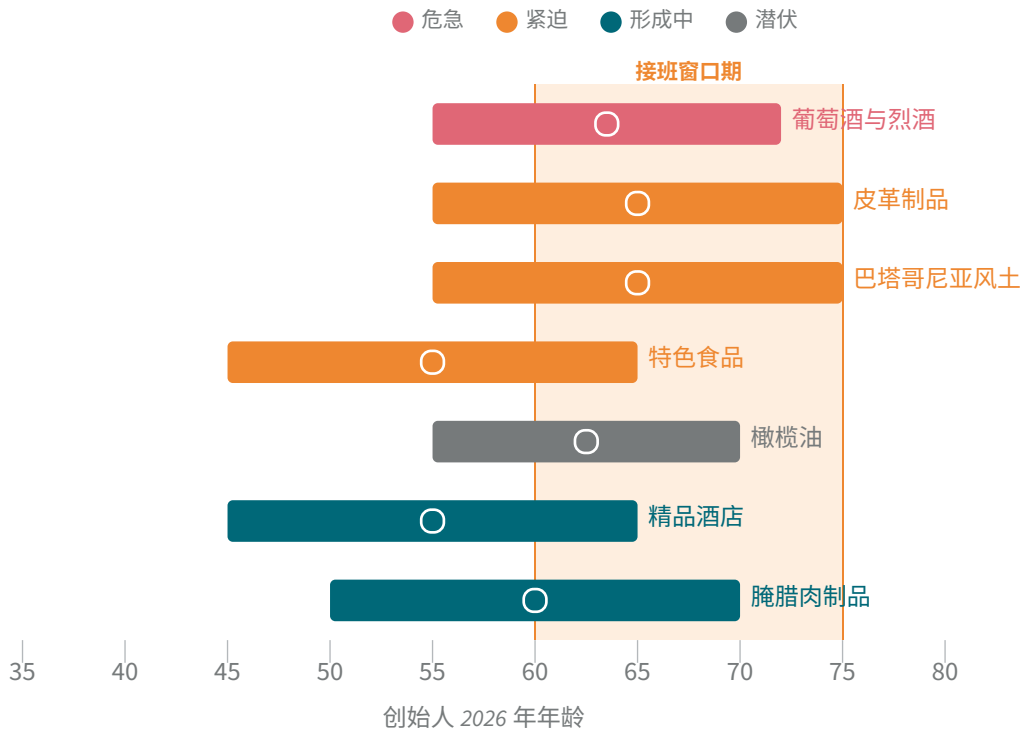
阿根廷浪潮形态的独特之处，不仅在于层叠结构，更在于连续的危机考验。不同于蒙古国的压缩式浪潮——整个创始人群体在两三年内集中诞生，也不同于俄罗斯的私有化浪潮——寡头家族至少有十年时间探索治理结构，阿根廷的创始人在整个职业生涯中反复经受压力测试。1989 年恶性通胀（3,079%）、2001 年主权违约、2011-2015 年外汇管制、2018 年比索崩盘、2023 年通胀飙升（211%），每一次都需要不同的生存策略：美元化、以物易物、出口转向、进口替代、囤积原材料。每位存活的创始人都有四至五次有据可查的危机应对记录。Brandmine 覆盖范围内，没有其他国家能产出如此密集的叙事尽调素材。

结果是一个韧性非凡的创始人群体——同时也存在非凡的继承缺口。仅 30% 的阿根廷家族企业存活到第二代。不到 34% 拥有正式的接班计划。文化层面的阻力明确且有据可查：根据普华永道和 IAE 商学院的研究，最大的障碍是创始人无法放手。在一个创始人亲身经历了 3,079% 的恶性通胀、主权违约和 211% 的年通胀率的国家，不愿交班并非不理性，而是建立在个人危机管理之上的职业生涯的必然结果。

各行业创始人年龄分布

2026 年阿根廷创始人现状

两波浪潮，七个行业——不到 34% 有接班方案



年龄范围基于行业调研和产业研究。接班窗口期（60-75 岁）基于普华永道和欧洲工商管理学院研究。来源：Brandmine 分析。

葡萄酒、特色食品与巴塔哥尼亚风土——七十至一百二十个品牌

Brandmine 的行业测绘在阿根廷识别出十二个候选消费行业。其中七个显示出商业规模的创始人品牌活动。前三名——葡萄酒、特色食品、巴塔哥尼亚风土——合计包含约 70 至 120 个符合转型浪潮标准的创始人品牌。以下是浪潮正在冲击的地方。

急性困境中的行业——及其创造的收购窗口

阿根廷葡萄酒行业正经历十五年来最严重的危机。2023 年出口额降至 8.1 亿美元——2014 年以来最低——2025 年出口量进一步下降 6.8%。估计有 40 至 70 家创始人主导酒庄在商业规模运营，创始人年龄 55 至 72 岁——接班紧迫度：危急。仅 2025 年的三起继承或治理事件就表明危机是结构性的：Bodega Norton 因内部家族冲突，以超过 3000 万美元债务进入 concurso preventivo；Bodega Atamisque 被出售给一位前政府部长领衔的集团；门多萨最高法院判令 José Alberto Zuccardi 向其姐妹 Cristina 支付 1200 万美元，裁定其父母的资产分配偏袒了儿子——适用性别视角的判决震动了阿根廷家族企业界。这些不是孤立的失败，而是 Malbec 革命创始一代集体退出时，行业中出现的第一道可见裂缝。

在危机中诞生、从未见过稳定的品牌

阿根廷特色食品行业——alfajores、dulce de leche、chacinados 和手工制品——估计有 15 至 25 家创始人品牌达到商业规模，创始人年龄 45 至 65 岁——接班紧迫度：迫在眉睫。这个行业最引人注目的故事也最为隐秘：Cachafaz，由 Alcaraz 兄弟创办——其中一人已出售股权——从未接受过媒体采访，从 2001 年危机中丧夫母亲的厨房起步，成长为 Havanna 的主要高端竞争对手，出口巴西、智利、西班牙和美国。上百个区域性 alfajor 品牌在全国运营，世界 Alfajor 锦标赛为手工生产商创造了国际能见度，而这些信息迄今未被任何数据库收录。

向瑞士卖巧克力的风土集群

巴塔哥尼亚风土品牌——巧克力、浆果、精酿啤酒、烟熏制品——估计有 15 至 25 家创始人品牌，创始人年龄 55 至 75 岁——接班紧迫度：迫在眉睫。皇冠上的明珠是 Rapanui/Franui：1400 名员工，出口 25 国（包括瑞士），在 Pilar 新建了价值 1000 万美元的工厂，在西班牙瓦伦西亚建有 350 万欧元的生产设施。巴里洛切巧克力集群——Mamuschka、Del Turista、Fenoglio——代表着单一城镇内创始人品牌的高密度聚集，每一家都处于继承动态之中。巴塔哥尼亚作为风土标识，具有经过验证的国际定价能力：当一家阿根廷巧克力商向瑞士销售时，产地溢价是真实的。

对 LVMH 说“不”的皮革世家

阿根廷皮革制品行业估计有 15 至 25 家创始人品牌，创始人年龄 55 至 75 岁——接班紧迫度：迫在眉睫。Prune 运营超过百家门店，第二代交接已在进行。La Martina 拒绝了 LVMH 和 Adidas 的收购要约——创始人的决定保住了独立性，却推迟了继承问题。该行业面临结构性逆风（出口额在二十年间从 10 亿美元崩塌至 2.5 亿美元），但拥有国际分销的个别品牌已与行业衰退脱钩。

仍在成型的行业

另有三个行业值得关注。橄榄油（8-15 家创始人品牌，创始人年龄 55-70 岁，接班紧迫度：潜在）有突出标的，但仍以大宗商品出口为主。精品酒店与葡萄酒旅游（10-15 家创始人品牌，创始人年龄 45-65 岁，接班紧迫度：初现）有已验证的退出先例——Cavas Wine Lodge 的收购案验证了这一模式——但属于不同的资产类别。坦迪尔和 Colonia Caroya 的腌制肉品（10-20 家家族企业，创始人年龄 50-70 岁，接班紧迫度：初现）是拥有原产地命名保护的意大利移民多代企业——与第一代创始人品牌动态不同，但转型压力正在趋同。

五场危机、隐性知识与 Zuccardi 判决

层叠式浪潮结构意味着，阿根廷的继承危机带着独特的性格到来，与 Brandmine 覆盖的任何其他市场都不相同。

连续的危机考验造就了这些非凡的创始人，同时也使继承缺口更为尖锐。一位亲身经历了 3,079% 恶性通胀、冻结银行账户的主权违约和 211% 通胀的创始人，积累的危机管理知识几乎全部是隐性的。它存在于比索崩盘时仍愿赊账的供应商关系中，存在于数十年隔夜调价磨砺出的本能反应中，存在于比政策变动早数月感知政治信号的判断力中。这一切无法通过组织架构调整来传递。叙事尽调素材是拉美最丰富的——但正是使这些创始人卓越的深厚危机经验，使接班规划变得更加困难。

人才约束在阿根廷的运作方式不同于较小的市场。不同于蒙古国的“人才浅池”，阿根廷拥有深厚的职业经理人阶层——但兼具危机管理经验和创业直觉、能够带领创始人构建的消费品牌完成领导力交接的高管，远比这个国家的 GDP 所暗示的要少。阿根廷企业面临的 67 项独立税务义务造成了只有资深运营者才能驾驭的运营复杂性。创始人深知这一点。这也是他们不愿放手的原因之一。

Zuccardi 判决是标志性事件。这不是一家小型家族企业规划失败的故事。Familia Zuccardi 是阿根廷第五大葡萄酒出口商，Forbes 全球 50 强酒庄，旗下橄榄油部门覆盖 300 公顷。门多萨最高法院的判决——判令儿子向姐妹支付 1200 万美元，认定父母在资产分配中偏袒了男性继承人——预演了层叠式浪潮在以下条件下

将产生的后果：第一代财富遭遇制度化继承基础设施的缺失，而所在国家的家族治理传统虽强，正式的商业继承框架却不健全。Norton 的债权人保护和 Atamisque 的困境出售确认了这一模式：浪潮不是即将到来，而是已经到来。

L Catterton 早已进驻布宜诺斯艾利斯

一家机构买家多年前就领悟了这一论点。L Catterton——LVMH 旗下私募股权部门——持有 Rapsodia、Luigi Bosca、Caro Cuore 和 Baby Cottons 的股权。Grupo Perez Companc 通过 Molinos Rio de la Plata，是最主要的国内战略收购方，正在积极寻找消费品牌收购标的。Linzor Capital Partners、Advent International 和 Southern Cross Group 维持着阿根廷消费品交易团队。情报差距不是全面的——而是不对称的。少数买家已经在窗口之内。其他人还在盯着巴西和墨西哥。

米莱政府 2025 年 4 月取消 cepo——个人和企业自 2019 年以来首次可以自由购汇——以及同一周批准的 200 亿美元 IMF 扩展基金便利，正在改变这一博弈格局。十年来，外国资本首次可以不必穿越外汇管制迷宫，直接进入阿根廷消费品牌。投资环境正常化意味着不对称准入窗口——困境估值加上将大多数机构资本拒之门外的监管壁垒——正在收窄。在外汇管制时期出手的买家，以后 cepo 时代再也不会出现的价格完成了收购。

创始人在没有计划的情况下退场，消失的不仅是一个品牌，更是经历五次宏观经济崩溃才积累起来的危机管理知识。是挺过恶性通胀的供应商关系。是在外汇管制下建立的出口网络。是让一家企业在主权违约中存活下来的本能反应。等到这些品牌通过常规渠道浮出水面——如果它们还能浮出水面的话——承载这些知识的创始人将已退休、已出售，或已悄然关门。

阿根廷创始人品牌早已被记录于各处，独独不在机构资本注视的方向——在 Forbes Argentina、在 Apertura、在数十年面向五亿消费者的商业报道之中。等待下一桩 Zuccardi 判决、下一场 Norton 式 concurso、下一笔 Atamisque 式折价出售的买家，终将以后 cepo 时代的价格，向早已梳理完这一群体的中间人付款。不对称准入的折扣，是 2025 年的资产，而非 2027 年的资产。

核心结论

在外汇管制时期出手的买家，以后 cepo 时代再也不会出现的价格完成了收购。不对称准入窗口正在收窄。

* * *

转型时间线

挺过违约的一代，2001—2024

从 2001 年崩溃到私募股权首次验证——阿根廷创始人在恶性通胀、货币贬值与主权违约中建起品牌。幸存者如今面临传承，而第一批私募资本正悄然入场。



背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

背景 1989

恶性通胀达到 3,079%

比索失去一切意义。部分省份以物易物取代货币流通。这场经济创伤将定义一代企业家——也为随后的兑换制实验埋下伏笔。

催化剂 1991

梅内姆兑换法将比索与美元挂钩

一比索等于一美元。人为的稳定催生了消费创业热潮——门多萨新建酒庄、布宜诺斯艾利斯皮革工坊、巴里洛切巧克力作坊纷纷涌现。在这个窗口期创业的创始人，建立在借来的时间之上，尽管当时无人意识到这一点。

催化剂 1995

Malbec 革命启动

一代酿酒师——许多人受过欧洲训练，有些从海外归来——押上全部身家，将阿根廷 Malbec 从大宗散装酒提升为精品品种。这场豪赌将创造一个全球葡萄酒品类，也催生了如今正步入交接窗口的创始人群体。

危机 2001

主权违约与 corralito 冻结银行账户

兑换制崩溃。银行账户被冻结。比索一夜之间贬值 70%。两周内五位总统走马灯般更替。一些创始人血本无归。另一些——Cachafaz，诞生于这场危机，源自一位丧夫母亲的厨房——才刚刚起步。

挣扎 2003

基什内尔重建时代开启

第二波危机中诞生的企业家从废墟中崛起。进口替代政策创造了内需。这一时期的创始人更为年轻——如今 48 至 63 岁——将比梅内姆时代的群体晚十年进入交接窗口。

挣扎 2011

Cepo cambiario 实施外汇管制

严格的外汇管制以强制比索结汇和出口税惩罚出口商。在此约束下仍维持国际分销的品牌，展现出非凡的运营韧性——也成为组合中最清晰的出口就绪信号。

危机 2018

比索对美元暴跌 50%

三十年来第四次重大货币危机。此时生存策略已驾轻就熟：将应收账款美元化、加速出口发货、囤积原材料。危机记录不断累积——每一次事件都为叙事尽调档案增添新的一层。

危机 2023

通胀达到 211%

三十年来最高通胀。月度调价变成日度调价。1990 年代创业的阿根廷创始人，至此已经历五次截然不同的宏观经济危机——每一次都需要不同的生存策略。没有其他国家能产出如此密集的危机韧性记录。

催化剂 2025

葡萄酒行业陷入急性困境

Bodega Norton 以超过 3000 万美元债务进入 concurso preventivo。Bodega Atamisque 被出售。Zuccardi 家族继承纠纷公开爆发。同一行业在同一年出现三起继承或治理危机——标志着转型浪潮已经到来。

突破 2025

米莱取消外汇管制并达成 200 亿美元 IMF 协议

4 月，cepo cambiario 被拆除——个人和企业自 2019 年以来首次可以不受限制地购买美元。同一周，IMF 批准 200 亿美元扩展基金便利。十年来，外国资本首次可以不必穿越外汇管制迷宫，直接进入阿根廷消费品牌。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+54
货币	阿根廷比索 (ARS) ——通胀高企；自 2025 年 4 月实行有管理的浮动区间；蓝色/平行汇率与官方汇率价差已收窄 (2026 年中约 2-3%，远低于历史高位)。交易前请核实最新汇率。
时区	UTC-3 (不实行夏令时)
工作周	周一至周五
首都	布宜诺斯艾利斯
网络	.ar (国家域名)；常用.com.ar
即时通讯	WhatsApp 为主；Telegram 为辅
支付方式	Transferencias 3.0 二维码及 Mercado Pago 钱包为主流；CBU/CVU 转账通用；非正规贸易以现金结算
银行	已接入 SWIFT；个人 cepo 管制于 2025 年 4 月解除——个人按官方汇率购汇不再受限；企业端限制仍存 (股息汇回、90 天跨市禁令、进口付款上限)。请核实最新企业外汇规定。
语言	西班牙语 (官方、商务)
签证	多数经合组织护照免签 (90 天)



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。

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 情报研究报告: 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/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v1.0.3