



亚美尼亚：那场革命没有留下继承人

亚美尼亚

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

亚美尼亚：那场革命没有留下继承人

亚美尼亚拥有 55 家葡萄酒与烈酒生产商，一家占据国内市场 40% 份额并向 40 国出口的糖果企业，以及一代在私有化浪潮中凭借政商关系缔造消费帝国的创始人——他们在 2018 年一夜之间失去了政治庇护。这个国家有史以来只完成过一笔机构股权交易。窗口大开。

快速事实

市场规模	GDP 约 240 亿美元（2025 年预估），国内消费者 280 万——但估计有 700 至 1000 万海外侨民分布于俄罗斯、美国、法国和中东，其构成的分销网络规模数倍于国内市场
独特优势	双轨贸易走廊定位——同时持有欧亚经济联盟成员资格（零关税进入俄罗斯市场）与欧盟 CEPA（欧洲市场准入）——赋予亚美尼亚品牌独一无二的双向出口架构，南高加索其他市场无一具备
最大挑战	正式传承规划实质上形同虚设；惯常模式是传子，毫无公司治理框架可言——加之 2018 年天鹅绒革命切断了支撑大多数创始人的政治网络，局面愈发严峻
时机因素	私有化时代的创始人如今年届 58 至 75 岁，已处于传承窗口期；天鹅绒革命逼迫他们走向专业化却未提供传承基础设施；欧盟“干邑”更名要求更在葡萄酒与烈酒行业制造了一个全行业的转型节点

“对 Sis Natural 的投资是亚美尼亚消费品牌史上首笔机构股权交易，也是迄今唯一的一笔。”

EU-Armenia SME Fund (Amber Capital / EBRD)、EBRD Project Summary, 2021

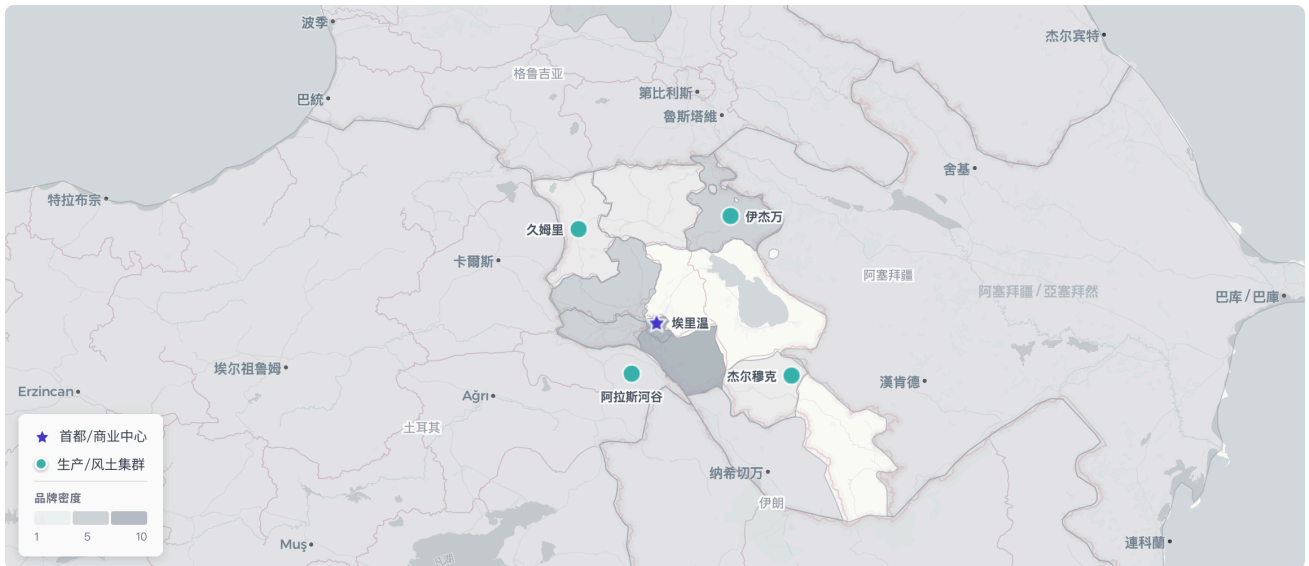
EBRD Project Summary, 2021

市场： 亚美尼亚

行业： 葡萄酒·烈酒·糖果糕点·乳制品·食品加工·啤酒·矿泉水·精品酒店

地理背景

埃里温首都集聚与阿拉拉特谷地走廊：亚美尼亚双地理传承地图



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

创始人品牌集中于埃里温——糖果、啤酒与白兰地——阿拉拉特谷地则承载白兰地和葡萄酒生产；这一地理格局的独特之处，在于同时打通欧亚市场与欧盟两个方向，而 2018 年政治转型已将这一结构暴露于新的不确定性之中。

品牌活动高度集中于埃里温和阿拉斯河谷，次级生产集群分布于塔武什（葡萄酒）、杰尔穆克（矿泉水）和久姆里（啤酒与纺织）。这一地理格局折射出亚美尼亚国土的紧凑性——绝大多数创始人品牌距首都均在两小时车程之内。

* * *

国家纪事

亚美尼亚拥有 55 家葡萄酒与烈酒生产商、65 家乳品加工企业，一家控制国内市场 40% 份额并向 40 国出口的糖果公司——而这个国家消费品牌领域有史以来只完成过一笔机构股权交易。2021 年 *Sis Natural* 交易中，*EU-Armenia SME Fund* 入股一家果汁生产商，仅此一例，别无他案。其余部分——估计横跨十个行业的 55 至 95 个具有商业规模的创始人品牌——从未接触过机构资本，从未出现在 PE 数据库中，从未获得任何形式的分析师关注。

这些品牌诞生于 1991 至 2005 年的私有化浪潮。彼时约 1937 家国有企业转入私人之手，约 40 位寡头型商人脱颖而出，掌控了估计 55% 的 GDP。白皮书第一号记录了新兴市场正在同步上演的创始人交接浪潮：改革时代的创业者集体老去，机构投资者毫无准备。亚美尼亚是这一命题落地于现实的样本——在这里，创始人不仅是商人，更是议员；维系其商业帝国的政治庇护，在 2018 年一夜之间轰然崩塌。

情报是存在的，散落在亚美尼亚语贸易名录、俄语商业媒体以及洛杉矶到莫斯科的侨民出版物中。缺失的是整合。以下便是这种整合。

商人政客浪潮

亚美尼亚的传承浪潮有其独特形状，与 Brandmine 覆盖的任何市场都不相同。这是一场商人政客浪潮——一批创始人在私有化时代不仅经营企业，还同时担任议员、出任市长、行使政治职权，与此同时收购工厂、构建分销网络、确立市场地位，铸就了各自的消费帝国。

浪潮形成于 1991 至 2005 年的私有化时期。马纳维尔·卡扎良——经济学家、苏联军人老兵、养禽厂厂长——于 1994 年收购 Vedi Alco，并于 1999 至 2007 年担任议员。哈科布·哈科比扬 1997 年将后来成为 Kilikia Beer 的企业私有化，同时持有议席。阿肖特·阿尔塞尼扬生于 1960 年，将 Jermuk Group 打造成全国头号矿泉水品牌，期间兼任杰尔穆克市长和议员。加吉克·察鲁基扬的 Multi Group 横跨乳业、啤酒、白兰地与矿泉水——正是在他领导一个主要政党的同时建立起来的。这不是偶然。这是亚美尼亚创始人企业的结构性基因。

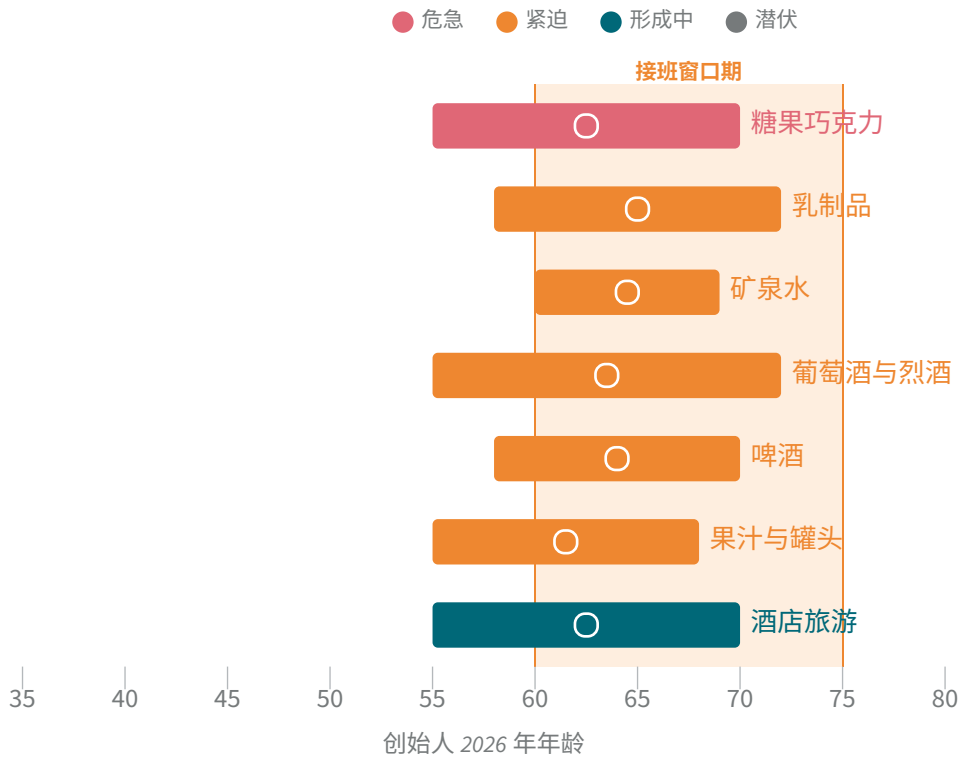
这场浪潮的独特之处，在于政治层被剥去之后发生了什么。中国改革浪潮跨越 1978 至 2001 年。俄罗斯私有化创始人至少有十年时间探索公司治理结构。而亚美尼亚商人政客的政治保护，被一个事件一刀斩断：2018 年天鹅绒革命，大规模抗议迫使总理谢尔日·萨尔基相辞职，瓦解了维系商业阶层四分之一世纪的庇护网络。创始人还在。企业还在。让这些企业得以运转的政治基础设施已经消失——而且没有任何东西填补进来。

这些创始人如今年龄在 58 至 75 岁之间。七大行业中，每一个创始人年龄段都已进入或即将进入 60 至 75 岁的传承窗口。正式传承规划实质上形同虚设。惯常模式是传子——有据可查的唯一案例是格兰特·瓦尔达尼扬 2014 年辞世，其子米卡埃尔和卡伦继承了 Grand Holding。没有制度性治理框架的引导，没有家族企业顾问生态系统的支撑，没有接班人培养机制的存在。传承浪潮不是正在逼近——它已经来临。

各行业创始人年龄分布

2026 年亚美尼亚创始人现状

七个行业，一个窗口期——没有任何接班方案



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。

七个行业、55 至 95 个品牌，以及已然完成的瓦尔丹扬传承

Brandmine 对亚美尼亚十三个消费品领域进行了系统梳理。十个领域存在可行的创始人品牌活动，七个在商业规模上形成了有意义的集群，估计 55 至 95 个创始人品牌符合传承浪潮标准。以下是浪潮正在汹涌之处。

传承已经发生的行业——以及它揭示了什么

亚美尼亚糖果行业规模不大，却由一家传承故事早已写就的企业主导。估计 3 至 8 个具有商业规模的创始人品牌，创始人年龄 55 至 70 岁——传承紧迫性：危急。格兰特·瓦尔达尼扬在独立后最严峻的经济危机中创办 Grand Candy，企业后来成长至 3200 名员工、400 款产品、26 家品牌门店和约 40% 的市场占有率。瓦尔达尼扬 2014 年离世，儿子接手。传承是父传子式的、无预谋的——因为企业体量足够大，得以存活，这一过程如今被视为成功。但这个成功暴露了基础设施的缺失：没有治理框架指引，没有顾问生态系统支持，没有机构资本参与。瑞典背景的 Wellar Group 正斥资 1.45 亿欧元兴建新工厂，竞争压力将检验第二代能否守住父辈所建的市场地位。该行业已列入 Brandmine 研究议程。

拥有 6100 年传承、正面临监管触发器的行业

亚美尼亚葡萄酒与烈酒行业拥有全国最深厚的历史积淀——阿雷尼一号洞穴的考古证据显示，这片土地上的酿酒史连续绵延 6100 年。在 55 家生产商中，估计 8 至 15 个具有商业规模的创始人品牌，创始人年龄 55 至 72 岁——传承紧迫性：迫切。欧盟 DCFTA 要求亚美尼亚生产商逐步停用“干邑”一词，过渡期国内 14 年、出口 25 年，欧盟为更名提供 300 万欧元资助。率先完成更名的生产商传递质量信号并获得欧盟市场准入；拖延者则为外部入局者打开了机会窗口。在创始人一代年迈退出之际，这一更名成为推动全行业加速转型决策的监管触发器。该行业已列入 Brandmine 研究议程。

规模最大——也最不透明的行业

乳品行业是亚美尼亚体量最大的未触及池：65 家加工企业，其中 12 家被农业部划为“大型”企业，估计 5 至 10 个具有商业规模的创始人品牌。创始人可能年龄在 58 至 72 岁之间——传承紧迫性：迫切。关键发现：该行业最大企业的创始人简介在公开来源中几乎完全不透明。姓名未经公开确认，所有权结构未经记录。这不是数据缺口——这是信号本身。这些品牌对机构投资者而言真正意义上是隐形的。它们通过欧亚经济联盟渠道向俄罗斯和格鲁吉亚出口，生产马聪、坦、艾兰和十余种奶酪，在国内市场是家喻户晓的名字——却在世界任何数据库中都找不到。该行业已列入 Brandmine 研究议程。

浪潮正在积聚的行业

另有四个行业的创始人品牌集群处于较早期的传承压力阶段。果汁与罐头（4 至 8 个品牌，创始人 55 至 68 岁，传承紧迫性：迫切）以 Noyan 为核心——一家 1998 年创立、拥有 400 名员工的企业；该行业也是全国唯一的机构 PE 标的 Sis Natural 的所在地。啤酒（3 至 6 个品牌，创始人 58 至 70 岁，紧迫性：迫切）涵盖 Kilikia——亚美尼亚第一啤酒品牌，由 1997 年完成私有化的前议员独立持有，产品出口至十五个国家。矿泉水（3 至 5 个品牌，创始人 60 至 69 岁，紧迫性：迫切）以 Jermuk Group 为中心，其创始人是 66 岁的前市长兼议员，他的城市在 2020 年战争中遭到炮击。酒店与旅游（3 至 6 个品牌，创始人 55 至 70 岁，紧迫性：初现）在 2022 年后逾 11 万俄罗斯移居者涌入后快速扩张，但许多创始人是侨民归国者，其传承动态与国内商人政客群体有所不同。

天鹅绒革命之后：老去的创始人与被拆除的庇护体系

商人政客浪潮催生一种具有特定性质的传承危机。在大多数市场，创始人品牌面临传承压力，是因为创始人正在老去。在亚美尼亚，这种压力是双重的：创始人正在老去，同时支撑其商业模式的政治基础设施已被拆除。

传承缺口是结构性的，而非文化性的。亚美尼亚没有专注消费品牌的本土私募股权机构——Sis Natural 交易由欧盟背景基金而非国内机构完成。家族企业咨询行业不存在。接班人培养项目不存在。障碍不在于创始人抗拒传承规划，而在于这个国家根本没有传承规划所需的基础设施。瓦尔达尼扬离世后，他的儿子是被动继承——不是因为这是计划，而是因为别无选择。

侨民维度带来了 Brandmine 覆盖范围内其他任何市场都不具备的复杂层次。亚美尼亚 700 至 1000 万海外侨民——分布在俄罗斯、美国、法国、中东和阿根廷——数量约为国内人口的三倍。该国一些最具知名度的品牌由侨民创立：定位高端、有据可查、具有国际联系，但其传承动态与国内改革时代企业截然不同。分类问题——侨民创立品牌究竟构成独立的投资命题，还是纳入传承浪潮框架——尚未厘清，并影响着投资者对整体版图的解读。

纳卡流离失所叙事以放大危机文献的方式贯穿各行业。2020 年战争和 2023 年族裔清洗共造成逾 10 万亚美尼亚人流离失所。卡罗酒庄的创始人失去了一切——葡萄园、地窖、设备——并借助俄罗斯维和部队的卡车秘密转移了 1000 株葡萄藤，从零重新开始。杰尔穆克遭到炮击。阿尔扎赫流离失所的女性如今在久姆里的纺织厂接受职业培训。这些叙事尽调材料不是理论假设，而是正在实时展开——与传承浪潮交织叠加，使得其紧迫性和情报价值双重放大。

亚美尼亚史上唯一一笔 PE 交易，以及之后的故事

没有任何机构投资者系统梳理过亚美尼亚消费品牌版图，一家也没有。Sis Natural 交易孤立存在。PitchBook 搜索结果为零，彭博无任何报道。情报空白不是局部的，是彻底的。

创始人这一代人正处于窗口期。七个行业的创始人年龄在 58 至 75 岁之间。全国有史以来只有一例传承事件记录。没有治理框架，没有顾问基础设施，没有机构关注。2018 年天鹅绒革命剥夺了这些企业的政治庇护，却没有提供任何替代结构——欧盟“干邑”更名要求，又在创始人一代临近退出之际，强迫该国最大出口行业作出转型决策。

在第一波传承事件迫使这些企业进入公众视野之前就掌握亚美尼亚消费品牌版图的投资者，拥有一种结构性信息优势——事后无法购得。当一位创始人在毫无规划的情况下退出——在亚美尼亚，这是唯一已知的模式——消失的不只是一个品牌，还有政治关系、庇护时代的分销网络，以及在政商一体持续了四分之一世纪的市场中运营消费企业所需的全套默会知识。

亚美尼亚拥有 6100 年有据可查的酿酒史，一个人口是国内三倍的海外侨民群体，以及一个在有史以来只诞生过一笔机构股权交易的消费生态。欧盟干邑更名期限、已经完成的瓦尔丹扬传承，再加上一代商人政客同时迈过 65 岁——这三重叠加意味着，接下来五笔交易将为之后五十笔定价。在这一切发生之前就梳理清楚 Vedi Alco、基利基亚、哲尔穆克与 Grand Candy 的投资者，是以成本价入场；之后到来者，只能按对标价进场。

核心结论

那些依赖政治庇护起家的创始人，失去保护的速度远超其建立公司治理的速度。等这些品牌通过常规渠道浮出水面，定位先机早已关闭。

* * *

转型时间线

侨民资本的一代，2003—2018

从加入世贸组织到天鹅绒革命——改革时代造就了一批创始人，他们借助侨民资本完成建设、在动荡中周旋维系。2018 年政治转型为国际市场打开了新通道。



背景 1991

独立与私有化启动

亚美尼亚宣布脱离苏联独立。约 1937 家国有企业开始移交私人——过程往往缺乏透明度——由此催生出约 40 位寡头型商人，掌控估计 55% 的 GDP。

催化剂 1994

首批消费品牌从私有化中破壳

最早的改革时代创始人收购苏联遗留的食品和饮料工厂。Vedi Alco 于 1994 年完成私有化，Ashtarak-Kat 乳业于 1995 年创立，Proshyan Brandy 于 1996 年私有化。这些创始人是经济学家、工厂厂长和政客——三者常常集于一身。

催化剂 2000**Grand Candy 在经济危机中创立**

格兰特·瓦尔达尼扬在独立后最严峻的经济危机中创办 Grand Candy，彼时失业率超过 30%。这家从苏联废弃工厂废墟中崛起的企业，日后将成为亚美尼亚最大的食品雇主，也是糖果行业的标杆案例。

催化剂 2003**加入 WTO，贸易通道开启**

亚美尼亚加入世界贸易组织，贸易自由化提速，为此后二十年双轨出口格局的形成奠定框架。农业与食品加工领域的私有化持续推进。

背景 2010**卡塔罗酒庄在纳卡地区创立**

格里高利·阿维提相在阿达鲁特区托格村种下赫恩多格尼葡萄——这里深处争议中的纳戈尔诺-卡拉巴赫。这家酒庄将在世界上地缘政治最动荡的风土上酿出获奖佳酿。

危机 2014**瓦尔达尼扬辞世，Grand Holding 传承启动**

格兰特·瓦尔达尼扬在 65 岁时离世。两个儿子米卡埃尔和卡伦早在 2012 年随父亲健康衰退便接手运营，如今继承了 Grand Holding——旗下糖果、烟草与零售业务，员工 3200 人。这是亚美尼亚有据可查的唯一一例创始人代际传承，且是默认的父传子模式。

突破 2015**加入欧亚经济联盟，双向贸易架构成形**

亚美尼亚加入欧亚经济联盟，获得进入 1.8 亿消费者的俄罗斯市场的零关税通道。结合欧盟 DCFTA，亚美尼亚品牌得以同时布局俄罗斯量级市场与欧盟高端市场——这一架构在南高加索独一无二。

危机 2018**天鹅绒革命斩断政商脐带**

大规模抗议迫使总理谢尔日·萨尔基相辞职。这场革命瓦解了支撑创始人一代的政治庇护网络——卡扎良、哈科比扬、阿尔塞尼扬等商人政客失去了嵌入其商业模式的保护伞。替代性公司治理体系始终未能建立。

危机 2020**44 天战争重创纳卡地区**

阿塞拜疆收复纳戈尔诺-卡拉巴赫大部分领土。卡塔罗酒庄一无所有——葡萄园、设备、地窖尽失。阿维提相从拍卖中抢救出 1 万瓶存酒，后来又借助俄罗斯维和部队的卡车秘密转移了 1000 株赫恩多格尼葡萄藤。杰尔穆克遭到炮击。超过 10 万亚美尼亚人流离失所。

突破 2021**亚美尼亚消费领域首笔机构 PE 交易**

EU-Armenia SME Fund (Amber Capital / EBRD, 6000 万美元) 入股果汁和罐头生产商 Sis Natural。这是亚美尼亚消费品牌领域有史以来第一笔、也是迄今唯一一笔机构私募股权投资。其余所有市场参与者至今仍未被记录在案。

挣扎 2025**欧盟“干邑”更名期限临近**

欧盟 DCFTA 要求亚美尼亚生产商逐步停用“干邑”一词——过渡期国内 14 年、出口 25 年。率先完成品牌更新的生产商展示质量信号并获得欧盟市场准入；拒绝配合的创始人则为外部入局制造了机会。这一更名成为推动全行业加速决策的监管触发器。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+374
货币	亚美尼亚德拉姆 (֏ / AMD) ——有管理的浮动；汇率：cba.am
时区	UTC+4 (不实行夏令时)
工作周	周一至周五 (周六、周日休息)
首都	埃里温
网络	.am (国家域名；亦在全球销售)
即时通讯	WhatsApp；Telegram；Viber (少量使用)
支付方式	Idram QR 钱包占主导；ArCa 国内银行卡；无现金支付已超越现金；农村地区仍以现金为主
银行	已接入 SWIFT；银行卡与电汇均可使用；涉俄关联中转资金流面临趋严合规管控 (2025 年 12 月被列入欧盟高风险名单) ——次级制裁审查持续。路由前请核实。
语言	亚美尼亚语 (官方)；俄语在商务中广泛使用
签证	欧盟/英国/美国及欧亚经济联盟免签 (180 天)；移民法将于 2026 年 11 月全面修订 (新增签证类别、数字系统上线)。请核实最新规定。



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 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