



# 阿塞拜疆：寡头不屑一顾的品牌

阿塞拜疆

---

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

## 阿塞拜疆：寡头不屑一顾的品牌

阿塞拜疆有七个消费品类，存在真正独立的创始人品牌——它们藏身于盖伊乔伊的石榴园、沙马希的精品酒庄、扎卡塔拉的榛果加工厂，恰好是阿利耶夫家族的经济版图未曾染指之处。这批创始人年龄在 58 至 75 岁之间。迄今没有任何私募基金、数据库或分析师将他们作为一个整体加以记录。传承窗口已经开启。

### 快速事实

市场规模	GDP 约 780 亿美元（2025 年预估），消费人口 1020 万，石油依赖度高，但 2015–2016 年马纳特贬值危机逼迫非石油消费品类实现了真正的市场竞争力
独特优势	寡头过滤器是最核心的分析特征——剔除 PASHA Holding 及国家关联实体后，表面上符合条件的消费品牌有 70–80% 被淘汰，剩下的是农业加工领域一批真实、独立的创始人群体
最大挑战	消费品牌退出的 PE/VC 基础设施几乎为零（全国风投市场规模约 100 万美元），重大股权转让普遍受政治力量干预，专业化管理人才仅在一两家企业中有迹可循
时机因素	六个可行品类的创始人年龄集中在 58–75 岁；阿塞拜疆最大消费集团的创始人已于 2025 年初去世；最大独立零售商创始人 61 岁，尚无公开传承计划

“没有哪一年是没有考验的。”

艾丁·塔利博夫、Veyselglu 集团创始人兼董事长

FED.az, 2023 年

市场：阿塞拜疆

行业：食品加工 · 葡萄酒 · 干果与坚果 · 矿泉水 · 食品杂货与专营零售 · 乳制品 · 糖果糕点

## 地理背景

# 巴库都市核心与地区飞地层：阿塞拜疆双层创始人地理格局



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

阿塞拜疆的创始人地图呈双层结构——巴库集中了依托石油繁荣建立的大型分销网络总部，地区飞地则留存着一批独立创始人，他们在石油红利与寡头网络之外各自发展。

品牌活动沿两条轴线集聚：区域农业加工集群（盖伊乔伊石榴、扎卡特拉榛果、沙马希葡萄酒）与巴库商业枢纽（各地分销网络在此交汇）。纳希切万飞地是一个意外的异常值——一个人口不足 50 万的自治区，竟孕育出全国两大最具规模的独立消费集团。

\* \* \*

## 国家纪事

阿塞拜疆最令人称奇的商业事实，并非石油财富本身。而是在巨型寡头集团主导的可见经济与成千上万散布于集市的手工微型生产商之间，存在着一个真实却纤薄的阶层——5 至 5000 万美元规模的独立创始人消费品牌，密集于统治家族认为太小、不值得染指的农业加工赛道：盖伊乔伊的石榴园，扎卡特拉的榛果加工厂，沙马希的精品酒庄。这些品牌出口至十余个国家，创始人年龄在 58 至 75 岁之间。迄今没有任何数据库、分析师或机构投资者将他们作为一个整体加以梳理。

白皮书第一号记录了新兴市场正在发生的同步传承浪潮——改革年代的创始人同步老去，机构投资者尚未准备好。阿塞拜疆呈现的，正是这一论断在权贵经济体中的具体面貌：寡头过滤器淘汰了表面上符合条件的 70 至 80% 的品牌，而幸存者却是真实、独立的存在，正在毫无退出机制的情况下迈入传承窗口。情报素材散落于 Trend.az、AZPROMO 名录和阿塞拜疆语商业媒体之中，从未有人将它们汇聚成一份完整的分析。

# 过滤后的浪潮

阿塞拜疆的传承浪潮有着独特的形态，在 Brandmine 所覆盖的市场中无可比拟——这是一道经过过滤的浪潮。每个国家都存在结构性约束，压缩符合传承条件的创始人品牌池。阿塞拜疆的过滤器不是市场规模，不是语言壁垒，而是寡头所有制。

阿利耶夫家族的经济掌控，主要通过 PASHA Holding（由总统之女控制）以及盖达罗夫家族的 Gilan Holding，主导着零售、酒店、纺织、银行和大型食品制造业。表面上看来丰富的赛道——连锁零售、餐饮集团、纺织厂——一旦施加这一过滤器，大多数表面上符合条件的品牌便随之消失。剩下的是农业加工业：石榴园和榛果农场规模太小、区域性太强、专业度太高，统治集团根本无暇俯身捕猎，独立性因此得以保全。

通过这道过滤器的创始人群体，由两波相互交叠的浪潮塑造而成。第一波（1991—1995 年）是在苏联解体后的混沌转型期中抢占市场空白的先行者——那时阿塞拜疆几乎没有私营食品制造业存在。与俄罗斯的私有化寡头不同，阿塞拜疆消费品牌的创始人大多白手起家，而非收购苏联遗产资产。第二波（1996—2005 年）受益于石油繁荣期的经济稳定——政府项目资助了工厂建设、葡萄种植业发展和出口推广。2005 年后，随着国家葡萄种植计划和“阿塞拜疆制造”运动的推进，又有一批规模较小的葡萄酒和高端食品创业者涌现。

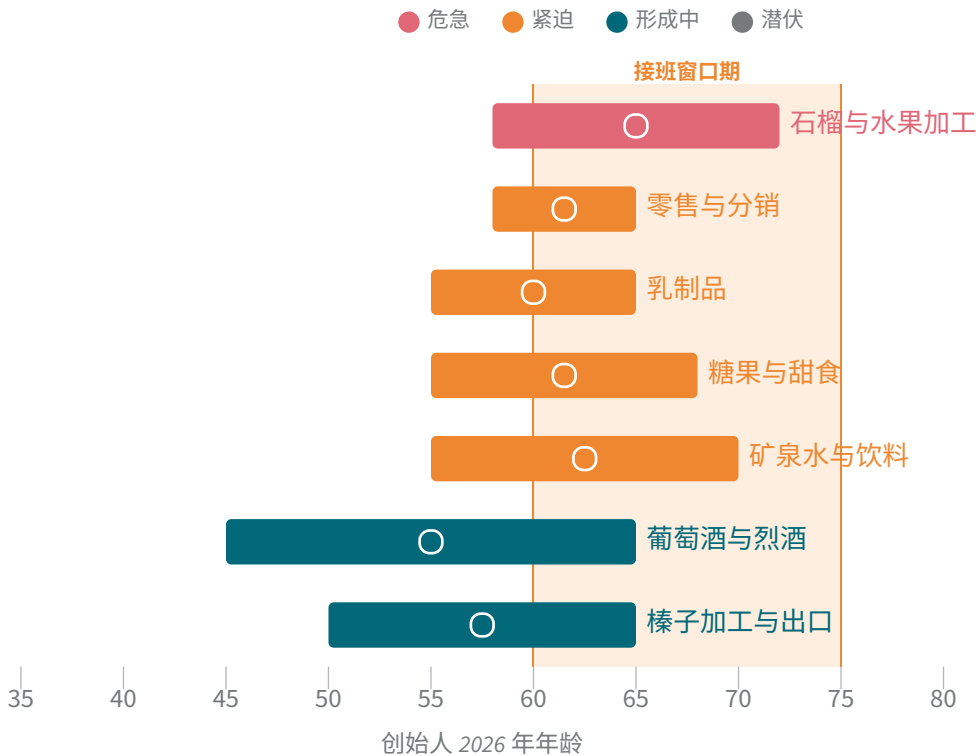
2015—2016 年的马纳特贬值——两波冲击下累计跌幅约 65%——是决定性的危机考验。央行外汇储备从 152 亿美元骤降至 51 亿美元，四家银行吊销牌照。本土生产商的出口报价在美元换算下骤降约 50%，进口依赖型企业溃不成军。这场贬值同步检验了每一个消费品牌，幸存者构成了一批经过预先筛选的韧性企业。问题不在于这些创始人缺乏危机记录，而在于危机叙事几乎完全缺席于可获取的媒体报道——宏观经济叙事已有详尽记录，但没有任何一个品牌公开讲述过自己的贬值亲历。

第一波创始人如今年龄在 58 至 75 岁之间，正处于传承窗口的核心地带。葡萄酒赛道的创始人（2005 年后起步的新浪潮）相对年轻，在 45 至 65 岁之间，传承压力将在五到十年后显现。七个可行品类中的六个，创始人年龄段均已与危险区域重合。

各行业创始人年龄分布

## 2026 年阿塞拜疆创始人现状

七个行业，一个窗口期——寡头过滤器定义了整个格局



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，穿过了寡头筛网

Brandmine 的品类研究评估了阿塞拜疆十四个候选消费赛道，其中七个通过了寡头过滤器，在商业规模上存在真实的创始人活跃度。以下是浪潮正在破碎之处。

### 因为无人觊觎而得以幸存的赛道

石榴与果品加工赛道现有约 5 至 8 个商业规模的创始人品牌，若深入研究，实际池子可能是这一数字的三至五倍。创始人年龄 58 至 72 岁，传承紧迫性：危急。盖伊乔伊地区是核心地带，每年举办石榴节，当地生产商与出口商协会拥有 26 家成员。已有一家企业完成了代际传承——这是阿塞拜疆消费品类中记录最完整的家族企业传承案例。但其所有权结构并不典型：第二代掌门人将该企业称为石油天然气领域逾 1.25 亿美元核心投资之外的“副业”，这使其更接近多元化亿万富豪的投资组合，而非真正独立的创始人品牌。欧盟有机认证、出口至十二个以上国家，以及贬值后形成的成本竞争力，使这一赛道兼具最深的情报积累和最强的商业价值。品类专题研究已纳入 Brandmine 的研究路线图。

## 全国最独立的赛道

葡萄酒与烈酒赛道约有 5 至 8 个创始人品牌，具有一个罕见的特质——这是所有评估品类中最少受到寡头控制的赛道。该赛道规模太小、专业度太高，PASHA 或 Gilan 根本不曾将其纳入视野。创始人年龄 45 至 65 岁，传承紧迫性：渐趋显现。国家葡萄种植计划（2012—2020 年）催生了一批创业者，而国际葡萄酒媒体（《品醇客》《世界葡萄酒》《买家》）提供了异乎寻常丰富的英文文献记录。其中一位创始人——曾在 2016 年贬值危机中弃金融从商的前银行家——获得了安永“年度创业者”提名，并荣获《品醇客》世界葡萄酒大奖。该赛道创始人比石榴或零售赛道年轻，传承窗口还有五到十年。此处的战略逻辑在于抢占先机。

## 无人注视的 1.16 亿美元出口通道

阿塞拜疆是全球第三至第五大榛果出口国，每年出口额达 1.16 至 1.24 亿美元，支撑着 6 万个家庭农场的生计。现有约 3 至 5 个商业规模的创始人加工品牌，其中一家企业处理着全国约 25% 的榛果贸易，年出口额逾 2200 万美元。创始人年龄 50 至 65 岁，传承紧迫性：渐趋显现。费列罗自 2016 年起从阿塞拜疆采购榛果。B2B 大宗商品属性限制了消费品牌叙事的空间，但贸易价值与出口基础设施颇为可观。主要制约在于内容可及性——创始人资料仅见于企业官方渠道和行业协会，而非媒体专访。

## 正在走向传承节点的苏联遗产品牌

阿塞拜疆矿泉水赛道拥有多个可追溯至二十世纪四五十年代的标志性品牌——这些苏联时代的产品深植于消费者记忆，如今正迈向所有权更迭。约 3 至 5 个品牌处于商业规模，创始人年龄 55 至 70 岁，传承紧迫性：迫在眉睫。其中两个知名度最高的品牌于 2002—2003 年经纳希切万本地商业集团联合出资复建，折射出飞地紧密社区中协作资本形成的独特模式。贬值推升了国产矿泉水的竞争力，因为进口矿泉水已超出普通消费者的承受范围。所有权结构不透明，与纳希切万权贵阶层的关联更增添了复杂性。

## 传承倒计时最为紧迫的三个赛道

另有三个赛道显示出相当的创始人活跃度。零售与分销赛道被一个卓越的目标所主导——一家由创始人 1994 年向父亲借来 50 美元起家、发展至 5 至 8 亿美元规模、拥有逾 1170 家门店和 2 万名员工的集团，并荣获德勤“最佳管理企业”奖项。创始人 61 岁，无公开传承计划。乳品赛道有 3 至 5 个规模品牌，最大的独立加工商虽获得亚洲开发银行 590 万美元贷款，但运营透明度极低——尽管营收高达 3.48 亿美元，却无任何创始人专访。糖果赛道有 3 至 5 个主要参与者，核心是一家纳希切万集团，旗下威化品牌 Nati 荣获 2024 年阿塞拜疆品牌大奖。以上三个赛道的传承紧迫性均为：迫在眉睫。

## PASHA、纳希切万与退出的政治经济学

过滤浪潮的结构，造就了一场传承危机，其性质与 Brandmine 所覆盖的任何其他市场都截然不同，是阿塞拜疆独有的特征。

寡头过滤器不仅仅是压缩了品牌池，它更决定了独立创业的整个地理格局与赛道构成。真正的创始人品牌之所以集聚于农业加工业，恰恰是因为在这里，独立性才是可能的——统治集团的经济捕猎绕过了果园、农场和地方装瓶厂。这意味着传承基础设施的缺口，不仅仅关乎私募基金或家族企业顾问的缺位，更关乎退出的政治经济学：在阿塞拜疆，任何重大股权转让都需要隐性的政治背书。阿利耶夫家族的 PASHA Investments 同时扮演着收购者与守门人的双重角色。凭借 2021 年优惠贸易协定和共同突厥语言市场的双重支撑，土耳其战略买家是唯一现实的外部退出通道。

纳希切万飞地是一个意料之外的信号。阿塞拜疆两大最具规模的独立消费集团——一个在零售，一个在食品制造——都发源于这片被亚美尼亚隔断、人口不足 50 万的自治区。两位创始人都在二十世纪九十年代中期白手起家，都联合出资复建了矿泉水工厂，如今都处于传承窗口之中。纳希切万紧密的商界共同体，孕育了一种协作资本形成模式，而寡头过滤器更为弥漫的阿塞拜疆大陆地区，从未发展出这样的机制。

人才短缺折射着政治经济的底色。职业化管理人才极为稀少。那家零售集团——唯一一家聘用了经德勤审计的管理团队、并于 2025 年加入联合国全球契约的企业——或许是整个独立消费品类中，唯一一家开始为

后创始人时代构建公司治理基础设施的企业。其他所有人仍靠创始人的个人魅力、私人关系，以及在马纳特危机中磨砺出的危机管理本能维系运转。而这一切，无法在任何一份组织架构图上完成交接。

## 戈扎尔之后：戈伊恰伊与扎卡特拉的时钟

2025 年初，阿塞拜疆最大消费集团的创始人辞世——该集团营收 16.6 亿阿塞拜疆马纳特，旗下 28 个品牌，拥有 6000 名员工。由于 Azersun 与寡头的关联已有记录，它处于 Brandmine 独立创始人标准之外。但这一事件是一个信号。阿卜多尔巴里·戈扎尔属于 1991 年的创始人群体，与阿塞拜疆每一位独立消费品牌创始人同属同一时代。他去世时 76 岁。那些在同一改革窗口期构建了石榴加工、榛果出口和葡萄酒酿造事业的创始人，比他晚了五到十五年——而他们没有传承计划，没有机构投资者，也没有任何私募基金基础设施来管理这场过渡。

阿塞拜疆的风险投资市场总规模约 100 万美元。没有任何私募基金以消费品牌收购为目标。仅有的活跃机构投资者是国有阿塞拜疆投资公司（持有少数股权）、欧洲复兴开发银行（联合投资于乳品和矿泉水领域），以及 PASHA Investments——阿利耶夫家族的投资工具，是收购方，而非合作者。对于一个花三十年构建品牌、同时驾驭寡头捕猎的独立创始人而言，退出选项只有三条：卖给土耳其战略买家，卖给 PASHA，或者关门大吉。

这些创始人在毫无规划的情况下离场，消逝的不仅仅是一个品牌。消逝的是在权贵经济体中构建并维系独立消费品牌的知识——那些在马纳特危机中存活下来的供应商关系，那些历经数十年磨砺的监管导航技艺，那整整一代人才能建立起来的商业独立性。寻找这些品牌、记录其创始人、评估其传承准备度的情报工作，正在首次被系统组建。戈扎尔去世时 76 岁。戈伊恰伊 68 岁的石榴创始人、扎卡特拉 65 岁的榛子加工商、舍马哈 62 岁的葡萄酒酿造者——每一次无计划的退场，都把买方的议价权交到 PASHA Investments 或土耳其战略买家手中。提前梳理好独立创始人群体的那一方，等于把竞争筛网换成了一份清单。

### 核心结论

那些构建了阿塞拜疆独立消费品牌的创始人，正在没有任何机构退出基础设施的情况下进入传承窗口。他们离去后失去的一切，将无从重建。

\* \* \*

### 转型时间线

## 游离于石油之外的一代，2005—2015

从 BP 石油繁荣到地区飞地创始人——石油美元铸就了巴库的创始人阶层。2015 年油价冲击揭示了哪些品牌真正独立于石油红利之外。

● 背景    ● 催化剂    ● 挣扎    ● 危机    ● 突破    ● 胜利

背景 1991

### 独立与经济崩溃

阿塞拜疆宣告脱离苏联独立。经济随之崩溃——1995 年前 GDP 累计下跌 60%。在私人食品制造业几乎空白的国度，第一批企业家抓住了国家无力填补的市场空缺。

**催化剂** 1994

### 与英国石油签署“世纪合同”

由英国石油领衔的石油财团彻底改变了国家经济格局。石油收入的涌入在巴库催生了消费需求，国际目光随之汇聚于首都——而在首都以外从事食品加工和饮料生产的第一批创业者，从一开始便是在无外部投资、无人关注的条件下默默建设。

**催化剂** 1994

### Veyseloglu 以父亲借来的 50 美元起家

29 岁的艾丁·塔利博夫在纳希切万向父亲借了 50 美元，开始了贸易生意。三十年后，这家企业成长为一个拥有 2 万名员工、逾 1170 家折扣店和一座巧克力工厂的集团，规模达 5 至 8 亿美元。从未有机构投资者参与其中。

**催化剂** 1998

### 后苏联食品加工浪潮

苏联时代的罐头厂和加工设施相继私有化或重建。萨比拉巴德罐头厂（1982 年创立）转型为私营股份公司，AzNar 在盖伊乔伊完成石榴加工业务的现代化改造。一批将定义农业加工格局的创始人由此成形。

**催化剂** 2005

### 石油繁荣顶峰与多元化转型

石油收入为政府多元化项目提供资金。国家葡萄种植与酿酒业发展计划（2012—2020 年）催生了新一批葡萄酒创业者。“阿塞拜疆制造”运动推动非石油出口。第二代创始人开始涌入市场。

**危机** 2015

### 马纳特首次贬值——一夜之间跌 34%

油价崩跌，央行放弃与美元的盯住汇率。马纳特在二月单日贬值 34%。本土供应链生产商发现，其出口商品的美元价格骤降约 50%。依赖进口的企业遭受重创。贬值危机同步检验了每一个消费品牌的生存能力。

**危机** 2015

### 马纳特再度贬值——进一步跌 48%

十二月，马纳特再次下滑，累计跌幅约达 65%。央行外汇储备从 152 亿美元骤降至 51 亿美元，四家银行吊销牌照。阿利耶夫家族旗下银行合计市场份额翻了三倍。挺过危机的企业以切实的韧性赢得了历史认证。

**突破** 2016

### 危机后的出口爆发

随着阿塞拜疆产品在国际市场上重获价格竞争力，石榴汁出口骤然升温。AzGranata 取得欧盟有机认证。Chabiant 酒庄在危机中诞生——一位前银行家以职业生涯下注葡萄酒。贬值的幸存者构成了一批经过预先筛选的韧性企业池。

**突破** 2021

### 土耳其—阿塞拜疆优惠贸易协定

继 2020 年舒沙宣言之后签署的 2021 年 3 月协定，加快了与唯一现实战略收购方市场的经济整合。共同的突厥语言与文化亲缘，创造了其他任何投资者类别都无法复制的自然退出通道。

**危机** 2025

### Azersun 创始人辞世——消费品类最重大传承事件

阿塞拜疆最大消费集团（营收 16.6 亿阿塞拜疆马纳特，28 个品牌，6000 名员工）的创始人阿卜多尔巴里·戈扎尔于 2025 年初去世。尽管 Azersun 的寡头背景将其排除于独立创始人的分析框架之外，这一事件依然清晰地预示：整个同期创始人群体的传承浪潮已经来临。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+994
货币	阿塞拜疆马纳特 (m / AZN) ——2017 年起事实上盯住美元 (1.7 AZN = \$1 USD)；CBAR 以外汇干预维持盯住；汇率：cbar.az
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	巴库 (Baki)
网络	.az (国家域名)
即时通讯	WhatsApp 为主；Instagram 私信；Telegram 为辅
支付方式	m10 超级应用钱包主导零售；Birbank/PashaPay 普及；支持刷卡；偏远地区货到付款
银行	已接入 SWIFT；银行卡与电汇均可使用；以石油经济为主，非石油通道日益增长
语言	阿塞拜疆语 (官方)；俄语用于商务
签证	多数国籍人士可办电子签证 (ASAN Visa)



# 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