



# 智利：漫长的改革红利到期兑付

智利

---

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

## 智利：漫长的改革红利到期兑付

智利拥有 800 家在营酒庄，三文鱼产业贡献全球大西洋鲑鱼供应量的 27%，消费品牌创始人们在长达 25 年的增长浪潮中构建起各自的企业——随后历经社会动荡、制宪危机与葡萄酒出口暴跌 21% 的重重考验，却始终没有接班方案。仅有 15%。窗口已开，买家正至。

### 快速事实

市场规模	GDP 约 3350 亿美元（2025 年预测），南美人均收入最高，1900 万消费者，出口导向型经济建立在 33 项自贸协定之上，覆盖 65 个以上经济体
独特优势	无与伦比的自贸协定网络，叠加五大行业——葡萄酒、三文鱼、超级食品、精品酒店、时尚——经危机淬炼的创始人群体，每位均有 2019 至 2022 年多重危机中的完整应对记录
最大挑战	仅 15% 的家族企业持有正式接班规划（UDD/IdDC，2024 年），家长制文化进一步强化了创始人在出口收入萎缩之际仍不愿交权的心理
时机因素	2023 至 2025 年葡萄酒出口危机（出口量降 21%，创 15 年新低）与私募回暖（2024 年智利成交 97 笔）形成交汇：承压卖方与复苏买方相遇，而跨五大行业的创始人年龄集中在 58 至 76 岁之间

“智利家族企业中，仅有 15% 制定了正式的接班规划——不足全球平均水平的三分之一。”

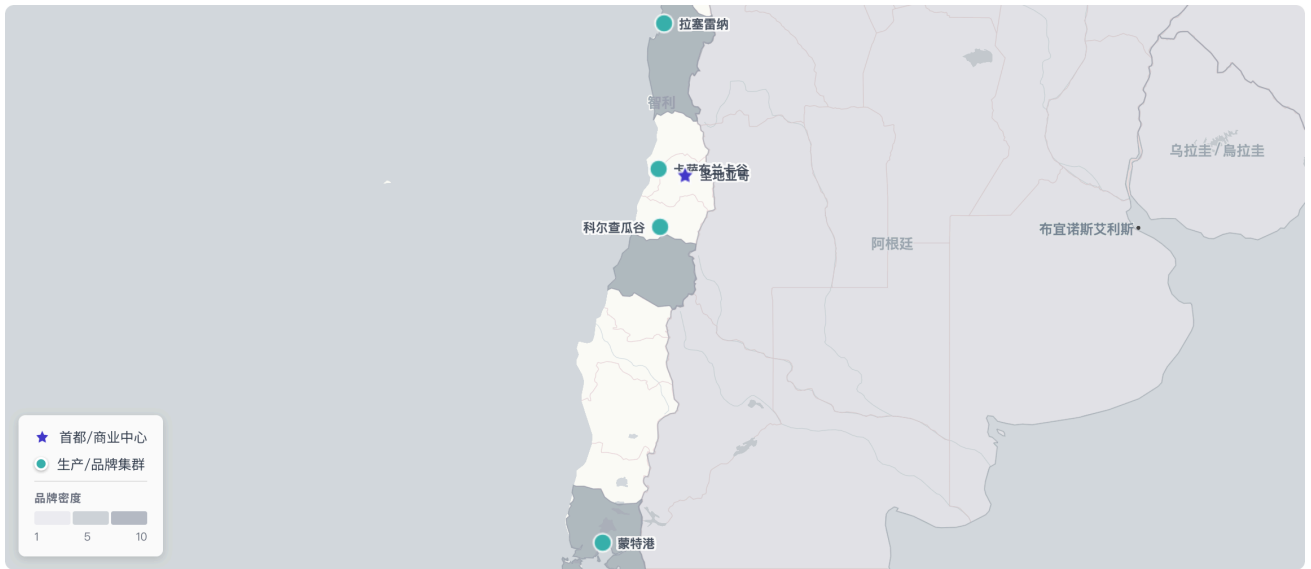
智利发展大学 / 企业董事协会、家族企业接班研究

市场： 智利

行业： 葡萄酒 · 美食食品 · 精品酒店 · 时尚与配饰 · 橄榄油与农产品

地理背景

# 圣地亚哥资本与中部谷地葡萄酒弧线：智利双区传承地图



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

智利创始人版图以圣地亚哥为一极——机构资源与买家聚集于此——另一极则是从卡萨布兰卡延伸至科尔查瓜的中部谷地葡萄酒弧线。这批耕耘了四分之一世纪的创始人，如今在 2019 年社会动荡、疫情冲击与养老金改革的三重震荡中，迎来传承节点。

\* \* \*

国家纪事

智利拥有 800 家在营酒庄——2023 年出口额骤降 21%，跌至 15 年来最低出口量。到 2025 年，仅两家酒庄公布盈利数据。在 1990 年代出口繁荣期间一手建立这些酒庄的创始人，如今许多已届六七十岁，他们正在市场低谷而非高峰时期做出接班决策。而与此同时，智利家族企业中仅有 15% 持有正式的接班规划——不足全球平均水平的三分之一。在 25 年持续增长中塑造智利消费品牌经济的浪潮，正同时在葡萄酒、三文鱼、超级食品、精品酒店与时尚五大行业上岸——而管理这场交接所需的机制，尚付阙如。

智库白皮书·第一号记录了新兴市场中一场同步的交接浪潮：改革时代的创始人同步老去，机构投资者猝不及防。智利展示的，正是这一论断在一个将竞争优势——无与伦比的自贸协定网络、出口驱动的品牌价值、多样的风土——悉数寄托于创始人身上的国家中，究竟呈现何种面貌。这些创始人在接班成为自身议题之前便已开始建业。

信息本已存在。它散落于 Diario Financiero、Pulso、Wines of Chile 出口数据、SalmonChile 行业记录与 CORFO 补贴数据库中，几十年的智利商业报道触手可及。缺失的是一份综合图谱：哪些行业聚集着商业规模的创始人品牌，谁的接班窗口已然开启，压力最集中在何处。以下正是这份图谱。

# 漫长的改革红利

智利的接班浪潮历经四分之一一个世纪方才成形，并非压缩于单一改革时刻，这正是其形态的独特之处。

第一块基石奠定于“芝加哥男孩”自由化时代（1975 至 1983 年）。激进的市场重组——削减关税、私有化国有企业、重构养老金制度——在传统寡头家族之外催生了第一代私营创业者。智利消费品牌经济的奠基人们各辟蹊径：科尔查瓜与卡萨布兰卡的酒庄、洛斯拉戈斯的三文鱼养殖场、奥伊金斯的橄榄园、科基姆博的浆果出口企业。

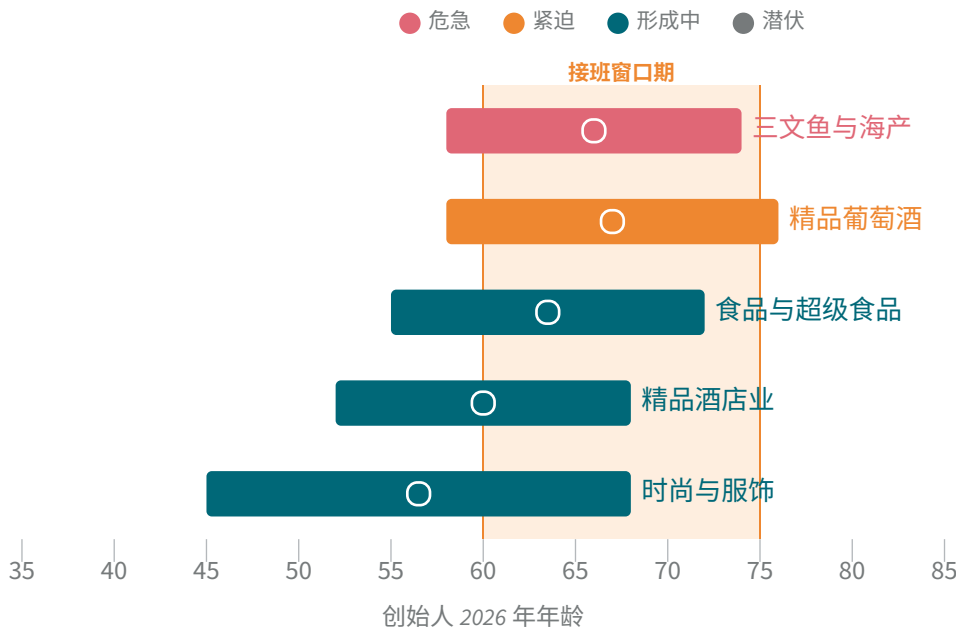
第二阶段随“协和联盟”民主转型从 1990 年代徐徐展开。亲市场政策延续，社会投资扩大，1986 年至 1997 年 GDP 年均增长 7.2%，出口企业数量翻了近三倍。继而，一系列自贸协定次第落地——与欧盟、与美国（2004 年）、与中国（2006 年）、与日本（2007 年）——彻底重写了各行业的出口经济学。科尔查瓜的精品酒庄由此直通东亚市场，自贸溢价嵌入了每一家合格智利消费品牌的估值之中。

危机层来得迟却压缩猛烈。2007 至 2009 年的 ISA 病毒危机重创三文鱼产业。2019 年社会大爆发摧毁了 1.7 万家中小企业。新冠疫情与制宪进程（两次全民公投、两部草案被否、三年监管真空）构成了从 2019 年延续至 2022 年的持续危机窗口，无一智利消费品牌得以幸免。劫后余生的创始人，积累的危机应对记录之深厚，在 Brandmine 所覆盖的市场中堪称首屈一指。他们在漫长红利期中建业，而账单如今到期。

各行业创始人年龄分布

## 2026 年智利创始人现状

五个行业，一个窗口期——仅 15% 拥有接班方案



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、三文鱼、超级食品：三个行业、同一个接班十年

Brandmine 的行业图谱调研涵盖智利八个潜在消费行业，其中五个呈现出商业规模的创始人品牌活跃度。三个行业——葡萄酒、三文鱼与海产、食品与超级食品——接班紧迫性最为突出。

### 压力最大的行业

智利葡萄酒业同时是最具辨识度的消费品牌集群，也是最为紧迫的接班危机所在。800 家在营酒庄，394 家出口商，2023 年出口收入 12.34 亿美元——而单年出口量骤降 21%。年龄集中在 58 至 76 岁的创始人正在十五年来最低迷的市场环境中做出退出或交班决策。

Viña Montes 由奥雷里奥·蒙特斯于 1988 年创立，如今出口至 110 个以上市场，堪称典型画像：第一代创始人年约 75 岁，企业建立在风土认同而非规模之上，接班时间表从未公开披露。Luis Felipe Edwards 是智利规模最大的全家族酒庄，年产逾 250 万箱，二代管理交接正在进行，但老一代仍保持活跃。Viña Errázuriz 的爱德华多·查德威克以 2004 年柏林盲品大赛的胜利颠覆了世界葡萄酒格局，如今年届六十中段，家族控股酒庄的治理架构悬而未决。

接班紧迫性：迫在眉睫至危急。

### 拥有十亿美元先例的行业

智利三文鱼与海产行业的创始人品牌数量少于葡萄酒——商业规模估计为 6 至 10 家——但每家的营收体量更大、危机记录更厚重，且有一笔无论如何都绕不过去的先例交易。伊西多罗·基罗加历经三十年，从种植牛至草、出口猕猴桃起步，一手建立起 Australis Seafoods，于 2018 至 2019 年以 9.21 亿美元将公司售予中国佳沃集团，彼时基罗加年届 74 岁。该交易目前身陷 12 亿美元欺诈诉讼，所有交易结构细节均已载入智利司法档案，构成智利消费品史上记录最为翔实的创始人退出案例。

Multi X / Multiexport Foods 在圣地亚哥证券交易所上市，创始人通过 Multiexport Dos S.A. 持股 51%，阿尔贝托·德尔·佩德雷加尔（约 67 岁）与马丁·博尔达（约 68 岁）仍活跃于董事会层面。Salmones Camanchaca 同时在圣地亚哥与奥斯陆两地上市，2023 年 4 月创始人豪尔赫·费尔南德斯·巴尔德斯辞世后，第二代正在实时推进接班。这些都不是未来的交接——而是正在进行中的交接。

接班紧迫性：危急。

### 处于风土前沿的行业

智利食品、浆果与超级食品行业是五大行业中最为分散的——合格品牌估计在 8 至 15 家之间——却恰好处于三大全球需求趋势的交汇点：智利风土认同、马普切传统原料，以及国际超级食品市场。

Hortifrut 由维克托·莫勒创立于 1983 年，是全球规模最大的浆果营销平台：业务遍及 15 个国家，逾 4300 公顷的种植面积，在 55 个市场服务 500 家客户。创始人年过七旬，持有上市公司 17.41% 的股份，接班问题已内嵌于一家公开交易企业的治理结构之中。在 Hortifrut 与声称占有有机马基浆果市场 40% 份额的小品牌 Nativ for Life 之间，横亘着一批在 2000 年代出口多元化浪潮中于奥伊金斯与科基姆博建立起来的橄榄油生产商、浆果加工商与从原料走向品牌的企业。

接班紧迫性：逐步形成至迫在眉睫。

## 连续危机、家长制权威、33 项嵌入式自贸协定

智利的浪潮形态不是压缩式的骤变，而是一场不带预警信号徐徐抵达的漫长积累。

定义这一创始人群体的连环危机考验，分散在长达 25 年的职业生涯弧线中，而非集中于单一断裂点。一位在 1992 年开设科尔查瓜酒庄的创始人，历经 1999 年的 ECLAC 衰退、2007 年的 ISA 病毒危机、2010 年

的地震与海啸、2017 年的特大山火、2019 年的社会大爆发、新冠疫情，以及 2021 年后的葡萄酒出口崩塌。没有哪一次事件能单独定义其危机履历，整段职业生涯本身就是 NDD 记录。

家长制文化是智利研究者已充分记录的具体机制：创始人作为唯一权威的管理哲学，是在数十年与供应商、政府官员和出口买家的个人关系中磨砺出来的——这些关系曾是企业存亡的关键。IdDC 2024 年研究显示，68% 的智利家族企业毫无接班规划；UDD 的调研将正式接班规划比例定格于 15%，仅为全球平均水平的三分之一。

自贸协定溢价是结构性催化剂。一家拥有美国、中国、日本和欧盟活跃分销渠道的创始人酒庄，并非单纯的智利资产，而是一个平台。33 项自贸协定覆盖 65 个以上经济体，是数十年积累的嵌入式市场准入，复制这一网络所需的时间以年计。合格买家以接班承压估值收购智利消费品牌，实际上是在以折扣价获取自贸溢价。

## 一年九十七笔交易——和一位 73 岁的创始人

机构买家已在行动。L Catterton、Southern Cross 集团与 Advent International 均维持活跃的智利消费品牌交易团队。Cencosud 与 Falabella——国内最主要的战略收购方——具备整合创始人品牌所需的资本与分销基础设施。2024 年智利成交的 97 笔私募交易释放出明确信号：复苏浪潮已然启动。

收窄窗口的，不是买家缺席，而是接班决策的推进节奏——以及决策究竟是在充分信息下做出的，还是在信息真空中仓促为之。一位 73 岁的创始人，经营着一家承受出口危机压力的酒庄，既无接班规划，又无能够识别其分销网络内嵌自贸溢价的机构顾问，大概率会接受第一个看似合理的报价——或者将企业移交给一位将管理其衰落的继承人。这两种结局都无法体现资产的真实价值。

失效风险最为集中的行业是葡萄酒（25 至 45 家酒庄的群体，接班紧迫性从迫在眉睫到危急不等）、三文鱼与海产（危急，交接已在进行）以及食品与超级食品（逐步形成，Hortifrut 是最具代表性的上市案例）。五大行业同时落入 5 至 10 年的接班窗口——由同一改革浪潮孕育，经历同一危机序列的检验——并非巧合，而是漫长改革红利到期兑付的必然。

奥雷利奥·蒙特斯（Aurelio Montes）75 岁。在 2004 年柏林盲品中颠覆全球葡萄酒排序的爱德华多·查德威克（Eduardo Chadwick）年近 65，治理结构尚未厘清。Salmones Camanchaca 已进入第二代接班之中。等 PE 复苏浪潮把自贸溢价完整计入价格之后才入场的买家，将为今天这些承压接班的创始人早已转手的智利市场准入付费——或转给乐视式的战略收购方，或转给管理衰退的家族继承人，或转给法院。Australis 案的先例揭示了迟到者接手的是什么：12 亿美元的欺诈诉讼。

### 核心结论

智利自贸协定网络覆盖全球 60% 的 GDP。依托这一优势而建的创始人品牌正在无计划的状态下进入接班窗口。在私募复苏浪潮将这一溢价充分定价之前率先行动的投资者，将不会再见到这样的估值。

\* \* \*

### 转型时间线

## 转型时间线

从皮诺切特时代的民主转型到三重危机——智利民主化开启了一代创始人的建设征程。2019 年社会动荡、2020 年疫情、养老金改革的叠加震荡，如今划定了这代人的传承时间窗。

● ● ● ● ● ●  
背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

背景 1975

### “芝加哥男孩”改革启动

皮诺切特政府推行激进的自由市场重组——削减关税、国有企业私有化、养老金改革。传统寡头家族之外，第一代私营创业者由此诞生，智利消费品牌浪潮的地基悄然奠定。

催化剂 1985

### 出口多元化加速推进

危机后复苏将智利经济引向国际市场。科尔查瓜与卡萨布兰卡的酿酒师、洛斯拉戈斯的三文鱼养殖场、中央山谷的浆果种植园，相继建立起以出口为导向的运营体系。这一波次的创始人如今年届 60 至 76 岁。

催化剂 1990

### “协和联盟”民主转型

亲市场政策延续，社会投资扩大。1986 年至 1997 年 GDP 年均增长 7.2%，出口企业数量从 2100 家增至 5800 家，翻了近三倍。消费品牌走向成熟，改革红利持续积累。

突破 2004

### 与美国、中国、日本签署自贸协定，打开全球通路

与美国（2004 年）、中国（2006 年）、日本（2007 年）相继签署自贸协定，彻底改写了创始人品牌的出口经济学。科尔查瓜的精品酒庄就此获得直通东亚的渠道，自贸溢价嵌入品牌估值之中。

危机 2007

### ISA 病毒重创三文鱼产业

鲑鱼传染性贫血病毒席卷洛斯拉戈斯养殖场，逾 1.5 万个工作岗位消失，大西洋三文鱼出口下滑 20%。劫后余生者——Multi X、Camanchaca、Blumar——积累的危机应对叙事，构成智利工业史上最厚重的 NDD 素材。

危机 2019

### 十月社会大爆发

社会起义封锁圣地亚哥，蔓延至瓦尔帕莱索与康塞普西翁。1.7 万家中小企业被毁，宵禁令一夜之间令零售收入归零。此后历经疫情与制宪不确定期，三年危机窗口对每家智利消费品牌构成严峻考验。

挣扎 2021

### 制宪进程带来监管不确定性

制宪大会运作及 2022、2023 年两部宪法草案相继被否，造成长期监管真空。以富人税为代表的税改提案——其中一项仅以一票之差落败——加速了幸存者于社会大爆发的创始人对接班问题的思考。

危机 2023

### 葡萄酒出口危机进入急性期

智利葡萄酒出口一年内骤降 21%，跌至 15 年来最低出口量。至 2025 年，仅两家酒庄公布盈利。科尔查瓜、莫莱和卡萨布兰卡的精品酒庄——许多创始人年过六旬甚至七旬——正同时面临估值低迷与接班紧迫的双重压力。

突破 2024

### 私募回暖，机构资本重返

智利全年达成 97 笔私募交易，消费品牌名列最活跃目标行业之列。Southern Cross、Advent International 与 L Catterton 均维持活跃的本地交易团队，买家已然到位。

催化剂 2025

### 五大行业接班窗口同步打开

横跨葡萄酒、三文鱼、超级食品、精品酒店与时尚五大行业，创始人年龄集中在 55 至 76 岁之间，仅 15% 持有正式接班规划——过渡浪潮已非预测，而是当下现实。漫长的改革红利到期兑付。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+56
货币	智利比索 (CLP) ——自由浮动; 汇率: bcentral.cl
时区	UTC-4 (夏令时为 UTC-3; 复活节岛 UTC-6/-5)
工作周	周一至周五
首都	圣地亚哥
网络	.cl (国家域名)
即时通讯	WhatsApp 为主; Instagram 为辅
支付方式	POS 端以 Redcompra 借记卡为主; TEF 即时转账为中小企业/B2B 首选通道; Mercado Pago 电子钱包; 银行卡普遍受理
银行	通过 SWIFT 实现完整国际接入; 拉美最开放的金融体系之一; 银行卡与电汇均可使用
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](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