



# 古巴：世界上最年轻的创业经济体

古巴

---

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

# 古巴：世界上最年轻的创业经济体

古巴拥有 9660 家私营企业，一个在纽约开有门店的时装品牌，以及一代在西半球自 2019 年以来最严峻的经济危机中白手起家的创始人——每天停电 20 小时、三位数通货膨胀、随时可能被一纸政府法令抹去一切。没有人走在他们前面。所有人都在实时撰写那本操作手册。

## 快速事实

市场规模	GDP 约 1070 亿美元（2024 年估算），人口 1080 万——但自 2021 年以来已有逾百万人移民，人口缩减 10-18%，有效消费市场的萎缩速度在整个西半球无出其右
独特优势	世界上最新获法律认可的私营部门：到 2024 年，9660 家 MIPYME 贡献了全国零售额的 55%——而 2020 年这一比例仅为 4%
最大挑战	美国禁运封锁了标准支付系统、电商平台与美元结算。出口走廊仅限于欧盟（尤其是西班牙）、加拿大、墨西哥和巴拿马。军事企业集团 GAESA 控制着经济总量的 35-40%，在创始人品牌所在的多个行业直接参与竞争。
时机因素	2026 年 3 月政府宣布可能允许海外侨民（含受 OFAC 法规约束的古巴裔美国人）投资岛内 MIPYME——这是首条合法投资路径，尚未正式落地，但若付诸实施，有望在 12-24 个月内重塑创始人品牌的资本格局

“我们不是在开公司。我们是在发明“公司”这个概念本身——就在这里，从零开始，在一切都在崩塌的当下。”

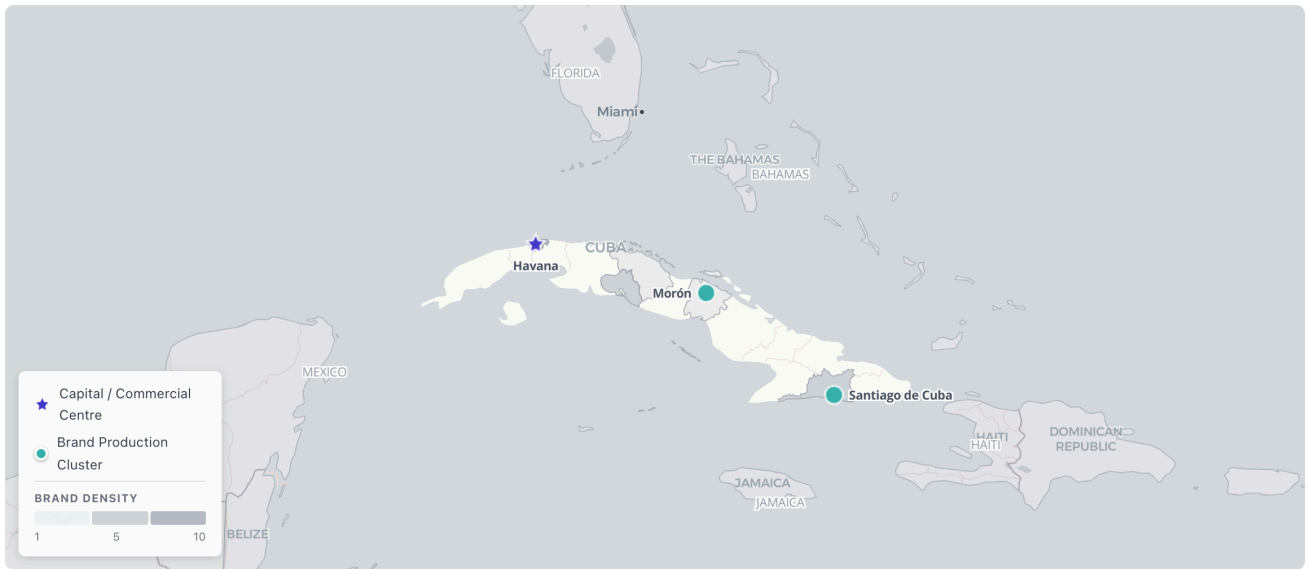
**Idania del Río**、Clandestina 联合创始人

*Forbes*, 2019

**市场:** 古巴  
**行业:** 餐厅·时尚与配饰·天然美容

## 地理背景

# 哈瓦那私营飞地与旅游集群：古巴受约束的创始人地理格局



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

古巴私营经营者集中于哈瓦那历史街区——老哈瓦那、韦达多与中哈瓦那——在国家旅游基础设施内开辟商业空间；制约来自法规而非物流，历次危机将幸存者推向首都旅游人气最旺的街区。

品牌活动高度集中于哈瓦那，约 70% 有记录的具消费品牌潜力的 MIPYME 聚集于此。圣地亚哥-德古巴、西恩富戈斯及莫隆等省级城市代表着规模可观却鲜有记录的品牌生态——这一研究空白，折射出机构情报领域的整体覆盖缺失。

\* \* \*

## 国家纪事

古巴私营部门诞生于 2021 年 9 月 20 日。当天颁布的第 46 号法令，创设了自 1968 年“革命攻势”（*Ofensiva Revolucionaria*）以来首个私营企业法律框架——当年那场运动在一次国有化行动中抹去了最后 55636 家私人经营主体。到 2024 年，全国 9660 家 MIPYME 运营在册，雇用 29.7 万名工人，贡献全国零售额的 55%——而 2020 年这一比例仅为 4%。四年前尚不存在于任何法律范畴的私营部门，已成为古巴消费流通的主导力量。

然而，96.4% 的企业报告正承受持续能源危机的严重至灾难性冲击：每天停电长达 20 小时，自 2024 年 10 月以来五次全国电网全面崩溃，燃料短缺重创供应链，比索兑美元汇率自 2021 年以来从 24 跌至 400 以上。世界上最年轻的私营经济体，正在西半球自 2019 年以来最严峻的经济紧缩废墟上拔地而起。

建起这一切的创始人，年龄在 28 至 55 岁之间——Brandmine 所覆盖的所有新兴市场中最年轻的群体。他们没有传承问题。他们面对的是一个消逝问题：自 2021 年以来超过一百万古巴人移民海外，其中包括数量不明但绝非少数的 MIPYME 创始人。今天正在建立的品牌，明天或许就失去了创始人。那些创业故事——停电中做出的决策、凭空发明的供应链变通方案、为每月贬值三成的货币制定的定价策略——是西半球最

尖锐的危机文献素材，而在任何机构数据库中几乎一条都查不到。《创始人过渡浪潮》记录了新兴市场改革时代创始人同步老化引发的传承危机。古巴不在那个传承窗口之内——但恰恰因为这里的创业窗口正在打开而非关闭，情报空白才最为突出。

## 史无前例的浪潮

Brandmine 覆盖的每一个国家都在重演同一个故事的变体：改革浪潮开放市场，一代创业者涌现，数十年流逝，当这一代人陆续退出，Brandmine 前来记录传承危机。1991 年的俄罗斯，1992 年的中国，1991 年的印度，阿根廷梅内姆与基什内尔两波叠加的浪潮。

古巴将这一切彻底颠覆。这里没有行将传承的改革时代创始人群体，只有一个创业窗口——同时是全世界最肥沃、也最脆弱的。

2021 年 9 月 MIPYME 法令的颁布，并非凭空创造了古巴的私营部门，而是将三十年来地下生长的一切合法化。1990 年代的“特殊时期”——苏联解体令古巴 GDP 四年萎缩 35%——迫使国家将个体经营（cuentapropismo）作为生存安全阀加以容忍。私营餐馆开业了。时装设计师在公寓里缝制衣物。日后注册 MIPYME 的创始人，许多早已在非正式经济中默默经营。2022 年才拿到 MIPYME 注册证的私营餐馆，可能从 2012 年起便在接待哈瓦那的美食评论家。正式营业年龄五年，品牌实际年龄十五年。

MIPYME 注册证不是品牌的诞生证明，而是一张迟来的身份证。

这股浪潮形态之所以史无前例，在于危机的高度压缩。在阿根廷，每一场危机相隔数年，给创始人留出重建的喘息空间。在古巴，所有危机同时降临且至今未止：货币混乱（2021 年）、能源崩溃（2022 年）、移民浪潮（2021 年至今）、供应链断裂（持续中）。古巴创始人展现的韧性，不是在职业生涯中依次经受一系列挑战后的生存，而是一种持续运行状态。在古巴，危机不是事件，而是经营环境本身。

!2026 年古巴创始人现状

## 品牌建设压力集中在哪里

Brandmine 的行业调研梳理了古巴 13 个潜在消费行业。其中八个被国家垄断封堵得如此彻底，私营品牌在法律上或实际操作中均无立足之地：烟草（MIPYME 禁止经营的 125 项活动明确涵盖雪茄制造）、朗姆酒（Cuba Ron S.A. 在 DOP 法规下垄断全部蒸馏）、咖啡（CUBAEXPORT 和 GAESA 把控品牌贸易）、音乐（EGREM 国家垄断自 1964 年延续至今），以及另外四个品牌基础设施匮乏的领域。五个行业有实质性私营品牌活动，其中三个拥有足够的文献支撑情报工作。

## 有着 53 年地下历史的行业

古巴餐饮业——私营餐馆（paladares）——并非新生事物，而是后革命时期私营消费品牌建设中最古老的一条连续脉络。第一批私营餐馆诞生于 1993 年特殊时期，彼时政府对饥饿的恐惧超过了对私营经济的警惕，悄然容忍了不超过 12 个座位的小型私人餐馆。那些最早的经营者并非通常意义上的创业者，而是幸存者——在近乎赤贫的条件下发现自己做饭比国家好，可以收费，可以用剩余维生。

La Guarida 是这一群体的原型。Enrique Núñez 和 Odeisy Fernández 在一栋破旧的哈瓦那老宅里开业——这栋宅子正是托马斯·古铁雷斯·阿莱亚执导的奥斯卡提名影片《草莓与巧克力》（Fresa y Chocolate）的取景地。电影里那段楼梯，如今通向一间曾接待西班牙王后索菲亚、碧昂斯、斯皮尔伯格和阿尔莫多瓦的餐厅。《Condé Nast Traveler》和《纽约时报》均有报道。以任何标准衡量，这都是一个品牌。

更深层的故事是“十日谈”（Decamerón）。Niuska Miniet 在 1990 年开设了她的私营餐馆——彼时政府甚至尚未正式承认私营餐馆的合法存在。1998 年当局将其关闭，她没有移民。她以地下方式经营了 12 年，检查

员来时藏起桌椅、在近乎黑暗中烹饪，直到 2010 年才重新获得执照。三十年间经历非法、半合法、最终合法运营：这是古巴品牌史上最集中的一份危机文献。

这一行业约有 50-100 个具备实质品牌认知度的创始人餐馆，对应全国酒店及餐饮业 MIPYME 注册总量 2104 家。1990 年代特殊时期的私营餐馆仅剩 13 家存活——每一个幸存者本身就是危机文献案例。2026 年 3 月 AUGE 研究发现，餐饮与住宿业承担了 2024 年第四季度全部 MIPYME 关闭数量的 28.4%。仍在运营的品牌，经受住了足以让一家欧洲餐厅一个季度内倒闭的条件。

## 在纽约开有门店的行业

古巴时装与设计行业作为一个被认可的产业类别，始于 2015 年 Idania del Río 和 Leire Fernández 创立 Clandestina。品牌名刻意指向“秘密运作”——其早期身份建立在一个前提上：做古巴人、做私营、做品牌，本身都带有几分僭越意味。2016 年 3 月奥巴马访问哈瓦那期间在演讲中点名提及 Clandestina，赋予了这个品牌任何常规营销都无法企及的国际曝光度。

今天，Clandestina 拥有 32 人团队，在老哈瓦那设有旗舰店，在纽约零售空间（Canvas by Querencia）有所布局，并有哥伦比亚商学院案例研究。创始人接受了《福布斯》专访。演员 Ana de Armas 和 Jamie Lee Curtis 曾穿着 Clandestina 服装亮相。以机构投资者适用的任何标准衡量，这都是一个受到国际认可的古巴消费品牌。而它比“古巴私营企业”这一法律概念的诞生，还要早五年。

这一行业涵盖至少 30-50 个创始人品牌，保守估计很可能低了五倍不止。Dador 由哈瓦那设计学院（Instituto de Diseño de La Habana）三位女性于 2018 年创立，秉持零废料天然面料理念，在老哈瓦那 Amargura 街 253 号设有门店。Beyond Roots 由经济学教授 Adriana Heredia 创立，雇用 52 人，2017 年被评为拉丁美洲最佳 Airbnb 体验之一；2024 年 10 月 Heredia 受邀在哈佛大学 David Rockefeller 中心演讲——标志着古巴时装业正式进入严肃的机构视野。

禁运的影响在此尤为尖锐。MAI MAI 因美国制裁无法使用 Shopify、Visa 或 Mastercard。出口走廊经由欧盟（尤其是西班牙）和侨民零售网络——这些渠道，大多数古巴创始人不得不在毫无先例可循的情况下自行搭建。

## 从疫情菜园里长出的行业

古巴天然美妆行业是三个行业中最年轻的，也是增速最快的。其品牌几乎全部创立于 2018-2021 年间——许多诞生于 2020-2021 年的新冠封控期间，彼时古巴创始人发现，在进口个护产品已变得遥不可及的国度，药用植物和香草可以用本地唾手可得的材料转化为可行的商业产品。

La Hoja Verde 的起点，是 Sheila Beatriz Núñez Castro 在圣地亚哥-德古巴疫情封控中开始摆弄自家一直种植的药用植物与香草。她于 2021 年 3 月注册成立 MIPYME。D'eco Habana 是 Diana Bermúdez 于 2020 年 10 月创立的三代同堂家庭项目，以家种植物为原料生产香薰扩散器、活性炭皂、玫瑰精油和男士胡须护理产品。Qué Negra! 由 Eryls Pennycook Ramos 于 2018 年创立，成为古巴首个专注于非裔卷发护理的品牌——填补了一个此前根本不存在商业产品供应的市场空白。

这一行业中工业化程度最高的品牌不在哈瓦那，而在别哈省莫隆市。Delavida 由 Yunet Pérez 和 Yarimil Herrera 联合创立，雇用 37 名员工（大多数为女性），月产手工皂 1 万-1.5 万块，另有 30 余种个护产品，100% 使用古巴本地原料，销售覆盖多个省份。放在任何其他新兴市场，它不过是一家微型企业。在 2026 年的古巴美妆行业，它是市场领军者。由 Eco Rizos 的 María Carla Figuerola 牵头、自 2022 年以来已举办三届的天然手工美妆年度聚会（Encuentro de Cosmética Natural Artesanal），在全行业建立起了技术标准——这种组织成熟度，是古巴其他任何消费行业在同等年龄都未曾达到的。

## 为何这股浪潮形态不同

古巴品牌建设浪潮与 Brandmine 覆盖的所有其他市场之间的结构性差异，不在于创始人群体的年轻，而在于文献悖论。

在俄罗斯、中国、印度和阿根廷，改革时代建立消费品牌的创始人如今正陆续退场——而他们职业生涯的危机文献，经由数十年积累的商业媒体报道，是可以检索的。研究挑战在于综合：将散落于多个来源的已有信息整合成形。在古巴，通过传统机构渠道几乎查不到任何东西。美国禁运使古巴品牌在美国中心的数据库中隐形。GAESA 对旅游经济的掌控，意味着大多数国际经济报道聚焦于国有企业。有限的互联网基础设施，使许多 MIPYME 仅以 Facebook 主页而非网站的形式存在。核心情报缺口不是综合能力不足，而是数据本身的存在性缺失。

这造就了一个真正罕见的先行者机遇。竞争窗口——古巴创始人品牌从具备商业重要性到其机构情报可通过传统渠道获取之间的时间差——比 Brandmine 覆盖的任何其他市场都更宽。Clandestina 拥有哥伦比亚商学院案例研究和活跃的纽约零售业务，然而对于需要通过 Bloomberg 或 PitchBook 来发现它的机构投资者而言，它依然是隐形的。关于它的情报仅以碎片形式存在——一篇《福布斯》文章、一篇哈佛案例研究、一篇旅行特稿——从未被整合成投资委员会所需的格式。

移民维度增添了一种性质不同于传承紧迫性的时间压力。自 2021 年以来超过一百万古巴人离开故土，其中包括 MIPYME 创始人。他们留下的品牌可能延续，可能沉寂，也可能关门。已移民的创始人仍然可以联系到——仍然愿意谈论自己建立的一切。但捕捉创业叙事的窗口——趁创始人仍与品牌相连、仍记得危机细节——以月计量，而非以十年计量。

## 谁在关注这扇窗口

2026 年 3 月关于允许侨民投资的政府公告——如果得以落实——将是外部资本首次经由政府认可渠道合法流入古巴 MIPYME 品牌。迈阿密古巴裔美国社区估计掌管着约 1000 亿美元资产，自 2021 年以来以政治审慎与商业兴趣交织的目光注视着 MIPYME 生态的发展。正式投资渠道的开通，将改变岛上每一个创始人品牌的资本算盘。

欧盟已在场。西班牙与古巴的纽带使其成为古巴出口最易进入的欧洲市场；部分时装和美妆品牌已通过西班牙网络出口，往往走的是非正式渠道。美国投资者无法触及的商业关系框架已运转多年。

古巴没有活跃的机构私募股权基金，没有持有古巴组合的风险投资，没有任何战略买家在监测这一空间。情报空白是绝对的——不像阿根廷那样不对称（L Catterton 已率先出手，其他人还在盯着巴西和墨西哥），而是彻底的、全面的空白。将定义古巴下一代消费经济的品牌，正在此刻、在永不再现的条件下、被从未有过先例可循的创始人建立。

纽斯卡·米涅特（Niuska Miniet）在取得合法牌照之前，已暗中经营 Decamerón 十二年。伊达尼亚·德尔里奥（Idania del Río）把自己的品牌取名 Clandestina，正是为了把那种不得已的私密行为本身封存下来。谢伊拉·贝亚特丽斯·努涅斯·卡斯特罗（Sheila Beatriz Núñez Castro）从疫情期间圣地亚哥的一方菜园里，种出了 La Hoja Verde。这些创始人仍在岛上，仍与各自的品牌相连，仍愿意讲述：在货币月贬值 30% 的环境里，她们如何为一块肥皂定价；在持续 20 小时的停电中，她们如何维持餐厅正常营业。自 2021 年以来，已有一百万古巴人离开。趁她们仍在可触及的范围内记录下这些创业口述的人，所握有的，是这部手册唯一的副本——一部记录私营经济如何在一个五十年来否认其存在的国家内部被发明出来的手册。

### 核心结论

自 2021 年以来超过一百万古巴人离开故土的移民潮，同时也在带走建立起私营部门的创始人。能够存续的品牌，将是那些具备足够国际影响力、得以超越危机的品牌。情报窗口仍然开着，但不会一直如此。

\* \* \*

## 转型时间线

## 停电经济的一代，2010—2020

从奥巴马开放到新冠收缩——古巴私营创始人在三年自由化窗口期内完成建设。2019 年经济危机与 2020 年疫情抹去了大部分成果，留下一个受约束的创始人格局。



背景 1968

### 革命攻势：私营企业全面国有化

“革命攻势”（Ofensiva Revolucionaria）在一次运动中将最后 55636 家私营企业悉数收归国有。所有私人餐馆、商店、作坊——无一幸免。古巴私人公民创立消费品牌这一概念，就此从历史上消失了整整四十年。

催化剂 1990

### 特殊时期——第一批私营餐馆出现

苏联解体触发古巴史上最严重的经济危机：GDP 四年间萎缩 35%。1993 年，政府将个体经营和 paladares（不超过 12 个座位的小型私营餐馆）合法化。第一批个体经营者（cuentapropistas）在近乎一无所有的条件下开始打造品牌。Niuska Miniet 开设了“十日谈”（Decamerón）。

催化剂 2008

### 劳尔·卡斯特罗扩大个体经营范围

劳尔·卡斯特罗推进系统性经济改革——扩大允许自雇的活动类别，准许古巴人买卖房产和汽车，放宽出入境限制。第二波非正式品牌建设就此展开。日后将注册 MIPYME 的创始人，许多此时已在悄然经营——只是无人知晓。

突破 2015

### 奥巴马正常化引发旅游热潮

美古外交正常化释放出后革命时期最猛烈的境外旅游浪潮。国际美食记者涌入各家私营餐馆。Clandestina 开业，2016 年奥巴马访哈演讲中点名提及。国际媒体第一次为古巴创始人品牌留下了有意义的外部文献。这场繁荣只维持了四年。

危机 2017

### 特朗普重收禁运，旅游业崩溃

一系列行政令逆转奥巴马时代的正常化成果。美国赴古旅游人数腰斩以上。围绕美国游客建立商业模式的私营餐馆遭遇骤然崩盘。San Cristóbal 从满座缩到六张桌子。在这轮收缩中存活下来的品牌——通过转向欧洲和加拿大客源、培育本地客群、灵活转型——展现出定义古巴创始人群体的韧性特质。

突破 2021

### 中小微企业法令：1968 年以来首次私营企业合法化

2021 年 9 月签署的第 46 号法令，为古巴微型、小型和中型企业创设了首个法律框架。53 年来，古巴人首次可以合法拥有最多 100 名员工的私营企业。第一个月内，逾 2000 家 MIPYME 完成注册。正式的私营经济就此启动。许多“新”企业其实作为个体经营已运转十年有余——终于浮出水面。

危机 2022

### 经济崩溃与移民浪潮加速

古巴比索从 24 兑 1 美元贬至 400 以上。累计通胀率逾 300%。马坦萨斯超级油库爆炸后，全国大面积停电延长至每天 16-20 小时。仅 2022 年就有逾 30 万古巴人移民——自 1980 年马里埃尔船民潮以来最大规模的单年出走。诞生刚满一年的 MIPYME 生态系统，正经受一场实时的生死考验。

● **挣扎** 2024

**MIPYME 贡献全国零售额 55%**

9660 家 MIPYME 运营在册，雇用 29.7 万名工人，贡献全国零售额 55%——而 2020 年这一比例仅为 4%。与此同时，96.4% 的 MIPYME 报告受持续能源危机的严重至灾难性冲击。自 2024 年 10 月以来已发生五次全国电网全面崩溃。私营部门同时是古巴经济中最具活力与最脆弱的存在。

● **催化剂** 2026

**宣布开放海外侨民投资渠道**

2026 年 3 月的政府声明显示，古巴海外侨民——包括受 OFAC 法规约束的古巴裔美国人——可能被允许向岛内 MIPYME 投资。法律框架尚未落地，但这一声明首次承认：革命国家需要外部资本来维系它不情不愿创造出的私营部门。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+53
货币	古巴比索 (CUP); 多重汇率体系混乱——官方约 24-120 CUP/USD 形同虚设, 非正式市场约 530 CUP/USD (2026 年 4 月下旬), 比索年跌幅约 48%; 旅游经济以 USD/EUR 现金为主, 美元化趋势渐深。请核实最新汇率。
时区	UTC-5 (夏令时为 UTC-4)
工作周	周一至周五加周六半天 (法定 44 小时工作制: 周一至周五各 8 小时, 周六 4 小时)
首都	哈瓦那 (La Habana)
网络	.cu (国家域名); 网络连接有限; 接入由国家管控
即时通讯	WhatsApp 为主; Facebook Messenger; Telegram 时有封锁 (重要联络请勿依赖)
支付方式	Transfermóvil 与 EnZona 为国家 CUP 电子钱包, 均不对外国用户开放; USD/EUR 现金必备; 美国银行卡无法使用; 支付通道不稳定
银行	美国制裁属 Brandmine 覆盖市场中限制最严之列, 2025-26 年进一步收紧; EO 14404 (2026 年 5 月) 对与被制裁方往来的外国银行追加二级制裁, GAESA 二级制裁将于 2026 年 6 月 5 日生效; 制约因素为代理行网络 (非 SWIFT), 资金常经第三国周转; 经美国清算的银行卡无法使用; 请携带现金 (首选 EUR)。请核实最新规定。
语言	西班牙语 (官方、商务)
签证	多数国籍须申请电子签证 (纸质旅游卡已于 2026 年 1 月 1 日废止), 另需提交 D'Viajeros 申报及购买旅行医疗保险; 美国公民须符合 OFAC 特定类别 (观光旅游不在许可之列); 赴古巴将丧失美国 ESTA/免签证计划资格。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](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