



# 印度：自由化一代进入接班窗口期

印度

---

国家聚焦

首版 | March 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



## 印度：自由化一代进入接班窗口期

印度有 150 至 300 个达到商业规模的创始人主导消费品牌——遍及香料、珠宝、纺织品、阿育吠陀和精品酒店——由一代抓住 1991 年危机后开放经济的创业者所建立。如今，这些创始人年龄在 51 至 71 岁之间。仅有 15% 拥有接班方案。Forest Essentials 刚刚易主雅诗兰黛。窗口期已开启——但时日无多。

### 快速事实

市场规模	GDP 3.9 万亿美元（2025 年预估），全球第五大经济体，拥有 14 亿消费者和新兴市场中增速最快的中产阶级
独特优势	1991 年自由化改革在所有消费行业中同步催生了一批创始人——这意味着接班浪潮在十年内集中爆发，而非逐行业缓慢推进
最大挑战	HUF（印度教不分家庭）所有权结构、塔塔/信实/联合利华的企业噪音，以及“印度商业生态已被充分记录”的错误预设，遮蔽了庞大的私有、创始人主导品牌世界
时机因素	Forest Essentials 被雅诗兰黛全面收购（2025 年）、淡马锡 10 亿美元入股 Haldiram's，以及海湾主权财富基金的活跃布局，表明全球资本正在发现这一领域——非对称进入窗口正在关闭

“印度家族企业中，仅有 15% 制定了完善的接班方案。七成企业无法传承至第二代。”

普华永道 / ISB、家族企业调查

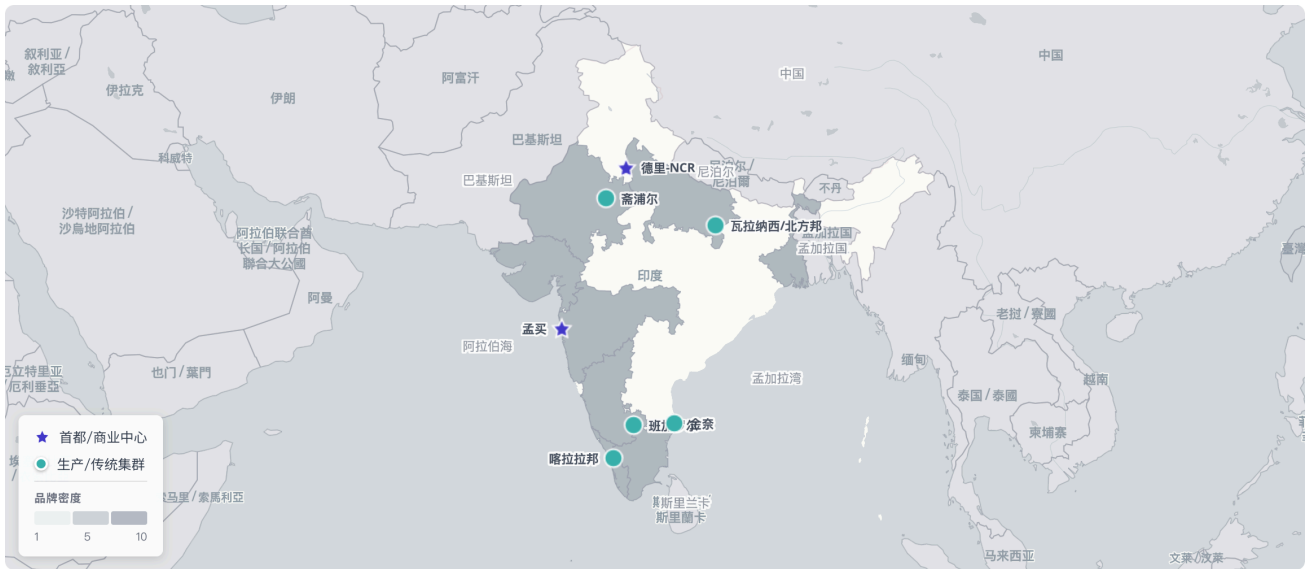
普华永道印度 / 印度商学院，2024 年

市场： 印度

行业： 香料与调味品 · 珠宝与手表 · 传统纺织与面料 · 天然美容 · 精品酒店 · 乳制品 · 茶与咖啡

地理背景

# 三大走廊，一代创业者：印度创始人品牌的接班地理图景



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

创始人消费品牌分布于三条地理走廊——西部沿海（孟买时尚珠宝、喀拉拉邦阿育吠陀）、北部腹地（德里香料与生活方式、斋浦尔珠宝）以及南部地带（金奈食品、班加罗尔健康品牌）——将接班压力分散至大陆级经济体的各个角落，至今无任何机构数据库完成完整记录。

品牌活动沿三条走廊分布：西部海岸（孟买时尚与珠宝、喀拉拉邦阿育吠陀与香料）、北部腹地（德里-NCR 生活方式与香料、斋浦尔珠宝与纺织品）和南部地带（金奈香料与食品、班加罗尔健康与高端消费）。不同于阿根廷或亚美尼亚，接班压力分布在大陆规模的经济体中——这正是迄今无任何机构数据库对其进行系统记录的原因。

\* \* \*

## 国家纪事

2020年12月，达拉姆帕尔·古拉提以97岁高龄辞世，身后留下一家估值1万至1.5万亿卢比的香料帝国。这家企业发端于他从西阿尔科特一无所有地抵达印巴分治后德里街头推着走的一辆小车。数十年来，他拒绝了所有收购邀约。其子拉杰夫接任董事长。以周边的标准衡量，这次交接井然有序——因为MDH是少数几家创始人有数十年时间从容筹划的案例之一。

建立印度消费品牌生态系统的大多数创业者，没有这样的从容。1991年改革催生了一批创始人——自由化的孩子们——他们在一个集中的窗口期相继创业：第一波在1991至1995年，第二波在2000至2005年。如今，这批人同步进入51至71岁年龄段，横跨从香料到阿育吠陀、从手工纺织品到精品酒店的每一个行业。普华永道数据显示，仅有15%的印度家族企业制定了完善的接班方案；印度商学院数据显示，70%的印度家族企业无法传承至第二代。这场浪潮并非理论推演，而是正在发生的现实——它是任何新兴市场中规模最大、尚未被系统记录的消费品牌接班事件。

智库白皮书·第一号记录了新兴市场的同步代际更迭浪潮。印度是这一论断最充分的体现：14 亿消费者，增速全球领先的中产阶级，英文商业资讯之丰富居新兴市场之首——却拥有一个庞大的创始人主导品牌宇宙，从未得到机构资本的系统记录。塔塔、信实、联合利华的企业噪音遮蔽了真实故事：那些私有、非上市、创始人掌控的企业。

## 自由化一代

印度创始人主导消费品牌生态系统有一个具体的诞生日期：1991 年 7 月 24 日，财政部长曼莫汉·辛格发表预算演讲，以一篇讲稿拆除了四十年特许证制度。进口关税从 200% 以上骤降至约 30%，工业许可证制度废除，外商直接投资全面开放。数月之间，那道压制了四十年独立创业的监管高墙轰然倒塌。

这堵墙的倒塌，在所有消费行业中同步催生了一批创始人。1991 至 1995 年间起步的创业者——Biotique 的薇妮塔·贾因、Jiva Ayurveda 的帕尔塔普·乔汉博士，以及数十位在斋浦尔长期等待放开管制的珠宝出口商——在极度不确定、又充满机遇的环境中白手起家，建立起此后不会重现的品牌基础。如今，他们构成接班窗口期的老龄一端：60 至 71 岁，历经 2016 年废钞令冲击、2017 年 GST 混乱和新冠疫情封控，所积累的危机管理经验叠加于创业期的动荡之上。

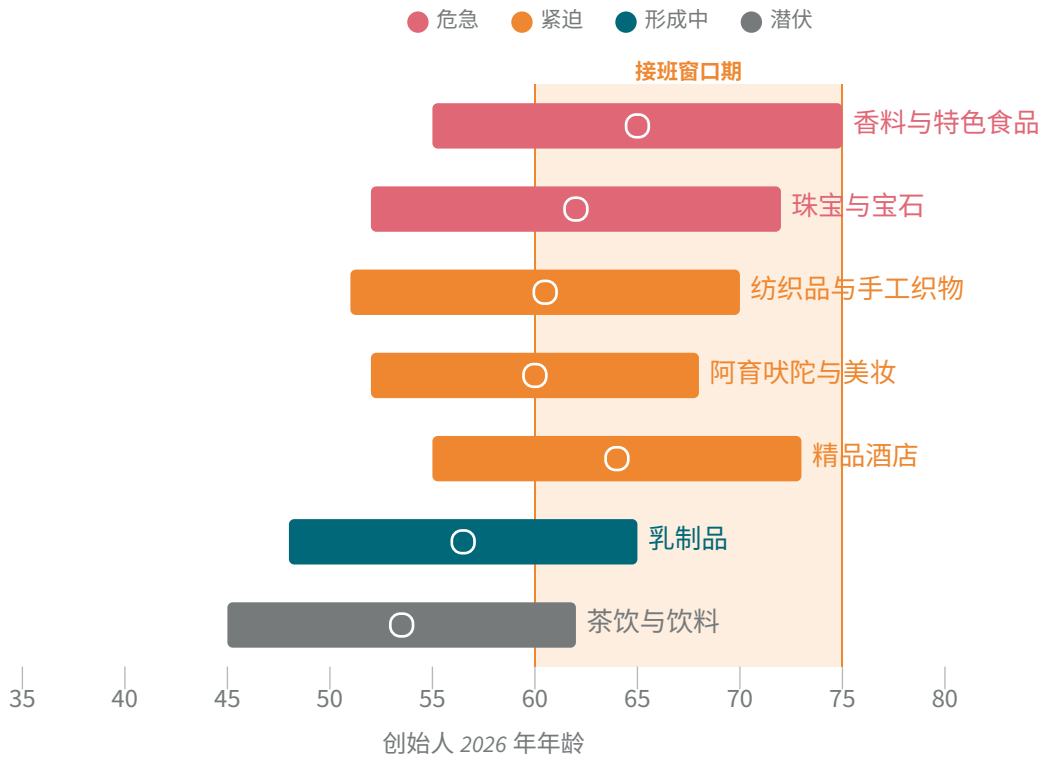
第二波，成形于 2000 至 2005 年的零售放开和 IT 财富热潮，年龄更轻：43 至 58 岁，正逐步接近窗口期前沿。Forest Essentials 由米拉·库尔卡尼在穆苏里的厨房中以喜马拉雅草药配方创立，她坚信阿育吠陀理应进入高端美妆赛道——这是那个时代信心最具代表性的产物。2025 年其被雅诗兰黛收购，是全球资本开始发现这片被建造起来的世界的最清晰信号。

马尔瓦里、古吉拉特和帕西商业社群为这批创始人注入了家族企业传统。但 1991 年后的许多创始人脱离了联合家庭结构，独立创业——这意味着他们缺乏历史悠久商业家族数代积累的接班框架。而在珠宝、纺织品和食品行业广泛存在的 HUF（印度教不分家庭）所有权结构，形成了一种标准并购尽职调查无从应对的接班复杂性。信息鸿沟是结构性的，而非偶然。

各行业创始人年龄分布

## 2026 年印度创始人现状

自由化一代正进入接班窗口期



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。

## 承载 1991 一代的七个行业

Brandmine 行业图谱调研覆盖了印度十二个消费行业候选领域。其中九个显示出创始人主导品牌在商业规模上的实质性活动。前七个——香料与特色食品、珠宝与宝石、纺织品与手工织物、阿育吠陀与天然美妆、精品酒店、乳制品与糖果、饮料——合计估计涵盖 150 至 300 个符合代际更迭标准的创始人主导品牌。

### 存续千年却可能撑不过未来十年的行业

印度品牌香料市场规模约 8.7 万亿卢比，年增长 9%——其中绝大多数由私有、非上市、创始人掌控的企业主导。MDH（逾 1500 亿卢比）、Aachi Masala（2170 亿卢比，金奈，1995 年由 A.D.帕德玛辛格·艾萨克创立，子辈已进入董事会，截至 2024 年中正积极引入 1 亿美元机构资本）、Sakthi Masala（泰米尔纳德邦，1977 年创立，创始人估计年近八旬，无接班文件记录）——这是可见的一层。其下，估计还有 10 至 20 个营收在 100 至 500 亿卢比之间、从未进入任何机构数据库的品牌。接班紧迫程度：危急。

## HUF 所有权掩盖接班风险的行业

印度珠宝行业是 Brandmine 所覆盖的所有行业中接班结构最为复杂的。估计有 50 至 100 个创始人主导的珠宝品牌达到商业规模，但 HUF 所有权结构、家族信托安排以及斋浦尔和苏拉特宝石产业集群的私募活动不透明，意味着实际控制权鲜少清晰可见。相邻食品品类中已有据可循的并购倍数——巴德沙马萨拉 7150 万美元（达伯）、Eastern Condiments 约 2.4 亿美元（Orkla）——预示着珠宝板块一旦对机构资本变得可读，将能获得怎样的估值。接班紧迫程度：危急——既因创始人年龄，也因 HUF 结构解散往往由死亡而非计划触发，形成非自愿的困境事件，将价值转移给第一个掌握信息的买家，而非最合适的接盘方。

## 织入国家认同的行业

纺织品与手工织物领域估计有 20 至 35 个创始人主导品牌达到商业规模，创始人年龄在 51 至 70 岁之间——接班紧迫程度：紧迫。Aditya Birla/ABFRL 和信实的并购浪潮（2019—2022 年）已吸纳九个以上顶级设计师品牌。留存下来的——瓦拉纳西手工织造品牌、斋浦尔木版印花出口商、孟加拉天然纤维生产商——是迄今尚无任何投资者系统调研的层级。这些企业拥有可核实的出口客户、有据可查的工艺身份，以及在 25 至 30 年的后自由化努力中积累的品牌价值。

## 创始人在世时已走向全球的行业

阿育吠陀与天然美妆正经历主动转型。Forest Essentials（雅诗兰黛，2025 年）。Kama Ayurveda（Puig 少数股权，2019 年）。欧莱雅积极寻求阿育吠陀品牌收购（2023 年 2 月报道）。全球美妆巨头已发现印度阿育吠陀美妆创始人所建立的一切——但覆盖尚不完整。Biotique（1992 年创立，“零负债、100% 私有”，薇妮塔·贾因尽管拥有沃顿学位，却公开拒绝引入 PE 资本）和 Jiva Ayurveda（1992 年创立，帕尔塔普·乔汉博士，500 余名医生、80 余家诊所，子辈马杜苏丹主导营销与 AI 布局）是尚未被并购潮席卷的创始人持有资产。Pankajakasthuri Herbals（喀拉拉邦，逾 90 亿卢比营收，帕德玛·斯里奖得主，1988 年以 5 万卢比借款白手起家，至今无外部融资）呈现了后自由化阿育吠陀创业所能铸就的完整弧线。接班紧迫程度：紧迫。

## 将传统转化为溢价的行业

印度精品酒店赛道处于传统地产、创始人个性与疫情后国内旅游复苏——远超分析师预期——的交汇处。CGH Earth 的何塞·多明尼克，在新冠疫情“零收入”考验后将喀拉拉邦 25 处物业的管理权交给双胞胎儿子，是行业最清晰的接班成功案例。Neemrana Hotels（阿曼·纳特，联合创始人弗朗西斯·瓦西拉格 2014 年辞世，女儿阿迪亚随后进入酒店业）则展示了当创始人猝然离世却无接班框架时，非计划性传承如何发生。SAMHI Hotels 在 2025 年收购 RARE India 67 家精品物业 70% 股权，验证了整合模式并建立了价格发现机制。接班紧迫程度：紧迫。

## 印度接班算式，自成一格

印度接班浪潮的特定性质，使其有别于 Brandmine 所覆盖的任何一个市场——也使它成为新兴市场宇宙中最重要的未记录机遇。

印度 1991 年后创始人的危机积累，区别于阿根廷（恶性通胀、违约）或俄罗斯（私有化混乱）的方式在于：它累积的是运营复杂性，而非宏观波动。废钞令一夜蒸发 86% 流通现金；GST 要求在数月内重建税务合规体系；封控将酒店和零售收入清零长达 60 至 90 天。每场危机要求不同的适应——数字支付基础设施、合规系统重建、电商渠道开发。三次考验全部挺过的创始人，构建了具有卓越运营深度的组织——这正是叙事型尽职调查方法论所设计揭示的韧性，也是传统尽职调查工具所无法捕捉的。

HUF 复杂性并非障碍，而是知情买家的非对称优势。由于 HUF 结构解散对国际资本而言基本不透明，这形成了持续的文档缺口。理解 HUF 架构、能够在尽职调查中驾驭它、并在解散事件发生前就与创始人建立关系的买家，将以解散后市场永远无法复制的价格获得资产。

内容可及性论点是双向的。印度英文商业媒体——《经济时报》《薄荷报》《商业标准》《福布斯印度》《YourStory》《The Ken》——是新兴市场中最丰富、数字化程度最高的。绘制印度创始人主导品牌图谱所需

的信息情报是存在的。不存在的是综合：以行业深度系统穿越这些情报，筛选私有所有权，排除企业噪音，并与接班时钟相互校验。这一综合，正是 Brandmine 正在构建的。这篇文章是其第一个公开层。

## Kedaara、淡马锡与已在行动的海湾基金

三个机构投资者已读懂了 1991 年那代人正在老去的信号。Kedaara Capital（资产管理规模 56 亿美元，明确聚焦消费行业）活跃于印度中端市场消费品牌。淡马锡对 Haldiram's 的 10 亿美元押注证明：一旦找到合适的印度创始人主导食品品牌，主权财富基金可以以九位数规模行动。海湾主权财富基金——阿布扎比投资局、卡塔尔投资局、穆巴达拉——的动力来自一个西方机构所没有的特定因素：海湾地区 350 万印度侨民消费群体，意味着收购印度消费品牌具有双重吸引力。

信息鸿沟并非整体性的，而是非对称的。已在其中的买家知道自己看到了什么。仍在阅读关于塔塔消费品和印度斯坦联合利华的彭博分析报告的买家，注视的是错误的层级。

关闭窗口期的不是单一事件，而是发现行为的累积效应。每一次 Forest Essentials 式的收购、每一笔 Haldiram's 式的交易、每一次 Aachi Masala 式的机构融资，都让这个类别对此前视而不见的资本变得更易理解。率先被记录的品牌——金奈的香料公司、德里-NCR 的阿育吠陀创始人、斋浦尔的珠宝出口商——将以发现前的倍数进入市场。待到类别已广为人知，才浮出水面的品牌则不会。

印度创始人主导品牌自 1991 年起便被机构资本错过——不是因为不透明，而是因为塔塔、信实、HUL 构成的企业集团噪音，淹没了其下的民营层。自由化的孩子们在世界上最大的英文商业媒体生态中建造了非凡之物，而最希望拥有它的资本看错了层级。每一桩 Forest Essentials 式的收购、每一次 Haldiram's 式的入股、每一回 Aachi 式的机构融资，都在训练下一位买家看得更清楚。等到 MDH 完成下一代交接、或 Biotique 与私募基金进行首次接触时才行动的投资者，将以先行创始人定下的价格买入这一品类。

### 核心结论

在印度创始人主导品牌仍处于私有、非上市、未被记录阶段就提前布局的投资者，将获得市场发现后再也无法复制的估值倍数。

\* \* \*

### 转型时间线

## 自由化之子，1991—2025

从 1991 年废除许可证制度的自由化改革，到 2025 年雅诗兰黛收购 Forest Essentials——印度消费品牌创始人将三十五年的品牌建设压缩进同一代人，而这一代人正同步进入接班窗口期。

● ● ● ● ● ●  
背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

背景 1984 年

### 拉吉夫·甘地政府启动局部放开管制

特许经营制度首次松动，为有限的产业扩张打开缝隙。一代创业者注视着这扇门——只是微微开启——默默蓄势待发。完整的改革还需再等七年。

**催化剂** 1991 年**国际收支危机触发自由化改革**

印度外汇储备仅够支撑三周进口。财政部长曼莫汉·辛格以结构性改革作答：取消工业许可证制度，进口关税从 200% 以上骤降至约 30%，外商直接投资全面开放。窒息了四十年独立创业的特许证制度在数月内土崩瓦解。一代创业者——大多三四十岁——涌入这扇门。

**催化剂** 1991 年**第一批消费品牌创始人涌现**

改革后三年内，首批后自由化消费品牌相继创立：Biotique（1992 年，薇妮塔·贾因，天然美妆）、Jiva Ayurveda（1992 年，帕尔塔普·乔汉博士）以及香料、纺织品和珠宝领域数十位等待放开管制已久的创业者。他们从零起步，没有财团支撑，深耕特许证制度长期压制的行业。

**催化剂** 1997 年**IT 繁荣为第二波创始人提供资金**

印度科技行业催生出新一批富裕阶层。回归的海外印度人（NRI）带来国际品牌意识和资本。第二批高端消费品牌创始人涌现，瞄准 IT 繁荣所孕育的向往型中产阶级。Forest Essentials（2000 年，米拉·库尔卡尼）和 CGH Earth 的扩张，均是这一信心年代的产物。

**催化剂** 2000 年**零售放开与购物中心文化兴起**

有组织的零售业快速扩张：一线城市首次出现购物中心。“闪耀印度”时代到来，GDP 增速达 8—9%。高端消费品牌获得 1991 年尚不存在的渠道基础设施。自由化浪潮中创立的品牌首次实现全国规模扩张。

**危机** 2016 年**废钞令冲击**

莫迪总理宣布对大面额纸币实施废止——一夜之间 86% 的流通现金消失。对于现金交易密集的珠宝、手工纺织品、香料贸易等行业，冲击立竿见影。挺过随后十八个月的创始人，展现了一种特殊的运营韧性：从近乎归零的状态重建渠道与信用关系。

**挣扎** 2017 年**GST 推行混乱**

统一商品和服务税将 29 个邦的税收制度整合为单一国家框架——理论上是简化，实操中却是合规危机。中小生产商经历数月的业务停滞、现金流断裂和进项税抵扣不确定性。长远来看，改革利好有组织的品牌生产商，以无组织竞争者为代价——是创始人主导品牌的结构性顺风，但前提是能熬过过渡期。

**催化剂** 2020 年**MDH 香料创始人达拉姆帕尔·古拉提辞世，享年 97 岁**

这位从印巴分治后德里街头的一辆推车起家、建立起价值逾 1500 亿卢比香料帝国、数十年来拒绝所有收购邀约的创始人的离世，标志着印度品牌香料行业第一个可见的代际接班事件。其子拉杰夫·古拉提接任董事长。过渡井然有序。然而 MDH 是例外：1991 年那代创始人大多没有留下任何接班方案。

**突破** 2025 年**雅诗兰黛全面收购 Forest Essentials**

2008 年取得少数股权的雅诗兰黛，以约 580 亿卢比营收完成对 Forest Essentials 的全面收购。据报道，欧莱雅正积极寻求阿育吠陀品牌收购标的。全球美妆巨头发现了米拉·库尔卡尼在穆苏里厨房中以喜马拉雅草药配方创立的品牌。价格发现进程已经启动——但绝大部分版图仍未被记录。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+91
货币	印度卢比 (₹ / INR) ——有管理的浮动；汇率：rbi.org.in
时区	UTC+5:30 (全国统一时区；不实行夏令时)
工作周	周一至周五 (企业/IT/跨国公司)；银行：第 1、3 周六营业，第 2、4 周六休息
首都	新德里
网络	.in (国家域名)；常用.co.in
即时通讯	WhatsApp 为主；LinkedIn (B2B)
支付方式	UPI 即时支付占主导 (85% 以上数字交易量)；PhonePe、Google Pay、Paytm 领先；二维码近乎通用；银行卡为辅；农村地区仍用现金
银行	已接入 SWIFT；境内 UPI 即时支付占主导；银行卡与电汇可用；跨境流动受 FEMA 规则约束
语言	印地语和英语 (官方)；英语为商务标准
签证	166 个以上国籍可办电子签证 (旅游及商务类)；所有外国公民须在抵达前 72 小时内通过 Su-Swagatam 系统填报电子入境卡。请核实最新适用资格。



# 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