



印度尼西亚：一分为二的浪潮

印度尼西亚

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

印度尼西亚：一分为二的浪潮

印度尼西亚拥有 2.7 亿消费者、全球最大的穆斯林市场、绵延五个世纪的草药传统，以及一代从万隆成衣作坊起步、构建起全球伊斯兰消费经济的创业者。这个国家 95% 的企业为家族所有，70% 无法完成代际传承。2026 年 10 月的清真认证强制截止日期，正在同步加速全国每一家企业的传承时钟——而雅加达以外几乎无人察觉。

快速事实

市场规模	GDP 1.4 万亿美元（2025 年估），2.7 亿消费者，全球最大穆斯林市场——散居马来西亚、荷兰、沙特阿拉伯和澳大利亚的约 1700 万海外侨民，将品牌分销架构延伸至国境之外
独特优势	清真认证基础设施赋予印尼创始人品牌天然的出口通道，可直达 2.8 万亿美元全球清真经济——马来西亚、中东，以及全球 19 亿穆斯林消费者——东南亚没有任何其他国家能在这一规模上与之比肩
最大挑战	70% 的印尼家族企业在代际交接中走向失败；43% 将高层管理者的抗拒列为首要障碍；而中印混血企业集团的筛选壁垒，意味着商业曝光度最高的品牌往往并非传承压力最为急迫的创始人主导消费企业
时机因素	BPJPH 强制清真认证截止日期——2026 年 10 月 17 日——在食品、美妆和时尚业同步触发监管转型，在传承压力最高峰时进一步压缩多年来一拖再拖的治理决策空间

“五位本应守护百年遗产的子孙，却亲手将其葬送。”

Bisnis Indonesia、破产后评析

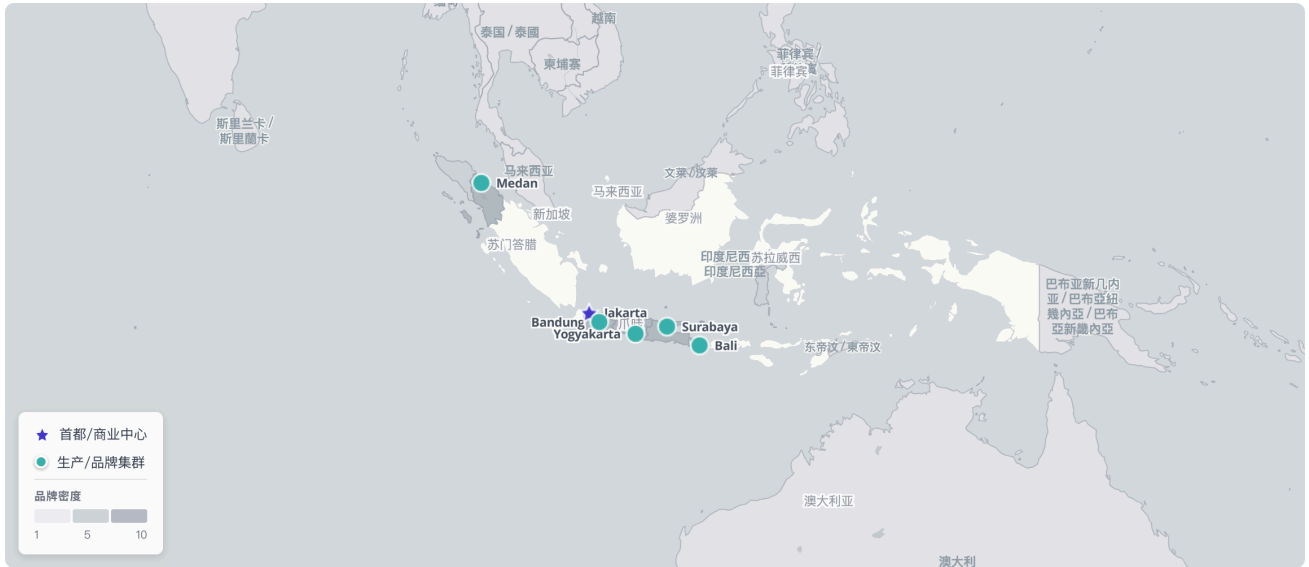
Bisnis Indonesia, 2017

市场：印度尼西亚

行业：时尚与配饰 · 天然美容 · 草药与传统医学 · 清真食品 · 家具与家居装饰 · 茶与咖啡 · 香料与调味品 · 精品酒店

地理背景

爪哇走廊，外岛起源：印度尼西亚双峰接班地理分布



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

约 80% 的创始人消费品牌集中于爪哇走廊（雅加达-万隆-日惹-泗水），这些穆斯林时尚、贾木和食品品牌同步面临 2026 年 10 月清真认证截止日——而苏门答腊北部、巴厘岛和南苏拉威西的外岛集群则供应具有出口叙事的原产地成分品牌；两代创始人按不同节奏进入接班窗口。

品牌活动集中于两条轴线：爪哇走廊（雅加达—万隆—日惹—泗水）贡献了约 80% 的创始人主导消费品牌活动；外岛集群（北苏门答腊、巴厘岛、南苏拉威西）则孕育着具备强出口叙事的原产地品牌。爪哇高度集中意味着传承压力密度极高——而制度层面几乎从未触及。

* * *

国家纪事

印度尼西亚拥有全球最大的穆斯林市场、一段早于荷兰殖民时代便已成熟的草药传统，以及一代从万隆作坊起步、将清真服装推向全球的创业先驱。2017 年，成立于 1919 年的草药品牌娘惹梅尼尔（*Nyonya Meneer*）被泗水法院宣告破产，债务总额达 1984 亿印尼盾。这家熬过了殖民统治、独立建国和 1997 年金融危机的百年品牌，最终倒在了五位孙辈的治理纷争之中。

娘惹梅尼尔是印尼商界关于传承失败的经典寓言，逢论家族治理必被援引。然而摧毁它的力量并不罕见。全国 95% 的企业为家族所有，70% 无法完成代际传承。普华永道 2025 年对 67 家印尼家族企业的调查显示，43% 将高层管理者的抗拒列为规划传承的首要障碍——这一文化惯性深植于爪哇文化对和谐与尊重长辈的强调之中，使得传承对话本身几乎成了禁忌。2026 年 10 月 17 日，所有消费品牌必须持有 BPJPH 强制清真认证方可上市。监管时钟已经启动。大多数创始人尚未行动。

双峰浪潮

印尼的传承危机并非单一事件，而是沿两条截然不同的时间线同步推进——两波创业浪潮，彼此几乎毫无交集，却共同汇入同一个传承窗口。

第一波浪潮形成于苏哈托新秩序时代（1970年代至1997年）。这在很大程度上是中印混血企业集团的叙事——金光集团、三林集团、Wings、Djarum——但在这些巨头涉足不深的领域，另一批人悄然建起了自己的王国：泗水与梭罗的草药制造商，日惹的蜡染合作社，万隆的保守时尚先行者。这一波创始人如今65至80岁，许多人尚未解决传承问题。

第二波浪潮形成于改革时代（1998—2010年）。苏哈托倒台与亚洲金融危机的双重冲击，意外开辟了创业空间。反垄断立法、权力下放，以及围绕清真消费构建的新中产身份认同，让土著创业者得以在企业集团阴影之外建立规模化品牌。1994年成立的Rabbani正是在危机前夕立足，盾币暴跌时反而因客户群体的身份消费韧性而屹立不倒。这一波创始人如今45至62岁，传承浪潮的前沿才刚刚抵达他们。

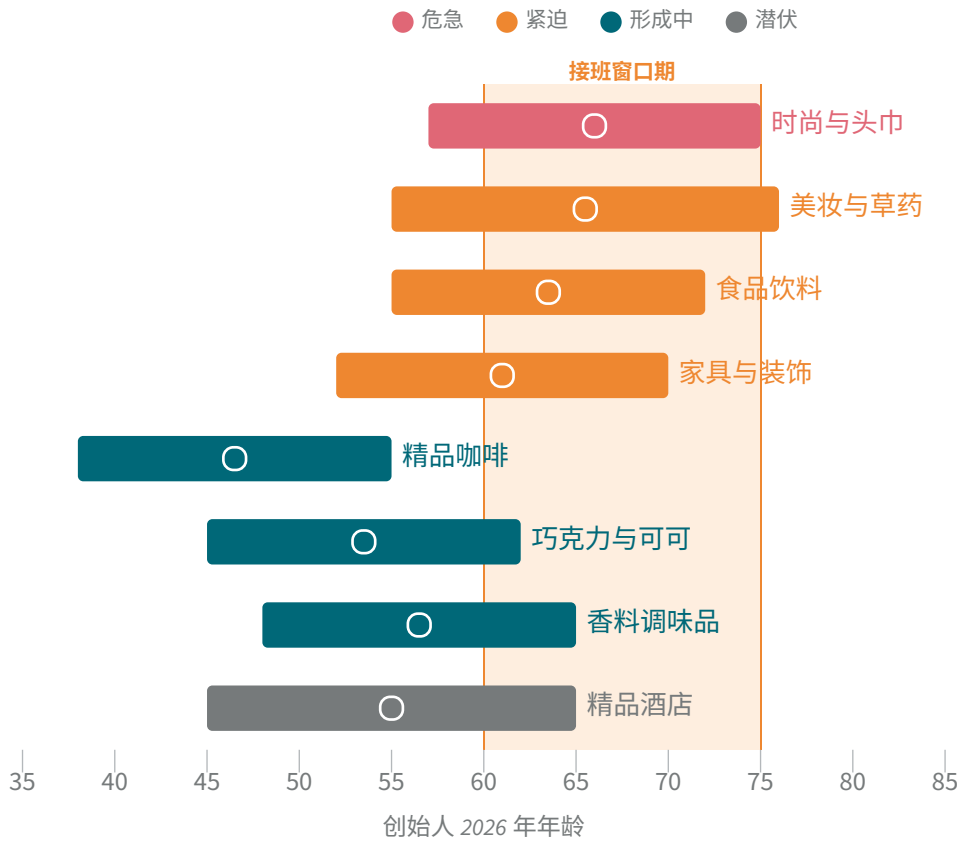
使印尼浪潮形态独具分析价值的，是两代人之间的断层。亚洲金融危机（1997—1998年）不仅击垮了企业，更斩断了整整一代中坚创业者的轨迹。本该在今天成为50至55岁创始人的那批人，在1998年折戟之后再未重来。结果是一种双峰分布：65至80岁的新秩序创始人群体，与45至62岁的改革时代创始人群体，之间夹着一个稀薄的“失落代际”。传承压力集中落在年长一代——而这恰恰是制度治理最为薄弱的群体。

印尼所能提供的叙事尽职调查素材，在东南亚首屈一指。1997—1998年的盾崩（从2400跌至17000兑1美元）、2004年印度洋海啸、爪哇与苏拉威西的火山地震冲击，以及2020年巴厘岛旅游业的全面停摆——每一次危机都要求幸存者采取不同的应对策略。这不是抽象的逆境底色，而是有据可查的运营韧性：危机中将应收款转为库存的创始人，海啸后从零重建渠道的创始人，旅游归零时转型国内市场的创始人。

各行业创始人年龄分布

2026 年印度尼西亚创始人现状

八个行业，两代创业者，一个接班窗口期



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。

端庄时尚、佳木，以及与 BPJPH 时钟赛跑的行业

Brandmine 的行业调研锁定了印尼九个候选消费行业。其中八个在商业规模上呈现出显著的创始人主导品牌活动。传承压力最为急迫的集中在三个领域。

危急紧迫：机构投资者尚未看到的标的

印尼保守时尚行业，是机构资本覆盖最为薄弱的消费市场——尽管按体量计算已居全球之首。据《2024/25 年全球伊斯兰经济状况报告》，印尼在全球保守时尚排名中高居榜首。2022 年全球穆斯林服装支出达 3180 亿美元，预计 2027 年将升至 4280 亿美元。然而，那一代从万隆作坊起步、在 1990 年代初缔造这个市场的创始人，如今已在 57 至 64 岁之间——其传承紧迫程度完全未能反映在这一品类的全球曝光度中。

Rabbani 拥有 141 家门店，日产 4 万条头巾。Shafira Corporation 在吉隆坡与迪拜均有布局，旗下 Zoya 品牌门店逾 140 家。Elzatta/Elcorps 在全国 100 座城市开设 200 家门店，员工 1100 人，旗下设 8 个子品牌，

创始人之女担任副总裁——这是同行中罕见的传承信号。Eiger 虽属户外装备品类，却同样诞生于 1989 年的万隆生态，创始人罗尼·卢基托（64 岁）至今仍任 CEO，旗下逾 250 家门店，估计营收 5000 万至 1 亿美元。

该行业拥有约 20 至 35 个达到商业规模的创始人主导品牌。传承紧迫程度：危急。

草药传承困局与薇姿范式

印尼自然美妆与草药（jamu，即传统草药）行业横跨两个时间维度：已有公开记录证明传承失败的百年草药品牌，以及同样以公开记录证明了传承成功的战后化妆品浪潮。两种范式均未被同行所复制。

草药传统是印尼最深厚的文化资产之一，也是最脆弱的资产之一。娘惹梅尼尔展示了失败的极端。玛尔莎·蒂拉尔集团——由玛尔莎·蒂拉尔博士（88 岁）于 1970 年创立，已在印尼证券交易所上市，儿子基拉拉·蒂拉尔博士出任 CEO——代表了另一个极端。传承正在进行，但蒂拉尔已届 88 岁，有序交接所剩的时间窗口随每一年的流逝而收窄。

行业标杆是薇姿。努尔哈雅蒂·苏巴卡特（75 岁）以近十年时间完成了向儿子萨尔曼的 CEO 交接，三位子女在管理层就位，专业经理人团队嵌入架构。这是印尼消费品牌传承的经典教科书——其罕见性本身，便是对整个行业现状最有力的注脚。

BPJPH 化妆品强制清真认证于 2026 年 10 月 17 日生效。对于年营收 500 万至 2000 万美元的品牌而言，建立合规体系意味着对供应链可溯源性和生产流程文档化的实质投入——这与传承规划所需的治理基础设施高度重叠。认证流程走得严谨扎实的创始人，也在建立继任者所需的运营文档。拖延或抗拒者，则以同样的方式揭示了其传承准备的缺失。

食品、家居与中印混血企业集团过滤器

食品饮料和家具家居行业均承载着迫切的传承压力——但两者都需要将中印混血企业集团过滤器作为分析的第一步。

印尼商业曝光度最高的食品品牌，几乎无一例外与主要企业集团家族存在关联。印度福（印力食品集团）占据方便面市场逾 70% 份额——这些不是 Brandmine 意义上的第一代创始人主导企业，而是具备（不完善的）治理结构的多代家族商业帝国。

真正的机会藏在巨头不占据的中间地带。Nabati 集团由克里斯迪扬托·莱斯马纳于 1985 年以家庭作坊起家，构建起芝士薯片快餐连锁与多个包装零食品牌——国际金融公司的投资意味着行业内罕见的制度化准备。泗水的 Bu Rudy 参巴品牌正向创始人拉尼·西斯瓦迪的子女自然过渡，是那些从未建立正式治理、却凭直觉在早期引入家族成员的创始人所能实现的最佳结局。

2026 年 10 月截止日期如何改变一切

清真认证截止日期，是印尼消费品牌历史上自 1997 年危机以来最重要的外部催化力量。它不仅是一次合规事件，更是一个资本配置决策——食品、美妆和时尚领域的每一家创始人主导品牌，必须在传承窗口期的高峰同步作出选择。

逻辑如下：BPJPH 清真认证要求文档化的原料溯源、经认证的生产流程及供应链可追溯性——这与传承规划所需的治理基础设施如出一辙。严格完成认证流程的创始人，正在构建继任者运营企业所需的文档体系。拖延者则在两件事上发出同一个信号：企业仍然依赖个人关系和隐性知识运转，没有任何制度记忆沉淀。2026 年 10 月截止日期，实为一次对传承准备度的公开普查，跨越每个消费行业，同步进行，结果公开可见。

当草药品牌创始人在没有计划的情况下离场，消失的不仅是一个品牌。消失的是与西瓜哇特定草药农场三十年来建立的采购关系，是关于哪种草本搭配在哪个浓度有效的配方知识——这些知识活在创始人的记忆里，或许存于书桌抽屉里几本手写配方簿中。消失的还有通过伊斯兰寄宿学校和清真合作社网络建立的分

销渠道，那是用个人信任一点一点搭建起来的。这些都无法通过更换组织架构图上的名字来传递。娘惹梅尼尔不只是五位孙辈治理失败的故事，更是一段印尼经济再也无法触及的百年草药知识——因为握有这些知识的人，在法院介入之前，无法解决一场治理争端。

印尼创始人主导品牌对机构资本的隐形状态，正在被结构性力量所瓦解。全球清真经济的增长吸引了 L Catterton（已入股 Sociolla 母公司 Social Bella）、通用大西洋和印度尼西亚专注风险投资机构 Intudo Ventures 的目光。Tokopedia 与 Shopee 的数字化令营收数据透明化，此前这些数据几乎无从获取。BPJPH 认证数据库将首次建立一个记录在案、具有文档化供应链的合规消费品牌公开注册表——Brandmine 正在绘制的品牌地图，将在这里找到一个可检索的公开索引。

等到 BPJPH 认证数据库变成一份可检索的合规消费品牌公开注册表，才行动的投资者，将从一张公开名单按公开价格购买，与每一家跑同一道查询的机构同场竞价。而在 2026 年 10 月 17 日之前数月着手绘图的投资者，将坐在努尔哈雅蒂·苏巴卡特的同辈面前、坐在万隆 Rabbani 创办人的面前、坐在泗水 Sambal Bu Rudy 创办人子女的面前——赶在清真截止日期替市场完成价格发现之前。

核心结论

熬过 2026 年 10 月清真认证截止日期却没有传承计划的品牌，将悄然消失——带走的是几个世纪积累的草药知识、先驱性的保守时尚网络，以及在金融危机中淬炼出的抗风险能力。

* * *

转型时间线

双时钟的一代，1970 年代—2026

从 1970 年代“新秩序”工业化到 2026 年 10 月的清真认证截止日——印度尼西亚的双峰接班危机同步沿两条时间线展开，一道监管强制机制将两代创始人压缩进同一决策窗口。



背景 1970

苏哈托新秩序工业化浪潮启动

外资法与石油红利推动印尼首轮消费工业化。中印混血企业集团家族掌控制造业。但在万隆成衣作坊、泗水草药厨房、日惹蜡染合作社的边缘地带，将定义印尼消费品牌的那一代创业者正在悄然成形。

催化剂 1985

薇姿化妆品在巴东潘让的车库里诞生

化学家努尔哈雅蒂·苏巴卡特——一位来自巴东潘让的米南加保穆斯林女性——在家中创立印尼首个清真化妆品品牌。这个概念在 1985 年看似小众。到 2025 年，佳宜恩科技与创新公司已掌握印尼化妆品市场 30% 的份额，员工 1.2 万人，营收规模较建立之初增长 400 倍。

催化剂 1994

保守时尚产业在万隆成形

Rabbani 由安姆利·古纳万与尼娅·库尔尼亚在万隆创立——印尼首个实现头巾工业化生产的品牌。此后五年，Shafira 和 Elcorps 相继出现。万隆成为印尼保守时尚产业的首都，其创始人如今普遍在 57 至 62 岁之间，正好落入传承窗口期。

危机 1997**亚洲金融危机——盾贬值，从 2400 跌至 17000 兑 1 美元**

印尼盾在八个月内贬值 85%。雅加达、梭罗、棉兰的反华骚乱摧毁了数百家中印混血企业。熬过这一关的土著创业者——将应收账款转换为实物库存、转向出口定价、依托伊斯兰社区网络获取信用——积累了无可复制的危机应对工具箱。

突破 1998**苏哈托倒台，改革时代开启**

新秩序的崩塌为第二波创业浪潮开辟空间。反垄断立法、民主权力下放，以及围绕清真消费构建的新中产身份认同，令土著创业者得以在企业集团阴影之外建立规模化品牌。这一波创业者如今 45 至 62 岁，传承浪潮的前沿才刚刚抵达他们。

危机 2004**印度洋海啸重创亚齐与北苏门答腊**

12 月 26 日，海啸夺去 16.7 万条印尼人的生命，摧毁亚齐省的经济基础设施。从零重建的创业者，为 Brandmine 印尼案例库留下了东南亚最翔实的叙事尽职调查素材。

危机 2017**娘惹梅尼尔破产——百年草药品牌毁于继承人之手**

泗水法院宣告娘惹梅尼尔资不抵债，债务总额 1984 亿印尼盾。这家 1919 年创立的品牌历经殖民统治、独立建国与 1997 年危机，却毁于五位孙辈的治理纷争。这一破产案成为印尼工商界讨论家族传承失败时永久援引的标本。

危机 2020**新冠疫情关停巴厘岛，70% 精品酒店停业**

旅游业几乎归零。巴厘岛精品酒店创业者面临长达 18 个月的零营收。危机加速了原本搁置多年的传承对话：部分创业者选择出售给国内集团，而非独自应对下一轮冲击。

催化剂 2024**Mustika Ratu 创始人辞世，享年 96 岁——后创始人传承启动**

Mustika Ratu 创始人、苏拉卡尔塔王宫成员布拉·穆利亚蒂·苏蒂博于 2024 年 4 月辞世。这家在印尼证券交易所上市的草药美妆公司进入积极的后创始人传承阶段。与娘惹梅尼尔的案例形成对比，但两者共同揭示：大多数印尼创始人主导品牌对任何一种结局都毫无准备。

突破 2025**薇姿传承模式广受关注——佳宜恩完成代际交接**

努尔哈雅蒂·苏巴卡特（75 岁）完成向儿子萨尔曼·苏巴卡特的 CEO 交接，三位子女担任管理职务，专业经理人团队就位。这一历经近十年的过渡被视为印尼消费品牌传承的范本。问题在于，绝大多数同行尚未起步。

危机 2026**10 月 17 日化妆品强制清真认证截止**

BPJPH 针对化妆品的强制清真认证正式生效。未取得认证的品牌将被驱逐出市场。这一截止日期实为治理能力的公开测验——建立完整认证体系的创始人，往往正是准备好完成传承的人。拖延或抗拒者，则以同样的方式暴露了其传承计划的缺失。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+62
货币	印尼盾 (Rp / IDR) ——有管理的浮动；2025-2026 年贬值压力显著（2026 年 5 月创历史低位约 17,600 印尼盾/美元）；汇率：bi.go.id。任何财务承诺前请核实最新汇率。
时区	UTC+7（西部，雅加达）；中部/东部为 UTC+8/+9
工作周	周一至周五；周五主麻日礼拜（约 11:30-13:00）实际上缩短了穆斯林占多数办公室的周五下午时段
首都	雅加达（努山塔拉被定为未来首都）
网络	.id（国家域名）；常用.co.id
即时通讯	WhatsApp 为主；LINE 为辅
支付方式	QRIS 二维码通用（GoPay/OVO/DANA/ShopeePay 均依托此平台）；BI-FAST 即时银行转账；现金约占 50% 但占比持续下降
银行	已接入 SWIFT；QRIS 即时支付增长中；银行卡与电汇均可使用；大型开放经济体
语言	印尼语（官方）；英语用于商务
签证	约 90 个国籍（含美/英/欧）可办 eVOA 网络电子落地签（约 35 美元，30 天，可延期一次）；自 2025 年 10 月起须通过 All Indonesia 应用（allindonesia.imigrasi.go.id）完成强制入境前数字申报——无二维码将被拒绝入境或延误通关。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