



哈萨克斯坦：私有化一代与接班真空

哈萨克斯坦

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

哈萨克斯坦：私有化一代与接班真空

哈萨克斯坦拥有 175 家清真认证肉类加工企业，认证覆盖 49 个国家；一家冰淇淋企业全球排名第 27、率先向中国出口哈萨克斯坦冰淇淋；一位饮料帝国的创始人在 2026 年将百事可乐特许经营权拱手相让给投资逾 1 亿欧元的嘉士伯新厂。私有化年代创立的这批创始人如今年届 50 至 72 岁，守着价值数千万美元的企业，既无接班计划，也无买家问津。情报缺口近乎空白。

快速事实

市场规模	GDP 2600 亿美元（2025 年估计），中亚最大经济体，2000 万消费者，石油驱动的城市中产阶级集中于阿拉木图和阿斯塔纳
独特优势	清真认证枢纽定位——哈萨克斯坦的 JAKIM 认证覆盖 49 个国家，赋予食品和消费品牌进入海湾及中东北非市场的资质，这是中亚其他市场无法比拟的
最大挑战	七十年苏联集体化摧毁了私人财富传承传统。目前唯一致力于弥补这一缺口的机构——家族资本研究院——本身也是由一位企业家单独创立的。
时机因素	第一波私有化创始人（1991-2005 年）现年 50 至 72 岁。2022 年一月事件、托卡耶夫的去寡头化议程，以及欧亚经济联盟市场可预期性的丧失，正在提前压缩接班时间窗口。

“哈萨克斯坦家族企业接班的最大困境在于传统的缺失。苏联体制将私人财富传承摧毁了整整七十年。”

叶尔梅克·鲁斯坦别克、家族资本研究院创始人

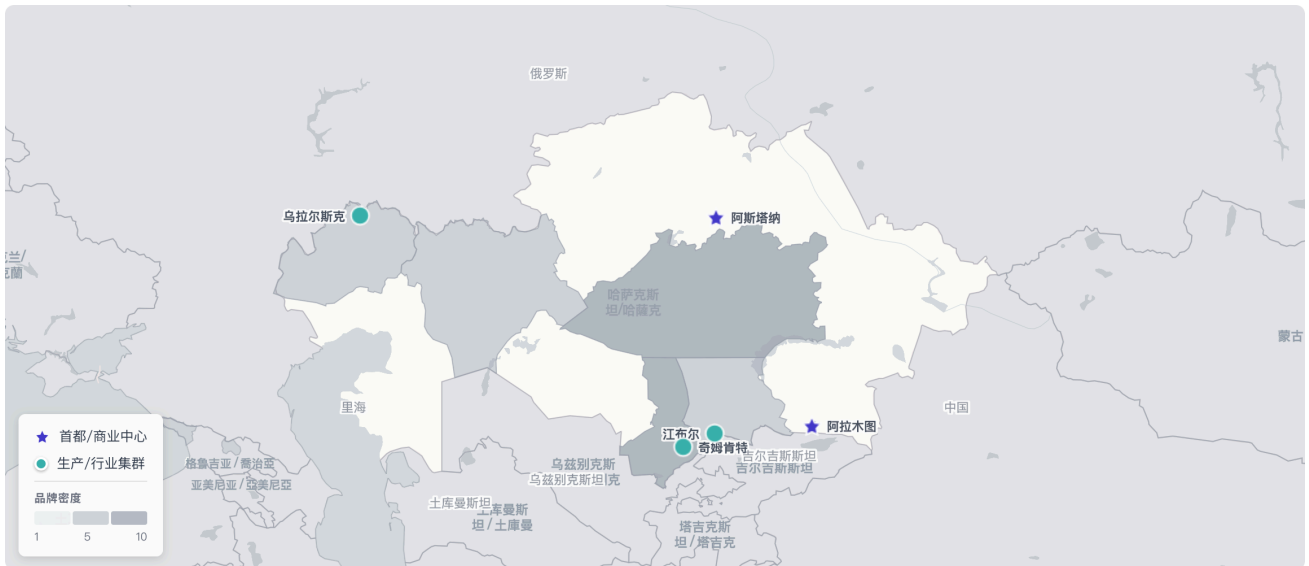
据机构立场概述（哈萨克斯坦）

市场： 哈萨克斯坦

行业： 清真食品 · 包装饮品 · 乳制品 · 传统纺织与面料 · 药房与健康零售 · 食品加工 · 食品杂货与专营零售

地理背景

阿拉木图商业中心与阿斯塔纳首都板块：哈萨克斯坦双城传承地图



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

哈萨克斯坦消费品牌分布于两座城市——阿拉木图由历史悠久的商业家族掌控最具知名度的品牌，阿斯塔纳则有第二波创始人浪潮，在首都扩张期间建立起零售版图；老一代创始人持有私有化资产，却面临无机构接盘方的传承困局。

品牌活动集中于两个节点：东南部的阿拉木图商业枢纽（饮料、乳品、药店）与北部的阿斯塔纳政治商业枢纽（零售杂货、建材）。江布尔、乌拉尔斯克和奇姆肯特的生产集群汇聚了肉类加工与清真食品，是哈萨克斯坦最具特色出口优势的所在。

* * *

国家纪事

哈萨克斯坦拥有 175 家注册肉类加工企业；一位乳品创始人将公司打造成全球第 27 大冰淇淋生产商，率先将哈萨克斯坦冰淇淋出口中国；一位饮料帝国创始人，在阿拉木图街头卖电子产品起家三十年后，刚刚将百事可乐特许经营权拱手让给嘉士伯逾 1 亿欧元的新工厂。在私有化浪潮中建立这些企业的创始人，如今年届 50 至 72 岁。他们在没有机构资本的情况下建立了企业，在没有传承传统的情况下坚守下来，历经四场国家危机。他们的接班计划比任何可比较的新兴市场都要稀缺。窗口已经打开，而几乎无人关注。

《白皮书第一号》记录了新兴市场的同步交接浪潮：改革时代的创始人正在同步老去，机构投资者尚未做好准备。哈萨克斯坦是这一论断在一个国家的具体呈现——这个国家既是中亚资源型国家，又是欧亚经济联盟成员，可无障碍进入 1.8 亿人口市场，还是覆盖 49 国的清真认证枢纽，而苏联集体化七十年对私人财富传承传统的摧毁，使这里唯一致力于重建它的机构，至今仍是由一位企业家单独创立的民间机构。

此处的情报远比阿根廷或俄罗斯稀薄。哈萨克斯坦商业媒体的俄语报道扎实，但传记深度有限。创始人采访存在，却鲜少穿透品牌定位的表层。然而研究确实揭示出少数运营重量级企业的杰出人物——他们对任何机构数据库而言全无踪迹，却正逼近接班窗口，手中没有计划。这就是机会所在。

1991 年的一代人，以及被危机反复淬炼的幸存者

哈萨克斯坦的创始人群体诞生于单一的压缩时间窗口：1991 至 2005 年。机制与俄罗斯凭证式私有化有所不同，但结果相似——苏联生产性资产转入私人之手，大多归于原本管理它们的厂长，或归于发现真空并填补它的新一代贸易商。

第一层是成为所有者的苏联工厂厂长。肉类加工厂、乳品厂、纺织厂、面粉厂——这些企业设备齐全、分销成熟、劳动力稳定。所欠缺的是品牌身份、市场导向和现代化资本。1990 年代初接手的创始人用了整整十年，将苏联生产设施转化为可识别的消费品牌。他们如今年届 50 岁末至 70 岁初。

第二层形成于石油繁荣年代，大约 2000 至 2010 年，彼时哈萨克斯坦 GDP 年增 10%，阿拉木图和阿斯塔纳涌现出真正的城市消费阶层。连锁药店、杂货零售、特色食品品牌——这些是相对繁荣时期的创业产物。这批创始人更为年轻：今天年届 40 岁末至 60 岁初。

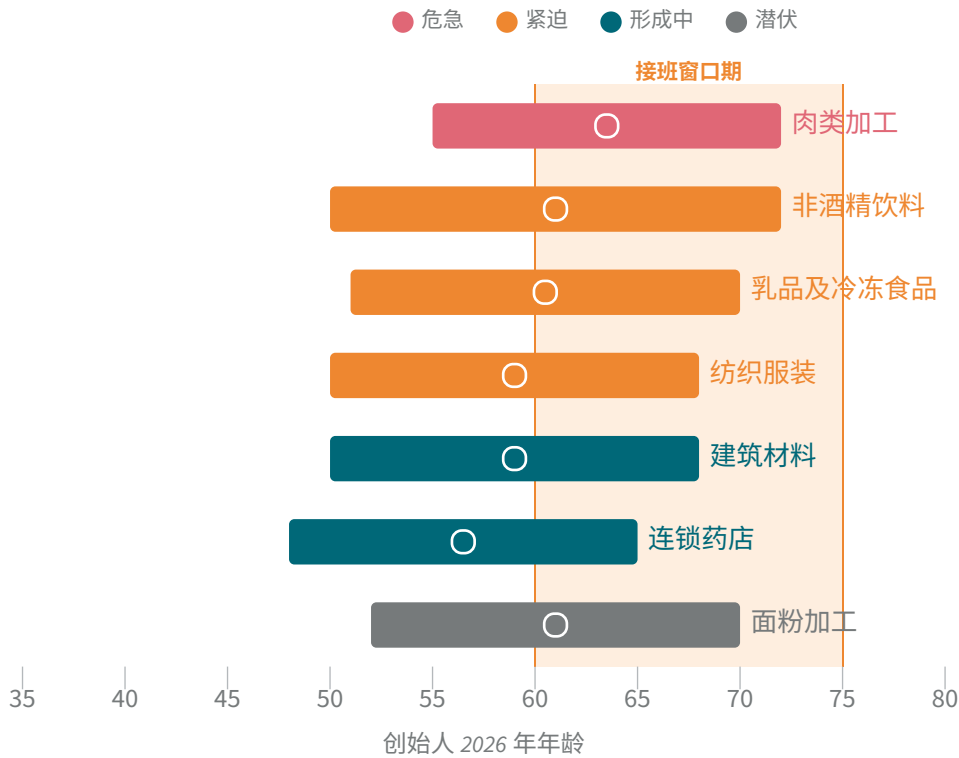
令哈萨克斯坦浪潮与众不同的，不是层级结构，而是创业窗口内的危机密度。1991 年起步的创始人，仅在这十年内便经历了：从苏联卢布过渡到坚戈的货币混乱、苏联分销网络的瓦解、恶性通胀、冲击哈萨克斯坦最大贸易伙伴的 1998 年俄罗斯金融危机，以及独立初年的严酷经济收缩。到 2005 年油价繁荣稳定局势时，存活下来的创始人之所以杰出，正是因为他们经过了筛选。脆弱的企业已先行消亡。

哈萨克斯坦的浪潮形态是压缩型且经危机淬炼——不像俄罗斯或中国那样跨越数十年分层演进，而是在单一的制度性断裂中锻造，随后被一代创始人生涯中的四场国家危机反复淬炼。

各行业创始人年龄分布

2026 年哈萨克斯坦创始人现状

七个行业，一个窗口期——尚无接班方案



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。

肉类加工、饮料与冰淇淋——走在交接队列的前列

Brandmine 的行业调研识别出哈萨克斯坦 12 个候选消费行业，其中 9 个在商业规模上展现出有意义的创始人品牌活动，3 个已身处接班窗口，具备有据可查的交接压力。

出口优势最为独特——也最迫切需要接班的行业

哈萨克斯坦肉类加工业是中亚地区分析价值最高的行业。它兼具第一波私有化创始人最高密度，与一项其他任何行业都不具备的独特商业资质：覆盖 49 国的 JAKIM 认证清真资格。全国约有 175 家加工商，年产能合计 24.8 万吨，利用率仅 55%——这一闲置本身便是结构性脆弱的信号，接班事件将使之恶化。

行业顶端的三家已确认创始人品牌勾勒出行业轮廓。Shah Product 由沙马赫苏托夫家族在江布尔市从 1990 年代初的“小家庭作坊”起步打造，如今已成为拥有逾 100 个 SKU、ISO 22000 及清真认证的全国前三生产商，至今仍以个体户（ИП）登记——这意味着机构投资者从未涉足其中。Kubley 于 1992 年在乌拉尔斯克创立，专注马肉加工，2024 年营收达 1906 亿坚戈（约 3.8 亿美元），运营两座工厂，2025 年获国家指定承担赛加羚羊肉类加工任务。Sterkh 与 Rubikom（年产能 1.2 万吨，行业最大）构成第一梯队。全部由创始

人掌控，无一引入机构资本。俄罗斯香肠进口至今占据国内 40% 需求——这批创始人有能力把握进口替代机遇，前提是他们能够熬过这场交接。

处于战略转折点的饮料创始人

拉姆别克·巴塔洛夫于 1992 年以电子产品经销商身份创立 Raimbek Trading——这一模式在俄罗斯和中国都不陌生：最早的创业者是贸易商，不是生产者。1998 年他转型果汁生产。到 2003 年，他的集团已在新疆设立第一家哈萨克斯坦全资企业。Juicy 品牌跻身哈萨克斯坦果汁市场龙头。Raimbek 集团向 Adal 矿泉水、Miloko 牛奶延伸，最终承担哈萨克斯坦百事可乐的灌装与分销——这一特许经营将西方规模和管理体系引入了这家由创始人一手建立的企业。

2026 年 1 月，嘉士伯以逾 1 亿欧元新建一座年产能 3.4 亿升的工厂，接管百事可乐特许经营权。这一失去在特定意义上是生死攸关的：特许经营结构为企业带来纪律——系统、报告、质量标准、品牌管理规程。特许经营结束，创始人必须直面它一直搁置的那个问题：没有它，企业将是什么？

巴塔洛夫 56 岁。他担任哈萨克斯坦企业家论坛主席，育有五个子女。在任何有据可查的采访中，他从未谈及接班话题。Raimbek 集团是哈萨克斯坦知名度最高的创始人消费企业。而自 2026 年 1 月起，它正处于三十年历史上战略最不确定的时刻。

成长为全球玩家的冰淇淋创始人

安德烈·申的轨迹是中亚消费品牌中最不寻常的之一。这位来自吉尔吉斯斯坦的朝鲜族人，1995 年在比什凯克创立家庭冰淇淋作坊，2002 年前后移居哈萨克斯坦，2004 年建起工厂。据 Euromonitor 估算，Shin-Line 如今占据哈萨克斯坦冰淇淋市场 35% 至 49%，营收约 429 亿坚戈（逾 9000 万美元），员工 2200 人，逾 140 个 SKU，逾 300 辆配送车辆。公司跻身全球冰淇淋生产商第 27 位，是第一家将哈萨克斯坦冰淇淋出口至中国的企业。

2021 年新冠疫情恢复期，申斥资 334 亿坚戈投建他所称的独联体最大冰淇淋工厂——这是 Brandmine 覆盖中最强劲创始人惯有的危机时期扩张之举。安德烈·申担任公司总裁，年龄估计在 51 至 56 岁之间。目前没有任何公开的接班信息。

领军者身后正在成形的行业

另有四个行业值得持续关注。纺织服装领域存在一个真实的接班故事——Mimioriki，一个成立于 2000 年代初的童装品牌，目前正经历有据可查的代际交接，是该行业唯一确认的接班事件。建筑材料领域诞生了 AlinEX——一个建筑混合料品牌，名字已成为哈萨克斯坦建筑行业的动词，品牌资产可转移给买方，前提是创始人愿意出售。连锁药店以拥有逾 270 家门店的 Europharma 为首，分销网络的资本密集性形成天然的退出压力。面粉加工业以私有化苏联磨坊的创始人为主体的，拥有调研中最老龄的群体，也是新闻记录最为稀缺的行业。

苏联财富转移、寡头边界与欧亚经济联盟走廊

哈萨克斯坦的接班危机有其特定性质，使之有别于 Brandmine 覆盖的俄罗斯、阿根廷或任何其他市场。

苏联财富传承问题并非比喻。在俄罗斯，格拉斯诺斯特和改革时代给了少数企业家五至十年的半私营活动期，足以让一些人开始将企业视为可转让资产。在哈萨克斯坦，从苏联集体制度到私有制的过渡发生于单一的制度性断裂。1991 至 1993 年的创始人没有模板，没有先例，没有思考接班的文化框架。他们的父母不曾拥有企业，祖父母已被集体化。私人企业作为可跨代传承资产的概念，在哈萨克斯坦是第一代人的发明。

寡头与创始人的边界问题增添了另一层复杂性。哈萨克斯坦私有化催生了一小批政治关联寡头——“纳扎尔巴耶夫圈子”——控制着大型消费集团。将真正的创始人中小企业与寡头控制结构区分开来，需要审慎导

航。在 500 万至 1 亿美元营收区间，Shah Product 和 Shin-Line 所在的这一层，创始人所有权最为真实，对机构资本也最为不可见。

欧亚经济联盟的参数是把双刃剑。哈萨克斯坦加入欧亚经济联盟，获得了包括俄罗斯在内的 1.8 亿人口市场的无障碍准入。但这也意味着西方机构资本在评估向俄罗斯出口或从俄罗斯采购的哈萨克斯坦消费品牌时，面临二级制裁风险。最有能力把握哈萨克斯坦交接浪潮的买家是非西方的：海湾合作委员会的家族办公室、来自土耳其和韩国的战略收购方、借助已有霍尔果斯口岸基础设施的中国投资者。机会真实存在；买家画像高度特定。

哈萨克斯坦所需的买家——以及它尚未拥有的那些

哈萨克斯坦消费品牌版图中不存在 L Catterton 或 Grupo Perez Companc 的对标——没有任何本地机构买家以系统化方式收购消费品牌。欧洲复兴开发银行和国际金融公司是该国消费行业最活跃的机构投资者，但其使命是发展性的，而非战略收购性的。家族资本研究院是唯一主动应对接班缺口的机构，却以创业型非政府组织的资源运营，而非投资平台。

创始人自身尚未陷入困境。巴塔洛夫的特许经营损失是战略问题，不是财务危机。安德烈·申正在扩大产能。沙马赫苏托夫家族经营着个体户，没有外部资本兴趣的迹象。过渡压力真实存在，但尚未转化为迫切性——恰恰是这一条件创造了最佳收购时机。

情报缺口在实践中的面貌：Kubley 营收约 3.8 亿美元，1992 年创立，意味着创始人年龄约在 60 至 70 岁之间。其离岸所有权结构——Tassay 矿泉水品牌通过列支敦士登实体登记——在该行业属于常见模式。创始人身份与任何接班信息，在任何西方机构资本可访问的数据库中均无踪迹。这不是例外。这是常态。

清真认证是哈萨克斯坦消费品牌版图中最具特色的商业优势。持有 JAKIM 认证——这一覆盖 49 国的马来西亚清真标准——的哈萨克斯坦肉类加工商，拥有巴基斯坦、土耳其或乌兹别克斯坦竞争对手难以复制的海湾出口资质。霍尔果斯口岸提供通往中国的陆路走廊，欧亚经济联盟成员资格提供通往俄罗斯和中亚的走廊。哈萨克斯坦的地理位置——内陆国，毗邻俄中两国，介于海湾食品进口需求与东亚消费市场增长之间——是具备品质与认证的食品品牌手中被低估的结构性优势。

打造这一版图的创始人正在步入接班窗口，没有机构支持，没有传承的文化框架，也没有能够帮助他们规划退出的买家来关注。当这些品牌通过常规渠道浮现时——如果真能浮现——那些承载着三十年危机管理经验、供应商关系与监管周旋能力的创始人，将已退休、卖给区域买家或就此关门。哈萨克斯坦并非一个用来收购的市场，而是一个需要在霍尔果斯走廊、JAKIM 认证与第一代经营者易手之前被完整测绘的市场。

核心结论

将私有化苏联工厂打造成全国品牌的创始人，靠的是没有机构资本、没有传承传统、历经四场国家危机的意志。他们离场时留下的空白，无法复制。

* * *

转型时间线

双都的一代，1997—2026

从 1997 年迁都到 2026 年嘉士伯工厂——哈萨克斯坦品牌创始人跨两座城市、历经大宗商品周期积累品牌。首次大型饮料收购标志着国际机构验证正式开始。

● ● ● ● ● ●
背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

背景 1991

独立与私有化启动

哈萨克斯坦宣布独立。数月之内，苏联时代的工厂——肉类加工厂、乳品厂、纺织厂——相继转入私人之手。许多落入原本管理它们的厂长手中，另一些则归于以贸易为起点转型制造的新一代企业家。这批创始人将经营这些企业长达三十年。

催化剂 1993

坚戈取代苏联卢布

哈萨克斯坦引入本国货币，开始向市场化定价的痛苦过渡。那些挺过 1990 年代初货币混乱的创始人——恶性通胀、供应链崩溃、苏联分销网络消失——由此锻炼出危机直觉，并在此后每一次动荡中派上用场。

催化剂 1997

迁都阿斯塔纳

纳扎尔巴耶夫将首都从阿拉木图迁往新命名的阿斯塔纳。大规模国家基建支出催生了私营消费经济。建材、零售杂货、连锁药店等第二波创业者相继涌现，服务建设热潮和新兴城市中产阶级。

催化剂 2000

石油繁荣开启——年均 10% 增长的十年

石油收入推动持续经济扩张，在阿拉木图和阿斯塔纳孕育出真正的城市消费阶层。在 1990 年代贫困中建立的品牌，突然要在一个消费者拥有可支配收入、开始青睐国产品质胜过俄罗斯进口的国家里竞争。

危机 2008

银行业崩溃——BTA 银行与信贷冻结

哈萨克斯坦银行业在全球金融危机中崩溃。BTA 银行——彼时全国最大——倒闭。信贷彻底枯竭。扩张借债的消费品创始人突然面临生死存亡的现金流危机。没有机构援助而存活下来的，凭借的正是从零白手起家时积累的个人危机管理能力。

危机 2015

坚戈贬值——六个月内跌幅逾 50%

油价崩盘引发独立以来最严峻的货币危机。坚戈损失超过一半价值。以美元或欧元计价的原料成本骤升。消费支出萎缩。拥有出口收入的创始人比依赖内需者撑得更好。外国战略买家的首轮并购浪潮随之加速。

挣扎 2020

新冠疫情冲击供应链与分销

疫情扰乱哈萨克斯坦消费品牌所依赖的区域供应链。具备垂直整合与国内采购能力的创始人应对更为从容。Shin-Line 利用这一时期斥资 334 亿坚戈投建独联体最大冰淇淋工厂。

危机 2022

血腥一月与后纳扎尔巴耶夫时代的断裂

2022 年 1 月抗议事件——独立以来最惨烈的社会动荡——造成至少 238 人遇难，引发政治断裂，加速了托卡耶夫与纳扎尔巴耶夫时代的切割。去寡头化言论升温。部分与权贵关联的品牌陷入所有权不确定状态。政治不稳定压缩了创始人的接班时间窗口——未来越不可预测，规划退出的动力就越强。

突破 2026

Raimbek 集团痛失百事可乐特许经营权

嘉士伯斥资逾 1 亿欧元新建一座年产能 3.4 亿升的工厂，并于 2026 年 1 月接管百事可乐特许经营权，终结了拉姆别克·巴塔洛夫三十年的品牌合作。对这位哈萨克斯坦最知名度的消费品创始人——早在 2003 年便在新疆建立哈萨克斯坦第一家全资企业的人——而言，这是生死攸关的战略转折。这也是该地区交接浪潮正在提速的最清晰信号。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+7
货币	哈萨克斯坦坚戈 (₸ / KZT) ——有管理的浮动；汇率：nationalbank.kz
时区	UTC+5 (自 2024 年起全国统一时区)
工作周	周一至周五
首都	阿斯塔纳
网络	.kz (国家域名)
即时通讯	WhatsApp 为主；Telegram 为辅
支付方式	Kaspi.kz (Каспи) 超级应用 QR 码占主导 (约 95% 商户)；银行间 QR 码于 2026 年推出；银行卡为次要方式；农村巴扎仍用现金
银行	已接入 SWIFT；银行卡与电汇均可使用；阿斯塔纳国际金融中心 (AIFC) 提供英国法金融区
语言	哈萨克语 (国语)；俄语 (商务通用语)
签证	欧盟/英国/美国及欧亚经济联盟免签 (每次入境 30 天；每 180 天内累计不超过 90 天)；建议出行前通过 QazETA 应用办理电子签证授权 (2026 年中处于试点阶段，强制执行日期待定)。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