



# 黎巴嫩：在绝境中求存的品牌

黎巴嫩

---

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

# 黎巴嫩：在绝境中求存的品牌

黎巴嫩的创始人品牌经历了内战、摧毁货币价值 98% 的银行业崩溃，以及在一个上午夷平该国商业核心的港口爆炸。时尚、餐饮与葡萄酒三个行业，合计拥有约 30 至 40 个符合条件的品牌，创始人年龄在 50 至 70 岁之间，零机构资本介入，潜在接班人已移居海外。窗口期正在收窄，相关情报尚不存在。

## 快速事实

### 市场规模

GDP 从 2019 年的 520 亿美元崩跌至 2023 年不足 180 亿美元；海外侨民每年汇回 58 亿美元，已超过国内消费市场。黎巴嫩海外侨民 1500 至 2000 万，国内居民仅 500 万。

### 独特优势

区域内连续危机密度首屈一指——内战、金融崩溃与港口爆炸在同一段创业生涯中接踵而至。每个幸存品牌都承载着横跨三场灾难的多层危机实录。

### 最大挑战

77% 的黎巴嫩年轻人希望移民；天然接班人储备在迪拜、巴黎和蒙特利尔。没有接班规划基础设施，消费品牌领域完全缺乏机构投资。

### 时机因素

哈里里重建时代（1990—2005 年）的创始人当前年龄为 48 至 70 岁，正处于接班窗口期。2019 年金融崩溃和 2020 年爆炸加速了人才外流——投资者等待的时间越长，能够联系到的合格接班人就越少。

“你根本无法想象在这个国家，每天活下去有多难。”

祖海尔·穆拉德、时装设计师

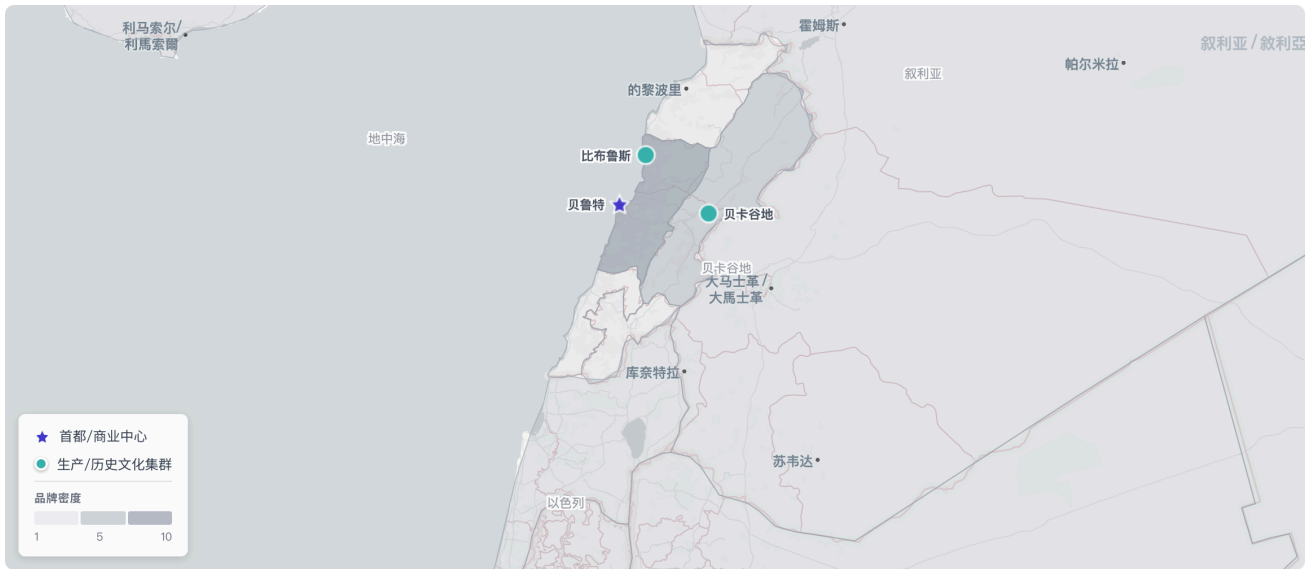
《时装商业》，2020 年

市场：黎巴嫩

行业：时尚与配饰 · 餐厅 · 精品酒店 · 葡萄酒 · 烈酒

## 地理背景

# 贝鲁特时尚、餐饮与酒店业：黎巴嫩历经危机检验的创始人地理格局



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

黎巴嫩创始人经济集中于贝鲁特三个领域——时尚、餐饮与酒店业——历经多轮金融危机与 2020 年港口爆炸的反复重建；幸存下来的品牌，是中东地区危机承受力最强的一批。

品牌活动集中于贝鲁特（时尚与餐饮）和贝卡谷地（葡萄酒与烈酒）。与阿根廷分散的地理格局不同，黎巴嫩符合条件的品牌高度集中——这个小国的每位幸存创始人都有一个贝鲁特地址和一张侨民网络。

\* \* \*

## 国家纪事

2020 年 8 月，祖海尔·穆拉德（Zuhair Murad）位于贝鲁特的十一层总部大楼在港口爆炸中被夷为平地。员工们在爆炸发生前十分钟离开了那栋楼。数月后，这位设计师在同一座城市完成重建，如今其品牌年营收估计达 3500 万美元。当他说“你根本无法想象在这个国家，每天活下去有多难”，那不是修辞，而是对一种商业现实的记录——在 *Brandmine* 覆盖的所有市场中，这种现实无处可以媲美。

智库白皮书·第一号记录了新兴市场同步到来的接班浪潮：改革时代的创始人同期退出，机构投资者尚未准备好。黎巴嫩展示的，是当改革浪潮、接班窗口与危机事件并非分散于数十年、而是压缩进同一段职业生涯时，这一命题的具体面貌。

情报就在那里。它散落于《东方日报》、《行政》杂志、《醇鉴》、《时装商业》以及数十年黎巴嫩商业新闻报道中——这是阿拉伯世界最丰富的新闻传统之一。缺失的，是综合分析：哪些行业在商业规模上拥有以创始人为主导的品牌，哪些创始人处于接班窗口，以及在侨民人才外流彻底切断最后可触及的潜在继承人之前，机构机遇在何处。以下正是这一综合分析。

# 连续危机之浪

黎巴嫩的接班浪潮不遵循 Brandmine 在其他地方记录的模式。在俄罗斯，私有化冲击在 1988 至 1999 年间的压缩窗口内塑造了创始人群体；在阿根廷，两轮改革形成了叠层之浪。黎巴嫩则不同：其创始人群体由重建而生，却在一段职业生涯中被接连检验了三次。

第一次考验是内战本身（1975—1990 年）。在哈里里重建时代创立品牌的创始人，是在一个用十五年时间摧毁自身的国度度过成长岁月的。在 Brandmine 覆盖范围内，黎巴嫩的创业起点几乎是所有市场中最高的：这些创始人已经证明了在一个他人纷纷出走的国家坚持建设的意志。

第二次考验是哈里里重建时代（1990—2019 年）——真正的创业浪潮。1992 年拉菲克·哈里里出任总理、启动索利代尔重建计划后，一代消费创业者把握住了时机。进入 21 世纪初，贝鲁特已成为阿拉伯世界无可争议的创意之都：黎巴嫩设计师为好莱坞明星打造礼服，餐饮人在六个国家开设特许经营，酿酒师斩获国际大奖。这一时代的创始人，当前年龄介于 48 至 70 岁，正处于接班窗口的核心区域。

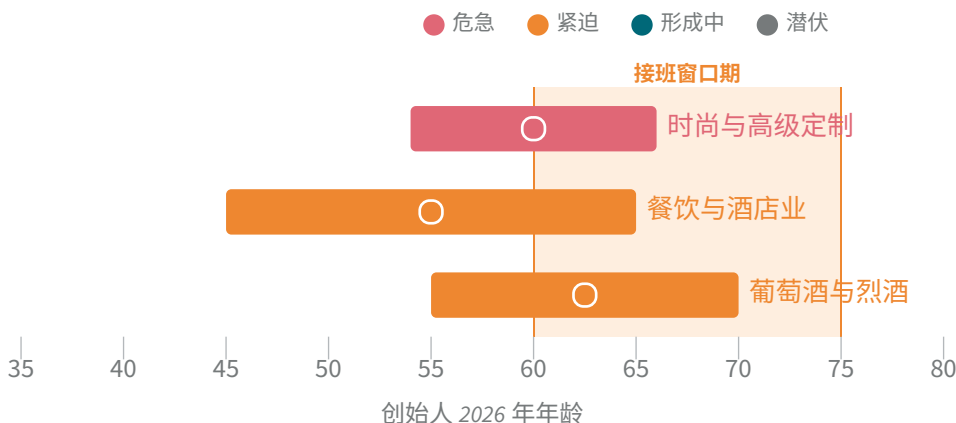
第三次考验是 2019 至 2020 年的双重灾难——金融崩溃与港口爆炸。2019 年 10 月，抗议与银行体系失灵叠加，引发了现代史上最严峻的非战争和平时期经济崩溃。黎巴嫩镑贬值 98%，存款遭冻结，GDP 从 520 亿美元骤跌至不足 180 亿美元。而后，2020 年 8 月 4 日，贝鲁特港口爆炸夺走逾 200 条生命，造成 150 亿美元结构性损失。

历经三次考验仍屹立不倒的品牌，是非凡的资产——且对机构资本完全不可见。

## 各行业创始人年龄分布

### 2026 年黎巴嫩创始人现状

三个行业，一场危机——没有任何接班方案



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。

## 时装、餐饮与葡萄酒——幸存下来的三个行业

Brandmine 的行业调研识别出黎巴嫩九个候选消费行业，其中三个在商业规模上拥有明显的以创始人为主导的品牌活动，合计估计含 30 至 40 个符合接班浪潮条件的品牌。

### 历经爆炸的工作室

以论“每位创始人所创造的营收”来衡量，黎巴嫩时装与高级定制行业是 Brandmine 整个覆盖范围内，以创始人为主导的成功品牌密度最高的集群。祖海尔·穆拉德从贝鲁特总部创造约 3500 万美元营收，乔治·霍贝卡约 1900 万美元。《福布斯》中东年度时尚创新者榜单的首届名单，在约 45 位入选者中收录了 22 位黎巴嫩设计师——一个 500 万人口的国家，占据了一份覆盖 4 亿人的区域榜单的近半数席位。

接班信号已然清晰。2022 年，乔治·霍贝卡任命儿子贾德为联合创意总监——行业内首个公开的接班过渡。艾利·萨博之子 2019 年在 30 岁时出任集团 CEO。在一个估计拥有 8 至 12 个符合条件品牌的行业中，两次主动接班正同步推进。创始人年龄带：54 至 66 岁，接班紧迫程度：危急。

### 将特许经营作为出路的餐饮人

黎巴嫩餐饮与酒店行业是三个行业中规模最大的合格品牌池，估计有 10 至 15 个以创始人为主导的品牌符合条件。决定性特征在于：熬过 2019 年金融崩溃的品牌，恰恰是那些在危机前已将触角延伸至阿联酋、卡塔尔、科威特、沙特阿拉伯和埃及的品牌。据黎巴嫩特许经营协会估计，60% 的黎巴嫩特许经营企业在 2019 年后关门歇业。幸存的 40%，几乎在定义上就是出口就绪资产。

Em Sherif 集团（创始人米赫尔·哈耶克）在黎巴嫩、阿联酋、卡塔尔、英国、法国、西班牙、摩纳哥、沙特阿拉伯和埃及均有门店。Addmind Hospitality（创始人托尼·哈布雷，2001 年创立）在中东北非及伦敦运营逾 22 个餐饮品牌，体系营收估计达 5000 万至 1 亿美元。Al Abdalla International（创始人侯赛因·阿卜杜拉，1999 年创立）披露年营收 5000 万美元，在八个国家拥有逾 25 家门店，净利润率 20%。

### 在炮火中收割的酿酒师

黎巴嫩葡萄酒行业规模不大，却在几乎所有其他维度上堪称卓绝。约 47 家注册酒庄每年生产 900 至 1500 万瓶，其中 40 至 50% 出口至逾 30 个国家。整个行业内机构资本为零。

木萨堡（Chateau Musar）的霍查尔家族，在以色列炮轰贝卡谷地时坚持采收的故事已被写入《战争与葡萄酒》一书，载于《醇鉴》和《葡萄酒观察家》。而行业的叙事尽调素材远不止于此。马尔萨斯酒庄庄主约翰尼·萨阿迪在港口爆炸中身受重伤；儿子们从九层废墟中将他背下，两周后在父亲的病床旁完成了当年的采收。马萨亚（Massaya）的萨米·戈斯，儿时随家人逃离内战，后从加利福尼亚回到黎巴嫩，放弃绿卡、凭借一把步枪收回家族土地，最终创立了出口至 65 个国家的国际品牌。

葡萄酒行业创始人年龄带：55 至 70 岁，接班紧迫程度：迫在眉睫。

## 连续考验：内战、金融崩溃与港口爆炸

黎巴嫩的接班危机具有 Brandmine 覆盖范围内任何其他市场都不具备的特质——而这一特质，由连续危机的叠加所定义。

最重要的结构性差异在于接班人储备问题。在阿根廷，制约因素是兼具危机管理经验与创业精神的高管之稀缺；在黎巴嫩，制约因素是地理性的：接班人已经离开。在 77% 的年轻人希望移民、大量人口已然成行的情况下，大多数以创始人为主导的品牌，其天然接班人储备身处迪拜、巴黎或蒙特利尔。侨民同时是主要营收来源，也是接班规划的主要障碍：创始人的子女或许正在海外经营成功的职业，无意回国执掌一家亲历了家族存款被冻结的企业。

幸存品牌在 2020 至 2021 年间完成的美元化转型，产生了吊诡的双重效应。一方面，成功完成美元化的品牌已实际脱离黎巴嫩崩溃的牵绊，无论国内环境如何，都作为具有国际竞争力的企业运作。另一方面，

这些品牌依赖的正是完成这一转型的创始人本人，而其关于如何在黎巴嫩特殊环境中运营的知识——应对断电、供应链中断、港口爆炸后的港口物流、与巴西和西非侨民分销商的关系——几乎全部存于个人经验之中，无法通过任何组织架构图加以传承。

## 机构买家缺席之处

黎巴嫩消费品牌领域的机构缺口是全面性的。Kababji 与 MENA Capital 之间的交易，是有记录的唯一一笔黎巴嫩消费品牌 PE 投资。Brandmine 合格名单中的每一家时装工作室、每一个餐饮集团、每一家酒庄，对 PitchBook、彭博和 Tracxn 来说均完全不可见。

当前活跃于黎巴嫩的资本方，绝大多数聚焦于科技：MEVP、Berytech 和 Leap Ventures 均以科技初创企业为目标。没有任何机构性力量在系统性地梳理消费品牌格局。

黎巴嫩窗口期收窄的逻辑，与阿根廷相反。阿根廷的窗口因机构资本终于到来而收窄；黎巴嫩的窗口则因相反的原因收窄：接班事件拖延越久，永久迁居的接班人储备越多，创始人带走的默会知识也就越多——无论是退休、以折价出售给国内买家，还是就此关门。

当黎巴嫩创始人在没有计划的情况下退出，消失的不仅是一个品牌。消失的，是历经内战、金融崩溃与港口爆炸所积累的危机管理知识；是在存款被冻结时仍然提供赊账的供应商关系；是在货币崩溃中维系的出口网络；是在战区四十载耕耘中形成的葡萄种植知识。等这些品牌通过常规渠道浮出水面的那一天——如果它们还能浮出的话——承载这些知识的创始人早已退休、出售或移居他乡。

黎巴嫩的创始人品牌其实早已有据可查——在阿拉伯世界新闻传统最深厚的国度之一，活跃于国际消费者早已熟知的行业，其危机应对已被《L'Orient-Le Jour》《Executive Magazine》乃至全球葡萄酒与时装媒体悉数存档。从未有机构投资者做过的，是把这些记录整合起来。黎巴嫩不是一个需要被拯救的市场，而是一个需要被真正读懂的市场——趁着下一代还记得父辈如何在炮火中采收、如何在工作室倒塌十分钟后重新开始。

### 核心结论

从黎巴嫩连续危机中幸存下来的品牌，拥有深度卓越的叙事尽职调查素材。它们对机构资本完全不可见。创始人正处于接班窗口期。潜在继承人已经移民。

\* \* \*

### 转型时间线

## 挺过绝境的一代，1992—2020

从哈里里重建到 2020 年港口爆炸——黎巴嫩创始人阶层经历了两场金融危机与一场摧毁城市的灾难。幸存品牌是中东地区历经最严酷考验的创始人品牌群体。



背景 1975

**内战爆发**

长达十五年的内战重塑了黎巴嫩社会。贝鲁特沿绿线一分为二。然而即便在最惨烈的战火中，仍有企业运营，仍有葡萄园收割，仍有家庭想方设法继续创业。日后重塑黎巴嫩消费文化的创始人们，正是在这些年间成长——既目睹了破坏，也从那些不曾离去的人身上汲取了非凡的求生意志。

催化剂 1990

**塔伊夫协议终结内战**

枪声平息。1992年，拉菲克·哈里里出任总理，启动黎巴嫩历史上最雄心勃勃的重建计划——索利代尔公司重建贝鲁特市中心，银行业扩张，一代创业者乘势而起。时装工作室接连开张，餐饮概念纷纷落地，贝卡谷地酒庄首次投资于品质提升。哈里里重建时代，是黎巴嫩创业者的诞生之浪。

催化剂 2000

**贝鲁特跃升中东创意之都**

进入21世纪初，贝鲁特已成为无可争议的阿拉伯世界创意之都。艾利·萨博为奥斯卡颁奖礼上的好莱坞明星操刀礼服。祖海尔·穆拉德在贝鲁特开设工作室。餐饮人将品牌概念输出到海湾六国。贝卡酒庄斩获国际大奖。阿拉伯世界商业与创意之都的美誉货真价实——而这一时期诞生的品牌，将展现出令人惊叹的生命力。

危机 2006

**三十三天战争**

以色列空袭摧毁基础设施，短暂引发移民潮。但许多创始人选择留守。木萨堡酒庄（Chateau Musar）在炮声中照常采收——一如内战时期。黎巴嫩创始人群体那种标志性的韧性，二度显现。经历过内战的品牌，消化了这场危机并继续前行。

危机 2019

**金融崩溃开始**

2019年10月，抗议浪潮席卷黎巴嫩全境。数周之内，银行体系开始瘫痪；数月之内，黎巴嫩镑兑美元贬值90%。银行存款被冻结，进口成本爆炸式上涨，GDP从520亿美元骤跌至不足180亿美元。这是现代史上最严重的非战争和平时期经济崩溃——而它发生时，那一代创始人已然身处接班窗口期。

危机 2020

**贝鲁特港口爆炸**

2020年8月4日，储存于贝鲁特港的2750吨硝酸铵发生爆炸。爆炸造成逾200人罹难，逾6000人受伤，150亿美元的结构损失。祖海尔·穆拉德的十一层大楼被夷为平地——员工在爆炸发生前十分钟离开了那栋楼。马尔萨斯酒庄（Château Marsyas）庄主约翰尼·萨阿迪身受重伤；他的儿子们将他从九层楼道的瓦砾中背下来，两周后从病床上指挥当年的葡萄采收。这不是一场行业危机，而是一次生死存亡的考验。

挣扎 2021

**转向美元经济**

熬过双重危机的品牌，做出了相同的适应：转向美元定价、美元计价的出口收入，以及侨民市场。国内消费者实际上已被价格挡在门外，黎巴嫩本地市场退居次要。海湾、欧洲和侨民收入跃升为首要来源。这一转型，是定义幸存创始人群体的危机应对方式，也让每个品牌实际上成为一项出口就绪资产。

突破 2024

**侨民汇款超过国内经济规模**

至2024年，黎巴嫩侨民每年汇回58亿美元，已超过实际国内消费市场规模。在1500至2000万海外黎巴嫩人与500万国内居民之间，侨民已同时成为最主要的销售市场和最主要的资本来源。时装屋在贝鲁特保留工作室，在巴黎和迪拜的展厅完成销售。餐饮品牌将特许经营输向海湾，贝鲁特本店靠散客维系。酒庄将40至50%的产量出口至逾30个国家。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+961
货币	黎巴嫩镑 (LBP) ——自 2019 年崩溃；官方汇率统一约为 LBP 89,500/USD (2024 年 2 月起大体稳定)；经济严重现金美元化 (以 USD 定价)，但银行内被冻结的旧美元存款 (lollar) 仍与可动用的新鲜美元相互隔离。
时区	UTC+2 (夏令时为 UTC+3)
工作周	周一至周五 (商业/专业领域)；部分银行仅周六上午营业
首都	贝鲁特
网络	.lb (国家域名)；常用.com
即时通讯	WhatsApp 主导 (交易在此完成)；Instagram 用于品牌发现
支付方式	现金 (USD) 为主——全面美元化，约 60-70% 货到付款；OMT Pay 及 Whish 电子钱包领先；正规零售接受“新鲜美元”卡；无即时支付系统
银行	银行业自 2019 年资不抵债，现金经济为主——历史旧美元存款遭冻结，跨境交易须通过新鲜美元账户或 OMT/汇兑所；FATF 灰名单 (2024 年 10 月)；OFAC 针对真主党关联方的定向制裁带来合规筛查风险 (非全面国家制裁)。依赖转账前请核实当前接入条件及制裁敞口。
语言	阿拉伯语 (官方)；法语和英语在商务中广泛使用
签证	欧盟/英国/美国可办落地签 (免费，最长 1 个月；护照含以色列入境章将被拒绝入境) ——但美国第 4 级请勿前往警告及英国 FCDO 非必要不前往建议均在效 (南部及贝卡地区更甚)。出行前请确认安全形势及签证状态。



# 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