



马来西亚：清真护城河与传承空白

马来西亚

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

马来西亚：清真护城河与传承空白

马来西亚麻坡一地聚集着 800 家家具工厂，占全国出口的 55%；JAKIM 清真认证打开通往 18 亿穆斯林消费者的大门；历经 1997 年林吉特危机的华裔马来西亚创始人正步入传承窗口期——而他们的子女已在新加坡、伦敦和悉尼安家落户。普华永道调查显示，仅 15% 的企业主备有传承计划。窗口期不等人。

快速事实

市场规模	GDP 约 4000 亿美元（2025 年预估），3300 万消费者，东南亚第三大经济体；占总人口 23% 的马来西亚华裔社群掌控约 40% 以上的企业股权
独特优势	JAKIM 清真认证——全球公认度最高的标准——为 57 个伊斯兰合作组织成员国、18 亿穆斯林消费者提供内嵌市场准入；覆盖食品、化妆品、制药及健康行业
最大挑战	仅 15% 的家族企业具备书面传承计划；62% 将其列为首要挑战；阿里-巴巴持股结构、土著股权要求以及下一代向新加坡和澳大利亚的移民潮，使局面愈加复杂
时机因素	1986—2000 年改革浪潮中的创始人今年 58—78 岁；1997 年危机后重建的创始人今年 45—60 岁；Navis（约 50 亿美元）、Creador（约 30 亿美元）、Ekuinas（41 亿令吉）已积极布局，但缺乏对全量候选品牌的系统性情报

“马来西亚仅有 15% 的家族企业制定了书面传承计划，却有 62% 将传承问题列为首要挑战。”

普华永道马来西亚、家族企业调查

PwC Malaysia, 2024

市场： 马来西亚

行业： 清真食品 · 家具与家居装饰 · 珠宝与手表 · 糖果糕点 · 天然补充剂 · 草药与传统医学

地理背景

三大集群，同步传承：马来西亚创始人品牌的地理格局



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

吉隆坡商业走廊、槟城传统食品带和麻坡 800 家工厂的家具集群，构成三个各具特色的传承压力的集中点，正在同步进入交接窗口期。

品牌活动沿三条轴线分布：吉隆坡—雪兰莪商业走廊、槟城传统美食带，以及柔佛州麻坡家具集群。东马（砂拉越、沙巴）在天然产品与本土农业领域代表着开发程度较低的早期机遇。

* * *

国家纪事

马来西亚麻坡一地聚集着约 800 家家具工厂，年出口额逾 60 亿令吉，家具业由此跻身马来西亚第八大出口创汇行业。这些工厂绝大多数由华裔马来西亚家族所有。他们的创始人在马哈蒂尔 1986 至 2000 年工业化进程中筑起这些企业，又在 1997 年亚洲金融危机中经受了林吉特六个月内腰斩的淬炼。如今，这批创始人年届五六十至七十余岁。他们的子女——原定的接班人——却日益在新加坡、伦敦和悉尼安家落户。

这不只是一个关于家具的故事。这是 Brandmine 在所有拥有改革时代创始人群体的新兴市场所记录的共同规律在马来西亚的具体呈现：第一代消费品牌创建者同步进入传承窗口期，而这个国家仅有 15% 的企业备有正式过渡计划，将创始人品牌与机构资本系统对接的情报基础设施尚不存在。

马来西亚拥有一个其他任何 Brandmine 覆盖市场都无从复制的独特维度：JAKIM 清真认证护城河。马来西亚伊斯兰发展局（JAKIM）依照伊斯兰合作组织（OIC）57 个成员国普遍认可的标准颁发清真认证。持有 JAKIM 认证的马来西亚食品品牌，内嵌了通往 18 亿潜在消费者的市场准入资格——从印度尼西亚到沙特阿

拉伯，从土耳其到尼日利亚。最终收购或参股马来西亚消费品牌的机构投资者，将继承这道护城河。而他们中的大多数，目前尚不知晓它的存在。

马哈蒂尔的一代、1997 年的幸存者，以及通往新加坡的长堤

马来西亚的传承浪潮由两个截然不同的层次构成，两者之间横亘着一场危机，将马来西亚的创业史割裂为“危机前”与“危机后”两个时代。

第一层是马哈蒂尔时代的创始人团体：在 1986 至 2000 年工业化进程中筑业，彼时马来西亚正从大宗商品出口国转型为制造业枢纽。1985 年的《广场协议》引发日本和台湾投资浪潮，重构了马来西亚的经济版图，并催生了规模化的国内消费需求。华裔马来西亚企业家——依托土著股权规定所要求的阿里-巴巴股权安排运营——在麻坡建起家具工厂，在槟城创办食品加工企业，在吉隆坡开设珠宝连锁。这批创始人今年 58 至 78 岁，正处于传承窗口期的核心地带。

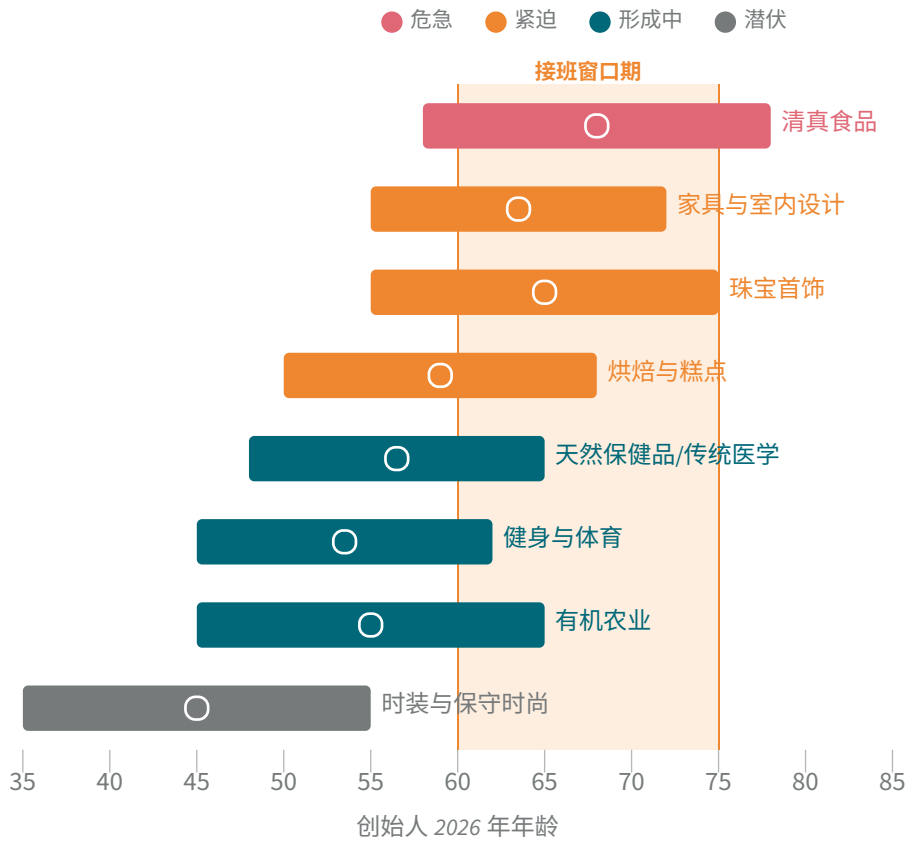
第二层是危机后的创业群体：在 1997 年之后重新出发，此前林吉特从 2.50 急跌至 4.20 的崩溃已将许多早期企业摧毁殆尽，并在废墟中孕育出新一代创业者。1998 年 9 月出台的资本管制措施迫使企业在断绝外部信贷的环境中运营——这是一道严苛的筛选机制，淘汰了过度负债者，锤炼了真正具备韧性的人。这批创始人今年 45 至 60 岁：前一梯队正进入传承窗口期，后一梯队则已看见它在不远处成形。

马来西亚与邻国印度尼西亚或泰国的本质区别，在于特殊的族群持股结构。占总人口 23%、却掌控约 40% 以上企业股权的华裔马来西亚家族，建立了 Brandmine 正在系统梳理的消费品牌基础设施。传承动态因土著股权要求形成的多层控股结构而更加错综，这些结构在建立之初基于个人信任，却在交接之时往往演变为法律与公司治理的雷区。更关键的是，新加坡的近在咫尺：驾车四十分钟。它以其他东南亚市场无可比拟的速度吸纳着马来西亚的专业阶层。创始人们看见子女的家俱摆在海峡对岸，却看不见一份传承计划。

各行业创始人年龄分布

2026 年马来西亚创始人现状

八个行业，一个窗口期——1997 年危机世代步入传承关口



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。

清真食品、麻坡家具与珠宝世家

Brandmine 的行业调研梳理出马来西亚九个候选消费行业，其中六个在商业规模上呈现出可观的创始人品牌活跃度。前三位——清真食品、家具与家居装饰、珠宝首饰——合计涵盖约 55 至 90 个符合传承浪潮标准的创始人品牌。这便是浪潮正在涌起之处。

拥有十亿消费者护城河的行业

马来西亚清真食品行业是商业价值最高、情报最为稀缺的行业。预计 30 至 50 个品牌在商业规模上运营，创始人年龄 58 至 78 岁——传承紧迫程度：危急。行业的广度令人印象深刻：年营收逾 10 亿令吉的 Ramly 集团，旗下 2.5 万个微型创业汉堡档口遍布全国，是一家从未公开披露传承计划的土著家族企业；Julie's 饼干创始人苏进福在 2008 年中国三聚氰胺丑闻中蒙受 1400 万令吉损失（产品被误指波及）后全面重建，如今出口至 80 个国家、覆盖 1.8 万个销售点；Mamee-Double Decker 正在经历三代传承——从创始人拿督彭真云（2022 年辞世，享年 96 岁），到其子丹斯里彭直珠，再到现任集团总裁孙子皮埃尔·彭——这是该行

业罕见的有据可查的传承范例。Munchy's 以 19.25 亿令吉经由 CVC 资本的交易，印证了行业估值具备机构关注的规模基础。JAKIM 护城河是核心差异化因素：该行业的每一个清真食品品牌，在理论上都能触达等质量非清真竞争对手所无从企及的 18 亿消费者。

800 家工厂同步步入暮年的集群

马来西亚家具行业——集中于柔佛州麻坡——预计拥有 15 至 25 个商业规模品牌，创始人年龄 55 至 72 岁——传承紧迫程度：迫在眉睫。麻坡集群占马来西亚家具出口总量的 55—60%，使其成为东南亚地域高度集中的行业传承事件之一。蔡氏家族是这一群体的缩影：蔡荣发与其兄弟蔡离城两人合计掌舵三家家具企业，包括上市公司力亨工业、绿洲家具和最佳设计——一个县域范围内的多公司家族帝国，三家同步面临代际交接。Fella Design 由三位失业应届生在 1986 年经济萎靡之际以 700 令吉创业，历经 39 年成长为四大品牌旗下 21 家展厅的零售版图。Rozel 成立于 1990 年，正筹备在马来西亚证券交易所上市——一个从创始人向机构化结构转型的故事正在实时展开。Hin Lim 孵化了五个自有消费品牌，出口至 100 个国家。这些不是等待被发现的小企业，而是拥有完整出口记录的中端制造商——清真食品行业的创始人已年逾七旬，蔡氏兄弟等家具业创始人正看着窗口期在前方逐步成形。

传承已见端倪的珠宝世家

马来西亚珠宝行业预计拥有 10 至 15 个商业规模品牌，创始人年龄 55 至 75 岁——传承紧迫程度：迫在眉睫。宝光珠宝 (Poh Kong) 是马来西亚最大的珠宝零售连锁，拥有 106 家门店，创始人拿督庄宜相 (约 72 岁) 迄今仍担任执行主席兼集团董事总经理，未公开任何传承计划——对于一家上市公司而言，关键人物依赖风险不容忽视。Tomei 则在创始人 2021 年 3 月以 84 岁高龄辞世后完成平稳传承，其子拿督吴奕萍 (53 岁) 自 2006 年起担任董事总经理，积累了十五年的过渡准备，堪称该行业最为顺畅的传承范例。檳城印裔穆斯林珠宝世家 Habib Jewels 自 1958 年创立，创始人在 1998 年 IPO 后刻意私有化退市，如今正通过文化遗产画廊“Harta Space”向第三代儿子移交经营。华仁金饰 (Wah Chan Gold & Jewellery) 即将迎来创立 70 周年，旗下逾 50 家门店，令家族主导格局更趋完整。Royal Selangor 创立于 1885 年，传承至第四代，在 20 个国家设有逾 40 家门店，是一段历经 140 年的锡器王朝史。

三个正在进入窗口期的行业

另有三个行业值得持续关注而非立即深入研究：烘焙与糕点 (8—12 个品牌，创始人 50—68 岁，紧迫程度：迫在眉睫)，依托檳城烘焙文化，若干区域连锁具备明确的出口雄心；天然保健品与传统医学 (10—15 个品牌，48—65 岁，紧迫程度：形成中)，与清真经济及马来西亚传统草药 (Jamu) 文化深度交融，JAKIM 护城河延伸至健康行业，研究尚属空白；有机与特色农业 (6—10 个品牌，45—65 岁，紧迫程度：形成中)，涵盖砂拉越胡椒出口商 (马来西亚供应全球 10% 的黑胡椒) 及金马仑高原茶园，均正经历代际更迭。这三个行业处于比前三大行业更早期的阶段，但其中的品牌将在未来五至十年内举足轻重。

土著股权结构、JAKIM 护城河与新加坡引力

土著持股结构是使马来西亚传承动态最有别于 Brandmine 所有其他覆盖市场的因素。历经数十年实践的阿里-巴巴安排——以名义上的土著合伙人持有华裔实际运营创始人的股权——完全依赖个人信任维系。当实际运营的创始人退休或离世，整个安排的可持续性便告崩塌。在创立时看似清晰的持股结构，在传承时刻演变为法律与公司治理的雷区。在尽职调查中途发现这一复杂性的机构买家往往选择撤出。情报价值在于：在交易窗口到来之前，提前掌握哪些公司拥有干净的持股结构。

新加坡的“近邻效应”在外界难以充分估量的深度上发挥着作用。新加坡人均 GDP 是马来西亚的三倍有余。柔佛新山至新加坡的长堤是全球最繁忙的陆路口岸之一。华裔马来西亚专业家庭将子女送往新加坡求学的频率，在东南亚无任何市场可以相比。由此形成的离散群体——那些没有归来的接班人——是马来西亚家族商业传承的结构特征，而非偶然现象。普华永道的调查数据 (62% 的家族企业将传承列为首要挑战) 所反映的现实，既有人口层面 (创始人老龄化)，也有文化层面 (传承期望与离散现实的碰撞)，更有结构层面 (持股复杂性使过渡成本远高于简单市场)。

JAKIM 清真护城河在非马来西亚机构资本眼中，至今仍属严重低估。JAKIM 认证不是一道监管程序，而是用数十年时间建立、短期内无从复制的市场准入凭证。一个拥有 20 年认证生产历史的清真食品品牌，握有新进入者无法合成制造的文件档案。投资者收购马来西亚消费品牌的同时，也在收购一个以国内营收远不能诠释其真实价值的市场准入基础设施——OIC 市场，57 个国家，18 亿消费者，马来西亚作为公认的清真标准制定者，坐拥的是大多数西方机构投资者从未纳入模型的分销网络。

已然在场的买家——以及他们尚缺的那张地图

三家机构投资者对马来西亚消费品牌机遇的理解已深厚到付诸行动的程度。Navis Capital Partners（管理资产约 50 亿美元）深耕马来西亚消费品交易由来已久。Creador（约 30 亿美元）专注于东南亚创始人主导品牌。Ekuinas（41 亿令吉）投资土著拥有的消费类企业。三者均在积极活动，却无一拥有对全量符合条件品牌的系统性情报。

当马来西亚创始人在没有计划的情况下离场，消失的不只是一个品牌。在清真食品行业，消失的是用二十年建立起来的 JAKIM 认证历史。在家具行业，消失的是麻坡集群中以数十年个人信任为基础、无法通过组织架构转让的供应商关系。在珠宝行业，消失的是跨越三代华裔马来西亚家族——为婚嫁、诞生、祭祀购买黄金——编织而成的客户情感纽带。这些羁绊，新所有人无法通过股权转让一并继承。

在“2020 宏愿”时代建立马来西亚消费品牌基础设施的家族，正在这个 85% 企业主没有传承计划的国度同步进入窗口期。私募资本已在吉隆坡落脚。战略买家就在长堤对岸的新加坡。将资本与机遇系统对接——在创始人退休、以低价变现或干脆关门之前——所需的情报基础设施，尚未建立。

马来西亚品牌生长在看得见的地方：这个国家有强大的英语商业媒体，有深度报道华裔马来西亚创始人的中文媒体，还有使地理研究切实可行的行业集群格局。JAKIM 认证、麻坡产业带、三代传承的珠宝世家——这些都不是单凭资本就能复制的。马来西亚不是一个靠价格切入的市场，而是一个需要在下一代彻底定居长堤对岸之前，先被读懂的市场。

核心结论

在“2020 宏愿”时代建立马来西亚消费品牌基础设施的家族，正同步进入传承窗口期——而在这个仅有 15% 企业有正式过渡计划、下一代日益旅居海外的国度，这意味着深刻的结构性机遇。

* * *

转型时间线

清真护城河的一代，1991—2024

从马哈蒂尔的工业化推动到 2024 年私募整合浪潮——经 1997 年林吉特危机淬炼的一代创始人，正步入没有路线图的传承窗口期。



背景 1986

马哈蒂尔发布工业总体规划

马来西亚从依赖大宗商品出口转向制造业驱动的增长模式。《广场协议》引发日本和台湾投资浪潮，重塑马来西亚经济格局并催生规模化本土消费需求。华裔马来西亚企业家开始在蓬勃发展的工业经济庇护下打造消费品牌——这批创始人如今正步入传承窗口期。

催化剂 1991

发布“2020 宏愿”与新发展政策

马哈蒂尔“2020 宏愿”剑指世纪之交的发达国家目标。华裔创始人借助阿里-巴巴股权安排绕开土著股权要求——这些持股结构将在三十年后为传承交接埋下复杂隐患。

催化剂 1993

JAKIM 清真认证获得国际认可

马来西亚伊斯兰发展局（JAKIM）将清真认证确立为全球基准标准。马来西亚消费品牌——食品、化妆品、药品——由此获得进入 57 个伊斯兰合作组织成员国的内嵌通行证。这道清真护城河悄然筑成，彼时无人充分认识到其长期价值。

危机 1997

亚洲金融危机——林吉特六个月内贬值 50%

林吉特兑美元汇率从 2.50 急跌至 4.20，六个月内失守半壁江山。1998 年 9 月实施资本管制。以美元计价负债的企业悉数倒闭。那些挺过危机的创始人——许多确实挺过来了——积累起机构投资者从未记录在案的韧性档案。1999 至 2008 年间从废墟中重新出发的创业者，构成了如今同样步入传承窗口期的第二梯队。

挣扎 2003

危机后复苏与清真产业政策推进

阿卜杜拉·巴达维时代将清真产业确立为战略出口平台加速推进。第二波创业者从 1997 年的废墟中崛起。这批创始人今年 45—60 岁，其传承窗口期正在加速逼近。马来西亚商业影响力最深远的一批消费品牌，正是在这十年间建立起来的。

危机 2020

新冠行动管制令暴露传承脆弱性

马来西亚的行动管制令（MCO）是东南亚最严厉的限制措施之一，零售业停摆数月。高度依赖创始人个人的家族企业发现，创始人缺席时根本无力转型应对。管控期间，已在海外安家的接班人加速离去——许多人再未归来。传承空白进一步扩大。

挣扎 2021

长期管控加剧下一代离散

第二年的限制措施推动新一轮移民潮。新马走廊——本已是马来西亚华裔专业人士外流的主要通道——愈发汹涌。年届六七十的创始人面对现实：原本期待继承家业的子女，如今正在新加坡、伦敦或悉尼发展事业。从未存在的传承计划，成为迫切的缺位。

突破 2024

私募股权整合浪潮抵达马来西亚消费品牌

Navis Capital Partners、Creador 与 Ekuinas 加快收购马来西亚消费品牌的步伐。2021 年 Munchy's 以 19.25 亿令吉售予菲律宾食品集团 URC（经由 CVC 资本运作），已在行业层面印证了估值逻辑；至 2024 年，机构资本在多个行业同步活跃——但运作时几乎缺乏对全量符合条件的创始人品牌的系统性情报支撑。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+60
货币	马来西亚林吉特 (RM / MYR) — 实时汇率: bnm.gov.my
时区	UTC+8 (马来西亚标准时间, 不实行夏令时)
工作周	周一至周五; 马来西亚北部部分州实行周日至周四工作制 (周五至周六为周末)
首都	吉隆坡
网络	.my (国家顶级域名); .com.my 常用
即时通讯	WhatsApp 为主流; WeChat (微信) 在华裔马来人及中国业务中不可或缺; Telegram 属小众
支付方式	DuitNow QR 为主流即时支付方式; Touch 'n Go eWallet 为最广泛使用的消费钱包; 银行卡普遍可用
银行	全面接入国际金融体系; SWIFT 成员; 各大国际银行均有布局; Wise 和 PayPal 均可使用
语言	英语 (商务标准用语); 马来语 (官方语言); 普通话 (商界通用)
签证	欧盟/英国/美国公民免签 90 天; 全球 130 余个国籍免签入境; 须预先完成 MDAC 登记 (免费, 抵达后 3 天内 — imigresen-online.imi.gov.my/mdac/main); 电子签证: malaysiavisa.imi.gov.my 。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