



墨西哥：北美自由贸易协定 一代正在退场

墨西哥

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

墨西哥：北美自由贸易协定一代正在退场

墨西哥注册在案的龙舌兰酒品牌多达 2784 个，辣椒酱行业孕育了一笔以 25 倍 EBITDA 估值 8 亿美元的收购案，莱昂皮革产业集群则生产了全国 70% 的鞋类产品。北美自贸协定时代建立这些产业的创始人，如今年龄在 55 至 72 岁之间。仅有 3-5% 的人制定了接班计划。一家机构投资者已验证了这一论点并套现离场。其余人仍把目光投向巴西。

快速事实

市场规模	GDP 1.3 万亿美元，1.3 亿消费者，拉美第二大经济体，通过美墨加协定可触及 5 亿消费者的北美市场
独特优势	龙舌兰酒和梅斯卡尔酒的原产地名称保护由国家强制执行，形成地理性知识产权——这是任何其他拉美国家都无法在同等规模上复制的结构性竞争护城河
最大挑战	仅 3-5% 的墨西哥家族企业制定了正式接班计划，且只有 21% 能传承至第二代——两项指标均劣于全球平均水平，2019 年 INADEM 的撤销更是雪上加霜
时机因素	55-72 岁的北美自贸协定创始人正处于接班窗口期，而 2024 年龙舌兰原料价格崩溃（从每公斤 28-30 比索跌至 3-5 比索）正在加速手工制造商的被迫退出决策

“墨西哥家族企业中仅有 3-5% 制定了正式的接班计划。”

IPADE / CIFEM-BBVA、墨西哥家族企业调研

IPADE 商学院 / CIFEM-BBVA，2022 年

市场：墨西哥

行业：烈酒 · 香料与调味品 · 皮革制品 · 糖果糕点 · 精品酒店

地理背景

哈利斯科烈酒、莱昂皮革与墨西哥城商业：墨西哥三行业传承地图



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

三个地域锚定的行业勾勒出墨西哥创始人版图：哈利斯科龙舌兰走廊、莱昂皮革与鞋业带、墨西哥城的辣椒酱与企业总部集群。三者同步进入传承窗口，而机构买家的基础设施几乎尚未就位。

品牌活动集中在三条走廊：从哈利斯科延伸至瓦哈卡的龙舌兰酒与梅斯卡尔弧线、瓜纳华托莱昂的皮革制品集群，以及以梅里达为中心的尤卡坦食品带。墨西哥城是所有行业的商业总部。

* * *

国家纪事

2020 年，麦考密克为 Cholula 支付了约 8 亿美元。这一估值——大约相当于 25 倍 EBITDA——并非偶然，也非泡沫，而是市场对一个有充分记录、出口能力经过验证的墨西哥消费品牌在机构手中价值的表态。Cholula 的创始人是来自哈利斯科州查帕拉的第三代家族。LVMH 旗下私募基金 L Catterton 此前收购了这个品牌，随即将渠道分销专业化。麦考密克买下的是这个结果。初始的家族创始人在收到第一个机构要约时就出售了。

这笔交易是 Brandmine 墨西哥研究的核心参照。它验证了论点，确立了参照倍数，随后翻篇而去——留下了无数同类品牌、同类创始人，以及一道未曾弥合的接班基础设施缺口。这正是 Brandmine 在新兴市场过渡浪潮研究中反复发现的规律：一代压缩型创始人群体，经危机淬炼，同步步入接班窗口——而对机构资本近乎隐形。打造墨西哥消费品牌产业的北美自贸协定一代，如今年龄在 55 至 72 岁之间。家族企业中只有 3 至 5% 制定了正式的接班计划。

发现下一个 Cholula 所需的信息是存在的——散落在 Expansión 的创始人专访、Forbes México 的企业家榜单、龙舌兰酒监管委员会注册的 2784 个品牌，以及 SAPICA 贸易展来自 17 个国家的 2000 家参展商中。缺

少的是综合分析：哪些行业在商业规模上有最大的创始人品牌集中度，哪些创始人处于接班窗口期，以及哪里的过渡压力最为突出。这正是下文所呈现的内容。

北美自贸协定浪潮

墨西哥的创业浪潮属于典型的压缩型——两次连续的政策冲击在短短 14 年间催生了整整一代消费品牌创始人。1986 年加入关贸总协定，关税从 100% 降至 20%，进口许可被废除，墨西哥消费品牌首次被迫以国际标准参与竞争。八年后，北美自由贸易协定开放了拥有 3.7 亿消费者的市场，并强化了品牌商品的知识产权保护。

在此窗口期——1986 至 2000 年间——创业的创始人面对的是特定而严苛的环境。进口竞争倒逼质量升级。北美自贸协定通道为墨西哥品牌商品打开了第一条真实可靠的出口渠道。萨利纳斯私有化浪潮（1988–1994）让新兴企业家阶层获得了此前由国家掌控的资本与基础设施。而 1994 至 1995 年的比索危机——第一代墨西哥创始人的决定性叙事尽职调查（NDD）事件——淘汰了最弱的企业，将幸存者锻造为出口导向、成本严控的经营者。

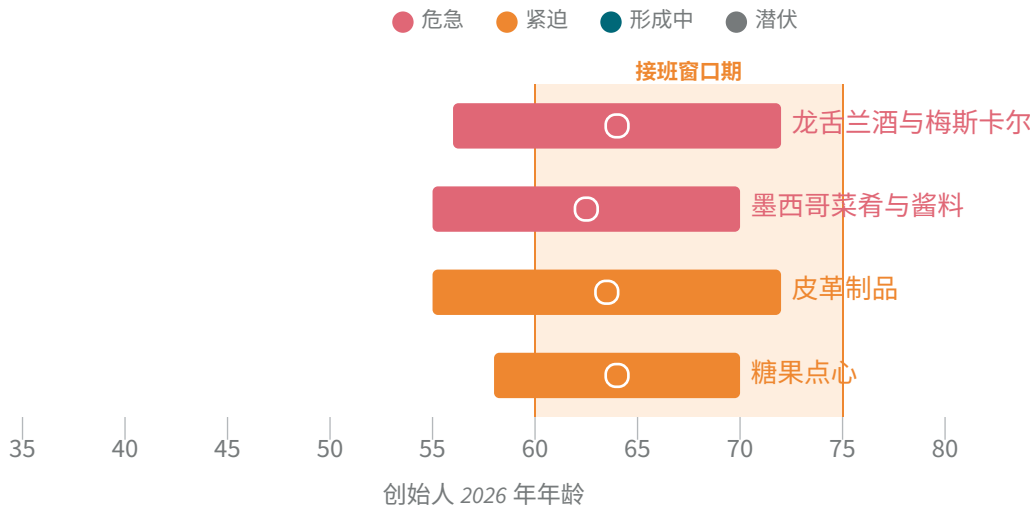
这不是背景介绍，而是这些创始人所携带的经营架构。每一位度过比索危机的北美自贸协定创始人，都围绕出口能力重建——当时这是生存机制，如今则是吸引机构买家的商业护城河。几乎摧毁其企业的危机，同时也成为可通过 NDD 方法论记录的韧性凭证。

这波创业浪潮的创始人如今年龄在 55 至 72 岁之间——管理能力巅峰，接班决策起点。本应管理这一过渡的机构——INADEM，即主要政府中小企业支持机构——于 2019 年被撤销，且没有替代机构。墨西哥接班规划的文化障碍有充分记录：家族主义（familismo）抵制外部管理，父权长子继承制历史上将女儿排除在外，而亲历比索危机的创始人看不到将企业交给从未经受考验的接班人的理由。

各行业创始人年龄分布

2026 年墨西哥创始人现状

四个行业，一个窗口期——仅 3-5% 有接班计划



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。

龙舌兰酒、酱料、皮具——以及它们背后的行业

Brandmine 的行业调研涵盖了墨西哥十个候选消费行业。其中五个呈现出商业规模上明显的创始人品牌活动。前四大行业合计包含约 88 至 165 个符合过渡浪潮标准的创始人品牌。

退出倍数已有先例的行业

墨西哥龙舌兰酒与梅斯卡尔行业，是任何拉美国家中记录最为详尽的创始人品牌生态系统。龙舌兰酒监管委员会在 202 家活跃酒厂中注册了 2784 个品牌，2024 年出口额达 42.8 亿美元。梅斯卡尔酒监管委员会注册品牌逾 900 个，85% 产量来自瓦哈卡州。七年间四笔里程碑式收购——卡萨米戈斯→帝亚吉欧（10 亿美元，2017 年）、帕特隆→百加得（51 亿美元，2018 年）、德尔马格→保乐力加（2017 年）、非法梅斯卡尔→百加得（2023 年）——确立了估值基准，证明了创始人品牌溢价。

Brandmine 关注的是收购门槛以下的品牌：约 28 至 50 家年收入 500 万美元以上、尚未进入机构视野、创始人年龄在 56 至 72 岁且无接班计划的创始人主导酒厂。Casa Siete Leguas——1952 年在阿托托尼尔科-埃尔-阿尔托由伊格纳西奥·冈萨雷斯·巴尔加斯创立，三家酒厂 100% 家族所有，七位冈萨雷斯家族成员负责美国和欧洲分销——是典型案例：出口资质、品牌资产、过渡期创始人代际，以及完全缺失的机构咨询基础设施。2024 年龙舌兰原料价格崩溃，为规模较小的生产商增添了现金流急压，进一步压缩了接班决策时间线。

已诞生参照性交易的行业

墨西哥饮食与酱料行业——辣椒酱、哈瓦那辣椒制品、莫莱酱、胭脂树红、莎莎酱——估计包含 20 至 40 个商业规模的创始人品牌，创始人年龄在 55 至 70 岁，接班紧迫程度为“危急”。

Grupo Tamazula (Valentina 品牌母公司) 是核心发现。1960 年由曼努埃尔·马西耶尔·门德斯在瓜达拉哈拉创立，至今由马西耶尔后代经营，占墨西哥辣椒酱市场 29.2% 的份额，生产设施达 3 万平方米，出口美国、加拿大、西班牙和南美。这是一个营收逾 1 亿美元的品牌，从未获得任何机构分析报告。El Yucateco——1968 年由普里阿莫·J·甘博亚·奥赫达在梅里达创立，1970 年代中期起成为第一个进入美国市场的墨西哥哈瓦那辣椒酱，现已进入全国 Walmart 和 HEB 渠道——看似正历经代际过渡，2018 和 2023 年的劳资纠纷是治理压力的信号。La Anita, 1913 年创立于梅里达，111 年家族传承至今，持续向国际市场出口胭脂树红和哈瓦那辣椒酱，是墨西哥独立持有时间最长的消费品牌之一。

为拉斯维加斯供货的产业集群

莱昂（瓜纳华托州）是墨西哥皮革制品行业的集聚地，规模庞大。全市生产全国 70% 的鞋类，2023 年达 1.62 亿双。皮革制品行业协会 CICEG 拥有逾 600 家会员企业。半年期贸易展 SAPICA 每届吸引 380 家参展商、来自 17 个国家的 2000 个品牌。

两个锚品牌界定了行业接班图景。Flexi——300 余家门店、2 亿美元以上营收、5400 名员工、年产 1600 万双——正在实时完成第三代向第四代的交接：自 1994 年起领导公司的罗伯托·普拉森西亚·托雷斯刚刚将儿子引入企业（2023 年），同时 12 位兄弟姐妹持有股权。拥有 12 位股东的家族企业迎来第四代的治理复杂性，是 NDD 研究的典型素材。Cuadra——1991 年由费尔南多·埃克托尔和弗朗西斯科·库亚德拉兄弟创立，墨西哥及美国（含拉斯维加斯）60 余家门店，50% 产品出口，三兄弟如今约 56 至 66 岁——接班窗口已然开启。

该行业正面临结构性逆风：进口增长 16.7%，就业下降 12%，2025 年行业 GDP 萎缩 6.7%。承压行业加速接班决策。创立于 1926 年的百年皮革品牌 Emyco 已陷入财务困境——这是一个潜在的困境式接班案例，预示着逆风到来后的结局。

仍在成形的集群

糖果行业——塞拉亚（瓜纳华托）的传统甜点、普埃布拉的糖渍糕点、瓦哈卡的手工巧克力——估计包含 10 至 25 个创始人品牌，创始人年龄在 58 至 70 岁，接班紧迫程度评级为迫在眉睫。该行业缺乏龙舌兰酒所具有的机构关注度，但拥有地理集聚性（瓜纳华托的塞拉亚是墨西哥的糖果之都）和北美自贸协定时代的创业年份——这使其正处于过渡窗口之中。精品酒店业——瓦哈卡、圣米格尔-德阿连德、梅里达及尤卡坦半岛的殖民风格酒店和庄园酒店——包含 10 至 20 个创始人品牌，创始人年龄在 45 至 65 岁，接班紧迫程度正在上升。旅游收入恢复至疫情前水平提供了基础，但精品酒店作为资产类别与产品品牌有着本质不同。

原产地名称的竞争优势

墨西哥拥有 16 个以上官方原产地名称——超过任何其他新兴市场。这不是营销认证，而是国家强制执行的地理性知识产权：龙舌兰酒（哈利斯科州及毗邻四州）、梅斯卡尔酒（瓦哈卡州及八州）、塔拉韦拉陶瓷（普埃布拉）、奥利纳拉漆器（格雷罗）、韦拉克鲁斯咖啡、尤卡坦哈瓦那辣椒、帕潘特拉香草等。

对在上述原产地名称保护下经营的创始人品牌而言，护城河具有结构性。竞争者无法在指定区域以外复制一个龙舌兰酒品牌。来自瓦哈卡的梅斯卡尔品牌享有任何私人商标都无法匹敌的地理性知识产权保护。当这些品牌被机构买家收购时——正如卡萨米戈斯、帕特隆、Cholula 和德尔马格所经历的——原产地名称随品牌一同转移，永久嵌入品牌的价值主张。

这是使墨西哥创始人品牌生态系统有别于任何其他拉美市场的特征。阿根廷有风土，但多数行业缺乏政府强制执行的原产地名称。巴西仅对少数产品拥有地理标志。墨西哥则有一套运行了四十年并持续产生品牌溢价的完整命名体系——而在其保护下的创始人品牌，绝大多数仍在第一代手中。

为何这里的窗口以不同方式关闭

墨西哥的接班缺口有其独特性格。北美自贸协定时代的创始人在一种特定环境中打造品牌——个人危机管理能力是最重要的经营技能。比索危机、H1N1 疫情、特朗普时代北美自贸协定重谈的不确定性、新冠疫情——这不是四次独立事件，而是一套完整的历练课程。完成这套课程的创始人积累了一整套只能言传身教的危机管理经验——它存在于现金流断裂时靠信任维系的供应商关系中，存在于比索一周贬值 50% 时维持生产运转的本能反应中，存在于国内需求崩塌、生存取决于在墨西哥以外寻找买家时搭建的出口网络中。

这些都无法通过组织架构图传递。它们只能通过接班传递——前提是接班及时发生，且继任者获得足够的机构支持来吸收这些经验。

2019 年 INADEM 的撤销，移除了为中型家族企业提供上述支持的唯一政府机构。替代者始终没有出现。墨西哥的家族企业咨询行业狭窄、昂贵，且集中在墨西哥城——莱昂的皮革制造商或瓦哈卡的梅斯卡尔生产商，创始人已 68 岁且没有任何计划，根本无法触及。

已经验证过这一命题的买家——以及尚未验证的那些

L Catterton 用 Cholula 验证了论点，收取了溢价，然后离开。管理着 19 亿美元资产、明确以墨西哥家族中小企业为目标的 Nexxus Capital 仍在积极活动。AMEXCAP 成员累计部署了 790 亿美元以上，消费品牌是投资规模第二大的行业。

信息差是不对称的，而非全面的。少数买家了解北美自贸协定一代构建了什么、接班压力最高的地方在哪里。大多数机构资本并不清楚。那些将定义墨西哥消费品牌交易下一个十年的品牌——龙舌兰酒、酱料、皮革制品、糖果——对最终将为之付出最高代价的买家而言，目前仍属不可见。

原产地名称不会过期。品牌不会消失。但打造这些品牌的创始人年龄在 50 多岁末、60 多岁、70 多岁初——仅有 3 至 5% 的人有后续计划。龙舌兰原料价格崩溃正在推动部分人现在就做决策。第一个携系统性认知而来的买家——了解他们在哪里、他们建立了什么、这值多少钱——不需要按 Cholula 的价格付款。

当一位创始人在没有计划的情况下退场，消失的不只是一个品牌。消失的是原产地名称所锚定的知识产权，是比索危机中建立起来的出口关系，是经历过危机考验而得以存续的供应商网络。等到这些品牌通过常规渠道浮出水面——如果那一天真的到来——承载这些知识的创始人早已退休、出售或关闭。

墨西哥的创始人品牌其实有据可查——所在国家拥有拉美最丰富的商业新闻传统之一，所在行业已为国际消费者所熟知并追捧，受竞争者无从复制的国家强制性原产地名称保护。一直缺席的，是系统的梳理与整合。墨西哥并非一个需要被发现的市场，而是一个需要被测绘的市场——在龙舌兰价格坍塌逼出困境出售、北美自贸协定那一代以任何倍数成交而不再是 Cholula 式倍数之前。

核心结论

Cholula 以 25 倍 EBITDA 估值成交是参照性交易。打造同类品牌的创始人仍在掌舵，仍属创始人主导，对机构投资者而言基本处于不可见状态。

* * *

转型时间线

开放边境的一代，1994—2024

从北美自贸协定（NAFTA）开放到 Cholula 收购——墨西哥创始人一代乘贸易自由化之势打造高端品牌。三十年后，国际买家正陆续到来，传承压力随之积聚。



- 背景 1986**
墨西哥加入关贸总协定
进口替代时代落幕。关税从 100% 降至 20%，进口许可被废除。墨西哥消费品牌首次面临国际竞争——幸存者开始构建出口导向型业务。
- 催化剂 1988**
萨利纳斯私有化浪潮启动
萨利纳斯政府出售国有企业、开放市场。一批企业家阶层借此获得了此前由国家掌控的资本、基础设施和供应链渠道。北美自贸协定时代的第一代创始人开始创业。
- 催化剂 1994**
北美自由贸易协定生效
一个拥有 3.7 亿消费者的市场向墨西哥开放。品牌商品知识产权保护得到强化。龙舌兰酒、辣椒酱、皮革制品和糖果制造商首次获得进入美国——全球最大消费市场——的特许通道。
- 危机 1995**
比索危机（龙舌兰危机）
比索贬值一半。资本外逃。国内需求崩塌。第一波企业纷纷倒闭。幸存者以出口导向、成本严控的姿态重建。每一位度过危机的北美自贸协定创始人，都将这段经历刻入了自己的经营基因。
- 催化剂 2018**
L Catterton 收购 Cholula
LVMH 旗下私募基金从第三代家族创始人手中收购 Cholula 辣椒酱品牌。两年后，麦考密克以约 8 亿美元（25 倍 EBITDA）将其买下。墨西哥消费品牌退出的参照性交易就此确立。
- 挣扎 2019**
INADEM 被撤销
洛佩斯·奥夫拉多尔政府撤销了企业家研究院（INADEM）——墨西哥中小企业最主要的政府扶持机构。未设立任何替代机构。本已单薄的家族企业咨询基础设施愈发稀缺。
- 危机 2024**
龙舌兰原料价格崩溃
龙舌兰草价格从每公斤 28-30 比索跌至 3-5 比索，跌幅高达 85%。小型手工龙舌兰酒和梅斯卡尔酒生产商恰在步入接班窗口期之际遭遇现金流生死压力。部分将以低廉估值被迫出售。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+52
货币	墨西哥比索（\$/MXN）——自由浮动、交易活跃；汇率： banxico.org.mx
时区	UTC-6（中部；西部/太平洋沿岸州为 UTC-7/-8）
工作周	周一至周五（企业及专业服务）；制造业和传统行业常见周六半天
首都	墨西哥城（Ciudad de México）
网络	.mx（国家域名）；常用.com.mx
即时通讯	WhatsApp 为主
支付方式	SPEI 即时银行转账为主（B2B/P2P）；DiMo 为手机号绑定层；Mercado Pago + Spin 电子钱包；小额非正规零售以现金为主；银行卡普及率低
银行	通过 SWIFT 实现完整国际接入；融入 USMCA；银行卡与电汇均可使用；美元-比索通道发达
语言	西班牙语（官方、商务）
签证	欧盟/英国/美/加免签（180 天）



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