



摩洛哥：一场从未规划传承的自由化浪潮

摩洛哥

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

摩洛哥：一场从未规划传承的自由化浪潮

摩洛哥有一家古斯米公司，占据逾 50% 国内市场份额，向 60 个国家出口；有一个时装品牌在中东北非拥有逾 80 家门店；有一个茶叶品牌是非洲消费量最大的热饮。在 1993 至 2010 年自由化浪潮中缔造这一切的创始人，如今年龄介于 50 至 73 岁之间——而与此同时，全国 15 万家家族企业没有任何传承计划。Al Mada 已退出消费品板块。机构资本的窗口已然洞开。

快速事实

市场规模	GDP 约 1420 亿美元（2025 年估算），3800 万消费者，阿拉伯语—法语双语市场，隔 14 公里海峡毗邻 4.5 亿欧盟消费者
独特优势	EU 联系协定（2000 年）、美摩自贸协定（2006 年）与 EU 高级伙伴地位（2008 年）使摩洛哥成为非洲唯一同时享有两大西方市场优惠准入的国家，有机认证与 PDO/PGI 出口基础设施已然就位
最大挑战	55 岁以上创始人掌舵的 15 万家家族企业，每年仅约 1 万家完成交接；伊斯兰继承法将所有权分散至多名继承人；家长在世时谈论传承在文化上仍属禁忌
时机因素	Al Mada 退出消费食品板块（2012—2015 年）消除了王室纠葛；2023 年 6 月三十家家族企业共同创建 IEF-Maroc，标志着问题意识的萌发，而非准备就绪——二者之间的落差正是情报窗口所在

“摩洛哥有 15 万家家族企业由 55 岁以上的创始人掌舵。每年完成交接的不足 1 万家。传承基础设施根本不存在。”

摩洛哥家族企业研究院、IEF-Maroc 创院声明

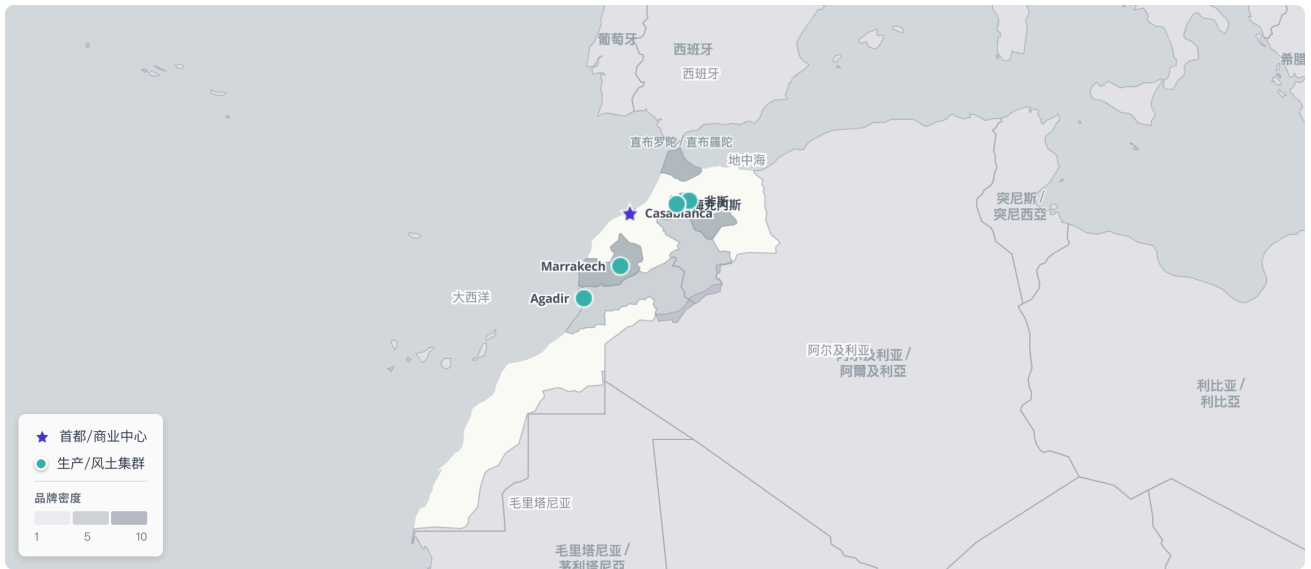
IEF-Maroc, 2023 年 6 月

市场：摩洛哥

行业：食品加工 · 糖果糕点 · 时尚与配饰 · 茶与咖啡 · 橄榄油与农产品 · 天然美容 · 包装饮品 · 精品酒店

地理背景

卡萨布兰卡工业与帝国弧线：摩洛哥双层创始人地理



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

摩洛哥创始人品牌分布于两种截然不同的经济地理——卡萨布兰卡工业走廊承载着私有化时代食品、糖果与时装的规模化创始人，而马拉喀什—非斯—阿加迪尔的工艺转型精品弧线则汇聚了穆罕默德六世时代较年轻的创始人，他们正将坚果油、手工艺与酒店品牌走向正规化——而皇家控股集团的退出让卡萨布兰卡市场数十年来首次向独立机构投资者敞开。

品牌活动在两条经济地理轴线上各有侧重：卡萨布兰卡工业走廊（规模化食品加工、糖果和时装）与马拉喀什—非斯—阿加迪尔工艺品牌弧（阿甘美容、设计时装、精品酒店、特色食品）。自由化时代的创始人集中在卡萨布兰卡；较年轻的工艺品牌化群体则分散于南部与皇城地带。

* * *

国家纪事

摩洛哥有一家占据逾半数国内市场、向 60 国出口的古斯米企业。有一个家族，用六处生产基地牢牢掌控全国 75% 的熟肉制品市场。有一个时装品牌，从卡萨布兰卡延伸至科威特，拥有逾 80 家门店。有一个茶叶品牌，是非洲消费量最大的热饮。在 1993 至 2010 年自由化浪潮中缔造这一切的创始人，如今年龄介于 50 至 73 岁之间——而与此同时，全国还有 15 万家同辈人创立的家族企业，没有任何传承计划。每年完成正式交接的不足 1 万家。2023 年 6 月，摩洛哥家族企业研究院（IEF-Maroc）宣告成立，立志破局。创院成员共三十家。

白皮书第一期记录了一场席卷新兴市场的同步代际交接浪潮：改革时代的创始人同步老去，机构投资者却尚未准备好应对。摩洛哥，就是这一论断在现实中的具体呈现——这里有欧美双向优惠准入，有法语商业媒体对高端品牌的详尽报道，还有一个王室控股集团在 2012 至 2015 年间系统性退出消费食品、腾出一整片尚未被私人资本系统丈量过的版图。

情报已然存在，散落于《经济学人报》(La Vie Éco)、《经济学家》(L'Économiste)、Challenge、Medias24，以及非洲最成熟的法语商业新闻传统所积累的数十年报道之中。所缺的是系统整合。以下便是这份整合。

双层浪潮

摩洛哥的传承浪潮并非以单一事件的形式降临，而是由两个截然不同的创业背景催生的两个浪层，以不同的速度逼近同一个交接窗口。

第一层浪潮成形于哈桑二世及穆罕默德六世执政初期的私有化年代（1993—2005年）。114家国有企业相继易主、卡萨布兰卡交易所完成改造之际，一代工业企业家收购或自建了食品加工厂、纺织厂和流通公司。穆罕默德·哈利尔将 Dari Couspate 打造成上市出口商。塔哈尔·比梅扎格家族砌起 Koutoubia 控股的熟肉帝国。德维科家族接手 LCM-Aicha，将其扩展至 3500 公顷耕地的规模。Biscaf 创始人哈桑·奥瓦内 1970 年创业，如今据估算年约七旬末至八旬。这是卡萨布兰卡的工业创始人群体——规模化运营、嵌入现代零售流通、处于交接压力最急迫的区间。2026 年他们的年龄分布：58 至 73 岁。传承紧迫程度：危急至迫切。

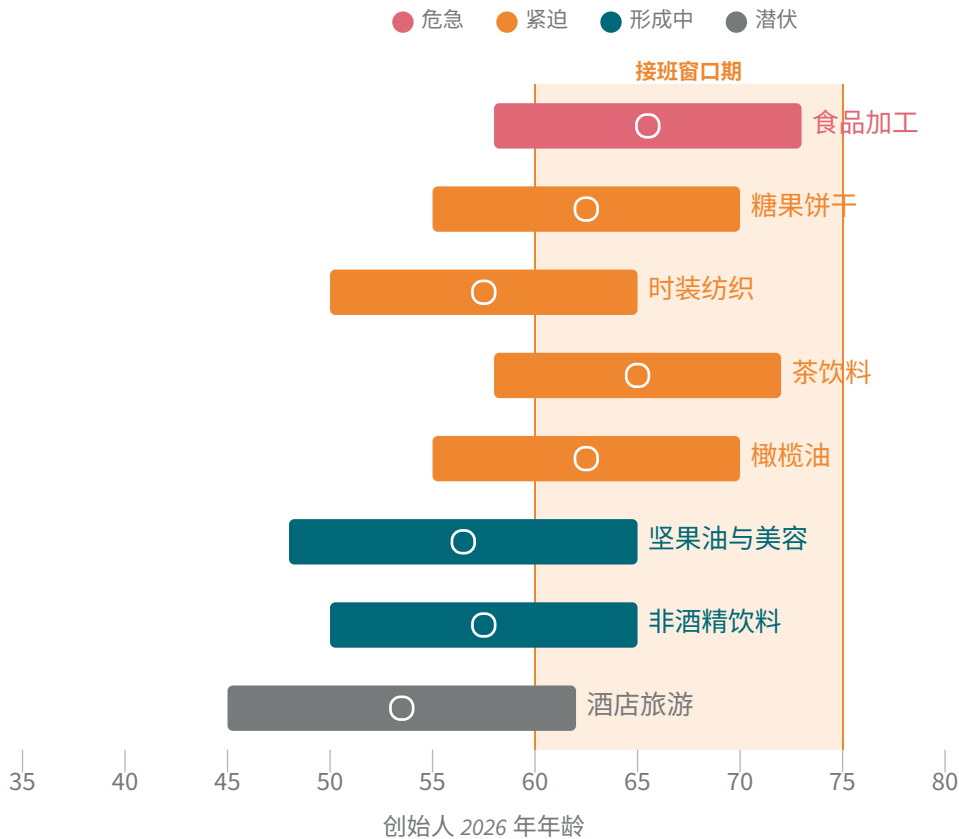
第二层浪潮成形于穆罕默德六世现代化时代（2000—2012 年）。受过更良好教育、往往有欧洲背景或海外华裔底色的年轻一代创始人，开始将摩洛哥的工艺与创意传统系统化为有品牌价值的消费品。卡里姆·塔兹 2003 年在梅克内斯创立 Marwa，将其做到覆盖中东北非逾 80 家门店。阿卜杜勒拉蒂夫·卡巴杰将 Diamantine 做到 85 家门店，并在马拉喀什创设了“卡夫坦历史”概念店兼博物馆。苏斯河谷的阿甘美容创始人们则着手将合作社供应链转化为有品牌溢价的消费品。这一群体更年轻：今日年龄 50 至 65 岁。传承紧迫程度：迫切至逐渐成形。

摩洛哥浪潮形态的独特之处，不仅在于层叠结构，更在于其背后的贸易架构。非洲没有第二个国家同时享有欧盟（2000 年联系协定、2008 年高级伙伴地位）、美国（2006 年自贸协定）、海湾合作委员会和非洲大陆自贸区的优惠准入。在橄榄油、阿甘美妆、糖果和时装领域构建出口导向型品牌的摩洛哥创始人，是在双市场基础设施已然就位的前提下完成这一切的。品牌出口就绪，认证在手，机构投资者尚未系统性地思量这意味着什么。

各行业创始人年龄分布

2026 年摩洛哥创始人现状

八个行业，一个窗口期——几乎没有任何接班方案



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。

食品加工、糖果饼干与时装——18 至 27 个符合条件的品牌

Brandmine 行业调研梳理出摩洛哥 12 个候选消费行业。其中 8 个呈现出规模化的创始人品牌活动。前三名——食品加工、糖果饼干、时装——合计涵盖估计 18 至 27 个符合代际交接条件的创始人品牌。浪潮正在这里破岸。

当下就身处传承窗口的行业

摩洛哥食品加工与腌制食品行业承受着全国所有行业中最急迫的交接压力。估计有 10 至 15 个创始人品牌达到商业规模，创始人年龄 58 至 73 岁——传承紧迫程度：危急。该行业同时呈现摩洛哥记录最翔实的传承成功案例与最为显著的传承缺口。Dari Couspate 完成了教科书式的交接：创始人穆罕默德·哈利尔（据估算年约 85 岁）保留董事会主席职位，其子哈桑 2014 年出任总经理，女儿赛达任副总经理。这是该行业唯一有案可查的范本。LCM-Aicha 的马尔多谢·德维科（据估算 65 至 75 岁以上），至今仍任董事长兼总经理，却没有可见的传承安排，旗下业务横跨 3500 公顷土地、一个 2022 年收购的比利时生产单元，以及全

球最大刺山柑生产商 Marocapres。Koutoubia 控股的塔哈尔·比梅扎格，将一家营收 8.23 亿迪拉姆、覆盖全国 75% 熟肉市场与六处生产基地的集团构建于一身，迄未披露任何传承安排。Al Mada 退出该板块，消除了王室竞争者——独立私募资本得以在一代人以来首次无需应对宫廷关系，直接进入这一市场。

族长先走一步的行业

摩洛哥糖果饼干行业已历经首次传承危机——整个行业在没有任何机构支撑的情况下完成了消化。估计有 5 至 7 个创始人品牌达到商业规模，创始人年龄 55 至 80 岁——传承紧迫程度：迫切。Maghreb Industries 创始族长于 2019 年辞世。其子哈基姆·马拉基，1989 年入行的 ESSEC 毕业生，接手了一家掌控摩洛哥 50% 口香糖市场、半数营收来自欧美出口的企业。此前，家族曾拒绝卡德伯里的收购要约——这一维护独立性的决定，将传承问题推给了下一代。Biscaf 创始人哈桑·奥瓦内 1970 年创业，估计现年约七旬末至八旬。Best Biscuits/Henry's 近期宣布 4.2 亿迪拉姆的扩产投资。三种各异的传承压力，在同一个十年内交汇叠加。

情报可及性最强的行业

摩洛哥时装与纺织行业在 Brandmine 调研中拥有最为清晰的创始人画像，交接时间线也最为明确。估计有 3 至 5 个品牌达到规模，创始人年龄 50 至 65 岁——传承紧迫程度：迫切。卡里姆·塔兹的 Marwa/Folly Fashion 是摩洛哥最成功的独立时装品牌：逾 80 家门店遍布摩洛哥、阿尔及利亚、利比亚、黎巴嫩、伊拉克、科威特、巴林、阿联酋、法国和科特迪瓦；员工逾 2200 人；纵向整合生产。阿卜杜勒拉蒂夫·卡巴杰的 Diamantine 运营 85 家自营门店。2025 年摩洛哥手工艺正式出口额达 12.32 亿迪拉姆，美国以 49% 的份额跃居第一大目的地。国际社会对摩洛哥品牌消费品的真实需求，增长速度已超过对生产这些商品的品牌的机构认知。

浪潮正在积聚的行业

另有四个行业的创始人处于更早期的交接压力阶段。茶饮料（1 至 3 个品牌，创始人 58 至 72 岁，紧迫程度：迫切）以 Sultan Tea (MATHEI 集团) 为核心，这是按消费量计算的非洲第一热饮品牌，每年服务于摩洛哥 8 万吨的茶叶消费。橄榄油（8 至 12 个品牌，创始人 55 至 70 岁，紧迫程度：迫切）已拥有 53 个地理标志产品和就绪的欧盟出口认证，改革时代的生产商正同步进入传承窗口。阿甘与天然美容（5 至 10 个品牌，创始人 48 至 65 岁，紧迫程度：逐渐成形）——摩洛哥持有阿甘原料的全球垄断地位，但品牌层略年轻于卡萨布兰卡工业群体，紧迫程度尚属成形阶段。非酒精饮料和精品酒店收尾，创始人年龄介于 45 至 65 岁，紧迫程度属逐渐成形至潜伏。

Al Mada 的退场、伊斯兰继承法与双语品牌语境

双层浪潮结构造就了一场具有鲜明特征的传承危机，使摩洛哥在 Brandmine 覆盖的所有市场中独树一帜。

王室退场是无法被其他市场复制的结构性的前提。Al Mada 在 2012 至 2015 年间有序退出消费食品——这不是被迫出售，而是战略重组。对独立私募资本而言，效果立竿见影：北非最大的消费食品市场，如今在最活跃的板块已不存在王室竞争者。埃及的军工关联企业如影随形，阿尔及利亚的国有机构主导流通，而在摩洛哥，Al Mada 腾出的这片空间是真实开放的，且已开放逾十年。

伊斯兰继承法带来其他市场鲜有的传承结构性难题。《古兰经》继承法按固定比例在继承人之间公平分配遗产——所有权依法在多个子嗣间分散，这是法律的必然，而非当事人的选择。一位三十年积累的品牌在创始人身后，可能在法律层面被拆解为六到八份所有权，且无任何一方可在未获全体同意的情况下完成收购整合。这不仅是治理问题，更是估值问题：分散的所有权结构，使机构投资在结构上更加复杂。IEF-Maroc 的成立，部分动因正在于此。其三十位创始成员承认问题存在。结构性解决方案尚未出现。

双语品牌语境为摩洛哥独有的研究层次。法语定位的高端品牌——Dari Couspate、Marwa、Diamantine——在 La Vie Éco、Challenge 和 L'Économiste 均有详尽记录。阿拉伯语定位的本土品牌或许数量更多，但可检索的文献记录相对匮乏。这一信息不对称系统性地偏向高端、出口导向、法语圈品牌——而这恰恰是机构投资者最优先考察的目标群体。这对调研者而言是有利的。

窗口，以及尚未发现它的人

机构基础设施正在成形。AfricInvest 的 4.35 亿迪拉姆摩洛哥专属基金、Mediterrania Capital 的 6 亿欧元 MC IV、CDG Invest Growth，以及 Proparco 和 EBRD 的活跃管道，代表了北非消费品领域最密集的私募存在。这些投资者存在，资本到位，唯独缺少一份系统性的情报地图——哪些创始人品牌正身处传承窗口，各自的交接动态如何。

这就是缺口所在。不是机构资本的缺失，而是结构化情报的缺失：交接压力集中在哪里，哪些创始人有传承计划、哪些没有，哪些板块随 Al Mada 退出而真正向独立机构资本开放——这一切，尚无人系统梳理。

IEF-Maroc 2023 年 6 月的创院声明，是浪潮已至、管理基础设施尚未就绪最清晰的公开信号。三十家家族企业联合成立一个机构来应对传承规划问题，正因这一需求已十万火急。而这一需求之所以十万火急，是因为全国 15 万家家族企业正身处窗口期，其中约 14 万没有正式计划。待这些品牌通过常规交易渠道浮出水面——被迫出售、家族强制谈判、创始人健康恶化——系统性进入的定位窗口将已关闭。

创始人离场而无计划，失去的不只是一个品牌，更是三十年欧盟认证谈判中积累的供应商关系，在阿尔及利亚、撒哈拉以南非洲和海湾地区靠个人信用搭建的流通网络，以及在摩洛哥法阿双语商业文化中灵活运用——面对欧洲买家用法语、面对本土零售链用阿拉伯语——的那份贴地智识。

摩洛哥的创始人品牌其实早有记录——这个国家有着非洲最成熟的法语商业新闻传统之一，与欧盟仅隔 14 公里，活跃于全球最大食品公司于 2012 至 2015 年间相继腾出的板块之中。一直缺席的，是系统的梳理与整合。摩洛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——在伊斯兰继承法将所有权碎裂到彼此早已不再往来的继承人之间、在 14 万家毫无准备的家族企业于暗处成交之前。

核心结论

Al Mada 于 2012 至 2015 年间退出消费食品板块。能够读懂这片腾出空间的机构买家尚未到来。王室退场与第一波私募浪潮之间的窗口，就是当下的机会——而它正在收窄。

* * *

转型时间线

没有计划的一代，1993—2023

从哈桑二世私有化到摩洛哥家族企业研究院成立——摩洛哥两层创始人浪潮历经 30 年自由化建立起出口就绪型品牌，随后在 2023 年发现，同时代的 15 万家企业均无接班计划。

● 背景 ● 催化剂 ● 挣扎 ● 危机 ● 突破 ● 胜利

背景 1993

哈桑二世私有化浪潮启动

摩洛哥加速推进 114 家国有企业的私有化。卡萨布兰卡证交所完成现代化改造。一代企业家以低于市价的价格收购苏式食品与纺织工厂——与俄罗斯（1992 年）、亚美尼亚（1994 年）和阿塞拜疆（1995 年）如出一辙的自由化模式，造就了各地的创始人团体。

● **催化剂** 1996

EU—摩洛哥联系协定签署

与欧盟建立自由贸易区的框架正式确立。五年内，摩洛哥出口商获得跨直布罗陀海峡 4.5 亿消费者的优惠准入。橄榄油生产商、食品加工企业和纺织商开始构建出口基础设施，由此奠定此后十年的发展格局。

● **催化剂** 1999

穆罕默德六世登基，现代化新纪元开启

新国王宣布经济现代化议程。营商环境改革与基础设施投入，为更年轻、更国际化的第二波创始人群体创造了条件。

● **突破** 2000

Dari Couspate 确立古斯米市场主导地位

穆罕默德·哈利尔旗下的 Dari Couspate 越过国内古斯米 50% 市场份额门槛，并在卡萨布兰卡交易所挂牌，出口版图扩展至 60 个国家。这是摩洛哥消费食品领域记录最为翔实的传承成功案例，也是衡量其他企业的基准。

● **催化剂** 2005

美摩自贸协定生效

美国与非洲国家缔结的首份自贸协定开辟了又一出口通道。结合与欧盟的协定，摩洛哥成为非洲唯一同时享有两大西方集团优惠准入的市场。

● **催化剂** 2008

Plan Maroc Vert 重塑农业格局

“绿色摩洛哥计划”将农业政策从自给生产转向出口导向型价值链。橄榄油生产商、阿甘合作社和罐头食品企业获得投资扶持与认证支持，由此形成个体品牌得以依托的认证供应链。

● **突破** 2012

Al Mada 启动消费食品板块退出

王室控股集团（Al Mada，前身为 ONA-SNI）启动系统性退出：中央乳业转让给达能（7.27 亿美元）、Bimo 出售给卡夫、Cosumar 出售给益海嘉里、Lesieur 出售给 Avril。至 2015 年，板块全面退清。独立私募资本首次可以在不涉及王室关系的情况下进入摩洛哥消费食品领域。

● **危机** 2019

Maghreb Industries 完成代际交接

Maghreb Industries 创始人、将 Flash 和 Rocket 做成占据摩洛哥 50% 口香糖市场的马拉基家族族长辞世。其子哈基姆·马拉基（毕业于 ESSEC，1989 年加入公司）接任掌门。此前，家族已拒绝了卡德伯里的收购要约。

● **挣扎** 2023

三十家家族企业创建 IEF-Maroc

三十家摩洛哥家族企业联合创建摩洛哥家族企业研究院，这是全国首个正式的家族企业治理机构。创院声明承认，全国 15 万家家族企业由 55 岁以上创始人掌舵，每年完成交接的不足 1 万家。基础设施缺口触目惊心。

● **催化剂** 2025

AfricInvest 与 Mediterrania 完成摩洛哥专属募资

AfricInvest 完成 4.35 亿迪拉姆的摩洛哥专属消费基金募集。Mediterrania Capital Partners 募得 MC IV 基金 6 亿欧元，其中含相当比例的摩洛哥配置。CDG Invest Growth 瞄准中端消费品牌。机构基础设施正在形成——但交易来源尚未系统梳理。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+212
货币	摩洛哥迪拉姆 (MAD) ——对欧元/美元一篮子有管理；汇率：bkam.ma
时区	UTC+1 (常年；斋月期间回拨 1 小时)
工作周	周一至周五；斋月期间：政府机关及多数私营单位改为 09:00-15:00 连续工作制
首都	拉巴特
网络	.ma (国家域名)；常用.com
即时通讯	WhatsApp 为主流——标准商务沟通渠道
支付方式	货到付款为主 (占电商 54-74%)；正规零售使用 CMI 银行卡；即时银行转账渐增；移动钱包市场分散
银行	已接入 SWIFT；部分外汇管制 (迪拉姆未完全可兑换)；银行卡与电汇可用；卡萨布兰卡金融城枢纽
语言	阿拉伯语和塔马齐格特语 (官方)；法语 (商务通用语)
签证	欧盟/英国/美国免签 (90 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