

# 巴基斯坦：危机炼成的一代

巴基斯坦

---

国家聚焦

首版 | March 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine

## 巴基斯坦：危机炼成的一代

2.4 亿消费者、海外侨民逾千万，一代创始人在同一个职业生涯中先后经历 2008 年能源危机、两次特大洪灾、恐怖主义浪潮和 60% 的货币贬值。接班窗口已经开启。一家机构投资者已经入场。几乎无人知晓从哪里寻找机会。

### 快速事实

|      |  |
|------|--|
| 市场规模 | GDP 约 3750 亿美元（2025 年估），2.4 亿消费者，世界第五大人口国，国内需求规模与印度尼西亚和巴西相当                                      |
| 独特优势 | 危机密度无可比拟——每位幸存的创始人都经历了能源枯竭、货币崩溃、特大洪灾与政治动荡，这是南亚最丰富的叙事尽职调查素材来源                                     |
| 最大挑战 | 逾 80% 的巴基斯坦家族企业为第一代创立，毫无接班基础设施，加之父系继承规范与定居海外的子女，使传承困境更为复杂  |
| 时机因素 | 巴基斯坦 2022—2023 年经济企稳——摘除 FATF 灰名单、70 亿美元 IMF 方案、通胀从 38% 峰值回落至个位数——正在改善投资环境，而这恰好与创始人一代步入接班危险区同步发生 |

“巴基斯坦逾 80% 的企业仍为家族所有，然而每五家中不足一家拥有正式的接班计划。”

FPCCI / Profit by Pakistan Today、家族企业调查

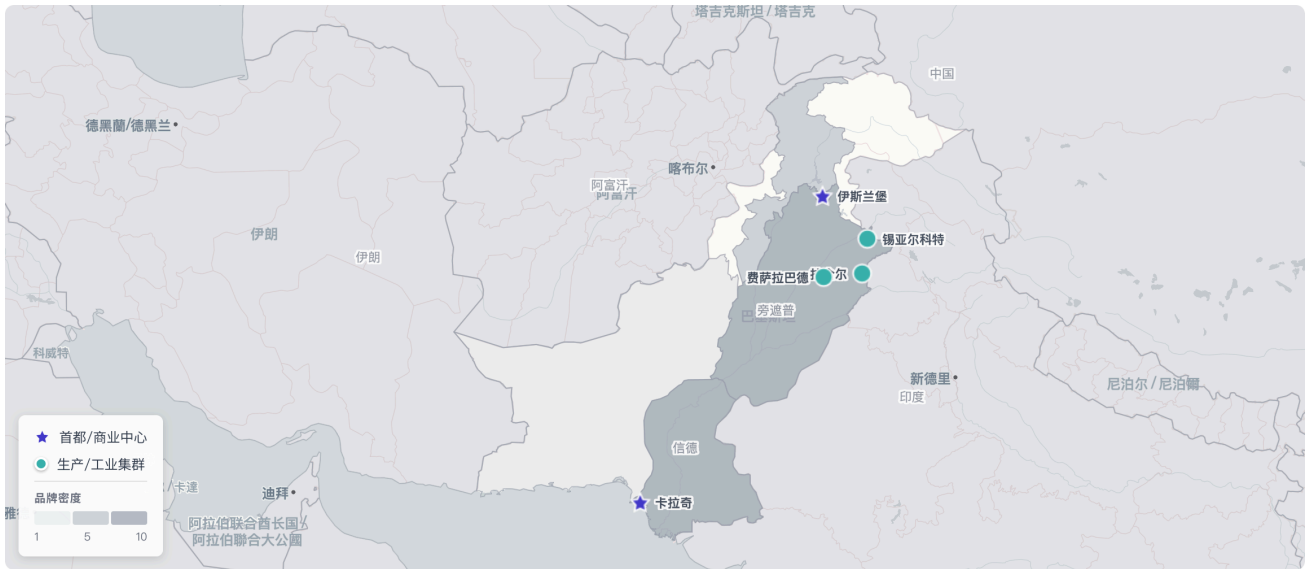
巴基斯坦工商业联合会，2024 年

市场： 巴基斯坦

行业： 传统纺织与面料·香料与调味品·餐厅·体育用品·天然美容·茶与咖啡·糖果糕点·皮革制品

地理背景

# 旁遮普走廊，卡拉奇锚点：巴基斯坦危机锻造的接班地理图景



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

品牌活动沿旁遮普走廊集中——拉合尔为饮食与时尚中心，费萨拉巴德为纺织业转型枢纽，锡亚尔科特为全球最密集的手工业集群——以卡拉奇为国际联系最强创始人品牌的商业锚点；经历五次叠加危机后，接班压力精确映射于这一地理格局之上。

品牌活动沿旁遮普走廊集中分布——拉合尔、费萨拉巴德、锡亚尔科特——以卡拉奇为商业锚点，锡亚尔科特自成一处独特的手工业集群。旁遮普的地理集中度使得接班压力较阿根廷或俄罗斯等市场更为集聚，为绘制更清晰的情报地图提供了便利。

\* \* \*

国家纪事

*Shan Foods* 于 1981 年由穆罕默德·西坎达尔·苏尔坦在卡拉奇创立，起初不过是在家中调配和分装香料。到 2026 年，*Shan* 已进入逾 70 个国家，年营收估计超过 1 亿美元，创始人年届七旬，正值代际交接关键期。其产品陈列在布拉德福德、迪拜、多伦多和内罗毕的超市货架上，却从未有过任何主流投行的覆盖报告，也从未有 PE 机构发布过它所主导的行业全景图。这种情报空白，不是细小的遗漏，而是系统性的缺失。

*Shan* 在巴基斯坦消费品牌版图中并非特例，而是常态。*Tapal Tea* 创立于 1947 年，如今已传至第三代，年营收估计逾 2 亿美元，子女相继入局董事会，接班过渡正在进行，下一章由谁主导仍是悬念。*EBM* 占据巴基斯坦饼干市场 45% 至 48% 的份额，年产量超过 22 万吨，由创始家族私人持有，代际交接毫无外部记录。*K&Ns Foods* 创立于 1964 年，在美国纽约州富尔顿设有工厂，荣列哈佛商学院案例研究，第二代执行董事入职已近三十年，接班路径清晰，但外部文档寥寥无几。这些不是无名微品牌，而是在各自赛道称雄多年、出口覆盖多大洲的领军企业——对国际资本而言，却形同隐身。

第一号白皮书记录了新兴市场同步上演的交接浪潮：改革时代的创始人一代同步老去，机构投资者尚未准备就绪。巴基斯坦正是这一论断的现实写照——在一个创始人群体经历了南亚无出其右的叠加危机洗礼的国家，记录这些品牌的情报基础设施却几乎一片空白。

## 叠加危机的炼成课程

巴基斯坦的创始人一代并非诞生于单一的改革浪潮，而是在长达二十年的自由化进程中逐渐成型——随后又经历了五场叠加危机的淬炼，铸就了南亚独一无二的抗危机底蕴。

巴基斯坦的交接浪潮既不同于俄罗斯后苏联时期的压缩模式，也不同于中国改革开放的集中爆发。它是层叠式的：两波形成期，在性格上横跨三十年，继之以五场叠加的冲击事件，锻造出一代危机积淀之深在南亚首屈一指的创始人团体。

第一波浪潮始于 1988 年巴基斯坦回归文人政府，并在 1990 年代初纳瓦兹·谢里夫推行私有化期间加速。逾 160 家国有企业相继出售，银行去监管打开消费信贷闸门。这一时期崛起的品牌——Shan Foods、EBM、费萨拉巴德的早期纺织出口商——扎根于真实的自由化机遇。

第二波浪潮随穆沙拉夫消费繁荣期（1999—2008 年）而来：GDP 增速达 6% 至 9%，消费信贷首次覆盖数百万家庭，拉合尔和卡拉奇购物中心文化兴起，约 3000 万人跻身中产。这一时期创立的品牌——Khaadi（1998 年）、Sapphire、Alkaram 消费部门——以真实需求为基，满怀期待地迎接下一个繁荣。

然而，五场叠加危机随之而来，贯穿了一个职业生涯的始终。

2008 年能源危机一年内导致逾 90 家纺织厂停产，每日 8 至 12 小时的停电使出口制造业举步维艰。这场危机带来了意想不到的连锁效应：Gul Ahmed、Alkaram 和 Sapphire 这批 B2B 纺织品出口商被迫转型国内零售，否则唯有关门。摧毁出口纺织业的危机，无意间催生了巴基斯坦的消费时装行业。完成这次转型的创始人如今年届 55 至 72 岁，手持一份从未计划建立的消费品资产。

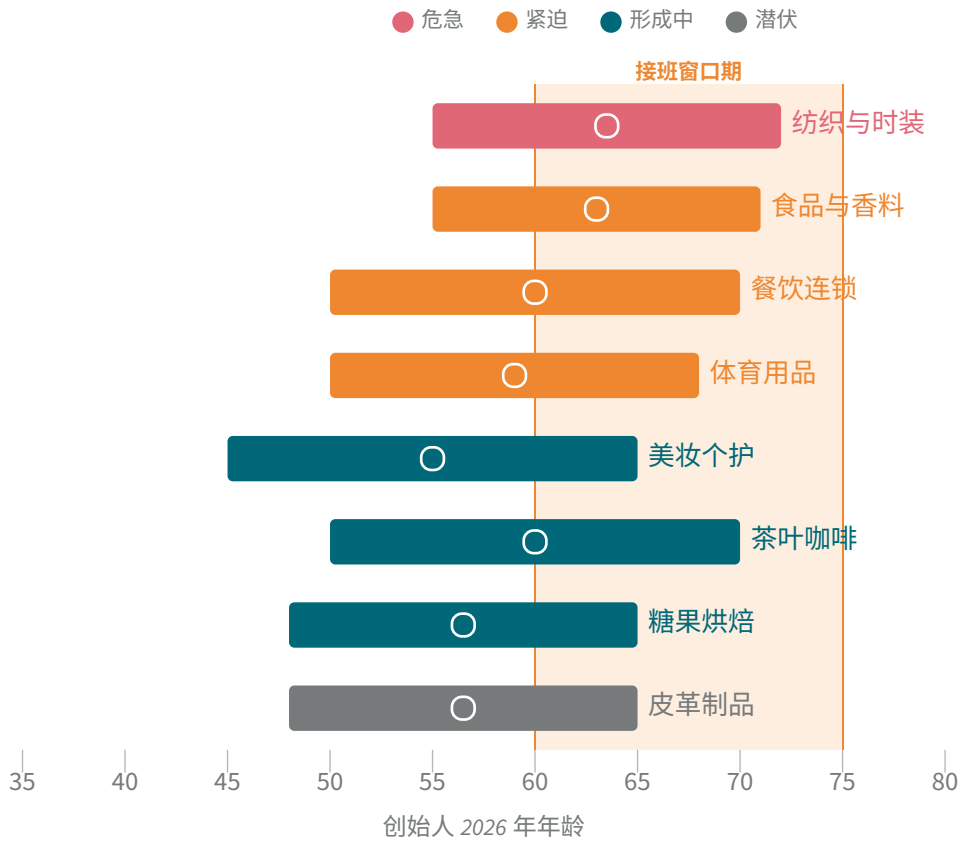
2010 年和 2022 年两次特大洪灾相继摧毁农业供应链，迫使食品品牌从头重建采购关系。2007 至 2014 年的恐怖主义浪潮恶化了各大商业城市的安全环境，压低消费信心，推高实体零售运营成本。2022 至 2023 年的货币危机——卢比贬值 60%、通胀峰值 38%——令消费者购买力大幅萎缩，进口原料成本急剧攀升。

历经这五场危机仍屹立不倒的创始人，承载着积累了三十年的抗危机课程。这一切，在任何国际投资数据库中均付之阙如。它是嵌入关系网络、反射本能与组织记忆中的隐性知识，也是南亚最丰富的叙事尽职调查素材。

各行业创始人年龄分布

## 2026 年巴基斯坦创始人现状

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。

## 五重危机一代如今身处何方

Brandmine 的行业调研共识别出巴基斯坦十四个候选消费行业。其中十一个在商业规模上显示出有意义的创始人主导品牌活动。三个行业——纺织与时装、包装食品与香料、餐饮连锁——共同构成这波交接浪潮的主轴。

### 由危机催生的行业

巴基斯坦纺织与时装行业是全国接班压力最为紧迫的赛道，其特殊之处在于：这是一个由危机而非自由化催生的行业。2008 年能源危机迫使 B2B 纺织出口商要么转型为消费品牌，要么关门大吉。完成转型的家族——Gul Ahmed、Alkaram、Sapphire 及数十家规模较小的运营商——建立了从未计划过的零售帝国，团队的核心能力在制造与出口物流，而非品牌管理与消费者营销。创始人年届 55 至 72 岁，资产有待专业品牌管理方能做大，却毫无接班基础设施——结构性交接压力已然成形。

Khaadi 由沙蒙·苏尔坦于 1998 年创立，目前经营逾 60 家国内门店和 10 余家海外门店，营收约卢比 160 亿（约 5700 万美元）。IFC 于 2022 年的 2500 万美元股权投资，是整个巴基斯坦时装零售行业仅有的一笔机构资本。Sana Safinaz 由萨娜·哈什瓦尼和萨菲纳兹·穆尼尔于 1989 年联合创立，二人年届五六十岁，拥有逾 39 家门店，并于 2025 年荣获巴基斯坦国家荣誉奖 Sitara-i-Imtiaz——这是该国时装行业唯一一家由两位女性创始人共同创立、从未引入机构资本的品牌。

## 已在五大洲出口的品牌

包装食品与香料行业聚集了巴基斯坦营收最高的创始人主导品牌，接班信号也是所有行业中最成熟的。Shan Foods、Tapal Tea、EBM 和 K&Ns Foods 四家私营家族企业合计年营收估计达 7 亿至 8 亿美元，各有活跃的代际交接动态，在 2022 年之前均无机构投资者入局。

Shan 创始人穆罕默德·西坎达尔·苏尔坦生于 1955 年，年届七十有余，业务遍及 70 余国，代际交接正在进行，但没有任何投资者级别的来源加以记录。Tapal Tea 的交接更为深入：董事长阿夫塔布·塔帕尔年届六七十岁，已将子女梅赫维什、库迈尔和玛丽亚纳入董事会，推进结构化传承。K&Ns Foods 是该行业国际认证最为完整的案例：1964 年创立，哈佛商学院有案可查，美国富尔顿设有工厂，营收 1.34 亿美元，康奈尔大学毕业的第二代执行董事自 1997 年入职，已主导运营近三十年。接班格局清晰，外部文档却寥寥无几。

这一行业的核心特征是侨民出口的深度。Shan 进入 70 余国，很大程度上依托于英国、阿联酋和北美约千万海外巴基斯坦侨民的稳定需求——这批侨民将巴基斯坦香料视为日常必需品。这种侨民渗透力构成天然的出口就绪优势，但大多数巴基斯坦创始人尚未将其转化为主动战略。

## 拉合尔的餐饮经济

巴基斯坦餐饮连锁行业的品牌数量最多，危机记录也最为丰富。仅拉合尔一地——Gourmet Foods（逾百家门店，在伦敦和纽约均有业务，1987 年由穆罕默德·纳瓦兹·查塔创立）、Savour Foods（1988 年以手抓饭烤串起家）、Salt'n Pepper（1983 年创立，曾接待戴安娜王妃，全国加盟模式）——便足以支撑一份完整的市场地图报告。卡拉奇另有一层：Bundoo Khan（1948 年创立，第三代经营，ISO 认证，在迪拜和沙迦设有门店）。

新冠疫情与货币崩溃叠加期间的记录异常翔实。盖洛普巴基斯坦调查显示，2022 至 2023 年危机期间 89% 的巴基斯坦人削减了外出就餐。卢比的急剧贬值令进口食材变得遥不可及，挪威三文鱼从卡拉奇餐厅菜单上消失。这不是宏观经济数据，而是关于创始人主导品牌如何同时应对需求萎缩与成本攀升的运营情报。

## 为何这波浪潮与众不同

危机的叠加性是巴基斯坦的决定性特征。不同于阿根廷，危机与恢复期交替出现，巴基斯坦的创始人面临的是相互交叠、彼此强化、没有喘息间隔的危机。一位在费萨拉巴德经营纺织品牌的创始人，在三十年间多次同时应对电力配给、洪灾导致的供应链断裂、恐怖主义安保成本与卢比贬值。这种经历所积累的抗危机知识，极为可贵，也几乎完全是隐性的。

军商联合体使调研更加复杂。巴基斯坦军队通过 Fauji Foundation、Askari Bank、军队福利信托与边境工程组织运营大型商业企业，合计商业规模估计达 59 亿美元。这些机构出现在行业数据库中，对未使用明确过滤器的分析师形成干扰。投资情报的目标层，是建立在消费者需求而非国家庇护之上、真正独立的创始人主导品牌。

父系继承结构形成特定的接班复杂性：无论运营能力如何，长子均被期望接班；定居海外的子女可能不愿回国；女性创始人面临额外阻力。当巴基斯坦这一代创始人退场，知识流失将是系统性的，而非个体性的。

## IFC 率先落子，其他人尚未跟进

一家机构投资者更早看到了这一机会。IFC 于 2022 年向 Khaadi 注资 2500 万美元，印证了巴基斯坦创始人主导消费品牌可以吸引机构资本的判断。然而时至今日，Khaadi 仍是整个巴基斯坦消费行业中唯一一家有大型机构投资者入局的品牌。

国内机构基础设施正在发展。Lakson Investments——团队成员来自前高盛和 Abraaj 集团——活跃于消费领域。Baltoro Capital 正在构建以巴基斯坦为核心的投资组合。英国 Bestway 集团作为侨民财团，表明巴基斯坦裔资本有能力将国际消费业务做大规模。

巴基斯坦 2022 至 2023 年的经济企稳改变了既有格局。FATF 灰名单的移除扫除了国际资本流入的最大障碍。70 亿美元 IMF 方案重建了宏观公信力。通胀从 38% 峰值回落至个位数。五年来投资环境首次改善——而这恰恰发生在创始人一代，那些用三十年叠加危机铸就巴基斯坦消费品经济的缔造者，步入接班危险区的节点上。

当一位创始人无规划地离场，消失的不只是一个品牌。消失的是历经五场危机积累的抗危机课程，是挺过电力配给仍得以延续的供应商关系，是两次特大洪灾之后重建的物流网络，是在 60% 货币贬值中磨砺出的定价直觉，是数十年服务逾千万海外巴基斯坦侨民——对他们而言这些产品是日常必需品——所筑就的分销网络，任何竞争者都无法从零复制。等这些品牌通过常规渠道浮出水面——如果有的话——那些持有这些知识的创始人早已退休、低价出售，或干脆关门。

巴基斯坦创始人主导的消费品牌，坐落在一个拥有 2.4 亿消费者、全球最大侨民网络之一、其行业早已为世界所采购和消费的国家。找寻它们的情报工作正在推进。正是那些让这一代创始人卓尔不群的叠加危机，同时让他们长期隐于无形。Khaadi 已有合作伙伴，Shan、Tapal、EBM 和 K&Ns——暂时还没有。

### 核心结论

那些带领巴基斯坦消费品牌经济挺过能源危机、货币崩溃与洪灾的创始人，如今年龄普遍在 50 至 70 岁之间。在后稳定化透明浪潮填补这一缺口之前，记录并接触这些品牌的窗口，现在就是最好的时机。

\* \* \*

### 转型时间线

## 无据可查的一代，1988—2022

从 1988 年民主回归催生第一波消费品牌，到 2022 年特大洪水与货币崩溃——巴基斯坦创始人历经五次叠加危机持续建设，积累了任何国际数据库从未记录过的危机管理经验。

● 背景   ● 催化剂   ● 挣扎   ● 危机   ● 突破   ● 胜利

● 背景 1988

### 回归文人政府

贝娜齐尔·布托当选终结了十年军政统治，开启巴基斯坦首轮认真的自由化。贸易壁垒开始降低，银行业去监管推进，消费型创业阶层的条件逐步具备。

**催化剂** 1991**纳瓦兹·谢里夫私有化时代**

逾 160 家国有企业相继出售。银行去监管打开消费信贷闸门。股市向外资敞开。首批创始人主导的消费品牌开始起势：Shan Foods 持续扩张，EBM 扩大饼干产能，费萨拉巴德纺织家族着手规划消费者品牌延伸线。

**催化剂** 1999**穆沙拉夫消费繁荣期**

GDP 增速达 6% 至 9%。消费信贷爆发——汽车贷款、住房贷款、信用卡首次走进千家万户。拉合尔和卡拉奇购物中心文化兴起。电信外商直接投资超过 90 亿美元。约 3000 万巴基斯坦人在十年内跻身中产阶级。这一时期的品牌——Khaadi (1998 年)、Sapphire、Alkaram 消费部门——建立在真实需求之上。

**危机** 2008**能源危机导致 90 余家纺织厂停产**

每日停电 8 至 12 小时令出口制造业举步维艰。Gul Ahmed、Alkaram 和 Sapphire——原为 B2B 纺织品出口商——被迫转向国内零售以求生存。这场摧毁出口纺织业的危机，无意间催生了巴基斯坦的消费时尚行业。完成转型的创始人如今年届 55 至 72 岁。

**危机** 2010**特大洪灾淹没五分之一国土**

巴基斯坦有记录以来最严重的洪灾摧毁农业供应链，迫使食品制造商从零重建采购关系。危机记录翔实可查，却在任何国际投资数据库中踪影全无。

**挣扎** 2016**朱奈德·贾姆希德在巴航空难中罹难**

J.品牌联合创始人于 PIA661 号班机空难中罹难，事故共造成 47 人遇难。合伙人苏海尔·哈密德·汗接管公司，品牌得以存续，并扩展至全球逾 150 家门店，营收估计约 2800 万美元。这是巴基斯坦首个有据可查的“创始人离世后品牌存活”案例。

**危机** 2022**特大洪灾与货币崩溃同时叠加**

2022 年洪灾淹没三分之一国土，为百年一遇。与此同时，卢比兑美元贬值 60%，通胀最终攀至 38% 峰值。经营了二三十年的创始人同时面临供应链崩断、融资塌陷与消费需求萎缩三重冲击。

**突破** 2022**IFC 向 Khaadi 注资 2500 万美元**

国际金融公司以 2500 万美元参股 Khaadi，创下巴基斯坦消费品板块有据可查的最大规模机构股权投资。这笔交易印证了一个判断：巴基斯坦创始人主导的消费品牌有能力吸引机构资本。然而 Khaadi 至今仍是整个巴基斯坦消费行业中唯一一家有大型机构投资者的品牌。

**突破** 2023**经济企稳启动**

巴基斯坦移出 FATF 灰名单，扫除国际资本流入的最大障碍。70 亿美元 IMF 方案重建宏观公信力。通胀从 38% 峰值回落至个位数区间。五年来投资环境首次改善——恰与创始人一代步入接班危险区同步。

# 外联快速参考

| 指标   | 参考   |
|------|--|
| 拨号   | +92  |
| 货币   | 巴基斯坦卢比 (Rs / PKR) ——有管理的浮动，波动较大；汇率：sbp.org.pk  |
| 时区   | UTC+5 (不实行夏令时)   |
| 工作周  | 周一至周五 (私营部门标准)；银行周一至周六上半年常见  |
| 首都   | 伊斯兰堡   |
| 网络   | .pk (国家域名)；常用.com.pk   |
| 即时通讯 | WhatsApp 为主流商务渠道；Telegram 已被封锁 (PTA, 2023 年 12 月起)   |
| 支付方式 | Raast (راست) 即时转账为主，免费；JazzCash + EasyPaisa 钱包普遍用于 QR 支付；正规零售用银行卡；非正规/农村贸易用现金                |
| 银行   | 已接入 SWIFT；国家银行 (SBP) 规定外汇购汇须通过数字渠道 (2025 年 11 月起)；对外汇款有限额；银行卡功能正常——大额汇款前请核实最新 SBP 限额。        |
| 语言   | 乌尔都语 (国语)；英语 (官方、商务)   |
| 签证   | 多数国籍须提前办理付费电子签证——免费/即时 VPA 通道已于 2026 年 1 月暂停；通过 visa.nadra.gov.pk 申请，处理周期约 2-4 周。出行前请核实最新状态。 |



# 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](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