



巴勒斯坦：你从未听说过的 最经危机历练的品牌

巴勒斯坦

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

巴勒斯坦：你从未听说过的最经危机历练的品牌

巴勒斯坦有一个进驻 *Whole Foods*、供应 *Dr. Bronner* 全球 90% 橄榄油产量的品牌，有一个由出生于雅法的难民——如今年届 88 岁——建立的可口可乐特许经营商，还有一个拥有 500 年历史、从未引入一美元机构资本的纳布卢斯传统皂产业。不足 5% 的巴勒斯坦家族企业拥有接班方案。这是 *Brandmine* 覆盖中最窄的窗口，而没有人关注。

快速事实

市场规模	540 万消费者，GDP 约 190 亿美元，横跨约旦河西岸和加沙；约 600 万海外侨民分布于智利、约旦、海湾国家和美国，其构建的出口渠道规模远超国内购买力
独特优势	<i>Brandmine</i> 覆盖所有市场中危机记录密度最高——每位幸存创始人均经历过行动限制、检查站、货币不稳定、起义及至少一次商业生死考验，叙事性尽职调查素材无与伦比
最大挑战	不足 5% 的巴勒斯坦家族企业有正式接班方案；奥斯陆时代创始人群体同步进入老年，2023—2025 年局势升级致使西岸 GDP 收缩并加速接班时间表
时机因素	年龄 50—70 岁的奥斯陆时代创始人正处于或即将进入传承窗口；Al-Juneidi 接班已经启动；NBC 创始人扎希·胡里年届 88 岁，是 <i>Brandmine</i> 覆盖中最紧迫的单一案例

“巴勒斯坦企业面对的行动限制、边境封锁和供应链中断，足以在一周内摧毁大多数企业。那些幸存下来的，不只是有韧性——他们是卓越的。”

巴勒斯坦经济政策研究院、巴勒斯坦经济报告

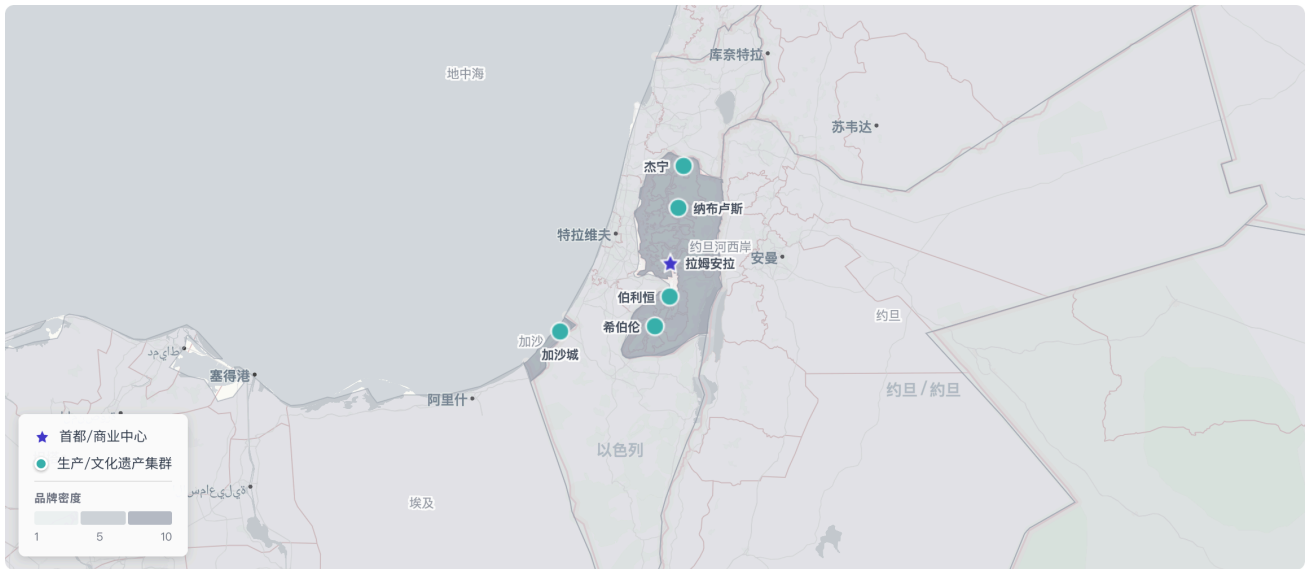
MAS, 2024 年

市场： 巴勒斯坦

行业： 橄榄油与农产品 · 食品加工 · 手工工艺品 · 天然美容 · 乳制品 · 糖果糕点

地理背景

纳布卢斯传统工业与拉姆安拉商业首都：巴勒斯坦双城创始人地理格局



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

巴勒斯坦创始人地图将纳布卢斯深厚的工业传统——数百年历史的橄榄油皂生产与农产品出口——与拉姆安拉奥斯陆协议后形成的商业首都功能相对照；在机构资本从未涉足的市场中，穿越检查站维持品牌连续性是最核心的运营约束。

品牌活动集中在西岸三座城市——纳布卢斯（肥皂、食品、橄榄油）、拉马拉（分销、商业）和希伯伦（石材、大理石）——以及以杰宁为中心的侨民回归创始人集群。约旦河西岸与加沙构成两个截然不同的商业环境：西岸品牌享有相对行动自由，加沙品牌则在近乎全面的经济孤立中运营。

* * *

国家纪事

巴勒斯坦有一个可口可乐特许经营商——由一位生于雅法、十岁成为难民、在美国受教育、以六十岁之龄回乡重建的男人所创立。有一个橄榄油品牌，成为全球首个获得公平贸易认证的特级初榨橄榄油，如今供应 *Dr. Bronner* 全球 90% 的产量，在 *Whole Foods* 货架上随处可见。有一个传统制皂产业，坐落于纳布卢斯，五个世纪以来从未停工，历经奥斯曼统治、英国托管、约旦管辖、以色列占领、两次起义和一场全球疫情——从未引入过一美元机构资本。

这些品牌无一出现在 PitchBook。无一出现在彭博。无一出现在机构投资者阅读的任何分析报告中。情报缺口的存在，并非因为这些品牌规模不足，而是因为发现它们所需的基础设施，在任何投资者所用的语言中都不存在。

本文记录的，正是这道鸿沟。

智库白皮书·第一号记录了新兴市场同步到来的传承浪潮：改革时代的创始人集体老去，机构投资者毫无准备。巴勒斯坦是这一命题最尖锐的单一样本——窗口最窄、危机过滤最深、未记录的叙事性尽职调查素材密度居 Brandmine 覆盖各市场之首。

奥斯陆一代与危机过滤器

巴勒斯坦创始人群体有其特定形态，由一个特定事件决定。1993—1994 年的奥斯陆协议建立了巴勒斯坦权力机构，1994 年的《巴黎议定书》随之构建了巴勒斯坦历史上第一个现代商业监管框架。奥斯陆之前，在以色列军事管辖下，巴勒斯坦人实际上无法进行正式商业登记。奥斯陆之后，一代企业家——许多人从海外侨居地回归，许多人将传统手工业商业化，许多人在合作社体制基础上创业——掀起了第一波私营巴勒斯坦消费品企业的浪潮。

改革窗口期从 1994 年延续至约 2010 年。这一时期创业的创始人，今年 45 至 70 岁。其中，在奥斯陆早期（1994—1998 年）起步的人，已进入或即将进入代际传承危险区。

巴勒斯坦浪潮在结构上异于 Brandmine 覆盖的任何市场，原因在于它所经历的危机过滤器。Brandmine 将此浪潮形态定义为“危机过滤型”：单一压缩的创业窗口，经历反复的生存性危机冲击，每一次都如同一道筛网。2000—2005 年的第二次起义摧毁了巴勒斯坦 GDP 的 40—60%。穿越以色列检查站的供应链时断时续，有时完全中断。在这场危机中幸存的企业，靠的不是运气，而是创始人将危机管理知识内化为个人知识体系——供应商关系、绕行物流、极端不确定性下的现金流管理，无一形成文字，无一自动传承。

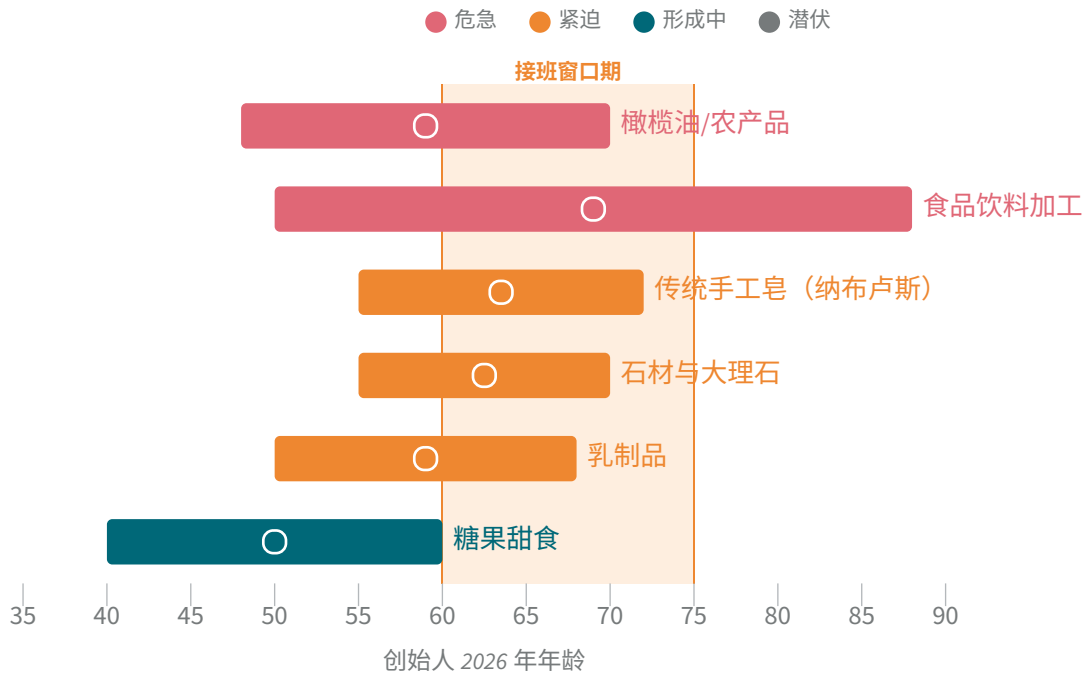
如今仍在运营的企业经历的不止一次考验：2007 年加沙封锁、2008—2009 年加沙战争、2014 年加沙战争、新冠疫情、2023—2025 年局势升级（西岸 GDP 收缩 13%，加沙经济据估计萎缩 84%）。没有其他国家能为叙事性尽职调查提供如此高密度的素材。

传承时钟正为一代从未有时间规划的人而滴答作响。在一个 95% 企业为家族中小企业、毫无接班基础设施、机构资本从未涉足消费品牌的国度，代际传承浪潮来临时——没有预警，没有顾问，没有买家。

各行业创始人年龄分布

2026 年巴勒斯坦创始人现状

六个行业，一个窗口期——零机构资本合作伙伴



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。

巴勒斯坦传承压力集中之地

Brandmine 的行业调研共识别了巴勒斯坦十四个候选消费行业。其中十一个在商业规模上具有显著的创始人主导品牌活动。六个传承紧迫性最高。以下是浪潮破涌之处。

全 Brandmine 覆盖中危机记录最丰富的行业

巴勒斯坦橄榄油产业是该国文献记录最为完整的品牌行业——也是最易被误读的行业。这一年产值逾 1.5 亿美元的产业拥有 50% 的巴勒斯坦可耕地种植橄榄，孕育了全球首个 FLO 认证公平贸易特级初榨橄榄油 (Canaan Palestine, 2004 年)，汇聚了一批兼具丰富个人与商业危机经历的侨民回归创始人。估计品牌池：500 万美元以上 5—10 个品牌，Brandmine 建议巴勒斯坦采用 200 万美元门槛时可扩展至 20—30 个。

标杆案例是 Canaan Palestine。纳赛尔·阿布法尔哈博士于 2004 年在杰宁创立公司——彼时正是第二次起义经济最低谷，橄榄油价格跌至每公斤 8 谢克尔（约合 1.75 美元）。至 2015 年，Canaan 年营收超 900 万美元，联结 2500 余个农户家庭，覆盖 55 个合作社，成为全球被引用最多的巴勒斯坦出口成功案例。《巴黎议定书》导致巴勒斯坦出口成本比地区平均水平高 35%——这对一开始就围绕此约束设计商业模式的创始人而言，不是障碍，而是竞争门槛。

Al'Ard 巴勒斯坦农产品代表第二种创始人原型：1963 年纳布卢斯杂货业家族的第三代，现任创始人构建了商业出口品牌。产品出口至美国、英国、欧洲、智利和沙特，并荣获 2020 年 Great Taste 大奖。传承紧迫性：危急。

处于主动领导力生理极限的创始人

巴勒斯坦食品饮料加工行业拥有该国最大的绝对品牌池——估计 15—25 个 500 万美元以上品牌。这里也有 Brandmine 覆盖中最紧迫的单一接班案例。

扎希·胡里 1938 年生于雅法——就在那座城市，就在那一年，1948 年大流离发生。他十岁随家人出走。他在美国接受教育，1998 年以六十岁之龄回到巴勒斯坦，创立国家饮料公司（NBC）——巴勒斯坦领土的可口可乐特许经营商。2015 年，他在奥斯陆获得商业和平奖。他出版了回忆录。如今他年届 88 岁。

NBC 运营四座灌装厂，员工 1000 人，占据巴勒斯坦碳酸饮料市场 86% 份额。这是一家私营企业——对任何机构数据库完全不可见。其接班状态未经披露。

Al-Juneidi 集团——巴勒斯坦最大乳业公司，逾 400 名员工，每日鲜奶 8—9 万升，已扩展至约旦——拥有该国最具可见度的接班故事：创始人辞世，其子阿拉接任，这一过渡被一部在国际电影节上映的纪录片记录。它在没有规划、没有顾问、没有机构资本的情况下发生。也许成功了。这是巴勒斯坦消费品牌中唯一有文字记录的接班事件。

西纳拉食品工业 1920 年创立于耶路撒冷，已走过百年历程。2025 年一项 MDPI 案例研究记录：向加沙运送一个集装箱需花费 2000 美元，而从中国运往韩国仅需 1200 美元——这 67% 的溢价完全源于《巴黎议定书》和以色列边境管制。公司历经英国托管时期、分治、占领、两次起义和一场疫情，从未停业。

五百年，零接班方案

纳布卢斯制皂业是世界上历史最悠久的持续商业传统之一。纳布卢斯橄榄油皂在“品牌”一词具有商业含义之前数百年，便已行销整个奥斯曼帝国。现任经营者在现代商业意义上是第一代：这些家族世代从事这一行当，但其正式商业企业是在奥斯陆时代建立的。按 Brandmine 为巴勒斯坦建议的 200 万美元门槛，历史制皂区内约有 10—15 家运营企业。传承紧迫性：迫切。其中任何一家均从未拥有过机构资本合作伙伴。

绝对规模最大的品牌池——被所有数据库忽视

巴勒斯坦的石材大理石行业，并非投资者想到“巴勒斯坦品牌”时首先联想到的领域。然而按营收计，它是该国规模最大的消费品相邻行业。巴勒斯坦是全球第十二大石材生产国。该行业年产值 4.5—6 亿美元，占全部工业产出的 25% 和 GDP 的 4.5%。企业数量 1124 家，从业人员 4.5 万人。风险投资和私募股权存在：零。所有权归属：100% 家族。

Al-Anan 石材大理石公司由阿卜杜勒·萨马德·阿特拉什于 1996 年在希伯伦创立——此人从鞋匠起步，转行进入石材行业，是奥斯陆时代的典型自我创造型创始人。公司持有 ISO 认证，年产逾 15 万平方米，在中东拥有最大石材库存，并与阿曼签署了 230 万美元出口合同。TIMCO（哈拉伊卡家族，伯利恒，1993 年）和 Brothers Company（伯利恒，1993 年）具有相同的年龄特征：创始人 55—70 岁。优质巴勒斯坦大理石以其独特的粉色调出口至土耳其、印度和危地马拉。买家认识这产品。从未有人记录过建造它的创始人。

已经启动的多代际故事

巴勒斯坦乳业承载着该国文献记录最完整的接班事件（Al-Juneidi）。糖果甜食行业承载着文献记录最完整的多代际故事：Al Arz 冰淇淋，约 1950 年创立于纳布卢斯，如今由第三代拉耶德·阿纳布塔维经营，其报告“八位数”营收和 200 名工人。三代人在一个经历了多次生死考验的市场上生存——这段故事不曾被任何数据库捕捉。

为何巴勒斯坦这一代创始人无可比拟

巴勒斯坦的传承浪潮在一个维度上独一无二，是 Brandmine 覆盖中其他任何市场都无法比拟的：危机过滤器已持续运转三十年。在第二次起义中幸存的创始人之所以幸存，是因为他们积累了完全默会的危机管理知识——体现在供应商关系中，体现在绕过检查站的物流路线里，体现在极端不确定性下的现金流管理中。这些知识无法写入组织架构，无法自动传递。

《巴黎议定书》的结构加剧了接班困境。由于所有贸易必须经过以色列控制的过境通道，巴勒斯坦商品面临的出口成本比地区平均水平高 35%。在这一约束下建立出口业务的创始人，依靠的是私人关系、公平贸易认证、侨民网络以及与美国、英国、智利和海湾国家买家的直接关系。当巴勒斯坦创始人在没有接班方案的情况下退出时，这些出口关系也随之退出。品牌也许留存，市场准入也许不再。

情报缺口同时是语言的，也是地缘政治的。阿拉伯语媒体是巴勒斯坦商业报道的主要来源。西方分析人士和投资者在搜索结果中看到“冲突区”便停止阅读。这两层过滤的叠加，意味着拥有数十年文献记录的韧性、活跃的国际分销渠道、与智利、约旦、海湾国家和美国高端消费市场直接侨民联系的品牌——不只是覆盖不足，而是彻底不可见。

窗口与不在其中的人

与阿根廷（L Catterton 和 Grupo Perez Companc 已在传承窗口内布局）不同，巴勒斯坦消费品牌领域没有任何机构买家在场。PADICO 和巴勒斯坦投资基金专注于电信、银行和房地产。Sadara Ventures 和 Gaza Sky Geeks 聚焦早期技术。消费品牌行业——橄榄油、食品加工、传统皂、石材、乳品、糖果——从未有过机构资本合作伙伴。

这不是机会稀薄的证明，而是情报缺口的证明。品牌存在。传承压力真实存在。侨民分销网络运转活跃：巴勒斯坦产品进入 Whole Foods、英国特色零售商、智利超市和海湾国家高端进口商。缺失的是综合梳理：系统性记录哪些创始人临近传承节点、其企业价值几何、哪些国际买家愿意为获取渠道付费。

当一位巴勒斯坦创始人在没有方案的情况下退出，消失的不只是品牌，而是绕过检查站的物流基础设施、历经三次起义维系的供应商关系、耗时十年建立的公平贸易认证，以及任何电商平台都无法复制的侨民买家联系。等到这些品牌通过常规渠道浮出水面——如果这一天到来——承载这些知识的创始人早已退休、贱价出售或关门大吉。

巴勒斯坦创始人主导的品牌坐落在一个拥有卓越韧性记录传统的国家，在国际高端消费者已经购买的行业里，通过触达世界每一个主要消费市场的侨民网络。扎希·胡里现年 88 岁。纳赛尔·阿布法尔哈的合作社覆盖 2500 个农户家庭。纳布卢斯肥皂街区延续五个世纪从未中断，却从未迎来机构资本。寻找这些创始人的情报正在整合。在巴勒斯坦，这项工作要么比 Brandmine 覆盖的任何市场都更早完成——要么根本无法完成。

核心结论

巴勒斯坦品牌不会通过常规渠道浮出水面。在窗口关闭前找到它们的唯一方式，是透过冲突表象去阅读——情报就在那里，用阿拉伯语，等待被发现。

* * *

转型时间线

围困淬炼的一代，1993—2024

从奥斯陆协议至今——巴勒斯坦创始人在三十年政治不确定性、以色列封锁政策与领土市场碎片化的结构性制约中建立消费品牌。穿越检查站维持品牌连续性至今仍是最根本的运营约束。

● ● ● ● ● ●
背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

背景 1994 年

奥斯陆协议建立巴勒斯坦首个商业框架

巴勒斯坦权力机构成立。巴勒斯坦企业家首次得以在运作中的监管框架内登记注册企业。《巴黎议定书》规定经济关系——使贸易成为可能，但将其全部导入以色列控制的过境通道。这一结构性约束将塑造此后三十年的每一个商业决策。

催化剂 1997 年

西岸各城市迎来商业扩张浪潮

拉马拉、纳布卢斯、希伯伦和伯利恒私营企业蓬勃兴起。工业区相继建立。纳布卢斯制皂区、橄榄油合作社和食品加工设施首次以现代商业规模运营。在这一窗口期创业的创始人，建立在一个从未存在过的基础之上——而这一基础即将被摧毁。

催化剂 1998 年

扎希·胡里创立 NBC（国家饮料公司）

扎希·胡里——1938 年生于雅法，十岁成为难民，在美国接受教育——奥斯陆协议后回到巴勒斯坦，以六十岁之龄重新开始，建立可口可乐特许经营商。二十年后，NBC 在拉马拉、杰里科、图勒卡尔姆和加沙运营四座灌装厂，占据巴勒斯坦碳酸饮料市场 86% 份额，雇员 1000 人。

危机 2000 年

第二次起义摧毁巴勒斯坦 40—60% 的 GDP

2000—2005 年的起义不仅是政治事件——更是经济灾难。巴勒斯坦 GDP 收缩 40—60%。行动限制和宵禁使供应链管理几乎不可能。在此危机中幸存的企业并非幸运——它们在结构上更为卓越。每位幸存创始人都在这一时期留下了危机应对记录，这是巴勒斯坦叙事性尽职调查素材的第一页。

催化剂 2004 年

Canaan Palestine 在经济崩溃中创立

纳赛尔·阿布法尔哈博士——巴裔美国人类学家——在第二次起义经济谷底返回杰宁，当时橄榄油价格跌至每公斤 8 谢克尔（约 1.75 美元），创立 Canaan Palestine。至 2015 年，公司年营收超 900 万美元，联结 2500 余个农户家庭，覆盖 55 个合作社，成为全球第一个获 FLO 认证的公平贸易特级初榨橄榄油品牌。

危机 2007 年

加沙封锁开始

哈马斯接管加沙后，以色列和埃及实施近乎全面的封锁。进出口实际切断。此前可进入区域市场的加沙企业，如今在封闭经济中运营。西岸与加沙之间的经济分化从此成为绝对。

危机 2014 年

Al-Juneidi 接班启动

巴勒斯坦最大乳业公司 Al-Juneidi 集团——逾 400 名员工，每日鲜奶产量 80,000—90,000 升——的创始人辞世。其子阿拉接任，并为履行临终誓言攀登珠穆朗玛峰。这段故事被纪录片《承诺》记录，在芝加哥巴勒斯坦电影节上映。这是巴勒斯坦消费品牌中最具可见度的接班事件——出于必要而非规划。

危机 2023 年

十月局势升级摧毁加沙经济并压缩西岸

2023 年 10 月的局势升级及随后的冲突重创加沙经济——预计至 2025 年 GDP 收缩 84%。西岸 GDP 收缩 13%。对巴勒斯坦消费品牌而言，这是二十年内第三次生死考验。仍在运营的企业不只是有韧性——它们所经历的考验，是其他任何市场的创始人 群体都未曾面对的。

挣扎 2026 年

传承窗口在所有主要行业同时开启

1994—2010 年间建立企业的奥斯陆时代创始人，如今年龄 50—70 岁。不足 5% 拥有正式接班方案。在机构资本从未涉足消费品牌的国度，没有治理基础设施、没有退出市场、没有接班咨询生态。窗口已经开启。它不会长久敞开。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+970
货币	无本国货币——以色列新谢克尔 (₪ / ILS)、约旦第纳尔 (JOD) 和美元均流通
时区	UTC+2 (夏令时为 UTC+3)
工作周	周六至周四 (周五休息)
首都	拉马拉 (行政中心); 声索东耶路撒冷
网络	.ps (国家域名)
即时通讯	WhatsApp 为主; Telegram 增长中 (约 37%) ——无政府封锁; Meta 对巴勒斯坦账号存在内容限制
支付方式	现金为主; PalPay + Jawwal Pay (جوال باي) 为主要电子钱包; iBuraq 即时转账增长中; 大型零售商处可用银行卡; 加沙银行体系已摧毁
银行	无拥有货币权威的中央银行 (PMA 仅监管本地银行); 本地银行进入全球金融体系须完全依赖以色列代理行, 而该代理行关系有赖以色列随时可撤销的豁免授权, 处于持续悬崖边缘; 加沙银行体系已基本摧毁。依赖转账前请核实当前代理行接入及豁免状态。
语言	阿拉伯语 (官方); 英语用于商务
签证	无巴勒斯坦机场或独立过境口岸; 所有入境须经以色列管控关口 (本古里安机场、阿伦比/侯赛因国王大桥或埃及方向), 且自 2025 年 1 月起须提前申请 ETA-IL 电子旅行授权; 加沙对普通旅行者关闭。出行前请核实 ETA-IL 规定及美国国务院/英国 FCDO 最新建议。



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