



斯里兰卡：永不停歇的危机，永不停歇的创业

斯里兰卡

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

斯里兰卡：永不停歇的危机，永不停歇的创业

斯里兰卡拥有 3000 家活跃茶叶出口商，生产全球 90% 的真正锡兰肉桂，并建立起覆盖全球的阿育吠陀健康产业——这一切都由一代创始人完成，他们经历了 26 年内战、2004 年印度洋海啸、复活节爆炸袭击以及 2022 年主权违约，那次违约迫使 53.5 万人离开这个国家。不足三分之一的人有接班计划。开放经济时代的第一代创始人正在同步进入传承窗口期，而机构投资者从未绘制过这片土地上存在什么。

快速事实

市场规模	GDP 840 亿美元（2025 年预估，复苏后），国内消费者 2200 万——另有约 300 万海外侨民分布于英国、澳大利亚、加拿大和中东，已被证实是锡兰原产地品牌的高端出口受众
独特优势	南亚无可比拟的危机密度——每位存活的开放经济时代创始人都经历过两至四次有据可查的存亡危机（内战、海啸、复活节袭击、2022 年崩溃），是该地区最丰富的叙事性尽职调查素材
最大挑战	不足 32% 的家族企业拥有正式接班计划；2022 年移民潮造成超 53.5 万人流失——其中大多是受过良好教育的年轻一代，正是最自然的接班候选人
时机因素	55 至 75 岁的开放经济时代创始人现已身处接班窗口；第一代创始人相继离世（赫蒂戈达 2022 年，贾亚瓦德纳 2025 年）表明浪潮已至，而 IMF 支持下的经济复苏正以快于接班机制形成的速度拉升估值

“斯里兰卡 32% 的家族企业没有接班计划，这一数字十年来从未改变。”

SLID / Stax Partners、斯里兰卡家族企业调查

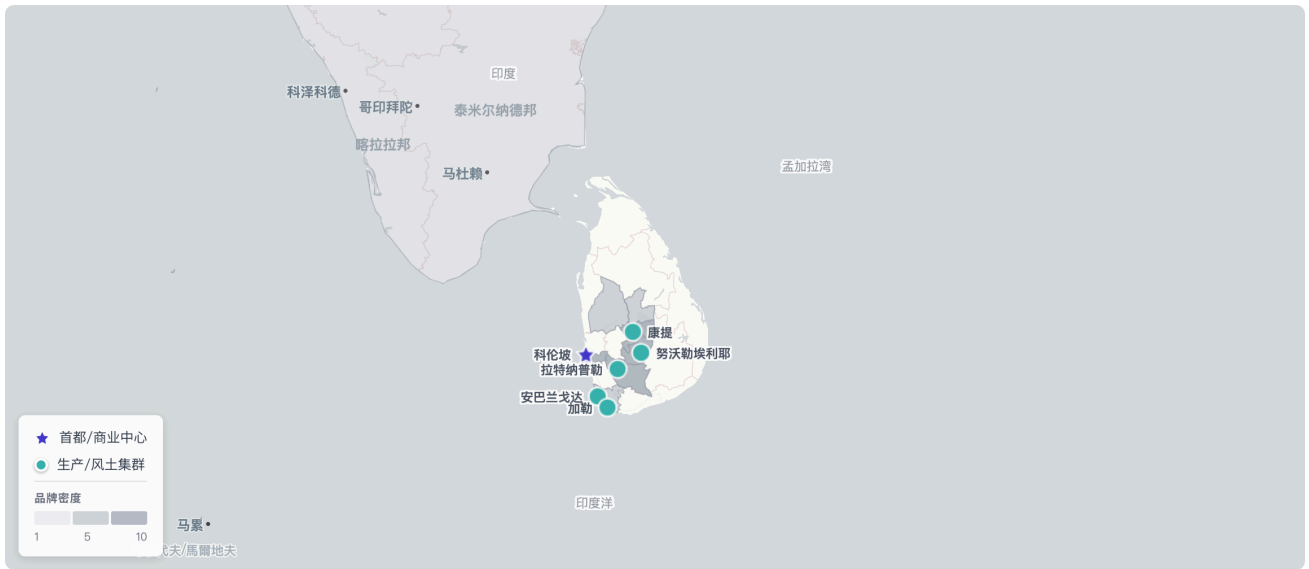
SLID / Stax, 2017

市场：斯里兰卡

行业：香料与调味品 · 茶与咖啡 · 天然美容 · 珠宝与手表 · 美食食品 · 精品酒店 · 食品加工

地理背景

科伦坡与高地弧线：斯里兰卡四场危机下的接班地理图景



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

创始人品牌分布于两个截然不同的地理区域——科伦坡商业走廊（总部、阿育吠陀健康、加工食品）和从康提经努沃勒埃利耶延伸至拉特纳普勒的中央高地弧线（茶叶、宝石、肉桂）——以及南部沿海精品酒店集群；2022 年侨民潮席卷了下一代接班人选，三个区域的接班压力均因此骤然加剧。

品牌活动集中在两个地理区域：科伦坡商业走廊（总部、阿育吠陀健康、加工食品）和从康提经努沃勒埃利耶延伸至拉特纳普勒的中央高地弧线（茶叶、宝石、肉桂）。南部海岸形成精品酒店集群。与更大规模的市场不同，斯里兰卡大多数消费品牌的决策高度集中于科伦坡——各省生产地理为科伦坡的运营公司提供原料。

* * *

国家纪事

斯里兰卡自 1867 年起出口茶叶，殖民时代起出口肉桂，阿育吠陀草药的历史则可追溯至有文字记载之前。那一代将这些原材料转化为品牌消费品的创始人——不是大宗商品出口商，而是品牌缔造者——在一个特定的窗口期起步：1977 年贾亚瓦德纳总统推行南亚首次市场化改革、开放经济之后的岁月。这批创始人如今年届 55 至 75 岁，不足三分之一有接班计划。其中两位最具影响力的人物分别于 2022 年和 2025 年辞世，而管理其退出所需的机构基础设施根本不存在。

《创始人传承浪潮》白皮书（第一号）记录了新兴市场中同步涌现的代际传承浪潮：改革时代的创始人同步退出，机构投资者毫无准备。斯里兰卡正是这一论断在一个特殊国度的具体呈现——改革浪潮之后紧接着是 26 年内战，每一位存活的开放经济时代创始人不止一次，而是一再经历考验：内战、2004 年印度洋海啸、复活节爆炸袭击，以及 2022 年的经济崩溃。那场崩溃在 18 个月内迫使 53.5 万人出走，其中大多数是创始人们最有可能的接班人选。

寻找这些创始人所需的情报早已存在，散落在英文商业媒体——《每日金融时报》《经济新闻》《LMD》《Echelon》——中，藏于出口发展局的注册名单里，记录在“斯里兰卡超级品牌”榜单和锡兰商会的行业协会目录里。缺少的是综合梳理：哪些行业在商业规模上拥有创始人品牌，哪些创始人正处于接班窗口，哪里的传承压力已迫切到足以引起机构资本的关注。以下内容正是这份梳理。

被危机密度锻造的一代

斯里兰卡的接班浪潮有其特定属性，根植于改革的时机。1977年的开放经济改革不仅是南亚首次市场化——它比印度1991年改革早了整整一代，由此塑造的创始人群体也相应更为年长。一位1985年30岁起步出口香料的创始人，今年71岁；一位1983年25岁创办茶叶拼配公司的人，如今已是68岁。数字已说明一切。

让斯里兰卡有别于Brandmine覆盖的其他市场的，不是人口结构的压缩——俄罗斯私有化浪潮的创始人和中国改革开放时代的创始人有类似的人口特征。区别在于危机密度。开放经济时代的斯里兰卡创始人经历了接连的考验，这些考验足以在任何其他地方终结大多数企业：1983年至2009年长达26年的内战；夺去3.5万余人生命、摧毁沿海基础设施的2004年印度洋海啸；2019年复活节爆炸袭击再度击溃旅游业；以及2022年的主权违约——斯里兰卡后独立时代最严重的经济危机，通胀峰值69.8%，停电长达13小时，举国最大规模的和平时期移民潮随之爆发。

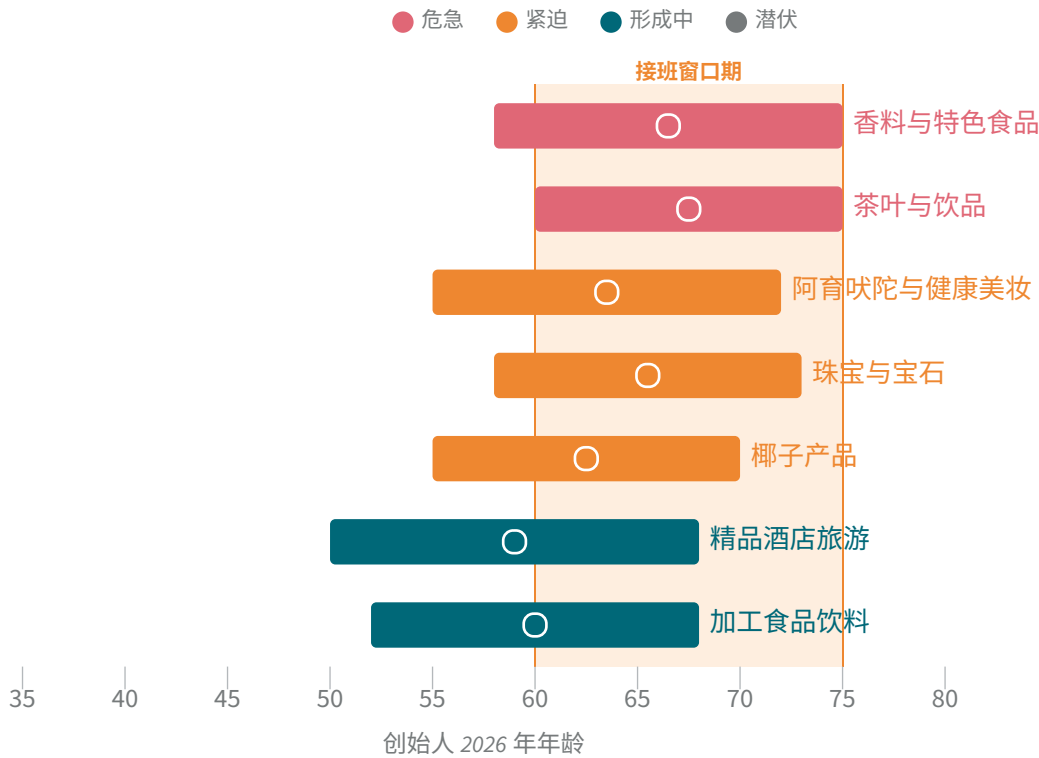
2026年仍在运营的创始人，至少经历了上述危机中的两次；开放经济时代大多数创始人经历了其中三四次。这不是历史背景，而是南亚最集中的叙事性尽职调查素材——有据可查，可供核实，却几乎从未被外部资本探索过。

2022年的危机引入了一个新变量，使接班浪潮比单纯的人口数字所呈现的更为紧迫。在18个月内出走的53.5万余人中，受过高等教育的专业人士和有进取心的年轻人占了不成比例的比例——恰恰是家族企业最自然的接班候选人。那些持有外国护照或海外学位的开放经济时代创始人的子女，大多数已经离开。留下来的，要么年龄更大，要么更稳健，要么更不惧风险。接班人才池不是萎缩了，而是移走了。

各行业创始人年龄分布

2026 年斯里兰卡创始人现状

七个行业，一个窗口期——开放经济改革世代的接班时刻



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。

1977 年那批创始人浮出水面之处

Brandmine 的行业调研在斯里兰卡识别出十一个潜在消费品行业，其中七个在商业规模上呈现出有意义的创始人品牌活动。前三名——香料与特色食品、茶叶与种植园饮品、阿育吠陀美容与健康——合计估计拥有 60 至 90 个符合传承浪潮标准的创始人品牌。以下是浪潮正在涌来之处。

传承已经发生的行业

在斯里兰卡香料与特色食品行业，第一代传承的确切证据最为清晰。Rathna Producers 由第一代创业者于 1985 年创立，起步资金仅 7000 卢比（35 美元），后发展为全国最大的肉桂出口企业之一——8000 农户网络，出口 56 个国家，每月超 30 个集装箱。目前，创始人已故，其子拉文杜·鲁纳基（约 36 岁）接棒领导。这不是一个警示故事，而是在一个普遍缺乏接班计划的行业中，罕见的已完成传承案例。

整个行业估计拥有 20 至 35 家商业规模的创始人品牌。Wijaya Products 由两兄弟于 1989 年以学生身份起步腌制辣椒，如今拥有逾 1200 名员工，荣获斯里兰卡年度食品品牌大奖，产品出口覆盖三大洲。Cinnatopia——德席尔瓦家族肉桂王朝（1955 年创始，1979 年第二代开拓出口，1993 年起第三代主导）——在安巴兰戈达运营着斯里兰卡最大的肉桂加工设施。

锡兰肉桂溢价是结构性护城河。斯里兰卡生产全球约 90% 的真正肉桂（*Cinnamomum verum*）。出口发展局已为“纯锡兰肉桂”建立地理标志保护。全球消费者对锡兰肉桂与桂皮之间差异的认知日益增强，为斯里兰卡品牌出口商创造了定价护城河。在锡兰肉桂原产地身份上建立出口业务的创始人，坐拥经验证的国际定价话语权品牌。理解这一点的机构投资者，尚未抵达拉特纳普勒和安巴兰戈达。

创始人 75 岁、仍是总经理的行业

斯里兰卡茶叶行业每年创造 13 亿美元出口收入，拥有 3000 余家活跃出口商，其品牌层由一批早年开放经济时代建立公司的创始人主导。最直观呈现传承压力的案例是 Mlesna Tea：1983 年由 18 岁便进入茶叶行业（1969 年）的安塞尔姆·佩雷拉创立，产品出口逾 50 个国家，在斯里兰卡运营 16 家零售门店，开发了 65 余款风味茶拼配。佩雷拉年约 75 岁，仍担任总经理一职。

Akbar Brothers 呈现出不同的接班特征。该家族的茶叶传承可追溯至 1864 年，现公司成立于 1969 年，自 1992 年起成为斯里兰卡最大茶叶出口商，拥有面积 27.6 万平方英尺的制造设施。每一批货物至今仍须由家族成员亲自审批——这一细节出现在公司自己的营销材料中作为品质信号，在 Brandmine 分析框架下，则是教科书式的关键人物风险公开披露。

2022 年危机既揭示了行业的脆弱，也印证了其韧性。短暂的有机农业政策破坏了化肥供应链，导致茶叶产量跌至 23 年来最低水平——约 2.11 亿公斤，而 2021 年为 3 亿公斤。燃料短缺迫使高山茶园重启前工业化时代的滑索运输。年出口额下降 4400 万美元。然而行业并未崩溃。那些建立了直接国际客户关系的出口商——投资于“狮子”标志认证、发展品牌零售而非纯粹 B2B 散货贸易的企业——留住了客户群。危机文献翔实，可供英语查阅。

传承正在公开发生的行业

斯里兰卡阿育吠陀美容与健康行业，在 2022 年经济危机最艰难的数周里，记录下了最受关注的接班事件。维克多·赫蒂戈达博士——1971 年以借来的 2500 卢比创立 Siddhalepa，其家族阿育吠陀医师传承已绵延六代，所建公司拥有 3500 名员工、出口逾 40 国、掌握国内止痛市场 80 至 85% 份额——于 2022 年 4 月 2 日辞世，享年 84 岁。其子阿索卡·赫蒂戈达接任董事长。这是该行业唯一一次显著的第一代接班。它同时证明了一件事：当一家创始人阿育吠陀品牌完成传承，结果是品牌存续、继承人准备充分、企业继续运营。

整个行业估计拥有 25 至 40 家创始人品牌。Link Natural Products 由德瓦普利亚·努加维拉博士于 1982 年创立，生产 200 余种草本医疗保健产品，旗舰产品 Link Samahan（1995 年上市）已出口逾 30 国，包括日本 Costco 渠道，并建有世界级研发中心及 ISO 认证生产线。Spa Ceylon 由西万塔·迪亚斯和沙林·巴拉苏里亚兄弟于 2009 年创立（依托母亲作为斯里兰卡首个本土化妆品品牌 50 余年的传承），如今在 33 个国家拥有 140 余家门店，持有“全球最大奢华阿育吠陀连锁”称号。

2022 年进口限制危机从反面强化了行业的结构性优势。当政府禁止 300 余种非必要化妆品进口并加征 70% 进口税，发胶价格从 800 卢比涨至 12000 卢比，消费者转向国产草本替代品。这场危机揭示了行业早已知晓的事实：斯里兰卡阿育吠陀传统——在配方上有别于印度阿育吠陀，扎根于不同的植物遗产——创造了真实的产品差异化，这种差异化被进口限制所揭示，而非人为制造。

为何四场危机让斯里兰卡的接班之路独一无二

危机的顺序至关重要。俄罗斯创始人经历了一次决定性的断裂——1991 年苏联解体与私有化浪潮——以及此后的次要经济危机，后者对大多数存活企业构成考验但不致命。阿根廷创始人经历了系列宏观经济冲击，但始终处于和平状态。斯里兰卡开放经济时代的创始人面对的是层层递进的危机序列：先是内战（26 年，塑造了“创业本身即存亡难题”的基础预期），再是自然灾害（2004 年海啸，沿海业务归零），再是蓄意袭击（2019 年复活节爆炸），最后是主权违约与社会崩溃（2022 年）。每一次都需要不同的生存策略，积累的知识隐性、关系性，且几乎完全属于创始人本人。

这使得接班缺口比人口数据单独呈现的更为严峻。那位 1993 年在迪拜签下的分销商合作，在此后每一次危机中续约；那位在 2022 年危机中找到燃料的物流伙伴；那位在海啸重建期间加速办理出口证件的政府联系人——这些关系都存活在创始人身上。当创始人离开，危机应对的基础设施也随之离开。

一片近乎空白的机构战场

与阿根廷不同，阿根廷已有 L Catterton、格鲁波·佩雷斯·孔帕纳克和林佐资本等机构持有消费品牌头寸，斯里兰卡消费品牌的投资版图几乎一片空白。国际金融公司向约翰·基尔斯控股部署了 1.75 亿美元，向 Sunshine Consumer Holdings 投入 500 万美元。科伦坡本土的 Ironwood Capital Partners 在中小企业领域累计投资逾 3900 万美元。平均并购交易规模约为 1500 万美元。这些是例外，而非常规。

结构性缺口不在于资本可及性——斯里兰卡拥有运作正常的银行体系、证券交易所和主权机构存在。缺口在于情报：没有对商业规模创始人品牌的系统性记录，没有对哪些行业集中着传承就绪品牌的梳理，也没有对值得机构尽职调查的品牌的危机应对记录。

IMF 29 亿美元扩展信贷安排和经济复苏轨迹意味着，后危机低价资产的窗口正在收窄。危机最重时，资产价格低廉，创始人承压，为数不多的备战买家本可以当下已在逐月正常化的估值水平入场。留存下来的——以及在人口压力彻底耗尽之前的未来三到五年内将继续存在的——是情报缺口。品牌就在那里，创始人正处于窗口期，地图从未被绘制。

当一位第一代斯里兰卡开放经济时代的创始人在没有计划的情况下退出，消失的不只是一个建立在锡兰肉桂、高山茶叶或六代医师传承阿育吠陀配方之上的品牌。消失的是让这个品牌得以在内战、海啸、爆炸袭击和主权违约中存活下来的危机基础设施。是 1993 年与迪拜贸易公司建立、历经每次动荡续存至今的出口关系。是了解这位特定买家、别无其他的 8000 名肉桂农户网络。当这些品牌通过传统渠道浮出水面时——如果有那么一天——承载这些知识的创始人早已退休、变卖，或就此关门。

斯里兰卡的创始人品牌身处一个拥有强劲英文商业媒体的国家，锡兰茶叶与肉桂的原产地溢价已获国际认可，三百万海外侨民早已在海外消费这些产品。发现它们所需的情报正在被汇聚。Hettigoda 的 2022 年交接已经发生，Jayawardena 的 2025 年交接也已发生。十八个月间离境的五十三万五千人，带走的正是下一代接班者——而留下来的，是一批创始人，他们身上那套危机基础设施，任何未曾亲历其建立过程的人都无法承接。

核心结论

历经内战、海啸、爆炸袭击与 2022 年经济崩溃的创始人，铸就了南亚最具危机韧性的品牌。海外移民潮意味着他们的接班选项正以比企业衰退更快的速度消失。

* * *

转型时间线

人才外流的一代，1977—2022

从 1977 年南亚首次自由化的开放经济改革，到 2022 年迫使 53.5 万名潜在接班人离境的主权违约——斯里兰卡创始人一代历经四十年四场危机，却在接班窗口期面临人才储备告罄的困境。

● ● ● ● ● ●
背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

背景 1977

开放经济改革——南亚首次市场化

贾亚瓦德纳总统废除进口替代政策，向私营企业开放斯里兰卡——比印度 1991 年改革早了整整一代。第一批消费品品牌创始人在纺织、食品加工、茶叶拼配和香料贸易领域起步。这批创始人到 2026 年将年届 55 至 75 岁。

危机 1983

黑色七月与 26 年内战爆发

1983 年 7 月族裔冲突爆发，引发一场持续至 2009 年的内战。在战时坚持创业的企业家，从一开始就经受了危机的磨砺。泰米尔商业社区及其贸易网络遭到冲击，消费品牌的形成集中在科伦坡和南部地区。

催化剂 1985

出口型香料创始人入场

一批香料企业家——其中包括 Rathna Producers 创始人，以 7000 卢比（35 美元）起家，建立了斯里兰卡最大的肉桂出口企业之一——在开放经济的头十年中入场。从第一天起就面向出口的战略，将成为他们在此后每一次危机中的生存机制。

危机 2004

2004 年印度洋海啸摧毁沿海产业

印度洋海啸夺去逾 3.5 万斯里兰卡人的生命，摧毁南部和东部沿海基础设施。酒店业、渔业和沿海制造业被迫重建。那些在废墟上重建的创始人——精品酒店主、沿海香料加工商、海滩度假村经营者——将带着这段重建记忆进入接班窗口。

突破 2009

内战结束——和平红利到来

26 年内战于五月终结。消费市场随之扩张——9 个省重建联系，旅游业迎来数十年来最强劲的增长期。历经战争岁月的创始人，首次在统一的国内市场中运营。更年轻的第二代创始人——如今 50 至 65 岁——在和平红利时代起步创业。

危机 2019

复活节爆炸袭击摧毁旅游复苏

复活节当天，三家豪华酒店和三座教堂遭遇连环自杀式爆炸，269 人罹难。旅游业——好不容易恢复到战前水平——一夜之间再度崩溃。历经战后重建而发展起来的精品酒店和民宿创始人，再次面临重头再来。

危机 2022

主权违约、通胀 69.8%、53.5 万人出走

斯里兰卡史上首次主权违约。通胀峰值达 69.8%，加油站排起数日长队，每天停电长达 13 小时。“阿拉加拉亚”（Aragalaya）抗议运动迫使总统戈塔巴亚·拉贾帕克萨出逃。18 个月内超 53.5 万斯里兰卡人——大多是受过良好教育的专业人士和创始人们的子女——离开了这个国家。接班人才池就此抽空。

催化剂 2025

IMF 项目稳定经济；接班时钟加速

29 亿美元的 IMF 扩展信贷安排支撑经济复苏，GDP 增速重启。然而 2022 年移民潮造成的人口损伤已成定局——离开前往加拿大、澳大利亚和英国的孩子们不会回来。对于那些如今已 60 至 75 岁的开放经济时代创始人，接班窗口正从两端同时收窄。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+94
货币	斯里兰卡卢比 (Rs / LKR) ——有管理的浮动；经历 2022 年后阶段性企稳后，2026 年再度承压；IMF 项目持续中；汇率：cbsl.gov.lk
时区	UTC+5:30 (不实行夏令时)
工作周	周一至周五；周六商铺/办公室半日班
首都	斯里贾亚瓦德纳普拉科特 (行政)；科伦坡 (商业)
网络	.lk (国家域名)
即时通讯	WhatsApp 为主；Messenger；Telegram——均未被封锁
支付方式	现金为主 (约占零售额 99%)；LANKAQR 国家二维码支付推进中 (5,000 卢比以下免手续费)；CEFTS 即时转账用于 B2B；正规城市零售可用银行卡
银行	已接入 SWIFT；在 IMF 计划下从 2022 年违约中复苏；银行卡与电汇可用，外汇获取改善中
语言	僧伽罗语和泰米尔语 (官方)；英语用于商务
签证	须办理电子旅行授权 (ETA)；自 2026 年 5 月起对 40 个国家和地区 (含英国/美国/欧盟) 免费发放 (eta.gov.lk, 30 天入境, 当日批复)。请核实最新适用国家名单。



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