



台湾：藏在亚洲精工经济背后的接班危机

台湾

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

台湾：藏在亚洲精工经济背后的接班危机

台湾有 2350 万消费者，凤梨酥市场年规模逾新台币 250 亿元，一代创始人在唯一一场民主革命中白手起家，而后历经加入世贸组织、两岸风云与中国竞争，仍屹立不倒。这其中不足 15% 会顺利传承。几乎没有人有接班计划。接班浪潮并非将至——它已涌动数十年。

快速事实

市场规模	GDP 7900 亿美元（2025 年估算），2350 万消费者，亚洲人均收入最高的市场之一，茶饮、食品和工艺品领域具有深厚的品牌忠诚传统
独特优势	亚洲最深厚的多代创始人文化之一，叠加繁体中文商业媒体（天下杂志、商业周刊、经济日报）数十年来以罕见的细粒度记录创始人职业生涯和接班事件的传统
最大挑战	“二代不接班”现象根深蒂固，已催生政府专项计划——而未来十年内约 98 万家企业亟需完成接班
时机因素	台湾于 2025 年正式进入“超高龄社会”，50% 的中小企业主年龄已超过 50 岁，55 岁以上群体自 2002 年以来几乎增至三倍——人口结构压缩是结构性的，而非周期性的

“只有 15% 的企业能成功传承至下一代。”

中小企业处、台湾中小企业接班研究

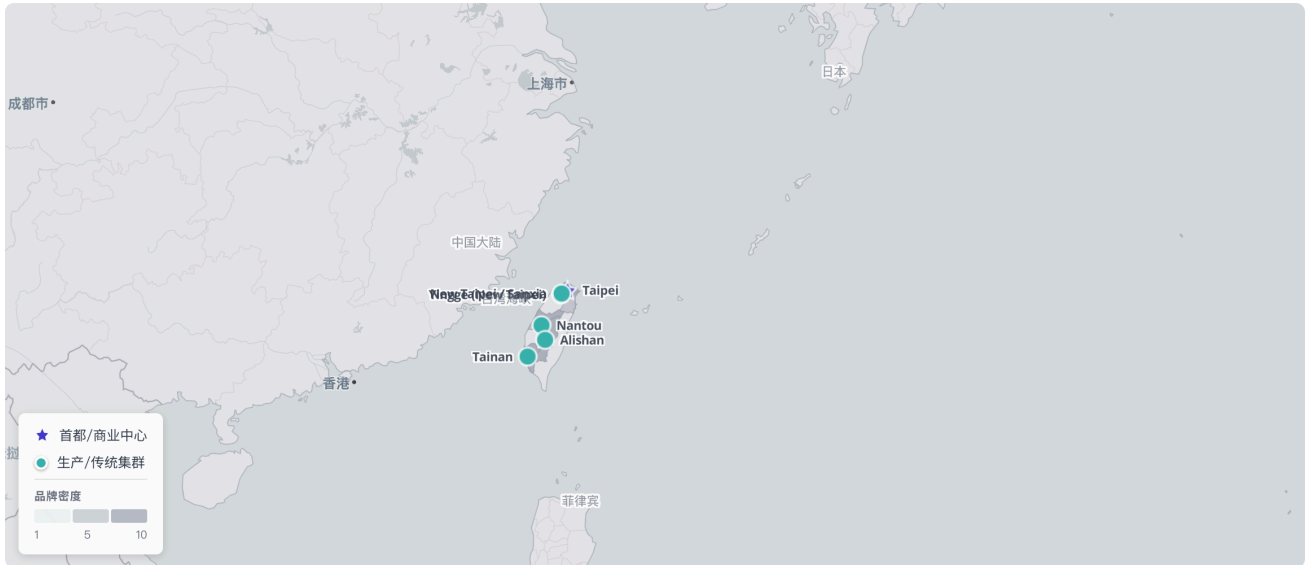
经济部中小企业处，台湾

市场：台湾

行业：糖果糕点 · 食品加工 · 精品酒店 · 手工陶瓷 · 茶与咖啡 · 传统纺织与面料

地理背景

南北走廊，山地风土：台湾创始人品牌地理分布



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

创始人品牌沿两条轴线分布——从台北延伸至台南的南北商业走廊，以及东西地形梯度带，南投、阿里山高山茶庄与莺歌陶瓷区同步面临接班压力；积累数十年的慢性浪潮，正在临界点上破裂。

品牌地理分布沿两条轴线展开：南北商业走廊（台北-台中-台南）与东西地形梯度——南投、阿里山及莺歌的山地茶园、陶瓷集群，与沿海食品加工和观光旅游品牌形成鲜明对比。

* * *

国家纪事

台湾打造全球顶级凤梨酥，由来已久，却鲜有岛外人追问。舊振南自 1890 年始终如一地烘焙，历经日据、两次世界大战、戒严，直至民主革命的到来。佳德糕饼，由一位二十六岁青年创立，在台风洪水吞没厨房之后重建，凭一己之力成为台湾最负盛名的凤梨酥品牌。微熱山丘则在东京表参道开设旗舰店——这条街上站着 Apple 与 Dior 的日本门店——一块凤梨酥，收的是奢侈品的价格。

上述品牌，没有一个出现在机构投资者用于寻找消费品牌的 PitchBook、Crunchbase 或 Bloomberg 数据库中。建立这些品牌的创始人，如今年届六七十岁。台湾企业成功传承至第二代的比例不足 15%。“二代不接班”现象被商业媒体报道、学界研究、政府立项，有专属辅导计划为证。佳德的创始人没有留下接班计划。舊振南第四代传人——当年临危受命、转行从糕饼——正在筹划第五代交棒。微熱山丘的几位联合创始人，皆已年过六旬。

情报缺口不在于信息本身的缺失。缺失的是综合。所有素材就在那里——藏于天下杂志、商业周刊、经济日报和四十年台湾商业报道之中。只是从未被整合成迪拜家族办公室或香港私募基金可以付诸行动的形式。

智库白皮书·第一号记录了新兴市场同步形成的传承浪潮：改革时代创始人集体老去，机构投资者毫无准备。台湾是这一论题最具慢性特征的市场——并非单一的压缩事件，而是长达数十年的积累，如今才逼近临界规模。以下，是那份缺失已久的综合工作的开端。

慢性浪潮，而非一场即将到来的事件

台湾的接班浪潮，与 Brandmine 所覆盖的任何市场都截然不同。它不是阿根廷的叠层浪潮——两批创始人由两场不同危机塑造。它也不是蒙古的压缩事件——1990 年后三年内骤然涌现的整整一代创业者。台湾的是一道慢性浪潮：自 1990 年代末持续至今，如今提速，并将随着岛屿跨入超高龄社会的人口节点，在未来五至十年达到峰值。

浪潮根植于同一个历史拐点：1987 年，延续三十八年的戒严宣告终结。随之而来的政治自由化，释放了数十年积压的创业能量。1986 至 2000 年的改革窗口——贸易自由化将平均关税削减 44%、1994 年《公平交易法》确立竞争框架、1996 年全面民主化——孕育了 Brandmine 今日所记录的那批创始人。他们如今年届 55 至 78 岁。

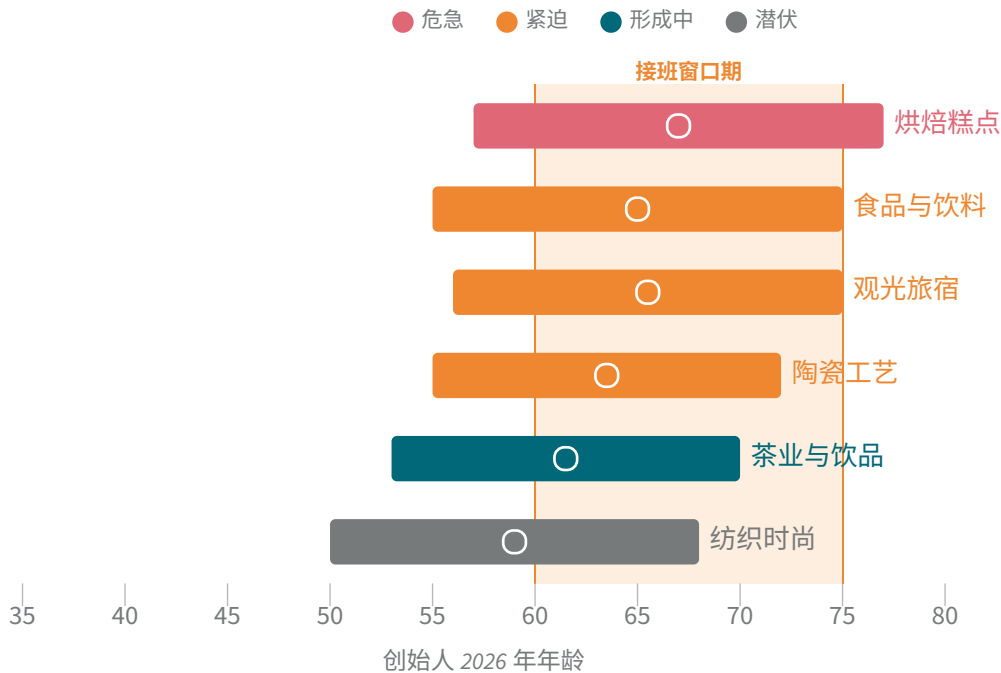
台湾浪潮之所以表现为慢性而非急性，恰恰也是它难以被察觉的原因：中小企业脊梁。台湾经济 97% 为中小企业。在 Brandmine 覆盖范围内具有实质意义的品牌——创始人主导、营收 500 万至 5000 万美元、从未引入机构资本——对外界而言几乎隐形。它们通过国内渠道运营，借助贸易商出口，从不发布英文新闻稿。

2002 年加入世贸组织，淬炼了幸存者。经历后 WTO 十年激烈竞争并幸存下来的创始人，积累了叙事尽职调查所需的危机应对记录。留存至今的品牌——金兰、黑桥牌、老爷酒店集团、莺歌陶瓷集群——正是值得记录的对象。

各行业创始人年龄分布

2026 年台湾创始人现状

四大行业，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。

二代不接班遇上临界规模的四个行业

Brandmine 的行业调研识别出台湾十二个候选行业。其中八个在商业规模上具有明显的创始人品牌活跃度。排名靠前的四个——烘焙糕点、食品饮料加工、观光旅宿和陶瓷工艺——合计涵盖估计 75 至 110 个符合接班浪潮标准的创始人品牌。接班压力在此集中显现。

没有接班计划的凤梨酥行业

烘焙糕点是 Brandmine 台湾覆盖中的最高优先级，接班紧迫性评定为“危急”。仅凤梨酥这一品类，年市场规模逾新台币 250 亿元，是台湾第一大伴手礼出口商品。营收超过 500 万美元门槛的可识别品牌不少于十五家。

舊振南是有据可查的典范案例。第四代传人李雄庆于 1995 年临危接手——彼时他从事的是建筑而非糕饼——将品牌重建至营收新台币 4 亿、拥有二十处销售据点并由两子李立元、李博元主导国际扩张。这是台湾传统工艺行业中极为罕见的结果：刻意安排、有迹可查、历经三代的成功传承。

佳德糕饼是反面镜像。1975 年，陈堂彭二十六岁创业，在纳莉台风洪水中几度沉浮，打造出台湾最知名的凤梨酥品牌——营收远超门槛，却无接班计划留存于案，而其创始人如今已年逾七十五。

微熟山丘居于两者之间：2008年由农业合作社成员联合创立，这几位创始人——许胜铭、许铭仁、蓝沙钟、蓝宏仁——如今已年届六七旬。品牌实现了罕见的突破：45天保质期支撑全球分发，东京、新加坡和上海均设有门店，入选《金融时报》报道。创始人们已建立起一个具备全球化能力的品牌。接班这道题，尚未作答。

酱油世家与董事会枪击案

食品饮料加工行业涵盖估计 25 至 40 个商业规模的创始人品牌，创始人年龄 55 至 75 岁，接班紧迫性：紧迫。行业中最具戏剧性的故事，恰恰也最有警示价值。金兰食品是台湾最知名的酱油品牌。1985 年，创始人之子钟秋桂与妻子、长子、母亲因食用生蜗牛感染寄生虫相继离世。唯有当时在美留学的三子钟德亨幸免于难，他返台接手公司。这个如今传至第四代、由钟淳山担任董事长的品牌，其接班史以一场本足以终结大多数企业的悲剧为起点。

黑桥牌，陈文辉 1957 年创立于台南的香肠品牌：约 400 名员工，5000 坪厂房，营收估计 3000 至 5000 万美元，近七十年历史。NDD 素材在此极为丰富。

行业极端案例——美福食品——印证了接班缺口的结构性本质。创始人黄荣图打造出一个价值 30 亿美元的食品帝国。六个儿子为继承权爆发争夺，纷争升级至董事会枪击事件，两兄弟丧命。CNBC 记录了全程。这是台湾接班故事突破至国际媒体的极端版本。情报缺口并不在于这类故事不存在，而在于没有人系统地记录危机之前的状态——当品牌尚在、创始人尚在之时。

面临关键人物风险的酒店集团

观光旅宿行业涵盖估计 15 至 25 个商业规模的创始人品牌，接班紧迫性：紧迫。旗舰案例是老爷酒店集团，1977 年由林庆波创立，旗下三个子品牌共十四处物业。林庆波于 2024 年荣获日本旭日章，2017 年获台湾观光特别贡献奖，其年龄应已接近八十岁。十四处物业，一位创始人。这是私募尽职调查最典型的关键人物风险画像——而持有台湾敞口的基金中，几乎没有人对此进行系统记录。

福华饭店呈现出更为进化的接班状态。廖家正在推进第二代至第三代的交棒：第三代廖本仁已掌管约十家酒店，营收约新台币 7 亿元，正积极筹备 IPO。这是得到妥善安排的传承——由此留下了 NDD 研究所所需的治理记录。

主动抱团的陶瓷产区

陶瓷工艺行业拥有台湾任何行业中最明确的集体接班信号：莺歌六家传承品牌联合成立接班合作社。这在台湾中小企业领域极为罕见——创始人鲜少围绕共同脆弱性集体行动。莺歌陶瓷集群这样做，本身就说明接班压力已使这些经历者无法再视而不见。

琉园与法蓝瓷，台湾两家具具有国际知名度的艺术玻璃与水晶品牌，接班紧迫性评定为“紧迫”。两者均已在国际展览和零售市场建立布局，均创立于改革时期。其接班状况的情报散见于台湾媒体，但 NDD 综合研究尚付阙如。

为何这道浪潮比表面看来更难察觉

台湾的接班浪潮已涌动数十年，由此形成了一种特殊的伪装：常态化的外表。与阿根廷葡萄酒行业一年内三起公开接班失败、或蒙古单年压缩事件不同，台湾的接班事件一件一件地发生，发生在从不发布新闻稿的企业里，以非中文读者无从进入的语言书写。金兰的悲剧发生于 1985 年，品牌如今已传至第四代。黑桥牌运营将近七十年，未留下接班事件的正式记录。莺歌合作社是例外——集体问题的承认——而非常态。

浪潮之所以更难察觉，还因为政府已有所回应。经济部中小企业处的“二代大学”计划、接班配对平台、代际移转税收优惠——这些政策响应营造出问题被管理的印象。问题并未被管理，只是被承认。约 98 万家需要接班的企业与稀薄的接班辅导体系之间的鸿沟，正是 Brandmine 所要记录的情报缺口。

台湾在 Brandmine 覆盖市场中的独特之处，在于现有 NDD 素材的质量。台湾商业媒体数十年来以细粒度记录了创始人职业生涯和接班事件。天下杂志为酱油创始人做过封面报道。商业周刊详解蒋振南的接班历程。今周刊追踪酒店集团的治理交接。素材就在那里，只是分散各处，从未被整合。

窗口与观察者

台湾没有 L Catterton 阿根廷投资组合的对标，也没有蒙古那个提前入局的单一机构买家。在台湾活跃的机构投资者聚焦于科技领域：半导体、电子、台积电生态系统。凯弘资本、百仕通私募亚洲、凯雷、CVC、KKR、MBK Partners 均持有台湾敞口——但几乎没有一家将目标对准 Brandmine 情报最有价值的中端创始人消费品牌市场。

这便是不对称所在。品牌在那里。接班压力是真实的。NDD 素材是丰富的。有意愿为这类情报付费的买家就在台湾——他们只是尚未将目光转向那个正在悄悄进入接班窗口的消费品牌板块。

台湾创始人一代所建起的品牌——在民主转型中诞生，在 WTO 竞争中淬炼，在两岸起伏中延续——并非小众项目。微热山丘在东京和新加坡卖凤梨酥。郭元益烘焙已延续 157 年，传至第五代。黑桥牌雇有 400 名员工，工厂大如一个街区。这些品牌以商业规模存在，建立在真实的品质基础之上，身处一个商业媒体详细记录了创始人职业生涯的市场。发现它们所需的情报，正在被汇聚。然而，一旦本土整合者出手凤梨酥行业，一旦聚焦台积电的私募基金注意到消费板块并重新定价，一旦莺歌接班合作社因无人愿意接手而解散——品牌不会消失，它们会落入对创始人情报毫无兴趣的买家手中。台湾的创始人并非在准备一场接班事件，他们早已身处其中。

核心结论

台湾的接班浪潮在结构上有别于 Brandmine 所覆盖的任何市场——它不是即将到来的事件，而是从 1990 年代延续至今的慢性状态，如今才逐渐逼近临界规模。

* * *

转型时间线

精密经济的一代，1987—2025

从 1987 年解除戒严到 2025 年台湾步入超高龄社会——历经四十年积累的接班慢性浪潮，正在四个行业同步逼近临界点。



背景 1987

戒严解除，历时 38 年

世界上持续时间最长的戒严宣告终结，数十年积压的创业能量得以释放。一代创始人——许多来自与国民党体制无缘的省籍家庭——首次得以规模化创办消费品企业。凤梨酥、酱油作坊、陶瓷工作室——他们的故事，从这里开始。

催化剂 1991

两岸贸易限制松动，间接贸易启动

台湾制造商和消费品创始人获准进入大陆供应链和分销渠道。借助这一开放，品牌得以实现仅凭台湾内需无法企及的规模——也由此埋下日后使接班规划更加复杂的两岸所有权结构。

催化剂 1994

公平交易法确立竞争市场框架

市场自由化提速。这一时期起步的创始人首次面临竞争，幸存者在真实的品质基础上构建品牌，而非依赖法规保护。这一批创始人如今年届 60 至 75 岁，正处于接班危险地带。

挣扎 2002

加入世贸组织，本土品牌直面全球竞争

外资品牌涌入，关税大幅下降。但最强的本土品牌——金兰酱油、黑桥牌香肠、莺歌陶瓷集群——用事实证明，保护期内锻造的品质能够经受开放市场的检验。这一浪潮的创始人如今年龄介于 55 至 72 岁之间。

催化剂 2010

《海峡两岸经济合作框架协议》(ECFA) 签署

ECFA 开启两岸直接贸易与投资。台湾消费品牌得以进入规模为本土市场二十倍的大陆市场。各家应对方式不一：有人积极扩张，有人基于政治立场收缩。能够驾驭这种张力的品牌，展现出 NDD 方法论所要记录的特定韧性。

挣扎 2019

“二代不接班”演变为政策危机

经济部中小企业处推出“二代大学”计划，为接班创业者提供辅导。计划的出台本身，印证了商业媒体多年来的报道——接班缺口是结构性的，而非个案。

危机 2025

台湾进入超高龄社会

65 岁以上人口占比超过 20%，台湾正式迈入“超高龄社会”门槛。对中小企业而言，这是研究者预警了二十年的人口临界点。未来十年内约 98 万家需要接班的企业，正在争夺日益萎缩的合格接班人资源池。

突破 2026

接班窗口期进入临界状态

Brandmine 的行业调研发现，四大行业的接班紧迫性已升至临界或接近临界：烘焙糕点（凤梨酥创始人年届七旬，无接班计划）、食品饮料加工（历经几代危机管理、拥有丰富记录的传承品牌）、观光旅宿（持有 14 处物业的酒店集团面临关键人物风险）、陶瓷工艺（莺歌六家品牌联合成立接班合作社）。窗口期不是未来的事件，它是当下的现实。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+886
货币	新台币 (NT\$/TWD) ——有管理的浮动；汇率：cbc.gov.tw
时区	UTC+8 (不实行夏令时)
工作周	周一至周五
首都	台北
网络	.tw (地区域名)；常用.com.tw
即时通讯	LINE 为主导 (本地业务必备)；WhatsApp 用于有国际往来的联系人
支付方式	LINE Pay 为主导 (内嵌于 LINE)；JKOPay (街口支付) 在实体零售及夜市强势；银行卡普遍受理；Taiwan Pay QR 码持续扩张
银行	通过 SWIFT 实现完整国际接入；银行业成熟；银行卡与电汇均可使用；重要的科技出口经济体
语言	华语 (官方)；英语用于商务
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