



# 泰国：已有实证的浪潮

泰国

---

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

# 泰国：已有实证的浪潮

泰国拥有 300 多家独立家族酒店集团，美容行业已出现日韩战略买家完成收购的案例，还有一家横跨 113 年、历经泰国每次重大经济危机的鱼露王朝。仅有 11% 的泰国家族企业拥有书面接班计划。五家机构投资者已进入窗口期。

### 快速事实

市场规模	GDP 5740 亿美元（2025 年估算），7200 万消费者，东南亚第二大经济体；家族企业净资产合计约 30 万亿泰铢，占泰国全部企业的 80%
独特优势	仅美容赛道就有两宗已验证的机构退出——HARNN（2018 年，约 3000 万美元）和 Pañpuri（2024 年被日本高丝收购）——证明泰国创始人品牌能够通过机构尽职调查并获得溢价估值，消除了同类市场普遍存在的“缺乏先例”风险
最大挑战	仅 11% 的泰国家族企业拥有书面接班计划（全球均值 30%），加之海外受教育的子女不愿接班、政治不稳定干扰长期规划，以及泰裔华人传承传统在第三代加速瓦解，问题尤为突出
时机因素	“虎经济”繁荣时期的创始人如今 55 至 75 岁，已进入接班窗口；新冠疫情（2020—2022 年）迫使酒店业提前完成代际交接，暴露了治理漏洞；富敦泰国私募基金、湖岸资本、纳维斯资本、伦巴德亚洲和十桥资本已在积极部署

“我们不必在这一代完成所有事情。我们可以把一些东西留给下一代。”

提提帕·素帕特拉农、创始人

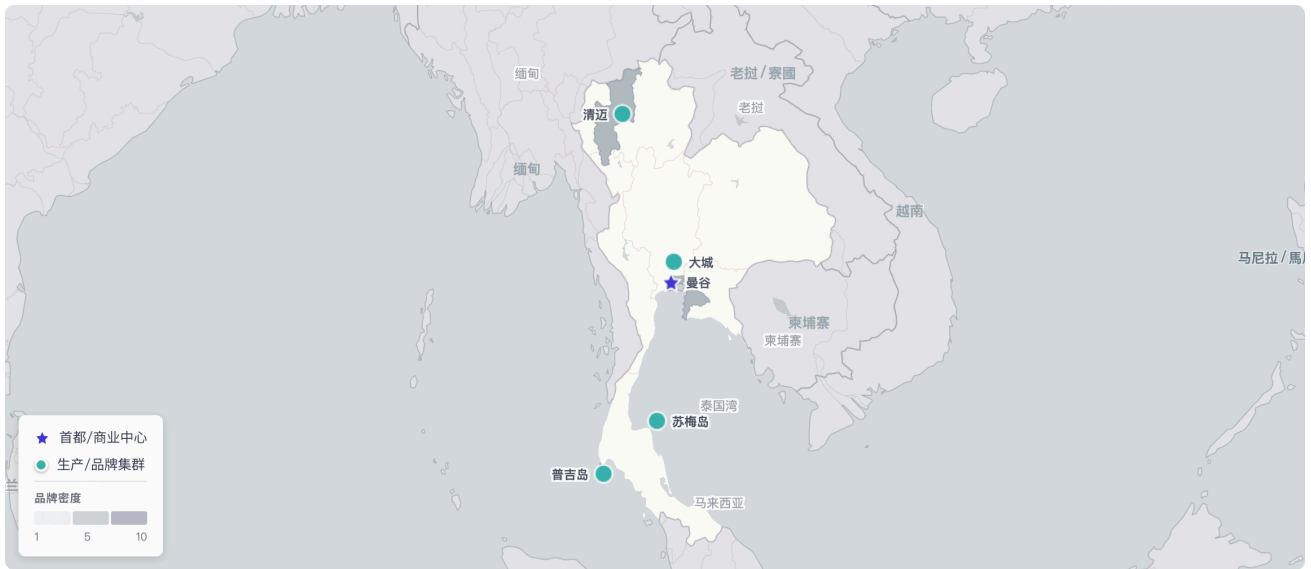
THANN, ReadtheCloud / CNA Luxury

市场： 泰国

行业： 香料与调味品 · 健康服务 · 天然美容 · 酒店与度假村 · 精品酒店 · 食品加工 · 餐厅 · 茶与咖啡 · 草药与传统医学 · 时尚与配饰

地理背景

# 曼谷商业中心与清迈高地集群：泰国双中心传承地图



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

泰国创始人经济在曼谷的规模化多元品牌与清迈高地集群之间展开，一波国际收购与多代传承浪潮——包括一个已逾百年的鱼露家族王朝——正在定义当下的传承窗口期。

品牌活动集中于三条地理弧线：曼谷都市走廊（酱料、美妆、包装食品）、清迈周边北部高原集群（精品咖啡、农产品加工）以及从普吉岛延伸至苏梅岛的南部沿海带（高端酒店、水疗）。地理分布意味着接班压力分散于不同行业集群，并非集中于单一城市。

\* \* \*

## 国家纪事

六年间两宗机构交易。同一家私募联合投资方参与两笔交易。日本战略买家在完成第一笔交易数月后紧接着完成第二笔。泰国美容健康行业不只产出了收购候选标的——它已提供了实证。

HARNN 于 2018 年以约 10 亿泰铢（3030 万美元）出售给 Tanachira 零售集团，是泰国创始人天然美容品牌的首宗已验证机构退出。2024 年底高丝株式会社收购 Pañpuri，是第二宗。湖岸资本在两笔交易成交前均为联合投资方。两个品牌均通过了机构尽职调查：保罗·哈恩在 1997 年亚洲金融危机中失去建筑师职业，以天然芳香材料从头创业；沃拉维特·斯里巴克从曼谷一家精品店起步，将高端健康品牌扩展至营收 5 亿泰铢、覆盖 16 个国家的规模。这些交易证明，泰国创始人消费品牌能够获得机构溢价估值——买家并非假设中的存在。

差距并不在于命题与证据之间。命题已获实证。差距在于已完成交易的顶层与顶层之下数千个从未被系统绘制、从未向机构资本呈现过的品牌之间。这便是泰国的机会。

## 两波浪潮的结构

泰国创始人并非诞生于单一改革时代，而是由两波相互交叠的浪潮铸就，形成各异的年龄层次、危机历史和传承时间表——如今正向同一节点汇聚。

第一波浪潮形成于“虎经济”繁荣时期（1986—1997年）。十年间每年8%至13%的GDP增速为大规模创业扩张创造了条件。泰裔华人和泰国本土创始人纷纷涉足食品制造、酒店集团、酱料香料王朝及早期健康品牌，进入增速最快的消费市场。Tiparos 鱼露（1913年由中国移民赖强创立，现传至第四代）代表着这一传承谱系的极端案例。1986—1997年间创业的这批创始人如今55至75岁，正处于接班危险区核心地带。

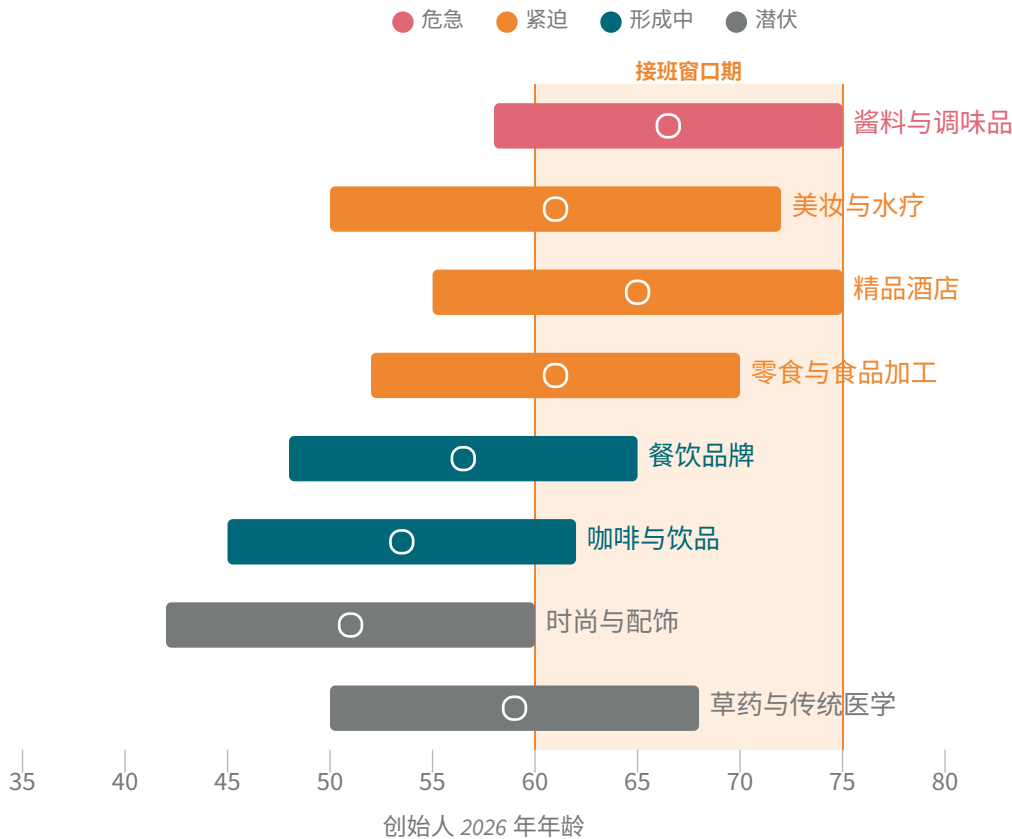
第二波浪潮从1997年“冬阴功危机”的废墟中涌现。泰铢崩溃摧毁了过度杠杆的企业，腾出市场空间，并催生出特定类型的创始人：生于危机、资产轻盈、依靠服务和知识产权而非制造业构建品牌。保罗·哈恩失去建筑师职业，转用天然芳香材料创立HARNN。Divana的联合创始人——因9·11事件被裁员的瑞士航空空乘——用借来的资金在素坤逸25巷一栋租赁房屋里开了第一家水疗馆。提提帕·素帕特拉农放弃25万美元年薪，在家庭实验室创立THANN。这批创始人更为年轻，今日50至65岁，代表着繁荣时代创始人退出之后的下一波接班浪潮。

泰国两波浪潮结构的独特之处，在于此后多轮危机事件对两个群体的同步检验。2004年印度洋海啸夺去泰国逾5000条生命，摧毁南部酒店业基础设施。2011年大洪水淹没77个府中的65个，食品生产供应链中断数月。新冠疫情将2019年3980万人次的国际游客量压缩至2021年接近于零。每一位历经三次事件仍存活的创始人，都拥有一份机构投资者从未系统收集过的抗危机记录。

各行业创始人年龄分布

## 2026 年泰国创始人现状

八个行业，一个窗口期——接班浪潮已经到来



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。

## 两波浪潮交汇处：四个商业规模的行业

四个领先行业——酱料与调味品、美容与水疗、精品酒店、休闲食品与食品加工——预估合计包含 80 至 145 个符合传承浪潮条件的创始人品牌。

### 西方资本看不见的行业

酱料、调味品与香辛料是泰国最丰厚的叙事尽职调查资源，也是西方机构资本最难察觉的行业。预估 35 至 50 个商业规模品牌，创始人 58 至 75 岁，接班紧迫性：危急。Megachef 和 Squid Brand（尼提皮甘家族）生产优质鱼露，营收约 7 亿泰铢，出口至 40 余国——1944 年创立的家族企业，正站在传承的岔路口。Koh-Kae 和 Maeruay 零食食品（鲁艾贾伦萨普家族）占泰国裹衣花生市场 50% 份额，营收达数十亿泰铢，无任何私募数据库予以标注。Thai Choice 的创始人斯里查诺克·瓦塔纳西里正将企业主动传递给女儿，这是一宗有据可查的在途传承事件，涉及已拥有 70 余国分销网络的 35 年品牌。

## 有两宗退出、尚余一扇未关窗口的行业

美容、健康与水疗产品——预估 20 至 30 个商业规模品牌，创始人 50 至 72 岁，紧迫性：紧迫。斯里昌——一个濒临消亡的 70 年泰国化妆品牌，在第三代继承人拉维特·哈努萨哈于 2006 年接手时（无电脑、仅一名销售员）——经重新定位后营收增长 20 倍至 16 亿泰铢。斯里昌尚未交易。Divana 在曼谷运营六个网点，营收接近 3 亿泰铢，目标 6 亿。THANN 拥有 16 个国家 86 家门店，创始人曾明确表示是在为下一代而建。这些不是推测性目标，而是拥有可查证记录和国际分销渠道的运营型企业。

## 新冠疫情强制推动代际交接的行业

精品酒店和度假村——预估 25 至 50 个商业规模品牌，创始人 55 至 75 岁，紧迫性：紧迫。这是 Brandmine 在东南亚任何行业测绘中所见最大的绝对品牌池。新冠疫情是触发器：国际游客骤降至接近于零，直至 2023 年才显著恢复。财务压力迫使创始人将拖延多年的代际交接付诸实施。苏科索尔酒店——族长卡马拉·苏科索尔（约 80 岁），旗下 5 处物业包括 2024 年世界 50 佳酒店 The Siam（获米其林三把钥匙）——家族自 1975 年起 100% 持有，无任何已公布传承计划。蓝象餐厅——创始主厨努罗尔·索玛尼·斯特普（约 65 岁以上）正主动向儿子金（任 CEO）和女儿珊德拉（负责市场）交接，同时管理一个触达 45 余国 17,000 个零售点的餐饮和快消品出口业务。三种传承模式，三种紧迫性等级——在全国 300 多家符合条件家族集团的行业中。

## 为何只有泰国这波浪潮，买家已在其中

泰国接班浪潮有一个特质，使其有别于 Brandmine 覆盖的任何其他新兴市场：它已经开始，而最早的买家已经进入。

五家专门针对泰国家族企业传承的私募基金正在积极部署：富敦泰国私募基金、湖岸资本（两宗美容交易的共同线索）、纳维斯资本、伦巴德亚洲，以及以 1.95 亿美元规模关闭第四支泰国基金的十桥资本。这些不是偶尔涉足泰国的综合型基金，而是拥有本地关系、泰语尽职调查能力和在传承压力最大行业的实际记录的专业运营者。

泰裔华人传承动态增加了一层西方机构框架无法处理的复杂性。原本主导泰裔华人第一代家族企业的长子继承传统，恰恰在传承问题最为迫切时加速瓦解。曾在英国、美国和澳大利亚接受教育的子女回国时——如果回国——面对的是运营逻辑内嵌于泰语和福建话的企业，而非他们在海外学习的治理框架。

## 窗口与已在其中的人

完成 HARNN 和 Pañpuri 交易的买家看穿了市场整体尚未意识到的一件事：泰国创始人消费品牌并非异域风险押注，而是拥有可查证国际分销记录、经过验证供应链和历经多次生死考验的创始人的运营型企业。危机记录——1997 年泰铢崩溃、2004 年海啸、2011 年洪水、新冠疫情——正是数据库无法提供的尽职调查材料，是将品牌价值倍数推向 20 倍而非 6 倍的核心依据。

创始人无计划退出时，失去的不只是一个品牌。那是与一家自 1997 年起历经每次危机都给予账期的鱼露供应商的关系。那是经三次洪水和一场疫情磨砺出的直觉——哪项原材料成本自己吸收，哪项传递给买方。那些东西无法通过组织架构图转移。待品牌通过常规渠道浮出水面时——如果终究能浮出的话——承载这些知识的创始人早已退休、出售或就此关张。

泰国创始人品牌身处一个数字化程度完备的商业媒体生态之中，创始人有迹可查，退出案例已印证估值命题。高丝于 2024 年出手。Tanachira 于 2018 年出手。Lakeshore Capital 在两场交易中皆在场。其余市场仍在盯着巴西和印度，而五家具备泰语尽调能力的私募基金，正对一条远远超出已成交两家品牌范围的管道投下资本。

### 核心结论

泰国是东南亚唯一一个接班收购命题已被多宗机构交易实证的新兴市场，也是接班需求与接班规划之间差距记录最为悬殊的市场。

\* \* \*

### 转型时间线

## 已获验证的一代，1980 年代—2024

从日韩企业收购到百年鱼露家族王朝——泰国创始人一代在五个领域打造高端品牌。国际收购与多代传承浪潮并行，共同定义当下这扇传承窗口。



背景 1986

#### “虎经济”启动——投资促进委员会推出出口导向型投资激励政策

投资促进委员会 1986 年推出的政策框架向出口导向型外资开放泰国市场。GDP 年增速加速至 8% 至 13%，直至 1996 年。一代泰裔华人和泰国本土创始人开始在东南亚增长最快的消费市场创立品牌。这批创始人如今 55 至 75 岁。

催化剂 1991

#### 旅游繁荣催生健康与酒店业创始人群体

国际游客年接待量突破 500 万人次。泰国水疗文化开始为国际客群专业化转型。THANN、Divana、Pañpuri 等日后享誉全球的健康品牌创始人，此时正在求学、旅行，或者还未开始那段注定会失去的职业生涯。

危机 1997

#### “冬阴功危机”——泰铢一夜崩溃

1997 年 7 月 2 日，泰国放开泰铢汇率。数周内货币贬值 40%。国际货币基金组织介入重组经济，过度负债的一代企业家几乎全军覆没。危机同时孕育了新创始人：建筑师保罗·哈恩在危机中失业，以天然香料为原料创立 HARNN。

挣扎 1998

#### 危机后创始人进入被清空的市场

财团收缩、信贷冻结之际，废墟腾出了空间。Divana 的联合创始人——因 9·11 事件被裁员的瑞士航空空乘——在素坤逸 25 巷租来的房子里开了第一家水疗馆。提提帕·素帕特拉农放弃在古德曼菲尔德 25 万美元的年薪，在家庭实验室里创立 THANN。这批危机后的重建者更年轻，今日 50 至 65 岁。

催化剂 2001

#### OTOP 计划登记 93,414 家生产者

总理他信·西那瓦推出“一乡一品”计划。五年内，93,414 家生产者覆盖 208,860 条产品线完成登记。其中少数将跨越商业规模门槛——这个少数群体代表着一批几乎从未被系统研究的第一代创始人，如今正走向传承节点。

危机 2004

#### 印度洋海啸重创泰国南部

2004 年 12 月 26 日海啸夺去泰国逾 5000 条生命，摧毁普吉岛、甲米和考拉克的酒店基础设施。幸存并重建的度假村和酒店创始人积累了机构投资者从未系统记录过的抗危机韧性证据。

**危机** 2011

### 大洪水——食品生产面临生死考验

季风洪水淹没泰国 77 个府中的 65 个，包括曼谷北部的工业区。食品生产、包装供应链和仓储基础设施被毁或中断数月。那些事先备货、维持备用供应商或将产能转移至高地的创始人，以可查证的运营韧性记录走出危机。

**突破** 2018

### HARNN 以约 3000 万美元出售——泰国美容行业首宗机构退出

Tanachira 零售集团以约 10 亿泰铢（3030 万美元）收购 HARNN，后者随后于 2023 年在泰国证券交易所上市。创始人保罗·哈恩退出。这笔交易首次证明泰国创始人天然美容品牌可以通过机构尽职调查并获得溢价估值，从而实现干净退出。湖岸资本为退出前联合投资方之一。

**危机** 2020

### 新冠疫情迫使酒店业提前完成代际交接

泰国关闭边境。国际游客从 2019 年的 3980 万骤降至 2021 年的接近零。十数年来一直处于创始人掌控下的家族酒店集团面临生死危机，拥有海外教育背景和财务重组能力的年轻家族成员被推上前台，加速了传承进程。Amora Hotels 的接班案例——父亲创业，儿子厄珀（普华永道、暹罗商业银行、伦敦政经学院、伦敦商学院背景）在疫情中接手——是规律而非例外。

**突破** 2024

### Pañpuri 被日本高丝收购——第二宗已验证的美容行业退出

日本高丝株式会社收购沃拉维特·斯里巴克创立的高端健康品牌 Pañpuri，湖岸资本为收购前联合投资方，普华永道担任顾问。高峰期营收约 5 亿至 6 亿泰铢（1500 万至 1700 万美元）。六年内泰国美容行业连续两宗机构退出，确认这是一种规律，而非偶然。日韩战略收购方正在该赛道系统性布局。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+66
货币	泰铢 (฿ / THB) ——有管理的浮动；汇率：bot.or.th
时区	UTC+7 (不实行夏令时)
工作周	周一至周五 (常规时间：08:30-18:00)
首都	曼谷 (Krung Thep)
网络	.th (国家域名)；常用.co.th
即时通讯	LINE 为主 (商务必备)；WhatsApp 为辅，用于国际 B2B；Telegram 已被官方封锁，请勿依赖
支付方式	PromptPay 二维码即时转账占主导 (通用，从路边摊到购物中心)；TrueMoney (ทรูมันนี่) 为主流钱包；银行卡普遍接受；现金约占 46% 且持续下降
银行	已接入 SWIFT；PromptPay 即时支付占主导；银行卡与电汇均可使用；开放的贸易导向型经济
语言	泰语 (官方)；英语用于商务
签证	欧盟/英国/美国免签 (30 天；60 天方案已于 2026 年 5 月到期；可延期一次 30 天)。请核实最新规定。



# 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