



土耳其：两轮浪潮，一个窗口

土耳其

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

土耳其：两轮浪潮，一个窗口

土耳其拥有 6.2 万家纺织生产商，111 家食品企业入选全国 ISO 500 强，珠宝行业年加工黄金约 400 吨。塑造这一切的是两轮改革浪潮，以及两场货币危机的双重淬炼。只有 30% 的家族企业能传至第二代，约 70% 将在十年内易主。已在这一市场布局的买家，正享有日益收窄的不对称窗口期。

快速事实

市场规模	GDP 1.1 万亿美元（2024 年估），全球第 20 大经济体，8500 万消费者，中位年龄 32 岁——土耳其既是传承浪潮市场，也是消费增长市场
独特优势	双重危机 NDD 深度在该地区无出其右——每位经历 2001 年银行体系崩溃和 2018 年里拉危机的第一轮创始人，都拥有两条有据可查的转型弧线，在主要新兴市场消费品牌生态中独一无二
最大挑战	仅 30% 的土耳其家族企业能传至第二代（TAIDER 数据），原因在于长子继承文化默认模式和对职业化管理的抵触——在整个地区规模最大的创始人群体中形成了严峻的核心人物风险
时机因素	“安纳托利亚之虎”第一轮创始人目前年龄 58—75 岁，正处于传承敏感区，而成熟的私募生态（Actera 管理规模 33 亿美元、Turkven、Mediterra Capital、Investcorp）表明机构资本已在市场内布局

“土耳其 95% 的企业是家族企业，但能传承至第二代的仅占 30%。”

TAIDER、土耳其家族企业协会

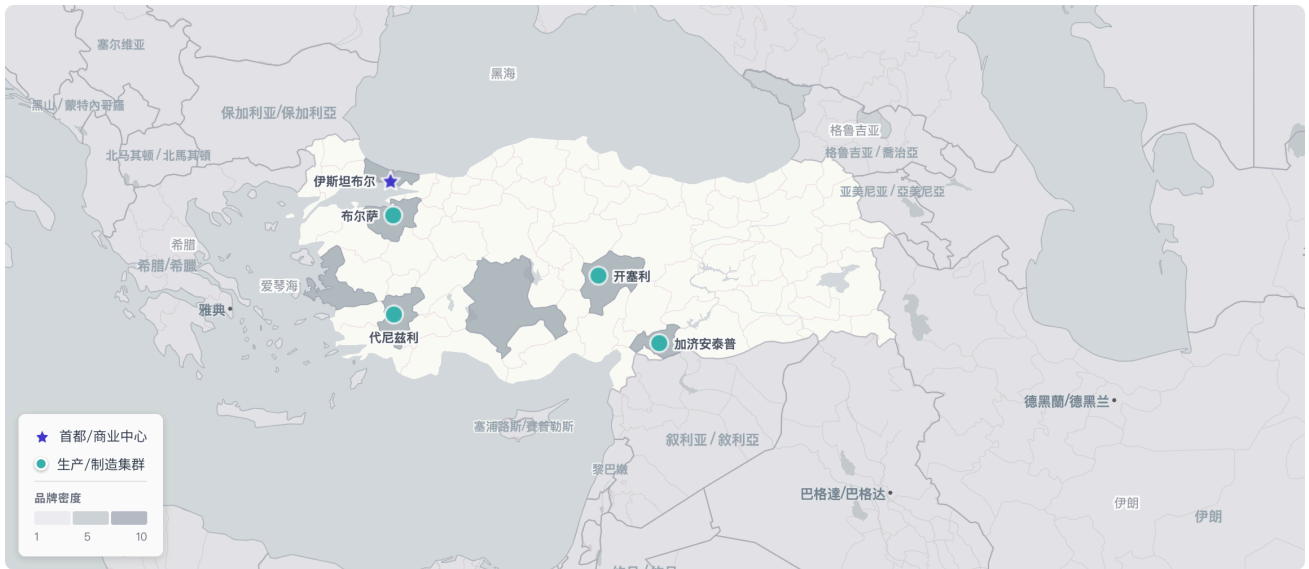
TAIDER Research, 2024

市场：土耳其

行业：食品加工 · 传统纺织与面料 · 珠宝与手表 · 糖果糕点 · 家具与家居装饰 · 皮革制品 · 茶与咖啡

地理背景

伊斯坦布尔都市中心与安纳托利亚虎跃城市：土耳其双中心传承地图



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

土耳其创始人地理格局将伊斯坦布尔——国家商业首都，兼容大型企业集团与坚守独立的创始人——与加济安泰普等安纳托利亚虎跃城市相对照；后者在糖果领域国内称雄却国际不显，多数家族企业难逃即将到来的传承断层。

品牌活动沿两条轴线集中：西北部的伊斯坦布尔—布尔萨工业走廊，以及从代尼兹利经科尼亚延伸至开塞利和加济安泰普的安纳托利亚腹地弧线。这一地理分布折射出文化分野：具有国际知名度的伊斯坦布尔品牌，与在国内市场占据主导却几乎不被机构所知的“安纳托利亚之虎”品牌，构成截然不同的两个世界。

* * *

国家纪事

土耳其拥有 6.2 万家纺织和服装生产商，111 家食品制造企业入选全国 ISO 500 强，珠宝行业每年加工约 400 吨黄金——位列全球前三大生产国。这里也孕育了一代消费品牌创始人，他们在两轮改革浪潮中构建起自己的商业帝国，随后经受了近代史上最严峻的两场货币危机考验。其中仅有 30% 的家族企业能传承至第二代，预计约 70% 将在未来十年内易主。

白皮书第一号记录了新兴市场的同步传承浪潮：改革时代的创始人正在同步老去，机构投资者尚未做好准备。土耳其是这一论题的现实写照——创始人群体不是单一浪潮，而是两轮叠加，而其危机记录的深度与机构投资者基础设施的成熟度，均领先于该地区任何其他市场。

情报素材俯拾皆是，散落于《福布斯土耳其》、《Capital》、Bloomberg HT、《Dünya Gazetesi》和数十年报道“安纳托利亚之虎”现象的土耳其商业新闻之中。尚缺的是一份综合梳理：哪些行业聚集着具有商业规模的创始人品牌，哪些创始人已进入传承窗口期，压力最为集中的又是何处。以下便是这份梳理。

两波浪潮，一道传承的地平线

土耳其的传承浪潮不是单一的压缩事件，而是多层叠加——两个不同时代的改革各自催生出一批创始人，正以不同的节奏逼近传承窗口期。

第一层浪潮形成于厄扎尔自由化时代（1983—1993 年）。图尔古特·厄扎尔拆除四十年进口替代体制之后，创业浪潮并非仅在伊斯坦布尔涌动，更席卷了长期游离于伊斯坦布尔建制之外的保守内陆城市：加济安泰普、开塞利、科尼亚、代尼兹利、布尔萨。这批创始人在 1983 至 1993 年间相继创办纺织厂、食品企业、糖果商行和珠宝工厂，铸就了“安纳托利亚之虎”的基底。如今他们年龄 58 至 75 岁，正处于传承敏感区的核心地带。

第二层浪潮形成于 AKP 稳定时代（2002—2013 年）。政治稳定、欧盟入盟进程以及激增的外商直接投资在十年内使土耳其 GDP 翻了三倍，信贷与基础设施投资再度涌向安纳托利亚城市。这批企业家在 2002 至 2013 年间相继创立消费品牌，如今年龄 45 至 58 岁——第二轮传承浪潮正在第一轮身后悄然积聚，已在地平线上清晰可见。

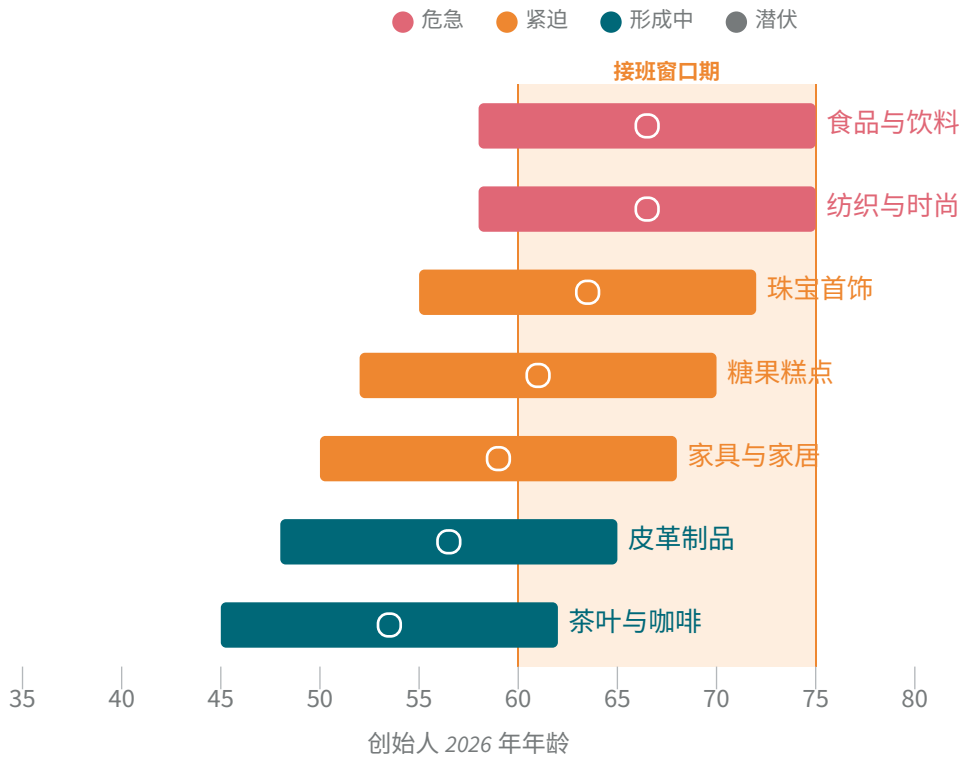
土耳其浪潮形态的独特之处，不仅在于其层叠结构，更在于双重危机的淬炼。第一轮创始人经历了两次压力测试：2001 年银行体系崩溃（GDP 萎缩 9.4%，里拉一夜贬值一半），以及 2018 至 2024 年里拉危机（通胀峰值达 85%，货币在整个周期中丧失 80% 美元购买力）。每位挺过两次危机的第一轮创始人，至少拥有两条有据可查的转型弧线——在 Brandmine 地区覆盖范围内，无出其右。

结果是一批深度卓越的创始人，以及同样深刻的传承缺口。土耳其家族企业在传承方面结构性脆弱，仅有 30% 能传至第二代（TAIDER 数据）。传承文化默认将接班权交给长子，将职业化管理视为一种投降。亲历银行崩溃和货币高通胀的创始人，其积累的危机管理知识几乎全然隐性——深植于关系网络、直觉反应和个人权威之中，无法通过组织架构图完成交接。

各行业创始人年龄分布

2026 年土耳其创始人现状

两轮改革浪潮，两个接班窗口期——同一市场



年龄范围基于行业调研和创始人档案。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。

承载“安纳托利亚之虎”一代的行业

Brandmine 的行业调研识别出土耳其 13 个消费品候选行业，其中 9 个显示出具有商业规模的创始人品牌活动。前三位——食品饮料、纺织时尚、珠宝首饰——合计涵盖约 155 至 225 个符合浪潮标准的创始人品牌。浪潮正在这里破岸。

“安纳托利亚之虎”核心行业

土耳其食品饮料行业是全国传承窗口期内创始人品牌最密集的行业：ISO 500 收录 111 家企业，估计有 60 至 80 个营收超 500 万美元的创始人品牌符合传承标准，第一轮主导地位无可争议。Eti Gıda 1961 年创立于埃斯基谢希尔，是“安纳托利亚之虎”的旗舰品牌，ISO 500 排名第 25 位，年营收 551.2 亿里拉。加济安泰普的 Şölen Çikolata 排名第 101 位，营收 183 亿里拉，是糖果类“老虎”的原型：MUSIAD 附属家族企业，国内市场占主导，国际市场几乎无人知晓，正逼近第一代传承节点。1980 年在伊斯坦布尔创立的 Balparmak (Altıparmak Gıda) 持有多项国际蜂蜜质量奖项，创始人已在 65 至 75 岁年龄段。传承紧迫性：危急。

土耳其纺织时尚行业是第二大支柱：土耳其是全球第四大纺织品出口国，总出口额 304 亿美元，全国 81 个省份共有超过 6.2 万家企业、64.3 万名员工。Colin's 1983 年创立于伊斯坦布尔，现已在 39 个国家开设

575 家门店。Yeşim Tekstil 1983 年创立于布尔萨，为 Under Armour、Zara、Tommy Hilfiger、Guess 提供 OEM 生产。两者均是第一轮浪潮的典型品牌，家族以外没有机构化治理。传承紧迫性：危急。

匠心层级

土耳其珠宝行业呈现不同的结构：多代传承的家族企业，起源于大巴扎，叠加于工业化生产基础之上。伊斯坦布尔的珠宝制造综合体 Kuyumcukent 占地 32.8 万平方米，是全球最大的珠宝制造区。Atasay 于 1937 年创立于代尼兹利省奇夫里勒，经三代人之手将土耳其珠宝业从手工作坊推向工业规模，2025 年预计营收 6930 万美元。起源于 1950 年代加济安泰普的 Altınbaş，在创始人子孙辈手中扩展至 130 家以上的概念店。Sevan Bıçakçı 从 12 岁起在大巴扎学艺，六度荣获 Couture Design Award，在伊斯坦布尔和迈阿密开设门店销售孤品珠宝——代表着尚无任何机构框架系统化的“匠人到高端”跃迁路径。传承紧迫性：紧迫。

正在成形的行业

加济安泰普糕饼集群——果仁蜜饼、土耳其软糖和坚果类糕点，获得联合国教科文组织文化遗产认定——估计拥有 15 至 25 个营收超 500 万美元的创始人品牌，创始人年龄 52 至 70 岁。这是土耳其单位品牌 NDD 信息密度最高的行业之一：加济安泰普果仁蜜饼世家已见诸商业媒体和美食媒体，其向欧盟、海湾和侨民市场的出口方才起步。传承紧迫性：紧迫。

皮革制品和茶叶咖啡代表第二轮浪潮的前沿：更年轻的创始人群体，传承紧迫性正在形成，但这两个行业的土耳其品牌故事具有国际共鸣。DESA 皮革 1972 年创立，是土耳其唯一跻身《财富》500 强的皮革企业，目前由布拉克·切莱特担任首席执行官——这是该行业的传承范本：家族在 IPO 后保留控制权，职业化管理已落地，但公司治理正式化尚属新近。传承紧迫性：形成中。

双重危机档案给予土耳其的东西

双重危机档案是结构性差异所在。Brandmine 覆盖的所有市场中，没有哪个国家的创始人群体同时在 2001 年和 2018 年接受了压力测试，且两次事件均完整记录于商业媒体。阿根廷的危机次数更多，但针对中型企业的商业报道体系化程度不及土耳其；俄罗斯危机深度相当，但政治层面使获取渠道趋于复杂。土耳其第一轮创始人挺过了银行崩溃、欧盟关税同盟的质量倒逼和十年货币危机，他们的幸存不是运气，而是卓越。

伊斯坦布尔与安纳托利亚的裂痕，造就了其他市场所没有的第二重差异。伊斯坦布尔品牌国际化、出口导向、在国际媒体上可见——但也正因如此，最有可能已经吸引到机构关注。“安纳托利亚之虎”品牌恰恰相反：国内市场主导、机构视野盲区，携带着正是机构投资者所需的危机记录。加济安泰普、开塞利、代尼兹利那些在厄扎尔时代从零做起、营收达 5000 万至 2 亿美元的消费品企业，从未出现在 PitchBook、Bloomberg 或 Crunchbase 上。MUSIAD 会员名录才是发现工具，而非数据库。

买家已在伊斯坦布尔

土耳其消费品牌收购的机构化基础设施，成熟程度超过 Brandmine 中东北非覆盖范围内的任何其他市场。Actera 集团管理规模 33 亿美元，是主导性私募基金，已完成多笔消费行业投资。Turkven、Mediterra Capital 和 Investcorp 与 Actera 并驾齐驱积极出击。战略买家同步就位：费列罗收购了 Ülker 股权，达能在土耳其保持积极运营，拉克塔利斯和味之素近期均完成收购。买家已在场，情报缺口——而非资本缺口——才是当前的制约。

第一轮传承并非将至，而是已经到来。1983 年厄扎尔时代开启之时便已 45 岁的那批创始人，如今已 88 岁——早已越过交接点。那位在 1985 年或 1988 年以三十岁之龄白手起家的厄扎尔时代务实创始人，如今已是 68 至 73 岁。这一代正在当下完成交接，而非十年之后。

当第一轮创始人在没有计划的情况下离场，消失的不仅是一个品牌，而是在 2001 年银行业崩溃中幸存下来的关系网络——在银行停摆时仍给予赊账的供应商，在里拉腰斩时仍承接库存的分销商；是四十年来亲

力亲为建立的海湾与中亚出口客户关系；是那些往往只存在于创始人脑海中的生产知识，正是它们让加济安泰普的糕点作坊在十年原料成本通胀中维系了品质。等到这些品牌通过常规渠道浮出水面，承载这些知识的创始人早已退休，或干脆把钥匙交给一个毫无准备的儿子。

土耳其的“安纳托利亚之虎”在 PitchBook、彭博与 Crunchbase 中一直缺席，而他们的创始人——如今年龄介于 58 至 75 岁之间——身上承载着任何组织架构都无法继承的、经两度危机锤炼的二十年关系网。每当一位长子拒绝接手开塞利的家具厂，转而奔赴伊斯坦布尔的金融岗位，又有一个深植于 MUSIAD 网络的品牌滑出机构视野更远一步。绘制“安纳托利亚之虎”版图的情报正在汇聚。缔造它们的创始人，没有在等。

核心结论

第一轮浪潮（厄扎尔时代）的创始人正处于传承危险区。第二轮浪潮（AKP 时代）的创始人将在十年内跟进。任何等待这些品牌通过传统渠道浮现的机构投资者，到时都将错过窗口期。

* * *

转型时间线

两度里拉崩盘的一代，1980—2024

从 1980 年出口转型到两次货币危机——厄扎尔时代开放造就了一批创始人，他们在出口自由化浪潮中完成建设。两次里拉危机淘汰了弱者，传承浪潮正在开启，国际买家已在观望。

● 背景 ● 催化剂 ● 挣扎 ● 危机 ● 突破 ● 胜利

背景 1980

1月24日决议终结进口替代战略

土耳其放弃长达四十年的内向型工业化模式，转向出口导向增长，为随后的创业浪潮奠定基础。日后将建立“安纳托利亚之虎”品牌的创始人们，此刻正以二三十岁的年纪在工厂车间里目睹这一切。

催化剂 1983

图尔古特·厄扎尔执政，自由化时代开启

私有化、自由贸易区和出口激励政策重塑土耳其经济。安纳托利亚城市——加济安泰普、开塞利、科尼亚、代尼兹利、布尔萨——崛起为制造业重镇。第一代创始人纷纷起步：面向欧洲零售商的纺织品、面向国内和中东市场的食品、面向海湾市场的糖果。第一轮浪潮由此展开。

挣扎 1996

欧盟关税同盟倒逼质量竞争

依赖国内保护市场成长起来的土耳其制造商，必须直面欧洲进口商品的竞争。能够通过这轮筛选的品牌——精简生产、投入设计与认证——获得了真正具备竞争力的质量基础。关税同盟是一场压力测试，只有最强的经营者才能通过。

危机 2001

银行体系崩溃，外债企业遭受灭顶之灾

土耳其共和国历史上最严重的金融危机。银行体系崩溃，GDP 萎缩 9.4%，里拉一夜之间贬值一半。借入外币的创始人眼睁睁看着企业在数周内消失。那些保持干净资产负债表或转向出口——将里拉贬值变为竞争优势而非威胁——的人得以存活。2001 年危机期间各方应对举措的文字记录，是所有新兴市场中最丰富的危机 NDD 素材之一。

突破 2002

AKP 稳定时代与“安纳托利亚之虎”第二轮浪潮

政治稳定、欧盟入盟进程以及外商直接投资激增，使土耳其 GDP 在十年内翻了三倍。中产阶级扩大和基础设施投资将信贷引入安纳托利亚城市，催生第二轮创始人浪潮。这批企业家在 2002—2013 年间创立消费品牌，如今年龄 45—58 岁——传承浪潮正在第一轮身后悄然积聚。

危机 2018

里拉危机引发持续性高通胀

土耳其里拉单年贬值 40%，2022 年通胀率升至 85%，并在整个 2025 年维持高位。对于经历过 2001 年的创始人而言，这是第二次压力测试。应对策略——以美元计价、加速出口收款、重组供应链——均有土耳其商业媒体的翔实记录。经历双重危机仍屹立不倒的创始人，拥有该地区无可比拟的转型弧线。

突破 2024

私募生态围绕消费传承趋于成熟

Actera 集团（管理规模 33 亿美元）、Turkven、Mediterra Capital 和 Investcorp 均在积极收购土耳其消费品牌。战略买家同步就位：费列罗收购了 Ülker 股权，达能保持在土运营，拉克塔利斯和味之素近期均完成收购。创始人退出的机构化基础设施已然成型。现在的制约不在资本，而在情报。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+90
货币	土耳其里拉 (₺ / TRY) ——通胀高企、大幅贬值；汇率：tcmb.gov.tr
时区	UTC+3 (常年；不实行夏令时)
工作周	周一至周五
首都	安卡拉
网络	.tr (国家域名)；常用.com.tr
即时通讯	WhatsApp 为主；Instagram 用于商务私信
支付方式	FAST 即时转账 (全天候，按别名) 主导中小企业/P2P 场景；TROY 国内卡与 Visa/Mastercard 在 POS 端并驾齐驱；现金使用持续下滑 (约 30%)
银行	通过 SWIFT 实现完整国际接入；银行卡与电汇均可使用；尽管里拉波动，外汇市场规模庞大
语言	土耳其语 (官方、商务)
签证	欧盟/英国/美国免签 (每 180 天内最多 90 天)；无需电子签证。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。

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