



阿联酋：无形帝国

阿联酋

国家聚焦

首版 | March 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



阿联酋：无形帝国

阿联酋拥有半个多世纪历史、出口至 80 个国家的香水世家，创始人积累数十年行业经验的餐厅集团遍布海湾各地，以及向 71 国销售的保守时尚品牌——绝大多数由没有阿联酋护照的印度、黎巴嫩和巴基斯坦创始人缔造。若无迪拜国际金融中心遗嘱，他们的遗产将依沙里亚法律分配。没有一个品牌出现在发现级私募股权交易中。仅 33% 拥有接班计划。窗口已开启。

快速事实

市场规模	GDP 5070 亿美元（2025 年估算），人口 1000 万，其中 90% 为外籍人士；消费市场受益于全球最高人均 GDP 之一，零售生态系统覆盖海湾合作委员会 5000 万消费者的区域市场
独特优势	迪拜作为海湾品牌发射台——在阿联酋创立的创始人品牌通常扩展至沙特阿拉伯、科威特、巴林、阿曼和卡塔尔，为机构投资者提供整个海湾地区的触达能力，该地区无可比拟
最大挑战	外籍所有权结构性差距：75% 至 90% 的创始人消费品牌由非阿联酋创始人构建，他们缺乏自动居留权，若无迪拜国际金融中心或阿布扎比全球市场注册遗嘱则面临沙里亚默认继承风险——产生的接班风险无任何数据库追踪
时机因素	55 至 72 岁的阿联酋传统创始人与 45 至 65 岁的迪拜时代外籍创业者正同时汇聚于同一过渡窗口，而 2021 年大陆 100% 外资所有权改革已扫除复杂化接班的卡法拉障碍——法律通道已清，规划基础设施几乎付之阙如

“中东地区仅有 33% 的家族企业制定了正式接班计划。”

PwC Middle East、Family Business Survey

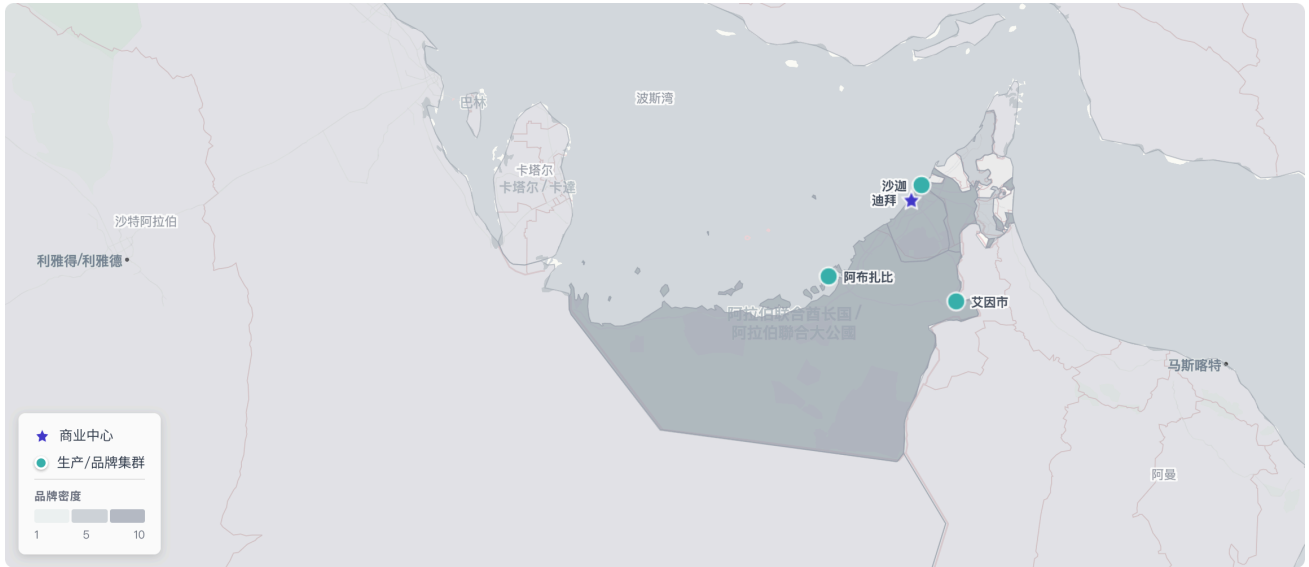
PwC Middle East, 2023

市场： 阿拉伯联合酋长国

行业： 茶与咖啡·餐厅·天然美容·时尚与配饰·珠宝与手表·糖果糕点·美食食品

地理背景

迪拜集中，外籍架构：阿联酋管辖权驱动下的接班地理图景



约 65% 的创始人消费品牌活动集中于迪拜，阿布扎比为法律基础设施枢纽，阿联酋传统品牌从艾因市和沙迦向外辐射——但关键的接班变量并非地理：而是 75% 至 90% 的品牌借以建立的外籍人士所有权架构，以及缺乏在 DIFC 注册的遗嘱——这意味着多数创始人若未留下计划便离世，其财产将依伊斯兰教法默认规则继承。

品牌活动高度集中于迪拜（约占创始人消费品牌活动的 65%），阿布扎比为联邦首都和法律基础设施中枢。阿联酋传统品牌从艾因市和沙迦向外辐射；外籍创立的品牌几乎全部位于迪拜。地理集中意味着机构投资者仅需一个市场入口——但所有权结构意味着找到这些品牌需要情报，而非数据库。

* * *

国家纪事

阿联酋拥有半个多世纪历史、从杰贝拉里自由区工厂出口至 80 个国家的香水世家；拥有创始人积累 39 年行业经验、700 名员工、在迪拜、伦敦和阿曼均设有场所的餐厅集团；还有一个向 71 个国家销售商品的保守时尚品牌，率先开创全球头巾分销渠道，彼时“保守时尚”这个词甚至尚未成为一个市场类别。然而这些品牌中，没有一个出现在发现级私募股权交易的任何记录中，没有一个作为交易标的或投资组合公司出现在 *PitchBook*、*Crunchbase* 或彭博系统里。阿联酋创始人消费品牌的信息差不是局部的，而是几近全面的。

智库白皮书·第一号记录了新兴市场的同步代际更迭浪潮。阿联酋是这一论断获得最具结构独特性表达之处——过渡风险不仅是人口统计学层面的，更是司法管辖层面的，根植于世界上绝无仅有的外籍所有权架构。

这正是阿联酋有别于 Brandmine 覆盖任何其他市场之处。阿根廷的创始人隐形，是因为机构资本回避这个市场长达十年。亚美尼亚的创始人隐形，是因为国家体量小、媒体报道稀薄。阿联酋的创始人隐形，原因

是结构性的：他们中有 75% 至 90% 在没有阿联酋护照的情况下创建了品牌，而这一事实对所有权、治理和接班机制的影响从未被系统梳理过。

两代浪潮

阿联酋创始人消费品牌生态系统由两波浪潮塑造，两者如今正汇聚于同一个接班窗口。

第一波形成于迪拜商业时代（1985 年至 2007 年）。这是传统创始人：阿联酋香水世家、黄金交易家族、布料商人，随着迪拜从石油依赖型酋长国转型为贸易枢纽而将业务正规化。穆罕默德·阿米鲁丁·阿杰迈尔——其家族于 1976 年将 Ajmal Perfumes (阿杰迈尔香水) 从印度迁至杰贝拉里——是这一类型的典范。他的儿子阿卜杜拉已接任首席执行官，Ajmal 代表着阿联酋创始人结构化交接中罕见的已在推进中的案例。阿卜杜勒·拉扎克·卡尔塞卡尔于 1979 年以一家门店创立 Rasasi Perfumes (拉萨西香水)；其子西拉吉现为公司董事总经理，运营着向 60 个国家发货的 JAFZA 12500 平方米制造基地。阿斯加尔·亚当·阿里于 1969 年创立 Nabeel Perfumes (纳贝尔香水)；Nabeel 董事长至今仍是创始人本人，接班状态无据可查。这一群体在 2026 年为 55 至 72 岁。接班紧迫程度：危急。

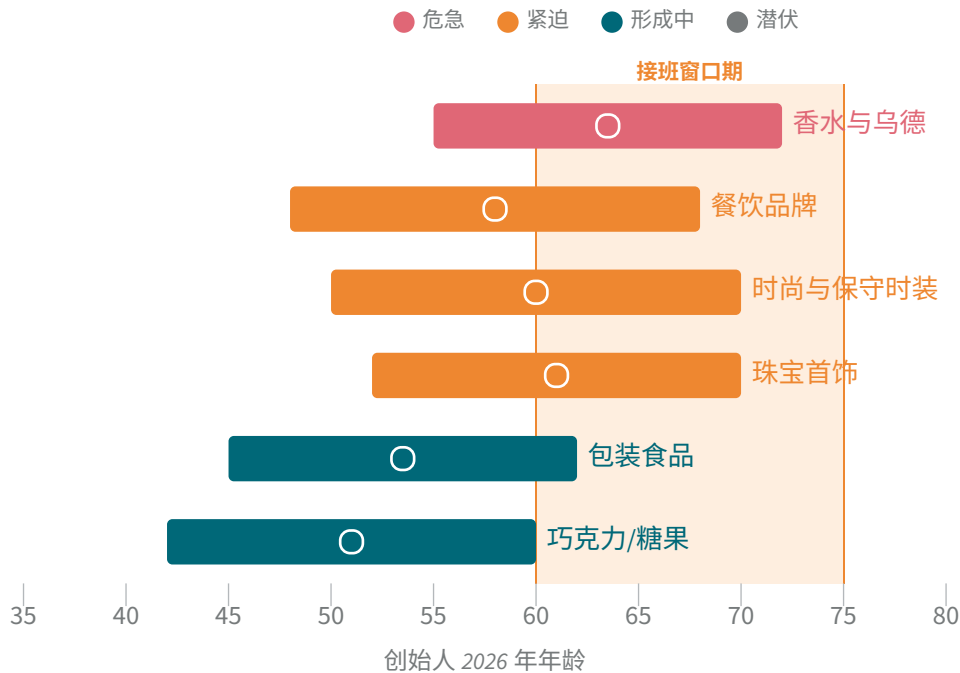
第二波形成于迪拜消费品牌爆发期（2004 年至 2015 年）。这是外籍创业者：创建泛海湾餐饮帝国的黎巴嫩餐饮人、从黄金市场扩张至区域连锁的印度珠宝商、将迪拜塑造为保守时尚中心的巴基斯坦和伊朗设计师。盖茨酒店的奈姆·马达德——39 年从业经历、700 名员工、在迪拜、伦敦和阿曼均有业务——代表这一群体的年长端。The MAINE 餐厅集团的乔伊·加扎勒，1978 年生，现年 47 岁，代表其年轻边缘。这一浪潮的创始人在 2026 年为 45 至 65 岁。接班紧迫程度：紧迫至形成中。

两代浪潮汇聚之所以格外紧迫，在于双方面临同一根本性的结构问题——而标准接班规划框架对此无能为力。

各行业创始人年龄分布

2026 年阿联酋创始人现状

两代创业者，一个窗口期——没有任何接班记录



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。

没有任何接班计划能解决的结构性问题

标准接班规划假设创始人拥有企业。在阿联酋，对大多数外籍创始人而言，这一假设在 2021 年之前法律上并不确定。

大陆 100% 外资所有权改革之前，阿联酋大陆大多数外籍创立的企业需要持有名义上 51% 股份的本地阿联酋担保人。担保人无运营职能，收取费用；创始人实际控制但不具有法律所有权。自由区结构（JAFZA、DMCC、SAIF 区）从一开始就允许 100% 外资所有权——这正是香水制造商在此集聚的原因——但大陆零售、餐厅和时装品牌往往通过卡法拉时代的安排运营，其所有权文件的复杂程度不言而喻。

2021 年改革改变了这一切。大陆企业现可 100% 外资持有。创始人清洁所有权的法律障碍已消除。但消除障碍并不等于制定计划。

更深层的结构性问题在于继承法律。在阿联酋居住的外籍创始人若在迪拜国际金融中心或阿布扎比全球市场法院注册遗嘱前去世，其企业资产将按沙里亚法律默认分配。对非穆斯林创始人而言——而黎巴嫩、印度、巴基斯坦和南非创业者构成迪拜大多数创始人消费品牌，他们涵盖各种宗教背景——这意味着资产可能按从未预料到的规则分配给未必愿意或能够经营企业的继承人。迪拜国际金融中心和阿布扎比全球市场法院自 2017 年起提供世俗继承框架。普华永道中东分公司估计，截至 2023 年，中东地区仅 33% 的家族企

业拥有正式接班计划。对外籍创始人而言，拥有在 DIFC 或 ADGM 妥善注册的遗嘱保护其企业资产的比例，是这一本已低企数字中的极小部分。

这就是信息差所在。没有任何数据库追踪哪些阿联酋消费品牌创始人已注册接班文件。没有任何分析师覆盖识别哪些品牌面临沙里亚默认继承风险。这个差距不是信息性的——它是架构性的。

承载外籍创始人一代的三大行业

Brandmine 的行业调研在阿联酋识别出 13 个候选消费行业。9 个显示出商业规模上有意义的创始人品牌活动。3 个当前处于窗口期。

底蕴最深厚的行业——接班进展最靠前

阿联酋香水与乌德行业是全国记录最完整的创始人生态系统，也是接班过渡推进最靠前的领域。市场规模可观：阿联酋香水年收入在 7.5 亿至 20 亿美元之间，海湾合作委员会整体数字接近 42 亿美元。传统品牌池——Ajmal、Rasasi、Nabeel、Swiss Arabian (瑞士阿拉伯)、Hind Al Oud——主要由 1950 至 1980 年代抵达海湾的南亚和也门创始人构建，其家族现已处于二代至三代交接中。

Ajmal 的传承是行业模板，也是进展最靠前的案例。阿卜杜拉·阿杰迈尔作为首席执行官公开谈及交接的结构化性质：在媒体采访中阐述 50 年愿景，兄弟阿萨德和玛丽亚姆担任领导职务，有意识的代际架构。但 Ajmal 是例外。Nabeel 香水——创立于 1969 年，在沙迦拥有 20 万平方英尺制造厂——没有任何记录在案的接班状态。创始人至今仍担任董事长。在英文媒体可见的五六个名字之外，在沙迦、哈伊马角和艾因市还有一个更深层的区域香水世家池，在国际层面隐形，却在国内举足轻重。

品牌池最大的行业——泛海湾触达最广泛

阿联酋餐饮行业拥有该国所有消费行业中最宽泛的创始人品牌池，估计有 15 至 25 个品牌符合 Brandmine 过渡浪潮标准，且每个品牌均有记录在案的泛海湾扩张。盖茨酒店、Addmind Hospitality 的 22 个品牌、Tashas 集团遍布阿联酋、沙特、巴林和英国的 40 家门店——这些不是小餐馆，而是创始人处于接班窗口的多国运营平台。

阿联酋创始人占比最高的行业——接班动态最具特色

阿联酋时装与保守时尚行业是阿联酋创始人占多数的唯一领域，约占行业创始人品牌活动的 60%。这改变了接班动态。阿联酋创始人拥有外籍创始人所缺乏的居留权、公民身份和当地法律基础设施。他们的品牌带有国家认同标记，为区域买家创造了不同的并购叙事。而迪拜作为全球清真经济之都的地位——通过迪拜伊斯兰经济发展中心正式确立——意味着阿联酋创始人的保守时尚品牌吸引着一类特定的机构资本：海湾家族理财室、马来西亚主权财富基金、以清真市场视角运作的印度尼西亚企业集团。

Mauzan 在艾因市由拉菲亚·赫拉尔·本·德莱于 1990 年创立——估算收入 1800 万至 3000 万美元，140 名员工，覆盖阿联酋、沙特和卡塔尔的 10 家精品店——是该行业的标杆案例。Rabia Z 由拉比亚·扎尔加尔普尔创立，通过 Modanisa 合作向 71 个国家销售，是行业全球触达的信号。

该行业也是阿联酋消费品牌非西方机构资本的切入点。以清真市场视角寻求海湾合作委员会敞口的海湾家族理财室或马来西亚主权财富基金，会在找到餐厅集团或香水制造商之前找到这些品牌。保守时尚行业是阿联酋创始人消费品牌中最可能率先发生的机构交易——而这一刻尚未到来。

为何阿联酋的传承缺口源自法域，而非人口结构

阿联酋创始人过渡浪潮具有一种使其有别于 Brandmine 覆盖任何其他市场的特质——而这一特质几乎完全源自外籍所有权结构。

核心结构性障碍是法律和司法管辖层面的：外籍人缺乏居留权、沙里亚默认继承以及缺乏注册接班文件三者叠加，造就了一种特定的脆弱性，在创始人是其所创建品牌所在国公民的市场中毫无对应。

2021 年改革消除了一个障碍。DIFC 和 ADGM 法院提供了解决方案。但这个方案要求创始人采取刻意的、有法律依据的记录行动——在一种商业文化中，压倒一切的优先级始终是增长，而非治理。

外籍创始人层级上缺席的买家

在发现级情报层面，没有任何机构投资者记录了在阿联酋创始人消费品牌中形成的管线，堪比 L Catterton 在阿根廷所构建的体系。ADQ 在卢卢集团的少数股权是最接近的先例——但卢卢集团是 30 亿美元规模的零售帝国，而非发现级创始人品牌。收入在 2000 万至 1 亿美元之间的创始人品牌——发现情报的甜蜜点——完全没有机构覆盖。

当一位外籍创始人在没有计划的情况下退出——或在没有 DIFC 遗嘱的情况下离世——消失的不仅是一个品牌。那是三十年积累的海湾合作委员会市场知识，是供应商关系，是政府关系，是在关系驱动的商业文化中通过面对面交流建立起来的客户信任。在阿联酋，比 Brandmine 覆盖的任何其他市场更甚，创始人就是品牌，且具有深刻的结构性意义。品牌能在创始人离去后存续，唯有当人们在创始人离去之前，就刻意思考过创始人意味着什么，并围绕此构建起一个组织。

两代人的汇聚，已是当下。迪拜的外籍创始人——黎巴嫩的餐饮业主、印度的珠宝商、巴基斯坦的香水师、南非的酒店运营者——在没有公民身份、没有登记在册的 DIFC 遗嘱、几乎全无机构覆盖的情况下，建起了海湾地区最具可出口性的消费平台。阿联酋不是等到首批按沙里亚法默认继承的案子上法庭才进入的市场，而是要在第一起上庭之前就记录下来的市场。

核心结论

阿联酋创始人消费品牌已实现全球化规模，却在机构层面完全隐形。外籍所有权结构、沙里亚默认继承以及缺乏任何有据可查的私募入口，共同造就了一个结构性的准入差距——而随着两代创业浪潮汇聚于同一过渡窗口，这一差距正在迅速收窄。

* * *

转型时间线

无形帝国的一代，1985—2024

从 1985 年杰贝阿里自由区为创始人制造业奠基，到 2024 年乐购集团 IPO 确立首个机构退出模板——阿联酋双浪创始人正向同一接班窗口汇聚，却缺乏处理此局面所需的注册遗嘱与治理框架。

● 背景 ● 催化剂 ● 挣扎 ● 危机 ● 突破 ● 胜利

背景 1985

杰贝拉里自由区成立

JAFZA 开创阿联酋自由区模式——100% 外资所有权、零企业税、利润自由汇出。Rasasi、Ajmal 和 Swiss Arabian 将在此设厂。支撑阿联酋消费品牌制造的自由区架构由此奠定。

催化剂 1990

迪拜商业时代开启

迪拜启动从石油依赖型酋长国向贸易枢纽的转型。传统品牌创始人——阿联酋香水世家、黄金交易家族、布料商人——开始将业务正规化。1996 年迪拜购物节启动，将迪拜定位为海湾零售中心，触发第一波消费品牌形成浪潮。

催化剂 1990

Mauzan 在艾因市创立

拉菲亚·赫拉尔·本·德莱在艾因市创立 Mauzan——阿联酋女性创始人以商业规模打造时装品牌的罕见案例。35 年后，她将发展至 140 名员工、覆盖阿联酋、沙特和卡塔尔的 10 家精品店，以及一座通过 ISO 认证的香水工厂。

催化剂 2004

迪拜消费品牌爆发期

迪拜购物中心 2008 年开业，阿布扎比建立奢侈品零售基础设施，海湾消费热潮创造需求，创业者蜂拥填补空白。黎巴嫩餐饮人、印度珠宝商、巴基斯坦和伊朗设计师相继创立定义阿联酋创始人消费品牌格局的品牌。创立时多数人 30 至 40 岁——2026 年已 45 至 65 岁。

危机 2008

迪拜金融危机考验第一代创始人

迪拜债务危机暴露过度杠杆化的房地产和酒店业。幸存的消费品牌创始人展现出经营韧性——盖茨酒店、多个餐厅集团、主要香水制造商——这正是 Brandmine 叙事尽职调查方法论所记录的材料。危机锻造了幸存者群体。

突破 2022

Ajmal 第三代交接启动

阿卜杜拉·阿杰迈尔接任 Ajmal Perfumes 首席执行官，家族开展结构化的第三代传承——阿联酋消费品牌中记录最完整的创始人交接。Ajmal 的传承成为该行业所需却鲜少有其他品牌效仿的模板。

危机 2020

新冠疫情推动重组与直销加速

新冠疫情重创阿联酋酒店和零售业。餐厅集团重组、转型外卖、关闭边际店面。危机记录——奈姆·马达德如何管理 700 名员工度过封锁——正是使阿联酋品牌对机构投资者极具吸引力的韧性材料。随之而来的直销浪潮催生了今日 30 至 45 岁的第三代创始人群体。

突破 2021

大陆 100% 外资所有权改革

联邦改革废除阿联酋大陆强制性 51/49 本地担保人要求。通过卡法拉架构构建业务的外籍创始人如今拥有清晰的所有权。创始人清洁接班的法律障碍已消除——但执行它的规划基础设施几乎仍不存在。

突破 2024

卢卢集团 IPO 确立退出模板

卢卢集团——由尤素福·阿里·M.A.（印度人，70 多岁）创立，海湾合作委员会规模最大的创始人零售帝国之一——在 ADQ 主权财富基金 10 亿美元入股后于阿布扎比证券交易所上市。IPO 为大型阿联酋创始人消费集团确立了退出路径。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+971
货币	阿联酋迪拉姆 (AED) ——按 AED 3.6725 = 1 美元固定
时区	UTC+4 (不实行夏令时)
工作周	周一至周五 (2022 年 1 月起由周日至周四改为现制); 斋月期间每日缩短 2 小时
首都	阿布扎比
网络	.ae (国家域名); 广泛使用.com
即时通讯	WhatsApp 主导文字通讯——语音/视频通话被封锁; BOTIM 为官方授权通话应用; Telegram 仅限文字
支付方式	Aani 即时 A2A 支付快速普及; 非接触式银行卡近乎通用 (84%); Apple/Google Pay 广泛支持; Alipay 支付宝/WeChat Pay/UPI 覆盖主要商户; 现金约 18%
银行	通过 SWIFT 实现完整国际接入; 全球主要金融枢纽 (DIFC、ADGM 英国法区); 银行卡与电汇均可使用; 美元自由兑换
语言	阿拉伯语 (官方); 英语 (商务通用语)
签证	欧盟/英国/美国及众多国家免签/落地签 (每 180 天内最多 90 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。

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