



# 柬埔寨：重建一切的那一代人

柬埔寨

---

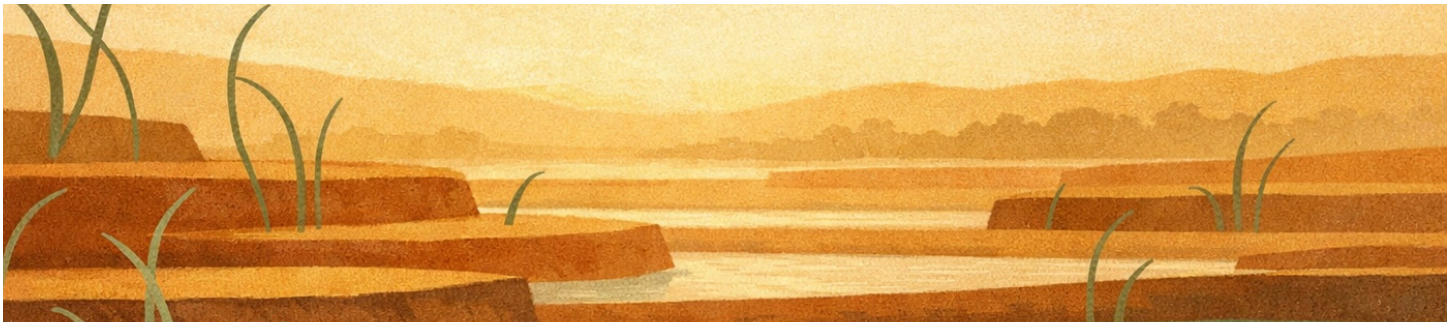
国家聚焦

首版 | April 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



**Brandmine**



国家聚焦

## 柬埔寨：重建一切的那一代人

红色高棉在 1979 年留下的柬埔寨，没有商人，没有货币，没有任何私营商业的制度记忆。1993 年，一批带着西方市场经验的侨民回归者，从彻底清空的土地上建起这个国家的第一批消费品牌。如今他们年届 60 至 72 岁，同步进入接班窗口，手中没有剧本，身后没有任何机构投资者曾认真审视他们所创造的一切。这个窗口，正在收窄。

### 快速事实

市场规模	GDP 约 310 亿美元（2024 年）；旅游业营收 36 亿美元，占 GDP 9.4%；2024 年国际游客达 670 万人次，接近疫前峰值 660 万
独特优势	危机密度举世无双——种族灭绝、内战、联合国过渡托管、亚洲金融危机与新冠旅游业崩溃，全部压缩在同一代创始人的生命历程之中
最大挑战	传承基础设施几近空白：柬埔寨《信托法》（2018 年）登记信托仅约 1175 份；无私募基金系统性布局消费品牌传承；人民党政治关联制约了寡头品牌的退出选项
时机因素	1993 至 2000 年间回归的侨民创始人，如今 60 至 72 岁，同步进入接班窗口，没有现成剧本可循；Grab 收购 Nham24（2024 年 12 月）证明退出可行，但帮助创始人做好准备的基础设施尚不存在

“柬埔寨的消费品牌，是由那些不得不重建一切的人缔造的——先重建自己，再重建国家。”

Phnom Penh Post、Post Weekend

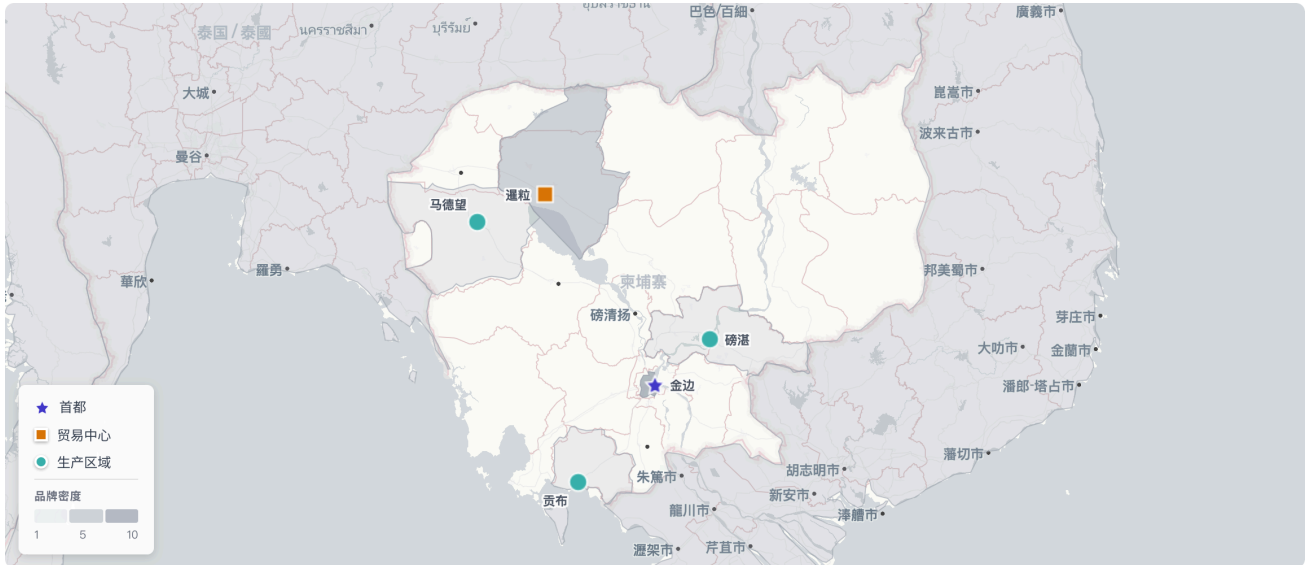
Phnom Penh Post, 2023

市场： 柬埔寨

行业： 酒店与度假村 · 餐厅 · 香料与调味品 · 天然美容 · 食品加工

## 地理背景

# 首都与产地：柬埔寨侨民归国创始人品牌地理分布



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

创始人品牌分布于两大创业地理——金边集中了侨民归国者创建的酒旅、食品和美妆品牌；贡布、马德望和磅湛锚定着经历种族灭绝、重建为国际认证出口故事的产地农业品牌——接班压力正同步覆盖两极。

品牌活动沿柬埔寨两大创业地理集中：金边承载面向消费者的酒店、餐饮与美妆品牌；南部与西北省份则孕育了地理来源农业和特色食品品牌——这些品牌是柬埔寨最具国际辨识度的出口故事。

\* \* \*

## 国家纪事

2024年12月，Grab收购了柬埔寨领先外卖平台Nham24——这是该国有史以来首个重大消费科技退出案例。这笔交易证明了一件长期停留在理论层面的事：区域战略买家愿意为规模化的柬埔寨消费平台付出真金白银。对于在此前三十年间构建了柬埔寨酒店业、特色食品和农业品牌的侨民回归创始人而言，Grab/Nham24的交易改变了一些认知。退出，如今切实可行。为此做好准备的基础设施，几乎付之阙如。

柬埔寨的消费品牌生态，并非从低点起步。它从零开始。1975至1979年，红色高棉系统性地摧毁了这个国家的商人阶层——强制疏散城市、废除货币、屠杀或驱逐商人、专业人士与知识分子——将一国私营商业的全部制度记忆彻底清空。1993年，联合国监督选举恢复政治合法性，柬埔寨《投资法》向私人资本开放，回应这一召唤的创始人，大多是从法国、美国和澳大利亚归来的侨民。他们回到一个被蓄意去商业化的国家，带来了西方市场知识、个人积蓄，以及一种更难量化的东西：等待了十五年、要重建种族灭绝所抹去的一切的执念。

从未有人绘制过创造柬埔寨第一代消费品牌的侨民回归群体。新塔玛尼 (Shinta Mani) 酒店、塔利亚斯 (Thalias) 餐饮与安如大米 (Amru Rice) 的创始人，从未出现在 PitchBook、彭博终端或 Tracxn 的数据库中——这正是叙事尽职调查 (NDD) 所要填补的那种情报鸿沟。

## 侨民回归的压缩浪潮

柬埔寨的传承浪潮有一个形态，在东南亚无处可寻其他对照。中国私营部门的创业浪潮跨越 1978 至 2001 年，长达 23 年。印度自由化群体从 1991 年延伸至约 2005 年。越南“革新”改革催生的创业浪潮覆盖 1986 至 2000 年。柬埔寨主要创业窗口——即创立有意义规模的创始人消费品牌所需条件同时具备的时期——大约从 1993 年延伸至 2008 年：仅有十五年。

在这个本就高度压缩的窗口内，传承紧迫性最高的群体更为窄小。1993 至 2000 年间回归的侨民创始人——历经亚洲金融危机、2008 年全球金融危机，又在新冠疫情中熬过柬埔寨旅游业的全面崩溃——如今大约 60 至 72 岁。他们同步进入了接班窗口。没有机构基础设施来管理这场过渡。而他们的 NDD 文档是最丰富的，因为他们的建国故事，不是从 MBA 和商业计划书开始，而是从逃离种族灭绝、再决定回来开始。

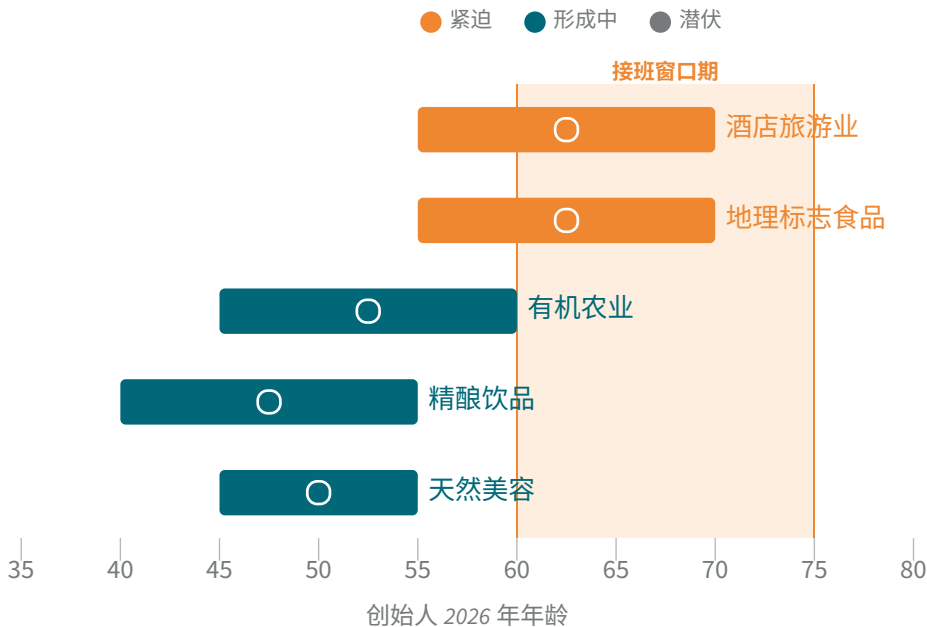
柬埔寨浪潮的特殊之处，不只在于持续时间，更在于建国心理。中国第一波创业者响应的是政策自由化——一个从未彻底抹去商业传统的国家。印度 1991 年群体继承了可追溯数代的家族商业结构。越南“革新”创始人依托的是战争年代幸存下来的区域贸易网络。柬埔寨的侨民回归创始人，没有任何一样。红色高棉不只是压制了私营商业——他们从肉体上消灭了商人阶层，废除了货币这一制度框架本身。1993 年后回归的创始人，建立的不是低基数上的追赶，而是在一块被蓄意清空的土地上重新奠基。这需要一种特定的危机韧性——全东南亚没有任何其他创始人群体共享这种质地。

稍晚入场的本土创始人——2001 至 2010 年间在城市餐饮、精品零售和健康领域起家的群体——年纪略轻（约 48 至 62 岁），呈现的是浮现中而非迫在眉睫的传承压力。但代表柬埔寨最重要商业价值和最广泛国际知名度的，是那些酒店业和地理来源食品创始人——他们正在退出，没有计划，没有接班人，没有任何机构投资者曾仔细审视他们所构建的一切。

## 各行业创始人年龄分布

## 2026 年柬埔寨创始人现状

五个行业，一个窗口期——数十年的沉寂之后



年龄范围基于柬埔寨行业调研。1993 至 2000 年回国的海外侨民创始人属于最紧迫群体（年龄 60-72 岁）。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。

## 酒店业、贡布胡椒与侨民回归的创始人

酒店与旅游业是柬埔寨传承情报最紧迫的行业。该领域估计有 8 至 15 个具有商业意义规模的创始人品牌——这个数字几乎可以肯定是下限；全面行业测绘通常会揭示出大 3 至 5 倍的品牌池。创始人年龄偏向 55 至 70 岁，以侨民回归为主，接班紧迫度在整个群体中均属迫切。

该行业积累的 NDD 素材是柬埔寨所有行业中最丰富的——正因如此：新冠疫情带来了这个行业有史以来最严峻的压力测试。2019 年国际游客 660 万人次，2020 至 2021 年骤降至约 20 万，崩溃产生了叙事尽职调查所追寻的那种危机文档：创始人在营收蒸发 79% 的当口，实际上做出了什么决定？新塔玛尼的慈善基金会，由索库恩·占布里达 (Sokoun Chanpreda) 领导——这位创始人 1970 年内战爆发时逃离柬埔寨，在曼谷成长，就读于波士顿大学，1990 年代初回归——疫情期间转向为数千名失业酒店员工发放食物援助。吕猛 (Luu Meng) 旗下的塔利亚斯集团，拥有餐饮与酒店物业员工逾 500 人，与王室合作在金边组织粮食配送。天然美妆品牌博迪亚 (Bodia) 凭借其在酒店水疗项目中的存在，实际上成为酒店生态的一部分，在疫情停摆期间保住了 300 名员工，无一裁员。

这些不是公关稿里的回应。它们是在生死存亡压力下做出的决定，被英文柬埔寨商业媒体实时记录，却从未被任何机构投资者梳理成一幅连贯的情报图景。这个行业的危机弧线——从 2019 年柬埔寨史上最高旅游营收，到 2020 至 2021 年几乎归零，再到 2024 年恢复 670 万国际游客——是东南亚酒店行业记录最完整的创始人韧性故事。

柬埔寨旅游业 2024 年实现营收 36 亿美元，占 GDP 9.4%，支撑着 1028 家注册酒店、44428 间客房，政府已动用 5000 万美元的柬埔寨旅游局基金支持行业复苏。

特色食品——地理来源的传承紧迫度与酒店业相当，同时拥有一个在任何新兴市场中都罕见的优势：国际商业认证。贡布胡椒是柬埔寨最具国际可读性的品牌叙事：一个地理标志产品，从红色高棉摧毁约一百万根胡椒藤蔓的废墟中重建，经由贡布胡椒生产者协会（2009 年成立）完成组织化，2016 年获得欧盟受保护地理标志（PGI）认证，2022 年包揽九个三星“大味道奖”中的六个。六取其九，并非偶然。它折射出这个行业用三十年时间、从废墟起步所积累的工艺知识、风土条件和质量体系。

受 PGI 保护的磅士卑棕糖和戈省盐，共同构成一个地理来源集群，拥有真实的全球分销渠道和一段同样植根于从种族灭绝中复苏的品牌故事——这正是柬埔寨品牌有别于区域同行的所在。该行业估计有 5 至 8 个具有商业规模的创始人品牌，创始人主导度高，年龄集中在 55 至 70 岁区间。

康菲雷尔 (Confirel) 由海利扬博士于 2001 年创立——在法国学成，归国后专注重建农村经济——同时通过欧盟、美国和日本有机认证，2005 年荣获巴黎 Natexpo 金奖，2025 年持有柬埔寨首个国际专利（草本茶冲泡工艺）。机构投资者从未听说过它。

地理来源食品行业有一个复杂之处，需要在推进深度测绘前做出决定：法国和欧洲外籍创始人在该行业及天然美妆领域占有相当比重，折射出法国与柬埔寨的后殖民关系，以及法国开发署/欧盟援助渠道的影响。需要先定下一个筛选标准——是否纳入拥有高棉联合创始人长期外籍创始人，还是仅限于高棉裔创始人——再投入全面测绘。无论筛选方式如何，情报价值都在；筛选标准决定哪些品牌符合 Brandmine 核心 NDD 方法论的资格。

有机与特色农业的核心是安如大米 (Amru Rice)，2011 年由宋萨兰创立——其祖父李松在柬埔寨磅湛省开设米厂，1975 至 1979 年间被红色高棉摧毁。宋萨兰将家族米业重建为规模化有机出口企业：年营收约 4500 万美元，在柬埔寨有机米出口领域拥有约 90% 市场份额，与 11 个省份 2.5 万名农户签约，出口逾 52 国，背靠 IFC 融资和美国进出口银行授信。营收从 2012 年的 1000 万增至 2018 年的 3800 万。宋萨兰曾任柬埔寨大米联合会主席。没有任何机构投资者记录过这段历史；目前亦未见公开传承计划——不过宋萨兰约 45 至 55 岁，属浮现中而非紧迫的传承群体。

餐饮——精品与高端代表着一个年龄较轻的创始人群体（约 40 至 55 岁），传承紧迫度属于浮现中而非迫在眉睫。棕咖啡 (Brown Coffee) 拥有逾 39 家门店，华裔高棉创始人，以有意义的商业规模锚定该行业，同时代表着柬埔寨正在壮大的城市中产阶级——既是市场，也是创业根基。吕猛的餐饮集团——马里斯 (Malis)（高棉精致餐饮）、托帕斯 (Topaz)（法式）和 Khéma（欧式小酒馆）——处于酒店业与餐饮行业的交汇处，同样受益于新冠危机文档的丰富积累。考虑到创始人年龄段，该行业对传承情报的商业契合度属中等，但品牌层面的情报，对追踪柬埔寨城市餐饮市场的区域食饮收购方和战略合作伙伴而言仍有价值。

天然美妆与健康的合格品牌池为 2 至 4 个，博迪亚是最清晰的案例：由柬埔寨法国合资创立，通过 ISO 认证，员工逾 300 人，估计营收在 500 至 1500 万美元区间。博迪亚的酒店水疗合作，使其有机融入酒店生态——两个行业的传承动态相互交叠。东盟商业奖和 ISO 认证记录的机构公信力，是 PitchBook 或彭博终端所无法捕捉的。法裔创始人筛选决定同样适用于该行业，待 CEO 指示后推进。

## 在红色高棉蓄意清空的土地上重建

柬埔寨的传承浪潮，不会按照印度、中国或越南的方式展开，因为建国条件根本不同。在那些市场，第一代创始人至少有某种制度基础——数代延续的家族商业传统、既有的银行关系、萌芽中的私募生态、某种管理传承的文化框架。在柬埔寨，什么都没有。种族灭绝不只是打断了商人阶层——它将其彻底清空。1993 年后回归的创始人，没有前辈，没有模板，没有可以请教的上一代柬埔寨企业家——因为那一代人已经不在。

由此产生的传承基础设施缺口，不只是家族企业顾问服务欠发达的问题。柬埔寨《信托法》颁布于 2018 年——距离创业浪潮启动整整晚了一代人——在一个 1700 万人口的国家里，登记信托仅约 1175 份。没有私

募基金系统性地布局柬埔寨消费品牌传承。豹资本（Leopard Capital）曾在柬埔寨运营，以退出环境恶劣为由清盘退场。湄公战略伙伴（Mekong Strategic Partners）等机构在风险投资规模运作，聚焦科技，而非消费品牌。国际金融公司（IFC）专注于金融服务基础设施和供应链层面的农业产业。

逆向选择由此凸显：知名度最高的柬埔寨品牌，往往是机构资本最难下手的；治理清晰的真正创始人品牌，反而隐身于视野之外。持有法国或美国国籍的侨民回归创始人是优先子群体——背景和品牌对外资的可读性更高。

理解柬埔寨传承动态，最重要的近期事件是 2024 年 12 月 Grab 收购 Nham24。这是柬埔寨首个重大消费品退出案例。这笔交易证明了：区域战略买家存在，他们愿意为规模化柬埔寨消费平台支付对价，这个国家的消费经济已达到退出切实可行的成熟度门槛。这笔交易没有证明的是：准备柬埔寨创始人团体迎接这些退出的基础设施已经存在。它不存在。这个缺失，恰恰是机遇所在。

## 窗口及其含义

柬埔寨的侨民回归创始人，在最艰难的条件下建立品牌——在没有任何商业基础设施的国家，历经十年后冲突动荡，历经亚洲金融危机、2008 年全球金融危机，以及东南亚历史上最惨烈的旅游业崩溃。挺过这一切的人，如今带着所剩无几的时间进入接班窗口——没有剧本，没有传承规划基础设施，没有任何理解他们所建立的是什么、又是如何建立的机构投资者。

不足 15% 的创始人拥有正式传承计划——低于亚太地区 24% 的均值。《信托法》仅颁布六年，在 1700 万人口的国家里登记信托仅约 1175 份。对 60 至 72 岁的群体而言，传承过渡不是假设而是在即——且将在缺乏基础设施的情况下发生。

Grab/Nham24 的交易开启了一扇门。它证明了柬埔寨的退出是可行的。但投资者穿越这扇门所需的情报——创始人是谁、他们熬过了什么危机、是否有任何过渡计划——在任何数据库里都不存在。它存在于本地记者的报道里，存在于在布鲁塞尔提交的地理标志认证文件里，存在于新塔玛尼和塔利亚斯在 2020 至 2021 年实时做出的新冠时期转型决策里。

现在建立柬埔寨情报的投资者，将持有一个事后无法买到的结构性优势：先发接触的窗口，在创始人过渡时关闭。品牌或许延续；创造其价值的故事，不会。

这些情报正在被第一次整合。构建柬埔寨消费品牌生态的侨民回归群体，年龄在 60 至 72 岁之间。2024 年 12 月 Grab 的到来，已为这个市场定下了参照价。下一笔 Nham24 式的交易必然成交——无论机构情报是否在场。

柬埔寨不是一个可以“进入”的市场，而是一个需要在创始人完成交接之前记录下来的市场——他们从零起步，亲手重建了这一切。

### 核心结论

随着柬埔寨侨民回归创始人年届 72 岁，接触窗口逐渐收窄——而管理其传承的基础设施几乎付之阙如。

\* \* \*

## 转型时间线

## 种族灭绝之后的一代，1993—2024

从 1975 年红色高棉夺权到 2024 年 12 月 Grab 收购 Nham24——柬埔寨侨民归国创始人在同一生命里，将整个消费经济从零开始重建，此前他们曾在种族灭绝中出走。

● 背景 ● 催化剂 ● 挣扎 ● 危机 ● 突破 ● 胜利

**危机** 1975

### 红色高棉夺取政权

红色高棉废除货币，强制疏散城市，系统性摧毁柬埔寨的商人阶层。商人、专业人士与知识分子遭杀害或被迫流亡。不足四年，一国私营商业的全部制度记忆被彻底清空。

**催化剂** 1979

### 越南军事干预终结种族灭绝

越南军队推翻红色高棉政权，终结了造成约 150 至 200 万人死亡的四年种族灭绝。柬埔寨随后进入十年内战与国际孤立。流亡法国、美国与澳大利亚的幸存者，开始漫长的等待归国之路。

**催化剂** 1991

### 《巴黎和平协定》签署

《巴黎和平协定》终结数十年冲突，授权联合国柬埔寨临时权力机构（UNTAC）进驻。将近二十年来，柬埔寨侨民首次有望筹划回归。日后构建柬埔寨消费品牌生态的创始人们，彼时正从巴黎、洛杉矶和悉尼观望。

**突破** 1993

### 联合国选举；投资法开放经济

联合国监督的选举恢复了政治合法性。柬埔寨《投资法》向外资与侨民资本开放。第一批侨民回归创始人抵达——他们带来了西方市场知识、个人积蓄，以及一种更难量化的东西：等待了十五年、要重建种族灭绝所抹去的一切的执念。

**突破** 1999

### 加入东盟深化贸易联系

柬埔寨加入东盟，嵌入东南亚贸易架构。农业和食品出口通道打开。酒店创业者开始布局区域旅游市场。第一批消费品牌达到商业规模。

**突破** 2001

### 贡布胡椒复兴启动

贡布省农民开始重建红色高棉几近摧毁的胡椒种植——从一百万根藤蔓到接近归零。从农业重建起步，发展出柬埔寨最具国际辨识度的品牌故事：一个地理来源产品从种族灭绝的废墟中重生，并于 2016 年获得欧盟地理标志认证。

**突破** 2004

### 加入世贸组织；旅游人次突破百万

加入世贸组织正式确立柬埔寨贸易规则，吸引侨民资本和国际合作伙伴。旅游业年访客量首次突破百万，印证了侨民回归创始人在 1990 年代押注酒店业的判断。创业条件持续改善，创始人群体随之扩大。

**危机** 2008

### 全球金融危机考验早期品牌

金融危机收缩区域旅游与信贷。1995 至 2005 年间创立的品牌迎来首次重大外部压力测试。挺过来的品牌，靠的是深耕本地市场，而非依赖国际游客——这种韧性模式，为十二年后更大的冲击做好了准备。

**突破** 2016

### 贡布胡椒获欧盟 PGI 认证

欧盟授予贡布胡椒受保护地理标志（PGI）地位——柬埔寨首个国际地理标志认证。2022 年“大味道奖”九个三星奖项中，六个由贡布胡椒品牌摘得。这一认证，为一段始于种族灭绝后农业求存的品牌故事画上了国际背书。

**危机** 2020

### 新冠疫情重创旅游业：660 万到 20 万游客

柬埔寨旅游业单年营收损失 79%——从 49 亿美元跌至 10 亿美元。国际游客从 660 万骤降至约 20 万。历经种族灭绝、内战与金融危机的侨民回归酒店创始人，在这场商业史上最惨烈的危机中守住了阵线。保留员工、转型本地配送的创始人，写下了柬埔寨最翔实的叙事尽职调查文档。

**催化剂** 2024

### Grab 收购 Nham24——首个重大消费品退出案例

Grab 收购柬埔寨外卖平台 Nham24，成为该国首个重要消费科技退出案例。这笔交易证明，区域战略买家愿意为规模化柬埔寨消费平台支付对价——重置了整个创始人群体的投资逻辑。退出，在实操层面被验证为可行。但管理退出的基础设施，尚不存在。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+855
货币	柬埔寨瑞尔 (៛ / KHR)；双货币经济——美元广泛流通，但瑞尔使用比例上升；NBC 自 2024 年起推进去美元化；1 美元和 5 美元面额纸币已逐步退出流通
时区	UTC+7（不实行夏令时）
工作周	周一至周五（办公及专业行业标准）；制造业和服装业普遍周六上班
首都	金边
网络	.kh（国家域名）；常用.com
即时通讯	Telegram 主导商务通讯；Facebook Messenger（社交用途）
支付方式	KHQR（Bakong）QR 码为主流支付；ABA Pay 电子钱包；Wing 用于农村现金提取；大城市以外建议携带美元现金
银行	已接入 SWIFT；美元化经济便利美元交易；银行卡与电汇可用；建议携带美元现金
语言	高棉语（官方）；英语和中文用于商务
签证	多数国籍可办落地签或电子签证（30 美元，30 天）；所有航班入境旅客须填写强制电子入境卡（e-Arrival Card, arrival.gov.kh，免费，须于航班起飞前 7 天内提交）。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 · *April 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