



缅甸：无人记录的那一代

缅甸

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

缅甸：无人记录的那一代

缅甸的创始人持有消费品牌，对机构资本而言几近隐形——语言壁垒、政变后的地缘阴影与 FATF 黑名单三重叠压。品牌的商业规模真实可观；然而在 1990 年代开放窗口期建起事业的那批创始人，如今均已年届六十至八十，没有任何接班基础设施，也没有任何机构在记录他们。

快速事实

市场规模	GDP 约 650 亿美元（政变前峰值）；私人消费集中于仰光和曼德勒；2022 年 10 月起的 FATF 黑名单几乎冻结了全部国际银行通道
独特优势	两笔有据可查的先例交易——大皇家威士忌（约 10 亿美元，2017 年售予 ThaiBev）和 Laser 牙膏（约 1 亿美元，售予高露洁棕榄）——证明机构买家需求真实存在；军方关联所有权筛查标准清晰、可操作
最大挑战	FATF 黑名单（与朝鲜、伊朗并列）导致大多数银行拒绝缅甸交易；叠加政变后的银行业崩溃，各行业的资金通道均遭严重压缩
时机因素	1992 年至 2000 年 SLORC 时代的那批创始人——缅甸首批私人消费品牌建立者——如今年龄在 60 至 80 岁之间，正进入传承窗口期，却没有私募股权或风险投资机构在旁观察，也没有接班咨询生态

“列入黑名单不仅是非法资金流动的障碍——它同样影响着那些奉公守法、恰巧身处缅甸的企业主。”

Vicky Bowman

缅甸负责任商业中心主任，2023 年

市场： 缅甸

行业： 食品加工 · 茶与咖啡 · 天然美容 · 草药与传统医学

地理背景

四个地带，一代人：缅甸品牌地理



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

1992 至 2000 年军政府开放时期的创始人群体（现年 60 至 80 岁）集中于仰光、曼德勒和伊洛瓦底三角洲——缅甸最紧迫的接班区域——而 2011 至 2019 年繁荣期的创始人则锚定掸邦高原精品咖啡区；两笔交易（ThaiBev 10 亿美元、高露洁 1 亿美元）已证明机构买家存在，但记录下一代的情报基础设施仍付阙如。

缅甸创始人持有品牌集中于四个地理区域，分别对应该国四个可行的消费品行业。1992 年至 2000 年 SLORC 时代的创始人群体（年龄 60 至 80 岁）集中在仰光、曼德勒和伊洛瓦底三角洲。2011 年至 2019 年繁荣期的创始人群体（年龄 35 至 52 岁）则以掸邦高原的精品咖啡和优质茶叶地带为核心。

* * *

国家纪事

赛三敦 (Sai Sam Htun) 博士，八十岁。他掌控着洛欣公司 (Loi Hein Company) ——缅甸最大的独立饮料集团：旗下高原 (Alpine) 矿泉水是缅甸销量领先的饮用水品牌，鲨鱼 (Shark) 能量饮料通过与泰国 Osotspa 的合资协议运营，朝日软饮料则借道与日本同名公司的另一个合资架构落地。企业员工规模在 1,000 至 5,000 人之间。没有任何公开披露的接班人。

这不是一个假设性风险。这是 Brandmine 建立之初就意在记录的传承危机——已然在发生，在一个无人关注的国家，在一个根本不存在信息基础设施的行业。

缅甸并非同步接班浪潮论断最显眼的例证——但它或许是最紧迫的那一个。

两笔有据可查的交易证明市场真实存在。2017 年，泰国饮料集团以约 10 亿美元收购大皇家集团 (Grand Royal Group) ——缅甸最大的烈酒企业。2019 年，高露洁棕榄以约 1 亿美元收购 Laser 牙膏。两者都是商业规模成熟的缅甸创始人持有品牌，都吸引了机构买家。本应从此建立交易管线的信息基础设施，什么都没有建。四年后，军事政变和 FATF 黑名单将这道难题变得难上加难。

品牌还在。创始人在老去。窗口在关闭。没有人在看。

那个年代孕育出的一代人

缅甸私人消费品牌经济并非缓慢积累而成。它诞生于一个受控自由化的窄窗口——1992 年开启，2000 年前后实质性关闭。

1988 年军方镇压民主运动后，缅甸恢复法律和秩序委员会（SLORC）接手了一个几乎没有私营部门的国家。1992 年，在丹瑞领导下，SLORC 启动局部经济开放——不是民主，而是被允许去赚钱。进口许可证、制造业许可证、分销权，向经过筛选的小圈子开放。军方从未放开最终控制权。就在这个约束之内，缅甸第一批私人消费品牌诞生了。

在这八年窗口期内获得许可证的创始人，当时通常在三四十岁。手持有限资金、没有外国合作伙伴、没有任何机构先例，硬是把生意做起来了。在食品和饮料制造领域，进口限制给了他们天然的结构优势。在茶叶领域，他们将原本分散的手工和地方性生产整合成有商标的商业品牌。在美妆领域，他们依托本土供应链和传统配方建起品牌。这些品牌，日后主导缅甸独立消费品行业长达二十五年。

2000 年之后，窗口基本关闭。政治环境压缩了新进入者的空间，既有群体开始整合。获得许可证的那批人，扎进了各自的生意——建分销网络，培育品牌忠诚度，慢慢老去。

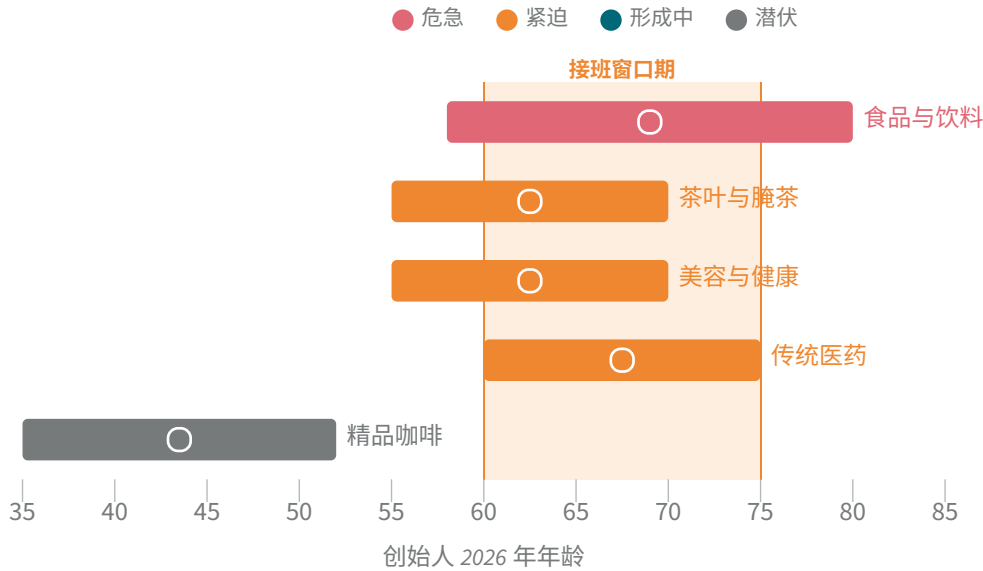
第二波出现在 2011 年至 2021 年之间。登盛的准文官政府推动了真正的市场改革，一代人以来首次迎来外资涌入。一批更年轻的创业者——如今 35 至 52 岁——在这段繁荣期，在精品咖啡、优质食品和生活方式品类建起品牌。他们经历 2021 年政变的方式截然不同：许多人搬到了曼谷、清迈或新加坡，从离散位置远程操盘缅甸业务。他们的传承压力是潜在的，而非迫切的。但他们的地理灵活性，让人更容易接触到他们。

1992 年至 2000 年的那批人，才是真正的优先课题。这些创始人如今年龄在 60 至 80 岁之间。他们的生意，建立在移动互联网出现之前、东盟一体化之前、任何机构投资者拥有缅甸战略之前。他们的时间正在耗尽。

各行业创始人年龄分布

2026 年缅甸创始人现状

五个行业，一波浪潮——一位 80 岁创始人，无人接班



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。

传承压力集中在哪里

Brandmine 的行业地图识别出缅甸十二个拥有创始人持有品牌活动的消费品行业。其中五个呈现出显著的传承压力——在这些行业里，有规模的创始人持有品牌真实存在，创始人正处于或接近传承窗口期，却没有任何接班基础设施。以下是这波浪潮在行业层面的轮廓。

食品与饮料制造——最紧迫的案例

这是 Brandmine 缅甸覆盖范围内传承压力最高的集群。在饮料、包装食品和乳制品领域，估计有 15 至 25 个创始人持有品牌达到商业规模——这是 SLORC 进口限制时代留下的遗产。创始人年龄通常在 58 至 80 岁之间，年龄最高的那部分已超过标准传承窗口的上限。

赛三敦博士的洛欣公司是这一问题的缩影：三个饮料品类的市场领先地位，没有已知接班人，创始人年届八十。但更广泛的集群呈现出同样的轮廓——这些生意建立在创始人的个人关系和特定许可证之上，没有正式的治理架构，没有传承规划。

该行业也有最强的交易先例：Laser 牙膏和大皇家集团都来自这个集群。交易基础设施存在。不存在的，是在下一个 Laser 或大皇家出现之前识别出它的信息层——否则等待这些品牌的，要么是无计划的传承，要么是创始人离场后的静悄悄消亡。

茶叶与拉佩搭——承压的文化锚点

缅甸的茶叶和拉佩搭行业，处于农业、加工与深厚饮食文化的交汇点。拉佩搭（腌茶叶沙拉）不是小众产品——它是缅甸的国民主食，地域和手工变体之间存在真实的消费者差异化。在茶叶加工和拉佩搭生产领域，估计有 12 至 20 个创始人持有品牌达到商业规模。

创始人年龄通常在 55 至 70 岁之间，传承压力评级为紧迫。这个行业已诞生了一个国际标杆——仰光茶室 (Rangoon Tea House) 于 2025 年 12 月在曼谷 ICONSIAM 开设了分店——证明缅甸茶叶品牌可以跨越国界。但更广泛的集群没有这样的可见度，也没有任何可供参照的接班路径。

天然美妆与健康——被忽视的出口集群

缅甸天然美妆行业的国际可及性在所有行业中最高，原因很具体：该国的植物供应链——达纳卡、玫瑰木、茉莉花、罗望子——差异化程度足以支撑在出口市场建立真正的产品竞争力。估计有 8 至 15 个创始人持有美妆品牌达到商业规模，创始人年龄通常在 55 至 70 岁之间。

亚扎瓦迪 (Yathar Wathi) 已在 Amazon 和 Etsy 上建立分销渠道，是从仰光基地走向出口就绪的最清晰例证。瑞比南 (Shwe Pyi Nann) 的泰国子公司和 Amazon 印度渠道，展示了平行的分销逻辑。这个行业在任何人系统记录之前，已自行找到了出口路径。

健康与传统医药——最不可见的集群

缅甸传统医药行业，文化根基最深，记录最为缺失。FAME 制药——世卫组织 GMP 认证、ISO 认证，在新加坡设有分销枢纽——代表了该行业的天花板：一家无须机构资本、却已获得国际质量认证的创始人持有企业。该行业创始人年龄通常在 60 至 75 岁之间，传承压力评级为紧迫。

这个行业的挑战在于记录本身。传统医药品牌通过任何标准商业数据库都无法看见的分销网络运营。这里的信息缺口，不仅仅是传承问题——而是“哪些品牌以什么规模存在”这个最基本的问题都无从回答。

精品咖啡——正在开启的出口窗口

缅甸的阿拉比卡咖啡，种植于彬乌伦 (Pyin Oo Lwin) 周边掸邦高原及雅干 (Ywa Ngan) 地区的高海拔地带，正逐步打入国际精品市场。这一领域的创始人更为年轻——通常在 35 至 52 岁之间——传承压力尚属潜在状态。但出口窗口正在此刻开启：未来五年内建立国际渠道的品牌，将获得结构性优势。

政变对这个行业的冲击格外复杂：许多精品咖啡创始人也是社会参与型企业家，政变后遭受了定向打压。曼谷和清迈的离散社区，已成为这个行业继续发展的事实孵化器。

数据库里找不到的东西

PitchBook 里没有任何缅甸消费品牌。彭博覆盖不到新加坡交易所上市的腾巴战略控股 (Yoma Strategic Holdings) 以下的层级。Crunchbase 只有碎片。经济学人信息部覆盖的是缅甸的宏观经济，而不是品牌格局。信息缺口的存在，不是因为品牌规模太小——而是因为记录基础设施根本不存在。

真正存在的，是缅甸 Facebook 生态。缅甸大多数商业规模的消费品牌，主要通过缅甸 Facebook 主页运营——有些粉丝量在 20 万至 60 万之间。没有任何英文企业登记能够捕捉到这些主体。没有任何国际商业媒体报道过它们。对任何能读缅甸文、能上 Facebook 的研究员来说，它们一目了然；对任何使用常规渠道的机构投资者而言，它们却完全隐形。

两笔交易证明这件事的重要性。大皇家集团和 Laser 牙膏，并非通过标准尽职调查管线被发现的。它们是缅甸商业圈子里的熟面孔，最终通过关系触达了机构买家。问题不是缅甸消费品牌能否吸引机构资本——它们显然可以。问题是如何在传承窗口关闭之前识别出下一批。

所有权过滤

不是每一个缅甸品牌都可以接触。军方企业集团的筛查，是强制性的、不容妥协的前提。

缅甸经济控股有限公司（MEHL）和缅甸经济公司（MEC）是军方的两大主要投资载体。它们共同掌控啤酒（缅甸啤酒厂）、玉石、宝石、烟草、银行和多个消费品品类。联合国事实调查团于 2019 年记录了 MEHL 的架构并点名了其企业集团的合作伙伴。美国、欧盟和英国的制裁此后针对了该网络中的特定实体和个人。任何涉及缅甸消费品牌的接触，都必须事先对照 MEHL/MEC 的所有权架构，以及缅甸正义组织（Justice For Myanmar）记录的更广泛裙带网络进行筛查。

Brandmine 覆盖的核心行业——食品制造、美妆、茶叶和传统医药——在很大程度上独立于军方所有权之外。MEHL 的利益集中于资源开采、公用事业，以及少数消费品品类（啤酒、香烟）。建立在达纳卡和本土植物原料之上的美妆创始人，不是 MEHL 的子公司。曼德勒的拉佩塔生产商，不是 MEC 的合作伙伴。SLORC 时代的许可证申请确实制造了一些依附关系，但整体而言，获得这些许可证的消费品牌创始人并非军方关联群体。

FATF 黑名单是性质不同、影响更为普遍的另一个挑战。2022 年 10 月，缅甸被列入 FATF 黑名单——与朝鲜和伊朗并列——理由是反洗钱框架和反恐融资管控存在缺陷。实际结果是：大多数国际银行不论具体交易对手的所有权或合规状态如何，一律拒绝缅甸业务。这不是定向制裁，而是一堵覆盖性银行壁垒，对守法的创始人持有品牌与军方关联实体的冲击同样严峻。

新加坡通道是目前最可行的路径。在新加坡注册的实体可以合法与非被制裁的缅甸企业交易。政变前，新加坡的缅甸成长基金（Ascent Myanmar Growth Fund）和腾巴战略控股（新交所上市）是合规缅甸投资的主要入口。政变后，这些载体收缩了，但未消失。FAME 制药的新加坡分销枢纽提供了一个证明：在政变令这条通道更为艰难之前，一家缅甸创始人持有企业已通过新加坡门户建起了国际商业架构。

FATF 黑名单不是永久性的。缅甸被移出名单的进程，取决于难以预测的政治走向。但如果投资者已经完成了所有权筛查——做完了 MEHL/MEC 预筛、知道哪些创始人在新加坡注册、记录清楚了哪些行业与军方无涉——那么在黑名单状态发生变化的那一刻，就已就位。这种信息不会在解除黑名单的当天凭空出现，必须在那之前就建立起来。

赛三敦博士，八十岁

新兴市场机会的标准叙事是前瞻性的：等市场开放，一切就会发生。缅甸的情况不同。时间已经来不及了。

赛三敦博士，八十岁。食品和饮料创始人群体的传承窗口——普华永道全球家族企业调查和欧洲工商管理学院研究将其定义为 60 至 75 岁——对这个年龄段上限的那批人来说，已经错过了。在 65 至 80 岁这段区间内，创始人用三十年建立起来的生意，正步向一个没有任何基础设施来妥善处理的交接节点。当一位这个年龄的创始人在没有计划的情况下离场，结果通常不是一笔从容的出售——而是品牌侵蚀、家族纷争，或悄无声息地消失。

在阅读这篇文章后的 18 个月内行动，投资者将有机会记录缅甸最紧迫的传承案例——这些品牌在从未被机构资本触达过的消费行业，价值在 500 万至 5 亿美元以上——在八十岁那批创始人没有接班规划地离场之前。等待缅甸通过常规渠道浮出水面的投资者，将发现最紧迫的案例已经以各自的方式了结：不是通过有序的交易，而是当没有人在看时那种无人管理的离场。

缅甸不是一个可以“进入”的市场，而是一个需要被记录下来的市场——用缅甸语记录，借新加坡门户记录，对照 MEHL/MEC 的筛查框架记录——在 1992 至 2000 年间那批创始人完成老去之前。下一个大皇家集团已经存在。它会以交易形式成交、四分五裂还是悄然消失，取决于在创始人还坐在办公桌前时，有没有人把这份情报整理出来。

核心结论

传承交易需要在创始人退场之前建好信息基础设施，而非之后——一旦那一代人已经离去，窗口便不会再次开启。

* * *

转型时间线

被列入黑名单的一代，1988—2022

从 1988 年军事镇压催生缅甸管控经济，到 2022 年被 FATF 列入黑名单——1992 至 2000 年军政府开放时期的创始人团体，在一个压缩的窗口内积累了三十年的商业规模，而这个窗口正在没有继承人、没有记录的情况下关闭。



危机 1988

8888 起义遭军事镇压

军方镇压 8888 民主运动后夺取政权，数百人遇难，缅甸短暂的政治开放就此终结。缅甸恢复法律和秩序委员会 (SLORC) 上台执政。此后三十年，所有商业决策均须经过军方架构。

催化剂 1992

SLORC 启动局部开放

在丹瑞领导下，SLORC 启动受控经济自由化——不是民主，而是被允许去赚钱。进口许可证、小型制造业许可证和消费品分销权向经过筛选的小圈子企业家开放。军方始终掌握最终控制权。就在这个约束框架之内，缅甸第一批私人消费品牌开始成形。

突破 1995

饮料与食品制造浪潮

缅甸首批有品牌的饮料公司相继涌现：高原 (Alpine) 矿泉水、鲨鱼 (Shark) 能量饮料，以及一批在进口限制保护下规模化生产的食品制造商。这一窗口期内获得许可证的创始人，当时通常在 30 至 45 岁之间——也就是说，他们如今年龄在 60 至 80 岁之间。

挣扎 2000

SLORC 开放实质性关闭

随着军事优先逻辑重新主导，受控自由化的窗口再度收窄。孕育出缅甸第一批消费品牌的八年时期宣告终结。在此期间建立的品牌，将主导缅甸独立消费品行业长达二十五年。

催化剂 2011

登盛改革浪潮开启第二代

准文官政府的登盛推动了真正的市场改革，外国投资史无前例地涌入。一批更年轻的创业者——如今 35 至 52 岁——在 2011 年至 2019 年的繁荣期，在精品咖啡、优质食品和生活方式领域建起品牌。他们经历 2021 年政变的方式截然不同：许多人迁往曼谷、新加坡或仰光离散社区，从海外遥控缅甸业务。

突破 2017

大皇家集团约 10 亿美元售予 ThaiBev

泰国饮料集团以约 10 亿美元收购缅甸最大烈酒集团大皇家集团——这是缅甸消费品行业有史以来第一笔机构级交易。它证明了信息缺口所掩盖的事实：缅甸创始人持有的消费品牌完全可以吸引机构买家。问题在于如何在窗口关闭之前找到下一批。

突破 2019

Laser 牙膏约 1 亿美元售予高露洁棕榄

高露洁棕榄以约 1 亿美元收购 Laser 牙膏——缅甸口腔护理领域的主导品牌。两年内两笔交易，印证了一个规律：品牌存在、机构买家认可、退出路径可行。然而没有任何系统性基础设施去记录其余的同类品牌。

危机 2021

二月政变令经济崩溃

军方于 2 月 1 日再度夺权。GDP 萎缩约 18%，缅甸元对美元汇率从 1,300 跌至 4,500。估计逾 25,000 家企业注销。国际银行开始撤离。2011 年至 2019 年的繁荣期创业者四散离去；而 1992 年至 2000 年的那批创始人，本已身处或接近传承窗口期，此时却发现出口通道已然不存在。

危机 2022

FATF 黑名单令银行壁垒雪上加霜

2022 年 10 月，金融行动特别工作组 (FATF) 将缅甸列入黑名单，与朝鲜和伊朗并列。大多数国际银行不论交易对手的所有权或合规状态如何，一律停止缅甸业务。对于本已身处传承窗口期的 1992 年至 2000 年创始人群体而言，通往机构资本的实际通道骤然收窄。传承，从“缺乏记录”变成了“结构性受阻”。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+95
货币	缅甸元 (K/MMK) ——多重汇率、大幅贬值；外汇严格管制
时区	UTC+6:30 (不实行夏令时)
工作周	周一至周五 (周六、日休息)
首都	内比都
网络	.mm (国家域名)；间歇性管制
即时通讯	Viber 主导商务通讯；Telegram 使用渐增——Facebook、Messenger、WhatsApp、Signal 均遭军政府封锁；VPN 受限
支付方式	KBZPay 主导城市支付；Wave Money 覆盖农村代理网络；MMQR 国家二维码 (2025 年) 整合各钱包；仰光/曼德勒以外以现金为主；政变后银行卡普遍不可用
银行	2021 年政变后遭美国/欧盟/英国定向制裁；国家外汇银行 MFTB 和 MICB 已被 OFAC 列名，主要私营银行虽降低风险敞口但未受全面制裁；实为现金社会——外国银行卡普遍不可用。开展任何业务前请核实制裁敞口及当前状况。
语言	缅甸语 (官方)；商务中部分使用英语
签证	多数国籍可通过 evisa.moip.gov.mm 申请电子签证 (旅游类 50 美元，单次入境，28 天)；因内战西方国家旅行警告较强烈。出行前请确认签证及安全状况。



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 · *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/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v1.0.3