



约旦：两代创始人，一扇正在关闭的窗口

约旦

国家聚焦

首版 | May 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



国家聚焦

约旦：两代创始人，一扇正在关闭的窗口

2023年10月，SADAFCO 悄然将约旦百年老字号 *Mezete* 铺进 2 万家沙特门店——这笔交易彭博终端显示不了，*PitchBook* 也无从追踪。约旦藏着两批创始人，正同时走到接班的门槛：一批是 1948 年后在安曼重建家园的巴勒斯坦侨商家族，另一批是 1989 年 IMF 改革浪潮催生的企业家一代。没有任何投资机构在关注这两批人的动向——但沙特买家早已在暗中布局、主动选择目标。

快速事实

市场规模	约旦私人消费市场：据行业估计，年规模约 \$8B USD，以食品、化妆品和酒店业的家族企业为主。商业规模品牌对海湾出口市场的营收依赖据称达 40-60%。
独特优势	死海矿物资源的地理独占性（无法复制）· 巴勒斯坦侨商遗产比改革浪潮同行早出约十年· SADAFCO 参考交易印证沙特收购意愿已具实证。
最大挑战	无私募股权基础设施针对消费品牌接班；文化上默认子承父业，延缓了专业化过渡规划；约 60% 的海湾市场依赖度将风险集中于沙特/阿联酋分销关系。
时机因素	巴勒斯坦侨民创业群体（1948-1967 年间在安曼创立）如今年龄 65-75 岁，已过接班窗口峰值。IMF 改革群体（1989-2004 年）如今 52-72 岁，正进入窗口期。SADAFCO/凯西 2023 年 10 月交易印证沙特买家已在主动筛选目标。

“利益冲突、团队协作不畅、内部竞争以及管理层更替频繁，是现有出口企业所面临的核心问题。”

Jordan Olive Products Exporters Association (JOPEA)、行业评估

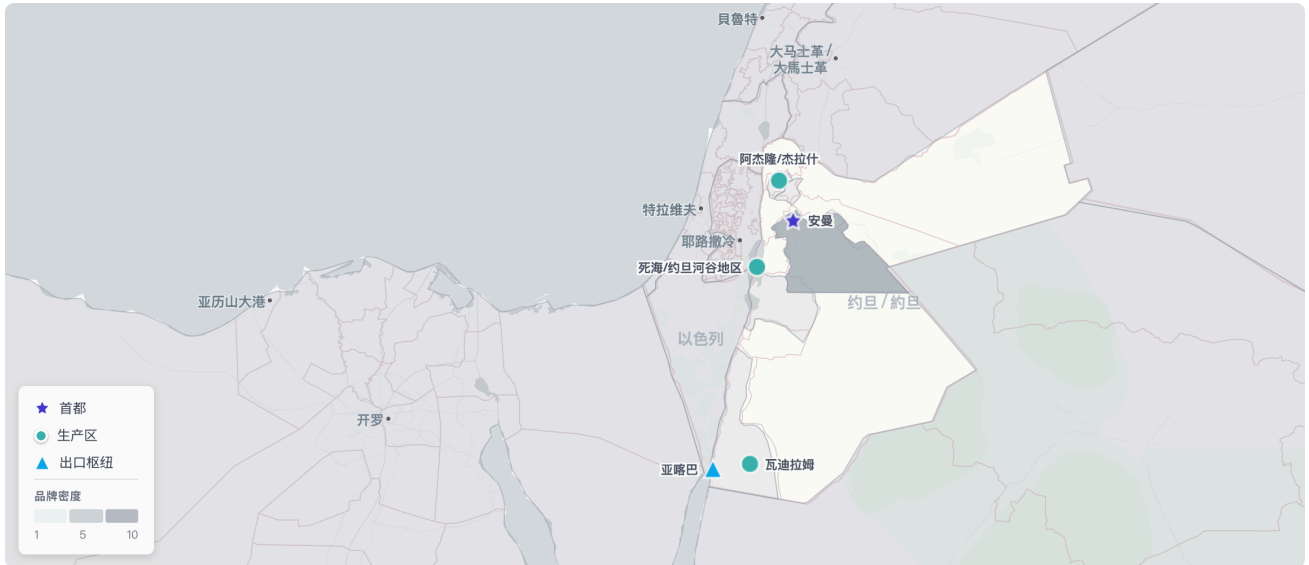
JOPEA / Olive Oil Portal, 2024

市场: 约旦

行业: 食品加工 · 天然美容 · 精品酒店

地理背景

约旦创始人持有品牌生态系统



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

两代创始人，同一片地理：安曼的巴勒斯坦侨商商业层，与环绕其周边的改革一代生产集群——死海美妆、阿杰隆/杰拉什橄榄油、瓦迪拉姆生态旅游——正同步进入接班窗口，并通过亚喀巴通道连接海湾市场。

品牌活动集中于安曼（商业中心），并形成了若干独特的地理生产集群：死海/约旦河谷地区的矿物化妆品、阿杰隆/杰拉什的橄榄油，以及瓦迪拉姆的生态旅游。以海湾为主的出口导向（据称营收占比 40-60%）将各集群通过亚喀巴出口通道连为一体。

* * *

国家纪事

2023 年 10 月，沙特最大食品企业之一 SADAFCO 与凯西食品 (Kasih Food) 达成合作，将其旗下 Mezete 品牌铺向逾 20,000 家沙特零售商。凯西食品创立于 1926 年，现任 CEO 哈立德·凯西 (Khaled Kasih) 是家族第四代。这笔交易证明了一件任何彭博终端或 PitchBook 数据库都无从显示的事实：沙特战略买家正在主动识别、评估并锁定约旦消费品资产——而他们找到这个目标，全程未引发任何机构投资者的注意。

凯西并非孤例。约旦藏着两批截然不同的创始人群体，正同时走到接班的门槛，而没有任何投资机构在关注其中任何一批。第一批群体的诞生，不是源于经济改革，而是源于流离失所：1948 年与 1967 年之后，巴勒斯坦侨商家族在安曼重建了他们的商业人生。第二批群体，则由 1989 年的 IMF 稳定化方案以及此后通过 WTO 入世与美约自贸协定推进的贸易自由化所催生。两批群体都建立了经久耐用的消费品牌，也都正走向历史的交接点。驱动这一时刻所需的机构情报，英语世界尚不存在。

双浪叠加的机制

约旦的接班浪潮，有着几乎独一无二的形态。大多数市场呈现单一创业群体，与单一改革时刻相对应：俄罗斯的优惠券私有化、越南的革新开放、蒙古的 1990 年民主革命。约旦却呈现两股截然不同的浪潮——起源不同、行业不同、紧迫程度不同——却在大致相同的时间窗口同时涌来。

较早的那股浪潮，来自巴勒斯坦侨商群体。哈比巴糖果（Habibah Sweets）1947 年创立于耶路撒冷，1951 年迁至安曼。扎拉蒂莫家族的甜品生意，根植于奥斯曼时代的耶路撒冷，也在同一时期落脚安曼。马斯里家族的纳布卢斯制皂传统，在 1967 年后随流离失所者一同抵达。这些家族带来了手工技艺、商业本能，以及失去一个家园后重建另一个的那种决绝。他们的事业——集中在黎凡特甜品、特色食品和手工生产领域——如今由第二代、第三代经营，而那些创始人或年长运营者已届 65 至 75 岁。扎拉蒂莫第五代主席阿卜杜拉·扎拉蒂莫（Abdallah Zalatimo）年逾六旬，第六代已开始进入企业。哈比巴的哈尼·哈比巴（Hani Habibah）执掌安曼旗舰门店。接班，正在实时进行。

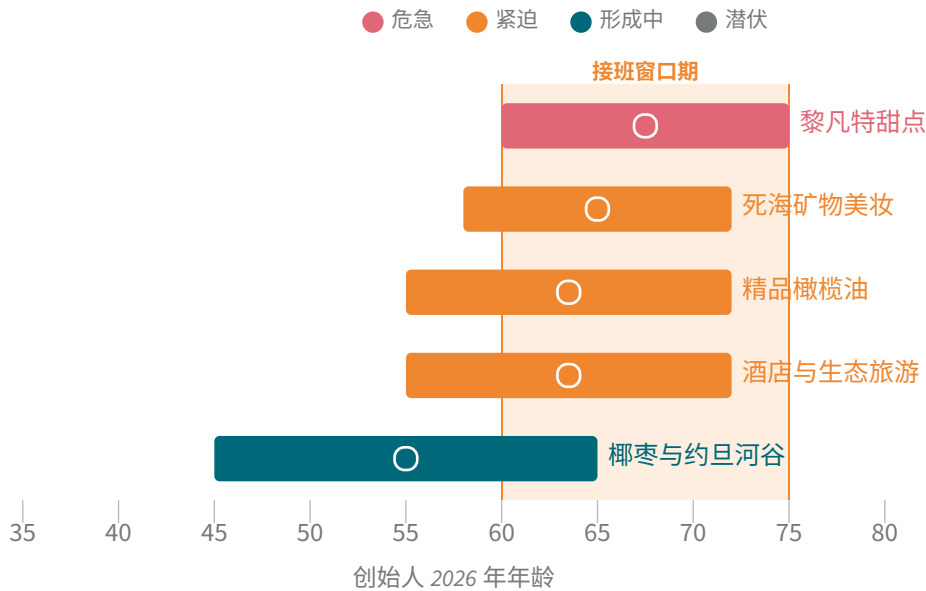
IMF 改革那股浪潮，大约年轻十年。约旦 1989 年的结构调整与随后的贸易自由化，为 1989 至 2004 年间一批面向消费市场的企业提供了生长的土壤。死海化妆品集群是最清晰的案例：布鲁姆死海生活（Bloom Dead Sea Life）由化工工程师伊勒汉·齐亚达特（Elham Ziadat）于 1993 年 6 月 28 日创立，至今仍在运营；约旦死海产品公司（La Cure 品牌）于 1994 年跟进，约旦综合矿物于 1995 年，里瓦吉天然死海矿物（Rivage）于 1998 年——四家企业在五年内相继诞生，四位创始人如今年龄介于 58 至 72 岁之间。同一个五年窗口孕育的创业群体，正产生一个五年窗口的接班压力，而这个窗口已经到来。

死海化妆品的案例，也清晰呈现了地理护城河为何举足轻重。死海矿物无可替代，无处再觅。这种特定的矿物组成——盐度、镁、钾的浓度配比——是地质条件的产物，任何竞争者都无法复制。这些品牌所拥有的结构性优势，与营销无关，而在于那批创始人在没人留意的年代找对了地方，在对的时机，建起了经得住时间考验的东西。

各行业创始人年龄分布

2026 年约旦创始人现状

两波浪潮，五个行业——巴勒斯坦离散族裔与 IMF 改革两代创始人同步进入交接窗口



年龄范围基于行业调研。巴勒斯坦离散族裔创始人（黎凡特甜点行业）平均比 IMF 改革一代年长约 10 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。

五大行业，两级紧迫度

黎凡特甜品与糕点，位列约旦接班紧迫度最高的行业。估计有 8 至 12 家达到商业规模的创始人持有品牌，创始人年龄集中在 60 至 75 岁——接班窗口的核心地带——其中许多已在进行代际交接。哈比巴与扎拉蒂莫等品牌所承载的纳布卢斯渊源，远不止是一种美学标签，而是一段有据可查的出处叙事——流离、重建、生存、扩张——为其在海湾与西方市场的溢价定位提供了叙事底座。扎拉蒂莫进驻全美 230 家沃尔玛门店，绝非偶然：这是一个家族用七十年时间构建分销网络的成果，而机构金融界直到最近才开始注意。行业深度报道正在筹备中。

死海化妆品与矿物护肤，呈现出不同的侧写：紧迫程度属“临近”而非“迫切”，但拥有其他任何市场都无法匹敌的地理独占性。1993 至 1998 年间的创业集群，催生了 10 至 15 家如今同步进入接班窗口的创始人持有品牌。海湾与欧洲分销渠道已获验证——拉库尔（La Cure）向 53 个以上国家出口；亚喀巴特别经济区提供完善的出口基础设施。国有努梅拉（阿拉伯钾肥子公司）占据工业级矿物采掘环节，但基本未涉足消费化妆品层，后者仍由创始人持有。行业深度报道正在筹备中。

优质与精品橄榄油，比其他顶级行业需要更多审慎，但有一个清晰的信号可循。约旦位列全球十大橄榄产区之列，拥有 2000 万棵橄榄树，行业年产值约 1.41 亿美元。阿杰隆和杰拉什的丘陵地带，在大宗出口产业之上，孕育出一个消费品牌层——马吉达尔橄榄油（Majdal Olive Oil）、黎凡特液体黄金、伊尔西鲁（Il Siru）、贝都因公司。令这一行业对布兰迪迈因可读的，是约旦橄榄产品出口商协会（JOPEA）的公开表态：“利益冲突、团队协作不畅、内部竞争以及管理层更替频繁，是现有出口企业所面临的核心问题，也

是其走向失败的根源。”JOPEA 用行业协会的语言，在诊断接班失败。情报明摆在那里，只是还没有人将其系统整合。收入门槛（最低 500 万美元）在筛选阶段需进行核实——许多橄榄油运营商属于大宗出口商，而非消费品牌。

瓦迪拉姆的酒店业与生态旅游，呈现出约旦所有行业中最丰富的叙事素材，商业契合度中等。逾 40 家在 UNESCO 2011 年世界遗产认定后陆续建立的贝都因营地，构成一个独特的接班群体——创始人年龄 55 至 72 岁，多家已有后代接手运营。船长沙漠营地（Captain's Desert Camp，阿卜杜勒-法塔赫·苏莱曼）是下一代掌门已然就位的最典型案例。这批创始人的危机履历出类拔萃：2011 年阿拉伯之春旅游崩塌，2020 至 2021 年新冠疫情封闭。每一位幸存者，都是叙事尽职调查所能记录的经过实战磨砺的运营者。商业契合度中等，因为酒店业资产比食品品牌更难估值与交易——但其情报价值，与此不成比例地高。

特色食品——椰枣与约旦河谷农产品，属于新兴类别：创始人 45 至 65 岁，海湾出口布局稳健，但首轮接班浪潮尚未到来。卡里姆椰枣（Kareem Dates）、赛德拉椰枣（Sedra Dates）、约旦河椰枣（Jordan River Dates）与亚古特椰枣（Yaqout Dates）均向海湾市场出口麦吉勒（Medjool）和巴尔黑（Barhi）品种。这一行业，适合那些希望在接班窗口开启前五至八年便建立情报优势的投资者——在先行者优势归属尚未确定之前。

双浪叠加的后果

约旦的双重接班浪潮，造就了一种大多数新兴市场框架都未曾应对过的结构性复杂性。在单浪市场中，接班时钟相对统一：一个群体，一个年龄段，一个紧迫程度。约旦不同，巴勒斯坦侨民群体比 IMF 改革群体年长十年，意味着紧迫程度已按行业出现分化。黎凡特甜品创始人正在退出；死海化妆品创始人正在接近窗口期；椰枣与约旦河谷农产品创始人还有五至八年的缓冲。把约旦当作单一接班故事来处理的投资者，注意力将会严重错配——这些行业需要分层优先，而非整体归并。

文化惯性使局面更加复杂。约旦商业文化根深蒂固地偏向子承父业和家族内部延续，而非专业化过渡或引入机构资本。这在布兰迪迈因覆盖的大多数市场都有所体现，但约旦有其特殊质感：对于巴勒斯坦侨商家族而言，把生意传给下一代，不仅是一项接班决策，更是对流亡中所建之物永久性的宣示。1966 年哈比巴兄弟的分裂风波——那场把公司一分为二、各立品牌标识的内讧——是这个群体中每个家族都耳熟能详的前车之鉴。没有正式治理，家族企业的冲突不会自行化解，只会以破裂告终。

承接或居间这些交接的机构基础设施同样缺位。没有任何私募股权机构主动瞄准约旦消费品牌的接班机会；家族企业咨询领域，也尚未形成与这批创业群体商业密度相匹配的规模。正在发生的接班事件——扎拉蒂莫的代际交接、里瓦吉（Rivage）2014 年起的下一代联合持股、船长沙漠营地的儿子接手运营——都在缺乏专业支持的情况下悄然推进。那些出了问题的，也将悄无声息地出问题。

还有一个不可忽视的变量：海湾市场依赖。对于约旦大多数商业规模的消费品牌而言，据称 40 至 60% 的营收流经沙特阿拉伯和阿联酋。这并非弱点——恰恰是 SADAFCO 将凯西食品列为优先收购目标的结构原因。约旦创始人十年构建的海湾分销关系，代表的正是沙特战略买家希望通过收购获得的那种市场准入。但这种依赖同时也集中了风险：一个创始人无计划退出的品牌，失去的不只是国内的延续性，更可能丧失那些建立在个人信任、私人引荐和数十年创始人与买家互动基础上的海湾分销关系。品牌也许还在；分销也许不在了。

这正是海湾导向型投资者所面临的情报缺口。仅知道这些品牌在商业规模上存在，远远不够。真正的问题是：哪些品牌拥有经创始人亲历构建的、足以在交接后维持的海湾分销网络——哪些品牌的关系会在创始人淡出的那一刻开始萎缩。回答这个问题，需要叙事尽职调查（NDD）：记录创始人如何构建这段关系，哪些危机检验了它，以及下一代是否已被引介进入这些网络。上述信息，没有任何数据库收录。它存在于阿拉伯语商业媒体报道、行业协会档案，以及那些当年合约签署时刊登于地区食品行业媒体的新闻照片背景里。

下一笔交易之前

2015 年的叙利亚难民危机，叠加了一层大多数市场分析都会忽视的复杂性。约旦接收了约 130 万叙利亚难民，食品加工与酒店业的劳动力池随之重塑。美国国际开发署 LENS 项目记录了难民社区中约 11,000 家家食品企业的涌现——这一非正规竞争层，对百里香（za'atar）、调味品及传统食品领域既有的创始人品牌形成压力。这未必是威胁；它是一个信号，标志着约旦人口中食品生产知识的深度分布。非正规层与正规品牌生态系统并行共存，接班动态却大相径庭。

SADAFCO 的 2023 年 10 月凯西交易，并非因为 SADAFCO 掌握了约旦消费品牌的专有数据库才得以发生。它的发生，是因为具备行业认知与海湾分销关系的沙特收购方早已在全面评估市场——他们找到了一个符合标准的目标，而任何机构情报平台在此之前都未将这个案例系统整理出来。

这正是布兰迪迈因行业图谱所记录的处境。品牌确实存在，接班压力是真实的，海湾收购意愿有据可查。目前缺失的，是系统性情报——创始人是谁，经历了哪些危机，哪些行业拥有最深厚的商业规模品牌池，哪些接班事件已经启动——让投资者得以在下一笔交易发生前便已就位。

约旦的黎凡特甜品家族，在流离失所中把品牌从耶路撒冷带到了安曼，挺过了三代人的风雨。有些走进了沃尔玛，有些还在继续书写。SADAFCO 那笔交易让一个问题变得具体而迫切：第三代、第四代的交接，究竟是在有备而来的卖家条款下完成，还是在毫无准备的卖家条款下落幕。

厘清这个问题所需的情报，正在第一次被系统整合。

核心结论

现在就系统梳理约旦创始人信息的投资者，将掌握 SADAFCO 2023 年凯西（Kasih）交易所印证的那类情报——在侨民接班浪潮无声结束之前。

* * *

转型时间线

两度流离的一代，1948—2024

从巴勒斯坦离散到 IMF 改革，再到海湾国家并购时代——创造约旦品牌生态系统的两波浪潮，以及它们如今共同面临的接班压力。



背景 1947-1951

巴勒斯坦侨商家族抵达安曼

哈比巴糖果（Habibah Sweets）1947 年创立于耶路撒冷，1951 年因流离失所迁至安曼。扎拉蒂莫家族（Zalatimo）的甜品生意植根于奥斯曼时代的耶路撒冷，亦在安曼落地生根。马斯里、胡里、哈达德、哈比巴、扎拉蒂莫等巴勒斯坦侨商家族带来了手工技艺、商业网络，以及背井离乡、重建家园者特有的韧劲。

背景 1967

第二波巴勒斯坦流离失所浪潮

六日战争引发第二波巴勒斯坦人涌入约旦。马斯里家族的纳布卢斯手工皂制作传统随之抵达，在安曼建立了后来的阿尔纳阿玛 (Al-Na'ama，鸵鸟品牌)。约旦的巴勒斯坦侨商群体愈发庞大、商业根基愈发深厚——一个西方数据库无从追踪的侨民消费层正在悄然成形。

危机 1966

哈比巴兄弟分裂风波

哈比巴家族内部爆发争端，企业一分为二，分别沿用蓝白与红白两套品牌标识。这场分裂是一个早期接班预警——没有正式治理机制的家族企业，代际冲突不会自行化解，只会以破裂告终。两个分支至今仍在安曼各自经营。

催化剂 1989

IMF 结构调整

约旦在债务危机与货币崩溃后签署 IMF 结构调整协议。稳定化一揽子方案催生了一批面向消费市场的私营企业——约旦 IMF 改革创业群体（如今 52-72 岁的创始人）的历史，从这里开始。

突破 1993-1998

死海化妆品创业集群涌现

《奥斯陆协议》（1993 年）与随之而来的国际旅游热潮，催生了死海矿物化妆品的创业集群。布鲁姆死海生活 (Bloom Dead Sea Life，1993 年 6 月，伊勒汉·齐亚达特创立)、约旦死海产品公司/拉库尔 (La Cure，1994 年，Refai 先生)、约旦综合矿物死海产品公司（1995 年，哈立德·阿扎尔）、里瓦吉天然死海矿物 (Rivage，1998 年) 在五年之内相继问世。这批创始人如今年龄在 58-72 岁之间。

催化剂 2000-2001

加入 WTO 与美约自由贸易协定

约旦于 2000 年加入 WTO，2001 年与美国签署自由贸易协定——IMF 改革窗口期的最后一波重大政策催化剂。1989-2004 年间创立的品牌由此获得结构性的西方市场出口通道。扎拉蒂莫 (Zalatimo) 2019 年进入沃尔玛货架，正是这一贸易架构的直接成果。

危机 2011

阿拉伯之春——瓦迪拉姆旅游业崩塌

地区政治动荡重创约旦旅游业。瓦迪拉姆贝都因营地运营商——一批在 RSCN 特别法规（1997 年）颁布及联合国教科文组织世界遗产认定（2011 年）后相继涌现的逾 40 家营地——遭遇首次生存危机，国际游客骤然消失。挺过这一关的创始人，正是布兰迪迈因 (Brandmine) 叙事尽职调查框架 (NDD) 所记录的经危机锤炼的运营者。

挣扎 2015

叙利亚难民危机重塑劳动力格局

约旦接收约 130 万叙利亚难民，食品加工与酒店业的劳动力池随之改变。美国国际开发署 (USAID) LENS 项目记录了难民社区中约 11,000 家家食品企业的涌现——这一非正规竞争层，对百里香 (za'atar)、调味品及传统食品领域既有创始人品牌形成压力。

突破 2018-2019

海湾扩张与沃尔玛入驻

哈比巴糖果 (Habibah Sweets) 2018 年在利雅得开设分店，印证海湾市场对约旦食品遗产品的分销需求。扎拉蒂莫糕点在第五代主席阿卜杜拉·扎拉蒂莫 (Abdallah Zalatimo) 带领下，成功进驻全美 230 家沃尔玛超级购物中心，创收 1100 万美元（《财富》杂志，2019 年 7 月）。第六代已开始进入企业。

胜利 2023

SADAFCO 确立参考价格

沙特食品巨头 SADAFCO 于 2023 年 10 月与凯西食品 (Kasih Food，Mezete 品牌，创立于 1926 年，CEO 哈立德·凯西，第四代) 达成合作，将其产品铺向逾 20,000 家沙特零售商。这笔交易证明：沙特收购方愿意为约旦消费品资产支付真实价格，且已在主动锁定目标。这是改变整个行业情报格局的参考性交易。



突破 2024

UNESCO 将纳布卢斯皂列为“急需保护”遗产

UNESCO 于 2024 年 12 月将纳布卢斯橄榄油手工皂列入“急需保护的非物质文化遗产”名录。马斯里家族的安曼作坊——自 1948 年起传承自巴勒斯坦的百年手艺——在创始人团体面临最迫切接班压力之际，获得了国际认可。文化遗产地位提升了品牌价值；但它解决不了接班问题。

外联快速参考

指标	参考
拨号	+962 (安曼固话: +962 6; 手机: +962 7)
货币	约旦第纳尔 (JD / JOD) — 与美元挂钩, 约 0.71 JOD = 1 美元
时区	UTC+3 (自 2022 年起实行永久夏令时, 不再调整)
工作周	周日至周四 (周五至周六为周末); 政府机关营业时间: 08:00–15:00
首都	安曼 (عمان)
网络	.jo / الاردن (国家顶级域名); .com.jo 常见
即时通讯	WhatsApp 为主; Instagram DM 可用——运营商屏蔽语音通话 (建议用文字或 Wi-Fi/VPN)
支付方式	CliQ 即时银行转账为主; eFAWATEERcom 用于账单支付; JoMoPay 整合电信钱包 (Zain Cash、Orange Money); 银行卡普遍接受; 约 40% 电商订单货到付款
银行	完整接入 SWIFT; 可通过持牌约旦银行办理国际银行卡支付与代理行结算
语言	阿拉伯语 (官方); 英语在商业、银行和贸易领域广泛使用
签证	落地签证 (40 JOD, 有效期 30 天), 适用于 120+个国家公民, 包括欧盟/英国/美国; 符合条件的国籍可在线办理电子签证; Jordan Pass 包含景点通票及免签证费优惠 (须至少住宿 3 晚)。请核实最新规定。



关于本研究

本报告基于 28 个经验证的来源，涵盖 2 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。
研究涵盖英语、阿拉伯语来源。
首版 · May 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。

v1.0.0