



# 突尼斯：本·阿里时代的创始人 迎来传承门槛

突尼斯

---

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

## 突尼斯：本·阿里时代的创始人迎来传承门槛

艾哈迈德·阿卜杜勒凯菲建起了两件事：他的餐厅 *Dar El Jeld* 三十五年来定义了突尼斯传统高档餐饮，在联合国教科文组织保护的突尼斯城麦地那声名远播；他创立的 *Tuninvest* 演变为 *AfricInvest* ——有据可查的非洲最活跃私募股权基金，在二十五个国家留下了投资记录。他如今年逾八旬。两家机构均无任何公开的接班方案。

### 快速事实

市场规模	约 490 亿美元 GDP (2024 年) • 1200 万人口 • 1998 年起与欧盟签订联系协定
独特优势	占全球有机认证橄榄园的 20% • 经历三重危机 (2011/2015/新冠) 的精品酒店经营者，具备充分的叙事尽职调查素材
最大挑战	突尼斯家族企业中仅 28% 拥有正式接班计划 (IACE/BDO 2017 年) ——39% 完全没有
时机因素	本·阿里时代创始人 (1987-1995 年入市) 如今已 65-75 岁；距 IACE/BDO 研究发布已过去 9 年，紧迫性更高，而记录工作毫无进展

“突尼斯 2024 年接待外国游客 1025 万人次，已超越疫情前水平。”

Sofiène Tekaya、旅游部长

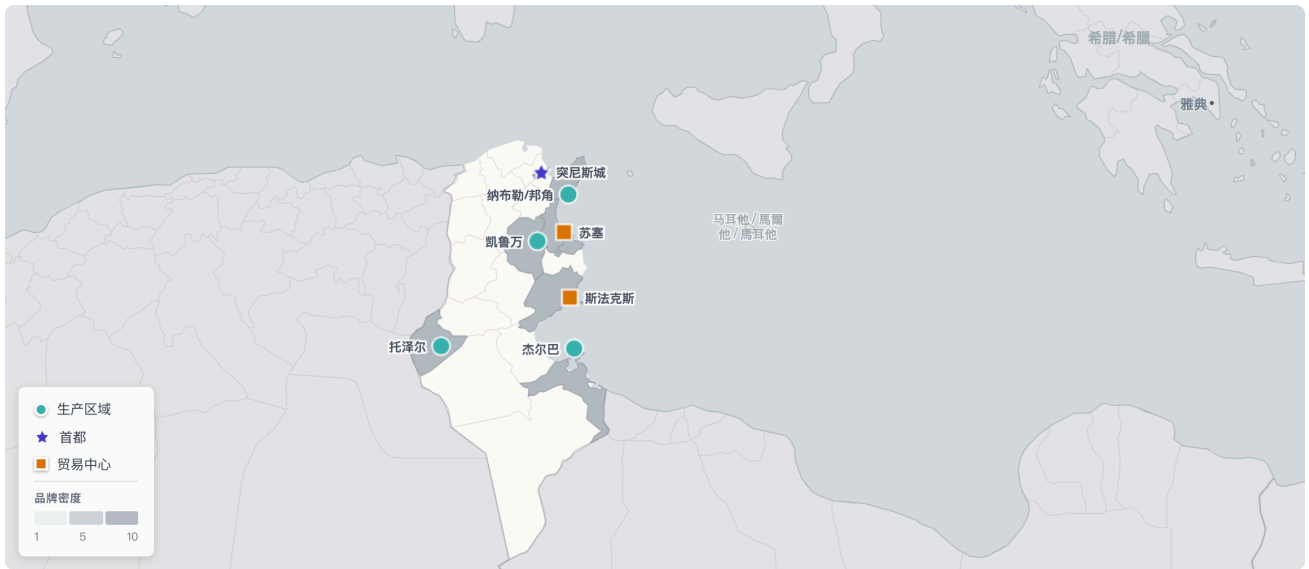
*Xinhua, January 2025*

市场：突尼斯

行业：橄榄油与农产品 · 美食食品 · 精品酒店 · 餐厅 · 水疗服务 · 手工工艺品

## 地理背景

## 突尼斯创始人主导品牌的地理分布：海岸、麦地那与庄园



突尼斯创始人主导的品牌活动集中在两条轴线上：从纳布勒到首都突尼斯城的地中海沿岸（哈里萨辣酱、陶艺、精品酒店、海水疗法），以及从凯鲁万经斯法克斯到托泽尔的内陆—南部走廊（凯鲁万橄榄油、斯法克斯椰枣、托泽尔德格雷特椰枣）。杰尔巴岛则构成融合橄榄油生产与精品酒店的第三个集群。在这三个区域，本·阿里时代的创始人世代同步进入接班窗口期。

突尼斯创始人主导的品牌活动集中在两条轴线上：从纳布勒到首都突尼斯城的地中海沿岸（哈里萨辣酱、陶艺、精品酒店、海水疗法），以及从凯鲁万经斯法克斯到托泽尔的内陆—南部走廊（凯鲁万橄榄油、斯法克斯椰枣、托泽尔德格雷特椰枣）。杰尔巴岛则构成融合橄榄油生产与精品酒店的第三个集群。

\* \* \*

## 国家纪事

艾哈迈德·阿卜杜勒凯菲留下了两件定义突尼斯创始人经济的东西。第一件是 *Dar El Jeld*：这家餐厅自 1989 年起便在联合国教科文组织保护的突尼斯城麦地那扎根，以哈夫斯王朝旧都的菜肴和灰泥镂花庭院闻名马格里布，三十五年来始终是突尼斯传统高档餐饮的标杆。第二件是他 1994 年创立的 *Tuninvest*，后来演变为 *AfricInvest*——一家在消费品、金融服务和医疗健康领域跨越二十五个国家记录投资准备度与传承风险的私募股权机构，是有据可查的非洲最活跃 PE 基金。阿卜杜勒凯菲如今年逾八旬。两家机构均无公开的接班方案。

这不是个案，而是 2026 年突尼斯创始人经济的结构状态：一个为非洲大陆其余地区建立起传承情报记录基础设施的国家，却将本国逾 150 家在商业规模上运营的创始人品牌——这些品牌分布在六个行业，在本·阿里 1987 至 2010 年间的经济开放中逐步成形——置于零数据库记录、零投资备案、零传承架构的空白之中。洞察机构就坐落在突尼斯城，它的目光从未朝内转。

突尼斯的创始人世代，属于 Brandmine 在新兴市场各地记录的同一批同步过渡浪潮——全球约 2.8 万家在商业规模上运营的创始人主导消费品牌，创始人在 1980 至 1990 年代改革时期建立了事业，如今正同步进入传承窗口。在突尼斯，这场改革浪潮持续了整整二十三年。橄榄油庄园、哈里萨辣酱世家、精品酒店、传统餐厅、海水疗养中心与手工艺品牌——它所催生的传承紧迫性，正在一个行业接一个行业地到来，既无机构基础设施加以应对，也缺乏能让外部投资者采取行动的综合洞察。

§1 PASS

## 本·阿里的红利：二十三年的创始人孕育期

突尼斯的创始人涌现浪潮，在 Brandmine 研究版图所涵盖的所有国家中几乎独树一帜——它延续了整整一代人的时间。大多数新兴市场的传承浪潮都由单一改革断裂压缩而成：蒙古国私营部门在 1990 年民主革命后仅用两三年便告成型；俄罗斯凭证式私有化从 1992 年延续到 1997 年。突尼斯的改革浪潮，由 1987 年 11 月本·阿里的政变开启，随着他 2011 年 1 月的出走落幕，从一代人的起点走到了终点。

87-51 号法令重构了国家与私营部门的关系。一项延伸式私有化计划将农业、食品加工、旅游业和轻工制造业的国有企业相继出售。结果不是一批创始人，而是两批。早期浪潮——1987 年至 1995 年间入市的创始人——如今已 65 至 75 岁甚至更年长。他们是突尼斯最迫切的传承案例。晚期浪潮——1995 年至 2010 年间活跃的创始人——如今已 55 至 65 岁，逼近但尚未达到传承压力的峰值。

两批创始人在 2026 年面对同一个遗产困境。突尼斯家族企业在结构上是一个没有传承基础设施的经济体：没有持续运作的家族办公室顾问传统，没有专门针对消费品牌创始人到继承人交接的 PE 基金，法律和外汇框架也使海外侨民资本回流在操作层面颇为复杂。IACE/BDO 公司治理论坛于 2017 年发布的研究——迄今最全面的突尼斯家族企业传承准备评估——发现，仅 28% 的突尼斯家族企业实施了正式接班计划，39% 根本毫无规划。该研究所涉及的家族企业约占突尼斯 GDP 的 70%、工业企业的 90%。

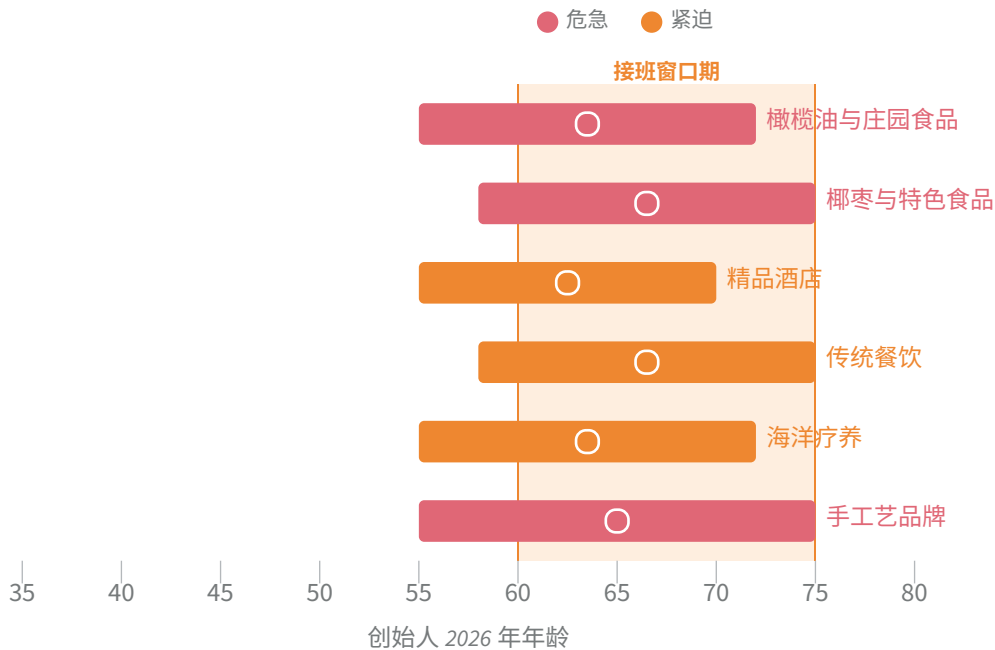
三重危机此后进一步集中了传承压力。2011 年革命波及约 400 家与本·阿里及特拉贝尔西家族有关联的企业——没收和重组损害或改变了部分品牌的走向，另一些则安然无恙。2015 年的巴尔多博物馆和苏塞恐袭使游客量崩溃长达两年，将酒店业推至几乎停摆的边缘。新冠疫情带来第三重打击：近零国际旅行持续了十八个月，而突尼斯创始人主导的酒店品牌正是建立在欧洲游客流量之上。撑过所有三重危机的运营者，如今是北非记录最完整的危机淬炼创始人群体。他们也是最迫切逼近传承门槛的一批人。

§2 PASS

各行业创始人年龄分布

## 2026 年突尼斯创始人现状

二十三年改革红利——六个行业，两级紧迫程度，仅 28% 制定传承计划



年龄范围基于行业调研。仅 28% 的突尼斯家族企业制定了正式传承计划 (IACE/BDO, 2017 年)。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。

## 六个行业，一代创始人，零传承记录

**橄榄油与优质庄园食品——高度紧迫。** 估计有 25 至 40 家创始人主导庄园在商业规模上运营，创始人年龄集中在 55 至 72 岁。突尼斯拥有全球约 20% 的有机认证橄榄园，生产规模在全球有机大宗商品供应中举足轻重。优质细分市场记录更为稀缺：有姓名创始人、获奖特级初榨橄榄油产品、面向法国、德国和海湾地区出口关系的家族庄园。本·阿里时代的创始人——Topoliva (杰尔巴, 1991 年)、巴尔胡米 (凯鲁万)、Domaine Chograne——正处于或即将进入传承窗口峰值。相关行业报告已列入 Brandmine 研究路线图。

**椰枣与北非特色食品——高度紧迫。** 估计有 15 至 25 家创始人主导品牌在商业规模上运营，创始人年龄集中在 58 至 75 岁。核心品牌是布杰贝勒/VACPA (斯法克斯, 1982 年创立)，由第三代 CEO 艾哈迈德·布杰贝勒主掌：德格雷特椰枣出口全球领先，每年向四大洲出口逾 1.8 万吨，并持有 Fair For Life 认证。第二个锚点是 Le Phare du Cap Bon——哈里萨辣酱品牌，1946 年由巴哈·加斯利联合一位法国合伙人创立，现已传至第三代索菲安·加斯利，是马格里布地区存续最久的创始人家族主导消费品运营之一。哈里萨辣酱作为优质调味品正在全球掀起热潮。定义这一优质细分市场的突尼斯创始人品牌，至今无一被系统记录。

**精品酒店与传统民居客栈——迫在眉睫。** 估计有 20 至 30 家创始人主导物业在商业规模上运营，创始人年龄集中在 55 至 70 岁。突尼斯精品酒店经营者已挺过三次接连而来的生死危机：2011 年革命、2015 年恐袭，以及 2020 至 2021 年的新冠冲击。旅游部长索菲安·特卡亚在 2025 年 1 月确认，突尼斯上一年迎来 1025 万名外国游客，超越疫情前水平。在那十年危机中坚守下来的西迪布赛义德、杰尔巴岛和历史麦地那

的民居客栈，如今同步抵达传承门槛。西迪布赛义德的 Dar Said 是突尼斯首家精品酒店（2001 年开业），是这一集群的参考标杆。

传统餐厅与正宗菜肴——迫在眉睫。估计有 8 至 15 家餐厅在商业规模上运营，创始人年龄集中在 58 至 75 岁。最具代表性的是阿卜杜勒凯菲旗下的品牌组合——Dar El Jeld 与 Fondouk El Attarine，均位于联合国教科文组织保护的突尼斯城麦地那——由一位年逾八旬的创始人主掌。这些不是面向遗产旅游的装点；三十年来，它们始终是突尼斯传统餐饮在国际旅行报道中被引用最多的地址。两家均无任何公开的传承架构。

海水疗养与健康旅游——迫在眉睫。估计有 8 至 12 家独立创始人主导疗养中心在商业规模上运营，创始人年龄集中在 55 至 72 岁。突尼斯是非洲最发达的海水疗养市场，全球仅次于法国。约 60 家疗养中心中，84% 为酒店附属——这一过滤条件留下了约十家独立创始人经营的机构，每年创造约 2 亿突尼斯第纳尔（约合 6300 万美元）的营收。突尼斯首家海水疗养中心 Bio Azur Hammamet（1994 年创立）是行业锚点。池子虽小，信号质量极高。

商业化手工艺品牌——高度紧迫。估计有 15 至 25 个品牌已从手工生产转型为规模化商业分销，创始人年龄集中在 55 至 75 岁。ONAT 在突尼斯登记的手工艺从业者约有 20 万人；达到商业规模的细分群体呈现出集中的传承窗口。纳布勒的多代陶器世家目前正处于传承过渡中——数个知名陶瓷家族的创始始祖近年来已进入主动管理的最后十年，传承安排基本悬而未决。相关行业报告已列入 Brandmine 研究路线图。

§3 PASS

## AfricInvest 的悖论

突尼斯的传承基础设施问题，并非简单的缺失，而是结构性的方向错位。AfricInvest 自称管理着非洲最活跃的 PE 基金，在二十五个国家记录投资，马格里布 PE 四期基金 2018 年完成首轮交割，募集约 1.52 亿欧元，背后有欧洲投资银行、英国国际投资公司、瑞士资本和荷兰发展融资公司的支持。其投资组合文件、投资方法论与传承分析，覆盖从达喀尔到内罗毕的各类企业。但它从未向公众提供任何关于总部楼下这座城市中正在运营的创始人消费品牌所蕴含的传承风险分析。

这不是对 AfricInvest 的批评，而是对 Brandmine 方法论所要填补的情报空白的描述。记录这些品牌的法语和阿拉伯语媒体语料库十分丰富；问题在于，它们从未被综合整理后呈现给本该据此行动的国际机构投资者受众。已在马格里布活跃布局的海湾家族办公室、与突尼斯建立了成熟关系的欧洲特色食品分销商、了解这些市场的海外侨民资本——没有任何一方能获取突尼斯创始人群体有组织的传承洞察。这个空白，就是机会所在。

两个因素增加了操作层面的复杂性。赛义德 2021 至 2023 年的政治集权与突尼斯货币不可兑换制度，制约了国际资本通过有序传承交易重新进入市场的速度。这是摩擦，不是禁令——最合逻辑的买家，即已在马格里布活跃布局的海湾家族办公室和与突尼斯建立了成熟关系的欧洲特色食品分销商，面临的制约远少于侨民投资者。本·阿里时代的所有权背景意味着部分 2011 年前的品牌需要在商业接触前完成所有权历史核查——这是标准的叙事尽职调查操作，不构成排除性门槛。处理这种复杂性的研究协议已然存在；将其应用于突尼斯消费品牌生态系统的综合分析，尚付阙如。

IACE/BDO 的研究结论——28% 的传承规划率，39% 毫无规划——反映的是更广泛的家族企业总体状况。对于创始人主导的商业规模消费品牌而言，这些企业由个人在改革浪潮中一手建立，而非通过世代家族商业传统继承而来，其传承规划率几乎可以肯定更低。

§4 PASS

## 率先记录，还是旁观而不留痕

定义突尼斯 2011 至 2021 年十年的三重危机，没有消灭创始人群体。它们以任何数据库都尚未捕捉的方式记录了这一群体。在政治变局、游客骤降和酒店收入几乎归零的环境中坚持运营的品牌，不仅仅是幸存者

——它们本身就是危机记录。正因为它们撑过了会终结韧性较弱经营者的种种考验，记录这些品牌所需的叙事尽职调查素材才恰恰存在于此。

传承的算术并不复杂。1987 至 1995 年间入市的创始人，2026 年时已 65 至 75 岁或更年长。IACE/BDO 研究数据来自 2017 年；九年后的今天，紧迫性更高，而记录工作没有任何进展。阿卜杜勒凯菲旗下 Dar El Jeld、凯鲁万的巴尔胡米橄榄油庄园、加斯特利家族在 Le Phare du Cap Bon 的哈里萨辣酱品牌、贝希尔·本·马德在杰尔巴岛的 Topoliva——这些不是假想中的传承案例。它们是正在进行的传承案例，记录于法语媒体，有迹可寻，却在每一个机构投资者数据库中缺席。媒体线索就在那里。公司注册文件也存在。研究需要阿拉伯语和法语能力、对突尼斯商业文化的熟悉，以及综合分析的方法论。这些，在机构投资者惯常查阅的信息渠道里，一样也找不到。

未来十八个月率先行动的投资者，能在创始人仍坐在办公桌后、情报价值仍可捕捉时完成这些品牌的记录。以有序条件成交的品牌，之所以能如此，是因为有人在决策节点到来之前就组装好了传承洞察。那些做不到这一点的品牌，将通过无人旁观时适用的那套机制来解决自己的处境。

突尼斯的橄榄树，在罗马共和国诞生之前便已榨出油来。今天在这些橄榄树间生产优质橄榄油的庄园，由 60 岁、68 岁、72 岁的创始人掌管。将他们的橄榄树与他们自身分隔开来的那个世纪，不是风险所在。风险在接下来的十年。

\$5 PASS

#### 核心结论

等待突尼斯创始人世代以常规方式浮出水面的投资者，届时将发现传承决策已在没有他们参与的情况下作出。

\* \* \*

#### 转型时间线

## 本·阿里时代的一代，1987—2024

从本·阿里改革浪潮到传承门槛：突尼斯这代创始人如何在三十年间崛起，历经三重危机，如今同步迈入交接期。

● 背景 ● 催化剂 ● 挣扎 ● 危机 ● 突破 ● 胜利

背景 1956

### 独立建国

突尼斯结束七十五年法国保护国统治，宣告独立。哈比卜·布尔吉巴启动国家主导的发展模式，将关键产业收归国有，为此后三十年的管控经济奠定框架。

背景 1969-1986

### 布尔吉巴管控经济时期

农业合作社、国有企业与进口替代政策制约了私营部门的形成。本·阿里时代将要定义的消费品牌生态系统尚不存在——创始人主导企业所需的制度条件基本缺席。

**催化剂** 1987

### 本·阿里政变——改革时代开启

1987年11月7日，宰因·阿比丁·本·阿里以不流血政变推翻布尔吉巴。数月内，87-51号法令重组了国家与私营部门的关系。一项延伸式私有化计划向农业、食品加工、旅游业和轻工制造业开放了国内市场。创始人涌现浪潮由此发端。

**突破** 1987-1995

### 第一批创始人——改革浪潮初期

本·阿里时代最早的一批创业者进入市场：Dar El Jeld（餐厅，1989年）、Topoliva（橄榄油，杰尔巴，1991年）、布杰贝勒/VACPA（椰枣，斯法克斯，第三代整合）、艾哈迈德·阿卜杜勒凯菲创立的 Tuninvest（1994年）。这批创始人如今已65至75岁或更年长。

**突破** 1995-2010

### 第二批创始人——改革红利持续释放

第二波创始人在更长的时间窗口内相继入市：突尼斯首家精品酒店 Dar Saïd 在西迪布赛义德正式开业（2001年），优质橄榄油庄园建立国际竞赛项目，手工艺品品牌面向出口实现商业化。这批创始人如今已55至65岁。

**危机** 2011

### 茉莉花革命——第一重危机

1月14日，茉莉花革命迫使本·阿里出走。据部分估算，与本·阿里及特拉贝尔西家族有关联的约400家企业——占GDP四分之一以上——遭没收或陷入混乱。未与政权纠缠的创始人主导消费品牌虽然安然度过政权更迭，但所有权历史核查已成为标准研究程序。

**危机** 2015

### 恐怖袭击——第二重危机

巴尔多博物馆袭击（3月）与苏塞海滩袭击（6月）共造成59名外国游客罹难，旅游业随之崩溃。酒店客房空置；依赖游客的精品酒店经营者面临生死存亡的压力。撑过2015和2016年的运营者，由此留下了此后将成为叙事尽职调查依据的危机韧性记录。

**背景** 2017

### IACE/BDO 传承研究发布

IACE/BDO 公司治理论坛发布迄今最全面的突尼斯家族企业传承准备评估报告：仅28%拥有正式接班计划，33%依赖非正式安排，39%毫无规划。家族企业约占突尼斯GDP的70%、工业企业的90%。

**危机** 2020-2021

### 新冠疫情——第三重危机

新冠疫情关闭了长达18个月的国际边境。突尼斯约60家海水疗养中心——其中84%为酒店附属——几乎在零容量下运营。精品酒店与传统民居客栈在十年内第三次遭遇生死考验。三重危机均告存活的酒店主，在马格里布地区积累了最完整的叙事尽职调查档案。

**胜利** 2024

### 复苏与传承压力同步到来

突尼斯迎来1025万名外国游客，超越疫情前水平（旅游部，2025年1月）。酒店业复苏——而建立起这一行业的创始人世代同步老去。1987至1995年间入市的创始人如今已65至75岁。六个行业的传承压力与复苏景象在同一时刻相遇。

# 外联快速参考

指标	参考
拨号	+216
货币	突尼斯第纳尔 (TND) ——有管理的浮动；不可自由出境携带；汇率：bct.gov.tn
时区	UTC+1 (不实行夏令时)
工作周	周一至周五 (周六、周日休息)
首都	突尼斯市
网络	.tn (国家域名)；常用.com
即时通讯	WhatsApp 与 Facebook Messenger 并居主导；Telegram 次之
支付方式	街头及中小企业层面以现金为主；正规零售与酒店可用本地及 Visa/Mastercard 银行卡；移动钱包增长但较分散 (Flouci、D17)；目前尚无主导性即时支付工具
银行	已接入 SWIFT；外汇管制 (第纳尔境外不可兑换)；银行卡与电汇在限额内可用
语言	阿拉伯语 (官方)；法语 (商务通用语)
签证	英国/美国免签 (90 天)；欧盟各国因国籍而异 (德国 4 个月，多数欧盟国家 90 天，希腊 30 天，塞浦路斯除外)；须持护照——欧盟身份证自 2025 年 1 月起不再被接受。请核实最新规定。



# 关于本研究

本报告基于 22 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](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。  
研究涵盖英语、法语来源。  
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/](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。

v1.0.0