



泰国零食王朝：传承大考

泰国 · 包装零食

行业聚焦

首版 | May 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



行业聚焦

泰国零食王朝：传承大考

泰国拥有 1.5 万家 7-Eleven 门店——日本以外全球最密集的便利店网络——这个零食行业真正的入场资格考试，不是消费者口味，而是正大集团的 SKU 审核与包装标准。七个建于 1925 年至 1972 年间的中泰零食王朝，已在这张答卷上作答整整二十年，其中三家已走上泰国证券交易所。整个泰国以外，没有人在追问那个最关键的问题：另外四个私有王朝，谁来接掌下一个百年？

快速事实

市场规模	泰国包装零食市场约 2000 亿泰铢（约 55 亿美元）• 七大传承家族合计估算营收逾 150 亿泰铢
独特优势	潮州和福建家族牢牢掌控裹衣坚果、海苔、虾片和方便面各品类——无一引入私募股权
最大挑战	全泰文报道与私有企业不透明，令国际资本对这个已有三次泰交所上市的行业几乎视而不见
时机因素	五个私有传承家族同步进入交接窗口——2015 年妈培诺治理纠纷已留下教训：传承无章程，代价难预料

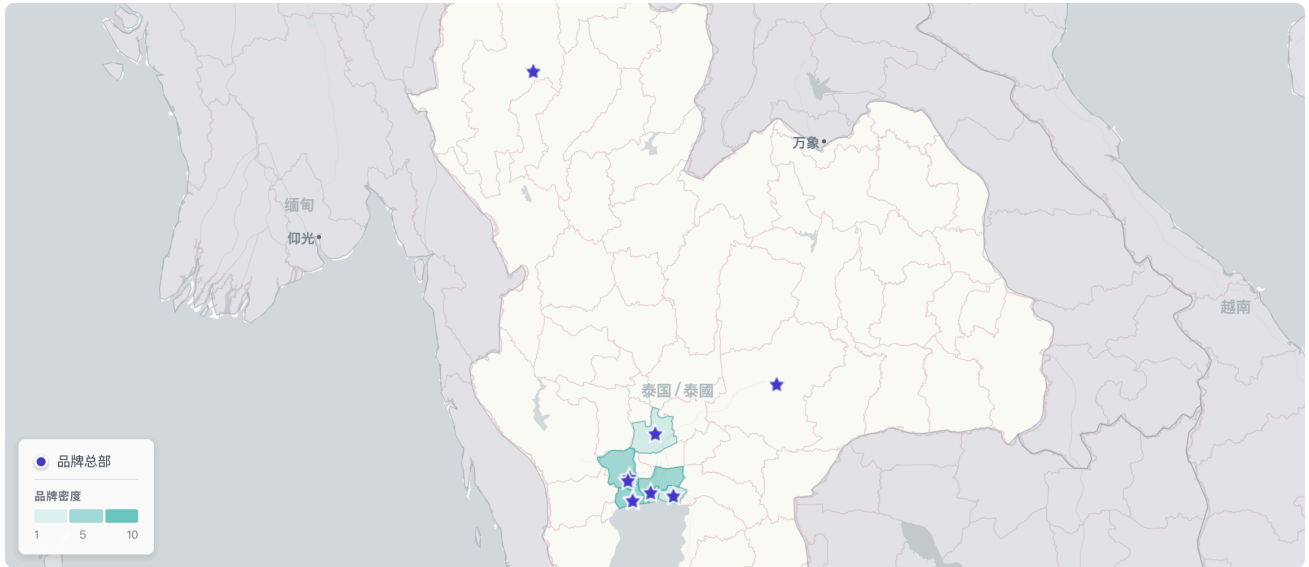
市场： 泰国

行业： 包装零食

洞察： 泰国：已有实证的浪潮

地理背景

泰国零食王朝：曼谷-沙没沙宋核心区



泰国零食王朝，植根曼谷西缘潮州移民聚居带，而非农产区。

传承品牌集中于曼谷以西的港口与工厂区——1920 至 1970 年代潮州移民最初定居之处。

泰国零食王朝占据一条 60 公里弧线，从曼谷邦坤亭区向西延伸至沙没沙空，向东南延伸至佛统府三攀——这是潮汕和福建移民的原始定居带，而非泰国的农业腹地。Mae-Ruay 零食工厂和 Koh-Kae 的起源锚定邦坤亭-沙没沙空弧线；泰国腌制食品工厂（Wai Wai 母公司）在佛统府形成南部节点。Tao Kae Noi 的大城府海藻工厂位于更北处，处于曼谷工业盆地的外缘。那空叻差是玛（呵叻）的 Chao Sua Foods 是地理上的异类——唯一来自泰国依善地区的代表性王朝。集群的空间逻辑是移民港口地理：运河沿岸可达的曼谷邻近城镇，潮汕鱼类加工家族在此接收暹罗湾渔获并分销成品。

* * *

行业纪事

泰国的 7-Eleven 不是一个分销渠道——是一张入场资格证。泰国有 1.5 万家 7-Eleven 门店，是日本以外全球最密集的 7-Eleven 网络，覆盖 7000 万人口。正大集团的门店网络，是用整整一个世纪建起泰国包装零食行业的中泰家族的考场：通过包装审核和 SKU 标准的品牌，在接下来二十年里持续复利增长；没能通过的，留在地区市场，成了伴手礼品质，或对国际资本完全隐形。此后，三家成功叩开泰国证券交易所大门——小老板 (Tao Kae Noi) 2015 年，Chin Huay 2022 年，Chao Sua 2024 年 7 月。泰国以外，没有人在追问那个最重要的问题：另外四家，下一代掌门人是谁？

从汕头到益乍路

泰国几乎所有叫得出名字的国民级零食，都出自一个华人移民家族。tao kae (เต้าแก) 是潮汕话里的“老板”——一个辍学少年在 2004 年给自己的海苔公司取名小老板 (Tao Kae Noi)，正是向着建起这个行业的移民文化致敬。chao sua (เจ้าสัว) 是潮汕话里的“商人王子”——用这个词命名品牌的那家公司，于 2024 年 7 月在泰国证券交易所挂牌。

七大传承家族——Chin Huay (1925 年)、Heritage Snacks (1943 年)、Chao Sua (1958 年)、Mae Pranom (1959 年)、Koh-Kae/Mae-Ruay (1964 年)、Manora (1965 年)、Wai Wai (1972 年) ——几乎清一色由潮州、福建或海南家族创立，他们或经马哈猜渔港登陆，或沿耀华力周边的街商路线扎根。Koh-Kae 吉祥物身着柔道服，是因为创始人朱吉亚特·阮贾伦沙是日本明信片的收藏爱好者。Wai Wai 母公司的法定名称——泰式食品保存工厂——由素林·纳帕普鲁查特与七个创始家族在纳空巴吞注册，以七家合股、联合治理的方式运营，和潮州、福建商人网络在中国南方延续数百年的商业结构如出一辙。

正大集团 1989 年在泰国开出第一家 7-Eleven，那时王朝创业的窗口已然关闭。但随着门店网络在 21 世纪初突破 3000 家、到 2024 年突破 1.5 万家，它对这个行业施加了一次追溯性资格考试。已达到工厂规模的品牌，通得过 SKU 审核、包装要求和价格带纪律；服务于细分或地区渠道的，不行。这道过滤器不是蓄意设置的，是结构性的。1997 年到 2011 年间，两次更大的考验接踵而来——冬阴功金融危机和大城府洪灾，淘汰了竞争者，将产能集中到低债务的内销企业，并奖励了那些选择重建而非退出的创始人。正是这三重过滤，造就了 2015 年、2022 年和 2024 年分别走上泰交所的那批企业。

曼谷腹地与走廊

初看这个行业的地理分布，往往会让分析师感到困惑。国际投资者本以为泰国食品生产会聚集在原料产地——清迈周边的热带水果区，或依善平原的花生带——却发现核心品牌集中在从邦坤蒂安到沙潘约 60 公里的弧形地带：那是潮州移民最初定居的港口与工厂区，而非泰国的农业腹地。

沙没沙宋是大宗商品数据库标注的海产品加工区，却藏着这个行业最古老的根基。Chin Huay 的第一间作坊在他乍廉，三位创始兄弟就近取用泰国湾的鳀鱼供应，才使鱼露生产成为可能。Manora 在沙没沙宋查润沙路建起虾片工厂，距离创始人阿皮瓦·旺维瓦博士 60 年代初在法政大学门口摆摊售卖家制饼干的地方，不过二十公里。曼谷工厂区——具体是邦坤蒂安的益乍路走廊——正是朱吉亚特与吉拉蓬·阮贾伦沙 1964 年设立小型油炸作坊的地方，也是 Koh-Kae 的诞生地；Mae Pranom 的诗里猜与普拉农·登苏帕夫妇，也在几年前于此处开始装瓶辣椒酱。

往西北三十公里，沙潘-纳空巴吞走廊形成第二个集群。1972 年，素林·纳帕普鲁查特与创始家族们需要工业级产能，选择沙潘建起即食面工厂，是因为当时那里的土地充裕。1986 年，冯派桑家族将批发坚果生意转型为自有品牌生产商，在沙潘建立 Heritage Snacks & Foods 的 Nut Walker 工厂。两家工厂均在素万那普国际机场 45 分钟车程以内，这个物流优势，日后被传承品牌的出口项目充分利用。小老板 (Tao Kae Noi) 是这个核心弧线之外的例外——坐落于大城府，中部平原地带，2004 年后公司快速扩张时，那里的土地相对便宜。2011 年洪水摧毁的，就是那座工厂。

数据库看不见的角落

没有任何一家国际商业数据库完整呈现过这幅图景。这些公司以泰文在泰国商业发展厅归档。英文覆盖度从极少到零：Chin Huay PCL 在英文维基百科只有两条脚注，且都不是公司自身的来源；Heritage Snacks 出口 60 个国家，Crunchbase 上一条记录都没有；Koh-Kae 最详尽的传承报道，见于《曼谷邮报》2016 年和 2019 年的两篇特稿，付费墙后面，用的是多数机构分析师看不懂的语言。

文化框架加重了这种盲视。西方读者对“泰国”的编码是佛教泰族——寺庙文化、皇家农业项目。但这个零食行业骨子里是中泰的：潮州和福建家族经马哈猜登陆，在三代人的时间里建起工业规模的运营，同时维系着方言、商业习俗和家族治理结构——这些在标准私募尽职调查模板里毫无对应物。欧睿（Euromonitor）能列出品牌名称，能引用二手来源的产量数字。它记录不了 2015 年妈培诺家族纠纷——联合创始人普拉农·登苏帕向警方报案，指控女儿西里蓬在联合创始人诗里猜 2013 年去世后伪造授权书转移控制权，案件当年 8 月在沃拉迪宫调解。它也记录不了蒙博斯·阮贾伦沙团队亲历的 Koh-Kae 7-Eleven 包装重设计谈判过程——具体的包装审核要求、必须调整的 SKU 数量、使接受成为唯一可行路径的商业逻辑。这些记录存在于泰文商业新闻报道中，一个字也没有被收录为英文索引。

存活下来的四家

四个案例，确立了穿越重重过滤所需要的是什么。

小老板 (Tao Kae Noi)。1997 年，伊提帕特·皮拉德差潘之父因泰铢贬值失去了家族建筑生意，负债约 4000 万泰铢。伊提帕特当时 17 岁，从大学退学，卖掉网游账号换取启动资金，尝试了几个生意，最终以烤栗子摊档为跳板落脚海苔零食。2004 年，正大集团的采购方同意在 7-Eleven 上架，条件只有一个：一个月内建成符合 GMP 认证的卫生工厂。他做到了。2011 年大城府洪灾摧毁了这座工厂，他用三个月重建，配送从未中断。同年，传记电影《亿万少年》票房 3880 万泰铢，让公司的危机弧线成为全国共同的故事。小老板于 2015 年 12 月上市，融资 14 亿泰铢，2019 年登上美国好市多 (Costco) 货架。三次宏观冲击——1997 年、2011 年、新冠——每次品牌都穿越增长。

Koh-Kae。朱吉亚特·阮贾伦沙约在 2008 年退居幕后，将管理权移交给以长子蒙博斯为首的四位继承人，彼时公司营收约 6 亿泰铢。危机不在财务——在渠道。正大集团的采购方要求全面重设 SKU 和包装，否则终止 7-Eleven 合作关系。第二代团队本可以拒绝重设计的成本与复杂性，他们选择接受，推出新口味线、新包装架构，以及创始人原有生产线从未针对过的便利店专属规格。到 2018 年，营收增长至约 26 亿泰铢——十年五倍。Koh-Kae 如今估计掌握泰国裹衣花生市场 85% 的份额，出口 70 个国家。那场 7-Eleven 包装重设计谈判，是传承与适应考题压缩进一个商业决策的结晶。

Chin Huay。1925 年在他乍廉创立这家公司的汕头三兄弟，是鱼露生产商。他们的后代成了罐装鱼商，继而成了干果加工商，最终转型为健康零食企业。新冠疫情令传统罐装鱼需求于 2020 年崩塌，接手 97 年传承的第三代斯里散能家族斥资 5000 万泰铢建立新研发中心，转向芒果益生菌饮品、植物基零食，以及公司实际上自主发明的菠萝酿红毛丹产品。为降低欧洲出口的供应链敞口，他们在柬埔寨西哈努克省开设了生产设施。2022 年 9 月，Chin Huay PCL 在泰交所上市。第三代将第一代的种子制度化，而第四代已在公司内部了。

Kunna。2011 年，那莎·庄坎库在清迈创立 Kunna。她是一位五金行业创始人的幼女，将 Kunna 的业务建立在其他王朝从未深耕的渠道上：曼谷高端百货公司里的中国游客伴手礼市场。到 2019 年，Kunna 已有 30 个 SKU，在 Gourmet Market 和 Central Food Hall 稳居畅销榜。随后，2020 年初，支撑 Kunna 80% 销量的中国游客入境人数骤降至近乎零。那莎转向出口：俄罗斯、科威特、阿联酋——借助泰国国际贸易促进局的出口扶持项目，向离散华人社区而非旅游伴手礼重新定位。2020 年越南东盟商业奖，她获评东盟女性企业家。游客渠道至今未能恢复 2019 年的规模。Kunna 的存活，是伴手礼零食细分市场至今仍在消化的那道题。

潮州密码

这个行业的文化特殊性之所以重要，是因为由此产生的信息盲区是结构性的，而非偶然的。以西方机构框架审视泰国消费品牌，什么也找不到——不是因为品牌太小，是因为框架错了。

创业底色是潮州和福建的商业文化：多家联合出资，代代传承作为结构性预设，以家族议事而非董事会决议进行内部治理。这些家族的第二代和第三代，在这份传承之上叠加了泰国制度规范，却没有抛弃它。蒙

博斯·阮贾伦沙同时精通曼谷商业文化和至今仍在耀华力汇聚的中泰商业社群。斯里散能家族 2022 年的 IPO 公告，既向泰交所投资者传递制度现代性，又同时向潮州商业社群传达延续性。Wai Wai 母公司旗下的餐厅连锁名称——Quick Terrace——是刻意英文文化的，为的是服务于那一代同时活在两套语境中的继承人。

这个行业的文化厚度，恰恰让传承风险从外部可以辨识。创始一代在构建这些企业时，是按家族延续逻辑搭建的——而非按治理透明度搭建的。从家族延续逻辑向制度治理逻辑的过渡，是接下来五年将在每一家尚未上市的家族身上运行的那道考题。

传承大考

2020 年后，三股力量交汇，让传承问题变得紧迫。

第一股力量是生物钟。七大传承家族的创始人，在 1920 至 1970 年代建起各自的事业。他们的继承人——Wai Wai 的普里查·纳帕普鲁查特，Koh-Kae 的蒙博斯·阮贾伦沙——如今已届五六十岁。每家公司里都有第三代和第四代的身影。这些后代是否具备相应的制度架构——明确的继承人指定、治理文件、对外可见的董事会——来经营一家已上市或具备上市资格的公司，单凭泰交所的申报文件并不能回答。

第二股力量是资本市场的示范效应。小老板 2015 年上市，确立了模板。Chin Huay 2022 年上市，证明这套模板适用于一家首款产品是瓶装鱼露的 97 年老字号食品企业。Chao Sua 2024 年 7 月首日——以高于发行价 24.58% 的溢价开盘——则证实了泰交所愿意在第一个交易日就给一家 66 年历史的叻叻米饼品牌打出高于账面价值的定价。这个信号对仍是私有企业的每一个传承家族意味着：品牌已有市场可发现的价值，保持私有现在是一个主动选择，而不再是唯一的出路。

第三股力量是有案可查的警示。2015 年 8 月，联合创始人普拉农·登苏帕与女儿西里蓬在沃拉迪宫达成调解协议，内容涉及妈培诺——这个自 1959 年起由她们共同建立的辣椒酱品牌的治理权归属。纠纷进入公开记录，起于普拉农向警方报案，指控联合创始人诗里猜·登苏帕 2013 年去世后女儿伪造授权书转移控制权。妈培诺至今仍在运营。但这个案子被每一位报道中泰传承议题的泰国商业记者反复援引——作为代际交接缺乏治理章程时将付出何种代价的有据可查的参照物。这个同群中的每一位零食王朝当家人都知道这个故事。接下来五年他们拿这个故事怎么办，就是这场考试的题目。

三次上市，五个决定

泰国七大零食王朝已向五大洲的市场销售了数十年。Heritage Snacks 出口 60 个国家，Koh-Kae 将裹衣花生运往 70 个国家，小老板的海苔零食抵达美国好市多（Costco）货架。它们没有出现在任何一个标准的新兴市场品牌情报数据库里。公开的营收数字，来自多数国际分析师从未读过的泰交所申报文件。传承动态——六次有据可查的代际交接、一个有记录的失败案例、两个尚待补全的传承空白——拼凑自没有任何西方情报服务汇总整理过的泰文商业新闻。

十年内三次 IPO，印证了这个行业的建设者一直以来心知肚明的事实：这些是真实的企业，有真实的利润率，规模实实在在。另外五个家族正在决定，下一章是否需要迈出同样的制度步伐——还是他们继承的治理结构，足以支撑再一个百年。

这些情报，素来就在眼前——视而不见，不过如此。

核心结论

7-Eleven 的上架审核早已划定了零食王朝与精品小作坊的分水岭。三家已借助 IPO 完成制度化，其余五个私有家族的传承窗口同步开启——下一代能否建立现代治理架构，将决定谁能延续这个百年。

* * *

行业时间线

决定成败的交接

从 1925 年泰国顺合在沙没沙空创立潮汕鱼露品牌、1964 年 Mae-Ruay 在曼谷邦坤亭开设花生工厂，历经 1989 年 7-Eleven 进入、1997 年泰铢危机、2011 年大城水灾，直至 2015-2024 年泰国证交所上市潮——七个华裔泰国家族历经百年打造泰国零食市场，接班传承成为最后的考验。

● 背景 ● 催化剂 ● 挣扎 ● 危机 ● 突破 ● 胜利

背景 1925

Chin Huay 在他乍廉创立

三位来自汕头的潮州兄弟在沙没沙空他乍廉港区创立鱼露与酱油作坊——这是泰国现存最古老的零食王朝的起点，日后历经转型，从沙丁鱼罐头到健康零食，几度蜕变。

背景 1943

Heritage Snacks 起步于坚果批发

冯派桑家族以曼谷坚果与干果批发商起家。四十年间，这家批发商蜕变为 Heritage Snacks & Foods——旗下 9 家公司，在泰国和老挝拥有腰果园，产品出口 60 个国家。

背景 1964

Mae-Ruay 零食厂在曼谷创立

朱吉亚特与吉拉蓬·阮贾伦沙在曼谷邦坤蒂安益乍路开设小型油炸作坊，生产花生和虾片。一代人之后，这座工厂将掌握泰国裹衣花生市场 85% 的份额。

背景 1972

Wai Wai 母公司在纳空巴吞创立

素林·纳帕普鲁查特与七个创始家族在纳空巴吞注册成立泰式食品保存工厂，将即食面改良为泰式口味——这是日后泰国即食面第二大品牌的原点。

突破 1976

Koh-Kae 品牌与吉祥物面世

朱吉亚特推出椰浆裹衣花生，以他收藏的日本明信片为灵感设计出身着柔道服的 Koh-Kae 吉祥物。这个品牌就此成为泰国花生零食的标杆，半个世纪后仍无争议。

催化剂 1989

正大集团在泰国开出第一家 7-Eleven

谢国民家族启动泰国 7-Eleven 特许经营体系。15 年内门店突破 3000 家，35 年内突破 1.5 万家。此后每一个具有全国意义的零食品牌，都要经过这道分销过滤器的审验。

危机 1997

冬阴功危机重塑行业格局

泰铢贬值击垮了建筑商、零售连锁和外债企业。零食王朝们大多外币债务极低、以内销为主，在大型集团纷纷倒闭之际安然存活。一个家族的危机，成为日后这个行业最知名品牌的起源——小老板 (Tao Kae Noi)。

突破 2004

小老板 (Tao Kae Noi) 进驻 7-Eleven

19 岁的伊提帕特·皮拉德差潘为海苔零食争得 7-Eleven 上架机会。正大采购方的条件：一个月内建成 GMP 认证工厂。他做到了。此后 3000 家门店的铺货，将一个家族危机的复原故事变成了一个品类。

突破 2008

Koh-Kae 第二代接班启动

朱吉亚特·阮贾伦沙退居幕后，以长子蒙博斯为首的四位继承人接手约 6 亿泰铢营收规模的公司，并开启 7-Eleven 包装重设计谈判。

危机 2011

大城府洪灾摧毁小老板工厂

中部平原洪灾重创小老板 (Tao Kae Noi) 工厂。伊提帕特主导三个月不间断重建。同年，传记电影《亿万少年》票房收入 3880 万泰铢，将这家公司的危机弧线变成全国故事。

胜利 2015

小老板 (Tao Kae Noi) 在泰交所上市

此次 IPO 融资 14 亿泰铢 (约 3910 万美元) ——泰国证券交易所首只纯零食股。此后三家传承品牌将在十年内相继效仿。

危机 2015

妈培诺家族纠纷进入公开记录

联合创始人普拉农·登苏帕向警方报案，指控女儿在 2013 年联合创始人诗里猜去世后伪造授权书。案件经沃拉迪宫调解。此案成为整个行业谈及传承问题时最常引用的警示——没有治理章程的代际交接，代价可能是什么。

危机 2020

COVID 摧毁旅游伴手礼渠道

中国游客入境人数骤降至接近零。依赖机场和百货公司伴手礼渠道的品牌——Kunna、Koh-Kae 的 Koh-Shop 门店、冻干水果品牌——一夜之间失去 80% 的渠道。Kunna 转战俄罗斯和海湾市场，其他品牌转向电商。

胜利 2022

Chin Huay 在泰交所上市 (股票代码 CH)

作为家族企业运营 97 年之后，第三代斯里散能家族将 Chin Huay 改制为上市公司，认购期为 2022 年 9 月 1 至 5 日，首个交易日为 9 月 12 日。这是传承王朝的现实考题：一家近百年企业能否完成上市而不失去自身的身份认同？

胜利 2024

Chao Sua IPO 首日涨幅 24.58% (股票代码 CHAO)

2024 年 7 月 9 日：Chao Sua Foods Industry 以 14.70 泰铢开盘，高于 11.80 泰铢的发行价。这家呵叻猪肉松与米饼家族融资 5.5394 亿泰铢，Chao Sua Group Holding 保留 45.6% 股权。十年内三次泰交所上市，印证市场愿意为传承零食品牌支付溢价。



关于本研究

本报告基于 15 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。
同时以英文、俄文及中文出版。
研究涵盖英语、泰语来源。
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。

v1.0.2