

宗馥莉接班一周年 改革争议不断

本报记者 蒋政 北京报道

临近 2025 年 2 月 25 日，这是娃哈哈集团创始人宗庆后逝世一周年纪念日。在这一年中，他的女儿宗馥莉和娃哈哈帝国，几乎时刻处于风口浪尖上。

宗馥莉在正式掌舵娃哈哈集

接班人的改革受争议

这一年里，作为接班人的宗馥莉被社会各界审视。尽管宗馥莉早些年已经进入娃哈哈集团任职，并很早就掌舵宏胜饮料集团——娃哈哈集团的代工厂，但碍于娃哈哈集团相对复杂的股权成分、宗氏父女在经营理念上的差异，以及外界对于娃哈哈品牌的殷切期待，其每一步改革动作，都被外界放在放大镜之下。

记者注意到，近一年里，娃哈哈先后三次发布声明回应外部关注，分别为 2024 年 7 月份的宗馥莉重新履职声明、2024 年 9 月份的“娃哈哈维权委员会”辟谣和“员工重签合同”争议、2025 年 2 月份的“娃哈哈”系列商标转让事宜等。

直至当下，有关商标转让和转签劳动合同的争议仍在舆论场发酵。2025 年 2 月 12 日，娃哈哈集团回应称，旗下 387 件“娃哈哈”系列商标正在申请由杭州娃哈哈集团有限公司（以下简称“娃哈哈集团”）转让至杭州娃哈哈食品有限公司（以下简称“娃哈哈食品公司”）。

虽同为“娃哈哈”，娃哈哈食品公司与娃哈哈集团的最终归属并不一致。公开信息显示，娃哈哈集团股权由宗馥莉、杭州国资以及娃哈哈集团职工持股委员会共同持有。而娃哈哈食品公司的股东则

团之后，围绕公司管理制度、薪酬体系、渠道迭代等方面展开调整和变革，几度引发争议。直至当下，因年终奖风波和商标转让带来的讨论还在发酵。

艾媒咨询 CEO 张毅告诉《中国经营报》记者，宗庆后及其创办的娃哈哈具有很强的时代特征和

为杭州娃哈哈宏振投资有限公司（51%）、娃哈哈集团（39%）和浙江娃哈哈实业股份有限公司（10%）持有。杭州娃哈哈宏振投资有限公司则为宗馥莉 100% 持股。

该声明中提到，娃哈哈食品公司成立之初，娃哈哈集团曾以“娃哈哈”系列商标作为出资，注入食品公司，获得其 39% 股权，这一商标出资经过评估并获得当时主管部门的同意。随后因外资公司历史纠纷（即达能与娃哈哈之间的“达娃之争”）缘故，商标转让备案未完成。此举是为了提升集团合规化经营，依法履行出资义务。本次商标转让，未对集团公司经营和资产稳定造成不良影响。

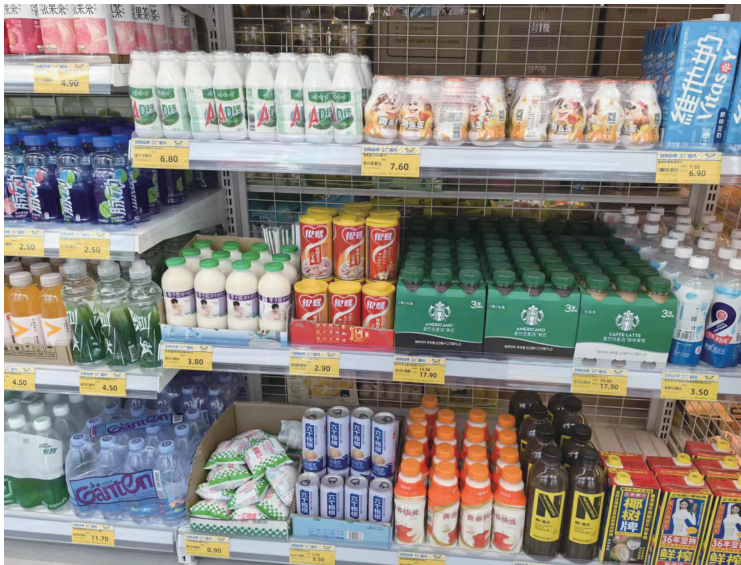
尽管如此，外界依然仍有较大争议：过往坚决不向外资转让的商标所有权，为何当下可以转让给私人控制公司？

事实上，在过去的一年中，凡是涉及到娃哈哈集团的种种变动，几乎都伴随着不同声量的争议。

2024 年 9 月份传出的员工重签合同一事，直到现在还在发酵。根据媒体报道，有员工接到通知要求劳动合同从娃哈哈集团改签至宏胜饮料集团。此举或会影响娃哈哈集团原有的干股分红

民众号召力，叠加民企传承、二代接班改革以及集团所处行业正值竞争敏感期等因素，在当下舆论场中极具热搜体质。

“对于宗馥莉来说，新旧体系变革会带来博弈，需要足够的耐心



图为某超市内的娃哈哈产品及其他品牌产品。

蒋政/摄影

制度，进而波及员工固有收入。

娃哈哈集团并未对此事公开回应。但在 1 月底的新春团拜会上，娃哈哈集团释放员工薪酬的最新情况。根据“潮新闻”报道，2024 年娃哈哈共给一线员工发薪 24 亿元，比 2023 年多发了 4 亿元。其中，生产端一线工人工资人均增长 23%，营销端一线销售人员工资人均增长 31%。两端的一线员工人数占到全集团总人数的 93%。

此外，在宗馥莉掌舵娃哈哈集团之后，公司高级管理人员出现更迭，包括潘家杰、吴建林、余强兵等多位集团“元老”退出，多位商业履历更为简单的“新面孔”进入公众视野。

品牌营销专家路胜贞认为，宗馥莉的改革集中在产权结构调

和智慧。对于娃哈哈而言，破局的关键在于产品战略和组织重构问题。传统产品的基本盘要稳，创新品牌的基本盘要突破。同时结合新兴的消费场景和渠道，最终实现企业平稳过渡和增长。”张毅说。

整、股权集中、团队架构，以及经销商激励、渠道网络布局等方面。这些改革是基于产品结构老化、品牌年轻化不足、企业资本化不足的现实基础，希望通过一系列改革达到打破传统，创造性发展的目的。

“从目前看，主要控股方和关联利益方都采取支持态度，阻力主要来自企业自身的利益关联方和传统权益关联员工。”路胜贞说。

张毅也提到，宗馥莉改革涉及到组织年轻化及其他方面，势必会有很多阻力。这源于两个利益群体和具体方法的碰撞。这种改革非常有必要，但在策略上还可以有更成熟的优化空间。

记者向娃哈哈集团发去采访函，截至发稿前未获回应。

亟待破局

娃哈哈豫北经销商崔永强（化名）告诉记者，他代理娃哈哈集团的 10 个品类产品，2024 年的销量较上年保持一定的增长。“公司下达了新一年的销售目标，较往年有所增长。不过增幅同过去几乎差不多。”崔永强说。

娃哈哈集团在 2024 年全国销售工作总结表彰大会上提到，公司在 2024 年成功拉齐了十年前的业绩规模，重回 700 亿元区间。

路胜贞告诉记者，根据他的调研，在过去一年，娃哈哈渠道网点增加了大概有 60 万家，这些新增网点为娃哈哈提升 30% 左右的销量，投放冰柜大约在 7 万—8 万台左右，对终端单店销售拉动非常明显。

不过，食品饮料营销专家于润洁认为，娃哈哈集团在 2024 年的增长是偶然事件促成，并非自身经营的长久之功，其品牌影响力和美誉度并未得到明显强化。

值得关注的是，娃哈哈所处的食品饮料营销领域，正在处于调整期。一方面，传统巨头农夫山泉、华润饮料已登陆资本市场。另外，包括元气森林之类的新锐品牌以及社区团购这样的新兴渠道正在快速崛起，冲击着食品饮料赛道固有的市场格局。

多位行业人士表示，从市场占有率来看，娃哈哈的领先地位并不明显，部分品类的市占率还出现了下滑。

国联证券研报提到，2019 年我国包装饮用水市场的前三品牌为农夫山泉、华润饮料和娃哈哈，市占率分别为 20.93%、12.65% 和 7.79%。到 2023 年，农夫山泉和华润饮料的市占率分别提升了 2.67% 和 5.77%，而娃哈哈则下滑了 1.2%。

张毅告诉记者，娃哈哈的产品结构对单品依赖较为严重。“比

如 AD 钙奶、八宝粥、营养快线等，可占集团营收的五成以上。这类产品结构相对老化。而气泡水新品并没有进入主流市场和渠道，公司的第二增长曲线发展不理想。”

崔永强也提到，在他的市场中，AD 钙奶、营养快线 and 水的销量和动销最好。

“过去十多年，娃哈哈的核心品类一直都是营养快线，担任着打通渠道、系列产品带货的重任。这对娃哈哈的增长是潜在隐忧。尤其是随着城市化率提升，主打县乡市场的营养快线到了产品生命周期的末段。如果一直主打老产品，会让娃哈哈品牌失去新生代消费群体的青睐。”于润洁说。

事实上，娃哈哈集团在这些年也推出很多新品。根据路胜贞的统计，娃哈哈新推产品涵盖茶饮、果蔬汁、蛋白、碳酸、咖啡、苏打气泡水等十余类 200 多个品种。经历了从传统包装水、传统茶饮、传统保健饮料向新生代、时尚饮品和保健食品转型的过程。

“但这个过程是不断试错的过程。当下，娃哈哈的茶、果饮等补充产品系列，占比依然相对较小。”路胜贞说。

业内有一种声音，娃哈哈依托经销体系打造的渠道优势，让其在产品创新上稍逊于竞品集团。多位行业人士提到，娃哈哈在打造产品概念和品类区隔上，近些年没有形成较为明显的骨干产品。

对于整个集团层面的变革，张毅建议，娃哈哈集团面临着产品和组织重构的问题。传统品牌的基本盘要稳住，创新品牌的基本盘要突破。在这个过程中，娃哈哈需要创造新兴的消费场景和渠道，迎合当下的主流消费群体。“任何改革都面临着各种博弈，这需要足够的耐心和智慧。”

—— 经营成就价值 ——

中国经营报

CHINA BUSINESS JOURNAL

引领创新

保护知识产权

扫码了解更多