

宗馥莉的新动作：娃哈哈再添“兄弟”娃小宗

中经记者 许礼清 北京报道

娃哈哈的遗产大战尚未落幕，其掌门人宗馥莉再下“险棋”？近日，一份《关于开展 2026

销售年度经销商沟通工作的通知》(以下简称《通知》)的文件在网上流传(落款为“杭州娃哈哈宏辉食品饮料有限公司”，为宗馥莉旗下“宏胜系”控股企业)。该文件提及，为维护“娃哈哈”品

牌使用的合规性，公司决定从 2026 年新的销售年度起，更换使用新品牌“娃小宗”。

对于该文件的真实性，截至发稿，娃哈哈方面并未作出具体回应。不过多位行业专家告诉

《中国经营报》记者，娃哈哈当前的股权架构、宗馥莉与老员工的权力争夺、遗产争夺战等因素，使“娃哈哈”品牌与宗馥莉之间的关系前途莫测，因此宗馥莉不得不“另做打算”。当然也不排

除是将“娃小宗”作为掌控“娃哈哈”品牌的谈判筹码。

不过，多位业内人士认为，参照行业以往经典案例，全面启用新品牌的现实风险太大，且需要耗费很长时间和投入巨大资

源，业绩波动或不可避免。此外，若家族遗产纷争持续，进而引发管理层动荡、企业长期陷入舆论、市场信心下降等问题，内部与外部竞争的多重夹击，娃哈哈将陷入更艰难的处境。

股权博弈：多方角力下的品牌之困

在现行股权架构下，“娃哈哈”商标的使用须获得娃哈哈集团全体股东的一致同意，否则任何一方均无权使用。

《通知》中提到，因复杂的历史相关问题不能在近期得到有效解决，导致公司经营始终暴露在相关法律风险之下。因此，公司决定从 2026 年新的销售年度起，更换使用新品牌“娃小宗”。天眼查信息显示，“娃小宗”的商标归宏胜集团所有。

对于宗馥莉而言，自上任以来就不断加强对“娃哈哈系”的掌握。娃哈哈创始人宗庆后去世后，宗馥莉接班后便对公司进行了大刀阔斧的改革，并不断扩张她掌控的“宏胜系”，其在股权上与娃哈哈集团、杭州国资等均无关联。此外，娃哈哈集团对外投资的大部分企业，在经过股权穿透之后，实际控制人均为宗馥莉。

近期，多家娃哈哈相关公司更名为“宏胜系”。例如山西娃哈哈昌盛饮料有限公司更名为山西宏胜饮料有限公司；虎林娃哈哈饮料有限公司更名为虎林市宏胜饮料有限公司；南阳娃哈哈昌盛饮料有限公司变更为南阳宏胜恒枫饮料有限公司。

《通知》中提到，在现行股权架构下，“娃哈哈”商标的使用须获得娃哈哈集团全体股东的一致同意，否则任何一方均无权使用。这就意味着，只要“娃哈哈”品牌还属于娃哈哈集团，

宗馥莉就没有绝对控制权。

天眼查信息显示，娃哈哈集团的股权分为三个部分：杭州上城区文商旅投资控股集团有限公司持有 46% 股份；宗馥莉持有 29.4% 股份；杭州娃哈哈集团有限公司基层工会联合委员会(以下简称“职工持股会”)持有 24.6% 股份。

可以看到，其中持股比例最大的是杭州国资，但并未达到绝对控股的地位。此前有媒体报道称，上城区文商旅投资控股集团有限公司与宗馥莉持续谈判，有意将持有的 46% 股份转让至宗馥莉，但未能成行。

如此一来，改变股权天平的关键就在职工持股会的 24.6% 股份。据记者了解，目前持股会仅宗馥莉一人，这意味着她除了掌控着其父遗留的 29.4% 股权，还同时控制着职工持股会所持有的 24.6% 股份。不过，在宗庆后去世后，部分退休及离职员工对 2018 年回购协议提出异议并对娃哈哈提起诉讼，由于这些诉讼的存在，娃哈哈的股权目前未能完成工商变更登记。

事实上，宗馥莉曾想将“娃哈哈”商标转让。今年 2 月份，娃哈哈发布关于“娃哈哈”系列商标转让的声明称，“娃哈哈”系列商标共计

387 件，正在国家知识产权局申请由娃哈哈集团转让至杭州娃哈哈食品有限公司。该公司中宗馥莉控股最多。不过转让商标一事最终也未能成功。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜表示，“娃哈哈”商标归属集团，需全体股东一致同意才能使用，而宗馥莉与国资、职工持股会存在矛盾，商标使用受限。她已掌控娃哈哈的生产加工工厂和销售渠道，娃哈哈集团实质上仅余品牌资产，她具备推动品牌更替的能力。且宗馥莉个人行事风格雷厉风行，接班后迅速推动改革，展现出强烈的控制欲和决心，这增加了她全面使用“娃小宗”的可能性。

不过，食品饮料行业营销专家于润洁告诉记者，从理性角度讲，全面使用新品牌“娃小宗”的概率很小。但若宗馥莉认为个人难以掌控甚至拥有“娃哈哈”品牌时，做出“疯狂”之举也在情理之中，或者说将推出“娃小宗”品牌的意图，作为个人掌控娃哈哈品牌的谈判筹码。

2024 年 7 月，宗馥莉就曾主动辞去在娃哈哈集团的相关职务，称不再参与其经营管理。而一个月后，宗馥莉便重掌大权，正式成为娃哈哈集团的掌门人。

历史镜鉴下的现实风险

一个新品牌的打造，往往要经历数十年的市场考验。

不论是想要“另立门户”，还是作为向其他大股东施压和谈判的筹码，更换使用新品牌“娃小宗”都面临着巨大的现实风险。目前也并未一锤定音。

《通知》中提到，公司将持续与相关股东就“娃哈哈”商标使用事宜保持积极沟通，争取最大程度寻求解决方案，维护品牌价值的延续。

根据多方媒体报道与记者采访，目前娃哈哈经销商反应不一，部分人认为应该相信公司的决定，自己只要配合即可。不过也有经销商不愿冒险做尚不被市场认可的新品牌。

福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪表示，“娃小宗”与“娃哈哈”过度相似，极易让消费者产生“山寨感”，动摇多年积累的品牌信任。快消品市场竞争白热化，新品牌若缺乏鲜明差异化定位，仅靠名称关联难以突围。

“参考‘战马’案例，同质化产品难敌红牛；加多宝则凭借渠道掌控与快速公关传播，才能抢占先机。娃哈哈若用‘娃小宗’，需借鉴加多宝策略，以渠道优势为支撑，加大传播投入，快速扭转消费者认知，但名称问题仍会

拖慢进程。”詹军豪说。

顶层设计专家、清华大学爆点战略营销顾问孙巍认为，“娃哈哈”是母品牌，承载着“娃哈哈”品牌的文化和认知体系，而“娃小宗”只是母体体系的传承子品牌。一旦“娃哈哈”品牌削弱，其附属子品牌也很难站起来。

“一个新品牌的打造，往往要经历数十年的市场考验，据我的研究：快消品品牌的成功概率不足万分之一。失败是必然的，成功是偶然的。”孙巍坦言。

行业经典案例也道出了打造一个新品牌的不易。华彬红牛与泰国天丝之间的“商标战”多年未决，华彬决心打造自有品牌应对商标危机。2017 年华彬集团推出“战马”，但如今 9 年过去，“战马”并未完全取代红牛在国内市场的地位。

鹤蚌相争，渔翁得利。华彬红牛与泰国天丝陷入“红牛”商标授权拉锯战多年，强敌却在不断抢占市场份额。2025 年上半年财报显示，东鹏饮料营收 107.37 亿元，净利润 23.75 亿元，同比增速均超过 36%。

同样因为商标等问题，广药

集团王老吉与加多宝“刀光剑影”多年，根据此前媒体报道，据不完全统计，双方对簿公堂高达 20 多次，涉及金额数十亿元。而双方掀起的价格战，致使整个行业利润率遭遇“滑铁卢”。而多年的“缠斗”对双方产生巨大消耗，到了 2018 年前后，加多宝与王老吉最终都选择“休战”，不再打价格战。

而“娃小宗”与上述两个经典案例还存在些许不同。于润洁告诉记者，“娃小宗”这个品牌从诞生就充满了个人私德、权力争夺、国资监管等诸多热点话题。这样的新品牌，从品牌操作策略上发力是存在风险的，再高明的手法也难以将其培育成健康的品牌。

柏文喜认为，若全面启用“娃小宗”，还面临着消费者情感连接断裂、渠道商信任动摇与流失、品牌认知与市场信任缺失、竞争态势恶化等现实风险。“当前饮料市场竞争激烈，新品牌入局难度大。农夫山泉、康师傅、统一等巨头的持续挤压，新品牌若无法快速打开市场，可能陷入价格战、渠道战泥潭，拖累整体业绩。”

下转 D3

股票代码:603589

口子窖
真藏实窖 自然兼香明月映盛世
杯满家国情
口子窖祝全国人民中秋快乐