

# 娃哈哈新掌门人上位背后：谁主商标？

中经记者 黎竹 孙吉正 北京报道

近日，杭州娃哈哈集团有限公司(以下简称“娃哈哈集团”)完成工商信息重大变更，原法定代表人、董事长宗馥莉卸任相关职务，由许思敏接任法定代表人，并同时出任董事长及总经理。

在业界看来，这位90后管理者的法务背景和在娃哈哈相关商标案件中的经验是其职位跃升的关键。实际上，娃哈哈集团多次因商标产生纷争。今年9月，娃哈哈经销商们曾被曝将使用新品牌“娃小宗”，《中国经营报》记者查询到，“娃小宗”的权利持有人(申请人)仍是宏胜饮料集团有限公司(以下简称“宏胜集团”)。但是这些商标尚未成功注册，目前处

## “三级跳”的“法务掌门人”

外界有声音认为，本次许思敏的任命是娃哈哈“去家族化”的关键信号。

据公开资料，许思敏出生于1994年，手握浙江大学法学学位。在2015年，许思敏入职宏胜集团法务部。

据媒体报道，许思敏曾牵头梳理300余件商标的使用台账，逐一厘清宏胜集团与娃哈哈集团在代工生产中的权责边界。在2022年，许思敏加入娃哈哈集团担任法律办中的“案件管理员”职务。2023年1月20日，许思敏升任法律办副主任。

但目前，娃哈哈集团官方尚未就管理层变动发布正式声明，许思敏本人也未公开作出回应。记者向娃哈哈方面发送采访函询问人事调整及未来商标布局方面的安排，截至发稿未有回应。

但事实上，从2024年8月担任集团监事，到2025年10月出任总经理，再到如今接棒董事长，许思敏在短短15个月内完成“三级跳”。天眼查信息显示，2024年12月起，许思敏就在浙江娃哈哈创业投资有限公司、杭州娃哈哈食品有限公司、浙江娃哈哈实业股份有限公司、重庆市涪陵娃哈哈饮料有限公司、吉林娃哈哈食品有限公司等娃哈哈体系内重要的几家公司中，担任监事、董事、总经理等职务。

对此，朱丹蓬认为：“许思敏最大的挑战是他缺乏相关经历，毕竟才31岁，且没有足够威望。加之他对行业

于“异议程序”，同时业内人士认为，在2026年12月20日甚至更晚之前，都属于法定审查期。

再追溯至今年2月，娃哈哈集团发布声明回应，387件“娃哈哈”系列商标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(以下简称“娃哈哈食品公司”)。但目前该商标转让仍在进行中，尚未完成。

中国食品产业分析师朱丹蓬认为，新上任者为法务出身，这对于当前情况错综复杂的娃哈哈而言，是适配该职位的人选。许思敏较为年轻，大概率会带来新的思路与战略。同时宗馥莉的卸任也使得国资股东上城文旅、宗馥莉、职工持股会各方保持了相应平衡。

并不熟悉，他更多是三方平衡后的结果，本质上可能是一个过渡性人物。”

外界有声音认为，本次许思敏的任命是娃哈哈“去家族化”的关键信号。据天眼查，娃哈哈集团股权由宗馥莉、国资股东上城文旅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，其中杭州娃哈哈宏振投资有限公司由宗馥莉100%持股。

娃哈哈旗下公众号“哈哈号角”在2024年11月的文章中指出，时任法律办主任的许思敏表示：“法律是公司治理的重要基石。只有依法治理，公司才能稳健前行。公司一直秉持这一理念，不断完善公司治理结构，确保公司的每一项决策和行动都符合法律法规的要求。在这一过程中，法律办团队发挥了不可或缺的作用。”

战略定位专家徐德俊解释道：“目前娃哈哈商标使用需要所有股东一致同意，也就是说，按目前的股权占比来说，上城文旅、宗馥莉和职工持股会三方都要同意。如果不能协同，不管对娃哈哈集团还是宏胜集团来说都会形成内耗，双方的战略布局也可能互为掣肘。”

## 娃哈哈商标何去何从

通过商标查询系统确认，目前“娃哈哈”商标仍属于娃哈哈集团。

目前，有关“娃哈哈”商标转让和渠道变更的争议仍在舆论场发酵。公开信息显示，宏胜集团实控人为宗馥莉，该公司是娃哈哈集团实际的运营主体，娃哈哈集团的大部分员工、渠道资源、生产均由宏胜集团掌握。但“娃哈哈”商标这一核心资产仍然归属于娃哈哈集团，目前其仅能通过“临时许可”使用，未来由哪一方掌握具有不确定性。

北京时代华地律师事务所高级合伙人、知识产权部主任徐新明指出，在娃哈哈集团目前的股权结构下(上城文旅持股约46%、宗馥莉持股29.4%、职工持股会持股约24.6%)，转让商标权通常不需要全体股东一致同意，但公司章程可以做出更严格的规定。

今年9月，一份娃哈哈《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》)流出，“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，公司不得不做出以上的安排，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。

徐德俊则告诉记者，目前还需按销售额3%向商标持有方支付费用。这一问题不解决，品牌运营随时可能出现問題。此前上海子公司推“沪小娃”就是预警，若后续权属纠纷升级，全国生产、销售网络都将受影响。

今年2月，娃哈哈集团声明旗下387件“娃哈哈”系列商标正在申请由娃哈哈集团转让至娃哈哈食品公司，并提到，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。



许思敏接任娃哈哈法定代表人，并同时出任董事长及总经理。

视觉中国/图

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。目前“娃哈哈”商标的专用权仍属于娃哈哈集团。

1996年达能与娃哈哈签署《商标转让协议》，约定将“娃哈哈”商标作价入股合资公司。后续达能发现娃哈哈集团未经合资公司同意，将“娃哈哈”商标许可给共计87家非合资公司使用，双方经历数十轮诉讼和仲裁后，最终达能选择出售所持股权，退出这场历时数年的股权纷争。

徐新明指出，上述公告反复强调“基于食品公司章程的规定”和“依法向食品公司履行出资义务”，这意味着娃哈哈集团认为，因1996年与达能的“历史纠纷”，导致转让手续“未完成登记备案”。其强调食品公司自1996年起就是“商标实际权利人”，并长期授权集团使用。由于公告只字未提“股东会决议”或“股东同意”，而是将动力全部归于“履行出资义务”和“公司章程规定”。这实际上是在绕过股东表决争议，试图从“履行法律义务”的更高层面来推进。因此后续仍可能因股东反对而被“叫停”。

业内有观点认为，娃哈哈创始人宗庆后通过设立大量体外机构掌握了代工及其他关键环节，事实上已将娃哈哈的部分实体业务和部分利润安排到体外，关联交易超出了产权控制的范围，娃哈哈集团本身更像是一个持牌(品牌)公司。而宗馥莉方面是因为商标使用“不合规”，决定经营自己的品牌“娃小宗”。对此，记者向宏胜集团方面问询，截至发稿尚未回复。

事实上，宏胜集团在今年2月至5月申请了一系列“娃小宗”商标，这些商标在9月20日通过初审并公示。上述《通知》还显示，为维护“娃哈哈”品牌使用的合规性，娃哈哈集团决定从2026年新的销售年度起，更换使用新品牌“娃小宗”。但在娃哈哈一系列人事动荡中，经销商们又陆续在10月下旬收到通知，明年继续销售“娃哈哈”品牌。

目前，“娃小宗”系列商标现在已经进入异议程序。据徐新明解释，这是指商标注册申请通过国家知识产权局初步审查，但有其他主体对商标提起异议。如果异议理由成立，会作出被异议商标“不予注册”的决定；否则被异

议商标将被“准予注册”。

徐新明告诉记者，“娃小宗”系列商标异议期12月20日截止，但并不代表会有结果。根据《中华人民共和国商标法》第三十五条，“对初步审定公告的商标提出异议的……经调查核实后，自公告期满之日起十二个月内做出是否准予注册的决定……有特殊情况需要延长的，经国务院工商行政管理部门批准，可以延长六个月。”因此，异议期结束仅仅是审查程序的开始，而非结束：商标局做出“是否准予注册”裁定的法定期限，是自上述截止日起12个月，特殊情况可再延长6个月。因此，在2026年12月20日甚至更晚之前，都属于法定审查期。

许思敏的上任，是否需要进一步解决商标权带来的挑战尚未可知。但像许思敏这样年轻一代的职业经理人，能否成功解决法律上的合规性问题，关系到企业的未来发展，也将为其他面临类似问题的中国家族企业提供重要参考。娃哈哈的商标困境也为国内家族企业提供了重要启示，除了清晰的股权架构外，还需要重视知识产权保护。

# 近“80岁”巨头站在出售边缘 彪马路向何方？

中经记者 刘旺 北京报道

近日，成立于1948年的德国品牌彪马(PUMA)被出售股权的消息，搅动了全球运动服饰市场。彪马最大股东、法国皮诺家族正积极接触潜在买家，考虑出售其持有的约29%股份。

来自中国的李宁、安踏及日

## 彪马失速

实际上，早在今年8月，就有消息称皮诺家族正在评估新的战略选项，其中就包括出售彪马股份。

而在更早之前，开云集团宣布将彪马86%的股份分拆给股东，自身专注于奢侈品领域。彼时开云集团首席财务官Jean-Marc Duplaix在媒体电话会议中表示，之所以选择不直接出售彪马，是为了避免漫长的出售过程可能会影响品牌的稳定性，同时也是奖励股东在品牌转型期的耐心。

在这背后，是彪马的增长乏力。2023年至2024年，彪马销售额虽从86亿欧元增至88.2亿欧元，但“增收不增利”的矛盾突出，净利润连续两年下滑。2023年，净利润同比下滑13.7%至3.05亿欧元；2024年，该数据降至2.82亿欧元，同比下滑7.6%。

进入2025年，彪马业绩表现依旧不理想。前三季度销售额同比下滑4.3%，净亏损高达3.09亿

本品牌亚瑟士都曾被传为收购方。不过，上述三者都未确认相关消息。针对市场传闻，李宁方面告诉《中国经营报》记者，公司坚守“单品牌、多品类、多渠道”的核心战略，聚焦自有品牌发展，并未就收购彪马展开任何实质性的谈判或评估工作。安踏方面表示，“不评论市

欧元，与去年同期2.57亿欧元的净利润形成反差。仅第三季度，销售额就下降10.4%，并录得6230万欧元的净亏损，毛利率也明显收窄。

而从全球市场看，今年上半年，彪马在欧洲、美洲和亚太三大核心市场均失利，销售额分别下滑3.1%、0.5%和2.9%。三大品类仅有鞋类销售额增长5.1%，服饰和配件销售额分别下滑10.7%和6.4%。

与之形成对比的是，不少品牌在过去两年都实现了增长。如2024年，阿迪达斯、昂跑、亚玛芬体育、lululemon的营收同比分别增长12%、33.2%、18%、10%；国内方面，安踏体育同期营收增长13.6%，增速均高于彪马。

面对严峻形势，彪马的管理层给出了低迷的全年预期，预计销售额将出现“低双位数百分比”的下滑，并可能出现经营亏损。

场传闻”。

然而，这场潜在交易的核心谜题是，作为标的的彪马本身：这家市值约70亿欧元的公司，为何从令人生畏的“美洲狮”，变成了待价而沽的资产？其股价暴跌、业绩亏损的背后，是一场深刻的行业洗牌，也是一个品牌转型困局的缩影。

为应对危机，公司于今年3月启动裁员计划后，11月初再次宣布将在全球范围进一步裁员约900人，以期在2026年前削减高企的运营成本。

另外，从整个运动鞋服行业的发展趋势来看，专业和高端是行业的共同追求。以中国市场为例，艾媒咨询报告指出，专业跑鞋消费偏好占比高达76.76%，远超休闲板鞋的40%。

品牌营销专家路胜贞认为，彪马一直定位于青年潮流，但忽视了一个现象——从2022年开始街潮服饰已经呈现热度降低态势，彪马的目标用户追求的精致新锐、时尚新生的个性视觉冲击，开始向传递认同、体验内涵的多维感知方向转变。彪马在几年来越来越投射出早期的嘻哈气息，这悖谬于一部分原有消费者精神成长的需求。而原有的消费者不足以支撑彪马设定的市场目标。

## 缺位“足坛大战”

实际上，彪马起源于专业运动，曾赞助了贝利、马拉多纳等足坛巨星。公开资料显示，1958年在瑞典世界杯上，巴西和瑞典穿着PUMA足球靴争夺冠军；1962年巴西队不仅再次夺冠，球王贝利同时赢得世界杯最佳球员，同样都是穿着PUMA的球鞋。1982年球王马拉多纳穿着PUMA战靴在世界杯上第一次亮相。

然而，2010年之后，在耐克与阿迪达斯发起的“军备竞赛”中，彪马却落入下风。有足球迷人士告诉记者，如今人们谈起足球领域的商业竞争，第一反应是耐克与阿迪达斯的赞助资源竞争，而非彪马。

上述人士提到，耐克拥有哈兰德、姆巴佩等足坛巨星，以天价合约长期绑定C罗，并全面赞助巴西、法国等顶级国家队；阿迪达斯

## “重回体育”

面对困局，彪马在2025年开启了以“回归体育”为核心的全面战略修正。新任CEO阿瑟·霍尔德于11月明确将资源聚焦于跑步、足球及训练三大核心品类，并设定了2027年恢复增长的目标。

在重塑专业形象上，彪马正以激进投资抢夺话语权。在足球领域，它从耐克手中夺回了葡萄牙国家队的赞助权，成为2025/2026赛季英超官方用球供应商，并在已确认的新世俱杯31支参赛队中赞助了7支，数量仅次于阿迪达斯。在F1赛场，彪马不仅是官方供应商，还签约了法拉利车手勒克莱尔作为代言人，强化其在赛车运动中的

则牢牢掌控梅西、欧冠联赛及世界杯等核心资源。它们不仅垄断了最具影响力的球星与赛事曝光，更将一些颠覆性科技创新与足球产品深度绑定，持续引领性能风潮。

以阿迪达斯为例，该品牌不仅是世界杯、女足世界杯、欧冠联赛等赛事的赞助商，还是皇家马德里、曼联、阿森纳、拜仁慕尼黑等足球俱乐部的赞助商；合作球员包括梅西、贝林厄姆、萨拉赫、本泽马等众多球星。

上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄就提到，足球品类本就是竞争充分市场，彪马很难守住这一市场的优势；再加上产品功能性和品牌推广难以创新，被超越也很自然。

盘古智库高级研究员江瀚也提到，彪马虽然有悠久的历史 and 传

传统优势。

此外，中国市场被确立为全球突围的关键战场。为此，彪马任命原阿迪达斯高管李敏出任中国区总经理，并推行深度本土化策略：计划实现40%的产品本土设计、80%本土生产。

营销上，紧密捆绑F1中国站、HYROX健身赛事等打造体验，并于2025年8月携手品牌代言人ROSÉ发布联名系列，9月在上海打造沉浸式体验空间，成功带动了薄底鞋及其他系列的热销。而在渠道端，SNEAKER BOX特色门店与EVO FOC全新形象店陆续在成都、重庆等重点城市落地，优

化零售体验。

江瀚认为，李宁、安踏等中国本土体育品牌已经取得长足发展，并在篮球和跑步市场占据了一定市场份额。此外，耐克、阿迪达斯等国际品牌也在中国市场具有强大的竞争力。这样的竞争环境下，彪马需要不断提升自身的品牌形象、产品质量和市场营销能力，才能在中国市场取得更好的表现。

显然，在“回归体育”的道路上，彪马既要应对Hoka、昂跑等新兴品牌在细分赛道的持续蚕食，也要承受耐克、阿迪达斯在营销与创新上的全面压制。显然，彪马需要做的还有更多。