

宗馥莉的話語權會更強嗎？

娃哈哈商標轉讓的對象終於浮出水面。2月12日，娃哈哈發佈聲明稱，目前共計387件「娃哈哈」系列商標正在國家知識產權局申請，由杭州娃哈哈集團有限公司（下稱「集團公司」）轉讓至杭州娃哈哈食品有限公司（下稱「食品公司」）。

天眼查App顯示，食品公司的第一大股東為杭州娃哈哈宏振投資有限公司，持股比例為51%，屬於絕對控股。而宏振正是由宗馥莉本人全資持股。而集團公司則是一家由國資控股的混合所有制企業。

娃哈哈商標糾紛引發外界關注的背後，是其所蘊含的巨大價值。

根據國際品牌價值評估機構GYBrand發佈的2024中國最具價值品牌500強排行榜，娃哈哈（食品飲料）品牌位列第95位，品牌價值高達911.87億元。

因此可以毫不誇張地說，商標是娃哈哈最核心的資產之一。

2024年2月25日，宗慶後因病去世引發全社會關注，隨後其女兒宗馥莉開始執掌娃哈哈。

不過宗馥莉的接班過程並不順利，甚至一度發展到要辭職。

如果商標權真的到手，那麼宗馥莉在娃哈哈的話語權或將進一步得到強化。

商標持有人變了？

根據娃哈哈聲明，此次商標變更屬於一次「遲到」的轉讓。

聲明稱，「娃哈哈」系列商標初始登記在集團公司名下。食品公司成立時，集團公司以「娃哈哈」系列商標作為出資注入食品公司。

據此，食品公司獲得「娃哈哈」系列商標所有權，集團公司取得食品公司39%的股權。之後，雙方按規定向主管機關提交了商標轉讓申請，但「因集團公司與外資公司之間歷史糾紛的緣故，未完成商標轉讓的登記備案」。

娃哈哈在聲明中表示，近期，為進一步提升集團公司合規化經營，通過對集團公司歷史沿革的梳理，基於食品公司章程的規定，集團公司應當依法向食品公司履行出資義務，完成「娃哈哈」系列商標轉讓的登記備案。

從表面看，商標轉讓似乎只是從集團公司轉讓到了「子公司」，但考慮到兩家公司在股權上的巨大不同，商標的實際持有人或許已經發生了變化。

天眼查App顯示，食品公司的第一大股東為杭州娃哈哈宏振投資有限公司，持股比



例為51%，屬於絕對控股。而宏振正是由宗馥莉本人全資持股。

相比之下，集團公司則是一家由國資控股的混合所有制企業，第一大股東是國資背景的杭州上城區文商旅投資控股集團有限公司（持股46%），宗馥莉則持有集團公司29.4%股權，為第二大股東，此外，娃哈哈集團工會持有24.6%股權。

北京維詩律師事務所律師楊安進告訴，主營業務上的核心商標，對企業是一個重要的資產，尤其是對於娃哈哈這樣的消費品類企業。

對於這種核心資產，最終到底是由誰在控制，可以有兩個維度判斷：

「一個就是公開信息顯示的商標持有人（即商標局網站上的商標檔案顯示的商標專用權人），以及通過穿透股權看最終的實際控制人是誰，這些信息都是公開信息，具有公示作用，應該說是一個初步的判斷依據。

第二個維度就是當事人之間有沒有關於商標權的轉讓、商標使用等方面的特別協議約定。協議也是控制商標權的一種常用的法律工具。上述兩個維度相結合，通常可以比較準確判斷商標資產的實際控制人是誰。」

楊安進指出，單純從轉讓方與受讓方的股權結構看，初步似可認定實際控制人發生了變化。「但是，要更準確地判斷此事，還要看當事人之間關於商標權的權利歸屬、權利行使有沒有有一些特別的約定，尤其是附條件的約定。」

就食品公司成立緣由以及商標權屬等問題採訪娃哈哈集團，截至發稿尚未獲得回復。

上城區文商旅投資控股集團有限公司隸屬於上城區財政局。2月14日，就商標轉讓一事致電上城區財政局，相關工作人員以「不方便說，正在開會」為由掛斷了電話。

接班並不順利

拋開轉讓爭議，如果商標的實際持有人真的發生變化，那麼宗馥莉的話語權或將得到進一步強化，而這也是她接班後一直在爭取的。

宗馥莉的接班過程並不順利。

管理風格上，宗馥莉與宗慶後存在不小的差異，簡單來說，前者更推崇公平，後者更注重感情。

員工干股分紅，一直是娃哈哈集團多年來的傳統。

在去年9月的娃哈哈職工代表大會上，宗馥莉表示「分紅將基於個人的崗位績效，而非僅憑過往的資歷或級別來分配」。

這種衝突在去年7月進入高潮。

當時，網上流傳出一則帶有娃哈哈集團副董事長、總經理職務宗馥莉簽名的辭職信。這份文件稱，近期杭州市上城區人民政府及娃哈哈集團部分股東就其自宗慶後董事長離世後對娃哈哈集團經營管理的合理性提出質疑，使其無法繼續履行對集團及其持股公司的管理職責，決定自7月15日起辭去娃哈哈集團副董事長、總經理職務，不再參與經營管理。

不過事情很快發生了轉變。7月22日，娃哈哈在公司官網公告，為確保公司的平穩健康發展，經各股東友好協商，宗馥莉決定繼續履行娃哈哈集團的相關管理職責。

一個月之後，娃哈哈的工商信息終於出現變更，宗馥莉擔任該公司董事長兼總經理職務。

同日，娃哈哈的原董事會成員張暉、吳建林、潘家杰、余強兵四位董事，以及賈墩、郭虹、蔣麗潔三名監事退出。

其中，退出的張暉是杭州上城區文商旅投資控股集團有限公司董事，為大股東上城資本的投資方代表；吳建林、潘家杰、余強兵則都是娃哈哈的老臣。

好在宗馥莉交上的第一份成績單還算不錯。

2024年11月7日，娃哈哈在浙江紹興舉辦2024年全國銷售工作總結表彰大會，宗馥莉在大會匯報中總結時表示，成功拉齊了十年前的業績規模。

2014年，娃哈哈的營收為720.43億元，為歷史第二好的表現，僅次於2013年的782.79億元。

拉齊了十年前的業績規模，意味著娃哈哈的業績較2023年暴增了約200億元。

不過隨著宗慶後去世引發的「野性消費」效應逐漸褪去，娃哈哈在2025年能取得多大成就還需要觀察。

客觀來說，宗馥莉面對的市場，已經

與宗慶後創業時完全不一樣，如今食品飲料行業「百花齊放」，娃哈哈頗有些「英雄遲暮」的味道。

從營收體量上看，娃哈哈目前依然穩坐行業第一的寶座，但其創造利潤的能力卻遠遜身後的農夫山泉。以2021年為例，娃哈哈當年營收為519.15億元，淨利潤62.19億元。同年，農夫山泉的總營收為296.96億元，為娃哈哈的三分之二，淨利潤卻有71.62億元。

具體到產品層面，目前娃哈哈最大的問題是品牌老化，且高度依賴大單品。

根據零售數據監測機構馬上贏的數據，截至去年3月，娃哈哈近半年的銷售額占比構成中，乳飲料占63.1%，排名第二的是速食粥，占15.7%，第三的包裝水和第四的乳酸菌飲料，則分別只佔5%左右。

其餘的即飲茶、碳酸飲料、蘇打水、營養素飲料、即飲奶茶等，合計占比為11.4%。這顯然不太符合當下的飲料發展趨勢。

過去數年，含乳飲料一直是國內飲料市場中的最大類目，但近兩年含乳飲料的市場佔有率和每百毫升均價均呈現下滑趨勢。以養樂多為例，2020財年其在中國市場的日銷售量高達760.9萬瓶。

但截至2023年9月，其日銷量降至253萬瓶，降幅達70%。

當下飲料行業的最大風口是無糖茶。尼爾森IQ在2024年中國飲料行業趨勢展望報告中指出，2023年，無糖茶體量實現翻倍增長，增速高於飲料行業整體增速以及其所處的即飲茶品類增速。其中，飲料整體增速為6%，即飲茶為19%，而即飲茶中的無糖茶達到了110%。

宗馥莉肩上的擔子並不輕。

錢昆歐遊打油詩

科莫湖

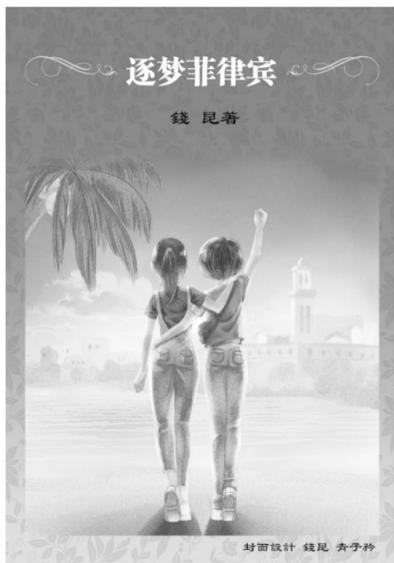
綠樹為傘遮驕陽，
大啤兩杯拉家常。
科莫湖邊綠植下，
舉杯扯談到晚上。



然後又把話題轉到了菲妮往菲律賓後，有蓮子猶如魚得水的話題來。清姨是滿心歡喜地說：「蓮子沒什麼遠見和主見，但外交能力強，和菲妮一起，她便有了引路人，兩個人扭成一股勁，是會闖出一片天來的。」雲姨也英雄所見略同地贊成道：「那是肯定的，菲妮的詩能在全國性詩歌賽中得一等獎，有不簡單的一面，到了菲律賓也不會差到哪裡去了，出頭之日很快就到來了。我們只要在家，多燒香拜佛，為她們祈求平安就是了。」兩個出身相同，水準旗鼓相當的女人是喋喋不休地熱聊著，聊到發財時，彷彿看到了白花花銀元滾滾而來似的，讓她倆爆發出哈哈一哈哈的笑聲來，笑得菲妮也跟著眉開眼笑和信心爆棚。

走在回家的路上，父親「哦」的一聲，彷彿猛然記得了一件事地說：「昨天在路上，同王涓的父親相遇了，聊了幾句，得知王涓已在澳洲的一個大賭場裡找到了一份『唱牌』的工作。」菲妮搞不懂「唱牌」是什麼意思，但心中的惋惜之情油然而生，只覺得一顆還未再再升起的歌星，就這麼淹沒在現實的異國他鄉，多可惜啊！不禁長歎一聲，很是惆悵！父親還談到了，因為「賭業」被家鄉人列入不正當的行業，因此，其父母有交代說——還是別向人提及。

隨後，父親以喜悅的口氣說道：這次，一向被堂姑看扁看低看不上眼的游順表哥打了一場漂亮的翻身仗！父親賣關子地問菲妮：「你猜猜看，他能做出什麼揚眉吐氣的事來？」表哥唯一的愛好是集郵。因為有此相同的愛好，菲妮不時要請教他一些集郵知識，也隨他去拜訪了一些老集郵家，曾經還頭腦發熱地把過年買新衣服的錢通通用來買郵票了。這幾年，郵票讓人致富的事不時耳聞，因此菲妮不禁對父親說：「該不會是同郵票有關吧？」對了，就是同郵票有關！菲妮讓父親快快地講出來，別再吊胃口了。父親才說：「這次你游順表哥真的是一飛沖天，得意洋洋啊！用兩套《梅蘭芳舞臺藝術》郵票加小型張，同一位泉州投資設廠的台商，換了兩套房啊！就在離我們家不遠處的『學府新村』裡。」這一爆炸性的好消息，讓菲妮心裡是樂開了花，不單單為表哥傲人的集郵成績拍手稱快，同時也為他能把他的愛好轉為家人謀幸福，感到真是件皆大歡喜的事！更讓她樂歡天的是，她也擁有了一套《梅蘭芳》！它的價



值竟然達到在一個小套房！這讓菲妮心中感到超級的有底氣！

回家後，中燿對菲妮說：「你祖父雖然安葬在馬尼拉的『華僑義山』裡，但他與朋友合資的餐館和碾米廠則在宿務市，被其出生仔的孩子所擁有，你到了馬尼拉後可一無所有；但你不用擔心，我會全力以赴地支援你的……父親的一席話，讓菲妮更加心安神泰，暗下決心，絕不讓父親失望，到祖父奮鬥過的南洋去拚搏一番，實現理想；話完後，父親和雲姨雙雙囑咐菲妮早點休息，又說已經包了一輛小車，明天早上四點便將乘車前往廈門。

躺在床上的菲妮，驚訝地感到：清源山隱士的預言真是太準了，明天到了馬尼拉後就應驗了三分之二。

第二篇飛抵馬尼拉

1992年3月24日凌晨4點，菲妮便起床了，忙至5點才在父親和雲姨的陪伴下，乘上包租的小轎車，直奔廈門高崎國際機場而去；一路上暢通無阻，近7點便到了機場的國際出發處。秦先生和他公司的辦事員小李已在門旁等候了，中燿一見到他倆，便熱情地握手交談，很感謝他為菲妮前往菲律賓，不辭辛苦地來回奔波。實幹的秦先生請中燿放心地回家，等候好消息。

菲妮同父親和雲姨話別後，便推著行李車跟著秦先生往前走。快轉角時，她回頭看到父母還在那駐足觀望。

（〇四三）