

从车间女工做起,历经20年磨炼“转正”

# 宗馥莉成新掌门 娃哈哈讲新故事?

宗馥莉



8月29日,杭州娃哈哈集团有限公司(下称“娃哈哈”)发生工商变更,宗馥莉接替去世的宗庆后,出任娃哈哈法定代表人、董事长、总经理。

与此同时,娃哈哈高管团队出现人事变动。张晖、吴建林等多名高管退出董事、监事职务,新增叶雅琼、费军伟等为董事,王国祥则为董事兼副总经理。

股权穿透显示,宗庆后退出股东行列,娃哈哈现由宗馥莉、杭州上城区文商旅投资控股集团有限公司、娃哈哈基层工会联合委员会(职工持股会)3名股东共同持股。其中,宗馥莉持股比例为29.4%,与宗庆后此前的持股比例一致,是娃哈哈的实际控制人和受益所有人。

这意味着这位已是不惑之年的“二代”,走过将近二十年的接班之后,正式在娃哈哈迎来自己的时代——“宗馥莉时代”。

## 创业型接班

### 宗馥莉把代工厂做成500强

初入娃哈哈的宗馥莉,仅是一个20岁出头的年轻人。2004年,在美国高校主修国际商务的宗馥莉毕业归国,来到娃哈哈集团位于萧山的一处生产车间进行一线历练,次年,宗馥莉成为娃哈哈萧山二号基地管委副主任,后来兼任娃哈哈童装、卡倩娜日用化妆品有限公司总经理。

当时,娃哈哈正处于快速增长阶段。2003年,娃哈哈的营业收入突破100亿元大关,成为全球第五大饮料生产企业,并提出“3~5年销售突破200亿元,5~10年销售实现1000亿元”的目标。2005年,娃哈哈又推出一款奶类产品——营养快线,并成功将其打造成继AD钙奶之后的又一款超级单品。

最初,宗馥莉主要在娃哈哈各个业务板块进行历练。2007年,25岁的宗馥莉出任宏胜饮料集团总裁。该集团于2003年成立,是一家提供饮料生产全产业链解决方案的公司,承担娃哈哈部分产品的代加工业务。

宗馥莉的创业之路,从生产线开始。从最初位于杭州萧山的一条小生产线开始,宗馥莉一步步将宏胜饮料集团发展成为如今年入百亿元的专业饮料公司。

彼时,同行多从国外购买模具,但也不得不面对成本高昂和价格不稳定等问题。为了握住主动权,宗馥莉于2007年成立了松源机械,负责专业制瓶、制盖、模具制造及相关食品饮料设备制造。两年后,该公司已能实现自主研发,实现了PET瓶和瓶盖等饮料包装模具的国产化。

宏胜饮料是宗馥莉的“专属地盘”,决策均主要由其拍板。作为宗馥莉创业的“实验室”,宗庆后充分放手,鲜少过问宏胜的经营情况。

结果证明,宗馥莉没有辜负宗庆后的信任。在她掌舵之下,宏胜饮料集团逐渐发展成全国有20个基地、40多家子公司、100多条生产线的综合饮料集团,并多次入选中国民营企业500强、中国民营企业制造业500强。

在商界,宗馥莉也成为了女性企业家和“创二代”的代名词。在福布斯中文网2014年发布的“中国商界女性排行榜”上,宗馥莉榜上有名,并高居第8位。

在宗馥莉的主导下,宏胜饮料尝试品牌孵化,并于2016年推出瞄准高端市场的果蔬汁品牌“Kelly-One”,但市场反响度一般,这是宗馥莉在产品年轻化领域的探索之一。

与此同时,2013年营收达到782亿元后,娃哈哈进入了下行周期,到2017年,其年度营收已不到500亿元。互联网电商兴起,新消费品牌来势汹汹,当时,已有30年历史的娃哈哈需要更多新鲜的血液。

2018年,宗馥莉主动请缨,出任娃哈哈品牌公关部部长,开始在更多的公众面前崭露头角,娃哈哈也陆续推出一系列创新营销活动,包括推出AD钙奶月饼、粽子,营养快线彩妆盘,与《斗罗大陆》联名的风味酸奶,和钟薛高联名,更换了合作20年之久的代言人等。

2021年,娃哈哈营收重回500亿元以上,达到519.15亿元。这一年底,宗馥莉正式接任娃哈哈集团副董事长兼总经理,接手了销售工作。

## “辞职风波”落幕

### 娃哈哈进入“宗馥莉时代”

宗庆后一直是娃哈哈的“精神领袖”。2011年,宗庆后和宗馥莉共同参加央视财经频道的一档节目。主持人问宗庆后,“娃哈哈加上宗馥莉等于什么?”宗庆后回答:“等于更强大的娃哈哈。”主持人转而问宗馥莉:“娃哈哈减去宗庆后等于什么?”宗馥莉

的难度。

宗庆后去世后,阿里拍卖平台上出现了大量被拍卖的娃哈哈股权。阿里资产平台显示,2024年以来,浙江娃哈哈实业股份有限公司的自然人股份至少出现数十次拍卖,每场拍卖涉及股份数量从数千股到数万股不等,价格从几万多元到几十万元,但大部分以流拍收场。

“辞职风波”随着娃哈哈集团《声明》的公布而逐渐平息。7月22日晚,娃哈哈集团在《声明》称,为确保公司的平稳健康发展,经各股东友好协商,宗馥莉女士决定继续履行娃哈哈集团的相关管理职责。值得注意的是,这则《声明》的落款是宗馥莉的签名,以及娃哈哈集团的印章。

宗馥莉曾表示:“当你金钱有自主权,你才对你所做的事情有决定权。”如今,宗馥莉接过宗庆后留下的29.4%股份,成为娃哈哈的实际控制人和受益所有人宗馥莉出任,意味着这位已是不惑之年的“二代”,走过将近二十年的接班之后,正式在娃哈哈迎来了自己的时代。

## 纵深

### 娃哈哈如何续写 下一段饮料故事?

对于此次宗馥莉接手娃哈哈集团对公司影响,凌雁管理咨询首席咨询师、餐饮行业分析师林岳表示,“影响无疑是积极的,至少是稳住了局面,但能否有大的突破,还要观察。”

娃哈哈集团是国内知名食品饮料企业集团。当前随着行业市场竞争日渐加剧,娃哈哈所面临的市场压力并不小。当下的包装饮用水市场,除了娃哈哈,还有农夫山泉、华润饮料旗下怡宝、景田、康师傅等一众巨头,为应对市场竞争,今夏农夫山泉还推出了绿瓶纯净水,并为了抢占市场份额,率先开启了价格战。饮料市场领域除了上述瓶装水巨头,还有统一企业中国、东鹏饮料、元气森林等一众品牌,竞争程度堪称残酷。

不过,作为一家老牌国民企业,娃哈哈也有自己的“护城河”。

首先产品层面,不仅有自己的明星产品且涉及领域较广。根据官网资料,当下其产品有包装饮用水、蛋白饮料、碳酸饮料、茶饮料、果蔬汁饮料、咖啡饮料、植物饮料等十余类200多个品种,能够满足不同年龄段、不同居住地的消费者需求,其中纯净水、AD钙奶、营养快线、八宝粥是家喻户晓的产品。

渠道层面,娃哈哈也有着无可比拟的优势。娃哈哈创立的经销模式深入各地县镇乡村,根据官网得知,娃哈哈当前分公司180+个,批发商10万+,经销商7000+,销售终端达到300万+。同时还打造了康有利、哈宝游乐园等线上销售平台。在2023年12月举办的2024全国销售工作会议上,宗馥莉强调,2024年娃哈哈要在抓牢强势市场的同时,瞄准特通渠道,积极开拓新市场。林岳也对记者表示,娃哈哈的优势和根基在渠道。

打造新品方面,早在2018年,宗馥莉进入娃哈哈集团后,便定下年轻化战略,包括更换代言人、推出限定版饮品、开启跨界联名等一系列措施,涉足无糖茶、即饮咖啡、复合蛋白等多个赛道。然而,不停地推陈出新却收效甚微,能够真正出圈、占领年轻人心的大单品始终未曾出现。

最终,娃哈哈的发展仍要回归到本质,思考如何借势而进,重焕生机。这对于宗馥莉而言并不是一件简单的事。进入“宗馥莉时代”的娃哈哈能否重回巅峰?我们拭目以待。据时代财经、华夏时报等

回答:“等于零。”

不过,经过多年创业式传承的历练,宗馥莉一路晋级,完成了从生产制造、品牌营销到销售等各方面经验积累,从一名懂行的“二代”顺利转身,成为一家老牌龙头企业的掌舵者。

宗馥莉经营宏胜饮料的成绩,也得到了父亲的肯定。2021年,宗庆后接受《中国企业家》专访时表示,“她(宗馥莉)可以了,宏胜饮料的利润比娃哈哈都高,能达到30%。”

同一年,宗馥莉接受萧山日报的采访,她被问及“爸爸是企业家,你现在也是一个年轻的企业家,你做的事情,如果得到爸爸的认可,对你来说会不会很重要?”宗馥莉给出的答案是“现在不会了”,她坦承以前可能会很重要,但“因为我现在已经有足够的自信,知道自己要去做什么了。我认为我应该有自己的人生道路和轨迹,还是要自己尝试过才知道”。

不过,宗庆后去世后,处在企业传承中的娃哈哈却突逢变数,宗馥莉也迎来她进入娃哈哈将近20年来最大的风波。

7月中旬,一则名为《致娃哈哈集团全体员工的函》在网络流传,该函发布日期为7月15日,落款人为宗馥莉。函件内容显示,因杭州市上城区人民政府及娃哈哈集团部分股东就其自宗庆后离世后对集团经营管理的合理性提出质疑。因此,宗馥莉决定自即日起辞去娃哈哈集团副董事长、总经理职务,不再参与集团经营管理。

尽管在外界看来,宗馥莉辞职一事出乎意料。但在不少熟知娃哈哈的人士看来,娃哈哈背后复杂的股权架构,是导致这一系列事件的主因。

仅从股权占比上看,娃哈哈集团的大股东无疑是杭州上城国资,但娃哈哈的股权结构并非简单的国有持股,而是一个高度复杂的分布式股权结构。

作为创始人,宗庆后曾长期持有24.6%股权的娃哈哈职工持股会保持一致行动,双方股权相加达到54%。再加上领导魅力加持,拥有绝对的话语权。

宗庆后的巨大影响力,对宗馥莉而言是铠甲也是负担。宗庆后拥有只属于个人的影响力和号召力,年轻的宗馥莉无法承接。他在商场上构建了庞大的人脉圈层,这些无形资产无法在企业传承中实现无损延续。这些只属于宗庆后的资产,随着他的去世而式微。同时,娃哈哈分散的股权结构,使得宗馥莉在父亲去世后独自协调多方利益、形成一致目标存在不小