



大理等多地子公司。遗产诉讼发生后，宗馥莉的叔叔宗泽后公开批评她，认为她对三位同父异母的弟妹“赶尽杀绝”，甚至直言宗馥莉“从小就很自私，六亲不认”。

这场家族内斗的爆发，与娃哈哈独特的股权结构密切相关。根据工商登记信息，娃哈哈集团的股权呈现三方制衡格局：杭州市上城区的国资持股 46%，宗馥莉个人持股 29.4%，基层工会的职工持股权持有 24.6%。

这种股权结构意味着，任何一方都无法单独决定“娃哈哈”商标的使用，必须获得全体股东的一致同意。这成为宗馥莉改革路上无法绕过的障碍。

新品牌的未来挑战

面对复杂的股权关系和家族内部矛盾，宗馥莉选择了铁腕改革。2025 年，娃哈哈先后关停了 18 家分厂的生产线。这些被关停的企业中，不少由杜建英持股或担任董事。

与此同时，宗馥莉开始推行“去娃哈哈化”战略。她要求员工将劳动合同转签至她控制的宏胜饮料集团旗下公司。2022 年至 2024 年间，娃哈哈集团的社保人数从 403 人降至 217 人，两年内减少了 186 人。

娃哈哈集团创始人宗庆后和女儿宗馥莉。



在产品和品牌层面，宗馥莉也开始了独立运作。2025 年 2 月，她抢注了“娃小宗”全品类商标；5 月，悄悄推出相关无糖茶产品。据娃哈哈内部文件显示，宗馥莉计划从 2026 销售年度起，更换使用新品牌“娃小宗”。

然而，这些改革引发了内外部的强烈反弹。工会持股的 24.6% 股权成为宗馥莉无法完全掌控娃哈哈的重要原因。她的大刀阔斧改革引发老将们的不满，工会反对声不小。

2025 年 9 月 12 日，宗馥莉正式辞去娃哈哈集团董事长职务。辞职后，宗馥莉并未消失于公众视野。10 月，就在宗馥莉辞职后不久，她的得力助手严学峰被曝出被带走调查。严学峰自 2007 年起就担任宗馥莉的“心腹”大将，在宏胜集团生产中心总监等职位上工作。这一事件进一步加剧了娃哈哈内部的动荡。

10 月 29 日，宗馥莉以宏胜集团总裁的身份，出现在宏胜集团片区工作会议现场。这是她辞去娃哈哈职务后的首次公开亮相。

“娃小宗”成为宗馥莉的新战场。这个品牌名称巧妙地融合了“娃哈哈”和“宗馥莉”的元素，被视为她试图打造第二个“娃哈哈”的尝试。然而，市场对这个新品牌的接受度尚待检验。经销商们最为担心的是，他们支付了货款，但拿到的产品不再是熟悉的“娃哈哈”，而是贴着新标签的“娃小宗”。

投资人对宗馥莉重回女首富宝座的前景持谨慎态度。然而，宗馥莉面临的挑战远不止于此。她需要稳定治理结构、修复渠道关系，更重要的是提振经销商的信心。长期来看，她还需要解决娃哈哈创新乏力与品牌老化的问题。

如今，宗馥莉的名字依然与娃哈哈紧密相连，但她已不再是这个帝国的掌舵人。在西安新建的生产基地已投入运营，“娃小宗”品牌的产品开始悄然上市。或许，这位曾经的中国女首富，正在酝酿着一段全新的商业传奇。■