

【家族企業傳承焦點】娃哈哈家族紛爭啟示錄



■ 傳承架構 ≠ 落實治理

即便設立家族信託與股權安排，若未搭配完善的家族憲章與決策機制，仍可能因成員間的信任赤字而引爆紛爭。

■ 家族治理需要「制度化而非情感化」

企業與家庭角色混淆，是傳承階段最常見的管理風險。建立第三方監督機制、引入家族顧問團，有助於達成世代之間的信任橋梁。

【家族企業傳承焦點】娃哈哈家族紛爭啟示錄

案例 大陸飲料巨頭娃哈哈遺產紛爭 反思

大陸飲料巨頭娃哈哈 宗慶後家族的遺產紛爭。

宗馥莉與 3 位美籍弟妹在法律上正式交鋒，背後影射的是千億資產和集團版圖的未來歸屬。

昔日宗慶後精心安排的信託基金和股權分配，如今卻成為骨肉相爭的導火索。

宗慶後先生作為娃哈哈的創辦人，不僅奠定了企業千億市值的基石，也在其生前做了不少制度設計來試圖避免家族內鬥。

中國知名飲料品牌【娃哈哈】爆出家族內部訴訟爭端，創辦人宗慶後的長女宗馥莉與三位美籍弟妹正式對簿公堂，爭議核心圍繞在千億資產的信託安排與集團控制權的未來歸屬。

這場家族風波，讓本土家族企業傳承議題再次成為關注焦點。

◆ 事件速覽

時間點：宗慶後於 2024 年過世，遺留千億資產。

爭議核心：信託資產歸屬、股權分配、經營主導權。

關鍵角色：宗馥莉 vs. 三位美籍弟妹；外傳「影子夫人」杜建英亦被關注。

外界觀察：娃哈哈治理結構的脆弱性被全面放大，品牌聲譽與企業價值皆面臨壓力。

■ 家族治理失衡

宗馥莉與三位美籍弟妹在法律上交鋒，表面上是對遺產及股權的分配爭執，實則是對集團控制權與經營權的爭奪。

這反映出娃哈哈在家族治理架構上的制度空窗，缺乏真正能應對代際傳承衝突的機制。

■ 信託與股權結構反成導火索

宗慶後設立信託的初衷，是為了穩定傳承、保護企業永續。

然而信託若未搭配明確的「治理共識」與家族協議，其結果往往變成新的爭議起點，這是許多中國家族企業在傳承上共通的痛點。

■ 「影子夫人」杜建英的神祕角色

外傳杜建英在宗慶後生前扮演關鍵幕後角色，如今是否仍對集團運作或家族成員具有影響力，亦可能成為這場紛爭的變數之一。她的存在，為整體家族權力版圖增添更多層的模糊地帶。

◆ 對娃哈哈未來的潛在影響

內部動盪風險：若股權爭奪擴大，企業高層治理將面臨真空期，對外部合作夥伴、供應鏈乃至消費者信心都會產生負面效應。

併購或資產重組可能性提高：若爭議無法和解，不排除部分資產或子公司將進入市場，甚至引發產業內部的資源重組。

品牌與文化的稀釋風險：娃哈哈向來以「家文化」和本土精神為品牌核心，一旦家族形象失衡，對品牌信任度將形成實質衝擊。

◆ 對企業主的啟示

■ 傳承架構 ≠ 落實治理

即便設立家族信託與股權安排，若未搭配完善的家族憲章與決策機制，仍可能因成員間的信任赤字而引爆紛爭。

■ 信託設計應配合家庭共識

信託若僅由創辦人單方設計，而未與受益人建立共識，將來很容易成為法律戰的火藥庫。

■ 家族治理需要「制度化而非情感化」

企業與家庭角色混淆，是傳承階段最常見的管理風險。建立第三方監督機制、引入家族顧問團，有助於達成世代之間的信任橋梁。

◆ 觀點與建議

1. 這場紛爭折射出家族企業在「創一代」退場後，普遍面臨的困境：
2. 權力移交的制度設計與情感連結往往難以同步。
3. 若能在家族成員間建立信任型溝通平台，引入第三方家族治理顧問，或設置家族憲章等制度化安排，未來仍有可能回歸企業穩健經營軌道。
4. 畢竟，維護企業價值的關鍵，不在於「誰擁有得最多」，而是「誰能守得最久」。這是企業傳承中最不易卻最值得堅守的初心。
5. 若您有興趣，我可以進一步提供中國家族企業治理的實務案例或信託設計的最佳實踐。
6. 傳承不是財富分配，而是企業精神與治理文化的延續。
7. 若您的家族事業已邁入第二代或有跨國資產架構，我們建議：
8. 審視現有信託設計與股權結構是否與家族成員達成共識；
9. 評估是否需要第三方治理顧問協助導入「家族憲章」、「家族會議」制度；
10. 提前布局，讓信託不再只是風險規避工具，而成為代際連結的紐帶。