

# 小米17 Ultra亮相 雷军望向余承东

千呼万唤，代表专业光学影像的徕卡相机“可乐标”终于登上小米手机。12月25日晚，小米17 Ultra如期而至，备受关注的“徕卡版”也正式亮相。从时间上看，小米14 Ultra发布于2024年2月22日，15 Ultra发布于2025年2月27日，17 Ultra的发布节点较过去大幅提前。而与徕卡进一步影像联名的落地，也让新机尤其徕卡版的登场备受期待。

价格方面，小米17 Ultra定价6999元起(12GB+512GB)，较上代同配置大幅涨价500元；徕卡版16GB+512GB售价7999元，16GB+1TB售价8999元。

考虑到其定位与价格，小米17 Ultra或将成为一些人手中的“第一台徕卡”，却未必会是所谓年轻人触手可及的那款。



## 影像“王炸”？

回溯国内手机品牌高端化进程，影像是其中唯一从未缺席的关键词：2016年华为与徕卡的合作，开启了传统相机品牌与手机厂商联名的行业风潮，也为国产手机高端化开辟出一条重要路径。在华为与徕卡的合作终止后，小米接棒开启双方合作。此次徕卡可乐标的亮相，正是小米与徕卡从“联合研发”升级为“战略共创模式”的核心信号。依托徕卡的专业影像基因夯实产品竞争力后，这场合作升级，也成了小米冲击超高端市场的关键一步。

小米17 Ultra采用徕卡1英寸光影大师主摄及光影猎人1050L影像传感器，L代表LOFIC超高动态技术，从硬件层提升高反差暗光环境下的光影细节，让照片色彩更精准还

原，且高光不过曝，被卢伟冰称作“烟花神器”。

而对于联名，徕卡团队在发布会上表示，小米17 Ultra徕卡版是双方合作以来最深度的“里程碑作品”，通过“大师变焦环”及3:2经典画幅比例、“徕卡一瞬”模式等设计，全面复刻徕卡相机的体验。

当前行业内超高端品牌打造的核心参考的非常有限，目前仅有主打尖端技术、设计与质感华为非凡大师系列。2023年9月25日，知名演员、歌手刘德华站在华为常务董事余承东身侧，以品牌大使发布了Mate 60 RS非凡大师版本，华为超高端品牌ULTIMATE DESIGN非凡大师正式亮相，此后的Mate系列的最高端版本，包括两代三折叠Mate XT、XTs都属于非凡大师品牌。

此番小米徕卡联名版的登场，似乎意味着其将与华为以及老生常谈的苹果，在“超高

端”产品及价格段层面展开直接交锋，而雷军手中的主打牌还是影像——徕卡影像。

苏商银行特约研究员付一夫此前告诉北京商报记者，随着社交媒体和短视频平台的普及，用户对拍照和录像的需求日益增长，高质量的影像能直接提升用户体验和满意度，成为用户选择手机的核心考量之一。也正因此，影像技术的突破有助于品牌在高端市场树立差异化优势，增强竞争力，同时通过联名合作提升品牌形象，吸引更多消费者。

## 冲高与围城

小米的高端化之路已走过五年征程。自2020年小米10系列开启探索以来，这份坚持终于收获阶段性成果。据小米集团2024年年报，2024年中国大陆地区，小米高端智能手机

出货量占整体智能手机出货量的比例达23.3%，同比提升3个百分点；在4000—5000元价位段更是以24.3%的市占率稳居第一，同比微增0.2个百分点。正如小米集团创始人雷军在年度演讲前夕发文所言：“这五年，小米一路摸爬滚打、跌宕起伏，还是毅然启动了造车、芯片和高端化……”这份执念，成为小米冲击更高市场的核心动力。

中关村信息消费联盟理事长项立刚向北京商报记者分析称，联名款的发布，是小米冲击高端市场、为高端人群提供可选产品的思路体现，也说明小米经多年积累，在技术水平、产品力上已具备较强实力和冲击力。

从行业大环境来看，高端化已是必然趋势。Counterpoint《智能手机型号销量追踪报告》显示，2024年中国600美元及以上高端智能手机市场份额升至28%，较2018年的11%大

幅提升，而美国对华为实施禁令后，这一趋势进一步加速。但机遇背后，是难以突破的竞争围城——苹果和华为长期主导高端市场，2024年两者在该价格段总销量占比高达83%。其中华为自2023年携5G Kirin芯片回归后强势复苏，2024年高端市场份额从20%增至29%，成为增速最快的中国手机品牌；苹果份额虽降至54%，但仍占据半壁江山。尽管小米等品牌2024年在高端市场同比增长约50%，但相较于两大巨头仍差距明显，想要突围并非易事。

对于小米的超高端布局，艾媒咨询CEO张毅向北京商报记者分析称，此类产品的共性目标是脱离参数内卷，通过瞄准高净值群体和专业人群提升利润、拔高品牌高度；若定价与体验匹配，不仅能提升品牌心智、拓展研发深度，还能渗透高端圈层、完善高端渠道服务体系，对苹果形成挑战，但同时也面临平衡稀缺性与实用性的风险。

北京商报记者就相关问题向小米集团发去采访函，但截至发稿未有回复。

冲高之路从不平坦，2025年小米也深陷争议旋涡。年中曾因跳过16直接发布17系列对标iPhone 17，引发命名合理性质疑，尽管雷军回应是为“让大家重新认识小米手机”，仍难平部分争议；汽车业务方面，年内先后发生多起SU7碰撞起火事故，部分事故中车门无法开启引发安全质疑，同时因辅助驾驶功能隐患实施大规模召回，相关负面进一步发酵。

2025年，对小米而言无疑是变局之年，在高端化的道路上既有突破也有羁绊。随着小米17 Ultra的发布与徕卡联名的落地，贯穿全年的高端化攻坚，以一场高调的收官之战暂告段落。

北京商报记者 陶凤 王天逸

图片来源：企业供图

## 乳饮“老江湖”的三场仗

今年，中国食品饮料行业正处于深刻变革期，传统老牌企业面临渠道重构、产品升级、舆情风波的挑战，新兴品牌凭借差异化定位、数字化营销和产业链布局快速崛起。变局之下，娃哈哈的传承危机、汇源的资本博弈、三元重拾产品与服务，成为今年乳饮企业摆脱困境、突破自我的缩影。回顾老品牌娃哈哈、汇源和三元的2025年，亦是启迪行业大变局下的新思路。

### 娃哈哈的未了局

今年12月23日，中国香港高等法院内，一场关于“宗家三兄妹”与宗馥莉的资产纠纷案正在排期审理。同一时间，杭州娃哈哈集团总部，新任总经理许思敏正面对一份没有商标授权的年度计划书，“娃哈哈”三个字仍被锁在一场未解的股权僵局中。

这一年，娃哈哈的声音，从未如此复杂。

10月末，宗馥莉正式辞去娃哈哈集团法定代表人、董事及董事长等职务，以宏胜饮料集团总裁身份继续运作，仍保留娃哈哈集团29.4%股权。12月初，宗馥莉在中国香港法院上诉，就涉及汇丰银行账户的离岸信托资产，要求撤销中国香港高等法院在今年8月作出的资产保全令和披露令。

宗馥莉的后撤，不是逃离，而是一次被迫的切割——试图用现代企业制度重塑娃哈哈，但却撞上了历史遗留问题的铁墙。

对于娃哈哈来说，2025年是2024年的延续，也是新的开始。从2022年营收512亿元，到2023年微降至500亿元，再到2024年强势反弹至700亿元，2025年再增5亿元，后面两年的数据，是宗馥莉上任以来用市场化手段交出的答卷。

根据宏胜集团发布的数据，水类产品成为绝对的支柱。其中面向家庭储水与户外饮用场景的大规格产品线表现尤为亮眼，部分畅销规格实现快速增长。同时，通过持续推进销售模式创新、产品结构优化、渠道精细化运作和终端建设升级，娃哈哈在多个业务维度

取得实质性突破。

娃哈哈销量的提升并非仅靠热度。回顾今年的渠道变革，当不少品牌还在为线上线下的渠道冲突焦头烂额时，娃哈哈已启动并完成“手术刀式”的渠道改革。例如将西藏、青海的经销商全部调整为与拉萨宏胜销售公司合作，陕西、新疆、甘肃等12个西北核心市场的经销商则转签至杭州宏胜销售公司。该举措直接改变了娃哈哈维持多年的渠道管理架构，通过将核心市场经销权收回“宏胜系”旗下，实现了销售终端的垂直管控。

宗馥莉曾在接受采访时表示，一年多以来娃哈哈最重要的变化是启动了更加职业化、市场化的调整。无论是组织架构升级还是渠道体系优化，方向都非常明确：以机制替代惯性，让团队更贴近市场与消费者。

但在这场效率革命的背后，还埋藏着更深的裂痕。宏胜集团申请注册的“娃小宗”商标，实际上从未真正使用。今年9月，“娃小宗”被暂缓推出，经销商“不敢打款”。同时，宗馥莉的叔叔宗泽后旗下的“宗盛系”品牌“娃小智”激进招商，势必要与娃哈哈较量。

知名战略定位专家、福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪表示，“娃哈哈的传承风波，暴露出家族企业向现代化治理转型的痛点，宗氏父女的开拓精神难掩股权集中、治理结构僵化的短板，后宗氏时代需打破个人与企业的强绑定，引入职业经理人团队，重塑品牌年轻化路径”。

水，是印钞机，也是兵家必争之地。在农夫山泉、怡宝、康师傅等巨头的围堵下，行业

正式进入存量厮杀，娃哈哈的故事，远未到可以盖棺定论的时刻。

### 汇源的资本博弈

今年12月，汇源官方旗舰店的电商页面空空如也。曾经“有汇源才叫过年”的国民记忆，正陷入一场资本博弈。这场始于2022年、爆发于今年的控制权之争，已从商业纠纷演变为司法对抗，更成为中国企业治理史上的一记警钟。

9月12日，汇源集团声明称，基于上海文盛资产管理股份有限公司（以下简称“文盛资产”）、诸暨市文盛汇自有资金投资有限公司（以下简称“诸暨文盛汇”）提供虚假资料违法私刻北京汇源食品饮料有限公司（以下简称“北京汇源”）公章，并以此申请撤销北京市第一中级人民法院于2025年8月1日立案的北京汇源与文盛资产及诸暨文盛汇的合同纠纷一案，及严重干扰北京汇源经营秩序，导致目前各大电商平台出现大面积断货等事实。

起因是2022年6月，北京市第一中级人民法院裁定批准北京汇源重整计划，根据《重整投资协议》和《增资协议》，文盛资产作为重整投资人，承诺分三年注入16亿元资金，助力企业脱困。协议明确：90%以上资金须用于生产经营升级，诸暨文盛汇作为持股平台，和天津文盛汇共同入股，分别持有重整后的北京汇源60%与10%股份。

然而，现实与计划背道而驰。今年的8月9日和9月12日，汇源集团两次发布声明称，诸暨文盛汇实缴出资仅占北京汇源注册资本的22.8%，8.5亿元投资款至今未付，经11次催缴无果；已到账的7.5亿元未进入企业经营账户，而是被文盛汇直接管控，仅用于支付少量破产费用。北京汇源被迫依靠重整前的自有资金高负荷运转，产能萎缩、渠道瘫痪，电商平台大面积断货。

12月19日，汇源集团及相关单位已向北京市第三中级人民法院提起诉讼并申请财产保全，要求文盛汇履行合同义务并承担违约责任。汇源集团表示，文盛资产及文盛汇依据《重整投资协议》及《增资协议》所取得的相关

权利，应予以调整或归于消灭。

截至今年12月24日，文盛资产和文盛汇未在任何公开渠道作出回应，保持系统性沉默。针对汇源集团提出的一系列问题，北京商报记者通过邮件向文盛资产和文盛汇发去采访函，但截至发稿未收到回复。

苏商银行特约研究员张思远认为，汇源与文盛资产的控制权之争，本质是资本博弈中契约精神的失守，也印证了资本是把“双刃剑”。现代企业制度的核心是契约约束，文盛资产未兑现注资承诺、涉嫌违规操控企业等行为，不仅导致汇源陷入资金链困境，更重创民族品牌信誉。

在与控股股东文盛资产的控制权纠纷持续胶着、经营资金受限的背景下，汇源集团并未止步，而是以一场系统性、高密度的终端战略突围，用产品和渠道回应市场质疑。今年以来，汇源以“真果汁、无负担、高体验”为核心，推出果益多果蔬汁、果乐气泡果汁和白桦树原汁三大终端产品线，直击Z世代与家庭消费的健康诉求。9月，汇源集团与安徽砀山县经济开发区、天邦建投正式签署全产业链加工项目合作协议，总投资超10亿元，标志着汇源从“原料采购商”向“产业整合者”转型的关键一步。

消费者感知最直接。天猫、抖音等电商平台的“汇源官方旗舰店”已经停止更新，商品均已下架，抖音旗舰店最后一次更新时间为9月29日。搜索“汇源果汁”，核心产品已经断货持续数月。

汇源果汁，曾经中国人餐桌上一抹最鲜亮的色彩，如今在资本的围猎中步履维艰。这场博弈的结局，不仅关乎一家企业的兴衰，更关乎公众对民族品牌能否抵御资本侵蚀的信任根基。

### 三元重启“自己”

过去几年，乳企拼的是渠道覆盖与价格战。三元股份却反其道而行，将资源集中于高毛利、高黏性、高场景化的低温鲜奶与精准营养产品。不再靠规模扩张求生，而是以精准产品聚焦为矛，以区域服务深化为盾，三元股份在乳制品行业拐点下重启了“自己”。

今年，“三元北京鲜牛奶”成为三元股份战略支点，“100%自有奶源、T+0上市、72℃巴氏杀菌”三大标签，不仅成为财报中的一大亮点，更满足了北京消费者对“真鲜”的追求。

从财报来看，22.8亿元，这是今年前三季度三元股份在北京地区的销售额，而与同期相比，减少了14.6%。北京以外市场的营收24.38亿元，与去年同期的26.46亿元相比，同样出现下滑。但纵观A股乳企上市公司，三元股份三季度营收排在第四位，仅次于伊利、光明和新乳业。在整体行业增长乏力下，三元股份表现出较强的经营韧性。

在产品矩阵上，三元股份向生命阶段延伸。在婴幼儿端，“爱力优稚铂”构建孕育全周期服务生态；在成人端，“控糖更无忧”“肠道守护力”等场景化配方精准切入健康焦虑；在老年市场，极致有机鲜牛奶和佳乐高钙牛奶悄然布局，形成覆盖全生命周期的营养闭环。

三元的区域战略，不是简单地把北京模式复制到全国，而是把品牌嵌入城市肌理。这一年，“北京市牛奶公司”门店重启，鼓楼商圈的老字号门店不再是卖奶的柜台，而是融合上世纪70年代记忆、社区互动、鲜奶品鉴的城市情感地标。消费者在这里打卡、拍照、参与亲子活动，品牌从商品符号转化为文化认同。

当其他乳企还在比拼奶源规模与物流速度时，三元已悄然完成一场升维。三元从“被动防御”到“主动增长”，用本地化服务构建护城河，用精准产品定义新需求。

科方得智库研究负责人张新原认为，“老牌乳饮企业面临的变局，本质上是行业从粗放增长转向精细化、数字化运营阶段的必然阵痛。传统企业的问题集中暴露在治理结构、品牌老化、渠道僵化等方面，而新兴品牌的崛起则抓住了消费分层、健康化、线上化的趋势。老牌乳饮企业的困境并非终局，而是行业洗牌的开始。无论是娃哈哈的传承之困，还是汇源的资本之殇，都提示企业需要从根本上重构治理、产品和用户关系。未来能突围的企业，必然是那些既能守住品质基本盘，又能以开放姿态拥抱变化者”。

北京商报记者 孔文燮