

解析宗庆后的企业家精神

■ 李 锋 / 文

2 月 28 日上午,杭州,6℃,有雨。
娃哈哈集团创始人、董事长宗庆后追思会在娃哈哈集团下沙基地举行。黑底白字的横幅“深切缅怀宗庆后同志”高高悬挂,现场摆满了社会大众自发前来敬献的花束和各界人士致哀吊唁的花圈。

2 月 25 日,娃哈哈集团官方发布讣告:娃哈哈集团创始人、董事长宗庆后同志,因病医治无效,于当天 10 时 30 分逝世,享年 79 岁。一座城送别一个人,追思会于 10 点正式开始,来自全国各地的政商代表、娃哈哈集团员工和社会各界人士数千人参加了场内追思会,还有不少市民冒雨来到外场,送宗老最后一程。截至 28 日,已有超 30 万网友在线表达对宗庆后的致敬与缅怀。

42 岁开始创业的宗庆后,从蹬三轮车卖冰棍起步,将一家名不见经传的街边小厂打造成为中国饮料行业的龙头企业之一。企业规模和效益连续 20 年处于行业领先地位,位居中国企业 500 强、中国制造业 500 强、中国民营企业 500 强前列。娃哈哈在全国 29 个省市自治区建有近 80 个生产基地、180 多家子公司,拥有员工近 3 万人。多年来宗庆后积极投身各类社会公益事业,助学、助孤、助老、助残,并支援各类自然灾害、公共危机,累计为公益慈善事业捐赠超过了 7.5 亿元。

原浙江省委副书记、省长吕祖善在致追思词时表示,“宗庆后同志是改革开放后我省第一代民营企业家的杰出代表、中国企业界的‘常青树’、热心公益事业的慈善家,他敏锐把握时代脉搏、敢于开拓奋进的创业创新历程,对我来说至今印象十分深刻。”
浙江省工商联主席、浙商总会会长、正泰集团董事长南存辉代表企业家致追思词,“他为社会创造了丰厚价值,更为我国民营企业发展树立了标杆;他以大爱精神立身、以公益慈善立德、以赤子情怀立言,前辈风采、风范永存。”

此外,阿里巴巴马云、小米雷军、360 周鸿祎、华立汪立成、西子王水福等国内有影响力的企业家分别悼念宗庆后的离去。
宗庆后之女、娃哈哈集团副董事长兼总经理宗馥莉代表家属致答谢词,她回忆起父亲生前忍着病痛仍坚持工作的病房场景,数度哽咽。宗馥莉说:“我会接好父亲递出的接力棒,听党话,跟党走,始终饱含热情与希冀,坚持信念与理想,将品牌和企业传承下去,坚持实业报国,把这一条‘攀登路’走宽、走广、走出特色。”

大江东去,青山犹在,涛声依旧。宗庆后

先生的离去,为什么会让政商界甚至普通老百姓陷入悲伤和缅怀,在他离开后,我们又该学习他什么?

勤——千淘万漉虽辛苦,吹尽狂沙始到金

上城区清泰街 160 号是娃哈哈的起点,宗庆后在这座低调的小楼里办公了 30 多年。他曾提到:“我从这里出发,走向辽阔的远方,这种辽阔甚至超越了我的想象、他人的想象,超越了财富、成功和荣耀本身。”

1987 年,42 岁的宗庆后借债 14 万,承包了杭州市上城区校办企业经销部,这成为娃哈哈的前身。从蹬着三轮车送校簿、送冷饮、卖冰棍开始,他将一个只有 3 个人的校办企业经销部打造成如今拥有员工近 3 万人、品牌价值超 500 亿的中国食品饮料行业巨头。

在他眼里,市场是用双腿丈量出来的。创业过程中,宗庆后走南闯北、励精图治,无论是创业之初背着老式落地电扇去全国各地推销,没钱进展销会就在门外铺地摊,还是年逾古稀,依然坚守在一线,每年有超过 200 天奔波在全国各地的生产基地和一线市场。这位以“工作狂”和“拼命三郎”闻名的杭商,常常每天工作 16 小时以上,出差、会议、调研、作报告,从未停歇,生病时也不例外。

宗庆后曾说,“作为企业家,我担负着社会责任。这份责任,有对员工的,有对消费者的,还有产品供应链上各个环节的人,让我停不下来。”

活到老、学到老、干到老,一直都是宗庆后的人生写照——76 岁那年,他通过资格认定取得了基金从业资格证;进入童装及奶粉行业、跨界白酒、做雪糕、开奶茶店、联名盲盒;自己学会在微博上 @ 女儿,现身直播间和网友互动……

2023 年年初,在接受媒体专访时,宗庆后还表示,自己不会退休,只会退居二线。“就让年轻人在前面去冲锋,我在后面看着,有走偏的扭转一下,给他们出点主意。”

事实上,随着女儿宗馥莉站在台前,外界也给予娃哈哈更多新的期待。公开资料显示,2021 年 12 月起,宗馥莉正式担任娃哈哈集团副董事长兼总经理,宗庆后仍为集团董事长。“焕新、推新、创新”,不仅是娃哈哈内部对宗馥莉的描述,也是公司交给她的重要使命。

对于女儿,宗庆后曾不止一次表示肯定,他曾说,娃哈哈有三分之一的企业由宗馥莉管理,对她在娃哈哈集团的表现“可以打 90 分”。

硬——千磨万击还坚劲,任尔东西南北风

去年,78 岁的宗庆后几番公开表态:有信心、有希望,要坚守主业、做强实业。“专注主业”四字,说起来容易,做起来却很难,它既考验一个企业家的定力和耐力,也需要一股敢闯敢拼的冲劲。

这两种看似有些矛盾的品性,却在宗庆后身上表现得非常融洽。1989 年,洞察到儿童营养品市场大有可为,宗庆后策划开发了第一款产品“娃哈哈儿童营养液”,该产品经市场投放后一炮而红,也正是在这一年,杭州娃哈哈营养食品厂正式挂牌成立。

随着产品供不应求,彼时的娃哈哈亟需新建厂房、扩大生产,而仅一街之隔的杭州罐头厂(简称“杭罐”)正面临亏损严重、资不抵债的窘境。当时摆在宗庆后面前的选择有很多,可以通过代管、联营或合并的形式,把杭州罐头厂的厂区拿下来快速开工。但他并没有接受这些提案,而是选择在 1991 年,以 8000 万整体收购杭罐。“要兼并就彻底兼并,否则旧账不清,企业很难放开手脚发展。”宗庆后表示,“当时政府只让我们负责接收原来企业的 500 名合同制工人,但我告诉市领导,我们愿意接收全部员工。”

结果仅仅 3 个月,宗庆后便打造了“小鱼吃大鱼”的奇迹,娃哈哈利用产品和市场优势,迅速盘活了杭罐的存量资产,实现扭亏为盈。

凭借初期扎实的积累,1994 年,娃哈哈迎来了走出浙江、迈向全国的契机。“当时国家号召我们去对口支援西部贫困地区,我去了重庆涪陵以后决定在那里投资建厂。”不顾众人反对,宗庆后执意要办,一方面是出于响应国家号召,更重要的是在当地建厂既可以节省运费成本,也方便开发市场。

宗庆后的眼光再次被验证——建厂投产后的第一年就实现产值 5000 多万元、利润 400 多万元。“以此为起点,我们才开始真正走向全国。”宗庆后笃定地表示,尽管这些地区条件都很差,好像不适合办厂,但事后证明,这不仅拉动了当地经济,对企业自身发展也是有利的。如今,娃哈哈在中西部、贫困地区累计投资 86 亿元、建立 72 家分公司,解决当地超 1.3 万人就业。

在企业决策、市场研判上的果敢,也许只是宗庆后个人风格的其中一面,但可以肯定的是,他个性中的“强硬”与娃哈哈发展史密切相关。其中,持续长达十多年的“达娃之争”便是一个典型切面——达能发起了一场针对娃哈哈非合资公司的全面诉讼,双方一共在海内外进行了 29 场诉讼,并于 2009 年达成和解;达能将其在合资企业中所持的

51%股份,以 4.5 亿美元出售给娃哈哈,就此退出合资企业。对此,宗庆后表示,“这次官司让我们明白了不要怕打国际官司,我们不去欺负别人,但也不能让别人欺负。”

善——所作行慈善,见者生钦羨

40 多岁选择创业,对于宗庆后而言,是源于摆脱贫困的冲动,纯粹是希望能让一家人吃饱穿好,过上好日子。而当脱离贫困、拥有一定财富后,宗庆后也开始了新的思考:如何让更多人都过上好日子。“饮水思源,涌泉报恩,我当然要尽力回报改革开放,努力让更多的民众共享改革开放的阳光雨露。”如今看来,宗庆后是这么说的,也是这样做的。

在公司,崇尚“家文化”的宗庆后,身上最大的标签就是员工的“大家长”。宗庆后对员工的“好”体现在方方面面。他不仅每年都会请留守员工一起吃年夜饭,还坚持每年给员工涨工资、发年终奖。去年 8 月,因为业绩增长,宗庆后向全体员工发放额外奖励,总金额超千万。今年年初,娃哈哈给全体员工发放的年终奖总额为 6 亿元左右。

此外,娃哈哈给予员工的优厚福利也让其一次又一次地成为网友口中的“别人家的公司”。比如让员工在儿童节休假 1 天,陪伴孩子;为员工解决食堂、宿舍、班车等设施,配置澡堂、健身房等生活配套。截至目前,娃哈哈已在全国多地建起了千余套员工公寓,为已婚骨干员工福利分房 1500 多套,为员工提供廉租房 640 套,提供购房补贴 5000 多万元。很快,娃哈哈在寸土寸金的杭州望江门地块建设的 1000 多套人才公寓也即将交付。

“我认为企业家有能力了,应该主动给员工增加收入、员工增加收入了,内需拉起来,经济就活起来了,企业日子也好过了。”宗庆后这样说道。

除了把员工当成自己人,宗庆后还坚持做慈善近 30 年。在各个领域中,他最关注教育,曾表示:“娃哈哈是‘校办企业’,赚钱为教育,天经地义。”2000 年,杭州市第一次举办“春风行动”,宗庆后先后捐款约 1.246 亿元,积极帮助下岗职工及特困家庭解决生活问题。他设立的“娃哈哈·春风助学”专项资金自 2011 年设立以来,至今累计专项金额已达 1.3 亿余元,帮助近五万名困难家庭学子圆了“大学梦”。

2018 年,宗庆后在接受采访时曾自述:“我们那一代的老企业家很多都是白手起家,都很勤奋,开始是为了自己的生存而拼命,资产积累多了就要去承担社会责任的。如果我们能帮老百姓富起来,真正实现共同富裕,没有什么贫富矛盾,社会和谐,企

业家的财富也会受到尊重。”他的话至今萦绕耳畔。

俭——历览前贤国与家,成由勤俭破由奢

白衬衫、黑西裤、黑布鞋,宗庆后的这一套“标配”穿搭,让人很难将他和“中国首富”联系起来。作为改革开放后富裕起来的第一代杭商,节俭早已成为融入宗庆后骨子里的习惯。在外界看来,“简朴”也成了最能体现他风格的词语。

如果没有特别的安排,每天早上 7 点左右,宗庆后就已经出现在办公室。“旁边弄堂里吃一碗豆腐脑配油条,就来上班了。”在吃方面,宗庆后是一个很随意的人:吃住都在公司,三菜一汤,米饭拌菜,几口就吃完。对此,宗庆后自己倒是觉得很满意:“我在农村待了 15 年,那时候生活苦多了,每天早上就是一钵头饭,两分钱的酱萝卜,吃完拿个铁耙就在外面干活了;干到中午又是一钵头饭,下午又要干活了。”

在出行方面,宗庆后贯彻的依旧是“能省则省”原则:出差基本靠高铁,时间紧急才坐飞机,随身携带的杂物包是在外地购买产品时商家赠送的;除了随行的工作人员,从来没配过保镖……

2016 年 12 月,宗庆后的一张照片登上了各大媒体头条,有位网友拍摄到他轻松自在地坐在高铁二等座上,还逗弄着邻座的小孩。2017 年 3 月,又有网友在武汉天河国际机场偶遇宗庆后独自一人拉着行李箱在候机大厅候机,坐的还是经济舱。

2018 年,宗庆后作为首期嘉宾亮相央视节目《朗读者》第二季时,主持人董卿曾拿着这两张照片问他,宗庆后当时回应道:“他们认为我有钱了,就应该坐比较高级的舱位。我认为不应该这样,我出差总是一个人,也不需要其他人陪着。”而当董卿提及不少媒体报道称“宗庆后每年生活开销一般不会超过 5 万元”时,他本人又表示“现在可能 5 万都不到了,因为以前抽烟,现在把烟戒了,开支就更少了。”

“我本就是穷人出身,不管别人怎么看,这已经是我的一种生活方式,我自己觉得挺自然舒服的。”宗庆后的这句话就这样贯穿了他的一生。

斯人已去,精神不朽。宗庆后在崎岖的成功之路上用心用情用力留下的路标,必将激励着一代又一代企业家和老百姓,砥砺前行、挺立潮头。

(作者系杭州每日传媒有限公司副总经理)

当我们怀念宗庆后

■ 华东周刊 李 洁 / 文

2024 年 2 月 25 日,娃哈哈集团官方发布讣告:娃哈哈集团创始人、董事长宗庆后同志,因病医治无效,于当天 10 时 30 分逝世,享年 79 岁。
追思会的地点,定在娃哈哈杭州下沙基地。每年年底,娃哈哈都会在这里举办年夜饭,年夜饭的传统已经延续了 30 多年。今年的 2 月 2 日,娃哈哈年夜饭如期开幕,宗庆后第一次缺席。

关于宗庆后,有太多故事与标签。他数次登榜中国首富,是改革开放后第一批民营企业家的代表,改革开放 40 年百名杰出民营企业家。但他的人生主线只有一条,一位不甘于平凡的凡人,不断追逐梦想、守护梦想,最终书写了一段属于平凡人的传奇。

宗庆后将自己与娃哈哈的成功,归因于时代

机遇。他在自己传记的序言中曾这样写道:“我是一个普通人,从底层崛起的凡人。幸运的是,我生于一个大时代;更幸运的是,我获得了一个机会,缔造了一家公司,并且因之而成为‘中国首富’,得到了价值的实现与认同。”

42 岁开始创业,蹬三轮卖冰棍,一手建立娃哈哈帝国。当我们怀念杭州本土企业家宗庆后时,绝不仅仅因为他在商业上的非凡成就,更因为娃哈哈带给我们的集体记忆,以及宗庆后对杭州精神的诠释。

我们怀念宗庆后的简朴。如果没有特别的安排,每天早上 7 点左右,宗庆后会出现在办公室,在旁边弄堂里吃一碗豆腐脑配油条,就来上班了。成了首富后,他依旧生活节俭,坐高铁二等座,不喝酒,不太应酬。对自己的生活开销,每年一般不会超过 5 万元。

我们怀念宗庆后的勤奋。从创办娃哈哈的第一天起,几乎每天都保持 16 小时的工作状态。也是从创业起,宗庆后就一直保持学习的习惯。对于终身学习的态度,他曾在杭商传媒参加《杭州湾会客厅》时表示,学习能够帮助他更全面地了解企业,了解社会,了解国家政策,这对企业方向性的把控起到重要作用。

我们怀念宗庆后的坚持。有人向他请教经验,他说了 12 个字:“专注主业、小步快跑、不断创新”。他始终坚持不上市,不贷款,不进军房地产,这种坚守初心的做法,在当今快速发展的商业环境中,显得尤为独特。他追求的是企业的长期成长,这是超越物质的精神追求。

我们怀念宗庆后的宽广。他多次获得中华慈善奖、浙江慈善奖;娃哈哈集团多次获得中华慈善奖机构捐赠奖等慈善荣誉。宗庆后在接受杭商

传媒记者采访时曾表示,对于民营企业来说,除了吃穿用之外的财产还是社会的,所以现在企业家不像企业初期的时候,为了自己吃饱饭取暖衣在拼命。现在已经升格了,他也在履行社会责任。你越是为老百姓造福,先富帮后富,人家才尊重你的财富。

“路虽远,行则将至;事虽难,做则必成。”这是宗庆后的人生写照,也是他最后的公开信。

2023 年 12 月 30 日,宗庆后提笔致 2024。在信的结尾,他写道:“路虽远,行则将至;事虽难,做则必成。我相信,只要有愚公移山的志气、滴水穿石的毅力,脚踏实地,埋头苦干,就一定能够把目标变为美好现实,创造幸福生活的美好画卷!”