

■财富人物■

商战不倒翁 中国首富宗庆后创业 25 年历程



1987年,校办厂因为经营不善而亏本,于是宗庆后承包了校办工厂,开始实践掩埋在心中多年的创业梦想,那一年,他已经42岁了。宗庆后带领两名退休老师,靠着14万元借款,靠代销汽水、棒冰及文具纸张一分一厘赚钱起家,开始了创业历程。

1988年,企业成功开发投产娃哈哈儿童营养液,成立杭州娃哈哈营养食品厂。儿童营养液强调真正使用价值,解决了儿童厌食偏食的问题。由于功效确切,效果明显,在市场上迅速走红,产品畅销全国,企业在激烈的市场竞争中站稳了脚跟。

1991年,为扩大生产规模,满足市场需要,仅有100余人的校办小厂娃哈哈,以8000万元的代价有偿兼并了职工2000多人的国营老厂——杭州罐头食品厂。

兼并后,娃哈哈食品集团公司成立。原本亏损4000多万元的杭罐厂仅3个月就实现扭亏为盈。1991年企业产值首次突破亿元大关,达到2.17亿元。兼并取得成功,娃哈哈初步形成规模。

1994年,娃哈哈积极响应国务院对口支援三峡库区移民工作的号召,投身西部开发,创造性地以“移民任务与移民经费总承包”的改革思路,兼并了涪陵地区受淹的3家特困企业,建立娃哈哈第一家省外分公司涪陵公司。此后,娃哈哈迈开了“西进北上”步伐,先后在全国29个省市自治区建立了160多家分公司。

1996年,娃哈哈集团以部分固定资产作投入与法国达能集团等外方合资成立5家公司,吸收投资4500万美元。娃哈哈占股49%,达能与百富勤合占51%。亚洲金融风暴之后,百富勤在境外将股权卖给达能,使其跃升到51%的绝对控股地位。达能立刻提出将“娃哈哈”商标权转予合资公司,遭到国家商标局拒绝。双方签订了合同。



同年,宗庆后带领娃哈哈员工,瞄准瓶装水市场,生产娃哈哈纯净水。

1998年5月,娃哈哈推出碳酸饮料“非常可乐”,意在挑战可口可乐和百事可乐,凭借在渠道上的优势,2006年的销售量达到了60万吨。

1999年,宗庆后继续西进北上,决定由职工集资持股成立的公司出面,建立一批与达能没有关系的公司。这些公司大多建在西部和老区,到2006年,总资产达56亿元,当年利润10.4亿元。

在2000年的改制中,宗及员工从政府手中买回了娃哈哈集团55%

的股份,娃哈哈实现“全员持股”。其中,宗庆后占股30%,高级管理层5%,员工20%。46%的股份由杭州市上城区国有资产管理有限公司拥有。这一年,达能收购了娃哈哈最大竞争对手乐百氏。

2002年,娃哈哈利用自身品牌和实力优势,高起点进军童装业。

2003年5月“非典”疫情结束后,宗庆后抢在竞争对手之前将大批饮料送到零售终端,使销售实现了16%的年增长,公司营业收入突破100亿元大关,成为全球第五大饮料生产企业,仅次于可口可乐、百事可乐、吉百利、柯特这4家跨国公司。

2004年,娃哈哈实施“全面创新”战略,营养快线、爽歪歪等新产品的不断推出,使企业摆脱了同质化竞争。2007年,在宗庆后的带领下娃哈哈营业额超250亿元。4月,娃哈哈掌门人宗庆后爆料:达能欲以40亿元低价并购娃哈哈其他非合资公司51%的股权,遭到自己拒绝。达能随即回击娃哈哈违反合资合同,并表示对宗庆后在合资公司外建立的庞大私人财富帝国无法容忍。

2007年4月9日,达能要求宗庆后作为合资公司董事长,对非合资公司启动法律程序。5月31日,达能对娃哈哈提起国际仲裁申请,称中方股东侵害了合资企业利益。6月4日,达能在美对宗庆后之女旗下公司提起

诉讼,指其设立的非合资企业不能使用娃哈哈品牌。2007年6月7日,宗庆后辞去合资企业董事长并发表致达能董事长公开信。说因无法忍受达能两位董事(亚太区总裁范易谋与中国区主席秦鹏)的欺凌与诬陷,只能辞职,专事诉讼。

2008年,虽受达能强购事件的困扰,宗庆后领导下的娃哈哈销量持续增长,上半年销量增加40%以上,全年销售额突破300亿元大关。

2009年9月30日,达能发布公告宣称,在中法两国政府的支持下,已与娃哈哈达成友好和解方案。作为和解方案的一部分,达能和娃哈哈将终止合资关系。达能同意将其在各家达娃合资公司中的51%的股权出售给中方伙伴。

2010年,娃哈哈推出旗下高端奶粉——爱迪生婴幼儿配方奶粉,产品由合作企业荷兰百年皇家乳企生产,原装进口,来到中国。此举也开创了让国外企业为中国贴牌生产的先河。这一年,宗庆后被评为福布斯中国首富,财富总额为534亿人民币。

2011年,全年集团公司实现营业收入678.55亿元,同比增23.65%。

2012年,67岁的宗庆后再次成为中国首富,财富总额为630亿人民币。

(摘自《福布斯中文网》)



宗庆后经典财富语录 头顶住 腰发力

编者按:从以下这些话语中,我们就能深刻地体会到,如何创业才会让你成功。首先,我们要有丰富的想象力、敏锐的洞察力等。要用“平等”的心态来处理事情。无论多忙都要给自己足够的休息时间。而“游戏”要有游戏的规则,既然进入“游戏”,我们就要遵守“游戏”规则。毕竟,商场如战场。其次,要树立好品牌的知名度和企业的信用度,这样才能更好地占领市场,立足商场。同样,我们的管理制度也要为员工考虑,作为基层,他们就像是一座大楼的地基,只要基础稳固,整座大楼才能屹立于世。

1、“我认为做企业要有这些素质,特别在中国市场上,那就是:诗人的想像力、科学家的敏锐、哲学家的头脑、战略家的本领。”

2、“在与外资合作时,本土企业不要把自己当成羊,而是要当成一只并不强壮的‘狼’。因为以羊的心态去迎合狼,狼的心理就变成如何吃掉你而不是如何合

作。”

3、“做光明正大的中国人,为中国人创造财富。”

4、“每天工作不要早上一碗饭,然后上班,中午一碗饭,上班,晚上一碗饭,还是上班。”

5、“商场就是战场,在战场上违令者,结果就是一个‘杀’。”

6、“解决一个‘卖’字,解决一个‘买’字,谁卖、谁买。这两个字

解决好就行了。每个经销商都有钱赚,卖这个钱赚得更多,肯定有人卖,不打广告也把市场占领了。要有真正的使用价值,要有性价比。”

7、“让营销环节中的每一个人都有钱赚,而且最好是专心只做娃哈哈就最有钱赚。这是营销观念。”

8、“‘头顶住。腰发力’——

‘头’是终端、‘腰’为渠道。‘头’靠什么顶住?靠品牌影响、店铺陈列、促销活动,价格优势。‘腰’凭什么发力?凭稳固的信用关系、可持久的赢利空间、发达的商流体系。是‘头’重要还是‘腰’重要?因时而异,因地制宜。”

9、“娃哈哈从不轻易打价格战,可是从进入某一市场第一天起,我们就做好了价格决胜的准

备。”

10、“对我们来说,集中资源塑造一个大品牌,这个品牌的高知名度、美誉度,消费者的信赖感、安全感的建立就能够带动一系列产品的畅销。”

11、“中国现在的管理就是要‘大权独揽’,否则你是搞不好的。不过‘独裁’的同时也要开明,要为员工考虑。”