

宗馥莉：现在还不急，接班要看着办

宗馥莉，她是“中国首富”的女儿，亦是中国最大饮料集团的唯一家族继承人，然而，强势而又率真的她对这一切都不以为然。她直言娃哈哈已经到了一个“危险时期”：引以为豪的经销商体系实际已成为娃哈哈的弱势、长线产品缺失、多元化业务泛滥。

26 日，在接受凤凰财经 70 分钟的独家专访中，对于记者的每一个提问，她甚至会刻意地去给出让人诧异的答案，作为企业主，她不热衷与政府打交道，她不赞同中国女性约定俗成的相夫教子。在宗馥莉眼里，关于她的一切似乎都应该被重新思考。显然，她是一个“叛逆者”。

“娃哈哈现在比较危险”

在接受凤凰财经 70 分钟的独家专访中，作为总资产超过 320 亿元的娃哈哈集团唯一家族继承人，宗馥莉粗谈对公司的管理及烦恼，对于工作之外的一切，她亦毫无忌讳，脱口而出。

在此前仅有的数次公开露面中，她与父亲隔邻而坐，顺从随和，鲜有谈及其对于企业发展的思考。然而，在 28 日的专访中，对于凤凰财经关于企业的每一个提问，她似乎都会给出让人诧异的答案。

在已进入娃哈哈工作 8 年的宗馥莉看来，娃哈哈集团目前已经处于比较危险的境地。

宗馥莉目前在娃哈哈集团担任的职务有两个，分别是杭州宏胜饮料集团有限公司总裁及杭州娃哈哈进出口有限公司总裁。前者注册于 2003 年，负责饮料主业；后者注册于 2010 年，法人代表为其母亲施幼珍，负责娃哈哈集团自营产品出口、原料及设备的进口业务。

“我觉得娃哈哈现在应该还是比较危险的时期，如果它能够上去就上去，如果下来就没有了。”让其如此感慨的原因包括：曾引以为豪的经销商体系实际已成为娃哈哈的弱势；长线产品的缺失；多元化业务的泛滥等。

按照宗馥莉的说法，在娃哈哈集团，其与父亲宗庆后有大致分工，其负责生产管理，而宗庆后则负责营销销售。

在中国的传统零售行业，几乎每一家企业均信仰得渠道者得天下，对于需要贴身肉搏的饮料行业尤其如此。早在 1994 年初，宗庆后即在当时尚属国企的娃哈哈集团建立起“联合营销体”经销体系，与全国经销商结成战略联盟，共同操作市场，其基本架构为：总部 - 各省分公司 - 特约一级批发商 - 二级批发商 - 三级批发商 - 零售终端。倚重于背后数以万计忠实而稳定的经销商，娃哈哈在接



下里的数十年中所向披靡迅速，成为饮料行业的霸主。

“我觉得以前这就是我们的优势所在，但我现在觉得这个已经慢慢变成我的一个弱势。”宗馥莉称。在其看来，如今的社会环境与市场结构已不像以前那么笼统，而有明确的细分。“像我们以前依靠的批发市场已经很少很少，现在比如说你有便利店、超市，你看那种县、乡里面都有这种小超市。”

而同时，宗馥莉认为娃哈哈集团对于经销商的掌控力亦不像五年以前那么强。“每个经销商要抢卖最好的一个品类，而不是很主动去做这些事情”，他认为经销商的责任还应包括为企业做服务，“比如说你的配套老了，帮你换一下，现在都没有在这么做。”

宗馥莉认为娃哈哈应该在电商渠道商有所发力，但由于娃哈哈集团出于利润点的考虑，对于电商渠道“完全没做”，“饮料不像衣服可以挑来挑，饮料有什么好挑，而且可以送货上门多好。”

对于由其父亲目前亲自力推、被视作娃哈哈集团多元化最主要方向的零售业务，宗馥莉亦表态“并不支持”。2010 年，宗庆后抛出进军零售业计划，目标为 3-5 年内开设 100 家商场或综合体。外界此前的消息称此业务系有宗馥莉负责，对此其明确否认，“跟我一点关系也没有”，“我不知道他为什么开这个，跟我一点关系都没有，我其实不支持他这么做。”

宗馥莉认为娃哈哈得以保持增长速度的原因在于不断地推出新品，而这产生的烦恼是缺乏长线产品，“我们一年推很多品类，越推把自己推得越死”“一个产品通常就到六七

个月”。让她悲观的是占据娃哈哈营业额较大份额的营养快线产品从市场表现上来看也已即将到达其产品周期，“我有数据支撑着我”。

凤凰财经了解，目前娃哈哈集团旗下产品包括十大类，总共产品品种则达到 150 多个，但称得上拳头产品的则屈指可数，而营养快线品种销售额在 2009 年既已超过 100 亿元，常年占据娃哈哈集团总销售额的四分之一左右。

2012 年，娃哈哈集团的总营收为 636.31 亿元，同比负增长 6.23%；完成净利润 80.58 亿元，同比增长 16.93%。

“接班？看着办”

在娃哈哈集团董事长宗庆后出席的每一个公开媒体场合中，对于这位 68 岁的老人，记者们似乎都不会错过提出一个问题：“娃哈哈集团谁来接班？”，抑或干脆是“您的女儿何时接班？”

面对每一次提问，宗庆后都会面露无奈“现在还不急，她也不感兴趣”。28 日，宗馥莉对此的回答是：我不晓得，看着办。而对于娃哈哈集团饮料之外的其他业务，其明确拒绝接手，“没有如果”，“我希望我自己的企业能够做到一个饮料专业化的公司，但对于娃哈哈来讲，我真的没有概念。”

事实上，只要稍微了解娃哈哈人事架构及内部管理的人，对于这家企业都不得不提出一个疑问：这家年销售额已超过 600 亿元的企业如果没有宗庆后能否顺利继续运营下去？是否有制度去保障？因为，它就如同一个庞大的巨人，宗庆后为中枢神经，而其余的 3

万名管理层及员工只是粗细不同的神经末梢而已。

“他们每天都在等着老板宗庆后的指示，然后突然间等不到会觉得说，我今天干吗呢？我不知道。”宗馥莉对此问题亦无解。“公司有制度，只不过这些制度相当于形同虚设，大家习惯了等老板每天晚上传真，然后写 1、2、3、4、5、6、7，然后谁干嘛、该干嘛。”

截至 2013 年，娃哈哈集团在中国 29 个省市建有 100 余家合资控股、参股公司，在全国除台湾外的全国范围内均建立了销售分支机构，拥有近 3 万名员工，娃哈哈集团旗下涉及的业务包括十大品类。

然而，自 1989 年正式注册成立到目前，娃哈哈集团依然如“一个人的公司”：从未设立副总，事无巨细均需宗庆后亲自审批。

“他每天晚上飞来飞去，到酒店就会有一大摞的报告要拿给他去签字，然后就是他们有人帮他传真，传到我们总经办，然后他把指令分解下去，所以整个脑子就是我老爸。”宗馥莉说。“直接打报告，我爸看了他同意就签，不同意就不签，我爸效率蛮高的。”

在她看来，娃哈哈目前的管理现状是因其“父亲的性格”，“我觉得我爸就喜欢这样子干活的一个方式，所以你要让他换一个方式他不会不习惯的，而且下面的人也不会不习惯。”

宗馥莉表示，其父亲自己事实上也已意识到团队执行力下降的问题，“以前他的确可以这么做，因为公司小，以前大概只有 1000、2000 个人，而现在都有 2、3 万，你说让他执行力他不可能一个人盯的过来。”

“我是希望他能够考虑经理人，但是我估计没有人能够融入到我们公司的文化。”在宗馥莉看来，对于娃哈哈犯错与纠错可能是其必将经历的一个阶段。“我觉得每个人都要自己了解仅仅做错了什么，然后去改变，我觉得这是他的一个经历，对娃哈哈来讲它已经 25 岁，我觉得他应该承担、经历，它需要走过这段路。”

对于资本的态度，宗馥莉与她父亲有着同样的立场，除了坚持企业不上市外，在娃哈哈国际化的过程中，其也将不会考虑通过并购或合资的手段。

一切都应该被重新思考

26 日下午，在一场名为“女性和领导力”的论坛上，当被问及在事业与爱情之间如何平衡时，宗馥莉表示目前的生活只有事业，没有爱情。

随后，她的名字出现在了各大新闻门户的要闻区，在中国，她的父亲宗庆后家喻户晓，而外界对她则知之甚少，于是，她波澜不惊的言行都会招来外界无穷的好奇心。

对于宗馥莉的履历，外界曾传出诸多有误版本。据其表述，初中未毕业其即赴美国念书，在美国念完高中，1998 年 9 月至 2002 年 9 月，其在美国南加州大学完成国际商务专业，并在毕业后直接到娃哈哈集团工作，而未知外界所称的在北京某大学念工商管理硕士学位。

2005 年，宗馥莉开始担任杭州娃哈哈萧山二基地管委会主任助理，随后数年中其职务有所变化，但均是总经理级别，而目前则负责以饮料业务为主的宏胜饮料集团。

在宗馥莉看来，8 年的留学经历给了她完全不同的思维模式，而因此，对于她的一切都应该被重新思考。除了对企业外围体制的抗争外，还有更多的理想主义。

在企业管理上，宗馥莉表示她与父亲并不一样，娃哈哈集团以老员工为主，而她掌舵下的宏胜饮料则“都是小孩子”。

“我觉得我这个人可能做事情没有什么长心，就是没有很长的那种持久力，所以我比较适合定目标，我可能知道我自己要成什么样的人，我想知道我以后会成为什么样企业，我可以把这个目标分阶段来设定，然后我觉得可以让合适的人去做不同的事情，帮我达到这个目标。”

在宗馥莉看来，让其倍感头疼的是要花费太多精力去“跟政府打交道”，“我觉得政府需要面对我们这一代，我们一代永远不可能像我老爸这一代一样。”当凤凰财经问及难道要把企业整个搬到国外去吗？宗馥莉反问“真是有可能，你知道李嘉诚都已经搬出去了，为什么我以后不可能搬出去呢？”

然而，现实却是让她不得不去做这让其反感的事情，即使“结果都是很差的，都会被父辈骂。”当然，在企业家的光环下，宗馥莉也有不菲的政治成果，2013 年 1 月，在浙江省政协十一届一次会议上，她被当选为十一届浙江省政协常委，在两年前，她还被评为 2011 年浙江经济年度人物。

对于中国约定成俗的男女关系，宗馥莉同样有其不一样的见解。“我觉得现在有这么多女性的企业家，她们都很优秀也很有经验，但是我觉得她们就是被传统所束缚那一代人，你不觉得吗？中国传统教育下，女生就是应该相夫教子在家里带孩子或者干嘛，然后大家会觉得嘴巴上说女性跟男性是不平等的，可是他们提出这个问题本身就是把自己更弱化了，你不觉得吗？”

在宗馥莉看来，幸福的生活状态就是“随心所欲这种生活当然最好的，就是你想干嘛就干嘛。”、“我喜欢在这里多待就多待几天，我不喜欢就飞出去玩一下，这唯一可以说是作为富二代的一个权利。”

(来源：凤凰网)

《企业家日报》

中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章