

宗馥莉：食品安全是全产业链的问题



她是富豪的女儿，初中就独自出国留学，十多年海外生活经历让她对中国企业的国际化有着怎样的理解？2005年她进入娃哈哈集团，7年打拼成绩斐然，对于自己的管理风格和自己独特的身份她又是如何看待？对于未来接班娃哈哈这个千亿帝国她是否做好了准备？本期《财经面对面》对话杭州娃哈哈集团总裁宗馥莉。

逐渐适应中式管理风格

主持人：我们知道你在美国留学很多年，之后回国开始工作。

宗馥莉：是。
主持人：我挺好奇的在美国这种教育背景，再到你回国开始工作之后，会不会有觉得不一样或者不太适应的地方？

宗馥莉：不适应的地方肯定会有。首先在国外学习的经历，对中国文化接触比较少，在整个中国文化人情处理上面，可能我做的不是特别好。还有一些在管理理念上面，西方的制度管理执行力这边，可能要求比较高一点，可能在原来的公司里面，可能这方面相对来说比较欠缺一点点，所以这方面都会有一些差异。

主持人：在过去的经历当中，如果说回顾一下，因为这次？也是比较难得的机会我们挺少见到你跟媒体这样交流的。如果说对过去6.7年的工作经历有一个评价，你觉得对自己最满意的地方在哪里？

宗馥莉：没有什么满意跟不满意，这6.7年的工作经历让我觉得学习学习不断在学习。对于我来讲刚刚毕业进入自己公司工作，本身是成长历练的过程。到目前为止，我接受还没有很全面，还是有一个新的台阶，不断等我找，然后去挑战自己。

主持人：如果说有不满意的地方，有吗？

宗馥莉：会。肯定会有不满意，我爸对我不满意，肯定。

主持人：他有哪些地方不满意？

宗馥莉：他可能觉得我很严厉，很多地方不太讲人情这样。

主持人：我们之前和宗总做交流的时候，也谈到过这个问题。

他也说到在中国更多的是，很多时候用到人情的管理。

宗馥莉：对。

主持人：这会是让你学起来蛮吃力的一件事吗？

宗馥莉：可能是理念不一样，在我的概念我们做一件事情是为目的而做的，我只要把目的达到了，我就直接跟你讲很直接告诉你我想要怎么样，能不能帮我去做。在中国不是这样，不是说他不是以目的为主，可能他考虑其他方方面面的因素，可能觉得效率很低，可能跟我想的设置一些方向不太一样。

主持人：你会在工作过程中，会很去在意人情管理方面的因素吗？比如说你会很在意他的感受，他的想法？

宗馥莉：原来我不怎么在意，刚刚回来那几年，的确我说怎样就怎样。现在我慢慢了解了，我觉得每一个人他是有他自己想法的。首先要得到共通的一个想法，才能有更好的合作基础，对员工来讲也是一样，首先要理解他们自己的想法，然后再不断引导他们往我的方向去走，这样才是真正好的领导。

主持人：在之前刚开始最开始那几年，你说怎样就怎样的过程当中，会碰到蛮多阻力吗？

宗馥莉：会。因为初生之犊不怕虎，很多事情得自己面对解决，会有一些问题。

主持人：那时当你用比较严厉方法强制性往下执行时，你刚才也说到会有一些阻力，最终是得以执行下去吗？

宗馥莉：会。只是花多一点时间而已。

主持人：你觉得这个是靠你天然对他们有一种权威性吗？

宗馥莉：我觉得可能我比较强势，很多人都说我比我爸爸强势，可能一方面是这样的。

主持人：你比你爸爸还强势？

宗馥莉：是，的确。

主持人：因为我们跟宗总的采访也有三四次在香港，每年的两会。我们觉得他其实已经是无论是对自己还是对别人要求很高的人。

宗馥莉：很不好意思我比他更强势。

主持人：能听听这样的例子和故事吗？比如说哪些小的事情和细节能够看出来？

宗馥莉：没有。比如我跟你讲明天一些资料我需要，你必须今晚加班完成，这个事情不是我今天告诉你，我一个礼拜就已经把我的行程排好了，我需要准备的东西，你就必须按照你的时间去规划完成。

主持人：如果他没完成你会怎样处理呢？

宗馥莉：现在没有完成只能靠自己，以前我会很生气，用奖金上扣罚。

东西方文化差异导致企业管理风格不同

主持人：我觉得很好奇的，你蛮年轻的，你跟同龄人，在我们这个年龄可能在于学校刚刚步入职场先几年，从底层慢慢做起的阶段当中，可能我们更多时候是服从或者听从安排，但当你一毕业有一个机会从比较高的职位俯瞰企业，一个自上而下的管理。他们会很服你吗？对这样一个很年轻的不服者来讲？

宗馥莉：不是很跟不服的问题，是大家不认同的问题。通常做一件事情，首先把大的

方向给大家讲清楚，首先你是不是符合我的规划或者是理念，我觉得如果大概什么问题可以在前时期抛出来一起沟通讨论，这个方向是否正确，团队要不折不扣一个方向决定下来，我就希望我的团队要一担不扣去执行。很多现在80、90后，他们可能会比较有主见，可能不会像以前老一辈员工比较盲目的服从老板指令领导的安排。现在80、90后员工比较讲究自我实现价值，可能讲究成就感，包括我自己也是一样。

主持人：你觉得当你的员工跟老一辈管理者所管理的员工，本身在发生变化时，领导者方式也在发生变化。

宗馥莉：是。

主持人：你应该需要有机会领导一些比如在娃哈哈资历比你老很多，年龄也比你长很多的员工吧？

宗馥莉：会。但是比例还是蛮少。

主持人：蛮少的？

宗馥莉：对。

主持人：如果是管理他们过程中，会是觉得跟管理80、90后员工有不一样吗？

宗馥莉：会。就会放慢一点脚步，毕竟大家生长环境不一样，以前要求效率速率也不一样，需要相互配合，需要相互理解。

主持人：是一个慢慢调整的过程。

宗馥莉：是的，的确。

主持人：这一点我觉得你具有发言权，你在美国留学八年，对西方管理体制企业治理结构有蛮深入了解，无论通过学习那边实习也好，后来在娃哈哈的工作经历，又对东方的管理体系，你应该是两个集大成者，两边都有深入的了解。有没有想过这个问题，为什么在亚洲国家，也包括日本、韩国、新加坡这样的国家，在亚洲国家会更流行人情化的管理，或者某种程度上家长式的管理，企业需要一个非常核心的精神领袖，或者是非常强有力的领导者，而在欧美国家更依靠制度的力量体系的力量，原因何在你想过吗？我觉得你肯定有这样的思考。

宗馥莉：我有思考，不能说很全，我只是平时想一想。我觉得很大因素在于文化上差异，在中国大部分教育是民族文化色彩，比较强调领导者。在西方国家，我认为更加强调个人一些价值体现，每个人会更加强调我自身的存在价值在哪里，这方面可能会有很大的差异化。

主持人：这么具体落实到企业管理上，会带来什么相应不同呢？这背后的原因是什么？

宗馥莉：没有什么原因不原因，只是哪个制度在什么环境下发挥更大的作用，并没有说西方的制度特别适合中国，也并不一定是说它的制度一定非常好，应该在不同环境下，怎样去找到适合自己的管理模式。

主持人：经过这七年的历练和调整，现在在你看来，在你娃哈哈管理模式当中，最理想或者说最折中的模式是什么样的？

宗馥莉：我应该强调西方国家一些制度管理，能够提高效率，加强团队合作的精神。同时，我应该要去接受中国一些本土文化，能够更好的去了解员工的内心真实想法，如果能够得到这两方面的结合我觉得比较完美。

主持人：再适应你刚才说本土文化过程当中，会有跟你之前教育理念不太一样的地方相悖的地方，让你不太愿意接受的地方会有吗？

宗馥莉：肯定会有。但这个概念对我目前来讲相对模糊。我现在比较有点随心所欲有些时候，可是很多时候场合不能这样。

做事尊重自己内心想法

主持人：我忽然很好奇一个问题，这个说到一个人生的机遇或者是人生道路的选择。你在美国念书应该也是读的管理经济？

宗馥莉：是。

主持人：如果当时对你来说不止有回国，回到娃哈哈工作这一个选择，可能也会有其它选择。比如说你留在美国，找一家大公司工作，可能也是完全不一样另外一种人生。你有没有想过也会有其它的一种？

宗馥莉：说实在的当时报考拿专业没有

想那么多，就像很多大学生一样，我对前途也是很迷茫不知道方向在哪里。现在回想起来这条路并没有走的很偏远，我父亲给我一个很好的平台，这个平台我都可以拥有的，既然我已经拥有这个平台，我就应该利用好这个资源，做一些我自己应该做的事情。

主持人：你应该做的事情，是你什么时候有这个想法，知道你应该做的事情是什么？

宗馥莉：在这七年工作经验里慢慢形成的，比如说参加一些会议，或者见一些人，知道自己是有这些能力和一些控制范围，能够把一些事情能够做的更好，和普通人相比他们是没有什么机遇的。

主持人：在你从国外毕业要选择回国工作时，那个时候你是很清楚的知道自己想要什么吗？

宗馥莉：不是。那个时候很迷茫，我只知道毕业了该回家了。

主持人：我想知道为什么毕业了该回家了，可能有些人觉得可以继续留在美国生活，空气那么好环境那么好，人文环境也很不错，为什么一定毕业了要回家了呢？

宗馥莉：我在美国生活环境比较独立，住校，我的家人在中国，所以我还是回来，就这样很简单的理由，没有很复杂。

主持人：你为什么愿意跟你分享这个案例，在我们采访经历当中，也接触过很多家里面有很好的商业背景，但是最终自己没有选择走上父辈那条道路的案例。举个例子，比如我们之前采访过沃伦巴菲特世界最富有的人之一，也是世界的首富，他的儿子叫彼得·巴菲特，他有好几个儿子，其中叫彼得·巴菲特的这个儿子他非常非常喜欢音乐，他从一开始没有去选择经济类这样的专业，走上了一条很艰难的音乐道路。因为他如果做音乐，他们家里面所有的力量资源跟音乐，都无法对他有任何帮助，他也是类似于在美国租一个很廉价的类似于地下室这样的房子开始自己很艰难的开始音乐创作之旅，当然他现在做的很成功，已经凭自己的努力得到艾美奖，音乐界最高荣誉。我跟他的采访中他说到一句话，可能你要尊重你内心最真实的愿望你想做什么，而不是说在家族的优势之上，走一条好像在外界看来更容易更满足世俗的成功标准的这样一条路，而是选择了他内心最喜欢的东西。你是属于那种比较幸运刚好你内心喜欢的也是后来很容易就可以走上这条路的吗？

宗馥莉：我是会尊重自己想法一个人，对我来讲我比较追求个人价值的体现。我讲究一些成就感，在这个行业里面首先是资源非常稀缺的，因为很少有人能够有娃哈哈这样一个平台让我去发挥去创造，既然我已经有了这个平台，对于我本身我只需要增加成就感和自我价值体现，这相互是吻合并不矛盾，我本身对这个行业比较有兴趣。

主持人：我想知道你的价值感或者说这种自我实现，在我看来和很多同龄人不太一样，很多同龄人说到自己价值，不光有事业上的追求，还会有对生活的保障，比如说我要能够挣够足够钱在大城市买个房子，过上中产的生活。在你的概念里面，你人生的价值也好，成就感也好是跟金钱没有什么关系的？

宗馥莉：对。因为这些东西我已经拥有了，我考虑的是我的企业我自己本人，在这个行业里面能够做些什么事情。比如说中国食品行业，在全球定位上他应该发挥什么作用，这些作用是企业本身应该发掘创造的。很多事情应该有自己的目标，而不止是我有个企业，把它做好就好了，在我看来这只是最基本的一条。

主持人：我听过这样一句话，好像也是巴菲特说的，来源我记得不是特别清楚，内容我跟您分享。他说作为父母来说，他留给子女应该是有足够多的金钱让他受一个很好的教育，并且能够帮助他开始人生的事业的道路。但是如果你留给他太多金钱，就足以毁掉他的人生。可能有很多家里面非常富裕的年轻人，当他在拥有巨量财富，就会找不到人生目标和方向，不知道自己的价值在哪里，也有这样很多人沉溺在享乐生活中物质炫耀生活当中。我想你跟这样人结婚之后，很多年轻人会想，你在这财富已经满足之后，你还能找到这样一个奋斗方向呢？

宗馥莉：首先，每个人想法不一样，事业也不光体现在你有多少钱，这只是成就价值的体现。很多时候要尊重自己内心想法，做自己快乐的事情，是很幸福的一件事情，不是我一定有多大房子或有几辆车才觉得很开心。

主持人：你是从小特别有上进心的孩子吗？

宗馥莉：不是。慢慢历练过程中，你会跟一些人交流、沟通，一些人给你一些想法，你会慢慢慢慢形成自己的价值观，这些东西是自己探索的，没有一个标准这个价值观是好还是不好，只能告诉你跟你生活跟你命运是相匹配的。

主持人：我记得之前在跟宗庆后宗总来做这样采访时，我跟她聊过这个话题，当时她跟我说，其实在你从小长大过程当中，并不是从一开始就是家庭条件那么好那么富裕的。

宗馥莉：对。

主持人：从你小的时候父亲开始奋斗，刚开始其实也蛮艰苦的，后来是越来越好的这样一个状态。是不是你耳闻目染看到这种奋斗的过程，对于你的人生观也会有一定影响？

宗馥莉：不会。因为很小出国了，没有跟我父母在一起很长时间。可能还是一些教育环境，跟你见的人处的人慢慢形成这样的人生观。

主持人：为什么你那么小就会出去？

宗馥莉：按照我爸的说法就是没人管我，就把我送走了。

主持人：现在看来那么小很早就出国的经历，现在看来对你人生有什么样的影响？

宗馥莉：目前来讲这个影响我认为好的，让我更加独立更加自信，一些教育体系让你能够更加好的发挥自己一些能力，把它展现出来，能够做一些力所能及的事情，这点是我在国外学到的根本。并不是一些书本上的知识能够带给你什么，最重要是内心丰富，这点对我来讲帮助很大。

主持人：回到娃哈哈工作之后，你会有这种特意的选择，你希望尽量淡化宗庆后的女儿这样一个角色在你的管理当中发挥的作用，而是你本身做的事情，在管理当中起到的作用。尽量去去除，因为你父亲是宗庆后，而天然带给你拥有的权利和权威。而是通过后来自己的努力所拥有的，在下属面前的权威性。你会有这样的想法吗？

宗馥莉：在公司里工作，不用特意回避我是他的女儿，因为我是他的女儿，这个问题很难回答，第三者来看可能更加清晰。我本身还是回到刚才说的，大家把工作目标确定下来，如果认可这个目标一起努力，我不在乎我是谁，这是我的工作职责之一。

主持人：假如当发生大家观点跟矛盾理念冲突时，会发生你跟父亲关于这件事情看法不一样时，这时会怎么处理？

宗馥莉：我们相互忍让，我忍他一次他忍我一次，的确很多时候理念不一样，决定也不一样。

主持人：谁忍让谁多一点？

宗馥莉：看事情大小。

主持人：小事听你的多一些。

宗馥莉：有可能。

主持人：大事听他的多一些。

宗馥莉：是的。

主持人：如果说跟企业其他高管，尤其是跟着父亲一起创业元老级的，可能是叔叔辈的高管，如果跟他们观点理念发生不一样时。这个时候他们会跟我也跟父亲这种忍让吗？

宗馥莉：不会。我跟他们是平级的，相关部门负责相关事情，如果有什么问题，打报告给老板他来定，这是我们公司一个管理方式。

主持人：会不会让宗总很为难？

宗馥莉：不会，因为他已经习惯这些报告怎么批怎么决定，既然下来这个决定我们就执行。

主持人：他不会因为考虑你是他的女儿，为了帮助你建立更多的权威性。

宗馥莉：不会。

主持人：在更多事情上更加支持你。

宗馥莉：不会。他按照以事论事比较多一点。

食品安全是整个产业链的问题

主持人：刚才我们谈到国际化的发展之后，我们再来关注一下国内市场。刚才在我们探讨当中，你已经说到目前国内食品安全的问题很让人困扰，娃哈哈作为一家食品饮料行业的领导企业，对于这个问题你们希望做出什么样的由你们带来的改变吗？

宗馥莉：目前食品行业不能说规范，已经有一个雏形在这里。很多消费者是被一些媒体误导了，我们企业对消费者教育做的不是特别好，所以企业有一些随便讲一个东西出来，大家心慌，搞的现在没有东西敢吃了，这是不好的方向。另外角度，大家都在开始关注这个问题，这本身是我们生活水平的进步，只有更多的人关注更多人监督，这个行业才会往更好的方向走。

主持人：你觉得有夸大一面。

宗馥莉：也是有企业的问题，需要给大家时间，给政府给企业给消费者一些时间，让大家慢慢了解这个事情是怎么一回事可能更好。

主持人：企业确实有做的不足的地方，一方面媒体报道有所夸大，不单说是娃哈哈国内整个食品行业，这个行业分散度非常高，可能管理成本也会相应比较高。

宗馥莉：是。

主持人：你觉得这些问题，它主要是因为什么样的原因呢？

宗馥莉：可能现在政府只是在抓某一个环节，没有把所有环节抓起来。因为整个食品是食物链，应该从源头做起，很多东西可能我们只是看到一块问题比较大，所有精力都放到那里去，并没有从整个食物链看这个问题怎么解决，这是一个方面。

另一方面，一些相关法律法规也不是非常完善，这个体系不是很完善，这需要更多专家学者，和政府几方面合作，把这个体系更加完善。

主持人：最终我们反映出来看到问题矛头都会指向企业，你觉得不是企业一家的事？

宗馥莉：对。这是整个行业一个生物链所有都是相关的一些问题。

主持人：我们也看到，有一些企业，尤其是一些国企他在推广他理念时打造全产业链这样的概念，从田间到餐桌的过程，好像他产业链做全之后，从你刚才的逻辑来说，能更加保证安全性，都在他的掌控之中，你们会效仿这样的做法吗？

宗馥莉：这是好事也是不好的，如果他一个环节出错，整个食物链也就会有问题。我认为我们需要很多方面来监督我们，这是外界的一个帮助，对内来讲应该提升自己的核心竞争力，不光光只是说从产业链来说，还应该比较做专业化的东西，比如说我们应该了解食物本身的基本架构，做一些基础上面的研究，才可以有避免病理性的或者污染性的外源，应该这样做更好，两方面都要下手。

希望把娃哈哈变得更年轻

主持人：我们今天的最后一个问题，确实你们的时间也比较紧张。看到了你希望带给娃哈哈的变革，我们都是说到一个更有国际化视角这样的一个新的领导者所希望带来的一些变革和推动。这背后会不会有这样一个问题，就是说你能给这个企业带来多大层面上多大成功的变化，取决于在你这个企业当中，有多大的管理的权利，或者你的一个多高的位置。

这个对你来说会是一个担忧的地方吗？

宗馥莉：不会。这个跟公司战略有关系，公司一旦决定这是我未来发展方向，每个部门每个员工都应该配合，这样才叫公司战略。

主持人：如果你站在足够高的位置上，你可以把你想去实现的战略跟理念推到足够高的位置上，如果你不在足够高的位置上，你的理念所欣赏希望采取的战略，只能在你管辖的部门之内实施，应该还是会有一个范围和层级的区别吧？

宗馥莉：目前来讲我没碰到这个问题，因为大家都非常了解，中国也好企业也好，都是要经历走出去这条路了，我们只是开始在做，只是这样一个结果而已。

主持人：你觉得因为你所希望推动的那个战略，和你看到那个方向是代表了企业未来发展一个大的方向，所以他们会按照这个方向去走。

宗馥莉：对。的确。

主持人：其实我们也知道，这次来参加达沃斯论坛，你代表的身份是娃哈哈的总裁，你会比较介意未来你会会有一个更高的职位或者是身份吗？

宗馥莉：不会。我在乎的是这件事情做的好不好，而不会在乎我的身份是什么。

主持人：所以未来无论是在这个企业之内，以什么样的头衔工作，对你来说都是OK的？

宗馥莉：对。的确。

主持人：最后能不能给我们总结一下，作为我们今天采访的结束。你希望未来娃哈哈这家诞生于本土，在本土很有优势的企业，因为你带来什么样的改变，希望从你的角度来说，这家企业又能够带给你一些什么，双方这两个角度来讲？

宗馥莉：我希望娃哈哈能够代表中国品牌让全球人更加了解，从而也知道中国的品牌。我本身对娃哈哈来讲，我只希望我能够把我的理念带入到娃哈哈，注入一些新的元素，让整个娃哈哈变得更年轻。