

“批示不過夜的老闆,我只見過宗老闆一人”

2月28日宗慶後逝世後的第三天,宗慶後的追思儀式在娃哈哈下沙基地舉行。雨下個不停,很多人前來自發送別。門口擺滿了鮮花和花圈。一位來參加追思會的前娃哈哈員工說,杭州的菊花都售罄了。

娃哈哈集團位於清泰街160號的總部大樓前,也擺滿了花圈和花束,間隙也擺放着集團創始人董事長宗慶後的標誌性黑布鞋和娃哈哈AD鈣奶,以表達各界對宗老的悼念和追思。宗慶後於2月25日去世,享年79歲。

娃哈哈員工和當地市民等各界人士自發在這座六層高的灰色建築前向宗慶後致敬,這位曾是中國首富的人將自己的一生奉獻給了中國快消品事業。



Bouquets of flowers have piled up in front of building No 160 at the headquarters of Hangzhou Wahaha Group, China's leading beverage maker, in tribute to its founder and chairman Zong Qinghou, who passed away on Sunday at the age of 79.

Past and present employees and visitors paid their respects at the gray six-story building in Hangzhou, Zhejiang province, where Zong, once China's richest man, conducted his daily work.

批示不過夜的老闆

宗慶後的前秘書任威風在他的微信朋友圈分享說:批示不過夜的老闆,我只見過宗老闆一人。不管是在杭州總部還是在某三四線城市的分廠,每天晚上9點鐘左右,老人家在結束一天的會議和行程後,秘書或當地的員工都會把從系統里下載的彙報文件打印出來放到他面前。2013年11月13日,宗慶後在杭州的辦公樓前

一杯茶,一盒煙,一支筆,他會處理完當天所有的文件,或者簽字同意,或者抄起手機撥回去詢問細節,這項工作一般會持續到11點或凌晨,再由秘書掃描上傳回系統。

第二天一早,娃哈哈各部門的工作人員就可以按照老闆的批示開展工作,就這樣日復一日,年復一年。

Ren Weifeng, a former secretary of Zong's, said in a WeChat post that Zong diligently looked at all the reports given to him.

"Every night at nine, documents and reports would be printed out for him. With a pen, a pack of cigarettes and a cup of tea, he would review all the reports, making notes until midnight. The next morning, all departments would carry out their work according to his instructions. He did this every day," Ren wrote.

和宗慶後共事25年的老一代娃哈哈人夏麗莉目前在新加坡經營着為中國企業出海提供諮詢服務的公司,她回憶起宗慶後對她個人和職業生涯產生的深遠影響,感慨萬千。

1999年夏麗莉剛從北京一所知名大學畢業,在娃哈哈集團從基層工廠會計做起。有一次她在一年一度的娃哈哈運動會上獲得跑步冠軍,宗慶後為她頒發了獎牌,並輕輕拍了拍她的肩膀說:“加油,我看好你。”

宗老闆的認可和鼓勵激發了她,一個來自普通軍人家,沒有任何背景的女孩。

Lily Xia, who operates a consultancy in Singapore for Chinese companies going overseas, said Zong had a deep impact on her personal and professional journeys.

She began her career as a junior cashier with the Wahaha Group after graduating from a leading university in 1999.

When Xia won a running competition at the annual Wahaha Games, a corporate sports event, Zong presented her with the medal and gently patted her on the shoulder. "Keep going. You have great potential," he said. His words gave the young woman newfound confidence.

“他是我們所有人的慈父和嚴親,一盞指路明燈,”夏麗莉說。“他的真誠、勤奮的工作態度和謙虛的舉止都是我們作為員工奮鬥的源泉。”

在娃哈哈工作了四年後,為了拓寬國際視野,夏麗莉非常不捨地提交了辭職信。她用獎金買了在杭州的第一套公寓,還支付了在新加坡攻讀MBA的學費。“我能通過個人努力,給我退休父母在風景優美的杭州買到大房子,過上安穩的生活,還有之後所經歷的整個職業生涯,都是因為宗老闆,她說。

2012年,她在海外學成後,在一家頭部互聯網企業工作,薪水豐厚。但她第二次選擇回到宗慶後身邊,為集團擴展國際業務。“他是一個真誠的人。我們全心全意地跟隨他,”她說。宗慶後真正的遺產在於他向每一位員工傳授知識和價值觀,教導努力工作的必要性,並幫助他人實現他們的理想。“如有下輩子,我還願意成為他的業務助手,”夏麗莉說。



成為娃哈哈

1945年出生的宗慶後,早年輾轉于浙江舟山的鹽礦和茶莊從事體力勞動,這15年的艱苦生活磨煉了他堅韌不拔的性格。

In 1991, with support from the Hangzhou government, the company acquired an indebted State-owned enterprise, the Hangzhou Canned Food Product Co.

Zong initially encountered opposition from the workers but won them over by explaining to them Wahaha's founding, how it operated and the benefits it would bring them. Three months later, the cannery began turning a profit.

回到杭州,1987年,宗慶後和兩位退休教師承包校辦經銷部,銷售冰棍、汽水和文具。不久,他與浙江醫科大學營養系專家朱壽民合作,開發出娃哈哈的第一款產品——兒童營養液。

這款飲料取得了成功,促成了公司的第一次擴張。

1992年4月28日,宗慶後在杭州市上城區組織的表彰活動中被“重獎”10萬元。這是宗慶後接過獎金後激動得哭了。

娃哈哈走向規模經營的關鍵一步是一個小魚吃大魚的兼並。

1991年,為了擴大生產規模,在杭州政府的支持下,100多名員工的娃哈哈收購了一家2000多名職工、負債千萬的大型國有企業——杭州罐頭食品公司。

In 1991, with support from the Hangzhou government, the company acquired an indebted State-owned enterprise, the Hangzhou Canned Food Product Co.

Zong initially encountered opposition from the workers but won them over by explaining to them Wahaha's founding, how it operated and the benefits it would bring them. Three months later, the cannery began turning a profit.

民營小廠收購國營大廠,引發了來自罐頭廠內部員工的擔憂。

宗慶後選擇了真誠和堅持。面對300多名罐頭廠內部代表,宗慶後用真誠的態度和娃哈哈真實的銷售數字以及3個月的獎金,說服了罐頭廠上下。僅僅三個月,娃哈哈成功將年虧損4000萬的罐頭廠扭虧為盈。聯銷體的成功

娃哈哈的成功很大一部分要歸功於宗慶後一手打造的“聯銷體”以及龐大的分銷系統。

1994年,商業信用體系尚在發展之際,許多快速消費品企業對渠道缺乏控制,銷售回款困難。

娃哈哈的“聯銷體”建立保證金制度,先貨後款。娃哈哈要求經銷商按照當年計劃銷售額的10%繳納保證金,在年底帶利息退還。聯銷體可以減少壞賬風險,確保穩定的現金流,提陞經銷商的忠誠度。這種創新的風險共擔模式甚至成為許多商學院的案例。

In 1994, when the country's credit system was still evolving, Wahaha began to foster strong financial links between producers and distributors. The company's idea involved the upfront guarantee of money from the distributors to the producers, with the products delivered at a later date. This ensured a steady cash flow for the producers and fostered their loyalty to the distributors.



在其鼎盛時期,娃哈哈擁有超過7000個經銷商,超過10萬個批發商和中國各地500萬個銷售網點。

“娃哈哈是中國市場經濟剛剛起步就開始高速發展,目前仍活躍於消費品市場為數不多的民營企業代表,”凱度消費者指數大中華區總經理虞堅表示。“它也是中國品牌為數不多的下沉能力很強並且通過推行‘聯銷體’模式,保證品牌和經銷商共同利益的代表,這也保證了企業充分的現金流。”

At its peak, Wahaha boasted more than 7,000 distributors, over 100,000 wholesalers, and 5 million

這是一張我和宗慶後先生的合影,我和宗先生交往不多,只見過幾次面,基本都在會議開會的時候。這一張合影是在浙江杭州人大會上,他給我的印象是一位非常親切友善,很低調的人。

有一次開會,他講一件讓我特別感動的事情:他的一位老員工,被他女兒辭退,然後人家找到他,他又把它恢復了,他對員工45歲以後就堅決不辭退,這一點讓我特別的感動,像他這樣的企業家對國家也好對杭州,特別是對他的員工有這樣的關懷大愛,

我覺得他代表真正中國實業家的良心,所以我特別的懷念他。—冰凌

sales outlets across China.

"Wahaha is one of the few private enterprises in China that has been active in the consumer market since the beginning of the market economy and it is still developing rapidly," said Jason Yu, general manager of Kantar Worldpanel China, a market research firm.

娃哈哈獨特的銷售模式,使其能夠滲透中國直達鄉村的數百萬零售終端,使其成為渠道之王時代的典型代表。

虞堅表示,這種強大的分銷能力是許多國際巨頭甚至本土企業所無法企及的,這也是為什麼娃哈哈在互聯網時代仍然能夠保持穩定營收。

Wahaha's sales model allows it to penetrate millions of retail outlets in China, including in rural areas.

This wide distribution network is unmatched by many international giants and domestic companies, giving Wahaha an edge in maintaining steady revenue flows in the era of internet, Yu said.

1996年,娃哈哈大膽轉型,將產品組合擴展到瓶裝純淨水,鞏固了其在市場上的地位。在2013年的鼎盛時期,公司的營業收入達到了782億元人民幣,創下迄今為止中國飲料市場的最高紀錄。

食品飲料分析師朱丹蓬說:“到目前為止,沒有任何一家國內飲料生產商超越了這個記錄。”儘管當今市場的消費者有更多的選擇,許多新品牌通過電子商務實現了迅速破圈,但娃哈哈的模式仍然成功地為品牌維持了可觀的營收規模,虞堅補充道。此外,幾十年的創業歷程中,娃哈哈有許多成功的產品創新,如營養快線和AD鈣奶,滿足了當時消費者的需求,更反映出宗慶後對中國國內消費者市場的深刻洞察,虞堅表示。不可不提的“達娃之戰”

宗慶後堅毅的領導風格也為人所熟知,這可以從他在“達娃之戰”期間的堅決立場看出來,也就是法國乳製品巨頭達能與娃哈哈之間的一連串商業糾紛。

1996年,娃哈哈與達能公司、香港百富勤公司共同出資建立5家公司,生產以“娃哈哈”為商標的包括純淨水、八寶粥等在內的產品。然而,十年後,達能要求以淨資產價格40億元收購娃哈哈非合資公司51%的股份,並要求獲得“娃哈哈”商標。

Zong was also known for his firm leadership style, exemplified by his resoluteness during lengthy business disputes between Wahaha and French dairy giant Danone. A joint venture was formed in 1996 with the company producing bottled water and congee products and Wahaha's production doubled from 1996 to 1997.

However, 10 years later tensions arose when Danone tried to acquire a 51 percent stake in Wahaha's non-joint venture company at a net asset price of 4 billion yuan, along with the Wahaha trademark.

宗慶後堅決反對這一舉動,經常獨自面對媒體長達數小時。

經過長時間的鬥爭,2009年雙方達成了和解,娃哈哈集團保留了“娃哈哈”商標。“我們不要怕打國際官司。我們不去欺負別人,但也不能讓別人欺負,”宗慶後說。

In 2009, a settlement was reached and the Wahaha trademark remained with the Wahaha Group. "Let's not be afraid of international lawsuits. We don't bully others, but we also can't let others bully us," Zong said at the time.

在宗慶後的領導下,娃哈哈集團蓬勃發展,擁有200多種產品,包括包裝飲用水、碳酸飲料和茶飲料。娃哈哈純淨水、AD鈣奶、營養快線、八寶粥等產品成為國民飲品。35年以來,娃哈哈已經獲得累計銷售額8601億元,利稅1740億元,上交稅金742億元。公司在全國設有81個生產基地和187個子公司,員工近3萬人。

“娃哈哈是我的整個人生”

宗慶後倡導對企業集權化和扁平化管理。公開信息顯示,杭州娃哈哈集團有限公司的控股股東為杭州市上城區文化商旅投資控股集團有限公司。杭州市國有資產控股集團持有46%的股份,宗慶後和公司的股權平台共持有53.2%的股份。

2013年1月15日,宗慶後和曼聯傳奇球星安迪·科爾、曼聯亞太區行政總監杰米共同展示曼聯贈予娃哈哈的禮物。當晚,娃哈哈集團與曼聯足球俱樂部在杭州共同召開新聞發佈會,正式宣佈娃哈哈成為曼聯的首個中國贊助商。

娃哈哈集團沒有設副總經理,生產、銷售等職責由各部長負責。

2012年,宗慶後在接受採訪時表示:“娃哈哈只有一個,它是我的整個人生。所有的夢、價值、標籤和意義,它是我在這個世界上存在過的證

明。”

去年12月,宗慶後在集團全國銷售工作大會上最後一次公開露面,這是公司一年一度的旗艦活動。他在演講中談到了自己的健康狀況,包括戒煙的決定。退休對他來說仍是一個陌生的概念。

The group operates without a deputy general manager, with production, sales, and other responsibilities handled by various directors. In 2012, Zong said in an interview that: "It (Wahaha) is my entire life, my dreams, values, label and purpose. It is proof of my existence in this world."

Last November, Zong made his final public appearance at a dealers' conference, the company's annual flagship event. Addressing attendees, he discussed his health issues and his decision to quit smoking. He added that retirement is a concept foreign to him.

近年來,宗慶後的女兒宗馥莉逐漸成為公司內的重要人物。2020年,她被任命為娃哈哈集團



營銷部副總經理。

2020年11月24日,宗馥莉在2020《浙商》年會進行演講

自2015年以來,娃哈哈面臨着消費者行爲、口味變化以及網購興起的衝擊。這一趨勢對其傳統的銷售模式構成了挑戰,導致了為期八年的銷售下滑期,公司也為此持續在努力。從2015年到2020年,公司的業績徘徊在460億元左右,較2013年的峰值下降了25%。儘管娃哈哈營收從2013年的700億元以上,下降到2021年500億元以上,娃哈哈作為一家未上市的民營企業,仍然是行業中的重要標杆,其營收是最接近的競爭對手農夫山泉的兩倍。“產品組合的創新仍然是娃哈哈最急需的,”分析師朱丹蓬表示。

Since 2007, Zong Fuli, who studied in the United States from the age of 14, has managed the Hongsheng Beverage Group and invested in upstream businesses including sugar-free tea drinks and sparkling water products. In 2020, she was appointed deputy general manager of Wahaha's marketing unit.

2020年,宗慶後被胡潤中國富豪榜列為中國大陸首富。2012年,他以100億美元的財富登上福布斯中國富豪榜榜首。

2023年3月23日,宗慶後以150億美元財富在2023年胡潤全球富豪榜上排名第121位。當首富後仍坐高鐵二等座

儘管擁有龐大的財富,宗慶後卻是以沉穩的態度和溫和的性格而聞名。他工作極其勤奮,生活樸素。他的工作時間從早上7點延續到晚上11點。他的辦公室與臥室位於同一棟大樓。

他喜歡簡單的飯菜,比如公司食堂的粥和麵。他經常獨自帶着一個行李箱出差,也曾因乘坐高鐵二等座出差而被傳為佳話。

Despite his huge fortune, Zong led a modest life and diligently worked from 7 am to 11 pm. He slept in a bedroom located in the same building as his office and was known for his calm and soft-spoken demeanor.

He preferred simple meals like porridge and noodles from the company canteen. The tycoon often traveled alone on business trips carrying a single suitcase and once went second-class on a bullet train, chatting to and befriending other passengers.

民營企業家們也紛紛通過各種途徑表達了他們對宗慶後的深切懷念。吉利汽車董事長李書福讚揚宗慶後是民營企業創新和創業的先驅,代表着現代浙江商人及其勤勞精神。

Leaders of private enterprises sent their regards. Geely Chairman Li Shufu praised Zong as a pioneer of innovation and entrepreneurship in the private sector who was representative of modern Zhejiang merchants and their hardworking spirit.

李書福寫道:“您為中國食品飲料行業的崛起和發展開拓疆土,您是第一代浙江商人的楷模。”

小米公司創始人兼CEO雷軍稱宗慶後為“一代傳奇”,並盛贊宗慶後2002年的營銷著作是自己二十多年商業靈感的來源。360集團創始人周鴻禎稱宗慶後在拓展營銷網絡中所表現出的精神給他創業過程帶來很多激勵和啟發。“希望宗先生的精神能繼續鼓舞中國更多企業家,共同努力,”周鴻禎說。

宗慶後一直是社會責任的倡導者和踐行者。親身經歷了貧困和艱辛,他認為企業家精神體現的是企業的社會責任。2020年,公司撥款9.42億元在杭州上城區為員工建造了1364套公寓。在2013年的“兩會”期間,作為全國人大代表的宗慶後提出建立階梯式住房制度,以降低住房成本。他還主張減免工薪階層的個人所得稅。

2020年,面對中國企業因COVID-19疫情遇到的困境,宗慶後表示企業應該承擔更多社會責任,保障職工利益,儘量不裁員少裁員。去年,他呼籲民營企業要放心大膽去投資、去發展,為就業多作貢獻。中國日報雙語新聞