

# 不惑之年白手起家，书写“娃哈哈”传奇 一生未退休，“凡人首富”宗庆后谢幕

## 42岁承包校办企业经销部起家

宗庆后是杭州人，他早年被下放农村，在舟山海岛上晒过盐，在绍兴的一个茶场种过茶、烧过窑。1978年，他回到杭州顶替母亲的工作，在校办工厂做供销员。

1987年4月，宗庆后承包了杭州上城区校办企业经销部，靠代销汽水、棒冰及文具纸张起家。同年7月，宗庆后以花粉货款和5万元银行贷款作为原始资金，筹建了杭州保灵儿童营养食品厂。

1988年，根据独生子女不愿好好吃饭、偏食的状况，宗庆后在浙江医科大学营养学系教授的指导下开发了第一个产品——娃哈哈儿童营养液，产品伴随着“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告语迅速占领全国市场。

据宗庆后在日后的采访中回忆，当时“打”全国市场，他跑到一个城市，先与当地电视台、报社签约投放广告，然

后拿着这份合同到当地食品公司铺货，此后就是铺天盖地的“广告轰炸”，不出一个月一个城市就被“拿下”。他独创的“产销联合体”模式，在很长时间内是中国消费品企业发展经销商渠道的模式。

随后，公司改名为“杭州娃哈哈营养食品厂”，1990年实现年产值1亿元，利润超2000万元，企业迅速完成了原始积累。

1991年，为扩大生产规模，满足市场需求，仅百余人的杭州娃哈哈营养食品厂，在杭州市政府的牵线搭桥下，以8000余万元的代价有偿兼并了拥有厂房面积6万平方米、职工2000多人的国营老厂——杭州罐头食品厂，创造了“小鱼吃大鱼”的奇迹。娃哈哈利用产品优势、资金优势和市场优势，迅速盘活了杭州罐头厂的存量资产。仅3个月后，原本亏损4000多万的杭州罐

头食品厂就扭亏为盈，当年娃哈哈销售收入、利税就增长了一倍多，第二年销售收入就达4亿元、利润7000多万元，实现了“从小到大”的历史性突破。

1994年，为响应对口支援三峡库区移民工作的号召，娃哈哈兼并了涪陵地区的3家企业，组建娃哈哈涪陵公司。这家公司的成功使宗庆后“西进北上”、靠近消费市场就地设厂的步伐越迈越大。目前，娃哈哈已在29个省市自治区建有81个生产基地、187家子公司，员工近3万人。

1996年，娃哈哈纯净水诞生，娃哈哈开始从儿童产品领域向成人产品领域拓展。2004年，娃哈哈实施“全面创新”战略，不断推出营养快线、爽歪歪等新产品。如今，娃哈哈已成为国内食品饮料龙头企业，其产品涵盖蛋白饮料、包装饮用水、碳酸饮料、茶饮料等十余类200多个品种。

记者25日从娃哈哈集团获悉，娃哈哈集团创始人宗庆后因病医治无效，于当日10时30分在杭州逝世，享年79岁。

1987年，宗庆后带领一个校办企业的两名退休教师，凭着14万元借款，靠代销汽水、棒冰起家，通过产品创新、技术创新、营销创新，创立了“娃哈哈”这一知名品牌。宗庆后也成为改革开放后民营企业的代表人物之一。

宗庆后是第十、十一、十二届全国人大代表，中国共产党浙江省第十二、十三、十四届代表大会代表，还曾获得全国劳动模范、全国五一劳动奖章、改革开放40年百名杰出民营企业企业家等荣誉。

综合新华社、澎湃新闻等报道

## 曾经的“达娃”之争

在娃哈哈的成长历程中，不得不提的是法国达能强行收购娃哈哈事件。

2007年4月经济参考报以《宗庆后后悔了》为题报道了法国达能公司欲强行以40亿元的低价并购杭州娃哈哈集团有限公司总资产达56亿元、2006年利润达10.4亿元的其他非合资公司51%的股权。

经济参考报的报道发出后，由此引发了达能与娃哈哈的激烈交锋，以及众多媒体的跟进报道。据新华社2007年6月报道，宗庆后致信法国达能总部，宣布辞去娃哈哈与达能合资的39家公司董事长职务。

中国新闻网刊登的一篇报道回溯了“达娃之争”。达能与娃哈哈的“姻缘”起源于1996年，当时，达能集团与

娃哈哈集团牵手成立了5家合资公司，并约定中方不能经营生产与合资公司有竞争的产品。随后10年，娃哈哈集团又建立了一批与达能没有合资关系的公司，并生产以“娃哈哈”为商标的系列饮料和食品。2007年，达能以娃哈哈非合资公司生产的产品擅自使用“娃哈哈”商标违反合同为名，要求以40亿元人民币的价格并购娃哈哈集团其他非合资公司51%的股权，遭到宗庆后的强烈反对。

达能随后称宗庆后违反协议，在合资公司之外使用娃哈哈商标，并发展了与合资公司竞争的一批企业。随后，双方分别在美国、瑞典、杭州等地提起一系列诉讼与仲裁申请。最终，在两国政府的协调下，双方中止了法

律程序进行和谈。

“达娃之争”直至2009年9月才画上句号。据中国日报报道，达能发布公告，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其现有的合资关系。达能同意将其在各家达能-娃哈哈合资公司中的51%的股权出售给中方合资伙伴。

娃哈哈重回宗庆后手中，在其带领下进一步发展壮大。娃哈哈集团官网显示，在创始人宗庆后的带领下，35年累计销售额8601亿元，利税1740亿元，上缴税金742亿元。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。

## “我这一生并不非凡，但我干了一番事业”

财经作家吴晓波在《“善贾”的杭州人》中描述上世纪90年代与宗庆后的见面：他讲起话来有点害羞，当他喜欢一个人的时候，唯一的表示就是不断地给你递烟。恐怕连宗庆后本人也不会想到，他后来会成为中国“首富”。他也是杭州城里继胡雪岩之后的另一个“首富”。

宗庆后家族2010年登上胡润百富榜中国内地富豪榜“首富”的宝座，同一年还在福布斯中国内地富豪排行榜中居于首位。在2012年的福布斯中国富豪榜上，宗庆后重新登上首富的宝

座。宗庆后家族在这一年也再次登上“胡润百富榜”榜首。

近几年，宗庆后在富豪榜依然榜上有名。比如，2022年11月，他以69.5亿美元财富位列《2022福布斯中国内地富豪榜》第45位。2023年的“胡润百富榜”上，宗庆后以950亿元的财富位列第31位。

“其实不是‘首富’，我心里都没有起伏。当年开始创业是为了生存而奋斗，等资本积累完成，是在为社会工作，财富实际上也是社会的，对我而言就是个数字，体现人生价值而已。”宗

庆后曾表示，民营企业除了吃穿用之外的财产都是社会的，要履行社会责任，“为老百姓造福，人家才尊重你的财富。”

宗庆后在2018年的一次演讲中表示：“我经营娃哈哈的30多年，一直想做些能实现个人价值、也能为社会带来价值的事，比如创新产品、创造财富、帮扶弱势、公平交易。”在演讲最后，他说：“当我老去，可以对所有人说，我这一生并不非凡，但我干了一番事业，改变了一些人的命运，为时代、社会和国家提供了一些正能量。”

## “我不会退休，只是会退居二线”

有人称宗庆后为劳模，几十年如一日，每天坚持工作10小时以上。

澎湃新闻也曾报道，2016年前，庞大的娃哈哈“帝国”中，在董事长、总经理宗庆后之下没有设立一位副总，由宗庆后一人掌控大权，全国百余家子公司的负责人，全部直接向宗庆后汇报。直到2016年1月，公司新提拔了两位副总经理。

2021年，宗庆后之女宗馥莉接棒娃哈哈总经理一事，引发了外界对于“二代”们接班问题的关注，宗馥莉作为集团接班人逐渐走向舞台中央。

据中新经纬报道，宗馥莉在娃哈哈内部做出了一系列创新：10年没换包装的“头牌产品”营养快线改头换面，推出色彩丰富的限量包装，同时推出相对

应的彩妆盘；代言娃哈哈20年的王力宏被换掉；还积极拥抱Z世代，推出钟薛高联名款AD钙奶雪糕、泡泡玛特联名款PH9.0苏打水、英雄联盟联名款苏打水、斗罗大陆联名款营养快线等。

2021年12月9日，杭州娃哈哈集团有限公司宣布，宗馥莉出任公司副董事长兼总经理，负责日常工作，即日起生效。宗馥莉将与公司董事长宗庆后一同，为娃哈哈的稳健发展注入长青活力。

宗馥莉于2004年进入食品饮料行业，自2007年担任宏胜饮料集团总裁，独立带领宏胜成长为中国民营企业500强，并自2018年4月起担任娃哈哈集团品牌公关部部长，自2020年3月起兼任娃哈哈集团销售公司副总经

理。

对于宗馥莉，宗庆后2021年在接受中国企业家采访时表示，“我就让她（宗馥莉）在市场上学，自由发展。万一她做得有点不大对，提醒一下，这样她比较容易接受。你要说教式的，她根本不会理你。现在年轻人就这样，认为自己是能干的、最好的。”

2023年，宗庆后曾在央视财经《对话》节目中表示，守业比创业更难。创业的困难在于没钱没资本，但通过努力奋斗，成功的希望比较大。而现在竞争太过激烈，守业必须要坚持创新。“我不会退休，只是会退居二线。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。”



宗庆后 视觉中国供图