



布鞋首富 宗庆后

2月25日，春寒料峭中，娃哈哈集团发布讣告，娃哈哈集团创始人、董事长宗庆后，因病医治无效，于2024年2月25日10时30分逝世，享年79岁。

这一消息令许多浙商扼腕痛惜。作为改革开放以来的第一代浙商，宗庆后42岁白手起家，一手创办了娃哈哈集团，三次问鼎中国首富。在办好企业的同时，宗庆后也不忘担负起社会责任，热心慈善公益，回馈社会。

从贫困“走出”的宗庆后感激时代给予的机遇。他在采访中，曾强调：首富，只是虚名；共富，才有意义。而这也成为回望他一生的重要视角。

1 42岁“白手起家”

一袭白衬衫、一双黑布鞋，很多人看到穿着简朴的宗庆后，都很难将其和“中国首富”联系起来。宗庆后说，“节俭”早已成为融入“骨子里”的习惯。

据宗庆后回忆，自己小时候，父亲没有工作，母亲40块钱的工资要养五个孩子，有时候吃了上顿没下顿。17岁初中毕业以后，在舟山马目农场和绍兴茶场劳动了14个年头，1978年才顶职退休的母亲成为纸箱厂工人。

当时的他做过推销员，蹬着三轮车卖冰棍、卖文具，背着几台落地电扇挤在绿皮火车上，在简陋的招待所里打地铺，在广交会大门外摆地摊……正是这段经历的磨炼，为其以后从零开始创办娃哈哈打下了坚实的基础。

因为尝过贫困的滋味，宗庆后从小的理想就是赚大钱回报父母。改革开后，他预感“一场变革正在酝酿”，就时刻准备着，寻找一个创业的机会。

1987年，他借款14万元承包经营杭州市上城区校办企业经销部，加上两名退休老师一共三个员工。那时，宗庆后就骑着三轮车挨家挨户地卖冰棍和文具，一根冰棍卖四分钱，只能赚几厘钱，但他认为，娃哈哈几十年的发展就是从这几分几厘开始的。

后来，他针对当时学生普遍存在营养不良情况，找到专家专门开发儿童服用的、当时尚属市场空白的营养液。在上门做广告的企业“像大熊猫一样稀罕”的年代，宗庆后坚持一个个城市地跑报社、电视台，最后“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告成功打开了娃哈哈营养液的市场，第三年销售额就逼近亿元大关，他也掘到了人生的第一桶金。

企业发展势头虽旺，娃哈哈集团步入规模经营之路却并不顺利。1991年，娃哈哈营养食品厂兼并了杭州罐头食品厂。“民营小鱼”吃掉“国有大鱼”引起争议，双方企业的员工们也很有意见。面对质疑，宗庆后跟几千名员工“掏心窝子”，鼓舞大家的信心。他先是用一场大会，让众人归心，然后用行动和事实证明：杭州娃哈哈集团成立后，成功盘活了杭州罐头厂的存量资产，用三个月让它扭亏为盈。娃哈哈集团一举跻身全国工业企业利税500强行列。

2 三次问鼎“首富”

从一家校办工厂卖水起家，逐步成长为中国食品饮料龙头企业，宗庆后一直被视为中国商业史上的标志性人物之一，宗庆后也曾四年三次问鼎内地富豪榜首富宝座。

2010年，宗庆后以800亿元的财富首次荣登胡润全球百富榜内地榜首。

2012年10月12日，《福布斯》发布2012年福布斯中国富豪榜，娃哈哈董事长宗庆后以100亿美元的净资产重新登上首富的宝座。

2013年，宗庆后以身家116亿美元成为内地首富。

2015年，宗庆后以103亿美元位列福布斯华人富豪榜第18名。

2016年，宗庆后家族以1120亿元财富，位列胡润百富榜第5名。

2018年，宗庆后家族以900亿元财富，排名胡润百富榜第16位。

2019年，宗庆后以84亿美元财富，排名福布斯第174位。

2020年，宗庆后以500亿元，位列新财富500富人榜第38位。

2023年，宗庆后以1000亿元财富，位列胡润

全球富豪榜第121位。

尽管三次问鼎中国首富，宗庆后依然三十年如一日地从简生活，每年生活开销不超过5万元。宗庆后说：“我是一个普通人，从底层崛起的凡人。幸运的是，我生于这一个大时代。”

3 从“首富”到“共富”

脱离贫困、拥有一定财富后，宗庆后也开始了新的思考：如何让更多人共享财富、走向共同富裕。

宗庆后坚持做慈善近30年，各个领域中最关注教育。他在采访中表示：“娃哈哈是‘校办企业’，赚钱为教育，天经地义。”截至2021年，他设立的“娃哈哈·春风助学”专项资金累计捐款1.046亿元，帮助3万余名学子圆了“大学梦”。70多岁时，宗庆后仍然在为孩子们的教育事业奔走。

1994年底，宗庆后带领娃哈哈走出浙江，在重庆涪陵成立了首家娃哈哈外地公司。背后原因，是积极响应国家对口支援三峡库区移民工作的号召，投身西部开发。如今，娃哈哈先后已在四川广元、湖北红安、吉林靖宇、吉林延边、江西吉安等中西部、贫困地区的17个省市，投资86亿元建立了72家分公司，解决了13000人的勤劳致富问题。这些工厂也发展成为当地龙头骨干企业和利税大户。

“以前我也是穷苦人，是党和政府给了我勤劳致富的机会。我们要饮水思源，办好企业、多交税、多解决就业、多做慈善公益。”在一次浙商云集的论坛上，宗庆后深有感触地说道。

明明是可以安享晚年的时候，但满腔家国情怀的宗庆后依然停不下来，工作上依旧跑在一线，早上7点到公司，晚上11点才下班，就跟刚刚创业的时候一样。

“我们一直坚信，真正的财富不是物质上的富裕，而是精神上的富足。”宗庆后认为，自己要做的事情还有很多。而如今，他的身影永远定格在了这个徐徐到来的春天。

4 后宗庆后时代

创始人隐退，“二代”接班，如何让企业活下去成为考验。这个规律在娃哈哈身上，似乎并不存在。

江南春在一次演讲中说，你们以为娃哈哈不行，新消费很牛，根本就不是，人家躺着赚钱，每年赚120亿左右，滋润得很。

公开资料显示，2014年是娃哈哈的营收巅峰，收入达到728亿元，2014年之后，娃哈哈的营收一直在下滑，但到了2021年开始企稳，并保持在500亿元以上的水平。

2021年，宗馥莉正式出任娃哈哈集团总经理。走到台前之后，她和父亲最大的不同就是对电商，对新业态的积极拥抱态度。

2022年娃哈哈营收512亿元；2023年，双位数增长。

从2022年开始，娃哈哈连续两年给员工开出6亿元年终奖，提振团队士气。

2022年和2023年，消费品行业的日子不好过，能够在这样的环境下，保持稳定，活得滋润，已经是一种成就了。

有意思的是，宗庆后不仅拥抱了实体经济，还拥抱了虚拟经济，他做直播，给好奇他布鞋的人看自己的鞋究竟什么样，还获得了基金从业资格，宗庆后一生不怕晚，即便身患癌症，也依然在自己的人生轨迹上，按自己的节奏向前走。

他在接受采访的时候曾说，他追求的不是财富本身，而是让别人尊重自己的财富。



宗馥莉

纵深

宗庆后留下三道难题： 上不上市？ 找不找人？ 卖不卖公司？

宗庆后病逝，他留给女儿宗馥莉一个年销售额500亿元的饮料帝国——81个生产基地、187家子公司、近3万名员工。在“法理”上，宗馥莉已经接近完成接班。但在接班之后，42岁的宗馥莉将面临三道难题。

是否推进娃哈哈上市？

宗庆后一度试图与资本市场保持距离，早年间确立了“四不”原则——不负债、不发行债券、不贷款和不上市。但随着形势变化，宗庆后的态度有所松动，曾在2017年的公司成立三十周年庆典上表示，倘若上市能够加快企业发展，“在适当的时候也会考虑”。

宗馥莉对于上市更加开放。在她看来，“任何一个企业大的发展都是通过资本手段操作的”，未来只有跟资本市场相结合才会走得更远。

但问题是，娃哈哈上上下下已经习惯了非上市公司的家族式企业文化和回报方式。倘若转变为考核严格、数据透明的上市公司，员工和管理层未必能够获得更高收益，而宗氏家族对于公司的控制力也将被削弱。如何将分散在数万员工手中的股份回收，同样充满挑战。

是否引入外部人才？

宗庆后给娃哈哈留下了一批“打江山”的老臣，以及成千上万被“经销体”机制深度绑定的经销商。这些“老人”辅佐宗氏父女多年，堪称娃哈哈保持稳定发展的基石；但他们淬炼于上世纪八九十年代的商业环境，对于移动互联网时代的感知力和敏感度逊于年轻一代，也更依赖宗庆后的挥斥方遒，在一定程度上限制了整个娃哈哈的创新能力。

刚刚接手方向盘的宗馥莉，固然需要“老人”的信任和扶持，但更需要以更大力度推动变革。相比从“老人”中挖掘潜力，引入外部人才，有助于她更高效地达成目标，但也有可能导致公司人心动摇。

是否考虑出售公司？

过去10年间，娃哈哈的经营业绩起伏起伏，年销售额在500亿元上下徘徊，增长瓶颈愈发明显。宗氏父女开出了许多“药方”，包括推出大量新品，品牌年轻化、高端化，跨界经营等，但收效甚微。时至今日，娃哈哈的主力产品仍然是多年前上市的纯净水、AD钙奶、营养快线等。

宗馥莉接手公司后，将公司出售给第三方，并非不可想象的选择。但对于刚刚掌权的宗馥莉而言，要想做出这一惊天决策，无疑需要巨大勇气和合适机缘。

据中新网、第一财经、财联社等