

# 靠14万元借款承包校办企业代销汽水、冰棍起家 创立知名品牌成为改革开放后民营企业家代表人物之一 娃哈哈集团创始人宗庆后逝世

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家的代表人物之一。

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家等荣誉。

## 晒过海盐种过茶

### 年少时曾在农场生活15年

公开资料显示，1945年10月12日，宗庆后出生于江苏省宿迁市，共有兄妹五人。小的时候，父亲没有工作，全靠做小学教师的母亲的工资度日。

1963年，为了减轻家庭负担，初中毕业的宗庆后去了舟山一个农场，在海滩上晒盐、挑盐；几年后辗转于绍兴一个茶场，种茶、割稻、烧窑。在农村，他一待就是15年。宗庆后曾回忆起这段经历称，他做过农活、修过大坝、挑过大粪甚至学会了杀猪。这15年艰苦生活的磨练使他的斗志更坚强，同时也能吃得起苦，练就了好身体，为以后创业打下了比较好的基础。

1978年，母亲提前退休，宗庆后才顶职回到了杭州，进入杭州上城区邮电校办工农纸箱厂当工人，后来成为纸箱厂推销员，近十年里辗转于几家校办企业，依然郁郁不得志。

## 靠借来的14万元起家

### 42岁承包校办企业蹬三轮创业

“1987年的五一劳动节，天气有些闷热，42岁的我骑着自行车出了家门，准备干一件冒险的事——靠借来的14万元，去接手一家连年亏损的校办企业。”宗庆后曾定义为“冒险”的这件事，就是娃哈哈的开始。

娃哈哈的官网上，如今还展示着一张记录了那段时光的照片：在一群欢笑着的小学生中间，宗庆后骑着三轮车，载着写着“校簿”的货箱，留下一个穿着浅棕色汗衫的背影。“杭州市上城区校办企业经销部”的牌子从此被挂在了杭州清泰街160号，加上宗庆后一共3个人，靠代销汽水、冰棍及文具纸张赚一分一厘钱起家。这座已有些年代感的六层小楼后来成为了娃哈哈总部，不出差的日子，宗庆后每天七点多就会来这里上班，30多年来风雨无阻。努力很快为当时的宗庆后带来了转机。1988年，娃哈哈的第一支产品——娃哈哈儿童营养液，伴随着“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告语一炮打响，迅速走向全国，成为企业的拳头产品。

## 兼并亏损国营厂

### 仅过3个月就实现扭亏为盈

据宗庆后透露，当时为了打开市场，他用仅有的21万元做了广告。广告没白打，此后宗庆后小小的办公室门口，每天都堵着一群提着编织袋装着钱来提货的人，“娃哈哈”的名字也由此诞生。

1991年，宗庆后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国营老厂——杭州罐头食品厂，创造了“小鱼吃大鱼”的奇迹。仅3个月后，这个拥有2000多职工、原本亏损4000多万元的国营老厂就扭亏为盈，当年娃哈哈销售收入、利税则增长了一倍多，第二年销售收入就达4亿元、利润7000多万元。他独



创的“产销联合体”模式，在很长时间是中国消费品企业发展经销商渠道的模式。基于此，娃哈哈陆续打造出AD钙奶、营养快线、娃哈哈纯净水和“非常可乐”等一个又一个爆款产品，在广阔的中国消费市场中高歌猛进，并一度成为国内饮料市场的引领者。

## 三度登顶中国首富

### 个人一年花销却不超过5万元

浙商以勤奋著称，而宗庆后的勤奋在浙商里又是出了名的。对产品细致入微的把握与几十年来宗庆后一直跑在市场的第一线密切相关。随着娃哈哈顺风顺水的发展，宗庆后在2010、2012和2013年三度登顶福布斯中国富豪榜，正式完成了从一个农民，向商业大佬的转型。

与充斥着各种金融手段的现代商业世界不同的是，宗庆后坚持“如果大家都去做‘钱生钱’的生意，我想这个社会到最后将无法生存。”娃哈哈在很长的时间里坚持企业不负债、不发行债券、没有银行贷款，完全靠自有资金内生性增长。

今年2月2日，农历小年当天，娃哈哈在杭州下沙基地举办了新春青工团拜会。在此之前员工们的工资卡上就纷纷收到了年终奖的到账通知，娃哈哈给全体员工发放的年终奖总额为6亿元左右。与此不同的是，宗庆后自己的生活却比很多普通人更简朴，是一年花销不超过5万元的“布鞋老总”。穿布鞋、买几十块路边摊的衣服、坐二等座是自己生活的常态。据娃哈哈员工讲述，宗庆后一年有大量的时间是在一线市场考察，书架里密密麻麻摆放着各个省市甚至是乡镇的地图，就是为了方便翻阅。

2017年，有网友在武汉天河国际机场拍到宗庆后独自拉着行李箱候机。娃哈哈员工反映，“（宗庆后）平时坐飞机出行，他都是坐经济舱，不带助手，日常生活也节省。”几年前，网友在高铁二等座车厢偶遇宗庆后的照片广为传播，图片里他在逗一名小朋友玩。

“所谓的‘首富’不过只是虚名一个，什么也带不来，什么也带不走。”宗庆后曾说：“我自己是一个普通人，从底层崛起的凡人。幸运的是，我生于一个大时代。”

## 独女宗馥莉接班

### 如何重放光芒引发外界关注

娃哈哈“掌门”的接班问题，一直是外界关注的焦点。作为奋斗到最后一刻的企业家，宗庆后一手创立的娃哈哈商业帝国将往何处去？独女宗馥莉能否扛过接班的大旗？宗馥莉曾这样描述父亲在娃哈哈内部的位置：“神一样的存在。”

对于自己交接班的问题，宗庆后在2023年3月参加央视财经《对话》栏目时曾有所回应。他说：“我已经有觉悟在做交班的准备，搞流程改造、岗位责任制、修改完善规章制度，都是为接班人做好准备。”尽管如此觉悟，但原定的2015年宗庆后70岁交班的日子，却迟迟没有交班。这也曾引发了外界关于娃哈哈接班人的诸般猜想。

不过，近年来宗馥莉被不断推到台前。2021年，宗馥莉被任命为娃哈哈集团副董事长兼总经理并负责日常工作。去年，宗馥莉代表娃哈哈集团发表2024年全国销售工作会议讲话，透露未来一年在产品、品牌、销售等方面的重要战略。

如今，随着娃哈哈掌舵者宗庆后的逝去，二代宗馥莉将接棒父亲打下的商业版图。面对新生代消费者和市场快速迭代，宗馥莉近年来创新动作频发：2022年，刚刚上任总经理的宗馥莉在产品、代言人方面动作频频，曾计划推出无糖版非常可乐、“入茶里”低糖饮料等多种新品，拓宽茶饮、咖啡的新赛道。其在更换纯净水多年以来的代言人后，一度引发网友的热议。

如今宗庆后逝世，接班人宗馥莉该如何去创造一片新的市场空间，或决定着娃哈哈能否在新的市场浪潮中，重新焕发光芒的关键。



宗庆后与独女宗馥莉。



宗庆后和员工在研究新产品。



创业时宗庆后蹬着三轮车送校簿。