

娃哈哈2月25日发布讣告：娃哈哈集团创始人、董事长宗庆后同志，因病医治无效，于2024年2月25日10时30分逝世，享年79岁。杭州娃哈哈集团有限公司宗庆后同志治丧委员会定于2024年2月28日上午10时，在杭州娃哈哈集团有限公司下沙基地（杭州市钱塘区白杨街道10号大街与5号大街交叉口）举行追思会。

一代传奇谢幕

回顾宗庆后的一生，他青年时期在农场磨炼了15年，直到42岁，他的事业才迎来转折点，先借钱接手校办企业经销部，后推出第一款专供儿童饮用的营养品，娃哈哈也从无到有。

资料显示，宗庆后1945年12月出生，浙江杭州人。娃哈哈集团创始人，曾任集团董事长，浙江省饮料工业协会会长，浙江娃哈哈智能机器人有限公司董事长，第十一届全国人大代表。

宗庆后曾于2010年、2012年、2013年三度问鼎福布斯排行榜“中国首富”，但他身上有着改革开放后第一代创业者共同的特质：质朴、低调，因时常一身黑衣，穿几十元的布鞋，他被称为“布鞋首富”。

2020年，他在接受媒体专访时曾表示，民营企业的财富最终是属于全社会的，“民营企业家刚开始为自己的生存而拼命在奋斗，到了一定阶段的时候，他的财富已经不是他自己的了，除了他自己能用之外，多来的都是社会的，他可以拿钱再去扩大投资，解决就业，创造税收，他哪怕不去投资放在银行里，也要贷款给别人投资。也不需要对民营企业太歧视，也是在为国家建设服务。”

宗馥莉时代已开启

据中国经营报报道，2023年12月，在娃哈哈全国销售工作会议上，宗庆后与宗馥莉共同出席了会议。会议上，虽然由总经理宗馥莉主持了会议工作，但宗庆后作为娃哈哈的灵魂人物依旧是所有关注的中心。作为娃哈哈的灵魂人物，从创业伊始，宗庆后始终亲力亲为，主持娃哈哈的工作。

新老交替，是从2018年开始的。彼时宗馥莉出任娃哈哈集团品牌公关部部长，这标志着宗馥莉进入娃哈哈的管理层。2020年，宗馥莉兼任娃哈哈销售公司副总经理。2021年，娃哈哈正式宣布宗庆后之女宗馥莉任娃哈哈集团副董事长兼总经理，负责日常工作，宗庆后仍任娃哈哈集团董事长一职。

对于宗馥莉在娃哈哈的日常工作，宗庆后曾多次在公开场合表示肯定，认为宗馥莉近年来越发成为一位成熟的企业家，对女儿独立管理公司表现出满意的态度：“我认为她做得还不错。”

在宗馥莉执掌娃哈哈之前，有过单独经营和管理公司的经历。根据公开资料，自2005年学成归国后，宗馥莉从最基础的生产管理做起，在车间、厂房、实验室里不断“摸爬滚打”。

在2007年，宗馥莉接受父亲宗庆后的投资，创立了宏胜饮料集团。之后几年，宗馥莉先后成立松裕印刷包装、恒枫食品科技等4家新兴企业，也曾尝试收购中国糖果试图借壳上市，在当时，行业普遍认为这是宗馥莉试图自立门户的一次重要尝试，但最终收购以失败告终。

在“2020浙商全国500强”榜单中，宗馥莉执掌的宏胜饮料集团首次登榜，以92.3亿元营收位列榜单第158位，2019年增长率为18.9%。

清华大学快营销研究员孙巍表示，“宗庆后作为改革开放后国内最早一批民营企业家之一，其传承问题实际上一直被公众所关注。目前来看，宗馥莉有能力也有经验

传奇落幕，惜「宗」有一别，新人接棒，「庆」后继有人



宗庆后 图片来源：娃哈哈微信公众号



宗庆后(左)与宗馥莉 图片来源：娃哈哈微信公众号

不惑之年白手起家 宗庆后的

作为改革开放后我国第一批民营企业家，改革开放40年百名杰出民营企业家、浙商群体的标杆性人物，数次登榜中国首富的娃哈哈创始人宗庆后，在初春时节走完了自己传奇的一生。

站在宗庆后的人生终点回看，以42岁为分界线的一生，正如同当年他操着一口杭普，在电视节目中娓娓道来的那段话——“而回头看呢，则在灰蒙蒙的一团中，清晰地看到了一条路，路极长，是我一步一步地走过来的。”

娃哈哈面临考验

在风起云涌的上世纪八九十年代，娃哈哈曾是饮料界的标杆。如今，90后、00后为主流消费者的国内市场，可口、百事、元气森林等多个品牌轮番登场，二代接手的娃哈哈在失去灵魂人物后，如何在新时代中保住位置，也成为未来发展的悬念。

回顾娃哈哈的爆款产品，无论是1996年推出的AD钙奶，2005年上线的果昔饮品营养快线，还是固体饮料八宝粥系列，每一款都精准地踩在了时代的节点，几乎款款经典。

但随着时间的推移，这些曾在货架上占据C位的饮品，开始被后来者取代。可口、百事、元气森林、东方树叶，在茶饮竞争激烈的当下，众多爆款中几乎难觅娃哈哈的身影。

不断变幻的消费趋势下，娃哈哈也曾努力追赶新风潮，只是一番操作下来，大多反响平平。

2018年，一夜崛起的新茶饮品牌元气森林，以一己之力掀起无糖饮料的热潮。0糖0脂成为新消费的关键词，其以互联网营销模式横扫各大社交媒体，快速铺满一二线城市的便利店，成为2020年之前的现像级爆品。

巨头娃哈哈跟进的动作并不算快，直到2020年8月才推出气泡水产品“生气啵啵”；2021年7月，娃哈哈又推出“轻奈”气泡水，定位“颜值经济”和“养生”，尝试功能性气泡水赛道。但从结果来看，由于市面上的气泡水同质化较为严重，整体反响一般。

继气泡水之后，近年无糖茶成为新风口。显然，娃哈哈并未打算放过这一风口。去年12月，娃哈哈集团在2024年全国销售工作会议上高调公布14款新品备战2024，包括多个时下火热的品类，在即将推出的二十多个新品中，无糖茶成为重点。

娃哈哈诞生于线下渠道为王的时代，从引领风潮到被动跟风，如今直播电商、社交电商冲击的消费时代下，很难再出AD钙奶、八宝粥这样占领市场多年的拳头产品。不过，娃哈哈近年来也在努力适应市场新玩法。2024年龙年央视春晚上，喝AD钙奶的女生也跟着娃哈哈的营销，在春节火了一把。作为饮料帝国，娃哈哈的江山依然稳固，但离开宗庆后，如何重塑稳固的内核，仍成为娃哈哈需要攻坚的难题。

他独创的“产销联合体”模式，在很长一段时间是中国消费品企业发展经销商渠道的模板。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。

综合每日经济新闻、第一财经日报、中国经营报、澎湃新闻等

三度问鼎中国首富 传奇人生

个人一年花销不超5万

在一档电视节目中，主持人手握一瓶娃哈哈矿泉水，向宗庆后问了三个问题：瓶口有几圈螺纹？瓶身有几道棱？瓶盖有几个齿？

“四圈螺纹，八道棱，十八个齿。”宗庆后不假思索地回答，经主持人当场验证全部答对，现场观众掌声雷动。

但当时的宗庆后已经预感到，一场变革正在酝酿，他也必须为此做好准备。“我那时唯一的梦想就是有一家自己的企业，自己想干的事业，我也一直在寻找着这样一个机会。”

时代潮流中，娃哈哈的发展之路凝聚了宗庆后的智慧与思索。尤其是1994年，娃哈哈建立的联销体制，奠定了娃哈哈集团庞大的营销网络，更是成为后来娃哈哈的饮料产品畅销全国的重要原因。

当时，娃哈哈跟全国将近8000家经销商签订了联销体协议，一个新的产品，只需要一周时间，就能够出现在哪怕是偏远的村庄的店铺中。这套零售终端体系让娃哈哈的产品，无论是矿泉水还是非常可乐，都可以迅速在全国铺货。

这也让宗庆后被业内称为“最了解中国渠道属性的企业家”。

此后的很长一段时间里，靠着脚踏实地做实业、做产品的娃哈哈发展都算顺遂。2006年“达娃之争”的全面爆发则是一场极大的风波。

这是一场被称之为改革开放以来最大的国际商战，源于娃哈哈的合资方达能要求以40亿元的净资产价格收购合资公司之外的全部非合资公司51%的股权，其涉及的时间跨度长达3年，诉讼29场，最终以娃哈哈的全面胜利而告终。

“现在回过头来看，‘达娃之争’最后还是说明合作要平等，信守契约精神。”宗庆后说，很多企业怕到国外去打官司，但其实有理可以走遍天下，不用怕别人，有时候你越怕别人，别人越欺负你。后来这个官司不光在国内打赢，在国外也打赢了，这是捍卫民族企业尊严与利益的一场漂亮的“自卫反击战”。

在有余力的同时，宗庆后认为，企业家应多做公益，努力成为“张謇式”的社会企业家，共同创建更美好的社会，“让人民群众学有优教、病有良医、住有所居，这是党和国家推动的重点，也是企业家努力的方向。”

“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。

“没有改革开放，就没有娃哈哈”

“我自己是一个普通人，从底层崛起的

宗庆后的离世令人惋惜，但娃哈哈集团将继续前行。中国许多耳熟能详的民营企业家，如今也大多到了新老交替的时代。随着“创一代”的老去，“创二代”能否顺利接棒？

接班人表现各有不同

有调查统计，中国民营企业中近八成是家族企业。行至当下，新一代接班人已密集登上舞台。

这份接班名单很长，比如娃哈哈馥莉、新希望刘畅、新世界第三代郑志刚、合生创展朱桔榕、通威股份刘舒琪、海澜集团周立宸、杉杉集团郑驹等。

以娃哈哈为例，集团接班人早已敲定。宗庆后的女儿宗馥莉出生于1982年，2004年留学归来后便进入父亲的娃哈哈集团，从最基础的生产车间开始，逐渐晋升至品牌公关部部长、销售公司副总经理，最终到达“接班”位置。她在集团内部的表现，宗庆后给予“90分”的评价。

宗馥莉对娃哈哈进行了大刀阔斧的变化，如品牌破圈、打造IP等。接手娃哈哈之后，宗馥莉还拥有自己的企业，她一手打造的宏胜饮料集团，从一条生产线，发展成在全国拥有20个生产基地、40多家子公司、全产业链布局的综合型饮料集团，多次跻身“中国民营企业500强”“中国民营企业制造业500强”。

宗庆后多次对女儿表达了肯定，表扬宗馥莉近年来愈发成为一位成熟的企业家，“比我厉害”。

另一家明星企业新希望，也处于接班期。2023年新希望投资集团发生工商变更，新增刘畅为董事长、董事。刘畅是新希望创始人刘永好唯一的独生女儿。2011年，刘永好第一次以刘畅本名公开对外介绍了自己的女儿。

高中就被刘永好送去美国留学的刘畅过了一段“特别颓、特别垮”的日子，渴望“表达不一样自己”。

回国后不久，她就在父亲安排下进入新希望集团旗下的新希望乳业控股有限公司。

新希望集团董事长刘永好在2020年接受采访时谈到刘畅，真情流露：“其实她做得蛮优秀了，她很努力很拼，经常晚上都在考量问题，有时候睡不着觉。她也是母亲，带了一对龙凤胎。刘畅是比较爱时尚的人，能够放弃对时尚的向往和追求，来从事最踏实践最基础最传统的农产业，是不容易的。她也是母亲，带了一对龙凤胎。

刘畅是比较多爱时尚的人，能够放弃对时尚的向往和追求，来从事最踏实践最基础最传统的农产业，是不容易的。她也是母亲，带了一对龙凤胎。

历史长河中，接班传承始终是一项艰巨的任务，挑战不断。“创二代”们面临的挑战与机遇，正如古人所言：打江山易，守江山难。

据中新社

这些“创二代”接班人表现如何？

宗庆后去世引发大家对民营企业新老交替的关注

子彬此前接受媒体采访时指出，中国的民营企业大多数是家族式企业，这在一定历史阶段，有它存在的道理。但要自觉克服家族式企业的弊端，努力建立现代企业制度，引进先进的管理技术。

也有调研显示，中国家族企业新生代相比全球同行更加积极进取。

普华永道2022年全球新生代调研中国报告显示，展望未来五年，相比全球家族企业的新生代，中国内地家族企业的新生代中渴望成为企业领导角色的比例为69%，远高于全球范围内51%的调研结果。

72%的中国家族企业新生代认为，实现业务增长应该是他们公司未来两年的首要任务，其次是采用新技术。

35%的中国家族企业新生代认为他们可以在“实现业务增长”这个领域创造价值，高于31%的全球水平。

历史长河中，接班传承始终是一项艰巨的任务，挑战不断。“创二代”们面临的挑战与机遇，正如古人所言：打江山易，守江山难。

