

商战不倒翁

真柏 / 著

是是非非宗庆后

一个大器晚成的强势人物 一个笑傲江湖的商界梟雄
「娃娃」之争、「偷税门」事件、金融海啸
这位娃娃哈哈「教父」身处漩涡却岿然不动



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

商战不倒翁

是是非非宗庆后
真柏一著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商战不倒翁：是是非非宗庆后/真柏著. —杭州：浙江人民出版社，2009. 1

ISBN 978 - 7 - 213 - 03946 - 1

I. 商… II. 真… III. 宗庆后—传记 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 209340 号

书 名

商战不倒翁

——是是非非宗庆后

作 者

真 柏

出版发行

浙江人民出版社

杭州市体育场路 347 号

市场部电话：(0571)85061682 85176516

责任编辑

周为军

责任校对

张谷年

封面设计

鞠 磊

电脑制版

杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷

浙江新华印刷技术有限公司

开 本

710×1050 毫米 1/16

印 张

18.25

字 数

27.3 万

插 页

2

版 次

2009 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

书 号

ISBN 978 - 7 - 213 - 03946 - 1

定 价

35.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

目 录

C O N T E N T S

引 言 危机乍现 / 1

第一章 > 英雄情结 / 9

内向男孩的狂野内心 / 10

自己的命运自己决定 / 15

来自偶像毛泽东的力量 / 20

第二章 > 商海逐浪 / 25

推销实战中积累经验 / 26

玩命苦干中积攒家底 / 33

破釜沉舟寻找新出路 / 39

第三章 > 初露峥嵘 / 45

一石二鸟的有偿征名 / 46

举债砸金打广告 / 50

撬开沪、津、京大市场 / 54



鏖战羊城大获全胜 / 58

逐鹿中原得心应手 / 61

第四章 > 以小搏大 / 67

副总理的批示和市领导的调研 / 68

兼并杭州罐头厂 / 73

舆论撑腰助膨胀 / 78

构建独断的用人机制 / 82

第五章 > 逆境造势 / 85

赠奶风波：靠守信力挽狂澜 / 86

南京危机：在针锋相对中平息 / 91

“北青报事件”：借力内参经典之作 / 97

第六章 > 独步天下 / 101

构建娃哈哈王国 / 102

挥师西进拓疆域 / 108

老姜辣手摧劲敌 / 114

第七章 > 借梯登高 / 121

借美食城上市：此路不通 / 122

引入外资：另一扇门打开了 / 128

乘势改制：机制问题迎刃而解 / 134

百富勤转股：控股权骤失 / 138



第八章 > 貌合神离 / 141

- 非常可乐：你不干我自己干 / 142
- 非合资公司：你变心莫怪我养私生子 / 147
- 乐百氏：成了弟兄也决不手软 / 151
- 涪陵国资：天上掉下馅饼 / 155

第九章 > 矛盾激化 / 159

- 固本强基才是硬道理 / 160
- 分立账户各算各的 / 167
- 达能提出并购要求 / 170
- 内参“意外”曝光 / 174

第十章 > 剑拔弩张 / 179

- 让他在诉讼中度过余生 / 180
- 身后惊现盯梢人 / 184
- 两位“不速之客” / 187
- 我不跟你们玩了 / 192

第十一章 > 强力反击 / 197

- 发动群众力量抗击 / 198
- 连连受挫的董事会 / 204
- 红色媒体见面会 / 209
- 让对手也尝尝被告的滋味 / 213

第十二章 > 情势突变 / 217

- 蹊跷的离岸公司法人签名 / 218



宗家独女的国籍之谜 / 222

代理律师的临阵退出 / 228

第十三章 > 峰回路转 / 231

国内官司佳音频传 / 232

谈判之门重新开启 / 239

达能调整战略结构 / 244

第十四章 > 扑朔迷离 / 249

宗庆后是“偷税达人”？ / 250

高调表明爱国立场 / 255

秦鹏也非省油的灯？ / 259

第十五章 > 宗氏猜想 / 263

抗震救灾中的出色表现 / 264

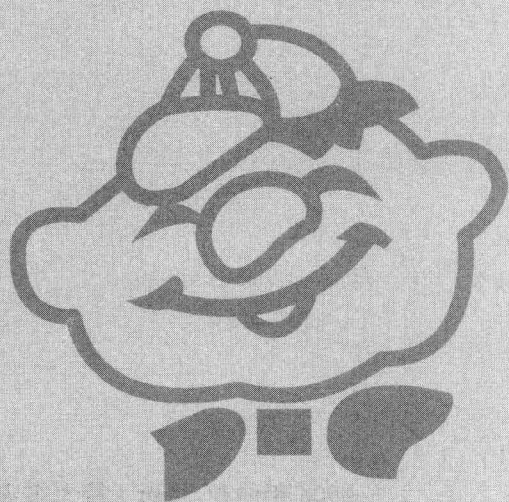
有绿卡能当人大代表吗？ / 269

国内外裁决双喜临门 / 274

爱国大旗能高举下去吗？ / 279

后 记 / 284





引言

危机乍现

2008年仲春,经历了特大雪灾严峻考验的杭州,终于又重新焕发出“人间天堂”的迷人魅力:新绿绽满枝头,繁花渐吐芬芳,空气中溢满了清新宜人的气息。

然而在中国著名企业——娃哈哈集团有限公司的总部,这个春天却一直笼罩在凝重的气氛之中。

3月的一个傍晚,娃哈哈掌门人宗庆后的办公室里,烟雾缭绕,一片肃静。几位娃哈哈集团的骨干都噤若寒蝉地站在一旁,默默地注视着他们心目中的英雄紧皱着眉头在屋子里来回踱步,谁都不敢第一个开口。

“可恶!实在是太可恶了!!”宗庆后突然停下脚步,一巴掌重重地拍在面前的桌子上,然后一口接一口地猛吸着手中的香烟。屋子里呛人的烟味霎时更加浓重了。

望着满脸愠色的老大,大家的心情愈发变得沉重起来。他们很想劝慰老大几句,却又不知道怎么开口,也不敢轻易开口。

大家都很清楚,这一年来,宗庆后承受的是从未有过的巨大压力。但是以他的脾气,无论遇到多么大的压力,从来都是不肯示弱的。在这位充满自信的老大面前,任何同情的话、安慰的话、气馁的话,都是多余的。

事实上,大家也的确看到了,在宗庆后领导娃哈哈发展壮大的十余年间,无论遭受到多么大的危机和困难,最后总能逢凶化吉、转危为安。

可这一次,娃哈哈团队的骨干们还是忍不住为他们的老大捏了一把汗。

因为就在几天前,一条惊人的消息突然在网上曝光,这爆炸性的消息为“宗庆后涉嫌偷漏个人所得税近3个亿”!

网上消息言之凿凿地称:2007年8月,一名自称“税务研究爱好者”的举报人,以实名举报的方式,跳开浙江和杭州两级税务部门,直接向国家税



务总局举报宗庆后隐瞒巨额境内外收入,未如实申报个人所得税。消息还称:国家税务总局收到举报后,迅速督促杭州地方税务局查办,杭州市地方税务局稽查一局已于2007年11月正式立案。

这对正高举着爱国主义大旗,与意欲强行并购娃哈哈的法国达能集团苦苦争斗的宗庆后来说,无疑是当头一击。

本来在娃哈哈与达能漫长而无果的纠缠争斗中,宗庆后凭借着“天时地利人和”,始终占据着舆论的优势,民众浓厚的爱国情绪和强大的民族凝聚力为他筑起了坚强的精神后盾。然而“偷漏税事件”的突然曝光,使形势突然变得相当混乱,原本高度一致的声援刹那间裂变为两种声音,越来越多的民众开始对宗庆后的爱国形象产生怀疑。

“想用这种方式来打击我?那他们就想错了!”面对这突如其来的信任危机,向来强硬的宗庆后脸上露出了决绝的神色:“我是不怕压的,他们越这样,我越不会对他们让步!”

宗庆后的表面表现出铮铮的硬气,而他的内心则充满了难平的怨气。这怨愤无疑就是冲着他口中所指的“他们”的。大家心里都很清楚,这个“他们”就是指达能集团负责亚洲和中国区的核心人物。在宗庆后看来,这一切“阴谋”都是达能的人布下的圈套。

本来,深陷僵局快一年之久的“达娃之争”,经过中国和法国双方国家领导层的出面调停,总算重新回到了理性谈判的轨道,宗庆后感觉自己已经克制了许多,虽然谈判还是异常的艰难,取得共识的可能性还是那么的渺茫,但至少已经回到了与达能公司的谈判桌上来了。可就在这个时候,这样的一条消息突然一夜之间在网上流传开来,怎叫宗庆后不恼火呢?

那么,网上披露的消息是子虚乌有吗?

当然不会是空穴来风。但是按照宗庆后的说法,是事出有因的。

据娃哈哈一方的消息称,早在2007年的八九月份,宗庆后就曾接到达能公司的非正式传话,称他们要状告宗庆后三宗罪:一是索要商业贿赂,二是偷逃税款,三是导致国有资产流失。

得到“警告”后,宗庆后还真是惊了一下,自己和达能早在10年前就签订协议,并根据协议从达能处取得相应报酬。印象中每笔报酬都是被扣掉一块的,他一直认为对方已经代缴了所有该交的税款,莫非这里面有问题?宗



庆后赶紧布置下属进行自查,结果果然发现漏缴了巨额的税款。事后一回想,宗庆后认为这便是老谋深算的达能一开始就给他设下的“圈套”。

宗庆后赶紧亡羊补牢,指示属下于2007年10月向杭州税务机关补缴了高达2亿多元的个人所得税。

然而仅仅过了一个月,杭州市地方税务局还是对宗庆后的涉税事件做出了立案的决定。

现在宗庆后终于明白了:原来几个月前他得到的不仅仅是“警告”,还有一位“税务研究爱好者”货真价实的实名举报。

会是什么“税务研究爱好者”?能耐再大的爱好者能掌握这些内幕吗?宗庆后认为:这件事显然跟达能有关,举报人肯定就是达能的人。而选择这个时候在网上曝光,正是为了把我搞垮搞臭,因为我们的谈判根本谈不拢,达能要价太高了。

假如事实正如宗庆后所言,“偷税门”的曝光是达能一手操控的“杰作”,那么这一系列招术还果真是够狠的:首先暗中举报,并且以“大将的风范”通知你,让你乱了阵脚的同时,还赚个“不搞偷袭”的好名声;然后静观事态,等你以为已经亡羊补牢的时候,突然通过网络来个公开爆料,以借助民众的激愤让你难以大事化小、小事化了。

而从其后数月的形势变化来看,“偷税门”事件的曝光无论是不是达能策划的,其结果确实是在民众的心目中产生了威力巨大的“地震”,从而对宗庆后多年苦心营造起来的光辉形象产生了极强的损毁作用。

首先是嗅觉灵敏的全国众多媒体,不依不饶地开始对宗庆后展开“围追堵截”,令他难以招架:

4月中旬,一直密切关注娃哈哈情况的《第一财经日报》、《每日经济新闻》等财经媒体记者纷纷打电话给宗庆后,向他求证关于涉嫌偷漏个人所得税的报道是否属实。尽管宗庆后始终保持缄默,拒绝一切相关的采访,但诸如《娃哈哈:董事长的大麻烦》、《忧心税案影响 宗庆后三招谋求“修复形象”》、《宗庆后阵营怀疑“个税案”为达能设圈套》等各种各样的报道还是连篇累牍地刊登出来,“宗庆后偷税漏税”潜移默化地渗透到了越来越多的民众之中……

4月下旬,由人民日报社主办的总第448期《中国经济周刊》上,一篇《宗



庆后“偷税3亿元”账怎么算?》的文章,援引了著名税法专家、北京大学财经法研究中心主任刘剑文教授的意见,替宗庆后分析起了如何确定是否偷税、偷税多少的法律依据。第361期《理财周刊》不仅发表了异曲同工的《宗庆后偷税门陈账怎样清算》一文,甚至还刊登了观点更为犀利的质疑宗庆后文章《偷税岂是爱国》。《新京报》也发表了署名评论文章《宗庆后“偷税门”理应追问》,与《理财周刊》的文章遥相呼应。

5月8日出版的第9期高端文摘杂志《看天下》封面上,更是以醒目的标题提出了这样的设问:“娃哈哈宗庆后 中国偷税第一人?”文章把《新京报》、《21世纪商业评论》、《南方周末》、《南方日报》等众多媒体的报道摘编到一起,以一个14页的庞大专题,对宗庆后“偷税门”事件来了一次解构。在该专题中,宗庆后甚至被拿来与曾被称为是“中国偷漏税款第一人”的著名影星刘晓庆做比较。



宗庆后因“偷税门”而成为2008年第9期《看天下》的封面人物

在媒体持续关注的同时,网上的消息更是铺天盖地,新浪财经、腾讯财经等各大门户网站干脆开出了专门的版块,集中报道宗庆后偷税门的相关信息,网友的评论更是蜂拥而至,争锋相对。

在不绝于耳的质疑声中,原本占据主导地位的支持娃哈哈、力挺宗庆后的声音开始被逐渐淹没,更多的网民对宗庆后表示出了失望与不满:

“不管如何,宗庆后如果偷税漏税,那就是违法行为,应该受到严惩。”

“至于是不是与达能有关,没有证据不好说,但宗庆后违法是事实,我不支持他。”

“利用大家善良淳朴的民族感情,中饱私囊,这是对我们的欺骗,决不能容忍。”

“如果迟交10年都不算偷漏税,那好啊,我要迟交100年,到那时候你再



来收我的税吧。不过不知道我能不能活到那么大的岁数！如果我不在了，就拿我的骨灰抵税吧。哈哈。”

在林林总总的网上评论中，摒弃那些恶意的诋毁和谩骂，我们还是可以看到一些较为理性的质疑。

在一个名为《天空永远蔚蓝》的博客上，一篇《宗庆后偷税背后，是社会责任感的缺失》的博文可以说是代表了不少民众的心态。在这篇博文中，作者比较客观地表达了自己的观点：

宗庆后使一家面临倒闭的食品厂，三个月内实现了扭亏为盈，并且迅速成长壮大，实现了集团化经营，进而一跃成为全中国饮料行业的老大，全世界饮料生产企业第五名。说实在的，从这个意义上他是成功的，甚至在许多人眼里他已成为民族英雄，宗庆后也曾一度成为了智慧和财富的化身。然而，就是这样一位传奇英雄式的人物，一夜之间却被传出偷税近3亿元，这巨大的落差无不让老百姓心中的崇拜变得苍凉起来。

说实在的，自古以来不是谁都可以成为老百姓心中的“民族英雄”，许多人终其一生却遗憾九泉，这是因为“民族英雄”这个词承载了太多的民族责任和老百姓的情感，也意味着他必将毕生以崇高的社会责任为己任。毋庸置疑，宗庆后的这种巨额偷税行为已全然置民族责任于不顾，为的只是一己私利，连作为一个普通中国公民应尽的社会责任也荡然无存，大大伤害了众多老百姓的情感，也抹杀了人们对他的厚望。

民族企业家本应是社会和国家的脊梁，更是一个民族的希望所在。宗庆后偷税不仅仅触犯的是法律，而是对人们民族情感的践踏，更是社会责任感的缺失，他的行为制造了老百姓巨大的情感落差，陷民众于冰火两重天的尴尬失落境地……

宗庆后这位伴随着娃哈哈的成长而享誉世界的企业家，这位在国人心目中一直是铮铮硬汉形象的民族企业英雄，在之前长达一年时间的“达娃之争”中，其实已经因在境外大量开设离岸公司、女儿加入美国国籍等内幕的曝光，而面临了一次又一次的信任危机，此番又骤然陷入“偷税门”漩涡之



中,民族英雄的形象更是受到了前所未有的严峻考验。

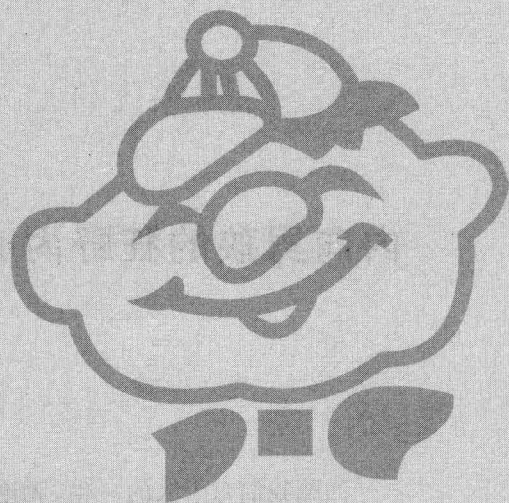
宗庆后是如何从贫寒家庭中的普通小子一步步走向成功的巅峰,成为令人瞩目的“民族企业英雄”的?他究竟是怎样一个人?是如何在短短的10多年时间里构筑起资产达百亿元的娃哈哈王国?又是如何与国际投资巨头达能公司扯上剪不断理还乱的关系?面对“偷税门”,到底应该如何评价他的是非功过?他到底是为振兴民族工业做出巨大贡献的英雄,还是借着爱国大旗中饱私囊的偷税达人?

众多的疑问,如谜团般萦绕在我们的脑际,吸引着我们去了解、去探究、去猜想……



1. 10. 1941. 1. 10. 1941. 1. 10. 1941.

2. 10. 1941. 2. 10. 1941. 2. 10. 1941.
3. 10. 1941. 3. 10. 1941. 3. 10. 1941.
4. 10. 1941. 4. 10. 1941. 4. 10. 1941.
5. 10. 1941. 5. 10. 1941. 5. 10. 1941.
6. 10. 1941. 6. 10. 1941. 6. 10. 1941.
7. 10. 1941. 7. 10. 1941. 7. 10. 1941.
8. 10. 1941. 8. 10. 1941. 8. 10. 1941.
9. 10. 1941. 9. 10. 1941. 9. 10. 1941.
10. 10. 1941. 10. 10. 1941. 10. 10. 1941.



第一章 英雄情结

在探究宗氏的谜底之前,有一点是已经显而易见的:宗庆后崇尚英雄、向往英雄,不论他是不是一直都能在民众心目中保持“民族企业英雄”的形象,在他的内心世界里,自己将永远都是一位足以光宗耀祖的商界英雄。这种根深蒂固的英雄情结,并不是在他取得了显赫的业绩之后才产生的。其实从儿时起,英雄情结就已经深深地扎根在了他心底。而在他青年时代长达 15 年平淡而漫长的下乡期间,宗庆后便是从伟人毛泽东的奋斗轨迹中找到了不言放弃的动力。

内向男孩的狂野内心<<<<

回顾我们每个人的一生，无论成功或失败，无论辉煌或落魄，其实都可以从他的童年甚至幼年经历中窥到一些带有因果的端倪。儿时的生活环境和经历，对一个人的一生轨迹几乎可以产生决定性的作用。

宗庆后自然也不例外。虽然在我们世俗的眼光看来，他的早年生活显得有点枯燥乏味，似乎没什么精彩可言，而且这种乏味的生活实在有点太过漫长。可正是这种苦行僧般漫长的磨砺，才使得宗庆后能够在中年时终于厚积薄发，产生出令人炫目的创业魔力，神话般地缔造起一个庞大的企业王国。

因此，我们首先应该把关注的目光聚集到宗庆后的儿时岁月。

1945年的中国，还是一个满目疮痍、深陷于困顿之中的国度。这年的10月12日，一个相对还算平静的日子，在江苏省宿迁市东大街一处民房里，却溢满了欢乐的气氛。住在这里的一对年轻夫妇，在这一天拥有了他们的第一个孩子，一个健康、可爱的男孩。

初为人父的男人名叫宗启驩，他是当地邮局的一名职员，这在当时算是一份很不错的职业，相当于如今我们所说的“铁饭碗”了。宗启驩出生于一个家道中落的官宦世家，但受过一定的高等教育，因此他给儿子取的名字颇有些传承家世的意思：宗庆后，宗家庆贺有了后代。

在那个年代，无论多么贫穷的家庭，多子多女都是极其平常的事，况且宗启驩还有一份稳定的工作，多子多福的观念自然根深蒂固。因此隔了一年，宗庆后就有了一个弟弟。

1949年，新中国成立，作为曾在旧政府垄断部门邮局里工作的一名职工，宗启驩的处境顿时变得相当不利。为了寻找一个可以安身立命、平静生

