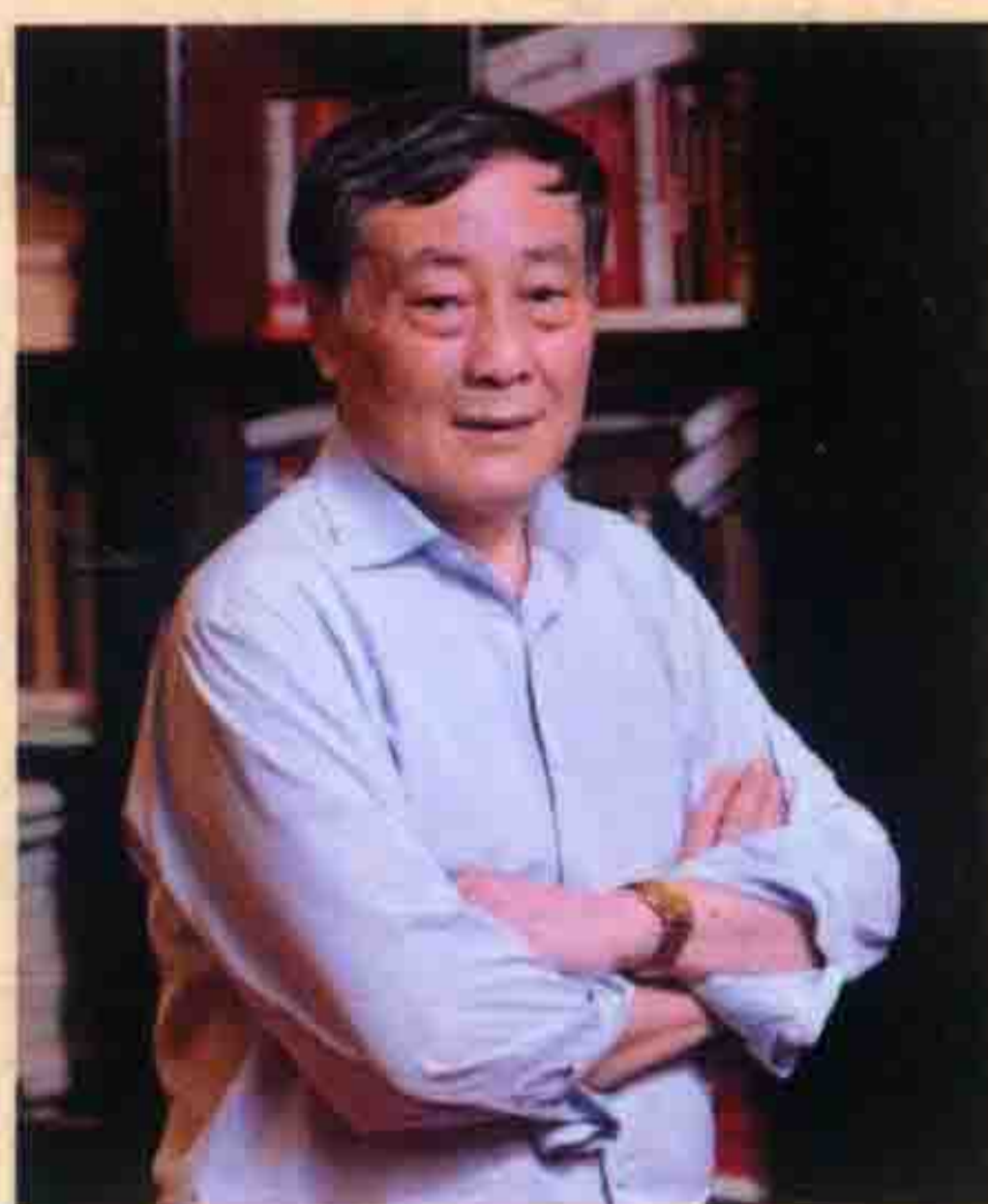


「浙商传奇」书写创新创业史诗

宗庆后

THE LEGEND OF ZHEJIANG ENTREPRENEURS

笃 · 行 · 者 邬爱其 著



· 娃哈哈集团官方授权 ·



机械工业出版社
China Machine Press

「浙商传奇」书写创新创业史诗

宗庆后

THE LEGEND OF ZHEJIANG ENTREPRENEURS

笃·行·者

邬爱其 | 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

宗庆后：笃行者 / 邬爱其著. —北京：机械工业出版社，2018.11
(浙商传奇：书写创新创业史诗)

ISBN 978-7-111-61244-5

I. 宗… II. 邬… III. 饮料 - 食品企业 - 工业企业管理 - 经验 - 杭州 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 241872 号

宗庆后：笃行者

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：邵淑君

责任校对：李秋荣

印 刷：中煤（北京）印务有限公司

版 次：2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：9（含 0.25 印张彩插）

书 号：ISBN 978-7-111-61244-5

定 价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

企业(家)荣誉

1989年

- 浙江省食品制造业经济效益首位
- 娃哈哈儿童营养液被列入国家级新产品试制鉴定计划

1992年

- 娃哈哈儿童营养液获国家星火二等奖

1994年

- 宗庆后被评为“中国经营大师”
- 娃哈哈儿童营养液荣获年度“全国用户满意产品”
- 中国食品制造业最大企业第2位

1996年

- 娃哈哈商标价值名列全国第19位
- 宗庆后荣获“全国优秀企业家”称号
- 果奶、纯净水和营养八宝粥三大主导产品销量全国同类产品第一

1999年

- “娃哈哈”被认定为“中国驰名商标”
- 中国饮料工业十强、浙江省五星级企业

2001年

- 娃哈哈荣获“全国质量效益型企业特别奖”

2003年

- 宗庆后当选第十届全国人大代表
- 娃哈哈瓶装纯净水获“中国名牌产品”称号
- 娃哈哈入选“中国最受尊敬企业”、被评为“三峡工程建设、移民和对口支援先进集体”
- 超过达能集团成为新的“水冠军”(瓶装饮用水产量达202万吨)

2005年

- 宗庆后位列《福布斯》“中国十大慈善家”、荣膺“西部开发功勋浙商”称号
- 娃哈哈入选“2005 CCTV我最喜爱的中国品牌”、全国实施卓越绩效模式先进企业、中国十大自主创新民族品牌、全国企业文化建设工作先进单位

1991年

- “娃哈哈”商标获“中国驰名商标提名奖”

1993年

- 中国500家最大利税总额工业企业第271位，食品制造业利税总额第一位

1995年

- 宗庆后荣获“全国劳动模范”称号

1998年

- 非常可乐成为中国农村市场销量第一的碳酸饮料品种

2000年

- 宗庆后荣获“中国食品工业优秀企业家”称号
- 非常系列碳酸饮料被认定为国家级新产品

2002年

- 宗庆后当选“2002 CCTV中国经济年度人物”、荣获杭州市企业家最高荣誉
- 中国企业500强第176位

2004年

- 宗庆后被授予“爱国拥军模范”称号、入选年度中国慈善家排行榜前十名
- 娃哈哈荣获十大“信用浙江”之星、入选《中国500最具价值品牌》、全国质量管理先进企业、中国企业信息化500强
- 娃哈哈果汁被评为“中国名牌”

2006年

- 娃哈哈连续五次获“中国最受尊敬企业”、荣获最佳企业公众形象奖、入选浙江省技术创新优秀企业
- 宗庆后荣获中国企业管理最高奖“袁宝华企业管理金奖”、荣获“杭州市杰出人才奖”

2007年

- 娃哈哈荣获“全国五一劳动奖”、全国实施卓越绩效管理模式先进企业特别奖
- 宗庆后获“2007中国十大工商英才”荣誉、获《亚洲新闻人物》“2007中国十大商业领袖”荣誉称号

2008年

- 宗庆后再次光荣当选全国人大代表
- 娃哈哈获“中华慈善奖”

2017年

- 娃哈哈入选工信部2015年智能制造试点示范项目(饮料行业唯一入选)、荣获最具世界影响力的中国品牌大奖

2017年

2015年

- 娃哈哈入选工信部2015年智能制造试点示范项目(饮料行业唯一入选)、荣获最具世界影响力的中国品牌大奖

2015年

2014年

- 宗庆后第三次当选全国人大代表、荣获“第八届中华慈善奖——最具爱心慈善捐赠个人”、荣获“全国关爱员工优秀民营企业家”称号
- 娃哈哈入选国家级信息化与工业化深度融合示范企业、获得“第十一届中国大学生最佳雇主奖”

2014年

2013年

- 娃哈哈荣获第十八届国家级企业管理现代化创新成果二等奖、全国就业先进企业、中国年度最佳雇主、《财富》最受赞赏的中国公司
- 宗庆后登上《2012胡润百富榜》和《福布斯》中国内地“首富”
- 中国民营企业500强第16位，制造业500强第10位

2013年

2011年

- 集团党委获评“全国双强百佳党组织”荣誉
- 娃哈哈获得“中华慈善奖”“全国模范劳动关系和谐企业”荣誉

2011年

2009年

- 娃哈哈获中国节能减排领军企业、中国企业自主创新TOP100企业

2009年

2010年

- 娃哈哈获中国节能减排领军企业、中国企业自主创新TOP100企业

2010年

2016年

- 娃哈哈通过工信部两化融合管理体系认证(唯一通过认证的饮料企业)
- 营养快线创造国内饮料行业单品销量奇迹(累计销售突破450亿瓶)

2016年

2014年

- 娃哈哈入选国家技术创新示范企业(国内饮料行业唯一入选企业)、荣获第二十届国家级企业管理现代化创新成果一等奖

2015年

产品创新



丛书推荐序 四十不惑立潮头

改革开放 40 年之际，浙江大学全球浙商研究院的精兵强将对五位重量级优秀浙商的创业历程与企业家精神进行了专题研究，集结成丛书出版。浙江大学管理学院现任院长魏江教授邀请我为这一套丛书写序，我欣然应允。一来是我曾在浙江大学工作，担任过浙江大学管理学院院长，深知同事们一直致力于“把论文写在祖国大地上”的情怀，这套丛书强调理论紧密联系实际，是一项很好且有意义的研究；二是这套丛书研究的几位浙江企业家以及浙江的企业环境，我非常熟悉。我希望通过对优秀浙商的创新创业历程进行总结，启发和帮助更多的企业家。在这里，我想谈谈我对改革和企业家精神的一些看法。

五千精神

蓦然回首，中国的改革开放事业已经 40 周年，经历了从高度集中的计划经济到市场经济、从传统农业经济体到现代工

业经济体的双重转型，改革的艰巨性世所罕见。要解决改革过程中面临的巨大挑战，极其需要智慧。40年的成就，显然不是一朝一夕的偶得，而是无数改革者、建设者用他们的勇气、智慧、勤劳坚持奋斗的结果。在这40年的发展中，企业家的作用很重要，比如，浙江企业家自下而上推动改革，虽走过不少弯路，但也取得了历史性的成绩。

这套书研究的鲁冠球、宗庆后、沈爱琴等企业家，他们都亲历了40年的改革历程。这一组作品既是梳理和回顾这些具有代表性的企业家的亲身经历，也是我们这个时代的一面镜子，总结这些经验和教训，可以帮助企业家更好地把握方向，不忘初心，持续前进。

按照中央的要求，我正在总结40年的改革经验，目前完成了《中国改革开放40年》《与改革同行》《亲历六次中央决议和改革建言的回顾》三部著作。整理这些著作，恰好对我写这篇序言提供了更清晰的思考，这个时候再来回顾浙江企业的发展历程，也是一件很有意义的事情。我认为，过去几十年来，浙商身上集中体现了中国企业家精神中最优秀的特质——筚路蓝缕、披荆斩棘、勇立潮头。你到任何一个地方，都能找到浙江人，他们善于寻找市场，勤于学习，敢于实践。我认为，浙江人的精神概括起来就是“五千精神”：千辛万苦来创业、千方百计来经营、千山万水找市场、千家万户搞生产、千头万绪抓根本。

浙江改革发展与民营经济发展分不开，民营经济在创新中具有活力，这与浙江的“五千精神”分不开。我在兼任浙江大学管理学院院长期间，发起成立了民本经济研究中心，希望总结、推广浙江经验。习近平同志在浙江工作期间，有一次我在浙江大学开会，他知道我和杜润生在杭州，就特意宴请我们两个人。那次，我说“五千精神”集中到一点就是老百姓和企业是创造财富的主体，政府是创造环境的主体，老百姓就可以安心地通过创新创业富起来。老百姓富起来以后，向国家上交的税多了，政府就可以为老百姓提供更多、更好的公共产品。当然，浙江的经验也要提升和创新。我说，浙江精神和经验不能光在浙江分享，还要在全国分享。所以要请习书记支持，习书记当场表示支持。我希望浙江的“五千精神”能够在全国推广，能够在全国生根发芽。

民本经济

1956年，我在《人民日报》发表了署名文章《企业要有一定的自主权》。当时，我还在第一机械工业部（以下简称“一机部”）工作，部里的招待所长期人满为患，其源头在于企业缺乏自主权，只能“跑部钱进”。我经常到各地调研，看到了一些经验，也看到了很多问题。我经常讲一个故事，沈阳有两个相邻的工厂，一个变压器厂（隶属一机部），一个冶炼厂（隶

属冶金部), 都是政府行政主导的企业, 变压器厂需要大量的铜, 由一机部从云南等地调到沈阳, 而冶炼厂生产的铜则由冶金部从沈阳调往全国各地。一墙之隔的两个厂由于行政主导, 没有市场机制, 造成资源的极大浪费。现在听起来挺可笑, 但当时就是那样。

浙江为什么有今天? 当时浙江的工业经济基础比较薄弱, 但后来发展得很快, 老百姓很富裕, 社会很稳定, 因为老百姓都在创业。这就是市场经济的本质。对浙江经验调研多次后, 我提出了“民本经济”的概念, 即政府作为创造环境的主体, 老百姓和企业才是创造财富的主体。对民营经济来说, 创业是基础, 创新是关键。政府正确转变职能, 百姓就有更多、更大的创新创业空间, 浙江的实践是在中国特色社会主义道路上迈出的一大步。我们过去搞计划经济, 政府是创造财富的主体, 纳税人的钱集中到政府, 政府再把这个钱分到各个部门。所以, 我认为民本经济是市场经济的基础。我给十八大提出了三条建议, 第一条就讲这个。

改革已经进入深水区, 剩下的都是硬骨头。如何将“市场在资源配置中起决定性作用”这句话落到实处, 如何实现产权保护, 如何发挥企业家精神, 都需要大胆探索。其中, 政府需要坚持三个创新: 一是坚持人民群众是创造财富的主体的理念; 二是坚持“非禁即入”的理念, 法律不禁止的, 企业都可以干; 三是坚持依法行政的理念, 政府按照法律授权干好应当

做的事情，不能有随意性。

了解过去，才能更好地把握未来。40年来，几乎所有重要改革的决议进程，我都不同程度地参与，提出建言，因此对改革的整个历程，我了解得相对多一些。改革开放以后最大的变化是什么？最大的财富是什么？我认为概括起来就是实现四个方面的转变：从以阶级斗争为纲转向以经济建设为中心；从计划经济转向市场经济；从封闭转向全面开放；从人治转向法治。这个转变过程是长期的，不能说一下子就转变完成。党的十八大以来，我国的改革事业肯定会在过去的难点基础上有更大突破和更大作为。

进无止境

改革推动开放，开放倒逼改革。市场经济催生了企业家群体，企业家也在促进市场经济发展。“广大非公有制经济人士要准确把握我国经济发展大势，提升自身综合素质，完善企业经营管理制度，激发企业家精神，发挥企业家才能，增强企业内在活力和创造力，推动企业不断取得更新更好发展。”“保护企业家精神，支持企业家专心创新创业。”“我们全面深化改革，就要激发市场蕴藏的活力。市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。”习近平总书记多次在公开讲话中谈及企业家精神。

改革开放40年来，最成功的经验是什么？我想是解放思想。正因为解放了思想，改革才能不断取得新的突破。可以说，40年改革的过程也是解放思想的过程。面向未来40年，浙商要继续发扬坚韧不拔的创业精神、敢为人先的创新精神，对浙商精神赋予新的时代内涵。无论是之前在浙江工作还是后来到中央工作，习近平同志一直对浙商很关心、很重视。他提出，希望广大浙商积极适应新的形势，努力提升自身素质，推动技术创新、制度创新、管理创新和企业文化创新，在市场经济的大潮中完成浙商转型，使浙商群体真正成为具有现代化、市场化、国际化素质的企业家群体。

企业的发展是无止境的，解放思想也无止境。浙商是中国民营企业家的重要代表，也是国家创新战略的自觉实践者。世界浙商大会上提出“新时代浙商精神就是浙商的魂，是新时代富有浙江特色的企业家精神”。当前，浙商发展过程遇到了一些困难，但总体稳中有进、稳中有变，浙商要发挥新时代精神，砥砺前行，也期待浙江大学管理学院和全球浙商研究院有更多研究浙商、关注中国企业家群体的创新作品面世，为企业和政府提供新的思路。

在我著的《中国改革开放40年》的自序中，我写过下面这段话，与读者共勉，也把这段话作为这篇序言的结尾：

春蚕到死丝方尽，蜡炬成灰泪始干。我已经88岁了，为什么仍然要朝九晚五坚持在工作岗位上？就是希望能够帮助新

时代的改革开拓者有更多的经验可以借鉴，有更多的方法可以适用。改革是我这一生的追求，也是我这一生的牵挂。唯愿中国的改革开放事业蒸蒸日上，直到永远。

厉志

2018年10月1日于北京

总序

记录一段重要历史

今年是改革开放40周年的重要时点，我提议编写这套丛书，因为，我认为这是具有历史意义的。如果我们能真实地记录这段经济社会变革的历史，可以为300年、500年、1000年后的人们研究这段历史提供素材，让后人理解1978～2018年的40年间，中国是如何创造人类发展史奇迹的。我认为，自从有人类史以来，还没有一段历史，能够让一个如此贫穷、落后的大国，在短时间内发展成世界强国。记录这一段历史，不仅是中国人自己的事，也是全人类的事。

毫无疑问，这段历史是由全体中国人共同创造的。其中，一个重要商帮——浙商，在这段历史中演绎了十分精彩的故事。可以按照这样的逻辑来演绎：“浙江的今天，就是中国的明天”，浙江的发展史是这段历史的重要缩影；浙江作为民营经济的发源地，它的发展史也是中国市场经济的发展史；浙江作为改革开放的先驱地，民营企业家是经济奇迹的重要创造者。因此，记录浙商的创新创业史，不就是从最重要的样

本角度记录了中国改革开放的历史吗？

回顾浙商发展的40年，我总是非常骄傲地告诉全世界的朋友们，浙商作为重要的企业家群体，参与书写了中国经济社会发展史上最浓墨重彩的40年，见证了13亿中国人从站起来，到富起来、强起来的整个过程。浙商是浙江最珍贵的战略资源，浙商的创新创业不仅改变了浙江、改变了中国，也改变了世界。浙商厥功至伟！

习近平在任浙江省委书记期间，就提出了弘扬浙江精神，就是要坚持和发展自强不息、坚韧不拔、勇于创新、讲求实效的精神，与时俱进地培育和弘扬浙江“求真务实，诚信和谐，开放图强”的精神，激励全省人民“干在实处、走在前列”。

浙江精神的缩影就是浙商精神。把浙商40年的创新创业历程通过企业家创新创业史的形式记录下来，并从学术和理论的视角来深度观察这段历史，是为了更好地走向未来。为此，我们从经济学、管理学和历史学相结合的视角，选择代表这段历史的20位典型企业家来进行深度刻画和总结。特别是2017年，随着鲁冠球、冯根生、沈爱琴等老一辈企业家的相继离去，我们更加迫切地意识到，必须尽早启动这个工程，记录这段历史，这也算是浙江大学管理学院和全球浙商研究院为浙江、为中国也为全世界做出的一点贡献。

我们推出的第一批次系列，包括万向集团董事局主席鲁冠球、万事利集团董事局原荣誉主席沈爱琴、娃哈哈集团董事长

宗庆后、传化集团董事长徐冠巨、方太集团创始人茅理翔。他们是早期企业家的代表，集中体现了20世纪80年代的企业家创业精神。那个时代的企业家，在市场经济还没有确立之前，为了生存，冒着很大的风险开始创业，成为中国民营企业创业的先锋，也构成了引领民营经济发展的最杰出的企业家群体。

在第一代优秀浙商引领风尚的20世纪80年代，新一代优秀企业家已经崭露头角，到了90年代，这批企业家成了时代风云人物。他们走过了为生存而创业的阶段，走向国际化创新创业。这个时期的浙商，通过国际合作、海外投资、品牌打造、资本市场等战略，把浙商推向全球。其中的代表性人物如正泰集团董事长南存辉、华峰集团董事长尤小平、华立集团董事长汪力成、舜宇集团原董事长王文鉴、西子控股董事长王水福、新和成集团董事长胡柏藩、荣盛控股集团董事长李水荣等。这些企业家主要从事传统制造业的生产经营，他们已经成为今天引领民营经济发展的“新老前辈”。

到了21世纪，以马云为代表的第三代浙商开始叱咤风云。不同于前两代浙商，他们直接切入技术创新和商业模式创新，直接切入知识经济和互联网经济，以天生全球化之气魄投身创新创业。如果第二代创业还有贫困驱动的影子，第三代创业则完全是受企业家精神的驱动，他们是当下中国企业家中的风云人物。代表性企业家如吉利集团董事长李书福、复星集团

董事长郭广昌、网易集团董事长丁磊、万丰奥特控股集团董事长陈爱莲、民生医药控股集团董事长竺福江等。这些企业家，开创了互联网创业和商业模式创新的新路子，开始颠覆企业创新创业的传统模式，缔造出新的企业神话。

除了前面三代浙商，我还注意到今年还不到40岁的第四代青年企业家已经开始涌现。他们正在成长和壮大过程中，还需要历史和时代的锤炼。为了避免他们被“捧杀”，在10年内，还不适合将他们放进浙商的创新创业史来总结。但是，未来是属于他们的。

为了做好浙商创新创业史工程，浙江大学管理学院和全球浙商研究院投入了巨大的人力、物力，肩负使命和责任来做好这件事。研究院组织了由10多位教授和20多位博士构成的研究团队，并由吴晓波、陈凌、邬爱其、王世良和我五位教授担任各企业家史研究组组长，分别负责对鲁冠球先生、徐冠巨先生、茅理翔先生、宗庆后先生和沈爱琴女士创新创业史的调研、研究和编写。各个小组还形成小团队，通过半年多的现场调查和联合写作，完成了第一个系列五本著作。在这里要感谢其他团队成员，他们分别是许小东教授、刘洋副教授、莫申江副教授、杨洋博士后、雷李楠博士后、施杰老师、陆婷婷老师、张胜男老师等。

由于教授们写的著作学术性太强，文字风格不太符合大众的阅读口味，为此，我们还与考拉看看团队进行了深度合作。

我们共同调研、讨论，联合起草和修改，以使丛书更好地满足社会需求。在这里，要特别感谢张小军、马玥、熊玥伽、李开云、李立、陈兰、王洁蕊、赵若言、杨博宇、徐丽、李树柳等研究员的通力合作。

还要特别感谢我们敬爱的老院长高尚全教授亲自作序，感谢浙江省社科联党组书记盛世豪教授，感谢万向集团鲁伟鼎董事长、娃哈哈集团宗庆后董事长、传化集团徐冠巨董事长、万事利集团屠红燕董事长、方太集团茅理翔名誉董事长，感谢机械工业出版社华章公司的总经理张敬柱、副总经理王磊，以及吴亚军、余广、华蕾、邵淑君、贾萌、宋燕、姜帆。正是在大家的鼓励 and 共同努力下，才有丛书的顺利出版。

魏江

浙江大学管理学院院长