

# 宗庆后

有一种人生叫“大器晚成”

吴玲◎著

机遇来了，要极速反应，及时决定，  
不强势引导就做不成事。



台海出版社

# 宗庆后

有一种人生叫“大器晚成”

吴玲◎著

机遇来了，要极速反应，及时决定，  
不强势引导就做不成事。

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

宗庆后：有一种人生叫“大器晚成” / 吴玲著. —北京：  
台海出版社，2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5168 - 0826 - 9

I. ①宗… II. ①吴… III. ①纪实文学—中国—当代  
IV. ①I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 012947 号

---

## 宗庆后：有一种人生叫“大器晚成”

---

著 者：吴 玲

---

责任编辑：王 萍

装帧设计：张子航

责任校对：陈 烨

版式设计：红 英

责任印制：蔡 旭

---

出版发行：台海出版社

地 址：北京市朝阳区劲松南路 1 号 邮政编码：100021

电 话：010 - 64041652 (发行，邮购)

传 真：010 - 84045799 (总编室)

网 址：<http://www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm>

E-mail: thcbs@126.com

---

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京世嘉印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

---

开 本：710 mm × 1000 mm 1/16

字 数：188 千字

印 张：17

版 次：2016 年 5 月第 1 版

印 次：2016 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5168 - 0826 - 9

---

定 价：38.00 元

版权所有 翻印必究



## 我命由我不由天

命，乃弱者借口；运，乃强者谦词。他不相信命运，只相信自己。

论平凡，他在偏僻的农村生活十几年，33岁才得以回到阔别已久的城市。回来后做了校办企业的纸箱推销员，随后为生计辗转奔波，电器仪表厂、工农校办厂，没少折腾，只可惜逃不开碌碌无为。

论梦想，枯燥乏味的大把时间里，他依旧怀揣着出人头地的念想，把《毛泽东选集》当做精神食粮，如饥似渴地读了一遍又一遍。繁重的体力活鞭笞着他的身体，不甘拷问着他的灵魂。不

宗庆后：有一种人生叫“大器晚成”

放弃就会有希望，有想法就不怕为时已晚。

论魄力，年过四十，却用全部家当承包了校办企业的经销部，开始踏上创业的征途。即使风里来雨里去，也没动摇过当初的坚持，从而有了“娃哈哈”。有了更大的资本，孤注一掷重金砸广告，毅然决然上马非常可乐，与法国“掠食者”达能斗个你死我活，却决不妥协。

论精明，以杭州为根据地，向全国市场迈进，打败众多同类品牌，建立、巩固娃哈哈在饮料界的地位。“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，不失时机地兼并杭州罐头厂，完成了“小鱼吃大鱼”的企业扩张，奠定了自身的实力，从而开始了娃哈哈霸主的时代。

论霸道，集团上上下下，大事小情一人总揽，事无巨细，买扫把也需要他的亲笔签字，审批通过方可执行。偌大的娃哈哈没有副总，高层管理就依靠他一人。他所决定的事情，容不得反驳，绝不可能推翻。

论勤勉，一年365天，出差的时间可以达到200多天。全国各地的市场和消费者，他最了解，也最熟悉。有了眼见耳听的实践，每隔两三天便要亲笔撰写销售通报，从始至终，几十年如一日。他也不喜欢参加商场上的应酬，工作就是他最大的兴趣爱好，比员工来得早、走得晚。

论节俭，坐拥几百亿元的身家资产，自称每年的消费不会超过5万元。衣食住行从不讲究，衣服就是寻常百姓穿的普通样式，饭食最爱咸菜和豆腐，能在食堂解决就在食堂解决，外出公差不住高档酒店，干净整洁就好，乘飞机只选经济舱。他将自己视作常人，一分一厘积攒下来的财富，当之无愧。

论成功，2013年，获得“对民族产业贡献卓著的民营功勋企业家”称号。2013年，《福布斯》全球亿万富豪排行榜，位列第86，位居中国内地首富。2012年，《福布斯》全球亿万富豪排行榜，以105亿美元位列第78，位居中国内地首富。2011年，《福布斯》全球亿万富豪排行榜，以59亿美元位列第169，位居中国内地第三。2010年，《福布斯》全球亿万富豪排行榜，以70亿美元位列第103，位居中国内地第一。2009年，《福布斯》全球亿万富豪排行榜，以19亿美元位列第376。2008年，全球亿万富豪排行榜，以10亿美元位列第1062。

他是宗庆后，白手起家，打造出饮料界的航母——娃哈哈。二十几年来驰骋商场，每一场战役都精心准备，全力迎战，为辉煌而战，为荣誉而生。

成功的路，没有捷径，一不留神就会被现实撞得头破血流。宗庆后也走过这样的过程，一路上跌跌撞撞，有苦不说，有累不诉，只是埋着头，更加奋力前进。有朝一日，当他获得了长久以来梦寐以求的胜利时，再遥想当初的种种，苦滋味是一样的，可现在更多的是甜。

他坚持着的每一刻，都有着令人动容的坚韧。十几年的荒芜岁月没有埋没他的志气，反而催生出更强劲的勇气。如若真的是命里注定如此，那么他也要抗争到底，他想要的从来都很简单，就是要改变现状，要过上好日子。他无畏地坚持着，最后他如愿得到了一切，迎着一干人等的掌声、喝彩声，登上人生的巅峰。

如今娃哈哈已然成为饮料界的霸主，宗庆后也是那个一呼百应、呼风唤雨的枭雄。属于他的时代还在继续，他在谋划着

宗庆后：有一种人生叫“大器晚成”

娃哈哈庞大帝国的未来，至于走向哪里，如何去走，都了然于胸。

新一代开始冲击这个时代，带给世界新的变化。宗庆后作为前辈、长者，依旧扮演着指路人的角色，他的地位还有待超越。也许在许久之后，当他退隐江湖，他的故事依旧会流传下去。

## 目 录

序 / 001

### ❁ 1 年轻时代，苦大于甜 / 001

苦难磨韧性 / 001

人穷志不穷 / 004

下乡历练 / 008

压不垮的脊梁 / 011

书籍，精神食粮 / 015

### ❁ 2 不甘沉浮的英雄梦 / 020

8年蹉跎路 / 020

初涉营养液 / 025

名称：“娃哈哈” / 028

万事开头难 / 032

谁才是老大 / 035



- ❦ 3 筑建商业王国 / 039
- 广告带来开门红 / 039
  - 连战连捷 / 045
  - 广东虎口夺食 / 050
  - 打破套路夺人心 / 056
  - 骄傲的烦恼 / 060
  - 兼并杭州罐头厂 / 065
- ❦ 4 在危机中崛起 / 071
- 诚信经营 / 071
  - 无需忍的挑衅 / 076
  - 沉默未必是金 / 081
  - 好汉不吃哑巴亏 / 086
- ❦ 5 神来之笔拓江河 / 091
- 与经销商荣辱与共 / 091
  - 编织联销体网络 / 095
  - 第一个分身 / 101
  - 反击价格战 / 105
  - 赢在推陈出新 / 108

❁ 6 巅峰对决，谁与争锋 / 114

非常精神，非常可乐 / 114

快人一步，抢占商机 / 120

振臂高呼，号令群雄 / 125

强敌环伺 / 131

暴风雨的前奏 / 135

❁ 7 拼上性命斗达能 / 141

学“法”到用“法” / 141

先发制人 / 146

不是吓大的 / 151

以退为进 / 158

水能载舟，亦能覆舟 / 164

❁ 8 理不清的是非 / 170

到底谁在伪造? / 170

国籍之谜 / 175

偷税达人? / 180

绿卡风波 / 185

人老，中国心不老 / 190

大爱无疆 / 193

- ❁ 9 崎岖多元化之路 / 199
- 奶粉艰难路 / 199
  - 路在脚下，志在前方 / 204
  - 挺进童装市场 / 208
  - 隔行如隔山 / 212
  - 入酒业突围 / 218
  - 商业地产风云 / 223
  - 儿童教育，敢想敢做 / 227
- ❁ 10 这个领导不太冷 / 232
- 在娃哈哈有个家 / 232
  - “吝啬”的有钱人 / 236
  - 有人情味的“独裁者” / 240
  - 慈善大家 / 246
  - 接班人问题 / 250
  - 敢于发声 / 255

## 年轻时代，苦大于甜

在成为家喻户晓的商业巨贾之前，宗庆后还只是个一穷二白的小伙子，蹬三轮车卖货，吃馒头咸菜，拮据着过日子，受尽冷眼和嘲笑。他的成功并非一蹴而就，而这个漫长的过程，也是一天天熬过来的。现在回望过去，仍是记忆犹新，虽然苦大于甜，他却一直认为这是值得的。

### 苦难磨韧性

1945年11月16日，在漫长无止境的时间轴上并没有什么特别的意义。但是，对于位于江苏省宿迁市东大街一户普通民房里的宗家来说，却是血脉延续、香火相传的日子。这一天，宗庆后出生了，父亲为其取的名字，寄托着殷切厚重的期望，盼望他能

宗庆后：有一种人生叫“大器晚成”

够有一番作为，也不枉他是抗金名将宗泽的后代，更不枉他来人世走这一遭。

20世纪50年代，中国从剧痛中挣扎着站了起来，新中国的号角响彻九州大地，祖国的大好河山重整旗鼓，百废待兴。在这个属于华夏儿女展望美好未来的新纪元，由于“出身”的问题，宗家却在承受着难言的压力。

宗庆后的祖父曾在张作霖手下出任财政部长，负责东北三省的财务和税赋，并担任过河南省的代理省长，可谓权倾一时，显赫一方。他的父亲宗启騷曾在汪伪政权下做过当地邮政局的一名职员。这样的家庭成分，在当时被定位成“旧官僚”，是群众重点抨击的对象，因此一家人虽然处在新时代，谋生却变得格外困难。

宗庆后出生时，这个家庭就已经贫困不堪，父亲始终未能找到工作，全家人靠着母亲微薄的收入维系生计。时过境迁，当宗庆后回忆起当年的窘境时，他说：“没别的印象，就是有上顿没下顿，有下顿没上顿，很苦！”

为了找工作而四处碰壁的宗启騷，承受着来自生活的压力，苦寻无果后，希望破灭。1949年，心灰意冷的宗启騷夫妇决定离开江苏宿迁市，举家搬到宗庆后祖父的安葬地——浙江杭州市。一家人辗转异地实在是无奈之举，然而，崭新的环境并没有带来崭新的希望。

父亲宗启騷毕业于中国大学化学系，接受过高等教育，称得上是高级知识分子，怀揣着一身学问和满心抱负的他，在来到杭州的第二天，就被现实狠狠扇了一巴掌。由于曾经的工作经历，当地竟然没有单位愿意接收他。

空有才学，却无用武之地，堂堂七尺男儿，却没有养家糊口

的能力。妻儿还在等待着他的好消息，期待着他来改善恶劣的生活条件，甩开贫穷带来的阴影，只是愿望终归是美好的，他不得不垂头丧气地回了家，内心的汹涌澎湃，不知道该怎么平复。他害怕看到妻儿失望落寞的表情，这让他更加焦虑不安。

不多久，宗启騷到农村去接受改造教育。他的离开如一道惊天霹雳，击中了这个本就脆弱不堪的家庭。主心骨没了，顶梁柱没了，生活更是寸步难行。

年纪尚小的宗庆后，并不能完全理解父亲为什么会受到这样的对待，他只知道，生活一日难上一日。家中，宗庆后是第一个孩子，随后母亲又陆续生下几个儿子，父亲的劳改生活使得这个家濒临破碎，好在还有母亲，她接过了生活的全部重担。

当时，母亲正在工商联办的一所私立学校教书，薪酬微薄，勉强糊口度日，每一分都要细细盘算，尽量节俭。

她白天要在学校里工作十二个小时，处理各种事务，不敢有丝毫懈怠。待一天工作结束后，再匆匆赶回家里，还要继续操持家务，照顾几个孩子，事无大小，一律都需要她来打理。忙里忙外，屋前屋后，都是她操劳的身影，没有人可以依靠，她只能自己变坚强。

难能可贵的是，生活的困顿乏味并没有将她的热情扑灭。她也从未有过妇人们不满时的牢骚、抱怨，她没有怨天尤人，苦苦追问命运，指责上苍的不公平，相反，她平静、乐观地接受了这一切，努力过活，每天往返于家庭和学校之间，平衡着生活与工作，坦然应对命运的不友好。

母亲的淡定豁达无形之中影响着宗庆后的一生，没有什么慷慨陈词，也没有什么深奥的大道理，唯一展现在他面前的是母亲

**宗庆后：**有一种人生叫“大器晚成”

的不易，以及她的不屈服。

为了尽快提高自己的能力，母亲在极其紧迫的时间里，除了生活和工作，还要读书和学习，尽一切努力完善自己，以便更好地胜任教师的岗位。

少年老成的宗庆后，不忍心看着母亲一个人硬撑，一向沉默寡言的他，默默下定决心，尽己所能，为母亲分担一些家务，让母亲轻松一些。“穷人的孩子早当家”，并不是一句空话，这是为生活所困的孩子们，必须面对的事情。

即便年纪小，宗庆后仍以大哥的身份照顾着弟弟们，尽量让母亲少些担忧和麻烦。毕竟他还只是个年纪不大的孩子，与其他孩子一样，想要父母更多的关心和陪伴，只是母亲已是分身乏术，连休息的时间都少得可怜，能够全身心放在他身上的精力就少之又少了。

母亲的不易全部落在宗庆后的眼中，小小男子汉握紧拳头，让自己试着去解决力所能及的小事，学会独立，学着从依靠母亲到依靠自己，再到让母亲依靠自己。

不屈不挠的品质，便是在这个时候深深埋进了宗庆后的心里，跟随他“闯荡江湖”。不得不说，在布满荆棘的人生路上，他对抗苦难、挫折的坚持和无畏，不是无端产生的，而是从小就开始了积聚。

## 人穷志不穷

人可以穷，志却不能短。

毫无疑问，宗庆后的家庭可以用贫困潦倒来形容，陷入贫困

的泥潭，许多事情会让人感到低落，但贫穷却不能成为堕落的理由，那只是无能的表现。

在这一点上，宗庆后的母亲可以说是极其严厉的，她对几个孩子的管教，容不得半点马虎和迁就。

小时候，宗庆后看护着年幼的弟弟在家门外玩耍，正巧看到邻居家的孩子在吃糖果。对于尚且担忧衣食的宗家来说，糖果简直是奢侈品，家里收支勉强平衡，实在没有多余的钱去给孩子们买零食解馋，连看一眼都是奢望。

弟弟就站在吃着糖果的小孩旁边，目不转睛地盯着人家，天真的眼光中，流露出无限的渴望，他是特别想要拥有一颗糖果的吧。宗庆后知道弟弟是在羡慕人家，小孩子最不懂得掩饰自己的想法，可他作为哥哥，不能任由弟弟这般模样。

他拉起弟弟往家走，弟弟却说什么也不肯听话，他的眼中被糖果填满了，舍不得离开。当母亲出来找他们时，将这一幕瞧在眼中，她心中纵然心疼，依旧把他们带回家，一通训斥，严禁再有类似的事情发生。

对于身为哥哥的宗庆后，母亲自然是更加严厉地批评教育，并郑重叮嘱他，要对自己严格要求，以身作则，为弟弟们做出表率，更要及时管好弟弟们的言行，不要再出现这种“丢人”的情况。

母亲的话一字一句刻在了宗庆后的心上，让他深刻体会到，这不仅仅是对待一件小事的态度，更是做人的原则底线。贫穷是可以逆转的苦难，一时的贫穷不代表一辈子贫穷，有志气的人，不会任凭暂时的坎坷而放弃奋力一搏。

虽然家境拮据，但是母亲却是个深明大义的女人，她知道，对于穷困，以知识赢得命运转机，是一条光明的出路。因此，当



宗庆后：有一种人生叫“大器晚成”

宗庆后达到入学的年龄时，她用教师独到的眼光考量了几所学校，最后选定了杭州师范附属小学。

这是在杭州远近闻名的学校，校风严谨，教学正规，许多家长慕名而来。美中不足的是，距离宗庆后的家比较远，这就意味着他要比别人多走很多路，需要吃些额外的苦头。

学习氛围浓厚的校园里，琅琅的读书声，不绝于耳。在这里，宗庆后如鱼得水，这是他渴望已久的天地。他热爱学习，渴望接受书香的陶冶，并愿意为之付出努力。

即便是离家再远，即便是家境再贫寒，于他而言，都不成问题，因为可以安心地读书学习，就是最大的幸运。

自幼，宗庆后就是有想法的人，他知道学习对于一个人的重要性，更不会因为自身较差的家庭条件而束缚了自己的手脚，他与其他任何一个人都是平等的，甚至怀着更远大的志向。

生活的点滴和母亲的教导，帮助宗庆后形成了良好的自制力，他懂得何时该沉下心，何时该昂起头。他的勤奋是老师和同学们一致公认的，他的稳重和踏实也赢得了大家的拥护，经过一番投票，他被同学们推选为学生干部。

小小年纪，就能够得到如此认可，显示出了宗庆后的性格优势，不骄不躁，稳扎稳打，有着超越同龄孩子的眼界和智慧。

二年级结束后，他转入另一所学校。新的环境和新的面孔，并没有让他胆怯，反而锻炼了他适应环境的能力。是金子走到哪里都会发出耀眼的光芒，他又被新同学推选为少先队中队长，这是孩子们心目中颇有威望的小领导者。

每逢他人赞不绝口地夸奖时，他从未沾沾自喜、洋洋得意，他感恩于老师和同学们对他的信任，也感谢这份沉甸甸的信赖，