



这个人没有秘密

娃哈哈之父宗庆后

WAHAHAZHIFUZONGQINGHOU

张力升 胡志刚 · 著

他18岁下乡当知青，挑土拉砖，在底层潜伏15年；
他从校办纸箱厂干起，42岁承包相击，牢牢掌握自有品牌；
他开发的饮料中，单品年销售额创为首富：坐拥800亿，却是争议最少；
他有着渗透力极强的营销队伍，四处攻城略地，却能不为所累，指挥有方；
他在与外国资本的博弈中，强势出击，牢牢掌握自有品牌；
他2010年被胡润、福布斯富豪榜列为首富，坐拥800亿，却是争议最少的首富。

了解宗庆后这个人，领悟商业成功之道

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社



娃哈哈之父宗庆后
WAHAHAZHIFUZONGQINGHOU

这个首富 没有秘密

张力升 胡志刚 · 著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

娃哈哈之父宗庆后 / 张力升, 胡志刚著. — 南京 :
凤凰出版社, 2011. 3
ISBN 978-7-5506-0201-4

I. ①娃… II. ①张… ②胡… III. ①宗庆后—传记
IV. ①K825. 38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第016261号

书 名 娃哈哈之父宗庆后

著 者 张力升 胡志刚
责任编辑 胡海杰
出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
公司网址 北京凤凰天下网 <http://www.bookfh.cn>
印 刷 北京市施园印刷厂 (北京市通州区张家湾镇施园村)
开 本 700×1000毫米 1/16
印 张 16
字 数 220千字
版 次 2011年5月第1版 2011年5月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5506-0201-4
定 价 28.00元

(本图书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010—58572106)

|序| 成功的秘密在于坚持最简单的

宗庆后登上中国大陆首富的宝座，显然不是他一个人的事情，他身处其中的整个浙商群体都应该得到警醒——在投机氛围日益浓厚的市场里，如果轻言放弃他们赖以成长的草根意识和创业精神，那么在这一代浙江商人中将不可能走出伟大的企业和真正的企业家。

中国人对财富的渴望似乎从来没有像现在这个时代更为迫切，房子、车子、股票，成了人们日常挥之不去的话题，似乎没有这些，不尽快得到这些，我们就无法活下去。从商人到企业家、官员、普通百姓，都在赶着财富的潮，成功学之类的惊人之语充斥着年轻人的头脑。不幸的是，在大风大浪涌来之时，他们中的许多人呛水、没顶，甚至就此沉沦。在挫折与失败面前很多人会无奈地感怀：我只是大海中的一滴水，用以形容自己的渺小与无助。

人生如水，而水无常形。最柔弱的水汇聚成海洋，凝结成冰山，就是世界上最强大的力量。在二十多年前，人到中年已42岁的宗庆后，这个早年蹉跎、学历不高的中年人开始创业，做的是利润微薄、老百姓司空见惯的产品——水，靠着大胆、不妥协、顽强奋斗成为行业领袖，把一个最初只有三个人的名不见经传的校办工厂办成全球第四大饮料巨头，并在房地产商扎堆的富豪中脱颖而出，成为2010年的中国首富。水可载舟，可以托起一片广阔的天空。

宗庆后的俭朴和霸气是出了名的，他所坚持的那些商业理念似乎从未改变：以草根精神去创业；以买卖的原则去开拓市场；以家长作风去治理企业。在宗庆后看来，娃哈哈能够在开放最早、竞争最充分的饮料市场独树一帜，很大程度上得益于自己对这些理念的默默坚守。



在宗庆后身上，草根创业和做成重量级企业融成一体，似乎从一开始，娃哈哈就种下了大企业的基因。

“假如只学会了抓住机会，你永远只能做个商人。机会不会随叫随到，用制度、文化、人才等辅助手段，把机会做大做强，从商人晋级到企业家，这是最大的挑战。”马云的这句话可以作为宗庆后企业家成功的一个注解，也足以让很多谋求做大事业的人共勉。

在这个新旧交替的社会和时代中，我们依然会发现旧的障碍还很多，我们依然会抱怨，认为一个人的成功与出身背景关系太大了。然而出身贫寒、大器晚成、没有政府背景的宗庆后，靠着自己的勇敢和智慧所达到的高度，向所有人雄辩地证明：先天的不足是可以靠后天的付出弥补的，以出身为自己的失败与无所作为辩护是徒劳的。

毫无背景的宗庆后取得了成功，纵观他的人生经历，人们会惊奇地发现似乎并没有什么特别的成功诀窍，而是常识般的勤奋、勇气、专注、进取等。但是如果真能数十年如一日地坚持实行这些所谓的秘诀，成功就不是一种可能，而会成为一种现实。不甘平庸者应当记住，成功的形式不一，但是成功的要素都是同样的。

一本著作的完成往往凝结着众多同仁的智慧，尤其是在财经写作领域。本书试图通过一个草根企业家的成长、成功故事，探讨中国的成功模式和企业家精神。在写作过程中参考借鉴了一些同行的优秀作品，在此不一一列出，你们的智慧会在书中闪耀，一并致谢。



序 成功的秘密在于坚持最简单的

第一章 做饮料做到首富

毫无背景，中年创业，传统行业……一切都似乎预示前途不妙。在争议中他走出了一条平凡而辉煌的道路，成为新首富，证明了何谓成功。

光明磊落的首富 /3

紧贴市场，直觉取胜 /8

农村包围城市，想到更要做到 /13

中国能否诞生世界级品牌？ /18

第二章 42岁创业的大器晚成者

出身决定命运，但是个人可以抓住命运漏给你的一缕阳光。在蛰伏中等待机会，哪怕是别人不屑一顾的机会。

磨练：蹉跎在底层 /25

蛰伏：谋生在校园 /32

涓流成海：资本源自点滴 /38

感悟：逆境的价值 /45

第三章 从校办工厂到饮料大王

事业的起点：再小的产品也可以在市场上掀起大浪，只要有充足的决心和付出。持之以恒，从小学校园起航的小舟，在海洋里蜕变成超级航母。

事业的起点：娃哈哈口服液 /51

小步快跑，滚动发展 /56

兼并杭罐，小鱼吃大鱼 /62

进军西部，布局全国 /70

借助外力，产权改制 /77

第四章 亮剑中国饮料市场

敢于亮剑，不惧对决，经历考验的企业才可能成为真正的王者。在诸多对手的围堵中娃哈哈突出重围，打破可乐神话取而代之，缔造永恒的不败传奇。

对决乐百氏：君子之战 /85

风之再起：与养生堂打水仗 /92

后浪逐前浪，迎战康师傅 /98

挑战极限，塑造非常可乐 /102

正视差距，搏击中流 /108

第五章 营销秘诀：利益捆绑，广告为王

把利益当做纽带，揽天下英雄为己所用，大好河山纵横驰骋；放眼全国，布局各地，一枚枚棋子结成方阵，牢牢把握全国市场。

长期合作，与经销商共舞 /117

销地生产，控制渠道 /123

推拉结合，广告为王 /129

头顶住，腰发力 /135

渠道下沉，掌控终端 /140

第六章 集权开明：宗庆后的中国式管理

把握势与实，取舍利与义，以人格魅力获得员工与合作伙伴的崇敬，以广告手段打开莫测的市场之门，成为不折不扣的行业领袖。

低调务实，勤奋做事 /147

集权管理，开明专制 /152

利义结合，行业领袖 /157

成本控制，精打细算 /163

第七章 资本博弈：与达能的爱恨纠葛

外来的和尚未必就好念经，自己的利益更要善于保护。法律战，公关战，在过招中久而弥坚，在斗争中变得更加成熟和坚强。

初恋：各怀心思的合作 /173

碰撞：矛盾的淤积和激化 /177

摊牌：口水战与诉讼战 /183

缘散：分手后谁过得更好 /190

第八章 跟进创新，成本制胜

从单一产品到数百个产品线，唯有创新方能生存。从专一化到多元化，有所得也有所失。没有战略之路，在市场丛林里要防止迷失自我。

创新制胜，打造产品方阵 /199

试水童装，经验与教训 /206

进军乳业，参与洗牌 /211

多元化谋变，布局地产矿山 /216



第九章 “家”文化：娃哈哈的企业凝聚力

“只要员工没有犯什么错误，我不会主动解雇一个员工，因为我们就是一个超级大的家庭，彼此之间是有感情的。”

“家”文化：铁腕老板的温情 /223

转型，正规化的必然 /230

第十章 培养接班人，顺利过渡赢未来

二十余年如一日，掌舵者久经风浪。时光流转，新的航船等待出港，谁将接过这一段传奇，使之永远延续下去？

个人权威，如何接班 /237

万众瞩目，淡看风云 /242

本土传奇，谁来复制？ /245

第一章

CHAPTER 1

做饮料做到首富

毫无背景，中年创业，传统行业……一切都似乎预示前途不妙。在争议中他走出了一条平凡而辉煌的道路，成为新首富，证明了何谓成功。

光明磊落的首富

财富中国，谁主沉浮？在我们这个古老而常新的国度，国人对财富的态度已经从羞于提及到热衷追求，这仅仅用了不到一代人的时间。在日益受人瞩目的财富排行榜上，人们对上榜富豪们的兴趣不再是仅仅数一数其财产后面总共有多少个零，而是更加深入地思索：哪些行当容易成功，为什么偏偏是他而不是我？

这当然是一种时代的进步，临渊羡鱼不如退而结网，与其看着别人的财产眼红，不如踏踏实实地去学习别人的致富方法与路径，这也是普通人从默默无闻到自我实现的一般规律。但是近年来，随着社会竞争的日益激烈，很多人对财富的梦想开始破灭，开始自怨自艾：我没有背景，我没有学历，我没有机会，等等，因此我的平庸情有可原。更可怕的是，有的人被现实中的阴暗面所误导，开始认为：所有的富豪都是有原罪的，要成功就必须不择手段，换句话说，就是先做恶人。

然而，我们也发现，很多钱财来路不明、身价几亿几十亿的暴发户倒了下去，剩下来的多是恪守基本商业规则的人，这样的人，才配成为企业家。娃哈哈的当家人宗庆后就是这样一个人。

在美国福布斯杂志公布的2010全球富豪排行上，杭州娃哈哈集团总裁宗庆后以70亿美元荣登榜单103位，名列中国大陆第一位。

知名度更高的最新胡润百富榜把这个做饮料的排在第一位，也就是首富，坐拥800亿。

这位白手起家、用了20多年时间登顶的新首富在不惑之年创造的娃哈哈神话给了许多人奋斗的理由：无背景，一样可以获得成功，而且是很大的成功。他个人也已成为大器晚成的典范。



说起娃哈哈集团，在中国可谓是家喻户晓的一家企业，几乎伴随着所谓80后、90后、00后的每一个年轻人成长起来，孩童时很多人都喝过小巧可口的娃哈哈果奶，或是红白标签的娃哈哈纯净水。毫不夸张地说，80后基本是喝着娃哈哈长大的。在广袤的中国国土上，走进任何一家小杂货店，无论在都市还是偏远乡村，都能看见几乎无所不在的娃哈哈产品。

娃哈哈所在的浙江省，历来是中国繁华富庶、人杰地灵的一块宝地，改革开放以来尤其以民营经济发达、富豪聚集而著称。而在浙江效益最好的企业是做什么的？不是吉利汽车，不是服装鞋帽，不是小商品，而是生产饮料的娃哈哈。

23年前，“娃哈哈”从3个人、14万元借款起家，如今已成长为中国



2010年胡润中国内地百富榜

最大、世界前五的饮料企业，连续12年领跑中国饮料行业，在全国20多个省市拥有57个制造基地和150家分公司，员工3万多人，并间接带动了原材料、包装材料、水电、运输等相关行业150万人就业。在诸多行业不景气、企业神话破裂的2009年，娃哈哈集团销售额达到432亿元，上交国家利税近40亿元，利润超过87亿元，在中国企业500强中销售额排名第185位，效益高居第44名，成为浙江省最赚钱的公司。

让人多少感到意外的是，宗庆后，这个中国最有钱的人来自最传统的快速消费品制造业，而不是利润更高的房产、金融或新能源领域。饮料这种产品没有太多的技术含量，竞争激烈而利润菲薄，厂家卖一瓶纯净水挣不到几分钱，宗庆后要卖多少瓶饮料才能挣够70亿美元？国内钢铁企业的龙头宝钢2009年实现的利润不过72亿，房地产企业龙头万科的利润则是40多亿，而娃哈哈光一个营养快线产品，2008年就贡献了80亿元的销售额。能把看似涓滴的利润汇集成海洋，这是怎样的一种超凡魄力与不可思议的能力？

在外界的诸多赞誉和疑惑面前，宗庆后坦然而骄傲。他的回答是：食品行业是永远的朝阳产业，即使是金融危机来了，人们也一样要吃饭喝水，对食品饮料这些产品的影响相对小些。食品饮料行业最大的市场是在中国，因为全球五分之一的人口在中国，而且习惯在家中泡茶喝的中国人的饮料消费量，到目前也仅仅是西方一些国家的几十分之一，这将是娃哈哈未来的发展空间所在。

有句话叫做会者不难，宗庆后的只言片语并未掩盖这样的事实：饮料作为快速消费品固然市场需求量大、进入技术门槛低，但是更存在产品同质化程度高、市场竞争激烈、消费者变化快的致命软肋，因而，快速消费品行业成了中国市场化最早、市场化程度最高的行业，其近30年的发展与变革的过程，也是中国改革开放全局的一个缩影。在娃哈哈创业23年间，中国饮料市场风云变幻，城头变幻大王旗，曾经各霸一方的民族饮料品牌们纷纷退出市场中心位置，只有娃哈哈坚韧而霸道地挺立潮头，并越战越勇。

宗庆后不是一个传奇式的企业家，但是做出了名副其实的传奇式业绩。创业以来，他所做的似乎只是一步一个脚印，逐步滚大雪球而已——1987年推出儿童营养液，从保健品行业起家，1991年推出果奶，1996年投产纯净水，进军今日赖以扬名的饮料行业，1998年叫板可口可乐与百事可乐，推出非常可乐，2001年推出茶饮料……每一个产品娃哈哈都不是第一个吃螃蟹的，但是在宗庆后的运筹帷幄下做一个赚一个，而现在除了碳酸与茶饮料仍屈居他人之下外，娃哈哈其他主要产品都保持着行业第一的市场占有率。

娃哈哈的成功秘诀

娃哈哈不是一个出奇制胜的企业，而是一个善于后发制胜、创造优势的企业，之所以能够在残酷的市场竞争当中生存下来，其成功秘诀是宗庆后自己总结出的三句话——专心主业、小步快跑、不断创新，而娃哈哈的业绩也是实打实地做出来的，毫无半点投机取巧。作为非上市公司，娃哈哈是中国现金状况最好的民营企业之一，在银行的存款一度超过100亿，公司没有一分钱的负债，也没有呆账、坏账。这令人骄傲的现金流从点滴积累而成，来自娃哈哈那一罐罐不起眼的饮料产品。

专心主业，就意味着放弃诸多利益的诱惑，放弃若干挣大钱的机会。在“地产中国”的大背景下，宗庆后对地产虽有所涉及，但依然集中精力做主业，把这个行业做大做强，提高自己企业的核心竞争力。宗庆后说：“中国的食品饮料市场全球最大，我们拒绝因为一时利益而涉足某些暴利行业，如此就杜绝了泡沫，规避了风险。”

因为专心主业，实力还不壮大的娃哈哈得以集中精力做好饮料本行，并把这种优势不断扩大，让竞争对手无法企及。由于产品销量大，其开发、制造、推广费用相对于同行企业来说也低很多，所以娃哈哈的许多产品都卖得比对手便宜，利润却并没有比别人少。有了这种底气的娃哈哈有充足的爆发力，在2008年，每条1亿多元的“超净热灌装”设备生产线，娃哈哈一投就是几十条。

小步快跑无疑是大多数创业成功企业的共同轨迹，做不到的事情不强求，稳健发展为上。但是宗庆后带领娃哈哈把这种轨迹一直延续下去，使之成为几乎不变的自然现象。20多年间，娃哈哈一路快跑，企业销售额、利润等主要指标年均增长近70%，而有多少企业能够长年保持这种纪录，一直高速奔跑下去？

创新无疑是企业成长的必需条件。作为后来者，要在已被别人瓜分的市场上安身立命，没有自己的三板斧是不行的，但是百废待兴，两手空空的创业者凭什么来创新？宗庆后的秘诀是差异化竞争，抢得市场份额，再依靠自身积累不断推出新品，追求的

是领先对手一步或者半步。

娃哈哈最早生产营养液的时候，全国已有38家企业在搞这个产品，常人的结论是市场饱和、不宜进入。而宗庆后却发现了一个市场空白点，就是无人问津的儿童营养液，选择了“促进儿童食欲”作为进入点。结果一炮打响。后来无论是做纯净水、可乐、茶饮料，都比不上旭日升、可口可乐、康师傅早，却总能逆流而上，切下一大块市场蛋糕来。

每个产品都有生命周期，消费者对产品的要求也时刻在变化之中。尽管饮料行业处在价值链低端，但娃哈哈不断通过产品创新，开发了150多个新产品，投产100多个，保证每年都有新产品、新增长点。近年来，新产品对娃哈哈销售和利润的贡献率每年都达到40%以上。

近年来，财富成为牵动人们思想深处的敏感话题，对财富的过度追求又激发出大量的社会矛盾。关于“仇富”的话题，宗庆后坦然表示，财富积累到一定程度，满足了个人生活需求以后，就会再投资、再创业、进一步地回报社会。尽管说起来宗庆后是有钱人，但是实际上自己的消费还不如娃哈哈的员工，他还在不断地创造，来体现个人的人生价值。每个人都应当正确认识财富、正当追求财富，这也是国家改革开放30多年，能够发展这么快的一个主要原因。

干净做事，坚持，然后成功，这就是新首富宗庆后的人生与事业路径。在这个财富神话走样、诸多富豪落马的时代，宗庆后式成功显得格外交富有意义。其苦心创业、打造品牌、建设渠道的经验，对当下作为世界工厂的中国制造业相关人士而言，更有典型意义。



紧贴市场，直觉取胜

浙江商人向来具有勇于开拓的传统，其勤奋与市场意识为常人所难及。回归到商人层面，宗庆后是勤奋的，精明的，强悍的，他对市场有着奇异的敏感，并习惯用最原始、最直接的方法来达成商业目的。

改革开放30年来，中国饮料行业生产量增长了近300倍，目前已成为全球第二大饮料生产消费国。在目前的饮料市场中，饮用水约占40%，碳酸饮料占近30%，果汁饮料、茶饮料、功能饮料各占10%左右。饮料行业内的各种大战此起彼伏，从碳酸饮料大战、纯净水之争，再到茶饮料之战，各饮料企业“你方唱罢我登场”，但娃哈哈始终是站在潮头的少数几家之一，可谓红旗20年不倒。

宗庆后爱抽烟不爱喝饮料，但每次新产品出来，他都要亲自品尝。他自己说：“全世界的烟我没有抽遍，全世界的饮料我基本喝遍了。”宗庆后深知自己的处境：前有国际巨头可口可乐和百事可乐；侧有统一和康师傅夹击；后有农夫山泉追赶。要想让娃哈哈在强手如林的饮料行业有一番更大作为，唯有直面市场。

非常营销网络

对于饮料这种快速消费品，速度是企业的制胜法宝：你的产品到达销售终端了，对手的没有，那么消费者指定买你的。娃哈哈每生产一个新产品，能在几天时间内铺满全国数十万个小杂货店，在15天内可到达中国每一个角落。曾有到过娃哈哈总部的参观者，3天后在西藏看到了参观时还未下线的新产品。

对于很多业内人士来说，最为关注的则是娃哈哈过人的市场操控与销售能力。宗庆后一手打造的“非常营销网络”极为强