

# 马云写给宗庆后的挽联，意味深长！



作者 | 燕大

昨天上午10时30分，娃哈哈集团创始人、董事长宗庆后逝世。在过去的20年内，宗庆后曾3次问鼎《福布斯》中国内地富豪榜榜首，现中国首富、农夫山泉创始人钟睺眔还曾是娃哈哈省级代理商。

在马云最火时，同为浙商的宗庆后毫不留情地批评说：除了新技术，其他都是胡说八道。他本身不是从事实体经济的，能制造什么东西？

但宗庆后去世后，马云还是感到非常痛惜，亲自写下一副挽联，足见马云之人品和格局：

**人生搏击四十不晚，开拓者精神；创业千难夙夜求新，企业家本色。**

60年代开始十几岁的宗庆后就在盐场挖盐晒盐挑盐，几乎啥苦力活都干过，1978年在杭州做教师的母亲退休，33岁的宗庆后回到杭州接班，在校办纸箱厂做推销员。

命运的齿轮开始转动，就是从这个推销员为起点。之后多次辗转一直干各种销售管理岗，一路干到杭州上城区校办企业的销售经理。不论在哪个时代，能把一副烂牌打成这样都算得上是优秀。

1987年当地文教局要对下属校办企业经销部采用承包经营方式，公开选拔经销部负责人，彼时宗已经42岁，但应该与其常年干销售与人打交道有关，宗庆后毛遂自荐夸下当年创利10万元的海口，而当时文教局的要求仅为4万。

之后宗老板带着两个退休教师，承包下连年亏损的校办经销部，经常蹬着三轮车给学校送货，靠代销汽水冰棒和文具纸张起家。

那时候还没搞市场经济，也没啥人主动做生意，宗庆后第一年承包就完成了10万块利润。

第二年他与一家保健品公司合作，创立一个罐头车间，给保健品公司代加工罐装营养口服液。帮别人卖东西不如自己干，借钱也得干，接着宗就在经销部基础上设立娃哈哈营养食品厂，推出娃哈哈营养液。

1988年“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告响彻大江南北，娃哈哈儿童营养液一炮而红。

那时候物资缺乏，娃哈哈出名之后，跑销售的拿蛇皮袋扛着现金到厂子门口抢货，就跟《鸡毛飞上天》里演绎的一模一样，甚至把宗老板批的条子当成指标倒卖。

到了1991年，三年时间娃哈哈产能扩大了60倍，利润暴涨了100倍，但还是远远不够，急需扩大产能，后面两名记者对娃哈哈的调研长篇报道发到内参，甚至被高层注意到，这就给了宗庆后完成第一次大跨越的机会——兼并，且是小鱼吞大鱼。

在当时资与社争论的背景下，只有100多名员工的民企娃哈哈兼并拥有2000多名职工、一百多亩地的厂区、超过6万平方米的厂房的国企杭州罐头食品厂。

民营小鱼吞并国有大鱼，创造了时代奇迹。彼时遍地黄金一样的市场，这一步直接实现做大做强再创辉煌。

但饮品行业是重资产、回款慢，同时又要大量扩张生产线，娃哈哈的资金上就出现紧张。

这时候宗庆后的一个选择，让他后悔了十余年、被掣肘了十余年。彼时大环境是遍地招商、合资光荣，合资企业甚至能享受超国民企业待遇。这就给了法国达能公司机会，彼时达能是全球第六大食品公司。

宗老板资金紧张却不想借钱，银行行长请他吃饭都不去，而是选择与法国达能等合作，抬高娃哈哈地位，哪怕让出51%的股份、娃哈哈的品牌过继到合资公司名下也在所不惜。

当时娃哈哈集团下将近一半的厂子参与到合资，剩下的非合资厂子则还是宗庆后自己的。

宗老板想着只要经营权在手就什么都跑不了，但彼时的国人哪见识过外面玩了上百年的资本游戏呢。

达能带来了大笔资金，但是众多合资公司就不再是宗老板说了算，而是设立的董事会说了算，董事会中外人占了3个席位，宗老板这边占2个席位，合作一开始还是小甜甜，之后很快就变成了牛夫人。以前啥事都是自己当家作主，成立合资企业之后，做什么都得通过董事会，90年代后期高速发展阶段，宗庆后想上生产线，董事会掣肘，想建原料厂，董事会别的地方有更便宜的、不需要自己建，几个回合下来，宗老板才明白，这是自己把关进自己笼子。自己掌控的时候干一件事花十分力，合资之后干一件事花十二分力气，起码得有十分放在内部沟通成本上，娃哈哈净利润从1996年1.11亿元到2006年的10.91亿元，但宗老板要支出1万块钱可能都得通过董事会。

这里的资本套路有多恶劣呢，合资之初宗庆后一方占股49%，达能和百富勤加起来占比51%，1998年香港百富勤因为金融风暴把股权卖给了达能，达能直接占了51%。

为了逼宗庆后低头，达能在2000年收购了当时在纯净水版图上能与娃哈哈竞争的乐百氏，用于跟娃哈哈打价格战，但达能极烂的管理搞得乐百氏先趴窝，就像宗庆后在之后的公开信里写的：“回想与他们激烈争斗的11年2个月还算是命大、长寿的，与乐百氏中方经营者早被人砍了头，赶出了疆场相比还是幸运的。”

合资11年之后，2007年6月宗庆后发给法国达能集团一封公开信，公开信中在第一部分阐述担任合资企业董事长11年来的成绩，后面全部是谈感受。

与其说是感受，倒不如说是怒斥法国达能在企业经营过程中的恶劣和不择手段。

很难想象，当时就近乎首富的宗老板面临着“贵方董事永远有理，随时可以把刀架在你头上”。

双方最终撕破脸是因为一向收钱但又拖娃哈哈合资公司后腿的达能发现宗庆后的非合资公司利润惊人，能与合资公司比肩。

当初签合同的时候，商标被纳入合资公司，换句话说宗的非合资公司要用这个商标也是要付费的，但具体付多少、怎么付，当时的合同未写，而达能也只以为那些是供原材料的小厂，未加以关注。

但宗老板一直把非合资公司的一部分利润拿出来给到合资公司，让达能业绩增势好看。而当达能真正意识到非合资公司利润惊人的时候，就想低价收购。

被拒后，为达到目的攻击宗庆后的手段包括歪曲媒体舆论、向政府施压、安排人跟踪监视、通过猎头挖销售及管理精英，等等。

商标在合资公司头上，而且合资公司达能占了51%，怎么看都是达能占优势，刀架在宗老板脖子上逼其就范，低价出让非合资公司。

但是很巧，1999年以前，国家为了保护不懂得知识产权的企业，规定商标不得转让给国外企业，所以当时1996年搞合资的时候，所谓商标转让是无效的，达能忙着并购其他企业和上市，这事儿就被忘了。

商标转让无效，给宗庆后的翻盘带来一丝契机，更没想到的是**关键时刻达能自己作死，只知道收钱而不知道彼时快消品行业得渠道者得天下，竟然给娃哈哈的全体员工和经销商发公开信，唆使他们背叛。**

可达能除了会收钱和掣肘，连各个合资厂子大门往哪开都不知道，换句话说，快消品的经销商只认宗老板哪认得你达能是谁啊。

这就导致合资公司的产品销量直线下滑；同时，宗庆后直接撂挑子不干了，然后才有了上面的《宗庆后致法国达能集团的公开信》，然后专心搞自己的非合资公司，非合资公司产品照样火爆。

之前达能一年就把并购的乐百氏折腾到巨亏，如果合资娃哈哈这头现金奶牛再亏损，那估计达能得吐血。

怎么办，厚着脸皮喊宗庆后回来，但宗老板不可能再给自己带紧箍咒，后面双方谈判、互相找漏洞诉讼，达能也占不到好处，又开始和谈。

最后随着达能在国内数起诉讼的败诉，达能扛不住了，表示自己退出，让宗庆后花500亿回购合资公司股份。这价格傻子才会答应，反正不耽误宗庆后的非合资公司赚钱，继续耗着呗。

直到2009年中期，20多起诉讼达能全败，诉讼费就要5.7亿，加上达能在中国的布局遭受重创，达能拖不起了，最后以30亿元出让了娃哈哈合资公司51%的股权。

宗庆后上演最终的翻盘，堪称现实版商战大片。而且还能在十余年的掣肘之下于2010年坐上首富位置，可见宗老板的眼光和决策能力。

但宗庆后对员工可不抠。自己一年的开销不到5万元，但能在2022、2023年连续两年给员工发6亿年终奖。

翻看宗庆后致法国达能集团的公开信，读完发现其中赤裸裸毫无底线的资本游戏，残酷而又冷血，远比电视剧大江大河的情节还要深刻。

如果把宗庆后与法国达能的商战拍成电影的话，那绝对是经典商业大片，而且还是现实中并不多见的主人公最终绝地反击逆风翻盘的美好结局。

2022年娃哈哈营收500多亿，但始终没有上市传闻，大概也是受前面十余年资本掣肘的因素。所以娃哈哈保持着良好的现金流。

有人担心宗庆后突然去世后娃哈哈会陷入管理权或遗产之争。这其实有点担心多余了，早在2021年12月，宗庆后就准备权力过度，任命其独女宗馥莉为集团公司副董事长兼总经理。

而宗馥莉掌握权力后立即终止与后来出事的王力宏20年品牌代言合作，也被指高瞻远瞩，嗅觉敏锐。但宗馥莉虽是一个女强人，作为独女42岁未婚，也成为宗庆后的最大遗憾。

在过去的20年内，宗庆后曾3次问鼎《福布斯》中国内地富豪榜榜首，身价差不多在500亿左右，被誉为中国的饮料大王。

纵观这些年登上首富宝座的风云人物到锒铛入狱的不在少数，把自己玩崩了又或被资本踢出局的更是大有其人。

白手起家，历经几十年时代变革而屹立不倒，且公司迄今未易主，宗老爷子绝对算得上是商人中的传奇。

所以我认为，宗庆后是一名非常值得敬佩的企业家，也值得我们写文纪念。

今天有不少仰慕者自发前往娃哈哈门口献花悼念。宗老，一路走好！

**- End -**

**位卑未敢忘忧国！**



**@关注和转发，就是最大的支持@**

**为防失联，请添加作者微信：**

**Y2023-2053**