

宗庆后谢幕,娃哈哈开启宗馥莉时代

二月杨柳未绿,春寒料峭,斯人长辞,竟是惜别之时。

2024年2月25日,浙商第一代企业家、杭州娃哈哈集团董事长宗庆后逝世,享年79岁。

在不少85后、90后的眼中,娃哈哈是从小看到大的熟悉品牌。娃哈哈矿泉水、AD钙奶、营养快线……是时光机里的鎏金记忆。而宗庆后身穿帆布鞋、中山装的勤俭风格,也是他们对浙商第一代企业家的认知记忆。

42岁下海创业,宗庆后带领娃哈哈一路披荆斩棘,西进北上、百日兼并、问鼎中国首富,成就了一代浙商传奇。

钱塘江边崛起的宗庆后,犹如立于时代浪潮上的弄潮儿,执旗37年,一手缔造了娃哈哈的商业版图。其中既有时代改革的红利,也不乏个体的自强与奋斗。

步鑫生、鲁冠球、宗庆后,第一代浙商企业家先后离去,浙商二代陆续传承家业。时不与势同,面对迥异的市场格局,二代浙商企业家能顺利接替商业帝国么?这是一个需要时间和市场校验的问题。

如今,这份压力给到了宗馥莉。

一代人有一代人的征途,惜别宗庆后。钱塘千帆来去风,谁人不知娃哈哈。



42岁的宗馥莉能否像她父亲42岁时一样,再创建一个娃哈哈?

中年创业 天道酬勤

1987年的春天,42岁的宗庆后做了一个改变人生轨迹的决定:下海创业。

彼时的杭州市上城区文教局要对下属校办企业经销部采用承包经营的方式,并公开选拔经销部负责人。

宗庆后看准机会,毛遂自荐,主动提出承担每年10万元的利润。校办企业经销部最开始只有几个人,由于人少,宗庆后经常亲自蹬三轮车送货,靠代销汽水、棒冰及文具纸张,一分一厘起家。

1987年7月,宗庆后以花粉销货款和5万元银行贷款作为原始资金,筹建了杭州保灵儿童营养食品厂,为杭州保灵公司代加工花粉,开始了娃哈哈的创业历程。

42岁后的人生,宗庆后有一个众所周知的企业家身份,但在人生的前40年岁月里,他却在时代的变化中,不断地转换自己的身份。

1945年出生,宗庆后在人生的前17年,似乎和杭州并没有太多交集。在他17岁时,跟随家人迁往杭州。其后宗庆后曾作为知青,在浙江多地辗转,种茶、割稻、烧窑、挖盐,构筑了他青春时期的人生阅历。

“浙江人多地少,山地多平地少,自然灾害多,依靠农业经济比较难获得好的生活环境。所以生存环境倒逼使得浙江人在条件开放的情况下,较早选择工商业。”浙商博物馆馆长杨轶清在分析上个世纪80年代第一代企业家崛起的要素时说。

纵览第一代浙商企业家群体,上个世纪80年代于他们而言,都迎来了各自人生的事业大转折期。“改革先锋”步鑫生在1989年经

历了人生起伏后,年过半百之际推出了“金宝路”衬衫。

1988年,当私有企业被赋予合法地位时,鲁冠球通过管理层赎买的方式将工厂转换为私有企业,万向成为杭州第一代成功转制的民营企业。

在20世纪80年代末期,一些私营企业主感到不小的压力。萧山宁围镇一个叫徐传化的化工厂老板正是其中之一,当时甚至认真考虑要不要关闭工厂。

而政府对民营经济的肯定和鼓励,使徐传化纠结不安的心放了下来,全身心放到生产经营中,这家工厂正是今天传化集团的前身。

在这一时期,宗庆后选择下海创业,这并不是一件容易的事情。“喝了娃哈哈,吃饭就是香”,1988年,娃哈哈营养液推出后,在市场上的一炮打响,实现了娃哈哈从无到有,完成原始积累。

时间进入20世纪90年代,娃哈哈在改革开放的春风下,不断发展壮大,以“小鱼吃大鱼”的方式兼并了当时拥有厂房面积6万平方米、职工2000多人的国营老厂——杭州罐头食品厂。百日兼并,为娃哈哈奠定了发展基础。其后西进北上,布局西南地区,娃哈哈逐步走向全国。

在37年的时间里,宗庆后步履不停,艰苦创业,缔造了一个国民品牌的庞大商业版图。娃哈哈官网披露数据显示,娃哈哈集团35年累计销售额8601亿元,利税1740亿元,上交税金742亿元。

困境不躺平 时事与潮生

人生须臾一瞬,世人以何论英雄?但无论从哪个角度,宗庆后无疑是成功的。

2010年、2012年、2013年,宗庆后三次坐上《福布斯》中国内地首富交椅。2023年,宗庆后以1000亿元人民币财富位列《2023胡润全球富豪榜》第121位。

不过在宗庆后看来,“个人最伟大的成就,应该是为社会创造了什么”。

三年全球新冠疫情,各种不确定性对企业家而言,无疑增加了企业长续经营的难度。“太难,躺平了”,对于部分企业家的心态,宗庆后说,“难过难过,难是难了点,但总会过去的。无论面对什么样的困境,作为企业家,我们都不能躺平。”

既然做了企业家,就没有躺平的权力,因为你不是一个人,你的背后少则几个、几十个,多则几百上千上万个员工和员工的家庭,还有客户、还有上下游。而奋斗也许是唯一出路”。

纵览娃哈哈30多年的发展历史,宗庆后遇到过不少难题。

上个世纪90年代末期,娃哈哈与法国达能集团合作成立中外合资企业,但好景不长,达能驻合资公司的董事发现,娃哈哈还有自己的非合资公司,为了争夺更多的利益,达能提出了收购娃哈哈非合资公司将近一半的股份,此举遭到宗庆后的反对,因此,达能集团提起了诉讼。

她很努力很拼,经常晚上都在考量问题,有时候睡不着觉。她也是母亲,带了一对双胞胎龙凤胎。刘畅是比较爱时尚的人,能够放弃对时尚的向往和追求,来从事最踏实最基础最传统的农产业,是不容易的。我希望她能够兼顾工作和生活,能够有更平常的心面对挑战和机遇,能够在长期主义的道路上走得更顺更好。”

刘永好也在采访期间对刘畅的工作表现进行打分,“至少得85分以上”。

民营企业迎来新旧更替高峰期,接班人的培养问题日益凸显。但目前,现在有些接班人的表现不尽如人意。

2016年,美特斯邦威创始人周成建将公司的控制权交给自己的女儿胡佳佳。在胡佳佳接手的七年多以来,美特斯邦威仅有一个年度净利润为正值,而这期间的所有净利润累计亏损额近32亿元。1月5日,胡佳佳辞去董事长、总裁等职位。周成建宣布重新出山掌舵。

胡佳佳卸任后,周成建接受采访时说,“从根源上来看,美邦这些年从辉煌到亏损,都离不开我的责任。虽然过去几年我并非法人代表,但我仍然是公司的实际控制人。事实上,这几年我也曾参与美邦的经营,但是处于一种似管非管的状态,这反而妨碍了管理的顺畅。我认为,与其保持现状,不如这次全面参与并亲自尝试一番,看看是否能有所改善。”

达娃之争实际上是一场围绕商标权的竞争,最初,不少人看好达能集团,达能也比娃哈哈拥有更多的优势。然而,结局却出乎不少人的意料,娃哈哈胜诉了。

双方最终于2009年9月30日宣布达成和解,和解协议执行完毕后,双方将终止与纠纷有关的所有法律程序。

30多年来,娃哈哈的品牌能始终屹立于国内饮料消费市场,并非易事。乐百氏易帜、健力宝变身、旭日升倒闭,元气森林、怡宝等新一批新锐崛起。

“娃哈哈不能松懈,不能后退,要一直向前、向前,非但如此,娃哈哈还要挺立潮头,勇当先锋。”面对激烈的市场竞争,宗庆后不敢懈怠。

在杨轶清看来,宗庆后是国内非常独特的企业家,他总结主要有四个“不”:不贷款、不上市、不设副总裁、不做房地产。“这个管理模式和风格,我觉得是非常有效,符合宗庆后的偏好、性格和选择,也证明是很成功的,但这套模式对他的继任者而言,可能也是非常大的挑战。”

继承人的战役

2021年12月,宗馥莉被任命为娃哈哈集团副董事长兼总经理,并负责日常工作。这一任命也被视为其正式被确立为娃哈哈集团接班人。

2023年12月12日,宗馥莉代表娃哈哈集团发表2024年全国销售工作会议讲话,释出未来一年在产品、品牌、销售等方面的重要战略。这也被不少娃哈哈经销商认为是宗馥莉全面接管娃哈哈集团的一个信号。

命运的齿轮,在这对父女彼此42岁时给出了新的挑战。今年42岁的宗馥莉能否像她父亲42岁时一样,再创建娃哈哈?

在改革开放的时代浪潮中成长壮大的娃哈哈,能在日趋激烈的竞争中屹立不倒,宗庆后有一套自己独特的商业模式——联销体。在互联网不发达和下沉市场零售渗透并不完善的时代,通过联销体网络,将娃哈哈的销售渠道像毛细血管一样渗透到三四线城市及农村。

联销体基本架构为:总部-各省区分公司-特约一级批发商-特约二级批发商-二级批发商-三级批发商-零售终端。

这套模式被业内认为降低了娃哈哈的经营风险,销售人员无须在讨债上费心费力。缺乏资金实力、市场开拓能力差的经销商难以进入娃哈哈联销体,娃哈哈得以与优秀的经销商打交道并将其“套牢”。

在娃哈哈集团2024年全国销售工作会议上,宗庆后上台与宗馥莉共同表彰了全国卓越经销商、全国杰出经销商、全国优秀经销商等。娃哈哈方面表示,宗庆后十分重视与经销商的厂商关系,并坚持梳理、优化合作关系。2024年娃哈哈计划拿出1亿元奖励优秀经销商。

联销体成为娃哈哈商业成功的一张王牌,但

一代人有一代人的征途,这张王牌在宗馥莉手中还能发挥出巨大的威力么?

“我们将一如既往地坚持‘厂商鱼水关系’,齐心协力、共生共荣,不断追求卓越品质和服务。”在娃哈哈2024年全国销售工作会议上,宗馥莉表达了对销售人员的期待,“只要我们有上下合力的齐心,有咬定青山的决心,就一定能够战胜任何困难,一定能完成我们的销售目标。”

在杨轶清看来,哪怕父辈打下的基础不错,浙商二代普遍面临着守业的挑战和压力,也依然非常巨大。就娃哈哈而言,杨轶清认为,现在娃哈哈从要素资源来说是齐全的,人才、品牌、管理方面都不缺,但在新的市场格局下,老产品要保持生命力,新产品能持续开发推出受市场欢迎,这对宗馥莉而言,仍然是不小的挑战。

对于娃哈哈2024年的发展战略,宗馥莉提出要真正打开销售新通路,既要“全面”也要“聚点”。娃哈哈创立的联销体模式筑了稳固的市场,但这远远不够,宗馥莉强调,新的一年娃哈哈要在抓牢强势市场的同时,瞄准特通渠道,积极开拓新市场。

在产品上,宗馥莉提出2024年要做到新品老品双管齐下,多措并举打产品“组合拳”,才能抢抓机遇,释放优势。同时提出要支持大健康发展战略,组建特色产品链和销售网络。

谈及父亲宗庆后,宗馥莉在公开采访中曾坦言:“他在娃哈哈是神一样的存在。”而对于父亲创下的事业版图,宗馥莉亦曾表示“我会和我爸一样,坚定投身于饮料业!”

在人生的第79年,一手缔造了娃哈哈商业帝国的宗庆后离开了人世。钱塘千帆来去风,传奇浙商终谢幕。 供稿:《每日经济新闻》叶晓丹/文

“创二代”们能否接稳父辈的商业版图?

宗庆后的离世令人惋惜,但娃哈哈集团将继续前行。许多耳熟能详的民营企业,如今也大多到了新老交替的时代。随着“创一代”的老去,“创二代”能否顺利接班?

接班人的表现各不相同

在中国的民营企业中,家族企业占据了绝大多数。有调查统计,民营企业中近八成是家族企业。

行至当下,中国大批民营企业走到接棒节点,新一代接班人开始密集登上集团的舞台。

这份接班名单很长,比如娃哈哈宗馥莉、新希望刘畅、新世界第三代郑志刚、合生创展朱桔榕、通威股份刘舒琪、海澜集团周立宸、杉杉集团郑驹等等,家族企业集体迎来接班潮。

无独有偶,2023年新希望投资集团发生工商变更,新增刘畅为董事长、董事。她是新希望创始人刘永好的独生女儿,16岁便远赴美国求学。直到2011年,刘永好第一次以刘畅本名公开向外介绍了自己的女儿。

高中就被刘永好送去美国留学的刘畅过了一段“特别颖,特别垮”的日子,渴望“表达不一样的自己”,回国后不久就在父亲的安排下进入新希望集团旗下的新希望乳业控股有限公司。

新希望集团董事长刘永好在2020年接受采访时谈到刘畅,真情流露道:“其实她做得蛮优秀了,

的约束无法完全展现才能,从而阻碍企业向现代企业制度的转变。

全国工商联研究室主任、中国民营经济研究会副会长林泽炎认为,就企业所有权和经营权而言,为了保证家族企业的持续健康发展,有必要推进企业制度变迁,和家族以外的非核心人员共享企业的产权、剩余索取权及经营管理权,一部分素质较低的家族核心层人员将从重要的经营管理岗位退下来,把权力交给专业管理人员。

但也有调研显示,中国家族企业新生代相比全球同行更加积极进取。

普华永道2022年全球新生代调研中国报告显示,展望未来五年,相比全球家族企业新生代,中国内地家族企业的新生代中渴望成为企业领导角色的比例(69%),远高于全球范围内的调研结果(全球:51%;中国香港地区:61%)。

72%的中国家族企业新生代认为,实现业务增长应该是他们公司未来两年的首要任务(全球:65%),其次是采用新技术(中国:52%;全球:44%)。同时,35%的中国家族企业新生代认为他们可以在“实现业务增长”这个领域创造价值,高于31%的全球水平。

历史长河中,接班传承始终是一项艰巨的任务,挑战不断。“创二代”们面临的挑战与机遇,正如古人所言:打江山易,守江山难。

“创二代”如何“丝滑”接班?

一些大型企业新人接班,可以依靠广泛人脉和充足资金,实现平稳过渡。然而,对于一些中小型家族民营企业来说,情况却截然不同:他们面临更为严峻的挑战。家族企业的接班人可能对家族企业的经营并不了解,或者缺乏对企业充分的兴趣,这给接班带来了诸多困难。

《中国家族企业生态40年》显示,家族企业的平均寿命为24年,恰好与企业创始人的平均工作年限相同;有30%的家族企业可以传到第二代手中,其中有不到2/3的企业能够传到第三代,后者中大约仅有13%的企业能够传出第三代。

中国中小企业协会会长李子彬指出,中国的民营企业大多数是家族式企业,这在一定历史阶段,有它存在的道理。但要自觉克服家族式企业的弊端,努力建立现代企业制度,引进先进的管理技术。

对于初创企业而言,家族式的企业模式有利于有效完成原始积累,但随着企业规模的不断扩大,弊端逐渐显现。比如股权状况不清晰;以血缘关系进行企业的内部管理,也就意味着无法摆脱家族血缘关系的干预,常常导致企业进入经营困境;同时,权、责、利界定的模糊也让企业管理无法有序进行等。

家族企业产权的高度集中,也不利于吸收先进人才。即使引进优秀的人才,也由于经营管理环境