“大家长”宗庆后

经济日报·中国经济网记者 熊 丽 徐 达

领军者

人物小传

宗庆后，1945年出生，浙江杭州人，娃哈哈创始人，现任杭州娃哈哈集团有限公司董事长兼总经理。自1987年成立娃哈哈，30年来宗庆后通过产品创新和卓越的营销策略，使娃哈哈发展成为中国最大的饮料企业，也是最具竞争力的民营企业之一。宗庆后历任第十届、十一届、十二届全国人大代表，提交各类建议、议案197个，被誉为“建议大王”、“最给力”代表。2016年胡润百富榜发布，宗庆后家族以1120亿元财富位列第五名。

三十而立。

30年的奔波忙碌，30年的务实专注，宗庆后将娃哈哈一手培养成国内最大的饮料企业，连续19年占据中国饮料行业销售收入、利税、利润排名第一。在宗庆后看来，如果说娃哈哈真有什么秘诀的话，那就是坚持主业发展，不断创新；坚持小步快跑，不做自己没有能力的事情，不负债经营；培养了一支拉得出、打得响、过得硬且对企业比较忠诚的员工队伍，通过联销体建立了一个很好的销售网络；诚信经商，有比较好的信誉和消费者基础。

近年来，经济形势和消费环境的变化，让娃哈哈也遭遇了“成长的烦恼”。“2016年不算太好，也算是马马虎虎。去年我们利润大概50亿元，和其他企业比起来还是可以的。”这是宗庆后对娃哈哈去年成绩单的评价。他说，2017年，娃哈哈要撸起袖子加油干，再创辉煌。

做实体经济的坚守者

沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿曾经说过：“我对自己要创立的事业规模没有任何梦想。但是，我总是有信心，认为只要做好工作，很好地对待顾客，我们的前途一定无限。”这句话，用在宗庆后身上很合适。

宗庆后的人生经历，可谓半生沉潜半生扬。青年时代，他在舟山海岛上筑过坝，在绍兴茶场里种过茶，在农村一待就是15年。1987年，当他承包校办企业经销部，为完成一年上缴10万元利润的任务，蹬着三轮车向杭州市上城区各个学校推销文具、纸张、棒冰时，对于未来要创立的饮料“帝国”，这位42岁的中年人或许并没有概念。

从代销花粉口服液，到“娃哈哈儿童营养液”畅销，从“小鱼吃大鱼”兼并杭州罐头厂，再到不断创新推出多元化系列产品，在对中国市场的精心“编织”中，娃哈哈在宗庆后的带领下，逐渐成长为中国规模最大、效益最好的饮料企业，总资产达400亿元，在全国29个省市自治区建有80个生产基地、180余家子公司，拥有11大类160多个品种的产品。宗庆后本人也多次问鼎中国内地富豪榜首富。

从2014年起，受网络谣言影响，娃哈哈一些主要产品销量下滑。宗庆后依然乐观：“这说明我们的品牌基础比较好，如果换成别的企业，可能就倒闭了。”2015年，在蒙代尔世界品牌实验室发布的《中国500最具价值品牌》排行榜中，娃哈哈位列饮料行业第一。2016年，在由中国品牌建设促进会等单位主办的品牌价值评价活动中，娃哈哈也以533.86亿元的品牌价值，成为“酒水饮料”类别第一名。

企业的成长、市场的认可，是对宗庆后“实干”最大的褒奖，在他身上，“走遍千山万水，说尽千言万语，想尽千方百计，尝遍千辛万苦”的浙商精神，显露无遗。30年来，宗庆后始终坚持专注主业、坚守实业。在他看来，老老实实创业，勤勤恳恳耕耘，认认真真奋斗，即使在最传统的领域，也能做出一番大成就来。娃哈哈一直不融资不上市，坚持稳步发展。

然而，当前在一些领域和地区，“脱实向虚”现象比较明显，一些企业家的心态和精神面貌也大不如前。宗庆后对此深感担忧，在多个场合鼓与呼。“我始终认为，实体经济是创造财富的经济，国强民富都要依靠实体经济。虚拟经济应该为实体经济服务，用来促进实体经济发展。”宗庆后说，房地产过度发展，税费负担较重，实体经济经营较困难，企业家信心受影响，很多人都跑去做房地产。

如何振兴实体经济？宗庆后告诉记者，调动企业家再次创业的积极性非常重要。比如，要下决心取消土地财政，解决投资实体经济成本太高的问题；进一步降低税费，减轻企业负担。此外，还要采取有效措施，鼓励科研人员大胆创新、成果转化，促进国家和地方科技创新和经济发展。

宗庆后对实体经济的未来充满希望。“我国实体经济发展的潜力依然很大，对于资金、技术的需求依然非常巨大，我们完全可以在新的发展起点上，掀起一轮新的吸引外资浪潮，推动我国经济，特别是实体经济的新一轮发展。”他认为，应当重点引进那些更高层次的、技术优势明显的企业，把“中国制造2025”战略落到实处，使我国从制造业大国尽快向制造业强国转变。

“我一点都不保守”

2016年底，在被问及如何评价马云提出的“新零售、新制造、新金融、新技术、新资源”的五大变革时，宗庆后说：“除了新技术，其他都是胡说八道。”此后，马云在公开演讲中似乎隔空回应，“不是技术让你淘汰，是落后思想让你淘汰，是不愿意学习、自以为是让你淘汰”。

在这场大讨论中，有观点认为宗庆后过于保守。对此，宗庆后的回答是：“我觉得我一点都不保守。应该说，娃哈哈正是靠不断创新才发展起来的。什么叫保守？一天到晚搞虚拟经济把世界搞得乱七八糟就叫不保守了吗？这也是不对的。”宗庆后并不认为实体经济与互联网是对立的。互联网是把双刃剑，做得好有助于提升企业的管理水平和技术水平，能帮助实体经济发展。但做得不好的话，对实体经济伤害也比较大。

食品饮料是一个高度竞争的行业，可谓无创新即无未来。在宗庆后看来，创新是企业家精神的重要内容，企业家要在产品、技术、市场、组织形式等方面不断探索创新。

“在主业上，要实现从安全到健康的转型升级。”宗庆后说，消费者对于食品饮料的需求正逐步从饱腹解渴向保健养生转变。为此，娃哈哈主动求变，重点从生物工程如菌种、发酵技术、中医食疗等方面寻求突破，研发新产品。2017年，娃哈哈推出了多种新品，其中“红枣小米福养粥”“百合莲子清养粥”发布当月，订单就达到300万箱。如何满足年轻消费者的需求，宗庆后也在琢磨，“对他们胃口了，才能打开市场”。在发挥联销体渠道优势的同时，娃哈哈成立了很多拓展队，与消费者面对面交流。

娃哈哈还开始向高新技术企业进军。据介绍，娃哈哈成立机电研究院，已开发了码垛机器人、投放料机器人、装铅锌电池机器人，以及伺服电机、伺服驱动器等机器人核心零部件。2016年，娃哈哈研制的“高位高速码垛机”获得了中国食品科学技术学会科技创新一等奖。

宗庆后认识到，“一户人家做领带成功了，家家户户做领带，做到全球销量第一”的生产方式，在紧缺经济时代发挥了很大作用，现在已不管用了。大企业实力强，应当成为创新发展和转型升级的主力军，形成大企业牵头，中小企业配套的专业化协作模式。

据了解，目前娃哈哈正在筹建“杭州国际科创小镇”，瞄准全球创新高地，聚集全球顶尖大学的技术创新成果，为入驻企业提供技术、资金等产业升级综合解决方案，实现创新成果与产业化的无缝对接转化。

实现人生价值更重要

宗庆后说话语速不疾不徐，但他向来直言敢言，也引发不少争议。记者问，是否担心这样会给娃哈哈和自己带来压力？“也没有什么好怕的。作为全国人大代表，就是要反映老百姓的心声，要不你做什么人大代表呢？”从2003年到2017年，宗庆后连续担任三届全国人大代表，“敢说真话，反映实情”，是他的履职原则。15年来，他提交各类议案建议197件，平均每年13件，内容紧贴经济社会发展各方面，其中民生是他关注的重点领域。

勤于邦、俭于家、言忠信、行笃敬。对宗庆后而言，人生价值的实现比享受财富更重要。他说：“现在对我来讲，已经不是挣钱的问题，而是到了履行社会责任的阶段。企业发展到最高层次，还是要得到社会尊重。”据统计，30年来，娃哈哈累计上缴国家税金526亿元，为慈善事业捐赠5.35亿元，解决了3万人直接就业。

宗庆后是雷厉风行的企业家，也是一个内心柔软的人。在位于浙江工商大学的浙商博物馆里，有3张这样的照片：一张是1992年宗庆后获得“杭州上城区经济开拓功臣”10万元奖金；第二张是2002年宗庆后获得杭州市政府重大贡献奖300万元奖励；第三张是2008年宗庆后在“抗震救灾特别节目”现场。或因感激，或因喜悦，或因悲伤，每一张，宗庆后都在流泪。

2017年1月26日，农历腊月二十九。娃哈哈集团摆起了145张餐桌，宗庆后请1400多名外来员工吃了一顿年夜饭，每人还包了500元的红包。这年夜饭，已经请了29年。

宗庆后就像是娃哈哈的大家长，“关注小家、发展大家、报效国家”是娃哈哈的企业文化。在他看来，企业履行社会责任，首先要对自己的员工负责。虽然经营者是企业成功的决定因素，但必须靠全体员工的努力才能把企业办好，要让员工共享发展成果。“像我们这样有利润的企业，应该不断提高员工收入。”宗庆后说。2016年，考虑到物价上涨较快，娃哈哈除了给员工增加50%年终奖额度外，还对在杭州的外来青年员工及外地分公司员工另增20%的年终奖金额度。

此外，娃哈哈还实行全员持股，入职一年后表现好的员工都可以有股份，每年享受分红，2016年每股（1元）税前分红达0.80元。有人担心这会变成平均主义“大锅饭”，宗庆后的回答是否定的。“我们定好了章程，每年评一评，表现好的提，表现不好的降。要是离职了，股份要收回来。”

随着娃哈哈的发展，企业里年轻人越来越多。在宗庆后心里，这些年轻人就像自己的孩子。“收入是物质基础，但是光有收入没有开心的生活，也不行。”为此，娃哈哈成立了政治部、党委、团委，还组建了艺术团，经常组织集体活动。

一直以来，“大权独揽，小权分散”的企业管理模式，令娃哈哈实现了高效运转。人们也在担心，一旦宗庆后退休，娃哈哈将向何处去？宗庆后回答说：“现在还没有什么退休不退休的，减轻点工作强度而已。像我们做惯的人，一旦不做了，反而感到更无聊。”宗庆后每天依然工作十几个小时，在全国各地跑，只是没有原来那么勤了。

女儿宗馥莉回国进入娃哈哈已有13年，未来是否有接班的打算？宗庆后说，企业的发展还是要靠制度，娃哈哈目前也在培养职业经理人。至于女儿，他爽朗一笑：“女儿有时候也不愿意全部接手，年轻人的想法和我们不太一样。现在1/3的厂是她在管理。”

“我反正是随便她的，她想干什么就干什么。她独立性很强，判断力也很好，我感觉也不会出什么问题。”这一刻的宗庆后，仿佛一位普通父亲。

> 我们可以在新的发展起点上，掀起一轮新的吸引外资浪潮，推动我国经济，特别是实体经济新一轮发展
>
> 企业履行社会责任，首先要对自己的员工负责

做实体经济坚守者

徐 达

观察

黑色夹克配白色衬衣，足蹬黑色布鞋，不疾不徐的浙江乡音未改，这一切都让宗庆后显得颇为“老派”，有人认为他是最脚踏实地的中国企业家，对实体经济有着近乎偏执的坚守。

今年全国两会期间，经济“虚实之争”再度引发关注，实体企业与互联网企业的对峙，电商假货、虚拟经济冲击实体经济等话题受到宗庆后等代表委员的广泛关注。宗庆后认为，实体经济，首先是创造财富的经济，是解决就业的经济，而且是富民强国的经济，政府提出大力振兴发展实体经济，是很正确的。

事实上，当前我国经济运行中的主要问题不是总量和速度问题，而是结构的均衡问题。我国经济最突出的结构性矛盾之一，就是虚拟经济与实体经济之间的严重不均衡，甚至脱节：金融领域和房地产领域出现了资产泡沫现象，非实体经济聚集了过多的资源，严重削弱了增长新动力赖以形成的基础，造成“实体经济不实，虚拟经济太虚”。

实体经济是发展的动力源泉和坚实基础。一方面，一些新的经济增长点往往诞生于实体经济领域；另一方面，如果没有实体经济的充分发展，虚拟经济也将难以健康发展，甚至会出现因虚拟经济过度膨胀而危害整体经济发展。

今年全国两会上，习近平总书记强调：“不论经济发展到什么时候，实体经济都是我国经济发展、在国际经济竞争中赢得主动的根基。”今年的《政府工作报告》也指出，实体经济从来都是我国发展的根基，当务之急是加快转型升级。要深入实施创新驱动发展战略，推动实体经济优化结构，不断提高质量、效益和竞争力。

宗庆后这位商场上身经百战的“老将军”，当之无愧地称得上实体经济的坚守者。已带领娃哈哈在实体经济之路上奋战30年的宗庆后，并不反对互联网，娃哈哈近年来也已经通过对企业的互联网改造，逐步实现了信息化系统对管理、生产、销售流程的全覆盖。但他坚持认为，虚拟经济应该是为实体经济服务的，两者如长时间对立，“脱实向虚”问题长期持续，会产生危机。

当前，我国正大力推进供给侧结构性改革，改革的根本目的在于通过改革完善体制机制，促进形成新的增长动力，实现经济结构的优化调整。要培育新的增长动力，关键是要把壮大、做优、提升实体经济作为推进供给侧结构性改革的主要目标。

振兴实体经济的难点，在于转型升级。要加快产业升级，真正把创新驱动发展战略落到实处；大力改造和提升传统产业，把发展智能制造作为主攻方向，大力发展先进制造业，推动中国智造向中高端迈进。

印象

工地夫妻

在山东省邹平县济青高速铁路建设工地上，来自全国各地且大部分为“80后”的青年中，有这样一个特殊的群体叫工地夫妻。他们都在工地上工作，平时相互支撑，彼此依靠，在青阳隧道、邹淄特大桥等工地上，开山凿洞，筑路架桥，克服种种困难，为地方建设默默地奉献着。

在邹平县高铁建设工地上，这样的夫妇有十多对。他们常年在国内的高铁工地上转战南北，顾不上父母和孩子，工地在哪，他们就在哪，不论是在山区还是高原，克服工作的单调和枯燥，在高铁建设中实现自己的青春价值，他们就是年轻的高铁建设者。 董乃德摄影报道

济青高铁工地宿舍，来自河北秦皇岛的李兰斌（右一）全家其乐融融。

济青高铁青阳隧道工地的罐车司机张仕锡（右）在往隧道内送混凝土的途中，经过妻子的值班室时，把事先准备好的鲜花献给妻子。

济青高铁中铁三局项目部制梁场上，来自哈尔滨的28岁的于海龙（右）在查看妻子杨丽红送来的制梁报告单。

李梅：

女创客唤醒灵台堆贴画

本报记者 李琛奇 通讯员 曹鹏伟

近日，记者在甘肃灵台县看到一幅以布、胶粘贴而成的堆贴画作品《仙客来》，形态逼真，画上的仙客来似乎沁着微微的幽香，扑面而来。虽然是一幅看似简单的花卉，作者李梅要用整整一周时间才能完成。

1988年，21岁的李梅高中毕业后考入甘肃省灵台县百货公司上班，后因国企改制下岗，之后摆过地摊，通过自学计算机开过打印店，考导游证做过导游，是灵台有名的女“创客”。一次偶然的机会，李梅迷恋上了堆贴画，从此走上了艰难的堆贴画“复兴”之路。

灵台堆贴画又叫布艺堆绣画，其前身是丝绫堆绣，是我国古老的手工艺术之一。随着时代发展，这种古老的手艺几乎失传。2014年5月份，李梅和几位好友到县博物馆参观，被博物馆里收藏的几幅清朝时期的堆贴画吸引住。“不管是人物还是花鸟，每幅都很精致，透着一股灵气，你能想象用布可以搭配出这么富有立体感又不寻常的艺术品吗？”她决定尝试制作堆贴画。

刚开始制作，一切几乎从零开始，有点美术基础的李梅却相信自己可以让堆贴画艺术重新“苏醒”。她首先从画面布局、布料特性和用胶等方面入手，积极向懂美术的和爱好手工制作的朋友请教，为找到适合的布料和黏合剂，她从网上购置了大量材料反复试做对比。这样的摸索很劳神，白天忙完，收获不大，晚上突然有了灵感，她等不到天亮就起床尝试，像着了魔一样。经过两个多月的摸索实践，终于摸索出了一套制作堆贴画的流程，她的第一件作品《仕女图》得以完工。

李梅不停地创作、体验，技法上越来越成熟，她还在网上报了工笔画培训班，提高绘画技艺。经过不懈努力，她所制作的花鸟鱼虫、人物越来越受到大家喜爱。她还开设培训班，免费教当地妇女制作堆贴画。李梅告诉记者，她最大的心愿就是想将灵台堆贴画申请为非物质文化遗产保护项目，让更多人加入到堆贴画制作中来，在传承中创新，在创新中传承好这一古老的手艺。

行进中国 精彩故事 每个故事都是时代印记

本版编辑 胡文鹏 杨开新
联系邮箱 jjrbrw@163.com

社址：北京市西城区白纸坊东街2号 读者服务窗：dzzs@ced.com.cn 010-58393509 查号台：58392088 邮编：100054 传真：58392840 零售每份：1.00元 广告许可证：京西工商广登字20170090号 广告部：58392178 出版管理部：58393115 昨日（北京）开印时间：2:00 印完时间：3:20 本报印刷厂印刷