

◎改革开放以来最大国际商战惊天内幕◎



生死之战

达能娃哈哈国际商战内幕

钱卫清◎著

ShengSi
ZhiZhan

民族品牌与资产的保卫战

- 浙商首富与世界巨商之间的生死之战
- 外资进入中国30年，给中国政府、企业带来了什么？
- 数十万合资企业何去何从？

北京出版社

生死之战

达能娃哈哈国际商战内幕

钱卫清◎著

北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

生死之战：达能娃哈哈国际商战内幕 / 钱卫清著.

—北京：北京出版社，2009.1

ISBN 978 - 7 - 200 - 07616 - 5

I. 生… II. 钱… III. 合资企业—企业并购

—研究—中国 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 204479 号

生死之战——达能娃哈哈国际商战内幕
SHENGSI ZHI ZHAN——DANENG WAHAHA
GUOJI SHANGZHAN NEIMU

钱卫清 著

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路6号)

邮政编码:100120

网 址 : [www . bph . com . cn](http://www.bph.com.cn)

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

787×1092 16 开本 13.25 印张 185 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 07616 - 5

F · 382 定价:29.80 元

质量监督电话: 010 - 58572393

引 子

2007年4月11日，世界五百强企业之一达能集团的亚太区总裁发出一声吼，要代中国人民清理门户：“违反契约精神的那个人，他的余生将在诉讼中度过！”

说这话的经理人有一个中文名字，叫范易谋；他所在的达能，是一个法国血统的跨国集团，是欧洲排名前三的大型食品企业。1996年，达能与娃哈哈集团合资，后达能取得该合资企业控股权。

而范易谋放狠话要“放倒”的“那个人”，就是“娃哈哈之父”宗庆后——浙江首富，2006年胡润百富榜上的中国第三大富豪。

宗庆后创办的娃哈哈帝国，用20年时间从一个3人小厂发展为中国饮用水的龙头企业，10年稳居“水王”宝座。

而达能呢，世界五百强企业，当然来头不小，达能全球CEO的舅舅曾任法国政府高层领导人。

10年前，达能与娃哈哈维持着一种“达能出钱，娃哈哈挣钱，达能分钱”的合作模式。从合作的成果看，双方都是非常满意的。合作中达能分走了30亿的利润；娃哈哈在满足自身规模不断扩大的同时，也一跃成为高福利的民营企

业。娃哈哈承担员工子女的9年义务教育费用，实行福利分房的政策，仅在2006年，就分配给员工200套经济适用房。

大家看到的达娃合资，是互利、双赢甚至多赢的理想合作。后来，是什么不为人知的根本分歧，导致这样的合作“高调”地破裂了呢？

范易谋一声吼的一个月以后，这起在中国大地上的合资纠纷，却在全球展开了诉讼，宗庆后的全家——本人、妻子和女儿都成了被告。

2008年春天，达能一手导演，爆出了宗庆后数亿元的偷漏税案；宗庆后“晚节不保”，与刘晓庆的玉照同列，成为媒体恶搞的对象；随后，媒体又接到爆料：多年来担任全国人大代表的宗庆后，竟然同时持有美国绿卡——宗庆后的爱国形象受到质疑。

举国震惊。

直到笔者成为娃哈哈的代理律师，得知了幕后的故事，才知道这无奈的纷争背后，本土老板是如何在不公平、被控制的合作中卧薪尝胆，逐步与跨国公司分庭抗礼，民族尊严与外来霸权之间的冲突又是如何急剧激化。最终，双方拼死扭上了媒体与法庭。

目 录

1	引 子
	第一章 争端阴云
4	第一节 十年：达娃恩怨
14	第二节 绝境：达能困局
23	第三节 摆平宗庆后
	第二章 达能进逼
36	第一节 达能“4·11”谎言
47	第二节 “斩首”行动：目标宗庆后
52	第三节 无孔不入：达能的情报战
59	第四节 釜底抽薪：达能揭了宗庆后的老底
66	第五节 达能经营权争夺战
	第三章 娃哈哈绝地反击
80	第一节 走为上计：“恕我不干了”
90	第二节 将计就计：商标仲裁破除舆论迷信
95	第三节 围魏救赵：达能董事兼职困局
102	第四节 以毒攻毒：全国突然冒出税务爱好者
108	第五节 “红帽子”的故事讲给达能听

第四章 日暮途穷

第一节	重要人物出面说情	117
第二节	达能在和解中让步	123
第三节	麦田里的达能	130
第四节	我看宗庆后与娃哈哈	136

第五章 大局初定

第一节	娃哈哈花落娃哈哈	147
第二节	董事兼职：允许娃哈哈点灯 不准达能放火	149
第三节	国际仲裁庭姿态公正	155
第四节	解散之诉奠定分家价款	159

第六章 战争遗产

第一节	达能战略全景揭密及点评	168
第二节	大型商业纠纷中的战争思维	179
第三节	资本逐利新兴市场的大博弈时代	190
第四节	战争警示：数十万合资企业何去何从	195

后 记	202
-----	-----

第一章 争端阴云

娃哈哈创造了巨额利润，才会引来跨国资本分羹；范易谋遇到了宗庆后，才酿成了这场可能断送一个民族品牌，也可能令跨国公司折戟新兴市场的浩大商战：达娃之争。

我做法官、做律师、做顾问，处理纠纷 30 年，最深的体会是：利益是纷争的缘起，人是解决纠纷的舵手。

娃哈哈创造了巨额利润，才会引来跨国资本分羹；范易谋遇到了宗庆后，才酿成了这场可能断送一个民族品牌，也可能令跨国公司折戟新兴市场的浩大商战：达娃之争。

利益是纷争的缘起，人是解决纠纷的舵手。

不同的理念、行为、选择，引导着达娃之争的开端、激化和最终收场。

宗庆后与范易谋，都是个性鲜明的人物：一个很“强势”，一个很“骄傲”；一个很“土气”，一个很“优雅”；一个是上山下乡、用毛泽东思想指导人生与创业的中国本土企业家，一个是足迹不出学院与写字楼的欧洲高级职业经理人。他们不同的理念、行为、选择，引导着达娃之争的开端、激化和最终收场。

第一节 十年：达娃恩怨

神话：娃哈哈的崛起

始创于1987年的娃哈哈集团，如今拥有一百多家下属企业，市值几百个亿。娃哈哈是中国改革开放以来的一线品牌之一，是名至实归的饮用水品牌第一家，“娃哈哈之父”宗庆后号称“水王”。

娃哈哈创立最初，生产的“娃哈哈儿童营养液”，填补了中国儿童营养品的空白，几乎在一夜之间成为全国著名品牌；随后竞争者层出不穷，娃哈哈从儿童营养品的“小市场”，转战软饮料的“大市场”，20年来无敌于天下。

娃哈哈产品至今仍集中于饮料市场，这是一个竞争激烈、供需两旺的“红海”。在这片“红海”里，许多企业、品牌忽如雨后春笋般冒出来，又忽如秋风落叶般倒闭、退出市场，而娃哈哈却一直高踞行业领军之位，造就了市场营销的神话。

娃哈哈制胜的特点是“快”：产品上马快，铺货到全国每一个终端更快！而一旦发现销售下滑，产品失去前景，下线也快，娃哈哈将市场做到了极致。业内有一句话，叫做“娃哈哈进的市场不要进，因为已经争不过它；娃哈哈离开的市场也不要进，因为已经无利可图”。娃哈哈的这种优势已经保持了20年，从它创立时起就是这样。

娃哈哈成功的秘密究竟是什么？

娃哈哈的员工说，娃哈哈成功的法宝就是“宗老板”，

宗老板有“灵感”，宗老板出一个点子就能够赚钱。管理咨询专家们经过研究，得出了同样的结论：娃哈哈的核心竞争力就是宗庆后，是他的“灵感”。

而宗庆后又是何许人也？

很难想象，他只是一个没高学历、没背景、白手起家的企业家；更难以想象的是：他的青年时代，既不是在学校苦读，也不是在企业实践，而是下乡劳动15年。

由于赶上“文革”，宗庆后18岁下乡，在海滩上挖盐、晒盐、挑盐；在茶场种茶，割稻，烧窑，过着枯燥艰苦的生活。15年中，宗庆后能够做到的事是熟读“毛选”。宗庆后爱读“毛选”，伟人的思想、感情无不浸透在他的作品之中，而宗庆后能够领会这种胸怀与境界，并且深深受到感染，可以说这就是宗庆后所接受的“素质教育”，毛泽东思想事实上成为宗庆后用来规划人生、经营企业的指导思想。

直到宗庆后三十多岁，母亲退休，他才得以回到城里“接班”。但是由于他学历不够当教师，只得进了学校的工厂当业务员，用他的话说，是“蹬三轮卖冰棍”，成为一名“蓝领”工人。1987年，宗庆后工作的校办厂由于经营难以为继，决定由职工承包经营。宗庆后似乎看到了盼望已久的人生的改变，于是他与两名退休教师一起，承包了这间工厂，这就是娃哈哈的前身。

当宗庆后瞄准中国儿童营养品市场的空白，欲开发“娃哈哈儿童营养液”时，众多朋友善意地劝他不要冒险，宗庆后显得异常固执：“你能理解一位47岁的中年人面对他一生中最后一次机遇的心情吗？”

于是，宗庆后带领他的小团队用“两口锅子、三个罐

子”，开发了中国第一支儿童营养液，较好地解决了儿童厌食、偏食造成营养不良的社会难题。凭着“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告，这款产品一炮打响，走红全国。娃哈哈到第四年就形成了年销售收入4亿元，利润7000多万元的规模，完成了原始积累，宗庆后有了140名员工，几百平方米生产场地。

疯狂增长的品牌资产带来的财富远远超出想象。当初做梦也不敢想的工厂规模，这时却成了束缚发展的瓶颈：企业的产能到了极限，产品仍旧供不应求。这时，娃哈哈迎来了企业生命中非同寻常的一个转折：收购国有大厂，一跃成为大型企业。

当时杭州有一家国企杭州罐头食品厂资不抵债，工人没活干，靠国家养。杭州市政府开始撮合娃哈哈收购这间厂。

罐头厂当时有2200名职工，6万平方米厂房，是国营老厂。听到要被一个小学校的经销部收购，不单是厂领导，连职工都不愿意。政府几次三番做工作，仍旧做不通，后来政府没办法，跟宗庆后说：“要不你去试试。”

于是，由政府主持在罐头厂召开了一个全体职工大会，把所有的厂领导、职工都叫来参加，安排宗庆后发言。大会上，政府领导做了一个简短的开场白后，宗庆后上场。令领导们惊喜交加的事发生了：宗庆后一说话，职工们眉飞色舞；宗庆后一讲完，全体鼓掌通过，收购成功了。

三个月后，杭州罐头厂扭亏为盈；第二年使娃哈哈销售收入、利税增长了一倍多。这次收购当时作为“小鱼吃大鱼”的重大改革举措，轰动了全国。大家百思不得其解：这么大一个单位，几十个堂堂的国家干部，怎么就“归顺”了

宗庆后？

其实宗庆后当时只说了几句话：“第一，什么叫大，什么叫小？娃哈哈有自己的产品，供不应求，生产跟不上，而‘杭罐厂’没有生意做，没有活干；娃哈哈银行存款几千万，而你们发不出工资来；第二，我来这里以后，你们有工资，有奖金，有活干——我先贴三个月奖金给职工，以后干好干坏看自己；娃哈哈现在只有一百来个人，所以现在工厂的干部当然都继续当干部，以后干好干坏当然也要看自己……”宗庆后的这番讲话非常有领导艺术，如果把话挑明了说，就是：有钱花，有活干，有官当，只要努力就有前途。娃哈哈到如今还是这样：老板领导的企业要能赚钱，经销商的利益要有保证，员工要努力才有前途。娃哈哈体制已成为著名的“案例”，叫做全员持股的“家长制”企业——宗庆后就是那个大家长。

在娃哈哈，宗老板亲手抓业务，事无巨细，统管整个娃哈哈上下大小事宜；而且宗老板心情不好就要骂人，挨骂最多的是手下的高级管理人员。但是娃哈哈的管理团队并不以此为忤，娃哈哈员工把宗庆后当作神一样看待：宗庆后“绝对控制”着娃哈哈。

娃哈哈只有一个董事长兼总经理，就是宗庆后，没有其他任何一位副职。浙江企业家群体中传得神乎其神，形容宗庆后管理企业“专制”：娃哈哈买一卷手纸宗庆后都会亲自签字。同时，宗庆后在业务上的辛苦更是常人难以想象的。卖水20年，宗庆后一年中有两百天在全国各地奔波，收集市场一线的信息。他巡查市场，曾创过十几天走遍大半个中国的记录。娃哈哈的今天是宗庆后用脚走出来的。

宗庆后给公众的印象也是特征鲜明的：穿西装配布鞋，为人“强势”，不会作秀。宗庆后西装布鞋的打扮是偶然被记者拍到的，却一下子成了媒体最爱引用的八卦故事。在媒体当面问宗庆后的感想时，宗庆后“强势”地说：“谁规定西装就是正装？”而记者与宗庆后告别时，低头发现他穿了一双拖鞋。

就是这个有灵性而且“专制”的娃哈哈老总，造就了娃哈哈的传奇：短短数年，娃哈哈已跻身行业龙头企业之列。

合资：控制权之争

娃哈哈的传奇引来了世界五百强级别的合资伙伴的青睐。大型跨国公司并购的原则是“不是第一，就是第二”，而娃哈哈正是业内当之无愧的老大。

宗庆后也希望与外资合作，引进资金、技术、学习先进管理经验。

于是，双方一拍即合。1996年，法国达能集团与娃哈哈成立合资企业，达能控股51%。

娃哈哈开始了与达能的合作，宗庆后却逐渐感到烦心。

合资之后，作为中方经理人的宗庆后是不被信任的。在日常经营中，超过一万元的用项，宗庆后就须向董事会打可行性报告。

宗庆后办企业，要“响应国家号召”，“到西部去”，到了当地先找政府，政府很支持娃哈哈，因为娃哈哈建厂可以提高当地的就业率，可以充分挖掘和利用当地资源，把当地的特产卖到全国，或者就地设立饮料企业销售娃哈哈产品，这种经营活动的真意是利用“政策走向”的意思。但达能完

全不懂中国政府的政策扶持，一听是“扶贫、支援”，达能心想肯定是亏本的买卖，不干！

在生产计划方面，双方的策略也存在分歧。宗庆后想上马碳酸饮料，达能不同意；宗庆后想上新生产线，达能讨论了一阵没了音讯；宗庆后说投资建几间原料厂吧，达能董事会说新西兰会建的，新西兰成本低，两三年以后买他们的原料最合适……达能与宗庆后这段合作像极了《大话西游》里的唐僧与孙悟空，但是企业经营怎么等得起董事会旷日持久的讨论啊？宗庆后的个性更是不可能吃这一套。

于是几个回合下来，达能发现宗庆后不再那么勤地给董事会打报告了；董事会探听了一下，发现宗庆后在张罗非常可乐的项目。

董事会是不同意娃哈哈做非常可乐的，理由是生产碳酸饮料有损娃哈哈的健康形象；当然更重要的原因是市场上存在可口可乐和百事可乐两大巨头，怎么可能让中国人生产的“可乐”站住脚呢？简直是开玩笑。

宗庆后通知达能董事会说：我坚持要做，我坚持要投资。

钱从哪儿来？噢，宗庆后竟然自己投钱做！

达娃合资，达能收购了娃哈哈集团9间厂里的4间，剩下的5间厂仍是娃哈哈集团自己的，即非合资企业在达能与娃哈哈的《合资合同》里约定这5间厂不得从事与合资公司相竞争的业务——也就是说，不经达能许可，这5间厂生产经营饮料业务是违约的。

宗庆后铤而走险利用这5家非合资公司生产和经营非常可乐等饮料项目，不但不理达能董事会的看法，不顾可能违

约的风险，而且自行投入资金，负担全部的风险。

达能的高管交头接耳一番，最后决定道：随他去吧。

在这件事上，达能认为自己是占主动的，因为大不了免掉宗庆后，收回经营权罢了；甚至还可以借娃哈哈中方违约事宜，协商取得合资公司更大的权益。

没想到仅仅在半年后，非合资企业生产的非常可乐就为娃哈哈赚回大桶金。

这个时候，年底到了，达能看看自己的财务报表，发现达能中国区往总部方面报业绩时，不是十分“拿得出手”。

见此状况，宗庆后非常爽快：“我们中方只不过是经营战略上与贵方有些分歧，所以我们就自行做主了；本来合资时也讲好的嘛，外方不干预经营，我应该说了算，对不对？现在挣了钱当然是大家的，贵方可以参与进来分利润，没问题。”

达能听闻此言非常高兴，从此以后不再插手经营事务，宗庆后终于得以从“斗争”中缓了一口气。

宗庆后曾经把合资的十年总结为达能一步步放弃经营权、转攻资本市场的过程。达能转变的原因是无法理解中国市场，尤其是二线城市与农村市场。

烦恼：互利合作还是沦为棋子

虽然在企业经营上选择了放手，但是达能并购与扩张的步伐并没有减速。此时，法籍华人秦鹏作为达能中国区总裁上任了。

上任后，秦鹏是宗庆后的顶头上司，两人合作时间非常